



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

Université Mohamed khidher - Biskra -

Faculté des sciences économiques, et commerciales
et des sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des sciences économiques

قسم : العلوم الاقتصادية

الموضوع

تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء
المؤسسات الصناعية
دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

أ.د. عبد الحميد غوفي

إعداد الطالبة:

إيمان نعمون

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د. عبد الحميد غوفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
أ.د. عبد الله غالم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
أ.د. الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
أ.د. عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مناقشا
د. عبد الرزاق كبوط	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

وزوجي وأبنائي مصعب وحسين ورتيل

وإلى إخوتي وأخواتي وكل الأصدقاء والأحباب

إلى عائلتي نعمون وبن الزاوي

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

كلمة الشكر

الحمد لله أولاً وقبل كل شيء على إتمام هذا العمل المتواضع، الذي لولاه ما كنا لنصل إلى

هذا، فله كل الحمد والشكر وحده لا شريك له

والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف أ.د غوفي عبد الحميد

على النصائح التي أسداها، والتوجيهات التي قدمها طوال مدة البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

وأخص بالذكر الأستاذ بن الزاوي عبد الرزاق

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه الأطروحة

الصفحة	العنوان
I	كلمة الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
XIV	قائمة الأشكال والجداول
-أ	المقدمة العامة
64 - 02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة
03	المطلب الأول: نظرة في المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية
03	الفرع الأول: مفهوم المنافسة
05	الفرع الثاني: مدخل إلى التنافسية
07	الفرع الثالث: مفاهيم حول الميزة التنافسية
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول الإستراتيجية
10	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
11	الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: خطوات صياغة الإستراتيجية
15	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة
16	الفرع الأول: تعريف إستراتيجيات التنافس للمؤسسة الصناعية
17	الفرع الثاني: مكونات إستراتيجية التنافس والعوامل الرئيسية المؤثرة على اختيارها
19	الفرع الثالث: تصنيف الاستراتيجيات العامة للتنافس
21	المبحث الثاني: إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
21	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
21	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

23	الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
24	المطلب الثاني: تقنيات إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
24	الفرع الأول: اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم والتجربة
26	الفرع الثاني: التكامل الرأسي (العمودي)
28	الفرع الثالث: موقع الأنشطة
28	المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
28	الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
31	الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
32	الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة
35	المبحث الثالث: إستراتيجية التمييز
35	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز
35	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز
36	الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز
39	المطلب الثاني: معايير وأشكال إستراتيجية التمييز في المؤسسات الصناعية
39	الفرع الأول: التمييز الفيزيائي
44	الفرع الثاني: التمييز الانطباعي
47	المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التمييز
47	الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التمييز
50	الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التمييز
51	الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز
53	المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز
53	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التركيز
53	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التركيز
54	الفرع الثاني: كيفية إتباع المؤسسة إستراتيجية التركيز
57	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التركيز

57	الفرع الأول: إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة
58	الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز مع التمييز
59	المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الصناعية
59	الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التركيز
61	الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التركيز
62	الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز
64	خلاصة الفصل الأول
66-120	الفصل الثاني: الأسس النظرية لتحليل أداء المؤسسة الصناعية
66	تمهيد
67	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
67	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المتعلقة به
67	الفرع الأول: تعريف الأداء
69	الفرع الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه
74	المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
75	الفرع الأول: تفضيل الطلب على العرض
75	الفرع الثاني: التوازن بين العرض والطلب
76	الفرع الثالث: أفضلية العرض على الطلب
77	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الصناعية
78	الفرع الأول: العوامل الخارجية
80	الفرع الثاني: العوامل الداخلية للمؤسسة
83	المطلب الرابع: أنواع الأداء في المؤسسات الصناعية
83	الفرع الأول: حسب معيار المصدر
85	الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية
86	الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي
87	الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة

89	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء
89	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
90	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
91	الفرع الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء
92	المطلب الثاني: مقومات عملية تقييم الأداء
92	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء
94	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
94	الفرع الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء ومعوقاته
96	المطلب الثالث: الخطوات الأساسية والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء
96	الفرع الأول: الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء
99	الفرع الثاني: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء
101	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء المؤسسة الصناعية
101	المطلب الأول: مؤشر الربحية
102	الفرع الأول: تعريف الربحية وأهميتها
103	الفرع الثاني: قياس مؤشر الربحية
106	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على مستوى ربحية المؤسسات الصناعية
107	المطلب الثاني: مؤشر الإنتاجية
107	الفرع الأول: تعريف الإنتاجية وأهميتها
108	الفرع الثاني: قياس الإنتاجية
110	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية
111	المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني
111	الفرع الأول: تعريف التطور التقني وأهميته
112	الفرع الثاني: قياس مؤشر التطور التقني في المؤسسة
113	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في التطور التقني
115	المطلب الرابع: مؤشر الحصة السوقية

115	الفرع الأول: تعريف مؤشر الحصة السوقية وأهميتها
116	الفرع الثاني: طرق تقدير الحصة السوقية للمؤسسة
119	الفرع الثالث: تحليل الحصة السوقية
120	خلاصة الفصل الثاني
169-122	الفصل الثالث: تحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي
122	تمهيد
123	المبحث الأول: موضوع الاقتصاد الصناعي
123	المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي
123	الفرع الأول: تعريف الاقتصاد الصناعي
124	الفرع الثاني: علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي
125	المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للاقتصاد الصناعي
126	الفرع الأول: ظهور الاقتصاد الصناعي
127	الفرع الثاني: تطور الاقتصاد الصناعي وفق مدرسة هارفارد
128	الفرع الثالث: مساهمة مدرسة شيكاغو في تطور الاقتصاد الصناعي
129	المطلب الثالث: النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي
130	الفرع الأول: مكونات نموذج scp
131	الفرع الثاني: النموذج (هيكل ← سلوك ← أداء) في مفهوم مدرسة هارفارد
134	الفرع الثالث: النموذج (هيكل ↔ سلوك ↔ أداء) في مفهوم مدرسة شيكاغو
136	المبحث الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة
136	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول هيكل الصناعة
136	الفرع الأول: تعريف هيكل الصناعة
137	الفرع الثاني: القوى الخمس للمنافسة في الصناعة
141	المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة
141	الفرع الأول: التركيز الصناعي كمحدد لهيكل الصناعة

146	الفرع الثاني: عوائق الدخول كمحدد لهيكل الصناعة
150	الفرع الثالث: تمييز المنتجات كمحدد لهيكل الصناعة
151	المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة
151	الفرع الأول: المنافسة الكاملة
152	الفرع الثاني: الاحتكار الكامل
153	الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية
155	الفرع الرابع: احتكار القلة
158	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس وعلاقتها بالأداء
158	المطلب الأول: علاقة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات بأدائها في الصناعة
158	الفرع الأول: علاقة الإستراتيجية بالأداء
159	الفرع الثاني: المفاضلة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء
160	المطلب الثاني: أثر تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة على أداء المؤسسة
160	الفرع الأول: المركز الاستراتيجي للتكاليف
162	الفرع الثاني: دور التكلفة المنخفضة في تحسين أداء المؤسسة
163	المطلب الثالث: نتائج تطبيق إستراتيجية التمييز على أداء المؤسسة
163	الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي في تحسين أداء المؤسسة
166	الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي في تحسين أداء المؤسسة
169	خلاصة الفصل الثالث
250-171	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر
171	تمهيد
172	المبحث الأول: تقديم عام لصناعة الهاتف النقال في الجزائر
172	المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر
172	الفرع الأول: وضع قطاع الاتصالات في الجزائر
175	الفرع الثاني: مراحل تطور قطاع الهاتف النقال بالجزائر
177	المطلب الثاني: عرض عام عن مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

177	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة "جيزي"
180	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"
182	الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة "أوريدو"
184	المطلب الثالث: عرض تشكيلة منتجات مؤسسات القطاع
184	الفرع الأول: تشكيلة منتجات مؤسسة "جيزي"
188	الفرع الثاني: تشكيلة منتجات مؤسسة "موبيليس"
191	الفرع الثالث: تشكيلة منتجات مؤسسة "أوريدو"
195	المبحث الثاني: تحليل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج الاقتصاد الصناعي
195	المطلب الأول: تحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر باستخدام نموذج بورتر
195	الفرع الأول: المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة
196	الفرع الثاني: تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة
198	الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة
202	الفرع الرابع: القوة التفاوضية للموردين (المجهزين)
203	الفرع الخامس: القوة التفاوضية للزبائن (المشركين)
207	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس المعتمدة من طرف مؤسسات القطاع
207	الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة لمؤسسات القطاع
209	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز لمؤسسات القطاع
214	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز لمؤسسات القطاع
217	المطلب الثالث: تحليل أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر
218	الفرع الأول: تحليل مؤشر رقم الأعمال
220	الفرع الثاني: تحليل مؤشر الحصة السوقية
223	المبحث الثالث: دراسة أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات القطاع
223	المطلب الأول: تصميم الاستبيان وبياناته
223	الفرع الأول: تصميم الدراسة الميدانية
225	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

226	الفرع الثالث: تحليل وتفسير طبيعة البيانات
230	المطلب الثاني: تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسة "جيزي"
230	الفرع الأول: نتائج تحليل آراء العينة حول تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة "جيزي"
233	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء في عينة "جيزي"
235	الفرع الثالث: تأثير الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في مؤسسة "جيزي"
236	المطلب الثالث: تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسة "موبيليس"
236	الفرع الأول: نتائج تحليل آراء العينة حول تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة "موبيليس"
239	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء في عينة "موبيليس"
240	الفرع الثالث: تأثير الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسة "موبيليس"
241	المطلب الرابع: تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسة "أوريدو"
241	الفرع الأول: نتائج تحليل آراء العينة حول تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة "أوريدو"
243	الفرع الثاني: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء في عينة "أوريدو"
245	الفرع الثالث: تأثير الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسة "أوريدو"
246	خلاصة الفصل الرابع
248	الخاتمة العامة
250	قائمة المراجع
261	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(1.1)
27	دلائل التكامل العمودي	(2.1)
43	استراتيجيات التوزيع	(3.1)
45	أنواع الإعلان	(4.1)
73	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية	(1.2)
125	الفرق بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد الجزئي	(1.3)
157	أشكال هيكل الصناعة	(2.3)
167	خصائص العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي	(3.3)
186	صيغ عرض SPEED	(1.4)
193	صيغ نجمة free	(2.4)
195	توزيع المشتركين حسب نوع الخدمة سنة 2016	(3.4)
197	المؤسسات المحتمل دخولها للصناعة	(4.4)
198	مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال (2003-2016)	(5.4)
200	تطور عدد المشتركين في خدمة الانترنت بالجزائر (2003-2016)	(6.4)
201	توزيع العدد الإجمالي لمستخدمى الانترنت لسنة 2016	(7.4)
204	تطور وتوزيع مشتركى مؤسسات الهاتف النقال من سنة 2003-2016	(8.4)
207	أسعار عرض جيزي كارت	(9.4)
215	منتجات جيزي الموجهة للمؤسسات	(10.4)
218	تطور رقم أعمال مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2016)	(11.4)
220	تطور الحصة السوقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2016)	(12.4)

224	توزيع الدرجات على المتغيرات الديموغرافية	(13.4)
224	مقياس « Likert » الخماسي	(14.4)
226	معامل «Alpha Cronbach» لقياس ثبات وصدق الاستبيان	(15.4)
227	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	(16.4)
227	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(17.4)
228	خاصية المستوى العلمي في عينة الدراسة	(18.4)
229	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية	(19.4)
231	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " جيزي " لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة	(20.4)
232	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " جيزي " لإستراتيجية التمييز	(21.4)
233	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " جيزي " لإستراتيجية التركيز	(22.4)
234	نتائج تحليل المؤشرات الإحصائية لمحور الأداء في عينة " جيزي "	(23.4)
234	نتائج آراء عينة مؤسسة " جيزي " حول مستوى علاقة الاستراتيجيات العامة للتنافس بأداء	(24.4)
235	معلومات الانحدار اللوجستي	(25.4)
235	نتائج اختبار جودة التوفيق	(26.4)
236	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " موبيليس " لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة	(27.4)
237	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " موبيليس " لإستراتيجية التمييز	(28.4)
238	المؤشرات الإحصائية لبعدها واقع تطبيق مؤسسة " موبيليس " لإستراتيجية التركيز	(29.4)
239	المؤشرات الإحصائية لمحور الأداء في عينة " موبيليس "	(30.4)

239	نتائج آراء عينة مؤسسة "موبيليس" حول مستوى علاقة الاستراتيجيات العامة للتنافس بالأداء	(31.4)
240	معلومات الانحدار اللوجستي	(32.4)
240	نتائج اختبار جودة التوفيق	(33.4)
241	المؤشرات الإحصائية لبعء واقع تطبيق مؤسسة "أوريدو" لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة	(34.4)
242	المؤشرات الإحصائية لبعء واقع تطبيق مؤسسة "أوريدو" لإستراتيجية التمييز	(35.4)
243	المؤشرات الإحصائية لبعء واقع تطبيق مؤسسة "أوريدو" لإستراتيجية التركيز	(36.4)
244	المؤشرات الإحصائية لمحور الأداء في عينة "أوريدو"	(37.4)
244	نتائج آراء عينة مؤسسة "أوريدو" حول مستوى علاقة الاستراتيجيات العامة للتنافس بالأداء	(38.4)
245	معلومات الانحدار اللوجستي	(39.4)
245	نتائج اختبار جودة التوفيق	(40.4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	دورة حياة الميزة التنافسية	(1.1)
13	مستويات الإستراتيجية	(2.1)
17	الإستراتيجية التنافسية	(3.1)
18	مكونات إستراتيجية التنافس	(4.1)
26	أثر التجربة على تكاليف الإنتاج	(5.1)
38	القيمة المدركة من طرف الزبون	(6.1)
41	مستويات ووظائف التعبئة والتغليف	(7.1)
57	إستراتيجية التركيز بين التكلفة والتميز	(8.1)
71	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1.2)
77	تطور مبادئ الإنتاج وتقييم الأداء	(2.2)
78	العوامل المؤثرة في الأداء	(3.2)
85	مصادر الأداء	(4.2)
98	خطوات عملية تقييم الأداء	(5.2)
119	المقاييس المستخدمة في تقدير الحصة السوقية	(6.2)
133	المنهج الأساسي للتحليل الكلاسيكي لعلم اقتصاديات الصناعة	(1.3)
135	المنهج الأساسي للتحليل الحديث لعلم اقتصاديات الصناعة	(2.3)
140	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	(3.3)
144	نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C	(4.3)
147	المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق للدخول	(5.3)
148	اقتصاديات الحجم كعائق للدخول	(6.3)
161	المركز الاستراتيجي للتكاليف	(7.3)
163	تأثير الجودة على الربح	(8.3)

167	أثر الترويج على منحى الطلب	(9.3)
168	أثر الاتصال الترويجي في إبراز تمييز المنتج	(10.3)
199	مقارنة بين عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت	(1.4)
201	نسب توزيع مشتركى الانترنت لسنة 2016	(2.4)
205	تطور مشتركى مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (2016-2003)	(3.4)
206	نموذج Porter لصناعة الهاتف النقال في الجزائر	(4.4)
218	منحنى تطور رقم أعمال مؤسسات القطاع من سنة 2003- 2016	(5.4)
221	توزيع الحصص السوقية لمؤسسات القطاع من سنة 2003- 2016	(6.4)
222	مقارنة الحصص السوقية لسنة 2016	(7.4)
227	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	(8.4)
228	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير العمر	(9.4)
229	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	(10.4)
229	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(11.4)

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العديدة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة أدت إلى تغييرات جذرية على كل المستويات، بالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي، نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم، وانتشار استعمال مصطلح المنافسة، كما أنه على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة، أهمها التطور التكنولوجي الهائل وظهور الإنترنت كقاعدة أساسية للحصول على المعلومات، مما أدى إلى اختصار المسافات الثقافية والجغرافية بين الدول.

ففي ظل هذه التطورات أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الصناعية البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمواجهة التنافس الشديد من أجل تحقيق العديد من الأهداف وأهمها تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في الصناعة، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا توقع التغيرات المستقبلية، كما يجب تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له مسبقاً، بالإضافة إلى مقارنته بأداء المؤسسات المثيلة التي تمارس نفس النشاط ثم العمل على تصحيح الانحرافات لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة، لذلك يستدعي البحث عن هذه الإستراتيجية الاستناد إلى منهج التحليل الاقتصادي - المتبع في الاقتصاد الصناعي - الذي يقوم على تحليل العلاقات بين هيكل الصناعة والتي هي بمثابة المحيط الخارجي للمؤسسة والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات وأثرها على مستوى أدائها، أي البحث عن الاستراتيجيات بناء على خصائص هيكل الصناعة، والتي تمكنها من احتلال موقع تنافسي قوي يؤهلها إلى ترقية أدائها وأن تتفوق على منافسيها ضمن الصناعة التي تنشط فيها.

وأمام المؤسسات الصناعية حجم واسع من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها لتحقيق هذا الهدف، وارتأينا في هذه الأطروحة أن نسلط الضوء على الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تحتل مكانة هامة في بعض أشكال الصناعة التي تتسم باحتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية كسلوك استراتيجي تتبناه المؤسسة، وأثرها على أداءها في الصناعة.

يعد قطاع الهاتف النقال في الجزائر من القطاعات ذات الأهمية الكبرى، على اعتبار أنه من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الهواتف النقالة من سهولة الاتصال ونقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأماكن محددة، لذلك فإن قطاع الهاتف النقال بالجزائر جدير بأن يكون مجالاً مناسباً لدراستنا، لما يشهده من نمو خاطف بفعل تسارع درجة نمو الصناعة فيه، إلى جانب ملاءمته لتحقيق أحسن العوائد والمردوديات والنجاح الذي حققه هذا القطاع خصوصاً مع تفتحه على المنافسة الأجنبية بفعل الإصلاحات التي شهدتها وما مكنته من دخول للمتعاملين

الأجانب، وكذا توسع المؤسسات العاملة في القطاع بشكل متزايد في تقديم منتجات متنوعة ومتعددة للمستهلكين اعتمادا على الجودة، والأسعار التنافسية.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لفحص مدى تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز) من طرف مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ودراسة أثر هذا التبني على أداء المؤسسات في الصناعة، وذلك من خلال إجراء دراسة عملية تقوم على جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال استخدام استمارة استبيان تتضمن الأبعاد الخاصة بأهداف هذه الدراسة.

إشكالية الدراسة:

يعتمد تحسين وتنمية أداء المؤسسة في الصناعة على تطبيق مجموعة من عناصر النجاح، وتبني الاستراتيجيات العامة للتنافس يقف في رأس قائمة هذه العناصر، وفي هذا السياق وبعد الإطلاع على إطار هذا البحث، يمكن طرح إشكالية بحثنا التي سنحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يؤثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية؟

ويندرج أسفل هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف يتم تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس المختلفة وما هي شروط ذلك؟
- 2- هل يعتبر تحسين الأداء هدف رئيسي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، وما هي أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه، وكيف يتم تقييمه؟
- 3- هل يمكن اعتبار الاستراتيجيات العامة للتنافس مصدر أساسي لرفع مستوى أداء المؤسسة في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي؟ وما مدى مساهمة كل نوع من هذه الاستراتيجيات في أداء المؤسسة؟
- 4- ما العلاقة بين واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس (قيادة التكلفة المنخفضة، التمييز، والتركيز) في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيقها لهذه الاستراتيجيات؟

فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في هذا البحث اختبار صحة مجموعة من الفرضيات، ارتأينا أن نصوغها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس يؤثر على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- 1- تعتمد مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر الاستراتيجيات العامة للتنافس المختلفة (القيادة بالتكلفة المنخفضة، التمييز، والتركيز).
- 2- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل وله أنواع مختلفة، يتم تقييمه بالاعتماد على عدة مؤشرات.
- 3- في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي يمكن القول أن أداء المؤسسات الصناعية يتأثر بتبني الاستراتيجيات العامة للتنافس بسبب الخصائص المميزة لها.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وأداء تلك المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إيجاز أهم المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- 1- يقيننا الشخصي بقيمة وأهمية الموضوع والذي ينسجم مع تخصصنا الاقتصاد الصناعي الذي يحتل مكانة هامة في العالم لما يقدمه من نماذج وأدوات تسمح للمؤسسات بالاختيار الأمثل لاستراتيجياتها لمواجهة منافسيها، على اعتبار الاستراتيجيات العامة للتنافس سلوك تنتهجه المؤسسات، وبالنسبة للأداء فهو نتيجة لهذا السلوك.
- 2- رغبتنا في إكمال والتعمق في الموضوع الذي تناولناه ضمن مذكرة الماجستير والذي تمحور حول دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية وذلك باعتبار استراتيجيات التمييز إحدى الاستراتيجيات العامة.
- 3- كثرة البحوث حول الاستراتيجيات العامة للتنافس من جوانب مختلفة وقلتها حول دراسة أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء خاصة الدراسات التطبيقية، مما نرى رغبة في معرفة مدى تبني مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الاستراتيجيات العامة للتنافس ومدى تأثير ذلك على أدائها.
- 4- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث، ومحاولة منا لتقديم مرجع للمكتبة الجزائرية يضم كل جوانب الموضوع، أو على الأقل إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها ونجاحتها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل أهمها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات العامة للتنافس، وتعريف مختلف أنواعها مع الإشارة إلى الفوائد التي تحققها والأخطار التي تواجهها المؤسسة بفعل هذه الاستراتيجيات.

2- محاولة القيام بتأصيل منهجي منظم لمختلف الرؤى والتوجهات والنماذج المقدمة من طرف العديد من الباحثين في موضوع الأداء، حيث سنحاول عرض مفهوم الأداء، ومفهوم تقييم الأداء إلى جانب عرض أهم مؤشرات تقييم أداء المؤسسة في الصناعة.

3- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة لأحسن أداء مرتبط بشكل رئيسي بتطبيقها للاستراتيجيات العامة للتنافس.

4- إنجاز دراسة تطبيقية تهدف إلى معرفة أثر تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وبذلك المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي.
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة ضمن المجالات التالية:

1- أهمية الإستراتيجيات العامة للتنافس في زيادة فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنها تنمي قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على بقية المؤسسات في الصناعة، وبذلك هي تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بهذا الأثر عند القيام بعملية التخطيط.

2- أهمية قطاع الهاتف النقال في الجزائر على اعتبار أنه من قطاعات البنية التحتية، وباعتبار أن المؤسسات القائمة في الصناعة تعمل في قطاع تنافسي محض، ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

3- أهمية دراسة وتحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر وكذلك الاستراتيجيات العامة للتنافس المطبقة من طرف كل مؤسسة مع الوقوف على مستوى أدائها في الصناعة، ولم تكتف الدراسة بهذا الجانب فقط بل دعمت باستمارة وزعت على مدراء وإطارات المؤسسات في عدة ولايات، الهدف منها تحديد أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء والتأكد من أن مستويات الأداء المحققة راجعة فعلا إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس.

4- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالاستراتيجيات العامة للتنافس، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، كما تعتبر مرجعا نظريا وتطبيقيا لكل مؤسسة ترغب في تحقيق التموقع الاستراتيجي في الصناعة وضمان الاستمرارية في خلق مستويات متفوقة من الأداء في ظل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المنهج المتبع في الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة والوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها، وتمشيا مع طبيعة الموضوع، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لأننا بصدد جمع وتلخيص الحقائق

النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك في وصف وتحليل الاستراتيجيات العامة للتنافس وكذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وأهم مؤشرات. كما استخدمناه في معرفة الآثار المترتبة عن تبني المؤسسة الصناعية لهذه الاستراتيجيات على أدائها في ظل منهج الاقتصاد الصناعي.

وكذا الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لاختبار جملة من المعايير على مستوى مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم تحليل الوضع العام للمؤسسات، إضافة إلى كيفية اهتمامها بالاستراتيجيات العامة للتنافس لأجل تحسين أدائها للحصول على موقع تنافسي في الصناعة.

وقصد التعمق في الدراسة وفهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن عن طريق تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية **SPSS**، للتمكن من تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تكون مفيدة في هذا المجال.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في إطار التحليل والاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، قمنا بانجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والمجالات التالية:

1- المجال الزمني: بعد الإشارة إلى وضع قطاع الهاتف النقال في الجزائر قبل الإصلاحات التي شهدتها سنة 2000 وبعدها والتي أدت إلى دخول كل من مؤسسة "جيزي" ومؤسسة "أوريدو"، أدى ذلك إلى تغير جذري في شكل هيكل قطاع الهاتف النقال في الجزائر، كما كان لها الفضل في تحريك عجلة المنافسة وتحسين جودة المنتجات المقدمة، لذلك تم اختيار الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2016 كفترة دراسة.

2- المجال النظري: تصنف الدراسة ضمن الدراسات النظرية التي تهدف إلى اكتساب معارف لها علاقة بالسلوك الإستراتيجي والأداء، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المقدمة، واختبار الفرضيات من أجل التأكيد على أن للاستراتيجيات العامة للتنافس دور في تحسين أداء المؤسسة.

3- المجال المفاهيمي: سيتم تناول مفاهيم عديدة كالإستراتيجيات العامة للتنافس، الأداء، تقييم الأداء، مؤشرات الأداء، التي تم توظيفها بحسب المضمون ومتطلبات الدراسة، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

4- المجال المكاني: اقتصرنا هذه الدراسة على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وهذا الطرح التطبيقي يرجع إلى مستوى التطور والتقدم الذي تشهده هذه الصناعة بالنسبة إلى باقي الصناعات في الجزائر.

الدراسات السابقة:

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات، والتي لها علاقة وإن جزئيا بموضوع الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

1- دراسة فواز واضح (2016)، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء - حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر- أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بسكرة، تهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة ومختلف قوى المنافسة في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودية الصناعة واستراتيجيات المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال. وتوصل إلى تحديد الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة في علاقتها مع متغيرات الصناعة ومؤشرات الأداء فيها، حيث تبين وجود فرص كبيرة ونوع من الحماية الحكومية للمؤسسات القائمة بالرغم من جاذبية هذه الصناعة حسب مؤشرات الأداء، الأمر الذي أدى إلى وجود مؤسسات كبيرة ترغب في دخول الصناعة، كما لم تقصر المؤسسات القائمة في وضع استراتيجيات مانعة لدخول منافسين جدد.

2- دراسة محمد رضا بوسنة (2016)، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء - حالة الصناعة المصرفية في الجزائر (2014/2004)- أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بسكرة، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء في الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة 2004-2014، معتمدا على نموذج Berger الذي طوره سنة 1995، وتم تقدير النموذج باستخدام نموذج المعادلات الآنية من خلال الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى على مرحلتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب ومعنوي للحصة السوقية للبنوك على مؤشرات العائد لها، وبالتالي فإن العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء في الصناعة المصرفية في الجزائر هي علاقة مباشرة تتم عبر تأثير الحصة السوقية على مؤشرات الأداء بها.

3- دراسة الهاشمي بن واضح (2014)، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011-2008)- أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة سطيف، حاول الباحث معرفة أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة لبيئتها الخارجية هو معرفة ما يواجهها من فرص وتحديات، ومن جملة ما توصل إليه هو انتقال قطاع الهاتف النقال من مرحلة الاحتكار إلى الاحتكار الثنائي ومنه إلى احتكار القلة بعد دخول مؤسسة نجمة (أوريدو حاليا) خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ووجود اختلاف وتباين في موارد واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات الثلاثة، بالإضافة إلى قدرتها على التمويل الذاتي نظرا لما تحققه من أرباح وهو ما يدل على وجود بيئة مالية مناسبة لهذه المؤسسات، وكذلك من أهم النتائج المتوصل إليها ريادة مؤسسة جيزي خلال فترة الدراسة باستحواذها على أكبر حصة سوقية أمام مؤسستين متحديتين موبيليس وأوريدو لاستطاعتها تحقيق أفضل علاقة بين الإستراتيجية السعرية وإستراتيجية الجودة.

4- دراسة أحمد بلالي (2008)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية - حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر- أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بالميزة التنافسية وعلاقتها بالبيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الخاصة لكل متعاملي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القطاع شهد تطورا كميًا كبيرًا وأن هذا التطور صاحبه تطور نوعي عكس اهتمامات الزبون الجزائري بأحدث الخدمات التي توفرها التكنولوجيا، وأن هناك دورًا محوريًا للموارد الخاصة بالمؤسسة على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية وهو ما يفسر النتائج المحققة بين مختلف المتعاملين، وأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافس تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

تعتبر الدراسات السابقة عينة من بين أحدث الدراسات في مجال بحثنا، وقد عالجت الدراسات علاقات مختلفة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات النموذج (هيكل - سلوك - أداء) في صناعة الهاتف النقال في الجزائر إلا دراسة بوسنة كانت دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر، ولهذا نجد أن لهذه الدراسات صلة ولو جزئياً بمتغيرات دراستنا، غير أن ما يميز هذه الأخيرة عن الدراسات المذكورة يكمن في الآتي:

- لقد تناولت جميع الدراسات السابقة الصناعة ككل واعتمدت بذلك أغلب الدراسات التحليل على المستوى القطاعي في حين أن دراستنا كانت حول كل مؤسسة من مؤسسات الهاتف النقال على حدى أي اعتمدنا التحليل على المستوى الجزئي.

- لم تربط الدراسات السابقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأداء المؤسسة، وكيفية تأثير تبني هذه الاستراتيجيات من طرف مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر على أدائها، مما جعل الاختلاف أيضا من حيث طبيعة الدراسة وفترتها وفي طريقة وأسلوب التحليل وكذا النتائج المتوصل إليها.

خطة الدراسة:

سنعمل على توزيع محتويات هذه الدراسة على ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، ستشكل في مجملها الإجابة على تساؤلاتنا السابقة، وسنبداً بالطبع بالمقدمة العامة وسننهى دراستنا بخاتمة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، وبعض الاقتراحات التي يمكن إدراجها، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان "الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس" سنتناول فيه مدخل إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدءاً من نظرة في المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، إلى مفاهيم حول الإستراتيجية لنتقل للحديث عن الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة، وفي هذا السياق سنتطرق إلى مفهوم إستراتيجية التكلفة

المنخفضة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، وأنواع وأشكال كل إستراتيجية وكذا خصائص الإستراتيجيات السالفة الذكر من خلال متطلبات نجاح، فوائد ومخاطر تطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات.

الفصل الثاني: تحت عنوان "الأسس النظرية لتحليل أداء المؤسسة الصناعية" سيشمل الفصل الثاني من هذه الدراسة ثلاث مباحث نهدف من خلالها إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء مع التطرق إلى المفاهيم المختلفة التي تقترب في مضمونها من الأداء مع محاولة إزالة كل الغموض القائم بين هذه المفاهيم، تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الصناعية وإلى مختلف أنواع الأداء في المؤسسات الصناعية. سنتطرق من خلال المبحث الثاني إلى مفهوم تقييم الأداء والأسس العامة لتقييمه، مقومات عملية تقييم الأداء، وسنتقل بعد ذلك إلى تحديد الخطوات الأساسية المتبعة للقيام بالتقييم والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء، لنختم الفصل بمحاولة تحديد أهم مؤشرات تقييم الأداء والتي نحسبها معبرة فعلا عن أداء المؤسسة في الصناعة.

الفصل الثالث: والموسوم بعنوان "تحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي" وسنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنخصص الأول لتقديم موضوع الاقتصاد الصناعي حيث سنتطرق إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي، الخلفية التاريخية للاقتصاد الصناعي، والنموذج الذهني له، أما الثاني فسيتمحور حول دراسة وتحليل هيكل الصناعة من خلال عرض المفاهيم الأساسية لهيكل الصناعة، تحليل محددات هيكل الصناعة ودراسة أشكال هيكل الصناعة، بينما اشتمل المبحث الأخير على تحليل أثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات على أدائها في الصناعة من خلال إبراز أثر تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة على أداء المؤسسة، والوقوف على نتائج تطبيق إستراتيجية التمييز على أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: وهو خاص بـ "الدراسة التطبيقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر"، إذ سيتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، سنخصص المبحث الأول منه لتقديم عام لصناعة الهاتف النقال في الجزائر، سنتعرض من خلاله لتطور قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر، كما سنحاول تقديم عرض عام عن مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر وتشكيلة منتجات كل مؤسسة، ثم سنقوم بتحليل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج الاقتصاد الصناعي في المبحث الثاني من خلال التحليل المفصل لمكونات النموذج، حيث سنحاول تحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر باستخدام نموذج بورتر، الإستراتيجيات العامة للتنافس المعتمدة من طرف مؤسسات القطاع، وتحليل أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، لنختم هذا الفصل بإبراز أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات القطاع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس

تمهيد

أصبح تفوق المؤسسة على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها، وتؤدي إلى تفضيل منتجاتها في الصناعة عن منتجات المؤسسات المنافسة، وللميزة التنافسية مصادر يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها أهمها الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تعتبر سلوك استراتيجي فعال تختاره وتتبناه المؤسسة الصناعية من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الصناعة وترى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها ومجارات منافسيها وطريقة هامة لتحسين أدائها، ولهذا سنحاول في هذا الفصل الوقوف أكثر عند الإستراتيجيات العامة للتنافس من خلال مدخل إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة كمبحث أول.

ولأهمية أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في الصناعة، وتعدد واختلافها سنحاول التطرق إلى التصنيفات المختلفة للاستراتيجيات العامة للتنافس حيث أفردنا لكل صنف مبحث، والمتمثلة أساسا في إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة

لكي تضمن أي مؤسسة صناعية احتلال مكانة في الصناعة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم كل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية في المطلب الأول، كما سنحاول التعرف على الإستراتيجية في المطلب الثاني، وصولاً إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نظرة في المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية

يعرف مفهوم المنافسة تداخلاً شديداً بينه وبين مفهوم التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس، لذلك سنحاول في هذا المطلب تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة والتنافسية والتعرف على الميزة التنافسية في الصناعة.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة

أصبحت المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الصناعية في الصناعة بطريقة غير مسبقة خاصة في ظل انفتاح الأسواق، وهذا ما يقودنا إلى التعرف على مصطلح المنافسة من خلال العناصر التالية:

1- تعريف المنافسة

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعى للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أياً كانت طبيعتها. غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.

يشير مفهوم المنافسة إلى "الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع..."⁽¹⁾ يعرفها أمين عبد العزيز على أنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية، الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات"⁽²⁾.

(1) شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 116.

(2) أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، مصر (الإسكندرية)، 2001، ص 20.

وهناك من يرى بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"⁽¹⁾ وتعرف أيضا بأنها "تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات من ثم زيادة الحصة البيعية وتحقيق مستوى الربح المنشود"⁽²⁾.

إن لمفهوم المنافسة عدة مستويات سواء الدولة أو الصناعة والمؤسسة، حيث يرى البعض أن المنافسة تظهر في الصناعة ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضا من خلال المنتجات، كما أن المنافسة تظهر بين المؤسسات القائمة فعلا داخل الصناعة، والأكثر من ذلك أنها تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع زبائنها ومورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد صناعات أخرى⁽³⁾. أي أن المنافسة داخل الصناعة تتحدد عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، ويشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين القوى التنافسية المختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية داخل الصناعة.

من التعاريف السابقة نستخلص بأن المنافسة ظاهرة تهدد بقاء المؤسسات في الصناعة والتي تنتج منتجات بديلة، لذلك تستخدم المؤسسة عددا من الوسائل وتتبنى مجموعة من الإستراتيجيات في سبيل مواجهة المؤسسات المنافسة وتحقيق أهدافها.

2- أنواع المنافسة

تنقسم المنافسة إلى نوعين مباشرة وغير مباشرة:⁽⁴⁾

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في البيئة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

⁽¹⁾ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000، ص 20.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر (الإسكندرية)، 2005، ص 67.

⁽³⁾ Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, éd. Vuibert, France, 1993, PP 29,30.

⁽⁴⁾ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 71، 72.

– **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين بين مؤسستين أو أكثر والتي تنشط في نفس الصناعة وتقوم بإنتاج منتجات بديلة وهذا يعني أن دخول أي مؤسسة جديدة في صناعة معينة أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة مسبقا يكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس الصناعة، مما يولد المنافسة بين المؤسسات. الأمر الذي يدفع بكل منافس إلى إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى التنافس على أساس السعر والجودة والخدمة وملامح المنتج والترويج له.

هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من سوق إلى آخر، حيث تعرف بعض الأسواق منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانات المتدخلين.

الفرع الثاني: مدخل إلى التنافسية

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى كما قلنا سابقا، وهذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، فهناك من يرى أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وفريق آخر يستعمل مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، عن قطاع، أو عن دولة⁽¹⁾. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفرع.

1- تعريف التنافسية

عرف فريد النجار **تنافسية المؤسسة** بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"⁽²⁾

كما عرفها يوسف مسعداوي بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا...)"⁽³⁾

⁽¹⁾ كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003، ص 201.

⁽²⁾ فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

⁽³⁾ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 05.

نستخلص أن تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، والتي تسمح لها بالصمود ومواجهة المنافسين في الصناعة وتحقيق النجاح والتفوق، وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى مما ينعكس على المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة، وأن محور اهتمام التنافس هو الزبون.

أما بالنسبة لـ **تنافسية القطاع** (تنافسية الصناعة)، فيقصد بها "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة." (1).

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً منه على مستوى المؤسسة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن. (2)

أما **تنافسية الدولة** فيراها Aldington بأنها "قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية"، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge وهو أن التنافسية لبلد ما هي "قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده." (3)

وتعرف على أنها "قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد." (4)

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية يختلف حسب اختلاف المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص مؤسسة، قطاع صناعي أو دولة، وأن هناك علاقة تكاملية بين المستويات الثلاث، إذ أنه لا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي،

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 06.

(2) لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 64، 65.

(3) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 05.

(4) كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سابق، ص 201.

غير أن وجود قطاع أو مؤسسة يملك قدرة تنافسية لا يؤدي بالضرورة إلى حيابة الدولة لهذه الميزة. كما أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

2- أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية: (1)

- **التنافسية السعرية وغير السعرية:** فالتنافسية السعرية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، بذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء تلك المنتجات، فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف. وغير السعرية باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية كقدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج...

- **التنافسية النوعية والتنافسية التقنية:** تشمل التنافسية النوعية بالإضافة إلى النوعية الجيدة للمنتجات عنصري الملائمة والابتكار، حيث نجد أن البلد الذي تكون منتجاته مبتكرة وذات نوعية جيدة وأكثر ملائمة للزبائن، كما تتمتع مؤسساته المصدرة بالسمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير منتجاته حتى ولو كان سعرها أعلى من أسعار منتجات منافسيه. بينما التنافسية التقنية تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

- **التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة:** التنافسية الظرفية أو الجارية تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة السوقية... بينما التنافسية المستدامة تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

الفرع الثالث: مفاهيم حول الميزة التنافسية

سنحاول فيما يلي تقديم مفهوم للميزة التنافسية، من خلال تعريفها ودراسة أهم محدداتها.

(1) محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص 07. (بتصرف)

1- تعريف الميزة التنافسية

ترى لجنة الرئاسة الأمريكية أن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد للمالكينها⁽¹⁾، وحسب بورتير porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ويقول أيضا أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات⁽²⁾.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج والتي يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، وتتفوق المؤسسة بذلك على منافسيها في السوق.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون الميزة:⁽³⁾

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

2- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:⁽⁴⁾

- حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة للمنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، فمرحلة التقليد في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق

⁽¹⁾ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 249.

⁽²⁾ Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 08.

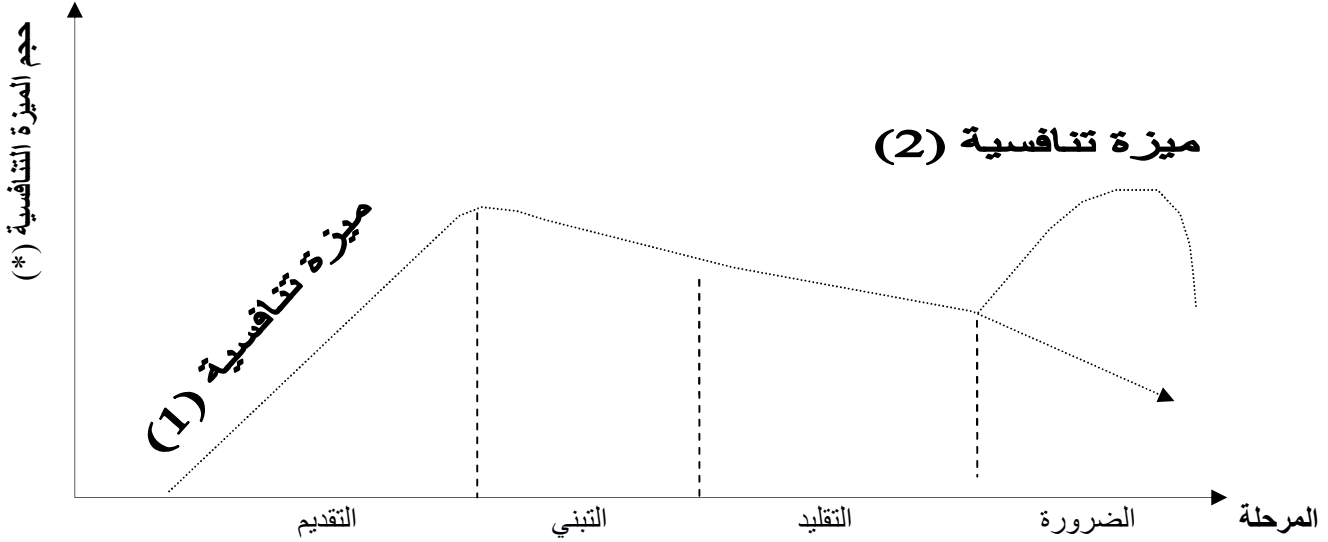
⁽³⁾ Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994, pp 95, 96.

⁽⁴⁾ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 85-88.

عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): دورة حياة الميزة التنافسية

(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 86.

لذلك يمكن القول أن بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة بتتبع دورة حياتها، ومعرفة الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، وذلك ما يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1_ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2_ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3_ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

4_ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم حول الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لاسيما منه المحيط المباشر أي (الصناعة) التي تنشط ضمنها، وفي هذا الإطار سنتعرض إلى تعريفها، مستوياتها وخطوات صياغتها.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، حيث يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني، والمنطق الأساسي في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته ومهاراته الذاتية⁽¹⁾، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات له خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها ماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتحديات البيئية).

(1) روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2008، ص 27.

كما عرف Porter الإستراتيجية في أنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيتها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. إذن هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة⁽¹⁾.

وتسمح الإستراتيجية للمؤسسة أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات، وتمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا على أحدث المعلومات وأكثر تكيفا واستجابة لمتغيرات البيئة لتحقيق ميزة تنافسية⁽²⁾.

وبذلك الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة⁽³⁾.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن للإستراتيجية ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف⁽⁴⁾.

تتحلى أهمية الإستراتيجية في أنها أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسة لأن غيابها يعني رمي المؤسسة نحو المستقبل المجهول، إذ تتصل الإستراتيجية بعملية تحديد الوسائل المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة والظروف الاقتصادية المتغيرة، وتحديد نمط التعامل مع المنافسين سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة الأهداف طويلة المدى، لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعة.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

تنوزع الإستراتيجيات في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية والمسؤول على هذا الاختيار إلى عدة مستويات كما سنوضحه في الآتي:

المستوى الأول: الإستراتيجية العليا

ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، وتوضع بواسطة مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات

(1) عبد الملوك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 41.

(2) علي فلاح الزعي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

(3) أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2007، ص 20.

(4) رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر (قسنطينة)، 2008، ص 10.

طويلة الأجل⁽¹⁾. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها مثل استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش، استراتيجيات التشكيلية (المختلطة)⁽²⁾.

المستوى الثاني: إستراتيجية وحدة النشاط في الصناعة

ويطلق عليها أيضا الإستراتيجية التنافسية، وهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط⁽³⁾، وتتم صياغة هذه الإستراتيجيات بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج. وتدور حول النقاط التالية:

- كيفية المنافسة في الصناعة ونوعية المنتجات التي ينبغي تقديمها.
- طبيعة المستهلكين الذين ينبغي خدمتهم (على مستوى الوحدة).
- طريقة تحقيق الوظائف المختلفة (تسويق، موارد بشرية ومالية، بحث وتطوير...) لأهداف المؤسسة.

المستوى الثالث: الإستراتيجية الوظيفية

يقصد بها هذا المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال (النشاط) التابعة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة، وتتم بتغذية مجالات القوة أو الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية⁽⁴⁾، وتتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق،...). وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة⁽⁵⁾.

ومن كل ما سبق يمكن وضع الشكل التوضيحي التالي.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 30.

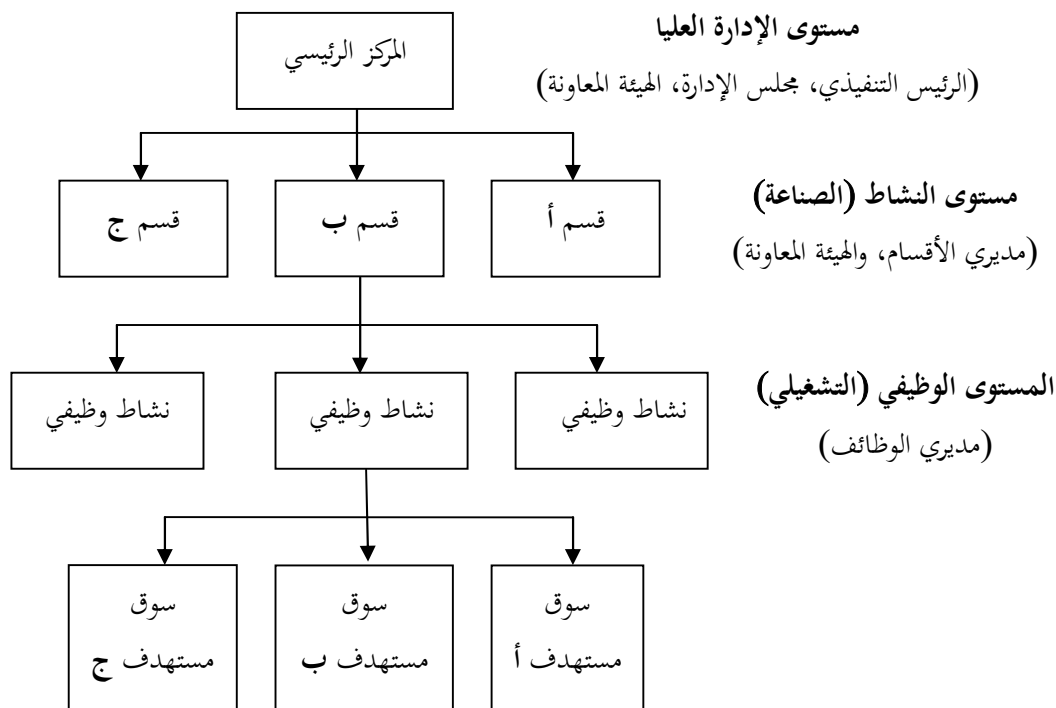
(2) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 176.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 35.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2015، ص 316.

(5) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 38.

الشكل رقم (2.1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 37.

الفرع الثالث: خطوات صياغة الإستراتيجية

تمر عملية صياغة الإستراتيجية وتحديدتها بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

1- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

من المهم أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية. وبناء على تحديد وصياغة رسالة المؤسسة تتحدد هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل تتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المؤسسة أو غايتها النهائية⁽¹⁾.

وتشير الرسالة إلى المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف المستفيدة من المؤسسة، ووظائفها وأنشطتها السياسية والطريقة التي ستؤديها بها، وغرض المؤسسة من كل ذلك.⁽²⁾

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2010، ص 282.

⁽²⁾ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 71.

وبما أن السوق الذي تنشط فيه المؤسسات يتسم بالتغير الدائم فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والذي يحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء، والمجتمع ككل). وهذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية، كما تتضمن هذه الأخيرة أيضا القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فهي بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهما اختلفت طبيعتها.⁽¹⁾

ومن التعريفين السابقين يتبين أن الرسالة تهم بالتوجه الحالي للمؤسسة أي حاضر المؤسسة أما الرؤية الإستراتيجية فتخص التوجه المستقبلي تبعا للتغيرات التي قد تحدث.

2- تحديد الأهداف والغايات

يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل⁽²⁾، ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:⁽³⁾

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

⁽¹⁾ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises**, 3^{ème} édition, Editions d'Organisatio, Paris, 2000, p 27.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 123.

⁽³⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

3- دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف

تلعب عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي دوراً في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر المحيط الداخلي إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية.

4- دراسة وتحليل السوق وتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة

على المؤسسة دراسة وتحليل السوق الذي تنشط فيه ومعرفة هيكله وشكله، لتحديد الفرص واستغلالها والتحديات ومحاوله تجنبها، وبعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجدد أمامها عدداً كبيراً من البدائل الإستراتيجية المتاحة، عليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

5- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضع موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.⁽¹⁾ وما يهمننا في هذه الأطروحة هو الإستراتيجيات على مستوى وحدة النشاط، والبدائل الإستراتيجية الممكنة على هذا المستوى، والمتمثلة أساساً في استراتيجيات التنافس العامة وكيف أنها تمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق أفضل أداء.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة

كما رأينا سابقاً يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة (الإمكانات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها) وذلك حتى تجري عملية التقييم لها ثم اختيار أفضلها (السلوك الإستراتيجي) والمتمثل في تلك الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتي تبحث عن وضع تنافسي أفضل للمؤسسة ضمن الصناعة الموجودة فيها، لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾

ومن أهم تلك البدائل نجد الاستراتيجيات التنافسية العامة الثلاث (الاستراتيجيات العامة للتنافس) التي وضعها بورتير Porter للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، ويتم تطبيقها على مستوى المؤسسة في الصناعة. وسيتم التطرق إلى مفهومها في الصناعة بعدما تعرفنا في المطلب السابق على الإستراتيجية كنقطة بداية، وذلك من خلال تعريف

(1) أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج التطبيق)، دار مجدلاوي، الأردن (عمان)، 2002، ص 127.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 162.

إستراتيجيات التنافس، مكوناتها والاعتبارات المساعدة في اختيارها، وكذا تصنيف الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجيات التنافس للمؤسسة الصناعية

تهدف إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة إلى تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف، ومن هذا يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن السوق الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter الذي عرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

قدم Porter مصطلح "الاستراتيجيات العامة للتنافس" للتعبير عن الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامة نظرا إلى أن كل المؤسسات يمكنها أن تتبناها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.⁽¹⁾

ومن كل ما سبق يمكن اعتبار الإستراتيجيات العامة للتنافس مجموعة متكاملة من التصرفات تسلكها المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين في الصناعة.

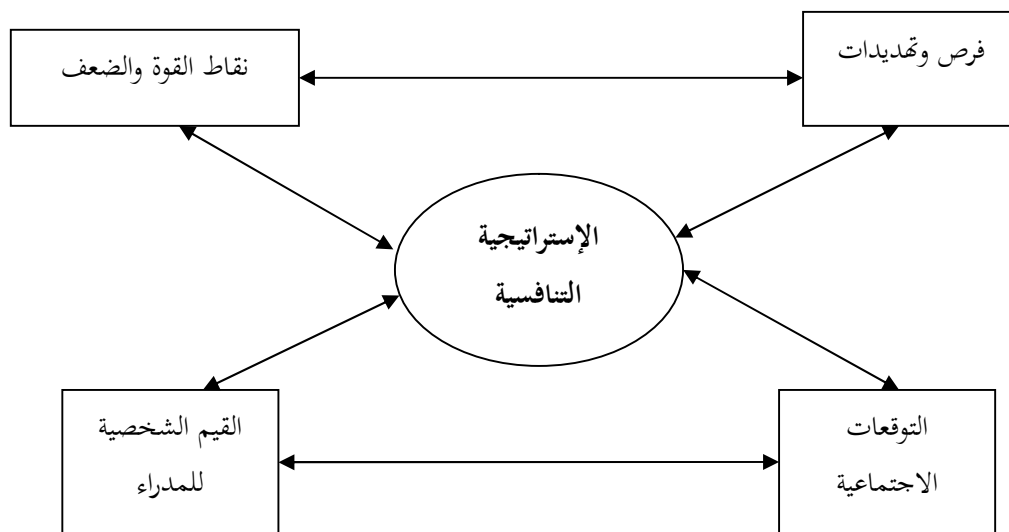
وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:⁽²⁾

- نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
 - القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
 - الفرص والتهديدات.
 - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).
- والشكل الآتي يبين ذلك:

⁽¹⁾ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 250.

⁽²⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 17، 18.

الشكل رقم (3.1): الإستراتيجية التنافسية



المصدر: شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 17.

الفرع الثاني: مكونات إستراتيجية التنافس والعوامل الرئيسية المؤثرة على اختيارها

لإستراتيجية التنافس مكونات أساسية تحددتها، وعوامل رئيسية تؤثر على اختيارها، سنحاول تناولها فيما يلي.

1- مكونات إستراتيجية التنافس

يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، وتعتبر حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، إذ تهتم بالرد على الأسئلة التالية: من تنافس؟، أين تنافس؟، علام تنافس؟، كيف تنافس؟، متى تنافس؟، ومن خلال الإجابة عليها تبرز المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس وهي:

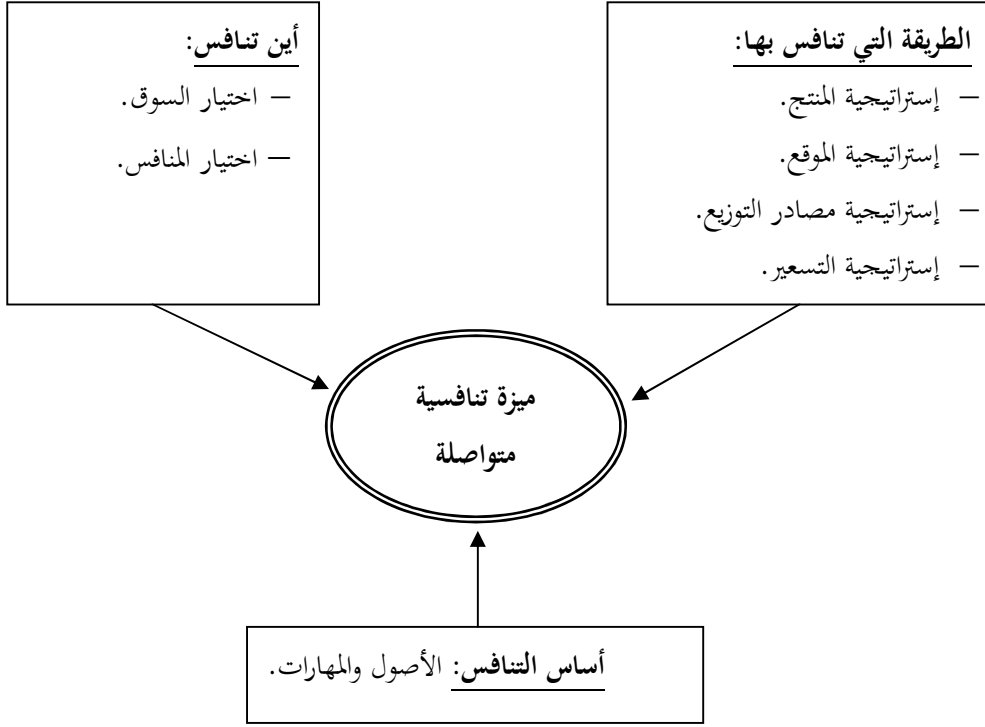
- **طريقة التنافس:** يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجياتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، فالهجومى يحدث عادة في موقع سوق المنافس، والدفاعي في وضع السوق الحالي الخاص بالمؤسسة.⁽¹⁾
- **حلبة التنافس:** يشير النطاق التنافسي للسوق (حلبة التنافس) إلى مدى اتساع السوق، والذي سيكون مكان التنافس مع المؤسسات الأخرى، وهناك سوق ضيق وسوق واسع.⁽²⁾
- **أساس التنافس:** تختار المؤسسة الأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمراريتها على مدار الزمن، يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 266.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 250.

اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4.1): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 14.

2- العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار الإستراتيجية العامة للتنافس

هناك عاملان حاسمان في اختيار الإستراتيجية العامة المناسبة يتمثلان في قوة موقع المؤسسة في القطاع مقارنة بمنافسيها، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه المؤسسة.

- **المركز التنافسي:** ويقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين. وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتتمثلان في حصة المؤسسة من السوق، وعوامل التفرد.⁽²⁾ وعموماً فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسيطر على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزاياها التنافسية، وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

⁽¹⁾ غول فرحات، مرجع سابق، ص 103.

⁽²⁾ شارلز هل وجارث جونز، مرجع سابق، ص 533.

- آثار دورة حياة القطاع: تمثل مراحل دورة حياة القطاع، العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالإستراتيجية التنافسية العامة. حيث أن كل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصا متاحة وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدّة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهّد. وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبني أو تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائق الاستثمار المحتملة في مجال إستراتيجي منافس يعتمد على مرحلة دورة الحياة.

الفرع الثالث: تصنيف الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز بين ثلاثة خيارات إستراتيجية رئيسية إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسب "Porter" إلا هذه الخيارات، والتي تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية. ويتطلب كل نوع من هذه الاستراتيجيات خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الإستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة.

1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسيّتها في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار المنخفضة التي تمكنها من تنفيذ خططها الإستراتيجية.

2- إستراتيجية التمييز

تتبني المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي حقيقة الأمر أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبديل عنهما تلجأ المؤسسات إلى إستراتيجية التركيز.

3- إستراتيجية التركيز

أي التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين وتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.⁽¹⁾

ويمكن أن نلخص هذه الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية وإيجاد موقع ضمن الصناعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): الاستراتيجيات العامة للتنافس

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
من الواطئ إلى العالي (السعر أو التفرد)	عالي (مبدئياً عن طريق التفرد)	واطئ (مبدئياً عن طريق السعر)	تمييز الإنتاج
جزء أو القليل من أجزاء السوق	العديد من أجزاء السوق	السوق الواسع	حجم السوق
أي نوع من الكفاءة المميزة	البحث والتطوير، البيع والتسويق	إدارة التصنيع والمواد الخام	الكفاءة المميزة

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2014، ص 275.

يوضح الجدول السابق الإستراتيجيات العامة للتنافس، مجال الحقل التنافسي، والخيارات المناسبة لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات. نجد أنه يوجد أمام المؤسسة خيارين أساسيين:

- توجه الجهود نحو السوق بكامله والعمل على السيطرة بالتكاليف.
- توجيه الجهود نحو منتج وحيد تتميز به المؤسسة.

وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمييز.⁽²⁾

تنطوي هذه الاستراتيجيات على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز⁽³⁾. وتعتبر الإستراتيجيات العامة للتنافس الثلاث الممر الإجباري لأي مؤسسة في أي صناعة وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية. ولأجل التعرف عليها أكثر تم تخصيص المباحث الموالية من هذا الفصل للعرض المفصل.

⁽¹⁾ عبد الملبيك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 255.

⁽³⁾ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2003/2002، ص 76.

المبحث الثاني: إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

أدى فتح الأسواق واشتداد المنافسة إلى ضرورة تبني المؤسسات إستراتيجية تنافسية ترمي إلى تخفيض تكاليف منتجاتها مع مراعاة معايير الجودة، ويعتبر ذلك سلاحا تنافسيا مهما يحقق لها مركز الصدارة في الصناعة، ولهذا سنحاول دراسة وتحليل إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

سنحاول الإلمام بهذا المفهوم بتناول مختلف التعاريف المقدمة لمصطلح إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة وطرق تحقيقها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

قبل تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة سنحاول باختصار تعريف التكلفة.

التكلفة هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"⁽¹⁾.

كما تعرف التكلفة بأنها "المورد المضحي به لغرض تحقيق هدف محدد، وتقاس (كالمواد الأولية أو الإعلان) بوحدة نقدية يجب دفعها للحصول على السلع أو الخدمات"⁽²⁾، وهناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة الإنتاج: تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع.
- حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات...
- حسب محتواها: الكاملة والجزئية (المباشرة، المتغيرة، الهامشية).
- حسب الزمن: المحققة فعلا والتقديرية.

أما فيما يخص إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح⁽³⁾، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط

(1) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية (دروس وتمارين)، ج1، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص 14.

(2) Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, 12th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2006, p 27

(3) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000، ص 224.

أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأهم عليها.⁽¹⁾

لذا تعرف بأنها إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج وغيرها.⁽²⁾ معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة.⁽³⁾

وبمعنى آخر هي تلك الإستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية وتكاليف تصميم المنتج، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرده المنافسة تماما من الصناعة. ومن أمثلة المؤسسات التي قد استخدمت قيادة التكلفة المنخفضة بنجاح:⁽⁴⁾

- شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة.

- شركة (whirl pool) لصناعة الغسالات والمجففات.

- شركة (Intel) في شبكة المواصلات.

ومن كل ما سبق وباختصار يمكن القول أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة هي أن تكون باستطاعة المؤسسة الصناعية تخفيض تكاليفها إلى أقل حد ممكن مع الحفاظ على مستوى جودة معين لا تتنازل عنه (فمثلا منتجات مؤسسة TOYOTA لا يمكن مقارنتها بمنتجات مؤسسة SABA لأن منتجات هذه الأخيرة صحيح أسعارها أقل لكن جودتها منخفضة)، وتوجه المؤسسة منتجاتها إلى الأسواق الواسعة سواء بنفس سعر المنافس وتحقق بذلك ربح أكبر من ربح منافسيها في الصناعة وبذلك يمكنها استثمار الفارق في مجالات أخرى، وإذا اشتدت حرب الأسعار مع المنافسين

(1) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، مصر (القاهرة)، 2003، ص ص 22، 23.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 255.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

(4) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 303.

فتكاليفها المتدنية تمكنها من بيع منتجاتها بسعر أدنى من سعر منتجات المنافسين في الصناعة الذين يقدمون نفس المنتج وبنفس الجودة وفي هذه الحالة تحقق نفس ربح المنافسين ولكن بحصة سوقية أكبر.

والهدف من إتباع هذه الإستراتيجية يتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فقد تطمح إلى تحقيق عائد أكبر لاستثماره في مجال البحث والتطوير للاحتفاظ بمركزها القيادي في الصناعة، أو تسعى لأن تكون قائدة التكلفة بتحطيم أسعار الصناعة وجلب أكبر عدد من الزبائن والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

يمكن للمؤسسة تحقيق القيادة بالتكلفة بوسائل متعددة تتجسد فيما يلي:⁽¹⁾

1- بالنسبة للمنتج

تتجه في العادة المؤسسة الصناعية المتبنية لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج (نمطية وقياسية المنتجات أي تنتج كما ترغب المؤسسة وتوجه متجاتها للسوق ككل وليس كما يرغب كل زبون)، نظرا لأن التمييز مكلف حيث أن عملية تمييز المنتجات تتطلب من المؤسسة إنفاق موارد إضافية، وبالتالي ترتفع معدلات تكاليفها. لذلك فالمؤسسة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التمييز فقط. وثانيا لأن نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي تتحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحى التعلم والذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، مع تخفيض تكاليف البحث والتطوير بالاعتماد على تجربة المؤسسة ذاتها لان الاعتماد على تجربة الغير (براءة الاختراع) يكون في الغالب مكلف، وهذا لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والريادة بالتكاليف.

2- بالنسبة للسوق

تتجاهل المؤسسة الصناعية المتبنية لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك الزبون العادي، ويرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، وغالبا ما ترتبط هذه المؤسسة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن منتجات هذه المؤسسة لا تلقى رواجاً كبيراً من حيث المواصفات، إلا أن الأسعار المنخفضة لمنتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للزبائن، كما أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها.

(1) M. Porter, Op. Cit., p(بتصرف)

3- بالنسبة للكفاءات المتميزة

نجد أن الهدف الأسمى للمؤسسة المطبقة لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديها وخفض معدلات تكاليفها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الإنتاج والتموين عنصرا هاما ومحوريا لتحقيق هذا الهدف. وعلى الأقسام الأخرى تشكيل كفاءاتها المتميزة لتلبية احتياجات نمي الإنتاج والتسويق.

المطلب الثاني: تقنيات إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

هنالك عدة تقنيات للتكلفة على المؤسسات فهمها بشكل مناسب وصحيح، لكي تحصل على مزايا تخفيض التكلفة، وتتمثل أساسا فيما يلي:⁽¹⁾

- وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- وفورات منحنى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة؛
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق لغرض تحقيق وفورات في التكلفة؛
- وفورات التكلفة المنخفضة من التكامل الرأسي (العمودي)؛
- وفورات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع لتقليل تكاليف النقل؛
- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات ما بعد البيع وخفض المرتبات ومزايا العاملين الإضافية.

وسنحاول شرح تأثير بعض العوامل السابقة على قدرة المؤسسة في خفض التكاليف فيما يلي:

الفرع الأول: اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم والتجربة

إن اقتصاديات الحجم هي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب التوسع الكبير في حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أي أن أحد مصادرها هو القدرة على نشر التكلفة الثابتة على الكميات الكبيرة من الإنتاج، وأن المصدر الآخر هو قدرة المؤسسات على الإنتاج بكميات كبيرة لغرض تحقيق تقسيم عال للعمالة والتخصص والذي له أثر إيجابي على الإنتاجية

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 117.

كونه يساعد العاملين أن يصبحوا ماهرين جدا لإنجاز مهماتهم المحددة⁽¹⁾. إذن لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في خفض تكاليف المؤسسة دون مستوى تكاليف المؤسسات المنافسة في الصناعة.

1- اقتصاديات الحجم

لقد تبين للكثير من الباحثين وفي العديد من الأنشطة الاقتصادية، بأن المؤسسة الصناعية التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة، تتمتع في الواقع بتراكم معتبر للإنتاج، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن جهة أخرى، فإن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح للمؤسسة أيضا بتحسين قدراتها التفاوضية مع الموردين للحصول على وسائل الإنتاج أو المواد الأولية بأسعار منخفضة ونوعية جيدة. وكل هذه العناصر التي يتيحها اقتصاد الحجم تؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع⁽²⁾. ومن الأمثلة الحية على اقتصاديات الحجم تتمتع مؤسسات كبيرة مثل IBM و Samsung باقتصاديات حجم جوهرية في إنتاج مشغلات متقدمة متناهية الصغر، شرائح اتصال، هذه الميزة في التكاليف تردع معظم المؤسسات الأخرى عن الدخول إلى صناعة هذه الشرائح⁽³⁾.

2- أثر التعلم والتجربة

لقد لاحظ "E.J.Andress" بعد الحرب العالمية الثانية، في صناعة الطيران، بأن التكاليف المباشرة لليد العاملة تنخفض بنسبة 20 % (معبرا عنها بساعات عمل)، عندما تتضاعف كمية الإنتاج وقد أرجع ذلك الانخفاض في التكاليف إلى تحسن في إنتاجية العمل المرتبطة بأثر التعلم "processus d'apprentissage"⁽⁴⁾. فتكرار مهمة، وظيفية أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج ومن ثم تحسين كفاءتها، وتخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام وبالتالي تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تصميم المنتج بغرض تبسيط عملية إنتاجه مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ككل. وبالرغم من أن أثر التعلم يرتبط عادة بعمليات التصنيع إلا أن هناك دراسات ربطته بالصناعات الخدمية، ومثال ذلك ما كشفته بعض الدراسات المشهورة حول أثر التعلم في مجال الرعاية الصحية⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2014، ص 225.

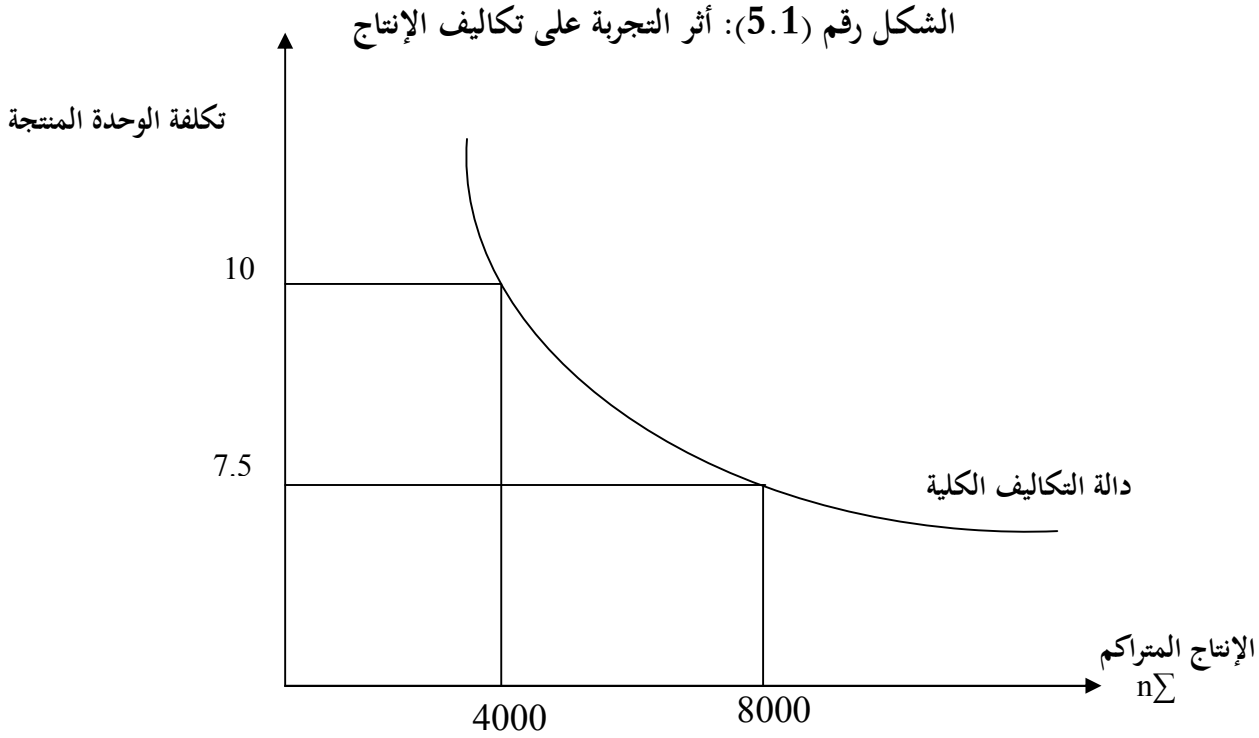
⁽²⁾ شارل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 243.

⁽³⁾ روبرت. بتس. ديفيد لي، مرجع سابق، ص 141.

⁽⁴⁾ François Blanc, **Marketing industriel**, Vuibert, Paris, 1988, p 99.

⁽⁵⁾ شارل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 244.

كما قام باحثون من « B.C.G » ببعض الدراسات خلال سنتي 1965-1966 في عدد من الصناعات، وخاصة الصناعات الإلكترونية والكيمياوية، وقد لاحظوا بأن تكاليف إنتاج منتج معين مقاسة بوحدة نقدية ثابتة، تنخفض بدلالة حجم الإنتاج المتراكم (أثر التجربة). وقد سمحت لهم هذه الدراسات بتقديم القانون التالي: "التكاليف الكلية تنخفض عموماً بنسبة تتراوح ما بين 20 إلى 30 % في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج المتراكم"⁽¹⁾ أي أن هناك علاقة عكسية بين تكرار عملية الإنتاج والتكاليف بنسبة معينة. وسنحاول التوضيح أكثر من خلال الشكل.



Source: François Blanc, **Marketing industriel**, Vuibert, Paris, 1988, p 102.

يلاحظ من الشكل (5.1) بأن تكلفة الوحدة 4000 تقدر بـ 10 وحدات نقدية وتكلفة الوحدة 8000 تقدر بـ 7.5 وحدة نقدية، وهذا يشير إلى أنه كلما تكررت عملية الإنتاج أدى ذلك إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة.

الفرع الثاني: التكامل الرأسي (العمودي)

التكامل الرأسي مفهوم اقتصادي يشير إلى درجة سيطرة المؤسسة على مصدر التوريد (عمليات المبيع) أو المشتريين (عمليات المصب)⁽²⁾. ومما سبق يتجلى وجود نوعين من التكامل العمودي، تكامل عمودي للخلف ويتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك

⁽¹⁾ François Blanc, Op.cit., p 100.

⁽²⁾ روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 306.

قيام مؤسسة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، ويتمثل التكامل العمودي للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام مؤسسة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق⁽¹⁾، كما أن للتكامل عدة دلائل يمكن إيجازها في الجدول التالي.

الجدول رقم (2.1): دلائل التكامل العمودي

الدلائل المالية	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - الحيازة على هوامش ربح مرتفعة من طرف المومنين والزبائن. - انخفاض في تكاليف الرقابة والتنسيق الداخلي. - تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل. - انخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض عدد العمليات التقنية. - رقابة عالية في الجودة. - السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى أو الأسفل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تراكم السلطة في الأسواق. - رفع حواجز الدخول. - ضمانات في التموين والمنافذ. - مطابقة أحسن بين استعدادات المؤسسة وعوامل النجاح ولاسيما في الأسواق نحو الأسفل.

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 188.

قد تجد المؤسسات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالارتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر على سبيل المثال التكامل العمودي يكون بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد والصلب حيث تكون المؤسسة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف واحتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطتها عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالإضافة إلى ذلك وبالنسبة لهذه المؤسسات فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين والمشتريين الخارجيين يتم التخلص منها والتي يترتب عنها غالبا توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات وكفاءة أكبر في الإنتاج.

وفي مواقف أخرى تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلا جدا، عندما تختار المؤسسة عن قصد أداء أنشطة معينة داخليا بحيث تتفادى المؤسسة تكاليف الشروع في التشغيل والتكاليف الثابتة، والتي تصاحب غالبا التكامل الرأسي المرتفع، لذلك تستطيع المؤسسات السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء

⁽¹⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 81.

مستلزمات الإنتاج الأكثر من إنتاجها ويطلق على هذا المنهج بصفة عامة شراء المستلزمات من خارج الأسوار Outsourcing وتناسب المؤسسات التي تعمل في صناعات سريعة التطور مثل شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي، حيث خدمها التكامل العمودي المنخفض بشكل جيد، عندما ركزت Dell جهودها على تجميع وتوزيع أجهزة الكمبيوتر الشخصي، حيث تشتري المؤسسة أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من المؤسسات الموردة المختلفة لكي تحم من تكاليف التخزين والإنتاج بدلا من تصنيعها. مما جعلها تتمتع بالكفاءة والحيوية في التحرك في منهجها الإنتاجي وأصبحت أكثر ربحية ورشاقة باستمرار، في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات الماضية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: موقع الأنشطة

الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثا مهما للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للمؤسسة، وأحد أهم الأمثلة حول كيفية الإبداع في استخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في إستراتيجية TOYOTA للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات، لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى، وعلى جودة الأجزاء في حدها الأقصى، تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها، وعندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سياراتها فإن تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج "في التوقيت بالضبط" يعني هذا أن تويوتا تستطيع استلام الأجزاء التي تحتاج إليها تقريبا في الحال دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون كل المكونات في أعلى معايير جودة الإنتاج لأنه لا تويوتا ولا مورديها تستطيع التوقف عن الإنتاج بسبب عيوب أو فقد أجزاء، فهي بذلك تخفض من تكاليف الإمداد والتموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا، بالإضافة إلى ذلك تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية ومن النادر التعرض لحالات توقف بسبب توصيلات غير مخططة أو مكونات أو أجزاء ذات جودة ضعيفة.⁽²⁾

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

لكي تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليفها إلى ما دون تكاليف المنافسين والتبني الناجح لهذه الإستراتيجية، يجب عليها التحكم الجيد في عدة عوامل، ورغم أن تبني المؤسسة إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة يحمل عدة مزايا (فوائد) إلا أنها محاطة بجملة من المخاطر وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي.

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

نوجز أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة المطبقة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة فيما يلي:

(1) روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص ص 308، 309.

(2) روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 310.

1- تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية

فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التموين، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع... فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

2- استثمارات كبيرة وعمال واعين

تؤدي الاستثمارات الكبيرة إلى ارتفاع حجم الإنتاج وهو ما يتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفر نسب مرتفعة لاستغلال الطاقة⁽¹⁾، حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية. وعلى المؤسسة نشر ثقافة التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة والاستفادة من أثر الخبرة والتجربة لدى الأفراد لما لها من دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

3- البحث عن أحسن مصادر التموين

محاولة استخدام بعض المواد الأولية زهيدة الثمن ذات مواصفات أقل دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح. وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في الصناعة، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.⁽²⁾

4- أنظمة توزيع متطابقة

والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف، ومحاولة البيع مباشرة إلى الزبون بالاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة والاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع لتقليل التكلفة.

5- تقديم منتجات نمطية

محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه، أي عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة. وتبسيط أسلوب الإنتاج كي لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف⁽³⁾. عدم

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 110.

⁽²⁾ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, éditions Publi-Union, Paris, 2000, p 304.

⁽³⁾ G. Johnson, K. Scholes, F. Fréry, Op.cit., p 305.

وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ووجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل الزبائن، مع مراعاة احتياجات الزبائن لكي تبقى منتجاتها مقبولة في الصناعة.

6- المراقبة المستمرة لتكاليف كل الأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة

ترتكز المراقبة داخل المؤسسة الصناعية على عدة نواحي أهمها: (1)

مراقبة الحجم: يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

مراقبة الروابط: إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

مراقبة الإجراءات: قد يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة تتطلب سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف. بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة والعمل على تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية أو الاستغناء عنها.

كما أنه على المؤسسة الاستمرار في متابعة المنافسة لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين، ومع كل هذا لا بد من وجود طلب مرن اتجاه السعر في الصناعة، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في سعر المنتجات مع المحافظة على الجودة، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل الزبائن (2).

(1) M. Porter, Op.cit., pp 129-136.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا للمؤسسة الصناعية التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وتتمثل في التالي:

1- تفادي المخاطر بواسطة الزبائن

وذلك لأن المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة القائدة بالتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن تلك العلامة التجارية تقدم شيئا مميذا ومنفردا، غالبا يفضل الزبائن الشراء من مؤسسات مشهورة ذات حصة سوقية مهيمنة، لأنهم يشعرون أن هذه المؤسسات تستمر قائمة لفترة طويلة بعد شرائهم، هذا المنطلق صحيح بصفة خاصة بالنسبة للمنتجات عالية التكاليف أو تتطلب خدمات ما بعد البيع مثل أجهزة الكمبيوتر الأجهزة الكهرومنزلية⁽¹⁾. كما تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، كما أنها توفر لهم أرخص منتج بجودة جيدة.

2- القدرة على المنافسة

احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح. فإذا عمدت المؤسسات القائمة في الصناعة إلى فرض أسعار مشابهة لأسعار منتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، كما يجعلها ذلك تتمتع بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.⁽²⁾

3- الحضور القوي في الصناعة

تكون المؤسسات المطبقة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة قادرة أحيانا على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، أي يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير في الصناعة، في المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت لضمان أن كل المؤسسات تحقق مستوى معقول إلى حد ما من الربحية، ومع ذلك أصبح هذا النوع من الانضباط صعب في معظم الصناعات.⁽³⁾ وبالرغم من هذا تبقى المؤسسة تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي نظرا لأثر منحنى الخبرة، كما تحقق إنتاجية مرتفعة لكل عامل.

⁽¹⁾ روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 316.

⁽²⁾ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 251.

⁽³⁾ روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 317.

4- عائق دخول أمام المؤسسات الكامنة

تتصف العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسة القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل مما تستطيعه المؤسسات الراغبة في الدخول، ولن تستطيع هذه الأخيرة الدخول عند سعر المؤسسة القائمة، لأنه لا يغطي تكاليفها. ويمكن القول أن المزايا التي تحظى بها المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة تساعد على إرساء عوائق للدخول. حيث تواجه المؤسسات الأخرى (الكامنة) صعوبات في دخول السوق لأنها لا يمكنها مجارات المؤسسة القائمة من حيث التكاليف أو الأسعار، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. كما أن هذا المنافس يتحمل تكاليف دخول كبيرة والسعر المنخفض في الصناعة لا يغطي تلك التكاليف وبذلك يصبح هذا السوق غير جذاب بالنسبة إليه.

5- الحماية من الموردين

تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، لأنها تقوم بعمليات الشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين فهي تعتبر زبون مهم لا يمكن الاستغناء عنه مما يمثل دعما للقوة التفاوضية في مواجهة الموردين الذين تتعامل معهم. كما لأن للمؤسسات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار (أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها) التي يمررها إليها موردها، عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة.⁽¹⁾

تعتبر القوى الخمسة بمثابة تهديدات محتملة وبصفة عامة ومن خلال ما سبق فإن إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة توفر قدرا من الحماية للمؤسسة المطبقة لها ضد هذه القوى بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

وفي الواقع أن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة الراغبة في تحقيق هذه الإستراتيجية العديد من المشكلات، وقد تعتبر في نفس الوقت عيوب يجب على المؤسسات الصناعية التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه العيوب أو المخاطر نوجزها في النقاط الآتية:

1- تخفيضات متناقصة للتكاليف

قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة. غالبا ما تهدف العمليات

⁽¹⁾ روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 318. (بتصرف)

المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد أي الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

2- إهمال الأنشطة غير المباشرة

تركز أغلب المؤسسات لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة. أو نجد أن المؤسسة تركز على جانب واحد من جوانب التكلفة كالتركيز على تكاليف الصنع (تكاليف الإنتاج) لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

3- سهولة تقليد طرق تخفيض التكاليف

قدرة المنافسين على تقليد أو إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف مماثلة أو بتكاليف أقل، حيث إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية، كأن تطبق المؤسسات المنافسة أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في الصناعة، أو من خلال التوفير في تكلفة العمالة...⁽¹⁾. ويظهر منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين (ظهور حرب الأسعار)، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.⁽²⁾

4- العبء المالي الكبير

يتمثل هذا الخطر في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية. لكي تنتج أو توصل منتجات بأسعار منخفضة تستثمر المؤسسات غالبا مبالغ كبيرة في أصول جامدة وغير

⁽¹⁾ Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, **strategic Management**, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

⁽²⁾ Gérard Garibaldi, **L'Analyse Stratégique**, 3ème édition, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007, pp 100, 101.

مرنة وفي تكنولوجيا إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى لذلك تجد المؤسسات نفسها مقيدة داخل أسوار عملية أو تكنولوجيا محددة والتي يمكن أن تصبح متقدمة بسرعة.⁽¹⁾

5- تغيير التكنولوجيا وأذواق الزبائن

فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة وأحسن مثال الساعات الميكانيكية والإلكترونية.⁽²⁾

قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحم المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تميز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة⁽³⁾، وذلك لأن تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة بالإضافة إلى التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن وخاصة فئة الشباب منهم.

⁽¹⁾ روبرت . بتس . ديفيد لي، مرجع سابق، ص 318.

⁽²⁾ Christian Marmuse, **Politique Générale**, Edition Economica, Paris, 1996, pp 320, 321.

⁽³⁾ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 202.

المبحث الثالث: إستراتيجية التمييز

سنحاول التعرف على مفهوم إستراتيجية التمييز في المؤسسة الصناعية في المطلب الأول، والتطرق إلى مختلف أساليب التمييز في المؤسسات الصناعية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث سنقوم بإبراز شروط نجاح إستراتيجية التمييز وفوائده ومخاطر تبنيها من طرف المؤسسة في الصناعة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز

سنحاول في هذا المطلب تعريف إستراتيجية التمييز وطرق تحقيقها في المؤسسات الصناعية.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز

تعني إستراتيجية التمييز خلق منتجات مميزة ومختلفة عن منتجات المنافسين والتي تؤدي نفس الغرض في الصناعة، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إلا إذا لوحظ في الصناعة⁽¹⁾.

ترتكز إستراتيجية التمييز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى الصناعة أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات⁽²⁾، أي تقديم منتج تكون فيه القيمة المدركة مختلفة عن منتجات المنافسين⁽³⁾.

وتعرف إستراتيجية التمييز أيضاً بأنها إعطاء المنتج خصائص متميزة ومهمة بالنسبة للزبون، والتي تميّز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة. إذن المؤسسة تبحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المميّز⁽⁴⁾.

ومن المهم أن ندرك أن معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج. فمثلاً في حالة مطعم سمك فإن العميل يهتم بجودة الوجبة بالإضافة إلى مستوى الخدمة وديكورات المطعم والمساحة الخالية بين الكراسي والمناضد وسرعة تقديم الوجبة والأطعمة التكميلية من حلويات ومشروبات وفاكهة وسلطات ونظافة المكان وهيئة العاملين ومكان المطعم. لذلك ارتأينا استعمال لفظ منتج لأنه أكثر شمولاً من لفظ سلعة

⁽¹⁾ G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, Op.cit., p 101.

⁽²⁾ M. Porter, Op.cit., p 26.

⁽³⁾ G. Johnson, K. Scholes, F. Fréry, Op.cit., p 306.

⁽⁴⁾ Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5^e édition, Dunod, Paris, 2002, p 266.

التي ترتبط بالجوانب الظاهرة أو الخارجية الملموسة، قد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة⁽¹⁾. فعلى ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند الزبون.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة المعتمدة على إستراتيجية التمييز يمكن أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقا والتي تعمل ضمن نفس الصناعة، ونستطيع القول أن عملية إضافة منتجات جديدة إلى الصناعة يكون بإحدى الطرق التالية:⁽²⁾

- منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلا في الصناعة (مكتشفة لأول مرة)، مثل الهاتف النقال، الفيديو...
- المنتجات المطورة وهي منتجات موجودة أصلا في الصناعة ولكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات الزبائن، ومثال على ذلك التلفاز الأسود والأبيض تم تطويره ليصبح ملون...
- منتجات جديدة على الصناعة أي تدخل إلى الصناعة لأول مرة إلا أنها معروفة لدى الزبائن، مثل غسالة الصحون...
- منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للصناعة التي تنشط فيها، كأن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية.

ومن أمثلة الشركات العالمية التي تتبنى إستراتيجية التمييز بنجاح نذكر: شركة IBM للحاسبات، شركة Rolex للساعات، شركة Mercedes للسيارات...

الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، يمكن تحقيق إستراتيجية التمييز باستخدام ثلاث طرق أساسية:

1- تخفيض تكلفة الزبون

الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة الزبون عند استخدام المنتج لتحقيق التمييز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، انفعالية، أو مالية من جانب الزبون. المؤسسات التي تخدم زبائن صناعيين آخرين، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها، مكوناتها أو أجزاءها. فعلى سبيل المثال قد أنشأت Canon, Ricoh, Sharp في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، كما أنها منتجات معمرة، ولا تتطلب وقت توقف طويل أو مكلف للإصلاح. باستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم، ومن حيث الجودة أحدثت شركات آلات التصوير اليابانية هجوما كاسحا داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة

⁽¹⁾ محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2000، ص 85.

⁽²⁾ محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 106.

الأمريكية، مكنت هذه الآلات الزبائن من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف. لقد كانت Canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف Xerox إلى ميزة لها بتقدم تكنولوجيا التصوير بالألوان ذات الميزة الفاصلة، وطابعات من السهل خدمتها وقابلة لتوسيع قدرتها بحسب رغبة المستخدم. منذ عام 2004، قد استمرت Canon في تقوية مكاسب حصتها السوقية في خطها الأحدث لإنتاج آلات التصوير الرقمية، ومنتجات مكتبية إلكترونية أخرى⁽¹⁾.

ويمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الزبون عن طريق:⁽²⁾

- تخفيض تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل.
- تخفيض التكاليف في نشاطات أخرى خالقة للقيمة بدون أن تكون لها علاقة بالمظهر الخارجي للمنتج.
- تخفيض التكاليف الغير مباشرة لاستعمال المنتجات أو آثار المنتجات على النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة.
- تخفيض التكاليف المباشرة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصيانة...

2- زيادة رضا الزبون

الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز، تأتي من زيادة رضا الزبون عن المنتج باستمرار، والتي تعني زيادة وتحسين الأداء وخصائص وجودة المنتج مقارنة بالمنافسين. لتحسين أداء الزبون، لابد من فهم ما يريده، فتحسين أداء الزبائن الصناعيين، التجار أو المؤسسين، يتوقف على المؤسسة نفسها وعلى عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها هي الأخرى، وبالتالي لابد من فهم احتياجات ومتطلبات الزبون وإقامة تحليل للقيمة المراد بيعها له، فمؤسسة ما تستطيع تحسين أداء زبائنها عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الغير اقتصادية مثل المرتبة والصورة أو الشهرة. فمثلا مؤسسة kenworth وصلت إلى إحداث تمييز مدهش في شاحناتها Paccar في مجال الوزن الثقيل، بواسطة جودة التصنيع ومدى تكييف هذه الشاحنات لخصوصيات أصحابها. حيث الكثير من هؤلاء يدركون أن شاحنات kenworth قد ساعدتهم في تحسين صورتهم عن طريق الشكل الخارجي لشاحناتهم. أما في حالة المنتجات المستهلكة، يتمثل تحسين أداء الزبون عند إشباع رغبته واحتياجاته.⁽³⁾

3- زيادة القيمة المدركة للزبون

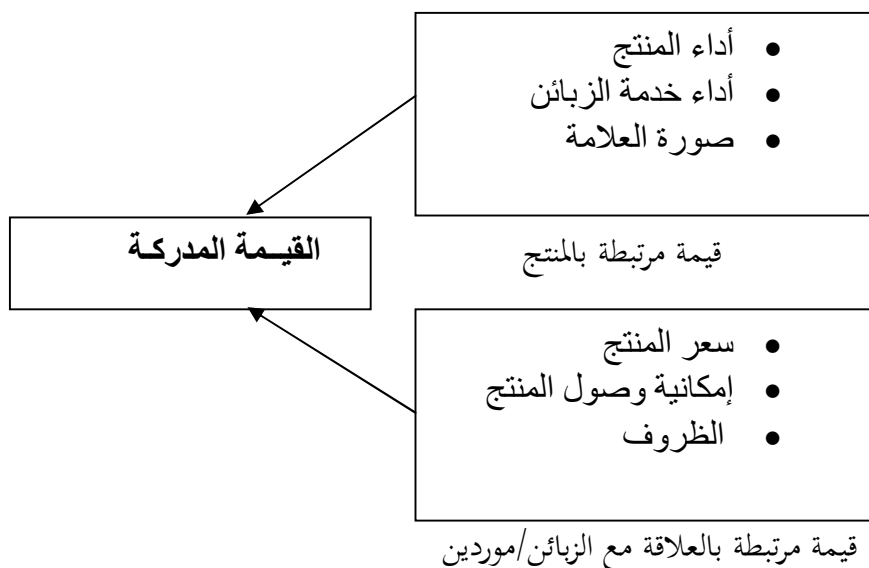
قد تجد المؤسسات فرص للتمييز بزيادة قيمة المنتجات المدركة للزبون. هذه المهمة شديدة الدقة، لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة كيف يدرك الزبائن منتجاتها. إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق. ويمكن للمؤسسة زيادة القيمة المدركة من خلال تحسين ستة عناصر موجودة في الشكل التالي:

⁽¹⁾ روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 331.

⁽²⁾ M. Porter, Op.cit., p 170.

⁽³⁾ M. Porter, Op.cit., p 173.

الشكل رقم (6.1): القيمة المدركة من طرف الزبون



Source: Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, **Pratique du marketing**, Berti édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004, p 107. (بتصرف)

ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن، حيث يكون الزبائن في البداية بدون معرفة كافية حول منتج المؤسسة أو المنتجات المنافسة وبمضي الوقت يصبحون أكثر ذكاءً، ولذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر. على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية، يواجهون غالباً درجة واسعة من تباين وقبول السعر، وذلك قبل ظهور الإنترنت ونظم المزادات online إستراتيجية التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة لا تزود المؤسسة بميزة تنافسية معمرة، لأن المنافسون يستطيعون بسهولة مسايرة، وحتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات.

لابد على المؤسسة أن تعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق، والتي تبرر الزيادة في سعر البيع المطالب به عند الحصول على المنتج المميز، لأن الزبون في الحقيقة مطالب بدفع تكلفة التمييز⁽¹⁾. إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة، وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون. بالطبع المؤسسات القادرة على إنتاج منتجات (سلع أو خدمات) متميزة حقيقة والتي تسمح بتخفيض تكاليف الزبون وتحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة.

⁽¹⁾ G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, Op.cit., p 102.

المطلب الثاني: معايير وأشكال إستراتيجية التمييز في المؤسسات الصناعية

يمكن تقسيم التمييز إلى تمييز فيزيائي وآخر انطباعي، وتجدد الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة السوق وكذا طبيعة نشاطها ومن ثم طبيعة المنتج الذي تقوم بإنتاجه ودورة حياته. وينبغي أن نشير إلى أن المؤسسات عادة ما تستخدم خليطاً من الأسلوبين السابقين بهدف تحقيق إستراتيجية تمييز المنتج، فليس من الغريب أن نجد إحدى المؤسسات تقوم بخلق منتج يتميز بصفات وخصائص فريدة، ثم تقوم بالإعلان عنه بهدف خلق الصورة الذهنية الجيدة⁽¹⁾.

الفرع الأول: التمييز الفيزيائي

ينص التمييز الفيزيائي والذي يعرف أيضاً بالتمييز الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على المنتج بثمين جهود مصلحة البحث والتنمية والتصميم وتعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة⁽²⁾، وهناك العديد من المداخل لتمييز المنتج ومن بينها ما يلي:⁽³⁾

- التمييز على أساس التفوق التقني.
 - التمييز على أساس الجودة.
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون قبل، أثناء وبعد البيع.
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- بالإضافة إلى الاهتمام بجمالية المنتج وشكله، الغلاف وظروف البيع، شبكة التوزيع والعلاقة المباشرة مع الزبون، العلامة والآليات الموظفة لمعرفة المنتج ولمس خصوصيته، والإبداع التكنولوجي في المنتج أو في كيفية التعامل مع الزبون أو حتى في طرق التسيير⁽⁴⁾.

حسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها⁽⁵⁾.

1- التمييز على أساس الجودة

من أهم عناصر المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفز أساسي في اتخاذ الزبون قرار الشراء، ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات يأخذ الأولوية بالنسبة لكل المؤسسات لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة، حيث

(1) عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر (القاهرة)، 2001، ص 57.

(2) عبد الملك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006/2005، ص 135.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

(4) عبد الملك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

(5) أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 252.

يرى Welch، مدير مؤسسة General Electric، أن الجودة هي أفضل مصدر لوفاء الزبائن، فهي الوسيلة الأساسية لمواجهة المنافسين والعنصر الوحيد الذي يضمن نمو المؤسسة ومردوديتها⁽¹⁾ بما يمكنها من تنمية حصتها السوقية أو حتى المحافظة عليها. وهناك عدد كبير من الخصائص يمكن من خلالها تمييز المنتج منها الأداء التقني وأداء الاستعمال، سهولة الاستخدام، الأمان عند الاستعمال (مثل ألعاب الأطفال)، وكذلك إمكانية استمرار المنتج في الاشتغال دون أعطال لمدة معينة، إمكانية تصليح المنتج (Réparation) ونجد أيضا ديمومة المنتج (Durabilité) أي مدة حياة المنتج في الظروف العادية للاستعمال، حيث نجد أن الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع للمنتج الذي يستمر لمدة أطول، كما نجد في مجال برامج الإعلام الآلي فإن تسارع الإبداع التكنولوجي أدى إلى تخفيض دورة حياة المنتجات إلى سنوات قليلة أو حتى أشهر، وبالتالي يظهر الإبداع التكنولوجي عنصر أساسي في تمييز المنتج.

بالإضافة إلى جودة المنتج وسماته، يمكن تمييز منتجات المؤسسة من خلال نموذج المنتج وتصميمه، ويوجد نوعان من التمييز بخصائص المنتجات أحدهما أفقي والآخر عمودي (رأسي).

- التمييز الأفقي: يركز على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة. حيث تتطلب بعض المنتجات نفس القدر من الموارد لصناعتها، ولكنها تختلف في التصميم نفسه، كمثال لذلك مجموعة السيارات والغسالات، ذات نفس الحجم والطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة أو تشبع ذوقا مختلفا، مثل اللون...⁽²⁾

- التمييز العمودي: في حالة هذا النوع من التمييز بالمنتجات تصنف وفقا لمستويات معينة من النوعية والجودة⁽³⁾. وفي هذه الحالة يكون المنتج ذو النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد. على سبيل المثال مجموعة من المنتجات من نفس النوع مرتبة رأسيا من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان، السعة...

2- تمييز المنتج عن طريق الغلاف

تهتم المؤسسات في الوقت الحاضر بغلاف المنتجات لاكتشافهم أن للغلاف بالإضافة إلى حماية المنتج من التلف أو الكسر أو التحلل، له دور هام في عملية الترويج للمنتجات في الصناعة. وتظهر أهمية التغليف تبينا أن تكاليف التغليف تصل في المتوسط إلى حوالي 15% من السعر الذي يدفعه الزبون عند شرائه للمنتج. كذلك تظهر هذه الأهمية إذا علمنا

⁽¹⁾ Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p 89.

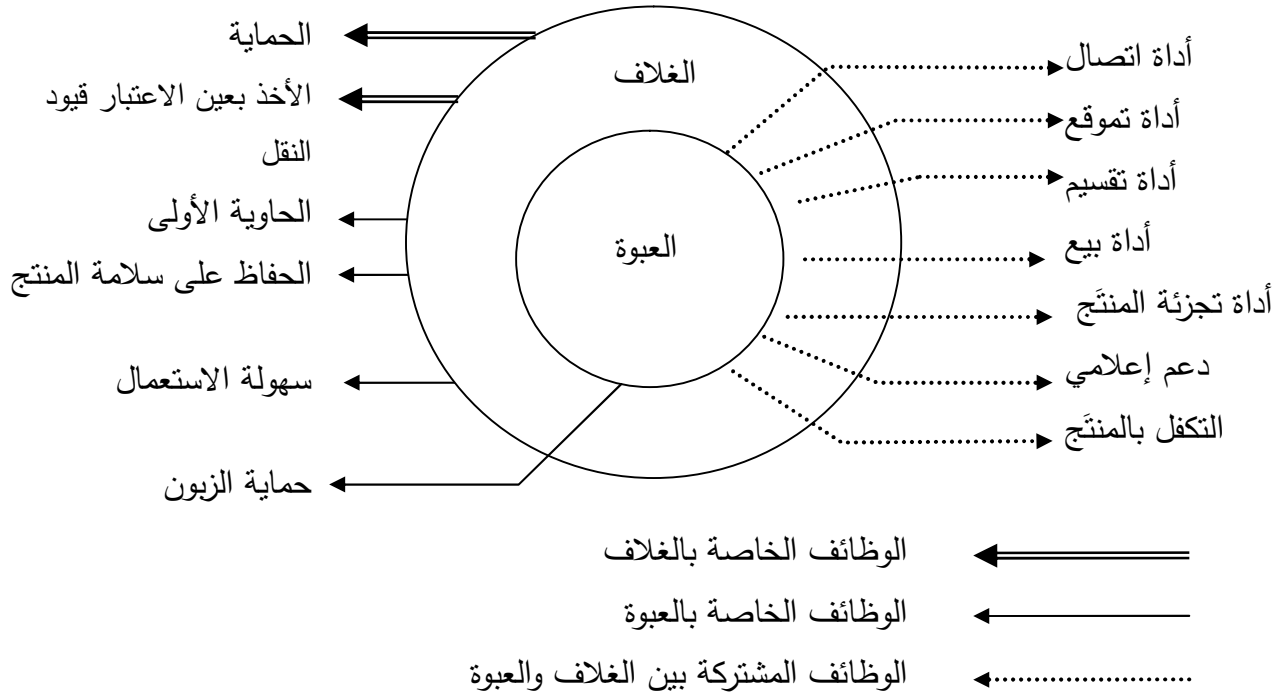
⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 67.

⁽³⁾ Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004, p 117.

أن كثيرا من المؤسسات الكبيرة تخصص قسم مستقل في الهيكل التنظيمي للمشروع لتخطيط سياسة التغليف، وعمل البحوث الخاصة بتغليف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها⁽¹⁾.

ويبين لنا الشكل رقم (7.1) مستويات ووظائف التعبئة والتغليف.

الشكل رقم (7.1): مستويات ووظائف التعبئة والتغليف



Source: Claude Demeure, **Aide mémoire-Marketing**, Sirey, Paris, 1997, P 98.

3- تمييز المنتج عن طريق العلامة

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معتبرة بواسطة العلامة، فعندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلافا بينها، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده، فالمؤسسات تعمل كثيرا حتى تصل إلى إنشاء علامة تتيح لها التمييز وسط المنافسين باعتبارها أداة أساسية وهامة لتمييز المؤسسة وتمثل ضمان لها من المنافسين⁽²⁾. ويجب أن تكون العلامة تعبيراً عن مزايا المنتج وعن الموقع الذي تحتله المؤسسة في الصناعة. وتعرف على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو تركيبة منها جميعاً، تلجأ إليها المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها⁽³⁾.

⁽¹⁾ نسيم حنا، **مبادئ التسويق**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 166.

⁽²⁾ Frédéric Leroy, **Les stratégies d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, p 41.

⁽³⁾ محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

لكي تحقق العلامة التمييز للمؤسسة يجب مراعاة الأسس التالية في اختيارها:⁽¹⁾

- يجب أن يكون الاسم أو العلامة قصيرا وسهل الفهم واللفظ ليكون سهل التذكر من قبل الزبائن.
- تعكس العلامة بعض مواصفات المنتج ومنافعها.
- تكون العلامة مميزة بحيث تميز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى في نفس الصناعة، ولا تكون من صور أو شعارات المؤسسات المنافسة.

4- التمييز عن طريق الأفراد العاملين

وذلك من خلال حرص المؤسسة على النظر للعاملين كرأس مال فكري، وتعيين عاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم، يتميزون بمستوى عال من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس ومن ثم الأداء السريع والدقيق، ويتشربون ثقافة الجودة، ويتحلون بمهارة الاتصال والإقناع ودماثة الخلق ولطف المعاملة واحترام الزبائن، ومن ثم يكونوا قادرين على الاستجابة السريعة والسليمة لطلبات وشكاوي الزبائن فيصبحوا أهلا لكسب ثقتهم. ويبدو ذلك هاما للغاية بشكل خاص في مؤسسات الخدمات مثل الفنادق، المطاعم والبنوك.⁽²⁾

5- التمييز عن طريق شبكة التوزيع

تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلال التوزيع وخاصة مدى تغطيتها الجغرافية ووصولها لأكثر عدد من الزبائن، ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع.

قد تستخدم المؤسسة طرق كثيرة ومتعددة لتوزيع منتجاتها وتوصيلها إلى الزبون النهائي، فمن حيث العلاقة مع الزبون فيمكن أن يكون التوزيع مباشر أو غير مباشر.

- **التوزيع المباشر:** يقصد به قيام المنتج (المؤسسة) بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على الوسطاء وذلك باتصاله مباشرة

مع المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين⁽³⁾، وهناك العديد من الأسباب التي تبرر استخدام التوزيع المباشر منها:

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي إمكانية تخفيض سعر البيع.
- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق وأنماط سلوك المستهلكين ومعرفة ردود فعلهم من السلعة بصورة سريعة.

- **التوزيع غير المباشر:** ويقصد به الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والزبون ولقد ظهرت أهمية استخدام

الوسطاء في تصريف المنتجات نتيجة لاتساع الأسواق. ولهذا الطريقة مزايا من بينها:

⁽¹⁾ محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

⁽²⁾ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 30.

⁽³⁾ نسيم حنا، مرجع سابق، ص 208.

- عدد أقل من المعاملات كون عملية استخدام الوسيط تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- القرب من الأسواق وتمركز الوسيط بالقرب من المستهلكين.
- اعتبار الوسيط مركز للمعلومات من خلال ترصد أذواق المستهلكين، اتجاهات الطلب...
- يمكن للوسيط من تحقيق محاكاة بين احتياجات المستهلك والسلع المعروضة من خلال معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها وأسباب عدم إقباله عليها مما يجعله يحسن من مزيجه السلعي.

ومن حيث مدى التغطية السوقية وفي علاقتها بطبيعة المنتج نلخص أهم الطرق في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.1): استراتيجيات التوزيع

الوحيد	الانتقائي	الشامل	إستراتيجية التوزيع
وحيد	محدودة	أعلى تغطية	التغطية
منفذ التوزيع محدود، تكلفة أقل وتحديد السوق المرتقبة	اختيار من يمكن التعامل معهم	وجود المنتجات في كل مكان	عوامل القوة
مخاطر الاعتماد على موزع واحد	صعوبة في تتبع المنافسة	تكلفة عالية عدم دعم المتاجر للمؤسسة	عوامل الضعف
شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدود من الأشخاص	كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	عدد المنافذ
المنتجات الخاصة (الساعات، السيارات...)	منتجات التسويق (الأدوات الكهربائية المنزلية...)	المنتجات الميسرة (المياه الغازية مواد البقالة...)	ماذا يناسب من المنتجات الاستهلاكية
الآلات والمعدات	مهمات صنع	أدوات مكتبية	والمنتجات المصنعة

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 438.

- **التوزيع الشامل:** يعني استغلال واستخدام كل منفذ (قناة) متاح يتوقع أن يذهب إليه الزبون في المنطقة، وبالتالي يحقق التغطية الواسعة للسوق، وتناسب هذه الإستراتيجية غالبية السلع الميسرة واسعة الانتشار مثل المياه الغازية، الخبز، الجرائد...

- **التوزيع الانتقائي:** وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ (القنوات)، أي التركيز على بعض الوسيط والذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبير، وتناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسويق، وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء الزبون لاسم تجاري معين.

- التوزيع الوحيد: يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء فقط ليتولى توزيع جميع منتجاتهم في منطقة معينة، أو في سوق معين، وتستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع العديد من السلع الخاصة، مثل الأجهزة الكهربائية، والأدوات الرياضية.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة من بين هذه الإستراتيجيات يرتبط بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تختارها المؤسسة⁽²⁾.

6- تمييز المنتج عن طريق الخدمة المرتبطة بالمنتج

يمكن للمؤسسة أيضا تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المقدمة للزبون، وهناك العديد من العناصر في هذا المجال نذكر منها:

- سهولة الطلب، وتطابق المنتج المسلم تماما طلب الزبون.
 - سرعة تقديم الخدمة واحترام آجال التسليم .
 - ضمان عملية النقل والتكيب والتصليح.
- وقد تميز المؤسسات عروضها بتقديم خدمات في مجال تكوين وتعليم الزبائن كيفية الاستعمال، أو بتقديم النصائح والإرشادات التي يحتاجها الزبون⁽³⁾.

الفرع الثاني: التمييز الانطباعي

تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملة تسويقية ترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي (عنصر من عناصر المزيج التسويقي) قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى في الصناعة، وأن منتجها يستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مما يقدمه المنافسون. كما فعلته مؤسسة Levi's في صناعة الملابس⁽⁴⁾، وبالإضافة إلى هذا البعد الأساسي هناك أبعاد أخرى للتمييز الانطباعي للمنتج منها البعد الأخلاقي للمؤسسة كأن تتعامل بالرشوة، أو مع نظام ديكتاتوري، أو عدم احترامها لقوانين البيئة... وتعمل على عدم معرفة الزبون بكل هذا.

ويمكن للمؤسسة القيام بالتمييز بالاعتماد على العناصر الأساسية التالية: الإعلان، النشر، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، والعلاقات العامة، تشترك في تحقيق الأهداف الترويجية، وستتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:

⁽¹⁾ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص ص 436، 457.

⁽²⁾ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 439.

⁽³⁾ Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., pp 335, 338.

⁽⁴⁾ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 136.

1- الإعلان

الإعلان هو وسيلة اتصال تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الجماهير الكبيرة العدد، ويتم إعداد الوسائل الإعلانية ويتم تسليمها للزبائن من خلال وسائل النشر واسعة الانتشار (Miss Media) ويقوم المعلن بشراء المساحة أو الوقت الإعلاني، وقد تعد المؤسسة إعلانها بنفسها أو قد تلجأ إلى إحدى الوكالات المتخصصة في تصميم الإعلان وإعداده للنشر⁽¹⁾. ويعتبر الإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز وذلك لأنه يخلق الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز المنتجات سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها...

قسم Kotler الإعلان إلى ثلاث أنواع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.1): أنواع الإعلان

نوع الإعلان	أهم مميزات الإعلان	أهداف الإعلان
إعلامي	يحتل هذا النوع من الإعلان مكانة خاصة عند طرح المنتجات الجديدة.	- إعلام الجمهور بوجود منتجات جديدة وتقليل مخاوف الزبائن من استعمالها. - اقتراح استعمالات جديدة للمنتجات الحالية. - الإعلام بحدوث تغيير في العرض من حيث الخصائص والمميزات.
إقناعي	يحتل مكانة خاصة عند اشتداد المنافسة، ويمكن أن يتجسد في شكل إعلان مقارن ويظهر تفوق علامات المؤسسة عن علامات المنافسين.	- خلق تفضيل للعلامة. - تشجيع الوفاء للمؤسسة. - مواجهة المنافسة من حيث تكثيف الأنشطة الترويجية وتوجيه الرسائل الاتصالية.
تذكيري	ويستعمل الإعلان التذكيري خاصة في مرحلة تشبع السوق كإستراتيجية تعمل على الحفاظ على حجم الطلب على منتجات المؤسسة	- التذكير بمميزات المؤسسة من حيث مكانتها في السوق ومركز منتجاتها - طمأنة الزبائن بحسن اختيارهم التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها. - التذكير بالعلامات الخاصة بالمؤسسة، ومدى تميزها ومكان تواجد منتجاتها، وكذا بالعروض المقبلة.

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{eme} édition, Paris, 2003, p 621. (بتصرف)

⁽¹⁾ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 481.

ينطوي اختيار الوسيلة الإعلانية على شراء الوقت أو المساحة اللازمة لنقل أو توصيل الرسالة الإعلانية إلى الجمهور المستهدف، ويتم اختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة وافية لخصائص ومميزات كل وسيلة ومدى ملاءمتها للإعلان المطلوب. تقسم وسائل الإعلان إلى:⁽¹⁾

- وسائل مقروءة: يتم عرض الرسائل الإعلانية من خلال الاستعانة بالصحف، المجلات، الدوريات والنشرات.
- وسائل مسموعة: تتمثل الوسائل المسموعة في الإذاعة.
- وسائل مرئية: يتم استخدام التلفزيون، السينما، الأنترنت كوسيلة إعلانية مرئية.

2- النشر

وهو النشاط المشابه للإعلان إلى حد كبير ولكن النشر بدون دفع أجر وبالتالي لا يتحكم المعلن فيما ينشر من حيث الحجم والمساحة ولا يوقع عليه، ويتم ذلك بصفة خاصة عندما تكون المنتجات ذات أهمية خاصة في إشباع حاجات أفراد المجتمع، وللنشر وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي قد يكون في صالح المؤسسة ومنتجاتها وقد يكون ضدها. وحتى تتجنب المؤسسة الجوانب السلبية للنشر وتجنّي ثمار النواحي الإيجابية فإنها يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوسائل النشر المتاحة، وأن تدعم البيانات المنشورة عنها بالأدلة والبراهين وتحسن اختيار المتحدثين باسمها⁽²⁾.

3- البيع الشخصي

ويعرف البيع الشخصي على أنه عملية تقدم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل أو أكثر، بهدف إتمام عملية البيع⁽³⁾، أي أنه اتصال شخصي بين رجل البيع والزبون بهدف تعريفه بخصائص المنتج وإقناعه بشرائه، بالتالي يختلف اختلافاً كبيراً عن الإعلان في إمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع الزبون وتعديلها حتى توافق ظروف موقف البيع. فيمكن لرجل البيع مثلاً ملاحظة رد فعل الزبون للمنهج البيعي المستخدم، فإن لاحظ استمرار اهتمام الزبون بما يقال أمكنه الاستمرار في هذا المنهج، وإلا أصبح لزاماً عليه تغييره لملائمة ظروف الزبون. وبذلك تعتبر وسيلة البيع الشخصي من الوسائل الشخصية، بمعنى أنها تهتم بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد، للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء، وذلك بخلاف طرق الترويج الأخرى التي تهدف إلى الاتصال بعدد كبير من الزبائن، كالإعلان مثلاً، والتي يصعب عند استخدامها إتاحة الاهتمام بزبون معين⁽⁴⁾.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 507. (بتصرف)

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 481.

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 21.

(4) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 269.

4- ترويج المبيعات

وتعرف أيضا بتنشيط المبيعات، عرفها كوتلر Kotler على أنها مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج ما من طرف الزبائن⁽¹⁾، أي أنها وظيفة تجمع بين البيع الشخصي والإعلان، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض والمعارض والحوافز السعرية والمسابقات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات المجانية مع إمكانية تجربة المنتج لفترات معينة، وتستخدم أدوات ترويج المبيعات بشكل كبير مع المتعاملين لدعم تجارة التجزئة ودعم الطلب على منتجات المؤسسة وتعمل جنبا إلى جنب مع الوسائل الأخرى.

5- العلاقات العامة

يتضمن نشاط العلاقات العامة علاقات المؤسسة بجمهورها المختلفة، حيث يتضمن بجانب العملاء المشتريين الصناعيين والوسطاء، وتتعامل العلاقات العامة من خلال طريق ذو جانبين أولهما يعني التعرف على مشاكل الجماهير المختلفة ومعرفة مدى الولاء لمنتجاتها والجانب الآخر يعني مشاركة المؤسسة لهذه الجماهير في مشاعرها والإحساس بوجودها، وتهدف بذلك إلى توطيد وتحسين العلاقة بين المؤسسة وبين جمهورها الخارجي والداخلي أيضا، كما أنها تساعد في تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة والمنتجات التي تقدمها⁽²⁾.

ويجب التأكيد في هذا المجال على أنه لا يشترط أن يتكون المزيج الترويجي من كل هذه العناصر في جميع الحالات أو في الترويج لجميع المنتجات، حيث أنه من الطبيعي أن يختلف دور وفعالية كل من هذه العناصر من موقف إلى آخر ويرجع ذلك إلى طبيعة المنتج وظروف المنافسة وطبيعة الطلب والمرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات الأخرى، كذلك يرجع الاختلاف إلى الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة وغير ذلك من العوامل الأخرى⁽³⁾.

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التمييز

سنحاول فيما يلي توضيح متطلبات إستراتيجية التمييز، فوائد ومخاطر تطبيقها في المؤسسات الصناعية.

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التمييز

تتمثل إستراتيجية تمييز المنتج في استغلال المواد المتاحة من أجل توضيح انفرادية المنتج في أعين الزبائن، خاصة في خصائصه، وبالتالي يجب أن تتوفر في المؤسسة مجموعة من الشروط أهمها ما يلي:

(1) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., p 609.

(2) عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص 515.

(3) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 254.

1- تحليل احتياجات الزبون

من المهم أن نعرف ما هي احتياجات الزبون والتي لا تلبىها المنتجات المعروضة في السوق وأن ندرس القيمة التي يمكن أن يدفعها الزبون مقابل هذا المنتج، وهذا يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلا يمكن عمل مقابلات شخصية فردية مع الزبائن وسؤالهم عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء وما يحبونه ويفتقدونه في المنتجات الحالية وعن طريقة استخدامهم لهذا المنتج وعن أي احتياجات مرتبطة بهذا المنتج⁽¹⁾.

2- 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 لتحسيد التمييز عليها بذل مجهود مماثل لتعريف الزبون بهذا التمييز وإقناعه به⁽²⁾.

3- التركيز على التطوير والإبداع

يوجد العديد من الوسائل التي تساعد على نجاح عملية التطوير، والاتجاه الحديث لتنظيم عملية التطوير هو أن يتم تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، البحوث، التصنيع، المحاسبة، المشتريات وربما تخصصات أخرى كذلك، ويشترك هؤلاء في تطوير المنتج من البداية إلى النهاية. هذا الأسلوب يتميز بأن المختص بالتصنيع سيبيدي آراءه من البداية كما وأنه سيشعر باحتياجات الزبون، وكذلك المختص بالتسويق سيكون لديه علم من البداية بتأثير بعض الإضافات للمنتج على التكلفة وعلى الربحية وهكذا. وتحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها أن تشجع العاملين على الإبداع.

كثير 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⁽³⁾، ويزداد الأمر أهمية مع توجه الأسواق أكثر نحو العولمة والشمولية.

⁽¹⁾ كيف تنافس بمنتهك أو خدمتك، على الموقع الإلكتروني:

<https://samehar.wordpress.com/2006/06/27/b627.vu> le: 23/05/2014.

⁽²⁾ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 136.

⁽³⁾ G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, Op.cit., p 103.

4- قدرة تسويقية عالية

في حالة تبني إستراتيجية التمييز فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام 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 إستراتيجيه التمييز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة المؤسسة في منتجها⁽¹⁾. وكذلك على المؤسسة اختيار قنوات التوزيع المناسبة لتوضيح قيمة التمييز، كذا قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير وتشجيع قيمة تمييز المنتج، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف الزبائن.

5- التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير

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⁽²⁾.

6- توظيف الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز

على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجية 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.

7- 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، كما يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحمّلها في البحث والتطوير⁽³⁾.

⁽¹⁾ كيف تنافس بمنتجك أو خدمتك، مرجع سابق.

⁽²⁾ G. Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, Op.cit., p 103.

⁽³⁾ Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, Op.cit., p 233.

وأخيرا يجب أن يحمي عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدى المتوسط والطويل، وبالتالي فإن التمييز لا يصل إلى إنشاء ميزة تنافسية حقيقية إلا إذا كان يحمي المؤسسة وبصفة دائمة من المنافسين⁽¹⁾.

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التمييز

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة⁽²⁾، فهو يساعد على:

1- تجنب المنافسة

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. قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها.

2- علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون⁽³⁾. وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبنية لإستراتيجية التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة.

3- المردودية واكتساب قوة سوقية

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

⁽¹⁾ Jean-Pierre Detrie, **Stratégie (politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997, pp 87,89.

⁽²⁾ F. Bildault, Op.cit., p 139.

⁽³⁾ F. Bildault, Op.cit., p 140.

4- وضع حواجز دخول مرتفعة

للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية لإستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز. كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للزبائن فيمكن عزلم وإبعادهم عن الصناعة.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز

على الرغم من أن هدف إستراتيجية التمييز الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية والموقف التنافسي للمؤسسة، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض أهم هذه المخاطر:

1- سهولة تقليد منتجات المؤسسة

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبنية إستراتيجية التمييز، لذلك على الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماما ويأحكام 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 (أي مصدر معنوي)، فيترب على ذلك تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التمييز المعنوي، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الأرباح المرتبطة بهذه الإستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن.

2- صعوبة استدامة علاوة السعر

عندما يصبح المنتج ناضجا يكون مألوفا أكثر في السوق، يصبح الزبائن أكثر معرفة عن المنتج، وأكثر ذكاء حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية، وما هم على استعداد لدفعه ويصبح تبرير علاوة السعر صعبا. يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية المقارنة للمؤسسة التي تمارس التمييز إحدى حالات ضعفها، عندما تطرق أبواب السوق تقليدات أو إحالات للمنتج تكون منخفضة التكاليف.

3- 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 تجدد 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 التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون، واتجاهات السوق⁽¹⁾.

4- 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 ويقدرها. فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، كما أن أحسن ملاحظة تمييز المؤسسة تكمن في قدرتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لزبائن مطلعين عليها بصفة جيدة، وتهمل المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة، معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتمييز، وتنسى أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير قادرين أو مهينين 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⁽²⁾.

5- التمييز المبالغ فيه

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 انخفاضاً، لأن المبالغة في التمييز تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها الزبائن طواعية. وبذلك التمييز لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط بالمؤسسة وهذا لأن القيمة المدركة من طرف الزبون لم تتجاوز تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات عزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التمييز وتحديدها، فهي تفترض أن هذا الأخير سيكون ذو مردودية. فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تعويض فرصة تخفيض التكاليف⁽³⁾.

⁽¹⁾ روبرت. أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص ص 340، 341.

⁽²⁾ M. Porter, Op.cit., pp 198, 200.

⁽³⁾ Ibid., p 200.

المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز

علينا التفرقة بين التركيز وإستراتيجية التركيز، التركيز هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، أما عن إستراتيجية التركيز هو قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. وضمن هذا الإطار سنتناول مفهوم إستراتيجية التركيز، أنواع إستراتيجية التركيز، وخصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التركيز

إستراتيجية التركيز هي الإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف "porter" وسنحاول التطرق إليها من خلال عرضنا لتعريفها وكيفية تطبيقها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال الإشباع الكبير لحاجات مجموعة معينة من الزبائن، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ومنه يمكن القول أن هذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، أي استهداف المؤسسة سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.⁽¹⁾ إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة⁽²⁾، حيث تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع.

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة الأدنى، أو عن طريق التمييز، أو كلاهما معا⁽³⁾.

ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع جزء صغير من هذا السوق يسمى السوق المستهدف أو القطاع، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 121

⁽²⁾ أحمد قطامين، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

⁽³⁾ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

متكاملاً من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للزبون، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات الزبائن⁽¹⁾.

قد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف المؤسسة التي تريد العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلاً من النمو. والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وإمدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

ومن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات حيث تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة ولا تتعامل مع باقي السيارات الرياضية أو العمومية أو الشاحنات مما أكسبها صفة التركيز. ويمكن تلخيص كل ما سبق أن إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن بسبب التركيز على التمييز، أو كلاهما معاً.

الفرع الثاني: كيفية إتباع المؤسسة إستراتيجية التركيز

تفرض إستراتيجية التركيز على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة أن توجه جهودها إلى منطقة محددة بما يتوافق وإمكانياتها ومواردها. فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه قوتها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة، لذلك على المؤسسة المطبقة لإستراتيجية التركيز الاعتماد على عدة خطوات تمثل أساساً في بحوث التسويق، تجزئة السوق، اختيار أساس للتقسيم السوقي ومن ثم اختيار السوق أو القطاعات السوقية التي تستطيع المؤسسة خدمتها بكفاءة (تحديد قطاعها السوقي الذي سوف يتم التركيز عليه) وأخيراً تثبيت صورة المنتج.

1- بحوث التسويق

أصبحت بحوث التسويق أحد السمات المميزة للمؤسسات الناجحة على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها والتي تم تعريفها بأنها جمع المعلومات (حول حاجات الزبائن وأذواقهم، الأسواق والمنافسين) وتحليلها وتحديد النتائج وتوصيلها إلى

⁽¹⁾ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 228.

المسؤولين والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، وكذلك أي معوقات أخرى مرتبطة بها⁽¹⁾، حيث تساهم بحوث التسويق في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق، بأسلوب علمي يمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب، وتحديد أسلوب مواجهتها والتغلب عليها⁽²⁾. هذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تحظى بها بحوث التسويق في المؤسسة الصناعية.

2- تقسيم السوق إلى قطاعات (تجزئة السوق)

يتمثل الدور الأساسي لبحوث التسويق في الكشف عن الشرائح المختلفة للزبائن بغية إشباع حاجاتهم، إلا أن المؤسسة في أغلب الأحيان لا يمكنها أن تخدم السوق أو الزبائن بأكملهم بنفس الكفاءة، بسبب عدم تجانسهم، لهذا ظهرت فكرة تجزئة السوق (Segmentation) إلى قطاعات متجانسة، وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع.⁽³⁾

ويقصد بتجزئة السوق "تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي، وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقا لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة"⁽⁴⁾ أي أن تجزئة السوق هو "الطريق الذي تقرر بموجبه المؤسسة أن تجعل من المستهلكين مجاميع معتمدة بذلك على الاختلافات المهمة في حاجاتهم وتفضيلاتهم لغرض أن تحقق الميزة التنافسية".⁽⁵⁾

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع. وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق من طرف المؤسسة عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية متجانسة لأن السوق يتسم بعدم التجانس، وتضم كل مجموعة جزئية مجموع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص مشتركة، معتمدة في ذلك على عدة أسس.

3- أسس تجزئة الأسواق إلى قطاعات

يمكن استخدام أسس متعددة عند تجزئة سوق المستهلكين إلى قطاعات مختلفة وستقوم بعرضها بإيجاز كما يلي:⁽⁶⁾

(1) عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص 167. (بتصرف)

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 216.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 123.

(4) عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص 367.

(5) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 273.

(6) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 245-254. (بتصرف)

- الأساس الديموغرافي: تركز على الخصائص الديموغرافية التي تميز مجموعة محددة من المستهلكين عن باقي أفراد السوق الكلي مثل العمر، الجنس، الدخل، المهنة، مستوى التعليم، حجم الأسرة وغيرها.
- الأساس الجغرافي: وجوه هذه الإستراتيجية أن الأفراد الذين يعيشون في نفس المنطقة الجغرافية لديهم نفس الحاجات والمتطلبات، وتتركز على الخصائص الجغرافية عند التجزئة مثل الطقس، موقع السكان، المصادر الطبيعية، الكثافة السكانية، التضاريس...
- أساس المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تشمل المتغيرات الاجتماعية والثقافية كلا من الثقافة العامة، الثقافة الفرعية، والطبقة الاجتماعية، وعادة ما تستخدم تلك العناصر جنباً إلى جنب لإعطاء صورة أوضح.
- أساس المتغيرات السلوكية والنفسية: تقسيم المستهلكين على أساس اتجاهاتهم وولائهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم للمنتج، ومعدل ذلك. أما المتغيرات النفسية يمكن حصرها في الشخصية ونمط الحياة.
- وللحصول على معلومات أفضل وأدق عن أفراد السوق يمكن للمؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز في الصناعة استخدام أكثر من أساس لتجزئة السوق.

4- اختيار القطاع السوقي المستهدف

- بعد أن تحدد المؤسسة الأساس الأمثل للتجزئة عليها اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية التي يمكن الوصول إليها وخدمتها من خلال المزيج التسويقي المقدم، وهذا ما يقصد به السوق المستهدف.⁽¹⁾
- وتتجه أغلب المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز إلى التسويق المركز ويقصد به أن المؤسسة تقوم بتركيز أنشطتها وجهودها التسويقية على قطاع واحد من السوق.

5- تثبيت صورة المنتج (المركز السوقي)

- ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات، ويقصد بالمركز السوقي "الصورة الذهنية التي يشغلها المنتج والمؤسسة المنتجة له، في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين والطريقة التي يتعرف بها المستهلك على المنتج في السوق"⁽²⁾

- ويمكن أن تحقق المركز السوقي والتفوق المطلوب عن المنافسين من خلال تحديد مجموعة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحقيقها من خلال تقديم المنتج بسعر منخفض أو تقديم مجموعة من المنافع التي تبرر السعر المرتفع، والتي يمكن على

⁽¹⁾ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2001/2000، ص 72.

⁽²⁾ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 64.

أساسها بناء وضع معين في السوق والتأكيد عليها من خلال الحملات الترويجية. لذلك سنحاول في المطلب الموالي توضيح أشكال التركيز.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التركيز

وفق هذه إستراتيجية التركيز تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز⁽¹⁾، أي عقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين كما قلنا سابقا، لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدف أو التركيز بالتمييز حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدف.

والشكل الموالي يبين هذين النوعين المختلفين من إستراتيجية التركيز ويقارنهما مع إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمييز.

الشكل رقم (8.1): إستراتيجية التركيز بين التكلفة والتمييز

	تميز	تكلفة أدنى
السوق الكامل	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية القيادة بالتكلفة
جزء معين من السوق	تركيز التمييز	تركيز التكلفة

Source: M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 24.

الفرع الأول: إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة

قد يختلف الزبائن في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم لذلك فمن الصعب إرضاءهم جميعا بسلوك استراتيجي واحد، إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المؤسسة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

⁽²⁾ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256.

إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة. فمثلا في السوق المحلية للكتل الخشبية أو أسواق الإسمنت تتمتع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى الكلي. ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ أيضا على مزايا تكلفة نظرا لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيأ نفسها بسهولة لاقتصاديات الحجم الكبير في عملية الإنتاج، لذلك تمنح القليل من مزايا منحى الخبرة. وتركز المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق ذات الحجم الإنتاجي الكبير لرائد التكلفة.⁽¹⁾

ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:⁽²⁾

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين؛
 - تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة والغير مشبعة؛
 - إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
 - اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
- وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة، أو فنادق La quinta التي تركز على فئة معينة من الزبائن هي فئة رجال الأعمال.

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز مع التمييز

كما رأينا في المبحث السابق أن إستراتيجية التمييز على نطاق واسع لتناسب مع كل شرائح السوق يسمح للمؤسسة بإشباع حاجات الزبائن بشكل أفضل. وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي ارتفاع الأرباح، لكن قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بإحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعيا منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها.

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد

⁽¹⁾ M. Porter, Op.cit., p 17-28.

⁽²⁾ G. Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit., p 70.

قليل من الشرائح. فمثلا تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة⁽¹⁾.

وعادة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز فيعتمد أساسا على:⁽²⁾

- تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز.
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.

ومن بين المؤسسات التي نجحت في إتباع إستراتيجية التركيز مع التمييز مؤسسة Johnson من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر ومواد التجميل للزبائن ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة.⁽³⁾

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الصناعية

يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على تلاءم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا، ويمكن للمؤسسة الصناعية امتلاك عدة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز، وهذا لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه أية مخاطر، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم متطلباتها، فوائدها وأبرز مخاطرها.

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التركيز

لتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك اختيار ودراسة القطاع السوقي المستهدف بعناية ولأجل ذلك يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

⁽¹⁾ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 324.

⁽²⁾ G .Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit., p 71.

⁽³⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 185.

1- تحديد جاذبية القطاع

فيما يخص تحديد جاذبية القطاع السوقي تأخذ المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار أهمها حجم وريحية القطاع، مدى قوة القوى التنافسية في القطاع (فعندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها)، ومتابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه⁽¹⁾.

2- تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين

تعمل المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز وتركز جهودها على خدمة قطاع سوقي معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر، أي أنها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.⁽²⁾

وكذا تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.⁽³⁾

3- مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي

غالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى الصناعة ككل⁽⁴⁾، وعليه قد تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في الصناعة.

وبالإضافة إلى ما سبق نذكر بعض المتطلبات الأخرى:

- تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج⁽⁵⁾. وتعمل المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية على معرفة مميزات وحاجات الزبائن من خلال توجيه الجهود الإنتاجية والإعلانية والترويجية لتلائم القطاع السوقي المستهدف لغرض تحقيق الاهتمام والذي يؤدي إلى جذب الزبائن إلى المؤسسة.

⁽¹⁾ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. **التأكد من الصفحة 115**

⁽³⁾ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 256، 257.

⁽⁴⁾ G. Garibaldi, **Analyse Strategique**, Op.cit., p 69.

⁽⁵⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. **التأكد من الصفحة 115**.

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمه.
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع الزبون والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
- تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها وإشباعها، وضرورة وجود آلية لتحديد أي مجال يتم التركيز عليه من المجالات السابقة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التركيز

اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع. المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل عرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية⁽²⁾. لذلك تحقق إستراتيجية التركيز الفوائد التالية:

1- الحماية من المنافسين

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز في تمتع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين، نظراً لقدرتها على تقديم منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها، كما أن المؤسسة تختار أجزاء محددة من السوق وبذلك تبعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى.⁽³⁾

2- حصن أمان في الصناعة

الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع، حيث يوفر لها اختيارها حصناً (على سبيل المثال آلات موسيقية شرقية، صناعة يدوية)، ومن ثم تعمق انعزالها عن اهتمام وجهود اللاعبين الكبار على مستوى الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة.⁽⁴⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 404. (بتصرف).

(2) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 349.

(3) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 291.

(4) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 349.

3- قرب المؤسسة من زبائنها

تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسة التي تبناها من البقاء قريبة من زبائنها وأن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة. كما أن للمؤسسة القابلية على التأثير على زبائنها (مشترين منتجاتها)، لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدونه من أي مؤسسة أخرى غيرها.⁽¹⁾

4- وضع حواجز دخول مرتفعة

للمؤسسات المتبنية لإستراتيجية التركيز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة، لأنها تمتلك السرعة في تحقيق التجديد والابتكار، وكذا القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن وخدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر مما يكسب المؤسسة ولاءهم، مما يستلزم على الداخلين الجدد أن يتغلبوا على هذا الولاء وذلك ليس بالشيء السهل لا سيما المؤسسات التي بنت ولاء جيدا وبذلك تنشئ عوائق مرتفعة للدخول. إن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للمؤسسة المتبنية للتركيز أن تكسب عوائد فوق معدل الربح المتوسط السائد في قطاعها.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز

رغم أن إستراتيجية التركيز قد أثبتت نجاحها، إلا أن هذا لا يعني أنها مثالية وتضمن النجاح التام، فهي تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق هذه الإستراتيجية أن تتأكد من قدرتها على مواجهة هذه المخاطر ونذكر منها ما يلي:

1- قدرة المنافسين على تقليدها

- قد يقوم عدد كبير من المنافسين بمحاكاة إستراتيجية التركيز المتبعة من طرف المؤسسة، وذلك في الحالات التالية:⁽²⁾
- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

2- مشكلة اختيار إحدى الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز)

تواجه المؤسسات الصناعية المتبنية لإستراتيجية التركيز مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية القيادة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير

⁽¹⁾ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 290.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 262.

الذي تقوم بإنتاجه. وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا ما لا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها. وحتى عملية المزج بين الإستراتيجيتين التي قد يتطلبها القطاع المستهدف يعتبر صعبا لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

3- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية

من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية⁽¹⁾. أي تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل⁽²⁾، أو بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة.

4- ضعف قدرة التفاوض مع الموردين

تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين لأن المؤسسة لا تملك أي مزايا حياهم، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشتري وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم. ورغم ذلك فإن المؤسسة غالبا ما تلجأ إلى تحميل الزيادة في الأسعار على الزبائن الذين لديهم ولاء للمؤسسة. وبذلك لا يشكل هذا العيب مشكلة كبيرة.

5- صعوبة التحول إلى أجزاء أخرى من السوق

كون القطاع المستهدف من طرف المؤسسة الصناعية التي تتبع إستراتيجية التركيز ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا إذا ما قورنت بتكلفة المؤسسات المتبعة إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يصعب عليها التحول إلى أجزاء أخرى من السوق إذا دعت الضرورة إلى ذلك، كما تفعل المؤسسات الكبيرة المتبعة إستراتيجية التمييز، لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها ولأنها تركز على واحدة أو عدد قليل جدا من أجزاء السوق، فعلى سبيل المثال أن المطعم المكسيكي يجد من الصعوبة عليه أن يتحول إلى سلسلة أخرى من الغذاء إذا ما تغيرت أذواق الزبائن وعزفوا عن منتجاته⁽³⁾.

(1) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 350.

(2) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، مرجع سابق، ص 79.

(3) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 292.

خلاصة الفصل الأول

جاء هذا الفصل لوضع الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث تم التطرق في بدايته إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافس في الصناعة، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق. ثم تطرقنا إلى مفهوم الإستراتيجية عامة والاستراتيجيات العامة للتنافس خاصة.

وقصد التوسع في فهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة تم التطرق إلى أنواعها. حيث تعرفنا في البداية على إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة في الصناعة، ثم تناولنا إستراتيجية التمييز، وفي المبحث الأخير وضحنا إستراتيجية التركيز، لنصل إلى نتيجة مفادها أن التطبيق الناجح للاستراتيجيات العامة للتنافس تستند على توفر جملة من الشروط تختلف من إستراتيجية إلى أخرى. ولا تخلوا الاستراتيجيات العامة للتنافس - كغيرها من الاستراتيجيات - من آثار تنعكس على تلك المؤسسة المتبينة لهذه الاستراتيجيات، منها ما هو إيجابي على المؤسسة استغلاله ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة عدم الوقوع فيه.

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

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

لذلك وبعد دراسة الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة، سوف يتم التطرق إلى أداء المؤسسة الصناعية بالتفصيل

في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لتحليل أداء المؤسسة الصناعية

تمهيد

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات الصناعية على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وأهمها البقاء والاستمرارية في الصناعة، ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد. ويعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين الاقتصاديين، ورغم ذلك يشوب تعريفه بعض اللبس والغموض ناتج لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا في بداية هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال وضع الإطار المفاهيمي للأداء.

كما يعتبر تبني المؤسسة الصناعية الاستراتيجيات الملائمة ومراعاة هيكل الصناعة الذي تنشط فيه من مقومات نجاح المؤسسات الصناعية الجيدة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر عملية تقييم أداء المؤسسة ضرورية نظراً لأهميتها في تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة وقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فإن العملية تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال مواردها في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما سنقف عنده في المبحث الثاني المعنون مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء.

وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء قياس صحيح وتقييم شامل لأدائها تلجأ إلى أسلوب القياس بالاستعانة ببعض المؤشرات المالية والاقتصادية والكمية التي أصبحت أكثر شيوعاً في هذا المجال، إذ تعد من أهم أدوات التحليل لتقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات وقياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين مؤشرات أداء المؤسسة والمؤسسات المنافسة ضمن نفس الصناعة، ولهذا سنتناول في المبحث الأخير من هذا الفصل مؤشرات تقييم أداء المؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

نظرا لأهمية الأداء في المؤسسات الصناعية يعتبر مفهومه من أكثر المواضيع التي يبحث فيها العديد من الباحثين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ومحاولة للإحاطة بهذا المصطلح ستعرض لمفهوم الأداء وأهم المصطلحات المستخلصة منه، تطوره من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، العوامل المؤثرة في الأداء، وأنواع الأداء في المؤسسات الصناعية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المتعلقة به

سنحاول توضيح مفهوم الأداء بدقة والتفرقة بينه وبين العديد من المصطلحات التي تتقارب في معناها من مفهومه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يمكن القول أن الأداء مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، كما يرى البعض الآخر أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.⁽¹⁾

لذا سنقوم بتناول مختلف التعاريف المقدمة لمصطلح الأداء بشيء من التفصيل، وذلك بالتعرض لتعريف الأداء من الناحية اللغوية، ثم من الناحية الاصطلاحية.

1- التعريف اللغوي للأداء

لغويا كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ومعناه "أدى الشيء: قام به. وأدى الدين: قضاؤه. وأدى الصلاة: أقامها لوقتها. وأدى الشهادة: أدلى بها. وأدى إليه الشيء: أوصله إليه".⁽²⁾

أصل كلمة الأداء (performance) هو من الإنجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما (عمل، نشاط، تنفيذ مهمة)⁽³⁾.

وحسب قاموس Oxford English Dictionary فإن الأداء تم استخدامه على أنه "عملية القيام بدور درامي، أغنية أو قطعة موسيقية. كما يشير إلى قدرات آلة أو مركبة معينة. أو مدى النجاح في أداء مهمة أو عملية معينة".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

⁽²⁾ قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات، <http://www.almaany.com>، تاريخ الاطلاع: 2016/02/25.

⁽³⁾ سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي عربي، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2010، ص 895.

⁽⁴⁾ Oxford English Dictionary <https://en.oxforddictionaries.com/definition/performance>, vu le 04/03/2016.

2- التعريف الاصطلاحي للأداء

يعرف الأداء اصطلاحاً بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾، ويركز هذا المفهوم للأداء على الطرق التي تحقق للمؤسسة الصناعية أهدافها، من خلال السبل التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

كما يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق أهداف المؤسسة، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (العمل)"⁽²⁾، ويعبر في هذا التعريف عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في إنجاز أهدافها.

ويقرن بعض الباحثين الأداء بإستراتيجية المؤسسة، حيث يعتبرون أنه على المؤسسة أن تكون تنافسية في السوق وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية حتى تحقق أداء متميز، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه "التفوق الإستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق"⁽³⁾.

أما Ph. Lorino فيعرض مفهوم الأداء من خلال البعدين الآتيين:

البعد الأول: "لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية قيمة- تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضهما"⁽⁴⁾. فحسب هذا التعريف فإن أداء المؤسسة يركز على مضمون الثنائية قيمة- تكلفة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق على منفعة المنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة... أما التكلفة فهي الموارد المستعملة (مالية، بشرية..) في الإنتاج.

البعد الثاني: "لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية"⁽⁵⁾. وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في الصناعة، حيث تعتبر الأهداف الإستراتيجية الرهانات التي اختارت المؤسسة بلوغها.

⁽¹⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

⁽²⁾ Anne-Marie Fericelli, Bruno Sire, **Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, paris,1996, p20.

⁽³⁾ Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Editions d'Organisations, Paris, 1999, p 73.

⁽⁴⁾ Philippe Lorino, **méthode et pratique de la performance**, édition d'organisation, Paris, 2001, pp 19, 20.

⁽⁵⁾ Ph.Lorino, Op.cit., p 23.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي تحقيق المؤسسة أهدافها خلال مدة معينة مع الاقتصاد في استخدام مواردها النادرة نسبياً، لذلك فإن الأداء مفهوم واسع يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف (أو فشلها وانكماشها) مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (ظروف الصناعة التي تنشط ضمنها)، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها، وعلى ضوء أهدافها المسطرة والمرجوة سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية.

الفرع الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

توجد العديد من المصطلحات تعتبر ذات دلالة قريبة من مفهوم الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين هذا المصطلح، ومن أهم هذه المصطلحات نجد:

1- الكفاءة

الكفاءة هي مصطلح يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة، ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"⁽¹⁾، وتعرف بأنها "إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"⁽²⁾. كما أنها "تمثل العلاقة بين الجهد والموارد العامة المستخدمة في نشاط معين من جهة، والمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها أعوان المؤسسة في شكل قيمة استعمال من جهة أخرى"⁽³⁾.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)"، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة⁽⁴⁾.

وهذا التعريف هو مقارب للتعريف الذي قدمه H. Mintzberg حيث يعرف الكفاءة على أنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي

(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر (الإسكندرية)، 2004، ص 201.

(2) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 06.

(3) Jacques Barraux, **Entreprise et Performance Globale: outils, évaluation et pilotage**, Economica, Paris, 2000, p33.

(4) Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7^{ème} édition, 2000, p 14.

هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"⁽¹⁾. وبصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالاتي:⁽²⁾ الكفاءة = (كمية أو قيمة) المخرجات / (كمية أو قيمة) المدخلات
 إذن فمفهوم الكفاءة يرتبط بالموارد المستخدمة ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أي العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) والمخرجات، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.

2- الفعالية

يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن نقول على مؤسسة أنها تتميز بالفعالية عندما تحقق أهدافها (أو تقترب منها)، وهناك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين حول مفهومها.
 عرفها سعد بحيري بأنها "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"⁽³⁾.

كما عرفها H. M. de Boislandelle بأنها "العلاقة بين النتائج المحققة من قبل المؤسسة والأهداف المسطرة"، حيث أنه كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة فعالة، إذن بإمكاننا التعبير عن درجة الفعالية لوصف أداء مؤسسة معينة.⁽⁴⁾
 ويمكن تعريف الفعالية بأنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"⁽⁵⁾. كما أن الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في الآجال المحددة⁽⁶⁾.

وتقاس الفعالية بالعلاقة التالية: الانجاز المحقق / الانجاز المحدد

ومما سبق يمكن القول أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة (بعد الاختيار الجيد لها) خلال فترة زمنية معينة بغض النظر عن الموارد المستنفذة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمنها.

ومن خلال ذلك نستنتج أنه هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية، وهذا لا يعني أنهما مترادفان بل متكاملان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف دون أن تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، إلا أنه ورغم ذلك فإنه من غير

⁽¹⁾ Henry Mintzberg, **Le management: Voyage au centre des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, p 480.

⁽²⁾ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 06.

⁽³⁾ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 201.

⁽⁴⁾ Henri Mahé de Boislandelle, **Gestion des Ressources humaines dans les PME**, 2eme éd, Economica, Paris, 1998, p39.

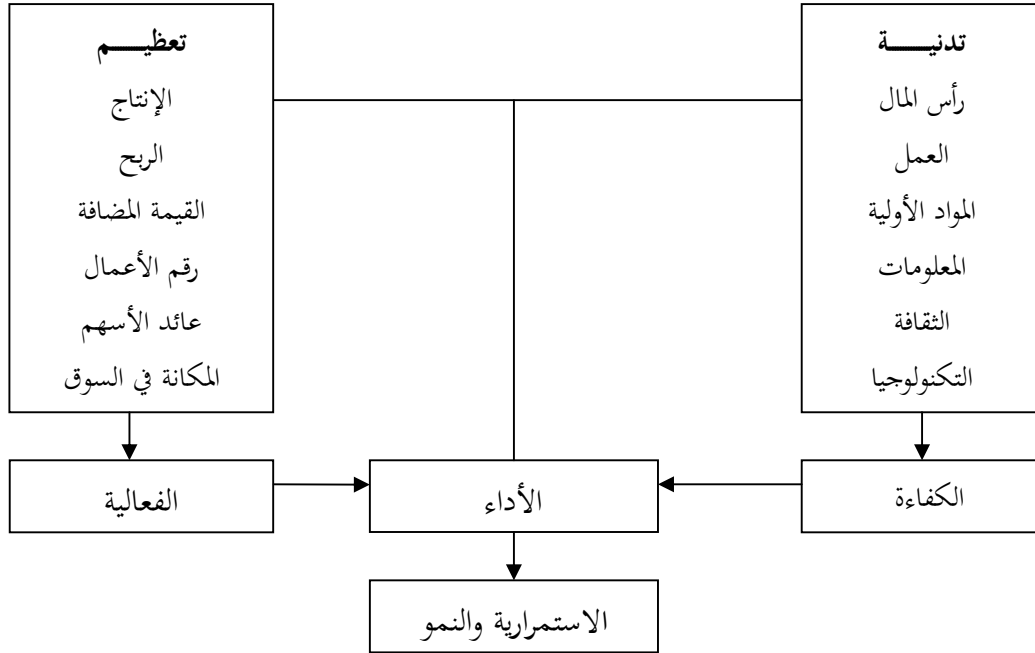
⁽⁵⁾ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 26.

⁽⁶⁾ Jean Richard, **Analyse Financière et audit des performances**, 2eme édition, LA VILLGUERIN, paris, 1993, p11.

المنطقي أن تحقق المؤسسة أهدافها وتحافظ على البقاء والاستمرارية في ظل الاستعمال غير الرشيد والعقلاني لمواردها، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهذا أيضا ما أثبتته الدراسات التي تنظر إلى الفعالية باعتبارها متغير تابع يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس يتضح جليا أن الأداء الجيد يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معا، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:⁽²⁾ الكفاءة × الأداء = الفعالية ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1.2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 88.

نلاحظ من خلال الشكل أنه من أجل تحقيق الكفاءة في المؤسسة يجب تدنية تكاليف الحصول على (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا)، أما لتحقيق الفعالية يجب تعظيم كل من (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد السهم، المكانة في السوق)، وتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة يعطيها الاستمرارية والنمو.

(1) علي عبد الله، مرجع سابق، ص 08.

(2) عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر (القاهرة)، 2001، ص 09.

3- الإنتاجية

اختلف الباحثون في تعريف الإنتاجية وسنحاول التعرض لأهم التعاريف التي تعبر عن مختلف وجهات النظر، يعرف علي السلمي الإنتاجية على أنها "العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات)".⁽¹⁾

وتعرفها نعيمة بارك في نفس السياق بأنها "العلاقة بين قيمة أو كمية السلع أو الخدمات و(قيمة/كمية) الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات"⁽²⁾، أي أنها تقوم على العلاقة بين النواتج (المخرجات) وعوامل الإنتاج (المدخلات)، وتحدث (تحسين الإنتاجية) عند حدوث ارتفاع في الناتج (كمية الإنتاج) مع ثبات الموارد المستخدمة أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل، أو ارتفاع الناتج مع انخفاض الموارد المستخدمة أو ارتفاع في الناتج مقترن بارتفاع أقل تناسباً في عوامل الإنتاج⁽³⁾. كما أن الإنتاجية هي "التحسن المستمر في كفاءة المؤسسة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة."⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن تعريف الإنتاجية المتضمن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حد من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً والمتمثل في أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل إذن فهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة.

بينما يعرفها كاسر المنصور بأنها "مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)".⁽⁵⁾

كما تعرف أيضاً بأنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدرٍ من إنفاق الموارد".⁽⁶⁾

(1) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر (القاهرة)، 1994، ص 20.

(2) نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص 279.

(3) مكتب العمل الدولي، التقرير الخامس: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة، جنيف، سويسرا، 2008، ص 01. (بتصرف)

(4) إبراهيم عبد الحكيم، الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، العدد 09، الرباط، المغرب، 1990، ص 22.

(5) كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2009، ص 36.

(6) عايدة خطاب، مرجع سابق، ص 09.

ويقول Paul Mali أن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.⁽¹⁾

أي أن الإنتاجية تشمل الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد التي تساهم في تحق هذه النتائج، أي أن الإنتاجية المرتفعة تتطلب كل من الفعالية والكفاءة. ويمكن التعبير عن الإنتاجية من خلال العلاقة التالية:⁽²⁾ الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات)

العلاقة بهذا الشكل غير قابلة للقياس نظرا لعدم تجانس منتجات المؤسسة فضلا عن عوامل الإنتاج، لذا لا بد من إيجاد المقياس الذي يمكن من حساب مجموع كل طرف في العلاقة (البسط والمقام)، ألا وهو استخدام القيم النقدية. توجد أنواع مختلفة للإنتاجية تتمثل في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الإنتاجية الجزئية (إنتاجية أحد عوامل الإنتاج)، الإنتاجية المتوسطة، والإنتاجية الحدية (العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات)، سنحاول التعرض إلى أهمها في المبحث الثالث.

علاقة الإنتاجية بالفعالية والكفاءة: تربط الإنتاجية بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاضهما معا، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (1.2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية

	الإنتاجية	
فعالية مرتفعة	إنتاجية متوسطة: - تحقيق الأهداف - إفراط في استخدام الموارد	إنتاجية مرتفعة - تحقيق الأهداف - استخدام أمثل للموارد
فعالية منخفضة	إنتاجية منخفضة: - عدم تحقيق الأهداف - سوء استخدام الموارد.	إنتاجية متوسطة - عدم تحقيق الأهداف - استعمال أمثل للموارد.
كفاءة / فعالية	كفاءة منخفضة	كفاءة مرتفعة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

⁽¹⁾ Michel Garvais, Op.Cit., P 15.

⁽²⁾ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 36.

ولذلك يمكن القول أن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء.

4- المردودية

بعيدا عن تضارب آراء محللي الاقتصاديين والماليين يمكننا إعطاء المفهوم العام للمردودية على أنها "تعبّر عن حصيلة النتائج السياسية والقرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يخص السيولة والوضع المالي".⁽¹⁾ وانطلاقا من هذا التعريف يمكن أن نستخلص أن المردودية تعالج النشاط المالي خلال الفترة الزمنية المحددة للنشاط.

فعلى كل مؤسسة صناعية ترغب في الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي دائم التغير أن تكون قادرة على تحقيق النتائج المرجوة، وهذا ما يسمى بالمردودية. إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين بأي مؤسسة يهتمون بالخصوص بمردودية هذه المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

من كل ما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، بينما الكفاءة هي قدرة المؤسسة الصناعية على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، والفعالية تعني درجة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة. لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء مرتفع وشامل لكل وظائفها.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا من بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا يجعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كان بدورها دافعا قويا في بروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة، ويعتبر كل هدف أو مجموعة من أهداف أطراف التعامل بمثابة التزام على المؤسسة الوفاء به، ومن بين أكثر أطراف التعامل أهمية هو الزبون، عن طريق العلاقة التي تربط

⁽¹⁾ صالح محمد الخناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، دار الجامعات المصرية، مصر (الإسكندرية)، 1982، ص 65.

عرضها (منتجاتها) مع الطلب (الاحتياجات)، وفي ظل المعطيات الجديدة ومن هذا المنطلق لدينا بالنسبة لتطور مفهوم الأداء ثلاث مراحل كرونولوجية نحاول توضيح التطور الحاصل في كل مرحلة على حدى.

الفرع الأول: تفضيل الطلب على العرض

يمكن تقسيم هذه المرحلة، أين كان الطلب مفضل على العرض، إلى مرحلتين:

1- مرحلة "أنتج ثم أبيع"

وكانت في سنوات الخمسينات وهي مرحلة ذات نمو قوي، نشاط المؤسسة وزع على وظيفتين أساسيتين هما الإنتاج والبيع، الإنتاج مسير من منظور إهتلاك كلي لطاقات الآلات، مدد الإنتاج هي عامة من شروط الزبون الذي نستطيع التأثير عليه، الكميات المنتجة محددة ليس عن طريق الاحتياجات الحقيقية وإنما عن طريق التسوية بين تكاليف التخزين والتكاليف الوحودية للإنتاج.

وعليه يمكن القول أن الأداء في هذه المرحلة مرادف للإنتاجية كما أن تقييمه مالي، محقق بفضل وسائل حسابية اقتصادية، وآليات تحسين الأداء مسيطر عليها، الأداء الكلي هو التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة.¹

2- مرحلة "أنتج ما سوف يباع"

عرفت سنة 1965 عدة تطورات تمثلت في ظهور مجتمع مستهلكين، نمو حجم الإنتاج، تنوع المنتجات، إنشاء ورشات متخصصة، واختراع الوسائل المعلوماتية. وبالنظر إلى التحولات الجديدة أصبحت المؤسسة الصناعية أكثر أداء ومحافظ، ورغم كل هذا ظل الأداء مرتبطا بالإنتاجية وامتد فقط إلى الوظيفة التجارية.

الفرع الثاني: التوازن بين العرض والطلب

هي مرحلة إنتاج وبيع باستحقاق، ظهرت هذه المرحلة بالتحديد خلال الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا وأخذ مظهر كلي نتيجة أن "الزبون الملك" حل محل "الزبون المستهلك" والمنافسة، أين أصبحت المؤسسات تبحث عن حماية لحصتها في السوق وكذلك إيجابياتها التنافسية، وذلك من خلال اهتمامها ب: "معايير اختيار الزبائن، الشكل، التسويق، الإعلان، التجديد..."، كما ظهر مصطلح جديد ألا وهو المرونة، بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حكرا على الخبراء "هذه التكنولوجيا، أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات وفتح العديد من الأسواق، ومن ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات"، وبذلك احتلت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة محل النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدفق

(¹) الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 84.

والعمليات عناصر أساسية للإدارة والتسيير والمراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير، والتغيير يحتاج للإدارة في وقت واحد. وفي نفس الإطار، أصبح تقييم الأداء مقارنة ما هو مخطط أو موازني إلى ما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة إيجابية في نهاية الموازنة المحاسبية وقد احتل المورد البشري دور مهم كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أفضلية العرض على الطلب

ويمكن تقسيم هذه المرحلة أيضا إلى مرحلتين أساسيتين:

1- مرحلة "أنتج ما هو أصلا مباع"

هذه المرحلة في سنوات التسعينيات حيث أصبحت العوامل المفروضة من السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاكات أصبح تقريبا عشوائيا، وحدود كل إستراتيجية إنتاج تقييم في قدرتها في التحكم في الحجم، الآجال، النوعية، التكلفة. والأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وأكثر اتصال، باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابط، مما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة: تسيير المشاريع، ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

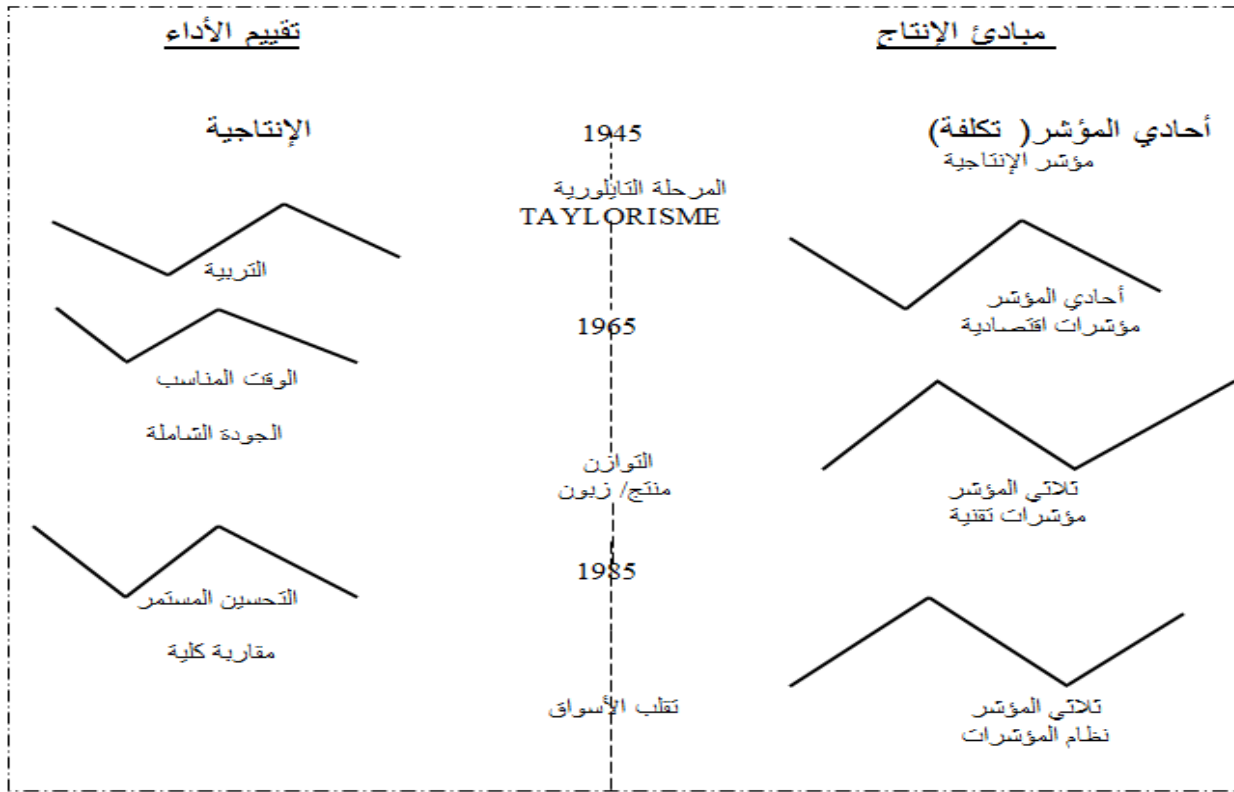
2- مرحلة "أنتج في الوقت المناسب"

عرفت هذه المرحلة بمرحلة أنتج أو أقدم خدمة في الوقت الحقيقي للاستجابة لتقلبات السوق، وذلك لأن المؤسسة الصناعية خلال الألفية الثالثة لا تزال تتعرض دائما لنفس ضغوط العشرية السابقة، خاصة عدم استقرار البيئة، أين الحدود الجغرافية تتلاشى هذا ما أدى إلى بروز تنظيم جديد يسمى "المؤسسة الممتدة"⁽²⁾، حيث انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الإستراتيجية والمنافسة وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد هو إعادة هندسة العمليات، أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم وتحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل، بالإضافة إلى بناء تحالفات إستراتيجية وشبكات أعمال والاندماجات والاهتمام بالتسويق الإلكتروني. فالأداء أصبح أكثر تعقيدا لأنه يتعلق أكثر مما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق المعقد أيضا، حيث ظهر أسلوب جديد لتحسين الأداء هو وضع مجموعة من المؤشرات تحدد الأداء الجيد وعن طريقها يفسر الأداء الكلي للمؤسسة، مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي، ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بها الأداء سيحقق وبهذا المؤشرات تغطي كل المؤسسة، وبذلك أصبح هناك نظام للمؤشرات في هذه المرحلة والشكل التالي يوضح ذلك:

⁽¹⁾ الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 85.

⁽²⁾ Lamia Berrah, **l'indicateur de performance, concepts et application**, lepadués éditions, paris, 2002, p 18.

الشكل رقم (2.2): تطور مبادئ الإنتاج وتقييم الأداء



Source: Lamia Berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002, p 20.

يظهر مما سبق ويتبين من الشكل، أن مفهوم الأداء تطور تاريخيا واختلف من مرحلة لأخرى وارتبط بعوامل بدورها تختلف وتتنوع وتتداخل فيما بينها. حيث توسع إلى إنشاء القيمة للزبون من خلال (النوعية، الخدمات) التي تقدمها المؤسسة للزبائن، بعدما اقتصر لفترة من الزمن (النظرة التقليدية) على عامل تخفيض التكاليف، ومن هنا نرى أن الأداء اقتصر لفترة من الزمن على المردودية الحالية والاقتصادية الراجعة إلى المساهمين، ولكن النظرة الحديثة للأداء وسعت هذا المفهوم إلى الأخذ في الحسبان مصالح الأطراف الآخذة الأخرى (المساهمين، الموردين، العمال،....).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الصناعية

يتعلق أداء المؤسسة بمجموعة من العناصر لها تأثير سلبي أو إيجابي عليه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي يصعب على المؤسسة التحكم فيه، لذلك عليها أن تتكيف معه، وتحديد هذه العوامل يختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى، وعليه سنحاول ضمن هذا المطلب حصر أهم العوامل وتصنيفها تبعاً لتصنيف بعض الباحثين إلى عوامل داخلية وخارجية⁽¹⁾. فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة،

⁽¹⁾ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

التنظيم، التقنيات المستعملة وثقافة المؤسسة. وبالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، العوامل التكنولوجية. ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3.2): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

الفرع الأول: العوامل الخارجية

ليس لنشاط المؤسسة أي معنى إلا في ظل المحيط الذي تعمل فيه، فهي مجرد جزء من نظام متكامل، تتفاعل فيه العلاقات الاقتصادية والمالية من جهة، والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى، هذه العلاقات تربط مجموع المتعاملين فيما بينهم تمثل هذه العوامل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وتكون آثار هذه العوامل إما على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها⁽¹⁾، والمرتبطة أساسا بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى الطبيعي للمؤسسة، والتي تحاول التكيف معها من أجل رفع أدائها، ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل البيئية

يعتبر الموقع الجغرافي والإستراتيجي والمجال الذي تتحرك فيه المؤسسة من أهم العوامل البيئية تأثيرا على أداء المؤسسة، لذلك تقوم المؤسسة قبل اختيار موقع نشاطها بدراسات وأبحاث وافية بغية الاختيار الصائب بين البدائل المتاحة وفق

(1) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 91.

منظور اقتصادي، أساسا تهدف إلى تقليل تكاليف الإنشاء والتشغيل، الاستفادة من الإعفاءات الضريبية ... وينجم عن الاختيار غير الصائب العديد من المشاكل بالإضافة إلى إمكانية البعد عن مصادر المواد الأولية، مصادر الطاقة والسوق فإنه قد تقام على أرض منزلة أو أرض بها مياه جوفية.

2- العوامل الاجتماعية

هي كل العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والمرتبطة أساسا بالمجتمع كالعادات والتقاليد، المناخ الثقافي، قوانين العمل، اتجاهات الأذواق مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام... ومدى توافق مصالح المؤسسة والمجتمع حيث تعمل على توجيه مواردها مع مراعاة الظروف نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوصول إلى الأداء الأحسن.

3- العوامل السياسية

تتمثل أساسا في مجمل التشريعات والقوانين السائدة وطبيعة النظام السياسي في الدولة في فترة معينة، والتي تعبر عن كيفية ومدى تدخل الدولة في نشاط المؤسسات باختلاف أنواعها⁽¹⁾، والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة على أداء المؤسسة.

4- العوامل الاقتصادية

تتجسد من خلال السياسة المالية والنقدية التي تفرضها سلطات الدولة، كما أن للاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي أثر على أداء المؤسسة، بالإضافة إلى مواردها الاقتصادية.⁽²⁾

5- العوامل التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مجموع المعارف العلمية والتقنيات والأدوات والأساليب المستخدمة في الصناعة، المكرسة لدراسة وإنتاج وتسويق المنتجات، حيث تمتلك كل مؤسسة ذمة تكنولوجية تستعملها في مختلف صناعاتها، وبصفة عامة، ويؤثر التطور التكنولوجي في تركيبة التكاليف من خلال تخفيضها ورفع جودة المنتجات.

إن التحكم الجيد في التكنولوجيا هو الكفيل بضمان حسن أداء المؤسسة من خلال تحسين الإنتاج كما ونوعا واقتصاد في الجهد والتكاليف، ويرتبط بكفاءة ومستوى أداء إدارة المؤسسة ذلك لأن المدير هو من يختار نوع التكنولوجيا حسب ظروف ومتطلبات نشاط المؤسسة، وكذا طبقا لمدى تحكمه في المعلومات (عن المؤسسة وعن منافسيها في

⁽¹⁾ محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر (2004/2014)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 57.

⁽²⁾ P. Conso et O. Boukhezar, **la gestion financière adaptée au contexte algérien**, Dunod, paris, 1984, p5.

الصناعة). وهذا سواء عند الإنشاء أو عند تغيير أو إدخال أنشطة جديدة) أو توسيع المؤسسة، مدى مواكبة التقدم التقني، مدى توفر التقنية الحديثة في السوق، وأثر التقنية الحديثة على المؤسسة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: العوامل الداخلية للمؤسسة

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها من عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة. وعلى الرغم من صعوبة تصنيف هذه المجموعة إلا أنه يمكن حصرها فيما يلي:

1- العنصر البشري

يمثل العنصر البشري العنصر الفعال في إدارة المؤسسات، وكذا تنفيذ العمليات اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية، إن أهمية الموارد البشرية جعلت من المؤسسات -إدراكا منها لأهميتها- تنشئ مديريات لها على مستوى الهيكل التنظيمي وأصبحت عاملا أساسيا لنجاحها.

فالمؤسسة التي تسعى للوصول إلى مستوى عال من الأداء، عليها تبني سياسة واضحة فيما يتعلق بمستخدميها من حيث عمليات التوظيف، التكوين، التأهيل وكذا منح مناصب تتلاءم وقدراتهم ومستوياتهم العلمية قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية⁽²⁾، إذ أن سوء إدارة الموارد البشرية سواء كان ذلك ناجما عن سوء التوظيف أو عن عدم التأهيل والتكوين وغياب التحفيز، من شأنها التأثير السلبي على أداء المؤسسة من خلال إضعاف المستوى الفني للعامل في حالة تدني مستواه، وإما اقتناعا منه لأسباب بيروقراطية في التحفيز داخل المؤسسة وحتى تماونا في حال غياب الرقابة والمتابعة. وباختصار العوامل البشرية هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:⁽³⁾

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

⁽¹⁾ عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان (بيروت)، 1984، ص 84.

⁽²⁾ Mokhtar Belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne**, OPU, 1986, pp 233, 234.

⁽³⁾ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 93.

2- الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل التنظيمي في أية مؤسسة بناء على الأهداف الإستراتيجية وكذا حجمها حيث يتم من خلاله تحديد مهام ومسؤوليات المستخدمين بما في ذلك الإدارة العليا، وكذا مجمل العلاقات بين المستخدمين في مختلف المستويات بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملية المسطرة. إن تحقيق الأهداف المرسوم من أجلها الهيكل التنظيمي المتمثلة بالنتيجة في تفعيل الاتصالات في المؤسسة بين مختلف المستويات وكذا بين مختلف المصالح، من شأنه بلوغ مستوى معين من الأداء التنظيمي أو ما يسمى بنجاحة الهيكل التنظيمي.

ويؤثر الهيكل التنظيمي بشكل سلبي على أداء المؤسسة بالحد من استغلال الأمثل للموارد الإنتاجية، من خلال تداخل السلطات بين المديرين والمسؤولين، وكذا من سوء حركة المعلومات وبالتالي عدم احترام هرم التنظيم، ومن أجل ذلك فإنه على كل مؤسسة تريد تحقيق أداء متميز، تبني هيكل تنظيمي يسمح بالتسيير المحكم من خلال التنسيق الكامل بين الأنشطة المختلفة وتحديد المسؤوليات وبناء نظام معلومات فعال.⁽¹⁾

3- الإدارة المسيرة

يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على أداء الإدارة المسيرة لها، فالإدارة هي الجهاز الذي بدونها لا تتمكن أي مؤسسة من القيام بأي نشاط إذ أنها تبعث الحياة في المؤسسة عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، وهي الحد الفاصل بين تحقيق الأهداف المرسومة أو العجز عن تحقيقها، لأن مهمتها هي تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد المتاحة من بشرية ومادية وتكنولوجية وتحويلها إلى أدوات فعالة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية⁽²⁾. إن تحكم الإدارة المسيرة في مهامها يضمن تنمية ونمو المؤسسة وتوسيعها، ويدفع العاملين إلى بذل أقصى جهوداتهم للقيام بمهامهم، إذ يجب على إدارة المؤسسة أن تكون ذات كفاءة عالية ودراية واسعة وخبرة كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء.

4- التقنيات المستعملة

عبارة عن مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

(1) محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، 1980، ص 124.

(2) صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان (بيروت)، 1970، ص 283، 284.

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقويم أنشطة المؤسسة الصناعية، إذ تتم حركتها ضمن المحيط الداخلي لها في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها من خلال سرعة نقل المعلومات من مستويات التنفيذ إلى مستويات القرار والعكس بالعكس.

إن التحكم والدراية المعمقة بجمع وتصنيف وتقويم البيانات وتحويلها إلى معلومات يستفاد منها في اتخاذ القرار الكفيل بتصحيح الإختلالات من أجل العمل على رفع مستوى الأداء، ولبلوغ هذا الهدف يجب على المؤسسة اعتماد نظام معلومات فعال.

ويتضمن نظام المعلومات مجموعة من الأنظمة الفرعية، يختص كل منها بمعالجة البيانات التي تخص قسما أو مصلحة معينة، يتم استخدامها في إعداد التقارير المختلفة وإجراء المقارنات الممكنة التي بإمكانها الحكم على أداء المؤسسة وهو ما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تقويم الأداء.

5- ثقافة المؤسسة

تنبع أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة من أذهانهم، أي نتيجة لثقافتهم، إن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل ورؤساء المؤسسات يبحثون عن خلق "جو المنزل" داخل المؤسسة، يميّزها عن باقي المؤسسات الأخرى. والمؤسسة هي في الواقع منطقة نزاعات واضطرابات بين عدّة ثقافات مهنية، جهوية، وحتى وطنية، وهذا التجمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، وثقافة المؤسسة هي التي تساهم في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة.

ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من:⁽¹⁾

- القيم: والتي تمثل الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدّد التصرفات المقبولة والمسموح بها.

- التقاليد: وهي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، ومن أمثلة ذلك التوظيف فإن المؤسسة تسعى جاهدة لاقتناء والبحث عن الأفراد لا تتناسب مؤهلاتهم والمنصب فحسب، بل حتى ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

⁽¹⁾ Durand.Chritophe, www.Culture-entreprise.fr, p 04-08, vu le:13/11/2014.

- **تاريخ المؤسسة:** وهي تلك الروايات عن ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات والنجاحات وهي تقوي وتدعم القيم المشتركة، وغالبا ما ترتبط هذه الروايات بشخصية معينة تتمثل في الخصوص في مؤسس المؤسسة وما حققه من إنجازات، حتى أن بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفاً (BMW و Phillips) لتحافظ على سجلها الحافل بالتفوقات.

- **الدلائل الثقافية:** يقصد بها الإشارات التي يستشف من خلالها عن الثقافة السائدة في المؤسسة، حتى تمكن من التمييز وبدقة أعضاء المؤسسة عن باقي الأفراد الآخرين منها: البدلة، البطاقة المهنية، وتظهر اللغة الرمز الأكثر تعبيرا عن الثقافة، إذ أن توحيد اللغة يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات والاتصال واتخاذ القرار التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة الصناعية.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، تختلف في شدة وطريقة التأثير، ومن هذه العوامل ما له تأثير مباشر، ومنها ما له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا، والقائمة غير قابلة للضبط، كل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

ولعل الملاحظ أن جميع العوامل داخلية كانت أو خارجية السابقة الذكر تعمل مجتمعة على وضع واختيار عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة إنه **السلوك الاستراتيجي** للمؤسسة في الصناعة، ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق الأداء إلا عن طريقه، وبذلك فإن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة للتحدث عن أثر السلوك الاستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة الصناعية على أدائها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصول القادمة.

المطلب الرابع: أنواع الأداء في المؤسسات الصناعية

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مصطلح الأداء جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير وأسس معينة وحسب ما تهدف إليه الدراسة، ويمكن التطرق إلى بعض المعايير التي تناوّلها الباحثون في تحديد أنواع الأداء وهي كالتالي:

الفرع الأول: حسب معيار المصدر

الأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تطور وتغير ولم يعد أحادي البعد، وأصبح حسب هذا المعيار للأداء نوعان، "الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي"⁽¹⁾.

(1) محمد زرقون والحاج عرابة، مرجع سابق، ص 125.

1- الأداء الداخلي

يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة، الإداريون، والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المؤسسة، أي أنه يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه وهو نتاج توليفة من الأداءات التالية:

- **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.
- **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.
- **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 في المؤسسة.

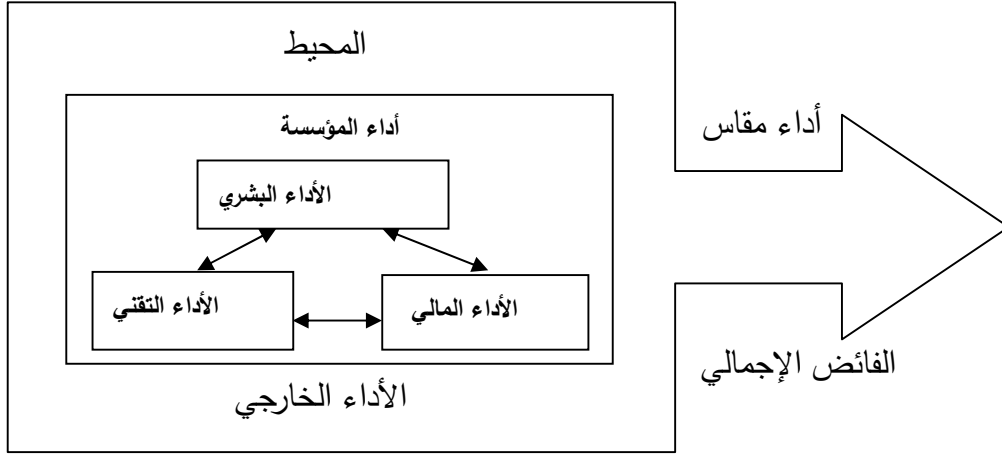
2- الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة الخارجية والصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيه، حيث أن التغيرات قد تنعكس إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

وقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، بسبب إدراكها واستغلالها للفرص المتاحة في محيطها الخارجي، ومن هذه الفرص نذكر (تحسن في الأوضاع الاقتصادية، انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، إعانات تحفيزية من طرف الدولة، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...)، ومع أنه لا يمكن إسناد هذه الفرص أساسا للأداء الداخلي للمؤسسة لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء خارجي أو ظاهري، إلا أن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي.

كما أن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في المحيط الخارجي يدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهة هذه التهديدات. والشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (4.2): مصادر الأداء



Source: B.Martory et D.Crozet, **gestion des ressources humaines "pilotage social et performance"**, édition dunod, Paris, 5ème édition, 2002, p 16.

من خلال الشكل نلاحظ أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وما فيه 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 لمقدرتها على الحفاظ عليه وتطويره، على عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يمثل تهديدا للمؤسسة بعدما كان يمثل فرصا متاحة، ويكمن الفرق بين المؤسسات القائمة في الصناعة في قدرة المؤسسات على تحويل متغيرات الصناعة إلى اتجاه مصالحها وتطوير أدائها.

الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي كالآتي:⁽¹⁾

1- الأداء الكلي

يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر وكل الوظائف في المؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزئي أو عنصر لوحده دون مساهمة العناصر الأخرى في تحقيقه ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة التي لا يمكن أن تقسم (هذه الأهداف) بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاتمرارية والنمو والربحية.

⁽¹⁾ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 89.

2- الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى نظام فرعي من المؤسسة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة بدلا من أهداف الأنظمة الأخرى ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه ينتج التكامل والتسلسل بين الأهداف ويتحقق الأداء الكلي لها.

الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن حصرها فيما يلي:⁽¹⁾

1- أداء الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية أحد أهم وظائف المؤسسة ويتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتعظيم العائد على الاستثمار وتكاليف منخفضة.

2- أداء وظيفة الإنتاج

ويتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

3- أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف، يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن الزبائن إلى غير ذلك.

4- أداء وظيفة الأفراد ووظيفة العلاقات العامة

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسين مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات. وتهدف وظيفة العلاقات العامة إلى تنمية العلاقة الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم.

⁽¹⁾ محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص118. (بتصرف)

5- أداء وظيفة التمويين

يتحقق أداء هذه الوظيفة في الاستغلال الجيد لأماكن التخزين، والقدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية.

الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تنقسم إلى:

1- الأداء الاقتصادي والسياسي

ويتمثل الأداء الاقتصادي في الفوائض التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها الاقتصادي ويعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، وتتمثل أدوات قياسه في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.⁽¹⁾ كما يتجلى الأداء السياسي من خلال سعي بعض المؤسسات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل الحملات الانتخابية من أجل تحقيق بعض الامتيازات والتي تعتبر كوسائل تضمن لها تحقيق أهدافها الأخرى.

2- الأداء الاجتماعي والثقافي

ويتجسد في تلك الأهداف الاجتماعية والثقافية المسطرة للمؤسسة من أجل إنجازها وغرسها سواء في محيطها الداخلي (الأفراد العاملين) أو محيطها الخارجي (المجتمع)، والتي كانت -الأهداف الاجتماعية- قبل ذلك قيود أو فروض فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.⁽²⁾

3- الأداء التنافسي

لقد أضاف بورتير الجانب التنافسي للأداء، حيث يمكن الحكم على نجاح المؤسسة وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد لعبة المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي، والمتمثلة في تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي، اللعب وفق قواعد اللعبة، وبناء قواعد جديدة توافق التغيرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافسين.⁽³⁾

(1) وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 14.

(2) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 87.

(3) وفاء رايس، مرجع سابق، ص 15.

4- الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي كالمراة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف الجوانب، ولذلك فهو عبارة عن النتائج والمخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الأجل الطويل وفق المعايير والمقاييس المحددة ضمن رسالتها لتحقيق مسيرتها نحو التقدم والنمو، أي تعكس مدى قدرة المؤسسة على ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج فعلية، وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أداء المؤسسة لا يتجلى إلا بقيامها بتقييم أدائها بالاعتماد على عدة مؤشرات. وهذا ما سنعرضه في المبحثين التاليين.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

بعد أن عرضنا الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات في الصناعة، وتم الوصول إلى أن الأداء هو الناتج النهائي لأعمال المؤسسة كافة والذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق جميع أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، وتحديد مدى استغلالها لمواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق غايتها المتمثلة في البقاء والاستمرار، لا بد في مرحلة مولية من معرفة تقييم الأداء، والذي يسمح بالوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحدث والعمل على تعديلها، لذلك سنتناول في هذا المبحث تقييم الأداء من خلال التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة، مع إبراز مقومات عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى أهم الخطوات والعوامل المحددة لهذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

قبل أن نتطرق لمفهوم تقييم الأداء، لا بد من أن نشير لمفهوم قياس الأداء كمحاولة لتفرقة بين المصطلحين، حيث يعتبر هذا الأخير بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".⁽¹⁾ أي أن القياس هو "تحديد قيمة شيء ما بمقارنته بمعيار معروف ومتفق عليه"⁽²⁾.

أما تقييم الأداء كما عرفه عقيل جاسم عبد الله فهو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها".⁽³⁾

إذن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم.

لذلك ارتأينا استخدام مصطلح "تقييم الأداء" والذي سنحاول التعرف عليه أكثر في هذا المطلب من خلال التطرق إلى تعريف تقييم الأداء، وتوضيح الأسس التي تتركز عليها عملية التقييم.

⁽¹⁾ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Management Control Systems**, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 1998, p 461.

⁽²⁾ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 259.

⁽³⁾ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الأردن، 1999، ص 18.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

ارتبط تقييم الأداء بتقييم مستوى أداء العاملين فقط عند بعض الاقتصاديين من بينهم آرثر بيل، الذي عرف تقييم الأداء بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود والتي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقاً"⁽¹⁾

وبصورة مخالفة لما سبق فإن تقييم الأداء هو "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة"⁽²⁾.

كما ينظر إلى تقييم الأداء "كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة"⁽³⁾.

ولكن هناك من يرى أن تقييم الأداء يمثل الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية كما أن الجهة التي تقوم بهذا التقييم عادة ما تكون جهة من جهات الإشراف والرقابة التي يكون لها سلطة تقييم هذا الأداء لترشيد بعض القرارات المرتبطة بمستوى استمرار أو تطوير أداء هذه المؤسسة مستقبلاً⁽⁴⁾.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو "عملية إدارية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتسعى إلى التعرف على نواحي القوى والضعف في المؤسسة وذلك بغرض تقويمها وتصميمها من جديد"⁽⁵⁾.

كما يعرف بأنه مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية⁽⁶⁾.

(1) آرثر بيل، ترجمة خالد العامري وآخرون، إدارة الأفراد، دار الفاروق، مصر (القاهرة)، 2001، ص 177.

(2) سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009، ص 51.

(3) مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31.

(4) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005، ص 104.

(5) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 204.

(6) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2001، ص 15.

ومن كل التعاريف السابقة يمكن اعتبار تقييم الأداء عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له وما تم إنجازه والوصول إليه، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المؤسسة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها، لذلك يمكن اعتبار تقييم الأداء:

- عملية **مخططة** مسبقا.

- عملية **إيجابية** لأنها لا تهتم بنقاط القوة وكشف العيوب فقط وإنما تسعى أيضا إلى معالجتها.

- عملية **مستمرة** تلازم المؤسسة طول فترة نشاطها.

يوجد منهجين للتقييم على نفس القدر من الأهمية: **الكمي والنوعي**، فالمنهج الكمي تكون فيه الأعداد والقياس هي الأساليب الشائعة فيه، والتي غالبا ما تنطوي على النتائج أو الأرقام أو الإحصاءات الواردة في الجداول والممثلة في الأشكال والرسوم البيانية...، أما المنهج النوعي فيساعد على شرح وإثراء البيانات الكمية والعكس بالعكس، ومن الناحية العملية فعادة ما يتم استخدام كلا المنهجين في التحليل.

الفرع الثاني: الأسس العامة لتقييم الأداء

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

1- تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط التفصيلية لتحقيقها

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.⁽¹⁾

مع ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له.

2- تحديد مراكز المسؤولية ومعايير الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

⁽¹⁾ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 194.

كما تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.⁽¹⁾

3- توفر المعلومات وجهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

على المؤسسة تصميم نظام معلومات يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها (التغذية العادية؛ التغذية العكسية)، كما يعمل على تجميع وحصر البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك. كما تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة.

المطلب الثاني: مقومات عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء الإحاطة بأهميته، أهدافه، سبل نجاحه، والمعوقات التي تحول دون هذا النجاح. وعليه سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى هذه المقومات من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، نحاول إيجازها فيما يلي:⁽²⁾

- إن فاعلية التقييم يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في الأسواق.
- يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة وتحديد المؤسسة لنقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وبذلك تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.
- يساهم بوضع نظام عادل في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشكل الثواب والعقاب وأسباب استخدامه.
- يساعد المؤسسة بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات أن يساهم التقييم بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، كما يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع ومراكز وظيفية تنسجم مع قدرتهم في الأداء، والاستغناء عن العاملين ذو الكفاءات المتدنية في الأداء.

⁽¹⁾ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة (الشارقة)، 2009، ص

125.

⁽²⁾ حضيرة كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 152. (بتصرف)

- يساهم تقييم الأداء في كشف معوقات ومشاكل العمل ومعرفة مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... المطبقة في العمل ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات.
- أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والمؤرخات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى تتجلى أهمية تقييم الأداء في الآتي:
- يعتبر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة، وبالتالي إمكانية استمرارها وبقائها في العمل. كما يعكس تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتفنيدها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. واكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها.
- متابعة كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة، والتأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطها المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد ضمنا لتحقيق الوفورات الاقتصادية ومدى تحقق الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة عن طريق ترشيد الإنفاق لتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.
- مساعدة المؤسسة في عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، وتحديد نقاط القوى لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وتطوير مفهوم الرقابة الذاتية. وهذا يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- اعتبار نتائج التقييم جزء من نظام المعلومات في جميع مستويات المؤسسة بحيث تعتبر هذه المعلومات أساسا لتغيير وبناء الخطط الإستراتيجية.
- يوضح تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار الصناعة التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها التنافسي، كما يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل الوطني.⁽¹⁾

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص233.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

قد لا يكون هدف التقييم نفسه بديها مما يجعل المؤسسة تتساءل عن ماذا تريد تقييمه؟ هل تريد أن تقيم نجاح نشاط ما، أو تريد تقييم أثر النشاط؟. كما أن أهداف التقييم تحدد حسب حاجة المؤسسة، والموارد البشرية والمادية المتاحة إضافة إلى عامل الوقت أو الفترة الزمنية التي يجب أن يتم فيها التقييم، وبشكل عام يجب أن تكون أهداف التقييم واضحة (بمعنى أن المقوم يعرف حق المعرفة الشيء الذي يبحث عنه)، محددة (بمعنى أن تكون معروفة بدقة ويمكن ترجمتها في الميدان بكيفية عملية)، ويمكن قياسها بإحدى وسائل التقييم.

ومن بين أهداف التقييم نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

- قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة
- التعرف على نقاط القوة والضعف والتحسين المستمر.
- تحفيز الموظفين على العمل الجماعي ضمن الإطار المؤسسي.
- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- زيادة رضا متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المقدمة.
- التوزيع العادل للمكافآت والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء.
- مقارنة التكاليف بالإنجازات.

الفرع الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء ومعوقاته

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط، وكأي عملية اقتصادية تحيط بها عدة مشاكل وصعوبات. وهذا ما سنحاول عرضه في الفقرات الموالية.

1- متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي: ⁽²⁾

⁽¹⁾ <http://www.ssc.gov.jo/uploads/performance>

⁽²⁾ مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص 42.

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
- أن يتوفر للمؤسسة نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- كما أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية أوردت مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:⁽¹⁾
 - تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد؛
 - يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛
 - ضرورة تأييد الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم، كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر؛
 - يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
 - أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
 - وتجدر الإشارة إلى أن نجاح مهمة التقييم تكمن أيضا في اختيار المؤشرات المناسبة وترتيبها حسب أهميتها⁽²⁾، وفقا لما تقتضيه طبيعة أهداف المؤسسة.

⁽¹⁾ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 131.

⁽²⁾ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 250.

2- معوقات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء كثيرا من المشاكل والمعوقات التي تحول بينها وبين التقييم الدقيق، وعموما تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه؛
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

بالإضافة إلى أن التقييم في كثير من المؤسسات خاصة الحكومية منها يتم سنويا، بما يسمح بتراكم الأخطاء، والصحيح أنه يجب أن يتم دوريا أو يوميا حسب حالات وظروف العمل.⁽²⁾

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

سنتناول في هذا المطلب الخطوات الأساسية لعملية التقييم، بالإضافة إلى أهم العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء، هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها تحدها فيما يلي:

1- تحديد المجالات الخاصة بالتقييم وكذا أهداف المؤسسة

الأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فعلى المؤسسة تحديد أهداف تتسم بالبساطة والوضوح في صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الأعمال التي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير، وعلى صعيد المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة، ويمكن أن نحدد بعض المجالات⁽³⁾: المركز التسويقي، الابتكار، الموارد المالية والطبيعية، الربحية، الأداء الإداري والتطوير، الإنتاجية الكلية، المسؤولية، النمو والتوسع.

⁽¹⁾ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 212.

⁽²⁾ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 58.

⁽³⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 57.

2- وضع جهاز خاص بتقييم الأداء

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة.

3- جمع وتحليل البيانات والمعلومات الإحصائية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية وغير ذلك.

والعمل على تحليلها للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

4- إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الصناعية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.⁽¹⁾

5- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

في كون نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، في حالة ما إذا كان الأداء متطابقا مع المعايير التي تم وضعها فإن المؤسسة لا تتخذ أي إجراء، وتنتهي بذلك خطوات تقييم أداء المؤسسات الصناعية، أما في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها فعلى المؤسسة بالقيام بالخطوة التالية.

6- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

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

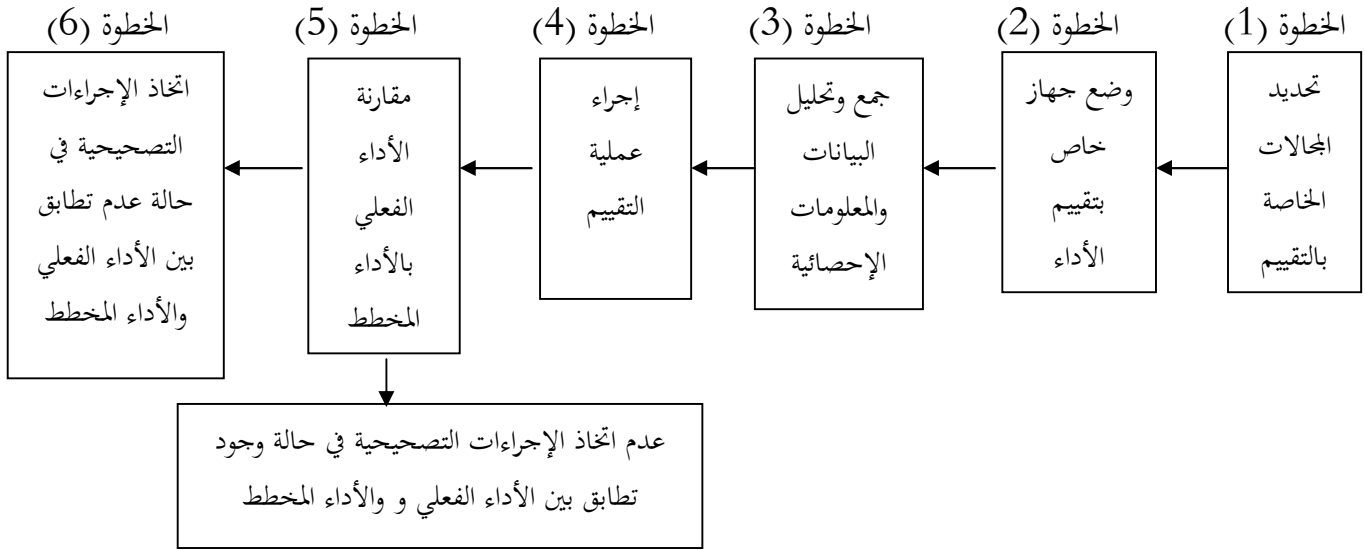
لا تقتصر عملية تقييم الأداء على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم

⁽¹⁾ مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص 39.

المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد ما بوضوح فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها "الهيكلية العملية الأساسية التي يجب أن تساهم في فعالية العمليات، والتي من أجلها يجب أن يوضع نظام للقياس مساهم في الأداء الكلي، عليه فمركز المسؤولية هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازنة لها بدلالات المساهمات المتوقعة."⁽¹⁾ لكي يتم ربط الانحرافات بالجهات المسؤولة التي أخفقت في الإنجاز بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها، لتعمل على وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها للحفاظ على الهدف المخطط.

والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء.

الشكل رقم (5.2): خطوات عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الطرح السابق.

يلاحظ أن المراحل الأربعة الأولى كلها عملية التقييم، بينما المرحتين الخامسة والسادسة الجزء من التقييم المتداخل مع التخطيط والبرمجة، مما جعل من عملية التقييم عملية تقويم وإصلاح، إذن تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقارير المنتظم والمستمر للمؤسسة بالنسبة لإنجاز المؤسسة في البيئة وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام لتحسين مستوى أداء المؤسسة⁽²⁾، وذلك بإتباع خطوات معينة أساسية ومتتالية.

⁽¹⁾ Denis Malho et Fernandez Poisson, **La Performance globale de l'entreprise**, les édition d'organisations , paris, 2003, p94.

⁽²⁾ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان (بيروت)، 1997، ص 125.

وفي هذا السياق نجد عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:⁽¹⁾

- النوع الأول: ويعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات الموضوعية، ويتطلب هذا النوع من التقييم وجود معدلات معيارية وذلك بهدف تحديد الانحرافات عن هذه المعدلات وتحليلها، وتحديد أسبابها وبالتالي تحديد المسؤولية عنها واتخاذ وسائل العلاج اللازمة.

- النوع الثاني: ويعتمد على مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بعضها ببعض، ويتم هذا النوع من التقييم على أساس المقارنة الزمانية أو المقارنة المكانية ويهدف إلى اكتشاف الانحرافات وتحليلها.

الفرع الثاني: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا راجع لعدة عوامل أهمها:

1- تاريخ وثقافة المؤسسة

لتاريخ المؤسسة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءاً من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المؤسسة، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المؤسسة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة وعدم التجاوب من طرف أعضاء المؤسسة.⁽²⁾

2- حجم وقطاع المؤسسة

يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس وتقييم الأداء، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.⁽³⁾

لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة، لأن أغلبية المؤسسات اليوم ومهما كان حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) ومهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل والطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.

⁽¹⁾ عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مداخلة مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 332.

⁽²⁾ Besseyere des Hortes, **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil**, Edition d' organisation, Paris, 1992, p 103.

⁽³⁾ Besseyere des Hortes, Op.cit, p 103.

3- التوجهات الإستراتيجية

أصبح لزاما على المؤسسات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية. وفيما يخص الموارد البشرية، تتجه المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات وبالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها، والتي تؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها. ولعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المؤسسة من التحكم في أداء مواردها البشرية واستثمارها وتوجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك وبما يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا⁽²⁾.

4- نظام تسيير الموارد البشرية القائم

يتحدد نظام التقييم المتبع في المؤسسة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المؤسسات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء، نظرا لعدم استعمالها كتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.

5- أسلوب التأطير المتبع

يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، ويعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المؤسسة، "ويضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه، مع إعداد وتأطير الأفراد لتفهم هذا النظام وتقبله كطرف في العملية، إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة"⁽¹⁾.

6- طبيعة العلاقات الاجتماعية

تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة من ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة، فعلى حسب درجة التوافق والانسجام الموجودة في المؤسسة، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

⁽²⁾ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2005، ص 159.

⁽¹⁾ Besseyere des Hortes, Op.cit, p 104.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء المؤسسة الصناعية

تتم عملية تقييم الأداء عادة من خلال جملة من المؤشرات التي تختلف باختلاف المتغيرات المتعلقة بالموضوع الذي يرتبط بالأداء.

والمؤشر هو علاقة بين عنصرين، تفيد هذه العلاقة في تقييم أداء المؤسسة وأنشطتها الداخلية، وقد يكون مؤشرا كليا أو جزئيا (بالنسبة للمؤسسة)، فعليا أو مخططا (نوع التقييم)، عينيا أو نقديا (مجال التقييم)، ويجب أن يكون لكل مؤشر معدل خاص به حتى يكون المؤشر ذا مدلول وليس رقما مبهما⁽¹⁾، ويمكن اعتبار مؤشر الأداء كهمزة وصل بين المؤسسة ومختلف الأعوان الموجودين بالصناعة التي تنشط ضمنها.

عرفت Berrah. L مؤشرا الأداء بأنه "عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد ومتفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة."⁽²⁾

مؤشرات تقييم الأداء إذن هي أدوات وأساليب إحصائية يمكن بواسطتها تقدير درجة نجاح أو مدى قيام المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تعمل من أجلها. وإن اختيار المؤشر (المقياس) المناسب لتقييم الأداء يعتمد على المؤسسة التي سوف يتم تقييمها والأهداف التي يجب إنجازها، ويلاحظ أن الأهداف التي سبق تحديدها في مرحلة صياغة الإستراتيجية يجب أن تستخدم في قياس أداء المؤسسة طالما تحولت الإستراتيجيات إلى تنفيذ فعلي.⁽³⁾

ويعتمد نجاح عملية تقييم الأداء على دقة وملائمة المؤشرات وقابليتها للحساب، وعلى انتقاء المؤسسة الصناعية المؤشرات المناسبة لها لأن مؤشرات الأداء متعددة وليس هناك اتفاق عام ومحدد عليها، سواء من حيث العدد أو الأهمية، وإن كان أفضل تلك الأشكال هو أكثرها تكاملا مع إستراتيجية المؤسسة في الصناعة، ولذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق فقط إلى أهم مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية في ظل تبنيتها للاستراتيجيات العامة للتنافس وهي مؤشر الربحية، مؤشر الإنتاجية، مؤشر التطور التقني، ومؤشر الحصة السوقية، وبالرغم من أن كل مؤشر فيها يعبر عن جانب معين من الأداء إلا أنه من مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مؤشر الربحية

يعد مؤشر الربحية من أنسب مؤشرات الأداء باعتباره المحصلة النهائية لجهود المؤسسة من جهة، ويستخدم كأساس لاتخاذ العديد من القرارات وللحكم على مدى كفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من جهة أخرى. لذا سنحاول

⁽¹⁾ حسين علي خشارمة، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها -دراسة ميدانية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 02، الأردن، 2002، ص 300.

⁽²⁾ L. Berrah, op.cit, p 47.

⁽³⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 433.

التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الربحية، أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصناعية، أبرز مقاييس هذا المؤشر، وكذا العوامل التي تؤثر على مستوى الربحية في المؤسسات الصناعية.

الفرع الأول: تعريف الربحية وأهميتها

يهدف تحليل الربحية إلى تحديد الموقف الربحي للمؤسسة بصفة كلية مع إمكانية التخطيط المستقبلي لها، ويمكن تطبيق هذا التحليل على كافة المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادي وشكلها القانوني، ونجد أن هذا التحليل يفيد بالدرجة الأولى الجهاز المالي والإداري للمؤسسة فهو يعمل بمثابة الضوء الكاشف الذي يعكس فعالية الأداء مما يتيح فرصة إجراء مقارنة بين فترات معينة لاكتشاف معدلات النمو أو التراجع وكذا معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة، إضافة إلى هذا يفيد الجهات المتعاملة معها من مقرضين، موردين...⁽¹⁾

1- تعريف الربحية

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

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

(1) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، الجزائر، 2013، ص 36.

(2) أحمد سعيد باخزومة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية (جدة)، 1994، ص 214.

(3) عبد القادر عطية محمد، مرجع سابق، ص 155.

(4) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 34.

كما عرفت الربحية على أنها: "التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف المؤسسة والتي تهم جهات متعددة ووفيات مختلفة (الملاك، المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال...) وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات." (1)

2- أهمية مستوى الربحية في المؤسسة

تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي: (2)

- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشرا على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة.

- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، وذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة وتكلفتها المتوسطة والتكلفة الحدية.

- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمؤسسة خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة للمؤسسة محتجزا (أرباح غير موزعة) فهذا يدعم رأسمال المؤسسة. ويؤثر ذلك على قيمة أسهم المؤسسة (المساهمة) في السوق وكذلك يقلص من احتمالات الاستحواذ عليها من قبل مؤسسات أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة.

- يكون مستوى الربحية المرتفعة حافزا للتوسع في المؤسسات، لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير أقصى ربح كالنمو في المبيعات أو نمو حصتها في السوق، تحتاج غالبا إلى حد أدنى من الربحية لكي تتمكن من تنفيذ هذه الأهداف.

- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلا على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

الفرع الثاني: قياس مؤشر الربحية

يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالا أمثلا، وتتحدد الصيغة العامة للربحية وفق المعادلة التالية: (3)

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

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

(1) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 35.

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

(3) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 35.

1- نسب الربح إلى المبيعات

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

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

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

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

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

2- نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة

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

1. القوة الايرادية: يتم حساب القوة الايرادية بقسمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

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

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

⁽¹⁾ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، مصر (الإسكندرية)، 2003، ص ص96، 97.

المستحقة. أما بالنسبة للأصول المشتركة في العمليات فيقصد بها جميع الأصول عدا الأصول المؤجرة للغير والعاطلة، والأصول التي تمثل استثمارات فرعية لا ترتبط بالعمليات كالأستثمار في الأوراق المالية.⁽¹⁾

2. معيار العائد على رأس المال المستثمر: يمكن تعريفه على أنه سعر الفائدة الذي يساوي بني القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي يدرها المشروع وبين التكاليف التي يتطلبها المشروع المقترح، وهو يقيس قدرة المشروع على تحقيق العائد لمعرفة الربح، ويلقى اهتماما من قبل القائمين على إدارة المشروع لمعرفة مدى جناح وكفاءة الإنجاز على ضوء المنافسة الحادة للمشاريع الأخرى.

وعند حساب معدل العائد يمكن أن يكون ذلك على أساس التدفقات النقدية قبل الضرائب وبعدها، وكذلك يمكن أن تتضمن هذه التدفقات مخصصات الاندثار أو بدونها، والشائع أخذ التدفقات الجارية قبل خصم الضرائب ولكن باستبعاد مخصصات الاندثار، ويجري حساب العائد على الاستثمار وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمارات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

حيث أن: الاستثمارات أو رأس المال المستثمر = رأس المال الثابت + رأس المال المتداول

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة الربح بالقياس إلى المبيعات}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمارات}} = \text{معدل دوران رأس المال}$$

فمعدل العائد على رأس المال المستثمر معيار هام لقياس كفاءة أداء المؤسسة في استثمار مواردها لتحقيق أقصى قدر من صافي الأرباح بها.⁽²⁾

3. معدل العائد على حقوق الملكية: يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، ولذا فإنه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك.⁽³⁾

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{معدل العائد على حقوق الملكية}$$

⁽¹⁾ منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 100.

⁽²⁾ عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 36.

⁽³⁾ منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 103.

وهناك نقطة جديرة بالاهتمام في شأن النسب المالية التي يكون حق الملكية طرفاً فيها. فالأرباح المحتجزة عن العام الذي تعد عنه النسبة، والتي تعد جزءاً من حقوق الملكية لم تتحقق كلها في بداية العام كما لم تتحقق كلها في نهاية العام. بل الأفضل أخذ نصف الأرباح المحتجزة عن العام فقط على اعتبار أنها تمثل متوسط الأرباح المحتجزة التي تم توظيفها. بالرغم من أن نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة تعد أوسع تعبيراً عن حجم المؤسسة إلا أنه يعيبهما اختلاف طرق حساب قيمة الأصول ورأس المال ومعدلات إهلاك رأس المال بين المؤسسات واحتمال تغير هذه الطرق مما يجعل المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة مشوباً بعدم الدقة. مما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات مقياساً مفضلاً في الدراسات حول أداء المؤسسات، لأن إجمالي المبيعات (أو الإيراد الكلي) يعكس حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة، من خلال حجم الإنتاج، وظروف السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسة وانعكاسات ذلك السوق على سلوك المؤسسات في هذا السوق.⁽¹⁾

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على مستوى ربحية المؤسسات الصناعية

إن العوامل الأساسية التي تتحكم في ربحية المؤسسات الصناعية يمكن تصنيفها كالاتي:

1- كفاءة المؤسسة وأهدافها

تتأثر ربحية المؤسسة بمدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، ومدى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة بالتالي يرتفع مستوى الربحية. وكذلك يؤثر الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة على مستوى السعر بالتالي على مستوى الربحية فإذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا يرفع معدل الربحية، أما إذا كان للمؤسسة أهداف أخرى مثل زيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة دخول مؤسسات جديدة للصناعة فإن مستوى السعر يكون منخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية.⁽²⁾

2- الظروف الاقتصادية والمنافسة

تتأثر ربحية المؤسسة بمدى استقرار الظروف الاقتصادية المحلية. كما تؤثر المنافسة بين المؤسسات على ربحيتها وذلك من خلال نقص الموارد المتاحة لها، واضطرارها نتيجة لذلك على دفع معدلات فائدة عالية للحصول على هذه الموارد الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض ربحيتها.

(1) باخرمة، مرجع سابق، ص 211.

(2) أحمد سعيد باخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 22.

3- ظروف الصناعة التي تشط في ظلها المؤسسة

هيكل الصناعة (مستوى التركيز، عوائق الدخول، درجة التمييز في المنتجات) وحجم ومرونة الطلب على السلعة والسلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى في الصناعة المنافسة للمؤسسة إزاء أي تغيير في سعر سلعتها.⁽¹⁾

تستخدم معظم الدراسات عن هيكل الصناعة والربحية الصيغة العامة لنموذج الاقتصاد القياسي التالية:⁽²⁾

$$\Pi = f(C, B, D)$$

حيث أن (Π): مؤشر الربحية. (C): متغير مستقل يعكس سهولة التواطؤ. (B): يشمل متغيرات تمثل شروط الدخول إلى الصناعة (عوائق الدخول). (D): ظروف الطلب.

فالمنطق وراء هذا النموذج يميز بين العوامل المحددة للربحية على كل من جانب الطلب وجانب العرض. على جانب العرض ترتبط الربحية بكل من عوائق الدخول والتواطؤ. فالعوائق العالية للدخول تحمي المؤسسات القائمة من المنافسة الممكنة وبذلك تمثل شرطا ضروريا للربحية العالية.

ولكن بصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فإن المنافسة بين المؤسسات الموجودة أصلا بالصناعة قد تمحو أي أرباح غير عادية. لذا فإن فاعلية التواطؤ في الصناعة تحدد إلى أي درجة يمكن استغلال الموقف الاحتكاري في تهديد الداخلين الجدد بصورة أكثر فاعلية في حالة احتكار محكم للقلة.

أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرن وتزداد قدرة المؤسسة على رفع السعر وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية. وعلى العكس، إذا كانت الصناعة تسودها منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرن وتقل قدرة المؤسسة على رفع السعر وهذا يقلل من معدل الربحية.⁽³⁾

المطلب الثاني: مؤشر الإنتاجية

لقد وضحنا سابقا أن الإنتاجية تعتبر بعد من أبعاد الأداء، وفي هذا الإطار سنتعرض إلى تعريف الإنتاجية وأهميتها، طرق قياسها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: تعريف الإنتاجية وأهميتها

يعتبر أغلب الباحثين الاقتصاديين أن أية عملية لتحديد مستوى أداء المؤسسة لابد أن يراعى الجانب الإنتاجي فيها، وهذا الجانب يعكسه مؤشر الإنتاجية والذي يعد أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة.

(1) أحمد سعيد باخزمة، مرجع سابق، ص 217.

(2) روجر كلارك، تعريف فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 1994، ص 174.

(3) بول سامويلسون وآخرون، ترجمة هشام عبد الله، الاقتصاد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 198.

1- تعريف الإنتاجية

بالإضافة إلى التعاريف المقدمة لها والتي تم عرضها في المبحث الأول، عرف مدحت القرشي مؤشر الإنتاجية بأنه "يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية"⁽¹⁾، ومن هنا تتأتى أهمية الإنتاجية بالنسبة لمختلف الأنظمة السائدة في العالم وعلى عدة مستويات.

2- أهمية الإنتاجية

تبرز أهمية الإنتاجية على عدة مستويات، وهي مستوى العامل، المؤسسة والمجتمع، فأهميتها بالنسبة للعامل تتمثل في أن كل زيادة في مستوى الإنتاجية يؤدي إلى تحسن في أجرته ومن ثم تحسن مستوى معيشته وظروف عمله المادية والمعنوية. أما بالنسبة للمؤسسة فإن ارتفاع مستوى إنتاجيتها يمكنها من تخفيض تكاليف منتجاتها وبيعها بأسعار منخفضة وبالتالي الريادة في مجال التكلفة أمام المؤسسات المنافسة وتعزيز مكانتها في السوق. وإضافة على ذلك فإن ارتفاع مستوى الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، يساهم في زيادة مستوى أرباحها، وكذلك يسمح بتصدير منتجاتها نحو الخارج، كما يتيح للزبائن المحليين الحصول على المنتجات بأسعار منخفضة تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى تحسين المستوى العام لأداء المؤسسة.

الفرع الثاني: قياس الإنتاجية

هناك مقاييس مختلفة للإنتاجية منها مقاييس كلية وأخرى جزئية.

1- الإنتاجية الكلية

تمثل الإنتاجية الكلية "العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العملية الإنتاجية والإنتاج المتحقق من هذه العملية"⁽²⁾، وبمعنى آخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input، فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج. وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها المؤسسة كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها. وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عناصر الإنتاج}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال + الآلات والمعدات والخامات + العمل + التنظيم}}$$

(1) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 257.

(2) فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2009، ص 246.

وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف تحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف نجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علمًا بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً. ويلجأ الاقتصاديين إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود إلا أننا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات في غاية الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة.

2- الإنتاجية الجزئية

تدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدة وبمعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة. ويلاحظ أن الاختصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، ويرجع ذلك إلى أن نسبة ارتفاع إنتاجية رأس المال مثلاً لا تكون مماثلة بالضرورة لنسبة ارتفاع إنتاجية عنصر العمل. وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينياً أو نقدياً أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الخامات}} = \text{إنتاجية المواد}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الاستثمارات}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{مجموع الأجر والرواتب}} = \text{إنتاجية الأجر}$$

ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل، الاستثمارات، رأس المال العامل، وهكذا⁽¹⁾. ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة ألا أنه يعاب على هذا المعيار أن الإنتاجية المتوسطة تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان، فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية لهذا

(1) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص ص 258، 259. (بتصرف).

العنصر بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تعطي إنتاجية أكثر ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يؤخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في بقية عوامل الإنتاج.

يفضل الاقتصاديون المؤشرات الكلية للإنتاجية على المؤشرات الجزئية لتأثر الأخيرة بالاختلاف في كثافة استخدام عناصر الإنتاج حيث كلما زادت كثافة استخدام عنصر الإنتاج كلما قلت إنتاجيته بسرمان قانون الإنتاجية الحدية المتناقصة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية بالزيادة أو النقصان نوجزها فيما يلي:

1- العوامل التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية

تتحكم في تحسين الإنتاجية مجموعة من العوامل تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، حيث أن العوامل الداخلية فهي تلك التي تقع داخل سيطرة المؤسسة أما العوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرتها⁽¹⁾، نوردها فيما يلي:⁽²⁾

- القوة البشرية ودرجة تأهيلها وانتظامها في العمل وانخفاض معدل دورانها وفعالية برامج تدريبها.
- كثافة العمل وتنوع العمل ووسائل العمل، ودرجة تطور التقنية وبرامج الصيانة، وحالة الطاقة وكيفية استثمارها وتحميلها، ومدى استخدام الآلات والأدوات الخاصة.
- العوامل التي تربط عناصر الإنتاج مع بعضها، وهي التنظيم والتكنولوجيا والمعلومات والإدارة.
- العوامل المتعلقة بسوق عناصر الإنتاج كالاحتياجات والإمكانات المتاحة في السوق من القوة العاملة ودرجة تأهيلها، الخامات والمواد الأولية ودرجة النوعية، والوسائل والتجهيزات الإنتاجية ودرجة تطورها، وفرص الاستثمار المتاحة حالياً وفي المستقبل.
- عوامل التخصص والتنسيق والتكامل والقوانين، هيكل ترتيب عناصر الإنتاج، تراكم المعلومات والدراسات ذات الصلة.
- شروط الموقع والمحيط والمناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب.
- التطوير التقني العلمي وإمكانية استخدامه في العملية الإنتاجية على المدى الطويل.

2- العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الإنتاجية

توجد مجموعة من العوامل تقود إلى تخفيض الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ نعيمة برك، مرجع سابق، ص 279.

⁽²⁾ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 41، 42.

⁽³⁾ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 42، 43.

- محتوى العمل الإضافي الناتج عن المنتج بسبب تصميمه الخاطئ، أو زيادة عدد الأنماط المصنعة وأنماط الجودة الخاطئة.
- محتوى العمل الإضافي الناتج عن استخدام الوسيلة بشكل خاطئ، أو إتباع الطريقة الأقل كفاية، أو تصميم العملية بشكل مكلف، أو التخطيط والتنظيم بشكل خاطئ.
- الوقت غير المثمر بسبب فشل الإدارة (انخفاض مستوى كفاية الإدارة).

المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني

إضافة إلى مؤشر الربحية ومؤشر الإنتاجية والتي تعتبر من المؤشرات المالية، هناك مؤشرات أخرى اقتصادية لا تقل أهمية عن سابقتها في تقييم أداء المؤسسات الصناعية ولعل أهمها التطور التقني.

الفرع الأول: تعريف التطور التقني وأهميته

سنحاول في هذا الفرع إبراز معنى التطور التقني وأهميته بالنسبة للمؤسسة الصناعية.

1- تعريف التطور التقني

يعتبر التطور التكنولوجي أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المؤسسات الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المؤسسة لأي فترة زمنية معينة منسوبا إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة.

إذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المؤسسة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطورا تقنيا (أو فنيا) قد حدث، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقا، 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 للمؤسسة.⁽¹⁾

2- أهمية التطور التقني في الصناعة وآثاره

تظهر أهمية التطور (أو التقدم) التقني فيما يلي:⁽²⁾

- يؤثر التطور التقني على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة حيث تزداد إنتاجية عناصر الإنتاج وتنخفض التكلفة المتوسطة وبالتالي يمكن أن يؤدي التطور التقني إلى ارتفاع معدل الربحية في المؤسسة.

(1) أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 230.

(2) باخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 26.

- يمكن أن يؤثر التطور التقني سلباً على مستوى التشغيل والعمالة في المجتمع، خاصة إذا كانت الأساليب التكنولوجية من النوع الموفر للعمل، أي أساليب تكنولوجية كثيفة رأس المال وتعتمد أكثر على استخدام الآلات، وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة خاصة في الدول كثيفة السكان والتي لديها فائض في عنصر العمل.
- يؤثر التطور التقني إيجابياً على قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المحلي والخارجي لأن التطور التقني ينعكس على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وانخفاض السعر، كما ينعكس أيضاً على تحسن نوعية السلعة المنتجة وارتفاع جودتها.
- يؤثر التطور التقني في الصناعة على مستوى التطور التقني في المجتمع ككل فيمكن أن ينتقل التطور التقني من قطاع الصناعة إلى القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع الخدمات. لأن هناك ارتباط بين القطاعات.

الفرع الثاني: قياس مؤشر التطور التقني في المؤسسة

معرفة سبل قياس مؤشر التطور التقني باعتباره مؤشر من مؤشرات الأداء، نشير إلى وجود مدخلين أساسيين هما:

1- البحث والتطوير في المؤسسة

أهم المقاييس المستعملة في تحديد البحث والتطوير في المؤسسة هي:⁽¹⁾

- إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوماً على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير.
- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.
- الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المؤسسة ككل.
- معدل الابتكار التكنولوجي: وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.
- معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنوياً، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

⁽¹⁾ عبد الوهاب بن بركة، دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009، ص 06.

- التنوع المعتمد على التكنولوجيا: طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئياً نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من الجهود الخاصة بالتنوع.
- مقاييس أخرى ملائمة: يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المؤسسة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

2- مستوى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

يمكن التعبير عن مستوى استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة بمؤشر درجة التصنيع، ومؤشر مستوى الكثافة الرأسمالية.⁽¹⁾

1. مؤشر درجة التصنيع: يبين تطور مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{درجة التصنيع} = 100 \times \frac{\text{القيمة المضافة الاجمالية}}{\text{قيمة الإنتاج (بتكلفة عوامل الإنتاج)}}$$

كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر دل ذلك على ارتفاع مستوى التصنيع وتطور مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.

2. مؤشر مستوى الكثافة الرأسمالية: يعبر عن كثافة رأس المال أي مقدار المعدات والآلات للعامل الواحد، وكلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر كلما أشار ذلك إلى ارتفاع الكثافة الرأسمالية في المؤسسة (أي حصة العامل من المعدات والآلات) وتطور مستوى التكنولوجيا، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{مستوى الكثافة الرأسمالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المعدات والآلات}}{\text{عدد العاملين}}$$

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في التطور التقني

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على التقدم التقني في صناعة ما في العناصر التالية:

1- هيكل الصناعة

لم يتفق الاقتصاديون بشأن علاقة هيكل الصناعة (شكل السوق) بمعدل التطور التقني في الصناعة وإنما هناك وجهتي نظر مختلفتين وهما:

⁽¹⁾ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 272.

- وجهة نظر الاقتصادي شومبيتر: دافع جوزيف شومبيتر عن المنافسة غير الكاملة، حيث يرى أن العوامل الاحتكارية في السوق هي التي تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني لأن المؤسسات الاحتكارية الكبيرة هي التي تتمكن من تحقيق أرباح غير عادية (مرتفعة)، وقد ناقش أن التجديد والتغيير التكنولوجي يأتي على الأغلب من الاحتكارات التامة أو احتكارات القلة أكثر من المنافسة الكاملة⁽¹⁾، وبالتالي تتمكن المؤسسات الاحتكارية من إنفاق جزء من الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي وتطوير أساليب الإنتاج وهذا يكون له تأثير إيجابي على معدل التطور التقني في الصناعة.

- وجهة نظر الاقتصادي مانسفيلد: الذي يرى أن هيكل الصناعة الذي يتميز بالمنافسة هو الذي يشجع على التطور التقني لأن المؤسسات التي تعمل في ظل المنافسة تواجه منافسة من المنتجين الآخرين وهذا يجعلها تهتم بالتطوير التقني حتى تستطيع تخفيض التكاليف المتوسطة فيها بحيث لا تضطر إلى الخروج من الصناعة في المدى الطويل بسبب (ارتفاع التكلفة فيها) أما المحتكر فإنه لا يواجه منافسة في السوق ولن يكون لديه الحافز للإنفاق على البحث والتطوير التقني أو التكنولوجي.⁽²⁾

ومن وجهتي النظر السابقتين يمكن القول بأن المؤسسات الاحتكارية التي تحقق أرباح مرتفعة إذا قامت فعلاً بإنفاق جزء من هذه الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي فإن هذا يكون له تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل التطور التقني ومن ثم انخفاض مستوى التكلفة المتوسطة.

2- حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على البحث والتطوير التقني

تؤدي زيادة حجم الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على البحث والتطوير إلى ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة وأهم مصادر تلك الموارد المالية هي الأرباح التي تحققها المؤسسات الصناعية والإعانات المالية التي تقدمها الحكومة لتشجيع البحث والتطوير في الصناعة.

3- مستوى التقنية والتطور التكنولوجي السائد في المجتمع

ويشمل ذلك الاختراعات الجديدة والابتكارات، والتي تتأثر بالبيئة ودرجة التقدم العلمي في المجتمع والقوانين الموجودة في الدولة مثل قوانين حماية براءات الاختراع.

ويختلف ذلك في الدول الصناعية المتقدمة عن الدول النامية حيث يكون معدل التطور في الدول الصناعية أعلى بالمقارنة مع الدول النامية.

⁽¹⁾ بول سامويلسون، مرجع سابق، ص 204.

⁽²⁾ التعريف بعلم اقتصاديات الصناعة، ص 25. على الموقع الإلكتروني:

4- معدل العائد المتوقع من الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير

يؤدي الإنفاق على التطوير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية فيها وانخفاض مستوى التكلفة المتوسطة مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الربحية وبالتالي فإن ارتفاع معدل العائد المتوقع من الإنفاق على التطوير التكنولوجي يكون حافز على التطوير والبحث التكنولوجي وينعكس ذلك على ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة.

المطلب الرابع: مؤشر الحصة السوقية

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

الفرع الأول: تعريف مؤشر الحصة السوقية وأهميتها

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق (حصتها السوقية) أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

1- تعريف مؤشر الحصة السوقية

يمكن تعريف الحصة السوقية بأنها نسبة تعبر عن نصيب المؤسسة من الصناعة، وتعبّر كذلك عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في الصناعة مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من المؤسسة التي تطمح في تنمية حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها التوسع في حجم الأسواق الإجمالية وحماية الجزء الحالي لها في السوق⁽¹⁾، حيث يتطلب من المؤسسات الصناعية المتنافسة فيما بينها والتي تسعى كل واحدة منها على زيادة حصتها السوقية زيادة حجم السوق من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من المنتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن الحاليين، وكذلك الترويج الواسع والكفاء لمنتجاتها لجذب الزبائن الجدد ودفعهم إلى تكرار استخدامها من خلال التأكيد على جودة منتجاتها. وكلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية بافتراض تساوي الأمور الأخرى كلما ضعفت حصتها من السوق.

⁽¹⁾ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 99.

ومما سبق يتضح أن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية المؤسسة، إنما تعد إحدى الوسائل التي بواسطتها تتأكد إدارة التسويق من مدى تحقق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. بمعنى أنها لا تشكل هدفاً بحد ذاته بل هي مؤشر يدل على مكان المؤسسة بالنسبة إلى منافسيها في الصناعة.⁽¹⁾

2- أهمية الحصة السوقية في تحديد وضعية المؤسسة في الصناعة

غالباً ما يستخدم حجم مبيعات المؤسسة كمقياس لتحديد وضعية المؤسسة في الصناعة وإعطاء صورة على مكانة أو موقع المؤسسة التنافسي، وقدرتها على التأثير في ذلك السوق ونتائج ممارساتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية أي مدى قوتها السوقية. وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعية من قبل المؤسسة، ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات، واكتشاف الاختلالات والانحرافات خلال تلك الفترة بين حجم المبيعات المتوقعة وحجم المبيعات الفعلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوة بين الأهداف والأداء. إن تحليل مبيعات المؤسسة، سواء عن طريق مقارنة المبيعات الحالية بمبيعات السنوات السابقة، ومعرفة التطور الحاصل بها، أو عن طريق تحليل المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية، أو حسب المنتجات أو الزبائن، ومقارنتها ببعضها البعض ومؤشرات السنوات السابقة، هو مؤشر ضروري ولكنه غير كافٍ للحكم على وضعية وقوة المؤسسة في الصناعة. فقد يزداد مستوى المبيعات لإحدى المؤسسات، نتيجة للزيادة أو للتحسين في الظروف الاقتصادية للدولة، أو نتيجة لنمو الصناعة، وزيادة معدلاتها بصورة سريعة. ومن زاوية أخرى، قد تكون الزيادة نتيجة كفاءة وفعالية الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. ومن ثم فإن الوسيلة الفعالة لإبعاد تأثير العوامل العامة للحكم على وضعية المؤسسة في الصناعة، يكمن في تحديد الحصة السوقية للمؤسسة. فإذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق (الصناعة)، فهو دلالة على تفوقها في مواجهة منافسيها وتحسن أداءها، وبذلك هو مؤشر إيجابي على الوضعية التنافسية الجيدة للمؤسسة في الصناعة. أما في حالة انخفاض نصيبها من السوق، فهو العكس.

الفرع الثاني: طرق تقدير الحصة السوقية للمؤسسة

عند تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، ينبغي اختيار المقياس المستخدم في ذلك، وبهذا الصدد نشير إلى وجود المقاييس

الرئيسية التالية:

⁽¹⁾ فواز واضح، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء -حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 139. (بتصرف)

1- الحصة السوقية الإجمالية (المطلقة) للمؤسسة

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة)⁽¹⁾ في فترة زمنية معينة وعادة ما تكون سنة، وإن الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة تمكنها من معرفة واكتشاف أية انحرافات وتقويمها بسرعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أو معالجتها واكتشاف نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وكذلك يمكنها ربط حصتها السوقية ببيانات الأداء الأخرى للمؤسسة مثل المصاريف البيعية أو الترويجية أو التوزيعية ومدى ملائمة الأسعار المحددة لمنتجاتها، وكذلك مع حجم التدفقات النقدية والربحية للمؤسسة، وغير ذلك. وتقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسات على النحو التالي:⁽²⁾

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

وينبغي على المؤسسة لتقدير حصتها السوقية أن تتخذ عدة قرارات بهذا الخصوص، من أهمها اختيار المعيار الذي يتم على أساسه تقييم المبيعات، إما بعدد الوحدات أو بالقيمة. ففي مجال السلع الكبيرة الحجم مثل السيارات، عادة ما يستخدم عدد الوحدات (عدد السيارات المباعة) كمؤشر لحجم المبيعات. عكس المنتجات الصغيرة الحجم التي يستخدم القيمة كمؤشر لحجم المبيعات، مثل المواد الاستهلاكية، مواد التنظيف...

كما ينبغي تحديد المنطقة الجغرافية أو السوق المستهدف، الذي سيتم قياس الحصة السوقية فيه. فعلى سبيل المثال حصة السوق لسيارات رينو "Renault" في السوق الجزائري، تختلف عن الحصة السوقية لنفس المؤسسة في السوق المغربي، وهكذا...

2- حصة السوق المستهدف

يتم قياس حصة السوق المستهدف (المعنى به)، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف (المخدوم) خلال فترة زمنية معينة. ويمكن حساب نسبة حصة السوق المستهدف حسب العلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق المستهدف} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق المستهدف في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

ويتكون السوق المخدوم، من جميع المشتريين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات، وعادة ما تكون حصة المؤسسة من السوق المخدوم، أكبر من الحصة السوقية الإجمالية للسوق. فالمؤسسة يمكن أن تحقق حصة قدرها 60%

(1) محمد سليمان، مرجع سابق، ص 08.

(2) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 100.

من السوق المخدوم (المستهدف)، ولكن هذه النسبة قد لا تتجاوز نسبة 15% في السوق الإجمالي، إذا ما قورنت مبيعاتها بمبيعات جميع المؤسسات في الصناعة، لذا فإن مهمة المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المستهدف ثم يمكن أن تضيف خطوط إنتاج جديدة أو مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها في السوق الإجمالي⁽¹⁾.

3- حصة السوق النسبية

تقاس حصة السوق النسبية، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة، بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. وذلك خلال فترة زمنية معينة. ويعبر عن هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

وفي الغالب، يتم تحديد ثلاث مؤسسات منافسة لها في الصناعة وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة. ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب مؤسسة ما من السوق 30% ونصيب أكبر مؤسستين تالين هو 20%، 10% يمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للمؤسسة الأولى هي 50% (60/20) وللمؤسسة الثالثة 16.6% (60/10).⁽²⁾

كما يمكن للمؤسسة استخدام مقياس آخر يرمي إلى مقارنة مبيعاتها بمبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة. فعلى سبيل المثال، يتم حساب الحصة السوقية لمؤسسة "Microsoft" بمقارنة مبيعاتها بمبيعات "IBM"، وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك مؤشراً على اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة⁽³⁾.

ومهما كان المقياس المستخدم لقياس الحصة السوقية، فعلى المؤسسة جمع البيانات الضرورية لحساب هذه النسبة. وفي هذا المجال، يمكن الحصول على بيانات الحصة السوقية الإجمالية، نظراً لتوفر الإحصاءات الحكومية، المجالات المتخصصة، ومختلف المنشورات من مصادر مختلفة، مثل الغرف التجارية والصناعية... بينما نجد أن بيانات المقاييس الأخرى من الصعب الحصول عليها، نظراً لتغير تشكيلة المنتجات، أو لسرية بعض البيانات عن مبيعات مؤسسة معينة.

ويمكن إيجاز طرق تقدير الحصة السوقية للمؤسسة في الشكل التالي.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 326.

(2) محمد سليمان، مرجع سابق، ص 09.

(3) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 327.

الشكل رقم (6.2): المقاييس المستخدمة في تقدير الحصة السوقية

$$\begin{aligned} \text{حصة السوق الإجمالية} &= \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%} \\ \text{حصة السوق المستهدف} &= \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق المستهدف في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%} \\ \text{حصة السوق النسبية} &= \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%} \end{aligned}$$

تقدير الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الطرح السابق.

الفرع الثالث: تحليل الحصة السوقية

نقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة كما رأينا ذلك سابقا، أما تحليل الحصة السوقية فيقصد به جمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة، فتحليل الحصة السوقية يظهر لنا أن شيئا ما قد حدث ولكنه لا يجدد لنا هذا الشيء.

وعند تحليل الحصة السوقية يجب الحذر من:

- أن يتم الاعتماد في التحليل على القيم وليست الكميات، فبعض المؤسسات قد ترفع من أسعار منتجاتها مما قد يعطي انطبعا بزيادة حصتها السوقية وهذا أمر غير دقيق.
- أن يتم الاعتماد في التحليل على التشكيلة السلعية بدلا من السلعة ذاتها، حيث أنه قد يعطي بيانا خاطئا عن بعض السلع، فقد يكون هناك تزايد في بعض السلع بينما يكون هناك انخفاض أو استقرارا في بعض السلع الأخرى ضمن التشكيلة.

فإذا تم تحليل الحصة السوقية بهذا الوصف فإنها تعتبر مقياسا مهما للأداء وتعتبر من المقاييس الجيدة للتفرقة بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها، إذ أنها تحدد موقف منتج معين (علامة سلعية معينة) في مواجهة المنافسين، كما أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 270.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الأداء والذي يختلف من دراسة إلى أخرى باختلاف نظرة الباحث القائم بها، وبصفة عامة يقصد بأداء المؤسسة الصناعية في الصناعة الوصول إلى التفوق والتميز عن المؤسسات المنافسة لها في الصناعة، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والمردودية.

وباعتبار المؤسسة متأثر وتتأثر بالصناعة التي تنشط ضمنها فإن متغيراتها تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة، وهي العوامل الخارجية الغير خاضعة لتحكم المؤسسة وتشمل في العوامل البيئية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، كما يتأثر أداء المؤسسة الصناعية بمجموعة من العوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، التقنيات المستعملة وثقافة المؤسسة. وتم التعرف كذلك على التصنيفات المختلفة للأداء وفقاً لعدة معايير كمعيار المصدر، الشمولية، معيار الوظيفة، ومعيار الطبيعة.

وعملياً تقييم الأداء كانت هي الأخرى من العناصر التي تضمنها هذا الفصل، على اعتبار أنها توفر للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها، وهي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات أهمها مؤشر الربحية، الإنتاجية، التطور التقني، والحصة السوقية. ويفضل استعمالها كلها حتى تكون النظرة دقيقة عن واقع أداء المؤسسة في الصناعة.

وتسعى كل المؤسسات العاملة في الصناعة إلى تحقيق أحسن المستويات من الأداء، ولا يمكن ذلك إلا بقدره المؤسسة على اعتماد إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس والموضحة في الفصل الأول. فالإستراتيجيات القوية تؤدي إلى إحراز نتائج باهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التوافق وتغيرات المحيط وانغلقت على نفسها كانت بذلك عائقاً أمام تحسين الأداء. وهذا ما سنحاول تحليله أكثر في ظل الاقتصاد الصناعي في الفصل الموالي من هذه الأطروحة.

الفصل الثالث: تحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي

تمهيد

إن تزايد حدة وشدة المنافسة على المستوى العالمي، ومع خفض حواجز الدخول في أسواق العديد من الدول واتجاه معظمها نحو الانفتاح قد خلق مناخا تنافسيا جديدا للمؤسسات الصناعية، يستدعي منها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية التي تساعد على التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في الصناعة التي تنشط فيها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها الحاليين والكامنين.

وتزامنا مع هذه التغيرات والتطورات ظهر علم الاقتصاد الصناعي الذي يركز على حركية الصناعة وطريقة عملها، ويعتمد في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة والصناعة، بناء على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي بـ هيكل - سلوك - أداء، حيث يأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في الصناعة وفق الأنواع المختلفة لهيكل الصناعة من جهة، وانعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها من جهة أخرى، بينما يأخذ المحور الآخر والمتمثل في الصناعة من خلال أشكالها المختلفة التي يتطلب كل شكل منها سلوكيات معينة من قبل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى السياسات التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل الصناعة، وذلك كله من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة فيه. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال المبحث الأول المعنون موضوع الاقتصاد الصناعي. ويعتبر هيكل الصناعة أهم المحاور التي يركز عليها نموذج الاقتصاد الصناعي، وأصبح يأخذ مكانة هامة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات في ظل التحولات البينية التي تتسم بالاضطراب والتعقد وعدم التأكد مع الأخذ بعين الاعتبار قوى التنافس الأخرى التي تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من كسب الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لتحقيق أهدافها المحددة والوصول إلى أحسن وأفضل أداء. لذلك سنحاول دراسة وتحليل هيكل الصناعة في المبحث الثاني.

وفي هذا السياق تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس كسلوك إستراتيجي فعال تختاره وتتبناه المؤسسة الصناعية في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الصناعة وترى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها ومجارات منافسيها وطريقة هامة لتطوير أدائها، وهذا ما سنحاول توضيحه أكثر في المبحث الثالث.

المبحث الأول: موضوع الاقتصاد الصناعي

كنقطة بداية أساسية لفهم الأسلوب الذي سنتبعه في تحليل ودراسة العلاقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء في هذه الأطروحة سنحاول التعرف على موضوع الاقتصاد الصناعي من خلال التطرق إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي وتاريخ ظهور هذا العلم ومختلف مراحل تطوره أفكاره والنموذج الذهني له.

المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الصناعي

من أجل الإلمام بمفهوم الاقتصاد الصناعي سوف نقوم بعرض مختلف التعاريف المقدمة له في الفرع الأول، وفي الفرع الثاني نحاول إبراز علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي.

الفرع الأول: تعريف الاقتصاد الصناعي

يعرف Jean Pierre Angelier الاقتصاد الصناعي بأنه جانب من جوانب النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة، تحت تأثير محيطها، والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات المكونة لها، ويقصد بمصطلح الصناعة مجموع المنتجين المتنافسين في سوق سلعة أو خدمة معينة.⁽¹⁾

كما يعرفه أحمد سعيد باخزمة بأنه "ذلك العلم الذي يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المؤسسات، ثم السياسات الصناعية الحكومية المناسبة إزاء ذلك".⁽²⁾

كما يعتبر روجر كلارك أن الاقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في البناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المؤسسات العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعلية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة، وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهد التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة تقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle -Éléments de méthode-**, Office des publications universitaires, Alger, 1993, p 05.

⁽²⁾ أحمد سعيد باخزمة، مرجع سابق، ص 39.

والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان وإستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.⁽¹⁾

كما أن Jean-Marie Chevalier نظر إلى الاقتصاد الصناعي من جانب تدخل الدولة حيث اعتبره علم يهدف إلى تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين.⁽²⁾

ويسعى الاقتصاد الصناعي إلى تحديد السبب الذي يجعل المؤسسات تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع بعض المؤسسات البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك لماذا تقرر المؤسسات الابتكار أم لا، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها.⁽³⁾

من كل ما سبق يمكن استنتاج أن الاقتصاد الصناعي فرع من الاقتصاد يتعلق بدراسة هيكل أو شكل الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المؤسسات الصناعية (استراتيجياتها) من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة، ويهتم بدراسة أداء المؤسسات الصناعية من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطور التقني والحصة السوقية، كما يدرس تطور العلاقة بين هيكل الصناعة، السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية، وأداء المؤسسة في الصناعة من أجل الوصول إلى تبني المؤسسة للإستراتيجية المثلى والمناسبة لتمكينها من التمتع داخل الصناعة التي تنشط فيها، وكل ذلك في ظل تدخل الدولة في الصناعة عن طريق السياسات الصناعية التي تتبعها والتي تؤثر على هيكل الصناعة وعلى سلوك المؤسسات الصناعية وأدائها بما يحفظ ويخدم المصلحة العامة.

الفرع الثاني: علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي

يمكن التمييز بين وجهتي نظر فيما يخص علاقة الاقتصاد الصناعي بالاقتصاد الجزئي، فترى الأولى أن الاقتصاد الصناعي تطور للاقتصاد الجزئي، أما وجهة النظر الثانية فترى أن الاقتصاد الصناعي مستقل عن الاقتصاد الجزئي.

1- الاقتصاد الصناعي كتطور للاقتصاد الجزئي

حسب Stigler فإن الاقتصاد الصناعي لا يشكل مذهباً جديداً، وإنما هو عبارة عن جزء من النظرية الاقتصادية. كما يرى Cahuc أن الاقتصاد الصناعي هو مجال من النظرية الاقتصادية الجزئية تنشط خاصة في إطار المنافسة غير التامة واختلاف ونقص المعلومات، حيث وصفه بالاقتصاد الجزئي الحديث.⁽⁴⁾

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

⁽²⁾ Jean-Marie Chevalier, **Industrie -Encyclopédie économique-**, p 1541.

⁽³⁾ Karine Chapelle, **économie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p p 03, 04.

⁽⁴⁾ محمد رضا بوسنة، مرجع سابق، ص ص 104، 105.

إن هذه المقاربة تعتبر أن الاقتصاد الصناعي لا يملك كيان ضمن النظرية الاقتصادية، لأن النظرية الاقتصادية الجزئية في حد ذاتها خاضعة إلى مزيج مفاهيمي غير متجانس، وهذا يصعب الأخذ به لأن الاقتصاد الصناعي يدرس سلوك المؤسسات والتفاعل الاستراتيجي بينها بعيدا عن إطار العقلانية التامة التي تفرضها النظرية الاقتصادية الجزئية وهذا ما يشكل التعارض الأساسي مع الاقتصاد الصناعي.⁽¹⁾

2- الاقتصاد الصناعي كتخصص مستقل عن الاقتصاد الجزئي

قدمت هذه المجموعة العديد من الانتقادات للمجموعة الأولى وحاولت التوصل إلى فصل الاقتصاد الصناعي عن الاقتصاد الجزئي التقليدي، فوجدوا أن الاقتصاد الصناعي مختلف في العديد من المبادئ والتي تعتبر أساسية في الاقتصاد الجزئي، ويمكن توضيح أهمها في الجدول التالي.

الجدول رقم (1.3): الفرق بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد الجزئي

الاقتصاد الجزئي	الاقتصاد الصناعي	
كاملة ومثلى	غير كاملة وغير مثلى	جودة المعلومات
مثلى	إجرائية	عقلانية الأفراد الاقتصاديين
تكافؤ العرض والطلب	تنوع هياكل السوق	خصائص السوق
متساوي	مختلف، دخول غير متساوي للسوق	حجم المؤسسات
متشابهة من حيث تقنيات الإنتاج	تعدد تقنيات الإنتاج	دالة الإنتاج
عدم وجود تكاليف	تكاليف المعاملات موجودة	تكاليف الدخول إلى السوق
غياب سلطة السوق	سلوك استراتيجي للوصول إلى سلطة السوق	سلوك المؤسسات
منظم ذاتيا	ضرورة تنظيمه من طرف الدولة	تنظيم السوق

Source: Jean Louis Levet, **L'économie Industrielle en évolution**, Edition Economica, Paris, 2004, p 33.

المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للاقتصاد الصناعي

بعدها كان ينظر إلى المؤسسة كنظام مغلق ثمة اقتصاديون حاولوا ربط المؤسسة بالواقع الصناعي، وأصبحت تدرج أفكارهم فيما يعرف بالاقتصاد الصناعي، ومما زاد من صدق تلك الأفكار تطور الاقتصاد خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. وشهد الاقتصاد الصناعي تطورا كبيرا وذلك منذ ظهوره إلى حد الآن، وهذا من حيث منهج التحليل والأدوات

⁽¹⁾ Jean Louis Levet, **L'économie Industrielle en évolution**, Edition Economica, Paris, 2004, p24.

المستخدمة في عملية التحليل وذلك استجابة لكل التغيرات والتطورات الجديدة. وفي هذا الصدد سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخلفية التاريخية للاقتصاد الصناعي.

الفرع الأول: ظهور الاقتصاد الصناعي

ظهر الاقتصاد الصناعي لأول مرة عند الاقتصاديين الفرنسيين في سنة 1819 من طرف J.B.Say، ويعتبر الاقتصادي ألفرد مارشال أب الاقتصاد الصناعي الحديث، حيث وضع أسسه النظرية وبدأ كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، وفي كتابه مبادئ الاقتصاد سنة 1890 نفى قانون تناقص الغلة الذي تحدث عنه ريكاردو في المجال الزراعي، وتم إثبات قانون الغلة المتزايدة، هذا التصور (الغلة المتزايدة، الاحتكار) مكن مارشال من طرح مشكلة الموازنة بين المنافسة التامة ومبدأ الغلة المتزايدة، والوصول به إلى حالة تناقض⁽¹⁾.

كما درس ألفريد مارشال في مؤلفاته الرئيسية (المشهوره) المؤسسة الصناعية، وأن هذا الشكل الجديد للمؤسسة الذي جاء ليحل محل المصنع يعتبر جد متفوق وفعال. ويتابع تحليله مركزا على وجه التحديد هذه المؤسسة الجديدة للعمل والإنتاج ويستنتج بعض المفاهيم التي تسمح لنا بفهم حالة التفوق داخل المؤسسة الجديدة، مثل اقتصاديات السلم (وفرات الحجم) الداخلية والخارجية، أو آثار الهيمنة لبعض المؤسسات على أخرى (صانعة السعر، آخذة السعر).

ونشير هنا إلى أن ملاحظات ألفريد مارشال التجريبية تقوم على نظريات التوازن الجزئي، حيث يبيّن النتائج انطلاقا من تعميم سلوك المؤسسة النموذجية (مثالية)، لكنه -أي مارشال- ظل يواجه معضلة تتمثل في أن اقتصاديات الحجم تدفع إلى نمو المؤسسة وعليه يتساءل عما إذا كان هذا النمو لا يؤدي حتما إلى الاحتكار، الذي لا يتلاءم مع الحالة المثالية في تخصيص الموارد.

وفي بريطانيا وبالضبط في مدرسة كامبردج حيث درست أعمال مارشال، نجد آرثر بيغو Arthur pigou الذي قام بدراسة الحجم الأمثل للمؤسسة، مشيرا إلى أن اقتصاديات الحجم تعاني محدودية بسبب الميزة المحدودة لمهارات وكفاءات رجال الأعمال والمقاولين، وبالتالي فهو وجد حل لمعضلة مارشال. أما جون روبنسون Joan Robinson فقد طور من جانبه تحليلا للمنافسة الكاملة يهدف إلى فهم عمل وحركية سوق تسيطر عليه عدد قليل من المؤسسات الكبيرة⁽²⁾.

⁽¹⁾ Jean-Marie Chevalier, Op cit, p p 1535, 1536.

⁽²⁾ Jean Pierre Angelier, Op cit, p p 06, 07.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان الهدف الأساسي جعل الاقتصاد الأمريكي اقتصاد مفتوح، مما أدى إلى رأسمالية شرسة أدت إلى كبر المؤسسات وضخامتها، الأمر الذي جعل جملها محتكرة خصوصا في المجالات الحساسة، كالحديد والبترو، مما أثار النقاش الحاد حول نقطتين:

هل من المعقول ترك المجال مفتوح أمام حركة التركيز، التي تدعو إلى أن البقاء يكون للمؤسسات الأكثر فاعلية؟ أو العكس يجب وضع قواعد للحفاظ على تنافسية الأسواق، وتفادي هيمنة الاحتكار (تدخل الدولة) وقد كان الاختيار الثاني هو المفروض، من خلال التصويت سنة 1890 على قانون شارمان ضد التكتلات، انطلاقا من هذا القانون ظهرت مجموعة دراسات ميدانية حول فعالية المؤسسات والأسواق، وحول طبيعة القوانين والقواعد التي يجب وضعها من طرف الدولة.

الفرع الثاني: تطور الاقتصاد الصناعي وفق مدرسة هارفارد

طور ماسون Masson النموذج التقليدي الهيكلي/السلوكي/الأداء، معتمدا على دراسات تمت بجامعة هارفارد في الثلاثينات وما قبل ذلك عن بعض المؤسسات والصناعات، ومتصلة بدراسة شامبرلين عن المنافسة الاحتكارية المنشورة في عام 1933، وكما يرى ماسون فإن التنظيم الصناعي الذي يعتمد وإلى درجة كبيرة على الدراسات التجريبية والمؤسسية يجب وفي نفس الوقت أن يعمل بإطار تحليلي أكثر شمولا. وقد ركز ماسون Masson وبصفة خاصة على أهمية هيكل السوق والظروف الموضوعية الأخرى للسوق كأساس لتعريف الأنماط الشائعة للسلوك بالأسواق، لذا فقد جاء التركيز الأكبر على دراسة هيكل الصناعة كأساس موحد للتحليل في اقتصاديات الصناعة. انطلاقا من دراسة هيكل الصناعة توصل ماسون سنة 1938 إلى أنه يتم تشخيص المؤسسات الصناعية ومقارنة أدائها مع ما يجب أن يكون، وبعدها تأتي قوانين السوق من أجل تحسين أداء المؤسسات.⁽¹⁾

وقد استمر الكتاب المتعاقبون في جامعة هارفارد وعلى رأسهم Bain في التركيز على أهمية هيكل الصناعة، وقد قام بدراسات هامة خاصة فيما يتعلق بعواقب دخول الصناعة، والتي تشكل إلى جانب كل من تركيز السوق وتمييز المنتج العناصر الأساسية لهيكل الصناعة. وعندما أصبحت دراسات جامعة هارفارد جزءا من التيار الرئيسي لاقتصاديات الصناعة، وتطور أساليب التحليل الاقتصادي والاقتصاد القياسي وتطبيقها في هذا الحقل، فإن جامعة هارفارد قد ابتعدت أكثر عن أسلوب دراسة الحالة المؤسسية، ومع ذلك يبقى أسلوبهم متميزا بتأكيدهم على الدراسة التجريبية

⁽¹⁾ Jean Marie Chevalie, Op cit, p 1957.

وتركيزها كذلك على هيكل الصناعة. وعلاوة على ذلك الاعتقاد السائد بهذه المدرسة والذي يؤكد أهمية القوة الاحتكارية المتصلة بمياكل معينة للصناعة كموضوع عام في تحليل الاقتصاد الصناعي.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ذلك تم تطوير نظرية الألعاب والتي ارتبطت بالألعاب المعروفة كلعبة "X،O"، إلا أنها وخلال الحرب العالمية الثانية أصبحت تخوض في معضلات أكثر جدية حيث ارتبطت بشكل مباشر مع الخطط العسكرية، بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيرا في بيئة علم الاجتماع والاقتصاد، ومع ذلك تعتبر نتاج جوهرى من علم الرياضيات حيث أن القالب العام للنظرية تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي "إميل بورل" سنة 1920، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، هذا ويعود الفضل للعالمين "جون فون نيومان" و"أوسكار مورغنشتيرن" في برهنة النتائج الأساسية لهذه النظرية وتقديمها كأداة لتحليل المواقف التنافسية المتعارضة في المجالات الاقتصادية، عن طريق تأليفهما كتاب "The Theory of Games and Behavior Economic"، كما ساهمت أعمال "جون ناش" سنة 1950 في تطوير نظرية الألعاب.

ويمكن تعريف نظرية الألعاب (Game theory) وتسمى أيضا نظرية المباراة، بأنها تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.

الفرع الثالث: مساهمة مدرسة شيكاغو في تطور الاقتصاد الصناعي

تختلف مدرسة شيكاغو عن مدرسة هارفارد في العديد من الأوجه منها اعتماد مفكري المدرسة أكثر في تحليلهم على النظرية الاقتصادية المعهودة (عادة في ظل المنافسة) بينما كتاب مدرسة هارفارد يستخدمون تحليلا نظريا يكون في بعض الحالات غير مقيد بالنظرية الاقتصادية المتعارف عليها. أما وجه الاختلاف الثاني فيتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا عادة يشككون في الفرضيات والحجج التي تستخدم بواسطة التيار الرئيسي للاقتصاديين الصناعيين، وخاصة فيما يتصل بأمور السياسة، فقد حاول كتاب شيكاغو استخدام نظرية السعر التقليدية لتحليل ونقد الفرضيات المختلفة التي سبق وضعها، مشيرين إلى الحالات التي لا تتفق فيها هذه الفرضيات مع الفروض النيوكلاسيكية لتعظيم الربح. ووجه الاختلاف الثالث يتمثل في أن كتاب شيكاغو كانوا دائمي التشكيك في الحجج التي سبق تقديمها عن سياسة التدخل في الصناعة الخاصة، فيحاجون عادة بأن عناصر السلوك وهيكل السوق التي اعتبرها الاقتصاديين هامة، لا تقدم في الحقيقة مبررا حقيقيا لتدخل الدولة.⁽²⁾

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 23.

(2) المرجع السابق، ص 23، 24.

في سنوات السبعينات برز للوجود اتجاه فكري جديد في إطار الفكر الفرنسي بشكل جوهري، وذلك تزامنا مع مرحلة الأزمة الاقتصادية التي جعلت الاقتصاديين في حيرة من أمرهم، حيث أنه لم يتم التراجع عن سلسلة الأفكار التقليدية، ولكن ظهرت اهتمامات وأفكار جديدة، ذلك أن المجموعات الصناعية والمالية، المؤسسات العابرة للأوطان، أصبحت مواضيع للدراسة، كما الطفرات الهيكلية التي تميزت بها بعض الاقتصاديات، تحت تأثير التكنولوجيات الجديدة التي تطورت وازدهرت في مجال المعلوماتية، والاتصالات، التكنولوجية الحيوية والتقسيمات جديدة للنظام الإنتاجي المتمثلة في شكل (السلسلة أو الفرع *la filière*)، والمجموعة) أدى إلى أن الطرح أصبح تنفيذا وتطبيقا أكثر في تحليل الصناعة، كما أن الاستعانة بطرق وأدوات جديدة مستعارة من العلوم الأخرى مثل حالة تحليل النظام أصبح جد ضروري، حيث تم الاستغناء عن النهج أو المقاربة الميكانيكية (الآلية) التي كانت تميز الاقتصاد الصناعي التقليدي.

وفي بداية سنوات الثمانينات ظهرت مجموعة أخرى تطلق على أعمالها اسم الاقتصاد الصناعي الجديد، وتمثل هذه المدرسة تقارب وتصالح مع النظرية النيوكلاسيكية المعروفة بالتوازن الجزئي، مع التخلص من الاستطرادات الموجودة في النموذج التقليدي المناقضة لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، واستخدام أدوات جديدة في تحليل الصناعة بحيث أنه على سبيل المثال الأسواق المشكوك فيها، تصبح أفضل في الواقع أمام هذه الأدوات، بمعنى تأخذ في عين الاعتبار واقع الهياكل الصناعية القائمة، أو أدوات القرار في المستقبل الغامض المرتبط كثيرا بالإستراتيجيات الطارئة، التي يجب وضعها في التنفيذ من طرف المؤسسات المسيطرة على الأسواق.

كما تم تطوير نظرية الألعاب أكثر باعتبارها جسر دائم بين نظريات الاقتصاد الجزئي الجديد والاقتصاد الصناعي الحديث، واعتمادها خاصة في احتكار القلة ومختلف أشكاله، كما تعد مساهمة "جاكمان" سنة 1985 و"ديكسون" سنة 1988 النظرة الأكثر ايجابية لنظرية الألعاب في الاقتصاد الصناعي.

لم يتوقف الاقتصاد الصناعي عن التغير خلال قرن من الوجود بل ما يزال في طريق الإثراء من خلال الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية المنحزة من طرف المفكرين، وذلك تحت الازدواجية الديناميكية للتطورات الداخلية بالموازاة مع التطورات والحقائق الجديدة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي

يركز المنهج الأساسي للاقتصاد الصناعي - الذي جاء بديل لكل من التحليل الوحدوي النيوكلاسيكي والتحليل الكلي الكينزي، حيث اهتم الأول بتحليل سلوك المؤسسات بمعزل عن محيطها، في حين اهتم الثاني بتحليل الظواهر

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, Op.cit., pp 09,10.

الاقتصادية الكلية دون النظر إلى جزئياتها-، على الحلقة المترابطة (هيكل، سلوك، أداء)⁽¹⁾ المعروف بنموذج **scp** لذلك سنحاول في هذا المطلب الحديث عن هذا النموذج وتحليل مختلف العلاقات التي تربط بين متغيراته.

الفرع الأول: مكونات نموذج **scp**

يتكون نموذج **scp** من ثلاث مكونات أساسية هي هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة وأدائها في الصناعة، غير أن هذا النموذج يتأثر بالظروف الأساسية للصناعة والسياسة الحكومية للدولة.

1- الهيكل Structure

يقصد بهيكل أي جسم مركب ما بأنه النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا الصناعة في هذه الحالة كمركب علينا تفحص الطريقة التي ترتبط فيها المكونات المختلفة للصناعة أي البائعون والمشترون وكيف يرتبطون ببعضهم البعض⁽²⁾، ويستخدم هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة (ظروف الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة)، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل.

2- السلوك Comportement

يقصد بها مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد (البديل الإستراتيجي المختار)، قصد التأثير في حجم نفوذها في الصناعة، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه⁽³⁾، بهدف تحقيق كل ما سبق فإنه يوجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات عامة وجب عليها أن تختار منها ما يناسبها لتحقيق أهدافها وبذلك يتحدد التوجه العام للمؤسسة، وهذا ما سبق دراسته في الفصل الأول.

3- الأداء Performance

يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الصناعية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات⁽⁴⁾، ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل، وقد تناولنا هذا العنصر بالتفصيل في الفصل الثاني.

(1) رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

(2) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 28.

(3) Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p 04.

(4) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 30.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة هيكل - سلوك - أداء، هناك عامل آخر يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة، والتي تعد الدعامة الرئيسية لهذا النموذج، وهي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.⁽¹⁾

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية وذلك من خلال (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية، السياسات الاقتصادية،...) (المفروضة من قبل الدولة.

الفرع الثاني: النموذج (هيكل ← سلوك ← أداء) في مفهوم مدرسة هارفارد

حسب النظرة الميكانيكية فإن المؤسسات الصناعية التي تشكل أو تعمل في صناعة معينة، تقوم باتخاذ قراراتها الإستراتيجية في بيئة مستقرة لا تستجيب للتغيرات بمعنى لا تتأثر بإستراتيجية المؤسسة، والعوامل التي لها تأثير على قرارات المؤسسات وفق هذه النظرة تتمثل في بيئتها الداخلية، وفي هذا السياق فإن نفس الإجراءات يعاد تكرارها من طرف المؤسسات من أجل الحصول على نفس النتائج، لأن البيئة مستقرة، وعليه كان لابد من التوصل إلى طرح أسلوب علمي يحاول شرح الطريقة التي تعمل وفقها الصناعة، لكن يمكن أن يكون لهذا الأسلوب أثر سلبي على الفهم الصحيح للحركية الديناميكية الحقيقية للصناعة، وبالتالي عدم التمكن من فهم والتحكم في الإستراتيجيات التي تعمل وفقها المؤسسات وكذا النتائج المتوقعة من هذه الإستراتيجيات.

ووفقا لهذه المنهجية الميكانيكية، فإننا يمكن أن نتبع أسلوب منهجي يمكننا من النظر إلى المؤسسات التي تكون صناعة معينة على أنها نظام يتميز بالخصائص التالية:

- عبارة عن مجموعة من الوحدات والعلاقات، منظمة وفقا للهدف المراد منها.
- له ديناميكية ذاتية وهو مفتوح على النظم الأخرى.
- ويلاحظ من هذا التعريف المنهجي للصناعة، على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتميز بما يلي:
- ليس لكل المؤسسات نفس الحجم، ليس لها نفس الهدف، لكل مؤسسة قواعد عمل معينة تختلف عن القواعد التي تتبعها المؤسسات الأخرى.
- تختلف هذه المؤسسات أيضا من حيث النظم الداخلية، ولا يمكن لهذه المؤسسات أن تدخل في علاقات خاصة مع بعضها البعض لأنها تنتج نفس المنتجات أو تقدم نفس الخدمات وتعرضها في سوق واحدة.
- العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات عبارة عن حالة معينة من المنافسة، وهذه المنافسة القائمة بين المؤسسات هي المشكلة للقوانين التي تعمل وفقها الصناعة كنظام.

⁽¹⁾ Godefroy Dang Nguyen, Op.cit, p 04.

كلمة هيكل الصناعة تعني حالة المنافسة القائمة، مع ربط المؤسسات ببيئتها وفق علاقات معينة، سواء تعلق الأمر بالبيئة العامة، أو البيئة الخاصة التي تحدد من خلال تقنيات الإنتاج، أو من خلال محددات الطلب على السلع أو الخدمات الخاصة بالصناعة المعنية، والعوامل التي تدخل ضمن البيئة العامة والخاصة هي التي تمثل الشروط الأساسية. وفي هذا السياق فإن إستراتيجيات المؤسسات المهيمنة أو القائدة ستكون مدفوعة أو مرتبطة بهيكل الصناعة التي تنتمي إليها بالإضافة إلى السمات التي تتميز بها بيئتها، فضلا عن الخصائص الداخلية لها، ونتيجة هذه الإستراتيجيات تكمن في تغيير حالة المنافسة القائمة في الصناعة فضلا عن تغيير الحالة التي تعمل وفقها المؤسسات.⁽¹⁾

وكل هذا أدى إلى ظهور المنهج المعروف في الاقتصاد الصناعي والذي يركز على العلاقات بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة وأثرها على تحديد أداء المؤسسات في الصناعة، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل الصناعة باعتباره معروف وبالتالي فهو بمثابة معطيات ولا مجال أمام المؤسسة للتغيير أو التأثير في ذلك الهيكل، وعلى ضوءه تختار المؤسسة السلوك المناسب، الذي يحقق لها الهدف المنشود (الأداء).

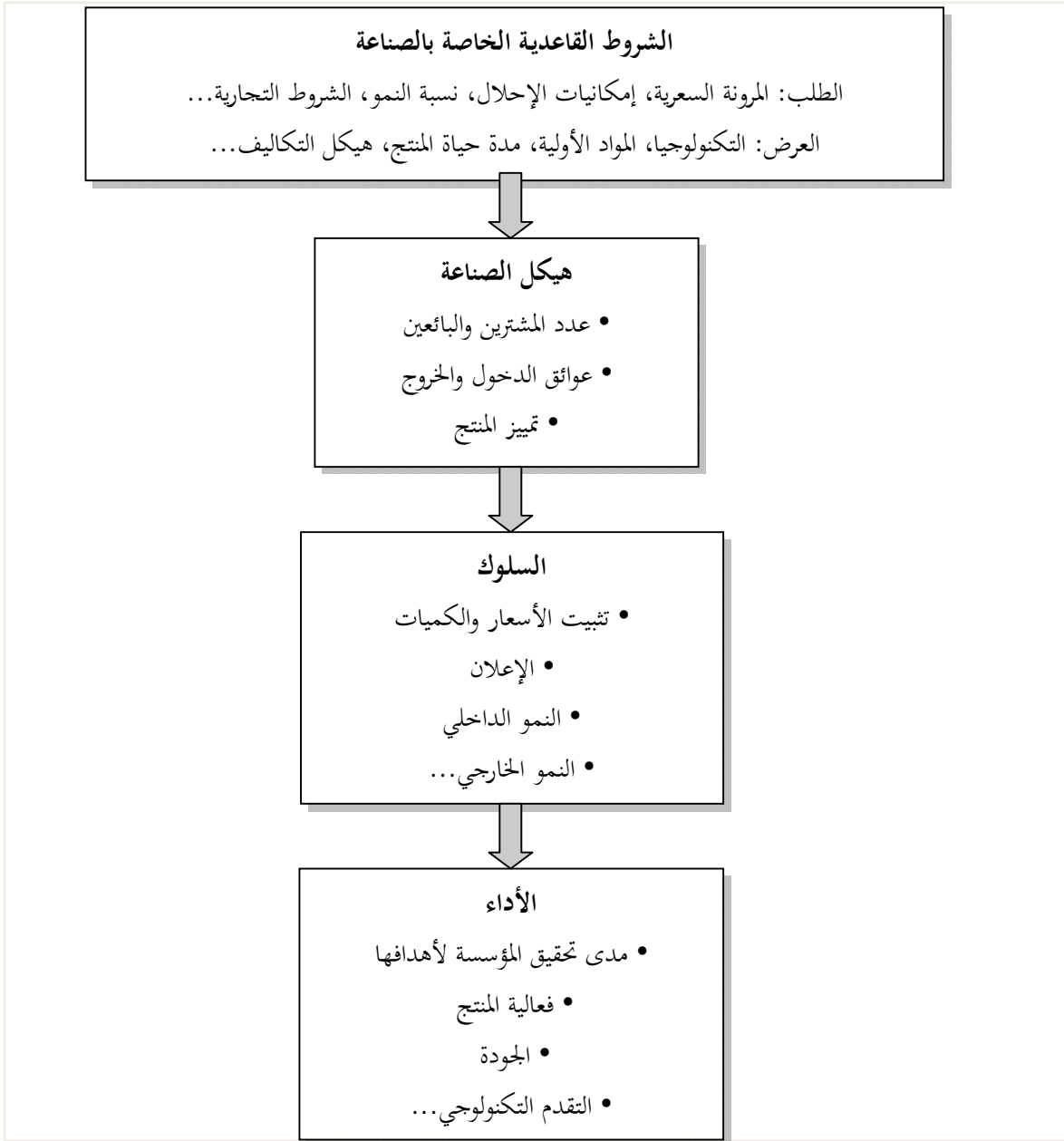
يعود أصل التسلسل في النموذج (العلاقة ذات الاتجاه الواحد) إلى Masson عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938، وخلال هذا المنهج من التحليل تم وضع إجراءات التحقق من هذا الافتراض بالتطبيق في الصناعات التي يشتهر فيها على أنها غير تنافسية، غير أن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التسلسل المعروف على شكله الحالي تم من طرف Bain خلال سنة 1950، حيث تم طرحه كوسيلة تعكس واقع السوق كبديل لنموذج المنافسة التامة (النافسية) والكاملة⁽²⁾، والفرضية الرئيسية التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها.

حيث يمكن تلخيص العلاقات السابقة الذكر في الشكل التالي:

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, Op.Cit, pp 10, 11.

⁽²⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

الشكل رقم (1.3): المنهج الأساسي للتحليل الكلاسيكي لعلم اقتصاديات الصناعة



Source: François Moreau, **Dynamiques Industrielles et Stratégies Concurrentielles**, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, p 06.

الفرع الثالث: النموذج (هيكل ↔ سلوك ↔ أداء) في مفهوم مدرسة شيكاكو

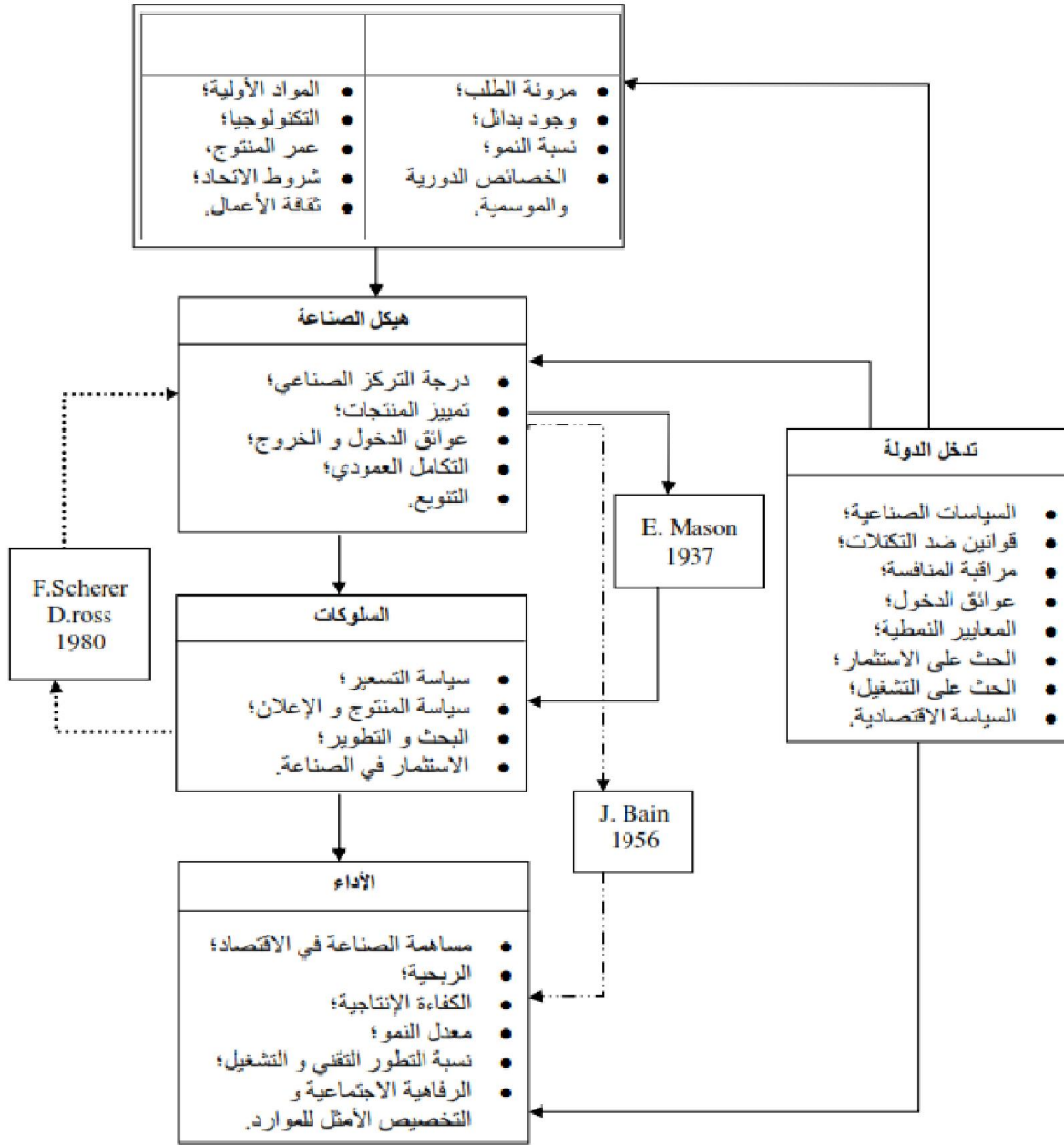
من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الاتجاه الواحد والتي تجري من الهيكل إلى السلوك وإلى الأداء لا تعني لأي سبب أن تكون العلاقات الوحيدة التي يمكن أن توجد بين هذه المتغيرات، فمن السهل أن نفكر في علاقات تجري فيها السببية في اتجاه معاكس أو في الاتجاهين.⁽¹⁾

بناء على أعمال Bain ظهرت بعده العديد من الدراسات التي حاولت اختبار فرضية وجود علاقة متبادلة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة (نفي العلاقة ذات اتجاه واحد) وفق مقارنة التحليل القطاعي التي تقوم على أن الصناعات الأكثر تركيزاً هي الصناعات الأكثر ربحاً هذه النظرة القطاعية التي تعمل وفقها الصناعات قد تم تخفيف شدتها من طرف Scherer في سنة 1980 حيث أضاف لها فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج (الشكل أدناه)، وبالإضافة إلى ذلك أنه وضع الإطار التحليلي مع إدراجه للشروط الأساسية التي تعمل وفقها صناعة معينة، بمعنى جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة المؤسسة، وتعلق الشروط الأساسية بعوامل الطلب الخاصة بالصناعة وكذا ظروف عرض عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة ومن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية الرجعية، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوك يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة، وهذا السلوك سوف يكون له أيضاً أثر مماثل على الشروط الأساسية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد اعتماداً مباشراً على سلوك المؤسسات وكذا هيكل الصناعة. وتوالت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل الصناعة أو بصورة أعم فقد يكون هيكل الصناعة والسلوك والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للصناعة.

رغم أن هناك العديد من الأشكال التي تعبر عن هذا النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم الهيكل-السلوك-الأداء والعناصر المكونة لكل عنصر من هذه العناصر، وذلك حسب كل مفكر وطريقة رؤيته لهذه العناصر، إلا أننا حاولنا أن نقدم الشكل الأوضح لفهم هذا النموذج أكثر.

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 21.

الشكل رقم (2.3): المنهج الأساسي للتحليل الحديث لعلم اقتصاديات الصناعة



Source: Jeffrey M. perloff & Dennis W. carlton, **Economie industrielle**, De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2008, p 03.

يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي هذه التي تسعى إلى التوفيق بين المنهجين العملي والنظري، أفضل بكثير من المنهجية الميكانيكية، بحيث تسمح هذه المنهجية من تمثيل الآليات التي تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة وذلك من أجل إضفاء الطابع الرسمي عليها، والتي يمكن تطويرها من أجل بلورة أو استنتاج معايير معينة، وهذه هي العوامل الهامة التي نعتقد أن الاقتصاد الصناعي يتميز بها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 13.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة

من خلال الطرح السابق لمفهوم الاقتصاد الصناعي يتبين أن هيكل الصناعة يعتبر عنصراً مهماً في الدراسات التي تنتمي إلى حقل الاقتصاد الصناعي، لذلك سنحاول فهم وتحليل هيكل الصناعة من خلال دراسة مفهومه وأهم العناصر المحددة له، وكذا طبيعة أشكاله المختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول هيكل الصناعة

تعرف الصناعة بأنها مجموعة من المؤسسات تخدم نفس المجموعة من المشترين وتبيع منتجات تعتبر بدائل قريبة لبعضها لبعض، ومن ناحية أخرى تعتبر بدائل بعيدة لمنتجات منتجة من صناعات أخرى، وبذلك تكون منفصلة عنها.⁽¹⁾

الفرع الأول: تعريف هيكل الصناعة

في بداية الدراسات المتعلقة بالاقتصاد الصناعي، كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، حيث تم تعريفه "هيكل الصناعة" بأنه عدد المؤسسات في الصناعة 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"⁽²⁾. وذلك بغرض تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو حالة الاحتكار التام، بهدف استنتاج طريقة أداء المؤسسة.

ومع تراجع مفهوم السوق المستقر والتركز إلى حد كبير ظهر مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلاً والقوة السوقية لهذه المؤسسات⁽³⁾، وانطلاقاً من ذلك عبر الاقتصادي Bain عن هيكل الصناعة بأنه "تلك الخصائص التي تنظم الصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"⁽⁴⁾.

ويقترح في هذا الإطار أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:⁽⁵⁾

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 195.

(2) أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 51.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit, p 65.

(4) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 20.

(5) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 28.

- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.

- شروط دخول المؤسسات وخروجها من وإلى الصناعة.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الصناعية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.

الفرع الثاني: القوى الخمس للمنافسة في الصناعة

وفي نموذج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف Porter حيث حدد من خلاله هيكل الصناعة بأنه يمثل مجموعة القوى الخمس للمنافسة⁽¹⁾، الموضحة في الشكل (3.3) أدناه، والمتمثلة فيما يلي:

1- التنافس بين المنافسين الحاليين

تقوم المنافسة بين المؤسسات الحالية القائمة في الصناعة على عدة عوامل واعتبارات، ويحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإعلان، المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:⁽²⁾

- **هيكل المنافسة:** إن هيكل المنافسة يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في الصناعة. وتباين الهياكل ما بين المنافسة التامة، الاحتكارية، الاحتكار الكامل، واحتكار القلة مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة. وسنحاول في المطلب الثالث التطرق إلى هذه الأشكال بشيء من التفصيل.

- **أحوال الطلب:** إن نمو الطلب بواسطة دخول زبائن جدد إلى الصناعة أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها الزبائن القدامى، قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرص للتوسع. حيث بإمكان المؤسسات القائمة تحقيق مزيد من المبيعات دون التأثير في الحصة السوقية للمؤسسات الأخرى، وهذا ما يترتب عليه تحقيق أرباح عالية للجميع. وعلى النقيض من ذلك، فإن تدهور الطلب يؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة نظراً لاستعداد المؤسسات لخوض الحروب من أجل الاحتفاظ بعوائدها وحصتها السوقية.

- **عوائق الخروج:** هي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار المؤسسات في الصناعة رغم انخفاض العوائد، فتجد المؤسسات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة، أين يتميز الطلب بالثبات أو النقصان، كما أن الطاقة الإنتاجية الفائضة تؤدي أيضاً إلى ازدياد حدة المنافسة في مجال الأسعار. ومن بين العوائق الأكثر شيوعاً الأصول المتخصصة والتي ليس لها استخدامات بديلة فلا تجد المؤسسة مشترياً لأصولها، كما قد تكون المؤسسة ملتزمة باتفاقيات

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 65.

⁽²⁾ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 138-141.

العمل فإن الانسحاب قد يؤثر على قدرتها التسويقية وكذا على سمعتها في الصناعة، يضاف إلى ذلك الارتباط العاطفي بالصناعة والشعور بالمسؤولية تجاه زبائنها، وبعض القيود الاجتماعية مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة. وكذلك تدخل الدولة بمجموعة من القيود الحكومية تحول دون الخروج.

2- تهديد المنافسين الجدد

لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين فقط بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم⁽¹⁾. حيث ما يشجع المنافسين الجدد أثناء توغلهم للصناعة، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو توقع المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. أما إذا كانت الحواجز ضعيفة يكون الخطر كبيراً، ومن ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمراً هاماً في تحليل درجة المنافسة المحتملة. وسيتم التعرف على عوائق الدخول في المطلب الثاني.

وتقوم المؤسسات القائمة في الصناعة بحماية نفسها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تمييز خصائص المنتج وتمييز الخدمات المقدمة للعميل، وتغيير قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون الجدد، إلى جانب الدخول في المنافسة السعرية وأحياناً بعض المؤسسات تخفض من أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من الصناعة.⁽²⁾

3- تهديد المنتجات البديلة

هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الصناعة ما لم تكن منتجات هذه المؤسسة متميزة، كما أن قوة أو ضعف كل من المورد أو الزبون يعتمد مباشرة على أهمية المواد أو المنتجات في الصناعة وإمكانية تعويضها بأخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة. وعلى سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع مؤسسات صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، حيث إن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم الزبائن الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي يمكن أن تحددها مؤسسات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي والمشروبات الخفيفة، إذ أن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 69.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 151.

الأخرى، فوجود بدائل قوية ودقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيذا على السعر الذي تفرضه المؤسسة مما يؤثر على ربحيتها⁽¹⁾.

ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- مدى توفر بدائل قريبة.
- تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج.
- مدى تشدد منتجي المنتجات البديلة.
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.

4- قوة تفاوض الموردين

تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المؤسسة وخاصة في حالة عجزها عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:⁽³⁾

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من الصناعة التي سيباع لها هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للصناعة.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كانت المؤسسة المشتري لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين، وأن يكون لديها زبائن مهمين غير هذه المؤسسة.

5- قوة تفاوض الزبائن

هناك حالات معينة يمكن فيها للزبائن إجبار المؤسسات الصناعية على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية الصناعة، وتتحقق القدرات التفاوضية للزبائن بتوافر عدة شروط، أهمها:

⁽¹⁾ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 150.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 72.

⁽³⁾ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 65، 66.

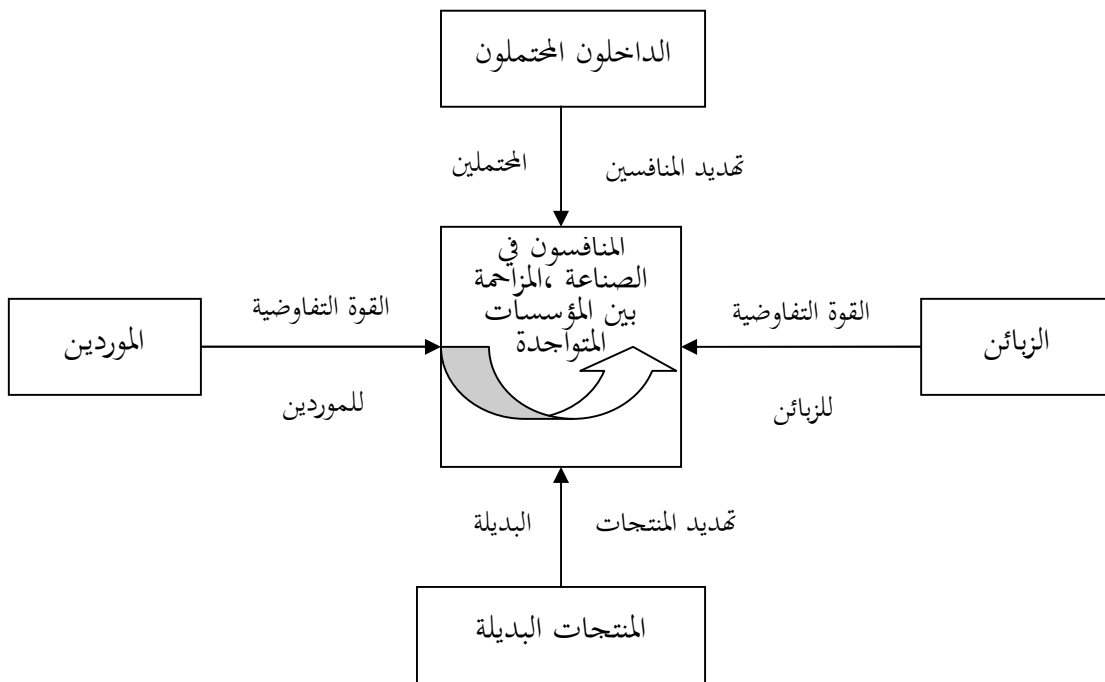
- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات الصناعة.

- أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.

- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

ويجب على أي مؤسسة تود أن يكون وضعها تنافسيا ولها سبق والريادية في الصناعة أن تبحث عن كل ما هو جديد، وأن تعطي لنفسها ميزة تنافسية وتلعب الميزة التنافسية دورا هاما في خلق صناعة مميزة للمؤسسة، بينما تصبح الصناعة أكثر تنافسا حينما تنعدم الميزة التنافسية للمؤسسة⁽¹⁾. ويوضح الشكل التالي القوى الخمس السابقة.

الشكل (3.3): القوى التنافسية الخمس ل Porter



Source: M. Porter, **Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 15.

من جهة أخرى يرى أوستين (Austin) أن نموذج Porter في تحديده لهيكل الصناعة يحتاج إلى تعديل حتى يمكن تطبيق تحليله في الدول النامية، وهذا لاعتماده بدرجة كبيرة على الأسواق والصناعات في الدول المتقدمة، ولهذا أضاف أوستين (Austin) عاملين بالإضافة للعوامل الخمس للمنافسة وهما:⁽²⁾

6- تصرفات الحكومة

باعتبار الحكومة قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر (الحكومة) على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج Porter، فالحكومة هي المنظم الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 151.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن للمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية.

7- العوامل البيئية

وهي كذلك من القوى التي تؤثر في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديمقراطية.

وأخيرا فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها.

المطلب الثاني: محددات هيكل الصناعة

اعتمادا على مفهوم هيكل الصناعة الذي تطرقنا له سابقا فإنه يشمل محددات أو أبعاد رئيسية تتمثل في مستوى التركيز، ظروف الدخول إلى الصناعة من قبل مؤسسات أخرى جديدة، ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة⁽¹⁾.

الفرع الأول: التركيز الصناعي كمحدد لهيكل الصناعة

قبل التطرق إلى معنى التركيز الصناعي يجب التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركيز المشترين. ويشير هذا الأخير إلى مدى تركيز المشتريات من منتج معين في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية. ونظرا لعدم توفر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، لذا يتم التركيز دائما على تركيز البائعين (المؤسسات المنتجة) الذي غالبا ما تتوفر عنهم البيانات⁽²⁾. وفي هذا الصدد سنحاول تعريف التركيز الصناعي وأهم مقاييسه.

1- تعريف التركيز الصناعي

التركز الصناعي (تركيز البائعين) يشير إلى مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة⁽³⁾.

(1) أحمد سعيد باخمزة، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 03.

(3) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

2- مقاييس التركيز الصناعي

يقيس التركيز الصناعي التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة أي أن العناصر الأساسية في قياس التركيز الصناعي هي: (1)

- عدد المؤسسات في الصناعة، زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز، ويحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات قليل وحجم هذه المؤسسات كبير مما يؤدي إلى زيادة نسبة إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي.
- حجم كل مؤسسة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، زيادة درجة المنافسة في الصناعة تؤدي إلى انخفاض درجة التركيز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجمها يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.

يواجه الباحث في قياس التركيز الصناعي مشاكل عديدة من ضمنها اختيار المعيار الملائم لقياس حجم المؤسسة، فمن الممكن استخدام حجم الأصول الثابتة (رأس المال المادي، حجم العمالة، حجم المبيعات، القيمة المضافة). إلا أنه يعطينا نتائج مختلفة، فالمؤسسات التي تستخدم فنونا إنتاجية كثيفة رأس المال وتقنية حديثة، تبدو كبيرة الحجم ودرجة التركيز فيها عالية، غير أنها تبدو صغيرة الحجم نسبياً، ودرجة التركيز فيها منخفضة، إذا تم استخدام حجم العمالة كمعيار لقياس الحجم. وتعتبر القيمة المضافة أكثر المعايير ملائمة، لقياس الحجم في حالة توفر بيانات كافية عنها (2).

وفيما يلي سوف نقوم بشرح بعض أهم مؤشرات التركيز، وسنفترض صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها x_i وحدة، حيث $(i = 1, 2, 3, \dots, n)$. وقد رتب هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها.

$$X = \sum x_i$$

(X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن

$$(S_i = x_i / X)$$

(S_i) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة (الحصة السوقية للمؤسسة) حيث

1.2. مقلوب عدد المؤسسات: إذا كانت قيمة هذا المؤشر مساوية للواحد دليل على وجود مؤسسة واحدة محتكرة بالصناعة، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n) تؤول إلى مالا نهاية). ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المعيار: (3)

(1) التعريف بعلم اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 10.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 48، 49.

(3) المرجع السابق، ص 10.

- يعتبر هذا المؤشر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها.
 - لا يأخذ هذا المؤشر في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة.
- 2.2. نسبة التركيز (Indice de concentration):** هي أكثر المؤشرات استخداماً، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة (I عدد المؤسسات الكبيرة)، حيث أن I رقم اختياري يحدده الباحث. وتحسب نسبة التركيز C_I وفقاً للصيغة التالية:

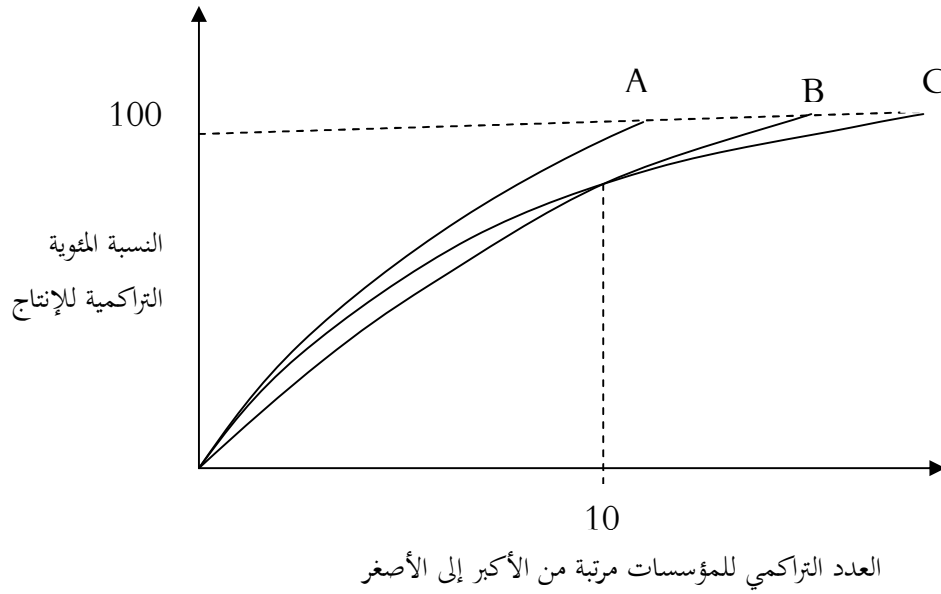
$$C_I = \sum_{i=1}^I X_i / X = \sum_{i=1}^I S_i$$

فإذا اخترنا (I=5)، فإن (C5) تقيس نصيب الخمس مؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة. فإن كانت الحصة السوقية لهذه المؤسسات هي (15%، 12%، 6%، 4%، 3%)، تكون نسبة التركيز للخمس مؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%. ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المقياس:

- إن اختيار العدد I يتم بطريقة تحكّمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
 - كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركزها وفقاً لعدد المؤسسات I المأخوذة في الاعتبار⁽¹⁾.
- كما يوضحه الشكل (4.3) الموالي:

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 35.

الشكل (4.3): نسبة التركيز لثلاث صناعات A, B, C



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 33.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B, C) إذا اخترنا $(r = 10)$ ، وفي حالة $(r > 10)$ فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركزا، وفي حالة $(r < 10)$ فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركزا. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة⁽¹⁾.

3.2. مقياس هيرشمان وهيرفندال: مقياس *Herschman et Herfindah* هو مجموع مربع الأنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي n التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائما في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها⁽²⁾، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من الخصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هياكل الصناعة والربحية⁽³⁾.

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 36.

⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

⁽³⁾ Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 69.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

فترتيب أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا صناعة من أربعة مؤسسات وكانت أنصبتها كالتالي: (10%، 20%، 30%، 40%)، فمربعات الأنصبة هو (1%، 4%، 9%، 16%)، فيكون تركيز الصناعة (H = 30%) ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

4.2. مؤشر الأنتروبي: يكون مؤشر الأنتروبي Entropie وفقا للصيغة التالية:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln\left(\frac{1}{S_i}\right)$$

في صناعة تتميز بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنتروبي مساويا للصفر (E = 0) (لأن Si = 1 ومنه Ln 1 = 0)، وفي صناعة تتميز بالمنافسة يكون هذا المؤشر كبيرا لأن E = Ln n (لدينا Si = 1/n و ∑Si = 1 ومنه E = Ln n أي كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيرا كلما كان E كبيرا ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة⁽¹⁾).

5.2. مؤشرات هانا وكاي: لقد اقترح هانا وكاي Hannah et Kays مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل

مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطىها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \cdot \alpha$$

حيث أن (α) هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون (α=2). الرقم

المكافئ لـ (R) هو R^{1/1-α} وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالتالي⁽²⁾:

$$HK = \left(\sum_{i=1}^n S_i^\alpha\right)^{1/1-\alpha}, \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزانا» أكبر

وذلك بزيادة قيمة (α).

⁽¹⁾ Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 70.

⁽²⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 39.

الفرع الثاني: عوائق الدخول كمحدد لهيكل الصناعة

تعتبر عوائق الدخول عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.

1- تعريف عوائق الدخول

نقول عن مؤسسة كامنة أنها اجتازت عوائق دخول صناعة ما وتحقق الدخول إلى الصناعة إذا توفر شرطين أساسيين يتمثلان في إقامة طاقة إنتاجية جديدة، وأن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة⁽¹⁾. وهذا يعني أن قيام مؤسسة صناعية قائمة بالاندماج في مؤسسة إنتاجية أخرى قائمة لا يعتبر دخولا لأنه لا ينطوي على إقامة مؤسسة جديدة، وكذلك انفصال مؤسستين مندجتين من قبل إلى وحدتين مستقلتين قانونيا لا يعتبر نوعا من الدخول إلى الصناعة، كما أن قيام مؤسسات صناعية قديمة بتوسيع طاقتها الإنتاجية القائمة لا يعتبر دخولا، وذلك لأن الوحدات الإنتاجية المضافة ليس لها شخصية قانونية مستقلة.

عرف "بين" Bain عوائق الدخول ب: "إلى أي حد، وفي المدى الطويل، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة إنتاج وتوزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة"⁽²⁾، أي أن المؤسسات القائمة قادرة على وضع سعر لا يمكن لأي مؤسسة محتملة أن تدخل الصناعة عنده أو دونه وتحقق أرباحا.

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى الصناعة (مؤسسة مستقلة، أو الاستحواذ على مؤسسات أخرى، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى)⁽³⁾.

2- أشكال عوائق الدخول

تتخذ عوائق الدخول إلى الصناعة أشكالا عدة يصعب حصرها جميعا، لكن يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

1.2. المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج: تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يجعل تكلفة الإنتاج في المؤسسات القديمة الموجودة في الصناعة أقل من تكلفة المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة. ويعني ذلك

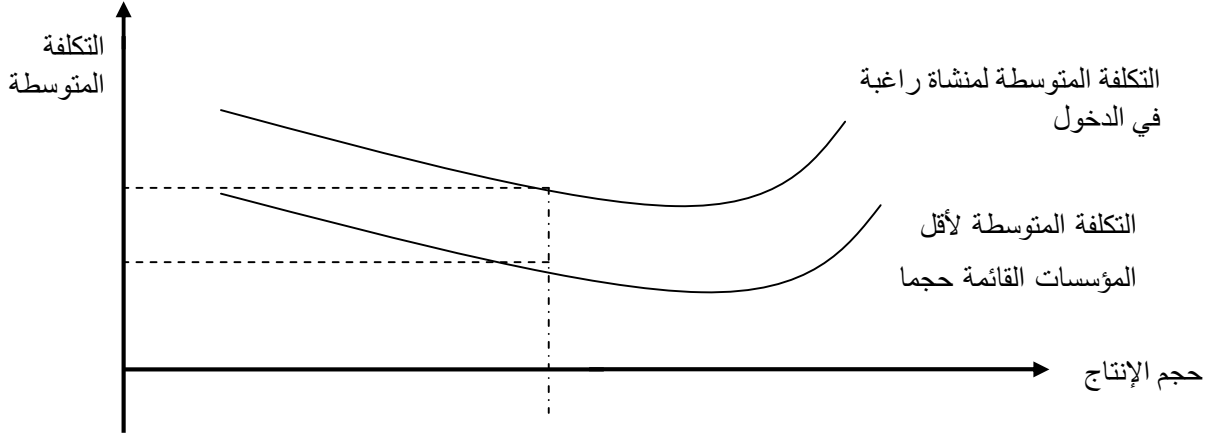
⁽¹⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 51.

⁽²⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 127.

⁽³⁾ أحمد سعيد باخزيمة، مرجع سابق، ص 84.

أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الإنتاجية الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحى التكلفة المتوسطة لأقل المؤسسات القائمة حجما عند أي مستوى من مستويات الإنتاج⁽¹⁾، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.3): المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق للدخول



المصدر: أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 93.

وهذا يمكن أن يكون راجع لتمتع المؤسسات القديمة بمزايا تمكنها من تخفيض التكلفة المتوسطة، أذكر منها:

- امتلاك المؤسسة القديمة لبراءة اختراع لا تستطيع المؤسسات الجديدة الحصول عليها إلا عن طريق شرائها ودفع تكلفتها.

- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على عوامل الإنتاج (مثل عنصر الأرض والمواد الأولية) والاستحواذ على مصادر المواد الخام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض (مثل بعض المعادن الحيوية) بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة.

- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على مصادر تمويل بسهولة وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة لقوة مركزها المالي وخبرتها كما قد يكون لديها مصادر للحصول على النقد الأجنبي من التصدير يمكنها من استيراد مستلزمات إنتاجها بسرعة وسهولة.

كما أن الحصول على قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد أمر مكلف وغاية في الصعوبة، فالمؤسسات القائمة

تشغل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد.

2.2. اقتصاديات الحجم: في بعض الصناعات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين للحجم

حتى يمكنها أن تصل بتكلفة لحدها الأدنى، ويسمى هذا بالحد الأدنى للحجم الأمثل، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم

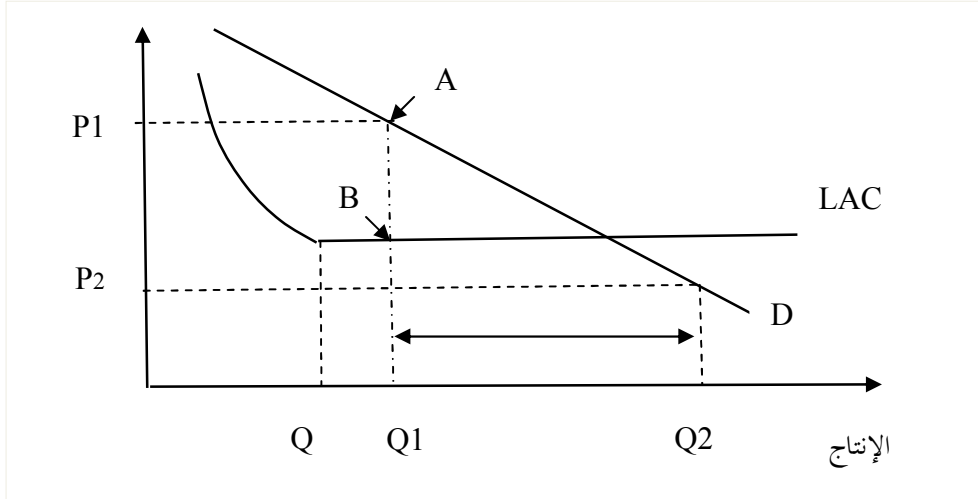
أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة إنتاجها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لزيادة

حجم الإنتاج الأمثل اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير في بعض الحالات يعد عائقا للدخول. وكلما انخفض

⁽¹⁾ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 93.

حجم الطلب الكلي (حجم السوق الكلي في الصناعة) فإن إنتاج عدد قليل من المؤسسات أو المشروعات سوف يكفي حجم السوق وفي هذه الحالة يكون من الصعب دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة حيث يصعب عليها تسويق وبيع منتجاتها وهذا يكون من عوائق الدخول للسوق.

الشكل رقم (6.3): اقتصاديات الحجم كعائق للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 60.

$D =$ منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما. $Q =$ الحد الأدنى للحجم الأمثل. $LAC =$ متوسط التكلفة في الأجل الطويل. وبافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل $P1$ يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مباعه يساوي A, B ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك انخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من أدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار $Q^{(1)}$.

3.2. الطاقة الإنتاجية الفائضة: يقصد بها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها. فإذا كانت المؤسسات القائمة في الصناعة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة وغير مستغلة فإنها إذا لجأت إلى استغلال هذه الطاقات الإنتاجية الفائضة

⁽¹⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 61.

ولجأت إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة فإن هذا السعر المنخفض قد لا يمكن المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة من تغطية التكلفة المتوسطة عندها، بمعنى أن هذا السعر المنخفض قد يكون أقل من التكلفة المتوسطة في المؤسسات الجديدة وهذا يعرضها للخسارة وبالتالي قد تتردد تلك المؤسسات في الدخول إلى الصناعة وهذا يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة.

4.2. الولاء للمؤسسة: ويظهر ذلك من خلال تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، ويمكن للمؤسسة من أن تحسن من صورتها لهذا الزبون من خلال التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة والأسماء التجارية للمؤسسة، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث والتأثير على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى تنوع منتجات المؤسسة حتى توافق أذواق ورغبات الشرائح المختلفة من الزبائن. ومن خلال هذه الإجراءات تتمكن المؤسسة من بناء ولاء لمنتجاتها وعلامتها التجارية وتجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة من السوق من المؤسسات القائمة، وهكذا فإن الولاء للعلامة والمؤسسة يقلل من تهديد دخول منافسين جدد.

5.2. التمييز في المنتجات كعائق للدخول: في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل الزبائن للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تمتلكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة الزبائن⁽¹⁾، وكلما زاد ارتباط الزبائن بنوع معين من السلع كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء الزبائن من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تنفق مبالغ طائلة على الإعلان والتوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة، وتكسب ولاء زبائن جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول إلى الصناعة أمام هذه المؤسسات⁽²⁾.

6.2. عوائق الخروج: توجد قيود أمام المؤسسات التي ترغب في الخروج من الصناعة، تلزمها على البقاء في الصناعة رغم عدم ربحيتها. لذلك معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود عوائق خروج في الصناعة، قد يجعلها تتردد في دخولها إلى هذه الصناعة. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة كامتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها مجال نشاطها⁽³⁾، كما وضحنا ذلك سابقا.

⁽¹⁾ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 135.

⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 66.

⁽³⁾ Frédéric Leroy, Op.cit., p19.

7.2. اللوائح الحكومية: تلعب الحكومة دوراً أساسياً في تشكيل حواجز الدخول إلى سوق معين من خلال وضع لوائح وقوانين وتشريعات من شأنها تحجيم المنافسة وبتقديم تسهيلات جبائية للمؤسسات القائمة مثلاً كأن تفرض تكنولوجيا متطورة لحماية البيئة، أو تحديد حجم الاستثمارات في الصناعة. وهكذا وكما تطعننا الحقيقة التاريخية؛ فإن اللوائح الحكومية قد شكلت أكبر عائق للدخول في العديد من الصناعات.⁽¹⁾

كما يمكن للحكومة وضع موانع قانونية تمنع دخول مشروعات من القطاع الخاص في أنواع معينة من الأنشطة أو الصناعات التي تقتضي المصلحة العامة وتقتضي قيام الحكومة بما مثل: الصناعات الاستخراجية (استخراج البترول وتكريره)، الصناعات الإستراتيجية (الصناعات الحربية والأسلحة)، وأيضاً الامتيازات التي تمنحها الحكومة لمؤسسة معينة لتقديم منتج معين (احتكار).

الفرع الثالث: تمييز المنتجات كمحدد لهيكل الصناعة

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة كما لاحظنا سابقاً، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما اتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أما 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 (أو سلعتها)، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، أو صيانتها...⁽²⁾

⁽¹⁾ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 135.

⁽²⁾ أحمد سعيد باخزيمة، مرجع سابق، ص 111، 112.

المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة

تهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكل واحد من بين أربعة هياكل المعروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة، وتختلف هذه الأشكال عن بعضها البعض باختلاف العناصر المحددة لهيكل الصناعة التي تطرقنا لها في المطلب السابق.

الفرع الأول: المنافسة الكاملة

يتميز هذا الشكل من هيكل الصناعة (المنافسة الكاملة والمسماة أيضا بالمنافسة التامة) بانخفاض عوائق الدخول، وصعوبة تنويع المنتجات وعليه نلاحظ أنها تركز على فرضيات لا تتحقق أبدا بشكل كلي في الواقع، وذلك بسبب استخدام كل المؤسسات لوسائل التمييز المختلفة حتى تتفادى كل منها تماثل منتجاتها مع منتجات المنافسين⁽¹⁾، غير أن هذا النموذج يظل أساسيا بما أنه يوفر المرجع الذي يمكن الانطلاق منه لتحليل كل أوضاع الصناعة.⁽²⁾ وستتطرق إلى تعريفه وأهم خصائصه.

1- تعريف المنافسة الكاملة

الصناعة التي تسودها المنافسة الكاملة هي تلك الصناعة التي تضم عدد كبير جدا من المشتريين والبائعين، يتعامل كل منهم في حجم محدد من إجمالي حجم السلع المنتجة والمباعة فلا يمكن لأي منهم أن يؤثر في سعر بيع أو شراء هذه المنتجات وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة في الأجل الطويل أن تحقق ربحا أكبر من الربح العادي السائد في الصناعة⁽³⁾. كما يمكن تعريفها بأنها السوق التي تتسم بوجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، ولا تتمتع فيه أي مؤسسة بموقع يؤهلها للسيطرة أو التأثير في هذه الصناعة لأن ما تعرضه لا يمثل إلا جزءا ضئيلا من الكمية المعروضة، ونجد أن التجانس تام بين جميع المنتجات التي تنتجها جميع المؤسسات، والمقصود بالتجانس التام عدم قدرة الزبون على التمييز بين منتجات مؤسسة ما وأخرى، وبالتالي فالمؤسسات تمثل للسعر الذي يتحدد في الصناعة -والذي يتحدد كما نعلم بتفاعل قوى العرض والطلب- وتقبل المؤسسات هذا السعر كما هو.

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.

(2) فردريك تون، ترجمة وردية واشد، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص 135.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ)، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000، ص 263.

2- خصائص المنافسة الكاملة

مما سبق نجد أن سوق المنافسة الكاملة تتميز بعدة خصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وجود عدد كبير من المنتجين، يتنافسون بينهم حيث يسيطر كل منهم على جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي، وبالتالي لا يستطيع التأثير في السوق.⁽¹⁾
 - كثرة عدد المشترين، وأن كمية الشراء لكل مشتري تعتبر قليلة بالنسبة لمجموع المعروض السلعي، وليس لهم الإمكانية في التأثير على السوق.⁽²⁾
 - علنية معاملات السوق من حيث الأسعار والكميات وأنواع الصفقات، وبالتالي فليس هناك فرصة للتأثير على حجم العرض أو الطلب احتكار أي منهم.⁽³⁾
 - تجانس المنتجات التي تقوم بإنتاجها كافة المؤسسات الموجودة في السوق، بحيث ينعلم وجود أي تمييز أو اختلاف ولو طفيف، سواء من وجهة نظر الزبون أو من الناحية الفنية.
 - حرية الانتقال الكامل وعدم وجود تكاليف لنقل السلعة بين أنحاء وأطراف السوق، ولا أية عراقيل أمام انتقال البائعين أو المشترين أو عوامل الإنتاج أو السلعة من مكان إلى آخر داخل السوق.
 - وجود سعر واحد للسلعة التي يتم تبادلها لا تستطيع أي مؤسسة أو أي طرف في التعامل أن يؤثر على هذا السعر.
 - حرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المؤسسات من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح أو الخروج منه في حالة الخسارة.⁽⁴⁾
- ومن خلال ما سبق نجد أن هذا الشكل يمثل سوق نظري، ليس له وجود في الحياة العملية لكنه يدرس من أجل التحليل النظري والمقارنة.

الفرع الثاني: الاحتكار الكامل

يعتبر الشكل الثاني من أشكال هيكل الصناعة ويعرف عليه أيضا بالاحتكار التام أو المطلق.

1- تعريف الاحتكار الكامل

في هذا الشكل يوجد منتج واحد فقط، والمنتج الواحد أو البائع الواحد في هذا النوع من الصناعة أي المحتكر هو الذي يمثل الصناعة ككل، وهو الذي يقرر ثمن المنتج، أي أنه من خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار،

(1) كساب علي، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 340.

(2) حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 175.

(3) حسين العمر وآخرون، مرجع سابق، ص 175.

(4) عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

لأنه لا يوجد بديل أو إمكانية إحلال كامل بمنتجات أخرى، فلا يجد المستهلك بدائل أخرى عنه لكي يتحول طلبه عنه فهو في أحيان كثيرة يكون مضطرا لشرائه، إضافة إلى ذلك فإن درجة الإحلال تعتمد أيضا على مقدار الإشباع الذي يتوقعه المستهلك في المنتج بالمقارنة إلى المنتج المحتكر، وكذلك تعتمد أيضا على قناعة المستهلك في كون المنتجات البديلة تحقق له نفس الغرض⁽¹⁾، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق⁽²⁾.

2- خصائص الاحتكار الكامل

مما سبق يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:⁽³⁾

- وجود مؤسسة منتجة أو بائع واحد للمنتج.
- عدم توفر بدائل قريبة للمنتج.
- هناك قيود على حرية الدخول للصناعة قد تكون قانونية أو غير قانونية.
- السعر غير ثابت ويحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في الكمية المعروضة من المنتج.
- ومن جهة أخرى يتم تفسير وجود محتكر في الصناعة عادة إلى الأسباب المذكورة في النقاط التالية:⁽⁴⁾
- الحصول وبشكل مميز على المواد الأولية.
- قوانين الدولة (الاحتكار المشروع) مثل الشركة الوطنية للسكك الحديدية في فرنسا.
- وجود عوائق الدخول المرتفعة، مثل امتياز مطلق يتعلق بالتكاليف، الاقتصاديات السلمية، متطلبات كبيرة من رأس المال، تمييز المنتج من خلال الاختراع، ...
- وضع الاحتكار الطبيعي، أي للمؤسسة تكاليف وسطية متناقصة من أجل أي مستوى من الإنتاج.

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية

نقول عن المؤسسة أنها في ظل منافسة احتكارية إذا كان عدد الباعين كبير فمن هذه الناحية فهو في وضع تنافسي، ومن ناحية أخرى يبيع منتج يختلف عن المنتجات الأخرى أي أنها غير متجانسة وبالتالي فهو في وضع احتكاري.

(1) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 260.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص 99.

(3) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.

(4) فردريك تون، مرجع سابق، ص 147.

1- تعريف المنافسة الاحتكارية

هي سوق يتولى فيه عدد كبير من المؤسسات (إنتاج) بيع سلعة أو خدمة واحدة (معينة) ولكن كل منها يعرض نوعاً مميزاً خاصاً به من هذه السلعة أو الخدمة⁽¹⁾، وتكون هذه السلع متقاربة من حيث الاستعمال ولكنها غير متجانسة مثل صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية، الآلات الكهرومنزلية، السجائر، المنظفات، مناديل ورقية... ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى مع السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها الدعاية والإعلان⁽²⁾.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية لديها درجات من حرية تحديد الأسعار، وتعديل جودة المنتجات واختيار الاستراتيجيات التسويقية، تختلف عن تلك المتاحة للمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة التامة أو الاحتكار التام⁽³⁾.

2- خصائص المنافسة الاحتكارية

يمثل هذا السوق حالة وسط بين السوقين السابقين، فهو يجمع بين بعض الخصائص من سوق المنافسة التامة وخصائص من سوق الاحتكار التام، ويكون أقرب عادة إلى السوق الأول، ويمكن حصر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في النقاط التالية:

- وجود عدد كبير من المنتجين والمشتريين وليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة الكاملة، وكل منهم (المنتجين) يشعر بأنه يميز سلعته عن غيرها من السلع الأخرى البديلة لها.
- عدم تجانس المنتجات، بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير إلا أنها غير متجانسة تماماً ويحدث هذا الاختلاف من خلال المادة الخام، التصميمات، الأيدي العاملة، اللون، الشكل، المتانة، التغليف... ويتأكد هذا التنوع بالعلامة التجارية، ويمكن التنوع أيضاً في الظروف المحيطة ببيع المنتج مثل البيع بالتقسيط وأسلوب تعامل البائع، وقد يكون التمييز أيضاً من خلال الإعلانات المسموعة والمرئية والمقروءة⁽⁴⁾. مع اختلاف أسعار المنتجات في محاولة من المنتجين في وضع أسعار غير متماثلة لمنتجاتهم اعتماداً على درجة الاختلاف بين المنتجات في الصناعة.
- عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبياً، فوجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة في هذا السوق يجعل الاتفاق فيما بينها بغرض التأثير على السوق من خلال تحديد كميات الإنتاج أو التأثير على الأسعار في غاية الصعوبة.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص 112.

(3) عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 275.

(4) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

- الدخول والخروج من وإلى السوق ممكن إلا أنه قد يكون صعبا لعدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق، وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة⁽¹⁾.

الفرع الرابع: احتكار القلة

يعتبر هذا الشكل من الأسواق شائع في الحياة العملية وخاصة في بعض الصناعات، مثل: الصناعة البترولية، صناعة الطائرات... على عكس الشكل السابق تكون السيطرة في هذا السوق بواسطة عدد قليل من المؤسسات الكبرى وسنحاول التعرف على هذا الشكل من خلال تعريفه وأهم خصائصه.

1- تعريف احتكار القلة

يمكن معرفة مدى تواجد هذا النوع من الاحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في الصناعة، إذ تستحوذ بعض أو جل المؤسسات المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها⁽²⁾، ويتميز هذا النوع بأنه يتيح الاتفاق على أسعار البيع وبالتالي إجبار بقية المبتكرين على تعديل أسعارهم لتكون في نفس المستوى وإلا اضطروا إلى الخروج من السوق، وغالبا ما تميل الأسعار إلى الثبات أو إلى التغير البطيء، كما تتميز المنتجات بالمشابهة ويترب عن ذلك استخدام وسائل عديدة للتنافس كالإعلان والترويج، وجودة الأداء، ويختلف احتكار القلة عن المنافسة التامة والمنافسة الاحتكارية في وجود موانع كثيرة تجعل من الصعب جدا على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق⁽³⁾. إن الإجراءات التنافسية في هذا الشكل لإحدى المؤسسات تؤثر مباشرة على حصص وربحية المؤسسات الأخرى، وهذا ما يحدث على هذه الأخيرة الاستجابة لتلك الإجراءات وفي معظم الحالات ينجم عن هذه الاستجابة نشوب حرب الأسعار بين المؤسسات المتنافسة مما يؤدي إلى انهيار أرباح تلك الصناعة.

وعادة ما يتم الاتفاق بين بعض المؤسسات العملاقة في إنتاج سلعة معينة لضم مؤسساتهم مع بعضها البعض مما يؤدي إلى توفر قدرة إنتاجية كبيرة تساعد في إنتاج السلعة بتكلفة أقل، ولكن ينتج عن هذا الاتفاق ظهور مؤسسات كبيرة وقليلة في السوق ويكون لها تأثير على الأسعار، كما أن قلة عدد المؤسسات المنتجة للسلعة تجعل كل منها تحسب حساب القرار الذي تتخذه أي من المؤسسات الأخرى وبالتالي تحاول دائما معرفة ردود فعل المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بإنتاجهم وأسعارهم وذلك فيما إذا غيرت هي إنتاجها أو سعرها⁽⁴⁾، لذا يتوقف نجاح أية إستراتيجية لمؤسسة منتجة في سوق احتكار القلة على ردود الفعل بالنسبة للمؤسسات المتنافسة الأخرى.

⁽¹⁾ عمر صخري، مرجع سابق، ص 112.

⁽²⁾ Jean-Jacques Lambin, Op.cit., p 340.

⁽³⁾ عمر صخري، مرجع سابق، ص 114.

⁽⁴⁾ المرجع السابق، ص 115.

وهناك أنواع من احتكار القلة، فإذا كانت السلعة متماثلة لدى المنتجين تسمى السوق احتكار القلة البحت. أما إذا كانت سلعة المنتجين غير متجانسة، أي يوجد اختلاف بين سلعة منتج وآخر سواء من حيث النوعية أو وسائل الدعاية والإعلان، ففي هذه الحالة يطلق عليه باحتكار القلة المميز. كما يعتبر الاحتكار الثنائي شكل خاص من احتكار القلة ينحصر عدد الباعين فيه في اثنين.

جددت نظرية احتكار القلة بشكل جذري بفضل نظرية الألعاب التي تمنح كل مؤسسة إستراتيجية تحقيق أقصى ربح بالأخذ بعين الاعتبار السلوك العقلاني للمؤسسات الأخرى.⁽¹⁾

2- خصائص احتكار القلة

من خلال ما سبق يمكن أن نذكر خصائص هذه السوق في النقاط التالية:

- وجود عدد قليل نسبياً من المؤسسات التي تسيطر على هذا السوق، بالمقارنة بكثرة عدد المشترين.
 - وجود حواجز دخول مرتفعة أمام المؤسسات الكامنة الراغبة في الدخول إلى هذا النوع من الأسواق.
 - وجود وعي بين المتنافسين عن سلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج.⁽²⁾
 - المنتجات التي يتم تسويقها في هذا النوع من الأسواق قد تكون متجانسة أو متباينة.
 - عوامل الإنتاج قادرة على الحركة نسبياً.
 - يجوز للمؤسسات القائمة في الصناعة بالعمل بشكل مستقل على الرغم من الاعتماد المتبادل، أو الدخول في تواطؤ رسمي أو غير رسمي.
- والجدول الموالي يعتبر كتلخيص لأهم نقاط الاختلاف بين أشكال هيكل الصناعة المذكورة سابقاً.

⁽¹⁾ فردريك تون، مرجع سابق، ص 191.

⁽²⁾ محمد علي الليثي، لطفي لوين سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 204.

الجدول رقم (2.3): أشكال هيكل الصناعة

الاحتكار التام	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	المنافسة الكاملة	
منتج واحد	قلة عدد البائعين	كثرة عدد المنتجين وإن كان ليس بالضرورة كما هو في حالة المنافسة الكاملة	كثرة عدد البائعين والمشتريين	عدد المنتجين
لا توجد منافسة	كبير	صغير أو كبير	صغير	حجم المنافسين
سلعة واحدة	غير متجانسة/ متجانسة	غير متجانسة	متجانسة	نوع السلعة
وجود عوائق الدخول إلى السوق	صعوبة في الدخول	عوائق دخول مرتبطة أساسا بسياسات التمييز في المنتجات	حرية الدخول أو الخروج من وإلى السوق	الدخول إلى السوق
سيادة المحتكر الكاملة على السوق ولا توجد منافسة من أحد في السوق	تأثير متبادل وقدرة كبيرة نسبيا على التأثير في الأسعار	عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق	عدم القدرة على التأثير في السعر السائد في السوق العلم الكامل بأحوال السوق	التأثير في السوق
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 الطالبة بالاعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

وعلى أساس ما سبق وما تم تلخيصه في الجدول فإن المنافسة الكاملة تمثل سوق نظري، ليس له وجود في الحياة العملية لكنه يدرس من أجل التحليل النظري والمقارنة، وأن المؤسسات التي تعمل في أسواق تسودها المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة هي فقط التي لديها القدرة على تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنواعها سعيا منها لتنمية أدائها، لأنه في الاحتكار التام لا توجد منافسة أصلا.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس وعلاقتها بالأداء

لقد ارتبط مفهوم الأداء دائما بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الآن تهدف إلى تحقيق أحسن أداء إستراتيجي في ميدان نشاطها، لأن تحسين الأداء وتطوير المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء والاستمرار فهو يهدف أساسا إلى تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، أما الأدوات المتاحة للمؤسسة فتتمثل خاصة في الاستراتيجيات العامة للتنافس كسلوك استراتيجي له دور فعال في تطوير وتحسين الأداء. وفي هذا السياق سنحاول التطرق إلى السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة والأداء في المطلب الأول، وسنتناول مساهمة إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمييز في أداء المؤسسات في المطلب الثاني والثالث على التوالي، على اعتبار أن إستراتيجية التركيز قد تكون التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمييز كما وضعنا ذلك سابقا.

المطلب الأول: علاقة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات بأدائها في الصناعة

يعني السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في الصناعة وتحقيق أحسن أداء، لذلك سنقسم هذا المطلب إلى فرعين سنتناول في الأول علاقة الإستراتيجية بالأداء، وفي الثاني المفاضلة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء.

الفرع الأول: علاقة الإستراتيجية بالأداء

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين الأداء والإستراتيجية، ومن هؤلاء نجد "Rumelt" الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق بالمقارنة مع المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع السوقي، فانتهى إلى التفكير في أن الاختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وبالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، حيث كلما كرسست المؤسسة موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا.⁽¹⁾

ومن ثم يمكن معرفة موقع المؤسسة في الصناعة التي تنشط ضمنها من خلال قيام المؤسسة بعملية تقييم أداءها، ومقارنة مستوى أدائها بأداء المنافسين لها ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها، أي أن عملية تقييم الأداء توضح المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار هيكل الصناعة التي تعمل

⁽¹⁾ Taieb Hafsi, J.M.Toulouse, **La Stratégie des Organisations: Une Synthèse**, les Editions Transcontinental, 1996, p 252.

فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها التنافسي، كما تعكس درجة الموازنة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتفنيدها في المؤسسة.

يشير Lenz للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية العامة والقوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المحقق. ويبين أن قدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة (أي قطاع الأعمال الجديد) تتوقف على قدرتها في المفاضلة بين الإستراتيجيات.

الفرع الثاني: المفاضلة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء

يمثل استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس عامل قوة أو ضعف اعتمادا على قدرات المؤسسة وإدراكها لطبيعة ظروف الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلبا على أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية⁽¹⁾. وبناءا عليه فإن المؤسسات تحاول اختيار الإستراتيجية التي تحقق لها أقصى ربح وأفضل وضع تنافسي، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفير المهارات والموارد وعلى اتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية.

تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والوصول إلى مستوى الأداء المخطط على قدرتها على المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز بشكل خاص، وإن اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحليل أبعاد هيكل الصناعة ومحاولة تكييفها مع متطلبات البيئة التنافسية، فقد حدد أحد الاقتصاديين في دراسته لعينة من المؤسسات الصناعية الأمريكية والتي تختلف عن بعضها البعض في الحجم وعدد المنتجات التي تقوم بتصنيعها، وكذا الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها، فلاحظ أن التي تمتلك عدد محدود من خطوط الإنتاج كالصغيرة والمتوسطة الحجم منها، تميل لاستخدام إستراتيجية تخفيض التكلفة بشكل جوهري، حيث يسعى مسيروها باستمرار إلى خلق آليات مناسبة تكيف مع قوى المنافسة في الصناعة، مما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي. في حين أن المؤسسات كبيرة الحجم تميل بشكل أكبر نحو إتباع إستراتيجية التمييز في المنتجات كنتيجة لنطاق عملها واشتداد ظروف المنافسة، وهذا يجعلها تميل إلى توسيع فعاليات البحث والتطوير في مجالات الإنتاج والتكنولوجيا، والمهارات الفنية والكفاءات وطرائق العمل، حيث تكون فرصها في الصناعة أكبر من غيرها ولم يستبعد هذا الباحث استخدام هذه المؤسسات لإستراتيجية تخفيض التكلفة أو كلتا الإستراتيجيتين في آن واحد سعيا منها لتجاوز محددات وعوائق الدخول لقطاع أو صناعة جديدة وزيادة قدرتها التنافسية بالشكل الذي يحقق لها مستوى ربحية مقبول.⁽²⁾

⁽¹⁾ حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

⁽²⁾ <https://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371>

مما سبق يمكن القول أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة المؤسسة في تحديد الفرص والتحديات ومواقع القوى والضعف بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية متمثلة في الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، فلو أن المؤسسة قررت إتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار... أما في حالة لجوء المؤسسة لإتباع إستراتيجية التمييز فإن ذلك يتطلب منها توفير متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج...

المطلب الثاني: أثر تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة على أداء المؤسسة

أصبح البحث عن حلول لخفض التكلفة الشغل الشاغل للمؤسسات في أغلب الصناعات الحالية، خاصة أن تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة يحتل مكانة لا يستهان بها في تحسين أداء المؤسسة، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب توضيح أثر تبني وتطبيق هذه الإستراتيجية على أداء المؤسسة.

الفرع الأول: المركز الاستراتيجي للتكاليف

تعتبر إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة إحدى الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تعزيز أدائها، والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الصناعة، وتقوية هامش المناورة السعرية تأكيداً للمبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل حيث أنه في ظل تماثل أسعار منتجاتها مع أسعار منتجات منافسيها في الصناعة تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار ريادتها في التكاليفية.⁽¹⁾

وفي ظل قبول فرضية أن مؤسسات الصناعة الواحدة لا تعمل عند مستوى واحد من الكفاءة، وبالتبعية لا تستطيع جميعها تخفيض التكاليف عند نفس المستوى، يطرح التساؤل عن أي المنافسين يجب أن تتحدد تكاليفه كمقياس للقدرة الإستراتيجية للتكاليف؟، وفي هذا الشأن نجد أن التراث الفكري قد استقر على الاحتكام إلى متوسطات الصناعة لأغراض التقييم، فالمؤسسات التي يكون بمقدورها الإنتاج بتكلفة لا تتجاوز هذا المتوسط تسمح لها المنافسة بالاستمرار في ممارسة النشاط، أما تلك التي لا يمكنها تحقيق هذا المستوى فإن مآلها الخروج من هذه الصناعة لتترك المجال لنظيراتها الرائدة، والتي يمكن القول أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف، يتصف هذا المركز بما يلي:⁽²⁾

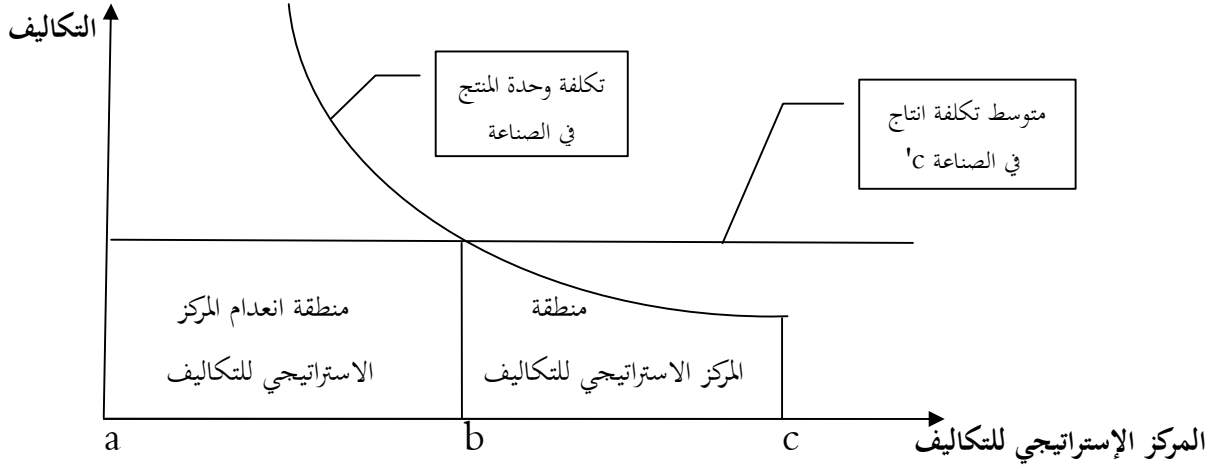
- مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس مركز مطلق.

(1) Jean-Pierre Detrie, Op.cit., p 61.

(2) عصاف سيد أحمد عاشور، المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص 24.

- مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى إلى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الإيجابية في التكلفة بينه وبين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري. ويمكن توضيح المركز الاستراتيجي للتكاليف في الشكل التالي:

الشكل رقم (7.3): المركز الاستراتيجي للتكاليف



المصدر: عصاف سيد أحمد عاشور، المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص 26.

يبين المنحنى المستويات المختلفة للتكلفة الوحيدة لهذه الصناعة، كما يعكس المستقيم الأفقي متوسط التكلفة الوحيدة لهذه الصناعة وتعكس المنطقة (ab) على المحور الأفقي منطقة انعدام القدرة الإستراتيجية للتكاليف، حيث تنسم هذه المؤسسات بارتفاع تكلفة الوحدة عن متوسط التكلفة في الصناعة 'C'، لتصبح التكاليف الخاصة بها غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، أما المؤسسات التي تقع على المحور الأفقي داخل المنطقة (bc) فإنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف ينبثق عن وجود تكلفة وحدوية تقل عن متوسط التكلفة في الصناعة 'C'، هذه الأخيرة تختلف قدراتها على تحقيق مزايا تنافسية باختلاف قوة مركزها الإستراتيجي للتكاليف فكلما اقترب موقع المؤسسة من النقطة C كلما ازدادت قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية والعكس.

من خلال ما سبق يمكن أن نصنف المؤسسات التي تملك مركز استراتيجي إلى نوعين مؤسسات ذات مركز استراتيجي يؤهلها للقيادة التكاليفية، ومؤسسات ذات مركز استراتيجي لا يؤهلها للقيادة التكاليفية، أي أن امتلاك المؤسسة لمركز استراتيجي للتكاليف لا يعني بالضرورة تبوء المؤسسة بمفردها أو باشتراكها مع غيرها الصدارة أو القيادة التكاليفية، كما لا يمكن لهذه الأخيرة أن تتحقق في ظل غياب المركز الإستراتيجي للتكاليف.

ومما سبق يمكن القول أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تباين مستويات التكاليف بين المؤسسات التي تتمتع بمركز استراتيجي تكاليفي، ويستخدم متوسط تكلفة الوحدة لفئة المؤسسات سالفة الذكر كأداة للحكم على القيادة التكاليفية،

وفي ضوء ذلك يمكن تعريفها بأنها القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة في مؤسسات الصناعة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف⁽¹⁾، وبجودة أعلى أو على الأقل مماثلة لجودة منتجات المؤسسات المنافسة في الصناعة.

الفرع الثاني: دور التكلفة المنخفضة في تحسين أداء المؤسسة

تمثل التكلفة البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية، وأن المؤسسات المنافسة التي لا تنتج بأحجام كبيرة تكون تكاليفها مرتفعة وقد تفوق سعر الصناعة أحياناً، وبذلك تصبح عاجزة عن اكتساب هوامش، فعليها تخفيض تكلفتها من خلال زيادة إنتاجها وإلا تكون مجبرة على الخروج من الصناعة، أما تلك التي تتمتع بخبرات عالية فإنه بإمكانها الإنتاج بتكلفة تقل عن تكاليف المنافسين وسعر الصناعة مما يسمح لها بتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تسخير أهم مواردها للبحث عن حجم مهم من الإنتاج والمبيعات، وزيادة التحكم في التكاليف.

ومسألة التمكن من ضبط التكاليف تعتمد أولاً على الفهم الصحيح لهذه الأخيرة، وفهم طبيعة النتائج المتوخاة من عملية الإنتاج ومن الوسائل المستعملة للحصول على هذه النتائج، وعليه يجب تجنب تلك التكاليف الإضافية التي تؤثر سلباً على النتائج المتوقعة والقيم الفعلية والتوقعات الخارجية، وعليه لا يمكن فصل التكاليف الداخلية عن الرضا الخارجي، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار جانبيين وهما:

- الأخذ بعين الاعتبار قيود الصناعة والمردودية الإجمالية في تحديد التكاليف المستهدفة، حيث أن سعر التكلفة هو سعر الصناعة مطروح منه الهامش الضروري، حيث يعبر سعر التكلفة عن الشروط الحقيقية لنشاط وأداء المؤسسة في الصناعة.

- التحقق المستمر من التناسق بين مركبات التكلفة المستهدفة والقيم الحقيقية المقدمة للزبائن.

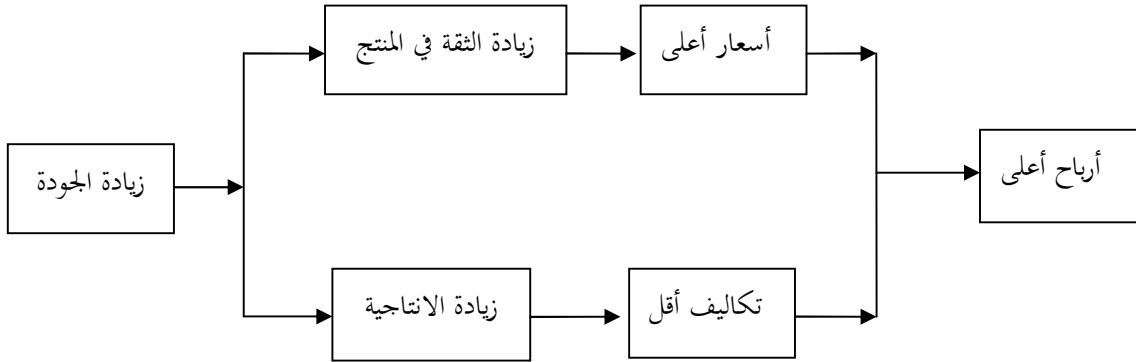
وبالموازاة مع ذلك فإن الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليل عدد الوحدات المعيبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.⁽²⁾

(1) عصاف سيد أحمد عاشور، مرجع سابق، ص 24.

(2) عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 39.

كما أن برامج الجودة تعمل على اختصار الوقت من خلال استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة، مما يرفع من إنتاجية العامل، ويخفض تكاليف الوحدة، وهذا كله يؤدي إلى ارتفاع أرباح المؤسسة في الصناعة. ويمكن توضيح هذا الأثر بالشكل التالي:

الشكل رقم (8.3): تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص 201.

يظهر من خلال الشكل أن انتهاج برامج الجودة يساعد في رفع تحد مزدوج، فهو يسمح بتحسين طاقة المؤسسة لرفع مستوى أداءها بفضل بتخفيض التكاليف وتمييز المنتج، وتحقيق ذلك يزيد من قيمة المنتج لدى الزبائن ويخلق صلة وثيقة بين المؤسسة والزبون مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وهذا يكون عند المؤسسات المتبنية إستراتيجية التمييز، والتي سنحاول إيضاح أثر أهم عناصرها على أداء المؤسسة في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: نتائج تطبيق إستراتيجية التمييز على أداء المؤسسة

في ظل محيط متغير يتصف بعدم التأكد ومنافسة شرسة لم يعد الاستمرار في الصناعة أمراً سهلاً فالبقاء أصبح للمؤسسات المتميزة والتي لها القدرة على إرضاء جميع زبائنها.

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل نوع من أنواع إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة، كما 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.

الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي في تحسين أداء المؤسسة

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول أنه يمكن تمييز المنتج فيزيائياً من خلال عدة عناصر سنحاول إبراز دور أهمها في تحقيق أداء المؤسسة.

1- الجودة والبحث والتطوير

تخلق الجودة قيمة لدى زبائننا، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من رفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لأداء المؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها. إن نوعية المنتجات اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي للمؤسسة، حيث أن الخصائص والصفات الإجمالية للمنتج، هي التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن⁽¹⁾، كما تساهم الجودة العالية في تعظيم القيمة للزبون بصفة دائمة ومستمرة، فالمنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للزبون هو الذي يحوز على ثقته ورضاه بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة في الصناعة، مما يساعد على ضمان ميزة دائمة للمؤسسة وهذا يؤدي إلى زيادة حصتها في الصناعة وتحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات المنتجات التي جودتها مرتفعة تلاحظ زيادة إقبال زبائن جدد على اقتناء منتجاتها، بالإضافة إلى ضمان وفاء زبائننا السابقين، في حين نجد أن الجودة الرديئة تمثل مشكلة كبيرة لدى الكثير من المؤسسات، فعندما يتلقى الزبائن منتجات ذات جودة منخفضة عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعاودوا الشراء مرة أخرى من تلك المؤسسات التي تدهمهم بمثل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب بل أننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيء عن هذه المؤسسات وعن منتجاتها بين الزبائن. لرداءة الجودة المقدمة للزبائن.

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة تبادلية بين البحث والتطوير والربحية، حيث أن البحث والتطوير من المتغيرات التي تؤثر جوهرياً على الأرباح. في المقابل الربحية العالية للصناعة، تؤدي إلى تخصيص ميزانية وفقها لهذا النشاط. وكذلك وجود ارتباط قوي بين الأداء والمنتجات الجديدة، والتي تساهم في زيادة الربحية بشرط أن تكون المؤسسة قادرة على تقديمها بأسعار منخفضة وأن توفر عدة عوامل متنوعة أخرى (غير سعرية). وأصبح الإبداع أيضاً من أهم محركات أداء المؤسسة، فبفضل الإبداع تمكنت شركة LVMH من إعادة إحياء منتجاتها مثل Celine و Christian Dior ففي سنوات الثمانينات أعلنت لجنة كولبرت (Colbert) في دراسة لها أنّ العلامة الفرنسية للموضة كانت في خطر لأنها ما تزال تقدّم منتجات قديمة، في حين أنّ العلامات الإيطالية والأمريكية جدّدت الموضة في أعماقها، وأصبح الزبائن غير مستعدين لدفع مبالغ باهظة من أجل العلامة الفرنسية. وإذا كانت L'Oréal تخصّص أكثر من 3% من استثماراتها في البحث والتطوير، وتودع المئات من براءات الاختراع كل سنة، فذلك لأجل تلبية احتياجات الزبائن المستمرة التي تدفعها إلى التجديد، وتقديم حلول فعلية في مجال الجمال والعلاج، كذلك فإنّ ارتفاع استثمارات البحث والتطوير لدى L'Oréal هو أكبر من رقم أعمال LVMH، حيث تمثّل المنتجات الجديدة 20% من المبيعات. وإضافة إلى هذا فإنّ كل من المؤسستين (L'Oréal, LVMH) تجدد تشكيلة منتجاتها كل 5 سنوات، ولأجل هذا فقد اعتمدت

⁽¹⁾ Lamia berrah, op cit, p22.

مؤسسة L'Oréal على التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، فمنذ أكثر من 15 سنة وهي تجهز بائعها بحواسيب نقالة وهاتفات (Modems) حتى يكونوا على اتصال دائم ومنتظم بالإدارة وتحديث المعطيات الخاصة بالأداء أو بخصوصيات المنتج في وقتها الحقيقي، وبذلك يستفيد البائعون من معطيات ذات قيمة مضافة عالية تسمح لهم بترشيد تصرفاتهم من منظور التكلفة والفعالية.⁽²⁾

2- دور العلامة والغلاف والتوزيع

تلعب العلامة التجارية والغلاف دورا كبيرا في إقبال الزبون على شراء المنتج، حيث أن وضع العلامة على المنتج تعطيه مكانة في أذهان الزبائن، وتجعلهم يميزون بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين في الصناعة ويلجأ الزبون إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من أخطار المنتجات التي لا تحمل أي علامة وخاصة المنتجات ذات العلامة المشهورة، ويعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء مهم من المنتج نفسه، ذلك أنه أول وسيلة يتصل بها المنتج مع زبائنه ويعطي لهم التصور الكامل للمحتويات والحكم على جودة ونوعية المنتجات ويأخذ نظرة أولية يكون لها أثر شديد في اختياره للمنتج من عدمه، كما أن وجود منتجات متميزة بسعر مناسب ومعلن عنها بشكل جذاب لا تعني للزبون شيئا إذا لم تكن متاحة له في الزمان والمكان المناسبين فالتوزيع يعتبر نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المؤسسة إلى الزبون وهو يستهدف جعل هذه المنتجات متوفرة بصفة منتظمة وسهلة الشراء لجميع الزبائن الحاليين والمترقبين⁽¹⁾. أي أن الغلاف الجيد والعلامة المشهورة والتوزيع المتميز يرفع من قيمة المنتج في نظر الزبون ما يجعله يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول عليه، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة في الصناعة.

3- المورد البشري

ولا يمكن أن يتحقق كل ما سبق إلا بالاستناد على المورد البشري (جوهر التمييز)، لأنه مورد غير منظور يصعب تقليده ويعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو ويستدل على أهميته في كونه المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وبالتالي فهو ميزة دائمة، يتم من خلالها تقديم قيمة أكبر للزبون تميز المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تعمل على تحقيق مصلحة الزبون، إذن تحقيق أداء المؤسسة لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد 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 الصناعة.⁽²⁾

⁽²⁾ Pinto.paul, **La performance durable**, Edition Dunod, Paris, 2003, pp 68, 69.

⁽¹⁾ محمد عصام المصري، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 151.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2003، ص 23.

بالإضافة إلى ما سبق أصبح الوقت (الآجال) معيار مهم من أجل زيادة الربحية والحصول على حصص سوقية، حيث تفسر الآجال بسرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة..). من جهة، واختصار الوقت الفاصل بين طلب الزبون وتلبية طلبه من جهة ثانية، وعليه فإن "الآجال تقييم درجة التفاعل، أي مرونة المؤسسة"⁽¹⁾.

الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي في تحسين أداء المؤسسة

تمثل أهمية الترويج Promotion في عملية إمداد الزبائن وتعريفهم بالمنافع التي سوف تعود عليهم نتيجة إتمام العملية الشرائية، فهناك قدرة لعناصر المزيج الترويجي يجذب الانتباه ومن ثم إثارة اهتمام المشتري وإقناعه بالمنتجات للحصول عليها، في هذه الحالة تسعى جميع المؤسسات لوضع استراتيجيات تسويقية مميزة لها ومن ثم اختيار الوسائل الترويجية المناسبة. وذلك لتحقيق الاستجابة المرغوب بتحقيقها من قبل الزبائن، ومعرفة أي من تلك الوسائل الترويجية ذات التأثير الواسع والأفضل.

يدرك جميع العاملين بالنشاط الترويجي بأن فعالية الترويج تعتمد وتستند على فعالية عملية الاتصال المبنية على التفاهم والتناغم بين المؤسسات كمرسلين وبين الزبائن كمستقبلين للمعلومات المرسله من الطرف الأول، ويتضمن هذا الاتصال الترويجي عملية اتصال إقناعي تستهدف التأثير على أذهان الزبائن لاستمالة سلوكهم الشرائي. وتعتمد عملية التأثير هذه على آلية إقناعية يتم من خلالها إحداث سلسلة من الآثار الإدراكية التي تبدأ بتعريف وإظهار منافع وأسعار وأماكن وأوقات وجود المنتجات للزبائن، وصولاً إلى آثار إدراكية أكثر تقدماً من حيث مضمونها السلوكي كتكوين الانطباعات ثم القناعات فالالتجاهات والميول السلوكية ثم النوايا، وأخيراً السلوك نفسه للوصول إلى الشراء⁽²⁾.

وانطلاقاً من هذا المفهوم يعمل النشاط الترويجي لخدمة وتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وبهذا ظهرت أهمية استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي ولكل عنصر منها دور مستقل عن الآخر، بإنجاز الأنشطة المناطة به وذلك في ظل التنسيق المتكامل بين الأنشطة الترويجية المختلفة، ومعرفة الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي أمر ضروري يجب على المؤسسة إدراكه للحد من الازدواجية في أدوار عناصر المزيج الترويجي التي تسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة وملئمة التكلفة والنتائج.

⁽¹⁾ Lamia berrah, Op. cit, p 24.

⁽²⁾ ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 31.

وفي ظل التنوع والاختلاف بين الوسائل الترويجية المتاحة استخدامها من قبل المؤسسة، يجب تحديد مزايا وخصائص تلك العناصر للاستفادة ومعرفة أي من تلك الوسائل التي يمكن أن تحقق التأثير الأكبر والأفضل، والذي يتمثل بالقدرة على جذب الانتباه وإثارة الاهتمام وخلق الرغبة وتفعيل الشراء.

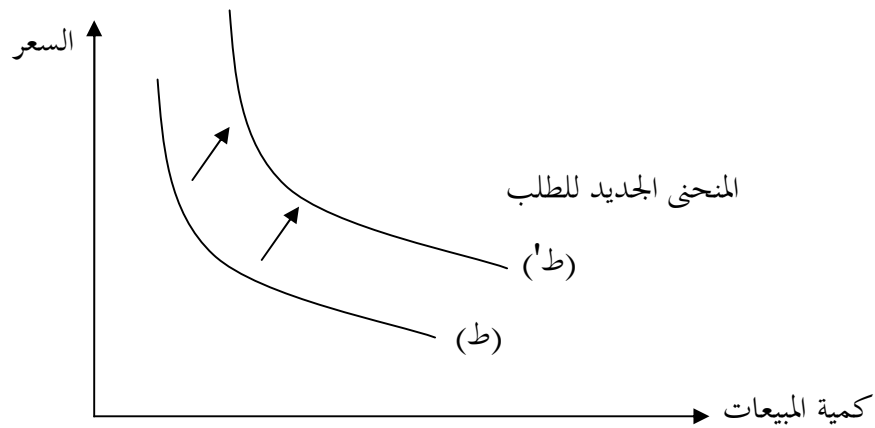
الجدول رقم (3.3): خصائص العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي

العلاقات العامة	ترويج المبيعات	النشر	الإعلان	البيع الشخصي	المزيج الترويجي
مباشر وغير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	وجها لوجه	طريقة الاتصال
منتظم	في وقت معين	لبعض السلع ذات القيمة	منتظم	منتظم	مدى الانتظام
تعد وفقاً لنوعية الزبائن		خارج تحكم المؤسسة	موضوعية وفقاً لنوعية الزبائن		المرونة
تحدث	لا تحدث	لا تحدث	لا تحدث	تحدث	المعلومات الراجعة
ممكنة		غير ممكنة	ممكنة	ممكنة	الرقابة على المحتويات
تختلف وفقاً لنوعية الزبائن		لا تكلفة	منخفضة	عالية	التكلفة

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 482.

ويظهر دور المزيج الترويجي في تحسين أداء المؤسسة من خلال التأثير على منحني الطلب كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (9.3): أثر الترويج على منحني الطلب

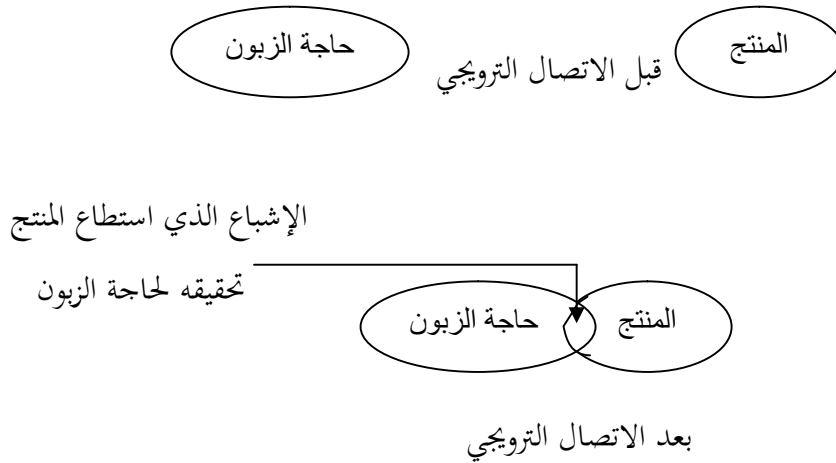


المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 22.

إن اعتماد المؤسسة على الترويج يؤدي إلى نقل منحني الطلب (ط) 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، وبالتالي ارتفاع ربحية المؤسسة في الأجل القصير وتنمية حصتها السوقية في الأجل الطويل، ويؤثر الترويج على المبيعات بإحدى الطرق التالية:⁽¹⁾
- زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير منها.
 - التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات إذ مثلاً 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، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10.3): أثر الاتصال الترويجي في إبراز تمييز المنتج



المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 23.

وكل هذا يقودنا إلى القول أنه توجد علاقة بين الكثافة الإعلانية والربحية، فمن ناحية يؤدي ارتفاع الكثافة الإعلانية إلى زيادة ارتباط الزبون بمنتجات المؤسسة، مما يقلل من احتمال نجاح مؤسسة جديدة في الدخول إلى الصناعة، ولا شك أن هذا يزيد من مقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأرباح غير العادية، أو زيادتها في الأمد الطويل. في المقابل كلما كانت الوحدة بسعر أعلى، كلما كان حافزا أكبر للإنفاق على الإعلان.

⁽¹⁾ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 23.

خلاصة الفصل الثالث

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي، في كونه العلم الذي تتمحور معظم دراساته حول معرفة نوع العلاقات التي تنشأ بين محاوره الرئيسية: هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات، أداء المؤسسات، وكيف تأثر وتتأثر فيما بينها، وكيف يؤثر كل ذلك على سير عمل الصناعة وتطورها، إضافة إلى كيفية تأثير السياسات التي تنتهجها الدولة على المحاور الثلاثة، وذلك في سبيل تطوير الصناعة خاصة والاقتصاد عامة.

يعتبر هيكل الصناعة من أهم المحاور التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في التحليل، حيث تمحورت معظم الدراسات الأولى في مجال الاقتصاد الصناعي حول هيكل الصناعة، وكيف يؤثر على العناصر الأخرى، أي السلوك والأداء، ثم جاءت الدراسات بعد ذلك لتبين أنه هناك علاقات تبادل بين هذه العناصر.

ويأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال، وذلك حسب عدد المؤسسات وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات فيما بينها وبين العناصر الأخرى المشكلة للصناعة. كما حاولنا دراسة أثر سلوك المؤسسات الصناعية من خلال تبنيها للاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسة الصناعية، حيث رأينا أن تبني المؤسسة لإستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمييز يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال التأثير على الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

تمهيد

يتوقف نجاح المؤسسات الصناعية على مدى تطبيقها واختيارها المناسب للاستراتيجيات العامة للتنافس الملائمة لطبيعة الصناعة التي تنشط فيها، فبعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع الاستراتيجيات العامة للتنافس وكذا الأسس النظرية للأداء وتحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في ظل الاقتصاد الصناعي، ارتأينا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر لمعرفة واقع تبنيتها للاستراتيجيات العامة للتنافس وأثرها على أداءها في ظل نشاطها في صناعة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم خصوصا مع تفتحها على المنافسة الأجنبية بفعل الإصلاحات التي شهدتها، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تتركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية والبقاء، وضمن هذا السياق، سنحاول في المبحث الأول تقديم عام لصناعة الهاتف النقال في الجزائر.

كما سنتناول تحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر، ثم تحديد استراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة، وأخيرا تحليل مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة، وذلك في المبحث الثاني والذي سنعنونه تحليل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج الاقتصاد الصناعي.

أما في المبحث الثالث فسنقوم بدراسة أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس المعتمدة على أداء المؤسسات، ونظرا لأن موضوع البحث يتميز بالتعقيد الشديد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب مختلفة في المؤسسات، وذلك بما يتماشى مع ما تم تناوله في الجانب النظري، بهدف إثراء موضوع بحثنا عن طريق جمع كل المعلومات والبيانات المستمدة من الواقع، والعمل على تحليلها بالاستعانة بنتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لصناعة الهاتف النقال في الجزائر

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة، وسنحاول في مرحلة أولى عرض تطور قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر، ثم سنحاول إعطاء عرض مختصر لكل مؤسسة من مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ثم عرض تشكيلة المنتجات لكل مؤسسة حسب التسلسل الزمني من سنة دخول القطاع فعليا إلى سنة 2016.

المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات والهاتف النقال في الجزائر

لطالما أعتبر قطاع البريد والمواصلات من القطاعات الإستراتيجية في الجزائر، لذلك فإن الحكومة أولت له مكانة خاصة وسعت لسيطرتها عليها فقامت باحتكاره ضمن أهدافها لتحقيق المنفعة العامة، ويعتبر قطاع الهاتف النقال في الجزائر قطاع عمومي إلى غاية سنة 2000 وصدور القانون 03-2000 في 05 أوت 2000 الذي يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حملته من تغييرات جذرية حيث أصبح نقطة مرجعية.

الفرع الأول: وضع قطاع الاتصالات في الجزائر

سنتطرق إلى وضع قطاع الاتصالات قبل 03-2000 وبعده مع الإشارة إلى مضمون هذا القانون وأهم الإصلاحات المرافقة له.

1- وضع القطاع قبل الإصلاحات

سنحاول عرض حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر قبل الإصلاحات والتي تعتبر بمثابة أسباب أدت إلى ضرورة وضع وإجراء تلك الإصلاحات نذكر أهمها فيما يلي:

- ساعد ابتكار الهاتف النقال الرقمي وانتشاره في كل دول العالم على تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقد تحتم على سلطة الضبط للبريد والمواصلات الجزائرية مواكبة هذا التطور، وهو ما تم فعلا من خلال ربط الاتصالات الجزائرية بشبكة GSM في جانفي 1999، من خلال مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت فيما بعد إلى المؤسسة التجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية، لكن التزايد السريع والكبير في الطلب على خطوط الاشتراك في الشبكة مقارنة بالعرض القليل أدى إلى حدوث عجز في العرض الخاص بالخطوط أجبر الدولة الجزائرية على توسيع الشبكة والعمل على زيادة القدرة التحكمية في التكنولوجيات الدقيقة.⁽¹⁾

- بقيت الجزائر ضمن الدول المتأخرة في مجال الاتصالات؛ حيث عانى القطاع من تأخر كبير مقارنة مع دول العالم والحوار، وهذا بمعدل الولوج بالنسبة للهاتف النقال بـ 0,3% الذي يعتبر ضعيفا جدا مقابل 40% إلى 50% في الدول

⁽¹⁾ فواز واضح، مرجع سابق، ص 229.

الصناعية، كما أن كثافة الهاتفية الإجمالية كانت أقل من 6% مقابل 40% في الدول الصناعية، هذا إضافة إلى نوعية الخدمة الرديئة وعدم تغطية كل تراب الوطني رغم أن الشبكة الموجودة وتجهيزاتها كانت قوية وذات تدفق عالي، إلا أنها لم تستغل جيدا ولم تفعل بالمستوى المطلوب.⁽¹⁾

- التخلف الذي يشوب القطاع مقارنة بأغلب دول العالم، والفجوة التكنولوجية والرقمية بين الجزائر والدول المتقدمة، ما أجبر الجزائر على استقطاب أفضل المتعاملين الاقتصاديين في القطاع (شركاء، مجهزين، وموردي الخدمات الملحقه بالاتصالات...)⁽²⁾.

- سعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وفي مرحلة تفاوض للشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ووقوعها تحت صندوق النقد الدولي "FMI"، والبنك الدولي "BM"، هذا الأخير الذي طلب منها تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لأنها لا تمثل سوى 478 مليون دولار فقط من الناتج الإجمالي الخام، حسب إحصائيات سنة 2000، أي ما يعادل 0.8% من الناتج الإجمالي الخام، في حين تكون النسبة لدى الدول المتقدمة ما بين 4% إلى 8% من الناتج الإجمالي.⁽³⁾

ويمكن القول أن قلة الاستثمارات المادية في هذا القطاع، ونوعية التكنولوجيا الواجب توفيرها للبريد والمواصلات، هذا من جهة، وتنوع وارتفاع احتياجات وطلبات الزبائن من جهة أخرى، الأمر الذي تراكم عبر السنوات فأدى إلى بروز وظهور العديد من الثغرات والسلبيات انتهت بتدهور مستوى الخدمة العمومية وعجزها عن مواكبة ركب التطورات. وهنا كان لزاما وبالضرورة القصوى تدخل السلطات المستعجل لتدارك الوضع حيث قامت وزارة البريد والمواصلات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بإعلان برنامج إصلاحات جديد تابع لبرنامج الحكومة المصادق عليه في 29 جانفي سنة 2000، تبنت فيه الوزارة إصلاحات كبيرة في قطاع البريد والمواصلات خاصة الاتصالات اللاسلكية.

2- وضع القطاع بعد الإصلاحات

تمخض عن الإصلاحات السابقة الذكر إصدار قانون 03-2000، المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق في 05 أوت 2000.

⁽¹⁾ ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2003, p 72. vu le: 10/08/2014.

⁽²⁾ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 152.

⁽³⁾ عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة "حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 07.

تضمنت المادة الأولى منه أن هذا القانون يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية⁽¹⁾. ويهدف هذا القانون لاسيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة، وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة.

أرسى القانون 03-2000 المتعلق بالبريد والمواصلات الإطار التشريعي للقواعد العامة في القطاع بالفصل أولا بين نشاطي البريد والاتصالات، وتكريس مبدأ المنافسة الذي نصت عليه المادة الأولى في فقرتها الثانية وبذلك ألغى الاحتكار العمومي في المجال سمح لمتعاملين خواص وأجانب بالاستثمار في القطاع. بمقابل ذلك خضوع كل نشاطات القطاع لرقابة الدولة متمثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات (ARPT) التي أنشأت لهذا الغرض.

حيث سعى قانون 03-2000 لتحرير سوق الاتصالات وانفتاحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى 2005، فكانت أول خطوة لتحقيق ذلك توفير الإطار التنظيمي والمؤسسي المناسب عن طريق فصل وظائف التشريع، الضبط والاستغلال، حيث تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر (AT) في شكل شركة أسهم مسيرة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 1-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للمرسوم التنفيذي 2-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، وبالموازرة مع هذا تم إنشاء جهاز ضبط وتنظيم لعملية الانفتاح والمنافسة سمي بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) في ماي 2001.⁽²⁾

سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT): هي هيئة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمقتضى الفصل الثالث

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ ب 6 أوت 2000/5 جمادي الأولى 1421، القانون 03-2000، ص 04. موقع أمانة رئاسة الحكومة الجزائرية (www.Joradp.dz) تاريخ الإطلاع: 2014/08/10.

⁽²⁾ ARPT, Rapport annuel, électronique édition, 2004, p 15. vu le: 12/08/2014.

(المادة 10 إلى 22) من القانون 03-2000. يوكل إليها مهمة السهر على تكريس منافسة شرعية في قطاع البريد والمواصلات وأخذ كل التدابير لإرسائها وذلك من خلال المهام الموكلة إليها والمتمثلة في: ⁽¹⁾

- الإشراف على تقديم الرخص وتحضير دفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين في قطاع الهاتف النقال بالجزائر.
- تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.
- تنظيم قطاع الاتصالات والفصل في النزاعات التي قد تظهر بين المتعاملين في القطاع .
- إعداد مخطط وطني لترقيم ودراسة طلب الأرقام ومنحها للمتعاملين.
- المصادقة على عروض التوصليل البيني المرجعية .
- منح ترخيصات الاستغلال واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها.
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية أو الأجنبية ذات الهدف المشترك.
- إعداد التقارير والإحصائيات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال وكذلك التقرير المالي والحسابات المالية.
- متابعة تنفيذ دفتر الشروط لكل متعامل.
- تحديد وضبط أسعار خدمات الاتصال حيث يخول القانون لسلطة الضبط التدخل لضبط الأسعار في مجال الهاتف النقال أو الثابت في إطار نظام التسعير المؤطر.
- ومع حلول سنة 2002 تم بيع رخصة تشمل تبادل الأصوات والمعلومات، وتشغيل شبكة الهاتف اللاسلكي النقال لأوراسكوم تيليكوم. وفي سنة 2003 تم فتح قطاع البريد على المنافسة الوطنية والعالمية، وتحديث شبكة الهاتف الثابت من طرف اتصالات الجزائر.

وهذا ما يقودنا إلى ضرورة الحديث عن انعكاسات ذلك على تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: مراحل تطور قطاع الهاتف النقال بالجزائر

ولقد مر قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية الآن بثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الاحتكار الطبيعي "قبل 2002":

كان يسيطر على قطاع الهاتف النقال في الجزائر المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، حيث كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار الطبيعي مثله مثل القطاعات الشبكية الأخرى، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية احتياجات فئات

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 03-2000، مرجع سابق، ص 08.

الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، وتشير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ARPT إلى أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر سنة 1996 قدر بحوالي 4.961 ألف مشترك، ثم بعد ذلك ارتفع إلى ما يقارب 18 ألف مشترك فقط في سنة 1999⁽¹⁾، وبموجب القانون 03-2000، وتحديدًا في 2001/07/11 عرف قطاع الهاتف النقال دخول أول متعامل أجنبي المتمثل في أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ المذكور سابقًا، ليكون هذا الأخير تاريخًا فاصلاً في نهاية مرحلة احتكار الدولة (الاحتكار الطبيعي) في استغلال شبكة الهاتف النقال وبداية مرحلة الاحتكار الثنائي.

2- مرحلة الاحتكار الثنائي "2002 - 2004"

تميزت هذه المرحلة بدخول منافس جديد تمثل في أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، إضافة إلى المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، وعرفت هذه المرحلة إطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل. وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة "GSM" من طرف جيزي في 2002/02/15، واستطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 03 أوت 2003 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة، حتى يستطيع مواجهة المنافسة ومع ذلك بقيت مؤسسة جيزي تفرض سيطرتها على الصناعة طول هذه المرحلة، ودامت مرحلة الاحتكار الثنائي سنتين فقط، لأنه في 20 ديسمبر 2003 منحت رخصة الدخول لمؤسسة "نجمة" سابقًا "أوريدو" حاليًا.

3- مرحلة احتكار القلة "2004 - 2016"

بعد منح الرخصة الثالثة للمتعامل الكويتي قام هذا المتعامل (الوطنية للاتصالات)، تحت إسمه التجاري "نجمة" باستغلال شبكته لأول مرة في 25 أوت 2004، ومنذ هذا التاريخ أصبح التنافس قائمًا على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز الخدمات، خاصة بعد دخول مؤسسة "نجمة سابقًا" بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدًا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية لكسب مزيد من المشتركين والمحافظة على ولاء المشتركين الحاليين، وقد تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في هذه المرحلة بشكل سريع ساهمت فيه المنافسة بين المؤسسات التي أدت إلى التخفيض في أسعار الاشتراك وتسعيرات العروض، مما أدى إلى استقطاب شريحة ذوي الدخل المحدود للاشتراك في هذه الخدمات بعد أن كان ليس بمقدورها استعمال هذه الخدمات في المرحلتين السابقتين بسبب ارتفاع أسعار الخدمات.

⁽¹⁾ www.arpt.dz. vu le: 16/02/2013.

المطلب الثاني: عرض عام عن مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يمكن القول أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر تسوده المنافسة الشديدة والمستمرة، وذلك نظرا لتقارب القدرات والإمكانات المالية الضخمة والاستعدادات التكنولوجية الحديثة، والكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع وبعد استيعابها لثلاث مؤسسات للهاتف النقال، وهي مؤسسة أوراسكوم للاتصالات "جيزي"، تليها المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، ومؤسسة أوريدو "نجمة".

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة "جيزي"

سنحاول التعرف على مؤسسة أوبتيموم لاتصالات الجزائر Optimum Télécom Algérie والمعروفة بـ "جيزي" "Djezzy" من خلال التعرض لنشأة المؤسسة، أهداف المؤسسة، وأهم إنجازاتها.

1- نشأة مؤسسة "جيزي"

في 11 جويلية من سنة 2001 منحت وزارة الاتصال أول رخصة للهاتف النقال، حيث فازت أوراسكوم لاتصالات الجزائر بهذه الرخصة بعرض قيمته 737 مليون دولار، من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (PNB.ParisBas)، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال منها France Telecom، Telecom Portugal، Telefonica، Moviles⁽¹⁾.

Djezzy GSM "جيزي" هو الاسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم لاتصالات الجزائر والمستنبت Djaizaa "جائزة" و"الجزائر" Djazair، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07، وفي فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها، ونظرا للظروف التي كان تعاني منها اتصالات الجزائر وانفتاح السوق الجزائري، أحسنت مؤسسة جيزي استغلال هذه الظروف لصالحها، وحققت بذلك تطورا وتقدما وريحا ملحوظا.

نجد أن مؤسسة جيزي عضو في مجمع أوراسكوم تيليكوم، وهو المجمع الذي يسند مؤسسة جيزي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سفيتال الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة حيث ينقسم شركائها إلى:

- أوراسكوم تيليكوم هولدينغ: تأسست مؤسسة أوراسكوم تيليكوم سنة 1998 بمصر تحت إدارة نجيب ساويرس، الذي يعتبر من أهم مساهميها، تعمل في نشاطات عدة كالفندقة، الإسمنت، الاتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نموا، وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في إفريقيا، والشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا، وهي تعمل في سبع أسواق هي: IRAQUEA العراق، TUNISIANA تونس، MOBILINK مصر،

⁽¹⁾ www.otalgerie.com.vu le: 26/03/2013.

باكستان DJEZZY الجزائر، ZUMBABWE زيمبابوي، BANGLADACH بنغلاداش، وهي مساهمة بـ 53% من رأس مال مؤسسة جيزي.

- مجمع سفيتال: هو أول مجموعة غذائية صناعية في الجزائر حيث أنشئ سنة 1998، برأس مال يقدر حوالي 250 مليون دولار، وهو يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال مؤسسة جيزي 3,5%⁽¹⁾، أما النسبة المتبقية من رأس مال المؤسسة فتساهم فيها جيزي.

في سنة 2010 إبرام صفقة اندماج مع شركة فيمبلوكوم الروسية لتتضمن طياتها شراء فيمبلوكوم الروسية لأوراسكوم تليكوم الجزائر في إطار صفقة تزيد قيمتها على 6 مليارات دولار.

غير أن الجزائر شرعت بعد ذلك في مفاوضات من أجل إعادة شراء جيزي، وبعد عدة أشواط من المفاوضات على امتداد سنوات تمكنت سنة 2014 عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار من التوقيع على عقد شراء أسهم لاقتناء ما نسبته 51% من رأسمال شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر بقيمة 02.66 مليار دولار. وبهدف تسهيل إنجاز العملية قدمت أوراسكوم تليكوم الجزائر نشاطاتها لمؤسسة جديدة نسبيا أوبتيكوم تليكوم الجزائر واستحوذت على كل معداتها، شبكاتنا منشآتها بالإضافة إلى مشاركتها، تملكها الحكومة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 51% مقابل 45.6% لفائدة الشركة الروسية فيمبلوكوم (غلوبال تليكوم هولدينغ)، أما 3.4% المتبقية فلمالكها رجل الأعمال السيد يسعد ربراب الذي من المزمع أن يتنازل عنها لفائدة فيمبلوكوم مقابل 178 مليون دولار.⁽²⁾

وأفادت وزارة المالية في بيان لها أن الصندوق الوطني للاستثمار يصبح من الآن فصاعدا شريكا "لغلوبال تليكوم هولدينغ" أما فيما يخص التسيير تحتفظ شركة "فيمبلوكوم" بموجب هذا الميثاق بالتسيير العملي لـ "OTA" ويمنح للصندوق الوطني للاستثمار حق الاعتراض على القرارات الإستراتيجية الكبرى⁽³⁾.

2- أهداف مؤسسة "جيزي"

أما عن أهداف مؤسسة جيزي، فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- العمل على إنشاء فكرة كون جيزي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائننا.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.

⁽¹⁾ www.Djezzy.dz. vu le: 18/11/2013.

⁽²⁾ http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=285358?print. vu le: 10 /09/2014.

⁽³⁾ www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezzy.html.vu le: 04/03/2014.

- تسعى مؤسسة جيزي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية نذكر أهمها في العناصر التالية:⁽¹⁾
- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مرافقة المؤسسات والأفراد ومساعدتهم على تأدية أنشطتهم من خلال ضمان خدمات اتصال ذات جودة عالية.
 - الهدف الأساسي المتضمن في رسالة المؤسسة وهو المساهمة في تحقيق الرقي والازدهار اليومي لجميع أفراد الشعب الجزائري من خلال شعار " جيزي عيش la vie".
 - تصميم وإنشاء أحسن شبكة اتصالات في الجزائر من حيث الجودة والتغطية (الانتشار الواسع).
 - تنويع وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن (المشتركين) باستمرار وفقا للتطورات الحاصلة عالميا.
 - المحافظة على المركز الريادي في السوق الوطنية مع التحسين في الوضعية التنافسية حسب التغيرات في عوامل هيكل الصناعة.
 - دعم البنية التحتية المشجعة على الإستثمار من خلال توفير إحدى متطلبات النشاط الإقتصادي والتجاري والمتمثلة في شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية.
 - أن تكون جيزي هي العلامة المفضلة لدى المستهلك الجزائري مع المحافظة على ولائه المستمر.

3- انجازات مؤسسة "جيزي"

أهم انجازات مؤسسة جيزي نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

- فتح أول نقطة بيع في الجزائر بقصر المعارض، وتميز بتهافت واحتشاد آلاف الزائرين في نهاية سنة 2001.
- تشغيل GSM، وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر.
- بداية بيع بطاقات التعبئة "عيش la vie"، وفي أقل من 08 أشهر، كان إقبال المشتركين بنسبة 70% على العرض.
- تغطية الشبكة لـ 48 ولاية. إنشاء مشروع med câble يربط بين مارساي، الجزائر وعنابة، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا خلال سنة 2003.
- لقب جيزي بأحسن متعامل في شمال إفريقيا. إطلاق جيزي لأول مرة تقنية GPRS. إنشاء خدمة ranati.
- إطلاق خدمة بلاك بيرى... وكل ذلك من سنة 2004 حتى سنة 2008.
- الانطلاق في تقديم خدمات 3G في جويلية 2014.
- تقديم طلب الترخيص باستخدام تقنية 4G في مختلف عروضها لخدمات الهاتف النقال سنة 2015.

⁽¹⁾ www.otalgerie.com. vu le: 13/08/2014.

⁽²⁾ www.otalgerie.com/propos/historique.asp. vu le: 25/02/2015.(بتصرف)

- الانطلاق في تقديم خدمات 4G في أكتوبر 2016.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

تعتبر اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" (Algérie Télécom Mobile_Mobilis) المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في قطاع الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجنبيين، تعد موبيليس ثاني شبكة للهاتف النقال في الجزائر، وسنحاول التعرف عليها من خلال العناصر التالية.

1- نشأة مؤسسة "موبيليس"

تأسست في أوت عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر (هي شركة بالأسهم، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03 المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات)، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر بداية من جانفي 2004، يقدر رأسمالها بمائة مليون دينار جزائري (1.000.000.00 دج) وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 1.000.00 دج، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.⁽¹⁾ وباشرت أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت "موبيليس" 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم.

تعمل موبيليس تحت شعار "الكل يتكلم" وتقدم خدمات GSM، GPRS، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث والرابع، بلاك بيري، وخدمة التجوال الدولي. تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكته تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و52000 نقطة بيع معتمدة. علما أنها دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30% من أصولها⁽²⁾، سعيا منها لتدارك التأخر والتقهقر التي ورثته عن اتصالات الجزائر فأبرمت عقود شراكة مع شركات رائدة في عالم الاتصال قصد تبني تكنولوجيات حديثة، من أهمها إريكسون السويدية (ERICSSON)، هواوي وزاد-تي-إل الصينية (HUAWEI . ZTE) ...

2- أهداف مؤسسة "موبيليس"

يمكن ذكر أهم أهداف موبيليس فيما يلي:⁽³⁾

- الوصول إلى حصة سوقية تقدر بـ 40%.

⁽¹⁾ www.mobilis.dz. vu le: 13/08/2015.

⁽²⁾ فواز واضح، مرجع سابق، ص 248.

⁽³⁾ www.mobilis.dz/apropos.php. vu le: 09/10/2015.

- أن يكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية، بعروض التكنولوجيا الحديثة.
- دعم حظيرة الدفع المسبق والبعدي.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق الجزائرية، والترجع على عرش الريادة السوقية.
- تقاسم أحسن الخدمات، والإبداع والابتكار لخدمات جديدة.
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.

3- انجازات مؤسسة "موبيليس"

- الوصول إلى أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس مع مطلع سنة 2005. وفي شهر أفريل تقدم موبيليس لخدمة (GPRS, MMS). وفي نفس السنة إعلان موبيليس عن رعاية الفريق الوطني لكرة اليد.
- تضع موبيليس خدمة جديدة موبيليت.
- تضع موبيليس منتج جديد، بالشراكة مع بريد الجزائر mobipost.
- تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.mobilis.dz
- شاركت موبيليس في معرض "ICT 4all" للتكنولوجيات الحديثة بتونس
- تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو. إطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661).
- إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكنتك لموبيليس
- إطلاق الموقع الإلكتروني لموبيليس باللغة العربية www.mobilis.dz
- إطلاق خدمة رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS.
- موي كوربوريت لموبيليس العرض الجديد للمؤسسات سنة 2011.
- حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 3G وانطلاقها في تقديم الخدمات بدءا من ديسمبر 2013
- احتلال موبيليس مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2014.
- حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 4G في ماي 2016 وانطلاقها في تقديم الخدمات بدءا من شهر أكتوبر من نفس السنة.

الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة "أوريدو"

تعتبر المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (Wataniya Télécom Algérie) ثالث متعامل يدخل قطاع الهاتف النقال الجزائري والمعروفة بمؤسسة "أوريدو" Ooredoo حاليا ونجمة سابقا، تعتمد على التكنولوجيات الحديثة لتطوير منتجاتها لكسب رضا الزبون الجزائري وستتطرق إليها أكثر فيما يلي.

1- نشأة مؤسسة "أوريدو"

حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الاسبانية و MTN "الجنوب افريقية".

اعتمدت المؤسسة على استثمار 1 مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الانترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005 فقد أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات.⁽¹⁾

تعتبر الـ WTA حاليا فرع من فروع مجمع قطر للاتصالات QTEL (تعتبر المزود الحصري لخدمات الاتصالات في دولة قطر وواحدة من كبرى الشركات العالمية حيث تنطوي تحتها مجموعة شركات الاتصالات الريادية) بعد أن كانت فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO (وهي مؤسسة خاصة رائدة في مجال الاتصالات تم تأسيسها بالكويت عام 1999، برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال، وقد عرفت في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا)، وتم انتقال ملكية WTA بالتدرج عبر مرحلتين، الأولى بتاريخ 15 مارس 2007 كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات حين أقدم المجمع على شراء 51% من أسهمها تم رفعها لاحقا إلى 52,5% بصفقة قدرت بـ 3.8 مليار دولار. لتستحوذ بالثانية في سبتمبر 2012 على 39.61% من أسهمها الباقية بصفقة قدرت بـ 1,8 مليار دولار وترفع بذلك حصتها من 52,5% إلى 92.1%.⁽²⁾

في بادئ الأمر أبقى مجموعة QTEL على التسمية التجارية Nedjma بالجزائر على غرار بقية العلامات التابعة لها في مختلف الدول، لكنها أعلنت لاحقا سنة 2013 عن نيتها بتغيير علامتها التجارية وتوحيدها لتصبح Ooredoo، كما صرح المدير العام لنجمة: "نحن متيقنون من أن زبائننا، الحاليين والكامنين، سيتعرفون بأنفسهم في هذه الهوية الجديدة، لأن Ooredoo ترمز للفعالية والتطور والطموح للذهاب دائما الى أبعد".⁽³⁾

⁽¹⁾ www.Ooredoo.dz. vu le: 20/11/2015.

⁽²⁾ http://www.wataniya.ps/ar/corporate/21280.html. vu le: 21/11/2015.

⁽³⁾ https://www.echoroukonline.com/ara/articles/158060.html. vu le: 09/12/2015.

2- أهداف مؤسسة "أوريدو"

جاء على لسان مديرها العام الجديد : تهدف WTA إلى تحقيق قائمة من الأهداف الموضحة في العناصر الآتية:

- ترسيخ علامة " أوريدو " في السوق الجزائري

- الحفاظ على مكانتها الريادية في مجال متعدد الوسائط في الهاتف النقال

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات.

3- انجازات مؤسسة "أوريدو"

سيتم فيما يلي الوقوف على أهم المحطات الجوهرية لمؤسسة "أوريدو":⁽¹⁾

- في 30 ديسمبر 2004 غطت المؤسسة 7 ولايات.

- اتسعت الشبكة لتغطي 14 ولاية في 3 جانفي 2005، كما طرحت منتج جديد يعد الأول من نوعه في سوق

الهاتف النقال بالجزائر "*la validité illimitée*" من خلال منح مدة صلاحية لا محدودة لرصيد مشترك الدفع

المسبق والخاص بعرض "*Nedjma star+*"، مع طرح بطاقات التعبئة ذات التسعيرة 200 دج في

5جانفي 2005، كما أنشأت مركز لتطوير وتعليم إطاراتها بالجزائر.

- سنة 2006 وفي 13 مارس وسّعت بطاقات التعبئة لشريحة "*Nedjma star+*" من 1500 دج إلى 2000 دج،

وفي 5 ماي قدّمت خدمة الانترنت، كما أطلقت عرض جديد لمشتركي الدّفع المسبق أسمته "*la 55Nedjma*"،

يستخدم نظام التسعيرة بالثانية ابتداءً من الثانية الأولى، وفي 31 ماي أبرمت نجمة اتفاقية شراكة بينها وبين مؤسسة

سوني إريكسون لتسويق منتجاتها.

- إطلاق عرض "جيل انترنت ديما كونكتي" وهو شعار الحملة الاتصالية الجديدة التي أطلقتها نجمة لترقية استعمال

الانترنت المتنقلة مع مفتاح الانترنت ولوحة 3G⁺ والهواتف الذكية بـ 1000 دج فقط ليوم واحد من الربط بالانترنت

واحتلال بذلك مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2013.

- وفرت الهواتف الذكية من نوع *Samsung Galaxxy* للبيع على شبكتها بسعر 72900 دج.

- تقديم أوريدو طلب الترخيص باستغلال تقنية 4G سنة 2015، والفوز بها سنة 2016.

⁽¹⁾ خالد فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية "حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم

التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 113، 114. (بتصرف)

المطلب الثالث: عرض تشكيلة منتجات مؤسسات القطاع

لدى كل مؤسسة من مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر مجموعة من المنتجات والخدمات والتي تحاول من خلالها الاستمرار والمنافسة في هذه الصناعة، وسنعرض أهمها في الآتي.

الفرع الأول: تشكيلة منتجات مؤسسة "جيزي"

تعرض مؤسسة "جيزي" ثلاثة أنواع رئيسية من المنتجات، يتميز كل منها بخصوصياته، وهذه المنتجات هي:⁽¹⁾

1- عروض الدفع المسبق

تعتبر خدمة الدفع المسبق وسيلة للمشاركين لإجراء اتصالاتهم بعد دفع ثمن المكالمات مسبقا عن طريق بطاقات التعبئة وقد تم إطلاق نوعين من خدمة الدفع المسبق سابقا هما:

1. **جيزي كارت Djezzy Carte**: أول عرض مسبق تم إطلاقه من قبل جيزي في أوت 2002 حيث تتضمن جيزي كارت ثلاثة أشكال من بطاقات التعبئة هي: 500 دج، 1200 دج، 2300 دج.

2. **ألو أوتيا Allo OTA**: من خلال هذا العرض يمكن الاتصال بثلاثة أرقام مفضلة بتسعيرة منخفضة 2.99 دج/30 ثانية وتمثل بطاقات التعبئة الخاصة بـ ألو أوتيا فيما يلي: 200 دج، 500 دج، 1000 دج.

3. **جيزي GOOD**: عرض الدفع المسبق الجديد لجيزي، يستفيد مشترك GOOD من تسعيرة 3.99 دج/30 ثانية نحو كل الشبكات الوطنية، 1000 دج رصيد مهدى على كل تعبئة 1000 دج أو أكثر، على أن يستعمل الرصيد المهدى في ظرف 7 أيام. سعر شريحة جيزي GOOD بـ 125 دج مع رصيد أولي بـ 05 دج.

4. **جيزي GO**: يوفر هذا العرض مكافآت مدى الحياة على كل التبعثات فعند الوصول إلى مبلغ 400 دج من التعبئة فما أكثر، يتم منح رصيد إضافي بـ 400 دج صالح لمدة 30 يوم ويمكن استعماله نحو الشبكات الوطنية. كما يتم منح رصيد إضافي بـ 0.5 دج على كل المكالمات المستقبلية وهذا لغاية 100 دج وهذا الرصيد المهدى صالح لمدة مهما كان مصدر المكالمة 30 يوم ويمكن استعماله نحو الشبكات الوطنية. تسعيرة المكالمات 5 دج/30 ثا نحو كل الشبكات الوطنية، أما سعر شريحة جازي GO بـ 125 دج مع رصيد أولي بـ 5 دج.

2- عروض الدفع البعدي

يتم تسديد تكلفة الاتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة، ويتم التسديد بناء على تكلفة الاشتراك الشهري الموضحة في الفاتورة. لخدمة الدفع البعدي عدة أشكال أهمها:

⁽¹⁾ من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من موقع مؤسسة "جيزي" (www.Djezzy.dz)

1. جيزي كلاسيك: يقدم هذا المنتج للمستهلك حرية استعمال خدمات جازي بدون رصيد كاف مسبق، وإنما بالدفع بعد استعمال الخدمة، وتنطلق هذه الخدمة بعد دفع مصاريف الاشتراك المختلفة حسب العقود، وبعد دفع الكفالة التي تقدر بـ 4000 دج. يتكون هذا العرض من عدة أصناف حسب الاشتراكات الشهرية: اشتراك 2سا و30د بـ 1200 دج، اشتراك 3سا و30د بـ 1600 دج، اشتراك 4سا و30د بـ 2000 دج، اشتراك 5سا و30د بـ 2300 دج، اشتراك 7سا و30د بـ 2900 دج، اشتراك 10سا و30د بـ 4000 دج، اشتراك 15سا و30د بـ 5800 دج، اشتراك 25سا و30د بـ 9200 دج، بحيث تحسب التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى⁽¹⁾. كما تسمح جازي كلاسيك بالتحدث 100 دقيقة شهريا مجانا مع الرقم المفضل شرط أن يكون من مشترك جيزي، الفاتورة المفصلة مقابل 200 دج شهريا.

2. جيزي كونترول: يجمع هذا المنتج في آن واحد بين خدمة الدفع البعدي والمسبق، حيث يتم استعمال خدمة الدفع البعدي المحددة بمبلغ معينة (1000 دج، 2000 دج، 3000 دج شهريا)، وبعد انتهاء المبلغ يمكن للمستهلك الاستفادة من خدمات الدفع المسبق لتعبئة الرصيد من جديد دون نزع الخط، ومن مزايا استعمال جازي كونترول الجمع بين الخدمتين والتحكم أكثر في وقت المكالمات.

3. جيزي المؤسسة: وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال وهو يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل وهو يقدم كل خدمات جيزي الأفراد بالإضافة إلى جملة من الخدمات الملائمة لهذا النوع من المستهلكين مثل خدمة GSM FAX، وخدمة GSM DATA.

4. جيزي LINE: يتضمن أربعة عروض اشتراك جديدة تمكن المشترك من إجراء مكالمات و إرسال رسائل SMS مجانا بكل حرية وبدون حدود ضمن العرض الشهري حسب نوع الاشتراك.

5. ميلنيوم: عرض دفع بعدي يتيح للمشارك مكالمات مجانية وغير محدودة كل مساء من 9 مساء إلى غاية 7 صباحا نحو شبكة جيزي، وحجم انترنت من 500 ميغا إلى 2 جيغا حسب الاشتراك؛ مع حرية الاختيار بين نوعين من الاشتراك ميلنيوم 1750 دج، ميلنيوم 6000 دج.

3- عروض الجيل الثالث 3G

تعرض على مشتركها في الصيغ السابقة مجموعة من عروض الانترنت وهي:

1. عرض SPEED: لتشغيل هذا العرض يكفي تشكيل *707# على الهاتف النقال وإتباع التعليمات، وسنحاول توضيح مختلف صيغه في الجدول التالي:

⁽¹⁾ www.otalgerie.com/produits/djezzyclassique.asp. vu le: 22/05/2012.

الجدول رقم (1.4): صيغ عرض SPEED

الاشتراك	SPEED ساعة	SPEED يوم	SPEED شهر
التسعيرة	40 دج	100 دج	عرض بعدة اشتراكات 200 دج ، 400 ، 750 ، 2000 ، 4000 دج
تصفح الأنترنت	بكل حرية وبلا حدود عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة لمدة ساعة ابتداء من وقت التفعيل مع إمكانية إعادة التفعيل أكثر من مرة	بكل حرية في حدود 50 Mo عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة ليوم كامل ابتداء من وقت التفعيل مع إمكانية إعادة التفعيل أكثر من مرة في حالة استهلاك الحجم المحدد على أن تحسب الصلاحية من أحر إعادة تفعيل	بكل حرية في حدود الاشتراك عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة لشهر كامل ابتداء من وقت التفعيل مع إمكانية إعادة التفعيل أكثر من مرة في حالة استهلاك الحجم المحدد
عند انتهاء صلاحية العرض	يفرض على المشترك 60 دقيقة من الاتصال المتواصل لعدم إمكانية استرجاع الوقت غير المستهلك	يمكن استرجاع الحجم الغير مستهلك بشرط اقتناء نفس العرض في مدة 8 أيام، ويمكن الطلب على الحجم بـ 3 دج لكل 1 Mo	يمكن استرجاع الحجم الغير مستهلك بشرط اقتناء نفس العرض في مدة 8 أيام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.djezzy.com/ar/speed

2. عرض **AMIGO**: وتعني الصديق وهو عرض موجه للشباب المهتم خصوصا بالبقاء على اتصال مع أصدقائه بمواقع التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، تويتر، واتساب) والانترنت عموما، وهذا العرض متوفر لكل الاشتراكات باستثناء جازي Line 1200 و control 1000. يمكن الاختيار بين صيغتين للتفعيل وهي:

Amigo أسبوع بـ 150 دج وحجم الاستهلاك 200 ميغابايت.

Amigo يوم بـ 30 دج وحجم الاستهلاك 50 ميغابايت.

وبالإضافة إلى هذه المنتجات، فإن مؤسسة جيزي تقدم عدة خدمات لمستعملي شبكتها منها:

1. **ازدواجية المكالمات**: توفر هذه الخدمة إمكانية استقبال مكالمات ثانية خلال إجراء مكالمات معينة إذ تسمح بوضع المكالمات الثانية في حالة انتظار ريثما تنتهي المكالمات الأولى.

2. **تحويل المكالمات**: تتمثل هذه الخدمة في تحويل وجهة المكالمات نحو هاتف آخر ، وذلك في حالة التواجد خارج منطقة التغطية أو إذا كان الهاتف مشغول أو للقضاء على حالة الإزعاج .

3. **خدمة فليكسي:** وفي جوان 2005، ظهرت خدمة فليكسي كوسيلة جديدة لتعبئة رصيد البطاقة، تهدف إلى تلبية رغبة مستعمل خدمة الدفع المسبق في تعبئة الرصيد بأقل من 500 دج.
4. **خدمة امتياز:** ترتبط هذه الخدمة بقيمة الرصيد المستهلك ، إذ كلما ازد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل الى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة.
5. **قرض SOS:** هي خدمة ثمينة، أطلقها المتعامل جيزي في جوان 2005 للحالات الاستعجالية التي يتواجد فيها مشتركوه وقد نفذ رصيدهم من المكالمات، حيث تسمح هذه الخدمة من الحصول على رصيد من المكالمات يقدر ما بين 50 إلى 100 دج، وهذا من أي هاتف نقال آخر له نفس الخط ولا تكلف العملية سوى 10 دج .
6. **خدمة Ranati:** انطلقت هذه الخدمة في جوان 2006 لخدمة زبائن المتعامل من خلال منحهم لنعمات معينة تستخدم لتمييز هاتفهم مقابل مبلغ مالي.
7. **إطلاق شريحة الصم والبكم:** وهي الأولى من نوعها لصالح المعاقين جسديا وخاصة فئة الصم والبكم والمكفوفين وتمنح هذه الشريحة لمستعمليها رسائل قصيرة مجانية مكتوبة أو صوتية بقيمة تصل إلى أزيد من 3000 دج في الشهر، ويحق لأي شخص معاق جسديا الحصول على هذه الخدمة مجانا، والتي أطلق عليها اسم "كل شيء ممكن".
8. **خدمة بلاك بيروي:** هي عبارة عن تقنية تجمع بين تقنية الانترنت، الهاتف والبريد في جهاز واحد، ويمكن هذا الجهاز من متابعة سير العمل من أي مكان دون التقيد بالمكتب.
9. **خدمة جازي شات Djezzy Chat** تسمح هذه الخدمة بتكوين صدقات عبر التراب الوطني من خلال الرسائل الصوتية SMS.
10. **طرانكيلو:** تتيح الاتصال 3 دقائق وإرسال 4 الرسائل النصية بدون رصيد، على أن تخصم التكلفة فيما بعد من التعبئة القادمة.
11. **خدمة أوتاكسيفون:** تمكن خدمة أوتاكسيفون من التكلم بأسعار منخفضة نحو كل أرقام OTA، وهذا مقارنة بأسعار الهاتف الثابت وقد حققت هذه الخدمة نجاحا معتبرا، إذ تحول العديد من نقاط البيع الهاتفية الى هذه الخدمة بفضل المزايا المقدمة لهم.
12. **خدمة رومنيغ:** تعطي هذه الخدمة الحق للمالكي خط OTA بالاحتفاظ بالرقم والتكلم من خلاله في 128 دولة أجنبية وذلك بمقابل مالي يقدر ب 30 دج.

الفرع الثاني: تشكيلة منتجات مؤسسة "موبيليس"

تعرض المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تشكيلة منتجات، يمكن عرضها كما يلي: ⁽¹⁾

1- عروض الدفع المسبق

وهذه الأخيرة تقسم كما يلي:

1. موبيليس كارت: تم الإعلان عنه يوم 2004/02/03، وهو عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفع استهلاكه فعليا، من مزايا هذا العرض: مكالمات هاتفتان مجانيان، صلاحية غير محددة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، توفر GPRS.MMS بالإضافة إلى خدمة الجوال "الروامينغ"...

2. قوسطو "GOSTO": أطلق بتاريخ 2006/04/20، وهو عرض يستهدف ذوي المداخيل المحدودة، تسعيرات حصرية، ونمط تسعير بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى، كما يمكن الزبون بالاتصال بالأرقام المفضلة بسعر 2.99 دج لكل 30 ثانية، ويقدر عدد الأرقام المفضلة بثلاثة أرقام، كما يمكن الاستفادة من باقي خدمات موبيليس.

3. موبيليت "Mobilight": تم الإعلان عن انطلاقه في 2005/03/28، جاء لاستهداف المداخيل الصغيرة، كما يتضح من السعر المخفض الذي انطلق به 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم، وهذا في الوقت الذي ظل فيه العرض يستفيد من جميع الخدمات المتوفرة على شبكة GSM، ومن جميع العروض الترقية التي تقترحها المؤسسة دوريا كتخفيضات الأسعار والعروض الخاصة.

4. موبيوست "Mobiposte" تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2005/03/04، هذا العرض مخصص لزبائن الحساب البريدي، حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للمشارك ويتم تعبئة الرصيد بقيمة الاقتطاع، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والأحمر 3000 دج للشهر، وفي حالة ما إذا تم استهلاك الرصيد الجزافي المختار قبل نهاية الشهر للمشارك حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات موبيليس للتعبئة، وهذا العرض جاء ثمرة شراكة بين مؤسسة موبيليس وبريد الجزائر.

5. ميبتم: يستفيد مشتركو ميبتم من اتصالات مجانيان كل يوم لمدة 3 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.98 دج / 30 ثا، إرسال الرسائل المصورة بأسعار مغرية 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و15 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت عن طريق GPRS ولدى مشترك ميبتم الخيار في التمتع بهذه المزايا من خلال قائمة #600*.

⁽¹⁾ من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.mobilis.dz

6. عرض "باك بيزنس" Business": ويعتبر عرض حديث مقارنة بالعروض السابقة، وهو مرتبط باستخدام الانترنت

وفق تكنولوجيا الجيل الثالث 3G، يتكون من باك للانترنت موجه لجميع الزبائن، ومن مزايا هذا العرض نذكر:

- يعتبر أفضل العروض من حيث الجودة والسعر المتعلق بالانترنت النقال في الجزائر، مع إمكانية الربط بالانترنت لمدة 12 شهرا بسعر 1000 دج/الشهر مع احتساب كل الرسوم.
- إمكانية تجديد الاشتراك بعد انقضاء المدة المحددة بـ 12 شهرا.
- عرض بدون التفكير في إعادة التعبئة وبدون التزام.

2- عروض الدفع البعدي

هناك منتجات موجهة للأفراد وأخرى للمؤسسات نوجزها فيما يلي.

1. العرض الإقامي "Résidentiel": يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس ويتميز بالأسعار المنخفضة بالنسبة

للحصول على الخط الهاتفي أو الاشتراك الشهري، وتكون الفاتورة كل شهرين، أما بالنسبة للخدمات فهي نفسها

المتاحة في الدفع المسبق إضافة إلى خدمة التجوال (Roaming).

2. عرض الأسطول للمؤسسات (flotte): أطلق في 2005/03/03، قصد الاشتراك ابتداء من 10 خطوط،

لتحقيق مزايا انخفاض التكاليف، كما يتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقا الدفع، وتنخفض

أسعار خدمات عرض فلو، كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.

3. العرض الجزافي (offre forfait): أطلق هذا العرض في 2006/06/19، يتضمن المكالمات نحو مختلف

متعاملي الهاتف النقال والثابت. ولا يتضمن المكالمات الدولية، الروامينغ، إرسال الرسائل القصيرة، الرسائل المصورة،

خدمة الزبائن، البريد الصوتي.

4. مويكنكت: أطلق هذا العرض يوم 2008/01/24، ويسمح بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة، من

خلال اشتراك جزافي شهري، يسمح للزبون من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما وجد، وذلك بقيمة 2250 دج

شهريا، مع احتساب كل الرسوم على فترة قابلة للتجديد، علما أن قيمة المفتاح الخاص بهذه الخدمة قد يصل إلى 5000

دج، ويسمح هذا العرض بالإضافة إلى الإبحار عبر الانترنت، بإرسال 1000 رسالة مجانا.

وقامت موبيليس بتعديلها عبر ضمها في عرض واحد يضم عدة خيارات، يتمثل هذا العرض في:

عرض الصيغة عبر المقاس: يوفر هذا العرض للمشارك إمكانية تشكيل العرض بنفسه، حيث تروج له بالشعار "يمكنكم

بأنفسكم تشكيل عرضكم!" فيقوم المشارك باختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته واحتياجاته وميزانيته التي يخصصها،

والخيارات الممنوحة تدخل ضمن مجال مدة المكالمات الصوتية، حجم الإنترنت للتدفق العالي، مدة مكالمات الفيديو، عدد الأرقام المفضلة وعدد الرسائل النصية شهريا.

3- العروض المزدوجة

توفر منها موبيليس عرضين لزيائنها:

1. موبيكونترول Mobicontrol: يجذب هذا العرض الزبون الذي يريد التحكم في ميزانيته دون تحديد مكالماته، لأنها توفر تشغيل مجاني للخط وبدون ضمان مع استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية والأجنبية لكن دون تراكم الأرصدة كما أن العرض خاضع لالتزام 12 شهر. ويتميز هذا العرض بما يلي:

- الدفع يكون شهريا

- احتساب المكاملة يكون بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى.

- توفر MMS، GPRS مجانا.

- سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس 3 دج، ونحو المنافسين 5 دج، نحو الخارج 14 دج.

2. دارينات darynet: يتيح هذا العرض للمشارك وعائلاته الاستمتاع بالإنترنت ذات التدفق العالي بكل راحة ورفاهية. وذلك باختيار اشتراك الشهري من بين الثلاث صيغ المتوفرة. يخضع عرض دارينات إلى التزام مدته 12 شهرا، وهذا العرض دائم يعاد تجديد الاشتراك شهريا أو مقدما.

وبالإضافة إلى هذه المنتجات، فإن مؤسسة موبيليس تقدم عدة خدمات لمستعملي شبكتها منها:

1. سلكني: تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24 سا/24 . يمكن القيام بتعبئتين في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و100 دج

2. سلكني+: تسمح هذه الخدمة بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق انطلاقا من خط للدفع البعدي ليقتطع المبلغ من الفاتورة لاحقا. بالإمكان تعبئة رصيد بقيمة 2000 دج لمدة شهرين، وعدد من التبعثات المسموحة في اليوم (3 تبعثات).

3. كلمني: هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال والدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف. ذلك بتشكيل الصيغة *606* متبوعة برقم المراسل # ثم الضغط على "Ok" يتلقى المراسل فورا رسالة قصيرة كالتالي "اتصل بي"، يمكن لمشاركي الدفع المسبق الاستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام، مع عدم تجاوز 5 رسائل قصيرة في اليوم. أو تعبئة رصيد شخص آخر مجانا دون الحاجة إلى خدمة الرصيد المشترك.

4. خدمة رصيدي: تمكن من الإطلاع على الحساب البريدي الجاري بإرسال رسالة قصيرة SMS تحمل رقم حساب البريدي الجاري « فراغ » الرمز السري إلى الرقم 603، في المقابل يحصل المشترك على رسالة قصيرة SMS تحمل رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد مع كشف الحساب أو مبلغ الرصيد وتاريخ آخر عملية مراجعة الحساب.
5. راسيمو: هذا العرض موجه لجميع مشتركى موبيليس، فبعد ملء قسيمة الاشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد الدفع المسبق أو البعدي، يمكن التعرف مجانا على كل المكالمات.
6. الرسائل الصوتية: تقوم بتوجيه المراسل أوتوماتيكيا إلى الموزع الصوتي في حالة عدم الرد الطوعي أو الغلق وفور إعادة تشغيل الهاتف يتلقى المشترك رسالة قصيرة مفادها وجود رسالة صوتية يمكن الاطلاع عليها بالاتصال بالرقم 123.
7. المحاضرات الثلاثية: تتيح التحدث إلى أكثر من شخص على أن لا يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص.
8. خدمة التجوال الدولي: حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج جوال الدولي توف الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر.
9. خدمة "644": سواء كان اشتراكك التي المشترك في حالة كان هاتفه مغلق أو خارج مجال التغطية ؛ عبر رسالة قصيرة تحمل رقم فانت الشخص المتصل ؛ تاريخ وساعة الاتصال.
10. الفايبيوك عبر SMS: تمكن من البقاء على اتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتكم الاجتماعية المفضلة وإدارة الفيسبوك بغض النظر عن نوع الهاتف النقال، وبدون استعمال الإنترنت.

الفرع الثالث: تشكيلة منتجات مؤسسة "أوريدو"

تقسم تشكيلة منتجات نجمة إلى:⁽¹⁾

1- عروض الدفع المسبق

تقدم نجمة في إطار خدمة الدفع المسبق أربعة عروض تتمثل في الآتي:

1. عرض نجمة البطاقة: وهو أول عرض تم إطلاقه من قبل نجمة في أوت 2004 حيث يمكن تعبئة الرصيد من خلال بطاقات التعبئة الموجودة على مستوى مختلف نقاط البيع التابعة لنجمة، أما بالنسبة للخدمات المتاحة هي : الرسائل القصيرة SMS، خدمة الرسائل المصورة MMS، خدمة الانترنت بالإضافة إلى خدمات أخرى.
2. عرض نجمة "STAR" من خلال هذا العرض يمكن للمشارك اختيار 03 أرقام مفضلة (Favoris) والاتصال بهم بسعر منخفض 2.99 دج /30 ثانية، أما التسعيرة خارج هذه الأرقام فتقدر بـ5دج/30 ثانية نحو

⁽¹⁾ من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.ooredoo.dz

نجمة والشبكات الأخرى، كما يمكن الاستفادة من رصيد إضافي وهذا نسبة إلى وقت المكالمات التي تم استقبالها إضافة إلى 10 رسائل مصورة مجانية لكل زبون جديد، كما أن مدة صلاحية العرض غير محدودة.

3. عرض نجمة "STAR HALA": من خلال هذا العرض يمكن للمشارك الاستفادة من رصيد إضافي نفسه الرصيد الذي تم تعبئته خلال الشهر إذا كان هذا المبلغ يفوق 500 دج، أما بالنسبة لسعر المكالمات فيقدر بـ 5 دج/30 ثانية نحو نجمة والشبكات الأخرى، كما يمكن الاستفادة من 10 رسائل مصورة مجانية لكل زبون جديد.

4. عرض نجمة NEDJMA PLUS: إن هذا العرض يسمح للمشارك من الاستفادة من مكالمات مجانية لمدة خمس دقائق من نجمة نحو نجمة يوميا وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين الساعة الخامسة صباحا إلى الخامسة مساء، كما أن تسعيرة المكالمات تقدر بـ 3.99 دج/30 ثانية نحو نجمة والشبكات الأخرى بالإضافة إلى الاستفادة من 50 MMS مجانية لكل زبون جديد خلال شهرين.

5. أوريدو ال 1000: عرض يستفيد المشترك فيه من اتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.99 دج / 30 ثا، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 4 دج . Mo / ولدى مشتري أوريدو ال 1000 الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ 100 دج فقط . أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية نحو أوريدو عند كل تعبئة بـ 1000 دج . سعر الشريحة 1000 دج و بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية كرصيد أولي.

2- عروض الدفع البعدي

تقدم نجمة في إطار خدمة الدفع المؤجل ثلاثة عروض تتمثل في:

1. عرض "ILLIMITE": إن هذا العرض موجه لأصحاب الاتصالات الكثيرة ويلتحق المشترك بهذا العرض عن طريق الاشتراك الشهري بمبلغ 4000 دج، ومن خلال هذا العرض يمكن الاستفادة من مكالمات مجانية وغير محدودة نحو جميع الشبكات خلال الفترة الممتدة ما بين السادسة صباحا إلى غاية السادسة مساء، أما بالنسبة للسعر خارج هذه الفترة فيقدر بـ 2 دج / الدقيقة، وفيما يخص السعر نحو الشبكات الأخرى فيقدر بـ 4 دج/دقيقة، كما أن التسعير يتم على أساس التسعير بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

2. نجمة free: ظهرت هذه الخدمة في جانفي 2009، تنتج خدمة نجمة free المكالمات مجانية وغير محدودة نحو نفس الشبكة، وذلك وفقا لصيغتين، نوضحها في الجدول التالي.

الجدول رقم (2.4): صيغ نجمة free

الصيغة	1000دج	2000دج
سعر الاندماج	1000دج	3000دج
الرصيد	2000دج	2000دج
وقت المكالمات المجانية نحو نجمة	06.00 سا الى 17:00 سا	24 سا/24 سا
سعر المكالمات نحو الشبكات	3.99دج/30ثا	3.49دج/30ثا

Source: www.Nadjma.dz/extranat/web/grand public/free, vu le: 15/11/2015.

3. العرض الجزافي **Forfait**: للمؤسسات وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال وهو يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل كما أن هذا العرض يسمح بالاستفادة من التخفيضات المطبقة على أسعار مصاريف الدخول وحقوق الاشتراك الشهري وهذا كلما زاد عدد الخطوط المقتناة، بالإضافة إلى أن التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى وهناك أربعة أنواع هي: جزائي 900 دج ، 1500 دج ، 2500 دج ، 3500 دج.

4. عرض **One 4000**: هو عرض بصيغتين شبه متماثلتين، الصيغة المفتوحة وصيغة المراقبة، الفرق الوحيد بينهما أن للصيغة المفتوحة مبلغ ضمان يجب دفعه مسبقا قدره 1000 دج، أما صيغة المراقبة فبدون مبلغ ضمان، وهذا لأن عند استهلاك الرصيد الشهري حيث تتيح الصيغة المفتوحة استمرارية الاستهلاك ثم تسديد قيمتها عن طريق فاتورة حساب، أما صيغة المراقبة فيجب إعادة تعبئة الرصيد (كالدفع المسبق)

5. **One 1500**: باشتراك شهري قدره 1500 دج يستفيد المشترك من 1500 دج أخرى مجانية نحو كل الشبكات، يأتي بصيغتين مثل عرض One 4000 تماما، غير أنه يتيح إمكانية اختيار رقم مفضل تكون الاتصالات به مجانية على الدوام، و500 Mo من الاتصال بالانترنت. يمنح المشترك تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 4دج/30ثا؛ 5 دج /SMS و14 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للإبحار على الإنترنت بـ 2 دج / Mo .

بالإضافة للعروض هناك خدمات أخرى توفرها أوريدو نذكر منها بإيجاز:

1. إخفاء الرقم: يمكن للمشارك إخفاء مؤقت لرقمه، وعدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31#).

2. الرسالة الصوتية: تمكن من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك.

3. الاتصال المزدوج: يمكن للمشارك استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة الاتصال يستطيع استقبال مكالمة أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار.

4. **تحويل الاتصال:** تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمة.
5. **المكالمات في محاضرة:** تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بخمسة الأشخاص وتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.
6. **Wap:** يسمح للزبون من الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به وإرسال رسالة إلكترونية E-mail إلى زبون آخر.
7. **تغيير الرقم:** يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه مع الاحتفاظ بالشريحة وهذا بتقديم طلب إلى إحدى وكالات أوريدو مع دفع المستحقات.
8. **الفاتورة المفصلة:** يمكن للمشارك أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع المؤجل تمكنه من معرفة استهلاكه ونوع المكالمات التي قام بها.
9. **عاودلي #444*:** خدمة متاحة لعملاء الدفع المسبق تسمح بإرسال 7 رسائل قصيرة مجانية في الأسبوع للتعبير عن انعدام الرصيد واحتياجات المشترك للاتصال به.
10. **الشات CHAT:** تتيح للمشارك عدة خدمات وهي الدردشة والتحدث مع مشركي أوريدو عبر شبكة الهاتف النقال، والفيسبوك: تتيح إدارة حساب الفيس بوك من الهاتف النقال عن طريق الرسائل القصيرة (تحديث الحالة، الرد على الرسائل والتعليقات التي وردت على الصفحة، الاشتراك في الحصول على التحديثات من الأصدقاء، البحث وإضافة الأصدقاء...)، وخدمة OSpace التي تمكن المشاركين من تنزيل الألعاب المتوافقة مع الهواتف الذكية بنظام التشغيل أندرويد والتمتع بأفضل الألعاب على هواتفهم النقالة.
11. **خدمة Ranini:** تفعيل نعمات يستمع بها المتصلون به في انتظار رده على مكالماتهم. البريد الإلكتروني: تتيح الحصول على رسائل البريد الإلكتروني مباشرة إلى الهاتف المحمول الخاص: E-Storm. هي خدمة الدفع عبر الإنترنت، تسمح للمشارك بتعبئة خط هاتفه دفع الفاتورة انطلاقا من حسابه البنكي، وهذا دون الحاجة للتنقل إذ يكفي إرسال بيانات المشترك، لتقوم مصالح أوريدو بالتنسيق من بنك المشترك.
12. **خدمة Khabbarni #515*:** هي الخدمة التي تسمح للعملاء بتلقي أخبار (الطقس، مواقيت الصلاة القنوات التلفزيونية، أندية كرة القدم وبطولة وكأس الجزائر، البطولات الدولية...) بواسطة SMS.

المبحث الثاني: تحليل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

سنحاول إسقاط النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء) الذي تناولناه في الفصل الثالث على صناعة الهاتف النقال في الجزائر، حيث أن المؤسسات العاملة في هذه الصناعة تتأثر بمختلف الأبعاد المكونة لهيكل الصناعة، ويشكل نموذج "بورتر" لتحليل الصناعة رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف هذه الأبعاد، كما يسمح للمؤسسة بتحديد العوامل التي تؤثر على نشاطها سلبا أو إيجابا، ووفقا لذلك تعمل كل مؤسسة من مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر على تبني سلوكيات (إستراتيجيات تنافسية عامة) مناسبة تمكنها من رفع مؤشرات أدائها في هذه الصناعة.

المطلب الأول: تحليل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر باستخدام نموذج بورتر

يمكن اعتماد نموذج القوى الخمس لتحليل متغيرات وأبعاد هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر، وسنحاول تحليل كل قوة حسب المعطيات المتوفرة الخاصة بهذه الصناعة.

الفرع الأول: المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة

تتميز صناعة الهاتف النقال في الجزائر باشتداد المنافسة بين المؤسسات القائمة بالرغم من وجود ثلاثة مؤسسات فقط مما يدل على أن شكل هيكل الصناعة هو احتكار القلة، وهذا راجع لسعي كل مؤسسة من هذه المؤسسات لفرض نوع من الهيمنة على الصناعة وتحقيق أفضلية تنافسية عن باقي المنافسين مما يساهم في استقطاب أكبر عدد من المشتركين من أجل كسب المزيد من الأرباح، وقد نجحت مؤسسة "جيزي" في احتلال الريادة من حيث عدد المشتركين في خدمات GSM متفوقة على "موبيليس" والتي تحتل المركز الثاني في هذا النوع من الخدمات، في حين أن هذه الأخيرة (موبيليس) تحتل الريادة في خدمات الجيل الثالث 3G والرابع 4G، أما "أوريدو" تتأخر عن المؤسستين في كل الخدمات محتملة بذلك المركز الثالث، مما انعكس على إجمالي الحصة السوقية، والتي سنتناولها بالتفصيل في المطلب الموالي. ومن خلال الجدول التالي سنوضح توزيع المشتركين لكل مؤسسة حسب نوع الخدمة لسنة 2016.

الجدول رقم (3.4): توزيع المشتركين حسب نوع الخدمة سنة 2016

	GSM	3G	4G	اجمالي المشتركين
ATM موبيليس	6 259 289	10 372 787	712 670	17 344 746
OTA جيزي	8 206 835	7 453 987	707 064	16 367 886
WTA أوريدو	5 895 654	7 387 958	45 077	13 328 689
المجموع	20 361 778	25 214 732	1 464 811	47 041 321

Source: https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2016.pdf, p 33.

لكن بالرغم من ذلك فإن صناعة الهاتف النقال في الجزائر لم تشهد الحروب السعرية المدمرة إلى حد الآن والتي قد تؤثر سلبا على ربحية الصناعة، وربما يعود سبب ذلك إلى تنامي معدلات الطلب على خدمات الهاتف النقال وعدم وصول الصناعة مرحلة التشبع في مجال خطوط الهاتف النقال، كما أن الخدمات المقدمة في هذا المجال مازالت في تطور مستمر مع إدخال تقنيات تكنولوجية متجددة ومنتطورة، وعروض ترقية دورية.

وما يلاحظ أن التأثيرات التبادلية وردود الفعل التتابعية بين المؤسسات سواء بالنسبة للقرارات السعرية، وكذلك العروض الترقية تكون سريعة نوعا ما ويتجلى ذلك خاصة بعد دخول مؤسسة أوريدو في هذه الصناعة، حيث شهدت تلك الفترة بداية المزاوغات بين المنافسين الثلاثة، سواء بالنسبة لأسعار شراء الخطوط الهاتفية أو أسعار مختلف المكالمات، مما أدى إلى تخفيض أسعار الخطوط الهاتفية النقالة بنسبة 70%، وتخفيض تسعيرات المكالمات بنسبة 50%، وإصدار المكالمات الدولية بـ 80%. وقد عرضت مؤسسة أوريدو خطوط الدفع المسبق عند بداية نشاطها التجاري (أوت2004)، بسعر شريحة يقدر بـ 2900 دج الذي يقارب سعر منافسها جيزي، بينما اضطرت موبيليس تحت ضغط المنافسة تخفيض أسعار خطوطها من 5800 دج إلى 2800 دج، وخفضت جيزي سعرها بقيمة الفارق الأول بينها وبين نجمة، فكان سعرها في سبتمبر 2004 بقيمة 2900 دج. أما بالنسبة للدفع المؤجل، فقد كانت نتائج التباري ابتكار كل مؤسسة من المؤسسات صيغ جديدة للاشتراك بأفضل الأسعار، تتناسب مع مختلف الزبائن.⁽¹⁾ وبذلك فإنه ومنذ دخول أوريدو إلى صناعة الهاتف النقال اشتدت المنافسة أكثر فأكثر بين المؤسسات القائمة، وتنوعت بذلك العروض وانخفضت أسعار الخطوط (خطوط الدفع المسبق والمؤجل) والمكالمات كما تحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة وذلك كله في صالح المشترك.

الفرع الثاني: تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة

بالرغم من أن المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة يبقى أمرا احتماليا بالنسبة للوضع المستقبلي للصناعة ومرهونا بقرار الحكومة ممثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT، إلا أن هذه المؤسسات تبقى تمثل تهديدا فعليا يؤثر على نشاط واستراتيجيات المؤسسات القائمة في الصناعة، وتعتبر عوائق الدخول للصناعة بشتى أشكالها والتي تعتمدها المؤسسات القائمة، إضافة إلى العوائق المتعلقة بقرارات الحكومة على شكل التراخيص الصناعية هي صمام الأمان الذي يجعل من قوة تهديد هؤلاء ضعيفة نسبيا.⁽²⁾

(1) الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 265.

(2) فواز واضح، مرجع سابق، ص 271.

تتمثل المؤسسات الكامنة في المؤسسات التي تقدمت سابقا من أجل الحصول على الرخصة الثالثة لخدمات الجيل الثاني GSM في سنة 2003 والتي فازت بها الوطنية للاتصالات WTA وهي ترغب حاليا في دخول صناعة الهاتف النقال في حالة فتح المجال لمنافس رابع من طرف الحكومة الجزائرية، والجدول الموالي يبين مختلف المؤسسات المحتمل دخولها وهي مرتبة حسب نتائج المناقصة.

الجدول رقم (4.4): المؤسسات المحتمل دخولها للصناعة

الترتيب	المؤسسة	البلد
01	Turkcel	تركيا
02	MTN	جنوب إفريقيا
03	Invest holding	لبنان
04	Orange	فرنسا
05	TèlefónicaMovilès	اسبانيا
06	اتصالات المغرب	المغرب
07	MSI cellular	هولندا
08	InvestmentDeutche	ألمانيا
09	MTC telècom	الكويت

Source: ARPT, Raport final sur le processus d'octroi de la 3^o licence de norme GSM, 2003, p 07.

كما استقطبت خدمة الجيل الثالث 3G مجموعة من المؤسسات العالمية التي أعلنت رسميا رغبتها في شراء الرخصة بناء على ملف كامل تم إيداعه لدى سلطة الضبط ARPT نجد منها شركة "فرونس تيليكوم" الفرنسية، و"فودافون" البريطانية، بالإضافة إلى "اتصالات" الإماراتية، و"تيليفونيكاس" الإسبانية.⁽¹⁾ كما نجد مؤسسة "أورونج" التابعة لفرونس تيليكوم ومجموعة "فودافون" أرادت أن تدخل في اتفاق شراكة مع مؤسسة "موييليس".⁽²⁾

ومن جهة أخرى، صرحت وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال إيمان هدى فرعون في 10 سبتمبر 2015 خلال ندوة صحفية نشطتها بالجزائر العاصمة على هامش زيارة عمل قامت بها إلى مقري متعاملي الهاتف النقال أوريدو وجيزي أن مضاعفة عدد المتعاملين أو اعتماد متعامل رابع في الهاتف النقال بالجزائر "أمر غير مفيد من الناحية التقنية وليس في فائدة المستهلك إطلاقاً".

⁽¹⁾ www.arpt.dz. vu le: 17/01/2015.

⁽²⁾ www.elkhabar.com/press/article/78662. vu le: 02/05/2015.

الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة

تتأثر منتجات الهاتف النقال بمختلف المنتجات البديلة لها ودرجة الإحلال بينها، وفي هذا الصدد يوجد منتجين يمكن اعتبارهما بديلين لمنتجات الهاتف النقال سوف نتناولهما ونحاول تحديد إمكانية إحلالهما محل المنتجات الأساسية.

1- الهاتف الثابت

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإدخال نظام WLL (الهاتف الريفي) وكذا بمجموعة من الإجراءات لمسايرة التطورات الحاصلة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة بعد دخول مؤسسات الهاتف النقال في محاولة منها لزيادة عدد مشتركها، وكانت محتكرة لخدمات الهاتف الثابت إلى غاية سنة 2005 أين تم منح رخصة ثانية للهاتف الثابت لأوراسكوم تيليكوم المؤسسة الثانية ممثلة بالرابعة الجزائرية للاتصالات، وبدأ العمل بها انطلاقاً من سنة 2006. إلا أنه ومع تطور الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري فقد تضاعف الإقبال على استعمال الهاتف النقال بشكل كبير مقارنة بالهاتف الثابت، والجدول التالي يوضح تطور عدد مشترك الهاتف النقال مقارنة بمشركي الهاتف الثابت.

الجدول رقم (5.4): مقارنة عدد مشترك الهاتف الثابت والنقال (2003-2016)

الوحدة: مليون مشترك

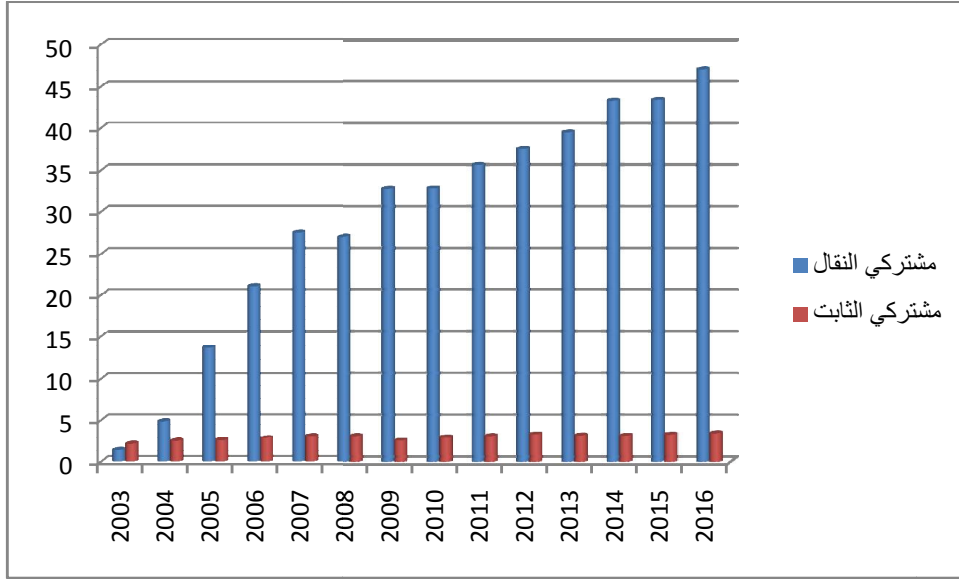
إ. المشتركين	حصة الثابت %	مشركي الثابت	حصة النقال %	مشركي النقال	
3,592	59,73	2,146	40,24	1,446	2003
7,365	33,75	2,486	66,25	4,879	2004
16,230	15,85	2,572	84,15	13,658	2005
23,838	11,92	2,841	88,07	20,997	2006
30,63	10,02	3,068	89,98	27,562	2007
30,10	10,20	3,069	89,80	27,031	2008
35,305	7,30	2,576	92,70	32,729	2009
35,703	8,19	2,923	91,81	32,780	2010
38,675	7,91	3,059	92,09	35,616	2011
40,817	8,06	3,289	91,94	37,528	2012
42,647	7,34	3,130	92,66	39,517	2013
46,397	6,68	3,099	93,32	43,298	2014
46,659	7,00	03,268	93,00	43,391	2015
50,446	6,75	03,405	93,25	47,041	2016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.arpt.dz

- www.algerietelecom.dz

ولمزيد من التوضيح يمكن ترجمة معطيات الجدول أعلاه في الشكل الموالي الذي يتمثل في الأعمدة البيانية.

الشكل رقم (1.4): مقارنة بين عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من معطيات الجدول رقم (5.4).

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا مدى تزايد عدد مشتركى الهاتف النقال بمعدلات كبيرة من سنة إلى أخرى، بينما تقابلها زيادة نسبية فقط في مشتركى الهاتف الثابت، وذلك منذ دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) سنة 2004 كثالث متنافس في صناعة الهاتف النقال أدى ذلك إلى انخفاض سعر شراء الخطوط وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وارتفع بذلك عدد مشتركى الهاتف النقال من سنة 2003 -التي كان فيها عدد مشتركى النقال 1.446 مليون مشترك أقل من عدد مشتركى الهاتف الثابت والذي قدر بـ 2.146 مليون مشترك أي أن نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت كانت تمثل 60% أين كان المستهلك الجزائري يفضل خط الهاتف الثابت لانخفاض سعر الانخراط (350 دج)، وهو سعر مناسب لمتوسط دخل معظم الجزائريين على عكس منتجات الهاتف النقال التي كانت موجهة في البداية إلى ذوي الدخل المرتفعة وكانت أسعار الخطوط مرتفعة جدا-، ليصل إلى 4,882 مليون مشترك سنة 2004، واستمر في الارتفاع ليصل إلى 47.041 مليون مشترك سنة 2016، في مقابل استقرار نسبي في مشتركى الثابت حيث بلغ عددهم 03,405 مليون مشترك فقط في نفس السنة، مما يدل على استحواذ وسيطرة قطاع الهاتف النقال في سوق الاتصالات بصفة عامة على الأغلبية الساحقة من ناحية عدد المشتركين.

2- الاتصال عبر الانترنت

تعني هذه التقنية القيام بإجراء المكالمات (صوت، أو صورة وصوت) عبر الانترنت ويتم ذلك على شكل حزم من المعطيات تصل سرعة نقلها إلى 512 كيلوبايت/ثا وقد تصل أحيانا إلى 02 ميغا/ثا.

عرف هذا المجال تأخرا نتيجة لارتفاع أسعار الاتصالات الهاتفية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف تجهيزات الإعلام الآلي، وخضوع الانترنت للقطاع العام، وانطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخص، تشجيعا للاستثمار في الانترنت، الذي شهدت فيه الجزائر عجزا مقارنة بنظيراتها من الدول. مما أدى إلى انخفاض أسعار الاشتراك من 120 دج/سا إلى 60 دج/سا، ما ساهم بشكر كبير في ارتفاع عدد المشتركين في خدمات الانترنت، ورغم هذا الارتفاع لا تزال نسبة التوغل ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة التي يبلغ فيها متوسط هذه النسبة 40%.

كما أنه لا يشكل ضغطا على المؤسسات العاملة في صناعة الهاتف النقال خاصة وأن كل مؤسسة أتاحت لمستخدميها إمكانية الوصول إلى شبكة الانترنت عن طريق شرائح الهاتف النقال، من خلال خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G منذ سنة 2013. وبهذا تمكنت هذه المؤسسات من استقطاب عدد معتبر من المشتركين في الانترنت والقضاء بذلك على تهديد الاتصال عبر الانترنت، ولم يقتصر الأمر على الاتصال فقط بل تقدمت مؤسسات الهاتف النقال باقية خدمات الانترنت المنافسة للخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الانترنت السلكية.

والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في خدمة الانترنت بالجزائر قبل دخول مؤسسات الهاتف النقال في مجال تقديم خدمات الانترنت وبعده.

الجدول رقم (6.4): تطور عدد المشتركين في خدمة الانترنت بالجزائر (2003-2016)

الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المشتركين	0.72	1.55	1.98	2.54	3.31	3.63	4.08	4.63	5.28	5.86	6.47	11.19	18.58	29.53
نسبة التوغل	2.20	4.63	5.84	7.38	9.45	10.18	11.23	12.5	14	15.23	16.5	28	46	71.17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>.

- [www.itu.int/Individuals using the Internet.vu](http://www.itu.int/Individuals%20using%20the%20Internet.vu) le18/02/2017.

الملاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن عدد مستخدمي الانترنت بصفة عامة قد ارتفع بنسب طفيف من سنة 2003 إلى سنة 2012، لكن عدد المشتركين سرعان ما تضاعف لعدة مرات ما بين سنتي 2013 و2016، ويفسر هذا الارتفاع السريع بدخول مؤسسات الهاتف النقال مجال تقديم خدمات الانترنت حيث سهل منح رخص استغلال تكنولوجيا 3G و4G لمؤسسات الهاتف النقال استخدام الانترنت بشكل واسع، خاصة مع كثرة الأعطال المرتبطة بالانترنت السلكية ومشاكل التوصيل والكابلات.

وسنحاول تقديم تفاصيل مستخدمي الانترنت لسنة 2016 على سبيل المثال وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (7.4): توزيع العدد الإجمالي لمستخدمي الإنترنت لسنة 2016

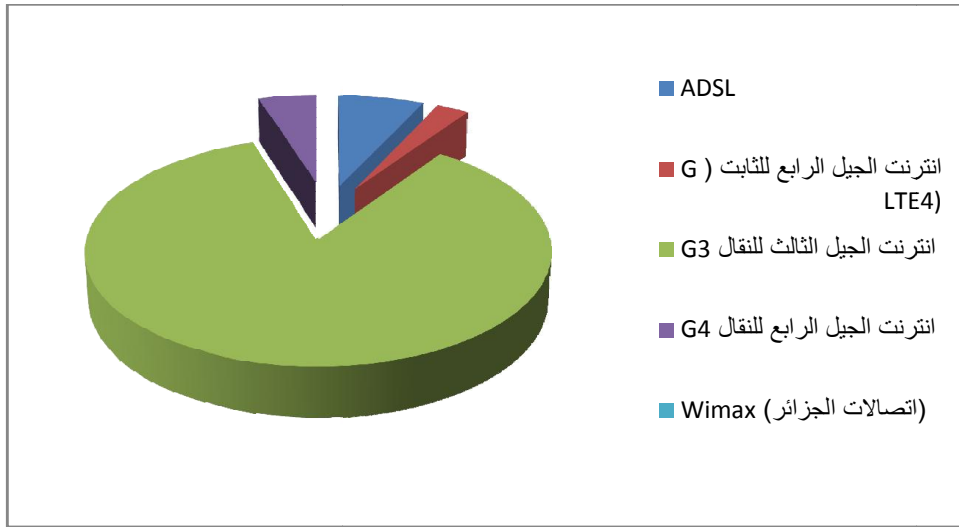
النسبة المئوية	عدد المستخدمين	مستخدمو الإنترنت
7.05	2 083 114	ADSL
2.63	775792	إنترنت الجيل الرابع للثابت (4G LTE)
85.36	25214732	إنترنت الجيل الثالث للثابت 3G
4.96	1464811	إنترنت الجيل الرابع للثابت 4G
0.001	251	Wimax (اتصالات الجزائر)
100	29538700	إجمالي المستخدمين

Source :https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2016/Observatoire_Internet_2016.pdf.

vu le: 20/02/2017.

يمكن الاستعانة بالدائرة النسبية لتوضيح أكثر نسب توزيع المستخدمين في خدمات الإنترنت لكل من قطاع الهاتف النقال والثابت في الجزائر لسنة 2016، وهو ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (2.4): نسب توزيع مستخدمي الإنترنت لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من معطيات الجدول رقم (7.4).

سجل العدد الإجمالي لمستخدمي الإنترنت ارتفاعا قدر بـ 11 مليون مشترك خلال سنة 2016، أي زيادة قدرها 51% بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية، نشأت هذه الزيادة، من جهة، نتيجة للنمو الكبير المسجل في مستخدمي إنترنت الجيل الثالث للثابت 3G، حيث انتقل عدد المستخدمين من 16 مليون مشترك خلال سنة 2015 إلى 25 مليون مشترك خلال سنة 2016، أي زيادة قدرها 54,51%، ومن جهة أخرى، نتيجة دخول إنترنت الجيل الرابع للثابت 4G في هذه السنة.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للموردين (المجهزين)

تحتاج عملية الاتصال إلى مجموعة متنوعة من المعدات والتجهيزات الخاصة المصممة خصيصا لهذا الغرض، وهي تسير وفق مراحل مترابطة ومتتابعة ومتكاملة، حيث تبدأ من طلب الاتصال من مشترك معين انطلاقا من هاتفه النقال الذي يحوي شريحة SIM المتضمنة لكل بياناته، ثم يستقبل طلب الاتصال من قبل المحطة المركزية للإرسال BTS، هذه الأخيرة تضمن التغطية للمنطقة الجغرافية التي يكون فيها المشترك، ثم ترسله بدورها إلى BSC، هذا الأخير يقوم بنقله إلى MSC، الذي يقوم بربط الاتصال مع الرقم المرسل إليه هاتف ثابت أو نقال، لتحديد المسار الذي سيسلكه الاتصال، بينما يمثل SS7 الجهاز الذي يسمح بالربط البيئي بين كل تجهيزات MSC للمتعامل الواحد في الهاتف النقال. أي أن كل شبكات ال GSM تتكون من المحطات القاعدية للإرسال BTS، بالإضافة إلى عدد من محطات المراقبة BSC، وعدد محدود من مراكز الاتصال MSC بالإضافة إلى العديد من الأجهزة المتطورة كجهاز SS7.

تعتمد المؤسسات القائمة في صناعة الهاتف النقال في الجزائر على مجموعة من المجهزين الأجانب على اعتبار أن مختلف التجهيزات المعتمد عليها كلها تصنع في الخارج، نذكر منها الجهاز الفرنسي ALCATEL، والسويدي ERICSON، والألماني SIEMENS، والمجهزين الصينيين ZTE و HUAWEI⁽¹⁾. حيث يقوم هؤلاء المجهزين بتقديم مختلف احتياجات القطاع من تجهيزات الاتصال وأحدث التكنولوجيات في هذا المجال سواء الخاصة بشبكة GSM أو تكنولوجيا الجيل الثالث 3G والرابع 4G. وفيما يلي تقديم مختصر لهذه المجموعة من الموردين.

- المورد ALCATEL: يقدم هذا المورد الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح للمؤسسات بامتلاك تجهيزات خاصة بنقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، وهو ينشط في أكثر من 130 دولة، وهو أساسا يعتبر من موردي مؤسسة جيزي⁽²⁾.

- المورد ERICSON: وهو من موردي مؤسسة موبليس وأوريدو على الخصوص، ويعتبر من أكثر الموردين انتشارا في الجزائر والعالم، يمدّها بالحلول الخاصة بالتجهيزات وطرق الإتصال، والتكنولوجيا المتطورة، خاصة في مجال نقل التكنولوجيا GSM، UMTS، GPRS، وهو ينشط في أكثر من 140 دولة، وتتميز تجهيزاته بالجودة العالية، والسهولة في الاستخدام⁽³⁾.

⁽¹⁾ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مرجع سابق، ص 205.

⁽²⁾ www.ALCATEL.com. vu le: 08/08/2014.

⁽³⁾ www.ERICSSON.com. vu le: 15/08/2014.

في عالم تتقدم فيه المنافسة يوما بعد يوم، تسعى المؤسسات الصناعية باستمرار إلى إيجاد سبل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتوقف على قدرتها على تحليل العلاقات بين هيكل الصناعة وسلوكها الاستراتيجي وأثرهما على أدائها، وفقا لنموذج (هيكل - سلوك - أداء) الذي جاء به باحثي الاقتصاد الصناعي، ونظرا لتشعب العلاقة بين تلك العناصر وتعقدتها، وعلى اعتبار أن هدف هذه المؤسسات هو البحث عن رفع مستوى أدائها كان لا بد أن ينصب عملها على تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. من هنا كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة السببية ذات الاتجاه الواحد بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأداء المؤسسات الصناعية مع إشارة بسيطة لأهمية تحليل هيكل الصناعة في اعتماد هذه الاستراتيجيات.

حيث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال جانبين أحدهما نظري تعلق أساسا بتحليل نظري لمفهومي الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء في المؤسسة الصناعية، كما قمنا بتحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على الأداء في ظل الاقتصاد الصناعي من خلال عرض موضوع الاقتصاد الصناعي، ودراسة هيكل الصناعة، وتحليل أثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات على أداءها في الصناعة.

وآخر تطبيقي قمنا من خلاله بإسقاط الجوانب النظرية على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر وتحديد أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء هذه المؤسسات، حيث قمنا بتقديم عام لصناعة الهاتف النقال في الجزائر كمرحلة أولى، ثم قمنا بتحليل قطاع الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج SCP في مرحلة ثانية، من خلال تحليل هيكل الصناعة باستخدام نموذج بورتر ودراسة مختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس المطبقة في مؤسسات القطاع، وتحليل مستوى أدائها في الصناعة. ومن خلال تصميم وبناء استبيان وجه للمدراء والإطارات في كل مؤسسة، للتعرف إلى أرائهم نحو واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس (قيادة التكلفة المنخفضة، والتميز، والتركيز) في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وواقع أداء تلك المؤسسات في ظل تطبيقها لتلك الاستراتيجيات، والعلاقة بين واقع تطبيق هذه الاستراتيجيات وأداء هذه المؤسسات في الصناعة. لنصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

النتائج النظرية: فيما يتعلق بهذا الجانب، فقد خلصت الدراسة إلى استنتاجات مختلفة من أهمها:

- إن بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس، باعتبارها تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة القائمة في الصناعة.
- تختلف أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس عن بعضها البعض، ويتطلب تطبيق أي إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات القيام باختيار المنتج، السوق والكفاءات والمهارات المتميزة.

- المؤسسة الناجحة في اختيار وتبني إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس على معرفة عالية بموقفها الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ومحددات وشكل هيكل الصناعة التي تنشط ضمنها.
- توجد عوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المؤسسة وتتمثل في العوامل البيئية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة الصناعية، وأخرى داخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، التقنيات المستعملة وثقافة المؤسسة، وتعتبر المؤسسة جزء من هذه البيئة الكلية تأثر فيها وتتأثر بها.
- توفر عملية تقييم الأداء للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها، وهي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات أهمها مؤشر الربحية، الإنتاجية، التطور التقني، والحصة السوقية. ويفضل استعمالها كلها حتى تكون النظرة دقيقة عن واقع أداء المؤسسة في الصناعة.
- بالرغم من التشابه بين التحليل الاقتصادي الجزئي والصناعي، غير أن التحليل في الاقتصاد الصناعي يركز على نموذج (هيكل - سلوك - أداء)، من خلال دراسة كل مكون من المكونات الثلاثة، وتحليل العلاقة التي تربط بين تلك المكونات.
- يعتبر هيكل الصناعة من أهم المحاور التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في التحليل، حيث تمحورت معظم الدراسات الأولى في مجال الاقتصاد الصناعي حول هيكل الصناعة، وكيف يؤثر على العناصر الأخرى، أي السلوك والأداء، ثم جاءت الدراسات بعد ذلك لتبين أنه هناك علاقات تبادل بين هذه العناصر.
- يعد تحقيق أحسن المستويات من الأداء هدف المؤسسات القائمة في الصناعة، ولا يمكن ذلك إلا بقدرته المؤسسة على تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس. فالاستراتيجيات القوية تأثر إيجابا على الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل والتي تساهم في النهاية في رفع مستوى أداء المؤسسة الصناعية. لكنها إذا رفضت التوافق وتغيرات الصناعة وانغلقت على نفسها كانت بذلك عائقا أمام تحسين أداءها في الصناعة.

النتائج التطبيقية:

- تميز قطاع الهاتف النقال في الجزائر بالاحتكار التام من طرف مؤسسة بريد واتصالات الجزائر، وبعد ما جاء به قانون 03-2000 وفتح باب المنافسة، واستيعابه بذلك لثلاث مؤسسات، وهي مؤسسة أوراسكوم للاتصالات "جيزي"، تليها المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، ومؤسسة أوريدو "نجمة سابقا" أصبح يتميز باحتكار القلة.
- إنشاء جهاز ضبط وتنظيم لعملية الانفتاح والمنافسة سمي بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية (ARPT)، وهي مؤسسة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، مهمتها السهر على تكريس منافسة شرعية في قطاع البريد والمواصلات وأخذ كل التدابير لإرسائها.

- يعاني قطاع الهاتف النقال في الجزائر من نقص البنى التحتية المتعلقة بهذا القطاع مقارنة مع كل دول الجوار، رغم ما شهدته من نمو وانتعاش غير مسبوقين منذ تحريره وخاصة في الفترة (2003-2016)، وفي أعقاب هذا النمو والانتعاش تطورت نظرة المتعاملين في هذا القطاع إلى خدمات إضافية مثل الإنترنت عبر الهاتف النقال، وذلك من أجل البقاء والنجاح في الصناعة.
- تتميز صناعة الهاتف النقال في الجزائر بجاذبية كبيرة وذلك لضعف القوى الضاغطة على المؤسسات القائمة في الصناعة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال اعتماد نموذج القوى الخمس لتحليل متغيرات وأبعاد هيكل هذه الصناعة.
- نتيجة للمنافسة الشديدة بين مؤسسات القطاع، تطبق مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الاستراتيجيات العامة للتنافس المختلفة، حيث كانت إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة أكثر استخداما، تلتها إستراتيجية التمييز، وأخيرا استراتيجية التركيز.
- يتم تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال خفض تكلفة التوزيع، خفض الأسعار، البحث عن وفورات الحجم، استخدام المعرفة المكتسبة من الإنتاج السابق في خفض تكاليف الإنتاج، ممارسة رقابة مالية محكمة على الإنفاق بشكل عام، وقوة عاملة ملتزمة بإستراتيجية التخفيض.
- يتم تطبيق إستراتيجية التمييز في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال إضافة خصائص وصفات معينة للمنتج تطابق المواصفات الدولية والتقنيات التكنولوجية المتقدمة، عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التمييز، استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية، تقديم منتجات استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار، الإبداع من خلال التطوير.
- يتم تطبيق إستراتيجية التركيز في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر من خلال استهداف جزء معين من السوق وتلبية متطلباته بأقل التكاليف، أو التركيز على قطاعات معينة من السوق وتقديم لها منتجات عالية الجودة، التركيز على الأسعار التنافسية، امتلاك مرونة تمكن من الاستجابة السريعة لتغير أذواق الزبائن، تلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.
- تؤثر إستراتيجية التكلفة المنخفضة على الأداء من خلال تأثيرها المباشر على مؤشر الانتاجية والذي يؤدي بدوره إلى قدرة المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها، مما يرفع من مستوى أرباحها في الصناعة.
- وجود علاقة كبيرة بين إستراتيجية التمييز ومؤشر التقدم التقني مما يسمح بتمييز المنتجات بخصائص فريدة، وخلق صعوبات في التقليد، كما بينت نتائج الدراسة بأن مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر التي تطبق إستراتيجية التمييز، تمتلك معدات تكنولوجية عالية الجودة، وأنها تقدم منتجات تتضمن مزايا جديدة.

- تؤثر إستراتيجية التركيز على الأداء لوجود علاقة كبيرة بين إستراتيجية التركيز ومؤشر الربحية والحصة السوقية لدى كل مؤسسات القطاع.

- هناك أثر لتبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، ويختلف هذا الأثر من مؤسسة إلى أخرى، حيث تطورت مؤسسة "جيزي"، وحققت نجاحات كبيرة منذ دخولها لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، وذلك نظرا لعدم قدرة اتصالات الجزائر على تقديم منتجات تلبي متطلبات المشتركين، فأحسنّت "جيزي" استغلال الظروف، معتمدة بذلك على مجموعة من الإستراتيجيات تنصدها إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، مكنتها من السيطرة على الصناعة في السنوات الأولى من دخولها، وساعدتها على المحافظة على مركزها الريادي لعدة سنوات إلى غاية سنة 2015، أين لاحظنا تراجع كل مؤشرات الأداء المتمثلة في رقم الأعمال وعدد المشتركين مما انعكس على حصتها السوقية وأفقدتها ريادة القطاع.

أما مؤسسة "موبيليس" طبقت جميع الاستراتيجيات العامة للتنافس وبدرجة أكبر اعتمدت إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، وتميز أداءها بالارتفاع خلال طول فترة الدراسة (2003-2016) بالنسبة لمؤشر رقم الأعمال حيث استمر في الزيادة دون انخفاض، بينما مؤشر الحصة السوقية كان متذبذبا بين الزيادة والانخفاض إلى أن نجحت في تحقيق أكبر حصة سوقية وانتزاع المركز الأول في القطاع من مؤسسة "جيزي" سنة 2016.

نظرا للدخول المتأخر لمؤسسة "أوريدو" للقطاع سنة 2004 مقارنة بالمنافسين "جيزي" و"موبيليس" فقد اعتمدت في البداية على نوع من المحاكاة والتقليد لمنافسيها، ثم بدأت شيئا فشيئا بتحديد ورسم توجهاتها الإستراتيجية بعد تغلغلها داخل الصناعة، وتطورت مؤسسة "أوريدو" بعد ذلك واعتمدت على الإستراتيجيات العامة للتنافس وجعلت استراتيجية التمييز في مقدمتها والتي مكنتها من السيطرة في زمن قصير على حصة معتبرة من السوق في السنوات الأولى من دخولها، وحققت بعدها نموا ملحوظا في كل مؤشرات الأداء رغم المنافسة القوية في الصناعة.

اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس يؤثر على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر. تعتبر هذه الفرضية صحيحة بالنظر إلى ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانبين النظري والتطبيقي، وقد تجلّى ذلك في وجود ارتباط واضح بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء للمؤسسات الثلاث.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر الاستراتيجيات العامة للتنافس المختلفة (القيادة بالتكلفة المنخفضة، التمييز، التركيز): فرضية محققة، حيث اتضح لنا مدى تبني المتعاملين الثلاث لمختلف الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب أولويات كل مؤسسة.

- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل وله أنواع مختلفة، يتم تقييمه بالاعتماد على عدة مؤشرات. محققة حيث تبين لنا أنه هدف تسعى له جميع مؤسسات القطاع دون استثناء.

- في ظل النموذج الذهني للاقتصاد الصناعي يمكن القول أن أداء المؤسسات الصناعية يتأثر بتبني الاستراتيجيات العامة للتنافس بسبب الخصائص المميزة لها. صحيحة مثلما أكدته نتائج التقدير اللوجستي لكل مؤسسة من مؤسسات القطاع.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وأداء تلك المؤسسات. صحيحة حيث بينت نتائج حساب معامل الارتباط لمختلف المؤسسات أن قيمته ذات دلالة إحصائية.

مقترحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن أن نقدم الاقتراحات التالية:

- نقترح على الدولة الجزائرية متمثلة في سلطة الضبط أن تفتح قطاع الهاتف النقال في الجزائر على المنافسة العالمية، وإعطاء رخص إضافية تسمح من خلالها بدخول المؤسسات الكامنة للقطاع مع المراقبة والضبط، وذلك لتغيير شكل هيكل الصناعة إلى المنافسة الاحتكارية لجعله أكثر تنافسية وتفعيل دور المنافسة الشفافة بين المؤسسات القائمة، وضمان بقاء قطاع الهاتف النقال مواكبا للتطورات التكنولوجية الحديثة.

- على مؤسسات القطاع معرفة مواردها المتاحة ومحاولة الاستفادة منها في اختيار إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس ولا يكون الاختيار عشوائي، فبالنسبة للمؤسسة التي تريد اعتماد إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، عليها العمل على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الحصول على أقل تكلفة في هذه الصناعة، والمؤسسة التي لديها قدرة ابداعية وإمكانيات تكنولوجية متطورة عليها تبني استراتيجية التمييز، أما بالنسبة للمؤسسة التي تريد اعتماد إستراتيجية التركيز فإنها ستركز على شريحة ضيقة في السوق أو منطقة جغرافية محددة لتلبية احتياجاتها، وفي إطار ذلك عليها أن تعتمد على إحدى الإستراتيجيتين الأخرتين، ويكون لذلك أثر إيجابي أكثر على أدائها.

- ضرورة قيام مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر بتطبيق الالتزامات المنصوص عليها في دفتر الشروط خاصة فيما يتعلق بخدمات الجيل الثالث والرابع والعمل على رفع مستوى التدفق والتغطية مع تخفيض أسعارها، مع التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية ومتميزة.
- يمكن لمؤسسات قطاع الهاتف النقال أن تختار استخدام استراتيجيات التحالفات الإستراتيجية، وأن تنظر في التعاون مع المؤسسات الأخرى في الصناعات الأخرى مثل البنوك ومؤسسات التعليم العالي لتعزيز القرارات الإستراتيجية الرئيسية وتعزيز قدراتها الإنتاجية وتقليل عدم اليقين في هياكلها الداخلية والبيئات الخارجية والحصول على مزايا تنافسية تمكنها من زيادة الأرباح، والوصول إلى فرص الأعمال التجارية المحتملة التي من شأنها أن تسمح لها بتحقيق قيم سوقية أعلى.
- نقترح على مؤسسات قطاع الهاتف النقال التنسيق مع الأساتذة الباحثين في المجال التقني أو الاقتصادي، وتقديم يد العون لهم وتسهيل وصولهم إلى البيانات المطلوبة في أبحاثهم، والاستفادة من نتائج هذه الأبحاث.

آفاق الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على تحليل أثر الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، على اعتبار أننا تناولنا جزء من العلاقات المختلفة بين مكونات نموذج (هيكل - سلوك - أداء) لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية نذكر منها:
- دراسة مقارنة بين قطاع الهاتف النقال في الجزائر وبلدان أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في صناعات أخرى.
 - الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في خلق قوة سوقية للمؤسسة.
 - آثار التسويق الاستراتيجي والتخطيط على أداء قطاع الهاتف النقال.
 - تحليل أثر هيكل الصناعة على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

- أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية (جدة)، 1994.
- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، مصر (القاهرة)، 2003.
- أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية (حالات ونماذج التطبيق)، دار مجدلاوي، الأردن (عمان)، 2002.
- أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2007.
- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، مصر (الإسكندرية)، 2001.
- آرثر بيل، ترجمة خالد العامري وآخرون، إدارة الأفراد، دار الفاروق، مصر (القاهرة)، 2001.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000.
- بول سامويلسون وآخرون ترجمة هشام عبد الله، الاقتصاد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2015.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2003.
- حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 175.
- خضيرة كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2005.
- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر (قسنطينة)، 2008.
- روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2008.
- روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 1994.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2001.

- سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، مصر (الإسكندرية)، 2004.
- سهيل إدريس، المنهل قاموس فرنسي عربي، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2010.
- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009
- شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001.
- صالح محمد الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، دار الجامعات المصرية، مصر (الإسكندرية)، 1982.
- صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان (بيروت)، 1970.
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002.
- عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان (بيروت)، 1984.
- عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر (القاهرة)، 2001.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر (القاهرة)، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، ، الدار الجامعية للنشر، مصر (الإسكندرية)، 2003.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ)، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000.
- عبد الملك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006/2005.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر (القاهرة)، 1994.
- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2014.
- فردريك تلون، ترجمة وردية واشد، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000.
- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2009.
- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2009.
- كساب علي، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان (بيروت)، 1997.
- مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2000.
- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر (الإسكندرية)، 2005.
- محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، 1980.
- محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- محمد عصام المصري، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- محمد علي الليثي، لطفى لوين سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005.
- مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2010.
- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، مصر (الإسكندرية)، 2003.

- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2001/2000.
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2003/2002.
- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية (دروس وتمارين)، ج1، دار المحمدية، الجزائر، 1999.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001.
- المقالات والتقارير:**
- إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، العدد 09، الرباط، المغرب، 1990.
- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- حسين علي خشارمة، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها -دراسة ميدانية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 02، الأردن، 2002.
- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
- عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، الجزائر، 2013.
- عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة "حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007.
- عصافت سيد أحمد عاشور، المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998.
- محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.

- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003.
- نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
- مكتب العمل الدولي، التقرير الخامس: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة، جنيف، سويسرا، 2008.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة (الشارقة)، 2009.
- الملتقيات:**
- عبد الوهاب بن بريكة، دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009.
- عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مداخلة مقدمة في ملتقى " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003.
- محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.
- وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

الأطروحات:

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- فراح خالدي، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية "حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- فواز واضح، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء - حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر (2014/2004)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, **strategic Management**, Dar Wael publishing, 2005.
- Anne-Marie Fericelli, Bruno Sire, **Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, paris, 1996.

- Besseyere des Hortes, **gérer les ressources humaines dans l' entreprise concept et outil**, Edition d' organisation, Paris, 1992.
- Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Editions d'Organisations, Paris, 1999.
- Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 12th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2006.
- Christian Marmuse, Politique Générale, Edition Economica, Paris, 1996.
- Claude Demeure, Aide mémoire–Marketing, Sirey, Paris, 1997.
- Denis Malho et Fernandez Poisson, **La Performance globale de l'entreprise**, les édition d'organisations, paris, 2003.
- Francis Bidault, Le champ stratégique de l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1999.
- François Blanc, **Marketing industriel**, Vuibert ,Paris, 1988.
- Frédéric Leroy, **Les stratégies d'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, éditions Publi–Union, Paris, 2000.
- Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994.
- Gérard Garibaldi, **L'Analyse Stratégique**, 3ème édition, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007.
- Godefroy Dang Nguyen, **Économie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995.
- Henri Mahé de Boislandelle, **Gestion des Ressources humaines dans les PME**, 2eme éd, Economica, Paris, 1998.

- Henry Mintzberg, **Le management: Voyage au centre des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- Jacques Barraux, **Entreprise et Performance Globale: outils, évaluation et pilotage**, Economica, Paris, 2000.
- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises**, 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000.
- Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, éd. Vuibert, France, 1993.
- Jean-Jacques Lambin et Ruber Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5^e édition, Dunod, Paris, 2002.
- Jean Louis Levet, **L'économie Industrielle en évolution**, Edition Economica, Paris, 2004.
- Jean-Marie Chevalier, **Industrie -Encyclopédie économique-**.
- Jean-Pierre Detrie, **Stratégie (politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997.
- Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle -Eléments de méthode-**, Office des publications universitaires, Alger, 1993.
- Jean Richard, **Analyse Financière et audit des performances**, 2eme édition, LA VILLAGUERIN, paris, 1993.
- Karine Chapelle, **économie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008.
- Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie Industrielle**, Bréal, Paris, 2004.
- Lamia Berrah, **l'indicateur de performance, concepts et application**, lepadués éditions, paris, 2002.

- Marie- Camille Debourg, Joël Clavelin et Olive Perrier, **Pratique du marketing**, Berti édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004.
- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986.
- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7^{ème} édition, 2000.
- Mokhtar Belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne**, OPU, 1986.
- Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson édition, 11^{ème} édition, Paris, 2003.
- Philippe Lorino, **méthode et pratique de la performance**, édition d'organisation, Paris, 2001.
- Pinto.paul, **La performance durable**, Editiond Dunod, Paris, 2003.
- P. Conso et O. Boukhezar, **la gestion financière adaptée au contexte algerien**, Dunod, paris, 1984.
- Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Management Control Systems**, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 1998.
- Taieb Hafsi, J.M.Toulouse, **La Stratégie des Organisations: Une Synthèse**, les Editions Transcontinental, 1996.

المواقع الالكترونية:

- www.ARPT.dz.
- www.Djezzy.dz.
- www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezzy.html.
- www.otalgerie.com
- www.otalgerie.com/propos/historique.asp.
- www.otalgerie.com/produits/djezzyclassique.asp
- www.otalgerie.com/produits/djezzy cart.asp.

- www.mobilis.dz
- www.mobilis.dz/apropos.php
- www.Ooredoo.dz.
- www.Ooredoo.COM QTEL
- www.elkhabar.com/press/article/78662.
- www.ALCATEL.com.
- www.ERICSSON.com.
- www.Siemens.com.
- <http://www.wataniya.ps/ar/corporate/21280.html>.
- <https://www.echoroukonline.com/ara/articles/158060.html>.
- <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=285358?print>.
- <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/02/revue-presse-21-fevrier-2016-ar.pdf>.
- <http://www.mobilis.dz/ar/distributeurs.php>
- <http://www.ssc.gov.jo/uploads/performance>
- Durand.Chritophe, www.Culture-entreprise.fr.
- Oxford English Dictionary <https://en.oxforddictionaries.com/definition/performance>.
- قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات، على الموقع الإلكتروني: <http://www.almaany.com>
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 المؤرخ ب 6 أوت 2000/5 جمادي الأولى 1421، القانون 03-2000، موقع أمانة رئاسة الحكومة الجزائرية (www.Joradp.dz)
- التعريف بعلم اقتصاديات الصناعة، على الموقع الإلكتروني: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2016_03_25!12_39_39_PM.pdf
- كيف تنافس بمنتجك أو خدمتك، على الموقع الإلكتروني: <https://samehar.wordpress.com/2006/06/27/b627>.