

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية التسيير والعلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

- بسكرة -

الموضوع:

الاستجابة للعميل كأساس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية  
دراسة حالة: مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر  
- المنطقة الصناعية- بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير  
تخصص تسيير مؤسسات صناعية

إشراف الأستاذ الدكتور:  
شمام عبد الوهاب

إعداد الطالبة:  
مزيو ألفة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	د. رحمانى موسى
مقررا	جامعة قسنطينة	أ.د. شمام عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سكيكدة	د. كورنل فريد
مناقشا	جامعة بسكرة	د. مفتاح صالح

السنة الجامعية  
2006/2005

## خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الميزة التنافسية في إطار التوجه الحديث

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية

المبحث الثاني: نظريات الميزة التنافسية

المطلب الأول: نظرية بورتر

المطلب الثالث: نظرية الموارد و المهارات

المطلب الرابع: التكامل بين النظريتين

المبحث الثالث : رضا العميل محور التنافس

المطلب الأول : التوجه - سوق

المطلب الثاني : انشاء القيمة للعميل

المطلب الثالث: رضا العميل

خلاصة

الفصل الثاني: بناء الجودة من وجهة نظر العميل

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة

المطلب الثاني: الجودة متغير استراتيجي

المطلب الثالث: الجودة وتنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: إدراك العميل للجودة

المطلب الأول: مفهوم و خصائص عملية الإدراك

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

المطلب الثالث: التمييز الإدراكي

المطلب الرابع: الجودة المدركة

المبحث الثالث: تحسين الجودة

المطلب الأول: مفهوم العملية

المطلب الثاني: تحسين العمليات

المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات

## خلاصة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الرابع: آفاق وطموحات المؤسسة

المبحث الثاني: نشاط مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر

المطلب الأول: حافظة الأنشطة (ثنائيات منتج/سوق)

المطلب الثاني: سير عملية الإنتاج

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة

المطلب الرابع: واقع وآفاق السوق

المبحث الثالث: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: فروض وتساؤلات الدراسة والمنهج الموظف لمعالجتها

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: مجالات الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: عينة البحث

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان  
المبحث الثاني: الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقا لنتائج البحث

خاتمة

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

فهرس المحتويات

الملاحق

قائمة المراجع

## مقدمة:

يعرف الاقتصاد العالمي في هذه الحقبة من الزمن حركية متسارعة نحو النمو والتوسع، والتطور المذهل على مستوى التكنولوجيا الذي يعتبر سببا ونتيجة في الوقت نفسه لهذا الوضع، أصبح أداة لتعميق قسمة العمل الدولية الممارسة من قبل الدول والمؤسسات الاقتصادية.

وفي محيط زالت فيه العديد من القيود والعوائق الزمانية والمكانية والتقنية، بالتطور السريع للمواصلات والاتصالات، الذي سهّل انتقال المعلومات، وتجاوز الحدود التقليدية للنشاط بتجاوز طرق التوزيع التقليدية، والتطور الفني الذي خفّض في كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة، برز الارتكاز على المحتوى الفكري للنشاط الصناعي، وتراجع محتواه المادي، حيث تم تجاوز المؤشرات التقليدية للمنافسة مثل: السعر والتكلفة، إلى مؤشرات تعتمد على التحكم في المعلومة باختلاف مصادرها، للمحافظة على ما تم اكتسابه، ورسم محاور للنمو ناجحة بتقليص مجال المخاطرة إلى أبعد حدّ ممكن.

في ظل هذه الظروف لا يمكن أن تبقى المؤسسة الجزائرية بمعزل عما يجري، خاصة وأن الجزائر مقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبدخول اتفاق الشراكة بينها والاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، ستواجه المؤسسات دخول الواردات الأجنبية بكثافة، بفعل إلغاء التقييدات الإدارية المطبقة على التجارة الخارجية، وبهذا سيتسع نطاق المنافسة المحلية والدولية وستواجه صعوبات إيصال منتجاتها إلى السوق الدولية والأوروبية خاصة، لشراسة المنافسة التي ستلقاها سواء من قبل منتجي الاتحاد الأوروبي، أو منتجي أوربا الشرقية والوسطى، أو منتجي بقية دول العالم، وبسبب اعتمادها على مؤشرات للأداء تجاوزها منافسيها بتفوق كبير. وسيزيد من تعقيد وضعيتها، التنازلات التي ستمنح للأطراف المنافسة في ظل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، لضعف القوة التفاوضية للطرف الجزائري، باعتبار أنه يفوض أطرافا قوية: كالاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها.

في إطار هاته الظروف العامة بات لزاما على المؤسسة الجزائرية التأهب والاستعداد الكافي للمواجهة، والذي لا يتأتى إلاّ بإتباع سبل علمية في جميع أشكال نشاطها وجوانب إدارتها. وتستطيع في ذلك الاستفادة من تجارب مؤسسات الدول المتقدمة، بتوفير ثقافة قوية، تولد نقلة نوعية لمستوى أدائها، بالإيمان بمبادئ تسييرية أثبتت نجاعتها وأهميتها البالغة في التأثير على نمو واستمرارية وأرباح المؤسسات الرائدة مثل: *IBM, Toyota, Xerox* وغيرها من المؤسسات التي اتخذت من عملائها نقطة الانطلاق في بناء أعمالها.

من المعروف أن تزايد المنافسة في السوق يكون لصالح العملاء في النهاية, وهذا ما يتيح لهم فرص اختيار أوسع, وما يؤكد أهمية هذه الفكرة توجه بعض المنظمات في تسويق منتجاتها نحو ما يسمى: *Les stratégies atomisés*, حيث أنه وصل الأمر في بعض المجالات كالسياحة والفندقة إلى توفير خدمات بما يطلبه العميل, أي لكل عميل خدمة خاصة به بالموصفات التي يؤكد عليها, وذلك من خلال ما يسمى: *B to C*.

ضمن هذا المضمون يبرز الاتجاه نحو خلق القيمة على مستوى المنتجات/الخدمات وعمليات الإنتاج, فكل ما يكلف ولا يضيف قيمة للمنتج/الخدمة تعمل المنظمة على التخلي عنه, وبالتالي إعادة تصميم منتجاتها وعمليات الإنتاج بالشكل الذي يتضمن فقط الجوانب المولدة للقيمة. فالمؤسسة تصمم المنتجات والعمليات بالشكل الذي يوحي لها بأنها توافق إلى حد كبير احتياجات العملاء, لكن رد فعل هؤلاء هو الذي يثبت لها صحة ذلك من عدمه- ولو أن الأمر يبقى نسبي- , فردود أفعالهم الناتجة عن تقييمهم للمنتجات تبرز الجوانب الضعيفة المحتاجة إلى تدعيم, والجوانب التي من الأفضل التخلي عنها تماما, والقوية التي يفترض المحافظة عليها.

لكي يكون ذلك لا بدّ من تسويق حقيقي للمنتجات/خدمات, أي لا بدّ من معرفة ومتابعة تطور حاجات العميل, والعمل على أن يوافق عرض المؤسسة ويطابق قدر المستطاع توقعات هذا الأخير التي أصبحت تمثل الاهتمامات الأولية لكل مؤسسة على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها, في إطار ما يسمى بـ: "التوجه نحو السوق". وعليه كان لزاما على المنظمة أن تضع العميل في مركز اهتماماتها, فهذا التوجه الأولي يسمح لها بتطوير وسبق حاجات عملائها, ومقارنة مركزها مع مركز منافسيها, مما يسمح لها أيضا بتقوية عملية التخطيط الإستراتيجي, حيث أن تبني مقاربة شاملة لقياس رضا العميل واستعمال النتائج المحصل عليها يولّد ميزات مهمة للمؤسسة, إذا وضع ذلك في إطار إستراتيجية معينة كأداة تسيير وليس كوسيلة لمساءلة الأفراد.

وحسب الكتابات في مجال التسويق والإستراتيجية, فإنه يمكن تحقيق رضا العميل من خلال العناصر التالية:

- تكلفة حصول العميل على المنتج/ الخدمة.
- آجال التسليم.
- الجودة من خلال التحسين المستمر, وبالتركيز على هذا الجانب ومن خلال ما سبق تقديمه, نريد الإجابة من خلال هذا البحث عن الإشكال التالي:

"كيف يمكن من خلال الاستجابة للجودة المطلوبة من طرف العميل تحقيق ميزة تنافسية ؟ "

مما يؤدي بنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مفهوم الميزة التنافسية ؟

2. كيف يمكن أن تكتسب مؤسسة ما ميزة تنافسية ؟

3. كيف يساهم تحقيق رضا العميل في تحسين الجودة، وبالتالي تنافسية المؤسسة ؟

ولمعالجة موضوع بحثنا من الناحية التطبيقية انطلقنا من فرضية واحدة، والتي فصلناها إلى

مجموعة من الأسئلة، كما يلي:

فرضية البحث:

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

- ملائمة المنتجات / الخدمات لرغبات العملاء.

- تطويع معاييرها التسييرية لخدمة هذا الهدف."

الأمر الذي يقودنا للتساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتلاءم عروض المؤسسة الجزائرية ورغبات عملائها ؟

- هل يمارس عميل المؤسسة الجزائرية قوته التفاوضية ؟

- ما أثر ذلك على قرارات وسياسات المؤسسة ؟

وتهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المراد الوصول إليها والمتمثلة فيما يلي:

■ تقييم الوضع الحالي للمؤسسات الجزائرية فيما يخص مواكبتها للتوجهات الحديثة.

■ الإحاطة بتقييم عملاء هذه المؤسسات لجودة المنتجات المقدمة.

■ تقديم بعض الاقتراحات لتحسين مواطن الضعف في الجودة المسلمة للعميل.

ويكتسي هذا البحث أهمية، من حيث كونه محاولة لإسقاط مفهوم التنافسية في واقع المؤسسات

الجزائرية، أما من الناحية التطبيقية فهو محاولة للتعرف على المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات

والتي تعيق التسويق الحقيقي لمنتجاتها.

حيث أن من دواعي اختيارنا لهذا الموضوع، المساهمة في إثراء جانب البحث في هذا المجال، والذي

ينتم بقلة الجهود المبذولة محليا و سطحيته، وإبراز ضرورة العمل بالتسويق المنسق، وكيفية مساهمته في

تحسين جوانب تسييرية في المؤسسة على اختلاف طبيعتها. أما الدواعي الذاتية فتمثلت في اهتمام الباحثة

بمجال التسويق، والبعد الإستراتيجي له.

وقد اتبعنا في تجسيد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، حيث

قمنا ميدانيا بدراسة حالة مؤسسة صناعية خاصة، كممثل عن واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك

لعدم قدرتنا- من ناحية الجهود والوقت والتكلفة- على ضمّ كل المؤسسات الصناعية لميدان الدراسة.

ومن اجل دراسة موضوع البحث، واختبار الفرضية، بالإجابة على التساؤلات المطروحة، تمّت هيكلة معالجتنا الموضوع إلى أربعة فصول، فصلين في الجانب النظري، و فصلين للجانب التطبيقي:

**الفصل الأول:** وتناول توضيحا لمفهوم الميزة التنافسية، والنظريات التي تصف التوجهات الفكرية التي بحثت في هذا المفهوم، مع إبراز كيفية تجسيده على أرض الواقع بالربط مع التوجهات الفكرية الحديثة.

**الفصل الثاني:** بعد توضيح الدور الذي يلعبه رضا العميل كمحور للتنافس في الفصل الأول، تم التركيز في هذا الفصل على جانب الجودة من ناحية المفهوم والأهمية، وكيفية إدراك العميل لها، وحكمه عليها، وتأثير ذلك على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مع عرض لبعض التجارب الواقعية الناجحة لمؤسسات عملت وفق هذا التوجه.

**الفصل الثالث:** تم التركيز فيه على توضيح الإجراءات الميدانية المتبعة، فيما يخص الأدوات، ضبط حجم العينة وطريقة اختيارها، وسبق ذلك تبيان لمبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة، مع توضيح مفصل لنشاطها وطموحاتها، وواقع السوق الذي تنشط فيه، وتبيان للأفاق المستقبلية له.

**الفصل الرابع:** ويتضمن عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان الموجهة لعملاء المؤسسة، ثم محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة بالاعتماد على هذه النتائج، وبعض الإحصائيات والدراسات.



## تمهيد:

يعرف المحيط تغيرات سريعة, أثرت ولازالت تؤثر في المفاهيم والممارسات التسييرية للمؤسسات, فمن العمل في حدود سوق محلية إلى الدولية, من التأقلم إلى ضرورة السبق *pro- activité*, من المنافسة إلى التنافسية.

هذا المصطلح الأخير اختلف الباحثون في تحديد مدلوله, فعبر عنه من منطلقات مختلفة: مقارنة سلسلة القيمة لـ *Porter*, ومقاربة المهارات (الموارد), وتم تناوله أيضا على مستويات: تنافسية الدولة, تنافسية القطاع, وتنافسية المؤسسة والتي تتجسد في اكتسابها لميزة تميزها عن باقي منافسيها, لكن قبل الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة لابد من توضيح لمفهوم تنافسية المؤسسة. لأجل ذلك نورد التعريفين التاليين:

حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات, بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين " (1). ما يمكن استنتاجه أن العميل يمثل محور التنافس, لكن هذا التعريف يبرز معنى مهم جدا وهو أن تحقيق التنافسية يعني تحقيق التفوق. بالنسبة لـ *D.G. Mc FERIDGE* فتنافسية المؤسسة هي:

" قدرتها في المدى الطويل على استغلال مواردها بشكل ذو مردودية, في إطار سوق حرة " (2), ما يلاحظ أنه تم ربط المفهوم بالمدى الطويل وذلك خدمة لهدف الاستمرارية (*la survie*), والذي تسعى لتحقيقه كل المؤسسات, أما الشق الثاني من التعريف فيؤكد على:

• ضرورة المعرفة الجيدة للمحيط الذي تعمل فيه, فالمؤسسة لم تعد قادرة على إنشاء ثروة أو إضافة قيمة بدون معرفة.

• ضرورة اكتساب صفة الليونة *flexibilité*, فامتلاك موارد و إمكانيات شرط لازم لكن غير كافي.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يميز مفهوم التنافسية:

- إن العميل هو محور التنافس.
- التنافسية مرتبطة بظروف السوق.
- التنافسية تحمل معنى التفوق لا التعايش والذي كان ممكنا في إطار المنافسة.
- العميل مرجعية للتنافس, أي مصدر للمعلومة, لكن لابد من أسلوب تنظيمي يضمن الكفاءة والفعالية في استغلال هذه المعلومة.

<sup>1</sup> د.كمال رزيق, أ. فارس مسدور, " مفهوم التنافسية " . مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي " تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط", جامعة محمد خيضر, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, قسم علوم التسيير, 29/30 أكتوبر 2002, بسكرة, ص.105.

<sup>2</sup> Akki Alouani Aoumeur, " Le systeme d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise : le lien entre deux concepts " . séminaire international sur " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement " , Université Mohamed Khider , Faculté de Droit et de Sciences Economiques , Département de Gestion , 29/30 Octobre 2002 , Biskra , p.229.

- التنافسية مفهوم ديناميكي وليس ساكنا.

بعد العرض الوجيز لمفهوم التنافسية، يمكننا التساؤل الآن ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إنّ ما سبق تقديمه وضّح مسألة وجود منطلقات فكرية مختلفة سيطرت ولا زالت تسيطر على النشاط التنافسي للمنظمات بمختلف أشكالها وللمؤسسات بصفة خاصة، وفي إطار هذه الاتجاهات الفكرية ظهرت محاولات لتحديد مفهوم الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين، وقد تم تناول مفهوم الميزة التنافسية بشكل محتشم، حيث قلت الكتابات في ذلك رغم التساؤل الدائم عما يحمله هذا المفهوم من معنى، وعن الصور التي يمكن أن يتجسد فيها، ونورد فيما يلي بعض التعاريف:

حيث يحدده د. علي السلمي بـ " مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومناافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها " (1)

وتعرف أيضا بـ: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (2)

وهي: " ما تختص به مؤسسة دون غيرها، ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون " (3)

ويعرّف *Fahey* الميزة التنافسية بأنّها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها " (4)

ما يمكن ملاحظته أن د.علي السلمي عرف الميزة التنافسية من خلال المصادر الممكنة لها، وعمل على ربطها بالنتائج دون التطرق لمدلول المفهوم في حد ذاته. أيضا من المعلوم أن اكتساب الموارد لازم وغير كافي، وعليه يمكن أن تكمن الميزة في الطريقة التي تخصص وتنسق بها المؤسسة مواردها ومهاراتها، كما يبيّنه التعريف التالي: " الميزة التنافسية هي المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من

<sup>1</sup> أ. آمال عياري، د. رجم نصيب، " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي " تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط " ، بسكرة، 2002، ص.13.

<sup>2</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص.13.

<sup>3</sup> د. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.56.

<sup>4</sup> د. صلاح عباس هادي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص.163.

خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين " (1) وبالتالي فإن المفهوم أوسع من هذا الطرح وهذا ما يبيّنه التعريف الثاني رغم أنه يتصف بالعموم، أما التعريفين الثالث والرابع فيشيران إلى كون الميزة التنافسية هو ما يضمن التميز و/ أو التفوق للمؤسسة ويعطي قيمة مضافة للعملاء، وهذا يعني أن امتلاك المؤسسة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم تلك الموارد إلى مخرجات ذات قيمة عليا يفضلها العميل.

وعليه ما سبق من تعاريف أخذ طابع العموم واتصف بمحاولة الإحاطة بالمفهوم دون توفر الدقة، وفيما يلي محاولة أخرى:

" الميزة التنافسية عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها " (2)

إن هذا التعريف يستدرك ما أعيب عن المحاولات السابقة، حيث كان أدق في تحديد المفهوم بالتعبير عنه بمصطلح " قيمة "، مع ترك المجال مفتوح أمام مصدر هذه القيمة دون حصرها في جوانب معينة، مع ضرورة تحقق الشرطين التاليين:

- أن تضمن هذه القيمة التفوق للمؤسسة.
  - أن تؤثر على سلوك العملاء إيجابيا اتجاه المؤسسة.
- يظهر أن هذا الطرح مقبول جدًا، حيث يدعمه رأي Rizopoulos: " بأن تفوق مؤسسة ما يظهر في مستوى القيمة التي هي مؤهلة لإنشائها لحساب عملائها. (3)
- يمكننا التساؤل الآن عن مصدر هذا التفوق؟

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يحدد كل من Hayes و Weel Wrigh خمس مصادر ممكنة للميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03 مصادر الميزة التنافسية

<sup>1</sup> المرجع الأخير، ص.163.

<sup>2</sup> ديكال رزيق، أ. فارس مسنور، مرجع سابق، ص.105.

<sup>3</sup> Saïd Boumendjel, " Contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial : " l'expression de mangement risques et qualité et le recours à une nouvelle théorie de l'économie ". Séminaire international sur " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement ", Biskra, 2002, p.268.

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة و بالتالي تتفوق على المنافسين.	التكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يقدمها المنتج.	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة.	الابتكارية

المصدر: أ. أمال عياري، د. رجم نصيب، مرجع سابق، ص. 14.

أما *Elie Cohen* فيؤكد على ضرورة البحث عن مصادر الميزة التنافسية في العملية التسييرية في حد ذاتها، وفي بعض الخصائص التي تميز محيط المؤسسة، وعليه فهو يصنفها كما يلي: (1)

### أولاً: المصادر الداخلية

وتتمثل في ثلاث نقاط أساسية:

- الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بعرض المنتجات، والتي تسمح للمؤسسة بالبقاء بأحسن وضعية ممكنة مثل: التسيير الجيد لتجديد المنتجات ولتوازن التشكيلة، التمتع الملائم... .
- التحكم في العمليات التشغيلية، الذي يضمن التحكم في التكاليف، وفي معيار الجودة الملائم لمتوقع المؤسسة.
- التنظيم العام للمؤسسة، حيث يؤثر على تنافسية المؤسسة ذلك أنه يعكس قدرتها على اكتساب حجم من الطلب، يقظتها فيما يخص أحوال السوق، وقدرتها على الرد بليوننة وبسرعة لمواكبة وأحيانا سبق التطورات.

### ثانياً: المصادر الخارجية:

وهي تتمثل في محيط المؤسسة بكل ما يضمه من أجزاء، وما يوفره من فرص وتهديدات، ولكن تنافسية المؤسسة تتأثر بشكل مباشر ودائم بشبكة العلاقات التي تنتمي إليها: اتفاقيات شراكة، عقود تمويل حصرية، علاقة مع مجموعة مؤسسات...، مما يقوي ويدعم وضعيتها التنافسية.

👉 سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية:

<sup>1</sup> Elie Cohen, *Dictionnaire de gestion*. Casbah éditions, Alger, Algérie, 1998, pp. 66-67.

تمت معالجة هذه الفكرة في العديد من الكتابات في مجال الاستراتيجية وذلك من ناحيتين:

**أولاً:** من ناحية تسييرية، والتي ارتكزت على ثلاث محاور أساسية:

- البحث في كل وظيفة أو نشاط جزئي من مكونات سلسلة القيمة، عن مصادر لميزة تنافسية يمكن للمؤسسة اكتسابها. لكن هذا سيؤدي إلى البحث عن الأمثلية العامة في حين أن مهاراتها ومواردها لها حدود (1)، إضافة إلى أن الأنشطة ليس لها نفس الوزن ولا نفس القيمة بالنسبة للعميل. وعليه يجب تحديد الأنشطة التي يمكن أن تقدم قيمة للعميل وتقوي تنافسية المؤسسة في المدى الطويل.

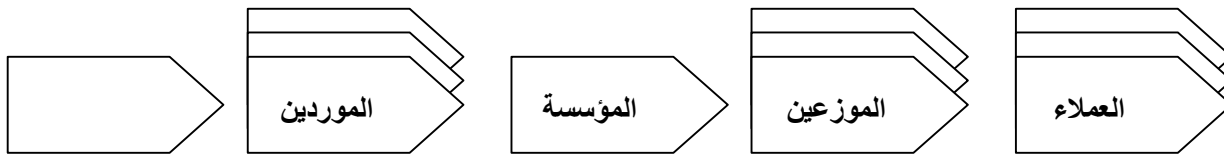
- التنسيق ما بين الوظائف:

ويتعلق الأمر بنقاط التقاطع أو الاشتراك ما بين وظيفتين أو نشاطين من سلسلة القيمة، والتي تمثل بؤر صراع لتباين الأهداف فيما بينها رغم أنها تخدم نفس الهدف العام، وبالتالي فإن بناء ميزة على أساس الروابط ما بين الوظائف يستدعي إعادة التفكير في التنظيم والأنظمة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة. (2)

- التنسيق الخارجي:

إن المؤسسة كسلسلة قيمة، هي جزء من سلسلة أكبر تضم من الخلف سلاسل القيمة للموردين، ومن الأمام سلاسل القيمة للموزعين والعملاء فتشكل ما يسميه بورتر بنظام القيم بـ *Systeme de valeurs* كما هو موضح في الشكل رقم (06)، فالعمل على تنسيق عملها مع السلاسل السابقة يمكن أن يكون أساساً لبناء ودعم تنافسياتها، مما يتطلب منها فهم وتسيير الروابط بين أجزاء هذا النظام (3). وكمثال عن ذلك النظام اللحظي (*JAT*) المطبق في المؤسسات اليابانية، لكن هذا الأمر يصعب تطبيقه في المؤسسات العادية خاصة المتوسطة والصغيرة منها، لأنه يتطلب إمكانيات ضخمة وقوة ضاغطة تستطيع المؤسسة ممارستها على المتعاملين معها من موردين وموزعين، وهذا يتوفر فقط في المؤسسات القائدة *Leaders*.

الشكل رقم: 01 نظام سلاسل القيمة



المصدر: Jouy-en-Josas, Op.Cit, p.50.

<sup>1</sup> Jouy-en-Josas, , *stratégor , politique générale de l'entreprise: structure, décision , identité*. Edition Dunod , Paris , 1997, p.48.

<sup>2</sup> Ibid, p.50.

<sup>3</sup> Eric Cauvin, (l'approche fondée sur la gestion par les activités), Jean – Luc Arrègle et al , *les nouvelles approches de la gestion des organisations* . Editions Economica ,Paris, 2000, p.137.

**ثانياً:** كونها مصدراً لتمييز عرض المؤسسة عن عروض المنافسين، من ناحية يشترط أن تكون المرجعية في ذلك حاجات وانتظارات العملاء والقيمة التي يمكن أن يدركها هؤلاء عند تفاعلهم مع ما تقدمه المؤسسة. فالحصول على ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل يتطلب: (1)

- تحديد الشكل الذي يرغب في أن يكون عليه نشاط المؤسسة، والذي يدفعه للتعامل معها.
- جعل القيادة ملتزمة بأسلوب خاص و متميز للتفاعل مع العملاء.
- العمل على استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمة عالية.

وما يمكن استنتاجه من ذلك أن البحث عن ميزة تنافسية يتطلب التزام كل الوظائف بما فيها وظيفة التسويق مما يؤكد أهمية التوجه - سوق كفلسفة تسييرية\* على افتراض أن المؤسسة حصلت على ميزة تنافسية أهلتها للتفوق على منافسيها، إلى أي مدى يمكنها الحفاظ على هذا التفوق، وكيف يكون ذلك؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المطالب الموالي.

### المطلب الثالث: الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية

تسعى المؤسسة لتمييز عرضها عن عروض باقي منافسيها بهدف الحصول على حصة سوقية أعلى بالحفاظ على عملائها الحاليين ومحاولة اكتساب آخرين، لذلك كان لزاماً عليها المحافظة على ما حققته من تميز وذلك باستيفاء الشروط التالية:

- لا بد أن يضيفي هذا التمييز صفة الانفرادية دون الاكتفاء بعرض سعر منخفض.
- أي كان مصدر تمييز المنتج فيجب أن يمثل قيمة مضافة في تقدير العميل.
- هذه القيمة إما أن تمثل أداء أعلى عند استعمال المنتج، وإما تكلفة أقل.
- يجب أن تكون على قدر من الأهمية، بالشكل الذي يجعل العميل على استعداد أن يدفع مقابلها سعر أعلى.
- عنصر التمييز يجب أن يكون محمياً من طرف المؤسسة، بمعنى يصعب التقليد السريع له من طرف المنافسين.
- الزيادة في السعر يجب أن تفوق الزيادة في التكلفة الناتجة عن تمييز المنتج.
- في حالة ما إذا كان عنصر التمييز صعب الملاحظة أو غير معروف، فعلى المؤسسة العمل على إظهاره والتعريف به، أي تسهيل إدراكه من قبل العملاء.

<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، *الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية*. ترجمة د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1998، ص. 257.

\* سيتم التطرق لذلك لاحقاً.

إن الهدف من تحقيق النقاط السابقة الذكر هو اكتساب والحفاظ على مزايا تنافسية طويلة المدى *durables*، والتي من خصائصها أنها تعطي المؤسسات التي تمتلكها فرصة معتبرة لبناء استراتيجيات رابحة، ولرسم توجهات مصيرية حتى في محيط سريع التقلبات وكثيف التغيرات.<sup>(1)</sup>  
 إن ديمومة الميزة التنافسية تتوقف على ثلاث عناصر:<sup>(2)</sup>

### عوائق التقليد:

وهي عبارة عن عوامل تتمتع بها المؤسسة، تجعل من الصعب محاكاة ما تتميز به من طرف منافسيها. إلا أن هذا لا ينفي إمكانية ذلك لكن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد ميزة المؤسسة كلما زادت فرصتها في بناء مركز قوي في السوق وسمعة طيبة لدى عملائها والمتعاملين معها.

وهناك من يحصرها في اكتساب بعض الموارد المتميزة فحسب *Jouy-en - Josas* فإن عوائق التقليد تتمثل في نقطتين:<sup>(3)</sup>

- ندرة الموارد التي بنيت على أساسها الميزة التنافسية، مع قابلية اكتسابها من طرف عدد قليل جدا من المنافسين.
- عدم قابلية تلك الموارد للإحلال، أي عدم القدرة على تحقيق نفس المستوى من الأداء باستخدام موارد أخرى.

يظهر بأن هذا الطرح يعكس المقاربة التي ترى بأن امتلاك موارد وقدرات ومهارات معينة يمثل أساس الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية، لكن مسألة قابلية اكتسابها لدى بعض المنافسين تلغي معنى التفوق الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة في إطار التنافسية.

بالنسبة للنقطة الثانية، فليس من المستحيل إبداع طريقة مختلفة تماما ينتج عنها أداء أعلى، ويكون بهذا قد ألغى مفاهيم التطوير، التحسين، الإبداع، وبالتالي لا يوجد ما هو غير قابل للإحلال، وهذا أساس ديمومة التنافس بين المؤسسات.

### ديناميكية الصناعة:

ويقصد بها سرعة التغيرات التي تعرفها صناعة ما، وتأثير ذلك على دورة حياة المنتج فإذا كان معدل التغير سريعا فإن ذلك يؤدي إلى قصرها، مما يؤثر على استمرارية الميزة التنافسية. وتعتبر شركة *IBM* كمثال كلاسيكي، حيث بظهور المعالجات الدقيقة المتميزة، والمنخفضة التكلفة، تحول السوق عن

<sup>1</sup> عيسى حيرش، "تسيير المعارف"، مطبوعة وزعت لطلبة الماجستير دفعة 2002/2003، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2003، ص. 09.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي د. محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، ص. 218-222.

<sup>3</sup> Jouy-en-Josas, op.cit, pp.59-60.

الأجهزة الكبيرة إلى الحاسبات الشخصية الصغيرة، وأدى تخلف تقنيات *IBM* وانكماش أسواقها إلى عدم قدرتها على التوافق مع هذا التحول.<sup>(1)</sup>

### درجة ليونة المنافسين:

ويقصد بها قدرة المنافسين على التحرر وبسرعة من الالتزامات الاستراتيجية السابقة، أي قدرتهم على التأقلم السريع مع تغيرات المحيط. وكمثال نبقي دائما مع شركة *IBM* والتي كانت تمتلك منشآت صناعية مهيأة لإنتاج الحاسبات الكبيرة، فضلا عن منظمات بحثية وفرق مبيعات متخصصة في هذا النوع من الحاسبات، وبذلك لم تكن مواردها مهيأة بشكل مناسب لإنتاج الحاسوب الشخصي الجديد الناشئ، لذلك كانت الصعوبات التي واجهتها في مستهل التسعينات أمرا حتميا، فالتزاماتها الاستراتيجية السابقة فرضت عليها البقاء والاستمرار في مجال أعمال آخذ في التدهور والانكماش،<sup>(2)</sup> مما أعطى فرصة كبيرة لمنافسيها لاستغلال ميزتهم لفترة أطول.

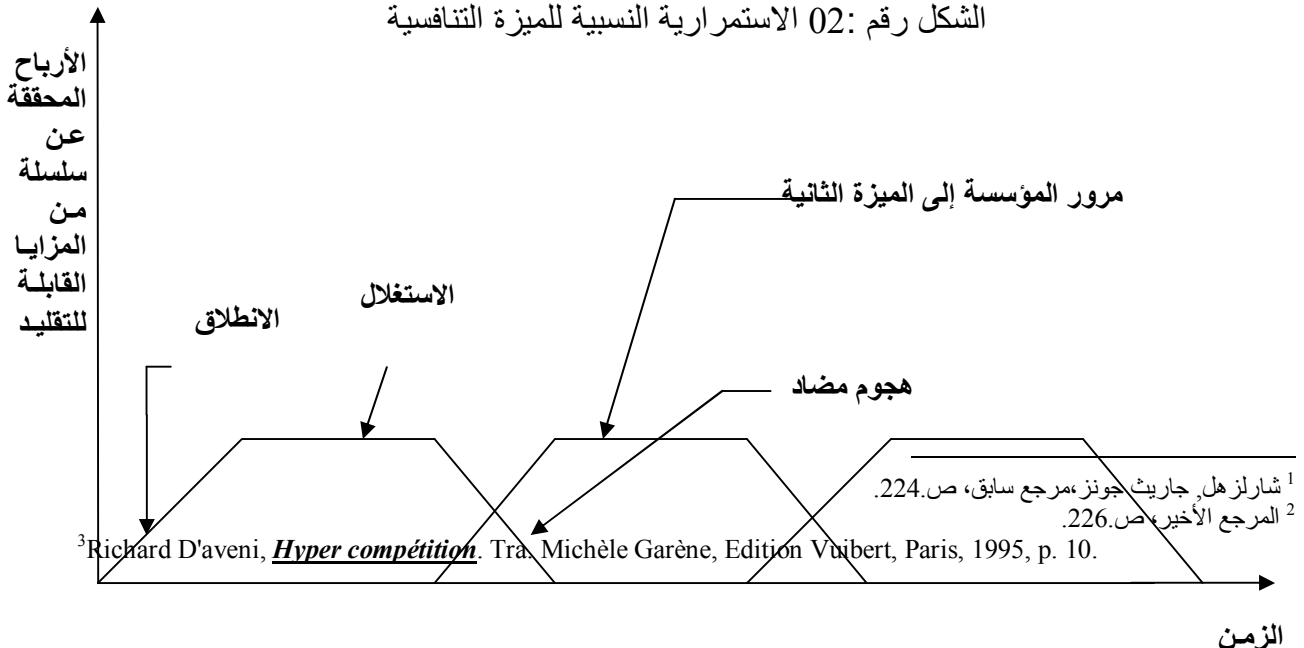
يظهر مما سبق أن المحافظة على ما حققته المؤسسة من تميز يبقى غير كافي، فلا بد من العمل على تطوير ذلك بالشكل الذي يضمن لها التفوق الدائم. فانطلاقا من فكرة أن المحيط الحالي سريع التغيرات وقد يحمل مفاجآت عديدة، ومن الصعب إن لم يكن مستحيلا التوقع بتغييراته وظروفه المستقبلية، يقترح *Richard D'aveni* العمل بسلسلة من الخطوات سهلة التقليد بدل الارتكاز على خطط طويلة المدى والاكتفاء بالمحافظة على الميزة المكتسبة، ففي ذلك المخاطرة بأمرين:<sup>(3)</sup>

- إساءة استغلال الموارد، والتي كان من الأفضل تخصيصها للتحضير للخطوات العملية المستقبلية.

- إعطاء فرصة للمنافسين لاستدراك ما فاتهم وتقوية وضعيتهم.

فبالنسبة له فإن الميزة التنافسية طويلة المدى ما هي إلا سلسلة من المزايا ذات المدى القصير كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 02 الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية



<sup>3</sup>Richard D'aveni, *Hyper compétition*. Tra. Michèle Garène, Edition Vuibert, Paris, 1995, p. 10.

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 224.

<sup>2</sup> المرجع الأخير، ص. 226.



فكلما طورت المؤسسة ميزة تنافسية، تعمل على التحضير للميزة البديلة قبل التعرض لأي هجوم من طرف المنافسين، أو لإختراق أسواق جديدة لتكون لها الأسبقية في ذلك، وهذا ما سيوفر لها سيطرة تامة على قواعد اللعب فيها، وبناء حواجز تمنع دخول المنافسين لفترة تسمح لها بجني أكبر قدر ممكن من الأرباح، وتحقيق مركز تنافسي قوي. ويتضح من كل ماسبق أن *Richard D'aveni* يهدف إلى المحافظة على صفتي الليونة *flexibilité* والسرعة *rapidité* لدى المؤسسة، اللتان تعتبران صفتان أساسيتان لتحقيق التنافسية.

في الواقع تم تناول مفهوم التنافسية من منطلقات مختلفة، نتجت عنها نظريتان تجسدان تصورين مختلفين لنشوء واستمرارية تنافسية المؤسسة، وسنتناول كلا الاتجاهين بشيء من التفصيل فيما يلي.

### المبحث الثاني: نظريات الميزة التنافسية

ظهرت النظرية الأولى في الثمانينات، من إعداد بورتر والتي جاءت لتبين ضرورة أخذ المحيط الخارجي كمؤثر قوي وأساسي في الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، أما الثانية فكانت لمجموعة من المؤسسين الذين فضلوا الانطلاق من داخل المؤسسة لإقامة تحليل استراتيجي تنافسي.

#### المطلب الأول: نظرية بورتر

أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية هو الأستاذ ميشيل بورتر، الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية، فقد وفت كتبه ومقالاته خطوطا إرشادية واستراتيجيات لتمكين المؤسسات من اكتساب ميزة

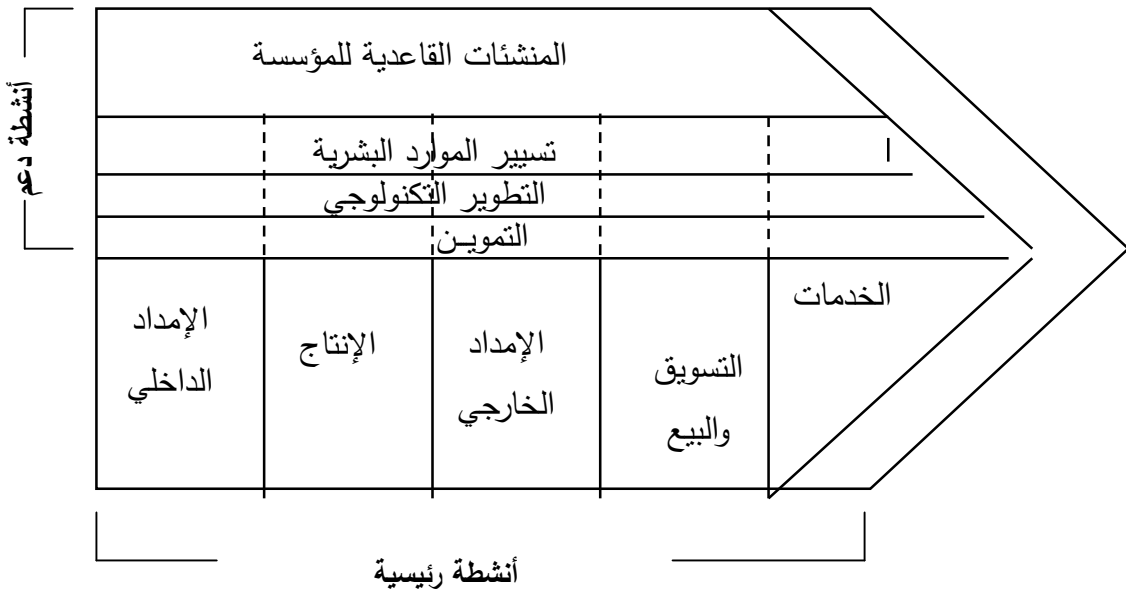
تنافسية، والتي يعرفها كما يلي: " القيمة التي تستطيع المؤسسة إنشائها لعملائها بشكل يفوق التكاليف المتحملة لتحقيق ذلك." (1)

إن كل المؤسسات باختلاف طبيعتها تهدف إلى إنشاء أو إضافة قيمة تحقق بها أهدافها المتمثلة في الربح والاستمرارية، وعليه يضع بورتر التصور القائل بأن المؤسسة تنتج القيمة بممارسة وأداء أنشطة معينة، هذه الأنشطة التي يسميها بأنشطة القيمة متسلسلة ومتراصة فيما بينها لتكوّن سلسلة التي ينتج عنها هامش معين، هذا الهامش أو الحدّ *margin* كما يسميه البعض يعتبر مفهوما أساسيا ومركزيا في نظرية بورتر حيث يعرف بـ: " قيمة منتجات وخدمات المؤسسة ، كما يدركها العملاء ، مطروحا منها التكاليف." (2) ولتحقيق هذا الهامش يصنف بورتر الأنشطة إلى فئتين:

1- **أنشطة أولية (رئيسية):** وهي تختص بإنتاج وتقديم قيمة أكبر للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون، مثل: أنشطة التصنيع و البيع.

2- **أنشطة دعم:** وتتمثل في الأنشطة التي تساعد في تحقيق وإنجاز أنشطة القيمة الأولية، وتتمثل في المدخلات والبنية التحتية. و الشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لـ بورتر:

الشكل رقم: 03 سلسلة القيمة لـ بورتر



<sup>1</sup> Fleury Hubert , " *L'avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* Michael Porter " . Résumé de l'édition traduite de l'anglais par Philippe de Lavergne , [www.agl.univ-mrs.fr/Dossiers/Downloads/ DossierComple/Avantage%20Concurrentiel.rtf](http://www.agl.univ-mrs.fr/Dossiers/Downloads/ DossierComple/Avantage%20Concurrentiel.rtf) (06/01/2005).

<sup>2</sup> رايموند مكليود، *نظم المعلومات الإدارية*. ترجمة دم. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.99.

فحسب بورتر فإن استراتيجية المؤسسة يجب أن تركز على ميزة متحصل عليها أو ميزة ممكنة (مرتقبة) *Potentiel*، والتي تسمح بتفوق ملحوظ على المنافسين. ويمكن تصنيف هذه الميزة إلى فئتين : الميزة بالتكاليف ، والميزة بتميز عرض المؤسسة.

**الميزة بالتكاليف:** وذلك بكون تكاليف إنجاز أنشطة سلسلة القيمة منخفضة مقارنة بمثيلاتها لدى المنافسين، وعليه فإن الاستراتيجية المتبناة تستهدف إلى عرض أسعار منخفضة عن أسعار المنافسة. **الميزة بالتميز:** وذلك بتميز عرض المؤسسة عن عروض المنافسة بزيادة محدودة في التكاليف، وتكييف هذا التميز مع إنشاء القيمة للعميل، وعليه فإن " الاستراتيجية المتبناة تستهدف إلى عرض حل أمثل فيما يخص الأداء الذي يطلبه العميل " (1)

ويحذر بورتر بأن الميزة التنافسية يجب أن تربط بعوامل النجاح في القطاع، أي لا يمكن تشكيل ميزة دون أخذ القطاع أو الجزء من السوق *segment* كمرجعية، وكذلك لا يمكن اعتبارها واحدة لكل القطاعات وكل الأجزاء من السوق. (2)

### القوى التنافسية الخمس:

وسع بورتر التفكير الاستراتيجي من حدود المنافسة المباشرة إلى المنافسة القطاعية، على اعتبار أن الصناعة تتكون من عدة قطاعات، وذلك بتحديد خمس قوى فاعلة يمكنها التأثير على أداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يطلق عليه " الندية الموسعة " *"la rivalité élargie"*، وذلك على اعتبار أن المنافس ليس الذي يزاحم على النصيب في السوق فحسب بل الذي يزاحم على الربح وإنشاء القيمة. (3) وتتمثل القوى الخمس فيما يلي:

**المنافسة الحالية:** والتي توجد بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أي المنافسين بالمعنى التقليدي. **الداخلون المحتملون:** مجموع المؤسسات التي توجد خارج القطاع لكنها تستطيع الدخول إليه محدثة تهديدا للمؤسسات الأخرى، وهذا ما يعطي للمنافسة مفهوما واسعا، لكن تأثير هذه القوة يرتبط بعوائد

<sup>1</sup>Yan Le Hunchec, "Michael Porter : L'avantage concurrentiel", [www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/porter.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/porter.html) (06/01/2005).

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة , " الفكر الاستراتيجي التسييري : من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية " . مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص.114.

الدخول للقطاع مثل: وفرة الحجم، قيمة الاستثمار المبدئي ... وبرّد الفعل الذي يمكن انتظاره من طرف المنافسين في القطاع.

**منتجات الإحلال:** وهي كل المنتجات التي تلبّي نفس الحاجة أو تقوم بنفس الوظيفة.

**القدرة التفاوضية للزبائن:** حيث يمارس هؤلاء ضغوطا على المؤسسة للحصول على أسعار أقل ويتفاوضون على الخدمات الأحسن نوعية. ومن أهم العوامل التي تتحكم في القدرة التفاوضية لهم: **حجم التعاملات:** حيث كلما زادت نسبة مساهمة العميل في رقم أعمال المؤسسة، كلما زادت قدرته التفاوضية.

**أهمية المنتج:** فإذا كان المنتج لا يمثل عنصرا أساسيا، فإن العميل يمارس ضغوطات على المؤسسة الموردة للاستفادة من امتيازات جديدة، ومنه تحقيق وفورات في التكاليف.

**مستوى الأرباح:** كلما كان مستوى أرباح العميل منخفض أدى هذا إلى تخفيض المشتريات للاستفادة من امتيازات الأسعار، وبالتالي الرفع من مستوى أرباحه.

**توفر المعلومات:** فكلما كان العميل يتوفر على كمية كبيرة من المعلومات المهمة والمتعلقة بالطلب والأسعار الحقيقية في السوق، وكذا تكاليف الموردين، يستطيع رفع قدرته التفاوضية من خلال الضغط الذي يمارسه على المؤسسة، للحصول على أفضل الامتيازات مقارنة بعروض بقية المنافسين.

**القدرة التفاوضية للموردين:** نظرا لما يمكن أن يفرضه الموردين خصوصا في الوضعيات الاحتكارية من حيث الأسعار، النوعية، والأجال من شروط على المؤسسة، فإن مكانة هذه الأخيرة في السوق تبقى مرهونة بقدرات هؤلاء، وعلاقتها بهم لا تختلف عن علاقتها بالزبائن، فهناك العديد من العوامل التي تتحكم في القدرة التفاوضية للموردين أهمها:

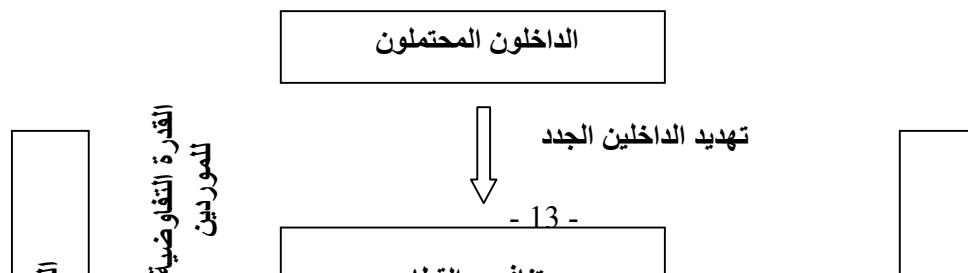
**درجة مرونة المؤسسة العميلة:** ويقصد بهذا مدى قدرتها على احتواء الزيادة في تكاليف عناصر الإنتاج، وتأثير ذلك على أسعار المنتجات، وبالتالي فإن القدرة التفاوضية للموردين تتناقص كلما زادت درجة المرونة.

**منتجات الإحلال:** تشكل منتجات الإحلال ضغطا كبيرا على منتجات الموردين، حيث أنه كلما كان المورد يتعرض لضغوطات ضعيفة، كلما كانت لديه قدرة تفاوضية أكبر.

**أهمية المنتج بالنسبة للمؤسسة العميلة:** يلعب هذا الجانب دورا هاما في نتائج العمليات التصنيعية، حيث كلما كان المنتج أساسيا بالنسبة للمؤسسة العميلة، كلما كانت القدرة التفاوضية للمورد كبيرة، وتتناقص هذه الأخيرة كلما قلت أهمية المنتج.

والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم: 04 القوى التنافسية الخمس



تمارس القوى الخمس أو الفاعلين في القطاع علاقات قوى فيما بينهم، هذه الأخيرة يجب الكشف عنها ورؤيتها بوضوح لتحديد عوامل النجاح للقطاع، التي ستبنى على أساسها الميزة التنافسية حسب بورتر، وكذلك لإعداد استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الحقائق الآنية والمستقبلية.

ويضيف *Eric Cauvin* للقوى الخمس بعدين مؤثرين على الأداء في الصناعة: من جهة درجة تطورها ( ظهور، نمو، نضج، تدهور )، ومن جهة أخرى درجة تجزئتها *Degré de fragmentation* ( تقسيم أو توزيع الحصص السوقية )، وحسبه دائما فإن وصف الصناعة و وضعية المؤسسة النسبية في ظل هذه الظروف تكوّن قاعدة للخيارات الاستراتيجية. (1)

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

إن وضعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها تتعلق بقدرتها على إنشاء والحفاظ على ميزة تنافسية، وعلى أساس طبيعة هذه الميزة والدارة المختارة من طرف المؤسسة يقترح بورتر ثلاث خيارات استراتيجية أساسية: السيطرة بالتكاليف، أو إتباع سياسة التمييز، أو التركيز على جزء من السوق بإتباع إحدى الاستراتيجيتين السابقتين، وذلك لضمان موقع للمؤسسة ضمن الصناعة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 05 الاستراتيجيات التنافسية

الدارة الاستراتيجية	التمييز	السيطرة بالتكاليف	كل القطاع
	التركيز	جزء من السوق	جزء من السوق

خاصية مدركة من طرف العميل

- 14 - التكاليف

<sup>1</sup>Eric Cauvin, op.cit, p.135.


### I- استراتيجية السيطرة بالتكاليف

وقد سادت هذه الاستراتيجية في السبعينات نظرا لرواج مفهوم منحى الخبرة، وتعني التخفيض الجوهري في التكاليف الكلية، الناتج عن ممارسة الأنشطة المولدة للقيمة بتكاليف إجمالية أقل من تلك التي يحققها المنافسين، أي التحكم في التكاليف دون إهمال النوعية والخدمات، حيث لا تحقق الميزة بالتكاليف النتائج المرجوة إلا إذا قامت المؤسسة بعرض قيمة مقبولة للعميل.<sup>(1)</sup> إن وضعية المؤسسة فيما يتعلق بالتكاليف تنتج عن سلوك هذه الأخيرة في كل نشاط من الأنشطة المولدة للقيمة، وحسب بورتر فإن سلوك التكاليف يرتبط بتسيير عوامل بنيوية تتمثل في:

- اقتصاديات الحجم
- التعلم
- طريقة استعمال الطاقات
- الروابط
- التداخلات ( *les interconnexions* )
- الرزنامة ( *le calendrier* )
- التكامل ( *l'intégration* )
- الموقع ( *la localisation* )

<sup>1</sup> Fleury Hubert, op.cit, (source Internet).

- الإجراءات ( *les mesures discrétionnaires* )

- العوامل التنظيمية ( *les facteurs institutionnels* )

وأضاف *Riley* على هذه العوامل، عوامل ترتبط بالطريقة التي تنجز بها الأنشطة، وبالتالي فإن سلوك التكاليف لمؤسسة ما ستحكمه إما مسببات بنوية وإما مسببات مرتبطة بالإنجاز.<sup>(1)</sup> وبهذا الطرح فإن استراتيجية السيطرة بالتكاليف تتمثل في مراقبة تطور مسببات التكاليف أو إعادة صياغة نموذج جديد لسلسلة القيمة بهدف تبني طريقة مختلفة وأكثر كفاءة لتصميم، إنتاج، وتسويق المنتج. لكن ما يمكن ملاحظته أن الخيار الثاني يؤدي بالضرورة للخيار الأول خاصة وأن المفاهيم التقليدية للتحكم والسيطرة على التكاليف غابت، بسبب قصر دورة حياة المنتج والعملية الإنتاجية في حد ذاتها، والتي في بعض المجالات تم تقليصها إلى النصف، وتتواصل الجهود لتقليصها أكثر لتحقيق عامل السرعة الذي أصبح مهماً جداً مما ألغى المفاهيم السابقة مثل: أثر التجربة، اقتصاديات الحجم... .

توفر هذه الاستراتيجية عائداً بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، حيث تسمح للمؤسسة بالحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الأرباح إلى الحد الأدنى، كما تحدّ من ضغوط العملاء لتخفيض الأسعار، كما تتمكن المؤسسة من مجابهة الموردين من خلال الاستفادة من المزايا التي يقدمها هؤلاء في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين، وأيضاً تقلل التكاليف المنخفضة من التأثير المحتمل للمنتجات الإحلالية، إذ يمكن للبدائل أن تحل محل المنتجات الأكثر كلفة أولاً قبل أن تصيب بالضرر قائد الكلفة في الصناعة.<sup>(2)</sup> لكن يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية وجود حصة سوقية كبيرة أو مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الأولية، كما تتطلب استثماراً كبيراً في المعدات، وذلك لتوفير هوامش عالية يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومرافق حديثة للحفاظ على قيادة التكلفة.

## II- استراتيجية التمييز

وتتمثل في تمييز عرض المؤسسة عن باقي العروض داخل الصناعة، بحيث يتم إدراك ما تقدمه من منتجات وخدمات بأنها متفردة، وذلك بإنجاز بعض الأنشطة بطريقة فريدة والتي تنشأ القيمة للعميل، ويجب أن يرتكز ذلك على اختبار معايير الشراء لدى العملاء: معايير لاستعمال المنتج، ومعايير للحكم على قيمة المؤسسة<sup>(3)</sup>، لكن هذا لا يعني إهمالها للتكاليف إلا أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي، وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية :

- التصميم.

- الجودة أو النوعية.

<sup>1</sup>Eric Cauvin, Op.cit , p.139.

<sup>2</sup> د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان (الأردن) ، 2001 ، ص.468.

<sup>3</sup>Eric Cauvin, Op.cit , p.140.

- التقنية (التكنولوجيا).

- خدمات العملاء.

- شبكات التوزيع. (1)

- صورة المنتج في أذهان العملاء. (2)

توفر هذه الاستراتيجية ولاء العملاء وبالتالي إضعاف تأثير المنتجات البديلة، وحاجزا لدخول الصناعة، وذلك لحاجة المنافسين إلى التغلب على تفرد المنتج، وحساسية أقل من قبل العملاء اتجاه الأسعار، وكذلك فإنها تزيد من هوامش الربحية. قد تمنع هذه الاستراتيجية من الحصول على حصة سوقية كبيرة، إذ أن تحقيقها يتطلب أبحاثا واسعة ومراعاة النوعية العالية في المدخلات، فقد يضحى العميل بالخصائص والخدمة وصورة المنتج مقابل توفير في التكاليف، كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها هذا الأخير.

### III-استراتيجية التركيز

إن كلا الاستراتيجيتين السابقتين تكون على نطاق الصناعة ككل فيما توجه استراتيجية التركيز نحو جزء معين فقط من السوق، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجات العملاء الذين ينتمون إليه أكثر من باقي العملاء، وهو ما يسمى باستراتيجية التجزئة، ولا يكون ذلك اعتباريا ولكن من باب استغلال فرصة تم اكتشافها، أو اختيار هدف أقل عرضة للبدائل، أو حينما يكون المنافسون أقل قوة، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة منهم.

ويتم تجسيد هذه الاستراتيجية بتطبيق إما استراتيجية تخفيض التكلفة، وبالتالي تقديم عرض ذو تكلفة منخفضة (منتج أو خدمة) مقارنة بالمنافسين، وإما استراتيجية التمييز، وذلك بخدمة مجموعة محددة من العملاء لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة. وكمثال عن ذلك إنتاج شركة (Johnson) لمنتج خاص بعناية الشعر ومواد تجميل لعملائها ذوي البشرة السوداء، حينما تجاهلت مؤسسات التجميل الكبرى رغبات هذه الشريحة. (3) بالنسبة لـ بورتر فإنه لا يمكن إنجاز كلا الاستراتيجيتين في الوقت نفسه، على اعتبار أن التمييز ينتج عنه تكاليف إضافية، لكن هناك أبحاث ودراسات انطلقت منذ الثمانينات انقسمت إلى اتجاهين، اتجاه أكد ضرورة تحديد خيار استراتيجي واضح لحماية المؤسسة ضد هجوم المنافسين، أما الاتجاه الآخر من خلال ملاحظته لأداء بعض المؤسسات في بعض القطاعات أكد إمكانية التوافق بين خيار تخفيض التكاليف والتمييز. (4)

### متطلبات الاستراتيجيات التنافسية:

<sup>1</sup> د. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2000، ص-ص. 183، 184.

<sup>2</sup> د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 472.

<sup>3</sup> د. فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص. 185.

<sup>4</sup> Eric Cauvin, Op.cit , p.141.



يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث، موارد ومهارات، وترتيبات تنظيمية، وإجراءات رقابية مختلفة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

نوع الاستراتيجية التنافسية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار كبير في رأس المال</li> <li>- مهارات في هندسة طرق الإنتاج</li> <li>- رقابة مكثفة على العمال</li> <li>- تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الصارمة على التكلفة</li> <li>- تقارير رقابية مستمرة و مفصلة</li> <li>- تعتمد الحوافز على تحقيق الأهداف الكمية المحددة</li> </ul>
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قابليات تسويقية كبيرة</li> <li>- هندسة منتج متطورة</li> <li>- نزعة إبداعية</li> <li>- قدرة متميزة في البحوث</li> <li>- سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية</li> <li>- تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى</li> <li>- تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق .</li> <li>- مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية.</li> <li>- استمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.</li> </ul>

المصدر: د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص.472.

إن تبني تنفيذ إحدى الاستراتيجيات التنافسية السابقة يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة، أو تكون بمثابة عوائق للدخول إلى قطاع أعمال معين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 03 مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

المجال	مخاطر القيادة بالتكلفة	مخاطر التمييز	مخاطر التركيز
التمويل والتكاليف	1. الاستثمار في معدات حديثة و تحويل الموجودات القديمة إلى أنقاض. 2. تآكل قواعد قيادة الكلفة يجعل مسألة التمييز بين منتجات المؤسسة و غيرها مسألة صعبة مما يضعف هذه الاستراتيجية و يؤدي إلى عدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين.	1. ضخامة تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين مما قد لا يبرر احتفاظ العميل و سعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج، مما قد يدفعه إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.	1. التركيز على شريحة محددة من العملاء يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة الواحدة، و يكون هناك تضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة و الرغبة في تلبية تلك الاحتياجات. 2. زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.
المنافسون	3. التقليد من قبل المنافسين الجدد.	2. يقلل التقليد من إدراك العميل لتمييز المنتج، وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة مثل صناعة الساعات اليدوية والحاسبات اليدوية.	3. اتساع مجالات التمييز بين المؤسسة و المنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
التغير بالمنتج	4. ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة بالمنتج و الأسواق كنتيجة للتركيز على الكلفة.	3. انتهاء حاجة العملاء لعامل تميز المنتج.	4. تضيق الاختلاف بين منتجات و خدمات المؤسسة و منافسيها.

المصدر: د.فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص.187.

بعد هذا العرض لجهود بورتر في مجال التنافسية، ورغم النقلة النوعية التي أعطاها للفكر الاستراتيجي، أعيب عليه:

✓ تجاهل العلائقية القطاعية والغموض الذي يكتنف سلسلة القيم.

✓ الخلط بين القيمة المضافة والكلفة المضافة في تطبيق سلسلة القيم.

✓ ربط الميزة أو الأفضلية التنافسية كما يسميها البعض، بالموقع فقط.

✓ إغفال الطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي. (1)

وانطلاقاً من الانتقاد الأخير ظهرت إلى الوجود نظرية الموارد المهارات، والتي تنطلق من المعطيات الداخلية للمؤسسة، بدلا من الانطلاق من وضعيتها في السوق.

### المطلب الثالث: نظرية الموارد و المهارات

في الحقيقة ترجع أصول هذه النظرية إلى أعمال الاقتصادي *Penrose* (1959) حول نظرية المؤسسة، والتي تظهر أهمية الموارد الملموسة وغير الملموسة لتفسير نمو المؤسسة. الفكرة التي طوّرت في بداية الثمانينات بمنشورات *Wernerfelt*، *Barney*، *Dierickx*، *Cool* وغيرهم. لكن التأسيس لهذه النظرية والدفع القوي لها كان بفضل مقال *Wernerfelt* (1984) في مجلة أكاديمية، أين استعمل مصطلح " النظرية المبنية على الموارد *Resource-Based view* " لأول مرة، حيث كان هدف الكاتب انتقاد المقاربة "بنية – سلوك – أداء *Structure- Comportement- Performance* " التي قدمها بورتر، وتبيين جوانب النقص فيها وتقديم البديل (2). إن هذه النظرية لا تعطي مفهوما للميزة التنافسية وإنما تبين ضرورة الانطلاق في التحليل الاستراتيجي من داخل المؤسسة، وذلك كنتيجة حتمية للتطورات التي عرفها المحيط، ذاك أن الميزة طويلة المدى تنتج عما تملكه من مهارات حيث أن تفوق بعض المؤسسات يصعب تفسيره بما قدمه بورتر، وكمثال تفوق *Canon* على *Xerox* و *Toyota* على *Ford*، رغم أن كل من *Xerox* و *Ford* تعتبر رائدة في مجالها، وأن المؤسستين الأخريين لا تملك شبكات توزيع، وحصصها السوقية ضعيفة، ولا تملك الخبرة والقوة التكنولوجية التي تتمتع بها المؤسستين الرائدتين، لكنهما طورتا مهارات سمحت لهما بفرض نفسيهما في السوق. (3)

و تقوم هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين: (4)

1. **الفرضية الأولى:** عدم تجانس الموارد التي تمتلكها المؤسسات، أي لكل مؤسسة موارد خاصة بها

لا تشبه تلك الموجودة لدى المؤسسات الأخرى، حتى في إطار نفس الصناعة.

2. **أما الفرضية الثانية:** والتي هي نتيجة حتمية للأولى، صعوبة نقل هذه الموارد بين المؤسسات.

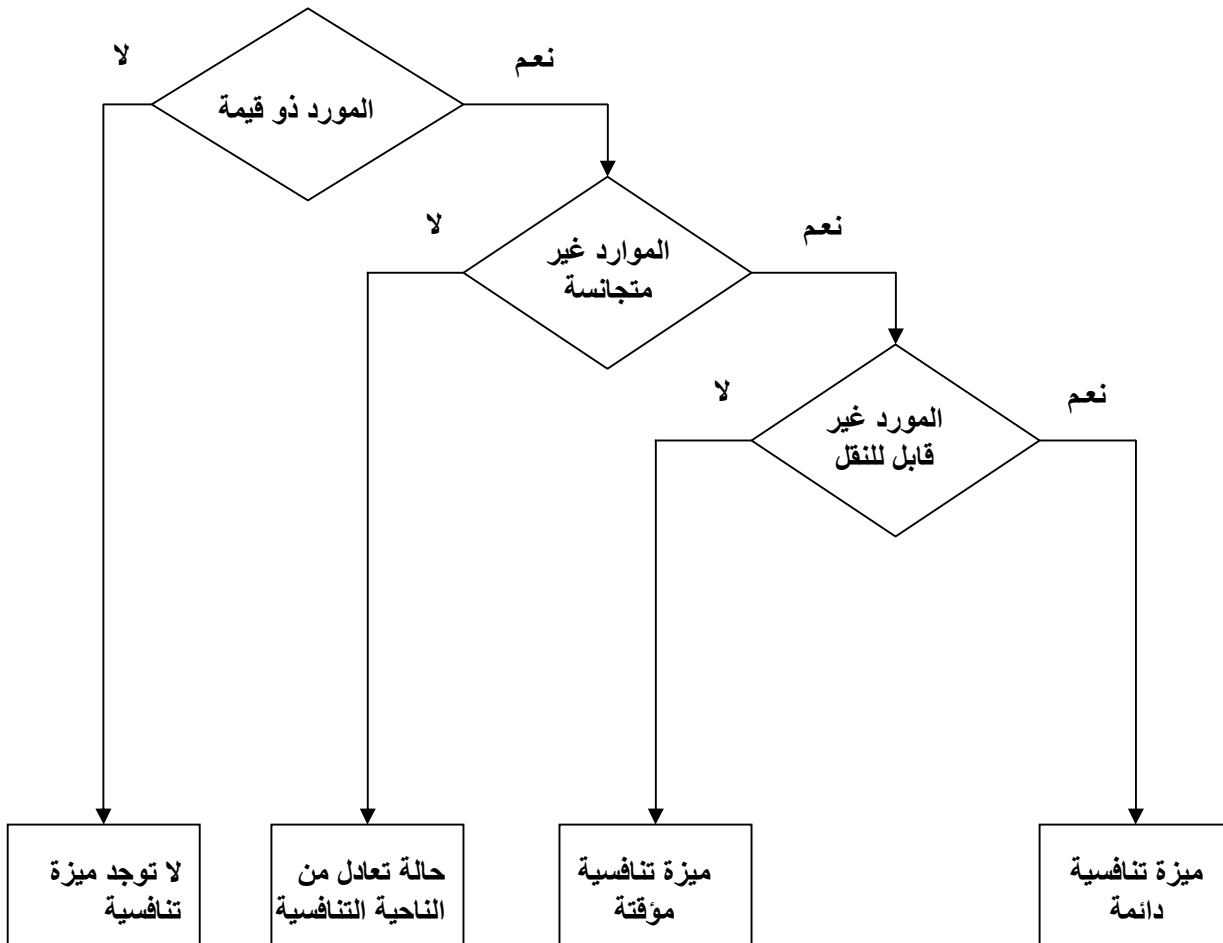
<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص.115.

<sup>2</sup> Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégé , *Le management stratégique des compétences* . Ellipses Edition , Paris , 2000,p-p.20,21.

<sup>3</sup> Frédéric Leron, *les stratégies de l'entreprise* . Édition Dunod , Paris , 2001,pp 54-55.

<sup>4</sup> Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégé ,Op.cit , p.21.

الشكل رقم: 06 نظرية الموارد والميزة التنافسية



المصدر:

Jean - Pierre Booto Ekionea," *Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources*". [www.idefi.cnrs.fr/management2004/communications/C01-BootoEkionea-complet.pdf](http://www.idefi.cnrs.fr/management2004/communications/C01-BootoEkionea-complet.pdf) -, p.05. (06/01/2005).

في الواقع تخضع مقارنة الموارد والمهارات لمنطلقين تفكيريين سائدين حتى الساعة، الأول يتمثل في الانطلاق مما تملكه المؤسسة كموارد، ثم بناء الاستراتيجية بأخذ هذا القيد إضافة لقيود المحيط بعين الاعتبار، أما الثاني فيتمثل في صياغة الاستراتيجية حسب ملاءمتها للظروف السائدة في المحيط دون

اعتبار ما هو متوفر فعلا من موارد ومهارات كقيد وإنما تعمل على تطوير هذه الأخيرة وتأهيلها بالشكل الذي يسمح بتنفيذ الاستراتيجية، ويتوقف ذلك على إمكانيات وقدرات المؤسسة وطموحات مسيرتها. وهناك من يعتبر أن هذه النظرية تركز على قدرة المؤسسة على استعمال وتحويل المحيط، باستغلال مهاراتها لتكوين إطار تنافسي ملائم لها، أي محاولة التأثير على المحيط وليس العكس، وهي بذلك تثمن التجديد والإبداع التكنولوجي. (1) ولكن ليست كل الموارد والمهارات تمكن من التفوق إذن يجب تحديد المتميزة منها وذات البعد الاستراتيجي، والعمل على حمايتها وتطويرها.

### I- تحديد وتقييم الموارد والمهارات:

حسب هذه النظرية دائما فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة، هذه الأخيرة يجب أن تتجند في ديناميكية تسمح لها بالحفاظ على ملكيتها لبعض الموارد والمهارات، وباكتساب الضرورية منها للتطور المستقبلي، والعمل على تطويرها بشكل مستمر لكن أي الموارد سيتم تطويرها، من هذا المنطلق عليها تحديد الموارد والمهارات المفتاحية في إطار محيطها التنافسي.

يتفق كل من *Aaker* و *Wernerfelt* (1989) على تعريف الموارد بـ: " مجموع الأصول، والمعارف التطبيقية أو الممارسات *savoir-faire* ". (2)

كما يمكن تعريف الموارد: " كأصول ملموسة أو غير ملموسة خاصة بالمؤسسة ". (3) ويعرفها *Barney* (1991) بأنها: " كل الأصول، الطاقات أو القدرات، العمليات التنظيمية، خصوصيات المؤسسة، المعلومات، المعارف.. إلخ، المراقبة من طرف المؤسسة والتي تسمح بتصوير وتطبيق استراتيجيات ترفع من فعاليتها وكفاءتها. " (4)

ويصنفها *C. Hofer* و *D. Schendel* إلى خمس فئات:

موارد مالية، بشرية ( عدد الأجراء، مستوى التأهيل لديهم ..)، موارد مادية ( مواقع إنتاج، آلات، مخزون...)، موارد تنظيمية (نظام المعلومات، نظام مراقبة الجودة، إجراءات...)، موارد تكنولوجية (فن الممارسة *savoir-faire*، براءات الاختراع...)، أما *R.M Grant* فيضيف للفئات الخمس السابقة سمعة المؤسسة. (5) *La réputation*

<sup>1</sup>Frédéric Leron, Op.cit, p.59.

<sup>2</sup> Eric Cauvin, Op.cit , p.147.

<sup>3</sup>Dominique Puthod , Catherine Thévenard , " *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON* ". [www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf) , p.02. (04/01/2005).

<sup>4</sup>Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégle , Op.cit , p-p.21,22.

<sup>5</sup> Dominique Puthod , Catherine Thévenard , Op.cit, p.03.

لكن الموارد إذا أخذت بشكل مجزأ نادراً ما تكون مصدر قيمة وعليه ظهر ما يسمى بمفهوم المهارات، والتي حسب *Tarondeau* لا تنحصر في اكتساب مجموعة من الموارد (معارف، طاقات...) وإنما تتجسد في كيفية تحريك هذه الموارد<sup>(1)</sup> أي تجنيداً وتعبيتها.

ويؤكد ذلك *Philippe Zarifian* بتعريفه للمهارة على أنها:

" القدرة على تحريك شبكات من الفاعلين حول وضعيات متشابهة، وعلى تقاسم الرهانات، وتحمل المسؤوليات".<sup>(2)</sup>

ويمكن أن تكتسب المهارة من طرف فرد، كما يمكن أن تكون جماعية، تتطلب تجميعاً للموارد وتتضمن عملية تعلم جماعي مستمرة نتيجة الاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، التكرار والخبرة..، والتي حسب *J. Black* و *K. Boal* يمكن أن تلاحظ أكثر في شبكة العلاقات بين مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة<sup>(3)</sup> لأن أكثر ما يميز مفهوم المهارات أنه مجرد، أي لا يمكن ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها فقط.

وتعرف المهارات الجماعية على أنها: " مجموع معارف التصرف *les savoir-agir* التي يظهرها فريق عمل بمزج مختلف الموارد الفردية لهذا الفريق لإنتاج مهارات جديدة".<sup>(4)</sup>

وهناك من يطلق عليها مصطلح المهارات التنظيمية ويعرفها بأنها: " مزيج من المعارف، المهارات الفردية والموارد المختلفة، كما تنتج عن التوافق وتجميع الأفضلية (التآزرية) *synergie* بين المهارات الفردية".<sup>(5)</sup>

ما يمكن استنتاجه أن المهارة الجماعية تنتج بسبب تفاعلات ديناميكية، وأفضلية التجميع بين مختلف المهارات الفردية، وعن عملية تحريك ذكية للموارد، مما ينتج عنه تطوير مهارات جديدة متميزة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>Jean-Claude Trondeau , "*De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*". [www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm](http://www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm). (02/01/2005).

<sup>2</sup> Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence : Trajectoire historique , enjeux actuels et propositions* . Editions Liaisons, Paris, 2001, p.77.

<sup>3</sup> Dominique Puthod , Catherine Thévenard, Op.cit, p.03.

<sup>4</sup> AGEFOC PME Rhône-Alpes en collaboration avec Brigitte, *Manager le changement, changer le management*. Edition chronique sociale, 2001, p54.

نقلا عن أحلام خان، " تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مركب الملح - الوطاية - بسكرة، مؤسسة المشروبات الغازية - طولقة - بسكرة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوقشت في 24 جون 2004، ص.40.

<sup>5</sup>Guy Le Boterf, *construire les compétences individuelles, et collective*. Éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.P.154.

نقلا عن سناء جبيرات، " التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -، مركب تكرير الملح - الوطاية - بسكرة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوقشت في 5 أكتوبر 2004، ص.40.

## II-تقييم الموارد والمهارات:

بعد تحديد الموارد والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة يجب تقييمها بالنظر إلى المحيط التنافسي ثم العمل على تطويرها وأقلمتها إذا لزم الأمر، ويخضع هذا التقييم لتصورات وإدراك المسيرين، ويقترح كل من *Catherine Thévenard* و *Dominique Puthod* خمس اختبارات متسلسلة تسمح بتقدير القيمة الاستراتيجية للموارد والمهارات<sup>(1)</sup> كما هي موضحة في الشكل رقم (05):

**الاختبار الأول:** هو التساؤل حول ملائمة الموارد، فيما إذا كانت تسمح للمؤسسة بالحصول على فرصة في محيطها أو تسمح بتجنب تهديد، وهذه الملائمة تنتج عن ارتباط مزدوج: الأول بين الموارد والاستراتيجية، والثاني بين الاستراتيجية والمحيط. أي يجب أن تكون الموارد ملائمة لتطبيق الاستراتيجية والتي بدورها ملائمة لتجنب تهديدات المحيط وكسب الفرص الممكنة.

**الاختبار الثاني:** اختبار الندرة، حيث ينتج عنه التفرقة بين الموارد الشائعة الاكتساب، وتلك التي قابلة للاكتساب من قبل عدد قليل جدا من المنافسين. وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما اعتبرت بأنها موارد استراتيجية.

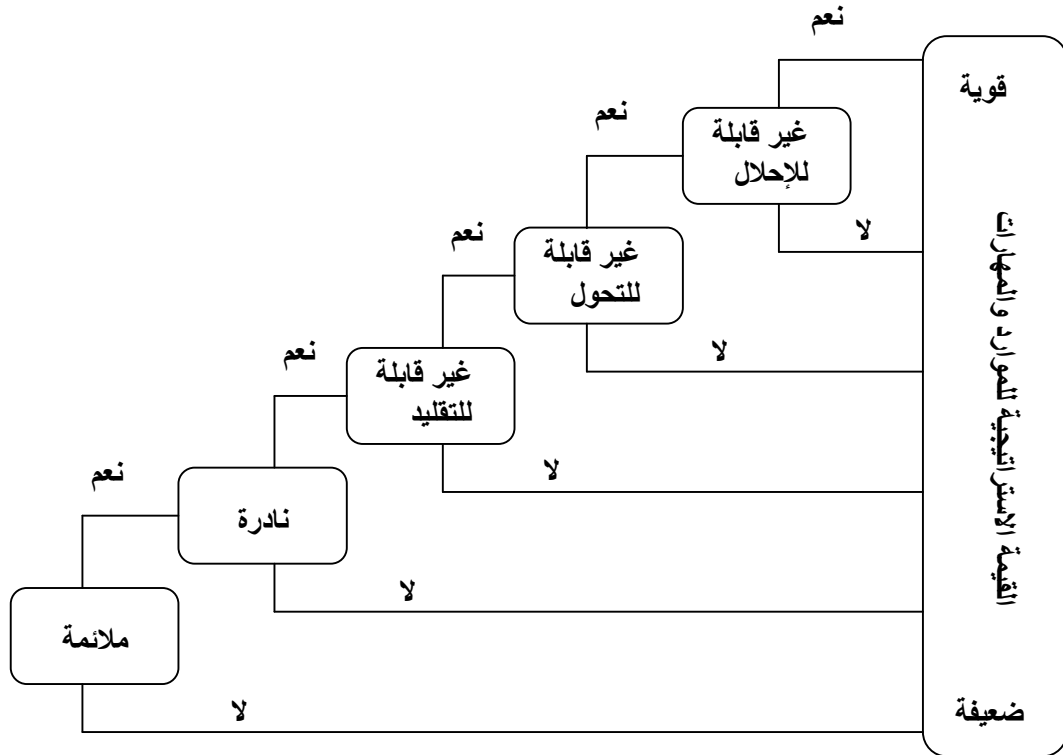
**الاختبار الثالث:** يتم التفرقة بين الموارد سهلة التقليد والصعبة التقليد، حيث كلما كانت الموارد غير ملموسة، والمهارات باطنية (ضمنية) *compétences tacites*، كانت أقل وضوحا وبالتالي تغيير المؤسسة بها قواعد اللعب في الميدان التنافسي، وكذلك فإن إمكانية نسخ المهارة يتعلق بالوقت الضروري لإعدادها، وبعض المهارات يتطلب إعدادها وقتا طويلا، وبالتالي ليس من السهل تقليدها وحتى إن أمكن ذلك فسيكون بعد فوات الأوان، حيث أن المحيط سريع التقلبات والفرص والتهديدات تتغير باستمرار، فإن لم يتم استغلال الفرص في وقتها فسيكون قرار تكوين هاته المهارات عديم الفائدة، كذلك بالنسبة للتهديدات إن لم يتم تجنبها في الوقت المناسب فستؤدي إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى خروج المؤسسة من السوق.

**الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية الموارد للتحويل إلى خارج المؤسسة، بمعنى آخر درجة خصوصيتها ودرجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة عليها، وكمثال نأخذ المهارات، فالمهارات الفردية لها قابلية أكثر للانتقال إلى خارج المؤسسة على عكس المهارات الجماعية.

**الاختبار الخامس:** هدفه تحديد الموارد والمهارات التي هي غير قابلة للإحلال، وتتمثل أهميته في أنه حتى وإن كانت مهارة معينة غير قابلة للتقليد ولا للتحويل إلى خارج المؤسسة، فإن امتلاك منافس مهارة إحلالية، سيلغي الميزة التنافسية القائمة. والشكل الموالي يوضح ما سبق:

<sup>1</sup> Dominique Puthod , Catherine Thévenard, Op.cit, p.04.

الشكل رقم: 07 اختبارات تقدير القيمة الاستراتيجية للموارد والمهارات



المصدر: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, Op.cit, p.05.

وحسب *Barney* فإن المورد الداخلي الذي يمكن المؤسسة من الحصول على الميزة تنافسية أو دعمها، يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: (1)

- (1) ذو قيمة: بمعنى أنه يسمح للمؤسسة بتصوير استراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها.
  - (2) الندرة: يمتلكها عدد قليل من المؤسسات داخل القطاع.
  - (3) عدم القابلية للتقليد: يكون المورد غير قابل للتقليد بتوفر ثلاث شروط:
    - ❖ تفوق المؤسسة يكون ناتج عن ظروف تاريخية خاصة التي تعطي للمؤسسة معارف و ممارسات و تقاليد صعبة التقليد.
    - ❖ الغموض السببي: (*L'ambiguïté causale*) وذلك عندما يكون الرابط بين الموارد المراقبة والمتحكم فيها من طرف المؤسسة والميزة التنافسية، غير واضح ولا مفهوم بالنسبة للمنافسين.
- ويمكن تقدير هذا الغموض من خلال ثلاث أبعاد: (2)
- أ- الخاصية الضمنية *caractère tacite*، والعمل الجماعي لفريق المسيرين، وحتى ثقافة المؤسسة.

<sup>1</sup> Jean - Pierre Booto Ekionea, Op.cit, p. 03.

<sup>2</sup> Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégle ,Op.cit , pp.29-30.



ب- درجة التعقيد، والتي تتأثر بعدد المكونات الداخلة في عمل و إنشاء الأصل الاستراتيجي، وكذلك العلاقات والتداخلات فيما بين هذه المكونات.

ج- خصوصية المورد أو الأصل الاستراتيجي *spécificité*.

❖ المورد المولد للميزة التنافسية معقد اجتماعيا: أي ناتج عن ظواهر اجتماعية معقدة مثل العلاقات بين الأفراد، سمعة المؤسسة... .

1. حدود نظرية الموارد والمهارات:

يوجد لأي تصور حدود معينة تظهر جوانب قصوره، ونظرية الموارد والمهارات كأبي نظرية لها حدود وفيما يلي نذكر أهمها: (1)

1. ملائمتها أكثر للقطاعات ذات الكثافة التكنولوجية (كثافة استعمال التكنولوجيا وسرعة تطورها).

2. أقل ملائمة بالنسبة للصناعات الناضجة، أو ضعيفة المحتوى التكنولوجي، أين تكون آفاق التطور ضئيلة وقابلة للتوقع.

3. تثمن هذه النظرية النمو الداخلي، على حساب النمو بالاكتساب، حيث يرى كل من *Nelson* و *Winter* بأن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي:

-اصطدام المؤسسة بموروثاتها، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق عملية التعلم الداخلي.

-صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد المورد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخليا تبحث عنه في السوق. (2)

4. ترى بأن بناء المهارات ينجز بشكل أحسن داخل المؤسسة، وعلى المدى الطويل.

5. من الصعب إدماج مهارات من مؤسسات أخرى، وهذا ما يتفق مع فكرة عدم التجانس.

### المطلب الرابع: التكامل بين النظريتين

إن نظرية الموارد والمهارات مبنية على أعمال التطوريين والذين يعطون وزنا للروتينات التنظيمية وتاريخ المؤسسة، لكن المؤسسة التي تعتمد على استغلال مهاراتها دون العمل على توسيعها وبناء مهارات جديدة ستضعف، وتطوير هذه المهارات لا يكفي أن يكون داخليا، حيث أن فكرة تأثير المؤسسة على محيطها بدل الخضوع له أمر نسبي فليست كل الجوانب تحت سيطرتها لأن المحيط مفهوم واسع جدا، حيث يعتبر كل من *Amit* و *Schomoemaker* أن التنسيق الملائم للأصول الاستراتيجية -والتي

<sup>1</sup>Frédéric Leron, Op.cit, p.59.

<sup>2</sup> موساوي زهية، خالد خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز". المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09/08 مارس 2005، ص.175.

يسميها بالعوامل الاستراتيجية في الصناعة – لا يمكن التوقع به مسبقا وبيقين،<sup>(1)</sup> كذلك ليست كل المؤسسات تملك القدرة على سبق المحيط، ومن هذا الجانب فإن نظرية بورتر التي تثمن المرجعية الخارجية (المحيط وعوامل النجاح فيه) تبدو أكثر ملائمة لكل المؤسسات باختلاف وضعيتها : قائد، متحدي، أم تابع. وبالتالي فإن تطوير المهارات يظهر أصلا بالنظر لما تحتاجه المؤسسة لمواجهة محيطها، ويؤيد ذلك *Kay* باعتبار الاستراتيجية " تتناول تحريك الموارد، المهارات، والقدرات الضرورية، وكذا وضع الهياكل والعلاقات اللازمة لمواكبة تغيرات الأسواق، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومختلف عناصر المحيط الأخرى ".<sup>(2)</sup>

و نجد دليلا على تكامل النظريتين في التعريف الذي وضعه كل من *Hamel* و *Prahalad* (1999) للمهارة الأساسية (*compétence fondamentale*) بأنها: " مجموع المعارف والممارسات التي تسمح للمؤسسة بعرض منتج، والذي سيكون مصدر تميز بالنسبة للعميل " <sup>(3)</sup>، مما يؤكد المرجعية الخارجية في تكوين وتطوير المهارات التي ستضمن التميز للمؤسسة، وعليه ما يمكن استنتاجه أن النظريتين متكاملتين، فعلى المؤسسة تطوير مهارات تضمن لها صفتي الذكاء وسعة التخيل لتتأقلم أو لتسبق محيطها، وذلك بتشجيع عملية التعلم الجماعي لكل الممارسات والمعارف الداخلية الخاصة بالأفراد والخارجية المتعلقة بالمحيط وكل الفاعلين فيه، بما فيهم عملائها، الذين أكدت كل التعاريف والتصورات السابق شرحها على دورهم البالغ الأهمية في تحديد معالم تميز المؤسسة وبالتالي تنافسيتها.

### المبحث الثالث : رضا العميل محور التنافس

إن ليونة المؤسسة تفرض العمل على مستويين، فبالإضافة إلى الاهتمام بالمعارف الداخلية لا بد من المسايرة المستمرة للمعارف المحيطة، فعليها أن تتعلم من محيطها ومن كل الفاعلين فيه: العملاء، المنافسين، الموردن... إلخ، لأن المعرفة هي مصدر إنشاء القيمة وبالتالي تحقيق الأداء الجيد، ومن هنا أصبحت قدرتها على انجاح طموحاتها الاستراتيجية تتعلق إلى حد كبير بالتكيف الدائم لما تعرضه من منتجات وخدمات مع انتظارات السوق، مما يظهر ضرورة تبني فلسفة التوجه- سوق أو التوجه بالسوق كما يسميها البعض *Market-orientation*.

### المطلب الأول : التوجه - سوق

<sup>1</sup> Bertrand Quélin, Jean – Luc Arrégle ,Op.cit , p.63.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة, مرجع سابق, ص.117.

<sup>3</sup> Frédéric Leron, Op.cit, p.55.

خلال العشرية الأخيرة من القرن العشرين، ظهر اهتمام متزايد من طرف الباحثين في مجال التسويق فيما يخص التوجه نحو السوق، حيث قبل المقال السابق في معالجة موضوع هذا التوجه لـ *Jaworski* و *Kohli* 1990 أظهر بعض الكتاب اهتمامهم بمفهوم التسويق والتوجه نحو العميل اللذان يمثلان أساس التوجه نحو السوق، وبرزت نداءات لبعض الباحثين في نهاية الثمانينات التي كانت تشجع تطوير المعارف النظرية والتطبيقية (التجريبية) حول التوجه نحو السوق، حيث صب الباحثون جهودهم كأول خطوة نحو تصور مفهوم وكيفية قياس التوجه - سوق، ثم نقلوا التركيز على ما يسبق تبني هذا التوجه (*les antécédents*) ونتائج ذلك.

بعدها ركزت البحوث على أثر هذا التوجه على أداء المؤسسة، لكن نتائجها وصفت بالمتناقضة، ودراسات أخرى ركزت على أثره على العلاقات بين الشركاء التجاريين وعلى سلوك قوى البيع والتي أظهرت أن التوجه نحو السوق يؤثر ايجابيا على سلوك رجال البيع اتجاه عملهم وتوجههم نحو العميل، وبأن هناك أثر ايجابي على ثقة المتعامل التجاري.

أما النتائج التي أظهرت الأثر الإيجابي لهذا التوجه على أداء المؤسسة شجعت الباحثين للاهتمام أكثر بالدور الوسيط *médiateur* أو المعدل *modérateur* لبعض المتغيرات: كقدرة المؤسسة على الإبداع، المحيط واضطرابات، ظواهر التعلم. (1)

فبعد الاهتمام بأثره على أداء المؤسسة، ظهرت جهود كبيرة حول هذه الاشكالية، والتي حاولت دراسة أثر المحيط على العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المؤسسة، وكذلك أثر التوجه نحو السوق على القدرة الإبداعية لدى المؤسسات كعامل مفسر للأداء. إضافة لذلك فإن الربط بين التوجه نحو السوق وظواهر التعلم عند تفسير الأداء كان موضوعا لجهود نظرية. (2)

## I- مفهوم التوجه - سوق:

صنفت جهود تحديد مفهوم التوجه- سوق إلى مقاربتين، مقارنة ثقافية وأخرى سلوكية. فانطلاقا من الأولى يحدد كل من : *Farely , Deshpande* و *Webster 1993* المفهوم كما يلي: " مجموعة الاعتقادات والقيم التي تجعل من العميل الإهتمام الأولي دون استثناء بقية الأطراف: المالكين، المسيرين، العاملين... ، *Stakeholders* وذلك بهدف تطوير ربحية المؤسسة على المدى الطويل." (3)

<sup>1</sup> Jean- Emile Denis, Sandor Czellar, et Stéphane Graber, "*Orientation vers le marché, performance et activités de recherche marketing*". Communication au XVIIè Congrès de l'Association Française du Marketing à Deauville en mai 2001, [www.hec.inf.unigc.ch/recherches\\_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf](http://www.hec.inf.unigc.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf), p.03. (06/10/2004).

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_, "*Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques*". Communication au XVIè Congrès de l'Association Française du Marketing à Montréal en mai 2000, [www.hec.inf.unigc.ch/recherches\\_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf](http://www.hec.inf.unigc.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf), p.03. (06/10/2004).

<sup>3</sup> \_\_\_\_\_, "*Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques*". Op.cit, p.06.

هذا التعريف يحدد المفهوم كونه ثقافة على المؤسسة بكل الأفراد المكونة لها تبنيها، أي العمل على ادخالها في نظام القيم *Systeme de valeurs* العام للمؤسسة، فاتخاذ قرار استراتيجي بتبني هذا التوجه يمرّ إجبارياً بتعديل في نظام القيم والمعتقدات الذي يمثل جوهر الثقافة الداخلية<sup>(1)</sup>، والتي يمكن تعريفها على أنها: " مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية ".<sup>(2)</sup>

ويوضح *Gibson* أن القيم تعني ما هو الأهم *what is important* ؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء *How things work* ؟.<sup>(3)</sup>

أما على مستوى أنظمة قيم أفرادها، فعليها بترسيخ معتقد مفاده ضرورة انشاء القيمة للعميل ولباقي الأطراف الآخذة: *parties prenantes ou Stakeholders* والتي تم تحديدها في الأدبيات الأنجلوساكسونية بخمس فئات:<sup>(4)</sup>

- العملاء الذين يشتررون منتجات المؤسسة.
- الأفراد الذين يقدمون معارفهم ، مهاراتهم ، طاقاتهم.
- الهيئات الاجتماعية : الهيئات التشريعية ، السلطات العمومية ، ...
- البنوك الممولة.
- المساهمين.

الملاحظ أنه تم التركيز على العميل كأولوية قصوى، والذي يظهر كإهمال لباقي الأطراف المساهمة في انشاء القيمة للمؤسسة، والمطالبة في نفس الوقت بانشاء القيمة لصالحها. لكن الواقع غير ذلك فبانشاء القيمة للعميل تحسن المؤسسة من وضعيتها التنافسية وبالتالي أداءها، وبذلك تحقق أرباح لحاملي الأسهم، وتدعم قابليتها لتسديد ديون الجهات الممولة، وممكن أن تذهب إلى أبعد من ذلك بزيادة قدرتها على التمويل الذاتي وبالتالي رفع درجة استقلاليتها المالية، وترفع من قدرتها على تحقيق مطالب أفرادها مع العمل في ظل القيود الاجتماعية.

إذن العميل هو الأساس لذلك يحصر *Day* مفهوم التوجه - سوق في: " القدرة المتفوقة على فهم واشباع حاجات العملاء ".<sup>(5)</sup> إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة المتبناة من طرف المؤسسة وتأثيرها في

<sup>1</sup>P. Michelle Bergadaà, D. Leila Amraoui, "Les mutations du marketing : recherche naturelle conduite auprès de sept entreprises suisses en 2001 ". Recherche présentée au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing, Lille, 23-24 mai 2002, sous le titre " *stratégie marketing dans un environnement changeant*", p.04.

<sup>2</sup> د.جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، *السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الدار الجامعية، مصر، 2001-2000، ص.436.

<sup>3</sup> المرجع الأخير، ص. 436.

<sup>4</sup> Turgurul Atmar, Roland Calori, *Diagnostic et décision stratégique*. Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p.11.

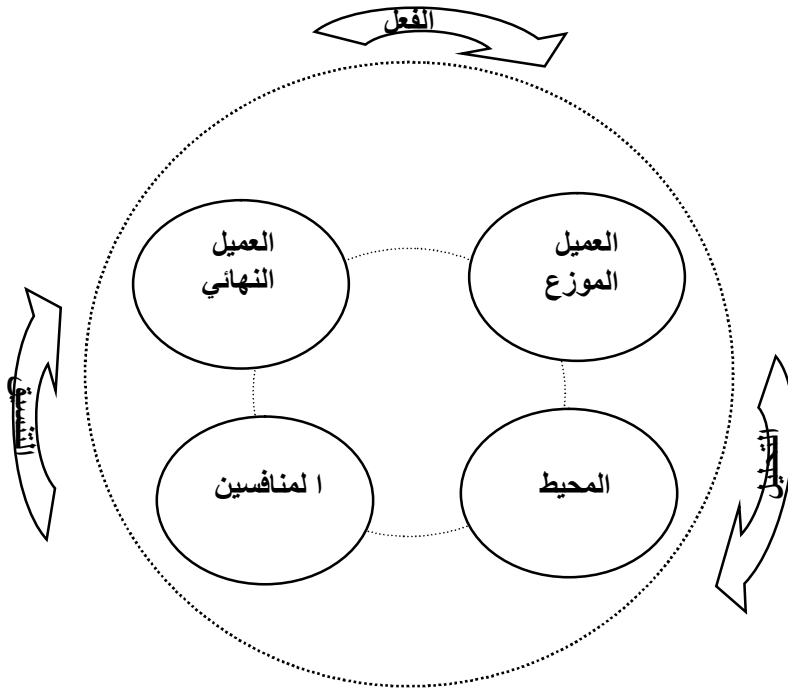
<sup>5</sup> Jean- Emile Denis, Sandor Czellar, et Stéphane Graber, "Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques". Op.cit, p. 05.

فاعليتها أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة، وأصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين حول ضرورة تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية في الأداء.

أما من المقاربة السلوكية فحسب *Kohli* و *Jaworski* 1990 فإن:

" التوجه- سوق يتمثل في تنظيم جمع المعلومات عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، والعمل على نشرها داخل المؤسسة، ثم تنظيم عملية الاستجابة لها." (1) و يتضح من ذلك أن النظرة السلوكية تركز أكثر على مسائل تنظيمية، حيث تتمثل في جمع المعلومات عن السوق، أي السوق بمعناه الواسع - وهذا لا يعني أن العميل هو الأساس فبقية الأطراف (الموزعين، المنافسين، المؤثرين على قرارات الشراء،...) تؤخذ على أساس امكانية تأثيرها على سلوك العميل- ثم نشرها بشكل رسمي وغير رسمي داخل المؤسسة ثم استعمالها للرد بصورة جيدة على حاجات السوق.

الشكل رقم: 08 مخطط توضيحي لمكونات التوجه- سوق



المصدر:

Jaime Rivera Camino, " Le nouvel enjeu du marketing stratégique: la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante" *Revue Gestion* 2000, Mars -Avril, 1997, p.121.

تصور مشابه وضع من طرف *Narver* و *Slater* 1990، حيث يعتبران التوجه نحو السوق يتكون من

ثلاث أبعاد سلوكية: التوجه- عملاء *orientation-client*، التوجه- منافسين *orientation-concurrents*، والتنسيق ما بين الوظائف. فالبعدين الأول والثاني يعكسان جمع ونشر المعلومات، أما البعد الثالث فيركز

<sup>1</sup> Ibidem.

على التنسيق ما بين الوظائف أثناء استعمال هاته المعلومات خلال عمليات انشاء القيمة للعميل.<sup>(1)</sup> والجدول الموالي يوضح كيفية تطبيق هذا التوجه:

الجدول رقم: 04 تطبيق التوجه- سوق

التحليل السلوكيات التنظيمية للتحليل	
<p><b>العميل الوسيط :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى الرضا لديه</li> <li>- حاجاته الحالية والمستقبلية</li> <li>- تأثير الحاجات المستقبلية للعميل النهائي</li> <li>- تأثير منتجات المؤسسة على سلسلة القيمة لديه</li> <li>- المشاكل التي يواجهها مع ما تقدمه المؤسسة</li> <li>- توقع المؤسسة أي الصورة الذهنية لها</li> <li>- تأثيره على العميل النهائي</li> <li>- مردودية هذا الوسيط بالنسبة للمؤسسة</li> </ul> <p><b>المحيط :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير على العملاء النهائيين</li> <li>- التأثير على الوسطاء</li> <li>- التأثير من حيث الفرص و المخاطر بالنسبة للمؤسسة</li> </ul>	<p><b>العميل النهائي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى الرضا لديه</li> <li>- تحديد حاجاته مع العمل على ترجمتها إلى خطوات يجب اتخاذها.</li> <li>- العوامل المؤثرة على سلوكه الشرائي</li> <li>- التغيرات التي تطرأ على تفضيلاته</li> <li>- تحليل مختلف الأدوار في عملية الشراء</li> <li>- المشاكل التي يواجهها مع ما تقدمه المؤسسة</li> <li>- صورة المؤسسة</li> <li>- مردودية هذا العميل بالنسبة للمؤسسة</li> </ul> <p><b>المنافسة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستراتيجية الحالية</li> <li>- متغيراتها التسويقية</li> <li>- تطور منتجات الاحلال</li> <li>- تأثيرها على موزعي المؤسسة</li> </ul>
<p><b>التنسيق</b> الممارسات التنظيمية لاستعمال معلومات السوق</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر المعلومات الاستراتيجية بصورة رسمية وغير رسمية لكل المستويات التنظيمية</li> <li>- اشتراك كل المستويات في تحليل معلومات السوق</li> <li>- استعمال المعلومات للتغذية المرتدة حول أداء الوحدات</li> <li>- استعمال المعلومات لايجاد الحلول</li> <li>- استعمال المعلومات لاعداد الخطة الاستراتيجية بمشاركة كل الوظائف</li> <li>- .....</li> </ul>	
<p><b>الممارسات التنافسية actions concurrentielles</b> السلوكيات التنظيمية الضرورية لتحقيق الرضا و الرقابة</p>	
<p><b>العميل الوسيط :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل معه على أساس أنه شريك</li> <li>- اشراكه في الخطة التسويقية</li> <li>- تزويده بالمعلومات حول السوق</li> <li>- تقاسم الأهداف التنافسية</li> <li>- .....</li> </ul> <p><b>المحيط :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير على الجماعات الفاعلة</li> <li>- العمل على دعم صورة المؤسسة</li> <li>- .....</li> </ul>	<p><b>العميل النهائي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المنتجات كما تم طلبها</li> <li>- تخطيط على أساس الحاجات المستقبلية</li> <li>- الاستجابة للتغيرات في الحاجات</li> <li>- التصرف بسرعة اتجاه الشكاوي</li> <li>- .....</li> </ul> <p><b>المنافسة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرد السريع على التأثيرات التي تمارس على العملاء سواء النهائيين أو الوسطاء</li> <li>- السبق</li> </ul>

المصدر: Jaime Rivera Camino, Op.cit, p.123.

<sup>1</sup> Ibid, p.06.

بناء عمّا ولتجسيد التوجه- سوق لا بد من تكامل البعدين الثقافي والسلوكي، فالانطلاق من الثقافة كأساس يضمن التحسين المستمر للسلوكيات، فحسب *George Day* أستاذ التسويق بـ *Wharton School* فإنه يوجد أربعة أبعاد متداخلة وذات تأثير متبادل والتي تسهل التركيز على السوق: (1)

1. نظام قيم موجه بالسوق، حيث مكوناته الأساسية هي: المرونة، تقبل المخاطرة، الروح الجماعية أو التفكير الجماعي *l'esprit d'entreprise*، وتبني نظام ذو مرجعية خارجية.

2. التقرب من العميل.

3. عمليتي التفكير واتخاذ القرار الاستراتيجيتين بالنسبة للمؤسسة الموجهة بالسوق تتميز بالفتح على الخارج، معرفة دقيقة للسوق، علاقات مع العملاء، ورغبة قوية بالتفوق على المنافسين، مع التأكيد على استمرارية هذه العملية أي أنها ليست ظرفية وإنما متواصلة.

4. التنسيق بين الهياكل والأنظمة المتبعة.

ويضيف *Narver* أن التحدي الذي يجب أن ترفعه أي مؤسسة موجهة بالسوق، هو الاستمرار في تحسين مهاراتها في تعلم تحديد الحاجات المعلنة وغير المعلنة للعملاء. (2)

## II- التوجه – سوق والأداء التنافسي للمؤسسة:

إن تبني المؤسسة لهذا التوجه ينجر عنه مجموعة من النتائج التي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في الأداء الاقتصادي والتنافسي لها، أهمها:

- معدل عالي لوفاء العملاء ومستوى منخفض من التكاليف.
- امتلاك الرّد على التقلبات والتغيرات التي تحدث على مستوى الحاجات والمحيط، بتطوير منتجات جديدة أو ادخال تحسينات على الحالية منها، مما يحدث تجديد مستمر في حافظة منتجاتها وحتى أنشطتها وبالتالي الحفاظ على التوازن بين أهداف النمو والمردودية.
- اكتساب ميزة تنافسية قوية.
- تقديم قيمة مضافة للعملاء أحسن مما يقدمه المنافسين، مما يقلل من حساسيتهم للسعر الذي يشكل عائقا كبيرا في تصريف المنتجات.

## المطلب الثاني : انشاء القيمة للعميل

<sup>1</sup> Patrick Barwise, Sean Meehan, " De l'importance de la perception de valeur par le client ". **Revue les échos : l'art du marketing**, [www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article\\_1\\_7.htm](http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_1_7.htm) - 31k - 27 déc 2004. (29/03/2004).

<sup>2</sup> Daniel Penrice, " Market Orientation : a total approach to satisfying customer needs ". in **Insights from MSI**, Spring, 2001, [www.msi.org/msi/insights/MSI\\_Insights2001s.pdf](http://www.msi.org/msi/insights/MSI_Insights2001s.pdf), p.02. (14/09/2004)

إن القيمة كمفهوم تسييري يقوم على ركيزتين :

- تقدير مستوى الاشباع للحاجة التي من المفروض أن يلبها المنتج.
- تقدير التكاليف اللازمة لانجاز الوظيفة التي تسمح باشباع هذه الحاجة، وذلك على أساس أن المنتج يقدم مجموعة من الوظائف.

وبهذا فإن مفهوم القيمة يشمل اعتبارات وظيفية وأخرى اقتصادية، وتحقيق أحسن تناسب بينهما يحقق الرضا للعميل والتنافسية للمؤسسة. ومن خلال الركيزة الأولى فإن تقدير مستوى الاشباع للحاجة يعود إلى تقييم العميل لما تقدمه المؤسسة، وعليه فهناك من يعطي القيمة المفهوم التالي:

"الحكم على المنتج من خلال انتظارات ودوافع العميل." (1) إذن انشاء القيمة وحده غير كافي لابد من ضمان تسويقها. فعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات بأن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالاضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع. (2)

### \* مفهوم القيمة من الناحية التسويقية: (3)

حدّد هذا المفهوم من خلال مقاربتين تبادلية وعلائقية، الأولى هي الأسبق في الظهور حيث كان يقتصر الأمر على دراسة سلوك المستهلك أو العميل اثناء عملية الشراء. أما حالياً فقد توسع المفهوم حتى شمل عملية استهلاك أو استعمال المنتج، وبهذا تطور مفهوم القيمة من الناحية التسويقية فأصبح هناك تمييز بين قيمة الشراء وقيمة الاستعمال. هذا الأخير ما هو إلا امتداد لجدل اقتصادي حول قيمة التبادل وقيمة الاستعمال، والذي بدوره نتيجة جدل فلسفي حول القيمة الموضوعية والقيمة الذاتية.

#### 1- المقاربة التبادلية : *L'approche transactionnelle*

عند عرض المنتج موضوع التبادل، يدرك العميل الخصائص المادية له بالحواس، ثم يعتمد إلى اسقاط ماتم ملاحظته على نظام قيمه ( ثقافته ، معتقداته ، خبرته ... )، فيقدّر قيمة معينة لهذا المنتج ثم يتم اتخاذ القرار بالشراء أو العدول عنه.

#### 2- المقاربة العلائقية : *L'approche relationnelle*

والتي مفادها أن الحكم على القيمة يكون بعد التجربة الاستهلاكية (الاستعمال) و/ أو امتلاك المنتج

<sup>1</sup> Emmanuel Doumas, Matthieu Vandamme, " L'analyse de valeur ".  
[www.enpc.fr/fr/Formations/ecole\\_virt/trav-eleves/QFS/analyseVal.htm](http://www.enpc.fr/fr/Formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/analyseVal.htm). (21/12/2004).

<sup>2</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 14.

<sup>3</sup> Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, " Polysémie de terme valeur on conflit d'intérêt ? Une analyse à travers les disciplines ". Cahier d'études et de recherches, Ecole centrale Paris, Septembre2001, pp. 20-23.



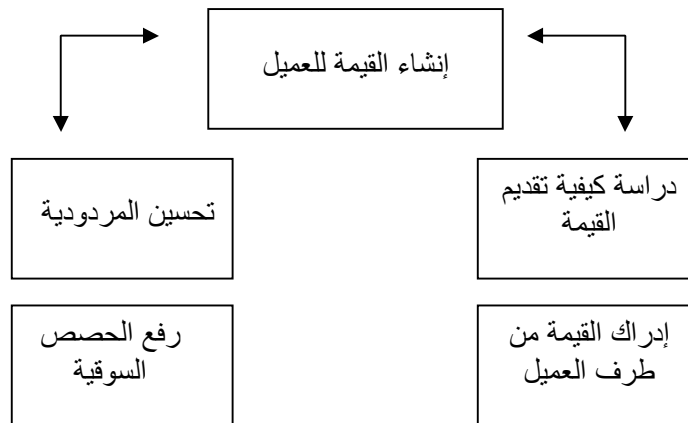
- لأنه قد يكون موضوع التبادل خدمة وليس منتوجا ماديا - فخلال عملية الاستهلاك (الاستعمال) يتم تقييم الانحرافات ما بين القيمة المنتظرة من طرف المستعمل والقيمة المحققة فعلا، مما يكون لديه قاعدة معرفية مرجعية لمعاملاته المستقبلية.

إن كلا المقاربتين متكاملتين، فالعميل يقيم المستوى المرتقب من الاشباع أو من الرضا الذي سيوفره المنتج وذلك باستعمال القاعدة المعرفية التي كونها في تجاربه السابقة، ثم يضع بعض الانتظارات كمرجعية لتقييم الرضا الفعلي من خلال العملية الاستهلاكية، مما ينتج عنه تحديد الانحراف بين الانتظارات والقيم المحققة.

يظهر مما سبق أن على المؤسسة الالمام بالطريقة التي يدرك بها العميل القيمة التي تعرضها وكل ما من شأنه أن يؤثر في ذلك، بهدف ايجاد التوافق بينها (القيمة) وبين ما يطلبه ، مما يسمح بحصولها على مستوى عال من الوفاء من جهة عملائها الحاليين ويسهل اكتسابها آخرين عن طريق الكلمة المنقولة *word of mouth*، وبالتالي زيادة حصصها السوقية وتحسين المردودية والتي يربطها *Kotler* بثلاث عوامل: (1)

- القدرة على انشاء القيمة.
  - فعالية تسيير العمليات.
  - قوة الميزة التنافسية.
- والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم : 09 دورة انشاء القيمة للعميل



<sup>1</sup>Kotler et Dubois, *Marketing Management* 10<sup>me</sup> édition, Paris, 2000, p.89.

وحسب *Michael Lanning*، فلكي تحقق المؤسسة نجاحا عليها أن تطور في الوقت نفسه: (1)

1. عرضا للقيمة *Proposition de valeur* يفوق حدود التوقع وذلك بشموله اجمالي تجربة العميل الناتجة عن اكتساب واستعمال المنتج.

2. نظاما لنقل هذه القيمة *Système de transmission* ذو أداء عالي، والذي يحوي كل الوسائل والدوائر (الجهات) التي تشترك في تسليم هذه القيمة.

من هنا يتضح أن الأمر لا يقتصر على إدارة التسويق فقط بل يتعدى حدودها إلى باقي الوظائف داخل المؤسسة (الشكل رقم: 10)، مما يبرز ضرورة العمل بما يسمى التسويق المنسق (*Marketing coordonnée*)، حيث يعمل كل فرد داخل المؤسسة خدمة لما يطلبه العميل وذلك لتأسيس علاقات ذات مدى طويل مع العملاء وباقي الشركاء التجاريين، فعمليات اكتساب العملاء والحصول على وفائهم وتوطيد العلاقات معهم أصبحت من النقاط الحرجة والحساسة جدًا في التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة (2)، و يضيف *David Molliere* أن القيمة المسلّمة للعميل أصبحت تؤخذ أكثر فأكثر باعتبار في تقييم المؤسسات أي تحديد قيمة المؤسسة في حدّ ذاتها. (3)

إن هذا المفهوم الجديد للتسويق يظهر بأنه علائقي أكثر فأكثر، ويستلزم طاقات وقدرات جديدة من طرف المؤسسة، فإنشاء القيمة للعميل يفرض من الخلف (*en amont*) وجود عمليات تنظيمية بعيدة كل البعد عن الميكانيكية، فلا يكفي تبني ثقافة التوجه-سوق لا بدّ من بنية حيوية (*organic structure*) وأسلوب قيادة مسهّل للعمل، وكذلك تخطيط استراتيجي لامركزي (4)، ومن الأمام (*en aval*) اتباع مقاربة

<sup>1</sup>Ibid, p.70.

<sup>2</sup> Patrick Besson, ( L'institution de la valeur : comment réarticuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ?), *Entreprendre série vital roux*, coordonné par Patrick Besson, *Dedans- dehors les nouvelles frontières de l'organisation*. Edition Vuibert, Paris, 1997, p.134.

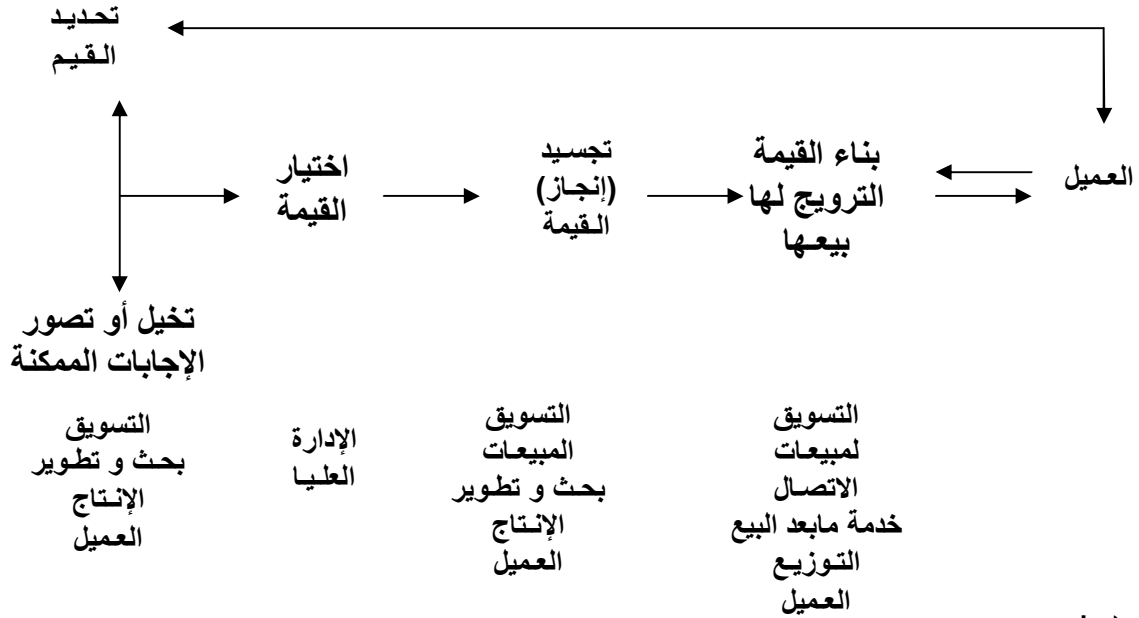
<sup>3</sup> David Molliere, " *Mesure et amélioration de la performance des processus*". [david-molliere.net/articles/22/management-des-processus-et-e-business-42k-](http://david-molliere.net/articles/22/management-des-processus-et-e-business-42k-) (02/01/2005).

<sup>4</sup> J- David Lichtenhal, Gopalkrishnan R. Iyer, " *Mutual Myopia: Individual and Dyadic Influences on Market Orientation* ". [www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-241/08-2003.pdf](http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-241/08-2003.pdf), p.05. (14/09/2004).

نظمية، والتي تعتبر المؤسسة كنظام مفتوح يتلقى ويبحث بشكل متواصل عن معلومات حول السوق، والتي تضمن اتخاذ القرارات على علم ( *décisions informées* ) مما ينتج عنه تقديم ردود ملائمة وبالتالي تحقيق الرضا.

الشكل رقم: 10 تسويق القيمة

تدفق المعلومات حول القيم



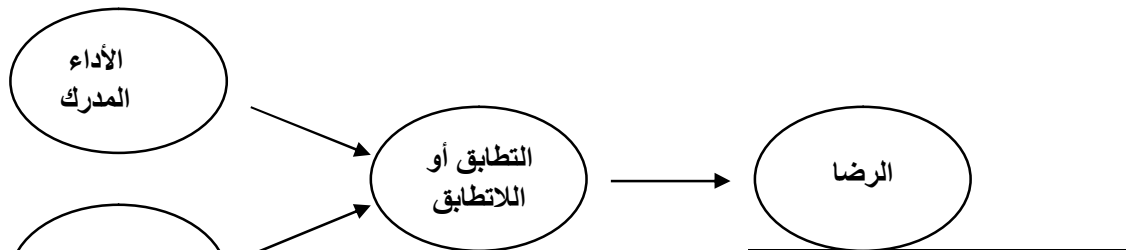
المصدر:

Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, *Marketing industriel : stratégie et mise en œuvre*. Edition Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, p.15.

المطلب الثالث: رضا العميل

يعرفه *Kotler* بـ: " شعور العميل الناتج عن تحكيم مقارن بين انتظاراته وأداء المنتج." (1)، وحسب *Oliver* فإنه يحدّد بدرجة التطابق بين ما ينتظره العميل وبين إدراكه لأداء المنتج. (2) ويلاحظ أن المفهومين متقاربين جدًا وكذلك بقية الكتابات تتفق مع هذا الطرح، لكن *Oliver* أثار نقطة مهمة جدًا وهي الإدراك التي تسبق الحكم على القيمة المسلمة\*، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 11 نموذج التطابق / لا تطابق لـ (Oliver 1980)



<sup>1</sup> Kotler (1999), p. 69.

<sup>2</sup> Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, *Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'orientation-marché*. Edition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p.103.

\* سيتم التطرق لها في الفصل الثاني بالتفصيل.

المصدر: Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.103.

فحسب هذا النموذج فإن المقارنة بين الأداء والانتظارات يتولد عنها تقييم شامل للتجربة الاستهلاكية (استعمال المنتج)، فإذا كانت النتائج المتحصل عنها مطابقة للمرغوب فيها فهناك رضا *satisfaction*. أما إذا كانت أدنى منها، فهناك حالة عدم رضا *insatisfaction*، وفي هذه الحالة يمكن أن يلجأ العميل غير الراضي للمنافسين وبالتالي يجب تعويضه، لكن هذا صعب خاصة في الأسواق التي في مرحلة نضج، حيث تتسم هذه المرحلة باستقرار الحصص السوقية وسيطرة عدد قليل من المنافسين الأقوياء، فتصبح الاستراتيجية هي المحافظة على ما أكتسب من حصص سوقية. أما إذا كانت تفوق ما هو منتظر، فينتج مستوى عال من الرضا *enchantment*، والذي تسعى إليه أغلب المؤسسات لعلمها أن حتى العملاء الراضين يمكن أن يكونوا غير أوفياء، فعند *Xerox* تم تقدير أن العميل الجّد راضي يبقى وفيًا لمدة طويلة مقارنة بالعميل الراضي فقط، وكذلك يمكن إضافة النقاط التالية:

- يقبل هذا العميل أكثر على منتجات المؤسسة سواء الجديدة منها، أو عند تحسين التشكيلات الموجودة.
- ينصح بمنتجات المؤسسة من هم محيطين به.
- يكون أقل حساسية بالنسبة للمنافسة والأسعار.
- يقدم رأيه، حيث يكون أكثر استعدادًا للتصريح به (لأن من المشاكل التي تواجهها المؤسسات أن بعض عملائها رغم عدم رضاهم لا يصرحون بذلك ولا يقدمون شكاوى)، مع التأكيد على أن الاستماع له غير كافي لابتدأ من التصرف وبسرعة.
- يصبح أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة، حيث أن مبادلاته معها تصبح أوتوماتيكية (توفير مصاريف الإشهار، الإعلان، التحفيز على الشراء...).

إن الغاية من إرضاء العميل هي تحقيق الوفاء لذلك يؤكد *J. Gitomer* أن المهمة الرئيسية لم تعد إرضاء العملاء بل جعلهم أوفياء<sup>(1)</sup>. ويعرف *Jacoby* و *Kyner* الوفاء لعلامة معينة بأنه: "رد فعل سلوكي، غير عشوائي، يتم إظهاره عبر الزمن، من طرف وحدة قرار لواحدة أو العديد من العلامات في مواجهة مجموعة أخرى من العلامات، والذي ينتج عن عملية نفسية للتقييم."<sup>(2)</sup> إذن فالوفاء مبني على أسس معينة ولا يكون عشوائيًا، وإنما نتيجة للتعرض لبعض التأثيرات، هذا السلوك يكون صادرًا من وحدة قرار، أي أن المقرر ليس بالضرورة هو المستعمل أو المشتري فيمكن أن يكون المؤثر

<sup>1</sup>Kotler et Dubois, Op.cit, p.81.

<sup>2</sup> Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.104.

على القرار "Le prescripteur"، كذلك قد لا تكون هذه الوحدة فردا، بل جماعة: عائلة، قسم المشتريات في مؤسسة ما ....

وحسب التعريف السابق فإن هذا السلوك يمكن أن يكون موجها نحو مجموعة من العلامات، مما يعكس مفهوم الوفاء المتعدد *multi-fidélité* أي أن هناك مجموعة محددة من العلامات يبقى العميل ويفا لها، أي أن مشترياته تبقى في حدود هذه المجموعة دون الخروج عنها. لكن لا يوجد منتج يحل محل آخر مائة بالمائة فلا بدّ من ترتيب للتفضيلات حتى في المنتجات المتشابهة في الجودة، وأيضا في ظل التنافسية تسعى كل المؤسسات لأن تكون الرائدة في مجالها، وبالتالي شيئا فشيئا سيؤول الوفاء إلى علامة واحدة.

أما بالنسبة لعملية التقييم النفسي فيمكن أن يتأثر العميل بجوانب معينة تعطي جانب الذاتية في قراراته، لكن العميل الحالي يتجه إلى أن يكون أكثر وعيا، وبالتالي فعملية التقييم ستكون بنسبة كبيرة عقلانية، وكذلك العميل الصناعي يتميز بالعقلانية في قراراته الشرائية.

### قياس و متابعة رضا العميل:

عادة ما يقاس مستوى الرضا بمستوى المبيعات المحققة، أو الحصة السوقية، وأيضا بعدد الشكاوى التي تعكس مستوى عدم الرضا. لكن في الواقع الأمور أكثر تعقيدا من ذلك، حيث قد يوجد فرق كبير بين ما تعتقد المؤسسة بأن العميل يرغب فيه وما يريده هذا الأخير فعلا، وبعبارة أخرى بين القيمة التي يتصورها المنتج والقيمة التي يريدها أو/ و يدركها العميل، وليس بالضرورة أن يصرح هذا الأخير بعدم رضاه، وبالتالي قد يلجأ للمنافسين بصورة مفاجئة للمؤسسة مما يوقعها في أزمة غير متوقعة، لهذا لا بد من سبق ذلك بالقياس المنتظم لدرجة الرضا / عدم الرضا لكشف الأسباب بالنسبة للنقاط السلبية والعمل على تقليلها وإضعاف تأثيرها، وتحديد العوامل بالنسبة للنقاط الإيجابية والعمل على تقويتها وتطويرها. وتلجأ المؤسسة في ذلك لمجموعة من الأدوات والتي يمكن أن توظف بصورة متكاملة ونذكر منها:

### علب الاقتراحات وسجل الشكاوى:

حيث تضع المؤسسة تحت تصرف عملائها مصالح خاصة لاستقبال اقتراحاتهم، والتي كثيرا ما تكون مصادرا لأفكار جديدة، وحتى انتقاداتهم حيث تقوم بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة والشفوية التي يتم استقبالها، ثم يجب أن تصنف طبقا لنوع الشكاوى وطبيعتها مع إعطاء الأهمية الخاصة لذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة، والتأكيد على المعالجة الجدية لها، فعندما يدرك العميل أن شكواه أخذت بعين الاعتبار، يجدد ثقته بالمؤسسة وقد أقيمت دراسات من طرف *Lash 1990* و *Tarp 1986* وأنت بالنتائج التالية: (1)

<sup>1</sup>Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.108.

- بالنسبة للعملاء الراضين فإن معدل إعادة الشراء قدر بـ 92 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين لا يصرّحون بذلك فمعدل إعادة الشراء لديهم قدر بـ 78 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين يقدمون شكاوى ولكن يتلقون رداً سيئاً من طرف المؤسسة، فمعدل إعادة الشراء ينخفض إلى 46 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين يصرّحون بذلك ويتلقون رداً جيداً، فمعدل إعادة الشراء لديهم يقدر بـ 91 %، وهناك من أصحاب الخبرة من يقيم هذا المعدل الأخير بأنه يفوق أحيانا المعدل الملاحظ لدى العملاء الراضين.

### استقصاءات العملاء الدورية:

حيث تقوم المؤسسة باستقصاء عينة تتضمن كل الفئات المختلفة لعملائها، والذين يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون معها من خلال ملء استمارات الاستقصاء، أو الإجابة على بعض الاتصالات التليفونية، ويمكن حتى إجراء بعض المقابلات الشخصية. بعد إجراء الاستبيان، يجب تصنيف الجوانب التي تم قياس الرضا حولها أو التي كانت موضوع شكوى، وذلك حسب درجتي الرضا والأهمية اللتان يولييهما العميل لها كما هو موضح في المصفوفة التالية:

الجدول رقم: 05 مصفوفة الرضا

درجة الأهمية	درجة الرضا	
	ضعيفة	مرتفعة
مرتفعة	الأولويات التي يجب اتخاذها	نقاط القوة الحالية للمؤسسة
ضعيفة	أولويات ذات درجة أقل	نقاط قوة - فوائض، موارد تحتاج إلى إعادة تخصيص

المصدر:

Faye Schmidt, Teresa Strickland, " Sondages sur la satisfaction des clients: Guide de gestionnaires". [www.cmd-cg.gc.ca/Research/publications/pdfs/guide\\_f.pdf](http://www.cmd-cg.gc.ca/Research/publications/pdfs/guide_f.pdf), p.14

(14/01/2004).

### العميل السري:

حيث توظف المؤسسة فرداً غير معروف لدى العاملين لديها للعب دور العميل و تطلب منه تسجيل كل انطباعاته الإيجابية والسلبية، وتعتبر هذه الأداة وسيلة لمراجعة مستويات الأداء خاصة تلك التي تتضمن اتصالاً مباشراً مع العملاء. ويتم اختيار الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة في ضوء اعتبارات

خاصة، كما يتم تدريبهم على أداءها، وعادة ما يتم تحديد مهام محددة لهؤلاء على أن يقدموا تقاريرهم في مرحلة لاحقة.

### تحليل أسباب فقدان بعض العملاء:

تتصل المؤسسة بالعملاء الذين انصرفوا عن التعامل معها، وذلك لمعرفة الأسباب ومحاولة تجنبها في المستقبل، كذلك تهتم بالمراقبة المنتظمة لمعدل خسارة العملاء كي لا تتفاجأ بالوقوع في أزمة قد تؤدي إلى عجزها وبالتالي إفلاسها.

### خلاصة:

تبيّن أن الحصول على الميزة التنافسية في إطار تحولات المحيط المتواصلة والمتسارعة لا يتأتى إلا بالتحكم في تحديد ما يرغب به العميل ومحاولة ترجمة ذلك في خصائص ومميزات على مستوى مدخلات ومخرجات المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حكم العميل على القيمة المسلمة له توسع بتوسع خبرته وتجربته، حيث تعدى معاملة التبادل إلى ما يختزنه من تجارب الاحتكاك بالمؤسسات والعروض المختلفة، الشيء الذي سيضيفي قيمة أكبر لعروضها، مما يبرز أهمية إرضاء العميل والذي تربطه الكتابات المتعددة في مجال التسويق وأيضاً ذات الاهتمامات المقاربة بثلاث جوانب: التكلفة، الأجل، الجودة، أما كوتلر فيرى أن إنشاء القيمة للعميل وبالتالي تحقيق رضاه يتعلق بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والخدمات المباعة. وعليه وبالتركيز على هذا الجانب الأخير، نتساءل كيف يمكن للمؤسسة إنشاء القيمة للعميل من خلال الجودة التي تقدمها؟ بعبارة أخرى كيف يمكن بناء الجودة من وجهة نظر العميل؟

## تمهيد:

ظهر مفهوم الجودة في الميدان الصناعي في نهاية القرن التاسع عشر، حيث عرفت المنتجات بالنمطية مع ضبط مجالات التغيير المقبولة أو الممكنة للمواصفات، وأخذ تسيير الجودة مفهوم التفتيش وإعادة رسكلة المنتجات المعيبة.

وانطلاقاً من سنوات العشرينات من القرن العشرين كثر الاهتمام بتطوير مناهج مراقبة الجودة، حيث ظهرت الرقابة الإحصائية للمنتجات والعمليات. أما الرقابة الإحصائية للمنتجات فكانت تتم على عينات ووجد بأنها أسلوب علاجي أكثر من كونه وقائي، لذلك أتت المناهج الإحصائية لمراقبة العمليات لإدخال البعد الوقائي في رقابة الجودة، وذلك بالتحليل الإحصائي لفترة زمنية للنتائج المحصل عليها في عملية صناعية ما، مما يسمح بتمييز الظواهر العشوائية من الظواهر المنتظمة الظهور، وتحديد التصحيحات والتغييرات اللازم إدخالها على هذه العملية لضمان مستوى معين للجودة. وعرفت هذه المناهج تطورا ملحوظا خلال الحرب العالمية الثانية، ثم تم نشرها بعد هذه الحرب من طرف المختصين الأمريكيين أمثال: *Deming , Feigenbaum , Juran*.

وفي سنوات الخمسينات ظهرت المناهج الموجهة لتجنب اللاجودة، حيث عرفت تحت اسم ضمان الجودة "*assurance qualité*"، بكون مجال تطبيقها أوسع من الرقابة فهي تعنى بـ: تصور أو تصميم المنتج، اختيار العملية الصناعية، وأيضا عملية القرار فيما يخص الجودة والتنظيم المكلف بترقيتها. حتى حوالي 1960، الجودة كانت قضية المنتج، وخلال هذه الفترة ظهر مفهوم التسويق الذي يركز على رضا العملاء كوسيلة لضمان مردودية واستمرارية المؤسسة، من حينها لم تعد تقدر من خلال المنتجين أو التقنيين بمعايير تقنية فقط بل أصبحت نتيجة لتصورات وإدراكات العملاء.



## المبحث الأول: ماهية الجودة

تعددت المفاهيم المعطاة للجودة باختلاف وجهات النظر التي تناولتها، وباختلاف الجانب المتخذ كركيزة لتحديد وضبط المفهوم، فكل حسب خبرته ومجال نشاطه أعطى مفهوما لها، لكن الكل يتفق على أهميتها من الناحيتين العملية والاستراتيجية، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة

يعرف *Garvin* الجودة من خلال خمس مقاربات وثمانية أبعاد: (1)

1. المقاربة الفلسفية " Approche philosophique "

من هذه المقاربة، فالجودة مفهوم فلسفي كما هو الحال فيما يتعلق بالجمال، لا تستطيع معرفته إلا من خلال التجربة أو الخبرة، فهي لا تقاس وليست شيئا ملموسا.

2. المقاربة منتج " Approche produit "

تعرف الجودة على أنها مجموعة خصائص لمنتج معين، ويكون منتوجين مختلفين في الجودة عندما لا يكون لهما نفس الخصائص. حسب هذه المقاربة فإن الجودة تتعلق بتركيبية المنتج فهي قابلة للقياس، والجودة العالية مرادف للتكاليف العالية.

3. المقاربة مستهلك أو مستعمل أو عميل " Approche consommateur "

نستطيع تسميتها مقارنة تسويقية، فالعملاء لهم انتظارات وحاجات، والتي تشبع بكيفيات مختلفة عن طريق مختلف المنتجات والخدمات، وبالنسبة لهم فالمنتجات/الخدمات الموافقة أكثر لانتظاراتهم، والتي ترضيهم بشكل أحسن من غيرها تعتبر ذات الجودة العالية.

قد يختلف تقييم الجودة لنفس المنتج، وبما أن المؤسسة لن تستطيع توفير لكل عميل على حدى المنتج بالخصائص التي يؤكد عليها – إلا في حالات خاصة جدًا أين تعمل المؤسسات بما يسمى بـ: *one to one* ويكون ذلك في جزء محدود جدًا من السوق، ويظهر ذلك في منتجات وخدمات الرفاهية والفخامة مثل: الفنادق، المحلات الفخمة للمجوهرات – فتعالج المسألة كظاهرة إحصائية ويصبح المنتج ذو الجودة هو الذي يوفر أحسن إشباع لحاجات الأغلبية من العملاء الذين ينتمون إلى جزء معين من السوق " *segment* " .

4. المقاربة إنتاج " Approche production "

حسب هذه المقاربة فالجودة هي التطابق مع المعايير والمخططات والخصائص الموضوعية من طرف المنتج، بعيدا عن تقديرات العميل. لكن ما يمكن قوله أن المؤسسة ليست بنظام مغلق، ومع

<sup>1</sup> Jean –Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, pp.236-239.

التوجه الحديث فهذه المعايير يتم مراجعتها بناء على ما يطالب به العميل، ويتم تعديلها على ضوء ذلك

### 5. مقاربة القيمة " *Approche valeur* " :

بالنسبة للعميل فالمنتج ذو الجودة هو الذي يوفر الرضا بسعر مقبول أما بالنسبة للمؤسسة فهو ذو التكاليف ذات المستوى المقبول.

وانطلاقاً من المقاربات الخمس يطرح *Garvin* ثمانية أبعاد للجودة:

#### البعد الأول: الأداء " *la performance* "

وهو قدرة المنتج على أداء الوظيفة الرئيسية المصمم لها " *la fonction de base* ".

#### البعد الثاني: الخصائص الثانوية أو الوظائف المكملّة " *les caractéristiques secondaires* "

وهي عناصر مضافة وغيابها لا يؤثر على الوظيفة الرئيسية للمنتج، مثلاً: الذاكرة المدمجة التي تضاف للهاتف، والقراءة ذات الوجهين *lecture double - face* في أجهزة التسجيل.

هذه الميزات الثانوية يمكن أن يكون لها تأثير على اختيار المنتج ورضا العميل، عندما لا يكون هناك تمايز بين المنتجات المعروضة على مستوى الخصائص الرئيسية.

#### البعد الثالث: قلة الأعطاب " *la fiabilité* "

ويعرف بغياب الأعطاب والتوقفات خلال أفق زمني محدد، وهذا البعد مهم جداً خاصة في المنتجات التي هي عبارة عن تجهيزات خاصة بالمؤسسات وأيضاً في مجال الإعلام الآلي... , وعادة تقاس بالمدة الزمنية المتوسطة للتشغيل بين عطبين.

#### البعد الرابع: المطابقة " *la conformité* "

احترام المعايير الموضوعية، وذلك بهامش تسامح أو انحراف جَدّ محدود (*intervalle de tolérance*)، وهذا ما يضمن الانتظام والتجانس في الجودة المنتجة.

#### البعد الخامس: طول مدة الاستعمال " *la longévité* "

المدة الزمنية التي يمكن أن يبقى خلالها المنتج ذو منفعة، أو عدد مرات استعمال المنتج قبل تقادمه، أو حدوث قطيعة " *rupture* " بحيث تظهر تكنولوجيا أكثر تفوقاً.

من الملاحظ أن هذا البعد يمكن أن نتحدث عنه فقط بالنسبة للمؤسسة الرائدة (*leader*) التي تسبق محيطها، هي فقط القادرة على تحقيق هذا البعد من الجودة.

#### البعد السادس: الخدمات المرفقة " *les services associés* "

يشمل هذا البعد سرعة وفعالية الخدمات المقدمة، قبل وأثناء وبعد عملية الشراء.

#### البعد السابع: الجانب الجمالي " *L'esthétique* "

عبارة عن تفضيلات ذاتية: الشكل، اللون، الذوق، الرائحة، التصميم ... .

### البعد الثامن: الجودة المدركة " la perception de la qualité "

وتتعلق بكيفية إدراك العميل لكل الأبعاد السابقة.

وفي ضوء المقاربات والأبعاد السابقة قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها فيما يلي:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ( *ASQC* ) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة ( *EOQC* ) الجودة بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة " .<sup>(1)</sup>

- ويعرف *Juran* الجودة بأنها: " مدى ملاءمة المنتج للاستخدام " .<sup>(2)</sup> أي القدرة على تقديم أفضل أداء.

- "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد و المواصفات الفنية " .<sup>(3)</sup>

- ويعرفها *Feigebaum* بأنها: " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون " .<sup>(4)</sup>

- ويعرفها *Crosby* بأنها: "المطابقة مع المتطلبات " .<sup>(5)</sup>، ويؤكد أنها تنشأ من الوقاية *Preventative* وليس من التصحيح *Corrective*، أما المتطلبات فلا تنحصر فقط في حاجات وانتظارات العملاء ولكن تشمل أيضا كل الالتزامات ( احترام البيئة، الأمن... )، وحتى التزامات المنتج نفسه أي المؤسسة (الأجال، التكلفة).<sup>(6)</sup>

أما المهندس الياباني *Taguchi* فقد عرف الجودة بأنها: " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه " .<sup>(7)</sup>

أما المنظمة العالمية لوضع المعايير ( *ISO* ) فتعطي التعريف التالي للجودة – وهذا تعريف متفق عليه حاليا ومعمول به عالميا:- " الجودة هي مجموع الخصائص الموجودة في المنتج / الخدمة، والتي تكسبه القدرة على إشباع حاجات معلنة (*explicites*) وغير معلنة (*implicites*) " .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص.18.

<sup>2</sup> المرجع الأخير، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> علالي مليكة، " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ENICAB - " . مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص.05.

<sup>4</sup> أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص.18.

<sup>5</sup> المرجع الأخير، ص.18-19.

<sup>6</sup> Zurich, "Misez sur la qualité ". [www.zurichbusiness.ch/pdf/rim\\_fs\\_008\\_managem-quali\\_f.pdf](http://www.zurichbusiness.ch/pdf/rim_fs_008_managem-quali_f.pdf), p.02. (03/06/2004).

<sup>7</sup> أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص.19.

ما يمكن استنتاجه من خلال كل ما سبق:

- أن عملية إنتاج المنتج أو تقديم خدمة تأتي للإجابة عن حاجة معينة، هذه الأخيرة إما أن تكون ظاهرة من السهل ملاحظتها (معلن عنها)، أو أن تكون خفية ويمكن الكشف عنها بوسائل دراسة السوق، حيث أن معرفة الحاجة الباطنة أو غير المعلنة والعمل على إشباعها يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ( *durable*) نسبيًا، حيث يصعب التقليد لأن ذلك يتطلب الفهم والإدراك الصحيح لهذه الحاجة غير المعلنة. (2)

- بالنسبة للعميل أو الزبون فالجودة لا تعني بالضرورة الفخامة، وإنما فقط ما يلبي انتظاراته.

- إن الجودة عبارة عن قيمة نسبية، ففي نهاية المطاف سيكون الحكم للعميل إن كان هناك جودة أم لا، وبالتالي فإن المفهوم يبقى ذاتيا وصعب تحديده موضوعيا، لذلك هناك من يحدد جودة المنتج / الخدمة " بالقدرة على إرضاء المستعملين ". (3)

- ضرورة بناء الجودة بالانطلاق مما يحدده العميل من مواصفات، وما يرغب في تلبية من حاجات، وذلك باشتراك كل أجزاء النظام.

- من الأبعاد التي قدمها *Garvin* ومن تعريف *Crosby*، يظهر أن مفهوم الجودة شامل لما أعتبر كبدلين لها لتحقيق رضا العميل وهما: التكلفة والأجال. وهذا ما يؤكد *Tarondeau* فحسب رأيه فإن الجودة تشمل وتسيطر على باقي الأهداف، فتخفيض المخزونات والأجال، حذف العمليات غير المفيدة، زيادة ليونة العمليات *flexibilité de processus*، كلها عبارة عن تحسين للجودة (4). بهذا المنظور فإنه لا يمكن أن تكون موضوع مفاضلة، لا نفاضل بين الجودة والتكلفة والأجال وجودة الخدمة، كل خاصية من هذه الخصائص، سواء تعلق الأمر بمنتجات أو خدمات، فهي جانب من جوانب الجودة (*aspect de qualité*)، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا.

إن ما يمكن إضافته، هو ضرورة إضفاء صفة الديناميكية على مفهوم الجودة، لأن كيفية تلبية الحاجات المعلنة وير المعلنة تتغير وتتطور – الحاجات لا تتغير وإنما كيفية تلبية هذه الحاجات (الرغبة) هي التي تتغير – (5)، أي لابد من ربطها بالبعدين الزمني والمكاني ونقصد بهذا الأخير

<sup>1</sup> Isabelle Sulklaper et al, **Formez et motivez à la qualité : supports de formation , présentations graphiques , exemples d'animations réussies**. Editions WEKA, Tome 2, 2002, (partie : Eléments pour initier : concepts et vocabulaire chap1, 1/1, p.02.).

<sup>2</sup> عيسى حيرش، محاضرات شفوية في مقياس التسويق مقدمة لطلبة الماجستير، دفعة 2002، قسم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة سبتمبر 2003.

<sup>3</sup> Etienne Collignon, Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès**. Edition Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1988, p.47.

<sup>4</sup> Jean –Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**. Op.cit, p.243 .

<sup>5</sup> عيسى حيرش، محاضرات شفوية في مقياس التسويق مقدمة لطلبة الماجستير، دفعة 2002، قسم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2003.

(وضعية الاستعمال وكل الظروف المحيطة بعملية الاستعمال أو الاستهلاك)، وبالتالي يمكن صياغة تعريف الجودة كما يلي: " مجموع الخصائص الموجودة في المنتج / الخدمة والتي تكسبه القدرة على إشباع حاجات معلنة وغير معلنة، والتي يمكن تحديدها (الخصائص) في إطار زمني ومكاني معين " .

### المطلب الثاني: الجودة متغير استراتيجي

#### I- الجودة والتكاليف:

لطالما اعتبرت الجودة مكلفة، على أساس أنها مرادف للرفاهية والفخامة والتميز المبالغ فيه، والذي يتطلب استثمارات ثقيلة في المعدات والتكنولوجيات والمواد الأولية ذات الجودة العالية، لكن اتضح فيما بعد أنها تعني ببساطة المطابقة للمواصفات الموضوعية نتيجة التحديد الدقيق لحاجات العملاء وتوقعاتهم، لتجنب الفشل في تلبيةها وبالتالي تجنب الفشل في الميدان التنافسي، وبهذا أخذ المفهوم منحى وقائي، وليس تصحيحي كما كان يعتقد سابقا، إذن الجودة ليست سببا للتكاليف وإنما تعني العمل على تجنب الأخطاء وبالتالي تجنب التكاليف الناتجة عنها، حيث تؤدي الجودة الرديئة أو كما يسميها البعض " اللاجودة "، إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة إضافة لتكاليف لنشاط العادي، خاصة تلك التي تتعلق بالوحدات المعيبة، والمعادة، الفحص والتعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين والخصم.

وتعرف اللاجودة وفقا للمعيار الفرنسي لسنة 1987 ( *NFX 50-120* ) بأنها: " انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا " .<sup>(1)</sup>

أما *Gérard Baglin* وآخرون فيعرفونها بأنها: " انحراف بين ما يجب فعله وما تم فعله " .<sup>(2)</sup> إذن قد تنتج اللاجودة عن خطأ في نقطة الانطلاق، أي الفهم غير الصحيح أو غير الدقيق للحاجة، أو خطأ في عملية تجسيد هذه الحاجة في شكل منتج أو خدمة مثل: رداءة التصميم، رداءة التنفيذ، رداءة في تقديم الخدمة، وقد تنتج عنهما معا.

#### I-1 - تكاليف اللاجودة:

ينتج عن اللاجودة تكاليف مباشرة أو ظاهرة، يمكن ملاحظتها، كما ينتج عنها تكاليف خفية *coûts cachés* قلما ينتبه إليها وتؤخذ بعين الاعتبار.

<sup>1</sup> أ.د. علي رحال، أ.إلهام يحيوي، " اللاجودة تكلف باهضا " . *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، منشورات جامعة باتنة، العدد 08، جوان 2003، ص.199.

<sup>2</sup> المرجع الأخير، نفس الصفحة.

التكاليف الظاهرة: وتتمثل في المعيب, والعاقد (الفضلات), وإعادة العمل, والتفتيش (*l'inspection*)

تصليحات, ضمانات, وهي تمثل من 3% - 8% من رقم الأعمال. (1)

التكاليف الخفية: والتي تعرف بـ: " الترجمة النقدية لأنشطة تعديل سوء سير عمل المؤسسة " (2)

والتي لا يمكن الكشف عنها إلا بدراسة معمقة, وتمثل 15% - 25% من رقم الأعمال (3), ونذكر منها:

سوء تصميم المنتج, إدارة الجودة, خسارة فرص, ضعف وفاء العملاء, تقلص الحصة السوقية.

ويؤكد *Philip Crosby* أن نسبة كبيرة من هذه التكاليف يمكن تجنبها بإتباع ممارسات جودة سليمة,

والمتمثلة في النقاط التالية: (4)

1. تعريف الجودة هي التطابق مع متطلبات العملاء.
2. أن نظام الجودة هو المنع والوقاية, وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
3. أن معيار الجودة هو اللاخطأ, أو ما يطلق عليه *zero defect*.
4. قياس الجودة هي تكلفة عدم المطابقة.

## I-2 - مجالات الاستفادة من معلومات تكاليف الجودة:

إن المعرفة الدقيقة لتكاليف الجودة والقدرة على تحديدها بنوعها الظاهرة والخفية, وتحديد مصادرها,

تفيد في صنع القرارات اليومية و الاستراتيجية, والتي تؤثر على أداء المؤسسة وفيما يلي نذكر أهم نقاط

الاستفادة منها: (5)

- 1- تحديد الإسراف في التكاليف الإدارية والتي تنتج عن الأنشطة التي لا يحتاج إليها العميل.
  - 2- تحديد النظم المتقدمة, والتي تكلف ولا تضيف قيمة.
  - 3- تحديد مدى توزيع تكاليف الجودة بشكل صحيح, لتجنب المبالغة في النقاط غير الهامة.
  - 4- تحديد مشاكل الجودة.
  - 5- كمقياس لفعالية الأنشطة, وذلك بمقارنة المدخلات والمخرجات مثلاً: تكلفة الضمانات في مقابل تكلفة التعويض.
  - 6- المساعدة في قرارات تخصيص الموارد لصياغة الاستراتيجية وتطبيقها.
- إن تحسين الجودة بصورة شاملة سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية, ويرجع السبب في هذا إلى تقليل إعادة الأعمال, وتخفيض التفتيش, والحاجة الأقل إلى الاحتفاظ بالمخزون, والتخلص من الأنشطة التي تكلف وقتنا ومواردنا دون إضافة قيمة, وبالتالي تنخفض التكاليف والتي تؤدي بدورها إلى إمكانية تخفيض

<sup>1</sup> Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*, op.cit, p.241.

<sup>2</sup> Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, "La mesure de la création de valeur: le cas d'une entreprise du secteur de la gestion patrimoine". [www.iseor.com](http://www.iseor.com), p.12. (04/01/2005).

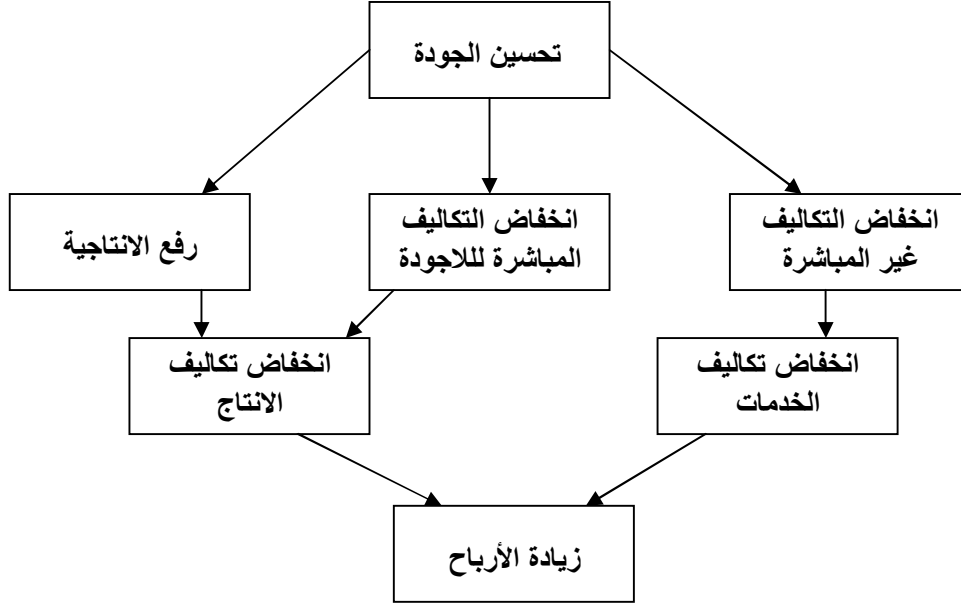
<sup>3</sup> Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*, op.cit, p.241.

<sup>4</sup> د. عبيد علي أحمد الحجازي, *اللوجستك كبديل للميزة النسبية*. منشأة المعارف, الإسكندرية, مصر, 2000, ص.27.

<sup>5</sup> د. سونيا محمد البكري, *الجودة الكلية*. الدار الجامعية, مصر, 2002, ص.27.

الأسعار في حالة الاحتدام التنافسي، وكذلك توسيع هامش الربح، والشكلان المواليان يوضحان علاقة الجودة والتكلفة وأثر تحسين الجودة على هامش الربح.

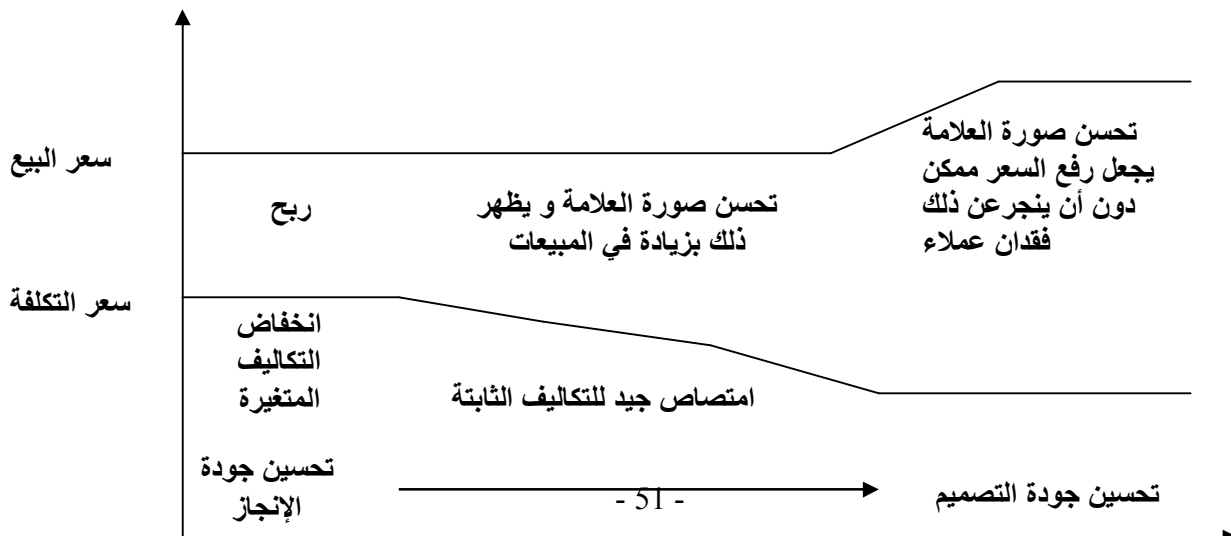
الشكل رقم: 12 العلاقة بين الجودة والتكلفة



المصدر: : Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, p.242.

أما الشكل الموالي فهو عبارة عن مثال نظري، يوضح تطور التكاليف وسعر البيع، عند وضع وسائل جديدة لتسيير الجودة، ونريد به توضيح أثر تحسين الجودة على هامش الربح.

الشكل رقم: 13 أثر تحسين الجودة على هامش الربح



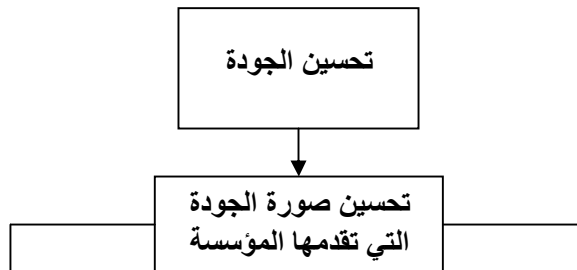
من خلال الشكل يمكن أن نستشف ما يلي:

أن العمل على تحسين جودة الإنجاز، خاصة ما يتعلق بالموارد والعمليات اللازمة لذلك مثل تكوين وتدريب الأفراد على إنجاز مهامهم بدقة، وبأقل قدر ممكن من الأخطاء لتجنب استنزاف المواد الأولية (الضياح التكنولوجي) والطاقات والوقت بشكل مكلف ولا يضيف قيمة، وكمثال على العمليات: مدى تطابق كيفية إنجازها مع المعايير الموضوعية، وكذلك فيما يخص الأنشطة المكونة لهذه العمليات هل هي ذات قيمة أم لا؟ فيتم الإبقاء على ذات القيمة، والتخلص من الأنشطة الأخرى أو العمل على إدماجها كنشاط فرعي دون أن تولى أهمية كبرى كما في السابق، مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة لتخصيص الموارد (*allocation des ressources*)، مما يقلل من التكاليف المتغيرة. والاستمرار بهذا النهج من تحسينات سيؤدي إلى تحسين الإجراءات والجوانب التنظيمية والإدارية المعيقة بدل التركيز بشكل مبالغ فيه على الاستثمارات التكنولوجية المكلفة جدًا، وبهذا يتحقق امتصاص جيد للتكاليف الثابتة. ومن كل ذلك سنكسب المؤسسة بكل ما لديها من مهارات خبرة تؤهلها إلى التحسين على مستوى التصميم، ويمكن أيضا أن تبذل، ويرافق كل هذه المراحل التي يتم بها تحسين الجودة زيادة معتبرة في هامش الربح. وبالإضافة لخفض التكاليف وتحقيق الأرباح، فهناك مؤشر آخر للأداء الجيد ينتج عن تحقيق الجودة ألا وهو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

## II - الجودة والحصة السوقية:

إن الجودة وسيلة للحصول على حصص سوقية جديدة، فهي تسمح بتغطية الفارق الذي يفصل المؤسسة عن منافسيها، وكذلك جعلها تتميز عن غيرها بتطوير منتجات أو خدمات توفر إشباع حقيقي للحاجات، مما يحسن من صورتها، ويقوي ولاء عملائها ويجلب عملاء آخرين. والشكل الموالي يوضح علاقة الجودة بالحصة السوقية.

الشكل رقم: 14 علاقة الجودة بالحصة السوقية





### المطلب الثالث: الجودة و تنافسية المؤسسة

يعطي كل من *E. Collignon* و *M. Wissler* ثلاث أفكار موجّهة للحصول على التنافسية والمتمثلة في (1) :

- ◀ تحويل عوائق المحيط إلى فرص.
- ◀ الاعتماد على أفضليات التجميع ( *jouer les synergies* ).
- ◀ محاربة الأداء السيء.

---

<sup>1</sup>Etienne Collignon, Michel Wissler, Op.cit, p.15.

بالنسبة للفكرة الأولى فتركز على القدرة على تحويل ما يعيق ويحد من حركية المؤسسة من ضغوطات القوى الخمس ( موردين, عملاء... ), قيود تشريعية, ظروف المحيط بصفة عامة إلى فرص تخدم مصالحها, حيث تعمل على تسيير الخطر بدل الخضوع له. وكمثال تحويل القوة التفاوضية لعملائها إلى ورقة رابحة بتوفيرها للمنتجات الموافقة للحاجات والحرص على تحقيق الرضا.

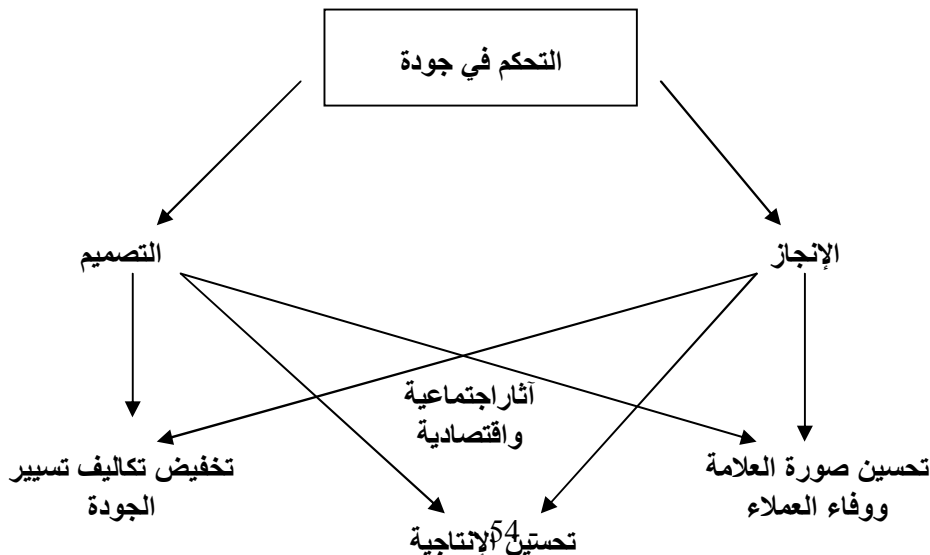
أما فيما يخص النقطة الثانية، فقد أثبتت دراسات عديدة وكتابات حديثة أن العمل بشكل منفصل لم يعد مجدياً، لا بدّ من تشجيع العمل الجماعي والمنسّق لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنسبة للفكرة الثالثة فمحااربة الأداء السيئ، تعني محاربة اللاجودة في الداخل والخارج، على مستوى المنتجات والعمليات المكونة للنشاط، مما يؤكد أن الجودة عامل مهم جداً في تنافسية المؤسسة، فهذا المنهج يضيف قيمة على الممارسات الجيدة كونه يجعلها إلزامية، فلا بدّ من تقديم العمل بشكل جيّد ومطابق للمعايير الموضوعّة مسبقاً، فالهدف هو الوصول إلى ما يسمى بـ: *la perfection absolue*.

ويمكن ملاحظة أن تبني العمل بمنهج الجودة *la démarche qualité*، يمكن من تجسيد الفكرتين الأولى والثانية، حيث أن توفير جودة مقابلة للحاجات الحقيقية تمكن من الحفاظ على ولاء العملاء، تجاوز خطر المنتجات الاحلالية، تشكيل عائق لدخول منافسين جدد، إلزام الموردين بالعمل بمعايير معينة... ، ويتضح ذلك أكثر عندما يتعلّق الأمر بالسبق *pro-activité*، أي توفير جودة تسبق ما أعلن عنه العملاء من حاجات، وذلك بجودة مقابلة لحاجات موجودة فعلاً لكن غير معلنة. وبما يتضمنه هذا من مخاطرة تبرز ضرورة العمل الجماعي المنسّق لتقليص قدر الإمكان الأخطاء الممكنة على جميع المستويات، وذلك بالاستفادة من المهارات المتوفرة داخل المؤسسة، وبالعمل على تطوير مهارات جديدة، وهو ما يوفره العمل بمنهج الجودة والذي يضيف قيمة على العمل الجماعي (العمل بفرق) في كل خطواته تقريباً، وفي كل المجالات التي قد يمسهها سواء تعلّق الأمر بجوانب تقنية أو تنظيمية.

والشكل الموالي يوضح علاقة الجودة بالتنافسية:

الشكل رقم: 15 الجودة والتنافسية



### الجودة والاستراتيجيات التنافسية:

حسب *Tarondeau* وبناء على الأبعاد التي وضعها *Garvin* للجودة فإن إعداد استراتيجية تركز على الجودة يتمثل فيما يلي: (1)

- ❖ تركيز موارد المؤسسة على مجموعة من الأبعاد والتي يراعى فيها:
- كونها ذات قيمة بالنسبة للسوق.

---

<sup>1</sup> Jean-Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, p.239.

- كونها مختلفة عن الأبعاد المتخذة من طرف المنافسين، ولكن يمكن القول في هذه النقطة أنه يمكن الأخذ بنفس الأبعاد على أن يكون أداء المؤسسة أحسن من منافسيها، لأن ما يهم فعلا كونها ذات قيمة بالنسبة للسوق.

❖ تحريك الموارد الضرورية للحصول على التفوق على مستوى الأبعاد المختارة.

وعليه فإن إدماج مفهوم الجودة في مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة في مواجهة محيطها التنافسي، ينتج عن التركيز على أبعاد والرمي إلى تحقيق أهداف مختلفة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 06 مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الاستراتيجيات التنافسية	جانب الجودة	الهدف من تحسين الجودة
السيطرة بالتكاليف	- التطابق مع المعايير. - تصميم بسيط ومتقن يهدف إلى إنتاجية أعلى. - الإبداع على مستوى أساليب العمل.	- تخفيض التكاليف: انتاج، توزيع وخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح.
التميز	- تصميم المنتج بحيث يضمن له تموقع جيد مقارنة بما يعرضه المنافسين. - الإبداع على مستوى المنتجات.	- زيادة هامش الربح لكل وحدة و ذلك برفع سعر البيع. - وفاء العملاء.
التركيز	مزيج من الاستراتيجيات السابقة	- اختراق أجزاء من السوق ( segments ) ذات مردودية. - الرفع من وفاء العملاء.

E.Collignon, M .Wissler, Op.cit, p.165.

المصدر: بتصرف من الباحثة

من خلال ما سبق تقديمه، تظهر أهمية الجودة وتأثيرها على مصير المؤسسة، وما يزيد الأمر تعقيدا كونها مرتبطة بطرف خارجي، لا تستطيع المؤسسة التحكم فيه ولا التوقع بسلوكه اتجاه عروضها، مما يلزمها بالمحاولة الدعوية لفهم ما يرغب به فعلا، وكيفية حكمه عما يتلقاه.

### المبحث الثاني: إدارك العميل للجودة

تقوم المؤسسة بتحليل العملية التي يقوم فيها العميل بترتيب تفضيلاته، الشيء الذي يسمح لها بأقلمة عرضها قدر الإمكان مع حاجات السوق وتحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والمردودية. وترتيب التفضيلات ناتج عن عملية إدراكية، بحيث يتعامل الفرد مع الأشياء المحيطة به كما يدركها وليس كما هي عليه في الواقع، متأثرا في ذلك بخصائصها، وبخصائصه هو كفرد وبالموقف أو البيئة التي تشمل على الشيء أو

الحدث الذي يتم إدراكه. ومن هنا يتفاوت الأفراد في إدراكهم لنفس المثير كما قد يختلف إدراك الفرد نفسه لذلك، وعليه فإن دراسة وتفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك ومحاولة توجيهه أو التأثير عليه.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية الإدراك

### I- مفهوم الإدراك:

يعرف الإدراك على أنه: " الترجمة التي نعطيها للمحور المستقبل ( إشارات, رسائل...) بواسطة الحواس الخمس ". (1)

- و يعرف أيضا بـ: " العملية التي يعطي من خلالها الأفراد معنى محدد للمؤثرات التي توجد حولهم و التي يقومون باستقبالها والتعرض لها ". (2)

- الإدراك هو " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح مرتبة وذات معنى ". (3)

ما يمكن ملاحظته أن التعاريف الواردة سابقا، اكتفت بإبراز كون الإدراك عملية، مع إعطاء نتيجة هذه الأخيرة دون توضيح للمراحل والأنشطة المكونة لها، وتستدرك ذلك التعاريف التالية:

- حيث يعرف كل من *Hollenbek* و *Wagner* الإدراك بـ: " تلك العملية التي من خلالها يقوم الأفراد باختيار، وتنظيم، وتخزين واسترجاع المعلومات ". (4)

- ويمكن تعريفه حسب *Steiner* و *Berelson* (1964) بـ: " العملية التي من خلالها يقوم الفرد بانتقاء وترجمة المعلومة الموجهة إليه ". (5)

- " العملية التي يقوم الفرد بفضلها باختيار، وتنظيم، وتفسير ما يحصل عليه من المعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به ". (6)

إذن بعد تعرض الفرد لمؤثرات ومثيرات مختلفة مصدرها البيئة، يحاول أن يعطي لها معنى بحيث ينتقي المعلومات المرسله إليه من المحيط وذلك وفقا لأسس وفي إطار حدود معينة، ثم يعمد إلى تنظيمها وتفسيرها بمقارنتها بما يخترنه في ذاكرته من معلومات ومعاني، لينتج عن ذلك كله سلوك معين اتجاه ما تعرض له. ويمكن تمثيل هذا النظام في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, *Comprendre le marketing*. Berti Edtions, Algérie, 1990, p.88.

<sup>2</sup> د.محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، *التسويق*. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص. 188.

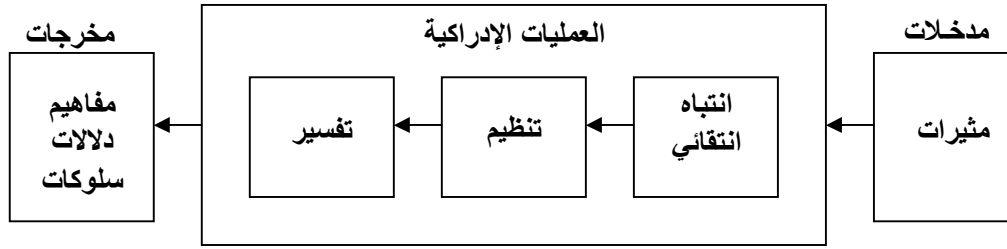
<sup>3</sup> د.جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 212.

<sup>4</sup> المرجع الأخير، ص. 213.

<sup>5</sup> Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p. 89.

<sup>6</sup> د. عنابي بن عيسى، *سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية*. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص. 85.

الشكل رقم: 16 النظام الإدراكي



المصدر: من إعداد الباحثة

## II- الأنشطة الإدراكية:

يبدأ الإدراك عادة بوجود مؤثرات ومثيرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه، ثم يقوم الفرد منا بعملية تنظيم للمعلومات التي استقبلها من خلال الحواس، ثم يقوم بالتفسير.

### II-1- الاختيار:

حين يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لتسهيل إدراكها، ثم تمر بمرحلة ترشيح أو تصفية، ويستوعب الشخص منها تلك التي تتصف بالأهمية الخاصة له. وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كامل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود منها، لذلك فلفت النظر شرط أساسي من شروط الإدراك.

### II-2- التنظيم:

بعد اختيار المثيرات ذات الأهمية، تأتي عملية التنظيم حيث يميل الفرد إلى ربط الأشياء التي يتم التقاطها منفصلة عن بعضها، كي تكون نظاماً متكاملًا يوحي بمعنى، وذلك بإتباع أسلوب معين يتفق مع طبيعة كل فرد. ويشير إلى ذلك أصحاب نظرية الانطباع الكلي " الجيشتالت " – النظرية الحديثة في العلوم السلوكية – حيث يفترضون بأن العملية الإدراكية، عملية ديناميكية ينتج عنها انطباعات تختلف كثيراً عن الانطباعات التي كان من المتوقع أن تنتج إذا أخذ كل جزء من أجزاء المثير على حدة، أي أن الإدراك يتصف بالكلية أو الشمولية وليس بالجزئية. (1) وهناك عدة مبادئ لتنظيم الإدراك الإنساني أهمها:

(\*)

<sup>1</sup> د. نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001، ص. 105.  
\* د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 225-227.

▪ النظر إلى المثيرات على هيئة علاقات (شكل - خلفية), حيث لا تصل كلها إلى إدراك الفرد بنفس الدرجة من الوضوح, فالعامل الذي يتم التركيز عليه في الشيء موضع الإدراك يمثل الشكل, بينما العوامل الأخرى التي لا يتم التركيز عليها تمثل الخلفية, أي أن الصور المدركة ليست متساوية في قيمة تأثيرها وإنما تختلف من حيث قوتها وضعفها, فبعضها يطغى على البعض الآخر فيكون البارز منها شكلا ذا صورة بينما الآخر خلفية لا معنى لها. (1)

▪ مبدأ تصنيف المعلومات:

ينزع الأفراد إلى تقسيم المعلومات التي يتم استقبالها إلى مجموعات أو فئات منطقية *Intological categories*, ويستعين الفرد في القيام بذلك بخبرته السابقة خاصة عندما تتسم هذه المعلومات بالحدائثة.

مبدأ التكامل: *Intégration*

يقصد بالتكامل الإدراكي العملية الخاصة بتكوين كل متكامل ومنظم من المثيرات المنفصلة عن بعضها. حيث يميل الفرد تلقائيا إلى إكمال الحدث أو المثير الناقص، وهذا ناتج عن انتقائه للمؤثرات لعدم قدرته على إدراكها كلها. وكمثال: يلجا المعلن أحيانا إلى إسقاط جزء أو عبارة من رسالته الإعلانية عمدا حتى يقوم المستهلك بتكملتها ذهنيا وبالتالي تزيد درجة تذكره لها. (2)

مبدأ التجميع: *Grouping*

حيث يرى علماء الجشالت أن الفرد يستخدم ثلاث أسس للتجميع:

التقارب (*Proximity*) ينقسم إلى قسمين:

التقارب الزمني: حيث كلما ظهرت المثيرات في توالي زمني متقارب, كلما ربط الفرد هذا التقارب في مجموعة واحدة وأمكن ذلك من إعطاءها مدلولاً.

التقارب المكاني: حيث كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانيا, كلما أمكن إدراكها ككيان متكامل لوحدة مستقلة. (3)

التشابه: (*Similarity*)

كلما كانت المثيرات متشابهة, كلما أمكن إدراكها كوحدة متكاملة.

الاستمرار (*Continuity*)

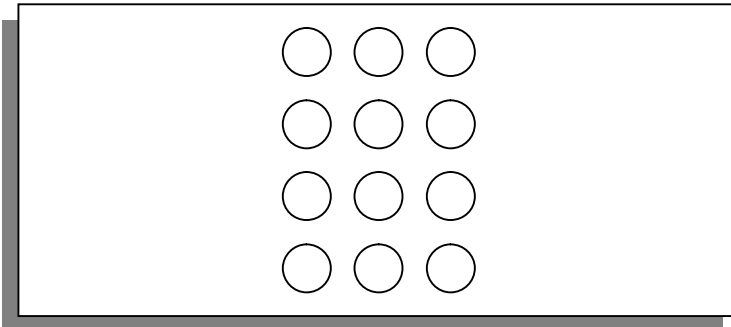
والشكل الموالي يوضح ما سبق:

<sup>1</sup> د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص.99.

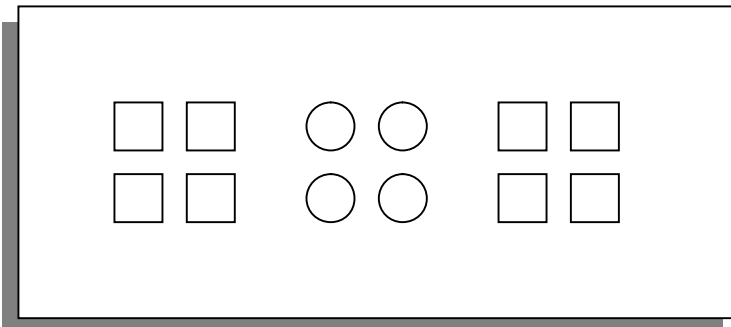
<sup>2</sup> المرجع الأخير، ص. 101.

<sup>3</sup> د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة السابعة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.60.

الشكل رقم: 17 مبادئ تنظيم الإدراك ( التقارب - التشابه - الاستمرار )



التقارب



التشابه



ففي الجزء الأول من الشكل نجد أن الفرد يميل إلى تجميع هذه المثيرات ( الدوائر ) على أساس التقارب، فينظر إلى الإثني عشر دائرة على أنها ثلاثة أعمدة و كل عمود به أربع دوائر, وذلك بدلا من إدراكها كأربع دوائر وبكل صف ثلاث دوائر, وذلك بسبب التقارب العمودي بينها. وفي الجزء الثاني ينطبق مبدأ التجميع في تنظيم الإدراك على أساس التشابه، فالمربعات الثمانية والدوائر الأربعة في الشكل يمكن تجميعها في ثلاثة مجموعات بسبب التشابه بينها. وأخيرا في الجزء الثالث ينظر للدوائر الصغيرة على أنها سهم موجه إلى اليمين بدلا من النظر إليها على أنها أعمدة.

### II-3-التفسير:

ويتمثل في تحليل المعلومات التي تلقاها الفرد ومحاولة استخراج المعاني والحقائق التي قد تحملها, من خلال تكوين مفاهيم تقديرية بناء على خبرته وتجاربه السابقة.

### III-خصائص العملية الإدراكية:

تتميز العملية الإدراكية بميزتين أساسيتين وهما الانتقائية و المحدودية:

#### III-1-الانتقائية:

حيث يوجه الفرد انتباهه بشكل انتقائي بما يخدم حاجته ويحقق له التوافق مع البيئة التي يوجد فيها(\*)، وبالتالي يرفض المؤثرات التي تهدد أمنه أو التي تعكس له خبرة أو تجربة مريرة, أو تسبب له قلق أو إزعاج أو تتعارض والإطار المرجعي الخاص بموضوع المثير (الاعتقادات) وينتج عن ذلك ما يسمى

\* سنتطرق لذلك في المطلب اللاحق.

بالمقاومة أو الدفاع الإدراكي *Défense perceptuelle*. وكمثال: رفض المدخنين قراءة المقالات حول أضرار التدخين.

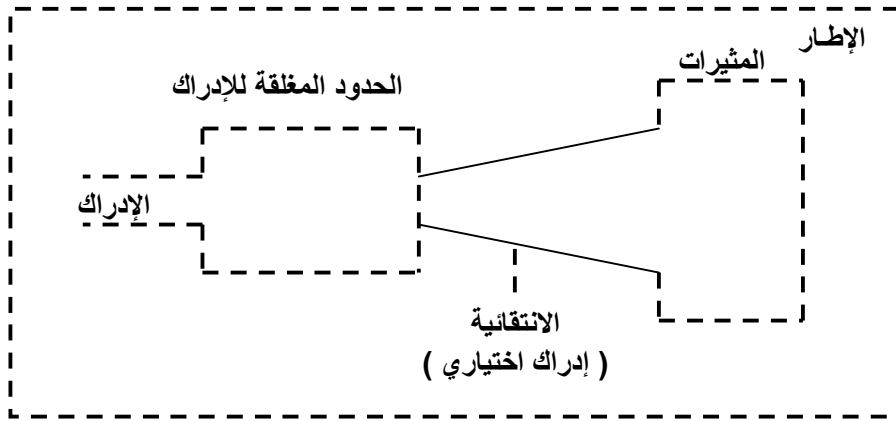
### III-2- المحدودية:

في الواقع لا يمكن لأي فرد أن يدرك الأمور بشكل مطلق, لابد وأن يدركها في حدود معينة تتوقف على خصائصه كفرد من حيث الخبرة، المستوى التعليمي، الثقافة...، وكذلك من غير الممكن أن يلم بكل جوانب الموقف أو الحدث الذي يتعرض له.

وينتج عن الخاصيتين السابقتين العديد من الأخطاء في العملية الإدراكية بسبب الإدراك الاختياري للمثيرات، ومحاولة التحكم فيها في حدود المجال الإدراكي. (1) وإذا ربطنا ما سبق بالسلوك الشرائي للعميل، كان لابد وكأول خطوة على المؤسسة اتخاذها هي العمل على وضع فكرة المنتج / الخدمة وخصائصه في حدود الحقل الإدراكي لعميلها، أي في حدود إدراكه للأمور، وبالتركيز على الجوانب التي تسهل ذلك.

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 216.

الشكل رقم: 18 خصائص عملية الإدراك



المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 217.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك

بالرغم من أن الإدراك يؤثر تأثيراً جزئياً على السلوك الإنساني إلا أن تأثيره هام، وبالتالي فإن التعرف على العوامل المؤثرة في تكوينه يساعد على فهم الطريقة التي يدرك بها العميل خصائص المنتج والتي تظهر في إطار موقفي معين، مما يسهل التوقع بسلوكه والتحكم أكثر في إدراكه. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام:

#### I - العوامل المتعلقة بالمثير (الحدث ، الشيء) محل الإدراك:

وهي العوامل والخصائص المتعلقة بالمثير والتي تؤثر على مقدرة الفرد على إدراكه، ومنها:

##### I - 1 - الشدة أو الكثافة: *Intensity*

حيث يتأثر إدراك الفرد بكثافة الشيء أو الحدث موضع الإدراك، فكلما كان المثير قويا كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثل: اللون، شدة الصوت، الضوء الشديد، كثافة الرائحة. ويحسن المعلنون استخدام هذا لجذب انتباه العملاء فغالبا ما تكون الإعلانات أعلى صوتا من البرامج العادية.

##### I - 2 - الحجم: *Size*

فكلما كان المثير ذو حجم أكبر، كلما أمكن الانتباه إليه أكثر من المثيرات ذات الحجم الصغير، ويستخدم هذه الخاصية بشكل ملحوظ مصممي الإعلانات في الصحف والمجلات والطرق، فنجد إعلانا لسيارة في صفحة كاملة من الصحيفة، وكذلك في نفس الإعلان يعطى حجم كبير للخصائص المتميزة لسلمة معينة كالجودة والعلامة مقارنة ببقية الأجزاء الأخرى المكونة للإعلان، وذلك لشدة الانتباه لها.

وقد بينت نتائج إحدى الدراسات أن الإعلانات التجارية التي تنشر في صفحة كاملة تزيد من احتمالات انتباه القراء إليها، وسيذكرونها أكثر في المستقبل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 91-92.

I - 3 - التكرار: *Repetition*

إن تكرار المثير يعني إعطاء الفرد المستقبل أكثر من فرصة لإدراكه.

## I - 4 - الحركة:

وذلك كون الشيء المتحرك أكثر لفتا للانتباه من الثابت، ويمكن أن نلاحظ كمثال عن ذلك الإعلانات التي تظهر على شكل تمثيلات، فهي أكثر لفتا للانتباه من الإعلانات الساكنة المتمثلة في الملصقات والصور وغيرها.

I - 5 - الحداثة: *Novelty*

عندما يتعرض الفرد لمثير أو حدث ما لأول مرة، ينتبه له بسرعة، وكذلك الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة.

I - 6 - التضاد: *Contrast*

حيث يلعب دورا هاما في تسهيل الإدراك وسرعته، ففي فرنسا استعملته العديد من المؤسسات لتحرير شعارات إعلانية فعالة، ومن أمثلتها ما يلي: (1)

-شركة *HONDA* : " *Le grand amour au petit prix* "

-شركة *CHANEL* : " *Un petit oui pour un grand non* "

-شركة *MIR* : " *Dur avec la saleté, tendre avec les couleurs* "

-بنك *Crédit agricole* : " *Regardez de prés pour voir loin* "

-شركة *CHIVAS* : " *Loin des yeux, prés du cœur* "

## II - العوامل المتعلقة بالفرد:

إن العوامل الشخصية تؤثر بقوة في عملية الإدراك، فحاجة الفرد ورغباته، وقيمه، واتجاهاته، وخبراته واهتماماته...، كلّها عوامل تؤثر في ما إذا كان سوف يدرك المؤثر أم لا. وفيما يلي نورد أهمها:

## II - 1 - الخبرة:

حين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواسه، فإنه يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها، وهنا يقارن ما تم استقباله من مثيرات

جديدة بالمعلومات والمعاني المخترنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها، و يصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

<sup>1</sup> المرجع الأخير، ص.95.

إن مثل هذه الخبرة المختزنة عادة ما تقودنا إلى تكوين توقعات *Expectations* والتي تؤثر غالبا على إدراكنا الحالي للأشياء. (1) وإذا طبقنا عامل الخبرة في مجال التسويق نجد أن خبرة العميل تقوده إلى تكوين توقعات معينة والتي تؤثر على إدراكه لخصائص وتميز المنتج / الخدمة. حيث يوجد مستويين مختلفين لتوقعات العملاء: (2)

1- **المستوى المرغوب:** وهو مستوى الجودة الذي يرغب العميل في الحصول عليه.

2- **المستوى المقبول (الملائم):** وهو المستوى الذي يجده العميل مقبولا.

وبين هذين المستويين يوجد نطاق يعرف بـ " منطقة التحمل "، وفي كتابات أجنبية يشار إليه بمجال التسامح " *intervalle de tolérance* " .

الشكل رقم: 19 مستويات توقعات العملاء

قد تختلف منطقة التحمل من عميل لآخر، وذلك بتعلقه بدراجه كما قد تختلف باختلاف المؤشر أو البعد الذي يركز عليه في حكمه	التوقعات المرغوبة
يعني الاستعداد المحدود من طرف ملاحظة أن لنفس العميل قد تختلف	مستوى التحمل
II - 2 - الجنس: لا يختلف الرجل عن المرأة في وتفهمها أكثر من الرجل، إلا أن العلاقات أكثر من المرأة. ويرغب يمكن القول بأنهما مختلفان. (3)	المستوى المناسب

II - 3 - **الدوافع:** المصدر: د. هاني حامد الضمور، *تسويق الخدمات*. مرجع سابق، ص. 372.

ونقصد بها المؤثرات الداخلية الفطرية أو المكتسبة (حاجات، رغبات)، والتي توجه انتباه الفرد وخياراته وبالتالي تؤثر على سلوكه.

II - 4 - **القيم:**

يتأثر إدراك الفرد بما لديه من قيم والتي تعكس معتقداته وثقافته، وحضارته، وعاداته. ويعتبر هذا العامل مهماً جداً، وأن إهماله يسبب فشلاً ذريعاً في الحصول على إدراك إيجابي، ومن أمثلة هذا الفشل: (4)

1. حاولت إحدى الشركات أن تعلن عن ثلاثياتها في بعض الدول الإسلامية، وقد أظهرت في إعلاناتها ثلاثة ملايين بالعام و في مقدمته قطعة كبيرة من لحم الخنزير، حيث تعودت على بث هذا الإعلان في سوقها ولم تنتبه إلى ضرورة أقلّمته وفقاً لحضارة المسلمين.

2. إحدى الشركات المنتجة للعطور حاولت تقديم أحد منتجاتها في أسواق أمريكا اللاتينية تحت اسم كاميليا *Camellias* وهي تجهل أنه اسم أحد الزهور التي يستخدمها سكان هذه المنطقة في وضعها على القبور أو في حالات الوفاة.

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 219.

<sup>2</sup> د. هاني حامد الضمور، *تسويق الخدمات*. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2002، ص. 372.

<sup>3</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 63.

<sup>4</sup> د. محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، مرجع سابق، ص. 199.

## II - 5 - القدرات الذهنية (الذكاء): (1)

يقصد بالذكاء " قدرة الفكر على حل المشاكل الجديدة "، حيث يظهر الذكاء عند مواجهة صعوبات يتوجب على الفرد التغلب عليها دون اللجوء إلى العادات المكتسبة، وعليه فالشخص الذكي أقدر على التكيف مع الوضعيات الجديدة، أي أن قدراته الإدراكية أكبر من الشخص الأقل ذكاء.

## III - العوامل الموقفية:

يختلف إدراك الفرد للمثير أو الحدث الذي يتعرض له حسب الموقف الذي تحدث فيه عملية الإدراك، إضافة لخصائص المثير وخصائصه الشخصية. وبما أن الإدراك هو عملية تمثيل وإضافة معاني للشيء المدرك فإن الموقف يؤثر على هذا التفسير، ويرى في هذا الصدد *Reitz* أن البيئة المحيطة يمكن أن يكون لها أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات، فكل من البيئة المادية والاجتماعية تلعب دورا هاما في عملية الإدراك. (2)

## III - 1 - البيئة المادية:

ويقصد بها المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء المحيطة...، والتي تؤثر على إمكانية تمييز المثير (الحدث) موضوع الإدراك، وعلى كيفية إدراكه. فإذا تعلق الأمر بموقف شرائي فإن البيئة المادية تتضمن كلا من: الموقع الجغرافي الخاص بنقطة البيع ( المتجر )، الديكورات الداخلية، الرائحة، الصوت، الإضاءة، طريقة تصفيف وترتيب عرض المنتجات...، كما قد أظهرت نتائج إحدى

<sup>1</sup> د. عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص. 97.

<sup>2</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص. 223.

الدراسات أن المطاعم التي تذيع داخلها موسيقى هادئة تحقق هامشا للربح أعلى من تلك التي تذيع موسيقى صاخبة، بحيث تشجع الزبون على البقاء لفترة أطول الأمر الذي يعني استهلاكه لمزيد من المنتجات. (1)

III - 2- البيئة الاجتماعية:

إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمشترى (الأحداث) يمكن أن تضيف لها معاني جديدة، ويمكن أيضا أن تساعد أو تعيق إدراكها من قبل الفرد. ففي الجانب الإداري عندما ينتقد أحد المسيرين أحد مرءوسيه في حضور زملائه، يؤثر هذا على إدراك ذلك الفرد للرسالة الموجهة إليه بسبب تشتت انتباهه الناتج عن إدراكه لرد فعل زملائه ونظرتهم إليه. كذلك فإن الظروف الاجتماعية تعطي عمقا للموقف الشرائي ومن أمثلة هذه الظروف: وجود أفراد آخرين أثناء عملية الشراء، خصائص هؤلاء وأدوارهم المختلفة، تفاعل المشتري مع رجل البيع... وهناك من يضيف لهذا تأثير الأسرة والجماعات المرجعية

ولكن لا يمكن اعتبار ذلك عوامل موقفية تزول بزوال الموقف، لكن تأثيرها سيظهر في قيم الفرد أي أنها عوامل ثابتة وإن تغيرت فسيكون ذلك ببطء.

ويمكن إضافة عاملين غاية في الأهمية وهما: (2)

### III - 3 - المؤثرات الزمنية: *Temporal Perspective*

إن المؤثرات الزمنية يمكن أن تأخذ وحدات زمنية مختلفة بداية من وقت محدد في اليوم إلى فصل معين في السنة، وكذلك يظهر تأثير هذا العامل في حجم الوقت المتاح، أو الذي يتوفر لدى الفرد أثناء استقباله لما حوله من مثيرات وأحداث، مما يؤثر في إدراكه لكل ذلك فنفس المثير أو نفس الحدث يدركه الفرد نفسه بطرق مختلفة حسب الإطار الزمني الذي ظهر فيه، فمثلا: سماع رنين الهاتف في النهار قد يعني وجود عمل مهم أو خير سار، لكن حدوث ذلك في الساعة الواحدة بعد منتصف الليل يكون مقلقا ومثيرا للريبة. كذلك فإن محدودية / وفرة الوقت المتاح ستؤثر على حجم المعلومات التي يمكن جمعها، وبالتالي على دقة عملية الإدراك، ومن ثم على سلوك الفرد وتفسيراته. وكمثال: السيدات العاملات اللاتي لا يتوافر لهن الوقت الكافي لإعداد الطعام يلجأن للمصبرات أكثر من الخضر الطازجة.

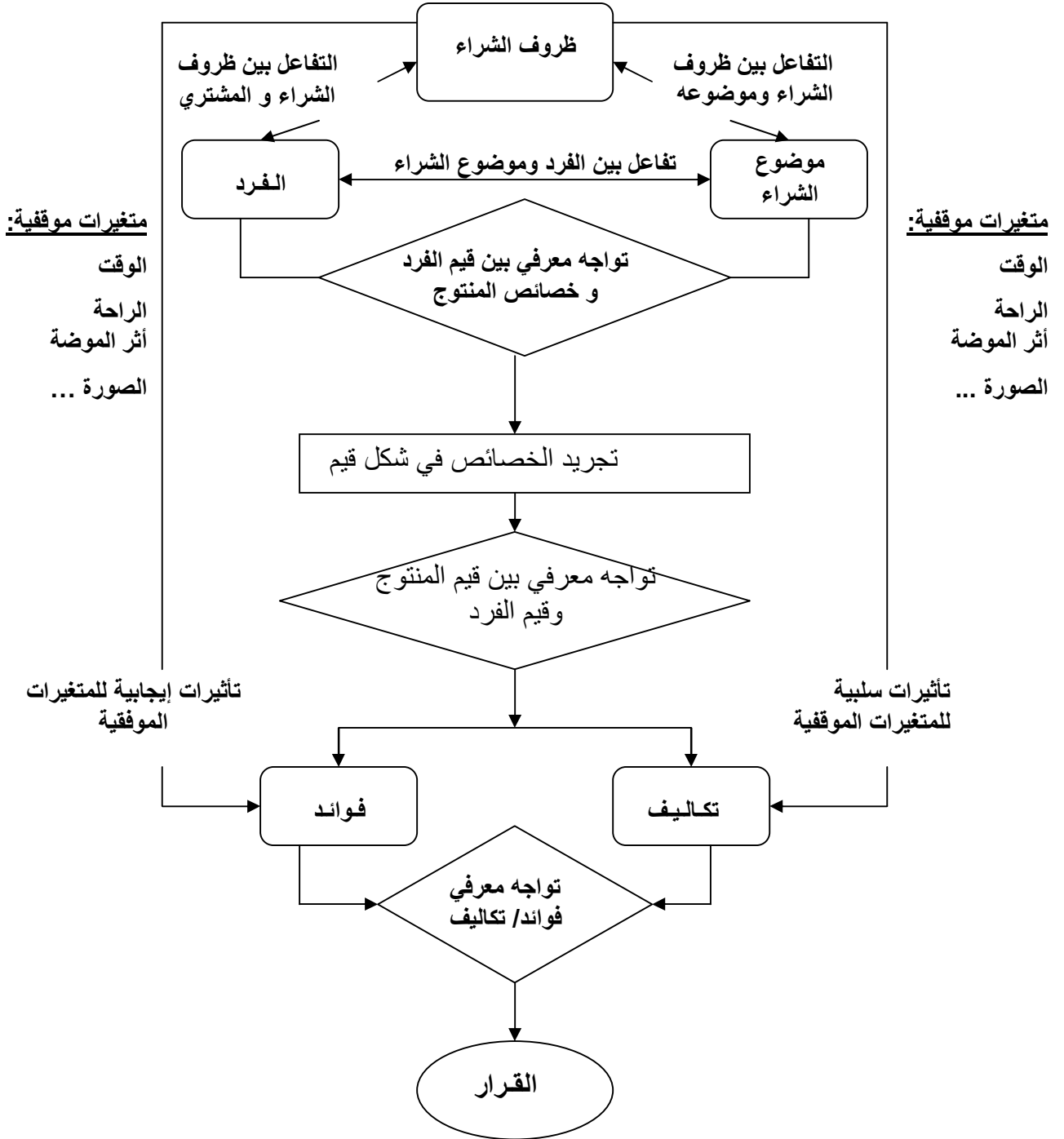
### III - 4 - الحالة المسبقة للفرد: *Antecedent States*

وتشمل الحالات المزاجية للفرد مثل: السعادة، الإثارة، الخوف... ، والحالات النفسية والظروف المؤقتة التي قد يوجد فيها الفرد مثل: توفر السيولة النقدية عند القيام بالشراء، الإجهاد، المرض... وكل تلك الحالات لا تمثل صفات دائمة في الفرد، وإنما تشير إلى أوضاع مؤقتة تؤثر على قدرته الإدراكية برسمها لحدود مجاله الإدراكي.

<sup>1</sup> د. محمد فريد الصحن، د. إسماعيل السيد، د. نادية العارف، مرجع سابق، ص. 207.

<sup>2</sup> المرجع الأخير، ص. 208-211.

الشكل رقم: 20 العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ( نموذج لعملية الشراء )



المصدر: Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, Op.cit, p.25.



## المطلب الثالث: التحيز الإدراكي

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرق مختصرة للحكم على ما يحيط به من مثيرات وأشخاص ومواقف، بحيث يحاول أن يستدل بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام قد تكون خاطئة وغير منصفة، وفيما يلي أهم الأسباب المؤدية إلى التحيز الإدراكي:

I - الآثار الأولية والحديثة: *Primacy and Recency Effects*

عادة ما نكوّن انطباعات سريعة في اللحظات الأولى عمّا يحيط بنا من أفراد وأشياء، والتي بناء عليها نقوم بتكوين إدراكاتنا. وأهم سبب لذلك هو ما لدينا من نزعة إلى الاعتماد على الملامح التي نحصل عليها مبكراً عن الشيء المستهدف في العملية الإدراكية، ويعرف ذلك بالانطباعات الأولية (*First Impressions*) أو الأثر الأولي *Primary effect* والذي يتسم بأنه ذو تأثير دائم. ومن ناحية أخرى قد نعتمد في إدراكنا على آخر ما لاحظناه في الشيء المستهدف أي الانطباع الأخير (*Last Impressions*)، مثال عن ذلك: فشل مندوب المبيعات في عقد صفقة بيعية في أحد أيام الشهر مع أحد العملاء، فيكوّن مدير المبيعات إدراك معين حول الأداء البيعي للشهر كلّه ويحكم عليه بأنه سيئ. وكل ما سبق يؤدي إلى التحيز وعدم الدقة في الإدراك.

II - الاعتماد على الصفات الرئيسية: *Reliance on Central Traits*

يميل الفرد منا عادة إلى تنظيم إدراكاته حول الخصائص أو الصفات الأساسية في الشخص أو الشيء المستهدف، حيث بالاعتماد على خبرته السابقة يركز على بعض الصفات التي تتفق واهتماماته.<sup>(1)</sup>

III - التعميم: *Generalization*

ويقصد به الانطلاق من صفة معينة وبناء حكم شامل على موضوع الإدراك، أو أن ينطلق من خبرته وإدراكاته لبعض الظواهر، ويعمل على تعميمها لكل الظواهر أينما ظهرت خصائص وملازمات متشابهة.

IV - التميّط: *Stereotyping*

هو تقييم لموضوع الإدراك بحسب انتمائه إلى مجموعة معينة، والذي قد يؤدي إلى أخطاء في عملية الإدراك وما ينتج عنها من سلوكيات ومفاهيم، وكمثال عن ذلك: يميل الناس عادة إلى تصنيف المنتجات ذات الأسعار الباهضة بأنها ذات جودة عالية، في حين أنه قد يوجد منتجات ذات جودة وفي الوقت نفسه سعرها معقول.

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 234-235.

## V - الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه (الأحكام المسبقة): (1) Self - Fulfilling Prophecy

وأحيانا يطلق عليه التنبؤ المؤكد لذاته، وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله، وهو يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لها سليما وصادقا.

## VI - الميل إلى الإدراك الدفاعي: (2) Perceptual Defence

يعتقد الكثير أنهم دائما على صواب، ومن الصعب أن يعترفوا بالخطأ تجاه الآخرين، أو اتجاه موقف معين، ولذلك فإنهم يتجاهلون إدراك ما لا يتفق وآرائهم، حتى وإن تعلق الأمر بمصلحتهم، ويقبلون فقط المعلومات التي تؤيد وجهة نظرهم.

✳ طرق تقليل المشكلات الإدراكية:

- بينما فيما سبق أهم الأسباب المؤدية إلى الفشل في الإدراك الدقيق للمثيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالفرد، وفيما يلي بعض الطرق التي تمكن من تقليل حدوث مثل هذه المشاكل الإدراكية: (3)
- ✓ زيادة عدد تكرارات المشاهدات: ويقصد بهذا زيادة عدد المشاهدات حول الشيء المستهدف إدراكه، ومن ثم الحصول على المزيد من المعلومات حوله، وبالتالي زيادة الدقة في إدراكه.
  - ✓ الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان: ويقصد بذلك ضبط المعلومات بشكل أكثر دقة من حيث الوقت والمكان بالنسبة للشيء المستهدف في عملية الإدراك. مثال ذلك: عند قيام أحد المسيرين بملاحظة مرءوسيه عند حدوث مشكلة ما فإن ذلك لا يعكس بدقة ما يحدث داخل هذه الجماعة في العمل، أي لا يكفي لإدراك مستوى أدائهم ومستوى العلاقات فيما بينهم.
  - ✓ تعدد مصادر المعلومات: وتشير هذه الطريقة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر للمعلومات أو أكثر من وجهة نظر، وذلك لتكوين إدراك دقيق.
  - ✓ الاعتماد على المعلومات غير المتجانسة أو غير المتوافقة مع خبرات الفرد لزيادة الدقة في الإدراك.

## المطلب الرابع: الجودة المدركة

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

**أولاً:** المنتج / الخدمة يتمتع بخصائص ممتازة توافق ما يطلبه العميل أو يمكن أن تفوق ذلك، لكن الطريقة التي عرض بها أدت إلى وجود خلل في عملية الإدراك، وبالتالي فإن حل هذا المشكل لا يتعدى كونه حلا لمشكلة اتصال، أي يجب أن تعرف المؤسسة صاحبة العرض الطريقة الصحيحة التي تسهل

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 64-67.

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 78.

<sup>3</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص ص 233-234.

على العميل إدراك ما يميز عرضها حيث " لا يقتصر الأمر فقط على تحديد انتظاراته وتقديم عرض للقيمة على أساسها " *proposition de valeur* " بل لابدّ من فعل ذلك بطريقة يدركها " (1)، ويؤكد ذلك *Kotler*: " ما دام العميل لم يدرك الجودة فإنها غير موجودة " (2).

**ثانياً:** يوجد فعلاً تقصير من جانب المؤسسة في عرضها سواء تعلق الأمر بخدمة أو منتج، بحيث يوجد انحراف معين بين الخصائص التي حققتها وتلك التي يطالب بها عميلها، هذا الانحراف قد يكون بسيطاً أو كبيراً، لكن في كلا الحالتين عليها تحديده بدقة مع تحديد النقاط التي تمكثها من تغطيته بشكل جيد وبأسرع وقت ممكن، هذه الأخيرة لابدّ من البحث عنها لدى عملائها بفهمها سير عملية الإدراك لديهم وكل ما من شأنه التأثير في ذلك – مع التأكيد على المتابعة المستمرة –، وقد يمكنها هذا الفهم أيضاً من سبق انتظارات وتوقعات العملاء مع حظوظ كبيرة جداً في النجاح. إذن نتساءل الآن ماذا نعني بالجودة المدركة؟

### مفهوم الجودة المدركة:

تعرفّ الجودة المدركة بأنها: "حكم تقييمي شامل حول التفوق النسبي لمنتج معين أو خدمة معينة" (3) وهناك من يطلق على هذا المفهوم الجودة المدركة النسبية " *La qualité perçue relative* "، ويعطي لها التعريف التالي: " عبارة عن قياس لجودة المساهمة الشاملة للمؤسسة في نشاط عملائها، كما يقيّمها هؤلاء مقارنة بما يقدمه منافسيها " (4).

إذن فالجودة المدركة تعبر عن الجانب الذاتي، وذلك بأنها حكم تقييمي صادر عن العميل على أساس إدراكاته وخبراته وتجاربه وانتظاراته، والتي يبني عليها توقعات للمستوى الذي سيتلقاه من الجودة والتي أيضاً يعمل على إسقاطها على ما يتعرّض له من مثيرات، وبالتالي تكوين صورة مدركة لها. وتظهر أهمية تحديد هذا المفهوم من الناحية العملية في كون " القيمة المدركة من طرف العميل تتعلق أو ترتبط بمفهوم الجودة المدركة " (5)، وأن " الاختلاف في إدراك الجودة والتغيرات التي تطرأ على تحديد مفهومها نقطتان مهمتان جداً، حيث يمكن استغلالهما من طرف المؤسسات أثناء بحثها عن ميزة تنافسية " (6). إذن يتميز هذا المفهوم بتأثيره على أداء المؤسسة (الشكل رقم: 21) وبطابعه الديناميكي،

<sup>1</sup>Laurent Tournois, Michel Montebello, " *La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises*". W.p.n°623, Décembre2001, p.11. [www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm](http://www.uvsq.fr/news/maaoe-conference/programme.htm). (02/11/2004).

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, " *La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une application dans le domaine de la téléphonie*". [edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000248/-8k-pdf](http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000248/-8k-pdf), p.09. (29/03/2004).

<sup>4</sup> Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, Op.cit, p.165.

<sup>5</sup> Laurent Cappelletti, khouatra Djamel, Op.cit, p.04.

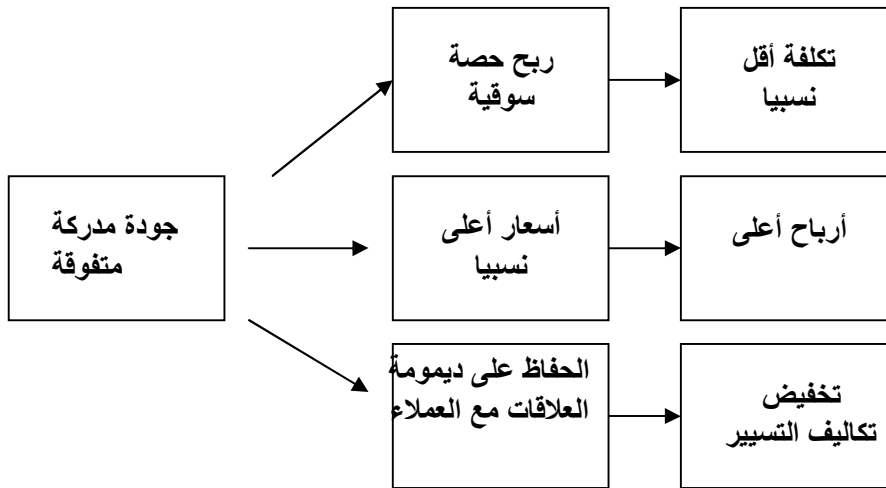
<sup>6</sup> Richard D'aveni, Op.cit, p.47.

حيث أن إدراكات العملاء تتأثر بشكل مستمر بعملية التعلم التي تنتج عن تجاربهم، وأيضاً بالجهود المتخذة من طرف المنافسين والمطابقة على مؤشرات الجودة.

وعليه فإن الانتباه المستمر والمتواصل للجوانب المكونة للجودة المدركة يعتبر جانباً مهماً جداً من

اليقظة التنافسية " *la veille concurrentielle* " .

الشكل رقم: 21 المنطق الاستراتيجي للجودة المدركة



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

يعتقد *Chumpitaz* مثل أغلبية الكتاب: *Parasuraman , Berry, Zeithaml (1985)* و

*Rust , Oliver (1994)* و *Grönroos (1984)* و *Gronin , Brady (2001)* ، بأن الجودة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث على الأقل يوجد بعدين للجودة وهما: جودة المنتج وجودة الخدمة <sup>(1)</sup> حيث إذا تكلمنا عن الجودة المدركة، فسننطلق للجودة المدركة للمنتج، وتلك المدركة للخدمة، لأن كلاهما متلازم، فيكاد ينعدم وجود منتج دون تسليم خدمة مرافقة له.

وعليه فعلى المؤسسة تحديد الجودة التي يطلبها عميلها في كل جوانب تعاملها معه والعمل على متابعة ذلك بشكل مستمر حيث " يجب أن لا تنسى بأن العميل يملك إدراكاً شاملاً للجودة

" *Une perception globale de la qualité* " <sup>(2)</sup> ، ولتتحكم في مستوى أدائها، ولكي تتمكن من

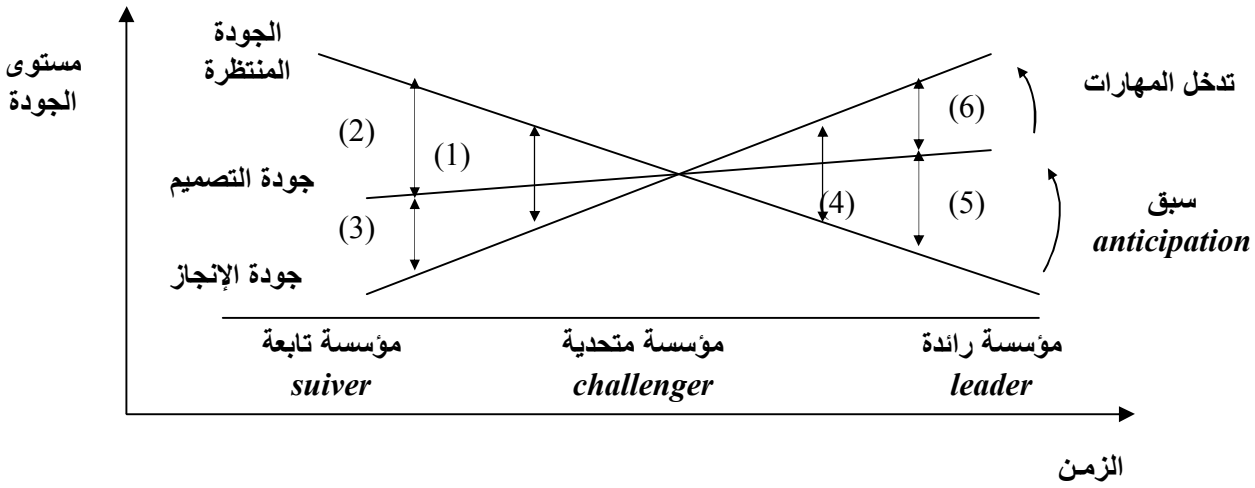
التحسين، يجب أن تعلم بالمستوى الذي حققته مقارنة بالهدف الذي سبق تحديده أي تحديد الانحراف، وهذا

<sup>1</sup>Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, op.cit, p.10.

<sup>2</sup> Isabelle Sulklaper et al, Op.cit, (partie : Eléments pour expliquer: les objectifs d'un système de management de la qualité, chap1, 1/1, p.05.).

- يمر حسب *David Molliere* كأول خطوة بقياس رضا العميل (خاصة الانحراف بين الجودة المنتظرة والجودة المدركة) وقياس الأداء الداخلي للعمليات (الانحراف ما بين الجودة المراد تحقيقها والجودة المحققة فعلا أي جودة الإنجاز)، ويضيف أن الدمج بين النقطتين السابقتين يسمح بـ :
- (1) قياس الانحراف بين الجودة المنتظرة *qualité attendue* والجودة المراد إنجازها *qualité volue*, أي التعديل سيكون على مستوى عمليات التصميم والتسويق).
  - (2) قياس الانحراف بين الجودة المحققة (المنجزة) *qualité réalisée* والجودة المدركة *qualité perçue* (التعديل سيكون على مستوى عمليات الإنجاز).<sup>(1)</sup>

الشكل رقم: 22 انحرافات الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الشكل السابق أن الانحرافات (1)، (2)، (3) عبارة عن انحرافات سلبية، يجب على المؤسسة العمل على تغطيتها بالتحسين المستمر لما تقدمه، عن طريق تحسين التصميم والعمليات المتعلقة بالإنجاز. أما الانحرافات (4)، (5)، (6) فهي انحرافات إيجابية تصل المؤسسة إلى تحقيقها بالاستمرار في العمل بفلسفة التحسين، إلى أن تكتسب خبرة تؤهلها إلى سبق محيطها وتقديم ما يفوق انتظارات عملائها بالإبداع على مستوى التصاميم، وبمساعدها في ذلك تدخل المهارات التي تملكها، مما يضيف قيمة أكثر على أدائها بشكل قد يفوق ما سطرته كأهداف.

بعد إحاطة المؤسسة بالطريقة التي يحكم بها العميل على منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ما ينتظره منها، وما يمكن أن تسبق به منافسيها بتوفيرها إياه لعميلها، تأتي الخطوة العملية، كيف يمكنها تجسيد ذلك؟ وهذا ما يمثل هدفنا من تقديم المبحث الموالي.

<sup>1</sup> David Molliere, Op.cit, (source Internet).

## المبحث الثالث: تحسين الجودة

بعد إدراك المؤسسة للجودة المدركة التي يوليها عملائها لمنتجاتها وخدماتها، كان لزاما عليها إدخال تحسينات على جوانب النقص وتدعيم الجوانب القوية. هذه التحسينات كما ذكرنا أنفا ستكون على مستوى العمليات (*processus*)، فبصفة عامة كل المنتجات والخدمات ما هي إلا نتيجة لعملية، فكل نشاط من حافظه الأنشطة يمكن تمثيله كمجموعة من العمليات المنشئة للقيمة، والمنجزة من خلال تنظيم معين، باستهلاك وتحريك موارد معينة. (1) وبالتالي فإنه لا يتم تحسين منتج وإنما تحسين عملية. (2) على ضوء ذلك تطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالعملية؟
- لماذا نتكلم عن العملية، أو بصيغة أخرى لما نوظف هذا المفهوم؟

## المطلب الأول: مفهوم العملية

تعرف العملية على أنها: " مجموعة الأنشطة المترابطة، والتي تحوّل عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات." (3)

وتعرف أيضا على أنها: " عبارة عن تسلسل للأنشطة التي تهدف إلى تحويل حاجة خارجية إلى استجابات ملائمة على شكل منتجات وخدمات، مع المراقبة المستمرة للرضا الذي تحققه." (4) ويعرفها *Hammer* و *Champy* (1993) بأنها: " عبارة عن تعاقب للأنشطة، التي انطلاقا من واحدة أو العديد من المدخلات (*input*) تقدّم نتيجة (*output*) تمثل قيمة للعميل." (5) وهي أيضا " مجموعة الأنشطة المنظمة على شكل شبكة (*en réseau*)، أو بطريقة متعاقبة (*séquentielle*) أو بالتوازي (*parallèle*)، والتي تجمع و توظف العديد من الموارد والطاقات والمهارات، وذلك للحصول على نتيجة أو مخرج (*output*) ذو قيمة بالنسبة للعميل الخارجي." (6)

<sup>1</sup> Raymond Leban, "La cartographie des pocessus". [www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5\\_Cartographie\\_Processuspdf.pdf](http://www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/TD5_Cartographie_Processuspdf.pdf)-, p.02. (04/01/2005).

<sup>2</sup>Jaen –Marie GOGUE, "Management de la qualité". Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.102.

<sup>3</sup>J-P. Hubérac, "Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services". Edition Maxima, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p.53.

<sup>4</sup>Dr. Bia Chaabane, Relond Lecoint, " *La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement* ", Séminaire international sur " *La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement* ", Biskra, 2002, p.145.

<sup>5</sup> Octave Jokung- Nguéna et al, Op.cit, p.106.

أما *Lorino* (1991) فيعرفها كما يلي: " العملية هي مجموعة من الأنشطة:

- المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات المعلومات و المواد الملموسة.
- و التي تشترك في تقديم منتج مادي أو غير مادي ذو أهمية و محدّد بدقة. " (1)
- وحسب *Raymond Leban*: " تتكون العملية من مجموعة الأنشطة, المنجزة بواسطة وسائل: أفراد، تجهيزات، أدوات، إجراءات، معلومات، والتي تساهم في الحصول على نتيجة محدّدة مسبقا وقابلة للقياس (منتج أو خدمة) منتظرة من طرف عميل نهائي من داخل أو خارج المؤسسة و غايتها هي القيمة المضافة. " (2)

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق من تعاريف ما يلي:

- تتكوّن العملية من مجموعة أنشطة.
- قد تكون طريقة تنظيم الأنشطة بسيطة أو معقّدة: التسلسل، التوازي، الشبكة.
- تدعّم الأنشطة بوسائل مادية و غير مادية، وكذلك بإجراءات.
- المفهوم صالح في حالة المنتجات المادية وكذلك غير المادية (خدمات) وهذا ما يوضحه تعريف *Lorino*.

- الانطلاق سيكون من تحديد حاجة والعمل على تقديم استجابات ملائمة.

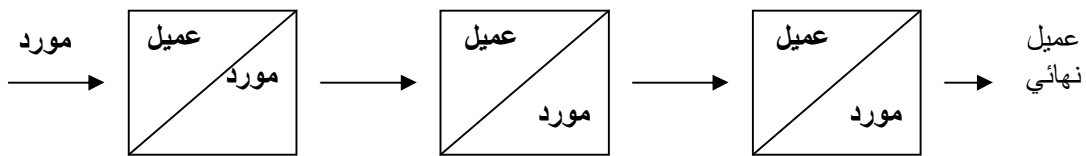
- الغاية إنشاء القيمة للعميل النهائي.

- المفهوم واسع بحيث يهدف إلى إنشاء القيمة في الداخل والخارج, بحيث أن العلاقات ستكون

على شكل (مورد - عميل) على مستوى كل الأنشطة والمهام كما هو موضح في الشكل

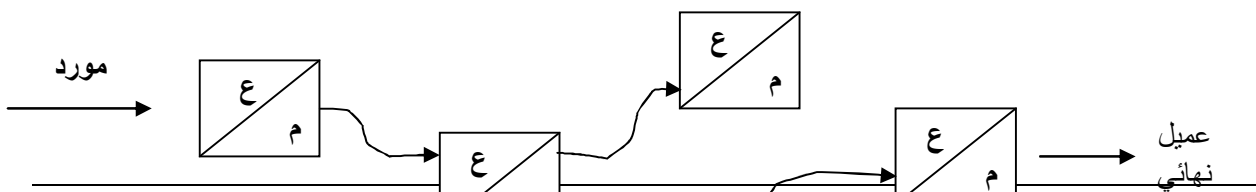
الموالي: الشكل رقم: 23 مخطط يوضحان العلاقات خلال مراحل إنجاز العملية

الشكل رقم: 01-23 مخطط لعملية خطية



المصدر: J-P. Hubérac, Op.cit, p.56.

الشكل رقم: 02-23 مخطط لعملية أكثر تعقيدا



<sup>6</sup> Jean-Claude T... *De nouvelles l'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*.

Op.cit, (source...  
<sup>1</sup> Octave Jokting... et al, Op.cit, p.106.

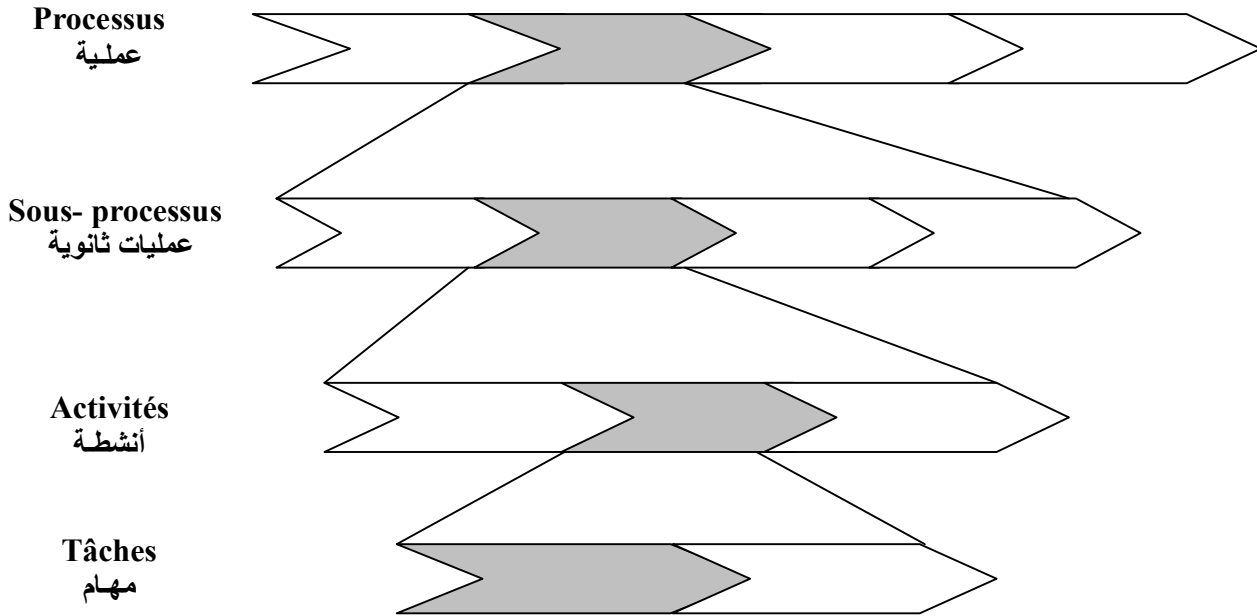
<sup>2</sup> Raymond Leban, Op.cit, p.02.

المصدر: J-P. Hubérac, Op.cit, p.57.

مورد

- العملية لا تعكس التنظيم الوظيفي الكلاسيكي, وإنما هي عابرة لحدود مختلف الوظائف.
- يجب أن تكون العملية قابلة للملاحظة والقياس.
- كل عملية يمكن تجزئتها إلى عمليات ثانوية, أنشطة, مهام كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 24 تجزئة العملية



المصدر:

Etienne Poulin, " L'analyse comparative ( benchmarking) des processus comme outil de création de valeur aux yeux des clients ". in forum Qualité, Printemps, 2001, [web.hec.ca/cicma/fr/communications/articles/BenchForQua.pdf](http://web.hec.ca/cicma/fr/communications/articles/BenchForQua.pdf)-, p.25. (04/01/2005).

### تصنيف العمليات:

يمكن تصنيف العمليات المنشئة للقيمة إلى صنفين: (1)

<sup>1</sup>Raymond Leban, Op.cit, p.07.



← **العمليات الأساسية:** وهي التي تساهم مباشرة في إنجاز المنتجات والخدمات، والتي تتضمن العلاقة مع العميل.

← **العمليات الداعمة:** هي عمليات عملاتها العمليات الأساسية، أي العملاء الداخليين ( الأفراد في مختلف مراحل إنجاز العملية )، وهي غير مرئية للعملاء الخارجيين، لكنها ذات أهمية مثل سابقتها للوصول إلى التنافسية.

### تجزئة نشاط المؤسسة إلى عمليات:

إن طريقة تنظيم المؤسسة حسب الوظائف تحجب العلاقات ما بين هاته الأخيرة، وكذلك تخفي نقاط الالفاعلية التي من الصعب ملاحظتها دون تحليل دقيق، وعلى اعتبار أن جل الكتابات تعتبر أن أهم مشكل هو سوء التنسيق ما بين الوظائف المختلفة، والذي يعتبر أكبر مشكل متسبب في هدر الوقت والطاقة والموارد المختلفة، وبالتالي الأخطاء المتعلقة بالجودة في جميع المجالات. ولذلك فإن التجزئة حسب العمليات تحل هذه المشاكل باعتبار أن المؤسسة تتكون من عمليات تخترق حدود كل الوظائف.

و فيما يلي أهم الأسباب الداعمة لضرورة تبني هذه الطريقة: (1)

✓ إن التهديدات والفرص التي يقدمها المحيط الحالي للمؤسسات، سمح ببروز العمليات والمشاريع كطرق مفضلة ومميزة للعمل.

✓ إن التعاون ما بين المهن ( *inter-métiers* ) أو ما بين المصالح ( *inter-services* ) والمنظم على

شكل عمليات ومشاريع، يمثل الترجمة العملية ( *opérationnelle* ) والهيكلية ( *structurelle* )

للاستراتيجيات التي تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية فيما يتعلق بالجودة والإبداع في إطار محيط معقد ومضطرب، أين تكون القدرات السريعة على التكيف والسبق ( *anticipation* )، ضرورية لإثبات الذات وتحقيق الحماية في مواجهة المنافسين.

✓ إن الهيكلية المؤسسة على شكل مشاريع وعمليات تسمح أكثر بالتعلم وإحداث تقدم مستمر.

✓ في الواقع هذه الهيكلية منفتحة على الخارج بما أن كل عملها يرمي إلى أهداف خارجية، مما يوفر وحدة الهدف ويجنب الانغلاق على الأهداف الوظيفية.

✓ تشمل كل مساهمات الأفراد والفرق بإشراكها في عملية مشتركة لإنشاء القيمة.

✓ تسمح بالاتصال الجيد، بما أنها تعتمد على ميكانيزمات تبادل وتنسيق للموارد والمهارات.

<sup>1</sup> Jean-Claude Tronseau , "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus". Op.cit, (source Internet).

✓ تتشكل هذه الهيكلية من وحدات متعددة الانتماءات الوظيفية *entités plurifonctionnelles*، حيث تتمتع هذه الأخيرة بسلطة قرار واسعة للتكيف والاضطرابات غير المتوقعة، وبالتالي فهي تتميز بالليونة العالية.

وبما أنه لا يوجد قائمة حصرية ومتفق عليها للعمليات المكونة لنشاط المؤسسة، فإنه حسب *Raymond Leban* يمكن النظر إلى العمليات على أنها فضاءات لدوران أو تحرك لمجموعة من الأشياء الملموسة (قطع، أجزاء المنتج، وثائق) وغير الملموسة (معلومات) أين تكون دائما في حالة من الحالات الأربع التالية:

1. تحويل (معالجة) *Transformation ou traitement*

2. انتظار *Attentes (stockage)*

3. تنقل (نقل) *Déplacement (transport)*

4. رقابة (التطابق مع الانتظارات) *Contrôle de conformité aux attentes*

وحسبه دائما فإن حالة التحويل وحدها هي المنشئة للقيمة، أما الانتظار والنقل والرقابة فهي بمثابة إشراف وتبذير للموارد، وبالتالي يجب محاربتها، وهذا الطرح يمثل قاعدة منطق تحسين العمليات.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: تحسين العمليات

حسب *Tarondeau* فإن عملية التحسين المستمر للجودة تركز على أربع أركان:<sup>(2)</sup>

❖ التحديد الدقيق للسياسات والقواعد والمعايير لكل العمليات التي يتم إنجازها، مع الالتزام الصارم بها ما لم تكن موضع تعديل.

❖ الملاحظة المستمرة للعمليات التشغيلية ونتائجها.

❖ البحث عن كل الأفكار والاقتراحات التي تهدف لتبسيط العمليات وتحسين جودة نتائجها وتخفيض التكاليف.

❖ وضع حيز التطبيق الحلول المتبناة من الأفكار والاقتراحات على شكل قواعد جديدة قابلة للتطبيق.

### I- عجلة ديمنج:

تعتبر عجلة ديمنج الإطار العام للمنهجيات الموظفة لفهم وتحسين العمليات، وكذلك الأساس الفلسفي

لأنشطة التحسين المستمر، وهو ما رافق التطور الذي عرفه تسيير الجودة من الرقابة البعدية نحو

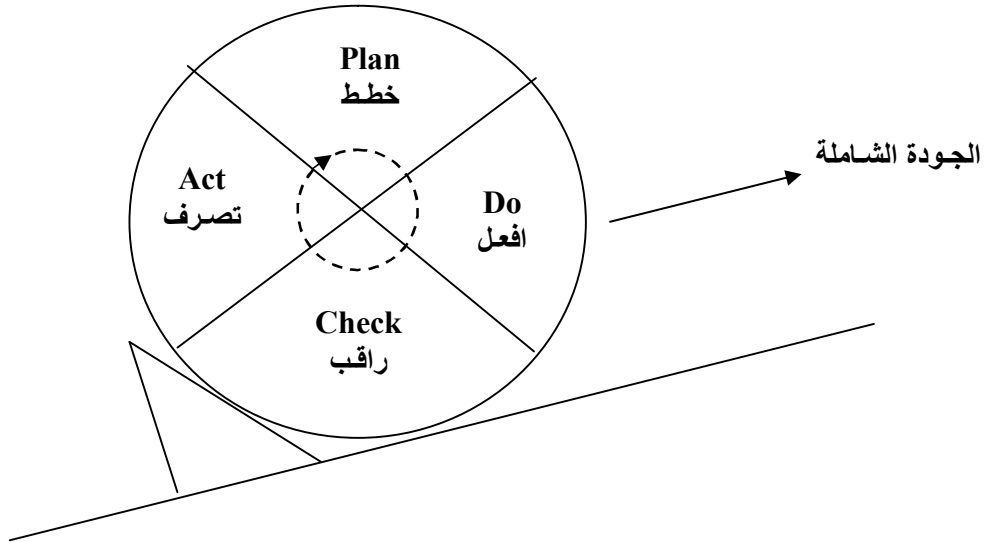
التخطيط المسبق، من مفهوم جودة المنتج نحو جودة التصميم، ومن نشاط عملي نحو انشغال استراتيجي.

وتتكون هذه العجلة من أربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل رقم: 27.

<sup>1</sup> Raymond Leban, Op.cit, p.06.

<sup>2</sup> Jean -Claude Tarondeau, *Stratégie industrielle*. Op.cit, pp.252-253.

- ← **خطط (Plan):** التخطيط فيما يخص الكيفية, الوسائل, المسؤوليات, والتنظيم لإنجاز العملية المحسنة, والهدف سيكون التخلص من الانحرافات والمشاكل التي تم ملاحظتها وتحديدها ودراستها وتصميم التحسينات الملائمة لها من طرف الفرق المتعددة التخصصات.
- ← **افعل (Do):** تطبيق الخطة, مع التأكيد على التوثيق لكل ما تم إنجازه فعلا, وجمع البيانات بطريقة منتظمة.
- ← **افحص أو راقب (Check):** تقييم البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة الفعل, وفحص كيفية ملائمة النتائج للأهداف الموضوعه في مرحلة التخطيط.
- ← **تدخل (Act):** إذا كانت النتائج ناجحة يتم توثيق الطريقة الجديدة وتوصيلها لجميع الأفراد ذوي العلاقة بالعملية ثم يطبق التدريب, أما إذا كانت غير ناجحة فيجب إعادة فحص الخطة وتكرار العملية.
- الشكل رقم: 25 عجلة ديمينج



المصدر:

Isabelle Sulklaper et al, Op.cit, (partie : Eléments pour former: les référentiels de management, chap1, 1/1, p.05.).

وتتضمن عجلة ديمينج لمرحلتين أين تكون على إصغاء مستمر للعملاء والمستعملين:<sup>(1)</sup>

المرحلة الأولى تتمثل في وضع المنتج في السوق واختباره, حيث أن المعلومات حول العملاء والمستعملين يجب دراستها من طرف فرق عمل, فهو ليس عمل المختصين في التسويق فقط بل التزام يخص كل الفاعلين في الأدوار الموضحة على عجلة ديمينج.

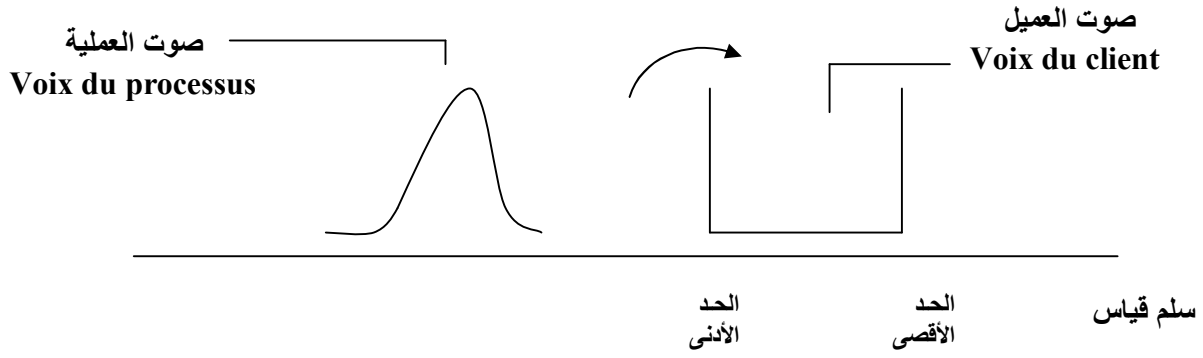
أما المرحلة الثانية فتتمثل في إعادة تصميم المنتج الحالي أو تصميم منتج جديد.

مما سبق فإن المؤسسة بحاجة إلى نوعين من المعطيات, النوع الأول يخص العملاء أما الثاني فيتعلق

بالعملية.

<sup>1</sup>Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.91.

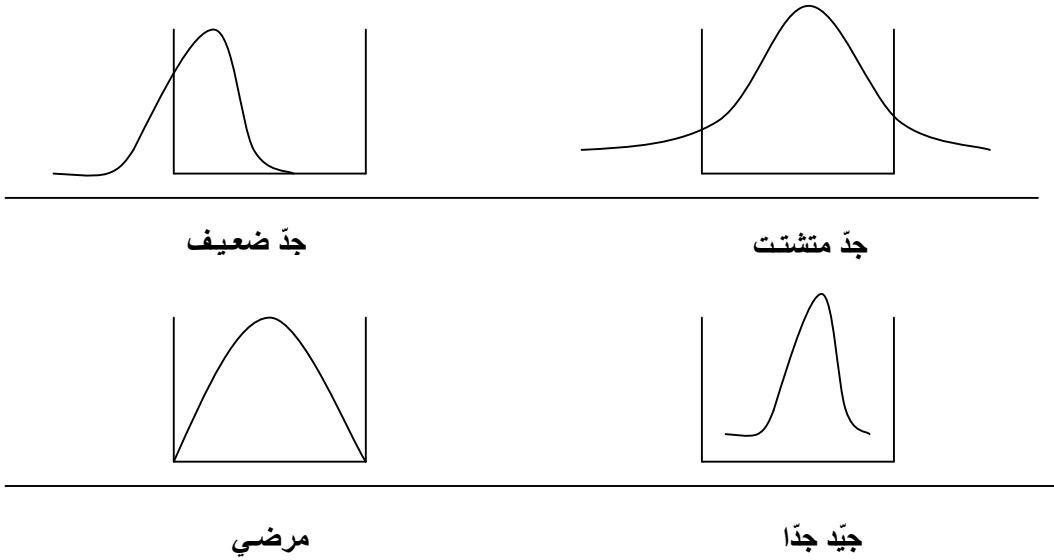
الشكل رقم: 26 تموضع المعلومات حول العميل والعملية



المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.92.

وتوجد أربع وضعيات لتموضع معلومات العميل ومعلومات العملية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: 27 حالات التموضع

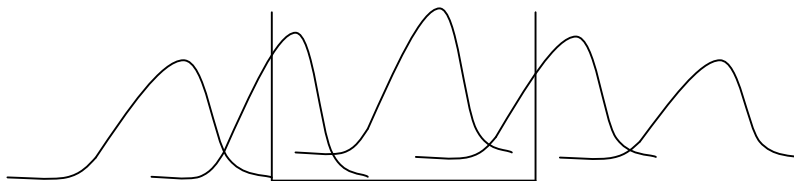


المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.93.

وهناك حالة خاصة أين يصعب التوقع بالعمليات, وهي حالة عدم الانتظام *Etat de chaos*

وتلاحظ خاصة في تقديم الخدمات *Prestation de services*, حيث أن الخدمة لا تؤدي بنفس الطريقة فتختلف من حين لآخر ومن شخص لآخر، وذلك لما يميزها عن المنتج المادي من خصائص مثل: عدم القابلية للتخزين، ارتباطها بالفرد مقدّم الخدمة... وغيرها.

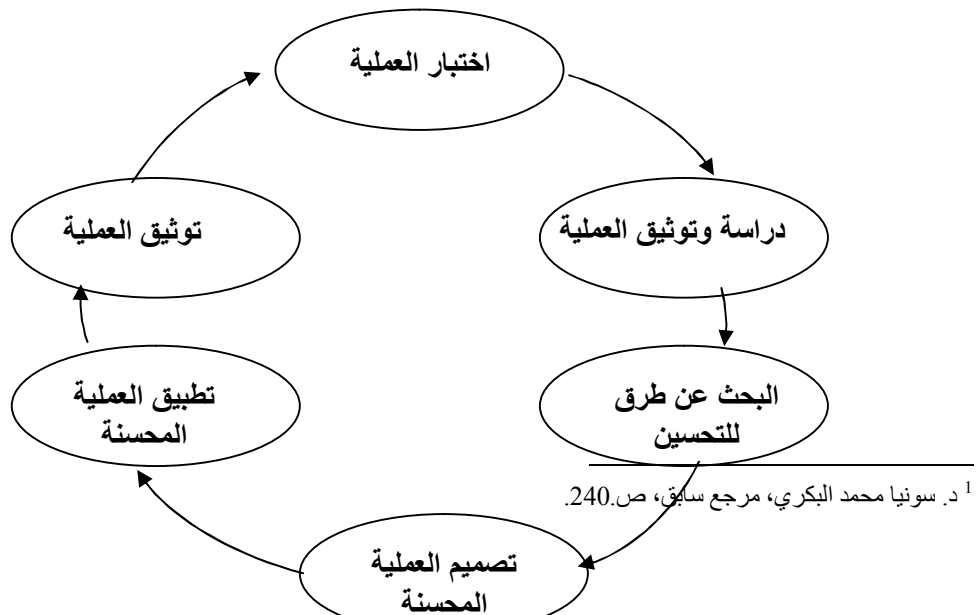
الشكل رقم: 28 حالة عدم الانتظام ( العملية غير قابلة للتوقع )



المصدر: Jaen –Marie GOGUE, Op.cit, p.93.

- وتشتمل عمليات التحسين على الأنشطة التالية: (1)
1. اختبار العملية و وضع الأهداف الخاصة بالتحسين.
  2. دراسة وتوثيق العمليات الحالية.
  3. البحث عن طرق لتحسين العمليات.
  4. تصميم العملية المحسنة.
  5. تطبيق النظم المحسنة.
  6. تقييم العملية.
  7. توثيق ما تم تحسينه وتوصيله إلى كل من له علاقة بالأمر، وإنشاء برامج التدريب الملائمة للنظام الجديد.
- وتكرر الخطوات من 4 إلى 6 حتى يتم الحصول على النتائج المرضية.

الشكل رقم: 29 عملية التحسين المستمر



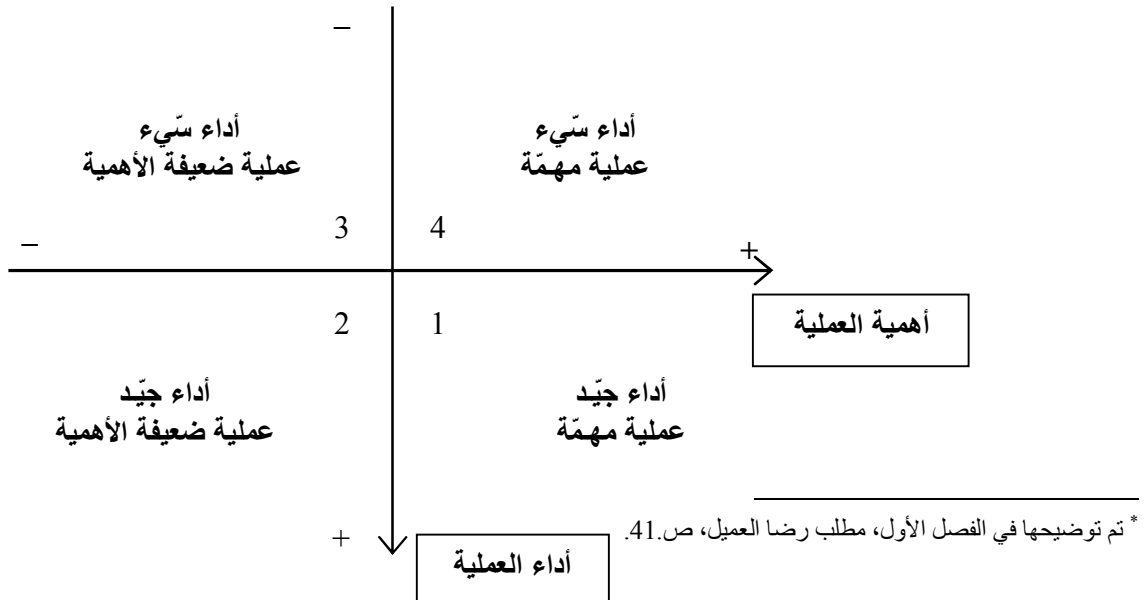
<sup>1</sup> د. سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص.240.

## II- مبادئ التحسين:

### II-1- تحديد الأولويات:

إن هدف التحسين هو زيادة رضا العميل, والذي يتم على مستوى العمليات المولدة للقيمة لهذا الأخير, لذلك لا بد من تحديد العمليات المتعلقة بهذا الرضا. وكما وضعنا سابقا فإنه على المؤسسة استخدام مصفوفة رضا العميل لتحديد الجوانب ذات الأولوية والأهمية في التحسين (\*), كخطوة تسبق تحديد العمليات ذات الأولوية في التحسين, والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم: 30 الكشف عن العمليات ذات الأولوية في التحسين



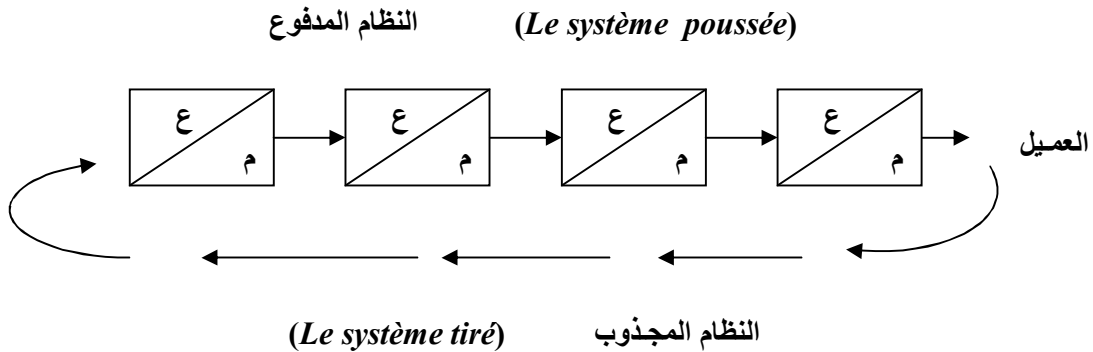
من خلال الشكل فإن أولويات التحسين ستكون على مستوى العمليات الواقعة في المنطقة الرابعة. وحسب **Michael Ballé** فإن نقطة الانطلاق في التحسين ستبدأ من أقرب عملية للعميل، وأثر ذلك يتمثل في: (1)

- زيادة القيمة المسلمة للعميل.
- دمج وبشكل أكثر دقة وجهة نظر العميل (آرائه)، حيث أنه من الضروري النظر لعميل ليس كمجرد شخص، وإنما اعتباره كجزء من عملية، له مشاكل لأنه يستعمل المنتج لأداء عمل معين، أي يجب معرفة فيما يستغل المنتج وكيف، وهذا ما يوفر صورة واضحة عن حاجاته الحقيقية، لذلك ضروري حضوره واعتباره شريكا.

## II-2- التحليل:

بعد البدء بأقرب عملية من العميل، والتأكد بأنها تؤدي بشكل صحيح يتم الانتقال إلى العملية التي تسبقها أي الصعود إلى الخلف *remonter vers l'amont* ( في إطار ما يسمى بالنظام المجذوب *Système tiré* )، وهكذا حتى يتم اكتشاف عنق الزجاجة *le goulot d'étranglement* (سبب المشكل) أي النقطة التي يجب تحسينها، والتي يمكن أن تكون متعددة نظرا للتأثيرات المتبادلة بين العمليات، حيث أن " بلوغ التنافسية في العمليات التي تقدم قيمة للعميل، يكمن في الحصول على معلومات حول مصادر ما يسبب تلف في الأنشطة العملية، والقضاء على ذلك يجعل من الأنشطة أكثر تنافسية. " (2)

الشكل رقم: 31 تحليل العمليات



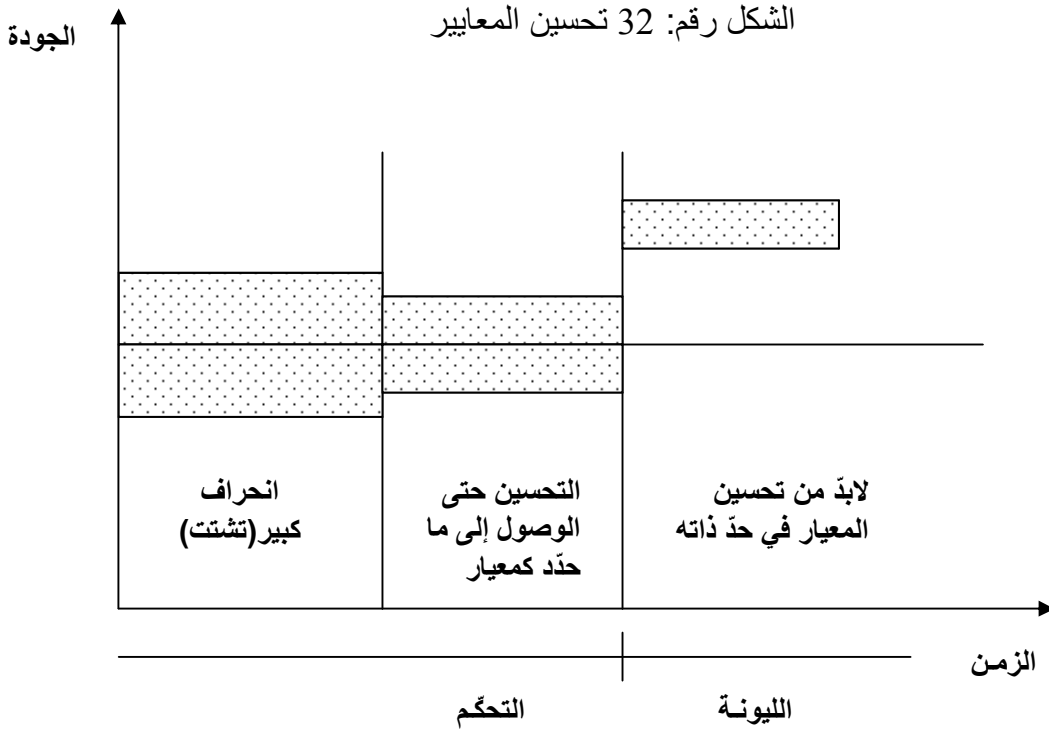
المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup>Michael Ballé, *Reengineering des processus: guide pratique*. Tra. Monique Sperry, Edition Dunod, Paris, 2000, pp.91-92.

<sup>2</sup> جمعة هوام، زهية خباري، " تحقيق التنافسية في التكاليف و الأسعار ". الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط"، بسكرة، 2002، ص. 32.

## II-3-التبسيط: (1)

مع كل عملية تحسين يجب إعادة النظر في الإجراءات المتخذة خلال كل عملية، وإعادة التفكير في المعايير الموضوعية وتعديلها، أو تغييرها حسب ما تقتضيه الضرورة، وفي ذلك كلاً لا بد من مراعاة مبدأ التبسيط، وذلك لضمان التحكم والسرعة في تسليم المنتج، وكذلك ضمان الليونة *flexibilité*.



من الشكل السابق، يمكن ملاحظة أنه من البحث الإحصائي مع Michael Ballé استضطر المؤسسة إلى التعديل أو التغيير على مستوى المعيار في حد ذاته، مما يعني إعادة التفكير في المعيار وفيما يرافق ذلك من تغييرات على مستوى العمليات بأجزائها (الأنشطة، المهام)، والإجراءات والموارد الضرورية لإنجازها، أي كل ما يتعلق بالعمليات والعمليات الداعمة لها. وما سبق يعني الانطلاق من نقطة الصفر في تصميم العمليات، وهذا ما يطلق عليه مصطلح "إعادة هندسة العمليات".

## المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات

في الواقع بعد القيام بتحليل العمليات، فسيتعلق الأمر إما بتحسين ما هو موجود، وإما التغيير الجذري له والانطلاق من الصفر، وهذا ما يسمى بإعادة الهندسة " *Reengineering* ".

## I- مفهوم إعادة الهندسة:

يعطي كل من *Michael Hammer* و *Steven Staton* التعريف التالي:

<sup>1</sup>Michael Ballé, Op.cit, pp.94-95.



" هي العملية التي تهدف على إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة تشكيل جذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات على مستوى الأداء." (1)

وتعرف إعادة الهندسة بأنها: "مراجعة أساسية وإعادة توصيف جذري للعمليات التشغيلية من أجل تحقيق تحسينات ملموسة على المقاييس الحرجة للأداء، والتمثلة في: التكاليف، الجودة، الخدمة، و السرعة." (2)

" إعادة هندسة العمليات التشغيلية يتمثل في إعادة نمذجة العمليات (*remodeler*)، ويمكن أن يمتد من ترشيد بسيط لمهمة ما إلى إعادة هيكلة شاملة لكل المؤسسة." (3)

وهي أيضا: " إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة." (4)

" إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية." (5)

مما سبق يتبين أن إعادة الهندسة لا ترتبط بتحسينات، أو ترميمات، أو إجراءات تجميلية للوضع القائم، لكن تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. ويمكن إضافة ما يلي:

- تتعلق بتحسين جذري وسريع يتم دفعة واحدة.
  - يمكن أن تخص عملية معينة و يمكن أن تشمل كل العمليات.
  - مبدئياً تطبق على مستوى العمليات ذات القيمة أو المولدة للقيمة.
  - بالتأثير المتبادل بين العمليات ستمس أيضا النظم المساندة أو الداعمة.
- وحسب *J.-P. Hubérac* فإنه يجب الأخذ بالحسبان أن إعادة الهندسة يصبح ضروريا لسببين: (6)

- \* إما لأن الوضعية غير متحكم فيها، أي أن التحسين غير كافي.
- \* وإما لأن المسير يملك طموحات كبيرة، أي أنه يرغب في سبق المحيط وتقديم عرض متميز منفرد يجعل من مؤسسته رائدة في مجال عملها، ويجنبها تهديد المنافسين لفترة معقولة نسبيا، قبل أن يقدروا على تغطية الفارق واللاحق بها، وإن كان هذا المنطق التفكيرى يجعلها مبدعة لمزايا أخرى قبل أن يدركها خطر المنافسين.

<sup>1</sup> Frank Ostroff, *L'entreprise horizontale*. Edition Dunod, Paris, 2000, p.72.

<sup>2</sup> J-P. Hubérac, Op.cit, p.198.

<sup>3</sup> Michael Ballé, Op.cit, p.01.

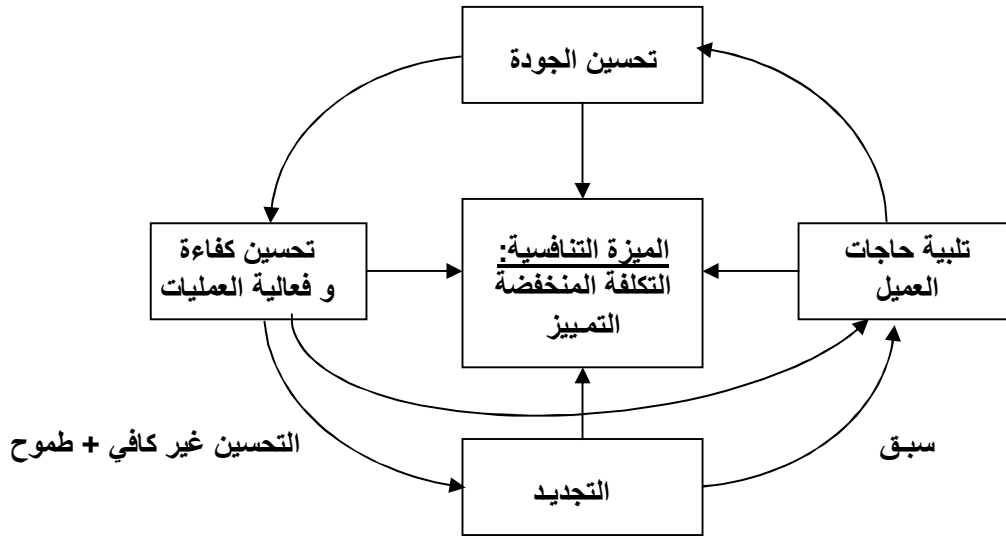
<sup>4</sup> د. موسى اللوزي، *التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم*. دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، 2003، ص. 266.

<sup>5</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين*.

الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.69.

<sup>6</sup> J-P. Hubérac, Op.cit, p.200.

الشكل رقم: 33 الإطار التصوري لتحسين الجودة



المصدر: (بتصرف من الباحثة) شارلزهل, جاريث جونز, مرجع سابق, ص.196.

## II- مبادئ إعادة الهندسة:

إن المبادئ الكبرى لإعادة هندسة العمليات حسب *Michael Hammer* تتمثل في النقاط التالية: (1)

### المبدأ الأول: تنظيم النشاط حول النتائج لا حول المهام

وهذا يعني تكليف شخص أو فريق أو مصلحة بكل مراحل عملية ما، مع تحميلهم مسؤولية النتيجة النهائية أي المنتج أو الخدمة المسلمة للعميل.

### المبدأ الثاني: إنجاز العملية بواسطة من يستعمل النتائج

وذلك للتحرك من التقيد بانتماهم الوظيفية، لدمجهم في وحدات ناتجة عن إعادة تفكير في سلسلة الأنشطة. وهذا يتطلب أن يكون الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب للعمليات، هم المسؤولين عن أداء العملية.

### المبدأ الثالث: معالجة المعلومة تكون من طرف من ينجز العمل

<sup>1</sup> Olivier du Roy, " L'organisation aujourd'hui ou le bon usage du Reengineering ". *Revue Gestion* 2000, 3-1994, pp.125-126.

أي دمج الحصول على المعلومة ومعالجتها وترجمتها بشكل أكثر قربا من الأنشطة العملية التي تحتاجها لتوجيه قراراتها.

#### المبدأ الرابع: جعل مركز القرار أين يتم إنجاز العمل مع إدماج الرقابة في العملية

وهذا ممكن مع وجود كثير من الأفراد ذوي المعرفة، بالإضافة إلى توافر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم دعم القرار، وذلك لأن فعالية إعادة الهندسة تتطلب أخذ القرارات في الوقت المناسب أو الحقيقي " *en temps réel* " أثناء التنفيذ. (1)

#### المبدأ الخامس: تنظيم الأنشطة بالتوازي

أي بخطوط متوازية للمنتجات بدل التنظيم بمراحل الإنتاج أو حسب التكنولوجيا، والذي كان في الماضي التنظيم بالمهن (*par métiers*) أو بالتعاون (*corporations*). ويضيف *Michael Ballé* في هذا السياق بأن بعض الارتباطات بين مراحل العملية ليست دائما ضرورية، ولكن أخذت من باب التعود (*par habitude*)، وبالتالي يمكن فصلها ومعالجتها بالتوازي أي بشكل مستقل وفي الوقت نفسه " *simultanément* "، ويضيف أيضا بأن المعالجة بالتوازي " *traitement en parallèle* " هي واحدة من الإستراتيجيات الأكثر فعالية لكسب الوقت في العمليات المعقدة. (2)

#### المبدأ السادس: معاملة الموارد الموزعة لا مركزيا كما لو كانت مركزية

إن الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات جعل من الممكن الإشراف والتخطيط للموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، وهذا بفضل قواعد البيانات المشتركة وشبكات الاتصال، التي تمكن من ربط الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة، مع الاحتفاظ بمرونتها واستجابتها للعملاء.

#### المبدأ السابع: الحصول على المعلومات من مصدرها و لمرة واحدة

وذلك لتجنب التكرار والمصادر العديدة للأخطاء.

### III- مراحل إعادة الهندسة:

في الواقع لا يوجد مراحل متفق عليها لإعادة الهندسة، ولكن يمكن أن نعتبر المراحل التالية:

#### III-1- تحديد الهدف:

<sup>1</sup> Michael Ballé, Op.cit, p.18.

<sup>2</sup>Michael Ballé, Op.cit, pp.164-165.

هذه المرحلة ستكون ضرورية في حالة كون التفكير في إعادة الهندسة للعمليات ناتج عن طموح ويهدف إلى تحقيق سبق . ويحدد بمرجعية للعميل، ويشترط أن يكون قابلاً للقياس وذلك لتسهيل متابعة تجسيده.

### III-2- دراسة العمليات الحالية:

وهنا يتم تحديد نواحي القصور، أيضاً يتم تحديد نطاق التغيير اللازم حدوثه، فليس بالضرورة كل العمليات بحاجة لإعادة هندسة، ويمكن الاستعانة في هذه الخطوة باستشاريين.

### III-3- إعادة التصميم:

في هذه المرحلة وعلى ضوء ما سبق يتم التفكير في البديل و وضع تصميم له، وذلك بتحديد خصائص العمليات الجديدة، معايير الأداء، كيفية الرقابة، الأدوار والسلطات، وكل ما يتعلق بتسييرها، وكل ذلك لضمان التحسين المستمر للعمليات المعاد هندستها قبل إعادة هيكلة جذرية لها في المستقبل.

### III-4- تطبيق التغيير:

مع توفير أسلوب قيادة ملائم لضمان نجاح العملية.

### III-5- التحسين المستمر:

إذا لم يتم تدعيم عملية التجديد بالتحسين المستمر، لن يكون لها أثر دائم، وذلك لأن التجديد يحتاج إلى جهود مستمرة للتحكم وبعدها للتحسين.

## IV- أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات:

- حسب وارن بينس، عند إعادة هندسة العمليات يجب تجنب الأخطاء التالية: (1)
- 1) غياب الرؤية القوية والواضحة، حيث يتم التركيز على إدارات معينة أو عمليات معينة، بدلاً من التركيز على مهمة واحدة متعددة التخصصات تخترق أكثر من إدارة، وبالتالي فمجهودات إعادة الهندسة ستكون في نطاق الحدود التنظيمية التقليدية.
  - 2) استخدام إعادة الهندسة لحل مشكلة قيادية مزمنة، أو القيام بحل مشكلة قيادية مزمنة على أمل أن تدفق العمليات سيستمر بشكل أسرع (اعتبار أن إعادة الهندسة تأتي لحل مشكلة، أو القيام بحل المشكلة والاعتقاد بأن ذلك يغني عن القيام بإعادة الهندسة).

<sup>1</sup> د. سيد الهواري، منظمة القرن الـ 21 منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21. توزيع مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص. 134.

- (3) إعادة الهندسة دون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبة.
- (4) استخدام فرق عمل ضعيفة وليست في المستوى. حيث أنه لا يكفي تسمية مجموعة من العاملين " فريق " بكل بساطة بل لابد أن تتوافر في هؤلاء مهارات متكاملة " *compétences* " و " *complémentaires* ", وأن يتحدوا حول طموح مشترك – وليس فقط حول مهمة مشتركة – وأن يتم تزويدهم بأهداف محددة للأداء أين يشعرون بالمسؤولية اتجاهها.<sup>(1)</sup> و يمكن إضافة الأخطاء التالية:
- (5) تجاهل قيم الأفراد وثقافة المؤسسة، والسلوكيات الإدارية السائدة.
- (6) التراجع من منتصف الطريق.
- (7) التركيز على التصميم وإهمال الهدف، أي التركيز على الشكليات دون الجوهر.
- (8) نقص في الموارد اللازمة.<sup>(2)</sup>
- (9) تجاهل الاتصالات وفعاليتها.<sup>(3)</sup>

## V- عوامل نجاح إعادة الهندسة:

تتفق جلّ الكتابات على العوامل التالية:

1. تدعيم قوي من الإدارة العليا بتوفير القيادة اللازمة ( لقيادة التغيير ) والاستثمارات اللازمة لبداية البرامج.
2. تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا، فالعميل يجب أن يكون عنصرا أساسيا في إعادة الهندسة باعتباره المحور الذي تدور حوله جميع الأنشطة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة رغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها (أو سبقها) بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.
3. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
4. تحديد النتائج المرغوبة.
5. إعطاء الأفراد صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي هم طرف فيها.

<sup>1</sup> Frank Ostroff, Op.cit, p.67.

<sup>2</sup> د. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد: الهندسة الإدارية، الجودة الشاملة، القياس المقارن بالأفضل. دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص. 214.

<sup>3</sup> د. سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص. 322.

6. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية (بمعنى إسهامها في تحقيق الميزة التنافسية).
7. العمل بفرق متعددة التخصصات مع الخصائص التي ذكرناها سابقا، ويؤكد *M. Ballé* بأن الدرس الذي يجب استخلاصه من إعادة الهندسة هو إعادة بناء المؤسسة على أساس الذكاء الجماعي "*l'intelligence collective*" والتعاون بين جميع الأطراف الفاعلة. (1)
8. الواقعية بالنسبة لحجم العمل المطلوب.
9. اليقظة.
10. إيجاد التكامل بين برامج إعادة الهندسة وبرامج الموارد البشرية.
11. الاستعانة بمستشارين داخليين وخارجيين.
12. القيام بدراسات انتقادية للطرق التي يتم العمل بها حاليا، دون الاستجابة لمبرراتها، والتفكير في طرق جديدة. حيث يقترح *Tarondeau* لتشجيع الإبداع فيما يخص العمليات الجديدة، التفكير مع تجاهل العقبات والقيود التنظيمية التي كانت سببا في فشل العمليات الحالية. (2)

ولعل من الإرشادات وعوامل النجاح الواجب أخذها بعين الاعتبار الملاحظة التي يضيفها *M. Ballé* والتي تتعلق بعمق عملية إعادة الهندسة، والتي حسب رأيه يجب أن تتوغل إلى بنية المهام "*tâches*" في حد ذاتها، وإلا فإن التغيير سيمس فقط هيكل السلطة "*la structure interne du pouvoir*"، وليس فاعليتها (3).

## VI- بعض التجارب الناجحة: (4)

- 1- تجربة *IBM*: عمد مؤسس الشركة *Thomas J. Watson* منذ تأسيسها إلى وضع جملة من المبادئ والمتمثلة أساسا في:
- احترام الأفراد.
  - خدمة العميل.
  - التميز في كل شيء.
- حيث تم تصميم وتنفيذ خطط خاصة بإدارة الجودة بناء على هاته المبادئ، ومرت تجربة الجودة بالمؤسسة بثلاث مراحل:

<sup>1</sup>Michael Ballé, Op.cit, p.03.

<sup>2</sup>Jean-Claude Trondeau, "*De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*". Op.cit, (source Internet).

<sup>3</sup>Michael Ballé, Op.cit, p.19.

<sup>4</sup> فهيمة بديسي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق"، *مجلة العلوم الانسانية*. جامعة منتوري قسنطينة، العدد 21، جوان 2004، ص 100-102.

المرحلة الأولى (1983): التركيز على المنتج

بإنتاج وحدات مطابقة لمتطلبات العميل، وخالية من العيوب، واعتمدت في تحقيق هذا الهدف على العنصر البشري بشكل خاص من خلال حلقات الجودة أو فرق تحسين الجودة، وعلى الالتزام الكامل للإدارة العليا.

المرحلة الثانية (1985): التركيز على العمليات

العمل على تحسين كفاءة العمليات المنجزة، وتكييفها مع المستجدات، مع انتهاز مبدأ العمل الصحيح من المرة الأولى.

المرحلة الثالثة (1990): التركيز على الجودة الموجهة من السوق

كان الاهتمام موجهاً خاصة نحو العميل واعتباره محور كل نشاط الشركة، فسمي البرنامج الذي اعتمد ببرنامج الجودة الموجهة من السوق *market-driven quality*، حيث ركز على المحاور التالية:

\* الالتزام التام للإدارة العليا.

\* التوجه بالعميل.

\* الإدارة بالمشاركة.

\* الإدارة المرئية.

\* الاهتمام ببرامج التكوين والتدريب.

\* العمل في ظل النظام المفتوح.

\* اعتماد سياسة جودة واضحة الأهداف.

أدى التطبيق الفعلي لهذا البرنامج إلى تحقيق عدّة نتائج إيجابية نذكر منها:

• تحقيق هدف الصفر خطأ من خلال استخدام آلية سداسية سيجما *six sigma* ، أي 3.4 خطأ في المليون.

• اختصار زمن تركيب جهاز الكمبيوتر.

• تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية العالمية.

• الرفع من مستوى الاعتمادية.

**2- تجربة Toyota:**

وهي من الشركات الرائدة في مجال صناعة السيارات، حيث تعمل وفق نظام وضعه *Taiichi Ohno* صاحب مبدأ الأنوية *just in time*، والذي يهدف إلى: الجودة، الانتاجية، المرونة وتحفيز العاملين مع تقليل الضائع بكل أنواعه، إلى جانب اعتبار العميل مركز كل الاهتمامات. يعتمد النظام على عاملين هما:

- التقنية والتنظيم.

- العنصر البشري.

ويعمل وفق مبدئين:

-الآنية أو تماما في الموعد.

-الرقابة الذاتية.

كان يتطلب تطبيق هذا النظام، تبسيط في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعادة النظر في عملية تحديد وإسناد المهام والمسؤوليات، وكذا في طرق التحفيز والتقييم، وادخال ثقافة جديدة تعتمد على إنتاج الجودة في كل المستويات، وحسب متطلبات العميل من أجل الحصول على رضاه أولا وولائه ثانيا. لقد حقق التطبيق العملي لهذا النظام نتائج ايجابية تجلت، خاصة، في الميزة التنافسية لسيارة *Toyota* اليابانية والناجمة عن الجودة العالية والسعر التنافسي.

### خلاصة:

إن مفهوم الجودة يتحدّد بمجموع الخصائص الموجودة في المنتج/الخدمة، والتي يرغب بها العميل سواء صرّح بذلك أم لا، فلا يعني شيئا أن تقدم المؤسسة منتوجا أو خدمة لا يعتبره عميلها ذو قيمة، فعليها التمسك دائما بمرجعية حكم العميل على ما تقدمه من عروض، فلا يكفي امتلاكها لمواصفات شهادة الإيزو، فمن الممكن جدّا أن يمتلكها منافسيها، وبالتالي كيف ستميز؟ إن سبيلها لذلك التركيز على التحديد الدقيق والفهم الصحيح لحاجات ورغبات عملائها، بفهمها لكيفية إدراكهم للعروض المتوفرة، وكذلك حكمهم عليها والتي تتأثر بعوامل عدّة: عوامل خاصة بالفرد، عوامل مميّزة للعرض، عوامل موقفية، وعلى أساس ذلك عليها تحسين كل أنشطتها المولّدة للعرض، وإن لزم الأمر التغيير الجذري لها. لكن أين واقعنا من كل ذلك؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال دراسة حالة لمؤسسة صناعية، مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة.



## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

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

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

## المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

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

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

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

تقدر المساحة الإجمالية لمؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر بـ 2 هكتار و 8000 متر مربع وتنقسم إلى قسمين: 11048.85 متر مربع مخصصة للإنتاج، أما القسم الثاني والمقدر بـ 16678.15 متر مربع عبارة عن مساحة حرة جزء يشمل مخازن إضافية، والجزء الآخر يشمل مواقف للسيارات ومختلف معدات النقل بالإضافة إلى مبنى الإدارة.

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

الجدول رقم: 07 هيكلية عمالة المؤسسة

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

المصدر: مصلحة المالية

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

**مصالح المؤسسة:**

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

المدير العام: يعتبر المسير والمسئول على جميع الأعمال داخل المؤسسة.

سكرتارية: وهي المسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المدير والأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها مثل الزبائن.

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

المديرية التقنية: و التي تتفرع منها المصالح التالية:

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

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

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

المنطقة الصناعية-بسكرة-



### المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

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

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

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

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

### المطلب الرابع: آفاق و طموحات المؤسسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### المبحث الثاني: نشاط مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر

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

### المطلب الأول: حافظة الأنشطة (ثنائيات منتوج/سوق)

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

الجدول رقم: 08 منتجات المؤسسة

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

المصدر: وثائق المؤسسة

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

60 % يمثلون مقاولي الأشغال العمومية.

20 % يمثلون أصحاب البناء الذاتي.

15 % يمثلون تجار الجملة.

5 % متنوعين.

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

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

64.75 % مؤسسات مقولة.

23.75 % تجار جملة.

11.5 % مستهلكين عاديين.

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

86.95 % مقولين.

8.695 % تجار.

4.355 % مستهلكين عاديين.

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

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

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

أجر 8 ثقب/ مقولين.

أجر 8 ثقب/ تجار.

أجر 8 ثقب/ مستهلكين عاديين.

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

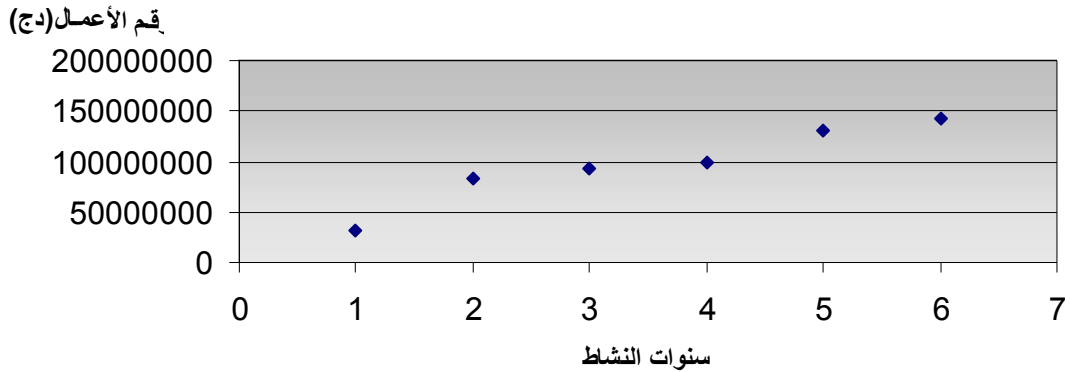
الجدول رقم: 09 تطور رقم أعمال المؤسسة

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

المصدر: المصلحة المالية

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

## تطور رقم الأعمال الوحدة (دج)



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

## المطلب الثاني: سير عملية الإنتاج

إن المنتج المتمثل في الأجر الأحمر عبارة عن خليط يتكون من مادتين الطين (الصلصال)، و الرمل حيث يتم الخلط بين هاتين المادتين باستعمال الماء، فمادة الصلصال تعتبر أساسية للأجر و يتم جلبها من منطقة "قديلة"، أما الرمل فيجمع آليا و يشحن إلى المصنع و يجلب بصفة عامة من منطقة "واد السلة". ولصناعة 1 طن من المواد الحمراء يتم استعمال 1 م<sup>3</sup> من الصلصال و الرمل و 300 لتر من الماء، ويتم مزج المادة الأولية بشكل أوتوماتيكي ودقيق مما يجنب الأخطاء في إعداد المزيج الملائم لصنع الأجر.<sup>(1)</sup> أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختبارها من طرف هيئة تابعة للدولة، والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمها.<sup>(2)</sup>

مراحل إنتاج الأجر:

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

مرحلة ما قبل الهرس (تنقيص في الحجم):

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



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

#### مرحلة العجن:

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

#### مرحلة التخمير:

وتتمثل في استقرار المكونات قبل معايرتها.

#### مرحلة تكملة الهرس:

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

#### مرحلة الصناعة:

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

#### مرحلة الشحن:

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

#### مرحلة التجفيف:

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

#### مرحلة الطهو: ويتم في مرحلتين:

##### 1. التفريغ:

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

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

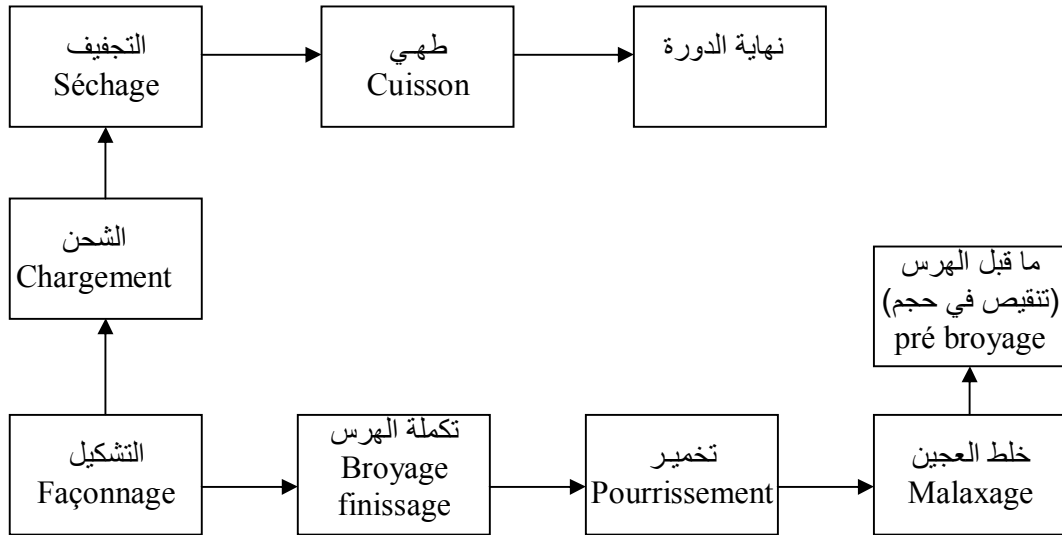
الحرارة العالية للطهي.

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

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

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

الشكل رقم: 35 سير عملية إنتاج الآجر



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

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة

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

#### I- المنتج:

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

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

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

**تغليف المنتج:** يعتبر التغليف عنصرا مهماً جدًا من ناحيتين:

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

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

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

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

## II- السعر:

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

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

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

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

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

↑  
نتيجة
↑  
وسيلة التحرك  
الوحيدة الممكنة
↑  
يفرضه السوق

وفي إطار ذلك أنت الاستثمارات المتمثلة في:

- شراء آلات المناولة (حمل ووضع الأجر) بقيمة مليار ونصف سنتيم، والتي أنت كحل لبعض المشاكل في عملية الإنتاجية: تقليل التشققات واحتمالات الكسر للأجر، وسيلة نقل أقل تكلفة وبطاقة أكبر وبالتالي تخفيض تكاليفها وتحقيق الأهداف التالية:(2)

- تحقيق أكبر قدر من الأمان للأفراد أثناء عملية المناولة، وبالتالي تخفيض الحوادث الصناعية و بالتالي تخفيض أقساط التأمين ومعدلات دوران العمل.
- جنب تعطل أو بطء عمليات التصنيع التالية لارتباطها ببعضها وذلك بالتحكم في خط تدفق المواد.
- تخفيض الوقت اللازم للعملية الإنتاجية مما يوفر عامل السرعة.
- نقل المواد التي في درجة حرارة مرتفعة والتي يصعب إن لم يكن مستحيلا نقلها من طرف الأفراد.
- انخفاض تكاليف نقل الوحدة الواحدة الناتج عن نقل كميات كبيرة مرة واحدة.
- لا تتطلب الآلات التي تم شراءها إشراف كبير.

- البحث عن الشراكة في صناعة العربات والتي تدخل في إطار التكامل العمودي نحو الخلف لتحقيق إضافات في القيمة بتحقيق المكتسبات المالية التالية: توفير الهوامش المحققة من طرف الموردين، تخفيض تكاليف المراقبة والتنسيق والصيانة بالاستفادة من خبرة الشركاء، التحكم في النوعية.

كل ما سبق يوحي بأن المؤسسة تملك التفكير الذي يركز على تحليل القيمة لتحسين ظروف الإنتاج و بالتالي تخفيض التكاليف، وهي بذلك ستحقق عاملا مهما وقويا في إمكانية اللعب على الأسعار بتخفيضها إلى مستويات يعجز المنافسين على بلوغها، وفي نفس الوقت تحقق هامش ربح مرض لها.

<sup>1</sup> مهذب نبيل، " استخدام طريقة تحليل القيمة في تحسين المنتج دراسة حالة: رفش 29 سم- فيروفيال- عصابة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004، ص.15.

<sup>2</sup> د. عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص238-242.

## III- التوزيع:

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

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

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

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

## IV- الترويج: (سياسة الاتصال):

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

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

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

#### IV-1-1- البيع الشخصي: *Personal Selling*

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

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

#### IV-2- الإعلان: *Advertising*

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

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

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

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

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

#### IV-3- تنشيط المبيعات: Sales Promotions

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

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

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

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

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

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

#### IV-4-العلاقات العامة:

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

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

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



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

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

<sup>1</sup> د. محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص 227-232.

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

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

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

### المطلب الرابع: واقع وآفاق السوق

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الجدول رقم: 10 إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2004

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

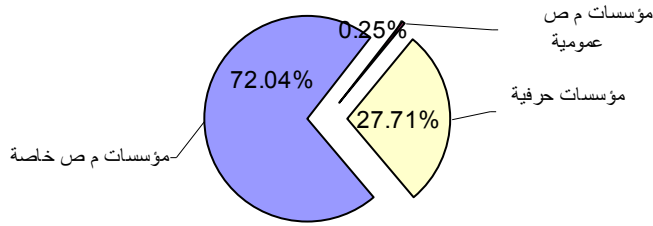
المصدر: إحصائيات وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة لسنة 2004.

<sup>1</sup> منشورات المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>2</sup> المرجع الأخير.

<sup>3</sup> المرجع الأخير.

مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إحصائيات سنة 2004



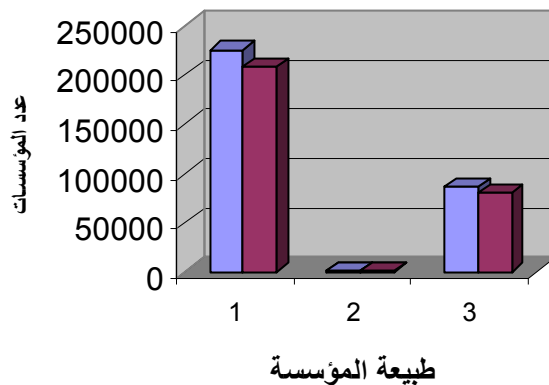
يتضح من الجدول والرسم البياني سيطرة القطاع الخاص بنسبة % 72.04 ، وتراجع واضح للشكل العمومي للمؤسسات حيث مثل نسبة ضعيفة جدًا 0.25% من المؤسسات الناشئة التي يعول عليها لتنشيط الاقتصاد الوطني.

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

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

المصدر: إحصائيات وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة لسنة 2004.

تطور مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
(2003- 2004)



■ إحصائيات سنة 2003 ■ إحصائيات سنة 2004

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

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

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

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

المصدر: كشف إحصائيات سنة 2004 لوزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، نقلا عن الديوان الوطني

للإحصاء(ONS).

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

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

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

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

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

المصدر: دراسة منشورة على موقع وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

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

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

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

- صناعة الأجر 52.1 مليار دج.

- صناعة الاسمنت 36.2 مليار دج.

- صناعة البلاط والسيراميك 32 مليار دج.

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

### الآفاق المستقبلية للسوق:

إن نوايا الاستثمار ستركز على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، والتي منها شعبة مواد البناء.

ففي دراسة حول واقع واستراتيجيات الممكنة للصناعة الجزائرية لكل من *Booz, Allen, Hamilton*

المنجزة سنة 2000 والمعنونة بـ: *"Etude sur le développement des filières industrielles"*،

والمنشورة حاليا على موقع وزارة الصناعة، تم تقدير إسقاطات لرقم الأعمال والقيمة المضافة للصناعة

الجزائرية في حال تحقيق هذه الأخيرة لنمو متوسط %4.1 سنويا، وذلك لسنوات 2000-2005-2010،

وفيما يلي نوضح المؤشرات الخاصة بشعبة صناعة مواد البناء.

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

(شعبة مواد البناء)

الوحدة: مليار دج

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

المصدر:

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

نلاحظ من خلال الجدول تزايد المساهمات المتوقعة في رقم الأعمال الإجمالي وكذا القيمة المضافة

الإجمالية لشعبة مواد البناء من طرف القطاع الخاص، مما يؤكد الجاذبية القوية لهذا المجال من النشاط

للاستثمار. وفيما يخص انخفاض الذي تم التوقع له لكل من رقم الأعمال الإجمالي والقيمة المضافة

الإجمالية لشعبة مواد البناء ككل فيرجع للتخلي التدريجي للدولة عن هذا النشاط لصالح القطاع الخاص،

وقد تبين من خلال الجدول أن مؤشرات الإجمالية لشعبة مواد البناء ضعيفة مقارنة بالمؤشرات نفسها

على مستوى الصناعة ككل، لكن لا يجب أن ننسى التأثير الكبير لقطاع المحروقات، وبما أن هذا الأخير

لم يستبعد من معطيات الجدول، فلا يمكن بناء أي تعليق على هذه الزاوية، ونتمسك باستنتاجنا الأول.

### المبحث الثالث: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: فروض و تساؤلات الدراسة و المنهج الموظف لمعالجتها



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

### فرضية البحث:

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

- ملائمة المنتجات / الخدمات لرغبات العملاء.

- تطويع معاييرها التسييرية لخدمة هذا الهدف."

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

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

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

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

الأرباح.

كل ما سبق يقودنا للتساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتلاءم عروض المؤسسة الجزائرية ورغبات عملائها ؟

- هل يمارس عميل المؤسسة الجزائرية قوته التفاوضية ؟

- ما أثر ذلك على قرارات وسياسات المؤسسة ؟

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

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

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

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

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

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

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

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

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

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

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

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

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

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

<sup>2</sup> Yves Chirouze, op.cit, p.26.

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup>Ibidem.

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

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

#### 1-V-1- تحرير استمارة الاستبيان:

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

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

#### إعداد أسئلة استمارة الاستبيان:

<sup>1</sup> Yves Chirouze, op.cit, p.45.

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

الجدول رقم: 15 صيغ أسئلة الاستمارة

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

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

#### V-2- تجريب استمارة الاستبيان:

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

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

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

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

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

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

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

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

الفاكس	البريد	المقابلة الشخصية	
- نفس المزايا في حالة توزيع الاستمارة عن طريق البريد، ويتميز عنها بسرعة وصول الرد أي سرعة وصول الاستمارة بعد ملئها. - إمكانية التأكد من وصول الاستمارة و تفقد عملية ملئها بتذكير المجيب بذلك، وكذا إمكانية إعطاء بعض التوضيحات.	- إمكانية إرسالها إلى أي منطقة. - المجيب يأخذ كل وقته في الإجابة. - لا يتأثر لمجيب بصاحب الاستمارة. - يجيب في الوقت الذي يناسبه.	- الرقابة على توزيع الاستمارة. - معدل عدم الرد منخفض. - الحصول على أكبر حجم من المعلومات (تعميق السؤال، طلب تفاصيل و تفسيرات). - تفسير و توضيح الأسئلة. - توفر مرونة عالية. - سرعة الحصول على المعلومات. - إمكانية توظيف أسلوب الملاحظة و تسجيل ردود الأفعال و الآراء. - التأكد من نوعية الإجابة بملاحظة المجيب ومحيطه.	١٤

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثالث: مجالات الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

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

### المطلب الرابع: عينة البحث

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

### I- تقسيم المجتمع إلى طبقات:

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

### II- تقدير حجم العينة الكلي:

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

<sup>1</sup> د. أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص. 149.  
<sup>2</sup> د. رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص. 196.



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

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

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

n: حجم العينة .

$\alpha$ : مستوى الدلالة أو مستوى المعنوية، والذي عادة يحدد بـ 0.05.

$S_x$ : الانحراف المعياري للعينة.

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

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

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

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

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

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

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

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

الجدول رقم: 17 حجم العينة المناسب اعتمادا على حجم المجتمع

<sup>1</sup> Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernette, *Etudes de marché*. Editions Vuibert, Paris, 1995, p.171.

<sup>2</sup> Ibid, pp.171-172.

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

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

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

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

### III-توزيع العينة على الطبقات:

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

#### III-1- التوزيع المتناسب: *Proportional Allocation*

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

#### III-2- التوزيع المتساوي: *Equal Allocation*

وهنا يتم توزيع حجم العينة على مختلف الطبقات بالتساوي.

#### III-3- توزيع نيمان: *Neyman Allocation*

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

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

<sup>1</sup> د. أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 150.

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

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

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

$n_E$ : عدد المؤسسات المقابلة من العينة.

$n_R$ : عدد تجار الجملة في العينة.

$n_C$ : عدد المستهلكين العاديين في العينة.

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

## خاتمة

من خلال بحثنا، توصلنا إلى أن التنافسية مرتبطة إلى حد كبير بإنشاء القيمة للعميل، فلا يمكن امتلاك ميزة تنافسية ما لم يتحقق رضا العميل عن القيمة المسلمة له. هذا الأخير الذي تعدى حكمه عليها حدود معاملة الشراء إلى تجربة موضوع التبادل سواء أكان منتوجاً أم خدمة. ويتأثر هذا الحكم بطريقة إدراك العميل لكل الخصائص المعروضة والتي تم تجريبها، حيث أصبح يتميز بالاحترافية في المفاضلة بين العروض المقدمة له، وبالتالي بات من الضروري على المؤسسة التي تسعى لكسب مركز تنافسي يؤهلها للتفوق والاستمرار، الإحاطة بخصائص عملية الإدراك لدى عميلها وأخذ ذلك كمرجعية لتحسين عرضها وكل الأنشطة المنتجة لهذا العرض بكل خصائصه وزواياه العامة والدقيقة منها، مما يمكنها من التحسين المستمر، والإبداع الناجح.

وعلى الرغم من هذه الأهمية التي يكتسبها إنشاء القيمة للعميل، وبالرغم من محورية الدور الذي يلعبه هذا الأخير في التنافسية، إلا أن الواقع المعاش لمؤسساتنا يتميز بالتخلف في تطبيق هاته الفلسفة الحديثة والتصورات التي تعطي التوجيه الناجح لنشاط المؤسسات وللاقتصاد ككل، حيث توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

✳ على مستوى المؤسسة:

- تقدم المؤسسة عرضاً جيداً لعملائها مقارنة بالظروف الحالية للسوق، لكنه بعيد عن التسويق الحقيقي، كونه غير مبني على الرغبات الحقيقية للعميل.

- يسيطر على المؤسسة التصور البيعي، لكن هذا لا ينفى وجود بعض المؤشرات الإيجابية الدالة على الاتجاه الاستراتيجي المستقبلي الذي تنوي المؤسسة انتهاجه، وهو خدمة العميل كمحور لنشاطها، كما بينت ذلك نتائج الاستبيان.

- تعاني المؤسسة من نقص مهارات الاستعلام وهياكله على مستوى تنظيمها.

✳ على مستوى المحيط:

- لا يوجد محيط تنافسي رغم الجهود المبذولة لجعله كذلك، والتي منها: برنامج تأهيل المؤسسات، برنامج تحسين التنافسية، وغيرها.

- هياكل الدولة تثبط الديناميكية التنافسية على عكس الأهداف التي أنشئت من أجلها (البنوك، المؤسسات الإدارية، هيئات الدراسات والاستشارات...).

- نظام معلومات وطني عاجز عن توفير المعلومة الموافقة لاحتياجات المؤسسات والمستثمرين.

- ضعف مصداقية المعلومة المقدمة، وانحصارها في جوانب تقنية، مما أدى إلى فقدان الثقة في

الجهات العمومية.

كل ما سبق أدى إلى نتيجة سلبية وهي ضعف القدرة التفاوضية للعميل، والقدرة المحدودة للمؤسسات على التحسين والإبداع إلا في حالات خاصة جدًا، ونتج عن ذلك كله عروض لا تخدم رغبات العملاء. لكن في ظل سعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وبعد دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق في الفاتح من سبتمبر المنصرم، لا يمكن المواصلة بهذا الوضع المتأزم، لا بد من العمل على اتخاذ الإجراءات الضرورية والتنفيذ السريع لها، لأن وتيرة التغيرات الاقتصادية العالمية -وبالتالي المحلية- متسارعة بشكل قد لا يعطي الفرصة لتدارك الأمر، إلا إذا تحقق الالتزام الصارم والجديّة في التطبيق. وعليه نتقدم بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات الموجّهة في بادئ الأمر للمؤسسة محل الدراسة، ثم تليها توصيات واقتراحات نراها ضرورية ومكتملة لما تم اتخاذه من قرارات على المستوى الكلي.

◀ على مستوى المؤسسة:

- تقليص فترة الانتظار بالتحسين على مستوى تنظيم عملية الشحن.
- تقديم تسهيلات فيما يخص دفع المستحقات، مع عدم اقتصار ذلك فقط على ذوي الصداقات، فعلى المؤسسة التفكير في طريقة تضمن بها حقوقها وفي الوقت نفسه تيسر على العميل عملية التسديد.
- يتوفر في عرض المؤسسة عامل قوي وهو التكلفة المناسبة، لكن لا يجب أن يكون ذلك على حساب العميل، فعليها مراعاة مصلحة العميل إلى جانب مصلحتها، والتوفيق بينهما لتقديم عرض يقوي مركزها التنافسي واستعدادها للظروف المستقبلية.
- البحث عن سبب ضعف جودة المنتج، فيما أن المادة الأولية تخضع لرقابة متخصصة تابعة للدولة ولا تستعمل إلا بترخيص منها، فإن المشكل أكيد في سلسلة القيمة داخل المؤسسة.
- أقلمة الخدمات وفق ظروف العملاء، ففيما يخص مشكل تأخر آجال التسليم خاصة بالنسبة للمقاولين البعيدين جغرافيا، فعلى المؤسسة معالجته بتحليل سلسلة القيمة لديها (سلسلة أنشطتها)، وسلسلة القيمة لدى الجهة المتكفلة بالنقل، وكذا تحليل نقاط التنسيق بين السلسلتين، للبحث عن أسباب هذا المشكل ومحاولة إيجاد حلول لها.
- تشجيع العميل على التصريح برأيه، بإعداد سياسة ملائمة شرط أن تبنى بشكل جماعي.
- توفير هياكل ومهارات الاستعلام على مستوى تنظيم المؤسسة، أو اللجوء إلى التعاون ومكاتب الدراسات القادرة على توفير المصدقية في المعلومة المعالجة.
- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حال وجودها، وتعريفه بأساليب وقنوات الاتصال الممكنة في حال ظهور مشكلة، وضمان السرعة في الردّ.

- تحليل الشكاوى للاستفادة بمعرفة الجوانب الهامة والمعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على الجودة، ونواحي الضعف في الأداء، ومن ثم بناء الخطط التحسينية الملائمة، واكتشاف سبل الإبداع الممكنة.

- تقوية ثقافة خدمة العملاء بمختلف فئاتهم داخل المؤسسة.

- القيام بدراسات تقييمية للجهود المبذولة والعمل على التحسين المستمر لها، ومحاولة الاستفادة من التجارب والاستشارات المتوفرة على مواقع الانترنت.

- توظيف المهارات اللازمة لتنفيذ ما سبق من توصيات.

◀ على مستوى المحيط:

■ على الحكومة تشجيع الاستثمار الأجنبي لإعطاء دفع للمنافسة بين المؤسسات، وبالتالي تحقيق جو تنافسي، وذلك بإعادة النظر في الإجراءات الإدارية المتناقضة وتسهيل الحصول على القروض، وتخفيض معدلات الفائدة، ويمكن أن تستعين في ذلك بتجارب الدول النامية في أمريكا اللاتينية، وكذا شرق آسيا (سنغافورة) والشرق الأوسط.

■ تقديم مساعدات مالية للمؤسسات لإجراء البحوث والدراسات اللازمة لإقامة المشاريع والتوسعات المستقبلية والتحسين في مجالات النشاط المختلفة.

■ لا بدّ من المراقبة الجديّة لسير عملية التأهيل للمؤسسات الجزائرية، فلا يكفي تنصيب هيئات مختصة دون مراقبة فاعليتها.

■ التأهيل العلمي للقائمين على توفير المعلومة ومساعدة المستثمرين، فلا بدّ من توظيف مهارات قادرة فعلا على تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه التنظيمات.

■ تخفيف الأعباء الجمركية على استيراد الآلات الإنتاجية، لجعل المؤسسات منتجة لا مجرد بائعة لمنتجات مستوردة.

■ توفير مهارات تسييرية على مستوى التنظيمات الرسمية والإدارية وكذا المؤسسات، وإن تعذر ذلك -حيث أن المالك هو المسير في المؤسسة الخاصة- فمن الأفضل توفير هيئات استشارية تتضمن مهارات متميزة في الإحاطة بالواقع وتقديم التوجيهات الصائبة.

■ إعطاء رؤية واضحة للتوجهات الكبرى للإقتصاد، وبالتالي تحسين درجة تعقيد التشريعات المنظمة لها، والعمل على مسايرتها للتطورات العالمية.

■ توفير شبكة اتصال على المستوى الوطني بين الهيئات والمؤسسات، وكذا مدّ حدودها إلى الخارج لتحقيق الاحتكاك والاستفادة أكثر من ناحية المعلومات، الاستشارات، اتفاقيات شراكة، صقل المهارات... خاصة بعد الدخول في شراكة مع الاتحاد الأوروبي فلا بدّ من الاستفادة بصورة ذكية من هذه التجربة.

- توفير التوعية، وإعطاء التكوين اللازم والمتواصل لإطارات وأفراد المؤسسات بتنظيم الملتقيات والدورات التكوينية، وكذا إتباع سياسة تعليم تخدم التوجهات المستقبلية للاقتصاد الوطني.
- إصلاح البنوك، وكذا توفير بنوك مختصة تلائم ظروف عملها خصائص المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة.
- لا بدّ من التحسين المستمر للسياسات المتبعة، وأخذ التجارب الناجحة للدول النامية، والشريكة-الاتحاد الأوروبي- كمرجعية لذلك.

#### ◀ جانب التمويل:

- بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية فمساهمتها يجب أن تكون كما يلي:
- تقديم دعم مالي للمشاريع الجديدة بتسهيل حصولها على مصادر مالية وطنية ودولية.
- تحسين مهاراتها المهنية للتعاون في الميادين التالية:

- تحضير مشاريع جديدة ( استغلال فرص) بالشراكة مع المؤسسات والمستثمرين، لتحريك المجالات التي من شأنها تنشيط إنعاش الاقتصاد العام والجو التنافسي.
- تحريك الادخار.
- توسيع العرض المرتقب للخدمات حسب خصوصيات عملائها.
- تقديم خدمات مالية للمستثمرين والمدخرين.
- وضع هياكل للاستثمار والشراكة في راس مال المؤسسات، وبالتالي المشاركة في إدارتها.
- وضع خدمات استشارية وإعلامية حول تسيير المؤسسات لضمان حصولها على القرارات الاقتصادية المناسبة.

#### ◀ جانب توفير المعلومة:

- التنسيق بين الجهات المتضمنة للبيانات والمعطيات حول واقع كل القطاعات ومجالات النشاط مثل: الغرف التجارية، الجماعات المحلية، التعاونيات الخاصة بالمهن، مراكز الأعمال، اتحادات أرباب العمل، مكاتب الاستشارة وكذا البنوك.
- توفير المعلومة النوعية والكمية في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وفي المكان المناسب.
- توفير العامل البشري المؤهل لمعالجة المعلومة، مع توفير ظروف عمل مناسبة له لضمان عدم فقده.
- يجب أن يتوفر على مستوى المؤسسات مهارات لجمع ومعالجة ونشر المعلومة.

■ إنشاء بنوك معطيات وتشجيع استعمال المعلومة، وتوفير عامل الثقة بمعالجة المعلومة وفق مؤشرات تلائم احتياجات المستعملين لها.

خلاصة القول أن هذا البحث أتى بالدرجة الأولى للإحاطة بالواقع التنافسي لمؤسساتنا، فتأكدنا من صحة الفرضية التي انطلقنا منها وهي أن المؤسسات الجزائرية تدرك ضرورة تسريع تأقلمها مع الوضع الجديد، حيث ظهرت من خلال نتائج البحث رغبة ناشئة لتحقيق هذا المكسب، لكن قدرتها تبقى محدودة في إطار محيط غير مشجع بكل جوانبه والذي أثر سلباً على الطرف الثاني المحقّق لتنافسياتها والمتمثل في عملائها، حيث تتميز قدرتهم التفاوضية بالمحدودية، رغم توفر الوعي لديهم ومحاولتهم لبناء قرارات موضوعية، وبذلك قيّدت كل الأطراف المحركة للتنافس، وللتخلص من هذا الجمود التنافسي نقترح معالجة موضوعي بحث غاية في الأهمية تمليهما الظروف الحالية بإلحاح:

- على المستوى الكلي:

"كيف يمكن الاستفادة ايجابيا من واقع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لتنشيط المناخ التنافسي؟"

- على المستوى الجزئي يمكن طرح إشكال مكمل:

"كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية بكل أشكالها المنتجة والخدمية الاستفادة من الشراكة الأوروبية؟"



## فهرس المحتويات

### الصفحة

### الموضوع

أ	.....	مقدمة
	.....	الفصل الأول: الميزة التنافسية في إطار التوجه الحديث
	.....	تمهيد
	.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
	.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
	.....	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
	.....	المطلب الثالث: الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية
	.....	المبحث الثاني: نظريات الميزة التنافسية
	.....	المطلب الأول: نظرية بورتر
	.....	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
	.....	I- استراتيجية السيطرة بالتكاليف
	.....	II- استراتيجية التمييز
	.....	III- استراتيجية التركيز
	.....	المطلب الثالث: نظرية الموارد والمهارات
	.....	I- تحديد وتقييم الموارد والمهارات
	.....	II- تقييم الموارد والمهارات
	.....	المطلب الرابع: التكامل بين النظريتين
	.....	المبحث الثالث: رضا العميل محور التنافس
	.....	المطلب الأول: التوجه- سوق
	.....	I- مفهوم التوجه - سوق
	.....	II- التوجه - سوق والأداء التنافسي للمؤسسة
	.....	المطلب الثاني: انشاء القيمة للعميل
	.....	المطلب الثالث: رضا العميل
	.....	خلاصة
	.....	الفصل الثاني: بناء الجودة من وجهة نظر العميل
	.....	تمهيد
	.....	المبحث الأول: ماهية الجودة
	.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
	.....	المطلب الثاني: الجودة متغير استراتيجي
	.....	I- الجودة والتكاليف
	.....	I-1 - تكاليف اللاجودة
	.....	I-2 - مجالات الاستفادة من معلومات تكاليف اللاجودة
	.....	II - الجودة و الحصة السوقية

.....	المطلب الثالث: الجودة وتنافسية المؤسسة
.....	المبحث الثاني: إدراك العميل للجودة
.....	المطلب الأول: مفهوم و خصائص عملية الإدراك
.....	I- مفهوم الإدراك
.....	II- الأنشطة الإدراكية
.....	II-1- الاختيار
.....	II-2- التنظيم
.....	II-3- التفسير
.....	III- خصائص العملية الإدراكية
.....	III-1- الانتقائية
.....	III-2- المحدودية
.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية الإدراك
.....	I - العوامل المتعلقة بالمتغير (الحدث ، الشيء) محل الإدراك
.....	II - العوامل المتعلقة بالفرد
.....	III -العوامل الموقفية
.....	المطلب الثالث: التحيز الإدراكي
.....	I- الآثار الأولية والحديثة
.....	II -الاعتماد على الصفات الرئيسية
.....	III -التعميم
.....	IV -التتميط
.....	V -الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه (الأحكام المسبقة)
.....	VI -الميل إلى الإدراك الدفاعي
.....	المطلب الرابع: الجودة المدركة
.....	المبحث الثالث: تحسين الجودة
.....	المطلب الأول: مفهوم العملية
.....	المطلب الثاني: تحسين العمليات
.....	I-عجلة ديمنج
.....	II- مبادئ التحسين
.....	II-1-تحديد الأولويات
.....	II-2-التحليل
.....	II-3-التبسيط
.....	المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات
.....	I-مفهوم إعادة الهندسة
.....	II-مبادئ إعادة الهندسة
.....	III-مراحل إعادة الهندسة
.....	IV-أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات
.....	V-عوامل نجاح إعادة الهندسة
.....	VI-بعض التجارب الناجحة
.....	خلاصة
.....	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

⌚	المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة.....
⌚	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة.....
⌚	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
📁	المطلب الرابع: آفاق وطموحات المؤسسة.....
📁	المبحث الثاني: نشاط مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر.....
📁	المطلب الأول: حافظة الأنشطة ( ثنائيات منتج/سوق).....
📁	المطلب الثاني: سير عملية الإنتاج.....
📁	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسة.....
📁	I-المنتوج.....
📁	II- السعر.....
📁	III- التوزيع.....
📁	IV-الترويج (سياسة الاتصال).....
📁	المطلب الرابع: واقع وآفاق السوق.....
📁	المبحث الثالث: منهجية البحث الميداني.....
📁	المطلب الأول: فروض وتساؤلات الدراسة والمنهج الموظف لمعالجتها.....
📁	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
📁	I-المقابلة.....
📁	II- الملاحظة.....
📁	III-الوثائق والسجلات الإدارية.....
📁	IV-مواقع على الانترنت (الإحصاءات الرسمية).....
📁	V-استمارة الاستبيان.....
📁	المطلب الثالث: مجالات الدراسة الميدانية.....
📁	المطلب الرابع: عينة البحث.....
📁	I-تقسيم المجتمع إلى طبقات.....
📁	II- تقدير حجم العينة الكلي.....
📁	III-توزيع العينة على الطبقات.....
📁	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
📁	المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
📁	المبحث الثاني: الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقا لنتائج البحث.....
📁	خاتمة.....
📁	قائمة الاشكال.....
📁	قائمة الجداول.....
📁	فهرس المحتويات.....
📁	الملاحق.....
📁	قائمة المراجع.....