

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



جامعة محمد خيضر
- بسكرة -

الموضوع

الكفاءة الإنتاجية و دورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية
للمؤسسة الصناعية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

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

إشراف الدكتورة:
حدة رايس

إعداد الطالب:
مونير مهدي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ بن بريكة عبد الوهاب
مقررة	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ رايس حدة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ خوني رابح
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د/ زيتوني عمار

السنة الجامعية: 2011/2012

الإهداء

بسم الله و الحمد و الشكر لله وحده لا شريك له ، له الملك و له الحمد و هو على كل شيء قدير
و الصلاة و السلام على أشرفه خلق الله ، السراج المنير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و صحبه

أجمعين

تدفق المشاعر و تعجز الكلمات ، أجد نفسي في أكثر أيام مجزي عن التعبير ماذا أقول

لن أوفيك حقك و لو أردت منبع العنان و الإلهام كم صبرت و كم غابيت

أمي الغالية

يهون عني كل شيء لو أدركت أنني للحظة واحدة رسمت البسمة على شفاهك

إلى أعظم من أعرفه ، إلى استاذي الأول في الحياة ، إلى من لم يدخر جهدا في سبيل راحتي و لم

يدخر سببا لنجاحي لك أبي

أتمنى أنني جعلتك تفخر ولو للحظة لأن فخرك من أعظم أسباب نجاحي ، فأنا وما أملك لك أبي

إلى روح جدتي الطاهرة التي كانت بمنزلة أمي الكبرى

إلى كل إخواني و أخواني و عائلتي و أقاربي

إلى كل اصدقاء الطفولة و الدراسة

لكم جميعا أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله بمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه

انطلاقًا من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذتي ومشرفتي الأستاذة الدكتورة حدة وايس التي مدتني من منابع علمها بالكثير، والتي ما توانت يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدًا لله بأن يسرت في دربي ويسر بها أمري وعمسى أن يطيل عمرها لتبقى نبراسًا متلألئًا في نور العلم والعلماء. واتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل الاسرة الجامعية في جامعتي الغالية جامعة محمد خيضر

بسكرة، وبالخصوص جميع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية

وأتقدم بالشكر الخاص لرئيس لجنة المناقشة و لكل أعضاء اللجنة على تفضلهم بقبول مناقشة

البحث

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون

في مسيرتي العلمية

المخلص باللغة العربية

يعتبر نجاح و ريادة أي مؤسسة و تحقيق هدف البقاء داخل هيكل الصناعة و المنافسة بقوة مرهون بمدى قدرتها على رفع مستوى القدرة التنافسية لديها ، و هذا يتطلب منها انتهاج الاستراتيجيات التنافسية المناسبة من أجل تحقيق غياتها ، و من أجل إختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة ، يجب أن تقوم المؤسسة دائما بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ، ومحاولة تحليلها من أجل الحصول على مجموع الفرص والتهديدات التي تحتويها البيئة التي تعمل فيها.

و تعتبر الكفاءة الانتاجية من بين أهم مقومات البيئة الداخلية للمؤسسة ، فهي من جهة تعتبر مؤشر لأداء المؤسسة و من جهة أخرى تؤثر بشكل واضح في إمكانية إختيار اي استراتيجية .

كما يشهد سوق صناعة الكوابل في الجزائر منافسة نوعية لم تكن موجودة في الفترات السابقة ، مما يحتم على مؤسسة لونيكاب التعامل معها وفق الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للبقاء والمنافسة في السوق ، و ذلك عن طريق رفع كفاءتها الانتاجية من خلال رفع مستوى الكفاءة البشرية من جهة ، و الكفاءة التقنية والتكنولوجيا من جهة أخرى التي تعتبر من أهم مصادر الكفاءة الانتاجية .

résumé

Le succès et le leadership d'une Entreprise et d'atteindre l'objectif de rester au sein de la structure de l'industrie et de la concurrence dépend fortement de leur capacité à élever le niveau de compétitivité , et cela que oblige à adopter des stratégies concurrentielles appropriées pour atteindre objectifs, et pour le choix de la stratégie concurrentielle appropriée, vous devez Entreprise toujours suivre les évolutions qui se produisent dans l'environnement interne et externe, et d'essayer d'analyser afin d'obtenir des opportunités et des menaces au total contenues dans l'environnement dans lequel ils opèrent.

Efficacité de la production des éléments les plus importants de l'environnement interne de Entreprise, ils sont aiguille indicatrice de la performance de l'institution et, d'autre part clairement atteinte à la possibilité de choisir n'importe quelle stratégie.

La qualité de la concurrence dans le marché de l'industrie du câble en Algérie n'étaient pas présents lors des périodes précédentes, ce qui oblige Entreprise de Enicab a traités conformément aux stratégies concurrentielles appropriées pour assurer la survie et la concurrence dans le marché, et en augmentant la productivité efficacité en élevant le niveau d'efficacité de la main de l'homme, et de la compétence technique et la technologie, d'autre part, qui est des sources les plus importantes de l'efficacité de production.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	أسباب التوجه نحو إستراتيجية مقارنة الأداء	01
67	خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة و الاستراتيجيات العامة للتنافس	02
68	الاستراتيجيات التنافسية أو البدائل الاستراتيجية لتحقيق التفرد والريادة بين المنافسين	03
73	فرص خلق التميز داخل الشركة	04
86	مؤشرات اقتصادية لدول شمال إفريقيا	05
106	تطور عمال المؤسسة حسب الإختصاص	06
111	مقارنة نظام CIS بالأنظمة القديمة	07
115	تطور إنتاج المؤسسة خلال السنوات (2000/2001/2002/2003).	08
116	إنتاج المؤسسة لسنة 2011	09

قائمة الأعمال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	الأداء من منظور الكفاءة و الفاعلية	01
15	نموذج هيكل - سلوك - أداء	02
20	عوامل زيادة الإنتاجية	03
21	محاوّر تحسين الإنتاجية	04
36	محددات الكفاءة الإنتاجية	05
38	منحني قياس الكفاءة التقنية	06
47	القوى الخمسة لمايكل لبورتر	07
50	ظهور الميزة التنافسية	08
51	أنواع الميزة التنافسية	09
53	دورة حياة الميزة التنافسية	10
57	أطوار تحديد الأهداف بالمؤسسة	11
61	متطلبات و دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق قيمة مضافة	12
63	ابعاد نشاط المؤسسة	13
66	الاستراتيجيات العامة للتنافس	14
87	نمو إنتاج الكوابل في شمال إفريقيا	15
88	نمو إنتاج الكوابل حسب نوع الكابل في شمال إفريقيا بين 2008/2004	16
89	إستهلاك الكوابل في شمال إفريقيا بين 2008/2004	17
90	إستيراد الجزائر من المواد الأولية لصناعة الكوابل	18
91	تطور إنتاج الكوابل في الجزائر الفترة 2008/2004	19
93	نمو مجموعة شركات السويدي في الفترة 2010/1986	20
93	منتجات شركة السويدي	21
96	منتجات شركة كتال	22

104	مخطط مصلحة الموارد البشرية و الوسائل	23
105	أرقام لشركة GENERAL 2010/2009 CABEL	24
113	منتجات مؤسسة لونيكاب	25
114	نمو منتجات مؤسسة لونيكاب	26

المقدمة العامة

إن تخلف الاقتصاد في البلدان النامية يكمن في تخلف القطاعات الاقتصادية وهيكلها ، وعليه فإن هذه البلدان النامية تسعى لتصنيع اقتصادياتها بهدف تطوير وتنويع الهيكل الانتاجي وإرساء القاعدة المادية والتقنية للتطور الاقتصادي و إدماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي .

و يهتم الاقتصاد الصناعي بالاستراتيجيات المختلفة للتصنيع خاصة في الدول النامية و كذا الابعاد الرئيسية لهيكل الصناعة مثل درجة التركيز وظروف الدخول الى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات والعلاقة بين هذه الابعاد وسلوك المنشآت في الصناعة ما بين منافسة تامة الى احتكار تام وتأثير سلوك المنشآت على مستوى الأداء مثل الربحية والكفاءة الانتاجية ومستوى التطور التقني و كذا اهمية السياسات الصناعية الحكومية وانواعها ومدى تأثيرها على سلوك المنشآت في الصناعة ومستوى أدائها .

و من خلال ما سبق تظهر أهمية ربط الكفاءة الإنتاجية كمقياس لأداء المؤسسة من جهة ، و كمحدد للإستراتيجية التنافسية لها و تحقيق الميزة التنافسية ، و يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، فهي تمثل العنصر الرئيسي والهام الذي يساعد المؤسسة في تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تسعى أغلب المؤسسات إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تمييزها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف الفرص المتاحة في البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى .

أولاً: الإشكالية

يمكن صياغة اشكالية البحث على الشكل التالي :

— كيف تؤثر الكفاءة الانتاجية على اختيار استراتيجية تنافسية للمؤسسة الصناعية ؟

و من خلال هذه الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات التالية :

- ما مدى فعالية الكفاءة الانتاجية للمؤسسة الصناعية على المنافسة داخل السوق ؟
- ما هي أهمية إختيار الاستراتيجية التنافسية بالنسبة للمؤسسة الصناعية ؟

- كيف يمكن تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الكفاءة الانتاجية ؟
- ما هي العلاقة بين الكفاءة الانتاجية و الربحية داخل المؤسسة الصناعية ؟

ثانيا : فرضيات البحث

من خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- الكفاءة الانتاجية تؤثر بشكل مباشر على اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية .
- إرتفاع الكفاءة الانتاجية يعني بالضرورة تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.
- العلاقة بين الكفاءة الانتاجية والربحية هي علاقة طردية .
- تهتم الاستراتيجية التنافسية بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن البيئة الصناعية .

ثالثا : مبررات إختيار الموضوع

إن الدراسات في مجال الإقتصاد الصناعي لا تزال حديثة نسبيا في الجزائر, و يوجد بعض الجوانب التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل من قبل ، لذا وجب توفير أكبر عدد من البحوث والدراسات ، لهذا تم إختيار دراسة الكفاءة الانتاجية من جانب تأثيرها على إختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية من أجل رفع القدرة التنافسية المؤسسة ضمن الهيكل الصناعي . لأن كل مؤسسة صناعية بحاجة لتقييم الكفاءة الانتاجية لديها و إختيار الاستراتيجية المناسبة التي تخدم تطلعاتها التنافسية .

رابعا : أهمية الموضوع

إن دراسة أي جانب من جوانب الإقتصاد الصناعي يعد ضرورة ، نظرا لندرة البحوث و المراجع التي تساعد الباحث على الدراسة مقارنة بالدول المتقدمة ، و يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية ذو أهمية بالغة لأنه من جهة يعتبر مؤشر لأداء المؤسسة الصناعية ومن جهة أخرى يمكن أن يؤثر على تنافسيتها داخل القطاع , و تحديد الاستراتيجية

التنافسية المناسبة حسب كفاءتها . و هذا الموضوع هو عبارة عن استمرارية للبحوث السابقة في مجال التخصص , إلا أنه يركز على الكفاءة الإنتاجية و دورها في تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة .

خامسا : الهدف من الدراسة

يكمن الهدف من خلال دراسة هذا الموضوع الوصول إلى توسيع المعارف في مجال التخصص أي الإقتصاد الصناعي من خلال تقديم المزيد من البحوث والدراسات في مختلف جوانب التخصص وذلك بتسليط الضوء على الكفاءة الإنتاجية . أما فيما يخص المؤسسة لونيكاك فيكمن الهدف في التعرف على مدى تطبيقها لمقاييس الكفاءة الانتاجية و سعيها في الرفع منها , و التعرف على مدى تأثير مستوى الكفاءة الإنتاجية على اختيار الإستراتيجية التنافسية , و كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة أي الوصول إلى نتيجة يمكن الاعتماد عليها، في ما يخص الأثر الذي تمارسه الكفاءة الإنتاجية على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ، و ذلك في ظل المنافسة التي يشهدها سوق صناعة الكوابل في الجزائر .

سادسا : الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع نذكر :

- واضح فواز " دور تحليل البيئة الصناعية و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة - رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية تخصص إقتصاد صناعي , جامعة بسكرة الجزائر, 2009/2008 .

هذه المذكرة اعتمد فيها الباحث على تحديد الإستراتيجية الصناعية من خلال تحليل البيئة الصناعية ، و يكمن الاختلاف هنا ان الباحث ركز على تأثير البيئة الخارجية على إختيار الاستراتيجية التنافسية ، بينما ركز هذا البحث على تأثير البيئة الداخلية من خلال دراسة تأثير الكفاءة الإنتاجية .

• عبد الله ولد محمد " استراتيجيات المنافسة كاساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة شنقيتيل للاتصالات في موريتانيا - رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية تخصص إقتصاد صناعي , جامعة بسكرة الجزائر , 2010/2009 .

من خلال هذا البحث سعى الباحث إلى إظهار تأثيرات الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، بينما هذا البحث يحاول إبراز دور الكفاءة الإنتاجية في تحقيق الميز التنافسية و زيادة القدرة التنافسية و بالتالي إختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة .

سابعا : المنهج المستخدم في البحث

إعتمدنا في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي في عرض و تحليل أبعاد الموضوع الرئيسي، المتمثل في الكفاءة الإنتاجية، الإستراتيجية التنافسية، و الميزة التنافسية و على أسلوب أو منهج دراسة الحالة في محاولة إسقاط موضوع البحث على الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

ثامنا : تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول و خاتمة ، فصلين للجانب النظري و الفصل الثالث مخصص للجانب التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة من خلال محاولة تطبيق ما سوف نتوصل إليه في الجانب النظري :

الفصل الأول :الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية ، و نتناول فيه ثلاث مباحث (المبحث الأول الاداء الأداء و التحليل على مستوى الاقتصاد الصناعي ، أما المبحث الثاني مخصص للإنتاجية ، و في المبحث الثالث الكفاءة الانتاجية

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية ودور الكفاءة الانتاجية

و نتناول فيه ثلاث مباحث (المبحث الأول: التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني مفهوم و صياغة الاستراتيجية التنافسية، و في المبحث الثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس) .

الفصل الثالث : تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

و بدوره نتناول فيه أربع مباحث (المبحث الأول : واقع الكفاءة الإنتاجية في الجزائر. أما المبحث الثاني سوق صناعة الكوابل في الجزائر أما المبحث الثالث تقديم مؤسسة الكوابل لونيكاب ، المبحث الرابع القدرات التنافسية و الإنتاجية للمؤسسة .

و أخيرا الخاتمة تتضمن جملة النتائج و التوصيات التي جاءت بها الدراسة .

الفصل الأول

الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية

تمهيد :

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية ، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدراتها ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية.

إن هذا المجهود الثنائي يساهم في تكوين الكفاءات المتميزة للشركة ؛ والتي تعتبرها هذه الأخيرة بمثابة القوة المتفردة التي تعطي الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والاستجابة للعملاء .وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية .

و يعتبر رفع مستوى الأداء من المتطلبات الرئيسية الذي يدخل ضمن استراتيجيات كل مؤسسة تبحث على الريادة والتفوق ، و ذلك من خلال رفع مستوى الطاقة الإنتاجية بكفاءة وفاعلية .

و بالتالي فقد ركزنا في الفصل الأول على الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية من أجل إبراز أهمية الإنتاجية و كيفية تطويرها وتحسينها ، وكذا إظهار أهمية دراسة الكفاءة الإنتاجية من أجل تحقيق والحفاظ على المزايا التنافسية .

و من أجل دراسة هذه النقاط فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، بحيث :

المبحث الأول : الأداء واستراتيجية مقارنة الأداء

المبحث الثاني : الإنتاجية

المبحث الثالث : الكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول : الأداء و التحليل على مستوى الاقتصاد الصناعي

المطلب الأول : مفهوم الأداء و سوف نتناول في هذا المطلب كل من تعريف و قياس الأداء

أولا : تعريف الأداء

تعدد آراء و اتجاهات المفكرين فيما يخص مصطلح الأداء ، مما يعكس أبعادا مختلفة ، و سوف نتطرق لمفهوم الأداء لما فيه من إرتباط وثيق في موضوع بحثنا .

و هناك العديد من المصطلحات التي تتقارب في معناها بمفهوم الأداء ، و ترتبط بشكل مباشر و موضوع البحث ، لهذا سنتطرق إلى تحديد أهم هذه المصطلحات من أجل محاولة توضيح بدقة مفهوم الأداء و التفرقة بينه و بين تلك المصطلحات.

لغويًا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية « to perform » و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « parformer » و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل" ، و لقد اهتم العديد من الباحثين من بينهم Drucker.P ، Lorrino.Ph من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، و لا تزال الإهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف و اتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين و الأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، و بالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، و منهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب و أرقام¹.

فمن منطلق كون الاداء يعبر عن مدى إنجاز المهام ، فإنه كمفهوم إقتصري لدى الكثير من الباحثين عن المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، حيث يرى بعضهم أنه يعني : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " و هو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني : " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج و لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ، و لتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة " ، ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء Chevalier و آخرون معه أن " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال ، العمل ، المعرفة . أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل ، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله " ².

إن أداء المورد البشري إن كان يمثل جزءا لا يتجزء من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج اداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها .

¹ علي عبد الله مزهودة ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر " ، أطروحة دكتوراة ، جامعه الجزائر العاصمة ، 2000/1999 ، ص 03.

² عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 ، العدد 01 ، ص 86 .

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الاداء بمدى بلوغ هذه الاخيرة أهدافها احيانا ، و أحيانا أخرى بمدى الإقتصاد في إستخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المؤسسة.

ثانيا : قياس الأداء

هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية و غير الصناعية ، إن قياس الأداء هو عملية إكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر¹. كما يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، و لا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا .

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر للعلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلاً . أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المرسومة وتحميد الإستراتيجيات المعتمدة² .

ثالثا : مزايا قياس الأداء

يمكن ان نورد أهم النقاط التي تعتبر من المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظام القياس³ :

- يساعد نظام قياس الاداء على تحديد مدى تحقيق المؤسسة لإحتياجات العميل .
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها ، و المشكلات التي تواجهها .
- التأكد من القرارات التي يتم إتخاذها على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف ولا الآراء الشخصية .
- توضيح أي الاماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين أو التطوير . أي الإطلاع على الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة ، و إجراء التطوير والتحسين في الأماكن التي تحتاج إلى رفع كفاءتها .
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل ، أي يطلعنا على مدى فاعلية هذه التحسينات و التطوير الذي قامت به المؤسسة .
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة للتحيز الشخصي و الإعتماد على العاطفة .
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة .

¹ عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 193 .
² خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 389 .
³ عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق ، ص 195 .

المطلب الثاني : المفاهيم القريبة من الأداء

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، و هذا ما أدى إلى وجود التباس بينها و بين مصطلح الأداء، و من هذه المصطلحات نجد:

أولاً : الكفاءة

"إنّ مفهوم الكفاءة يتصلّ بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنّه يرتبط باقتصادية العمل، فكّلما كانت المدخلات أقلّ و كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبّراً عن عنصر الكفاءة في الأداء" ، و هذا يدلّ على أنّ الكفاءة هي عنصر من الأداء¹.

كما أنّ الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ أي إبقاء التكلفة في حدودها الدّنيا و الأرباح في حدودها القصوى، و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنّه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات.

و سوف نكتفي بهذا القدر فيما يخض الكفاءة لأننا سوف نتطرق لها بالتفصيل من خلال البحث .

ثانياً : الفعالية

هناك شبه إجماع من طرف الباحثين و المفكرين في ميدان المعرفة الإدارية (أمثال Kalika.M، Kahn،Katz) حول مفهوم الفعالية، لذلك سنقتصر فقط على تقديم التعاريف التالية:

يرى الباحث أحمد نور أنّ " الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، و على هذا الأساس يتمّ قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطة. و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"²

أمّا Kalika.M يعرّف الفعالية كمايلي: "الفعالية هي درجة تحقّق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و بهذا المفهوم فإنّ الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنّها تتضمن الكفاءة"³.

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أنّه هناك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة و الفعالية، لكن قد تميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد يكون العكس، إلّا أنّ الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة و الضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف، و هذا ما أكّده Kalika.M في تعريفه حيث قال: "أثبتت الدراسات أيضاً أنّ الفعالية يمكن

¹ نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، 1992، ص 15.

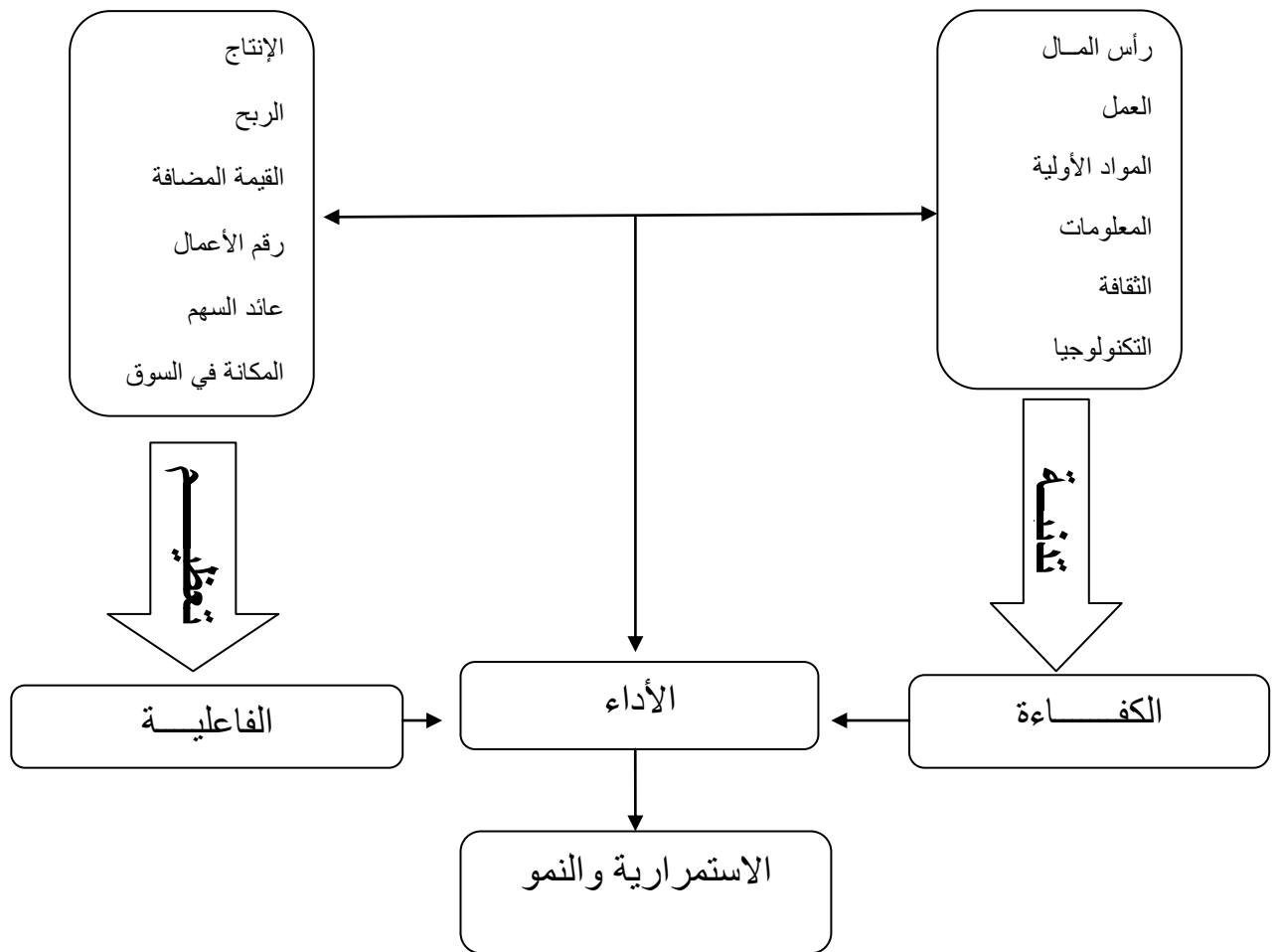
² نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 59.

³ Kalika. Michel، « Structures d'entreprises : Réalités، déterminants، performances »، Editions economica، Paris، 1995، p328

النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة¹ ، و على هذا الأساس يتضح جلياً أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقّق مستوى معيّن من الكفاءة و الفعالية معاً، حتّى تتمكّن من البقاء و النمو.

وسوف نورد في الشكل التالي الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية ، والذي سوف يساعدنا على فهم طبيعة العلاقة بين كل من الأداء من جهة والكفاءة والفاعلية من جهة أخرى .

الشكل (01) : الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر : عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 88 .

باستثناء الآراء التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفاعلية و الكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي ، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها ، إذا

¹ علي عبد الله مزهودة ، مرجع سابق، ص 8 .

كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ، و منه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على إختلاف طبيعته ، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية و نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الاهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد او التكلفة الضرورية .

ثالثا : الإنتاجية

يعرفها Richman & Famer بأنها "الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ، و معدّات ، و مواد خام ، و رأس مال، و هي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات". كما يعرفها Malé بأنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقلّ قدرٍ من إنفاق الموارد"¹. حاولنا فقط توضيح الإرتباط بين مفهوم الأداء والإنتاجية ، و سوف نرجع بشيء من التفصيل من خلال البحث لمفهوم الإنتاجية .

رابعا : المردودية

تعتبر المردودية من المفاهيم المعقدة ، لذلك أختلفت وجهات النظر حولها و كيفية قياسها . فهناك من اعتبرها بمثابة المقياس الذي يتم من خلاله المقارنة بين سعر البيع و سعر التكلفة لعدة سنوات . و هناك من اعتبرها بمثابة المقياس الذي تقاس به النتائج الصافية لفترة معينة إلى الأموال المستخدمة².

و الملاحظ أن الطرح الأخير يعتبر أكثر مصداقية . و من ثم يمكن التعبير عن المردودية بالنسبة التالية :

$$R = \pi / K$$

حيث أن R تمثل معدل المردودية و π تمثل الأرباح الصافية المحققة ، K تمثل رؤوس الاموال المستخدمة .

خامسا : الربحية

إذا كانت الربحية تعبر عن العلاقة بين حجم الإنتاج و بين الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج ، فإن زيادة الإنتاجية لا يمكن أن يكون لها معنى إذا لم تكن هناك إمكانية تصريف انتاج المؤسسة و تحقيق نتائج إيجابية لضمان نموها و إستمرارها في عملية الإنتاج . و عليه فإن مفهوم الربحية يرتبط بالسوق ، و أحسن تعبير عنها هو النسبة التالية³:

$$Pf = \beta / v$$

¹ نفس المرجع ، ص 9 .

² عمار العربي ، " مساهمة في تحسين تسير وظيفة التسويق لزيادة الفعالية الإقتصادية للمؤسسة الإنتاجية الوطنية " ، دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس بباتنة 1991-1994 ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعه باتنة ، 2001 ، ص 39 .

³ Pierre lauzel et rebert teller ، " contrôle de gestion et budgets ، 5eme edition ، (paris : sirey 1989) ، p 33 .

حيث : Pf تمثل نسبة الربحية ، β قيمة الربح المحقق ، v المبيعات و التي إذا أخذت بالقيمة النقدية فهي تعبر عن الربحية الكلية ، أما إذا أخذت بالوحدات فهي تعبر عن ربحية الوحدة المباعه . و نفس الشيء بالنسبة للربحية يشترط عند القيام بقياسها الأخذ ببعض معايير المقارنة للتأكد من معرفة ما إذا كانت في تحسن أم لا . كمقارنتها بنسب السنوات السابقة ، أو بنسبة ما يحققه القطاع أو بالنسبة المخططة .

المطلب الثالث : إستراتيجية مقارنة الأداء Benchmarking

ظهرت إستراتيجية مقارنة الأداء Benchmarking في بداية الثمانينيات من القرن السابق وذلك في مؤسسة Rank Xerox (الرائد العالمي في الطباعة) بهدف تحسين وظيفة تسيير المخزونات بحيث قامت المؤسسة بالمقارنة مع مؤسسة تجارية متخصصة في المنتجات الرياضية التي كانت تحسن الأداء. و تعتبر هذه الإستراتيجية حجر الأساس للمنظمات المتعلمة لأنها تحفز الأفراد لملاحظة الآخرين للتعلم منهم، ولقد أصبحت أداة ضرورية لأي منظمة تنتهج إستراتيجية الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة (Reengineering) لأنها تمثل دعم للتقييم الذاتي في إطار تمكين الأفراد (empowerment) . وهي الآن تمثل أكثر الإستراتيجيات شيوعا في الدول المتقدمة إداريا خاصة الولايات المتحدة الأمريكية¹ .

أولا : تعريف إستراتيجية مقارنة الأداء

- تعرف مقارنة الأداء على أنها "العملية التي تهتم بتعريف وتحليل وتبني تطبيقات المؤسسات الأكثر أداء في العالم لتحسين أداء المؤسسة المعنية"
- هي عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات و الخدمات و العمليات الخاصة بالمؤسسة مقابل أداء المؤسسات الأخرى المتفوقة المنافسة أو المؤسسات الرائدة عالميا في نفس المجال.
- "تستهدف مقارنة الأداء الجودة فهي تعتبر طريقة للوصول للامتياز عن طريق الملاحظة ومقارنة طرق التسيير لتحسين أداء المؤسسة .

ثانيا : أهداف إستراتيجية مقارنة الأداء

- تهدف إستراتيجية مقارنة الأداء إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المؤسسات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها وهي تساعد على التفكير الإبداعي. كما تهدف أيضا مقارنة الأداء إلى تحسين الكفاءات فهي تسمح بـ :
- وضع أهداف طموحة.

¹ وفيما تيجاني و إيمان بن زيان ، فعالية إستراتيجية مقارنة الأداء والسياسة الصناعية في الدول المتقدمة ; الملتقى الدولي " الإقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية " كلية العلوم الإقتصادية والتسيير; جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 02 و 03 ديسمبر 2008 ، ص 03 .

- تسريع نمط التغيير .
- تجاوز النظرة الضيقة للخارج .
- معرفة العمليات التي تسمح بالاكتشاف .
- المعرفة الجيدة لنقاط قوة وضعف المؤسسة بهدف التقييم الذاتي .
- تنمية إشباع حاجات الزبائن والمزايا التنافسية .

ثالثا : عوامل نجاح مقارنة الأداء

من بين عوامل نجاح استراتيجية مقارنة الأداء، يمكن ذكر:

- تحليل وفهم جيد للعملية المراد مقارنة أدائها
- التحديد الجيد للمؤسسة المراد المقارنة بها مع مقارنة عملياتها ونتائجها المطبقة
- مقارنة الأنظمة، العمليات والنتائج الموجودة في هذه المؤسسة .
- دمج أفراد المؤسسة في العملية التي سوف يتم تطبيق مقارنة الأداء فيها

رابعا : أنواع إستراتيجية مقارنة الأداء

يمكن التمييز بين مجموعه من أنواع إستراتيجية مقارنة الأداء سوف نوضحها على الشكل التالي :

- مقارنة داخلية (**Internal Benchmarking**) وخارجية (**External Benchmarking**)¹ :
تم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات او وظائف المؤسسة ذاتها ، سيما ذات الاعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الافضل للتعميم، أو الاسوء للتحسين ، وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين . الا انها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات او الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية . لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في أي عملية مقارنة خارجية . في حين تقارن عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات او وظائف مؤسسات اخرى تمارس النشاط او نشاط اخر في المقارنة المرجعية الخارجية . يعطي هذا النوع تحسينات ب 10% .
- مقارنة الأداء التنافسية - **Competitive Benchmarking** - و مقارنة الأداء غير تنافسية - **Non-Competitive Benchmarking** :
يصنف النوع الاول مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة او النوعية او المرونة او التسليم، ويطلق على هذا النوع بالمقارنة المرجعية للاداء . حيث يعطي هذا النوع تحسينات ب 20% .

¹ أيثار عبد الهادي آل فيجان ، المقارنة المرجعية في صناعات الإلكترونيات ; مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد العراق ، العدد 54 ، 2005 ، ص 97 .

- **مقارنة الأداء الوظيفية:** يستخدم هذا النوع في حالة مقارنة أداء وظيفة أو مهمة محددة وذلك من خلال الإطلاع على أفضل تطبيقات المؤسسات غير المنافسة ويعد هذا النوع أسهل أنواع مقارنة الأداء. و يعطي هذا النوع نتائج معتبرة بحيث نحصل على تحسينات بـ 35%.
- **مقارنة الأداء الشاملة:** وهو مطابق لمقارنة الأداء الوظيفية السابقة الذكر ولكن يختلف هذا النوع بأن يتم تطبيقه على أكثر من وظيفة أو مهمة عمل لدى مؤسسات في صناعات مختلفة وغير متنافسة هذا النوع أكثر فعالية بحيث نحصل على تحسينات بـ 35% أو أكثر¹.

خامسا : أسباب إستخدام إستراتيجية مقارنة الأداء

وفي هذا السياق يقارن جدول حالة المؤسسة دون ومع استخدام اسلوب المقارنة الإستراتيجية للأداء ، مظهرًا أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الافكار الجديدة . كذلك الى جانب ارتكاز الاهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضًا عن المعايير التاريخية التي لن تحقق ما هو ابعد من ابقاء المؤسسة في ذات الصناعة . فضلًا عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن او الرجوع الى نجاح سابق.

وهكذا تصبح القيمة المتفردة لهذا الاسلوب، هي البحث عن المعرفة خارجيًا، والتعلم ممن هم في المرتبة الافضل من اجل تزويد المؤسسة برؤية مستمرة تتجدد بشأن كيف اصبح الآخرون الافضل ، وكيف نكون افضل وذلك عن طريق مقارنة منتج، نشاط معالجة او ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق اسباب التفوق، ومن ثم تكييفها او تحسينها لتلبية لمتطلبات الزبون المتفردة².

¹ وفيما نيجاني ، مرجع سابق ص 4 .

² أيثار عبد الهادي آل فيجان ، مرجع سابق ص 92 .

جدول رقم (1) : أسباب التوجه نحو إستراتيجية مقارنة الأداء

وجود إستراتيجية مقارنة الأداء	بدون إستراتيجية مقارنة الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> • تركيز خارجي على المنافسة • قبول الأفكار والطرائق الجديدة • حماس وإلتزام عاليين 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز داخلي • تغير بطيء • التزام منخفض 	المدخل التنافسي
<ul style="list-style-type: none"> • أفكار جديدة • توسع أفقي داخل صناعات أخرى • إمكانيات معجلة 	<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد إختراعات • رؤية قصيرة الأجل • محددات مفروضة ذاتيا 	تكييف الممارسات الأفضل
<ul style="list-style-type: none"> • إستنادا لحقائق السوق • بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة 	<ul style="list-style-type: none"> • إستنادا إلى التاريخ أو البديهة • عدم الإهتمام بالإتجاهات الحديثة 	معرفة متطلبات الزبون
<ul style="list-style-type: none"> • بهدف الوصول لتحسين كبير • إستهداف قيادة الصناعة 	<ul style="list-style-type: none"> • إستنادا لمعايير تاريخية • إستهداف البقاء في الصناعة 	تأسيس غايات وأهداف واضحة
<ul style="list-style-type: none"> • التوجيه نحو تحسين مستمر • عدم القبول الرجوع الى نجاح سابق 	<ul style="list-style-type: none"> • القبول بالوضع الراهن • تقبل بطيء للمبادرات الجديدة 	تحسين الإنتاجية

المصدر : أيثار عبد الهادي آل فيجان ، مرجع سابق ص 94.

من الجدول السابق يتبين لدينا أهمية إستراتيجية مقارنة الأداء ، التي تؤدي بالمؤسسة إلى مجموعة من التحسينات على مستوى الاداء و بالتالي على الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية و تحقيق عددة ميزات على مستوى تنافسية المؤسسة .

بعد أن تطرقنا في هذا المبحث إلى الأداء و يجب علينا إلقاء نظرة على التحليل في الاقتصاد الصناعي ، ومعرفة مدى الترابط و العلاقة بين الأداء من جهة و باقي عناصر الاقتصاد الصناعي .

المطلب الرابع : التحليل على مستوى الإقتصاد الصناعي

قبل التطرق إلى التحليل في الإقتصاد الصناعي لابد من تعريف الإقتصاد الصناعي ، و سوف نكتفي بإعطاء هذه التعاريف :

يتعلق علم الاقتصاد الصناعي بدراسة هيكل أو شكل السوق الموجود في الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المشروعات أو المنشآت الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة وهل هي سوق احتكار

أو منافسة كما يدرس مستويات الأداء للمشروعات الصناعية من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطور التقني إضافة إلى السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المنشآت الصناعية وأدائها¹.

و يمكن تعريف الاقتصاد الصناعي على أنه "العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات والأسواق، وسلوك المنشآت العاملة في تلك الأسواق، وبأسلوب أكثر تحديدا فهو يتعامل مع الاعتماد المتبادل بين المنشآت في هذه الأسواق والعلاقات الموجودة بين ظروف السوق، وسلوك المنشأة والأداء الاقتصادي".

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

وأصل التسلسل في النموذج يرجع إلى الاقتصادي "Edward Masson" عندما قام بتحليل العلاقة بين الهياكل الصناعية والأداء في سنة 1938، ومن خلال هذا النهج من التحليل تم وضع إجراءات التحقق من هذا الافتراض بالتطبيق في الصناعات التي يشتهر فيها على أنها غير تنافسية، لكن النموذج بالطابع الرسمي المعروف في الوقت الحالي، فقد تحقق بواسطة الاقتصادي "Bain" خلال سنة 1950²، حيث تم طرحه كوسيلة تعكس واقع السوق كبديل لنموذج المنافسة التامة والكاملة، وجوهر طريقة "SCP" يتضمن العلاقة بين ثلاث عناصر رئيسية لهذا النموذج وهي: الهيكل، السلوك، الأداء، ومن جهة أخرى فإن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها، وبناء على أعمال "Bain" فإن علاقة المنهج قد تكون أحادية الاتجاه في عدة صور:

- المؤسسات تحاول الحصول على أكبر نصيب من السوق وبالتالي زيادة التركيز بإتباع سلوك تنافسي؛
- هناك علاقة بين التركيز الصناعي، ونسب الهامش، فأسواق المنافسة التامة تتحصل على هامش منخفض³؛
- التكنولوجيات الحديثة تؤدي إلى تطور مستويات أسواق السلع والخدمات في الخطة التنافسية⁴؛
- التركيز العالي يؤدي إلى السلوك التواطفي، وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى أرباح عالية؛
- عوائق الدخول الكبيرة كنتيجة للحماية المتوفرة ضد المنافسة الفعلية والمحتملة، يؤدي إلى النشاط الزائد في البحث والتطوير.

¹ www.economics.kaau.edu.sa ، 2011/12/20 .

² قوفي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009. ص 63.

3. Karine Chapelle, économie industrielle, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p 21 .

⁴ قوفي سعاد، نفس المرجع ، ص64.

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (التشريعات، السياسات الضريبية والاعانات...)، كما أن هيكل السوق يصمم بالشروط القاعدية للسوق أي بشروط العرض والطلب¹.

النقد: أهم انتقاد وجه لهذا النموذج أنه قليلا ما يكون على شكل خطي، فقد أظهر بعض المنظرين في الاقتصاد الصناعي، أن بعض عناصر الهيكل قد تكون ردود فعل من قبل عوامل السلوك والأداء.

وقد 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 تركزا هي الصناعات الأكثر ربحا، هذه النظرة القطاعية التي تعمل وفقها الصناعات قد تم تخفيف حدتها من طرف الاقتصادي "Scherer" في سنة 1970 حيث أضاف لها فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج (الشكل رقم 2)، 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، وتتعلق الشروط الأساسية بعوامل الطلب الخاصة بالصناعة وكذا ظروف عرض عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة. حيث يشير " Scherer " إلى أن الظروف الأساسية الاقتصادية للتكاليف والطلب والتقنية تعد الدعامة الرئيسية لنموذج "SCP"، ومن البديهي أن الشروط الأساسية تؤثر على هيكل الصناعة، وتساهم أيضا في توضيح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات من جهة؛ ومن جهة أخرى من المحتمل أن تخضع الشروط الأساسية لاستراتيجيات المؤسسات التي تسعى لتعزيز قوة السوق².

من خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية الرجعية، تتوضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكا يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة.

ونوه هنا إلى أثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية على الثلاثية "SCP"، من خلال سياساتها الصناعية الحكومية، كون هذه الأخيرة تؤثر على حجم الاستثمار في قطاع الصناعة ونموه وامكانية دخول منشآت جديدة في الصناعة وعدد المنشآت في الصناعة وحجمها وبالتالي تستطيع أن تؤثر على هيكل الصناعة ودرجة التركيز وبالتالي التأثير على درجة المنافسة أو الاحتكار في السوق.

¹ .Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff , **Economie industrielle** , Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles,2008, p06

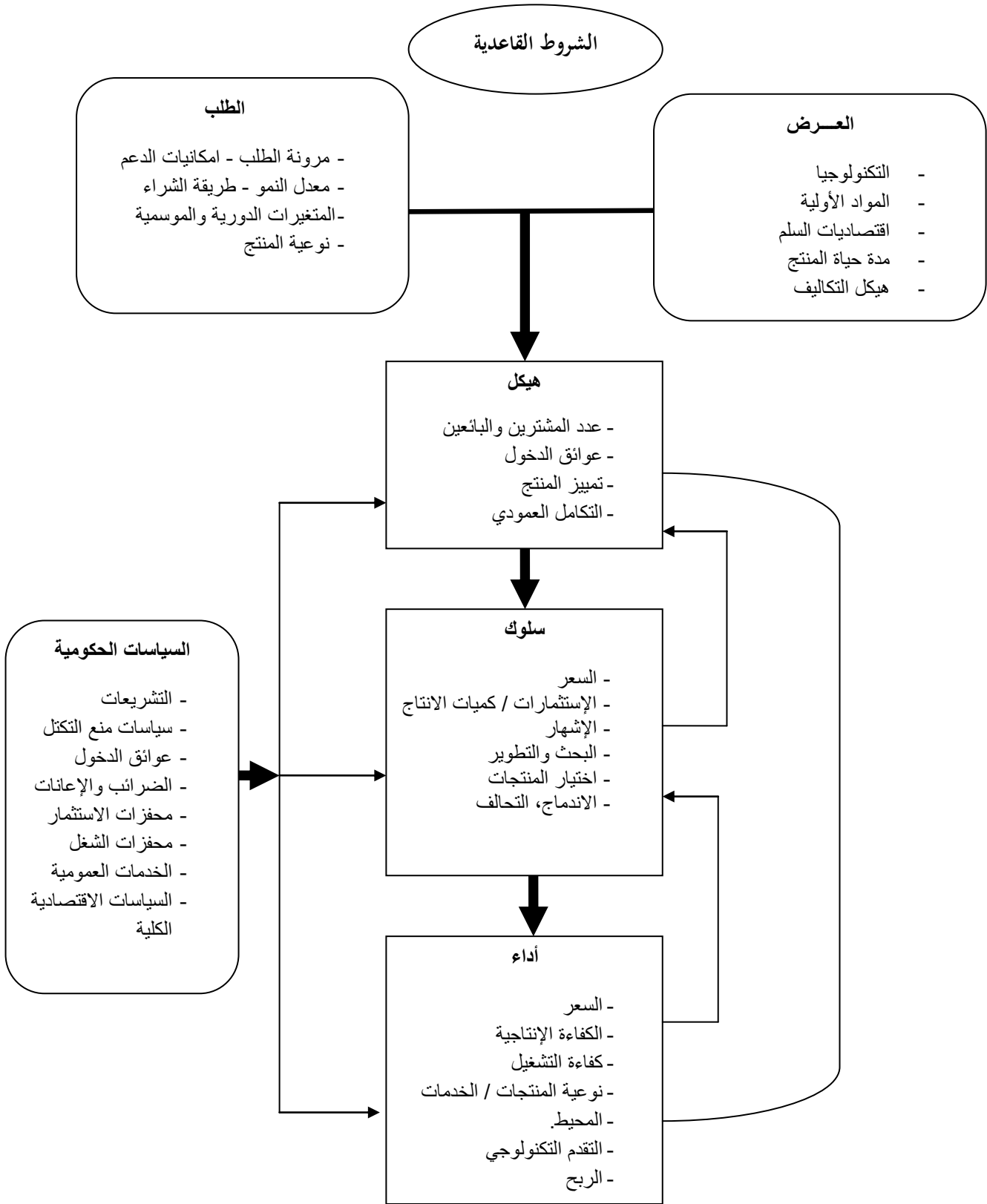
² . Jean Pierre Angelie ,**Economie Industrielle:élément de méthode**,OPU,Alger 1993 p48

وهذا له علاقة بسلوك المنشآت الصناعية وأدائها وبالتالي تستطيع الحكومة أن تؤثر على سلوك المنشآت الصناعية من حيث تحديد حجم الإنتاج وتحديد سعر السلعة المنتجة، كما تستطيع أن تؤثر على أداء المنشآت الصناعية ومستوى الكفاءة الإنتاجية فيها بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد في المجتمع والرفاهية الاقتصادية له.

والشكل التالي يوضح النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم الهيكل-السلوك-الأداء والعناصر المكونة لكل

عنصر من هذه العناصر.

الشكل رقم (02): نموذج هيكل - سلوك - أداء



Source :Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff , Economie industrielle , Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles,2008, p03.

و من الشكل السابق نستطيع ان نلاحظ بوضوح العلاقة السببية الثلاثية التي تقوم عليها منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي ، حيث أنه هناك تأثيرات متبادلة بين الهيكل و السلوك و الاداء ، فهناك التأثير المباشر حيث يؤثر هيكل السوق في السلوك و من ثم يؤثر السلوك في الأداء ، لكن لا نستطيع أن نحمل العكسي حيث يؤثر الاداء بدوره على السلوك و من ثم على هيكل السوق.

كما أن هذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (التشريعات، السياسات الضريبية والاعانات...)، كما أن هيكل السوق يصمم بالشروط القاعدية للسوق أي بشروط العرض والطلب .

مما سبق نستطيع أن نقول أن الاداء ليس مجرد مقياس أو مؤشر لعمل المؤسسات ، بل له تأثير على سلوك و هيكل السوق من خلال علاقة تأثير متبادلة . و بالتالي هذا الجزء من الدراسة يعطينا فكرة على أن الأداء (الكفاءة الإنتاجية) يؤثر بشكل مباشر على سلوك المؤسسة داخل هيكل السوق .

المبحث الثاني : الانتاجية

شهدت العقود القليلة الأخيرة من القرن الماضي تطورا هاما في مجال تحسين الإنتاجية . فقد توصل الإقتصاديون التطبيقيون إلى أن

مقياس الإنتاجية الكلية لعوامل أو مدخلات الإنتاج (multi-factor productivity) هو مقياس متعدد المحاور ، و لا يقتصر فقط على قياس أثر التقدم التقني (technological change) ، كما كان سائدا في الماضي ، بل يشمل بالإضافة إلى ذلك الآثار الإيجابية لتحسن في كل من الكفاءة الإنتاجية (productive efficiency) ، و مستوى إستغلال الطاقة الإنتاجية (capacity utilization) ، و أثر إقتصاديات الحجم (economies of scale) . و عليه ، يمكن القول بأن الإستثمارات الكبيرة التي قد تنفقها الأقطار العربية لإقتناء أحدث التقنيات الإنتاجية قد لا تكون مجدية من الناحية الإقتصادية ، إذا ما كانت هناك طاقات إنتاجية غير مستغلة ، أو كانت هذه الطاقات الإنتاجية دون مستوى الكفاءة ، أو إذا ما تم تصميم الطاقات الإنتاجية دون الإلتفات للحجم الأمثل للمنشأة فهذه العوامل الثلاثة تسهم مباشرة في حفظ تكلفة إنتاج الوحدة ، و من ثم في رفع مستوى الإنتاجية¹

المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية

أولا : تعريف الإنتاجية

حقيقة انه قلما نجد في الادب الاقتصادي المعاصر مقولة لقيت من الاهتمام و التداول على نحو و بقدر ما حدث بالنسبة لمقولة

الإنتاجية ، و ذلك لأنها تعد مقاسا لمستوى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية و المادية ، المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات .

و نقطة البداية في دراسة الإنتاجية هي محاولة استعراض الاطروحات التي تبناها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.E.C.O و التي تضمنتها مجموعه الكتب التي اصدرتها هذه المنظمة عن الانتاجية² . و طبقا لتعريف خبراء المنظمة ، فإن الانتاجية تعني " كمية الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج " . و هذا التعريف يأخذ اتجاهين ، الأول على اساس علاقة الانتاج بعنصر واحد من عناصر الانتاج ، والثاني علاقة الانتاج بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه .

سوف نحاول إعطاء مجموعه من التعاريف للإنتاجية من قبل باحثين وخبراء بعض المنظمات الدولية ، كي نحاول إستقرار المفاهيم

المتداولة و دلالتها الإقتصادية :

- هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية³ .
- و تعرف الإنتاجية بأنها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة و بتشكيلة معينة ، و في وقت محدد ، و بأقل تكلفة ممكنة و بما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية⁴ .

¹ باسم عبد الملك شبيب ، تحليل وقياس الإنتاجية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 7 .

² نبيل إبراهيم محمود ، تحليل المتغيرات الاقتصادية – الإنتاجية و الكفاءات – التغير التقني – العمل ورأس المال ، دار البداية ، عمان ، 2008 ، ص 15 .

³ علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتب غريب ، 1985 ، ص 21 .

⁴ نبيل إبراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 20 .

- هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية .

و يمكن تعريف الإنتاجية بوجه عام بأنها النسبة بين ما يتم إنتاجه من مخرجات و ما يتم إستخدامه من مدخلات ، أي أنها تشير إلى متوسط ما تنتجه وحدة المدخلات¹ .

الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع و الخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني . كما يعرف خبراء منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية O.E.C.O الإنتاجية بأنها (كمية الإنتاج - المخرجات - منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج)² .

إذا فإن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة (Heizer & Render 2004) ، و بالتالي يمكن حساب الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام و كما في المعادلة الآتية³:

$$P = \frac{\text{المخرجات } O}{\text{المدخلات } I}$$

و تعد الإنتاجية مقياس لحسن إستغلال الأمور و إنتاج السلع و الخدمات و ينبغي الأخذ بعين الإعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة و حذف الرديء منها كي لا تؤثر على نسبة الإنتاجية .

ثانيا : فوائد ومقاييس الإنتاجية

تمثل مقاييس الإنتاجية على مستوى الوحدات الإقتصادية ، أو القطاعات النوعية أو القطاع القومي ، الأساس الحاكم في دراسات الإنتاجية لبيان أوجه تباين بين تلك الوحدات أو القطاعات . لذا فإن الإنتاجية تحقق العديد من المزايا والفوائد و التي تتمثل بالآتي⁴ :

- يعد مؤشر الإنتاجية من أهم المؤشرات على الربحية ، إذ مقارنة المدخلات بالمخرجات و الإرتفاع النسبي للمخرجات يعني زيادة الأرباح و ذلك كمايلي :

¹ د. عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، مطبعة سامي ، الاسكندرية ، 1995 ، ص 189 .

² نفس المرجع ، ص 20 .

³ غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 39 .

⁴ نبيل ابراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 22 .

- الأرباح = العائد - تكاليف السلع والخدمات التي تم تحقيقها من خلال استخدام الموارد الطبيعية والبشرية
- حيث تنعكس زيادة الإنتاجية بشكل مباشر على العاملين بالوحدات الاقتصادية من خلال زيادة المزايا والدخول المحققة لهم .
- للإنتاجية علاقة في تحديد الأسعار ، إذ أن إرتفاعها مؤشرا قويا على إنخفاض التكلفة ، و بالتالي إمكانية خفض السعر و العكس صحيح .
 - تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالوحدة الاقتصادية وكذلك إمكانية زيادة كميات الإنتاج أو الخدمات بنفس الموارد المتاحة .
 - تعكس غالبا قياسات الإنتاجية نقاط القوى والضعف في الأداء الحالي للوحدة الاقتصادية أو القطاع النوعي مما يساعد على التخطيط السليم لإستخدام الموارد المتاحة في الفترات المقبلة أخذا في الإعتبار علاج مشاكل إستخدام الموارد .
 - تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد خطط توسع و الإحلال والتجديد في الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية على أساس البدء و التنفيذ في الأنشطة التي تحقق أعلى عائد في الفترات الحالية .
 - غالبا ما تؤدي نتائج قياسات و مقارنات الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية إلى تركيز روح المنافسة الإيجابية ، حيث يعرف الجميع موقفهم الحالي بالمقارنة مع غيرهم .

ثالثا : العوامل المؤثرة في الإنتاجية و أسباب إنخفاضها

1- العوامل المؤثرة في الإنتاجية :

و يمكن التأثير في الإنتاجية بالتحكم في واحد من العوامل التالية¹ :

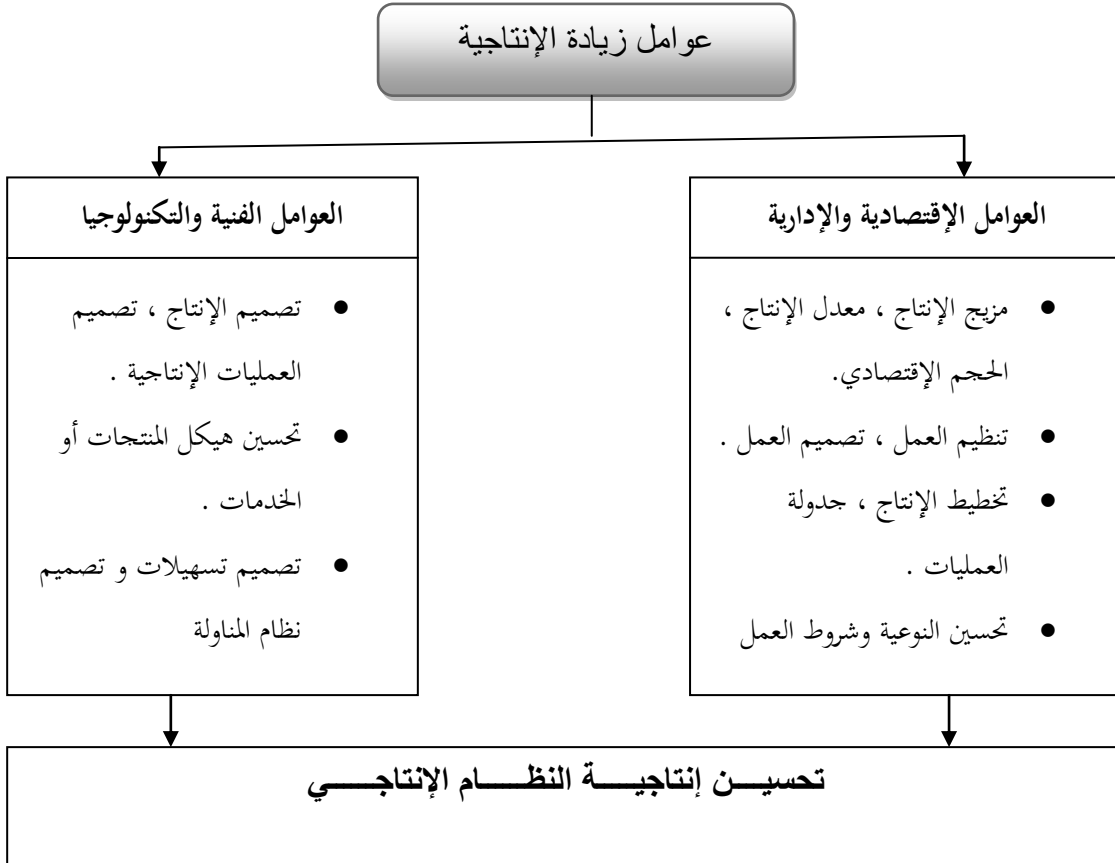
- الآلات و المعدات المستخدمة .
- طرق الإنتاج و التداول (الأعمال اليدوية و الأعمال الميكانيكية ، الأعمال الأتوماتيكية و الأعمال الإلكترونية) .
- تخفيض أعمال المناوبة اليدوية .
- تخفيض أوقات الإنتظار .
- الإستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية ، و التخطيط الإستراتيجي للأعمال .
- القضاء على الأعطال و توقف الآلات .
- تحسين مستويات الأداء .

¹ فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ; الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007 ، ص 29 .

- تحفيز العاملين وبناء فرق العمل و الإهتمام بالجودة الكلية .

و تأتي أهمية الإنتاجية من تأثيراتها البالغة الأهمية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين إستثمار عناصر الإنتاج و ذلك بإتباع طرق عديدة ، و يمكن توضيح عوامل زيادة الإنتاجية من خلال الشكل التالي ¹ :

الشكل رقم (03) : عوامل زيادة الإنتاجية



المصدر : كاسر نصر المنصور ، مرجع سابق ص 37 .

يوضح لنا الشكل السابق مجموعتين من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، عوامل إقتصادية و إدارية و عوامل فنية و تكنولوجية ، حيث أن تحسين كل من العناصر الموضحة بالشكل تؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ككل أو بمعنى آخر تحسين إنتاجية النظام الإنتاجي .

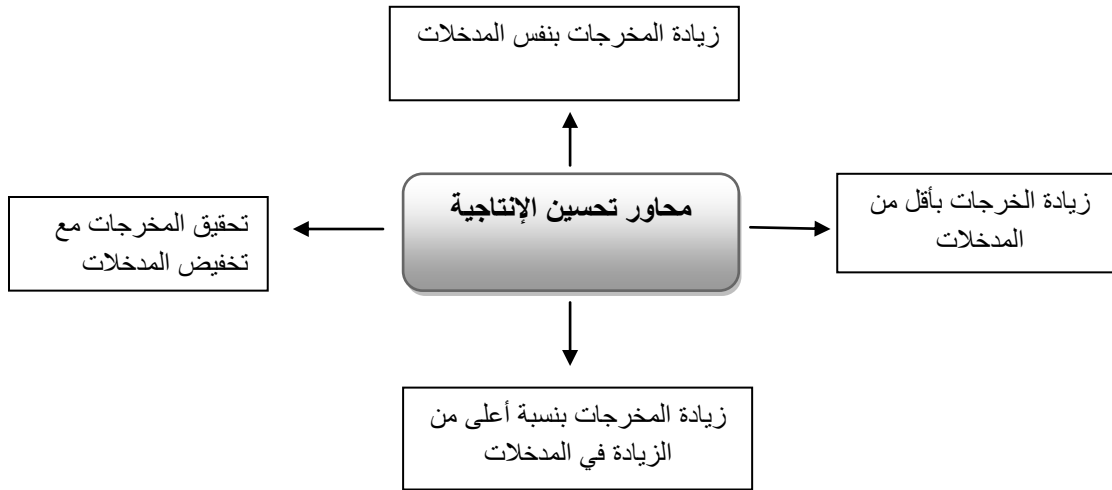
كما يمكننا تحديد مجموعة من النقاط التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية بشكل مباشر و ذلك كما يلي :

¹ د. كاسر نصر المنصور ، إدارة العمليات الإنتاجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص 37 .

- زيادة المخرجات من نفس المدخلات : و ذلك من خلال تقليل الفاقد و الضائع والتالف من المنتجات ، و زيادة كمية المنتج من نفس كميات المدخلات . و هذا يحتاج إلى تطوير في أداء العمل سواء كان ذلك بإستخدام تكنولوجيا أحدث (مثل مكينات جديدة ، أجهزة كمبيوتر ، معدات حديثة) ، أو عن طريق تطوير مهارات الأفراد كالتدريب مثلا و إكتساب الخبرة.
- تقليل المدخلات للإنتاج نفس كمية المخرجات : فعلى سبيل المثال إذا ما تم تطوير قنوات العاملين بحيث يحتاج العامل أو الموظف إلى وقت أقل للقيام بمهمة معينة أدى ذلك إلى رفع الإنتاجية .
- زيادة المخرجات و تقليل المدخلات معا : فعلى سبيل المثال يمكن إستخدام معدات حديثة بحيث تقل نسبة التالف من الإنتاج (عدم المطابقة للموصفات) و في نفس الوقت تكون هذه المعدات أوفر في إستهلاكها للوقود .

و يمكن توضيح المحاور السابقة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : محاور تحسين الإنتاجية



المصدر : د/ فريد راغب النجار ، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 42

2- أسباب إنخفاض الإنتاجية :

و يمكن إختصار أسباب إنخفاض الإنتاجية في أي نشاط أو مؤسسة ، في النقاط التالية ¹ :

- إرتفاع التكاليف .

- إرتفاع سعر الصرف .

¹ نفس المرجع ، ص 28 .

- إرتفاع معدلات إعادة التشغيل .
- إنخفاض حصة الشركة في السوق ، و غياب التصدير .
- إنخفاض عدد ساعات العمل الفعلية ، بالإضافة للعمالة الزائدة بالحكومة والشركات .
- إنخفاض الرضى الوظيفي ، الغياب و التأخير عن العمل .
- غياب الحوافز و الدافع للعمل (مادية ومعنوية ، فردية وجماعية ، الثواب والعقاب) .
- غياب الإبداع و الابتكار والتجديد .
- تدني جودة المواد الخام و المواد المساعدة .
- عدم تطبيق المواصفات المعيارية .
- غياب الوعي و الإعلام و نشر ثقافة الإنتاجية .
- عدم الإهتمام بتخطيط و إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى غياب التدريب المستمر .

المطلب الثاني : طرق قياس الإنتاجية و صعوباتها

أولاً: طرق قياس الإنتاجية

تعتمد طرق قياس الإنتاجية على نسب قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات، وعلى هذا الأساس يمكن أن تظهر عدة طرق للقياس وذلك بحسب المنهج المتبع لقياس البسط من جهة، والخاص بالمقام من جهة أخرى¹ .

1- طرق قياس المدخلات:

يمكن إجمال هذه الطرق في ثلاثة أصناف رئيسية، حيث تعتمد الطريقة الأولى على وحدات قيس طبيعية كالوزن أو الطول أو عدد الوحدات المنتجة، غير أن وجود منتجات متنوعة تنتجها نفس المنشأة، ووجود منتجات نصف مصنعة يجعل من هذه الطريقة عاجزة، لذلك فقد حاول الباحثون استخدام معاملات تكافؤ لتحويل منتجات المنشأة المتعددة الأوصاف إلى منتج قياسي واحد. وعلى الرغم من استخدام معاملات التكافؤ تبقى الطريقة الطبيعية في قياس مخرجات المنشأة بعيدة عن إعطاء صورة حقيقية من الناحية العملية للعديد من المنتجات، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار التغيرات الموجودة في درجة جودة المنتجات، حيث أن مجموع كمية الناتج المحسوبة بوحدات طبيعية مضروبة في سعر الوحدة يمثل البسط في قياس مؤشر الإنتاجية، وعند القيام بدراسة مقارنة زمنية أو مكانية يمكن استخدام الرقم القياسي لباش (PAASCHE) والذي يعتمد على أسعار فترة المقارنة.

¹ السعيد عاشور ، إدارة المنظومات الإنتاجية (تخطيط ، تنظيم ، تحليل ،تحكم) ، دار الشروق ، القاهرة ، 2000 'ص 273-276 .

وتعتمد الطريقة الثالثة في قياس المخرجات على وحدات العمل بدلا من الوحدات الطبيعية أو النقدية، حيث استطاعت هذه الطريقة حل مشكلة حساب المنتجات نصف المصنعة، وذلك بأخذ كمية العمل اللازمة لصنعها، ومع ذلك يمكن أن تواجهنا بعض الإشكاليات المتعلقة بمدى إمكانية المساواة بين وحدات العمل الخاصة بذوي المهارات المختلفة وذوي الاختصاصات المتباينة.

2- طرق قياس العمل :

يعتبر العمل من أهم عناصر المدخلات التي تطرح بعض التساؤلات عند حسابه، وبصفة عامة، فقد تم اعتماد طريقتين رئيسيتين لحسابه، هي الطريقة الطبيعية والطريقة النقدية. تعتمد الطريقة الطبيعية على وحدات طبيعية لقياس العمل مثل عامل/ساعة أو عامل/يوم، ولتفادي مشكلة الفروق النوعية بين مختلف الفئات العاملة ، فيتم استخدام معاملات ترجيح تركز غالبا على ترجيح كل فئة عاملة بمتوسط أجرها المدفوع باعتبار أن متوسط الأجر في هذه الحالة يستخدم فقط كعامل ترجيح . بينما تعتمد الطريقة النقدية على استخدام الأجور المعبر عنها بوحدات نقدية في قياس كمية العمل ، حيث يتم اللجوء إلى استخدام أجر ثابت يعبر عن متوسط أجر كل فئة من فئات العمال خلال فترة زمنية قد تكون سنة الأساس أو سنة المقارنة.

ثانيا : صعوبات قياس الإنتاجية

تقبل المشروعات على قياس إنتاجيتها بدرجة ضعيفة ، و يرجع السبب في ذلك للصعوبات التالية ¹ :

- 1- **صعوبة قياس العمل** : ترجع صعوبة قياس العمل إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات و الخامات و الأموال في مزيج يصعب فصله . كذلك الحال بالنسبة للمخرجات حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها ، و يصعب تحديد مساهمة كل مدخل إلى كل مخرج .
- 2- **المقاييس تحدد في نهاية العمل** : يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل ضمانا للحيدة الموضوعية . و ما يحدث لا يتطابق مع هذه القاعدة ، فعادة يتم التفكير في نوع المقاييس في نهاية العمل ، و بالشكل الذي يظهر جوانب من الإنتاجية بشكل إيجابي ويسقط الجوانب السلبية .
- 3- **المقاييس تستخدم عبارات عامة** : يستخدم القائمون بأعمال الرقابة و قياس الإنتاجية عبارات عامة و غير دقيقة مثل : في الوقت المناسب ، إقتصادية ، جيدة عالية ، الروح المعنوية . و من الإفضل استخدام عبارات أكثر دقة مثل : نسبة ، الوسط الحسابي ، تكلفة الوحدة وغيرها .
- 4- **قياس موجه إلى الإجراءات** : هناك صعوبة في التركيز و قياس النواتج ، مما يجعل القائمين على قياس الإنتاجية يميلون إلى قياسها بناء على إستيفاء إجراءات أو أنشطة معينة . و يسمى هذا الموقف مضيعة الإجراءات أو الأنشطة .
- 5- **عمومية القياس** : يميل رجال أعمال إلى قياس الإنتاجية العامة للمشروع ، ولا يفكرون في قياس إنتاجية الإدارات والأقسام أو قياس إنتاجية وظائف معينة مثل : الإنتاج والتسويق و التمويل و الأفراد .

¹ د/ أحمد ماهر ، إقتصاديات الإدارة - دراسات جدوى الخصخصة الإنتاجية - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 98-100 .

ثالثا : نماذج قياس الإنتاجية :

بالاستناد إلى مختلف الطرق التي تساعد على تقديم صورة حقيقية وأكثر واقعية لكيفية حساب كل من عناصر البسط والمقام المكونة لمؤشر الإنتاجية، فقد تعود العديد من الباحثين على بناء نماذج تساعد على حساب الإنتاجية وإعطاء تفسيرات صحيحة عنها، وسنلقي الضوء فيما يلي على نموذجين هما¹ :

• نموذج كيندريك وكريم (CREAMER&KENDRICK) :

يعتمد هذا النموذج في تفسيره للإنتاجية على ثلاثة مؤشرات رئيسية هي:

مؤشر الإنتاجية الكلية = إجمالي قيمة المخرجات بأسعار سنة الأساس / إجمالي تكلفة عناصر المدخلات بأسعار سنة الأساس.

ويجب التركيز هنا على أن جميع المدخلات والمخرجات تحسب بأسعار سنة الأساس، وإذا ما أهملنا قيمة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج نصبح أما مؤشر ثاني هو:

مؤشر إنتاجية العوامل الكلية = صافي قيمة المخرجات / تكلفة عنصري العمل ورأس المال

كما يمكن مقارنة كل عنصر من عناصر المدخلات مع إجمالي قيمة المخرجات ليكتب مؤشر الإنتاجية كما يلي:

مؤشر الإنتاجية الجزئية = إجمالي قيمة المخرجات بأسعار سنة الأساس / تكلفة عنصر من عناصر المدخلات

• نموذج مركز الإنتاجية الأمريكي:

من بين أهداف هذا النموذج هو تحليل مؤشر الربحية باعتباره حاصل ضرب مؤشر الإنتاجية مع مؤشر استرداد التكلفة، ويتم قياس

مؤشر الإنتاجية لفترة القياس كما يلي :

مؤشر الإنتاجية = قيمة مبيعات فترة القياس / تكلفة عناصر مدخلات فترة القياس

ويتم حساب كل من قيمة البسط والمقام وفقا لأسعار فترة الأساس، حيث يعبر مؤشر الإنتاجية عن مدى كفاءة تحويل المدخلات إلى

مخرجات، أما بخصوص حساب مؤشر استرداد التكلفة فيحسب كما يلي:

مؤشر استرداد التكلفة = الرقم القياسي لأسعار البيع / الرقم القياسي لأسعار التكلفة

حيث يشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة أسعار المبيعات على تغطية تكاليف المدخلات .

المطلب الثالث : أنواع الإنتاجية

و بناء على ما سبق من خلال تعريف الإنتاجية يمكن تقسيم المفاهيم المختلفة للإنتاجية الى :

¹ د.فتحي رزق السوايفري ، د. أحمد عبد المالك ، دراسات في المراقبة والمراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 197-214 .

أولاً : الإنتاجية متعددة العوامل

تمثل هذه الإنتاجية مجموعة المخرجات المنسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات و تشمل (العمال و المكائن أو العمال و الأموال)
ويعاب عليها أنها قد تغفل عن أحد العناصر المؤثرة على الإنتاجية الكلية فهي لا تعطي صورة حقيقية عن الإنتاجية الكلية و تحتسب
من خلال المعادلة الآتية¹ :

$$PM = \frac{OT}{IM} \text{ الإنتاجية متعددة العوامل}$$

عوامل فرعية من المدخلات IM (طاقة ، عمال ، مواد)

ثانياً : الإنتاجية الجزئية (نوعية)

1- تعريف الإنتاجية الجزئية : تسمى كذلك بالإنتاجية النوعية أو الإنتاجية الفرعية ، و هي تمثل النسبة بين الناتج

(المخرجات) إلى عنصر واحد فقط من المدخلات أو عناصر الإنتاج و لذا يتم إختيار العنصر المطلوب و معرفت مدى تأثيره على
كفاءة التشغيل الإقتصادي ، ثم يتم قياس نسبة الإنتاج الكلي إليه ، و من ثم يمكن الحصول مؤشر جزئي يعبر عن الإنتاجية الجزئية
للعنصر موضوع القياس² . تقاس الإنتاجية الجزئية بالطرق التالية :

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج (المدخلات)}}$$

¹ غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، مرجع سابق ص 39 .
² محسن عاطف ، المتباينات في مفاهيم إدارة الإنتاج و التشغيل و العمليات : مدخل كمي ، مطابع الولاء الحديثة بشين كوم ، القاهرة ، 1998 ، ص 56 .

فمثلاً :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل}} = \text{إنتاجية عنصر العمل}$$

و منه نستطيع حساب إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات على حدى ¹ .

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة العمل المباشر}} = \text{إنتاجية العمل البشري} = \text{دينار/دينار}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد العمال المباشرين}} = \text{إنتاجية العمل البشري} = \text{دينار/عامل}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات العمل المباشر}} = \text{إنتاجية ساعة العمل} = \text{دينار/ساعة}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال} \times \text{ساعات العمل}}$$

¹Joelle bails ، productivity revue decouverte de l' economie ، cahier francais N° 279 ، concepts et mecanismes ، paris ، 2000، p 91 .

$$\text{كفاءة العمل} = \frac{\text{أيام العمل المنتجة}}{\text{أيام العمل المتاحة}}$$

و هو يوضح درجة الكفاءة التي بها يتم الإستفادة من أيام العمل المتاحة في العملية الإنتاجية . حيث أن أيام العمل المتاحة تساوي 365 يوما سنويا . أما أيام العمل المنتجة تساوي 365 ناقص (العطلات السنوية + الإجازات بأنواعها و التي يحصل عليها العاملين خلاص فترة القياس) .

و بنفس الطريقة يمكن حساب :

$$\text{إنتاجية الدينار من الأجر} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة}}{\text{الأجر الثابتة}}$$

و كذلك بالنسبة لإنتاجية الآلات :

$$\text{إنتاجية ساعة الآلة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل}}$$

$$\text{كفاءة تشغيل الآلات والمعدات} = \frac{\text{الطاقة المنتجة}}{\text{الطاقة المتاحة}}$$

$$\text{كفاءة إستغلال الآلات و المعدات} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الآلات والمعدات}}$$

$$\frac{\text{قيمة الآلات و المعدات}}{\text{معامل الآلية}} = \text{قيمة الأجور}$$

و يعكس هذا المعامل درجة التطور نحو إستخدام التكنولوجيا الحديثة بإعتبارها الوسيلة الأساسية نحو التقدم .

أما بالنسبة لإنتاجية رأس المال :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إنتاجية رأس المال}} = \text{عنصر رأس المال}$$

2- السلبات المتعلقة بالإنتاجية الجزئية :

رغم أن الإنتاجية الجزئية تتسم بأنها سهلة القياس إلا أنها تعاني من بعض السلبات التي نستعرضها بطريقة موجزة في النقاط التالية ¹:

- صعوبة إستخدامها في التحليل ، حيث يصعب التعرف على مسببات نموها أو تدهورها عبر الزمن .
- صعوبة التعلق على تأثير الإحلال بين مدخلات الإنتاج نتيجة التغير في الأسعار النسبية لهذه المدخلات .
- صعوبة تحديد مدى تأثير عناصر الإنتاج الأخرى المستخدمة في الإنتاج على إنتاجية أي عنصر ما .
- تعتبر الإنتاجية غير كافية لتدليل على معدلات التغير في الإنتاجية الكلية ، و التي تعبر بدورها عن أهم العناصر المحددة للقدرة التنافسية للمنشأة . فنمو الإنتاجية الجزئية مثلا ، لا يعني بالضرورة النمو أو التحسن بمعدلات الإنتاجية الكلية .

ثالثا : الإنتاجية الكلية

1- تعريف الإنتاجية الكلية :

و تحتوي المفاهيم الكلية للإنتاجية على مايلي :

1-1 الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : و يمكن تعريف الإنتاجية الكلية النسبة بين الناتج أو إجمالي المخرجات و جميع عناصر الإنتاج (المدخلات) الداخلة في تكوين هذا الناتج خلال فترة زمنية معينة ، و على ذلك يكون التعبير على الإنتاجية الكلية كمايلي ² :

¹ باسم عبد الملك شبيب ، مرجع سابق ، ص 11 .
² عبد الرحمان بن عنتر ، " نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية في الجزائر - " أطروحة دكتوراء دولة في العلوم الإقتصادية ، كلية الإقتصاد و علوم التسيير ، الجزائر ، 2004 ، ص 127-128

إجمالي المخرجات (الإنتاج)

الإنتاجية الكلية (Total factor productivity) =

إجمالي المدخلات (عناصر الإنتاج)

المخرجات الكلية

=

المدخلات الكلية

المخرجات الكلية

=

العمل + المواد + الآلات + رأس المال

و نظرا لأنه قد لا يتيسر تحديد كمية الإنتاج عددا أو وزنا بسهولة عند تعدد المنتجات و عدم تماثل وحداتها وكمياتها و جودتها فإنه يمكن الإستعانة عن ذلك بالقيمة المالية لكل منتج أو لكمية الإنتاج و كذلك لكل عنصر من عناصر الإنتاج الداخلة .

و على اساس هذا المفهوم ، نجد أن الإنتاجية ترتفع في الحالات التالية¹ :

- إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات حجم المدخلات .
- إذا ارتفع حجم المخرجات مع إنخفاض حجم المدخلات .
- إذا إرتفع حجم المخرجات مع إرتفاع في حجم المدخلات لكن نسبة ارتفاع حجم المخرجات أكبر من المدخلات .
- إذا انخفض حجم المدخلات مع ثبات حجم المخرجات .
- إذا انخفض حجم المخرجات مع إنخفاض حجم المدخلات لكن نسبة حجم المدخلات أكبر .

و في الحقيقة أن الإنتاجية بهذا المفهوم ، ما هي إلا مقياس لمدة الكفاءة التي تتمتع بها الوحدة الإقتصادية في عملية تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات ، أي بمعنى آخر ، تعد الإنتاجية الكلية مقبسا يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد الإقتصادية المتاحة .

¹ نبيل إبراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 18.

و بالتالي فزيادة الإنتاجية تعني هنا الحصول على نفس كمية ونوعية المنتجات ولكن بتكاليف اجمالية أقل . و على هذا فإن الانتاجية الكلية تعد خير وسيلة لمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية الحاضر بالماضي بما يمكن من اكتشاف الاتجاه العام لكفاءة الأداء . ولا بد من الاشارة هنا الي ان فكرة الانتاجية الكلية وان كانت تحضى ببعض القبول ، الا انه يعاب عليها جملة صعاب عند قياسها ، الامر الذي يقلل من فائدتها العملية . إضافة الي ان استخدام الانتاجية الكلية و ان كان يعبر عما يعتري انتاجية الوحدة الاقتصادية من التغير (ارتفاع او انخفاض) الا انه يتعذر عليها تفسير سبب هذا التغير ، ولن يتحقق ذلك الا باستخدام مقاييس الانتاجية الجزئية .

1-2 الإنتاجية الكلية للعمل : يقول " jean dayre " في تعريفه للإنتاجية الكلية للعمل :

"إن الإنتاجية الكلية للعمل تمثل العلاقة بين الانتاج و العمل الكلي المستخدم في إنتاجه و الذي يشمل كل من العمل الحي والعمل الميت (المتجسد أو الماضي) و الذي يوجد بالمعدات والخامات " .

و أهمية هذا المفهوم تقوم على ما يلي ¹ :

- إن إنتاج أي منتج يتطلب استخدام كل من العمل الحي و العمل المتجسد ، و لهذا يجب أن يأخذ كل منهما في الاعتبار عند قياس الإنتاجية .
- إن استخدام إنتاجية العمل (الحي) قد يكون على حساب زيادة استهلاك الخامات و معدات الإنتاج (العمل المتجسد) مما قد يؤدي الى انخفاض الانتاجية الكلية للعمل .

المطلب الرابع : مؤشرات الإنتاجية على مستوى الصناعة

إن قياس الإنتاجية على مستوى القطاع الصناعي ، مؤشرا هاما عند تتبع الأداء الإقتصادي للدولة ، حيث يظهر الصناعات المتعثرة والناجحة مما يساعد على تحديد مشكلات التنمية الصناعية . و كما يساعد ايضا في تحديد الإتجاهات المستقبلية للتغير التقني ، و متطلبات الوحدات من العمالة كما و نوعا ، و كذلك تحديد إتجاهات عناصر تكاليف الإنتاج ، و إتجاهات نمو الحرف والمهن والصناعات ذلك من خلال تحليل معدلات إنتاجية الصناعات ككل و القطاعات النوعية داخلها هذا و توجد العديد من مقاييس الإنتاجية على المستوى الصناعي بوجه عام ، بجانب مقاييس الإنتاجية على مستوى الصناعات المختلفة داخل القطاع ، و يمكن الإشارة هنا إلى أن أول من استخدم مؤشرات الإنتاجية على مستوى الصناعة ، هو " ميلز " في عام 1932 ، تلاه " ماجدوف " في عام 1939 ، حيث استخدموا المؤشر الأتي لقياس الإنتاجية ² :

¹ نفس المرجع ، ص 19 .

² نفس المرجع ، ص 31 .

إجمالي قيمة المخرجات (الإنتاج) الصناعة

الإنتاجية على مستوى الصناعة =

إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين في الصناعة

كما هو واضح من خلال المعادلة فإن مؤشر قياس الإنتاجية على مستوى الصناعة ، يعتمد على حساب حاصل قسمة إجمالي قيمة المخرجات في الصناعة على إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين في الصناعة .

المبحث الثالث : الكفاءة الإنتاجية

بعد ما رأينا بالمباحث السابقة مفاهيم الأداء و الإنتاجية ، سوف نركز من خلال هذا المبحث على الكفاءة الإنتاجية ، من خلال مختلف مفاهيمها ، و أنواعها و أهميتها .

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية

أولا : تعريف الكفاءة الإنتاجية

تعني الكفاءة ((نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) الى المخرجات القياسية أو (المخططة) ، و يمكن التعبير عنها كالاتي ¹ :

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي)}}{\text{المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط)}}$$

و هنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد إعتبارا معيارا لمؤشر الإنتاجية .

و تعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس كفاءة و قدرة عوامل الإنتاجية على تحقيق أعلى إنتاجية مثال ذلك كفاءة العمالة ، كفاءة الموقع ، كفاءة المواد المستخدمة ، كفاءة المواد المساعدة ، كفاءة الحاسبات ² .

و هذا التعريف هو مقارب للتعريف الذي قدّمه Mintzberg.H في كتابه Administrative Behaviour حيث يعرف

الكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإنّ الكفاءة

تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة³ .

يتضح من ذلك أن الكفاءة الإنتاجية تعد قياس للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقا لموصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة .

ولكي نحقق إنتاجية عالية اي ما يدعى (بالكفاءة الإنتاجية) نتبع إحدى الطرق الآتية :

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة المواد المستخدمة ثابتة .

¹ نبيل ابراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 55.

² فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007 ، ص 41.

³ Mintzberg Henry، « Le management au cœur des organisations »، Editions d'Organisations، Paris، 1998، p480.

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل .
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة ، و إنفاض قيمة الموارد المستخدمة .
- إنخفاض قيمة المنتج النهائي مع إنخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .

لذا يستخدم تعبير الكفاءة الإنتاجية لتدليل على مدى النجاح في إستخدام عوامل (عناصر) الإنتاج مجتمعه ، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عامل من تلك العوامل على حدى . و بمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعات أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة ، أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة (المنظم) في إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة .

من خلال مفاهيم الإنتاجية السابقة الذكر ينبغي الإشارة الى أن الإنتاجية شقين ، الأول كمي ، بمعنى الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة ، و الثاني كيفي (نوعي) يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج . وبذلك فإن إرتفاع مستوى الإنتاجية يأخذ صور متعددة وهي ¹ :

- زيادة المخرجات مع إنخفاض المدخلات يرافقتها تحسين في مستوى جودة المنتجات .
 - زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات يرافقتها تحسين في مستوى جودة المنتجات .
 - زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في المدخلات مع تحسين مستوى جودة المنتجات .
 - ثبات المخرجات مع ثبات المدخلات مع تحسين جودة المنتجات .
 - إنخفاض المخرجات بنسبة أقل من الإنخفاض في المدخلات مع ثبات جودة المنتجات .
- و تعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى ضرورة الأخذ بمبادئ الشقين عند السعي في زيادة الكفاءة الإنتاجية .

و من خلال ما سبق يمكن التمييز بين الكفاءة الإنتاجية ومفهوم الإنتاجية وخلاصة القول أن الإنتاجية تتعلق بالمخرجات المنتجة فعلا، بينما الكفاءة تتعلق بما يجب على الشركة إنتاجه أي الطريقة المثلى للاستغلال المدخلات .

ثانيا : أهمية الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصرا أساسيا من عناصر النمو و التقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه . و تتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر الآتية :

- إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث و الاستفادة من التقدم الفني ، مما يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل و الكفاءة الإنتاجية للمواد الأولية و كذا لآلات و الأجهزة و المعدات و غيرها . ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل في البلاد .

¹ نبيل ابراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 56-57.

- تزداد أهمية الكفاءة الاجتماعية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات و رأس المال العامل ، الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد و محاولة تعظيم العائد منها. إذن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات و الدخل الفردي وبالتالي الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية ، نظرا لزيادة الأرباح المحتجزة (جزء من الأرباح المحققة لا يتم توزيعها بل تحتجز لتمويل استثمارات مستقبلية) . من جهة أخرى إن ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات توسيع إنتاجية تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوى الإنفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردية . تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمي المستمر تمكن من إحداث زيادة جديدة إلى مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف حيث أن الإدارة تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت، وفي مطالبة العاملين بتحسين الأجور و تخفيض ساعات العمل ، وتحسين ظروف و أحوال العمل بالإضافة إلى اهتمام أصحاب الرأسمال بزيادة الأرباح. ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج و خفض التكاليف مع زيادة أجر العامل و تخفيض أسعار السلع و تحسين جودتها .
- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات و الواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.
- ما يزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية هو ارتباطها المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع .فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين و المؤسسة والمجتمع ككل .
- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، و وسيلة هامة لرسم سياسة الأجور و تخفيض التكاليف و مراقبة الإنتاج ، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

ثالثا : الفرق بين الكفاءة والفعالية

يمكننا إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة.وعليه فإنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه غير فعال إذا لم يستطع تحقيقها على الإطلاق.

انطلاقا من هذا المفهوم للفعالية، يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف"¹ ، بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج.

¹ علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، مطابع الإدارة العامة ، السعودية ، 1984 ، ص 168 .

أما فيما يتعلق بنوع الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات، فنقول أن الكفاءة قد تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات التي تتنافس على أساس التكلفة في حين تمثل الفعالية مقياسا رئيسيا بالنسبة للشركات التي تميز منتجاتها عن منافسيها¹. كما نشير إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية لا تكون دائما إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن الشركة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف، لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس أيضا صحيح، أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية.

رابعا : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

بعد عرض أهم المفاهيم لمصطلح الكفاءة الإنتاجية وإظهار أهميتها ، يصبح من الطبيعي محاولة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، هذه العوامل يمكن إجمالها في ثلاث عوامل أساسية² :

1- عوامل فنية :

لاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، و جودة المواد الخام، و طرق و أساليب العمل و تصميم العمليات كلها، تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مؤسسة معينة .و أهم هذه العوامل الفنية ما يلي:

- التقدم الآلي و التكنولوجي.
- المواد الخام.
- تصميم العمل.
- طرق و أساليب الإنتاج.

2- عوامل إنسانية : ليس هناك من خلاف على أن العوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، و لكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة و الكمال فمازلت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.

إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية ، إذ الفرد باستخدامه للآلات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة أو للمشروع ، و بالتالي على الإنتاجية بصفة عامة ؛ و لضمان حد معقول من الكفاءة الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفير عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

1-2 القدرة على الأداء الفعلي للعمل : و تتحدد بالآتي

- المعرفة بالتعليم و الخبرة والتدريب.
- المهارة - القدرة الشخصية - التكوين النفسي و الجسماني.

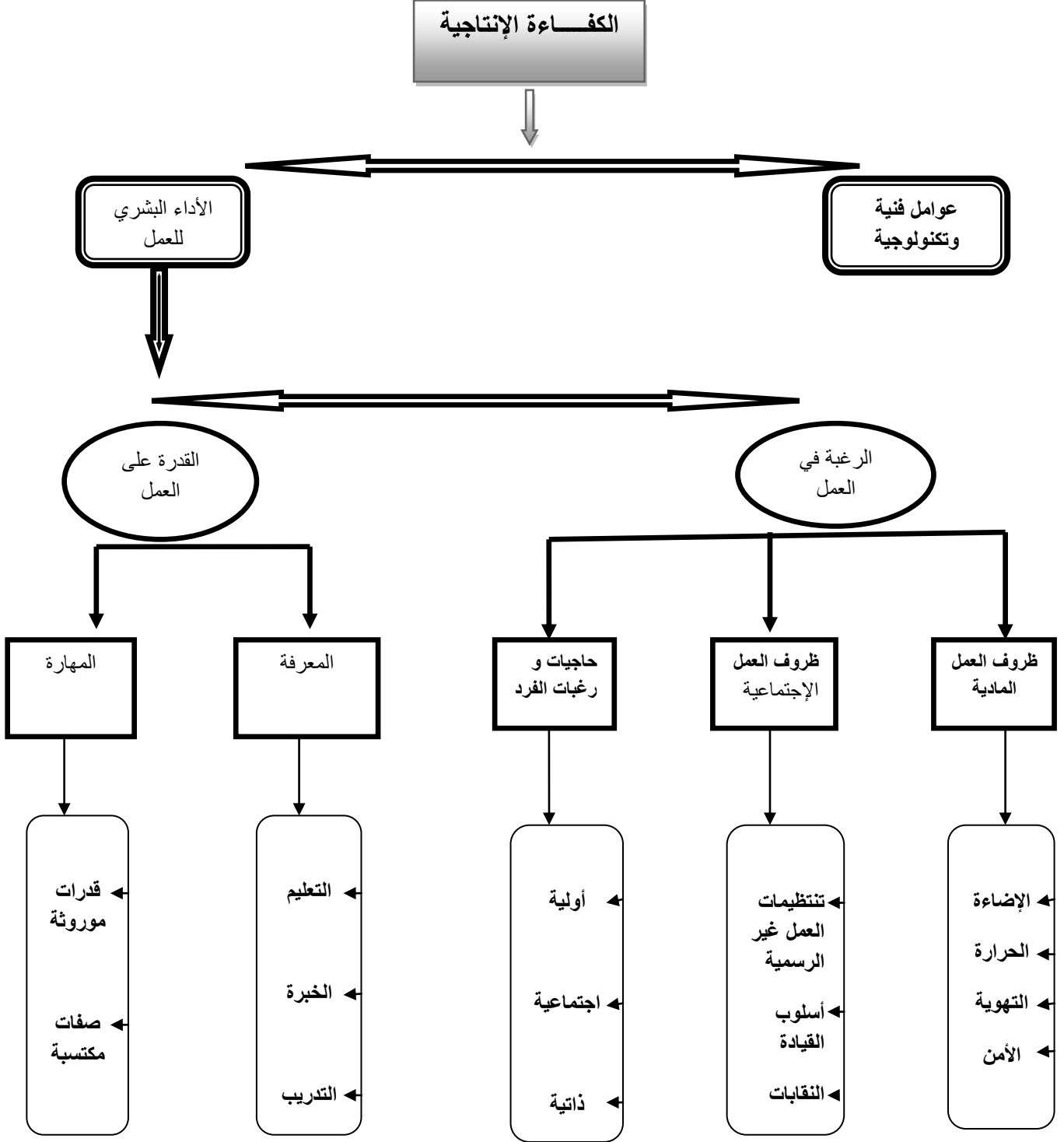
2-2 الرغبة في العمل : و تتحدد بالآتي

- ظروف العمل العادية.
- ظروف العمل الاجتماعية.
- حاجات و رغبات الفرد.

¹ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجي، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 ،ص 158 .
² علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 25، 26 .

و الشكل الموالي يوضح أهم هذه العناصر التي تحدد الكفاءة الإنتاجية :

شكل رقم (05): محددات الكفاءة الإنتاجية



المصدر : علي سلمي ، مرجع سابق، ص 39

إن الشكل السابق يقسم محددات الكفاءة الإنتاجية إلى مجموعين ، الأولى تتعلق بالعوامل الفنية والتكنولوجيا بنوع الآلات المستخدمة، و جودة المواد الخام، و طرق و أساليب العمل و تصميم العمليات كلها . أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بالعنصر البشري الذي ومهما تطور المستوى التكنولوجي والفني بالمؤسسة فلا يكفي دون وجود اليد العاملة الفنية و الكفاءة التي تسيير و تشغل هذه التكنولوجيا للوصول لأعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية .

المطلب الثاني: أنواع الكفاءة الإنتاجية و طرق قياسها

أولاً: أنواع الكفاءة الإنتاجية

يمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية من خلال دالة الإنتاج ، حيث تعني الأخيرة العلاقة بين عناصر الإنتاج (المدخلات) المتمثلة ب X_i ، و كميات الإنتاج (المخرجات) Y_i . و عند افتراض أن الوحدة الإنتاجية تنتج سلعة واحدة ، فتكون العلاقة كما يأتي ¹ :

$$Y = f (x_1 , \dots , x_m)$$

أما في حالة تعدد المنتجات وعناصر الإنتاج أي (M من المنتجات ، S من العناصر) فهذه الدالة يعبر عنها بالشكل الآتي :

$$n (y_1 , \dots , y_s , X_1 , \dots , X_m) = 0$$

هذه يمكن أن يقال عنها كفاءة . إذا أن أي مستوى من الإنتاج لا يمكن رفعه من دون زيادة على الأقل أحد عناصر الإنتاج ، أو بقية المدخلات ، و المخرجات .

أما في حالة عدم الكفاءة ، فإن كمية المخرجات تكون دائما أقل من تلك التي يمكننا بلوغها مع المحافظة على نفس تجهيز المصنع . ويعبر عنها بالشكل الآتي :

$$n (y_1 , \dots , y_s , X_1 , \dots , X_m) < 0$$

و هذه يطلق عليها الكفاءة النسبية .

يمكن مناقشة أنواع مختلفة من الكفاءة ، مثل الكفاءة التقنية (الفنية) ، كفاءة المقياس ، الكفاءة التخصيصية ، و سنحاول تعريف هذه المفاهيم كمايلي :

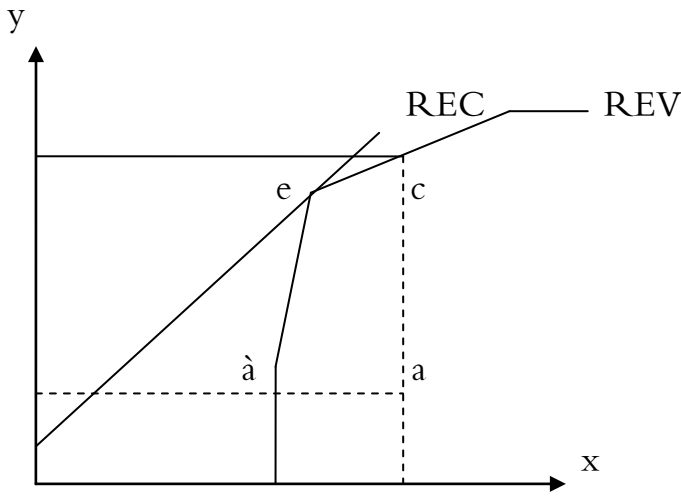
1- الكفاءة التقنية : يشير هذا النوع من الكفاءة الى قدرة المنشأة (الوحدة الإنتاجية) على تحقيق أقصى إنتاج ممكن – أي مخرجات – من إستخدام كمية معينة من الموارد – وهي المعروفة بعناصر الإنتاج أو المدخلات – و ذلك بغض النظر على

¹ نبيل ابراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 58-63.

العلاقات السعرية بين اسعار عناصر الإنتاج و أسعار بيع الوحدات المنتجة . و تصاغ العلاقة بين المخرجات كمتغير تابع و المدخلات كمتغير مستقل بشروط دالة الإنتاج المادية . و توضح هذه الدالة النسب التي يغير بها حجم الإنتاج في حالة تغير المستخدم من عناصر الإنتاج .

إذا يقال عن الدالة من الناحية التقنية بأنها غير كفؤة ، إذا استخدمت مستوى مفرد (متجاوز للحد) من المدخلات نسبتا إلى مستوى المخرجات المنتجة . و مقياس عدم الكفاءة هو المسافة النسبية بين المخرجات المنتجة فعليا و بين المخرجات المتحققة تقنيا على الحدود ، و هذا يمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : منحنى قياس الكفاءة التقنية



المصدر : نبيل ابراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص 63 .

عندما تكون وحدة الإنتاج واقعة عند النقطة a ، فإن المسافة $a\hat{a}$ تمثل اللا كفاءة التقنية إذا كان التحليل (التعليل) بدلالة معيار المدخل ، هذا الإنحراف يحدد مقدار إمكانية المشروع a تخفيض مدخله ثم الإستمرار بإنتاج نفس الكمية من المخرج . من جهة ثانية ، إذا كان تحليلنا بدلالة معيار المخرج ، فإن الكفاءة التقنية تحدد بقابلية المشروع a على زيادة الإنتاج للمنتج y مع مستوى المدخل المستخدم . في هذه الحالة تكون المسافة ac ممثلة للاكفاءة التقنية . مقياس نسبي (في المخرج) للاكفاءة يمكن إعطائه بالنسبة الآتية :

$$ET = \frac{ac}{Bc}$$

2- الكفاءة التخصيصة (في ضوء الأسعار) :

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها الوحدة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد ، أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الإستخدامات البديلة لها ، أخذين بالحسبان تكاليف إستخدام هذه الموارد ، إذا الكفاءة التخصيصة تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق إستخدام توليفة من عناصر الإنتاج ، أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة .

لذا يقال أن الكفاءة التخصيصة تشير إلى العناصر الآتية :

- الإستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات .
- الإختيار الصحيح لتوليفة المخرجات .
- تمارس الأسعار النسبية دورا مهما في تحديد الكفاءة التخصيصة .

و من خلال ما تقدم يمكن القول أنه في حالة التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية التقنية ، و أفضل تخصيص ممكن للموارد من الناحية التخصيصة ، فإننا نصل إلى مرحلة الكفاءة الإقتصادية . و يجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الكفاءة تعني - وفقا للنظرية الحدية - تعادل قيمة الناتج الحدي لعنصر الإنتاج المستخدم مع ثمين إستخدام هذا العنصر أو التكلفة الحدية لإستخدامه .

وحسب K.Krestens (1999) ، فإن الكفاءة التخصيصة تتطلب تحديد غرض سلوكي و تعريفه بنقطة تقع على حدود مجموع إمكانيات الإنتاج التي يمكن تحقيقها . هذا الغرض يعطي بعض الضغوط على السعر و على كميات المدخلات .

3- كفاءة المقياس (تعريف الكفاءة باعتبار عائدات الحجم) :

إن الدالة (الوحدة الإنتاجية) تكون غير كفؤة على المقياس عندما لا يستطيع الوصول إلى زيادة فوائدها ، و بالنتيجة فإن القيمة والتكلفة الهامشية ستصبح مختلفة عن سعر السوق و بأسلوب مشابه ، فإن الدالة كفؤة على المقياس إذا ما عملت بتقليل مثالي مع الأخذ بالإعتبار السوق الذي تعمل فيه .

ثانيا : أساليب وطرق قياس الكفاءة الإنتاجية

قياس الكفاءة الإنتاجية هو فرع مهم من دراسات الإنتاجية يتضمن خليطا من علوم الإقتصاد و الإحصاء و الإدارة . و يعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذا أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج و إكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها ، و من ثم تحسين الإدارة و التخطيط و تخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل و متوسط الأجر والأسعار . و تتيح مقاييس الإنتاجية التعرف على مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الإقتصاد القومي المختلفة و لمقاييس الكفاءة الإنتاجية أهمية كبيرة بالنسبة إلى الدول النامية الأخذة بالتصنيع كوسيلة للتنمية الإقتصادية . هناك مجموعتان من المؤشرات لقياس الكفاءة الإنتاجية هما ¹ :

¹ عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، إقتصاديات الإنتاج الصناعي ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 25 ، 26 .

أولاً: المؤشرات الكمية

و التي تنقسم إلى ثلاث مؤشرات هي :

- **المؤشرات العينية** و التي تهتم بحجم الإنتاج من ناحيته المادية والفيزيائية .
- **المؤشرات العينية التقديرية** : و هي شكل محمول من أشكال المقاييس العينية ، ذلك بالنسبة للمنتجات النمطية فقط ، أي قياس الكميات المنتجة و المتجانسة والتي لا يصلح جمعها كوحدة عينية مطلقة لوجود فوارق مهمة بينهما .
- **المؤشرات النقدية** : و هي أكثر المؤشرات شيوعا و إستخداما في الصناعات لأنها تسمح بجمع الوحدات المنتجة المختلفة من حيث وحدات القياس و ذلك بجمع القيم النقدية للمنتجات و بهذا يمكن إنتاج الفروع الصناعية المختلفة و يمكنها تجاوز العيوب و المشاكل الخاصة بالمؤشرات العينية ، كما و يمكن قياس هذا المؤشر بإستخدام الأسعار الجارية أو الثابتة أو المخططة

ثانيا : المؤشرات النوعية

و هي التي تحدد مستوى الجودة والنوعية للمنتجات و تضم المؤشرات التالية :

- **أنواع المنتجات الصناعية** (قائمة بأسماء المنتجات وخواصها)
- **الجودة والنوعية** : و هي عبارة عن مجموعه خواص وموصفات تمتلكها السلعة الصناعية والتي تعكس مستوى قيمتها ومنفعتها للمستهلكين . و يقاس مستوى الجودة للمنتج مثل : ممتاز - درجة أولى - درجة ثانية و ذلك تبعا لموصفاتهما الفنية .

خلاصة الفصل الأول :

من خلال الفصل الأول فقد تعرضنا بالدراسة و التحليل للأداء و رأينا كيف يتم التحليل في الاقتصاد الصناعي ، و كذا الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية ، تبين لدينا الأهمية البالغة لدراسة الكفاءة الإنتاجية من حيث كونها مؤشر للأداء من جهة، و من جهة أخرى يمكن للمؤسسة الاعتماد على رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك للحصول على ميزة تنافسية ، بالمبحث الأول الذي خصص لدراسة الأداء و استراتيجية مقارنة الأداء كان يهدف لتبيان أهمية الاداء و توضيح الفرق بين الاداء وبعض المصطلحات الأخرى التي تتقارب في مفاهيمها مع الاداء ، دون إهمال أهمية التعرف على كيفية التحليل على مستوى الاقتصاد الصناعي ، أما المبحث الثاني الذي خصص للإنتاجية فقد تمكنا من حصر عدة مفاهيم للإنتاجية و ذلك لنتمكن من إعطاء مفهوم أوضح للكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال المبحث الثالث الكفاءة الإنتاجية و قد سلطنا الضوء على عدة نقاط من أهمها مفهوم الكفاءة الإنتاجية وسبل قياسها و أهم أنواعها .

إذا ومن خلال الفصل الأول يتضح لدينا الجانب الأول من الدراسة و هو أهمية دراسة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة و تركيز على مواردها من أجل خلق ميزة تنافسية، و بالتالي فهي الخطوة الأولى في البحث من أجل الوصول إلى دور الكفاءة الإنتاجية في إختيار الاستراتيجية التنافسية بالمؤسسة .

الفصل الثاني

تحليل الاستراتيجية التنافسية

ودور الكفاءة الإنتاجية

تمهيد :

تسعى مختلف الشركات لوضع إطاراً للأساليب التحليلية لمساعدتها على تحليل صناعاتها والتنبؤ بمستقبل تطوّر الصناعة ، واستيعاب منافسيها وموقعها، ويترجم هذا التحليل إلى استراتيجية تنافسية لعمل محدد، وفيه يضع بورتر الإطار الأساسي للتفكير والكتابة عن استراتيجية الشركات ويصوغ مفرداتها. ولعله أول معالجة منهجية للتخطيط الاستراتيجي للشركات .

و لكي تتمكن الشركة من تعزيز موقعها التنافسي يتطلب منها ذلك زيادة قدرتها التنافسية ، و من أهم القواعد الاساسية للوصول إلى هذا الهدف تعزيز الانتاجية و تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إنتهاج استراتيجية تنافسية تناسبها . و من خلال الفصل الأول من دراسة الكفاءة الانتاجية سوف نحاول في الفصل الثاني إبراز دور الكفاءة الانتاجية في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة ، و من أجل ذلك تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني : صياغة الاستراتيجية التنافسية

المبحث الثالث : الإستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الأول : التنافسية والميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة ، أو قطاع ، أو دولة . يشير مفهوم التنافسية على مستوى الدولة إلى قدرتها على رفع مستوى معيشة أفرادها ، و أورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنها القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة .

أولاً : تعريف التنافسية

و تعرف التنافسية على مستوى الإقتصاد الكلي بأنها قدرة الإقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفعة للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار ، و يشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توفير مستويات مرتفعة من الأداء و الإنتاجية¹ .

و تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسة الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاح مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، و يتم ذلك من خلال رفع الإنتاجية ، عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ، رأس المال ، التكنولوجيا) . و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (المعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا .

و تعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية ، و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة . و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، و ميزانه التجاري ، و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج ، إضافة متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة .

و يمكن أن نلاحظ هنا دور الإنتاجية أو بالتحديد الكفاءة الإنتاجية في خلق تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، و هي خطوة أولى من أجل توضيح دور الكفاءة الإنتاجية في إختيار الاستراتيجية التنافسية بالنسبة للمؤسسة .

و هناك التعريف المستند إلى عوامل التنافسية² ، حيث يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 5,67%؛ 75,58%؛ 75,33%. وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.

¹ عطية صلاح سلطان ، " تحسین القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة و فقا لمعايير الأداء الإستراتيجي " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 304.

² عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 10 .

ثانيا : أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية بحسب الموضوع ، أو وفقا للزمن كمايلي ¹ :

1- التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن كل من تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة :

1-1 تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة ، لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة ، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

1-2 تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيماً إضافية في كل مستوياتها.

2- التنافسية وفق الزمن : تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية :

1-2-1 التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألاّ تتفادى بشأن هذه النتائج ؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2-2-2 القدرة التنافسية :

إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُقيّم المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال . و من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

ثالثا : مؤشرات القدرة التنافسية

و سوف نكتفي بدراسة كل من مؤشر القدرة التنافسية طبقا للمجلس الأمريكي ، و مؤشر التنافسية العالمية (منتدى 2005) :

¹ عمار بوشناف ، مرجع سابق ، ص 11، 12 .

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

• مؤشرات القدرة التنافسية طبقا للمجلس التنافسية الأمريكي : حدد مجلس التنافسية الأمريكي أربعة مؤشرات تشكل مجتمعة هرم التنافسية و هذه المؤشرات هي :

الإستثمار : و يمثل قاعدة هرم التنافسية بإعتباره وحدة البناء الأساسية للأنشطة الإقتصادية الحالية و المستقبلية حيث تركز التنافسية على الإستثمار في التكنولوجيا و المصانع والمعدات والبنية الأساسية والبشر .

الإنتاجية : بإعتبارها تعكس الكفاءة في إنتاج السلع و الخدمات و التي تتحدد بالإستثمار في البنية الإنتاجية و الجودة و أداء القوى العاملة و الابتكار التكنولوجي و فاعلية إستخدام عوامل الإنتاج .

التجارة : تربط التجارة والصادرات الإنتاجية الوطنية بالأسواق .

إرتفاع مستوى المعيشة : و يقع على قمة هرم التنافسية بإعتباره الهدف الذي يسعى إليه إقتصاد السوق .

• مؤشر التنافسية العالمية (منتدى 2005) : هو مؤشر جديد يدمج مؤشري تنافسية النمو و تنافسية الأعمال ، و يعتمد على ثلاث مبادئ أساسية هي :

المبدأ الأول مكونات الإنتاجية : إذ تأسس على إثني عشر ركنا من أركان التنافسية و هي كالتالي : المؤسسات ، البيئة الأساسية المادية ، الإستقرار على المستوى الكلي ، الأمن ، رأس المال البشري ، كفاءة سوق العمل ، كفاءة السوق المالي ، الإستعداد التكنولوجي ، الإبتعا و حجم السوق ، تقدم الأعمال ، الإبداع .

المبدأ الثاني : التنمية تحدث على ثلاث مراحل :

مرحلة التنمية المدفوعة بالعوامل : فالشركات تنافس سعريا و تستفيد من رخس عوامل إنتاجية بينما هي تنتج منتجات بسيطة و متطلبات أساسية .

مرحلة التنمية المدفوعة بالكفاءة : و في هذه المرحلة تتحدد إنتاجية الشركات بجودة منتجات (وليس بسعرها فقط) . و تجد الشركات نفسها مضطرة للحصول على أفضل التقنيات حتى لو اضطرت إلى إسترادها من الخارج . و هذه التقنيات تشكل مجموعة معززات الكفاءة .

مرحلة التنمية المدفوعة بالإبداع : و هنا تبدأ الشركات في إنتاج منتجات متنوعة و مبتكرة و تطبق في ذلك أكثر أساليب الإنتاج و التنظيم تقدما ، هذا وتنظم الأعمال نفسها في مجموعات عنقودية لتكون عملياتها فائقة متقدمة ، و هي تشكل عوامل الإبداع و الرقي .

المبدأ الثالث : ضرورة وجود فكرة إنتقالية : مع نمو إقتصاديات الدول فمنها تنتقل من مرحلة لأخرى بطريقة هادئة فترات فجائية ،

و تتغير أوزان المقاييس الفرعية مع نمو إقتصاد بلد ما ، ولهذا فإن هناك خمس مجموعات من الدول و ليس ثلاثة ، فبالإضافة إلى الدول الواقعة في صلب المراحل الثلاثة هناك الدول التي تقع بين المرحلتين الأولى و الثانية و تلك التي تقع بين المرحلتين الثانية والثالثة . و تكون

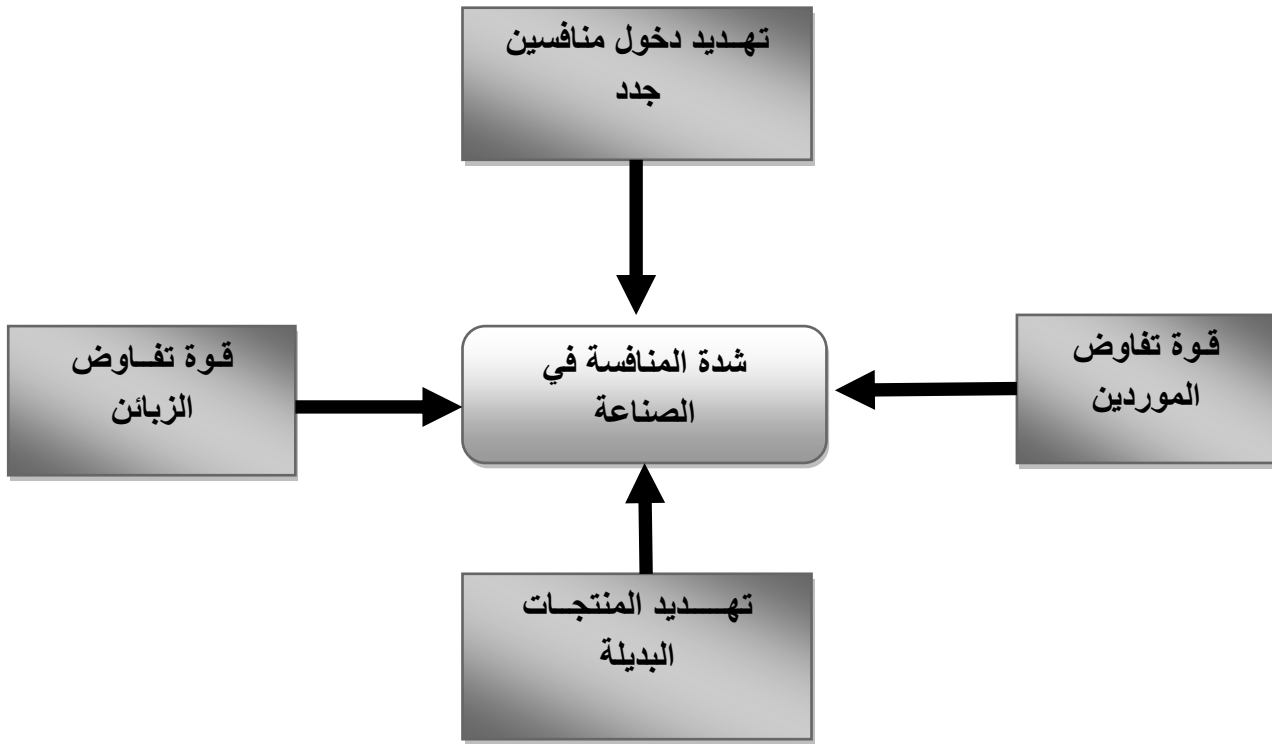
الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

الدول الواقعة في الفترة الإنتقالية بين المرحلتين الأولى و الثانية فقد فقدت قدرتها على المنافسة السعرية ، و من ثم فإنها تفقد ببطء قدرتها التنافسية ، و لا تكون تلك الدول قد إستعدت للتحديات التي تواجهها في المرحلة التالية .

المطلب الثاني : تحليل قوى المنافسة

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي ¹ : تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشترين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة . وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

الشكل رقم (07) : القوى الخمسة لمايكل لبورتر



المصدر : M.PORTER " la concurrence selon porter " edition village mondial ، paris ، 1999 ، p 30.

1. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تمييز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، تلخيص رابحي عبد القادر الجدلي ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998 ، ص 08 .

و من العوامل التي توافق المنافسة الحادة¹:

- عدد المنافسين كبيرا أو أحجامهم وقواهم متقاربة .
- نمو القطاع البطيء و قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع .
- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير .
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف .
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ .
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة .
- إذا تعدد المنافسون من حيث إستراتيجياتهم ، طبيعتهم و شخصياتهم .

2. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق .

3. قوة التفاوض الموردين

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يجد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

4. قوة تفاوض الزبائن

تتعاظم قوة الزبائن (المشتري) إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5. المنتجات البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة .

¹ شقارة هجيرة ، " الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص 19

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة. ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

المطلب الثالث : الميزة التنافسية

أولا : تعريف الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية من خلال المفهوم الذي أعطاه بورتر " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " ¹

و يمكن تقديم التعريف التالي : " الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها " ² .
وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية ³ :

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

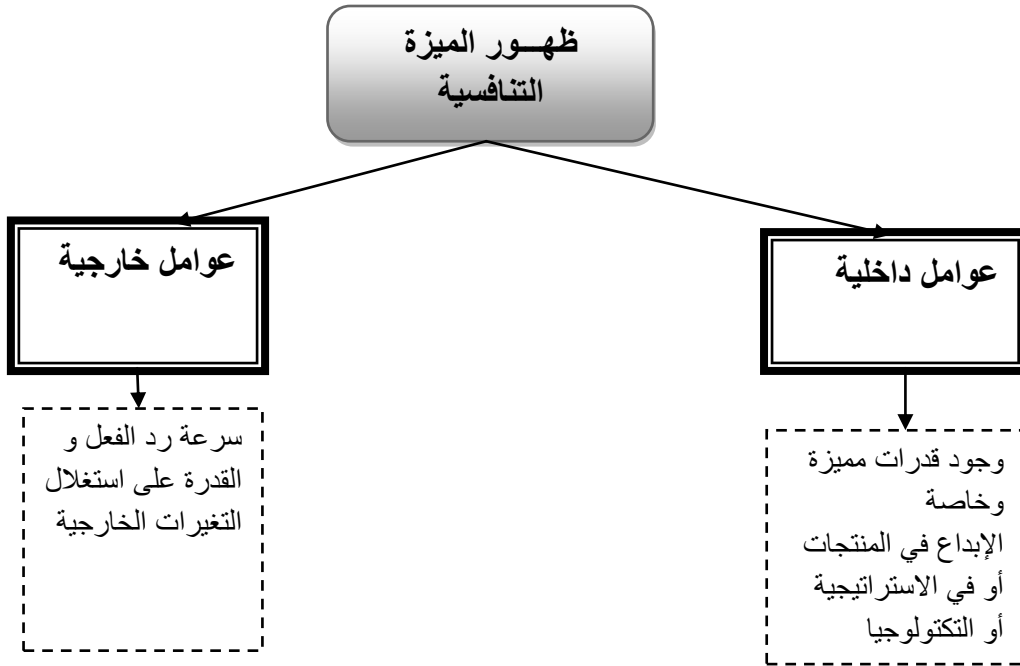
و من الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ، و هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في خلق ميزة تنافسية ، و تتمثل في عوامل داخلية أو عوامل خارجية . كما هو موضح بالشكل التالي :

1 p. 48، 1993، M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions

² عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 306 .

³ عمار بوشناق ، مرجع سابق ، ص 17 .

الشكل رقم (08): ظهور الميزة التنافسية



المصدر : نفس المرجع ، ص 306 .

العوامل الخارجية : تغير احتياجات العميل أو التغيرات الخارجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق ، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و هذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل معلومات و توقع التغيرات .

العوامل الداخلية : هي قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد و بناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، فالمطعم الذي ينتج ايس كريم بطعم مميز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد ايس كريم أو عن طريق إستئجار من لديه طريقة مميزة لإعدادة ، الابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

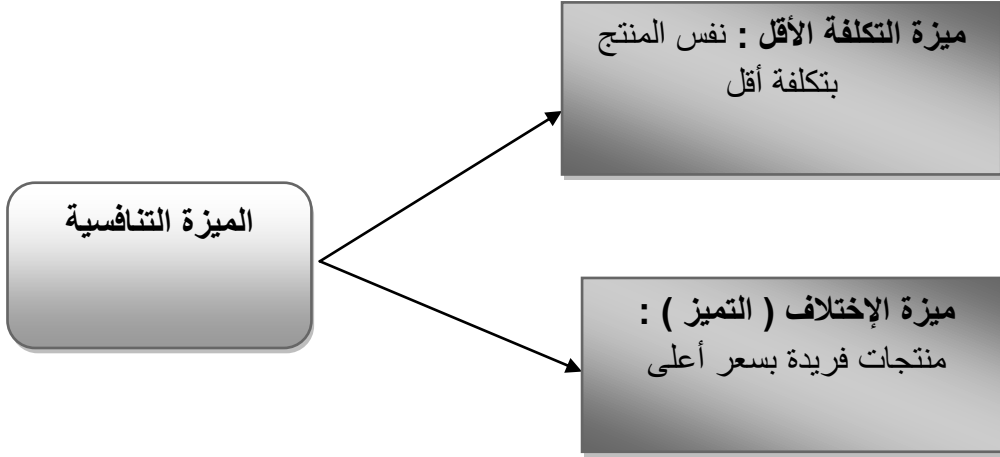
إن الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية تلك التي أعطاها مايكل بورتر و الذي يرى أنها تنقسم إلى قسمين¹:

1- التميز في التكلفة : تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين ، و هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة .

¹ د/ سليمان سلامة أبو خزيمة ، التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2008 ، ص 307 .

2- التميز عن طريق الاختلاف أو التميز : و بعض الشركات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد بها عن المنافسين .

الشكل رقم (09): أنواع الميزة التنافسية



المصدر : سليمان سلامة ابو خرمة ، مرجع سابق ، ص 308.

ثالثا :محددات الميزة التنافسية

في إطار الثورة التكنولوجية قدم بورتر نظريته الماسية ، (diamand theory) ، لتحديد العوامل اللازمة لخلق بيئة أعمال تتسم بالتنافسية و تطوير حزمة من التوصيات و إجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول إتباعها في إطار دعمها للتنافسية ، و الفكرة الأساسية في هذه المنهجية هي التحليل الديناميكي لدراسة الميزة التنافسية التي تحققها الشركات في الصناعات العالمية وكيفية الحفاظ عليها من منطلق أن المنافسة تقوم بين الشركات و ليس بين الدول في الأسواق العالمية ، و يعتمد بناء الميزة التنافسية في نظرية بورتر على أربع محددات رئيسية ، و هي ¹ :

- شروط متعلقة بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج : و تمثل ظروف عوامل الإنتاج أولى هذه المحددات ، حيث إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة .
- شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب : ترتبط أحوال الطلب المحلي من حيث تكوين الطلب المحلي (طبيعة إحتياجات المستهلكين) و حجم الطلب المحلي ونموه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، ذلك أن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للشركات العاملة بتحقيق إقتصاديات الحجم في الأسواق المحلية و إرتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات تحتفظ بالتركيز على السوق المحلي بينما التشبع السريع في الطلب المحلي غالبا ما يدفع الشركات

¹ عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 320.

إلى البحث عن أسواق تصديرية خارجية ، و يمكن تدويل الطلب المحلي للدولة و يتم ذلك من خلال تفضيلات المستهلك المحلي و تصدير العادات و الأنماط الإستهلاكية في السوق المحلي إلى الأسواق العالمية التصديرية المرتقبة .

- **الصناعات الداعمة والمتصلة المغذية و مدى ترابطها و إنتشارها** : تلعب الصناعات المكملة دورا هاما في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلات لصناعات أخرى ، مما يوفر الوقت و يقلص التكاليف ، بسبب إنخفاض أسعار المدخلات .

- **المنافسة اللازمة لتفعيل منافسة إستراتيجية المنشأة وهيكلها ومنافسيها** : تعتبر إستراتيجية المؤسسة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية ، ولكن مع الربط بين هيكل المؤسسة ، ومدى توافقه لخدمة إستراتيجيتها ، وهذا في ظل الإطار العام للمنافسة ، من أجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول إلى الهدف ، وهذا يختلف باختلاف المنظمات وهو بدوره يخلق نوع من المزايا التنافسية لا سيما و العلاقة الوطيدة بين العمل والإدارة ، لأنهما العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير والإبتكار ، وتجسيد التفاعل الحاصل بين مختلف هذه المحددات يمكن تصوره في شكل ماسة، أبعادها تتمثل في المحددات الأربعة¹ السابقة .

بالإضافة إلى إثنين من المحددات المساعدة والمكملة ، هما :

- **دور الصدفة أو الفرصة** : مثل ظهور إختراع أو إبتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب و أسواق المال والصرف والحروب و الأوبئة حيث تخلق فجوات تسمح في حدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية .

- **دور الحكومة** : حيث تقوم الحكومة بدور فعال ومحوري كمنظم للنشاط الإقتصادي و خلق البيئة المؤسسية و التشريعية ، و سياساتها الموازية لجذب الإستثمار و تقديم الخدمات العامة من الصحة و التعليم و بيئة أساسية .

ويمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال بعدين² :

1- **حجم الميزة التنافسية**: يجب على المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين تقليدها، لتحقيق الإستمرارية ومراحل الميزة التنافسية هي :

1-1 **مرحلة التقديم**: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة ، ماديا وبشريا ، خاصة خلق الأفكار

1-2 **مرحلة التثبيت**: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة .

1-3 **مرحلة التقليد**: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى ، وهذا يمثل تحديدا للمؤسسة .

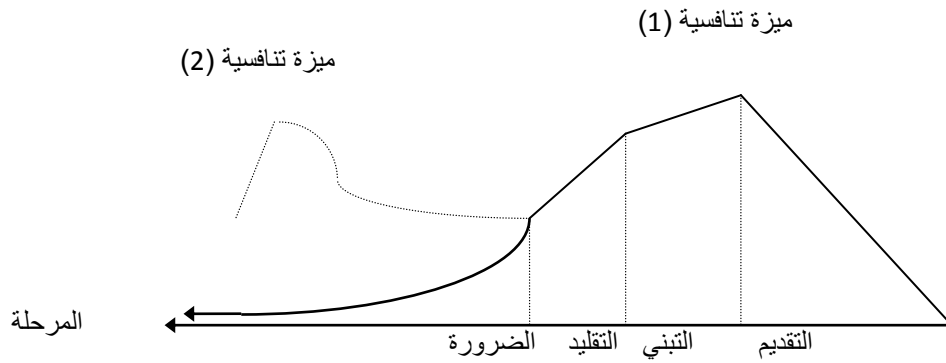
1 - فلاح حسين ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 ، ص302.

2 -فايزة بريش ، دور اكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة ، 2005 ، ص 24 .

1-4 مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة ، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات ، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها ، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها؛

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (10) : دورة حياة الميزة التنافسية



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

المصدر: عمار بوشناق ، مرجع سابق ، ص 26 .

2- نطاق التنافس: و يتحدد من خلال

1-2 القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المؤسسة والمتعاملين معها، ومن ثم تحديد إذا ما كانت المؤسسة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط؛

2-2 درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوي عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز؛

3-2 البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر على تحقيق ميزة تنافسية بمنتج واحد في أماكن مختلفة؛

4-2 قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ومدى الترابط بينها حيث أنه يفتح المجال لخلق مزايا تنافسية من خلال إستغلال التسهيلات و التكنولوجيا وحتى الخبرة.

المبحث الثاني: مفهوم و صياغة الاستراتيجية التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية و سوف نتناول في هذا المطلب كل من تعريف الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية

اولا :تعريف الإستراتيجية

تطور مفهوم كلمة إستراتيجية من الفنون العسكرية و من ثم سياسيا وصولا إلى المفهوم الإقتصادي ، و سوف نحاول إعطاء المفاهيم المتعلقة بالجوانب الثلاثة وصولا للمعنى الإقتصادي للكلمة .

إن مفهوم الإستراتيجية هو قديم في الفكر البشري أشتقت من كلمة يونانية "strategia" التي تعني : فن القيادة أي الكيفية التي يستعمل فيها قائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر و بمعنى آخر الإستراتيجية هي فن مواجهة العدو و بإستعمال القوة العسكرية .

يعتبر مفهوم "الإستراتيجية « The Strategy » من المفاهيم المتداولة في العلوم العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، والتي تستخدم للدلالة على أكثر من تخصص، فكلمة "إستراتيجية" و"استراتيجي" تستخدم استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمتخصصين في شتى العلوم ، حتى أن عدد من الجامعات تضم أقساماً متخصصة لدراسة الإستراتيجية ، وترتبط بما مراكز و معاهد للأبحاث الإستراتيجية ، كما أن استخدام تعبير "الإستراتيجية" تعدد وشمل العديد من الميادين والتخصصات ، ويوصف حالياً أي موقع أو بقعة جغرافية ذا أهمية اقتصادية أو سياسية بالغة من دولة ما بأنه "استراتيجي" ، كما يوصف غالباً أي قرار سياسي أو عسكري ذو أهمية بأنه "استراتيجي" كما يطلق وصف "استراتيجي" على عدد من الأسلحة التي تتصف بقدراتها المتطورة بمدىاتها ودقتها ونوع ما تحمله من عتاد و متفجرات والتي تحقق تأثيراً حاسماً في الصراع "الأسلحة الإستراتيجية" ، وقد تطلق هذه الصفة أيضاً على بعض المواد التي تؤثر على السياسة الاقتصادية أو السياسة العسكرية لدولة ما الموارد الإستراتيجية كالبترول مثلاً ، وتوصف الخطط ونمط معين من التفكير أو الدراسات المتخصصة بأنه "تفكير استراتيجي" أو "الدراسات الإستراتيجية".

ثانيا : تعريف الاستراتيجية التنافسية

إنطلاقاً مما تم تقديمه من تعريف الاستراتيجية من جهة ، و تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسة من جهة اخرى ، يمكن القول بأن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة هي : عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقاً ، و ذلك إنطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لها (تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة و نقاط الضعف التي تعاني منها) إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها (تحديد الفرص السوقية و التهديدات) ، و ذلك من خلال استغلال نقاط قوتها ومحاوله التخلص من نقاط ضعفها من جهة ، و كذا استغلال الفرص المتاحة لها و محاولة تجنب أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها من جهة اخرى . و سوف يتم توضيح ذلك بالتفصيل من خلال مراحل صياغة الاستراتيجية التنافسية . بذلك تتجه الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها و المزايا النسبية التي تتمتع بها و استخدامها لتدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية¹.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، فن ومهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 139.

المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية التنافسية

أولا : تحديد رسالة المؤسسة

و هي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات ، و تختلف هذه البيانات باختلاف المؤسسات لكن يتمحور معظمها حول ثلاث عناصر رئيسية هي¹ :

- بيان الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة .
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمؤسسة .
- بيان يشير إلى القوة الدافعة للمؤسسة .

تعبّر الرؤية عن لحالة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل (بعد خمس سنوات أو عشرة ...) ، و معنى هذا أن نتائج أنشطة صياغة الإستراتيجية التي تبدأ من الآن و تمر بأبعاد زمنية مختلفة (المدى القصير ، المدى المتوسط ، المدى البعيد) ، بحيث تهدف بمحصلتها النهائية إلى تحقيق الرؤية ضمن خط زمني المحدد لتخطيط الإستراتيجي . في المقابل تعبّر الرسالة عن السبب الذي نشأت من أجله و تحدد نطاق عملها و نطاق عملياتها من حيث الدور الذي تؤديه خدمات التي تقدمها و النطاق الجغرافي لعملياتها . الأبعاد التي تتضمنها الرسالة :

- الجهات المستهدفة .
- الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- النطاق الجغرافي الذي تخدمه التكنولوجيا والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمة .
- نظرة المؤسسة إلى نفسها .
- صورة المؤسسة في أذهان الجمهور .

بعد ذلك يتم صياغة رسالة المؤسسة حيث تكون مكتوبة و محددة و عامة ، يتم إعدادها من قبل أعلى السلطات في المؤسسة .

ثانيا: تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعتبر عملية تحديد الأهداف من الخطوات الأولى في صياغة أي إستراتيجية ، لأن الدافع الأساسي لتبني هذه الأخيرة هو تحقيق الأهداف التي ترغبها المؤسسة بنفسها على المدى البعيد ، و تتضمن هاته الخطوة عمليتين هما² :

¹ د . سليمان سلامة أبو خرمة ، مرجع سابق ، ص 8 .
² الداوي الشيخ ، " محيط ، إستراتيجيات ، و هياكل المؤسسة " ، محاضرات في إطار إستيفاء متطلبات مقياس إستراتيجيات التسيير ، الجزء الأول ، الجزائر ، 1998 ، ص 58-61 .

الخطوة الأولى تكوين (تشكيل) الأهداف :

تجدر الإشارة في البداية إلى أنه لا توجد طريقة وحيدة لتكوين أهداف الإستراتيجية المختارة ، و يرجع ذلك لإخلاف الزاوية التي تنظر منها كل مؤسسة إلى كيفية تكوين الأهداف ، و كذا بإختلاف مناهج المستخدمة في التحليل الإستراتيجي ، في هذا المجال يمكن التمييز بين طريقتين أساسيتين يتم من خلالهما تكوين أهداف المؤسسة ، كالتالي :

الطريقة الأولى : تركز على المنطقية في وصف عملية تكوين الأهداف ، بمعنى أن الأهداف تتبلور ضمن صياغ ، أو إطار منطقي و رشيد يحددها بوضوح ، حيث تسمح في ما بعد بتوجيه المؤسسة .

هذه الطريقة رغم تركيزها على أهمية الأهداف ، فقد تعرضت لجملة من الإنتقادات أهمها يتلخص في كونها لم تبين لنا الكيفية ، أو الصيغة التي تتكون بها الأهداف و أكتفت بالوصف فقط ، لهذا السبب جاءت الطريقة الثانية .

الطريقة الثانية : نقطة الإنطلاق بالنسبة لهذه الطريقة هي إعتبار الأهداف التي تحددها المؤسسة لنفسها ما هي إلا نتيجة ، و ترجمة لصراع القائم من مختلف المجموعات الضاغطة الموجودة في محيطها الداخلي ، حيث تحاول كل مجموعة تحقيق أهدافها الخاصة ، و التي لا تتوافق دائما مع أهداف المجموعات الأخرى الفاعلة .

إذا نستشف مما سبق أن عملية تكوين ، أو تشكيل الأهداف ، غما أن تتم في إطار منطقي و رشيد ، و إما تكون العملية إنعكاسا للصراع القائم بين المجموعات المكونة للمؤسسة ، أي احيانا يغلب على العملية الطابع المنطقي وفي حين آخر تتحد بفعل الصراع ، في هذه الحالة الأخيرة تأخذ الأهداف شكل " قيود " ينبغي إحترامها نظرا لعدم تقبلها من الجميع .

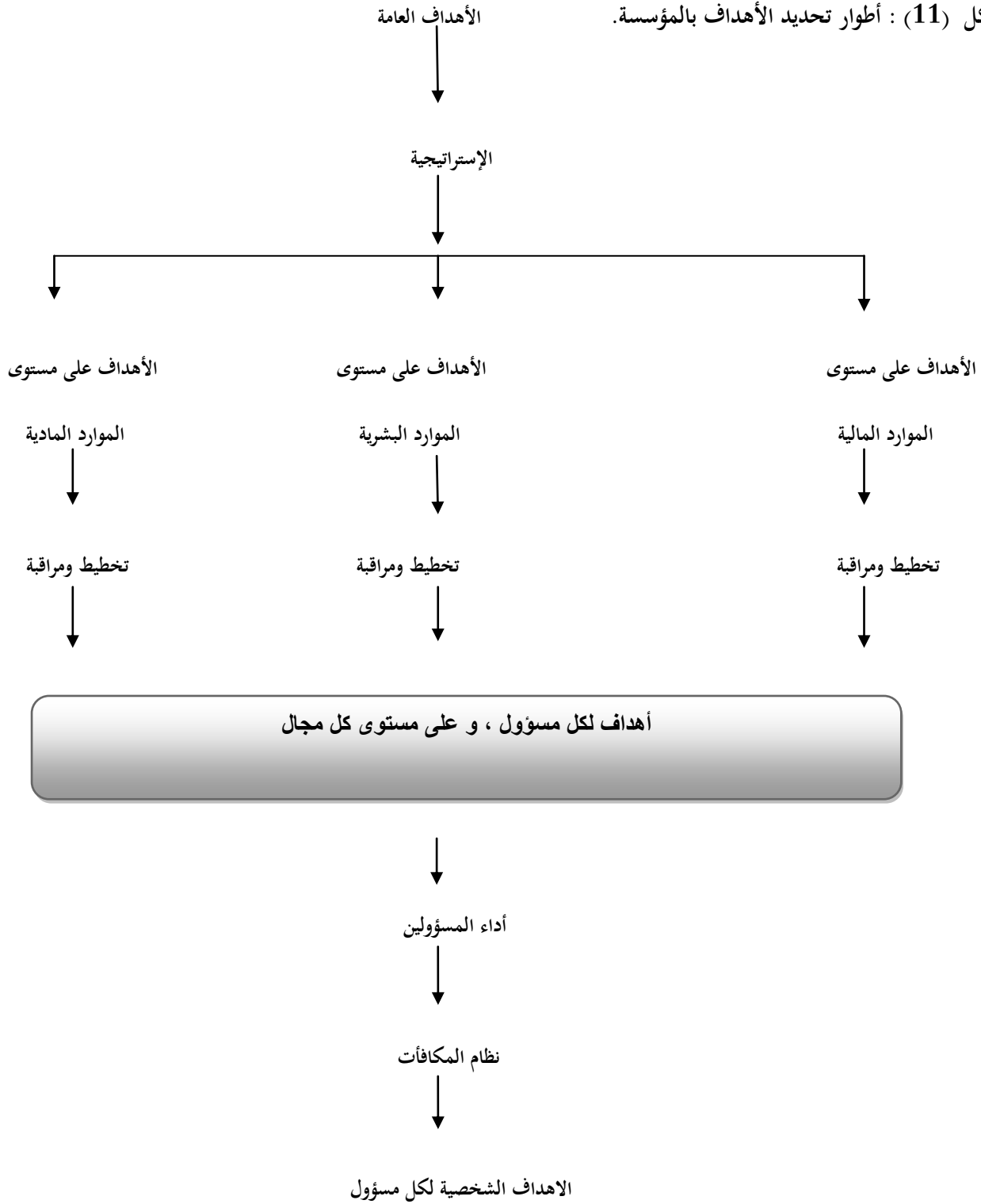
في الأخير يجب التذكير أن المؤسسة الفعالة هي التي تستطيع التوفيق وتقريب بين الطريقتين في عملية تكوين الأهداف .

الخطوة الثانية : طبيعة الأهداف

إن الإستراتيجية المراد صياغتها يمكن أن تتغير بتنوع ، وإختلاف الأهداف المتوخاة ، فعالبا ما تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها ذات أبعاد متعددة و مختلفة المستويات ، حيث لا تمكن فقط من توضيح و معرفة الإتجاه العام للمؤسسة بل تعداه لتصبح أداة للتقييم ، و المراقبة .

فيمايلي نورد شكل التالي الموضح لمنطق تسلسل الذي تخضع له عملية تحديد الأهداف ، أي طبيعتها ، و هي نقطة هامة في نجاح صياغة الإستراتيجية .

الشكل (11) : أطوار تحديد الأهداف بالمؤسسة.



المصدر : الداودي الشيخ ، مرجع سابق ، ص 60 .

إن التسلسل السابق يوضح ويفسر مختلف الأطوار ، و المستويات التي تحدد بها الأهداف داخل المؤسسة ، فبدأة يتم الإنطلاق من تحديد الأهداف العامة التي بها يتحدد الإتجاه العام الذي ستسلكه المؤسسة ، ثم تليها الأهداف التي تتحدد على مستوى مختلف الوحدات

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

و هكذا حتى الوصول إلى المستوى الأدنى في السلم من حيث المسؤولية ، إذا كلما تم الإتجاه نحو الأسفل في درجة المسؤولية كلما كانت الأهداف دقيقة ، و على مدى زمني متناسق إلى أن نصل إلى مرحلة تصميم البرامج العملية و الميزانيات ، و التي تكون بمثابة التعبير الدقيق ، و المفصل لكل الأهداف المحددة في المستويات العليا .

ثالثا : التحليل الإستراتيجي للبيئة

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة ، و البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف و القوة للمؤسسة ، و يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية .

و تصنف عملية التحليل الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي ¹ :

- المستوى الأول : و يتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة .

- المستوى الثاني : و يتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)

- المستوى الثالث : و يتضمن عوامل البيئة الداخلية .

عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية : و تتمثل في النقاط التالية :

- إختيار متغيرات البيئة الرئيسية .
- إختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية .
- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية .
- تقييم الفرص و التهديدات المتاحة أمام المؤسسة .

عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية : يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل إستراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة و يمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما :

- الخطوة الأولى : تحديد جوانب القوة والضعف .
- الخطوة الثانية : تقييم جوانب القوة والضعف للمؤسسة .

و يمكن أن نحدد مجموعة العناصر الداخلية والخارجية فيمايلي : ²

¹ ديفيد هاريسون ، تعريب د . علاء الدين ناطورية ، الإدارة الإستراتيجية ، دار زهران ، عمان ، 2009 ، ص 158-159
² د . سليمان سلامة أبو خرمة ، مرجع سابق ، ص 11 .

مجموعة العناصر في البيئة الداخلية :

- عوامل القوة : مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تساعد المؤسسة على إغتنام الفرص المتاحة و ترفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة البيئة الخارجية .
- عوامل الضعف : مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المؤسسة على إغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية .

مجموعة العناصر في البيئة الخارجية :

- الفرص المتاحة : مجموعة المعطيات الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية التي ترفع من قدرة المؤسسة ، و يؤدي إستغلالها إلى رفع مستوى الأداء .
- التهديدات (المخاطر) : مجموعة المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المؤسسة على إغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية .

رابعاً : التنفيذ الإستراتيجي

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي تمارس بوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية و الموازنات المالية و الإجراءات ، و يعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التي إختارها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات و يتمثل أهمها بالآتي ¹ :

- وجود توافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي .
- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية .
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية .
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية .
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية .
- أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية ، و المالية أو الإنتاجية إلخ) ، تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المؤسسات أو الأعمال ككل ² .

خامساً : الرقابة الإستراتيجية

هناك وجهات نظر سابقة تنادي على أن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الإنتهاء من التنفيذ ثم إجراء

¹ ديفيد هاريسون ، تعريب د . علاء الدين ناطورية ، مرجع سابق ، ص 159.

² بن لخضر محمد العربي ، بن سالم عامر ، صياغة الإستراتيجيات التنافسية بالمؤسسة الصناعية ، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسبية بن بو علي بالشلف- الجزائر يومي الثلاثاء 9 والأربعاء 10 نوفمبر 2010 ص 4 .

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الإنتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية ، و هذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلا .

و قد تحدث تغيرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المؤسسة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية و على ذلك فإن المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة مسؤوليين على الإجابة عن التساؤلات التالية¹ :

- هل الإفتراضات الخاصة بالإتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة ؟
- هل المؤسسة سائرة في الإتجاه السليم ؟
- هل هناك حاجة إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية ؟
- كيف يمكن وصف الأداء ، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية ؟
- هل هناك حاجة لإتخاذ إجراءات تصحيحية ؟

و في ضوء ما سبق تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها :

- عملية مستمرة تأخذ مكانة على كل مستويات المؤسسة .
- يقوم بها المدراء الإستراتيجيون بالمؤسسة .
- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه و منع وقوع الخطأ قبل حدوثه و تقويم العملية التنفيذية (الجارية و اللاحقة) و ذلك لجعل أداء المؤسسة في أفضل الحالات .

المطلب الثالث : متطلبات الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق القيمة المضافة

إن الهدف الرئيسي للإستراتيجيات في ظل العولمة هو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ، و التي بدورها ستضمن الربحية المتوقعة التي تحقق لها التميز والتفوق على نظيرتها من الشركات ، و تحقيق هذا الهدف يستلزم تمتع الشركة بنقاط قوة تمكنها من تنويع إنتاجها أو خفضها تكلفتها مقارنة بغيرها و عندها يقال أن للشركة المعنية كفاءة إنتاجية متميزة ، و هو ما حققته شركة تويوتا في عملياتها الإنتاجية حين طبقت أسلوب (just in time) ، و أعمدت فرق التسيير الذاتي (self managing teams) ، و أختصرت الزمن بتحديد خطواتها التشغيلية بدقة ، وبذلك زادت من إنتاجتها و حسنت من نوعية إنتاجها² .

و لتحقيق الكفاءات الإنتاجية المتميزة لابد من توفر الموارد المالية أولا و القدرات البشرية ثانيا . و معلوم أن الميزة التنافسية التي تحقق الربحية المالية لي أي شركة ، تعتمد في نهاية المطاف على ثلاثة عناصر هي :

- القيمة الفعلية التي يعطيها المستهلكون و الزبائن للمنتج .
- السعر الذي تتقاضاه الشركة مقابل هذا المنتج .

¹ ديفيد هارسون ، تعريب د . علاء الدين ناظرية ، مرجع سابق ، ص 160 .

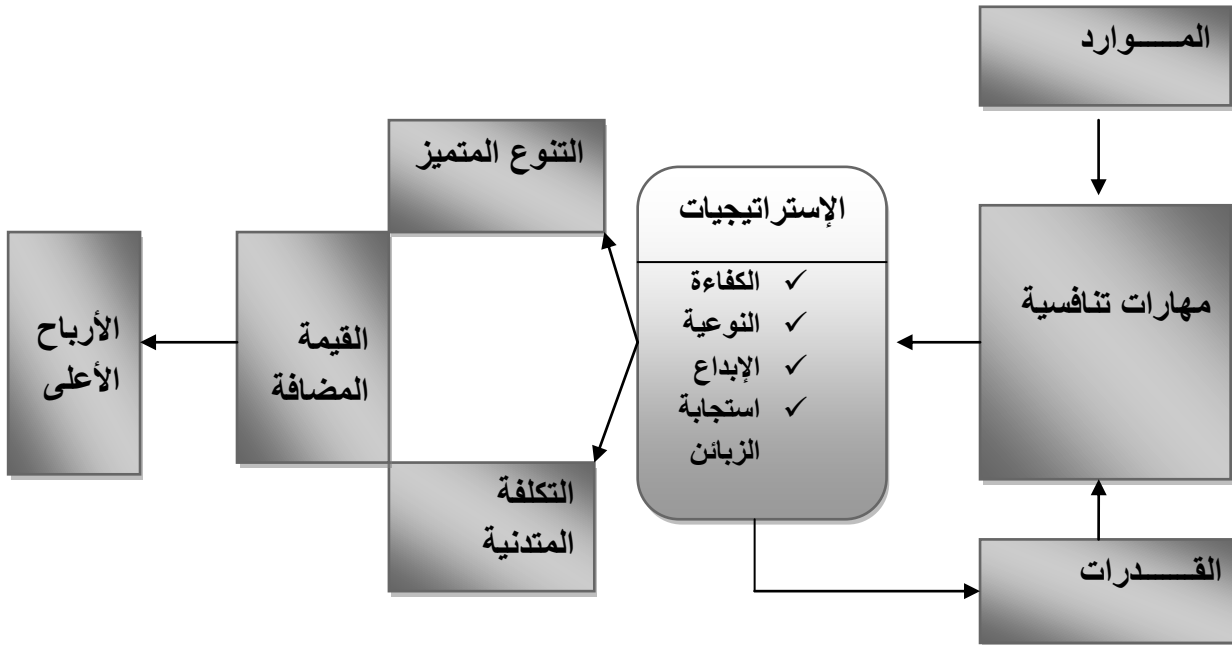
² عامر خضير الكبيسي ، مدخل لدراسة الاستراتيجية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2010 ، ص 94-95 .

- التكلفة التي تنفقها الشركة لإنتاج ذلك المنتج .

أما قيمة المنتج للمستهلك فتتوقف على المنفعة المتحققة منه ، و على الرضا الذي يحصل عليه المستهلك أو الاستخدام للمنتج . فالمنفعة هنا هي الوظيفة التي تؤديه السلعة للمستهلك وكلما زادت هذه المنفعة للزبون تصبح الشركة أمام خيارات أفضل لتحديد السعر وزيادته في ظل المنافسة من الشركات الأخرى .

و الشكل الأتي يوضح دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق القيمة والمضافة و من ثم أعلى الأرباح التي تضمن التفوق وإستمرار الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة و تقليل النفقات وزيادة الفاعلية ، و كذا متطلبات تحقيق الإستراتيجية الفعالة للشركة

الشكل رقم (12) : متطلبات و دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق قيمة مضافة



المصدر : عامر خضير الكبيسي ، نفس المرجع ، ص 95 .

و من خلال الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن تحقيق الإستراتيجية التنافسية المطلوبة ، يتطلب مجموعة من المتطلبات و هي الكفاءة الإنتاجية ، النوعية ، الإبداع ، و استجابة الزبائن ، و كذلك كيف أن تحقق الإستراتيجية التنافسية للقيمة المضافة من خلال التنوع المتميز و التكلفة المتدنية و هي ما تحقق ميزة تنافسية فعالة .

و من خلال هذا الشكل كذلك يمكننا أن نلاحظ أهمية الكفاءة الإنتاجية (ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة) في تحديد الاستراتيجية المناسبة للشركة ، فلا يمكن إعتداد استراتيجية تنافسية معينة دون الرجوع إلى درجة معينة من الكفاءة الإنتاجية .

المبحث الثالث : الإستراتيجيات العامة للتنافس

المطلب الأول : الإستراتيجية على مستوى النشاط

مهما تكن التسمية المستعملة سواء الاستراتيجية التنافسية أو الاستراتيجية على مستوى النشاط فعلى العموم تشمل هذه الاستراتيجية الموضوعات المرتبطة بالمنافسة ، وتحدد كيفية دخول الشركة مجال التنافس بفاعلية ، مع التركيز على الاستراتيجية المختلفة التي يمكن إنتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية، والأرباح ، وبالتالي إيجاد الموقع الصحيح الذي يعطي الأفضلية على حساب منافسين. "ويمكن تعريف الاستراتيجية على مستوى النشاط باعتبارها خطة العمل التي ينتهجها المديرون الاستراتيجيون لاستغلال موارد الشركة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في سوق أو صناعة "

وقبل التطرق إلى الخيارات الاستراتيجية على مستوى النشاط يجب تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالنشاط.

اولا مجال النشاط:

يجب على الشركة تعريف نشاطها وفقا لثلاثة ابعاد والتي تتمحور في (Derek. Adell) حيث اقترح ثلاث تساؤلات هي:

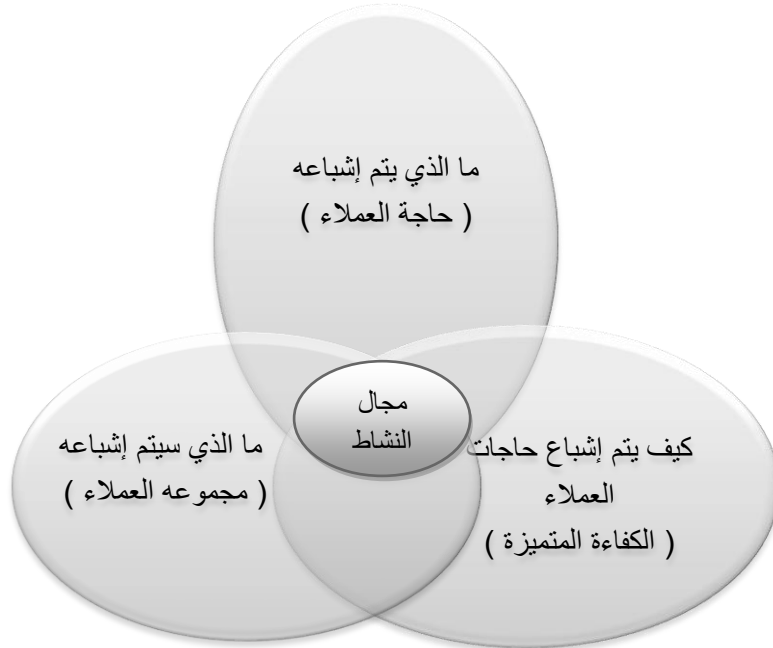
1- من المطلوب إرضاءه؟

2- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها

3- كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء؟

ويوضح الشكل الموالي تلك الأبحاث.

الشكل رقم (13) : ابعاد نشاط المؤسسة



المصدر : شارلز هل و جاريث جونز ، مرجع سابق ، ص 89

يؤكد مفهوم آبل على ضرورة التركيز على المستهلك والتوجه به، بدلا من التركيز على المنتج والأسواق المستهدفة وهذا ما يشكل نوعا من الغموض حول دور الشركة في الوفاء باحتياجات المستهلكين ، و باعتبار الحاجة يمكن اشباعها بطرق مختلفة ، فإن تحديد النشاط من خلال التركيز على العميل ، هو الذي يبين تلك الطرق.

وبوجه عام وحسب مفهوم آبل؛ فإن تحديد العمليات المرتبطة بالنشاط يقتضي اتخاذ قرارات تتعلق بمايلي:

1- حاجات العملاء، 2- جماعات المستهلكين وتجزئة السوق، 3- الكفاءات المتميزة.

تمثل هذه القرارات الثلاثة القاعدة لاختيار استراتيجيات النشاط، لأنها تحدد طريقة إندماج شركة في عملية المنافسة .

ثانيا : حاجات المستهلكين وتميز المنتج

يمكن القول أن حاجات المستهلكين تتمثل في الرغبات والتطلعات التي يمكن للشركة اشباعها من خلال وسائل وطرق تتعلق بخصائص ومواصفات في المنتج أو الخدمة.

أما عملية تمييز المنتج فتتمثل في خلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات (سلع أوخدمات) بهدف تلبية حاجات المستهلكين

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

، ويشترط أن تتمتع منتجات الشركات القائمة في السوق بقدر معين من التميز لتجذب العملاء و تحقيق لهم الحد الأدنى من اشباع حاجاتهم ، في حين يتعين على الشركة التي تسعى إلى حيازة مزايا تنافسية وأفضلية تنافسية تمييز منتجاتها بمستوى أعلى¹ .

تتوجه بعض الشركات إلى التركيز على الإنتاج ذي التكلفة الأقل وذلك من دون تبني عملية تمييز المنتج إلى حد كبير ، و تسعى شركات أخرى إلى ابتكار متفرد حتى يتسنى لهم اشباع حاجات العملاء بأساليب لا تتسیر للمنتجات الأخرى.

وغالبا ما يرتبط التفرد بالخصائص الطبيعية للمنتج مثل الجودة، أو قد يرتبط ذلك بجاذبية المنتج للعملاء من حيث إشباع احتياجاتهم النسبية ، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالهبة أو المكانة التي تتميز بها بعض الشركات، وعلى سبيل المثال نلاحظ أن اقتناء سيارة من نوع مرسيدس يمكن تحقيق اشباع لرغبات العملاء المرتبطة بالمكانة الرفيعة نظرا لفخامتها.

ثالثا : الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق

- إن الطريقة التي تمكن الشركة من تحديد جماعات المستهلكين ، وبالتالي الوقوف على أهم الحاجات والتفضيلات، هي تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، وذلك تبعا لمعايير وأسس معينة وعموما يمكن للشركة أن تتبنى ثلاث بدائل إستراتيجية إزاء عملية تجزئة السوق.
- يمكن للشركة أن تتبنى مفهوما يقتضي بتقديم الخدمة لجميع العملاء وفق معدلات وسط من التمييز أو التنوع ، و في هذه الحالة يمكن القول أن الشركة قد تجاهلت التباين في الاحتياجات ، وقررت عدم تجزأة السوق بل استهدفت كل السوق.
 - يمكن للشركة أن تقوم بتقسيم أسواقها إلى شرائح مختلفة مع تطوير منتجاتها لتناسب مع احتياجات كل شريحة ، وفي هذه الحالة نلاحظ أن الشركة قد قررت خدمة كل السوق لكن باستهداف كل شريحة على حده ، أي أن درجة التنوع في المنتجات تكون عالية .
 - يمكن للشركة أن تعترف بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة ، وذلك مع التركيز على خدمة شريحة واحدة من تلك الشرائح ، مثل شريحة السيارات الفارهة التي تركز عليها شركة مرسيدس بانز.

إن تبني عملية التنوع في المنتجات على نطاق واسع لتناسب مع كل شرائح السوق يسمح للشركة باشباع حاجات العملاء بشكل أفضل . وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجات الشركة وبالتالي ارتفاع الأرباح، لكن غالبا ما لا تسمح طبيعة المنتج أو المجال الصناعي بإحداث التمييز على نطاق واسع، فهنا لا تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية، وبدلا من ذلك فالسعر يمثل المعيار الرئيسي الذي يستخدمه العملاء في تقييم المنتج.

¹ شارلز هيل و جاريث جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة د/ رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ السعودية ، 2001 ، ص 306 .

رابعا : الكفاءات المتميزة

تنشأ الكفاءات المتميزة من خلال وجود مصدرين هما الموارد والخدمات أما الموارد فهي موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية (مثل المباني، التجهيزات، العلامة) ، أما القدرات فتتبع إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها و وضعها قيد الاستخدام¹ . ويتعين على الشركة تحديد الكفاءات المتميزة التي يمكن تحصيلها للوفاء باحتياجات الجماعات الاستهلاكية، و بذلك تترجم الكفاءات المتميزة إلى طرق تمكن من تحقيق هذا لهدف المزايا التنافسية .

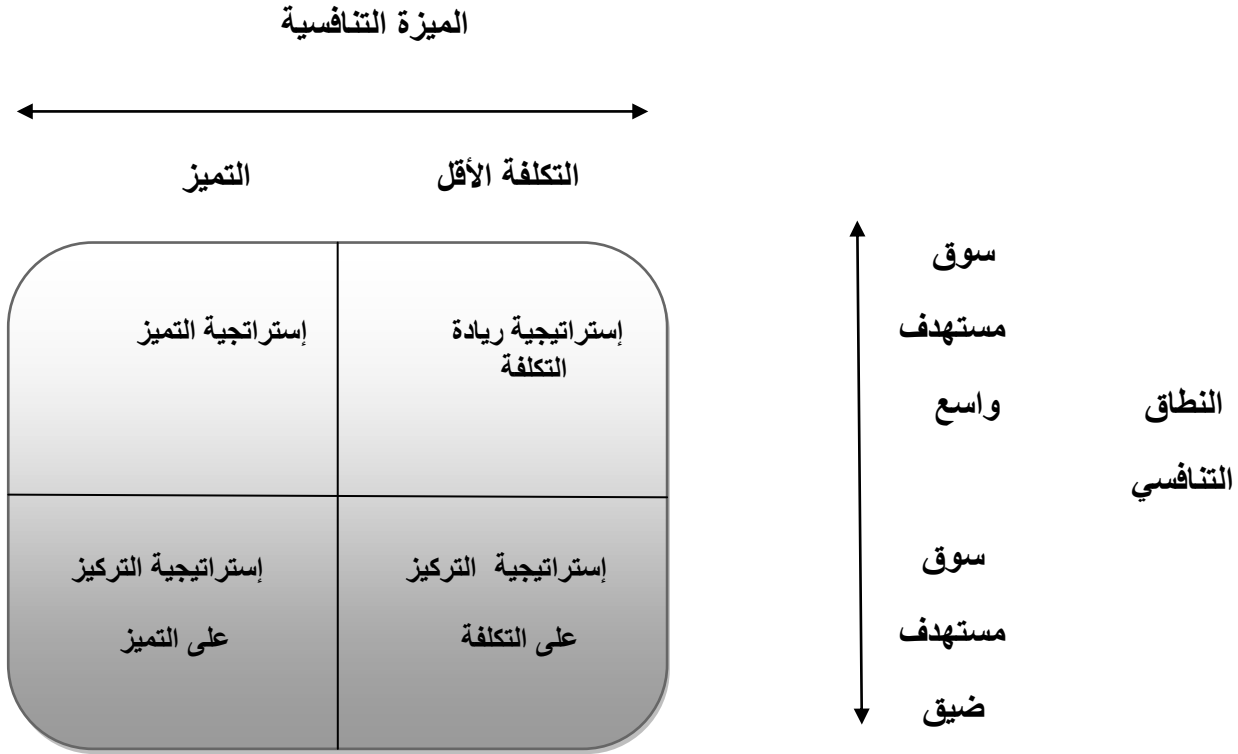
المطلب الثاني : مفهوم الاستراتيجيات العامة للتنافس

ترجع تسمية " الاستراتيجيات العامة " نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية ، أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح ، بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الاستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية. وبناء على تلك التوصيات التي جاء بها بورتر والتي حدد من خلالها الاستراتيجيات العامة للتنافس وحصرها في ثلاثة هي : استراتيجية زيادة التكلفة واستراتيجية التميز، استراتيجية التركيز . وذلك كما هو

موضح في الشكل الآتي :

¹ نفس المرجع ، ص 307.

الشكل رقم(14) : الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source: M..Porter ' l'Avantage concurrentiel' Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé' Op.Cit' p12

ولقد أضاف بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحد وفقا لنطاقها التنافسي، بمعنى مدى عمق السوق المستهدف من الشركة.

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

ويترتب على كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني الشركة لخيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ جمال الدين محد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002 ، ص 272.

الجدول رقم 02 : خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة و الاستراتيجيات العامة للتنافس.

التركيز	التميز	ريادة التكلفة	المنتج
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي أساسا بالتفرد	منخفض (أساسا بالسعر)	
من منخفض إلى عالي (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة	البحوث ، التطوير ، المبيعات ، التسويق	إدارة التصنيع والمواد	الكفاءة المتميزة

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 309

من خلال الجدول السابق يتبين لدينا الارتباط الكبير بين إختيار الاستراتيجية التنافسية وبين المنتج و تجزئة السوق و الكفاءة المتميزة بالشركة ، إذا ف نوعية المنتج تحدد بشكل كبيرة نوع الاستراتيجية التنافسية ، بالتالي الكفاءة الانتاجية بالشركة تساهم بشكل واضح في تحديد الاستراتيجية الملائمة حيث لا يمكن تحقيق منتج بسعر منخفض أو منتج عالي بالتفرد دون وجود كفاءة إنتاجية ، وقد يظهر ذلك أكثر من خلال الإنتاج بأقل الأسعار .

المطلب الثالث : انواع الإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المؤسسات إلى تحسين وضعها التنافسي و مركزها في الأسواق ففتحاح إلى الإستراتيجية الملائمة مع ظروف المؤسسة و البيئة المحيطة بها و من هذه الإستراتيجيات مايلي¹ :

- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف (إستراتيجية الترشيد)
- إستراتيجية التميز (الريادة من خلال التفرد)
- إستراتيجية التركيز (الريادة من خلال التخصيص)
- إستراتيجية التحالف .
- إستراتيجية التحديد والإبتكار والتطور .
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

¹ عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق، ص 329 .

- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات .

و يتم التركيز على الأنواع الثلاثة الأولى بالتفصيل حيث أنها الإستراتيجيات الأكثر شيوعا .

الجدول 03 : الاستراتيجيات التنافسية أو البدائل الاستراتيجية لتحقيق التفرد والريادة بين المنافسين

البدائل الإستراتيجية لتحقيق التفرد و الريادة بين المنافسين

إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز (الريادة من خلال التفرد)	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف (إستراتيجية الترشيد)
(الريادة من خلال التخصص أو التخصص) - التركيز على قطاع أو فئة من العملاء - التخصص في منتج معين - خدمة قطاع سوقي محدد	- تفرد المنتج بخصائص يصعب محاكاتها من المقلدين -إمكانية الإستفادة منها لرفع الأسعار - ولاء من العميل للمنتج وإرتباطه بالمؤسسة - محفز لتطوير و التحديث وخدمة العملاء بصورة مستمرة	- القدرة على ترشيد وضبط الإنفاق . - إمتلاك الأدوات لخفض التكلفة - القدرة على المحافظة على الجودة - آلية فعالة للتسعير

المصدر : عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 330.

أولا : إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الهدف من إعتداد المؤسسة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف هو التفوق على منافسيها ، إنطلاقا من العمل على تخفيض تكاليف

الإنتاج والتوزيع ، حتى تتمكن من وضع اسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح ، و تحقيق حصة سوقية معتبرة

و يؤدي إعتداد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع ، و يمكن إعتداد هذه

الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة و مزايا أخرى ، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار

تنافسية ، أو ان يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس و الإندفاع لخفض التكاليف ، و هذه الإستراتيجية تعني الإستثمار للموارد

و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق و هذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة و تبيعه بالسوق بأقل

سعر على الإطلاق¹.

¹ د / سليمان سلامة ابو خرمة ، مرجع سابق، ص 16

أي أن المؤسسة تعمل على تحقيق تكلفة أقل بالنسبة إلى منافسيها ، وهو ما يعني أن البيع بأسعار أقل و السيطرة على السوق ، و قد يكون ذلك من خلال إقتصاديات الحجم ، أو من خلال الضغط على التكاليف ، أو بإدخال مواد أو طريقة صنع أقل تكلفة¹ .

1- متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة السعرية أو السيطرة بالتكاليف القائمة على ترشيد

الإنفاق وضبط التكلفة مقومات اساسية ، حيث يمكن للشركة تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا التكلفة المنخفضة :

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة و تتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء و رفع

معدل الإنتاجية و تقليل الهدر و التالف والفاقد في إستخدام الإمكانيات فيما يساهم في ضبط الإنفاق² ، و استثمارات كبيرة

لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل

من التكاليف .

- بالنسبة للمنتج تتجه في العادة الشركة الرائدة في التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج ، نظرا لأن التمييز مكلف

حيث أن عملية تميز المنتجات تتطلب من الشركة انفاق موارد إضافية ، و بالتالي ترتفع معدلات تكاليفها . لذلك فالشركة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التمييز فقط .

- أما بالنسبة للسوق فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك المستهلك العادي ،

ويرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات على حسب شرائح السوق المختلفة . وغالبا ما ترتبط الشركة الرائدة في

التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن منتجات هذه الشركة لا تلقى رواجا كبيرا من حيث المواصفات ، إلا أن أسعار الشركة منخفضة دائما مقارنة بمنافسها تشكل عامل جذب للعملاء.

- و بالنسبة للكفاءات المتميزة ، نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديه وخفض معدلات

تكاليفه مقارنة بالمنافسين ، وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الإنتاج والتموين عنصرا هاما ومحوريا لتحقيق هذا

الهدف ، وعلى الأقسام الأخرى تشكيل كفاءاتها المتميزة لتلبية احتياجات تنمي الإنتاج والتسويق³ .

2- مصادر ميزة التكلفة : لكي نفهم لماذا توجد لشركة ما تكاليف وحدة مختلفة عن تكاليف شركة منافسة تنتج منتجا ماثلا ،

ينبغي أن نبحث دور محركات التكلفة المختلفة ، هي العوامل المحددة لمستوى تكاليف الوحدة داخل صناعه معينة ، و سوف

نشرحها كمايلي⁴ :

¹ د / رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، 2008 ، ص 103 .

² عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 334 .

³ هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2008/2009 ، ص 56 .

⁴ فليب سادلر ، ترجمة علاء أحمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 281 .

إقتصاديات (أو وفورات) التعلم والحجم : في مجال الأعمال ، كما في الحياة ، يمكن أن يكون التكرار معلما ممتازا ، و اذا كنت

تراقب الإتجاهات السعريّة لأي منتج جديد : المعالجات الدقيقة ، أجهزة تشغيل الأقراص المدججة ، أو أجهزة التلفزيون ذات الشاشة

المسطحة ، فأنت تراقب تراجعاً و من ضمن العوامل الرئيسية التعلم ، فمع تصنيع المزيد والمزيد من منتج ما يصبح العمال الأفراد أكثر

مهارة و براعة في اداء وظائفهم و يتم إدخال تحسينات على تنظيم المنتج ، و نتيجة لذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج

الوحدة الواحدة ، و تصبح وفورات العلم أكثر وضوحاً في العمليات الأكثر تعقيداً و يأتي التعلم نتيجة لصقل و تنقيح الأنماط الروتينية

التنظيمية .

العلاقة بين تكلفة الوحدة والحجم التراكمي على مستوى الشركة أبعد ما تكون أن تكون عن التلقائية ، فتعلم يعتمد على الاستعداد

للتعلم وعلى آليات التعلم . و قد تستطيع الشركات الجديدة الوصول إلى التعلم الشركات الأخرى دون الحاجة إلى البدء عند قمة منحني

الخبرة ، الإستراتيجية الموصى بها و المتمثلة في التنافس على الحصة السوقية تكون محفوفة بالمخاطر عندما تنتهج عدة شركات نفس

الاستراتيجية ، في صناعه الصلب والمواد الكيماوية نتيجة الطاقة الإنتاجية الزائدة في أواخر السبعينات والثمانينات جزئياً لتنافس جميع

الشركات على الريادة في الحصة السوقية من خلال خفض الاسعار والاستثمار في طاقة إنتاجية جديدة .

إن وفورات الحجم توجد عندما ينتج عن الارتفاعات المتناسبة في كميات المدخلات المستخدمة في عملية الانتاج إرتفاع أكثر من متناسب

في الناتج الكلي (أو الاجمالي) . و قد ارتبطت وفورات الحجم تقليدياً بأنشطة التصنيع ، و خاصة تلك المعتمدة على رأس المال بكثافة

(تكرير البترول) أو عمليات التجميع المعقدة (السيارات) ، و مع ذلك فقد بدأت وفورات الحجم تكتسب أهمية متزايدة في وظائف

أخرى ، وفي الصناعات التصنيعية تمثل تكاليف تطوير المنتجات الجديدة المصدر الرئيسي لوفورات الحجم ، حيث يتكلف تطوير مجموعه

جديدة من موديلات السيارات في العادة ما يزيد على 01 مليار دولار امريكي ، و نتيجة لذلك فقد سعت الشركات الصانعه للسيارات

الاصغر حجماً للإندماج أو التعاون .

إن المصدر الأكثر أهمية لوفورات الحجم هو التكاليف الثابتة التي لا بد من تكبدها بغض النظر عن الناتج الجاري انتاجه ، فتطوير منتج

جديد أو إطلاق حملة إعلامية قوية ، كلها تتضمن تكبد مستوى معين من النفقات و كلما ازداد حجم مبيعات الشركة إزداد إحتمال

إنخفاض التكاليف وحدة هذه الأصناف .

3- محددات التكلفة : و سوف نحاول تحديد هذه المحددات في النقاط التالية¹ :

¹ فليب سادلر ، مرجع سابق ص 285 ، 286 .

3-1 تكاليف المدخلات : في احوال كثيرة ينشأ المصدر الأكبر لفروق في تكاليف المدخلات من الفروق في تكاليف العمل ، و في

صناعه الصلب ينبع بنجاح الشركات المشغلة للمصانع المصغرة في جانب منه من العمالة منخفضة الأجور و الغير تابعه للنقابات العمالية ، و تقوم ميزة الشركات الجنوب شرق اسيوية في مجال تجميع السلع الاستهلاكية الالكترونية تقليدا على إنخفاض تكاليف عمالتها . و تحدث ميزة التكلفة ايضا فيما يتصل بمدخلات اخرى ، ففي صناعة البترول إستفادت إكسون و تيكساكو و موبيل على مدى عقود من الزمن مما يسمى " ميزة ارامكو " و تعني إمكانية الوصول إلى البترول السعودي المنخفض التكلفة ، و من الممكن أن تنشأ تكاليف المدخلات الأقل ايضا من خلال ممارسة القوى التفاوضية ، و تعدد السيطرة المتزايدة على تجارة التجزئة المواد الغذائية من قبل حفنة من شركات السوبر ماركت في جانب منه ، لى تمتع هذه الشركات بقوة تفاوضية في مواجهة شركات تصنيع الاغذية .

3-2 تكنولوجيا العمليات : إن تطوير أو تطبيق تكنولوجيا إنتاج جديدة يمكن أن يكون مصدرا هاما لميزة التكلفة أو تتطلب قيادة

التكاليف تقدما للتكنولوجيا مستمرا غالبا ما يحدث من خلال بعض الابتكارات المتصلة بالعمليات مثل نظم التصنيع المرنة و دمج إستخدام الحاسب الآلي في التصنيع .

3-3 تصميم المنتجات : تختلف تكاليف التصنيع باختلاف تصميم المنتج ، و يعتبر " التصميم من أجل التصنيع " أحد المصادر

الرئيسية لميزة التكلفة في الشركات اليابانية المصنعة للإلكترونيات و المركبات ، و ثم مفهوم هام رائع في مجموعه واسعة من الصناعات و هو إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد المكونات و تسهيل التجميع الآلي ، و يتم الان بصورة متزايدة أداء هندسة التصميم بصورة متزامنة لكي يتسنى للمصممين و المهندسين و المتسوقين و العملاء التعاون معا في جميع مراحل الغنتاج من بدايته حتى البيع .

3-4 إستغلال الطاقة الإنتاجية : حينما يكون تركيب و إزالة الطاقة الإنتاجية مكلفا ، تعتمد كفاءة التكاليف على إستغلال الطاقة

الإنتاجية بالكامل ، و تكاليف بعض مجالات الاعمال ثابتة بشكل كلي تقريبا ، و من شركات الطيران و دور السينما و مدن الملاهي ، حيث تكون التكاليف الإجمالية واحدة تقريبا سواء تم إستغلال الطاقة الإنتاجية بنسبة 01% أو 100 % ، و من هنا فإن القدرة على العمل عند مستوى قريب من الطاقة الإنتاجية القصوى أو الكاملة أحد العوامل الهامة المساعدة على خفض تكاليف الوحدة و تحقيق ربح و إقتصاديات الصناعات الكثيفة في رأس المال مثل الصلب و الكيمياويات المتشابه ، من حيث التكاليف والهوامش شديدة الحساسية لإستغلال الطاقة الإنتاجية ، و يتطلب الإستغلال الكفاء للطاقة الإنتاجية إجراء تبؤات دقيقة للطلب قبل الإقدام على التوسع وبعده ، إلى جانب المرونة في إغلاق الطاقة الفائضة في أثناء فترات إنخفاض الطلب .

3-5 العوامل الإدارية : حتى بعد أخذ محددات التكلفة " المتنوعة السابقة " في الإعتبار يظل هناك إحتمال وجود فروق غير مفسرة في التكلفة بين الشركات المتنافسة ، إذ أن بعض الشركات تكون أفضل من الشركات الأخرى في تفعيل الموارد والقدرات في تحقيق كفاءة أكبر ، ولتفسير السبب في قدرة شركة فورد على بناء سيارات بتكلفة أقل من شركة جنيرال موتورز بنسبة 10 % تقريبا بالرغم من عدم وجود فروق واضحة في معدلات الآحور أو الحجم ، يجب توجيه الإهتمام للكفاءات التشغيلية المرتبطة بفاعلية الإدارة .

ثانيا : إستراتيجية التميز " التمايز " (الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة)

1- مضمون الإستراتيجية : تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التميز و المنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة

من خلالها يدرك العملاء و كذلك المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده أو محاكاته ، سواء من خلال المواصفات أو التصميم الفني وما يرتبط به من إسم تجاري أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك و سلوك العميل .

2- متطلبات الإستراتيجية : يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعه من المقومات الأساسية منها مايلي ¹ :

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط .
- يميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية و خصائص سلوكية وقدرات مالية و رؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم إلتجاه مستوى الأسعار و الإرتفاعات المتواصلة فيها .
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بإرتفاع جودة المنتج عن غيره ، ولا بإنخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها ، مقارنة أنواع الساعات ببعضها) ، و إنما يرتبط هذا التمايز بدرجة اساسية بتصورات و إدراكات العملاء للتمايز منتج عن غيره ، و إن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو ان المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجها التميز رغم إنخفاض الجودة.

3- تحليل التميز : يمكن تحليل التميز من جانبين هوما الطلب و العرض ² :

3-1 جانب الطلب : ينشأ التميز الناجح من قدرة الشركة على فهم طلب العملاء و الموائمة بين طلب العميل على شيء خاص

وقدرتها على تقديم خواص فريدة لمنتج أو الخدمة و تزخر بحوث السوق بطرق لدراسة و تحليل طلب العملاء و مع ذلك فالتقاضي الأصعب و الأكثر تحديا ليست تحديد الخواص و الأداء الذي يريده العملاء بل تحديد العالوة السعرية التي سيدعمها التميز . و مع ذلك

¹ عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 332.

² فليب سادلر ، مرجع سابق ص 291، 292 .

الفصل الثاني : تحليل الاستراتيجية التنافسية و دور الكفاءة الإنتاجية

فإن التميز الأكثر إبداعاً و نجاحاً لا ينشأ من بحوث السوق بل من القدرة على استبصار حاجات العملاء و من التجريب ، فلقد ولد كمبيوتر مكتنوش الشخصي مثلاً من إبداع الخيال والتجربة و الخطأ ، و لعب نفاذ البصيرة و ليس لتائج السوق دور حيوي في هذا الصدد .

3-2 جانب العرض : لتحديد مدى قدرة الشركة على توفير التميز من الضروري فحص أنشطة الشركة و بحث إمكانية إضافة كل نشاط التفرد والتميز إلى السلع أو الخدمات المقدمة للعملاء و يوضح الجدول التالي بعض تلك الاحتمالات :

جدول رقم (04) : فرص خلق التميز داخل الشركة

النشاط	فرص التميز
الشراء	جودة المكونات و المواد المطلوبة
التصميم	الجاذبية الجمالية ، قوة الأداء ، سهولة الصيانة
التصنيع	تقليل العيوب إلى الحد الأدنى ، المطابقة مع مواصفات التصميم تحسن الأداء عند الاستخدام
التسليم	سرعة تنفيذ طلبات العملاء في تسليم الأصناف المتفق عليها
إدارة الموارد البشرية	يحسن التدريب و يزيد من القدرة على خدمة العملاء
نظم المعلومات	تسمح بسرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء
الإدارة المالية	تحسن إستقرار الشركة و سمعتها كمورد مستقر
التسويق	بناء سمعة المنتج والشركة من خلال الإعلان
خدمة العملاء	تقديم معلومات للعملاء قبل البيع

المصدر : فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص 293

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

4- تكاليف التميز : يضيف التميز تكاليف ، فهو يتضمن خواص إضافية و قدراً أكبر من تطويع المواصفات للوفاء بمتطلبات العملاء الفردية و إضافة خدمات مساعدة و زيادة في الإنفاق على التدريب و الإعلانات و الترويج ، و من الممكن أن يكون بعض هذه التكاليف متواضعا فقد لوحظ بالفعل إنه في كثير من أنشطة التصنيع ، يمكن تحقيق تحسينات في الجودة وكفاءة التكاليف في آن واحد ، و مع ذلك بالرغم من مقولة كروس بي التي تقول " إن الجودة مجانية " ، فإن عند نقطة ما تؤدي

التحسينات في الجودة حتميا إلى تكلفة أعلى ، و التكاليف غير المباشرة للتميز كبيرة أيضا و قد كان المبرر المنطقي وراء التوحيد القياسي الذي قام هنري فورد (يمكنك إختيار أي لون طالما أنه الأسود) هو يعضم وفورات الحجم ، ويقدر ما يتطلب التميز تقسيم الأسواق إلى قطاعات و إنتاج المنتجات حسب مواصفات العملاء فإنه يجد من إمكانية إستغلال وفورات الحجم ، أيضا تتم التضحية بوفورات منحنى الخبرة في سبيل الإبتكار و تنويعات المتكررة أو النماذج الجديدة .

و قد نجحت بعض المناهج الجديدة في الإنتاج في خفض تكاليف التميز و يتجلى ذلك بوضوح شديد في التصنيع حيث سمحت التكنولوجيا بمعدلات مرتفعة و بشكل غير مسبوق لإعادة التزويد بالعدد و الأدوات اللازمة re – tooling تدعم إقتصاديا سرعة الإنتاج وكفاءته و إجراء تغييرات في المنتجات ، و يعد التصنيع المعتمد على استخدام الحاسب الآلي المثال الأكثر بروزا للتكنولوجيا الحديثة ، حيث يعوض تكلفتها إزدیاد طلب العملاء ، و بالتالي القدرة على خفض التكاليف في نواحي الإنتاج الأخرى مثل العمل .

5- المزايا والعيوب:

ان مزايا استراتيجية التميز يمكن مناقشتها في سياق نموذج العوامل الخمسة، مما لاشك فيه أن التميز، يوفر الحماية للشركة من منافسيها، خاصة اذا توصلت الى حد خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل العملاء، ويشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية في كل النواحي، وتستطيع الشركة المتميزة فرض زيادات على الأسعار، وذلك لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار إضافية عالية ، ويساهم كل من التميز والولاء للعلامة التجارية في تشكيل حواجز الدخول أمام الشركات الراغبة في دخول القطاع¹ . أما تجديد المنتجات البديلة فيعتمد على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تلبىها منتجات الشركة المتميزة وأيضا قدرتها على إعاقه ولاء العملاء للعلامة.

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التميز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة الشركة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء ، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز. وأيضا هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة ، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التميز.

¹ هلاي الوليد ، مرجع سابق ، ص 59 .

ثالثا : إستراتيجية التركيز

1- تعريف استراتيجية التركيز : "هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة

من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل¹ ."

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات مجموعة معينة من

المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي ، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه

يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة² .

لذلك فإن استراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

- التركيز مع خفض التكلفة : أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج و ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- التركيز مع التمييز : و يعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

2- شروط تطبيق إستراتيجية التركيز : ولتتمكن الشركة من تنفيذ استراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها ، يتطلب ذلك توفر

عدة شروط نذكر منها :

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق .
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية .
- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

3- مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:

3-1 المزايا: و تشمل النقاط التالية :

¹ جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، ص 275 .

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 121.

- تتمثل المزايا التنافسية للشركة المتنية لإستراتيجية التركيز في تمتع هذه الشركة بالحماية من المنافسين ، نظرا لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة للعملاء لا يستطيع المنافسون تقديمها ، و تمنح هذه القدرة للشركة قدرا من القوة والتأثير على عملائها ، لإهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر ¹ .
- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات العملاء ، وإمكانية تحقيق التحديد والإبتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق .
- كما أنها وبالتقرب أكثر لتلبية إحتياجات العملاء ، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة ² .

3-2 العيوب: و من أهم العيوب التي تواجه استراتيجية التركيز مايلي :

- عندما يصبح هيكل السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب تلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجيا أو تغيرات في أذواق المستهلكين ³ .
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج .
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها .
- إعتقاد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهور بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة .
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي .
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا السوق و على نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع و غيره من قطاعات السوق الأخرى و بسبب مميزات التسويق الشامل .

¹ روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، مصر، 2008،ص349.

² مياح عادل ، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصنعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعه محمد خيضر بسكرة ، 2009/2010 . ص 57 .

³ جمال الدين مرسي وآخرون ، مرجع سابق ص 250 .

خلاصة الفصل الثاني :

تسعى مختلف الشركات والمؤسسات إلى اعتماد استراتيجية تنافسية تساعد على المنافسة في السوق ، و هذا يتطلب من المؤسسة العمل على زيادة مقوماتها الداخلية بما في ذلك الطاقة الإنتاجية و بالكفاءة الإنتاجية المطلوبة التي تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية .

و قد رأينا من خلال المباحث الثلاثة في هذا الفصل دور الكفاءة الإنتاجية في اختيار استراتيجية تنافسية مناسبة للمؤسسة ، فمن خلال المبحث الأول تم دراسة التنافسية والميزة التنافسية ، قد تبين لنا من خلال هذا المبحث أهمية و كيفية الحصول على ميزة تنافسية و زيادة القدرة التنافسية ، و تبين لدينا أهمية رفع الكفاءة الإنتاجية للوصول إلى رفع القدرة التنافسية و إعطاء مجال أكبر لتحقيق ميزة تنافسية ، أما المبحث الثاني الذي خصص لدراسة صياغة الاستراتيجية التنافسية فكان الهدف منه توضيح أهمية وجود الكفاءة الإنتاجية في مختلف مراحل صياغة الاستراتيجية ، و في المبحث الثالث الذي خصص لدراسة الاستراتيجيات العامة للتنافس ، و ذلك من اجل الوقوف على دور الكفاءة الإنتاجية في اختيار الاستراتيجية التنافسية ، او بصورة اخرى توصلنا إلى كيفية تأثير وجود الكفاءة الإنتاجية سواء للتوصل إلى منافسة سعرية او المنافسة من خلال الجودة ، لإنتهاج الاستراتيجية الأمثل التي تمكن المؤسسة من المنافسة في السوق .

الفصل الثالث

تحليل الاستراتيجية التنافسية

والكفاءة الانتاجية لمؤسسة

ENICAB

تمهيد :

من خلال الفصول الماضية من البحث تبين لدينا الاهمية البالغة لدراسة الكفاءة الانتاجية من جهة ، و دورها في اختيار استراتيجية تنافسية و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى . و من خلال الجانب النظري نحاول تسليط الضوء في الفصل الثالث على مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB للوقوف على مدى استفادة المؤسسة من كفاءتها الانتاجية لاختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة و لكي نتمكن من دراسة و تحليل الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، و الوقوف على الاستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسة و ذلك عن طريق التحليل في الاقتصاد الصناعي ، لابد من دراسة للكفاءة الإنتاجية في الجزائر ، و دراسة محيط المؤسسة الخارجي و أهم المنافسين و كذا سوق صناعة الكوابل في الجزائر .

و لهذا الغرض فقد قسم الفصل الثالث للمباحث التالية :

المبحث الأول : واقع الكفاءة الإنتاجية في الجزائر

المبحث الثاني : سوق الكوابل في الجزائر

المبحث الثالث : تقديم مؤسسة الكوابل لونيكاب

المبحث الرابع: القدرات التنافسية و الإنتاجية للمؤسسة

المبحث الأول : واقع الكفاءة الإنتاجية في الجزائر

المطلب الأول : عوائق تحقيق الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قبل الاستقلالية

نشير في البداية إلى مفهوم مصطلح "استقلالية المؤسسات العامة" تم تناوله من طرف الوزير الإنجليزي للنقل HERBERT « MORISSON ما بين (1924 – 1931) و كان يقصد به إعطاء حرية أكثر في تسيير المؤسسات العمومية و لاسيما نشاطها الدولي خارج إنجلترا¹ .

أما ما يخص الجزائر فقد تبنت استقلالية المؤسسات بوصفها سياسة إصلاحية من أجل إعادة مؤسساتها الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساساً بوظيفتها الإنتاجية التي هي الهدف من وجودها ، فقد جاءت الاستقلالية لمجاراة التغيرات على مستوى الموارد المالية للاقتصاد الوطني ، وجاءت أيضاً لتجسيد محاولة جدية لإرساء الآليات العلمية و التقنية للتسيير و تفعيلهما في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها مالياً .

تضافرت عدة عوائق أدت بأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الدوران في حلقة مفرغة من "اللاكفاءة"، مانعة إياها من انتهاج أسلوب الكفاءة في التسيير والإنتاج؛ هذه العوائق متعددة ومتنوعة منها المالية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتنظيمية، نحللها بإيجاز فيما يأتي :

أولاً : العوائق المالية

كانت السمة البارزة في نظام تمويل الاقتصاد الجزائري خلال المخططات التنموية (1970-1977) وجود هيئة مركزية للتخطيط تتولى حق إصدار رخص القروض طويلة المدى للمؤسسات العامة الجزائرية مروراً ببنوك الدولة ، ومن ثم فإن تمويل مشاريع المؤسسات كان يتم بواسطة بنوك تمويل الاستثمارات الإنتاجية، والخزينة العامة التي تنفذ ميزانية الدولة .

وكان الهدف من هذا النظام هو الوصول إلى مرحلة الإنتاج الفعلي للقيم المضافة من طرف المؤسسات العامة لتمكين من تسديد ديونها الآجلة تجاه البنوك ، ولكن سوء التسيير المالي أدى إلى عدم تحقيق هذا الهدف لتضطر بعد ذلك المؤسسات العامة الجزائرية إلى الانشغال عن موضوع الكفاءة ، وتبقى تفكر فقط في الاقتراض من جديد لتغطية عجزها المالي؛ هذا الوضع يعكس نمطاً تسييرياً مالياً لا يركز على المردودية المالية كأساس للمردودية الاقتصادية ؛ مما أفرز قائمة طويلة للمؤسسات الوطنية التي تعاني من العجز المالي.

¹ الداودي الشيخ ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 25 العدد الثاني 2009 - ص 225 - 229 .

ثانيا : العوائق الإقتصادية

ما يميز المؤسسات العامة- قبل الاستقلالية -أنها لم تكن تتحلى بالسرعة في مواجهة المستجدات التي كان يفرزها السوق، فمثلا إذا كان هناك ارتفاع في الطلب على إنتاجها لم تكن لديها القدرة على تلبية هذا الطلب الجديد بسبب عدم مرونة جهازها الإنتاجي، لأنها لم تكن تستخدم مفهوم المرونة كأداة تحليل في دراساتها التسويقية ؛ هذا يقودنا إلى الاستنتاج أن تسييرها لم يكن مرتكزا على أساس علمي، فلم تعط المؤسسات العامة أي اهتمام للدراسات التسويقية ، أي أن إنتاجها لم يكن مؤسسا على رغبات مستهلكيها وأذواقهم. كما أن هناك عائقا آخر تمثل في عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العامة تسمح لها بالمخاطرة، أي أنها لم تكن تتخذ قراراتها الاستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية لها، فعلى سبيل المثال كان نظام الأسعار المفروض- حتى سنة - 1990 من الوزارة الوصية يجرم المؤسسات العامة من متابعة تطورات السوق المحلي ؛ في ظل هذه القيود والعوائق كان من الطبيعي ألا نجد المؤسسات العامة تعمل وفقا لمعيار الكفاءة"، فكل إفرزات محيطها الداخلي والخارجي كانت تجذبها في اتجاه هو بالضرورة معاكس لاتجاه الكفاءة.

ثالثا : العوائق التكنولوجية

فيما يخص الجانب التكنولوجي لم تترك الوزارات الوصية على المؤسسات العامة أدنى حرية في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها ، ويمكن تفسير ذلك أنه بعد اختيار المشروعات الاستثمارية التي تُوكل مهمة تنفيذها إلى المؤسسات العامة ، والموافقة عليها من طرف الوزارة الوصية يأتي دور الدولة في عملية البحث عن المورد الأجنبي للتكنولوجيا التي تتطلبها تلك الاستثمارات، مع التغاضي عن أي دور للمؤسسات في هذا الأمر؛ ومن ثم أصبحت وظيفة "البحث و التطوير داخل المؤسسات غير معتمدة ، مما شكل بدوره قيوداً تكنولوجياً على المؤسسات كما أن المؤسسات العامة كانت مضطرة آنذاك إلى إعادة تكوين إطاراتها المتخرجة من المعاهد والجامعات الجزائرية ، بسبب عدم وجود علاقة اتصال بين المؤسسات العامة و بين هذه المعاهد والجامعات؛ طبعاً عملية إعادة التكوين هذه كلفتها كثيراً من التكاليف الزمنية والمالية مما زاد في تعميق واقع الاستهلاك لا الإنتاج للتكنولوجيا ، أي استيراد التكنولوجيا لا إبداعها من طرف المؤسسات العامة الجزائرية ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه "الفخ" أو "المصيدة التكنولوجية" والتي وقعت مجموعة من البلدان النامية فريسة في شبكها، ومن بينها الجزائر.

رابعا: العوائق التنظيمية

تتمثل العوائق التنظيمية التي كانت تواجه المؤسسات العامة آنذاك في إعطاء معنى سلبياً لنظام المراقبة ، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العامة، وتقسيم الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح بمراقبة التنفيذ، يأتي دور المراقبة ليتحلى فقط في توضيح احترام

القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة ، أي أن المراقبة لم تكن تنصب على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات، وتطبيق التصحيحات الملائمة مثلما نادى بذلك المفكر الكلاسيكي في الإدارة "هنري فايول".

إذاً يمكن القول : إن من بين عوائق تحقيق الكفاءة فيما يخص المؤسسات العامة قبل الاستقلالية - من منظور تنظيمي - هو عدم القيام بوظيفة الرقابة العكسية لأدائها.

المطلب الثاني : فرص تحقيق الكفاءة في المؤسسات العامة الاقتصادية في ظل الاستقلالية

يمكن القول إن الاستقلالية اعتبرت من طرف القائمين على رسم السياسة الاقتصادية في الجزائر في نهاية ثمانينيات من القرن الماضي بأنها فرصة جديدة للمؤسسات العامة الاقتصادية لتجاوز مشاكلها التي تفاقمت بسبب تفعيل واقع اقتصادي معين أجبرها على العمل في إطار "اللاكفاءة"، وحرمانها من استغلال عوامل إنتاجها واستخدامها بكفاءة، مما جعلها في الأخير تتخبط في أزمة هيكلية مستمرة.

إن هذه الفرصة التي أتاحتها آنذاك الاستقلالية للمؤسسات العامة الاقتصادية لتعمل في ظل ظروف تتسم بإمكانية تحقيق الكفاءة في تسييرها يمكن تحليلها من خلال النقاط الآتية:

● الفصل بين مفهوم ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها:

إعتبر المحللون عملية الفصل في مسألة الملكية من طرف الدولة للمؤسسات العامة الوطنية آنذاك بمنزلة دافع قوي لهذه الأخيرة نحو تسيير يتصف بالكفاءة نظراً إلى ما كان يشكله مفهوم الملكية للرأسمال الاجتماعي للمؤسسات من طرف الدولة من قيود على تسييرها، ومن ثم على نتائجها؛ ففي المرحلة السابقة للاستقلالية كانت الدولة تتدخل بواسطة هيئات مختلفة (الوصاية) في تسيير المؤسسات، و زيادة على ذلك لم تكن هناك الحرية في التصرف في أملاك المؤسسات لأنها ملك للدولة؛ أيضاً يعد الرصيد الموجب للمؤسسات العامة ملكاً قانونياً للدولة قانون المالية لسنة 1970 ، كما أن تعيين أطرها العليا من طرف المركز، وكذا سلم الأجور، ونظام التشغيل أعاقها عن كل تحكم في تسيير مواردها البشرية .

ولكن مع الاستقلالية أصبح القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات يفصل بصورة واضحة بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسات، وصلاحيات الإدارة و التسيير فيها؛ إذ بموجب هذا القانون أصبحت المؤسسات العامة الاقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة؛ هذه الأخيرة تعد مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسات، لكن لا تتدخل في إدارتها وتسييرها؛ وهذه الملكية تترجم في الأسهم التي تصدرها المؤسسات للدولة مقابل تحويل هذه الأخيرة إلى حصص عينية أو نقدية وجعلها تحت تصرف الشخصية المعنوية الممثلة للمؤسسات حسب ما جاءت به المادة رقم (698) من القانون التجاري (رقم 88-04 المؤرخ في 12/01/1988) .

وتجدر الإشارة إلى أن الذي ينوب عن الدولة في أداء دور المالك في رأس مال المؤسسات آنذاك هو ما اصطلح على تسميته ب"صناديق المساهمة"، التي تعد (شركة مساهمة عمومية، ويعد ضماناً لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم، والحصص، والسندات، والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة، والجماعات المحلية، بوصفها متعاملاً ائتمانياً لها) .

وقد بلغ عدد هذه الصناديق ثمانية، وهي : الصناعات الغذائية، المناجم، الكيمياء -البتروكيمياء- الصيدلانية، مواد التجهيز، البناء، الإلكترونيك -المواصلات السلكية واللاسلكية -الإعلام الآلي، الصناعات المختلفة، الخدمات. وقد بدأت نشاطها الفعلي يوم 23 أوت 1988، ثم ما لبثت حتى حلت ، بما سمي آنذاك "الشركات القابضة- Holding".

وتجدر الإشارة إلى أن السلطات العليا في الجزائر كانت تنتظر نتائج إيجابية من تطبيق هذه السياسة الجديدة من منطلق أن المؤسسات العامة الاقتصادية- في إطار الاستقلالية -قد تحررت من التسيير الإداري، وأصبحت مستقلةً مالياً وإدارياً، ومن ثم لم يبق لها إلا أن تتأقلم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة في إطار تسيير علمي مستقل يعيد لها وظيفتها الحقيقية ، وتنشط وهي آخذة بالحسبان مبدأ الربحية، ولن يتأتى لها ذلك إلا إذا أخذت في الحسبان عاملي الكفاءة والفعالية، لأنها من دونهما لا يمكن أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها، وحينها لا يبقى أمامها سوى سبيل واحد هو الإفلاس والتسوية القضائية، مما يعني انسحابها قانوناً من السوق.

- أيضاً كان ينظر إلى مبدأ الاستقلالية المالية للمؤسسات العامة الاقتصادية آنذاك على أنه سيسهم في تخفيف مسيرتها وعماها، ويدفعهم إلى زيادة الإنتاجية والمردودية، لأن عملية الارتباط بالجماعات المحلية، وبدرجة أكثر بالهيئات المركزية، وكذا المراقبة من طرفها للمؤسسات العامة قد ألغيت .
- هناك عامل آخر اعتبر آنذاك أنه سيدفع بالمؤسسات العامة نحو تحقيق أهدافها المخططة، وهو أنه بعد تطبيق سياسة الاستقلالية تصبح المؤسسات العامة هي التي تحدد مستقبلها، وتطورها انطلاقاً من الظروف المحيطة بها، مما يجعلها تأخذ عامل الكفاءة بالحسبان عند اتخاذ قراراتها الاستثمارية.
- كانت تتوقع الهيئات التي أوكلت لها مهمة الإشراف على إعداد السياسات الإصلاحية وتنفيذها في نهاية ثمانينيات القرن الماضي أن تتمتع المؤسسات العامة الاقتصادية بإمكانية إصدار قرارات تتحمل مسؤوليتها سوف يتيح لها فرصة ممارسة نشاطها في إطار الأخطار التسييرية، ومن الطبيعي أنه ليس من مصلحة المؤسسات العامة وفائدتها أن تتبنى مسؤولية ولوج المخاطرة دون أن تتوخى عامل الكفاءة في التسيير والإدارة.

- يضاف إلى العوامل السابقة الذكر، عامل آخر تمثل آنذاك في إصدار المراسيم والقوانين المتعلقة بتحديد كفاءات تطبيق المكافآت على المردودية وطرائق ربط الأجور بالإنتاج (مرسوم رقم 88-221 المؤرخ في 1988/11/2) . فقد كان ينظر السياسة الاقتصادية حينها أن هذه التشريعات الجديدة ستتيح للمؤسسات العامة حرية أكثر في مجال تحديد مناصب العمل والأجور، وشروط قبول العمال أو طردهم، بحيث يصبح ذلك مرتبطاً بدرجة كبيرة بظروفها وإمكاناتها الداخلية، مما يجعل تسييرها يتصف بالكفاءة لأنه سوف تتجسد علاقة الربط- إلى حد كبير - ما بين المسؤولية عن نتائج المؤسسة وطرائق تسيير العامل البشري فيها .
- أتاحت أيضاً للمؤسسات العامة في ذلك الوقت في إطار الاستقلالية إمكانية إعدادها لهيكلها التنظيمي حسب احتياجاتها الإدارية والتسييرية .
- أعطيت للمؤسسات العامة آنذاك حرية تحديد أسعار منتجاتها، وهذا تطبيقاً لقانون (12/89) المتعلق بالأسعار، والذي صدرت مراسيمه التطبيقية في أبريل 1990 ، وكذا اختيار شبكات توزيع منتجاتها.
- كان يحق للمؤسسات العامة بموجب مبدأ الاستقلالية عقد أية صفقة تدخل في إطار الموضوع الاجتماعي لها، وتبعاً لمصالحها، دون اللجوء إلى ترخيص من الهيئة الوصية .

المطلب الثالث : تقييم كفاءة المؤسسات العامة من منظور الاستقلالية كسياسة إصلاحية

- بعد أن استعرضنا فيما سبق الفرص التي يفترض أن السياسة الجديدة المتمثلة في استقلالية المؤسسات العامة قد وفرتها للمؤسسات العامة المعنية بمشروع الاستقلالية، نقوم فيما يأتي بمحاولة تقييم هذه السياسة من حيث آثارها في الكفاءة الإدارية والتسييرية لهذه المؤسسات، وهذا بالرجوع إلى نتائج المؤسسات العامة التي كانت موضوع تطبيق للاستقلالية.
- إذاً رغم ما تتيحه الاستقلالية للمؤسسات العامة الاقتصادية من فرص لكي تتوخى الكفاءة في تسييرها و في إنتاجها إلا أن الظروف الصعبة و غير الملائمة التي لازمت مرور هذه المؤسسات إلى الاستقلالية قد أعاققتها عن تحقيق الهدف المنشود ألا وهو الكفاءة ؛ هذه الظروف أو العوامل المعوقة نلخصها فيما يأتي :

- نقص استغلال الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسات من عمال وتجهيزات بسبب النقص في التمويل.
- الأعباء الثقيلة جداً التي سببتها الاختلالات المالية، فوضعية العديد من المؤسسات العامة التي طبقت فيها الاستقلالية كانت سالبة التدفق النقدي، ومن ثم لم تستطع هذه المؤسسات أن تتلاءم مع قواعد القانون التجاري.

- وجود فائض في العمالة ناتج عن التوظيف غير الاقتصادي لليد العاملة ، نظراً إلى عدم معالجة هذه المشكلة عن طريق تحديد المستويات الملائمة لكل مؤسسة من حيث التوظيف حتى يمكن تفادي الطرد الجماعي للعمال.
- الصراعات الاجتماعية التي تزايد حجمها وحدثها بعد أكتوبر 1988 ، وكذا بعد تشريع حق الإضراب في دستور .
- عائق العملة الصعبة النادرة بسبب انخفاض الموارد الجبائية البترولية.
- إن الاستقلالية التي تمتعت بها المؤسسات العامة في ميدان الإدارة والتسيير في ذلك الوقت لم يوازها في المقابل انفصال ملكيتها عن الدولة، بل حتى مع الاستقلالية بقيت المؤسسات العامة ملكية كاملة للدولة، زيادة على كونها تمثل أحد أشخاص القانون العام.
- إن التصور التنظيمي الجديد المستوحى من الاستقلالية كسياسة إصلاحية أبقى على الطابع العام للمؤسسات من حيث شكل الملكية ونظامها، وفي الوقت نفسه زودها بأدوات القانون الخاص بهدف تحقيق كفاءتها وفعاليتها وتحسينهما، وهو ما يجعلنا نستنتج أن تركيب مبدأ الاستقلالية يحمل في طياته وضعين متميزين ومتناقضين من حيث الأصل، مما يقود إلى وجود تنافر جوهري بين الأهداف والوسائل.
- و في إعادة الهيكلة الصناعية التي تبنتها الجزائر في تلك المرحلة أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من الإنتاج " كمتعامل اقتصادي" ، ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي جميعها، كي تفسح المجال في ذلك للقطاع الخاص كمالك ومسير؛ هذا يعني ألا تعتمد الدولة على التدخل في جوانب التسيير المالي للمؤسسات حتى تتحمل هذه الأخيرة مسؤولية نتائج تسييرها وفقاً لقواعد القانون التجاري ، وينبع تحديد هذا الدور من هدف تحرير ميزانية الدولة من العبء المالي الكبير للمؤسسات الذي ترتب على تدخلها المتزايد في التسيير الداخلي للمؤسسات العامة، مما دفع بالدولة نحو حتمية شراء ديون المؤسسات العاجزة من البنوك.
- إذاً نستنتج أن سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي طبقت في الجزائر منذ أكثر من منتصف التسعينات كانت تهدف أيضاً آنذاك إلى ضرورة تحديد دور الدولة وتكليفه في الاقتصاد المسير من طرف قوانين السوق ، فكفاءة التكيف وليست كفاءة التخصيص، هي التي يجب أن تسترشد بها السياسة الاقتصادية ، هذا من منطلق أن تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات، وتحقيق النمو الاقتصادي واستمراره يكمن في وجود وتفعيل منظومة مؤسساتية مرنة يمكنها من التكيف مع التغيرات الحادثة ، وتتكيف أيضاً مع الصدمات التي يتعرض لها الاقتصاد الجزائري ؛ من هذا المنظور اعترف للدولة آنذاك بأربعة أدوار في اقتصاد السوق هي :ضبط سير النشاط الاقتصادي، ودور الحماية ؛ ودور الإنتاج ، ودور التنشيط .

المبحث الثاني : سوق الكوابل في الجزائر

المطلب الأول : مؤشرات لصناعة الكوابل في شمال افريقيا

أولا : مؤشرات اقتصادية خاصة ببلدان شمال افريقيا

و فيما يلي نقدم أهم المؤشرات الاقتصادية في بلدان شمال افريقيا لنوضح النمو الاقتصادي لهذه البلدان و واقع الصناعة فيها ، و ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : مؤشرات اقتصادية لدول شمال إفريقيا

Année 2011	Egypte	Maroc	Tunisie	Algérie	Libye
Superficie (Km ²)	1 001 450	446 550	163 610	2 381 741	1 759 540
Rang Mondial	30	58	93	10	17
Population (millions)	83 688 164	32 309 239	10 732 900	35 406 303	6 733 620
Rang Mondial	15	38	79	35	102
PIB (milliard de \$)	231.9	101.8	48.9	183.4	NA
Composition du PIB par secteur	Agriculture 14.4%	Agriculture 16.6%	Agriculture 10.6%	Agriculture 8.1%	Agriculture 3.6%
	Industrie 39.5%	Industrie 32.3%	Industrie 34.6%	Industrie 61.6%	Industrie 56.7%
	Services 45.8%	Services 51%	Services 54.8%	Services 30.32%	Services 39.7%
Taux d'inflation	13.3%	1.9%	3.7%	4%	6.1%
Rang Mondial	201	16	88	103	145
Taux de croissance de la production industrielle	5.7%	4.4%	0%	4.8%	2.7%
Rang Mondial	58	79	152	73	116
Consommation en Electricité (GWht)	109.1	21.47	12.49	40.11	22.89
Rang Mondial	29	67	82	56	66
Taux de chômage	12.2%	9.2%	16%	9.7%	30%
Rang Mondial	130	107	154	109	180

المصدر :¹ estimations de 2011, CIA (Central Intelligence Agency), Fact book

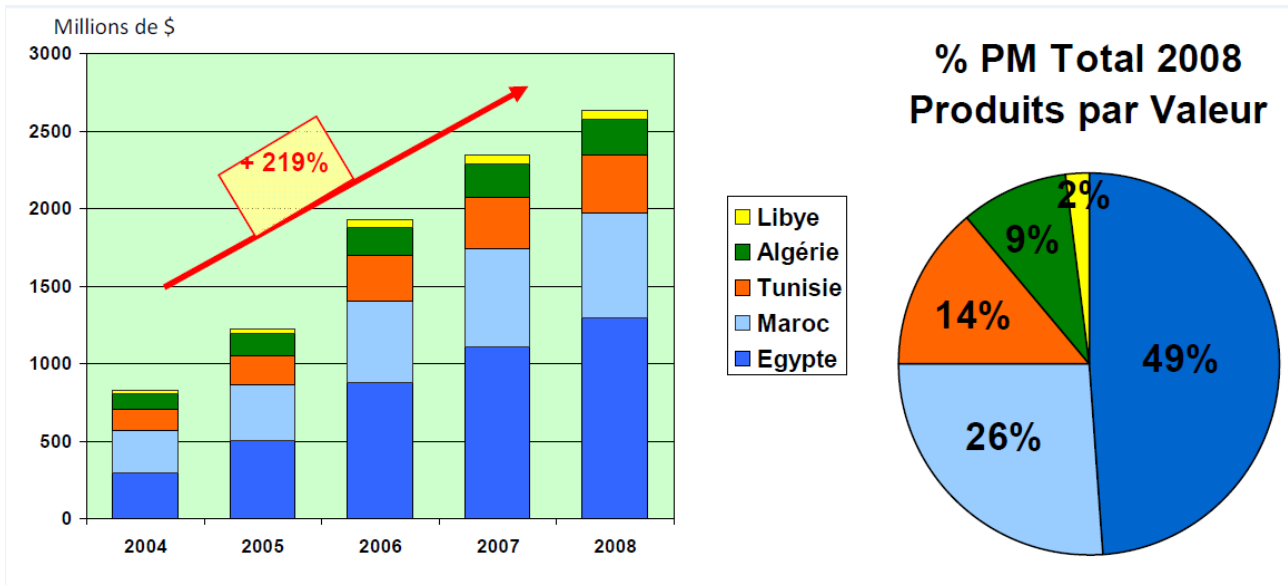
و كما هو مبين في الجدول اعلاه و الذي يبين بعض المؤشرات الاقتصادية لبلدان شمال افريقيا ، كما يوضح مؤشرات لهذه البلدان من بينها المساحة وعدد السكان ، و من بين المؤشرات توزيع الناتج المحلي الاجمالي حسب القطاع و نسبة الناتج الصناعي منها ، و كذا استهلاك الطاقة الكهربائية ، و تحتل الجزائر المرتبة الثانية من حيث نسبة الانتاج الصناعي مقارنة بالانتاج المحلي الاجمالي بعد مصر بنسبة 4.8 % .

¹ - <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2147rank.html?countryName=Egypt&countryCode=eg®ionCode=afr&rank=30#eg>, 25/06/2012

ثانيا : نمو إنتاج صناعة الكوابل في شمال إفريقيا

تعد الكوابل الأرضية أحد أهم الخيارات المتاحة لنقل الطاقة الكهربيه وفي الفترة الأخيرة تطورت صناعة الكوابل بشكل ملفت للنظر ، و أصبحت صناعة الكوابل أحد أهم الصناعات في العالم وذلك لأنها تعد عصب نظام نقل وتوزيع الطاقة الكهربيه ، و الشكل الموالي يبين تطور نمو إنتاج الكوابل في شمال إفريقيا :

الشكل رقم (15) : نمو إنتاج الكوابل في شمال إفريقيا

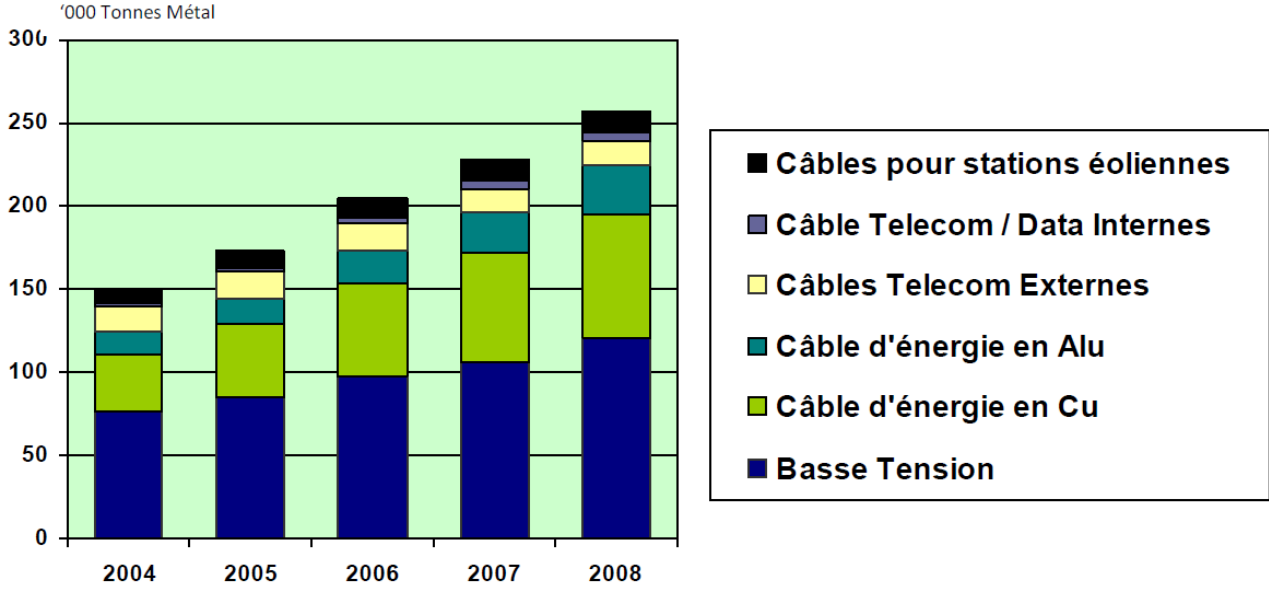


المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

و من خلال الشكل السابق يظهر التطور الواضح في مجال صناعة الكوابل في شمال افريقيا ، و تحتل مصر المرتبة الاولى من حيث الانتاج بنسبة 49 % ، تليها كل من المغرب ثم تونس ، و تأتي الجزائر في المرتبة الرابعة بنسبة 9% و أخيرا ليبيا . و كان التطور خلال اربع سنوات من 2004 إلى 2008 بشكل مذهل في إجمالي الصناعة في شمال افريقيا حيث بلغت نسبة التطور 219 % ، و حيث يوضح الاتجاه المتسارع لهذه الصناعة لما تكتسيه من أهمية في جميع مجالات الصناعات الاخرى .

و الشكل الموالي يوضح تطور إنتاج الكوابل حسب نوع الكابل كالتالي :

الشكل (16) : نمو إنتاج الكوابل حسب نوع الكابل في شمال إفريقيا بين 2004/2008



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

و كما هو موضح في الشكل تمثل الكابلات منخفضة التوتر المرتبة الاولى من حيث الانتاج في شمال افريقيا وذلك راجع للإستخدام و الطلب الكبير على هذه النوعية من الكوابل لإستخداماتها المتعددة و السهولة النسبية في إنتاجها .

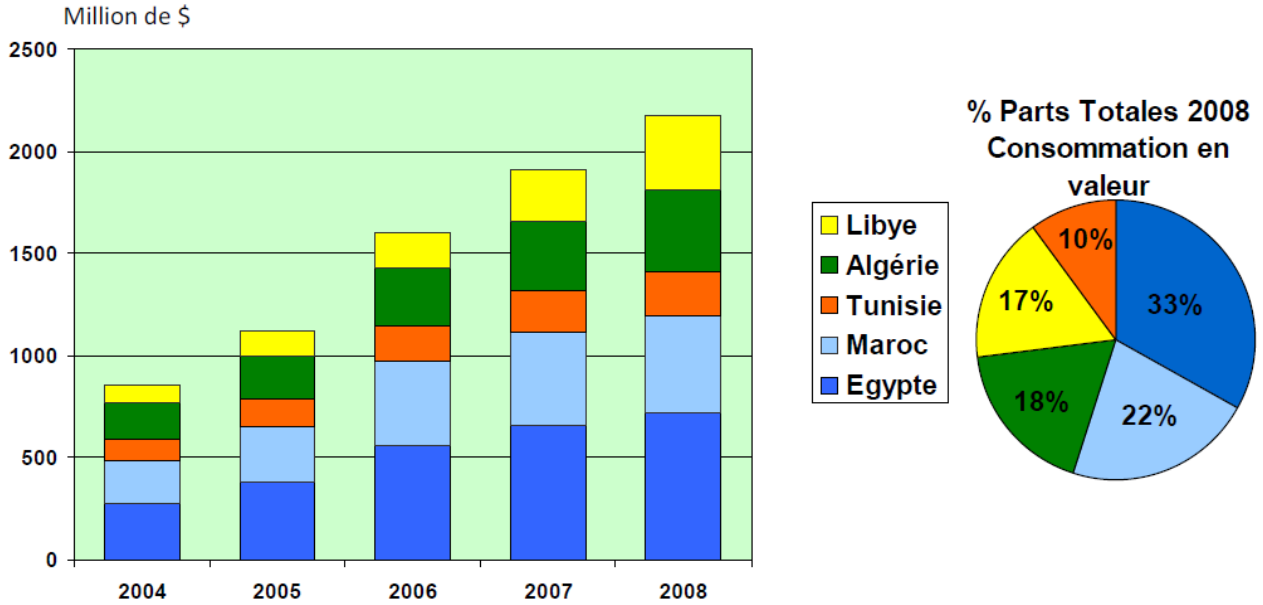
و في العموم فقد تطور مستوى إنتاج الكوابل في الفترة 2008/2004 بشكل ملفت للإنتباه ، من إنتاج 150.000 طن سنة 2004 ليصل إلى مستوى إنتاج يفوق 250.000 طن خلال سنة 2008 . يفسر ذلك الطلب المتزايد على هذه الصناعة في السوق ، و الاهمية البالغة التي تكتسيها داخل هيكل الصناعة .

ثالثا : إستهلاك الكوابل في شمال إفريقيا

و دائما وفي إطار إبراز أهمية صناعة الكوابل في شمال إفريقيا و تطورها ، يوضح الشكل الموالي إستهلاك الكوابل لدول شمال إفريقيا

و ذلك خلال نفس الفترة من 2008/2004 :

الشكل رقم (17) : إستهلاك الكوابل في شمال افريقيا بين 2008/2004



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

يمثل التطور المتزايد في استهلاك الكوابل الحاجة المتزايدة لها لمختلف الصناعات و الاستخدامات ، و في الفترة ما بين 2008/ 2004 تطور إستهلاك الكوابل بالاجمالي لدول شمال إفريقيا من أقل من مليار دولار سنة 2004 ليصل إلى ما يفوق 2 مليار دولار سنة 2008 ، و لا تعتبر الجزائر استثناء لهذا التطور فمن الملاحظ زيادة معتبرة لاستهلاك و استعمال الكوابل في مختلف مجالات الصناعة ، و ذلك راجع للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا النوع من الصناعة ، و كذلك مختلف مشاريع البنية التحتية التي تشهدها الجزائر في نفس الفترة .

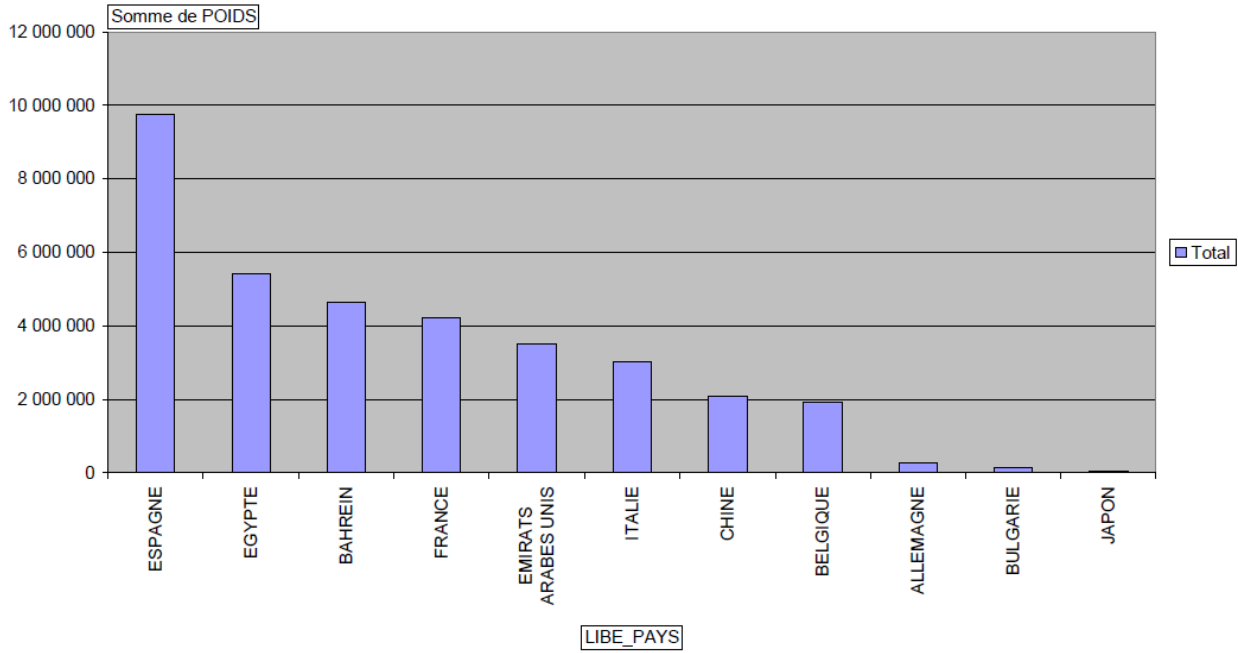
المطلب الثاني : صناعة الكوابل في الجزائر

تعتبر الجزائر حاليا أكبر بلد في أفريقيا من حيث المساحة بعد تقسيم السودان ، و تشمل الصحراء 4/5 من المساحة الكلية، و هي أيضا ثاني أكبر دولة من حيث عدد السكان في شمال أفريقيا بعد مصر ، و مع ارتفاع أسعار النفط ، اتجهت الجزائر لزيادة عدد من الاستثمارات في مختلف القطاعات، والذي أدى لزيادة الطلب على الكوابل ، و تتجه الحكومة الجزائرية كذلك إلى محاولة إستغلال إرتفاع عائدات النفط والغاز لتحسين البنية التحتية ، و قد خصصت 155 مليار دولار في هذا الاتجاه . و من جهة اخرى تعتمز الحكومة بناء مليون منزل ، و كل ذلك يصب في زيادة إستهلاك الكوابل في السوق الجزائري .

الفصل الثالث : تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية لمؤسسة ENICAB

و الشكل التالي يبين استيراد الجزائر للمواد الأولية و من اهمها النحاس المستخدم في صناعة الكوابل ، و ذلك حسب الدول الاكثر توريدا للجزائر لسنة 2010 :

الشكل رقم (18) : إستيراد الجزائر من المواد الاولية لصناعة الكوابل



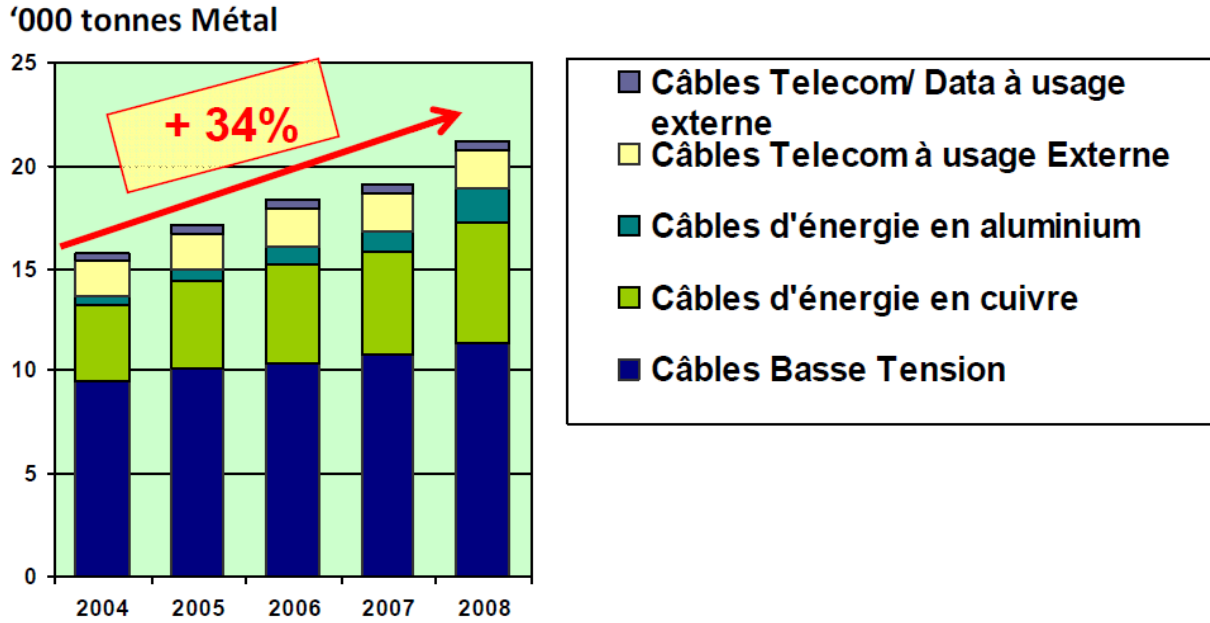
المصدر¹ : Le Centre national d'information et de statistiques Douanières

و من الشكل السابق تظهر اسبانيا كأحد أكبر مصدري المواد الاولية للجزائر ، تليها كل من مصر والبحرين ثم فرنسا ، و من الواضح من الشكل أن الجزائر تتعامل في هذا المجال مع دول الجوار بالدرجة الأولى .

و بعد أن رأينا في الشكل السابق أهم الدول الموردة للمواد الاولية اللازمة في صناعة الكوابل للجزائر ، نقدم في الشكل التالي تطور إنتاج صناعة الكوابل في الجزائر حسب نوع الكابل في الفترة الممتدة بين 2008/2004 :

¹ <http://www.douane.gov.dz/Quelles%20statistiques%20a%20votre%20service.html> ، 2012/10/20

الشكل (19) : تطور إنتاج الكوابل في الجزائر الفترة 2008/2004



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

في أول قراءة للشكل السابق يظهر لنا تطور إنتاج الكوابل في الفترة بين 2008/2004 بشكل مستمر حيث كانت أكثر بقليل من 15000 طن في سنة 2004 إلى أكثر 20000 طن سنة 2008 و هو تطور ملحوظ في إنتاج الكوابل .

و من الواضح من خلال الشكل أن الجزائر تركز إنتاجها على كابلات التوتر المنخفض ، حيث و كمثال نأخذ على سبيل المثال سنة 2004 كان إنتاج الجزائر من الكابلات منخفضة التوتر تقريبا 9000 طن مقارنة بكابلات الطاقة النحاسية التي كانت الجزائر تنتج منها تقريبا 4000 طن ثم باقي انواع الكابلات في المرتبة الثالثة والرابعة .

و في تحليل للمعطيات السابقة نستنتج أن الجزائر تركز الإنتاج أكثر على انواع الكابل الأكثر استهلاك و طلب في السوق الجزائرية و العالمية ، بالإضافة إلى ذلك الاسهل نسبيا من خلال التصنيع .

المطلب الثالث : أهم المنتجين للكوابل في الجزائر

إن هيكل سوق صناعة الكوابل في الجزائر كان يعتبر سوق إحتكار القلة منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2008 ، حيث اصبح السوق أكثر تنافسية مع دخول منافس جديد لديه سمعة قوية خاصة في منطقة الخليج العربية و الشرق الاوسط على العموم .

وقبل أن ندرس بالتحليل مؤسسة لونيكاب محل الدراسة ، يجب إلقاء نظرة على أهم المنافسين في السوق صناعة الكوابل في الجزائر و البداية سوف تكون مع مؤسسة السويدي التي رغم دخولها إلى السوق كان حديثا لكنها تعتبر أهم منافس لشركة لونيكاب .

أولا : تقديم شركة السويدي لصناعة الكوابل

تعتبر شركة السويدي في الجزائر هي الاولى من نوعها في سوق صناعة الكابل في الجزائر ، بعد أن كانت السوق تعتبر سوق احتكار قلة بوجود شركات وطنية .

تأسست شركة السويدي في الجزائر سنة 2008 في مدينة الجلفة ، و هي شركة تابعة لمجموعة شركات مصرية قوية و تسمى السويدي إلكتروك ، و يخضع إنتاج شركة السويدي الجزائر إلى مواصفات فرنسية ، و استغلت شركة السويدي الفجوة الموجودة بين الانتاج المحلي والطلب و بأسعار تنافسية .

كما أن شركة السويدي تغطي اربع اسواق رئيسية هي : النقل و التوزيع ، الطاقة الكهربائية ، البتروكيماويات و النفط والغاز ، البناء . و قد استفادت هذه الشركة كونها تابعة لشركة قوية في إنتاج الكوابل من خلال الخبرة الطويلة في جميع مراحل الانتاج و النوعية . و تعتبر مجموعة شركات السويدي من المؤسسات الرائدة في صناعة الكوابل في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا حيث أنها تحتل الريادة في منطقة شمال إفريقيا (مصر ، الجزائر ، ليبيا) بنسبة 25 % من إجمالي السوق ، وتضم المجموعة عددا من الشركات التابعة التي تختص في إنتاج الكابلات و المواد المرتبطة بها، بالإضافة إلى المنتجات الكهربائية مثل الملحقات، ومصاييح والمحولات.

و الشكل الموالي يبين النمو المتسارع لمجموعة شركات السويدي بداية من سنة 1986 حتى 2010 :

الشكل (20) : نمو مجموعة شركات السويدي في الفترة 2010/1986

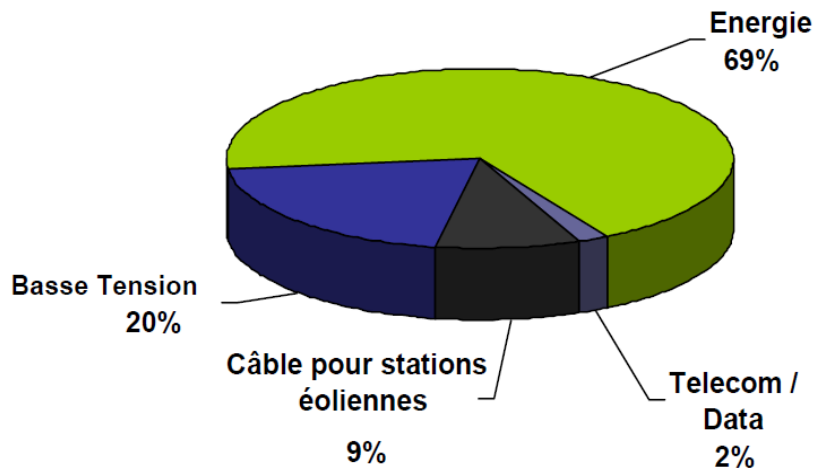
2010	Renamed El Sewedy Electric	El Olvega (90% stake)	M. Torres (90% stake)	Siag El Sewedy Towers (SET)	Doha Cables	El Sewedy Cables Nigeria	3W Networks
2009	El Sewedy Cables KSA	El Sewedy Cables Ethiopia	El Sewedy Electric Zambia	El Sewedy Cables Yemen	ECMEI	El Sewedy Transformers Egypt	M. Torres Olvega (30% stake)
2008	El Sewedy Cables Algeria	United wires	El Sewedy Electric Syria	Iskraemeco Olvega			
2007	El Sewedy Electrical Ghana						
2006	El Sewedy Cables Syria						
2005	Italsimea El Sewedy						
2004	Sudanese Egyptian Industries						
2003	Giad El Sewedy Cables						
2002	United Metals	Sedco					
1998	United industries	Elastimold					
1997	Egyptech	Sedplast					
1996	Arab Cables						
1986							

المصدر : <http://www.elsewedyelectric.com/FE/Common/Showpage.aspx?Pageid=49&g=5>. (15/01/2012)

و من خلال الشكل يظهر لدينا النمو السريع لمجموعة شركات السويدي ، و هذا يدل على قوة و نجاح هذه المجموعة و لذلك فإن دخولها إلى السوق الجزائرية زاد من تنافسية السوق بشكل كبير .

و سوف يظهر لدينا في الشكل الموالي أهم أنواع الكوابل التي تنتجها شركة السويدي في الجزائر

الشكل رقم (21) : منتجات شركة السويدي



المصدر : نفس المرجع <http://www.elsewedyelectric.com/FE/Common/Showpage.aspx?Pageid=49&g=5>. (15/01/2012)

الفصل الثالث : تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية لمؤسسة ENICAB

و من خلال هذا الشكل ندرك أن شركة السويدي تركز في انتاجها على كابلات الطاقة بنسبة كبير تصل إلى 69 % من مجموع إنتاجها كما تختص في إنتاج كابلات التوتر المنخفض ، و كابلات الاتصالات .

ثانيا : تقديم مؤسسة كبال (cabel)

بدأ نشاط أول مصنع لصناعة خيوط الكوابل في مدينة قسنطينة سنة 1942 و سمي LATRAF ، و بعد ذلك نشأ مصنع CABLAF متخصص في صناعة الكوابل الكهربائية منبثق عن شركة LATRAF في سنة 1968 في عهد الاستقلال ، و تحول تسميته إلى SONELEC ، و في 1983 كانت بداية الشركة الوطنية لصناعة الكوابل من طرف شركة سونلاك ، بثلاث وحدات مترابطة و هي ¹ :

- مصنع الكوابل الهاتفية واد سمار CATEL .

- مصنع الكوابل الكهربائية قسنطينة CABEL .

- مصنع الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB .

و في إطار عملية توسيع الشركة تم إنشاء مؤسسة 1998 CABEL spa مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الجزائرية العاصمة ، في

مساحة 9.5 هكتار و بدأت تصنيعها وفق معايير عالمية (IEC(Commission Internationale de l'Electrotechnique

، و معايير أجنبية BSI – VDE (Normes Allemandes) – NF (Normes FranCaises)

و يشمل إنتاج الشركة مجموعة من منتجات الكوابل كما يلي:

- الكابلات المنزلية : جامدة، وشبه جامدة ومرنة .

- كابلات الصناعية : جامدة، وشبه جامدة ومرنة المسلحة وغير المسلحة .

- كابلات الربط .

- كابلات التحكم .

- عدة انواع من الأسلاك والكابلات(الخالية من الهالوجين، الهيدروليكية، الخ) .

¹ موقع مؤسسة CABEL ، <http://www.cabel-dz.com/index0.html> ، 2012/10/18

- كابلات الجهد العالي (النحاس والألومنيوم و الألمنيوم الصلب).

ثالثا : تقديم مؤسسة CATEL

على الرغم من إنشاءها الحديث سنة 1997 من طرف شركة ENICAB ، إلا ان لديها خبرة في النشاط تفوق 70 سنة ، و ذلك من خلال نشاط شركة الكوابل و الاتصالات "CÂBLERIE DE TÉLÉCOMMUNICATION" ، فقد تم إنشاء هذه الوحدة في منطقة واد سمار في الفترة الاستعمارية عن طريق شركة LTT و سوف نحاول التعرف على هذه الشركة من خلال سرد اهم مراحل تطور هذه الشركة ¹ :

1928 : إنشاء وحدة الكابلات الهاتف سمار الواد من قبل « Lignes Télégraphiques et Téléphoniques Nord Africaines » ، و ذلك في الفترة الاستعمارية .

1968 : تأميم المصنع من قبل الحكومة الجزائرية وإلحاق الوحدة إلى الشركة الوطنية "SN METAL" .

1969 : تحويل وحدة SN METAL إلى الشركة الوطنية SONELEC .

1983 : إعادة هيكلة شركة SONELEC ، و ميلاد شركة UNICAB .

1998 : إعادة هيكلة و تقسيم لشركة ENICAB و إنشاء ثلاث وحدات جديدة كما ذكرنا سابقا ، و منها إنشاء شركة

CATEL .

و قد شهدت السنوات اللاحقة لإنشاء الشركة عدة تطورات منها زيادة رأس مال الشركة في عدة سنوات منها 2004 و

2007 ، وكما قامت الشركة بعمل شراكة مع شركة MATELEC ، لإنتاج كابلات الألياف البصرية . كما شهدت 2010

حصول الشركة على شهادة ISO9001 نسخة 2008 .

و من بين أهم منتجات الكوابل في شركة كاتال نوضحها في الشكل التالي :

¹ الموقع الإلكتروني لشركة كاتال ، <http://www.catel-dz.com/about-company.html#a> ، 2012/10/25 .

الشكل رقم (22) : منتجات شركة كنال

Câbles de télécommunications en cuivre	Câbles à fibre optique	Câbles de signalisation	Fils & câbles d'énergie basse tension	Câbles à applications spécifiques
Les câbles urbains souterrains	câble souple à une seule gaine en version armée et non armée	ZPGU	H07V-U	CR1 (multiconducteurs)
Les câbles urbains autoportés	Câble souple entièrement diélectrique	ZPFU	H05V-U	FR-N1X1G1
Les câbles unipolaires de raccordement aérien	Câble souple à mono tube central	ZPAU	H07V-R	H05 Z-U H07 Z-U
Câbles de raccordement et d'installations privées	Câble blindé armé métallique double gaine	ZCO3	H05V-K	H07 Z-R
			H07V-K	H05Z-K H07 Z-K
			H05V2-U	CR1
			H07V2-U	FR-N1X1G1 (classe 2)

المصدر : الموقع الإلكتروني لشركة كنال ، مرجع سابق ، 2012/10/25

و كما هو موضح من خلال الشكل السابق ، فإن شركة كنال خمسة أنواع رئيسية من الكوابل و هي : كوابل الاتصالات النحاسية ، كوابل الألياف البصرية ، كوابل الإشارة ، خيوط و كوابل الطاقة المنخفضة ، كوابل التطبيقات المحددة .

عموماً فإن منتجات شركة كنال مختلفة نوعاً ما على منتجات شركة لونيكات بسكرة ، لأن شركة كنال تركز في إنتاجها على كوابل الاتصالات و متخصصة في كوابل الألياف البصرية مؤخراً .

المبحث الثالث : تقديم مؤسسة الكوابل لونيكاب

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية SONELEC المؤسسة الأصلية التي انبثقت عنها مؤسسة ENICAB فقد أنشأت SONELEC في إطار القرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/13 كانطلاقة لإنعاش الصناعة الكهربائية المحلية ، وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني ، ثم قرار إعادة هيكلة SONELEC تجزأت سنة 1982 إلى المؤسسات الآتية :

1- المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENIL) مقرها بلكور .

2- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) مقرها تيزي وزو .

3- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENPEC) مقرها سطيف .

4- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (ADMEL) مقرها الجزائر العاصمة .

5- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB) مقرها الجزائر، والتي تشرف على ثلاث وحدات هي :

● وحدة جسر قسنطينة بالقبة : مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والمنخفض تبلغ طاقتها الإنتاجية ب: 26000 طن سنويا .

● وحدة واد السمار بالحراش : مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية 5500 طن سنويا .

● وحدة بسكرة: مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وفي 1993/11/04 أعيدت هيكلة مؤسسة

ENICAB ، وأصبحت بذلك المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لمنطقة بسكرة وحدة مستقلة عن المؤسسة الأم ، وألحقت بالشركة القابضة للكهرباء والالكترونية (HELEET).

1. التعريف بوحدة بسكرة(ENICAB):

تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في المنطقة الصناعية قرب المدينة وتعد من أكبر المصانع على المستوى

الوطني والإقليمي في مجال تخصصها، تقدر مساحتها ب 42 هكتار، منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن...إلخ.

أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر ب 26 هكتار تشمل على مواقف سيارات ومختلف المعدات الأخرى، وتوجد مساحات خضراء إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع.

ولقد بدأت الوحدة نشاطها الحقيقي في 1986 و انفصلت عن المؤسسة الأم في بداية سنة 1998.

يبلغ عدد عمال المؤسسة 908 عامل، حسب آخر إحصائيات لسنة 2010 فإن 77% من العمال يشتغلون بصفة مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى: . إطارات: 101 / أعوان تحكم: 204 / أعوان تنفيذ: 603 .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف المؤسسة و نشاطها

أولا : أهمية وأهداف المؤسسة

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يعتبر إنجاز جد مهم ، و هذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه ، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي و قدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها ، وكذلك قدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة ، فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون ، وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي ، وهذا نتيجة تحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة ، و هذا الذي مكنها من التحصل على شهادة الجودة العالمية (ISO 9002) في جوان 2001 من طرف المنظمة الدولية للمعايير ، وهذا أعطى إمكانية الدخول إلى السوق الخارجية ، حيث ساهمت و بصورة كبيرة في القضاء على التبعية في هذا المجال الإقتصادي ، وبالتالي فأهدافها هي :

- إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها .
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية من خلال استخدام أحدثات التكنولوجيات
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق
- تزويد الدول الإفريقية بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة .
- القضاء على التبعية الإقتصادية .
- إدخال العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير .

ثانيا : نشاطها

تقوم المؤسسة بإنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها ، وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة و متطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 800 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي :

1. الكوابل المنزلية (**Les câbles domestiques**) : تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم في البناء و الاستخدام المنزلي و يتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط و تصنع من مادتي النحاس و PVC .

2. الكوابل الصناعية (**les câbles industriel**) : يبلغ عددها 70 نوعا و تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ، و يتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط و تنقسم بدورها إلى نوعين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC و الكوابل الصناعية المعزولة بمادة PRC

3. الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط و العالي : تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط ، أما ذات التوتر العالي فتتفوق شدة توترها في النقل الكهرباء 3000 فولط و يبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع

4. كوابل غير المعزولة (**les cables nu**) : يبلغ عدد أنواعها 10 و تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة و تتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط

5. كوابل الشبكات الكهربائية أو توزيع (**les câbles de réseaux**) : تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء و تصنيع من الألمنيوم وخليط يسمى بـ : **AGS** ويتكون من المغنيزيوم و السيليسيوم و الألمنيوم و تتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع ، و تنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .

* و منذ أن إستقلت (E.N.C.B) عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة إستطاعت إنتاج جديد من الكوابل سنة 98- 99 ALMEC-ALU/ ACIER حيث يتمتع بالخفة و النوعية الجديدة

كما أن المؤسسة تقوم بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات الخشبية كي تلف عليها الكوابل و تستعمل الخشب و المسامير و غير ذلك من الموارد المساعد في إنتاجها .

الفصل الثالث : تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية لمؤسسة ENICAB

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC و صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية هذا بالإضافة إلى إستعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية و لكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية .

ثالثا : المواد الأولية في إنتاج الكوابل

تستعمل المؤسسة النحاس و الألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي PVC-PRC-LACRAIE كمواد أولية أساسية لل عزل بالإضافة إلى مواد إستهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC ، مواد طاقوية مثل المازوت) إلى جانب ذلك تستعمل الخشب لصناعة البكرات الخشبية و مواد أخرى كقطع الغيار.

رابعا : المتعاملون مع المؤسسة

إن الحركة الإقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها كونت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب و منهم المحليين .

- مجموعة من الموردين نذكر منهم :

- النحاس يستورد من شركة SARCUYSAN التركية .
- الألمنيوم يستورد من شركة MIDAL CABLE البحرينية.
- مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية وكذا شركة PLASCOM السعودية بالإضافة إلى شركة ASPELL الفرنسية .
- مادة PVC تستورد من شركة TEKFEN التركية .
- مادة الطباشير تستورد من شركة BOYAMA ANONYME – SOCIETTE الفرنسية .
- شركة ENAB بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب .
- شركة ENAB بسكيكدة تمول المؤسسة PVC .
- شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس و PVC .

- زبائن المؤسسة : إن عدد الزبائن في المجال الصناعي محدود و يتميزون بانهم أشخاص ذوي تحصيل علمي مرتفع بالنسبة للمستهلكين و الزبائن في المجالات الاستهلاكية ، و لهذا العامل تأثير شديد على نوعية العلاقة ، فعلى الأطر التجارية بالمؤسسة تسيير علاقة شبه خاصة مع كل زبون ، إن الإطار التجاري يملك كما كبيرا من المعلومات عن زبونه ، الخصخصة التقنية التي يعتمد عليها في إتخاذ قرارته (تاريخ المؤسسة ، مجال نشاطها ، زبائنها ، مورديها ... إلخ) .

و عليه فإن الزبون في المجال الصناعي غير مسيرته لإقتناء معدات أو سلع خاصة بمجال تقني ما يتبع إجراءات مسطرة من قبل المؤسسة التي يعمل بها :

- طبيعة السلع الصناعية إذا إنها تحتاج إلى معلومات فنية دقيقة و تتطلب من رجل البيع عرض المنافع المختلفة للسلعة وقد يلزم تجريبها وتشغيلها .
- استخدام البيع الشخصي كوسيلة للإتصال كون عملية الشراء معقدة .
- تستخدم رسائل الإقناع والمقارنة عوضا عن الإعلان ، ذلك لعدم تأثر المشتريين الصناعيين بالدعاية لأنهم يملكون تقنية عالية و يعملون وفق معايير مسطرة .
- عملية الشراء عقلانية لا تتدخل العواطف ولا العوامل النفسية في قرار الشراء فالمشتري الصناعي يشتري المنتج لكي يحقق منفعة مالية منه من خلال استخدامه في إنتاج منتجات أو الخدمات بهدف بيعها ، لإن المشتري الفرد يمكن أن يشتري لأسباب غير عقلانية .

و فيما يلي نقدم أهم زبائن مؤسسة لونيكااب :

قائمة بأهم الزبائن لدى الشركة

- | | |
|------------|-------------------|
| - SONEGAS | - GRTE |
| - CAMEG | - KDL.L |
| - KAHRIF | - SKMK |
| - KAHRAKIB | - SONATRACH |
| - AL ELEC | - ERMA |
| | - REELEC |
| | - ALGERIE TELECOM |

المصدر : مصلحة التسويق

من خلال الشكل نستطيع أن نقول أن شركة سونلغاز من أهم زبائن المؤسسة بنسبة 15 % ، و هذا ما يميز زبائن المجال الصناعي بكونه اشخاص معنويين وشركات بالمقام الأول .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المديرية العامة : ومهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 04 مساعدين:

- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات : ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها.
 - رئيس مشروع المعلوماتية : ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية ، وأجهزة الإعلام الآلي.
 - مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات : ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.
 - مساعد الرئيس المكلف بالإشهار : ويشرف على مهمة الإشهار والمصادقة على ضمان النوعية الجيدة للمنتوج.
- تندرج ضمن المديرية العامة أربع مديريات تتمثل في:

1. المديرية التقنية : وتتفرع منها الدوائر التالية :

دائرة إنتاج الكوابل : التي تشرف على إنتاج الكوابل وتضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط الإنتاج .
- مصلحة العزل PRC .
- مصلحة القلد والظفر.
- مصلحة العزل والتغليف PVC.
- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

دائرة الصيانة : التي تشرف على صيانة تجهيزات المؤسسة ، وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار.
- مصلحة الصيانة الكهربائية : وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الكهربائية.
- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.
- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

دائرة إنتاج الملحقات : وتضم المصالح التالية:

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

دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : التي تشرف على جانب جودة المنتجات وتضم المصالح التالية :

● مصلحة التكنولوجيا.

● مصلحة المخابر.

● مصلحة التجارب.

2. مديرية المالية والمحاسبة : وتهتم بإجراءات الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة ، ويضم الدوائر التالية :

دائرة المالية والميزانية : وتشرف على متابعة حركة الأموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم :

● مصلحة المالية.

● مصلحة الميزانية.

دائرة المحاسبة: وتتكون من :

● مصلحة المحاسبة العامة.

● مصلحة المحاسبة التحليلية.

3. المديرية التقنية التجارية : تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتتكون من:

● مصلحة تسيير الكوابل.

● مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

- دائرة التسويق : وتضم المصالح التالية :

● مصلحة البيع.

● مصلحة التسويق.

4. مديرية الشراء : وتشرف على وظيفة التموين بالمؤسسة وتتكون من دائرة الشراء التي تضم :

● مصلحة التموين والعبور.

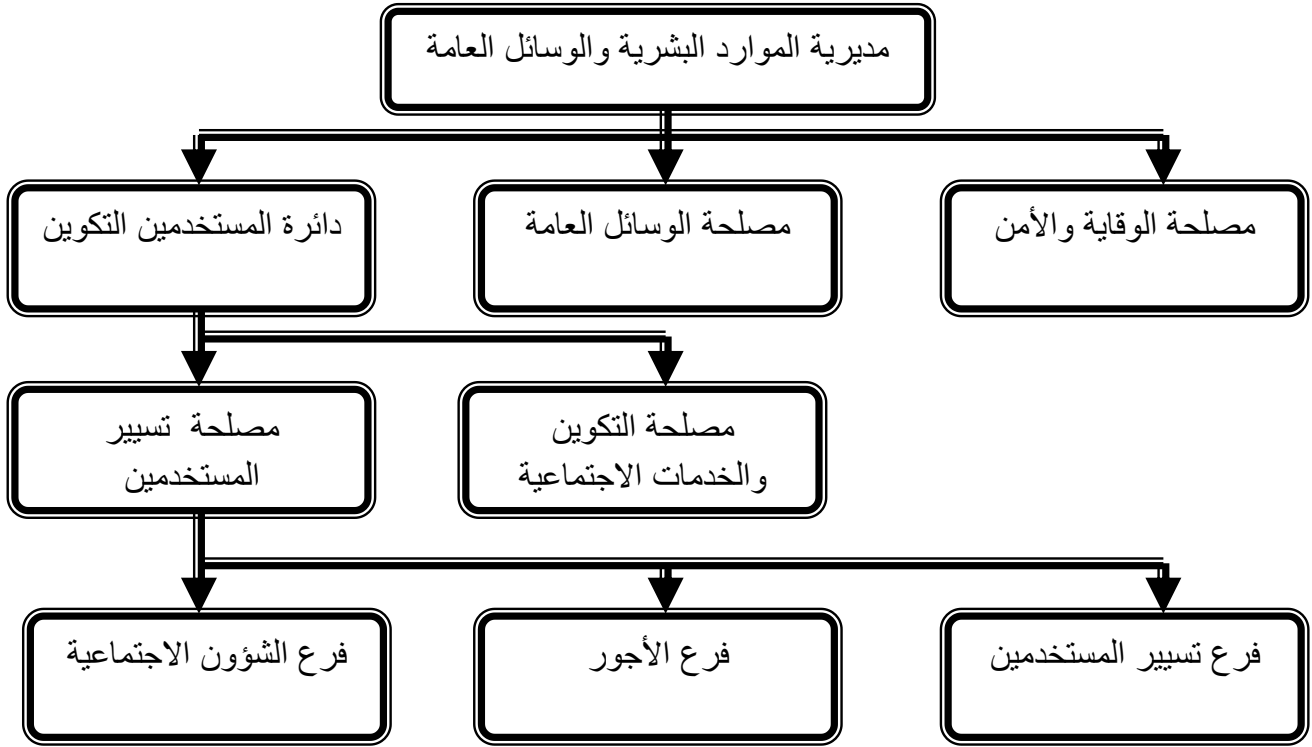
● مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

● مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

5. مديرية الموارد البشرية والوسائل : وهي التي تشرف على كل المهام المتعلقة بشؤون الموارد البشرية بالمؤسسة ، وتأمين محيط

العمل ، وتوفير وسائل النقل وتضم كما هو موضح في الشكل المصالح التالية :

الشكل رقم (23) :مخطط مصلحة الموارد البشرية و الوسائل



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

المطلب الرابع : خصصة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

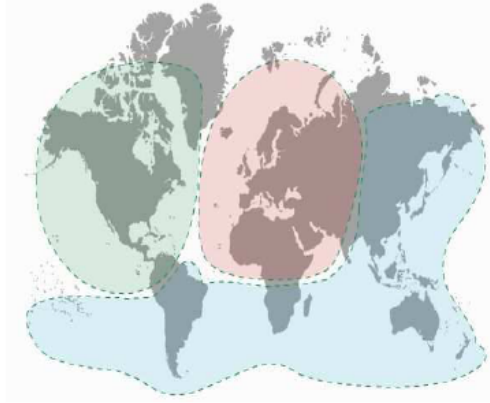
تمت خصخصة شركة لونيكاب في ماي 2008 و ذلك مع الشريك الأجنبي جنيرال كابل GENERAL CABEL، و قد استحوذ على نسبة 70% من أسهم الشركة ليصبح إسم الشركة ENICAB GENERAL CABEL ، هذا بعد أن قامت الشركة العالمية بدراسة معمقة للسوق الجزائرية و للموقع الاستراتيجي لشركة لونيكاب التي كانت تستحوذ على نسبة 43% من السوق (قبل دخول شركة السويدي للسوق) ، و الموقع الاستراتيجي لشركة لونيكاب اصبح يمثل نافذة على السوق الافريقية للشركة العالمية GENERAL CABEL .

تعتبر شركة CABEL GENERAL خامس اكبر مصنع للكوابل في العالم من خلال 47 موقع في العالم ، و 25 دولة في العالم ، و تعمل سياسة الادارية للشركة من خلال ثلاث مناطق رئيسية وهي : أمريكا و اوقيانوسيا ، أوروبا و

الفصل الثالث : تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية لمؤسسة ENICAB

البحر الابيض المتوسط ، بقية العالم . و من خلال الشكل التالي سوف نعطي أهم المؤشرات للشريك الجديد لشركة لونيكاب :

الشكل رقم (24) : أرقام لشركة GENERAL CABEL 2010/2009



General Cable 2009	Amérique du Nord	Europe & Med	Reste du Monde	Total
Ventes Nettes 2009	1065,4	1119,9	960,1	3145,4
Résultat opérationnel 2009**	14,2	51,2	64,5	129,9
Ebitda	39,5	76,0	90,0	205,5
Employés 2009	3330	4600	3370	11300
Usines 2009	17	9	18	44

General Cable 2010***	Amérique du Nord	Europe & Med	Reste du Monde	Total
Ventes Nettes 2010***	1345,5	1127,5	1192,0	3665,0
Résultat opérationnel 2010***	73,0	24,3	66,9	164,2
Ebitda 2010***	99,2	51,3	93,2	243,7
Employés 2010***	3703	4561	3541	11805
Usines 2010***	17	10	20	47

• Données en millions d' €

** Réajustement LIFO-PMP inclus

*** Données provisoires Q4 2010 U.S. GAAP non audité

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

من خلال الشكل السابق اول ما نستطيع أن نلاحظه من خلال سنتي 2009 و 2010 أن إنتاج الشركة يغطي تقريبا اغلبية مناطق العالم . و هذا ما يدل على قوة الشريك الجديد لمؤسسة لونيكاب شركة GENERAL CABEL ، حيث تعتبر الشركة من بين أقوى خمس شركات بالعالم في مجال صناعة الكوابل .

المبحث الرابع: القدرات التنافسية و الإنتاجية للمؤسسة

المطلب الأول : إعتداد المقومات الفنية و البشرية لرفع الكفاءة الإنتاجية

سعت المؤسسة إلى تطوير مقوماتها البشرية من الناحية الفنية و ذلك لرفع كفاءة الموارد البشرية لديها ، و سوف يتضح

أكثر من خلال الجدول التالي الذي يعبر عن تطور عدد العمال و الموظفين في المؤسسة :

جدول رقم (06) : تطور عمال المؤسسة حسب الإختصاص

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
101	88	77	76	73	75	68	66	64	59	56	الإطارات
204	229	227	249	248	248	249	252	248	240	227	أعوان التحكم
603	725	680	628	702	687	753	740	740	720	690	أعوان تنفيذ
908	1042	984	953	1023	1010	1070	1058	1052	1019	973	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب من خلال معطيات من مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ تطور مستوى الموارد البشرية في المؤسسة و خاصة على مستوى الإطارات ، و يمكن

أن نأخذ سنة 2008 كنقطة مقارنة بين الفترة السابقة واللاحقة لهذه السنة ، فقط كان عدد المستخدمين بالمؤسسة يتزايد

بالتوازي ، حيث أن تزايد عدد الإطارات مماثل تقريبا لتزايد عدد أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، أما بعد سنة 2008

أصبح تزايد عدد الإطارات يقابله إنخفاض في عدد باقي المستخدمين ، و ذلك راجع إلى الإعتماد المسؤولين على الكفاءات

المؤهلة لرفع درجة الكفاءة البشرية و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية . و كذلك يمكن إرجاع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على

الألات و معدات متطورة لا تتطلب عدد كبير من اعوان التنفيذ .

و يمكن أن نعتبر التحول في الإعتماد على الكفاءات المؤهلة في المؤسسة إلى خصخصتها سنة 2008 و الأفكار التي جاء بها الشريك الجديد، و كذلك تجدر الإشارة إلى أن أغلب الإطارات المسؤولة بالمؤسسة هي إطارات شابة مؤهلة .

و بالرجوع إلى مصادر الكفاءة الإنتاجية نجد انها تنقسم بين مصادر فنية وتكنولوجيا و مصادر بشرية ، و بذلك نجد أن المؤسسة أصبحت تبحث في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء البشري للعمل .

و قد اعتمدت المؤسسة عدة مناهج للرفع من قدرات الاطارات داخل المؤسسة من خلال دورات تكوينية ، و كذا الاعتماد على الاطارات الشابة في التسيير المؤهلة علميا من أجل ضمان كفاءة أكبر في التسيير تضمن للمؤسسة تسيير افضل و بالتالي الرفع من كفاءتها الإنتاجية ، و من ذلك تبني سياسة جادة لتكوين اليد العاملة المحلية في ألمانيا من أجل التحكم في التكنولوجيات المستوردة .

و من أجل تطوير قدراتها الفنية و البشرية قامت المؤسسة بما يسمى باستيراد التكنولوجيا من الخارج ، و يتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة بما يلي :

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات .
- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج.
- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

وكان هدف مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير سياسة تكنولوجية للمؤسسة الذي من شأنها تعزيز من قدرتها التنافسية من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية. و كذا :

- رفع الإنتاج أو تحسينه من حيث الكمية والنوعية وكذلك الجودة .
- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة.
- دفع و تحفيز الطاقات على التطوير إنطلاقا من قاعدة فنية معترف بها.
- إنشاء هياكل للتفكير وخلق أجواء للتطوير الملائم للظروف والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة.
- تحسين قدرات الإستقبال، بما في ذلك كفاءات وخبرات المسيرين والمهندسين الفنيين.
- ضمان وتحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات.
- سرعة الإستجابة لحاجات الزبائن.

و من ناحية أخرى يوجد لدى المؤسسة إرث كبير من التجهيزات والمعدات والآلات حيث أن أغلبها تم اقتناؤه في الثمانينات، وهذا ما يدل على أن العمر الإنتاجي لهاته الآلات قد انتهى وبالتالي فالمؤسسة تقوم دائما بالصيانة المستمرة من أجل ضمان السير العادي لهاته الأخيرة. ويمكن القول بأن هذه الآلات في حاجة على إستثمار لتجديد البعض منها. لكن في السنوات الأربعة الأخيرة شرعت المؤسسة في شراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات فريدة من نوعها.

و كذلك يمكن الإشارة إلى مكتسبات المعارف والخبرات، فنظرا للتكوين الذي تلقاه عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة في ألمانيا وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع هاته الأخيرة المرافقة لعقود إسترداد التكنولوجيا من نفس الدول، بالإضافة إلى خبرة المؤسسة في هذا المجال الصناعي، نجد بأن إطارات وعمال المؤسسة يمتلكون مهارات تقنية وإنسانية وتنظيرية لا يستهان بها. هذا بالإضافة إلى توافرهم على معارف إدارية معتبرة وما يجب الإشارة إليه هو المؤسسة تقوم دائما بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها لكن هذا غير كافي أمام التطورات الحافلة في الميدان التكنولوجي.

و تتميز المؤسسة بالقدرة على الإدارة والتطوير، فإن قدرة المؤسسة على الإدارة هي جيدة وذلك على جميع الأصعدة. وهذا نظرا لوجود مسيرين أكفاء متخصصين، وذوي كفاءات عالية في التسيير. أما بالنسبة لقدرة المؤسسة على التطوير أو الإبداع التكنولوجي فهي حسنة وهذا نظرا لمتطلبات السوق الوطنية. إذ أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تطوير منتجاتها من أجل الإستجابة لحاجات الزبائن.

المطلب الثاني : الإعتماد على التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإنتاجية :

أولا : البحث والتطوير التكنولوجي في المؤسسة

تسهر المؤسسة على السير العادي لسياسة البحث والتطوير الذي يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبيين :

- تصميم منتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.
- جعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هاته في إعطائها ميزة تنافسية. ومن خلال العمل الدؤوب الذي تقوم به المؤسسة من أجل تنفيذ هذه السياسة ورغم الموارد المالية القليلة التي خصصتها المؤسسة لذلك نجد بأن هاته الأخيرة قد حققت نتائج جيدة في مجال التطوير التكنولوجي التي مست المنتج والعمليات الإنتاجية .

- بالنسبة للمنتوج : إن أغلب تكنولوجيات المنتجات التي قامت بها المؤسسة تميزت بأنها :

• تكنولوجيا موفرة للمواد.

• تكنولوجي موفرة للعمل.

بالإضافة إلى تكنولوجيا منتجات جديدة ذات وظائف جديدة ونخص بالذكر :

• كابل مقاوم للزيوت والبتروول.

• كابل ذو غلاف **PELABLE** .

• كابل مقاوم لتسرب المياه.

• كابل ذو تكاليف منخفضة.

• كابل للقيادة **Cable de commands**

• كابل لين **Cabale industriel souple**

بالإضافة إلى كل هذا هناك مخططات سنوية تضعها المؤسسة للتطوير المستمر في المنتجات.

- بالنسبة لعمليات الإنتاج:

كانت نتائج محاولات المؤسسة في هذا المجال هو قيامها بالإستثمار في تكنولوجيات جديدة التي تقوم أساسا على طرق حديثة للإنتاج ، بالإضافة إلى تدريب وتكوين اليد العاملة من أجل التحكم الجيد في التكنولوجيات الجديدة والحالية الموجودة لدى المؤسسة ، وتعميق معارفها الفنية وتحسين أداءهم. هذا من الناحية الفنية ، أما من الناحية الاقتصادية فقد كانت التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية دور إيجابي خصوصا على تحسين كمية المخرجات وزيادة المردودية وتخفيض التكاليف الوحودية وهذا ما أدى بطبيعة الحال تحقيق أرباح .

وفي الأخير يمكن القول بأن ادخال التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية مكن المؤسسة من تحقيق عدة نتائج:

• أنها تكنولوجيا موفرة للعمل

• أنها تكنولوجيا موفرة للمواد الخام

- أنها تكنولوجيا موفرة لرأس المال.

- المراقبة المستمرة على النوعية:

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة تعمل جاهدة من أجل تحقيق أفضل نوعية ، لأن هذا يدخل ضمن مخططات التطوير لمنتجاتها، وبالتالي هذا الأمر يضمن سوق المنافسة.

فالمؤسسة تضع النوعية من إهتماماتها الأولى وفي مخططها الإستراتيجي، لأنها ترى بأن المنتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في أعين الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفرض أسعار عالية لمنتجاتها .

فعملية زيادة الكفاءة الإنتاجية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحيدة، وبالتالي زيادة في الأرباح.

ثانيا : اعتماد برنامج CIS

إن نظم المعلومات قد تغيرت تماما اليوم في مختلف المؤسسات و الشركات ، فمن الصعب دمج نظام معلوماتي قوي وفعال على حد سواء ، فأختيار إستثمار مريح وحكيم لا يتوقف على إنفاق الاموال على الأجهزة والمعدات و البرمجيات والاتصالات فقط ، فإنه لا يزال من الضروري إنشاء وإعداد وإدماج النظم القائمة التي تتطلب مهارات متخصصة .

في إطار زيادة فاعلية العمليات التجارية بالنسبة للمؤسسة و تحسين صورتها مع الزبائن والعملاء ، إعتمدت المؤسسة وفي وقت قريب بالضبط سنة 2010 على نظام جديد يسمى CIS (Cable Information System) ، أي نظام كابل المعلومات ، و هو نظام متكامل يربط كل من : الوظائف التجارية ، والمشتريات ، التمويل ، و العمليات التقنية واللوجستية للمؤسسة ، و بالتالي يمكنها من إتخاذ القرارات بسرعة ودقة أكبر بناء على معلومات مترابطة ودقيقة .

و الجدول التالي يوضح أهم خصائص و مميزات النظام الجديد مقارنة بالنظام القديم :

الجدول رقم (07) : مقارنة نظام CIS بالأنظمة القديمة

ANCIEN LOGICIEL	CIS
POUR LES CLIENTS	
Trop de travaux manuels en parallèle : - Bon d'enlèvement - Bon de sortie	Générer à partir de la commande : - OP (ordre de préparation) - BL et BS
Ordre de chargement clients - heure précise d'impression Ordre de Préparation	Gérer par les agents
Coupe sur câble - Générer automatiquement lors de l'affectation du produit	Ecrit en manuel
Passation des tourets coupés (Prod et Stock) Trop de documents et risque d'erreur	Existante sur system
Saisie prix de vente manuel	Introduit sur system
Conditions client a toujours vérifier	Fiche client s existante sur la base de données
Emplacement touret Localisation lente	Emplacement par touret en temps réel
En résumé pour le client un gain de temps considérable et : - Absence d'erreurs sur le produit et le prix - Rapidité réception documents - Rapidité du chargement	
EN INTERNE	
Enlèvement sans control paiement et seuil de crédit	Ordre de Préparation libéré après control DFC
Facture à saisir partiellement	Générer par le system à partir du Bon de Livraison
Documents à remettre à DFC	Directement sur system
Bon de sortie et Bon de Livraison manuel moins lisible	BS et BL plus lisible pour le Poste de garde
Solde client non visible	Visible
Options statistique Nul	Nombre important d'option de rapports de ventes
Absence marges et coût selon LME	Détail par affaires et par ligne
Fabrication non visible	Vision très large des OF
Lenteur Etude de faisabilité	Sur system
Options identiques pour tous les utilisateurs	Option par opérateur
Entrée produit sans référence client	Entrée produit par commande
En résumé pour le client : Plus de sécurité dans la gestion des clients avec plus d'option de statistique et d'analyse.	

المصدر : وثائق خاصة للمؤسسة

و يمكن أن نلخص فوائد هذا النظام الجديد مقارنة بالأنظمة القديمة للعمل ، بالإضافة للوقت فإن هذا النظام يوفر للعميل إنعدام الأخطاء في المنتج و السعر ، إستلام وثائق المعاملات بدقة وسرعة ، سرعة في التحميل والمعاملات ، و كذلك يوفر المزيد من الامان في تسيير معاملات الزبائن ، وهذا النظام الجديد يعطي إمكانيات افضل للاحصائيات و تحليل جميع المعطيات المتعلقة بعمليات المؤسسة الداخلية و الخارجية .

وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة قادرة على إنتاج أي نوع من الكوابل التي يريدونها الزبون بالكمية والتنوعية المطلوبة وهذا راجع إلى كفاءة عمالها وتحكمهم في تقنيات الإنتاج ، كل هذا مكن المؤسسة من حصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9002 وهذا في جوان 2001 و المحافظة عليها ، إذ أن المؤسسة تعمل ليلا نهارا من أجل الحفاظ على هاته الشهادة والحصول على شهادات أخرى .

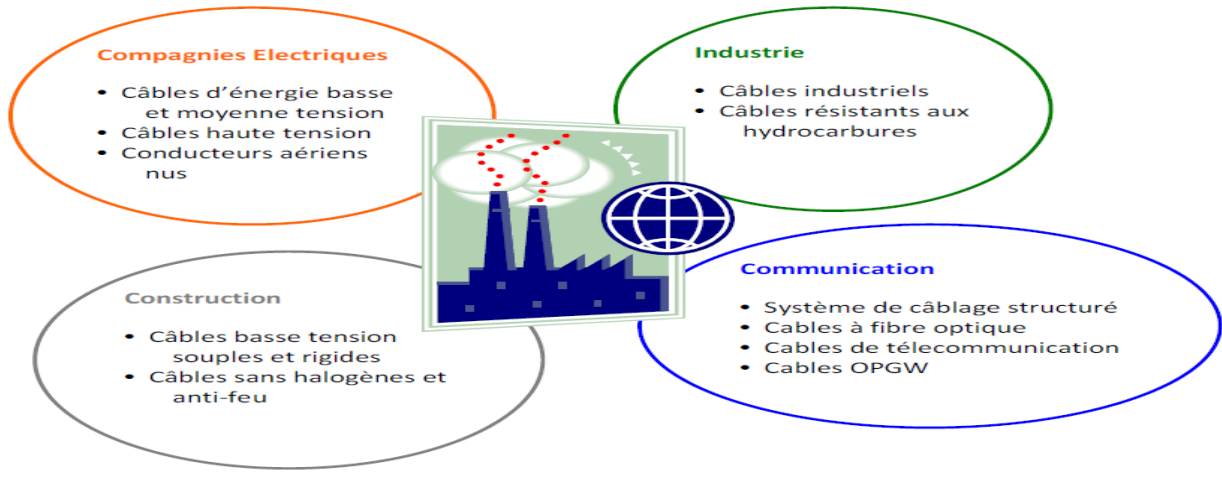
و من هنا يمكننا القول أن المؤسسة أصبحت تبحث في رفع الكفاءة الانتاجية و ذلك راجع إلى دخول منافس جديد وقوي لصناعة الكوابل في الجزائر ، و بالتالي أصبحت هناك منافسة سعرية شرسة في السوق ، مما أدى المؤسسة للبحث في استراتيجية تنافسية الملائمة ، ويمكننا القول هنا أن المؤسسة اتجهت إلى استراتيجية السيطرة بالتكاليف بالتدريج بعد أن كانت تعتمد استراتيجية التميز .

المطلب الثالث : القدرات الإنتاجية

اولا: منتجات مؤسسة اونيكاب

تتميز مؤسسة اونيكاب بطاقة إنتاجية معتبرة في السنوات الاربعة الماضية تتمثل في 28000 طن في السنة كمتوسط، وتنتج أربع عائلات من المنتجات ، و تندرج ضمن كل عائلة مجموعة متنوعة من المنتجات ، كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (25) : منتجات مؤسسة لونيكاب



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

جميع منتجات مؤسسة لونيكاب هي منتجات تخضع لمعايير عالمية ، فمختلف هذه المنتجات تخضع للمعايير

NFC (Normes FranCaïses)

ECI(Commission Internationale de l'Electrotechnique)

V D E (Norme Allemande)

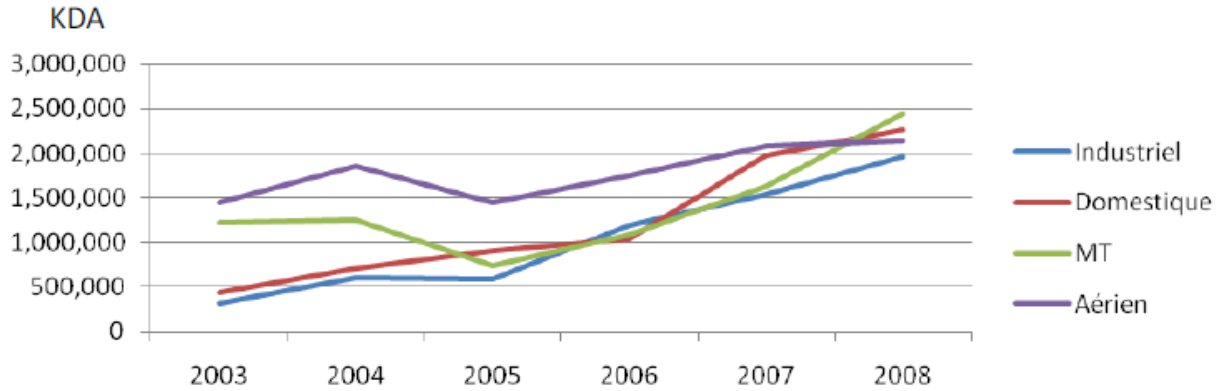
و قد وجدت هذه المعايير الرضى لدى زبائن المؤسسة و من اهمهم مؤسسة سونلغاز وكل فروعها ، و ما يعزز جودة منتجات

مؤسسة لونيكاب موافقة (centre de recherche et de développement de l'électricité et du gaz) CREDEG

مركز الابحاث وتنمية الكهرباء والغاز ، و المتخصص في تصنيف المنشآت الصناعة و نقل الطاقة .

و الشكل الموالي يوضح لنا تطور إنتاج مختلف عائلات منتجات الكوابل في الفترة الممتدة بين 2008/2003 :

الشكل رقم (26) : نمو منتجات مؤسسة لونيكاب



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

من خلال الشكل السابق يمكن أن نلاحظ التطور المستمر لمختلف منتجات المؤسسة في الفترة بين 2008/2003 ، وهذا دليل على التطور المستمر للطاقة الانتاجية للمؤسسة ، و توفر المؤسسة المساعدات التقنية للزبائن ، و لا تتوقف خدمات المؤسسة عند البيع فهي تقدم الخدمات في حالة حصول مشاكل تقنية للعميل و كذا عميلة النقل في حالة طلب العميل ذلك و تحسب التكلفة على الزبون .

و يمكن تفسير التطور المستمر في الطاقة الإنتاجية بالدرجة الأولى إلى زيادة الطلب في السوق الجزائري خاصة مع الطفرة الموجودة مع إرتفاع عائدات البترول ، و تبني الحكومة الجزائرية لمختلف المشاريع الوطنية التي أقرتها في هذه الفترة خاصة فيما يخص مشاريع البنية التحتية ، و ما تحتاجه هذه المشاريع من مواد أولية بما فيها منتجات الكوابل المختلفة ، و كذا المنافسة على الريادة في السوق خاصة بعد دخول منافس قوي (السويدي) .

ثانيا : تطور الإنتاج بالمؤسسة

شهدت المؤسسة تطورات عديدة من خلال طاقتها الانتاجية وذلك بالخصوص بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية ، و الجدول رقم 07 يوضح تطور قيمة الانتاج خلال حصول الشركة على هذه الشهادة الدولية :

الجدول رقم 07 : تطور إنتاج المؤسسة خلال السنوات (2000/2001/2002/2003).

سنة 2003	سنة 2002	سنة 2001	سنة 2000	المنتجات
				الكوابل الكهربائية : (الوحدة : طن)
67	42	31,269	13,138	Cuivre
631	/	/	370,193	Alu Acier
454	1343	1321,025	913,984	Almélec
2767	3539	2805,019	1688,959	Domestique
4650	4773	3787,634	3121,039	Torsasdes
4307	4879	3987,633	3689,691	M.Tension
1948	2524	2572,472	2459,144	Industriel
14824	17100	14505,052	12256,148	إجمالي الكوابل

المصدر: مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة الإنتاج هي في تزايد مستمر خلال الفترة من 2000 غلى غاية 2003 ، و ذلك بفضل مجهودات و سعي المؤسسة لرفع من قيمة الانتاجية ، و كانت شهادة الجودة العالمية احدى المحفزات لذلك .

و لم تتوقف جهود المؤسسة لرفع طاقتها الانتاجية بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية بل استمرت هذه الجهود بشكل مستمر ، خاصة بعد خصخصة المؤسسة و دخول الشريك الاجنبي القوي عالميا في صناعة مختلف انواع الكوابل " GENERAL CABEL " ، و هذا ما سوف يوضحه الجدول التالي الذي يعبر عن إنتاج المؤسسة لسنة 2011 من خلال مختلف شهور السنة :

الجدول رقم (09) : إنتاج المؤسسة لسنة 2011

- Tableau N° : 2 Programme de production Annuel (**Produit Fini**) réparti par mois et par famille en tonne.

FAMILLES DE CABLES	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	aout	sep	Oct.	Nov.	Déc.	CUMUL	
													Km	tonne
DOMESTIQUE	577	585	588	566	576	576	584	581	583	579	577	581	137468	6953
AERIEN	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	4946	2986
INDUSTRIEL	234	244	287	210	209	183	199	140	187	200	218	197	1049	2508
MOY, TENSION	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	3125	4677
S/TOTAL ISOLE (1)	1450	1469	1514	1414	1423	1397	1421	1359	1408	1418	1434	1416	146588	17124
CUIVRE	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500
ALU / ACIER		40	40	100	100	100	20						400	400
ALMELEC	48	60	40	352	308	402	373	424	418	424	424	424	3693	3693
S/TOTAL NU (2)	89	142	122	493	449	543	434	465	460	465	465	465	4593	4593
TOTAL (1 + 2)	1539	1610	1636	1907	1873	1941	1856	1824	1868	1883	1899	1882	151181	21717

المصدر : مصلحة التسويق

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إنتاج المؤسسة من مختلف انواع الكوابل قد ارتفع بشكل كبير مقارنة بإنتاج سنة

2003 مثلاً ، حيث اصبح إنتاج المؤسسة تنتج 21717 طن لسنة 2011 ، مقارنة بسنة 2003 الذي كان الإنتاج فيها

14824 طن .

و نستطيع أن نقول أن المؤسسة قد تمكنت من الاستمرارية في رفع طاقتها الانتاجية دون ان تحمل الكفاءة في الإنتاج ، و قد

إستغلت التكنولوجيا الحديثة في ذلك و طورت بشكل ملفت مواردها البشرية .

خاتمة الفصل الثالث :

من خلال دراستنا للفصل الثالث تم الوقوف على مقومات الكفاءة الانتاجية في الجزائر قبل وبعد الاستقلالية ، و بعد تقديم مؤسسة ENICAB وقفنا على امكانيات المؤسسة التي تعتمد منذ بداياتها على إستراتيجية التميز في المنتج وقد استطاعت المحافظة على مكانتها و على تميزها من خلال المحافظة على مستوى الكفاءة الانتاجية لديها و محاولة رفعها ، و ذلك من خلال الاهتمام بكل المقومات البشرية والفنية والتكنولوجية ، و هذا ما ظهر من خلال تزايد انتاجها و حصتها في سوق صناعة الكوابل في الجزائر رغم وجود منافسة شديدة في السوق.

و من خلال دخول منافس جديد و قوي لسوق ، وخصخصة مؤسسة لونيكاب و إعتمادا على خبرة الشريك الأجنبي فقد أصبحت المؤسسة تبحث في إمكانية تعزيز مكانتها و الرجوع إلى الريادة من خلال تعزيز قدرتها التنافسية و ذلك بإنتهاج إستراتيجيات جديدة ، و قد اعتمدت المؤسسة في ذلك على رفع كفاءتها الانتاجية من خلال رفع مصادر الكفاءة و المتمثلة في تحسين مستوى الموارد البشرية لديها ، و تعزيز الموارد التكنولوجية والتقنية . و هذا ما سوف يسمح للمؤسسة في إنتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال السيطرة على السعر .

المخاتمة العامة

يمكن القول ان المنافسة خلقت صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات ، مما ولد مؤسسة تنافسية و أخرى غير تنافسية ، و أصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها واستمرارها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن ميزات تنافسية ، التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة من خلال كفاءة منتجاتها عن المؤسسات المنافسة ، و تلعب الكفاءة الانتاجية و كذا جودة المنتج دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات ، حيث تمكن المؤسسة من الحصول على ميزات تنافسية سواء من خلال التميز او المنافسة بالتكاليف . و حصول المؤسسة على ميزة تنافسية محددة يحدد بدرجة كبيرة إختيار الاستراتيجية الملائمة لها ، و بنفس الوقت إختيار الاستراتيجية الملائمة يعطي للمؤسسة مجال أكبر للحصول على ميزات تنافسية أخرى ، إذا هناك تأثير من الجانبين .

لقد حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على هيكل مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (ENICAB) وتحديد المزايا التي تتميز بها هذه المؤسسة، من أجل أن نستفيد منها المؤسسة للمنافسة في سوق صناعة الكوابل الذي أصبح يتميز بتنافسية شديدة من خلال دخول متعامل جديد إلى السوق في مجال هذه الصناعة ، و قد اعتمدت هذه المؤسسة منذ البداية على المنافسة من خلال تميز منتجاتها و رغم دخول المؤسسة في منافسة شديدة من عدة شركات إلا انها استطاعت المحافظة على مركزها في السوق و المحافظة في أن واحد على تميز منتجاتها ، و رغم أن المؤسسة لم تغير الاستراتيجية المتبعة من أجل التنافس و ذلك من خلال المحافظة على التميز في الإنتاج ، إلا أنها بحاجة إلى التوجه أكثر نحو إستراتيجية المنافسة بالتكاليف ، وهذا قد يسمح للمؤسسة المحافظة على مركزها في السوق من خلال إتمادها على الكفاءة في الإنتاج و جودة المنتجات . و تبقى من اهداف المؤسسة تحقيق منافسة سعرية بنفس الوقت دون أن يؤثر ذلك على الهدف الأساسي و هو التميز و الذي عرفت به المؤسسة منذ نشأتها .

نتائج الدراسة :

- ضرورة دراسة الأداء الذي يمكن من معرفة قدرات المؤسسة للتنافس ، فقياس الأداء يمكن من المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ، و لا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا .
- دراسة الإنتاجية داخل المؤسسة ضروري جدا للوقوف على تطور المؤسسة و التحكم في الإنتاج ، و لكن هذا لا يكفي اذا لم يكن هناك دراسة لكفاءتها الإنتاجية من أجل القدرة على المنافسة في السوق .

- إن زيادة أو رفع الكفاءة الإنتاجية ضروري للوقوف على قدرات المؤسسة و يعطي للمؤسسة مركزا قويا للتنافس ضمن هيكل السوق المتواجدة فيه و كذا مجالات أوسع لإختيار الاستراتيجية الملائمة للتنافس ، فرغ الكفاءة الإنتاجية يعطي من جهة جودة في مستوى المنتج و هذا يمكن من تحقيق ميزة التميز ، و من جهة أخرى يعطي للمؤسسة مجال لتحقيق ميزة التكاليف المنخفضة التي تمكن المؤسسة من زيادة قدراتها التنافسية السعرية .
- يفرض التنافس داخل أي قطاع على المؤسسة البحث على ميزات تنافسية تمكنها من رفع قدراتها التنافسية حتى تتمكن من الاستمرار داخل السوق .
- من خلال تتبع خطوات صياغة الاستراتيجية التنافسية ، نلاحظ أن المؤسسة تبحث من خلال كل خطوة للوقوف على إمكانياتها الداخلية من جهة ، و المنافسة الموجودة في السوق من جهة أخرى ، فقبل صياغة اي خطوة يجب التأكد من كفاءة منتج المؤسسة من خلال الجودة والسعر .
- إن إختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة ضروري جدا للمؤسسة من اجل المنافس داخل السوق ، و يتطلب ذلك دراسة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، للوقوف على إمكانيات المؤسسة لإتباع إحدى الإستراتيجيات التي تناسب إمكانياتها .
- أما فيما يتعلق بنوع الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات، فنقول أن الكفاءة قد تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات التي تتنافس على أساس التكلفة في حين تمثل الفعالية مقياسا رئيسيا بالنسبة للشركات التي تميز منتجاتها عن منافسيها .
- تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) مؤسسة رائدة في صناعة الكوابل ، و أول مؤسسة دخلت مجال هذه الصناعة في السوق ، و رغم ذلك فقد إعتمدت على استراتيجية التميز منذ البداية .
- إن دخول عدة مؤسسات للتنافس داخل سوق صناعة الكوابل ، لم يغير من إستراتيجية المؤسسة و التي تعتمد اساسا على التميز ، و لكن ذلك فرض على المؤسسة رفع كفاءتها الانتاجية من خلال الاعتماد على معدات و التكنولوجيا المتطورة في هذه الصناعة ، و كذا الرفع من مستوى مواردها البشرية .

نتائج اختبار فرضيات البحث :

- **إختبار الفرضية الاولى :** من خلال البحث اتضح لدينا العديد من الجوانب فيما يخص دور الكفاءة الإنتاجية ، فقد توصلنا إلى أن الكفاءة الإنتاجية وبدون شك تمكن من زيادة القدرة التنافسية و بدورها تفتح المجال امام المؤسسة لعدة إختيارات إستراتيجية ، و تمكن المؤسسة من إختيار الاستراتيجية الملائمة، فالكفاءة الانتاجية تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر من خلال زيادة القدرة التنافسية و خلق ميزات تنافسية .
- **إختبار الفرضية الثانية :** إن إرتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية يمكن المؤسسة من التحكم في مستوى المنتج الفنية من جهة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية بالتميز ، و تمكن المؤسسة بنفس الوقت من التحكم في تكاليف المنتج و هذا ما يمنح المؤسسة امكانية تحقيق ميزة تنافسية بتخفيض التكاليف و هذه الميزة قد تكون واضحة أكثر للتحقيق من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية .
- **إختبار الفرضية الثالثة :** إن تحقيق أعلى مستوى من الربحية يتطلب من المؤسسة بذل مجهود في رفع الانتاجية , و بالتحديد رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية ، لأنها بذلك تتمكن من تحقيق عائد أكبر من خلال التحكم في الإنتاجية المثلى للمؤسسة و بالتالي ربحية أكبر .
- **إختبار الفرضية الرابعة :** تسعى المؤسسة دوما إلى دراسة بيئتها الداخلية والخارجية , و ذلك لتمكن من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة لهيكل السوق الموحد ، و هذه الاستراتيجية تساعد على المحافظة على الميزة التنافسية و تطويرها و تركيز على اهم نقاط القوة للمؤسسة و من اهمها الميزات التنافسية و القدرة التنافسية .

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والتي تم طرحها سابقا، يمكن لنا أن نذكر بعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة وهي كما يلي:

- ضرورة القيام بدراسة الاداء داخل المؤسسة و ذلك بشكل دوري ، من أجل تحقيق مستوى اداء أعلى و الوقوف على ما تحقق للمؤسسة من نتائج من خلال قدراتها الانتاجية والاستراتيجيات المتبعة .

- يجب على كل مؤسسة السعي الدائم إلى رفع كفاءتها الإنتاجية مما يمنحها قدرة تنافسية أعلى وتحقيق ميزات تنافسية ، و تمكينها من إختيار الاستراتيجية الملائمة من اجل المحافظة على الميزات التنافسية المحققة .
- إن التأثير بين الكفاءة الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية و الاستراتيجية التنافسية يعتبر تأثير متبادل ، فكل من هذه العوامل تؤثر في بعضها ، و لكن يمكن الاشارة إلى أن الكفاءة الإنتاجية ما تستطيع المؤسسة التحكم فيه بدرجة اكبر من خلال الاعتماد رفع مستوى المنتج او التحكم في التكاليف ، و كذا تستطيع التحكم في مصادر الكفاءة .
- مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) مؤسسة رائدة وتعتمد على التميز في إنتاجها ، و ذلك رغم المنافسة الشديدة حاليا داخل سوق صناعة الكوابل في الجزائر ، و لكن يجب على المؤسسة الإلتجاه أكثر إلى استراتيجية المنافسة بالتكاليف و ذلك لأن سوق صناعة الكوابل اصبح يشهد تنافسية أكبر .
- يمكن للمؤسسة محل الدراسة الرفع أكثر من مستوى كفاءتها الانتاجية و ذلك في ظل المنافسة الشديدة في السوق ، و قد تتعرض لمنافسة اشد خلال السنوات المقبلة ، و يصعب عليها المحافظة على مركزها اذا لم يتم الاهتمام أكبر بمتابعة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

فائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

الكتب باللغة العربية :

- أحمد ماهر ، إقتصاديات الإدارة - دراسات جدوى المخصصة الإنتاجية - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
- الداوي الشيخ ، " محيط ، إستراتيجيات ، و هياكل المؤسسة " ، محاضرات في إطار إستيفاء متطلبات مقياس إستراتيجيات التسيير ، الجزء الأول ، الجزائر ، 1998
- السعيد عاشور ، إدارة المنظومات الإنتاجية (تخطيط ، تنظيم ، تحليل ، تحكم) ، دار الشروق ، القاهرة ، 2000 .
- جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002.
- حسن علي الزغيبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 .
- خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، الأردن ، دار اليازوري العلمية و التوزيع ، 2009 .
- ديفيد هاريسون ، تعريب د . علاء الدين ناظورية ، الإدارة الإستراتيجية ، دار زهران ، عمان ، 2009.
- رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، 2008 .
- روبرت.أ.بتس وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر ، مصر ، 2008
- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، تلخيص راجحي عبد القادر الجديلي ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998
- سليمان سلامة ابو خرمة ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .

- شارلز هيل و جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة د/ رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ السعودية ، 2001
- عامر خضير الكبيسي ، مدخل لدراسة الاستراتيجيات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2010
- عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، إقتصاديات الإنتاج الصناعي ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 .
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، مطبعة سامي ، الاسكندرية ، 1995
- عطية صلاح سلطان ، " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة و فقا لمعايير الأداء الإستراتيجي " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
- علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتب غريب ، 1985 .
- علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، مطابع الإدارة العامة ، السعودية ، 1984.
- غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008.
- نور الله كمال ، "وظائف القائد الإداري" ، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، 1992.
- نور أحمد ، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 1999.
- باسم عبد الملك شبيب ، تحليل وقياس الإنتاجية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 .
- نبيل إبراهيم محمود ، تحليل المتغيرات الأقتصادية - الإنتاجية و الكفاءات - التغير التقني - العمل ورأس المال ، دار البداية ، عمان الأردن ، 2008.
- فتحي رزق السوايفري ، د. أحمد عبد المالك ، دراسات في المراقبة والمراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.

- فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007.
- فريد راغب النجار ، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
- فليب سادلر ، ترجمة علاء أحمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008
- كاسر نصر المنصور ، إدارة العمليات الإنتاجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .
- محسن عاطف ، المتباينات في مفاهيم إدارة الإنتاج و التشغيل و العمليات : مدخل كمي ، مطابع الولاء الحديثة بشين كوم ، القاهرة ، 1998 .
- مصطفى محمود ابو بكر ، فن ومهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2005.
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998.

الكتب باللغة الأجنبية :

- Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff ، Economie industrielle ، Groupe De Boeck s.a، 2 édition، Bruxelles،2008.
- Jean Pierre Angelie ,Economie Industrielle:élément de méthode,OPU,Alger 1993
- Joelle bails ، productivity revue decouverte de l' economie ، cahier francais N° 279 ، concepts et mecanismes ، paris ، 2000 .
- Kalika. Michel، « Structures d'entreprises : Réalités، déterminants، performances »، Editions economica، Paris، 1995 .
- Karine Chapelle, économie industrielle, Ed librairie Vuibert, France, 2008

- Mintzberg Henry، « Le management au cœur des organisations »، Editions d'Organisations، Paris، 1998 .
- Pierre lauzel et rebert teller ، " contrôle de gestion et budgets ، 5eme edition ، (paris : sirey 1989) .
- Porter Michael ، 'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions، 1993.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية

- شقارة هجيرة ، " الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة " ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2005/2004
- فائزة بريش ، دور أكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة ، 2005
- عبد الرحمان بن عنتر ، " نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية في الجزائر - " أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2004
- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية- حالة الجزائر-" ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999 .
- عمار العربي ، " مساهمة في تحسين تسيير وظيفة التسويق لزيادة الفعالية الإقتصادية للمؤسسة الإنتاجية الوطنية " ، دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس بباتنة 1991-1994 ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعه باتنة ، 2001 .
- عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية ، مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- قوفي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009.

- مياح عادل ، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعه محمد خيضر بسكرة ، 2010/2009 .
- هالي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009/2008 .

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- بن لخضر محمد العربي ، بن سالم عامر ، صياغة الإستراتيجيات التنافسية بالمؤسسة الصناعية ، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعللي بالشلف-الجزائر يومي الثلاثاء 9 والأربعاء 10 نوفمبر 2010 .
- وفيا تيجاني و إيمان بن زيان فعالية إستراتيجية مقارنة الأداء والسياسة الصناعية في الدول المتقدمة ، الملتقى الدولي " الإقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية " كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 02 و 03 ديسمبر 2008 .

رابعا : المجالات العلمية

- أثار عبد الهادي آل فيحان ، المقارنة المرجعية في صناعة الإلكترونيات ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 54 ، 2005
- الداودي الشيخ ، الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر و إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 25 العدد الثاني 2009 - .
- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 .

- www.economics.kaau.edu.sa
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2147rank.html?countryName=Egypt&countryCode=eg®ionCode=afr&rank=30#eg>
- <http://www.douane.gov.dz/Quelles%20statistiques%20a%20votre%20service.html>
- <http://www.elsewedyelectric.com/FE/Common/Showpage.aspx?Pageid=49&g=5>
- <http://www.cabel-dz.com/index0.html>
- <http://www.catel-dz.com/about-company.html#a>

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	الاهداء
II.....	كلمة شكر وتقدير
III.....	الملخص باللغة العربية
IV.....	الملخص باللغة الفرنسية
V.....	قائمة الجداول
VII-VI.....	قائمة الأشكال
ج-أ.....	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.....1-41	
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الأداء و التحليل على مستوى الاقتصاد الصناعي
3.....	المطلب الأول: مفهوم الاداء
3.....	أولا : تعريف الاداء
4.....	ثانيا : قياس الاداء
4.....	ثالثا : مزايا قياس الاداء
5.....	المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الاداء
5.....	أولا : الكفاءة
5.....	ثانيا : الفعالية
7.....	ثالثا : الإنتاجية
7.....	رابعا : المردودية
7.....	خامسا : الربحية
8.....	المطلب الثالث: استراتيجية مقارنة الاداء
8.....	أولا : تعريف إستراتيجية مقارنة الأداء
8.....	ثانيا : أهداف إستراتيجية مقارنة الأداء
9.....	ثالثا : عوامل نجاح مقارنة الأداء
9.....	رابعا : أنواع إستراتيجية مقارنة الأداء
10.....	خامسا : أسباب استخدام إستراتيجية مقارنة الأداء
11.....	المطلب الرابع : التحليل على مستوى الإقتصاد الصناعي
17.....	المبحث الثاني: الانتاجية
17.....	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

17	أولاً: تعريف الإنتاجية
18	ثانياً : فوائد ومقاييس الإنتاجية
19	ثالثاً : العوامل المؤثرة في الإنتاجية و أسباب إنخفاضها
22	المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية و صعوباتها
22	أولاً : طرق قياس الإنتاجية
23	ثانياً : صعوبات قياس الإنتاجية
24	ثالثاً : نماذج قياس الإنتاجية
24	المطلب الثالث: أنواع الإنتاجية
25	أولاً : الإنتاجية متعددة العوامل
25	ثانياً : الإنتاجية الجزئية (نوعية)
28	ثالثاً : الإنتاجية الكلية
30	المطلب الرابع : مؤشرات الإنتاجية على مستوى الصناعة
32	المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية
32	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية
32	أولاً تعريف الكفاءة الإنتاجية
33	ثانياً : أهمية الكفاءة الإنتاجية
34	ثالثاً : الفرق بين الكفاءة والفعالية
35	رابعاً : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية
37	المطلب الثاني : أنواع الكفاءة الانتاجية وطرق قياسها
37	أولاً : أنواع الكفاءة الانتاجية
39	ثانياً : أساليب وطرق قياس الكفاءة الإنتاجية
41	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تحليل الاستراتيجية التنافسية ودور الكفاءة الانتاجية.....43-77

43	تمهيد
44	المبحث الأول: التنافسية والميزة التنافسية
44	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
44	أولاً : تعريف التنافسية
45	ثانياً : أنواع التنافسية
45	ثالثاً : مؤشرات القدرة التنافسية
47	المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة
49	المطلب الثالث : الميزة التنافسية
49	أولاً : تعريف الميزة التنافسية

50.....	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية
51.....	ثالثا : محددات الميزة التنافسية
54.....	المبحث الثاني: مفهوم و صياغة الاستراتيجية التنافسية.....
54.....	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية.....
54.....	أولا : تعريف الإستراتيجية
54.....	ثانيا : تعريف الإستراتيجية التنافسية
55.....	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية التنافسية.....
55.....	أولا: تحديد رسالة المؤسسة.....
55.....	ثانيا : تحديد الأهداف الإستراتيجية.....
58.....	ثالثا : التحليل الإستراتيجي للبيئة
59.....	رابعا : التنفيذ الإستراتيجي
59.....	خامسا: الرقابة الإستراتيجية
60.....	المطلب الثالث: متطلبات الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق القيمة المضافة.....
62.....	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.....
62.....	المطلب الأول: الإستراتيجية على مستوى النشاط.....
62.....	أولا : مجال النشاط.....
63.....	ثانيا : حاجات المستهلكين وتميز المنتج.....
64.....	ثالثا: الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق
65.....	رابعا: الكفاءات المتميزة
65.....	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
67.....	المطلب الثالث: انواع الإستراتيجيات العامة للتنافس.....
68.....	أولا: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.....
72.....	ثانيا : إستراتيجية التميز " التمايز " (الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة).....
75.....	ثالثا : إستراتيجية التركيز
77.....	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: تحليل الاستراتيجية التنافسية و الكفاءة الانتاجية ENICAB..... 117-79

79.....	تمهيد
80.....	المبحث الأول : واقع الكفاءة الإنتاجية في الجزائر.....
80.....	المطلب الأول : عوائق تحقيق الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قبل الاستقلالية.....
80.....	أولا :العوائق المالية
81.....	ثانيا :العوائق الإقتصادية.....

81.....	ثالثا العوائق التكنولوجية
81.....	رابعا: العوائق التنظيمية
82.....	المطلب الثاني : فرص تحقيق الكفاءة في المؤسسات العامة الاقتصادية في ظل الاستقلالية
84.....	المطلب الثالث تقويم كفاءة المؤسسات العامة من منظور الاستقلالية كسياسة إصلاحية
86.....	المبحث الثاني : سوق صناعة الكوابل في الجزائر
86.....	المطلب الأول : مؤشرات لصناعة الكوابل في شمال افريقيا
86.....	أولا : مؤشرات اقتصادية خاصة ببلدان شمال افريقيا
87.....	ثانيا : نمو إنتاج صناعة الكوابل في شمال إفريقيا
88.....	ثالثا : إستهلاك الكوابل في شمال إفريقيا
89.....	المطلب الثاني : صناعة الكوابل في الجزائر
91.....	المطلب الثالث : أهم المنتجين للكوابل في الجزائر
92.....	أولا : تقدم شركة السويدي لصناعة الكوابل
94.....	ثانيا : تقدم مؤسسة كبال (cabel)
95.....	ثالثا : تقدم مؤسسة CATEL
97.....	المبحث الثالث : تقديم مؤسسة الكوابل لونيكاب
97.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
98.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف المؤسسة و نشاطها
98.....	أولا : أهمية وأهداف المؤسسة
99.....	ثانيا : نشاطها
100.....	ثالثا : المواد الأولية في إنتاج الكوابل
100.....	رابعا : المتعاملون مع المؤسسة
102.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
104.....	المطلب الرابع : خصصة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
106.....	المبحث الرابع: القدرات التنافسية و الإنتاجية للمؤسسة
106.....	المطلب الأول : اعتماد المقومات الفنية و البشرية لرفع الكفاءة الإنتاجية
108.....	المطلب الثاني : الاعتماد على التكنولوجيا لرفع الكفاءة الإنتاجية
108.....	أولا : البحث والتطوير التكنولوجي في المؤسسة
110.....	ثانيا : اعتماد برنامج CIS
112.....	المطلب الثالث : القدرات الإنتاجية
112.....	اولا: منتجات مؤسسة اونيكاب
114.....	ثانيا : تطور الإنتاج بالمؤسسة
117.....	خاتمة الفصل الثالث

122-119.....	خاتمة
129-124.....	قائمة المراجع
135-131.. ..	فهرس المحتويات