



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر عوائق الدخول للصناعة على أداء (ربحية) المؤسسة الصناعية
دراسة حالة مؤسسة EN.I.CAB بسكرة لصناعة الكوابل للفترة
(2015-2004)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

الأستاذ المشرف:

أ.د/ صالح مفتاح

إعداد الطالبة:

خديجة عباسية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ صالح مفتاح
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ بن تركي وليد
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د/ بن خليفة أحمد
ممتحنا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر أ	د/ عريف عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ كدودة عادل

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل
الذي أهديه إلى روح والدي العزيز طيبه الله ثراه
وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جنانه ورجائي لكل
من يطلع على هذا العمل أن يترحم عليه وعلى كافة
المسلمين.

إلى والدي الغالية بارك الله في عمرها

إلى زوجي وأبنائي

إلى أختي وإخوتي

إلى ليا ووزان ومحمد أمين

إلى كل أفراد عائلتي بحباسة ورحيم

إلى أخواتي في الله رقية، حليلة، وفاء، دليلة ونزيهة

إلى كل الأصدقاء والأحباب

شكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي تتم بنعمه الصالحات وعلى توفيقه لنا لإعداد هذه
المذكرة حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
وأصلي وأسلم وأبارك على خير الخلق ورسله محمد صلى الله عليه وسلم.
أتوجه بالشكر الخالص والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور صالح
مفتاح على نصائحه وتوجيهاته وصبره طوال فترة الإشراف وجزاه الله عني خيرا
وبارك في صحته وعمره.

كما أشكر جزيل الشكر الأستاذة الدكتورة **جوهرة آقطي** التي لم تبخل علي
بالمساعدة جزاها الله عني خيرا وبارك فيها وكذا الأستاذ الدكتور **دبلة فاتح**.
أشكر كذلك جزيل الشكر **صبرينة** على تعاونها ومد يد المساعدة في الحصول
على المعلومات المتعلقة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين حواجز الصناعة التي تمنع دخول منافسين جدد وربحية المؤسسات القائمة، حيث استندت إلى بيانات عينة تتكون من خمسين فردا بين مديري وإطارات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، تشمل آراءهم حول حواجز دخول سوق صناعة الكوابل ومتطلباتها، وتم جمع الردود من خلال الاستبيانات وتم بناء نموذج الاقتصاد القياسي لاختبار هذه العلاقة، والحصول على النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي، وارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.

وأشارت نتائج الاقتصاد القياسي إلى أن ثمانية أبعاد للحواجز الصناعية لها تأثير مباشر وإيجابي على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتشكل حواجز أمام المؤسسات الجديدة لدخول السوق، وأظهرت أن مسؤولي المؤسسة يرون أن سياسة البحث والتطوير هي الأهم حاجز للدخول، في حين أن اقتصاديات الحجم هو الأقل أهمية.

الكلمات المفتاحية: حواجز الدخول للسوق، حواجز هيكلية، حواجز استراتيجية، مؤسسة قائمة، وافد جديد، أداء المؤسسة، ربحية المؤسسة.

Abstract :

the aim of this study is to measure the relationship between industry barriers that prevent the entry of new rivals and the profitability of incumbent firms. of fifty individuals among the managers and executives of the Biskra Cable Industry, including their opinions about the barriers to entering the cable industry market and its requirements. The responses were collected by questionnaires and the econometric model was constructed, to test this relationship. The findings were obtained using descriptive statistics, Pearson correlation, and multivariate regression.

Econometric results indicated that eight dimensions of industry barriers have a direct and positive impact on the profitability of Biskra Cables Industry and serve as barriers for new firms to enter the market, and showed that organization's officials believe that research and development policy is the most important entry barrier, whereas economies of scale are the least important.

Keywords: market entry barriers, structural barriers, strategic barriers, Potential Entrant, Incumbent Firms, performance, profitability.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	المخلص باللغة العربية
IV	المخلص باللغة الانجليزية
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الرسوم البيانية والأشكال
XI	فهرس الملاحق
ب - ك	مقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكالية البحث
ج	فرضيات البحث
د	أسباب اختيار الموضوع
د	أهداف البحث
هـ	أهمية البحث
هـ	منهج البحث
و	نطاق وحدود البحث
و	صعوبات البحث
و	مخطط الدراسة
ز	الدراسات السابقة
ي	تقسيم البحث
[2- 50]	الفصل الأول: حواجز الدخول إلى السوق
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم الدخول للصناعة وعوائق الدخول
3	المطلب الأول: مفهوم الدخول للصناعة

9	المطلب الثاني: مفهوم عوائد الدخول للصناعة
15	المبحث الثاني: عوائد الدخول كأداة في خدمة المؤسسات
15	المطلب الأول: اقتصاديات الحجم والمزايا المتأتية من التكاليف
21	المطلب الثاني: التميز في المنتجات والعوائد القانونية
26	المبحث الثالث: عوائد الدخول كمتغير استراتيجي للمؤسسة
26	المطلب الأول: الشروط اللازمة لظهور حواجز الدخول الاصطناعية
31	المطلب الثاني: أصناف عوائد الدخول الاستراتيجية
50	الخلاصة
[103-52]	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة
53	المطلب الأول: تعريف الأداء وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه
60	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة
65	المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداء
78	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وأنظمة المؤشرات المعبرة عنه
78	المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة
85	المطلب الثاني: مؤشرات وأنظمة المؤشرات المعبرة عن الأداء
96	المبحث الثالث: أثر عوائد الدخول على ربحية المؤسسات القائمة
96	المطلب الأول: دراسة العلاقة بين عوائد الدخول وربحية المؤسسات من خلال نموذج بتكاليف ثابتة
98	المطلب الثاني: التأثير السلبي لعوائد الدخول على أرباح المؤسسات
103	الخلاصة
[166 -105]	الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
105	تمهيد
106	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
106	المطلب الأول: صناعة الكوابل في الجزائر

114	المطلب الثاني: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
122	المبحث الثاني: تطور نشاط المؤسسة وتحليل استراتيجياتها المتعلقة بعوائق الدخول للسوق
122	المطلب الأول: تطور نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
124	المطلب الثاني: تحليل استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بعوائق الدخول
135	المبحث الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة
135	المطلب الأول: تصميم الدراسة
137	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
145	المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة
166	الخلاصة
[173-168]	الخاتمة
168	النتائج المتعلقة بالجانب النظري
169	النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي
170	اختبار صحة فرضيات الدراسة
172	التوصيات
172	آفاق البحث
[185-175]	قائمة المصادر والمراجع
[213-187]	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	العلاقة بين تكلفة المؤسسة القائمة والمؤسسة الوافدة	1.1
48	عوائق الدخول والخروج	2.1
63	علاقة الكفاءة والفعالية بإنتاجية المؤسسة	1.2
122	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 1987-2020	1.3
124	تطور مبيعات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة الممتدة (2000-2020)	2.3
125	تطور حجم إنتاج مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة الممتدة (2000-2020)	3.3
125	تطور تكاليف إنتاج مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة الممتدة (2000-2020)	4.3
127	الاستقلال المالي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة خلال 2000-2020	5.3
131	الموزعون المعتمدون لمؤسسة ENICAB	6.3
133	تطور المصاريف السنوية للإشهار بالمؤسسة خلال الفترة (2000-2020)	7.3
133	تطور الأرباح الصافية السنوية للمؤسسة خلال الفترة (2000-2020)	8.3
138	معامل الثبات Alpha Cronbach	9.3
139	الصدق الذاتي لعبارات لبعء اقتصاديات الحجم	10.3
139	الصدق الذاتي لعبارات بعء المزايا المطلقة للتكاليف.	11.3
140	الصدق الذاتي لعبارات بعء التميز في المنتجات	12.3
140	الصدق الذاتي لعبارات بعء الحواجز القانونية	13.3
140	الصدق الذاتي للأبعاد المحددة لعوائق الدخول الهيكلية وعوائق الدخول الهيكلية	14.3
141	الصدق الذاتي لعبارات بعء التكاليف غير قابلة للاسترداد	15.3
141	الصدق الذاتي لعبارات بعء استراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي	16.3
141	الصدق الذاتي لعبارات بعء فائض الطاقة	17.3
142	الصدق الذاتي لعبارات بعء التكامل العمودي	18.3
142	الصدق الذاتي لعبارات البحث والتطوير	19.3

142	الصدق الذاتي لعبارات الوصول إلى قنوات التوزيع	20.3
143	الصدق الذاتي لعبارات الإعلان والإشهار	21.3
143	الصدق الذاتي للأبعاد المحددة لعوائق الدخول الاستراتيجية وعوائق الدخول الاستراتيجية	22.3
143	الصدق الذاتي لمتغيري العوائق الهيكلية والعوائق الاستراتيجية في إعاقة الدخول لصناعة الكوابل	23.3
144	الصدق الذاتي لعبارات أداء المؤسسة	24.3
145	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	25.3
146	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	26.3
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور عوائق الدخول لصناعة الكوابل	27.3
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة	28.3
158	نتائج الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل	29.3
159	نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	30.3
159	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	31.3
160	معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط	32.3
161	معامل الارتباط	33.3
161	نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	34.3
162	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	35.3
163	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	36.3
164	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط: نتائج الانحدار المتعدد	37.3



فهرس الرسوم البيانية والأشكال

الصفحة	عنوان الرسم البياني أو الشكل	الرقم
16	اقتصاديات الحجم	1.1
19	وصف للمزايا المتأنتية من التكلفة للمؤسسات القائمة	2.1
26	لعبة بسيطة بدون اشتباكات	3.1
28	اللعبة الثانية، على ثلاث مراحل	4.1
29	نموذج القرار لتحديد الاستجابة للوافدين الجدد	5.1
36	آلية عمل استراتيجية السعر الحد في حالة الدخول الواسع	6.1
39	تطبيق سياسة الطاقة المفرطة بالمؤسسة	7.1
55	العوامل التي تحرك الأداء	1.2
56	أبعاد الأداء	2.2
62	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	3.2
70	الدعائم الرئيسية للأداء التجاري	4.2
79	مستويات تقييم الأداء	5.2
86	المعلومات التي يتضمنها مؤشر الأداء	6.2
89	منظور بطاقة الأداء المتوازن	7.2
91	نموذج قياس الأداء الاستراتيجي - مقارنة أصحاب المصلحة	8.2
92	الأوجه الخمسة لمؤشر قياس الأداء	9.2
93	مصفوفة قياس الأداء	10.2
94	نموذج النتائج ومحددات النتائج	11.2
94	مقارنة قياس الأداء الموجه لعمليات الإنتاج	12.2
95	هرم الأداء لـ Cross و Lynch	13.2
123	معدل نمو رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة الممتدة 1987-2020	1.3
124	معدل نمو المبيعات	2.3
126	تطور تكاليف الإنتاج مقارنة بتطور حجم الإنتاج	3.3

134	تطور أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مقارنة بمصاريف الاشهار	4.3
154	متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول لصناعة الكوابل	5.3
154	متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول لصناعة الكوابل	6.3
157	متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول لصناعة الكوابل	7.3
160	التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار البسيط	8.3
162	التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار البسيط	9.3



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الرسم البياني أو الشكل	الرقم
187	استبانة البحث	01
194	القوائم المالية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	02

المقدمة العامة

تمهيد

من أهم تنبؤات النظرية الاقتصادية هو أن الأرباح المرتفعة بشكل غير طبيعي لا يمكن أن تستمر في صناعة تنافسية لأن وجودها سيجذب مؤسسات جديدة، بالتالي ستؤدي الزيادة اللاحقة في الإنتاج إلى إعادة السعر إلى المستوى التنافسي، أي إلى الحد الأدنى من منحنى متوسط التكلفة. في هذه الحالة سيصل معدل الربح الذي حققته المؤسسات القائمة بعد ذلك إلى المستوى الطبيعي، وهو نفس المستوى الذي يمكن أن تحصل عليه من خلال تخصيص مواردها في مشاريع بديلة ذات مخاطر مماثلة. وبالتالي، يضمن الدخول الحر للسوق تخصيصاً فعالاً للموارد في الاقتصاد.

لقد كان سلوك المؤسسات داخل صناعاتها أو المنافسة أو الاتفاقيات فيما بينها لاقتسام السوق أو طرد منافسين جدد، وما إلى ذلك، موضوعاً متكرراً في النظرية الاقتصادية عند فك تشفير المعايير التي تستخدمها المؤسسات لاتخاذ القرارات. ويعتبر معيار تعظيم الربح الأكثر تداولاً على نطاق واسع، الأمر الذي يفسر تنافس المؤسسات فيما بينها من أجل الحفاظ على ولاء العملاء. حيث أن بقائها في هذه الحالة يعتمد على عدد العملاء الذين تستطيع الاحتفاظ بهم. ويتميز هيكل السوق في هذه الحالة بوجود العديد من المؤسسات (خاصة الصغيرة منها والمتوسطة)، التي تتنافس في الأسواق المحلية خاصة أو الدولية ولديها القدرة على النمو.

وعلى هذا الأساس اهتمت العديد من الأعمال السابقة بدراسة الظواهر التي تفسر اختلال التوازن في السوق والأسباب التي تؤثر على الكفاءة التخصيصية والديناميكية فيه. فنجد في النظرية الاقتصادية ضمن نموذج احتكار القلة الخاص بـ Cournot أنها تحاول تطوير أدوات لإثبات السلوك السيئ بين المؤسسات في نفس الصناعة. وفي الخمسينيات من القرن العشرين، طوّر جو باين وباولو سيلوس لايني وفرانكو موديليانى نظرية السعر الحد، الذين قاموا ببناء نموذج لإثبات ممارسة القوة السوقية في صناعة ما. أما خلال الثمانينيات، حاولت نظرية اللعبة والألعاب التعاونية وغير المتعاونة أيضاً تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات فيما يتعلق بتعظيم الأرباح. من هنا ظهر الجدل حول الحواجز التي تحول دون الدخول للسوق والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات في هذه الحالة من أهم المواضيع المفسرة لسياسة المنافسة في سوق معين.

وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ووصف جميع العوائق المحتملة للدخول وتأثيراتها المحتملة على المنافسة والأداء. ولدراسة تأثير عوائق الدخول على أداء المؤسسات الصناعية من خلال مؤشر الربح تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة باعتبارها مؤسسة قائمة في سوق صناعة الكوابل وتحل مكانة هامة فيه، بالتالي لها القوة والقدرة على ممارسة وتطبيق استراتيجياتها بالشكل الذي يحقق لها أهدافها في السوق الذي تنشط فيه، من خلال تحليل ومعرفة جميع السياسات المتعلقة بعوائق الدخول لصناعة الكوابل، وتأثيراتها المختلفة على ربحية المؤسسة.

إشكالية البحث

من خلال ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التي سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عليها والتي يمكن طرحها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر عوائق الدخول للصناعة على ربحية المؤسسات الصناعية بصفة عامة وعلى ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بصفة خاصة؟

تقتضي الإجابة على هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر عوائق الدخول للصناعة على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- كيف تؤثر الحواجز الهيكلية لصناعة الكوابل على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- كيف تؤثر الاستراتيجيات التي ستختارها مؤسسة EN.I.CA.BISKRA لتقليل التأثير السلبي للدخول المحتمل للمؤسسات الجديدة على ربحيتها؟
- كيف يؤثر كل عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الكوابل على أرباح المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث

على ضوء الإشكالية المطروحة للبحث، يمكن صياغة عدة فرضيات والتي سنحاول في الأخير إثبات مدى صحتها من خطأها للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، حيث تم تقسيمها إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تؤثر عوائق الدخول للصناعة على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تتأثر أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالحواجز المرتبطة بهيكل الصناعة وكذا الحواجز المتعلقة بالتكتيكات الاستراتيجية لمنع دخول وافدين جدد للصناعة.

الفرضية الفرعية الثانية: بما أن مؤسسة صناعة الكوابل تتمتع بقاعدة هيكلية ضخمة وتترعب على مساحة هامة بحكم طبيعة نشاطها، فهي تستغل ذلك لتحقيق وفورات الحجم رغبة منها في تقليل تكاليف الإنتاج بالتالي زيادة أرباحها.

الفرضية الفرعية الثالثة: قد تؤثر بعض عوائق الدخول الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة صناعة الكوابل تأثيرا سلبيا على أرباحها تضحية منها للحفاظ على بقائها ومكانتها في السوق.

الفرضية الرابعة: يختلف تأثير العوامل المحددة للحواجز الهيكلية للسوق أو الحواجز الاستراتيجية على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالتالي يمكن معرفة أهمية كل محدد أو استراتيجية بالنسبة لأرباح المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع

- تكمّن أهم المبررات التي دفعتنا للاختيار هذا الموضوع في:
- يندرج هذا الموضوع ضمن مجال التخصص، باعتبار أن حواجز الدخول جزء منها ينبثق عن هيكل السوق والآخر عبارة على سلوك استراتيجي للمؤسسات القائمة، تهدف من خلالها منع مشاركة المنافسين لها في الصناعة، أما بالنسبة لعنصر الربحية فهو عبارة على محدد أساسي من محددات الأداء، الأمر الذي يتوافق ومنهج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء).
 - رغبة الباحثة في معرفة أثر عوائق الدخول على أداء المؤسسات القائمة لأن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على أثر عوائق الدخول على أداء المؤسسات الراجعة في الدخول (الصغيرة والمتوسطة).
 - عدم وجود دراسات سابقة بين متغيري حواجز الدخول وأداء المؤسسات القائمة، وبالتالي رغبة الباحثة في تقديم الجديد في هذا الموضوع.

أهداف البحث

- يمكن تلخيص جملة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة على النحو التالي:
- التعرف على الإطار النظري لعوائق الدخول وتبيان الجانب الناتج عن هيكل الصناعة والجانب المتعلق بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات القائمة.
 - التعرف على آلية هذه السياسة وحدود نجاحها بالنسبة للمؤسسات القائمة في ظل حدة المنافسة في السوق ومدى حجم الوافد الجديد وخصائصه المميزة ومدى القدرة على الجمع بين عدة استراتيجيات في آن واحد.
 - إظهار أهمية هذه الحواجز بالنسبة للمؤسسة القائمة كوسيلة للحفاظ على مكانتها في السوق الذي تنشط فيه على المدى الطويل.
 - توصيف وتحديد ترتيب أهمية حواجز الدخول التي تطبقها مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في السوق الذي تنشط فيه كمؤسسة قائمة.
 - إن دراسة الاستراتيجيات المختلفة التي يقوم بها هذا النوع من المؤسسات وكذلك تحليل سوق صناعة الكوابل سيساعدنا على فهم القضايا المختلفة في قلب الصراع بشكل أفضل. بالتالي سيكون من الممكن تصور الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسات الكبيرة ومتعددة الجنسيات وفهم الاستراتيجيات المواتية لاعتمادها من أجل التمكن من احتلال مكان في السوق.
- يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الجمع بين المؤلفات الأكاديمية السابقة والنتائج التجريبية لدراسة الحالة لإنتاج فهم جديد لشروط دخول السوق للمؤسسات الجديدة التي تدخل أسواقاً شديدة التنظيم ومعرفة الآليات اللازمة لمعالجة هذه العوائق من خلال الوسائل التي تتمتع بها المؤسسات الجديدة هذا من الجانب

النظري، أما الجانب التطبيقي فسنسعى من خلاله لمعرفة مدى تأثير الحواجز الهيكلية أو الاستراتيجية على أداء مؤسسة صناعة الكوابل كمؤسسة قائمة من خلال مؤشر ربحيتها.

أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث في النقاط الأربع التالية:

- التعرف على السلوك الاستراتيجي للمؤسسات القائمة في سوق احتكار القلة والسياسات المتبعة من طرفها لحماية حصتها وحجم مبيعاتها؛
- التعرف على مختلف الحواجز التي تعيق دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق وآلية كل عائق من هذه العوائق وإبراز أثره على ربحية المؤسسات القائمة سواء بالإيجاب أو بالسلب؛
- التعرف على سلوك مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال تحليل أثر عوائق الدخول سواء المتعلقة بهيكل صناعة الكوابل أو الاستراتيجيات التي تتخذها لمنع مشاركة الوافدين الجدد إلى السوق.
- التعرف على أهم الحواجز التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها كسياسة للحفاظ على حصتها السوقية وزيادة أرباحها في نفس الوقت في السوق الذي تنشط فيه.

منهج البحث

للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانبه وتحليل أبعاده، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال التعرف على الجانب النظري لعوائق الدخول سواء ما تعلق بهيكل السوق أو كسياسة تستخدمها المؤسسة القائمة في صالحها لتحقيق أهدافها والتعرف على مختلف العوائق التي قد تواجه الوافد الجديد للسوق، وآلياتها وحدودها.

وسعى منا لبلوغ مختلف المعارف المتعلقة بمتغيرات الدراسة والحقائق المرتبطة بها وتتبع تطوراتها عبر الأزمنة المختلفة منذ نشأتها وصولاً إلى المفهوم المعاصر لها، فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي. أما الدراسة التطبيقية فهي مبنية على تصميم دراسة حالة، من خلال التركيز على مؤسسة جزائرية كبيرة تسعى للسيطرة واحتكار سوق صناعة الكوابل على المستوى المحلي، رغبة منا في معرفة مدى تطبيقها لاستراتيجيات تمنع من خلالها مشاركة الوافدين الجدد لحصتها السوقية. كما تم جمع البيانات في مقابلات مع الموظفين الرئيسيين في المؤسسة.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الاستقصائي من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة يتضمن جميع الجوانب المتعلقة بالإشكال المطروح بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بمدى وجود علاقة بين متغيري عوائق الدخول وربحية المؤسسة القائمة وأثر تلك العلاقة، من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، إصدار 21 من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات.

نطاق وحدود البحث

تركز هذه الدراسة على الحواجز التي تضعها المؤسسات القائمة والتي تهدف من خلالها لمنع دخول المؤسسات الجديدة للسوق ومدى تأثيرها على ربحيتها. لغرض إضافة معرفة جديدة فيما يتعلق بسؤال البحث الرئيسي المحدد، في سوق يتسم بتركز عدد قليل فقط من المؤسسات القائمة القوية التي تحقق أرباحا عالية فيه وتعمل على المحافظة وبقوة على مركزها في السوق.

تركز دراسة الحالة على مؤسسة جزائرية رائدة في صناعة الكوابل على مستوى السوق المحلي خلال فترة زمنية تمتد من سنة 2000 إلى غاية سنة 2020. كما تفرض خصوصية دراسة الحالة قيودا على قابلية تعميم النتائج على الصناعات والتطبيقات الأخرى نظرا لاختلاف هيكل ومتطلبات كل صناعة عن الأخرى. كما تتخصص هذه الدراسة بإظهار تأثير حواجز الدخول (الهيكلية والاستراتيجية) على أداء مؤسسة صناعة الكوابل من خلال مؤشر الربحية.

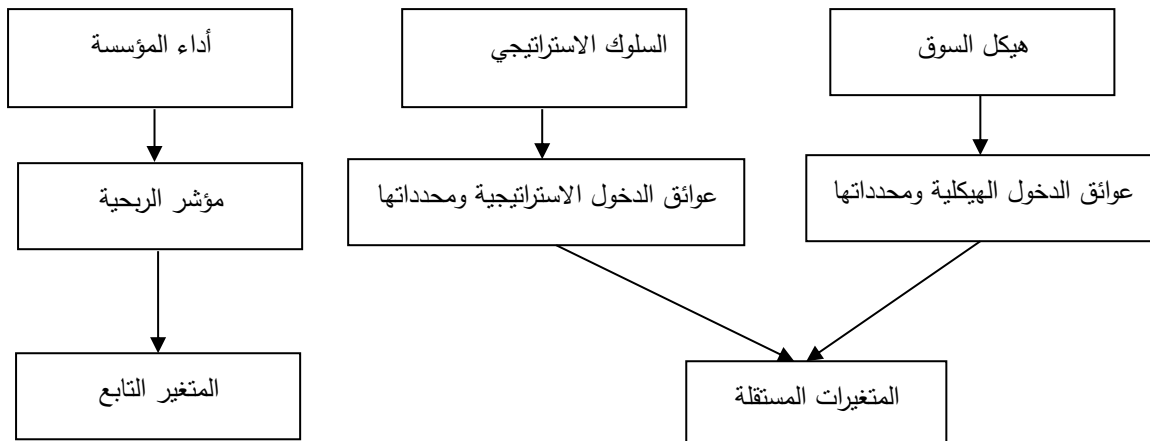
من الممكن أيضا أن تكون بعض الآثار المترتبة على دراسة الحالة قابلة للتطبيق على الصناعات الأخرى ذات الخصائص الصناعية والسوقية المماثلة. كما يوفر القسم النظري المراجعة الأدبية المتوفرة حول العوائق التي تحول دون الدخول للسوق من تيارات بحثية مختلفة ذات طبيعة مفيدة أيضا للصناعات الأخرى.

صعوبات البحث

- يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث في النقاط التالية:
- عدم توفر قاعدة للبيانات لدى موظفي المؤسسة تتعلق بالإنتاج، تطور حجم الإنتاج لكل منتج، الكمية المباعة لكل منتج، تطور أسعار المنتجات، ويرجع ذلك، حسب تصريحاتهم، إلى عمليات البيع المتعددة للمؤسسة، مما ينجر عنه تحميل كل المعلومات المتعلقة بالإنتاج والأسعار وما تعلق بذلك من قواعد بيانات، كمؤشرات شخصية ترحل برحيل المدير بالفترة التي زاول فيها نشاطه بالمؤسسة. بالتالي صعب علينا دراسة الجانب المتعلق بسياسة الأسعار لدى المؤسسة.
 - انعدام المعطيات المتعلقة بسوق صناعة الكوابل وكذا المؤسسات المنافسة في هذا المجال الأمر الذي جعلنا نعجز أمام تقديم دراسة كمية دقيقة تتعلق بتحديد الحصة السوقية للمؤسسة وتطورها وكذا تحليل بيئة المؤسسة بشكل يجعلنا نحصل على نتائج دقيقة في هذا الشأن.

مخطط الدراسة

على ضوء الإشكال المطروح والأهداف المراد التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومجموعة الفرضيات الموضوعية، يمكن اقتراح المخطط التالي، يلخص متغيرات الدراسة وخطواتها.



الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع عوائق الدخول للصناعة والعوامل المحددة لها سواء تعلق الأمر بهيكل الصناعة أو دراسة سلوك المؤسسات القائمة في السوق أو دراستها كعائق من عوائق مكافحة الاحتكار.

وسنحاول من خلال الآتي تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة وإبراز أهم نقاط الاختلاف بينها وبين موضوع الأطروحة.

أولاً: عرض أهم الدراسات السابقة

من خلال البحث في الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوعنا، تم الحصول على مجموعة من البحوث يمكن إدراجها على النحو التالي:

1- دراسة (1976) Alain Alcouffe بعنوان:

« CONCURRENCE OLI GOPOLISTIQUE, PRIX ET BARRIÈRES A L'ENTREE »
Université des sciences sociales de Toulouse.

استهدفت الأطروحة إلى دراسة ذلك التضارب في طرح الكلاسيك حول السعر السائد في السوق الناتج عن المنافسة التامة بين جميع المؤسسات الناشطة فيه، وأن ذلك السعر هو السعر التوازني حتى بعد دخول مؤسسات جديدة إلى السوق بفرض أن الأمر ضروري كون ذلك سوف يقضي على الأرباح غير العادية ويرجع السعر السائد دائماً إلى السعر التوازني.

في حين أشار الباحث إلى أن هذا الطرح يتناقض مع الواقع الذي يسود فيه حالات الاحتكار للأسواق، حيث خلص هذا البحث الذي تضمن نموذجاً يربط بين عوائق الدخول للصناعة وكيفية تحديد السعر الأمثل في سوق يتميز بالاحتكار المطلق. وإلى أنه من غير الممكن تحديد السعر الأمثل في هذا السوق كون المحتكر من يتحكم في السوق بالإضافة إلى استخدامه لسياسة السعر هناك سياسات أخرى تعتمد عليها كالتميز في المنتج واقتصاديات الحجم والمزايا المطلقة للتكاليف، رغبة منها في المحافظة على وضعها المهيمن في السوق ومحاربة المنافسين الراغبين في مشاركتها الوضع.

2- دراسة (2001) Hans J. Huber بعنوان:

« Strategic behaviour, barriers to entry and barriers to mobility: An investigation into the European airline industry from 1993 to 1997 » l'Université de Genève.

استهدف البحث إلى التعرف على عوائق الدخول وطريقة تأثيرها على السلوك الاستراتيجي والتسعير في سياق تحرير التنظيم وإلغاء القيود داخل قطاع النقل الجوي الأوروبي في سبيل تشجيع المنافسة. قبل رفع القيود، تم منع شركات الطيران الجديدة من دخول مدينتين معا، لأنها كانت تحكمها اتفاقيات ثنائية. وهكذا تم استبدال الحواجز التنظيمية أمام الدخول بحواجز "اقتصادية" جديدة، تمارسها المؤسسات القائمة الأكثر قوة. على سبيل المثال، تم استخدام سياسة التضحية بالرفاهية المرتبطة بازدهام المطارات للسلوك الاستراتيجي من خلال زيادة وتيرة الرحلات الجوية، وتوجيه حركة المرور للطرق عالية الكثافة والطويلة، والحفاظ على ارتفاع الطلب على هذه الطرق عبر CRS والتميز السعري من ناحية المقاعد بالطائرة. تتنافس أكبر المؤسسات القائمة في أوروبا على حصص الأغلبية في مراقبة الحركة الجوية. تعتبر الحركة الجوية داخل أوروبا، مثل ازدهام المطارات، أحد الأسباب الرئيسية التي تؤثر سلبا على هذه الصناعة.

كما حاول الباحث التأكيد على النقطة التي مفادها أن المزيد من التحرير سيؤدي إلى مزيد من السلوك الاستراتيجي الذي يهدف إلى خلق حواجز اقتصادية جديدة، خاصة لصالح المؤسسات القائمة وجعل الدخول أكثر صعوبة.

3- دراسة (2003) Jasper Bles and others بعنوان:

« Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises » Research Report

استهدف هذا التقرير تحديد العوائق المختلفة للدخول ومناقشة الآليات الكامنة وراء هذه الحواجز، وتأثير الآلية بحجم المشارك المحتمل، حيث تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم التوصل إلى أنه ليس كل الوافدين متشابهين، بل هناك العديد من الفروق التي تميز كل واحد عن الآخر كدخول مبتكر مقابل دخول غير مبتكر؛ كما أن التمييز بين الوافدين الصغار والكبار له أهمية خاصة. فالوافدون الكبار هم الذين لديهم بالفعل أنشطة تجارية في صناعة أخرى ويقومون بتنويع أعمالهم إلى الصناعة التي تم إدخالها. عادة ما تمتلك هذه المؤسسات خبرة كبيرة (تنظيمية وتكنولوجية)؛ ولديهم علاقات راسخة مع الموردين والعملاء وشبكات التوزيع؛ وعادة ما يكون لديهم رأس المال الكافي. من ناحية أخرى، فإن الوافدين الصغار ومتوسطي الحجم لديهم خبرة تقنية وتنظيمية أقل (أو في حالة بدء التشغيل، قد يفتقرون إلى الخبرات تمامًا)؛ بالإضافة إلى أن لديهم (وصول) أقل إلى رأس المال اللازم لبدء النشاط.

تمتلك معظم المؤسسات الكبيرة (الموجودة بالفعل) بنية تحتية هامة لتوزيع سلعها وقد استثمرت في اسم علامتها التجارية لعدة سنوات. فعند دخولها سوق جديد، قد تكون قادرة على استخدام البنية التحتية للتوزيع

الحالية واسم العلامة التجارية للدخول في السوق الجديدة، وعادة ما تكون المؤسسات الأكبر أيضًا أكثر قدرة على جذب رأس مال جديد (متطلبات رأس المال)، وقد تستفيد بسهولة أكبر من وفورات الحجم وقد تكون قادرة على مواجهة المؤسسات القائمة. بالتالي، يشكل حوالي نصف حواجز الدخول عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- دراسة (2008) Hamid Noroozian بعنوان:

« Competition problems and market entry barriers for Swedish and international actors »
university of Stockholm.

عالج الباحث من خلال هذه الأطروحة المشاكل التي تواجه إدارة مرور مدينة ستوكهولم من حيث انخفاض مردود وحدتين من وحداتها: صيانة الحقائق والشوارع والأشغال العمومية. حيث يعد ضعف المنافسة في الخدمات العمومية بشكل عام مشكلة شائعة جدًا تؤثر على العديد من المشتريين العموميين في السويد، ونتيجة لذلك يتم إهدار مبلغ كبير من الضرائب بسبب عدم الكفاءة.

أحد أسباب انخفاض مردود هاتين الوحدتين هو وجود حواجز عالية لدخول السوق. واستندت نتائج هذا البحث على 26 مقابلة غطت العملاء والمقاولين بالإضافة إلى مجموعات المصالح الأخرى. فيما يتعلق بقطاع الصيانة، حيث كان أحدهم مهيمناً للغاية في بلدية ستوكهولم، وفاز بمعظم المناقصات. في الوقت نفسه، فإن معظم شركات الصيانة ليست قادرة على المنافسة بدرجة كافية أو ليس لديها القدرة على إنتاج خدمات صيانة الشوارع.

ذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم العديد من حواجز السوق مثل المخاطر المتعلقة بالصيانة الشتوية للشوارع في الأجزاء المركزية من ستوكهولم، ومدة العقود القصيرة، وسوء الاتصال بالعميل/المقاول، ونقص مواقع التخزين.

5- دراسة (2012) Karla Asikainen بعنوان:

"Barriers to Entry in a Regulated Industry: Tackling Barriers to Entry with Limited Resources – The Entrant Perspective" Aalto University, Finlande.

استهدف هذا البحث إلى دراسة الآثار المترتبة على العوائق التي تحول دون دخول الوافد الجديد الذي يسعى لدخول سوق شديد التنظيم. وبشكل أكثر تحديداً، دراسة كيف يمكنه معالجة هذه العوائق لتحقيق النجاح في الدخول. حيث أظهرت دراسة الحالة التي ركزت على تحديد أربع مجموعات رئيسية من التحديات، وبشكل رئيسي الوقت والخبرة والمبيعات والتحديات المالية ذات الصلة. بعدها تم فحص إمكانية مواجهة المشترك (الوافد الجديد) للتحديات التي أوجدها حواجز الدخول. ووفقاً للواقع التجريبي، فإن المشارك لديه القدرة على صياغة استراتيجيات مختلفة لمعالجة العوائق التي تحول دون الدخول والتي تتغير في الوقت المناسب لتصدي الحواجز التي تفرضها الاستراتيجيات القائمة. بالتالي فإن نتائج دراسة الحالة تشير إلى أن الحواجز التي تحول دون الدخول ليست ثابتة بل ديناميكية، وتتغير بمرور الوقت من خلال الاستراتيجيات

القائمة والوافدة. على هذا النحو، تشير النتائج إلى أن الوافد يمكنه بالفعل من خلال صياغة استراتيجيات ناجحة، معالجة حواجز الدخول حتى لو لم يكن بإمكانها التأثير على الظروف الهيكلية للصناعة.

6-دراسة (2015) NICOLAS FELX بعنوان:

« LA DIFFÉRENCIATION : UNE SOLUTION POUR CONTOURNER LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE DANS LE SECTEUR BRASSICOLE ». Université du Québec.

استهدف البحث توصيف وتحديد ترتيب أهمية حواجز الدخول التي تواجهها المصانع الصغيرة محل الدراسة في سوق كيبيك، وإظهار أهمية التمايز كوسيلة للالتفاف على هذه الحواجز والنجاح في دخول هذا السوق على المدى الطويل. بالتالي سيكون من الممكن تصور الضغوط التي تتعرض لها الشركات الصغيرة والمتوسطة من قبل الشركات متعددة الجنسيات وفهم الاستراتيجيات المواتية لاعتمادها من أجل التمكن من احتلال مكان في السوق.

تؤكد نتائج هذه الرسالة وجود العديد من العوائق أمام الدخول في القطاع محل الدراسة، كما يتضح أن المشاكل المتعلقة بالتوزيع واقتصاديات الحجم والوصول إلى رأس المال والبحث والتطوير هي العوامل الرئيسية التي تحد من بدء المصانع الصغيرة. كما توضح أن السعر الحد والمزايا المتأتية من التكلفة والبحث والتطوير لم تكن حواجز مقيدة للغاية في هذا القطاع. ويعتبر التمايز، عاملاً مهماً في نجاح المصانع الصغيرة. بالإضافة إلى خصوصية وجودة المنتجات المعروضة والموقع الجغرافي وصورة المؤسسة والعلامة التجارية هي العناصر التي تميز تمايز سوق الصناعة محل الدراسة.

ثانياً: الفرق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

من خلال عرض مجموعة الدراسات السابقة، تبين لنا أن هذه الدراسة قدمت جوانب إضافية جديدة في حدود ما تم التوصل إليه-تتمثل في ربط العلاقة بين متغيري عوائق الدخول للصناعة بنوعيتها كمتغير مستقل وأداء المؤسسة القائمة من خلال مؤشر الربحية كمتغير تابع وتطبيق الدراسة على أهم المؤسسات الناشطة في صناعة الكوابل، لنصل في الأخير إلى إبراز أهمية كل عائق من عوائق الدخول سواء تعلق بهيكل صناعة الكوابل أو استراتيجية المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لربحيتها.

تقسيم البحث

سعيًا منا للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والذي يتمحور حول أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي جاء بعنوان "حواجز الدخول إلى السوق"، حيث سنتطرق فيه إلى جميع الجوانب النظرية المتعلقة بعوائق الدخول للسوق، لذلك تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: الأول ندرج فيه مفهوم الدخول للصناعة والعوائق التي تواجهها المؤسسات حيال ذلك والوقت المناسب للدخول. أما المبحث الثاني فرأينا أن ندرس فيه عوائق الدخول كأداة في خدمة المؤسسة، أي العوائق المرتبطة بهيكل الصناعة، أما المبحث

الثالث فسندرس فيه عوائق الدخول كمتغير استراتيجي للمؤسسة، أو ما يطلق عليها عوائق الدخول الاستراتيجية المتعلقة بالتكتيكات التي تتخذها المؤسسة تجاه الوافدين الجدد للسوق.

الفصل الثاني: والذي جاء بعنوان "الإطار النظري لأداء المؤسسة"، حيث سنعالج فيه الأسس النظرية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، لذلك سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: يعالج المبحث الأول مفهوم الأداء وخصائصه وكذا الإشارة إلى مختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه مع الإشارة إلى أنواعه المرتبطة بالهدف الذي ترغب كل مؤسسة في تحقيقه والمؤشرات المتعلقة بكل نوع من أنواع الأداء. أما المبحث الثاني فسنحاول من خلاله التطرق إلى تقييم الأداء والذي يعتبر من أهم المراحل التي تلجأ إليها المؤسسة لمعرفة مسارها وعلى أساسه تقييم مدى نجاح الاستراتيجيات المتبعة أو التي ستتبعها مستقبلاً، حيث سنشير من خلال هذا المبحث إلى أهداف قياس الأداء وأهمية تقييمه ثم نتطرق إلى مبادئ وخطوات تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه عملية التقييم، بالإضافة إلى التطرق إلى مؤشرات وأهم أنظمة المؤشرات المعبرة عن الأداء المستخدمة في تقييمه وتصنيفاتها وأنواعها المختلفة.

الفصل الثالث: والذي جاء بعنوان "دراسة أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، والذي سنحاول من خلاله التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها، شاطها ومنتجاتها وتحليل بعض الجوانب المالية المرتبطة بالأداء من خلال مؤشر الربح وكذا أثر عوائق الدخول لصناعة الكوابل على أرباح المؤسسة من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومعرفة مختلف الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة في سبيل عرقلة أو منع دخول الوافدين الجدد للصناعة. وتضمن البحث خاتمة عامة شملت نتائج البحث واختبار صحة الفرضيات والتوصيات وآفاق البحث.

الفصل الأول

مواجز الدخول للسوق

المبحث الأول: مفهوم الدخول للصناعة وعوائق الدخول

المبحث الثاني: عوائق الدخول كأداة في خدمة المؤسسات

المبحث الثالث: عوائق الدخول كمتغير استراتيجي للمؤسسة

تمهيد:

احتلت دراسة حواجز الدخول مجالاً مثيراً للاهتمام خاصة بالنسبة للاقتصاديين ومسيري المؤسسات، نظراً لأن شروط الدخول تعتمد على العملية التنافسية. بالتالي، وكقاعدة عامة، نشير باستمرار إلى مفهوم الحواجز أمام الدخول لشرح السهولة أو الصعوبة التي يمكن للمؤسسات أن تواجهها في اختراق السوق. سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد ما الذي يمثله مفهوم الدخول للسوق وما هي شروطه والوقت المناسب لذلك وكذا مختلف المفاهيم المتعلقة بحواجز أو عوائق الدخول، من خلال تتبع التطور التاريخي، في الاقتصاد والقانون، للتعريفات المتعلقة به، أما الجزء الثاني فسنخصصه لدراسة التقسيمات المختلفة لعوائق الدخول، سواء المتعلقة بهيكل السوق أو المتعلقة بالتكتيكات التنافسية التي تمارسها المؤسسات القائمة

المبحث الأول: مفهوم الدخول للصناعة وعوائق الدخول

يعمل دخول المنافسون الجدد كقوة موازية ضد المستويات العالية من التركيز الصناعي وإساءة استخدام المركز المهيمن من قبل المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة. باعتبار أنه يؤدي إلى زيادة العرض، وخفض الأسعار، وتكثيف الابتكار، وتحقيق التوازن في الأسواق التي لا تعمل بطريقة مرغوبة اجتماعيا. لكن هناك مجموعة من القيود تؤثر على دخول منافسين جدد في القطاعات الصناعية. على هذا الأساس سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المفاهيم المتعلقة بدخول المؤسسة للصناعة، وتحليل المفاهيم المرتبطة بعوائق الدخول وتصنيفها.

المطلب الأول: مفهوم الدخول للصناعة

قبل التطرق لمفهوم حواجز الدخول ومختلف التصنيفات الموضوعية بشأنها من قبل مختلف الباحثين في مجال الاقتصاد الصناعي واستراتيجية المؤسسة، سنحاول إبراز مفهوم الدخول للصناعة وذلك لتوضيح المقصود بالوافد الجديد والمؤسسة القائمة وتحديد الفرق بينهما وتأثير كل واحد منهما على الآخر من خلال الاستراتيجيات المتبناة من قبلهما وهدف كل واحد منهما.

الفرع الأول: الوافد المحتمل والمؤسسة القائمة

قبل التطرق لأي مفهوم يتعلق بعوائق الدخول للصناعة نحاول أن نفرق بين مصطلحي الوافد المحتمل أو الجديد والمؤسسة القائمة في السوق.

أولاً: الوافد المحتمل للصناعة¹

يقصد بالوافد المحتمل أو الجديد للصناعة تلك المؤسسة الراغبة في الدخول لسوق معين مهما كان حجمها وخبرتها السابقة. ويتضمن الدخول، حتى من خلال الدمج، قرارا استثماريا، بالتالي تخمينات من قبل الداخلين المحتملين حول العوائد التي يمكنهم كسبها من خلال تخصيص الموارد في هذا السوق. إذا كانت المؤسسات القائمة تشكل احتكار القلة، بالتالي يمكنهم التأثير على نتيجة السوق، في هذه الحالة تعتمد العوائد التي يخمنها الوافد المحتمل على ردود الأفعال المتوقعة للمؤسسات القائمة. لكن ردود الفعل هذه تعتمد على الأحكام السابقة للمؤسسة القائمة فيما يتعلق بتصدي الدخول، وحول ما سيردع الدخول وكيف ستصرف أي مؤسسة قائمة.

يمكن حصر العناصر التي يعتمد عليها الوافدون المحتملون في اتخاذ قرار الاستثمار في النقاط

التالية:

- 1- العوائد الحالية التي تكسبها المؤسسات القائمة في السوق؛
- 2- عوائق الدخول الطبيعية أو الاستراتيجية؛
- 3- ردود الفعل المتوقعة من المؤسسات القائمة عند الدخول؛

¹ R. E. Caves, M. E. Porter, **From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition**, the MIT Press, the quarterly journal of economics, Vol. 91, N° 2, May 1977, P 242.

4- السلوك المحتمل للمؤسسات الأخرى الراغبة في الدخول للسوق؛

5- التكاليف غير قابلة للاسترداد اللازمة لجمع المعلومات حول السوق واتخاذ القرار .

يأخذ الوافد المحتمل بعين الاعتبار أن تكلفة اتخاذ قرار الدخول ستكون باهظة، والعديد من التكاليف الأخرى للدخول سيكون لها قيمة استرداد محدودة، على سبيل المثال، النفقات لتطوير أصول الشهرة، تمايز المنتج تكاد تكون غير قابلة للاسترداد بالكامل في حالة فشل الدخول. كما يمكن أن يؤدي عدم اليقين إلى منع دخول الوافد الذي لا يحبذ المخاطرة.

ثانياً: المؤسسة القائمة¹

نقصد بالمؤسسة القائمة، تلك التي تنشط سابقاً في سوق معين ولديها حصة فيه، مهما كان حجمها. يمكن أن تكون بعض الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسات القائمة مربحة جزئياً لأنها تمنع الدخول ومشاركة أي وافد جديد معها في السوق، وتأخذ معظم الإجراءات الرادعة للدخول شكل نفقات حالية (ربما في شكل خسائر على المدى القصير) لتوسيع الأرباح المستقبلية. لذلك يوضح تحليل الاستثمار سلوك المؤسسات القائمة تجاه الوافدين المحتملين والفعالين.

وعليه، فالسلوك الذي يغير أي عنصر في قرار الاستثمار الخاص بالوافد سيؤثر على حالة الدخول، وذلك بافتراض وجود توافق واتفق من قبل جميع المؤسسات القائمة.

الفرع الثاني: الدخول للصناعة

كما سبق وأن أشرنا، فالدخول يعتبر قرار استراتيجي للمؤسسات للنشاط في صناعة معينة، سواء كانت هذه المؤسسة جديدة وذات خبرة متواضعة أو قيام مؤسسة ذات خبرة بتوسيع نطاق نشاطها في سوق جديد. بالتالي سنتعرف من خلال هذا الفرع على الدخول للسوق والمفاهيم المرتبطة به ومختلف أشكاله وشروطه.

أولاً: مفهوم الدخول للصناعة

مثل جميع المفاهيم الاقتصادية، من الصعب تحديد مفهوم الدخول للصناعة، وقد حدد Bain معيارين أساسيين للدخول يمكن الإشارة إليهما في النقطتين التاليتين²:

- الظهور في الصناعة كوحدة أو كيان قانوني مستقل بصفة المنتج؛

- في نفس الوقت بناء أو إدخال طاقة إنتاجية مادية جديدة لم تكن مستخدمة في الصناعة من قبل.

لذلك، هناك عنصران في مفهوم الدخول: خلق منتج جديد والدخول به إلى سوق معين، بالإضافة إلى ظهور مؤسسة جديدة، ومركز جديد لصنع قرار مستقل، ويستثنى من هذين العنصرين قيام مؤسسة خارج الصناعة بشراء مؤسسة أخرى تم تأسيسها في الصناعة وقيام المؤسسة الناشطة في الصناعة بتوسيع طاقتها الإنتاجية.

¹ Ibid, P 245.

² Joe Bain, "Barriers to New Competition", Harvard University Press, Cambridge, 1956, P P 5, 6.

تتضمن هذه الاستثناءات عنصراً من التعسف: حيث يمكن أن يحدث الاستحواذ على مؤسسة ما تغييراً كبيراً في ظروف المنافسة وظهور مركز جديد لصنع القرار. كما أن توسيع الطاقة الإنتاجية للمنتج القائم بالفعل سيكون له آثار ولو صغيرة بالنسبة للمنتجين القائمين بالفعل مع تلك الخاصة بدخول منتج جديد.

ثانياً: شروط الدخول للصناعة

تعتبر شروط الدخول للصناعة على جميع التكاليف التي سيتحملها الوافد الجديد عند اتخاذ قرار المشاركة في السوق.

1- مفهوم شروط الدخول من منظور اقتصادي

يقصد بشروط الدخول إلى صناعة ما على أنه حالة المنافسة المحتملة من البائعين الجدد المحتملين، تنعكس هذه السياسة على مدى قدرة البائعين الراشخين على رفع أسعارهم باستمرار فوق المستوى التنافسي دون جذب مؤسسات جديدة لدخول الصناعة. وعلى هذا النحو، فإن شرط الدخول عبارة عن حالة هيكلية تحدد في أي صناعة التعديلات التي لا تشجع على الدخول، أي أنها تصف الظروف التي ستصبح فيها احتمالية المنافسة من المؤسسات الجديدة ضعيفة¹.

2- محددات شروط الدخول

أشار Bain في دراسته إلى أنه هناك ثلاثة محددات لشروط الدخول²:

- **الأول** هو تأثير مزايا التكلفة المطلقة: قد يعني هذا سيطرة المؤسسات القائمة على تقنيات وبراءات الاختراع، ومزايا الحصول على المواد الخام مقارنة بالوافدين الجدد، وظروف سوق المال التي تفرض معدلات فائدة أعلى على الوافدين الجدد؛

- **المحدد الثاني** هو تمايز المنتج: وهذا يعني التفضيل التراكمي للمشتريين لعلامة تجارية للمؤسسة القائمة، والتحكم في التصاميم الفائقة والتحكم في قنوات التوزيع من قبل هاته المؤسسات.

المحدد الثالث والأخير هو اقتصاديات الحجم للمؤسسات الكبيرة: من خلال الإنتاج والتوزيع على نطاق واسع بحيث تسيطر المؤسسة المثلى على حصة كبيرة من السوق.

وعلى أساس هذه المحددات التي أشار إليها Bain، جاء العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال لتطوير الفكرة، وتم وضع العديد من محددات الدخول للسوق التي سوف نتطرق إليها من خلال المبحث الثاني من هذا الفصل.

¹ Chiel Albers, **Technical barriers to entry in the telecommunications equipment sector**, thesis of master, Eindhoven University of Technology, technology and policy, Holland, 2007, P19.

² Joe Bain, op. cit, p 11-16.

3- حالات فشل عوائق الدخول للسوق

قد يكون الدخول لصناعة ما غير محفوف بشروط (لا يتحمل فيه الوافد تكاليف) في الحالات التالية¹:

- 1- ليس لدى المؤسسات القائمة مزايا التكلفة المطلقة على الداخلين المحتملين؛
 - 2- لا تتمتع المؤسسات القائمة بمزايا نسبية ناتجة عن ارتباط المشتري بمنتجها؛
 - 3- اقتصاديات الحجم بالمؤسسة لا تذكر: إنتاج المؤسسة على النطاق الأمثل لا يمثل سوى جزء ضئيل من إجمالي إنتاج الصناعة؛
- ويمكن توضيح هذه الشروط من خلال الآتي:

تشير النقطة الأولى إلى أن المؤسسات التي ترغب في التأسيس في الصناعة من المرجح أن تنتج بمتوسط تكلفة أدنى ويساوي مثيله في المؤسسات القائمة ويكون لها ذلك في الحالات التالية:

- خلص (Gaynor & Haas-Wilson 1998, Blees and al. 2003) إلى أن الوافدين الكبار، الذين يدخلون عادة من خلال التنويع في صناعة أخرى، سيكون لديهم خبرة، وعلاقات قائمة وراسخة مع الموردين والعملاء، ولديهم إمكانية الوصول إلى شبكات التوزيع وعادة ما يكون لديهم إمكانية الوصول إلى مبالغ كبيرة من رأس المال²؛
- لا يؤدي دخول مؤسسة جديدة إلى تعديل أسعار عوامل الإنتاج بشكل ملموس؛
- لا تستفيد المؤسسات القائمة من الوصول الحصري إلى التكنولوجيا.

وتتحقق النقطة الثانية المشار إليها سابقا في حال ما كانت المؤسسات القائمة لديها منتجات متجانسة تماما، أو إذا كان تمايز المنتجات لا يمنع الوافد الجديد من الحصول على مزايا المستهلكين، وهذا يتطلب أن ارتباط المستهلكين بالأصناف التي يعرفونها بالفعل لا يعد أمرا مستعصي الحل.

يتعلق الشرط الأخير بالشروط الفنية وعلاقتها بحالة المنافسة فيكون الدخول مجاني إذا كان دخول الوافد الجديد في الصناعة لا يشكل خطرا على المكانة السوقية وأرباح المؤسسات القائمة بالتالي لا يضطر الوافد الجديد إلى الخضوع لحرب عند دخوله، كل من هذه الشروط، إذا لم تتحقق، يمكن أن تخلق ما يطلق عليه J. Bain "حاجز أمام المنافسة"³

ثالثا: الوقت المناسب للدخول في حال وجود حواجز في الصناعة

ركزت الأبحاث السابقة على تحديد نقطة الدخول الأكثر فائدة للمؤسسات. حيث أشار Lieberman and Montgomery إلى أن المؤسسات الأولى التي دخلت السوق قادرة على الحصول على هوامش ربح

¹ Alain Alcouffe, CONCURRENCE OLI GOPOLISTIQUE, PRIX ET BARRIÈRES A L'ENTREE, Economies et finances, Université des sciences sociales de Toulouse, Année Universitaire 1975-1976, France, P51.

² Karla Asikainen, **Barriers to Entry in a Regulated industry: Tackling Barriers to Entry with Limited Resources - The Entrant Perspective**, Marketing Master's thesis, Department of Marketing Aalto University School of Business, Finland, 2012, P 14-15.

³ Alain Alcouffe, op. cit , P 50-53.

أفضل، وقادرة على التفاوض على تكاليف أقل لرأس المال ويمكنها الوصول إلى السبق على منافسيها، مما يضعهم في مركز تنافسي هام فيما يتعلق بالوافدين اللاحقين¹.

الآثار المترتبة على المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الناشئة تكمن في أن دورة حياة الصناعة وتوقيت الدخول لهما تأثيرات مهمة على أداء ما بعد الدخول مقارنة بالمؤسسات الكبيرة². وتشير نتائج الأبحاث لكل من (Perhrsson ; Peltzman; Porter) أيضاً إلى أنه لا سيما في الصناعات التي تكون فيها عوائق الدخول عالية، يجب أن تدخل المؤسسة الجديدة في المراحل المبكرة جداً من دورة حياة الصناعة حيث يكون تأثير حواجز الدخول على الأداء المبكر للوافد معتدلاً عند مقارنته بالدخول في مراحل لاحقة³.

وعليه، فإن بعض حواجز الدخول لها تأثير أكبر على صغار الوافدين مقارنة بالوافدين الأكبر حجماً أو في حالة كون الوافد الصغير مشاركاً جديداً وليس لديه إمكانيات أو رأس مال كبير. في هذه الحالة يمكن للمؤسسات القائمة ذات الحجم الكبير استخدام بنيتها التحتية الحالية واسم علامتها التجارية عند دخول صناعة أو سوق جديدين.

بالإضافة إلى الاستفادة من الإمكانيات والأصول الحالية، تمتلك المؤسسات الكبرى عادةً نفوذاً مالياً أكبر بكثير وعادة ما تكون أفضل في جذب رأس المال الجديد لدعم دخولها؛ علاوة على ذلك، فهي عادة ما تكون كبيرة بما يكفي للتأثير على المواقف التنافسية في الصناعة. وكما سنرى من خلال النقاط المتعلقة بدراسة الجانب النظري لعوائق الدخول للصناعة أنه عادةً ما يتطلب الدخول الناجح رأس مال كبير للتمكن من معالجة العوائق التي تحول دون الدخول. إذ غالباً ما يكون الوافدون الصغار الأول والأكثر تأثراً وبشكل مباشر بإجراءات المؤسسات القائمة مثل الأنواع المختلفة من الإجراءات الانتقامية.

الفرع الثالث: الدخول المباشر للصناعة مقابل الدخول عن طريق عملية الاستحواذ

قد يكون الاستحواذ أيضاً وسيلة لإدخال منافس جديد إلى السوق. لذلك يجب أن تتضمن نظرية حواجز الدخول دراسة هذا الجانب من جانب الآلية والآثار.

يتم تعريف الدخول، سابقاً، على أنه يحدث عندما يبدأ منافس جديد في السوق من الصفر، ومع مرور الوقت يتوسع في نشاطه. بالتالي، يُستبعد الدخول عن طريق الاستحواذ لمنافس موجود في السوق الجديدة.

من الناحية العملية، ربما ينظر المديرون إلى الدخول المباشر ودخول الاستحواذ كبدايات عند اتخاذ قرار بشأن دخول سوق جديدة. أما الآثار النظرية لهذين النوعين من الدخول فتتشابه إلى حد كبير.

¹ Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery, **First-Mover Advantages**, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, P 50.

² Kenneth C. Robinson, Patricia Phillips McDougall, **Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches**, Strategic Management Journal, Vol. 22, N° 6-7, July 2001, P 670.

³ Karla Asikainen, op. cit, P13.

أولاً: الدور النظري لعملية الاستحواذ على الدخول¹

تتشابه عملية الاستحواذ مع عملية الدخول المباشر عندما تهدف المؤسسة للتوسع السريع في نشاطها. في ظل نموذج حواجز التنقل الداخلية للسوق، يتم استخدام عملية الاستحواذ كاستراتيجية للتغلب على حاجز الصناعة وخرق حواجز التنقل الداخلية، ويتطلب الدخول عن طريق الاستحواذ، في كثير من الأحيان، استثمارات ضخمة للتوسع، كما يساهم في اختراق حواجز التنقل من خلال تحويل المنافس الثانوي إلى منافس رئيسي من خلال ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة بعد عملية الاستحواذ. من الواضح أنه ليست كل عمليات الاستحواذ المتنوعة عبارة عن سياسة للدخول للسوق (فعمليات الاستحواذ الأفقية ليست إلا استراتيجية للتنويع). يمكن التمييز بين الاستحواذ الذي يتم في المقام الأول لأغراض الإضافة إلى محفظة الاستثمار والاستحواذ لغرض دخول السوق من خلال:

- 1- نية استخدام الأعمال المكتسبة من عملية الاستحواذ كأساس للتوسع في السوق الجديد؛
- 2- الرغبة في استغلال الترابط / التآزر بين الأعمال المكتسبة والأعمال التجارية الأم الأخرى؛
- 3- مصلحة المؤسسة المستحوذة في السوق، وليس فقط في الأعمال المكتسبة، كطريقة للدخول إلى صناعة معينة.

ثانياً: الاختيار بين الدخول المباشر والاستحواذ²

على الرغم من أن الدخول المباشر والاستحواذ هما طريقتان للدخول إلى السوق، إلا أنهما ينطويان على عمليات مختلفة تمامًا. وهناك العديد من العوامل قد تؤثر على اختيار الدخول لسوق معين، من بين الأسواق الأخرى.

ركز التحليل التقليدي لاختيار الدخول على المسائل المالية والإدارية والقانونية، وما إذا كانت المؤسسات الراغبة في تطبيق سياسة الاستحواذ موجودة أم لا.

1- الأسباب التقليدية لهذا الاختيار

للدخول المباشر والاستحواذ العديد من الآثار المالية المختلفة للداخل الجديد للسوق، خاصة من جانب الربح والخسارة. إذ يتطلب الاستحواذ قدرًا كبيرًا من التمويل، لأنه يعتمد إلى حد كبير على الاحتياطات النقدية للوفاء الجديد، أو القدرة على جمع الديون الخارجية أو حقوق الملكية، أو التزامات حقوق الملكية، أما بالنسبة للتمويل المتعلق بالدخول المباشر فيكون من الأموال التي يتم إنشاؤها داخليًا، بسبب الاستخدام المتزايد عادة للأموال.

قد لا تتكبد المؤسسة المستحوذة نفقات إشهار عالية إذا كانت معروفة، مما يؤثر بشكل مباشر على زيادة الإيرادات، كما تختلف أنماط الإدارة بين عملية الدخول المباشر وسياسة الاستحواذ، حيث أن الأولى تتطلب نهجًا أكثر تنظيمًا للدخول مقارنة بالثانية ويرجع ذلك إلى عامل الخبرة بشكل أساسي.

¹ George S. YiP, *Barriers to Entry, A Corporate -Strategy Perspective*, Lexington Books, United States of America, 1982, P 67.

² Ibid, P 70-74.

قد تنشأ قيود قانونية على دخول الاستحواذ، الذي يطبق أكثر على عمليات الاستحواذ الأفقية، نظراً لأن المؤسسة المقتناة سيكون لها مزايا على المنافسين في سوق المؤسسة المستحوذة التي تتمتع بالقوة الكافية لزيادة حصتها بشكل كبير والتأثير على المنافسة في السوق، وذلك في سبيل منع الاحتكار.

2- اعتبارات حواجز الدخول للسوق

يختلف تأثير الاعتبارات المالية والإدارية والقانونية المذكورة أعلاه عن تأثير حواجز الدخول على الاختيار بين الدخول المباشر والدخول عن طريق الاستحواذ. إذ يؤثر وجود الحواجز على الاعتبارات المالية من خلال المخاطر المتكبدة والمهارات المطلوبة لاختراقها. كما يؤثر وجود حواجز أمام الدخول أيضاً على العائد المتوقع على الاستثمار المرتبط بكل وضع دخول لمؤسسة معينة تدخل سوقاً معيناً. على أي حال، يجب أن تتجنب المؤسسات الدخول المباشر إلى الأسواق ذات العوائق الأعلى، ويفضل في هذه الحالة الدخول عن طريق سياسة الاستحواذ.

المطلب الثاني: مفهوم عوائق الدخول للصناعة

يعتبر مفهوم Joe Bain للحواجز أمام المنافسة الجديدة نقطة تحول لدراسة التنظيم الصناعي، حيث أوضح من خلال دراسته كيف يسعى البائعون المركزيون باستمرار لإعاقة تخصيص الموارد بكفاءة، وكيف ستختلف هذه العملية من صناعة إلى أخرى.

تلقت فرضيات Bain التجريبية الرئيسية دعماً قوياً من الأبحاث الإحصائية اللاحقة، وقد تم إضفاء الطابع الرسمي على النموذج النظري الخاص به وتوسيع نطاقه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف الحواجز التي تعيق الدخول لصناعة ما انطلاقاً من أعمال Bain.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم عائق الدخول

قبل التطرق لمفهوم حواجز الدخول للصناعة كمصطلح شائع، نحاول التعرف على مختلف العوائق الملاحظة الأولى في مجال التجارة والمبادلات قبل تطورها ووصولها لما هي عليه اليوم سواء تعلق بتعريفاتها أو تقسيماتها.

- لمحة تاريخية لشكل حواجز الدخول قبل شيوع مفهومها¹

من الناحية التاريخية، كانت العوائق الأكثر شيوعاً أمام الدخول المجاني إلى الأسواق هي الاحتكار الحكومي للمنح وبراءات الاختراع ومنحها بشكل حصري من أجل تحصيل إيرادات حكومية. مثال على ذلك ملح غابيل في الصين، إذ كان الحق في تصنيع ونقل وبيع الملح تحت رقابة حكومية صارمة، حيث يمكن للتجار المرخص لهم فقط التعامل في الملح، وذلك ضمن مناطق جغرافية محددة فقط. فقد كان تجار الملح آنذاك محتكرون للمزايا الممنوحة لهم من قبل الحكومة التي استمدت عائدات كبيرة لها من هذا المصدر.

¹ R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, and Michael A. Williams, **Economic and Antitrust Barriers to Entry**, <http://www.mcafee.cc/Papers/PDF/Barriers2Entry.pdf>, consulted in 27/08/2014.

كما منحت الحكومات احتكارات لتشجيع الاختراعات المفيدة اجتماعيًا. إذ منح هنري السادس أول براءة اختراع إنجليزية معروفة Flemishborn John of Utynam عام 1449 لجون احتكارًا لمدة 20 عامًا لطريقة صنع الزجاج الملون، لنوافذ كلية إيتون، التي لم تكن معروفة من قبل في إنجلترا. في وقت أسرة تيودور.

ومع ذلك، فإن استخدام مصطلح "الحاجز"، فيما يتعلق بالدخول إلى السوق، نشأ في المناقشات حول ضرائب العبور، وليس المنح الاحتكارية الحكومية. ففي الإمبراطورية الصينية، على سبيل المثال، كانت المحطات المتماثلة أين تكون فيها الموانع مادية، يحرسها المسؤولون المحليون، حيث يتم تحصيل الرسوم على سلع معينة أثناء عبورها من جزء من الإمبراطورية إلى جزء آخر. في عام 1911، منعت خمس محطات متماثلة من عبور الطريق المائي بين Shanghai وSoochow، الأجانب من دخول البلاد بسلع أجنبية دون دفع التعريفات التجارية.

إذا كانت براءات الاختراع الحكومية والمنح الاحتكارية تشكل عوائق أمام إنشاء مؤسسات جديدة، فإن تعريفات العبور والتجارة هي حواجز تحول دون توسع المشاريع القائمة في أسواق جديدة. ليأتي الاقتصاديون فيما بعد لضم كلا من هذين العائقين تحت عنوان واحد ألا وهو عوائق الدخول وضم العديد من العوائق الأخرى للمنافسة.

يعتبر Donald H. Wallace أول خبير اقتصادي يستخدم المصطلح في مقال له نُشر في مجلة أكاديمية، وهو ما يفسر المبادئ الرئيسية للمنافسة الاحتكارية، التي أول من أشار إليها تشامبرلين عام (1935)، حيث أشار إلى أنه يجب إزالة أي حواجز أخرى للدخول الحر باستثناء تلك المتأصلة في الصفات الخاصة المختلفة للمنتج أو القدرة على الحصول على رأس المال".

يمضي Wallace في إثراء الأدبيات المتعلقة بعوائق الدخول الأخرى، التي تم إهمالها، حيث يشير إلى أهمية السيطرة على الموارد النادرة للمواد الأولية،... وكذا متطلبات رأس المال الكبيرة التي تعتبر هي الأخرى عائقًا مهمًا للدخول يستدعي إعادة النظر من قبل سلطات مكافحة الاحتكار. وأشار إلى أن طبيعة العوائق التي تحول دون الدخول المجاني تحتاج إلى دراسة دقيقة.

بعد خمسة عشر عامًا من ذلك، نشر Joe S. Bain سلسلة من المقالات في كتاب من شأنه أن يشكل أول دراسة شاملة عن حواجز الدخول.

سعى Bain (1949) إلى شرح الاتجاه الملحوظ في بعض الصناعات المتواطئة في احتكار القلة (مثل السجائر والفولاذ) للاحتفاظ بسعر أقل من المستوى الذي من شأنه زيادة الأرباح على المدى القصير في الصناعة، حيث قدم نموذج السعر الحد لمنع الدخول، وعرفه على أنه أعلى سعر يمكن أن تفرضه المؤسسات القائمة دون تشجيع المؤسسات الأخرى للدخول للسوق. حيث تقدر المؤسسات القائمة الحصص السوقية التي سيخسرونها أمام الوافدين للصناعة، وكذلك شروط المنافسة التي قد يواجهونها بعد الدخول،

ثم يقارنون هذه التقديرات بالأرباح التي قد يخسرونها عن طريق تحديد السعر بدلا من السعر الذي يحقق أقصى ربح على المدى القصير والتي كان الهدف منها دائما تثبيط الدخول.

افترض Bain أنه إذا لم تتمكن المؤسسات الجديدة من دخول السوق بسهولة، فإن المؤسسات القائمة تزيد من أرباحها على المدى القصير، بينما إذا تمكنت المؤسسات من دخول السوق بسهولة، فإن المؤسسات القائمة تضحي بأرباحها على المدى القصير لمنع الدخول، ثم حدد ثلاث خصائص هيكلية للسوق قد تقيد حرية الدخول على النحو التالي:

- لدى المؤسسات القائمة براءات اختراع تتعلق بعمليات الإنتاج أو السيطرة على الموارد الحيوية؛
- تتمتع المؤسسات القائمة بمزايا تكلفة كبيرة على الداخلين المحتملين، والتي تشمل مزايا في تكاليف الإنتاج؛
- حجم المؤسسة القائمة كبير جدًا بالنسبة للسوق واقتصاديات الحجم كبيرة.

الفرع الثاني: المناقشات الأكاديمية لعوائق الدخول

إن أقدم الدراسات التي تناولت مفهوم عوائق الدخول كانت عند كل من جو باين وجورج ستيجلر في إطار البحث عن مقدار الوقت الذي يمكن للمؤسسات القائمة في صناعة ما الاحتفاظ بحصتها في السوق مع وجود تهديد لمؤسسات أخرى ببيع منتجاتها لنفس العملاء. بمعنى آخر كيف تتصرف المؤسسة القائمة عندما يظهر منافس جديد في السوق¹.

حاول العديد من الاقتصاديين والباحثين القانونيين تحديد مفهوم حاجز الدخول، وقد نتج عن ذلك مجموعة متنوعة من التعريفات، يعالج العديد منها قضايا مختلفة، ويتعارض البعض منها. وسوف نشرح من خلال الآتي بتقديم التعريفات التي تم اقتراحها في الأدبيات الاقتصادية حسب الترتيب الزمني.

Joe S. Bain² : صاغ باين أول تعريف عام لحاجز الدخول، وذلك في إطار الدفاع عن رأيه بأن وفورات الحجم ومتطلبات رأس المال تشكل حواجز مهمة أمام الدخول، الذي قدمه في الفصل التمهيدي لكتابه "حواجز المنافسة الجديدة"، وذلك عام 1956. حيث عرفها على أنها "مجموعة العوامل التي تسمح لمؤسسات قطاع معين بممارسة أسعار أعلى من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة على المدى الطويل بشكل لا يستميل الداخلين الجدد للسوق³. وتم إجراء المقارنة بين أرباح ما قبل الدخول للمؤسسات القائمة وأرباح ما بعد الدخول للوافدين، بالتالي يوجد حاجز للدخول إذا لم يتمكن المشارك من تحقيق مستويات الربح بعد الدخول التي تمتع بها المؤسسة القائمة قبل وصوله.

إذا افترضنا أن $\pi_i(x_i^*, \dots, x_n^*)$ هو الربح الذي تحققه المؤسسات القائمة، في حال كانت هذه المؤسسات $i=1, \dots, n$ تعمل في مرحلة ما قبل الدخول على تحقيق المخرجات X_i^*

¹ Ana ROSADO-CUBERO, **Barriers to entry vs. competitive strategy**, Cuadernos de Estudios Empresariales, Facultad de Comercio y Turismo, Universidad Complutense de Madrid, Vol. 25, España, 2015, P 72.

² الأب المؤسس للمصطلح.

³ Joe S. Bain, op. cit, P 03.

وليكن $\pi_e(x_i^{**}, \dots, x_n^{**}, x_e^{**})$ الربح الذي يحققه الوافد للسوق في مرحلة بعد الدخول، بالمرجات $x_i^{**}, \dots, x_e^{**}$. يمنع الدخول إذا كان $\pi_e < 0$ ، وتكون عوائق الدخول في هذه الحالة عند قيمتها العظمى.

مستويات الأرباح التي يمكن أن تتحملها المؤسسات القائمة في حال محاولتها منع دخول الوافد الجديد في هذه الصناعة عند Bain هي $[\pi_e, 0]$ ،¹

يعتبر مفهوم Bain لعوائق الدخول أمام المنافسة الجديدة نقطة تحول لدراسة التنظيم الصناعي. حيث شرح كيف أن تركيز البائعين يؤدي إلى عدم التخصيص الكفؤ للموارد، وأن هذه الظاهرة تتفاوت من صناعة إلى أخرى. كما حظيت الفرضيات الرئيسية لـ Bain بالدعم الكبير من قبل البحوث الإحصائية اللاحقة، وتم توسيع نطاق نموذجها النظري².

من خلال التعريف الذي اقترحه Bain، تعتبر عوائق الدخول عامل أو مجموعة من العوامل التي تسمح بتفسير إمكانية تطبيق سياسة السعر الحد³ من جانب المحتكر.

- أعطى **George J. Stigler (1968)** تعريفاً مختلفاً عن التعريف السابق. فحسب وجهة نظره يمكن أن تعرف عوائق الدخول على أنها "تكلفة إنتاج يتعين على المؤسسة التي ترغب في الدخول لصناعة ما تحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة في الصناعة متحملة لها"⁴.

الاختلاف الأساسي بين هذين التعريفين هو أنهما لا يتفقان على نفس وجهة النظر: فبالنسبة لـ Bain عرف عوائق الدخول من وجهة نظر المؤسسات القائمة في السوق، على عكس Stigler الذي عرفها من وجهة نظر المؤسسات المحتمل دخولها للسوق.

أظهر هذا الاختلاف في تعريف عوائق الدخول الحقيقة التكاملية في تصور وفهم هذه الظاهرة⁵. وقد تطور هذا المفهوم على يد مجموعة من الباحثين في هذا المجال، مستندين بذلك على التعريفين السابقين لكل من Stigler و Bain نذكر منها على سبيل المثال:

- عرف **James M. Fergusson (1974)** عوائق الدخول على أنها "العامل الذي يجعل الدخول غير مربح في حال قيام المؤسسات القائمة على ضبط أسعارها أعلى من الحد الأدنى للتكاليف المتوسطة وكسب أرباح احتكارية على المدى الطويل"⁶.

يعتبر هذا التعريف تابع لتعريف Bain، لكن بشرط أن تكتسب المؤسسات القائمة ربح احتكاري.

¹ Paul Geroski, Richard J Gilbert and Alexis Jaquemin, **Barriers to entry and strategic competition**, Harwood academic publisher GmbH, New York, 1990, P7.

² R. E. Caves; M. E. Porter, op. cit, P 241.

³ يمكن أن يعرف السعر الحد على أنه السعر الذي يضعه المحتكر والذي يسمح بدخول المنافسين لهذا السوق بتكاليف أعلى من التكاليف الخاصة بهم.

⁴George J. Stigler, **the Organization of Industry**, Homewood, I11, R.D. Irwin, 1968, P67.

⁵ Philippe Anthomarchi, **les barrières à l'entrée en économie industrielle**, L'harmattan, 2000, France, P 16.

⁶James M.Ferguson, **Advertising and competition Theory, measurement, fact**, Cambridge, MA: Ballinger, 1974, P10.

- عرف **Franklin M. Fisher (1979)** عوائق الدخول على أنها أي شيء يمنع الدخول للصناعة حينما يكون للدخول نفع اجتماعي¹. ركز هذا التعريف على المنافع الاجتماعية باعتبار أن الدخول يزيد في الرفاهية الاجتماعية. مقارنة **Fiher (1979)** تختلف عن المقاربات السابقة باعتبارها مقارنة اجتماعية².
- على أساس تعريف **Stigler**، اقترح **C.C.VonWeizäcker** تعريفا لعوائق الدخول من وجهة نظر الرفاه الاجتماعي على النحو التالي: "عوائق الدخول هو تكلفة للإنتاج التي يجب أن تتحملها المؤسسة التي تبحث في الدخول لصناعة ما، ولا تتحملها المؤسسات القائمة، والذي ينطوي على تغيير في تخصيص الموارد من منظور اجتماعي³".
- نستنتج من هذا التعريف أن عوائق الدخول توجد فقط في حالة كون التوازن يتحقق إذا كان حجم الدخول أقل نسبيا من الأمثلية الاجتماعية. هذا التعريف الأخير يكمل التعاريف السابقة⁴، لكن هدفنا من خلال هذه الورقة البحثية ليس الجانب الاجتماعي للتخصيص الأمثل للموارد من عدمه، إنما تتمحور دراستنا حول جانب المؤسسات واستراتيجيتها التنافسية.
- اقترح كل من **Willig و Baumol** عام 1981 تعريفا معادلا للتعريف المقترح من طرف **Stigler**، لكنه أكثر تباينا، حيث اتفقا على أن عوائق الدخول هي "كل ما هو ضروري لمنع دخول الوافد الجديد للصناعة، لكنه لا يشكل تكلفة للمؤسسة القائمة⁵".
- هذا التعريف لا يشكل مصدرا أو عنصرا للكلفة الإضافية التي يجب على المؤسسة تحملها، بالتالي فهو أكثر تقييدا من تعريف **Stigler**. ويسمح بإظهار عوائق الدخول بشكل ضمني⁶.
- فضلا عن ذلك، لاحظ **Salop**⁷ أنه يجب التفريق بين عوائق الدخول البريئة (غير المؤذية) وعوائق الدخول الاستراتيجية، فالأولى تمثل عوائق الدخول الموضوعية بشكل غير مقصود، الناتجة أساسا عن "الآثار الجانبية" لتعظيم الأرباح (ويذكر المؤلف مثلا على ذلك عدم التماثل بين المؤسسات القائمة التي لديها بالفعل الموارد اللازمة والمؤسسات المحتمل دخولها للسوق التي يجب أن تتوفر على هذه الموارد إذا قررت الدخول)، أما عوائق الدخول الاستراتيجية فهي الحواجز التي سيكون الهدف منها

¹Franklin M. Fisher, **Diagnosing Monopoly.**"Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 19, Issue 02, Summer 1979, P23.

² Saghar SAÏDI BOROUJENI, **Pouvoir de marche et barrières à l'entrée: le cas du marché maritime international du charbon thermique**, thèse pour obtenir le grade de docteur, Spécialité: Sciences Économiques, Université Montpellier 1 (UM1), 2014, P92.

³ Carl Christian Von Weizäcker, **A Welfare Analysis of Barriers to entry**, Bell journal of économics, vol. 11, n° 2, 1980, P 399.

⁴ Philippe Anthomarchi, op. cit, P17.

⁵ W. J. Baumol, R. D. Willig, **Fixed costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly**, Quarterly Journal of Economics, vol. 96, n° 3, 1981, P405.

⁶ Philippe Antommarchi, op. cit, P17.

⁷ Steven C. Salop, **Strategic Entry Deterrence**, American Economic "Review papers and Proceedings, vol. 69, n°2, 1979, p335-338.

- الحد من إمكانية الدخول. يعرف هذا التمييز أيضا في الأدب على أنه التمييز بين عوائق الدخول الطبيعية وعوائق الدخول الاستراتيجية.
- عرف كل من **Jeffrey Perloff** و **Dennis Carlton** عام 1994 عوائق الدخول على أنها أي شيء يمنع من إنشاء مؤسسة جديدة في السوق، أما في الأجل الطويل تصبح عوائق الدخول تلك التكاليف الحتمية التي يتحملها الوافد الجديد للسوق¹.
 - فرق كل من **McAfee, Mialon et Williams (2004)** بين ما يسمى بـ "الحواجز الاقتصادية" وحواجز من نوع "قوانين مكافحة الاحتكار"، فالأولى تعبر عن التكاليف الواجب تحملها من طرف المؤسسات الجديدة في السوق والتي لا تضطر المؤسسات القائمة لتحملها، في حين أن النوع الثاني لعوائق الدخول فهي تعبر عن تكاليف تأخير الدخول، بالتالي تخفيض الرفاهية الاجتماعية مقارنة بالدخول الفوري.
- عندما نركز على هذين التعريفين نستطيع الاستنتاج أن كل عوائق الدخول الاقتصادية هي أيضا حواجز مكافحة الاحتكار، والعكس ليس دائما صحيح².
- **تعريف* OCDE (2005)**
- إن التعاريف المختلفة لعوائق الدخول تكشف أنها ليست شرطا مطلقا يمكن تحديده. بل هي مصطلح نسبي يرتبط بالمنافسة ويعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة. حيث تعرف على أنها المشاكل أو الصعوبات/ المعوقات أو أي شيء يمنع أو يؤخر دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة. وهذا ما يشكل تهديدا للمنافسة في سوق معين؛ حيث أن عوائق الدخول تسمح بالمحافظة على القوة السوقية، بالتالي المحافظة على الأرباح.
- يمكن أن يكون تقييم الحواجز في صناعة ما ذاتيا ونوعيا: ذاتي لأنه يتعلق بقطاع معين بحالة معينة في وقت معين، ونوعي لأنه من الصعب تحديد تأثير العوائق التي تحول دون الدخول على قابلية التنافس في سوق³.
- كما نستنتج أن عوائق الدخول تعرف بطريقتين:
- تعتبر ميزة تتمتع بها المؤسسات القائمة في السوق والتي تسمح لها ببيع منتجاتها بسعر أعلى، الأمر الذي يجذب المؤسسات الراغبة في الدخول.
 - تعتبر تكلفة تتحملها المؤسسات الجديدة.

¹ Dennis Carlton, Jeffrey Perloff, **Modern industrial organization**, HarperCollins College Publisher, New York, 1994, P110.

² Saghar SAÏDI BOROUJENI, op. cit, P 93.

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تعمل على خلق سياسات أفضل لحياة أفضل. تأسست في 30 سبتمبر 1961، وهي تحل محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (OECE) التي تأسست عام 1948 لتنفيذ خطة مارشال بين دول أوروبا الغربية، لا سيما من خلال تحرير التجارة والتبادلات المالية، هدفها هو تعزيز السياسات العامة التي تعزز الرخاء وتكافؤ الفرص والرفاهية للجميع.

³ Organisation de Coopération et de Développement Économiques, **Barriers to entry**, DAF/COMP (2005)42 (www.oecd.gov)

المبحث الثاني: عوائق الدخول كأداة في خدمة المؤسسات

تواجه المؤسسات الجديدة عددًا من الحواجز المهمة نسبيًا أمام الدخول، وتستمر في مواجهة الصعوبات حتى عندما تنجح في التغلب على تلك العوائق. كما تواجه عوائق كل مرحلة من مراحل تطورها¹. ولقد تم تصنيف عوائق الدخول للصناعة إلى عوائق تنشأ من الصناعة نفسها وعوائق يتم خلقها من قبل المؤسسات القائمة لتجنب دخول المنافسين المحتملين كخفض السعر أقل ما يمكن. حيث يشير النوع الأول إلى عوائق الدخول الطبيعية أما الثانية فتشير إلى عوائق الدخول الاصطناعية أو الاستراتيجية². وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف العوائق المتعلقة بهيكل الصناعة أو ما يطلق عليها بعوائق الدخول الطبيعية الموجودة في البيئة الاقتصادية والجغرافية والسياسية للمؤسسات وليس للمؤسسات القائمة أو الداخلون الجدد رقابة مباشرة عليها³، فعوائق الدخول الطبيعية ناتجة عن البيئة الخارجية للمؤسسة ولا يمكن التحكم أو السيطرة عليها أو تغييرها بسهولة.

ولقد صنف Bain عوائق الدخول الطبيعية إلى ثلاث أنواع:

- اقتصاديات الحجم؛

- الميزة المطلقة للتكاليف؛

- التميز في المنتجات؛

ويمكن إضافة التنظيم والتشريع الحكومي للدولة والعوائق الجغرافية لأنهما يأتيان من بيئة المؤسسة. وعليه يمكن عرض كل نوع من هذه الأنواع حسب هذا التصنيف بالشكل التالي:

المطلب الأول: اقتصاديات الحجم والمزايا المطلقة المتأتية من التكاليف

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعوائق الناتجة عن اقتصاديات الحجم والمزايا المطلقة للتكاليف كعوائق ترتبط في الأساس بهيكل الصناعة.

الفرع الأول: اقتصاديات الحجم

تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم عوائق الدخول المتعلقة بهيكل الصناعة والتي تتحدد بحجم المؤسسة وحجم الإنتاج فيها، وسنحاول من خلال الآتي الإشارة إليها وإبراز مفهومها وأهم الجوانب المحددة لها.

أولاً: مفهوم اقتصاديات الحجم

نعني باقتصاديات السلم هو انخفاض معدلات التكلفة للوحدة الناتجة عن الزيادة في سلم الإنتاج، أي زيادة المخرجات من x_1 إلى x_2 ، وانخفاض وحدة التكلفة من y_1 إلى y_2 ⁴.

¹ Iraj Hoshi, Ewa Balcerowicz, Leszek Balcerowicz, **Barriers to Entry and Growth of New Firms in Early Transition A Comparative Study of Poland, Hungary, Czech Republic, Albania and Lithuania**, Springer-science business Media, New York, 2003, PP : 6-7.

² Joel lipczynski and others **Industrial organization –competition –strategy polic**, 2^{eme} edition, pearson Education, Paris, 2005, p279

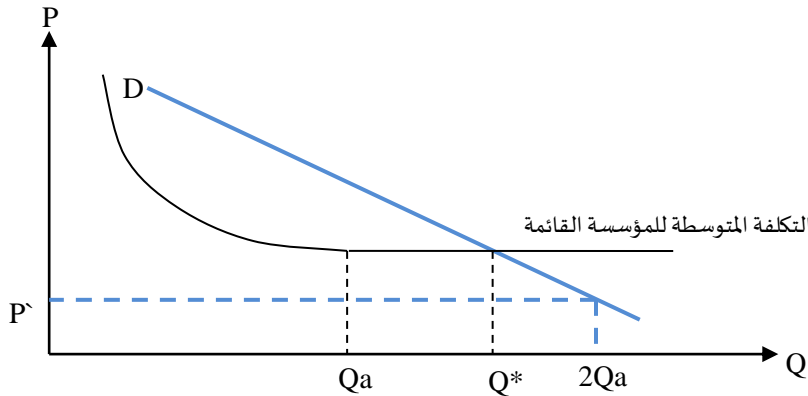
³ Karine Chapelle, **Economie Industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2008, p 165.

⁴ Cliff Pratten, **Economies of Scale in Manufacturing Industry**, Cambridge University Press, United Kingdom, 1971, P 37.

تتحقق اقتصاديات السلم إذا كان إنتاج سلعة ما ينتج عنه مردوديات متزايدة، بمعنى في حال كانت التكلفة المتوسطة (يشير Bain في تحليله إلى تكلفة الإنتاج والتوزيع) لوحدة الإنتاج تنخفض مع الزيادة في الكمية المنتجة (وبهذا يفسر تراجع أثر التكلفة الثابتة مع الزيادة في حجم الإنتاج). بالتالي يمكن معرفة متى تؤدي اقتصاديات الحجم دورها كعائق من عوائق الدخول للصناعة، لأن ذلك يرتبط بالبحث عن المؤسسة ذات الحجم الأدنى والأمثل -الحجم الذي يكون فيه اقتصاديات الحجم أكثر قوة، بالتالي فالمؤسسات التي دخلت بحجم أقل من الحجم الأمثل سوف تواجه تكاليف أكبر من تلك التي تواجهها المؤسسات ذات الحجم الأمثل، أي المؤسسات القائمة. بالتالي سيكون دخولها محفوف بالمخاطر، بالإضافة إلى استحالة بيعها بدون خسائر أي بنفس أسعار المؤسسات الأخرى. وذلك بافتراض أن المنتجات متجانسة وقابلة للإحلال. لأنه في حال كان الإحلال غير تام بين السلع المعروضة من طرف المؤسسات القائمة وتلك المعروضة من طرف الداخلين الجدد، سيكون مشكل اقتصاديات الحجم أقل تأثيراً ولن يكون عائقاً من عوائق الدخول لهذه الصناعة لأنه يحل فيه هنا أذواق المستهلكين كعامل للاتخاذ قرار الشراء¹.

ولتوضيح مفهوم اقتصاديات السلم هندسياً، نفترض أن مؤسسة ما تطبق هذه الاستراتيجية حتى النقطة Qa، التي منها تصبح التكاليف المتوسطة ثابتة كما هو ظاهر بالشكل (01-01):

الشكل (01-01): اقتصاديات الحجم



Source: Michel Rainelli, *Economie Industrielle*, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1998, P41.

نفترض أن D يعبر عن منحنى دالة الطلب، CM تعبر عن منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسة القائمة، P تعبر عن أسعار السلع المعروضة، Q هي الكمية المنتجة.

إذا كان Qa هو الحد الأدنى للإنتاج حيث تكون تكاليف الإنتاج عند قيمتها المثلى، إذا افترضنا وجود داخل جديد للصناعة تتوفر لديه نفس شروط التكنولوجيا والإنتاج التي لدى المؤسسة القائمة، إذن فهو يحدد كذلك إنتاجه من خلال منحنى التكاليف المتوسطة للمؤسسة القائمة: بالتالي سوف ينتج عند المستوى الأمثل للإنتاج Qa، أين تكون التكاليف المتوسطة عند أدنى قيمة لها.

¹ phillipe Anthomarchi, op. cit, P30-31

لتلبية كل الطلب، يجب أن يكون الإنتاج في السوق يعادل الكمية Q^* ، لأنه أعلى من هذه الكمية، المؤسسة تنتج بخسارة لأن CM أكبر من P (على يمين منحنى دالة الطلب D)، الداخلى يضطر إلى توفير باقي الإنتاج غير المحقق من طرف المؤسسة القائمة، أي الفرق (Q^*-Q_a) . بما أن الداخلى يخضع إلى منحنى تكاليف يعادل ذلك الذي لدى المؤسسة القائمة، بالتالي مستوى إنتاجها لن يكون مثاليا لأي إنتاج أقل من Q_a ، ومن خلال الشكل (01-01) وليس من صالح المؤسسة الدخول عند هذه الشروط.

إذا أراد الداخلى الجديد إغراق السوق من خلال العمل على زيادة إنتاجه إلى القيمة $2Q_a$ مثلا، في هذه الحالة سوف يتراجع السعر إلى القيمة P^* الأقل من CM : بالتالي تحقق المؤسسة خسائر، ولن تجد في الدخول سبيلا للمنافسة.

عند هذه الشروط للتكاليف، لن يستطيع الداخلى الجديد إلا أن ينتج كميات أقل من Q^* ، وذلك بسبب العروض التراكمية للمؤسستين القائمة (Q_a) والداخلى الجديد، وهو ما يثبت وجود محتكر طبيعي في هذا السوق، ودخول المؤسسة الجديدة عند الحجم الأمثل للإنتاج يكون مستحيلا، كما في حالة توزيع الكهرباء: الدخول للسوق من طرف موزع آخر يؤدي إلى إرسال مزدوج للشبكة الحالية وهذا اقتصاديا غير مقبول.

بالتالي تلعب وفورات الحجم دورًا في تقييد الدخول عند توفر أحد الظروف الأربعة التالية¹:

- 1- إذا اختار الوافد سلما مخفضًا للإنتاج بحيث يمر دخوله دون أن يلاحظه أحد، لكنه سوف ينتج بتكاليف أعلى من منافسيه.
 - 2- إذا اختار الوافد سلما قريبًا من المستوى الأمثل واختارت المؤسسة القائمة تخفيض سعرها للاحتفاظ بعملائها، فحينئذٍ تبيع جميع المؤسسات في النهاية بأسعار أقل مما كانت عليه قبل الدخول وستخفض أرباحها.
 - 3- إذا لم تغير المؤسسات القائمة سعرها ومشاركة الإنتاج مع الوافد، فمن المحتمل أن ينتهي بهم الأمر جميعًا عند مستويات إنتاج دون المستوى الأمثل².
 - 4- إذا كانت المؤسسات القائمة بالفعل تدافع عن نفسها عن طريق خفض الأسعار التي تهدف إلى منع الوافدين من التواجد في السوق.
- سيكون العائق أقوى إذا كان:

- 1- يمثل السلم الأدنى لإنتاج المؤسسة جزءًا أكبر من إجمالي إنتاج الصناعة.
- 2- إذا كان مجال الإنتاج في الحد الأدنى للتكلفة $[Q_a-Q^*]$ (من الشكل (01-01))

¹ Alain Alcouffe, op. cit, P59.

² بالطبع من الممكن أن توجد المؤسسات في وضع دون المستوى الأمثل من خلال زيادة الإنتاج بحيث يعيدها دخول الوافد الجديد إلى مركز قريب من المستوى الأمثل. لكن من غير المحتمل أن يمتنعوا عن "الهجوم المضاد" بتخفيضات الأسعار بينما يتم تخفيض تكاليفهم المتوسطة مع نتائج مماثلة، ذكر المؤلفون أيضًا من بين العوائق التي تحول دون الدخول، القدرات الإنتاجية غير المستخدمة للمنتجين القائمين وبهذه الطريقة يحتفظ هؤلاء بإمكانية "إغراق" السوق لثني الداخلين.

ثانياً: تقدير وفورات الحجم¹

هناك ثلاث طرق أساسية لتقدير الحجم الأمثل للمؤسسة في الصناعة بشكل تجريبي والتي تشمل: العملية الإحصائية للتكلفة أو طريقة دالة الإنتاج، طريقة التحليل الهندسي، طريقة البقاء على قيد الحياة. تم استخدام جميعها على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية لدراسة العلاقة بين حجم المؤسسة وكفاءتها، ولكل منها مزايا وعيوب.

❖ ففي الدراسة الإحصائية للتكلفة أو دالة الإنتاج، تتم مقارنة التكاليف الفعلية المسجلة والمخرجات للمؤسسات ذات الأحجام المختلفة لاختبار عملية الإنتاج بشكل تجريبي. يتم تجميع بيانات السلاسل الزمنية لمجموعة واسعة من المؤسسات، ويتم إنشاء دالة الإنتاج أو التكلفة لتقييم عملية الإنتاج. ثم تُستخدم الأساليب الإحصائية لتقدير العلاقة بين المدخلات والمخرجات لتحديد ما إذا كانت هناك عوائد قياسية ثابتة أو متزايدة أو متناقصة.

الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي القدرة على تطبيق تقنيات الاقتصاد القياسي على البيانات الخاصة بمجموعة من المؤسسات، لكن عدم القدرة على الحصول على بيانات دقيقة ومتسقة يعد قيداً شديداً لتقدير وفورات الحجم، ويشير John S. McGee إلى أن العديد من هذه الدراسات تستخدم البيانات المحاسبية التي تم إعدادها لتقارير الأعمال الروتينية ومن غير المرجح أن تكون ذات صلة في توفير نظرة حادة حول العلاقة الحالية أو المستقبلية بين تكاليف المؤسسة وحجمها في صناعة معينة، كما يشير إلى أن الدراسة المحاسبية للتكلفة ودالة الإنتاج تواجه صعوبات في تقييم الأصول، بالإضافة إلى مجموعة من الصعوبات الفنية الأخرى.

❖ لذلك تقدم الدراسات الهندسية بديلاً لاستخدام السجلات المحاسبية، فهي تعتمد على معارف الخبراء من المهندسين في المجال الصناعي والاستشاريين الصناعيين المسؤولين عن اتخاذ القرارات التي تؤثر على حجم المؤسسة. يتم تجميع المعلومات والبيانات الهندسية الخاصة بالعمليات الفنية من خلال مجموعة من الأسئلة، ثم يتم استخدام المعلومات لتحليل كيفية اختلاف التكاليف باختلاف أحجام المؤسسات أو المصانع مع بقاء المتغيرات الأخرى التي تؤثر على التكلفة ثابتة.

كما هو الحال مع التكلفة الإحصائية أو طريقة دالة الإنتاج، فإن للنهج الهندسي مزايا وعيوب أيضاً، ويبرز الأمر في مقدار الوقت المطلوب لإجراء المقابلة، والمشاكل المتعلقة بالعينات الصغيرة، والتحيز الذي يبديه القائم بإجراء المقابلة، بالإضافة إلى ذلك، فكما أشار Stigler، McGee وغيرهما أن هذه الدراسة تركز بشكل رئيسي على المعلومات التقنية، وعدم القدرة على حساب بعض العوامل الهامة مثل جودة الجانب الإداري والقيادي للمؤسسة أو التغيرات في القدرات والمهارات للعاملين.

¹ Karen V. Gregory, **ECONOMIES OF SCALE IN INTERNATIONAL LINER SHIPPING AND ONGOING INDUSTRY CONSOLIDATION: AN APPLICATION OF STIGLER'S SURVIVORSHIP PRINCIPLE**, Thesis submitted in partial of the requirement for the degree of arts in economics, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, January 24, 2000, Falls Church, Virginia, P8-11 .

❖ تحلل دراسات البقاء على قيد الحياة التغييرات في حجم المؤسسة مع مرور الوقت في صناعة معينة. المبدأ الأساسي لهذه التقنية هي أنه في ظل تنافس المؤسسات ذات الأحجام المختلفة مع بعضها البعض في صناعة معينة، ستستمر المؤسسات الأكثر كفاءة وتزدهر بينما تختفي المؤسسات الأقل كفاءة نسبياً. فإذا كان الناتج من فئة حجم معينة يتناقص مع مرور الوقت، فإنه يعتبر حجماً غير فعال نسبياً؛ والعكس صحيح.

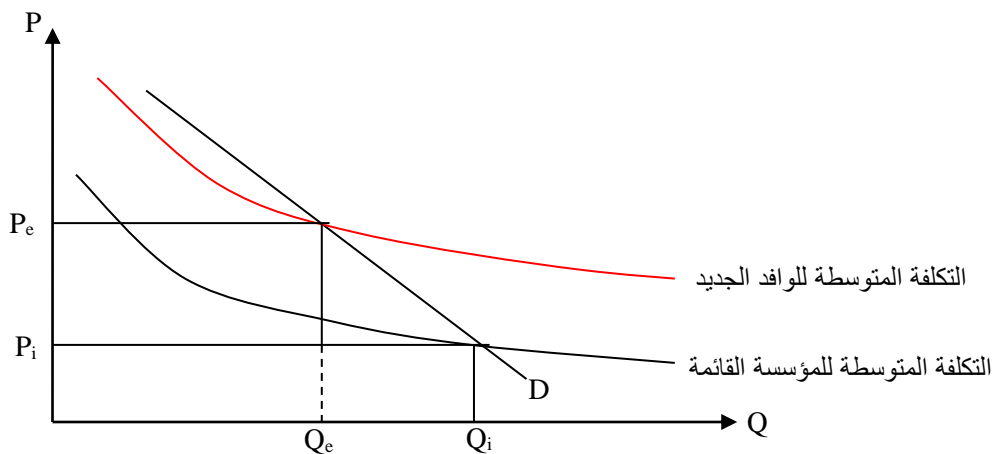
إن المشكل الأساسي الذي ينتج عن تطبيق هذه التقنية يتمثل في أنها لا تهتم بتحديد الحجم الأمثل اجتماعياً للمشروع، فقد ينشأ حجم المؤسسة الأكثر كفاءة من امتلاك القوة الاحتكارية، وممارسات الأعمال غير المرغوب فيها، والتشريعات التمييزية، وما إلى ذلك. كون مفهوم المؤسسة المثلى، من الجانب الاجتماعي، يرتبط في الأساس بالجانب الأخلاقي.

بمقارنة التقنيات الثلاث المدروسة، يلاحظ ستيجلر أن "تقنية الناجين تتجنب كلاً من مشاكل تقييم الموارد (الناجمة عن استخدام البيانات المحاسبية المتولدة عن المؤسسة) والطبيعة الافتراضية للدراسات الهندسية.

الفرع الثاني: المزايا المطلقة المتأتية من التكاليف

حسب Bain تتحقق الميزة المطلقة للتكاليف في حال كانت المؤسسات الجديدة لا تستطيع الإنتاج بنفس مستوى التكاليف المتوسطة للمؤسسات القائمة: بالتالي سوف تضطر إلى الإنتاج بتكاليف أعلى¹، وأحسن مثال على ذلك هو الوصول إلى قنوات توزيع وتملك منابع الطاقة، والأكثر من ذلك هو الحصول على موارد الإنتاج الخام النادرة أو العلاقات الرأسمالية، بالتالي وجب على المؤسسات في هاته الحالة ضرورة الاستثمار بشكل أكبر إلى أن يصبح منحى مزايا الخبرة للمؤسسات القائمة لا يمكن الوصول إليها حتى بتسريع برامج الإنفاق من قبل المؤسسات الراغبة في الدخول للسوق².

الشكل (01-02): وصف للمزايا المتأتية من التكلفة للمؤسسات القائمة



Source :Michel Rainelli, *Economie Industrielle*, op. cit, P38.

¹Michel Rainelli, *Economie Industrielle*, 3^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1998, P 41.

² Harrigan Kathryn, *Entry barriers in mature manufacturing industries*, *Advances in Strategic Management*, vol. 2, 1983, p76.

حيث:

D يمثل منحنى دالة الطلب، Q هي الكمية المنتجة، P يمثل السعر،

نلاحظ من خلال الشكل (01-02) أن منحنى التكاليف المتوسطة للدخل الجديد دائما أعلى من منحنى متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة (التكلفة المتوسطة للدخل الجديد < التكلفة المتوسطة للمؤسسة القائمة)، من هنا يمكن أن تتحقق ثلاث حالات¹:

- الحالة الأولى، سعر السوق يتراوح بين P_i (السعر الذي تطبقة المؤسسة القائمة) و P_e (السعر الذي يطبقة الداخل الجديد): عند هذا المجال، الداخل ينتج بالخسارة بالتالي سوف يقرر عدم الدخول للسوق.

- الحالة الثانية، السعر عند P_e : الداخل الجديد سوف لن يحقق أرباحا في حين أن المؤسسة القائمة تنتج دائما بتكاليف أقل من منافسها وتحقق أرباحا، في هذه الحالة الداخل الجديد سوف يقرر عدم الدخول للسوق لأنه في وضعية غير جيدة لمواجهة المؤسسة القائمة.

- الحالة الثالثة، السعر يكون أعلى من P_e : المنافس الكامن يقرر الدخول للسوق لأن إنتاجه ذو مردود ($P_e <$ التكلفة المتوسطة للدخل الجديد). في المقابل أرباح المؤسسة القائمة أكبر من تلك التي تحققها المؤسسة الجديدة الداخلة للسوق، الناتجة عن التكاليف المتوسطة الأقل: $\pi_i > \pi_e$

السعر الحد الذي يمنع دخول منافسين جدد إذا هو P_e . ولا يمكن تصور الحالة أين تحقق كلا المؤسستين الربح، لأنه في سوق المنافسة، السعر غير ثابت: كل من المنتجين يمكن أن يقترحا سعرا مختلفا للمستهلكين، وفي هذه الحالة، المنتج القائم في السوق سوف يقترح السعر P_e بالتالي يتوقع من الداخل الجديد اتخاذ سلوك عدم الدخول أبدا لهذا السوق بسبب الميزة المطلقة من حيث التكاليف للمؤسسات القائمة².

يرجع أصل مزايا التكاليف المطلقة بشكل أساسي إلى اختلاف تقنيات الإنتاج التي تكتسبها المؤسسات القائمة الناتجة غالبًا عن براءات الاختراع التي تتيح لها الاستخدام الحصري، ومكانتها الاستراتيجية في السوق التي توفر لها القدرة على الحصول على عوامل الإنتاج التي لا تستطيع المؤسسة الجديدة الحصول عليها، كما أن تعبير الوضع التفضيلي في السوق يشير إلى سيطرة المؤسسة القائمة على مصادر التوريد، والعلاقات المميزة مع المؤسسات التي تزود السلع الوسيطة الأساسية للإنتاج والتي تباع بتكاليف أقل بشكل حصري للمؤسسة القائمة³.

¹ Michel Rainelli, OP. Cit, P41.

² Alvaro Andaluz Alcazar, **Choix d'investissement sous incertitude des gestionnaires des réseaux de distribution (GRD) en Europe à l'horizon 2030 (Nouveaux modèles d'affaires dans la distribution électrique face aux 'smart technologies' et aux évolutions réglementaires)**, thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université PARIS-DAUPHINE, Le 30 Octobre 2012, P39.

³ Ibid, P37.

- بالإضافة إلى هذين السببين الذين أشار إليهما Rainelli هناك أربعة مصادر رئيسية محتملة لمزايا المطلقة للتكاليف والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية¹:
- حصول المؤسسات القائمة على تقنيات إنتاج أحسن من تلك التي تمتلكها المؤسسات الراغبة في الدخول للسوق (بوسعها، على سبيل المثال، إيداع براءة اختراع تضمن لها الحق الحصري لتقنية إنتاج معينة أو تراكم الخبرة للمؤسسة وأثار التعلم)؛
 - الظروف التي تسمح للمؤسسات القائمة على حيازة عوامل الإنتاج، بشروط أفضل من تلك التي تستفيد منها المؤسسات الراغبة في الدخول للسوق؛
 - السيطرة على العوامل الاستراتيجية من طرف المؤسسات القائمة (كالحصول على معلومات حول السوق الذي تنشط فيه بدفع نفقات أقل، وكذلك نفقات الإشهار تكون أقل عكس الداخل الجديد الذي يجب عليه القيام بالتعريف بعلامته التجارية، بالإضافة إلى مكانة واستقرار المؤسسات القائمة يمكنها أحيانا أن تشجع العمال الأكثر كفاءة للعمل عندها مقارنة بتلك الجديدة وبأجور مختلفة كذلك²)؛
 - عدم قدرة الداخلون الجدد الاستفادة من التمويل بمعدلات أفضلية في سوق رأس المال مقارنة بتلك المتعلقة بالمؤسسات القائمة.

المطلب الثاني: التميز في المنتجات والعوائق القانونية

بعدما تطرقنا من خلال المطلب السابق لكل من وفورات الحجم والمزايا المطلقة للتكاليف كعائقين من العوائق الطبيعية المتعلقة أساسا بهيكل السوق، سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم الجوانب المتعلقة بكل من التميز في المنتجات والعوائق القانونية.

الفرع الأول: التميز في المنتجات

لطالما تم ربط التمايز في المنتجات بحالات المنافسة غير الكاملة. ففكرة القوة الاحتكارية لا تتفصل عن فكرة التمايز، لأن ربحية المحكتر ستكون ضئيلة إذا كانت هناك سلع بديلة لمنتجه. أما في حالة المنافسة بين الصفات الجيدة والسيئة للمنتج، فمن الممكن في كثير من الأحيان للصفات الجيدة القضاء على منافسيها دون اللجوء إلى الأسعار التي تقل عن متوسط التكلفة (التسعير المفترس)³.

أولاً: تعريف التميز في المنتجات

يمكننا القول حسب Rainelli، أن تمايز المنتجات يتعارض مع تجانس السلعة، ونقول عن سلعتين أنهما متجانستين أو قابلتين للإحلال التام إذا كانت منحنيات الاختلاف بين هاتين السلعتين، بالنسبة لجميع المستهلكين، تشكل خطوطاً مستقيمة ذات ميل يقدر بـ45 درجة. بالتالي نقول عن سلعتين أنهما متجانستين إذا كان المستهلكون غير مباينين باستهلاك أحدهما أو الآخر⁴، وحسب Gabszewicz " إذ

¹J.S.Bain, op. cit, P144-145.

²Alvaro Andaluz Alcazar, op. cit, P40.

³ Christos Constantatos et Stylianos Perrakis, **Différenciation verticale et structure du marché Vertical Differentiation and Market Structure**, L'Actualité économique, Volume 71, numéro 1, mars 1995, Canada, P71.

⁴ Michel Rainelli, op. cit, p 53.

عرضت مؤسستين في السوق سلعتين قابلتين للإحلال التام، حتى ولو كان هناك فارق ضئيل في السعر بين هذين المنتجين، فاختيار المستهلكين يكون منحصراً على المنتج الذي يباع بسعر أقل. من هذا المنظور، المنتجات التي لديها نفس الطبيعة تكون متميزة في حال كان اختيار المستهلكين لمشترياتهم لا يعتمد فقط على اختلاف الأسعار، ولكن على خصائص معينة كالمظهر الخارجي للسلعة¹. وحسب Michel Glais يمكن أن يكون لتمييز المنتجات ثلاث مصادر²:

- الاختلافات المادية بين المنتجات (وفي هذه الحالة، لم تعد متجانسة)؛
- آثار بسيطة ظاهرة في خصائص المنتج؛
- دور الإعلان ومصاريف البيع.

بالتالي فإن للإعلان دور يمكن أن يكون مهماً ويصعب فصله عن تمايز المنتجات، حيث يمكنه، من خلال التأثير "نفسياً" على تفضيلات المستهلكين، إنشاء أو دعم الاختلافات، حتى لو لم تكن موجودة بالفعل³.

عليه، قد يكون عدم التمايز بالنسبة للوفاد أمراً غير موافٍ له، حيث سيحتاج في هذه الحالة إلى تكبد تكاليف أعلى لترويج مبيعاته⁴.

يمكن أن يكون التميز أفقي حيث يتعلق الأمر بالتميز في الموقع مثلاً حيث يفضل سكان مدينة باريس السلع المتوفرة في باريس على نفس السلع المتماثلة مادياً لكنها متوفرة فقط في مدينة أثينا، في هذه الحالة عملية المقارنة من حيث هل السلعة جيدة أم لا، لا يكون لها أي جدوى، ويكون التميز عمودياً أين يتعلق الأمر بالخصائص والتي غالباً ما تعني الجودة⁵. وكمثال لاستراتيجية التميز الأفقي لمؤسسة تنتج الهواتف النقالة تكون لديها إمكانية التغيير في المظهر الخارجي لها. وتطبيقاً على نفس المنتج استراتيجية التميز العمودي تظهر على تعدد وظائفه، نوعية الوظيفة السمعية له، مجموعة من الأشياء المختلفة المتعلقة بالابتكار المدمج بالمنتج. بالتالي فالقدرة على الابتكار للتمييز تضمن قوة سوقية للمؤسسة.

ثانياً: أشكال تمييز المنتج

هناك طرق متعددة للمؤسسات القائمة في صناعة ما لتمييز منتجاتها عن منافسيها. على الرغم من أنها تباع منتجات متطابقة مادياً مع تلك التي يبيعها منافسوها، إذ يمكن للمؤسسة أن تختار، على سبيل المثال، تحديد نقاط بيعها في الأماكن التي تحميها من المنافسة الشديدة. حيث يفضل المستهلكون الأقرب إلى نقاط البيع هذه الشراء منها بدلاً من الاضطرار إلى تحمل تكاليف السفر المرتبطة بعملية الشراء في

¹ Jean Gabszewicz, *La concurrence, imparfaite, la découverte*, coll, Paris, 1994, p 50.

² Michel Glais, *Economie industrielle. Les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec, Paris, 1992, p 78.

³ Philippe Antomarchi, op. cit, p 35.

⁴ Hans J. Huber, *Strategic behaviour, barriers to entry and barriers to mobility: An investigation into the European airline industry from 1993 to 1997*, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève, pour l'obtention du grade de Docteur ès sciences économiques et sociales, Editions IMD, Genève, 2001, P 49.

⁵ Hélène Tyroann, *Économie industrielle et organisation des marchés de transport public routier de marchandises*, thèse en vue de l'obtention de doctorat de L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ENPC, spécialité transport, France, 1990, P 203.

نقاط أبعد. كما يمكنها أيضًا أن تميز منتجها من خلال تقديم جودة خدمة لعملائها خاصة بها وتميزها عن منافسيها.

يقدم شيرر (1979) مثالاً على اثنين من المتاجر الكبرى التي لا يميزها شيء سوى نوعية البيئة التي يعملان فيها. أحدهما مصمم بشكل جذاب، والآخر لديه عدد أقل من الموظفين، مما يؤدي إلى تقديمه لمنتجاته بطريقة بدائية على رفوف عادية، ذات جودة منخفضة. مما لا شك فيه أن هذا التأثير السلبي سيتم تعويضه في عيون العملاء من خلال ممارسة انخفاض الأسعار، ومع ذلك، على الرغم من اختلاف السعر، فإن بعض المستهلكين سوف يستمرون في تفضيل شراء منتجاتهم من محلات السوبر ماركت الأكثر إغراءً لأن جودة الخدمة هناك تعوض عن فرق السعر.

يمكن أن ينتج تمايز المنتج أيضًا عن الخصائص المادية "الموضوعية" للمنتجات المباعة: مثلاً، يمكن أن تكون القمصان مصنوعة من الحرير أو الأقمشة الاصطناعية، ويمكن أن تكون أجهزة التلفزيون باللونين الأسود والأبيض أو بالألوان، أو المجوهرات من الذهب أو النحاس المذهب. قد تكون بعض موديلات السيارات أكثر ملاءمة لنقل العائلات الكبيرة من خلال تقديم ضمانات أمان مصممة خصيصًا لهذا الاستخدام؛ قد تكون الموديلات الأخرى سريعة وذات مظهر رياضي. في معظم الحالات، يعتمد تمايز المنتجات على التباين في الأذواق والمداخليل بين المستهلكين.

ثالثاً: دور تمايز المنتج

اختلف بعض المؤلفين في الدور الحقيقي للإعلان، وظهرت تيارات فكرية مختلفة في هذا الشأن. فبالنسبة للبعض، يراه وسيلة للمعلومات، من خلال إرشاد المستهلكين إلى أسعار وخصائص المنتجات، مما يقلل من تكلفة البحث. بينما بالنسبة للآخرين، سيكون عاملاً يستخدم للإقناع وبالتالي يهدف إلى زيادة القوة السوقية للمؤسسات. في الحالة الأخيرة، من شأن الدعاية أن تقلل من التصور بأنه قد تكون هناك سلع قابلة للاستبدال، وستزيد في الواقع من الولاء للعلامة التجارية.

على هذا الأساس، فإن الدخول إلى سوق يتميز بمستوى عالٍ من الإنفاق الإعلاني من شأنه أن يشكل مشكلة كبيرة لخطر الفشل بالنسبة للوافد الجديد¹.

حسب Nelson (بالرغم من أن اهتمامه لدراسة حواجز الدخول محدود للغاية) لكنه يميز بين نوعين من السلع: سلع البحث و السلع التجربة، الأولى هي السلع التي يمكن للمستهلكين تحديد جودتها قبل الشراء، بينما الأخرى هي السلع التي لن يعرف عنها شيئاً إلا بعد الشراء، أي بعد الاستهلاك. وكما يشير Shepherd، أن الإعلانات الإعلامية تتوافق مع سلع البحث بينما سيتم الترويج لسلع التجربة عن طريق الإعلان المقنع².

¹ Phillip Nelson, **Advertising as Information**, Journal of Political Economy, vol. 82, no 4, 1974, p. 145.

²William C. Shepherd, **The Economics of Industrial organization**, Prentice-Hall, 3rd edition, 1990, p 120.

الفرع الثاني: الحواجز القانونية (نقد البروفيسور DEMSETZ)

في عام 1982 اعتبر البروفيسور Harold DEMSETZ أن التعاريف السابقة لعوائق الدخول المقترحة من قبل كل من الاقتصاديين Joe Bain و Georges Stigler و James M. Ferguson كانت محدودة للغاية، حيث اقتصر على الجانب الاقتصادي وتجاهلت المصادر الأخرى لحواجز الدخول، بالتالي فالتعاريف المقدمة من قبل هؤلاء الاقتصاديين تعتبر غير كاملة.

يعتبر Demsetz أول اقتصادي له الفضل في إدخال مصدر الحواجز القانونية في تعريف عوائق الدخول، ولشرح صعوبات عوائق الدخول القانونية قدم مثالا للشارات المستخدمة في سيارات الأجرة. الشارات القانونية اللازمة لممارسة مهنة سائق سيارة أجرة تظهر كعائق للدخول إذا كان عدد الشارات المتاحة أقل من عدد السيارات اللازمة لممارسة المهنة، وكذلك الأمر إذا تم تحديد سعر الشارة بمبلغ بحيث لا يتمكن سوى عدد محدود من السائقين من الحصول عليه، بالتالي يقتصر الوصول إلى المهنة على أولئك الذين يمكنهم الحصول على الشارة المذكورة بالسعر المفروض.

سعر الشارة (le macaron) هو في الواقع سعر ثابت تتحمله جميع سيارات الأجرة الناشطة في السوق وتلك التي تريد الدخول وكذلك نفس التكاليف (سعر الشارة والتكاليف المتعلقة بالسيارة).

حسب البروفيسور Demsetz، نظرية كلا من البروفيسور Bain والبروفيسور Stigler تعتمد على التفرقة بين المؤسسات القائمة والمؤسسات الراجعة في الدخول غير كافية ولم تأخذ بعين الاعتبار عوائق الدخول غير المرتبطة برغبتها كعوائق الدخول القانونية المتعلقة باللوائح القانونية¹.

تعتبر الموانع القانونية من أقدم العوائق وأكثرها فعالية في حماية المؤسسة الاحتكارية من دخول منافس محتمل، فقديمًا كان الحكام يصدرون قرارات تتضمن حقا مطلقا لصالح مواطنين أو مجموعات من الأفراد لممارسة نشاط اقتصادي معين. واليوم استمرت الحكومات في إقامة موانع تحد من حق شراء أو بيع السلع. فنجد في بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية، أنه من أجل الدخول والمنافسة في صناعة الاتصالات (على سبيل المثال محطات الإذاعة أو التلفزيون) يجب الحصول على حق الامتياز من الحكومة.

إن نظام التراخيص هو ذلك النظام الذي بمقتضاه يحصل الفرد على إذن من الحكومة بمزاولة نشاط أو مهنة معينة بهدف تقييد مزاولة العمل في تلك المجالات. حيث أن الكثير من الدول تفرض على الفرد الحصول على تراخيص للعمل في مجالات تجارة الأدوية مثلا، ومحلات الحلاقة، قيادة سيارات الأجرة... وفي بعض الأحيان تكون تكلفة الحصول على هذه الرخصة قليلة. وتوضع أساسا للتأكد من استيفاء الحدود الدنيا اللازمة لمزاولة هذه الأعمال. وفي حالات أخرى تكون مرتفعة التكلفة وتوضع أساسا بهدف تقييد المنافسة في مثل هذه الأنشطة.

¹ Audrey Pagot, **Grande distribution, commerce traditionnel : quelle concurrence ?** PAGOT AVOCATS, France, 2011, p 234.

ويعتبر حق الاختراع عائقاً قانونياً آخر. إذ يضمن لمالكه احتكاراً قانونياً للاستخدام التجاري لهذا الاختراع خلال فترة زمنية محددة. فعند تسجيل هذا الاختراع لا يحق لأي فرد كان استغلاله إلا بعد الحصول على إذن مسبق من صاحبه. ولقد أنشئ نظام حق الاختراع أساساً لكي يسمح للمخترع من جني ثمار اختراعه. ومع ذلك فإن حق الاختراع غالباً ما يستخدم في منع المنافسين من الدخول إلى تلك السوق التي تستخدم هذا الاختراع كأساس لإنتاج منتجاتها، فعلى سبيل المثال إن تحكم بولارويدز Polaroids في حق الاختراع مكنه من منع جميع المنافسين من دخول سوق الكاميرات لعدد من السنوات، حتى جاء إيستمان كودك Eastman Kodak بطريقة جديدة في صناعة الكاميرات.

بالإضافة إلى هذه الأنواع المختلفة من الحواجز القانونية والتنظيمية، ظهر نوع جديد من العوائق الطبيعية وليست قانونية، لكنها في الواقع أقرب من القوانين التقنية: معايير الجودة ISO 9000، فبعض الأسواق مغلقة أمام المؤسسات التي لا تحترم هذا المعيار للجودة (خصوصاً الأسواق العامة الأوروبية). حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في هذه الحالة تراه عبارة عن تكلفة كبيرة أمامها تعيق دخولها للسوق.

تتعلق اللوائح الحكومية بجميع القوانين المعمول بها والتي تهدف إلى تلبية المعايير الظاهرة في قطاع معين. هذا الأخير هو عائق أمام الدخول لأنه يقيد مجال عمل المؤسسات لضمان امتثالها لهذه التشريعات، فالمؤسسات التي تخرق القوانين تطبق عليها عقوبات شديدة. تخضع المؤسسات للعديد من السياسات الحكومية التي تضمن المنافسة العادلة داخل الصناعة، بالتالي قد يتم فرض عقوبات معينة إذا أساءت المؤسسة استخدامها قوتها السوقية، والهدف من احترام قوانين المنافسة لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على فرص لها في السوق. لكن مثل أي قانون، تحاول بعض المؤسسات التحايل عليها، بالتالي يمكن أن تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إساءة استغلال المؤسسات الكبيرة في الصناعة لمركزها المهيمن¹.

¹ محمود عبد الرزاق، الاقتصاد الجزئي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017، ص. ص: 135، 136.

المبحث الثالث: عوائق الدخول كمتغير استراتيجي للمؤسسة

عرضنا سابقا عوائق الدخول كوسيلة لصالح المؤسسة، أما الآن فسوف ندرسها كمتغير استراتيجي للمؤسسة أو ما يسميها البعض عوائق الدخول الاصطناعية.

المطلب الأول: الشروط اللازمة لظهور حواجز الدخول الاصطناعية

اهتم التحليل المعاصر لعوائق الدخول بالحواجز الاصطناعية، إذ ينطوي هذا التحليل على تعقيدات مختلفة ناتجة عن السلوك الاستراتيجي للمؤسسات المختلفة نتيجة المنافسة في السوق.

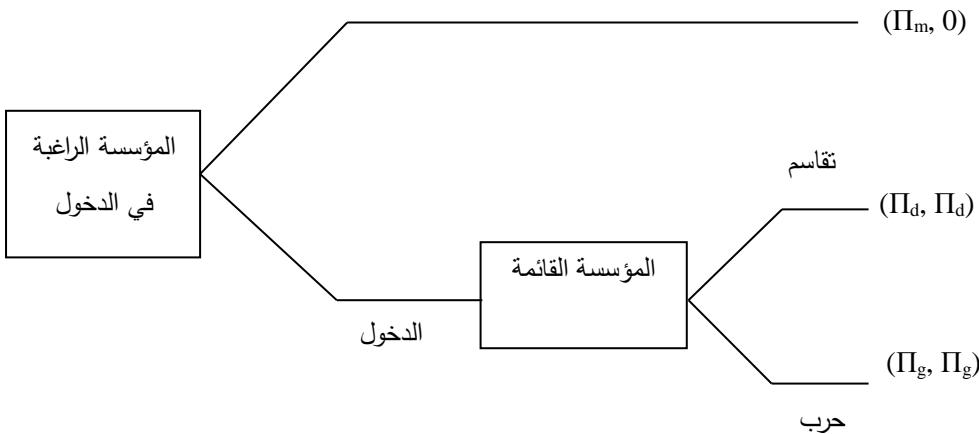
الفرع الأول: تحليل تهديد المنافس المحتمل

سوف نعتمد في هذا الشأن على أعمال ¹Dixit، فشروط تهديد المؤسسة القائمة للوافد المحتمل يكون ذا مصداقية عندما يقتنع الأخير بأن دخوله سوف يكون ليس لصالحه. ولفهم هذا التحليل سوف نعتمد على نظرية الألعاب.

أولاً: مصداقية التهديد "الحرب إذا دخلت"

يمكن تفسير هذا التهديد من خلال اللعبة البسيطة التي يمكن إيضاحها من خلال الشكل (03-01) الذي يعرض المؤسسة المحتكرة للصناعة إلى جانب الوافد المحتمل، بافتراض أن المؤسسة الراغبة في الدخول بقيت في الخارج، بالتالي فالمحتكر يحقق أرباحاً π_m في حال دخلت وقرر المحتكر تقاسم السوق يحقق كلا منهما أرباحاً التثنائي π_d ، في حين إذا قرر المحتكر (في حال تحقق الدخول) استخدام سياسة حرب الأسعار، بعبارة أخرى "الحرب إذا دخلت"، في هذه الحالة سوف يحقق كلا منهما أرباحاً $\pi_g < 0$ أي سينكبون في هذه الحالة خسائر، حيث نفترض أن $\pi_m > \pi_d > 0 > \pi_g$ بالتالي فحرب الأسعار ستؤثر سلباً على كليهما.

الشكل (03-01): لعبة بسيطة بدون اشتباكات
عدم الدخول



Source: Avinash Dixit, Recent Developments in Oligopoly Theory, the American Economic Review, vol. 72, issue 2 May 1982, p 13.

¹ Avinash Dixit, Recent Developments in Oligopoly Theory, the American Economic Review, vol. 72, issue 2, May 1982, p. 12-13.

تسمى موازين لعبة (غير التعاونية) في نظرية الألعاب، توازنات ناش، مما يعني أن كل لاعب سيختار الاستراتيجية التي يرى أنها أفضل استجابة للاستراتيجية التي اختارها خصمه.

مثال:

في الواقع، إن معرفة استراتيجية اللاعب الأول (أي المؤسسة القائمة)، يكون من المفيد للثاني عدم دخول السوق، بينما على العكس، أي معرفة استراتيجية الداخل، فإنه من مصلحة المؤسسة القائمة التخطيط لحرب الأسعار (التي ستكون مكلفة) والتي لن تحدث أبداً. يشير Dixit إلى أن هذا لا معنى له، حيث أنه إذا اعتبرنا أن المؤسسة القائمة تطبق هذه الاستراتيجية فإن المشارك يقرر تحت ضغط تهديد غير موثوق به، نظراً لأن المؤسسة القائمة ليس لديها مصلحة في تطبيقها (ستكسب في الواقع من خلال تقسيم الحصة السوقية في حالة الدخول أكثر مما تكسبه في حرب الأسعار التي من شأنها أن تؤدي إلى ربح سلبي عليها).

لذلك يجب أن نسعى إلى التوازنات التي لا تحتوي على تهديدات غير ذات مصداقية، والتي يمكن "تقنياً" استغلالها من خلال مفهوم التوازن التام (تحت المجازفة).

يمكننا تحديد التوازن المثالي (في لعبة فرعية) كمجموعة من استراتيجيات اللاعبين بحيث تشكل الاستراتيجيات في كل لعبة فرعية توازن ناش. بالتالي، ستكون المؤسسة الراغبة في الدخول، قادرة على استخدام مبدأ الاستقراء العكسي، أي التفكير من المرحلة الأخيرة من اللعبة والعودة إلى المرحلة الأولى، من أجل معرفة الاستجابة المثلى لكل إجراء ممكن للمؤسسة القائمة، مما سيؤدي إلى التوازن المثالي. في هذا المثال تكون المؤسسة الراغبة في الدخول على دراية بالاستجابة المثلى للمؤسسة القائمة في حال الدخول للصناعة، وهو تقاسم السوق في حال الدخول، بالتالي فالربح التوازني سيعطى بمستوى ربح الاحتكار الثنائي Π_d .

حيث سمح لنا هذا المثال التحليلي المختصر بتعلم كيفية تحديد المواقف التي لا تكون فيها المؤسسات القائمة قادرة على حماية أسواقها، نظراً لأن تنفيذ تهديد "الحرب إذا كان الدخول" ليس الأفضل، غير موثوق به، لذلك¹.

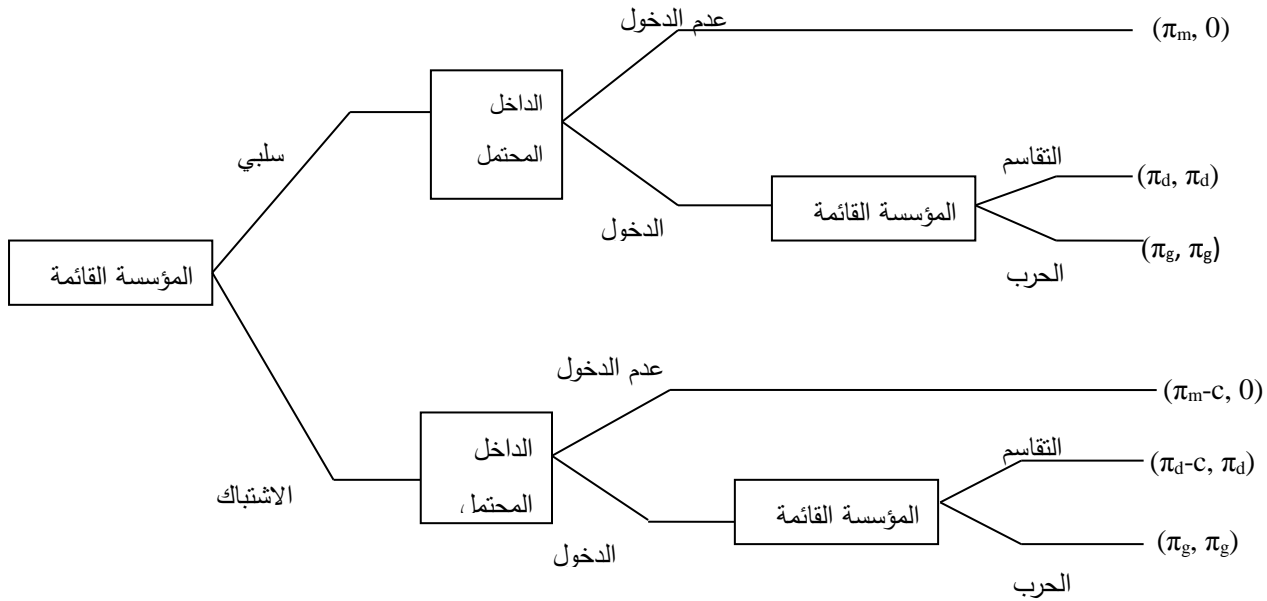
ثانياً: التهديد الحقيقي والالتزام الاستراتيجي المسبق

إن الطريقة الوحيدة لجعل التهديد موثوقاً به هي جعل الالتزام بتطبيق استراتيجية معينة لا رجعة فيه، علاوة على ذلك، فإن الاشتباك الاستراتيجي لا يكون فعالاً إلا إذا كانت مجموعة الإجراءات التي يمكن اتخاذها تؤثر على المكاسب المتوقعة للمؤسسات الأخرى².

¹ Philippe Antomarchi, op. cit, P 45.

² D. J. Morris, P.J.N. Sinclair, M.D.E. Slater and J.S Vickers, **Strategic Behaviour and Industrial Competition: An Introduction**, Oxford Economic Papers, vol.38 , Issue supp., 1986, p 4.

الشكل (01-04): اللعبة الثانية، على ثلاث مراحل



Source: Avinash Dixit, *Recent Developments in Oligopoly Theory*, op. cit, p14.

يوضح الشكل (01-04) أنه بالإضافة إلى متغير اللعبة الأولية (ما قبل الاشتباك)، ستجد المؤسسة القائمة

التي ردت بالاشتباك أنه من الأفضل لديها تنفيذ سياسة الافتراض إذا تحققت المتراجحة: $\pi_g > \pi_d - c$

بمعنى آخر، إذا كانت الحرب تجلب له ربحاً أكبر من ربح الاحتكار الثنائي مطروحاً منه مبلغ الاشتباك، بالتالي فالمؤسسة الراغبة في الدخول سوف تفضل البقاء خارج السوق إذا علمت بذلك، وستلتزم المؤسسة القائمة بهذا القرار إذا كان المكسب النهائي (أي ربح الاحتكار المطلق - نظراً لأن هذا هو الهدف الأساسي لها - مطروحاً منه التكلفة c) أكبر من ربح المشاركة، أي الربح المحقق إذا بقيت سياستها سلبية: $\pi_m - c > \pi_d$.

عندما يكون هناك تشابك استراتيجي تكون التكلفة على النحو التالي: $\pi_m - \pi_d > c > \pi_d - \pi_g$ ، وتواجه

المؤسسة القائمة في هذه الحالة تهديداً حقيقياً، بالتالي لا بد من منع الدخول.

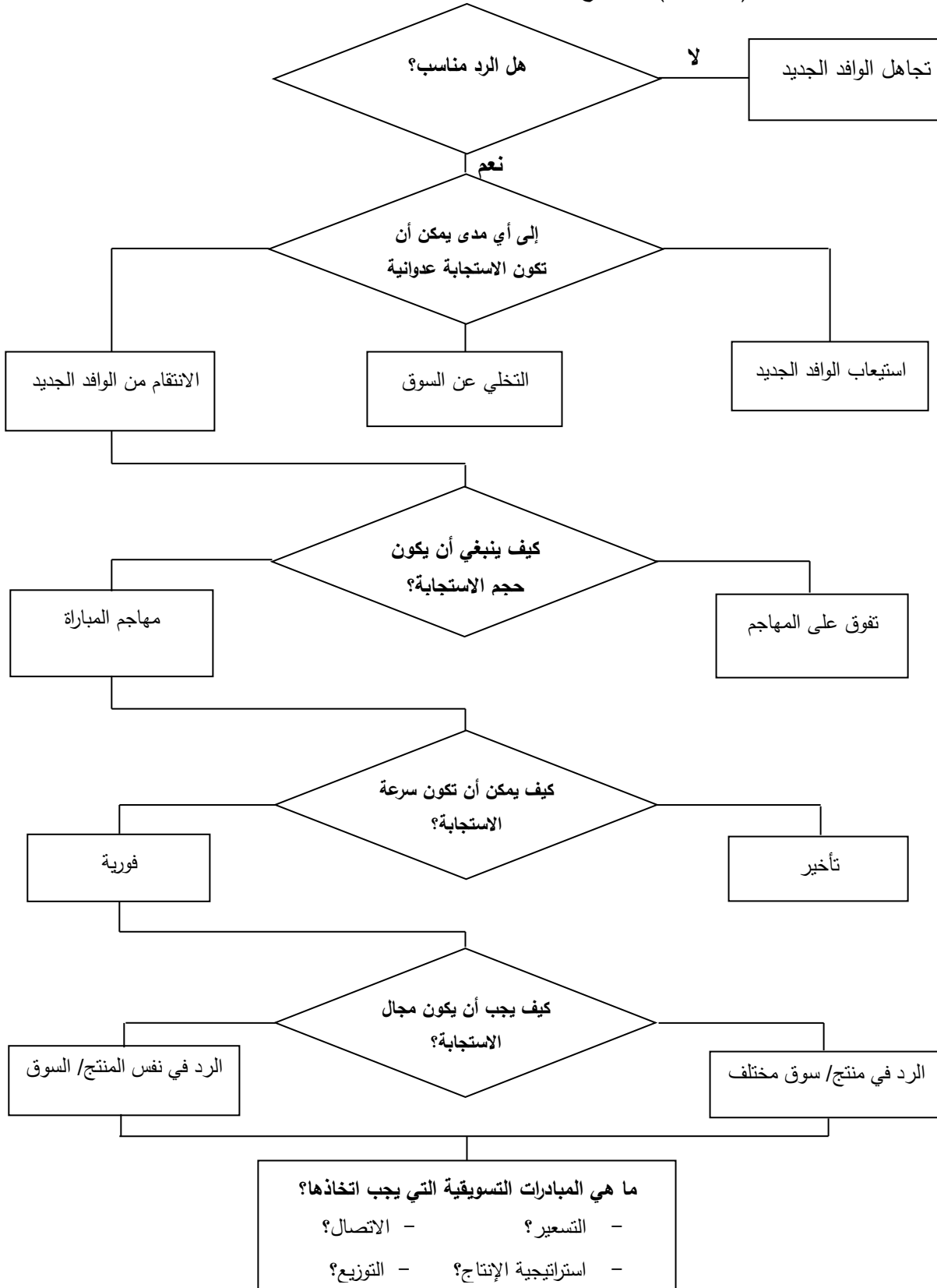
هذا المثال يجعل من الممكن تسليط الضوء، بطريقة رسمية، على شرطين ضروريين لخلق تهديد ذي

مصادقية، والتي يتفق عليها المؤلفون:

أ- يجب أن يتحقق الاشتباك قبل أن يتخذ الوافد قراره؛

ب- عدم الرجوع في القرار المتخذ أو الاستراتيجية المتبناة.

الشكل (01-05): نموذج القرار لتحديد الاستجابة للوافدين الجدد



Source: Jasper Blee and others, **Barriers to Entry: Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises**, Research Report published under the SCALES-initiative (Scientific Analyses of Entrepreneurship SMEs), as part of the SMEs and Entrepreneurship programme financed by the Netherlands' Ministry of Economic Affairs, P 23.

- كما اقترح العديد من المؤلفين (Harrigan, 1983، Robertson and Gatignon , 1991، Gatignon and Reibstein, 1997)، نموذج أربع استراتيجيات ممكنة للمؤسسات القائمة¹:
- 1- **التخلي عن السوق**: يمكن النظر في التخلي إذا كان الوافد الجديد يتمتع بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسة القائمة في السوق المستهدفة، أو إذا كان من الممكن استخدام موارد المؤسسة بشكل أكثر ربحية في الأسواق الأخرى.
 - 2- **استيعاب الوافد الجديد**: على سبيل المثال، في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ليس لدى المؤسسات القائمة الكثير ليخافوه من بعض الشركات الصغيرة الجديدة والمبتكرة للغاية التي يتم إنشاؤها. فقد تستفيد منها المؤسسات القائمة حيث يعملون على تحفيزها على الابتكار، وينتهي الأمر بالشراء الأكثر نجاحاً من قبل المحتكرين السابقين، بهذه الطريقة، تستفيد المؤسسة القائمة من الأفكار الجديدة للمؤسسة الوافدة.
 - 3- **تجاهل الوافد الجديد**: قد يكون السماح للوافدين الجدد الصغار بالدخول إلى السوق استراتيجية مناسبة في بعض الحالات، والفكرة هي أن المؤسسات يجب أن "تدير" الدخول وأن تسمح للوافدين الجدد الذين لا يهددون موقعها، الدخول للسوق. تأمل من خلال هذه الاستراتيجية أن يملأ هؤلاء اللاعبون المتخصصون "الثغرات" في السوق وبذلك، فإنهم يقطعون الطريق أمام دخول مشاركين جدد أكثر عدوانية وربما ضرراً.
 - 4- **الانتقام من الوافد الجديد**: الانتقام هو استراتيجية مناسبة إذا كان الوافد الجديد يهدد مكانة المؤسسة القائمة في السوق.
- الفرع الثاني: العواقب المالية للسلوك الاستراتيجي* للمؤسسات القائمة بالنسبة للوافدين.**²
- تخلق المؤسسات القائمة حواجز أمام الدخول بطرق مختلفة من خلال رفع الحد الأدنى لمتوسط تكلفة الداخلين المحتملين، أو أن تقوم بتخفيض تكاليفها (الحد الأدنى للمتوسط)، أو قد يعمل على رفع تكاليف الوافد المحتمل بالإضافة إلى تكاليفه الخاصة، ولكن الزيادة في تكلفة الوافد تكون أكبر من الزيادة في التكاليف الخاصة به، في هذه الحالة تكون لدينا تسعة احتمالات لإنشاء (رفع) أو القضاء (خفض) أو الحفاظ على (ارتفاع) حواجز الدخول (انظر الجدول 01-01).

¹ Jasper Bles and others, op. cit, P 24.

* نقصد بالسلوك الاستراتيجي في هذه الحالة العوائق المطبقة من طرف المؤسسات القائمة لمنع دخول الوافد الجديد

²A. van Witteloostuijn, **Barriers to entry and dynamic economies: A survey and critique**, Research memorandum no. 192, Institute for Economic Research, University of Groningen, 1986, Holland, P 15.

جدول (01-01): العلاقة بين تكلفة المؤسسة القائمة والمؤسسة الوافدة

ارتفاع تكاليف المؤسسة القائمة	انخفاض تكاليف المؤسسة القائمة	عدم وجود تأثير على تكاليف المؤسسة القائمة
1	2	3
4	5	6
7	8	9

Source: Witteloostuijn A. Van , **Barriers to entry and dynamic economies: A survey and critique**, Research memorandum no. 192, Institute for Economic Research, University of Groningen, Groningen, 1986, P 15.

في الحالات 4، 6 و7، يتم فيها إنشاء أو رفع عوائق الدخول، في الحالات 2، 3 و8 يتم إلغاء أو تخفيض عوائق الدخول. في الحالات 1 و5 يمكن خفض ارتفاع حواجز الدخول، فرفعها أو الحفاظ عليها يعتمد على تأثير الأنشطة المتعلقة بوضعية التكلفة النسبية للمؤسسة الحالية والمحتملة، في الوضعية 9 يتم المحافظة على حواجز الدخول عند نفس المستوى.

كمثال للوضعية 7 نجد أن المؤسسة القائمة قد تخلق حواجز أمام دخول الوافد المحتمل عن طريق إغلاق التعاملات الحصرية مع تجار التجزئة، في هذه الحالة يتم زيادة تكاليف المشترك من خلال هذا النشاط، في حين أن تكاليف المؤسسة القائمة لا تتأثر (ربما تكون أعلى إلى حد ما بسبب المفاوضات أو التعويضات الإضافية).

في الوضعية 6 يمكن للمؤسسة القائمة تقليل تكاليفها (متوسط الحد الأدنى) دون التأثير على تكاليف المؤسسة الوافدة، على سبيل المثال عن طريق إدخال تقنيات إنتاج جديدة (أكثر كفاءة).

في الحالة 1 تعمل المؤسسة القائمة على رفع تكاليفها وكذلك تكاليف الوافد المحتمل؛ حيث تعمل بها المؤسسة القائمة فقط في حال ارتفاع تكاليف الوافد المحتمل أكثر من ارتفاع التكاليف الخاصة بها.

المطلب الثاني: أصناف عوائق الدخول الاستراتيجية

تظهر عوائق الدخول الاستراتيجية في عدة أشكال، والتي سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء عليها، حيث يمكن إبرازها من خلال الآتي:

الفرع الأول: التكاليف غير قابلة للاسترداد

تعتبر فكرة التكاليف غير قابلة للاسترداد (نقصد بها التكاليف الغارقة أو الباهظة) مهمة للغاية في الاقتصاد الصناعي عندما يتعلق الأمر بالحواجز الاصطناعية للدخول، حيث سنوضح من خلال الآتي كيف أنها تؤثر بشكل كبير على قرار دخول المؤسسات المحتملة، لأنها تزيد من مخاطر الخسارة المحتملة المرتبطة بإمكانية الفشل وهذا حسب رأي (Stigler 1986).

أولاً: تعريف التكاليف غير قابلة للاسترداد (الغارفة، الباهظة)

يعود الفضل في التحليل الاقتصادي للتكاليف غير قابلة للاسترداد إلى أعمال كل من Baumol و Willig و Panzar في أوائل الثمانينيات¹، حيث أنه تمت دراسته بشكل ضمني في الأدبيات التي تناولت عوائق الدخول، ويعرفها كلا من Willig و Baumol على أنها "التكاليف التي لا يمكن القضاء عليها، حتى بعد التوقف التام عن الإنتاج"، وذلك على المدى الطويل.

فقد تظهر في المعدات ذات قيمة يبيع أقل، بالتالي فهي مرتبطة بالخسائر المترتبة عليها، كما يمكن أن ترتبط أيضاً بالوقت الذي يقضى في البحث والتطوير، وكذا تكاليف العمالة بالمؤسسة، كما يمكن ربطها بخصوصية معدات الإنتاج التي من غير المريح إعادة بيعها.

ثانياً: دور الالتزام في مصداقية تهديد المؤسسة القائمة

تسعى المؤسسة القائمة لمحاولة منع الدخول من خلال التهديد بالحفاظ على ارتفاع الإنتاج وانخفاض الأسعار، ولكن هل حقا سيتصرف وفقاً لذلك بمجرد دخول مشارك جديد؟

من أجل جعل تهديدات المؤسسة القائمة ذات مصداقية، ستحتاج الأخيرة إلى "طمأنة" الداخلين المحتملين أنها ستتصرف بمجرد حدوث الدخول. في هذه الحالة سيعمل المحتكر على تكييف سعره السابق و/أو خيار الإنتاج عند حدوث الدخول، ولكن فقط إذا كان هذا الإجراء يؤدي إلى تعظيم الربح بالنسبة له، بعبارة أخرى، ستعتبر خيارات تعظيم الأرباح بعد الدخول (في الأسعار والإنتاج) أمر لا بد منه، عليه، فديناميكيات ما بعد الدخول كما تتبأ بها Bain-Sylos-Modigliani تفتقر مسبقاً إلى المصداقية المطلوبة لمنع الداخلين.

مع وجود التهديد، تجد المؤسسة القائمة أنه من مصلحتها اتخاذ إجراء بعد وقوع الدخول، وكمثال معروف على الالتزام "حرق الجسور"، إذ يرغب جيشان في احتلال جزيرة تقع بين بلديهما ومتصلة بجسر لكليهما. يفضل كل جيش السماح للخصم بالحصول على الجزيرة بدلاً من القتال، يحتل الجيش 1 الجزيرة ويحرق الجسر خلفها، ليس لدى الجيش 2 خيار آخر سوى السماح للجيش 1 بالامتلاك الجزيرة، لأنه يعرف أن الجيش 1 ليس لديه خيار سوى الرد إذا هاجم الجيش 2، هذه هي مفارقة الالتزام: الجيش الأول يعمل بشكل أفضل من خلال تقليص مجموعة خيارات الجيش الثاني.

السمة المشتركة للاستراتيجيات التي تنطوي على التزام ليست بالضرورة منع حدوث الدخول، ولكن لخلق حافز لتحديد إجراءات ما بعد الدخول على حساب الوافدين المحتملين. ستكون التكاليف غير قابلة للاسترداد بمثابة التزام ملزم لأنها تقدم استثماراً لا رجعة فيه².

التكاليف غير قابلة للاسترداد هي عوائق أمام الدخول والتي تغلبت عليها المؤسسات القائمة سابقاً، حيث تم دفع التكاليف المرتبطة بتركيب المصنع وشراء المعدات والبحث والتطوير من قبل المؤسسات

¹ William J. Baumol, John C. Panzar and Robert.D.Willig, **Contestable Market and the Theory of Industry Structure**, Harcourt Brace Jovanovic Inc., New York, 1982, P333.

² Hans J. Huber, op. cit, P73, 74.

الحالية، بالتالي فإن التكاليف المرتفعة غير القابلة للاسترداد تجعل دخول المؤسسات أمرا صعبا، فقد يواجه الأخيرون صعوبة في أن يكونوا منتجين، لأنهم لا يعرفون السوق بقدر ما يعرفه المنافسون الحاليون، أي الخبرة التي تتيح للمؤسسات الحالية أن تكون أكثر إنتاجية في الصناعة.

ثالثا: خصائص التكاليف غير القابلة للاسترداد

تنطوي التكاليف غير قابلة للاسترداد على جملة من الخصائص التي قد تجعل منها فعالة أو غير فعالة والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية¹:

- تؤدي التكاليف غير القابلة للاسترداد إلى تكبد المؤسسات الجديدة خسائر إجمالية أكبر، إذا فشلت الأخيرة بالدخول للسوق.
- هناك بعض الصناعات تتطلب التزامات قليلة عند رغبة المؤسسات الدخول إليها، بالتالي لا تحتاج إلى صرف مبالغ تخضع لتكاليف باهظة (غير قابلة للاسترداد).
- إذا رغبت المؤسسات الداخلة في تأسيس نفسها بشكل يمكنها بعد ذلك الخروج كما تشاء دون تكبد خسائر فادحة. في هذه الحالة، تعتبر التكاليف الغارقة تكاليف إنشاء فقط.
- يُنظر إلى التكاليف الغارقة على أنها حواجز أمام دخول المؤسسات الجديدة في الصناعات المربحة وكعنصر وقائي للمؤسسات الموجودة بالفعل، كون هذه التكاليف الباهظة تمنع تأسيسها.
- يمكن أن تكون التكاليف غير القابلة للاسترداد داخلية، مثل إنشاء المصانع، أو حتى خارجية، مثل تطوير حملة إعلانية. حيث يتعلق النوع الأول بالتكاليف المرتبطة بإطلاق المؤسسة أو تطويرها بينما يتعلق النوع الثاني بالتكاليف المرتبطة بتفاعل المؤسسات في السوق.

مثال

تفضل أسواق رأس المال المؤسسات الأكثر ثراءً وذات الخبرة على رواد الأعمال الذين ليس لديهم ذلك، وليس بالضرورة المؤسسات القائمة. بالتالي في الصناعات التي يكون فيها الوافدون المحتملون الرئيسيون مؤسسات كبيرة ومتنوعة، لا تعتبر تكاليف رأس المال الكبيرة حاجزا للدخول، كون هذه المؤسسات تستطيع بناء مكانتها والتجذر في صناعة ما. كدخول مؤسسة Microsoft إلى سوق برامج البحث والتصفح في الإنترنت. هذا مثال على الحالة التي يكون فيها الوافد الجديد للصناعة أكبر من أكبر مؤسسة قائمة في السوق نفسه².

¹ Nicolas Felix, **La différenciation: une solution pour contourner les barrières à l'entrée dans les secteurs brassicole**, thèse comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec, Canada, 2015, P23-25.

² R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, and Michael A. Williams, **When are sunk costs barriers to entry? Entry barriers in economic and antitrust analysis**, American Economic Review (Papers and proceedings), Vol. 94 N° 2, May 2004, P 464.

رابعاً: الفرق بين التكلفة الثابتة والتكلفة غير قابلة للاسترداد

يجب التمييز بين التكلفة غير قابلة للاسترداد والتكلفة الثابتة، هذه الأخيرة تتراجع قيمتها على المدى الطويل، ويمكن القضاء عليها، بينما يمكن أن تستمر التكاليف غير القابلة للاسترداد حتى على المدى الطويل.

يمكن شرح هذين المفهومين من خلال دالة التكلفة وذلك حسب طرح Baumol و willig (1981): لتكن $C(y, w, s)$ دالة التكلفة في الأجل القصير المرتبطة بتدفق الإنتاج التي ستتم خلال s وحدة زمنية في المستقبل، ولتكن y و w كمية الإنتاج وسعر السلع الوسيطة، في ظل هذه الشروط $K(w, s)$ تمثل التكاليف غير قابلة للاسترداد ل s وحدة زمنية إذا كان:

$$C(y, w, s) = K(w, s) + G(y, w, s) \quad \text{حيث } G(0, w, s) = 0$$

وكما هو الحال في المدى الطويل تنعدم التكلفة غير القابلة للاسترداد

$$\lim_{s \rightarrow \infty} K(w, s) = 0$$

التكاليف الثابتة في الأجل الطويل، يمكن أن تتحقق بالقيمة $F(w)$ ، ويمكن أن تظهر في دالة التكلفة الكلية في الأجل الطويل $C_L(y, w)$ بالشكل التالي:

$$C_L(y, w) = \delta F(w) + V(y, w) \quad \text{حيث } \delta = \begin{cases} 0 & \text{si } y = 0 \\ 1 & \text{si } y > 0, \end{cases}$$

$$\text{et } \lim_{y \rightarrow 0} V(y, w) = V(0, w) = 0 \quad V(.) \text{ دالة غير متناقصة}$$

بالتالي فالتكاليف الثابتة حسب Baumol و willig لا يمكن أن تسبب عائقاً للدخول لأنها تؤثر جزئياً على المؤسسة القائمة والداخل المحتمل. كما أنه وحسب Stigler لا يمكن أن تعتبر التكاليف الثابتة تكلفة إضافية بالنسبة للمؤسسة الراغبة في الدخول والمنسوبة للمؤسسة القائمة ولا تسمح للأخيرة بتحقيق ربح غير عادي.

مثال على الفرق بين التكاليف الثابتة والتكاليف غير قابلة للاسترداد¹.

يعد قطاع الخطوط الجوية مثلاً مناسباً للتمييز بين هذه التكاليف. حيث تعتبر الطائرات تكاليف ثابتة، ومن المعلوم أنها تنتقل عبر طرق معينة من مسارها الجوي، كما يمكن بيعها أو استخدامها على طرق أخرى؛ بالتالي، وبشكل عام، لا يمثلون استثماراً لا رجعة فيه. و من المعروف أن صناعة الطيران تعمل في سوق شديد التقلبات الدورية، فعند الركود الاقتصادي ومع تراجع المسار الجوي يكون من الصعب بيع هذه الطائرات بقيم منخفضة للغاية. في ظل هذه الظروف، يصبح الاستثمار في الطائرات أمراً لا رجوع فيه، وذو تكاليف باهظة.

¹ Hans J. Huber, op. cit, P 74- 75.

على سبيل مثال آخر، إذا قامت شركة طيران ببناء مطار خاص بها، والذي لسبب أو لآخر لا يمكن استخدامه إلا من قبل أسطول الشركة الحالية وليس شركة طيران أخرى، إذن يمكن اعتبار مثل هذا الاستثمار غارقاً، إلى جانب كونه ثابتاً. من المحتمل أن تتطلب الطائرات الكبيرة موظفين أكثر وأفضل تدريباً من الطائرات الصغيرة. يقتصر تطبيق طائرة Boeing 747 على كبار الطيارين وذوي الخبرة فقط، ويتم قيادة الطائرات الأصغر، مثل Canadair Jet أو Boeing 737، من قبل الطلبة حديثي التخرج من مدرسة الطيران. كما تتطلب الطائرات الأكبر صيانة أكثر، كما أن مسافات مسارها تكون كبيرة. بالتالي فأتثناء فترات الانكماش الاقتصادي، يبدو أن الطائرات الصغيرة أقل تأثراً ببيعها بأسعار أقل أو عدم وجود استخدامات بديلة مقارنة بالطائرات الأكبر، بالإضافة إلى وجود إمكانية تأجير هذه الطائرات لفروع أو شركات أخرى توفر وسيلة أخرى لعكس الاستثمار.

الفرع الثاني: استراتيجية السعر

تعتبر استراتيجية السعر من عوائق الدخول التي هي في الأساس لصالح المؤسسات القائمة، وتأخذ استراتيجية السعر شكلين، إما استراتيجية السعر الحد أو استراتيجية السعر الافتراضي وهو ما سنشير إليه من خلال الطرح التالي.

أولاً: مفهوم استراتيجية السعر الحد.

يعرف السعر الحد على أنه أعلى سعر تعرضه المؤسسة القائمة دون أن يشجع دخول المؤسسات الجديدة للمنافسة في السوق¹.

والسعر الحد هو استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن في الأرباح على المدى القصير والطويل. إذ تعمل المؤسسة في المستقبل القريب على تخفيض أرباحها، وقد تحقق أرباحاً سلبية، بهدف القضاء على المنافسة، تأمل من خلالها، على المدى الطويل، على الاحتفاظ بالحصّة السوقية التي كانت المؤسسات الجديدة تحاول استهدافها.

فاستراتيجية السعر الحد تطبق من طرف المؤسسات القائمة في حال كان هناك احتمال كبير لدخول مؤسسة جديدة للصناعة، ولم تتخذ بعد هذه الأخيرة الخطوات اللازمة للدخول، بالتالي يمكن اتخاذ هذه الاستراتيجية كوسيلة وقائية.

تشير المؤسسات القائمة في هذه الحالة إلى انخفاض تكاليف إنتاجها من خلال نشر سعر منخفض للغاية بالشكل الذي لا يشجع دخول مؤسسات جديدة للصناعة، فتدرك المؤسسات الوافدة الخطر الذي ستواجهه، بالتالي تفضل الانسحاب من السوق² كون السعر المطبق لا يحقق لها الأرباح.

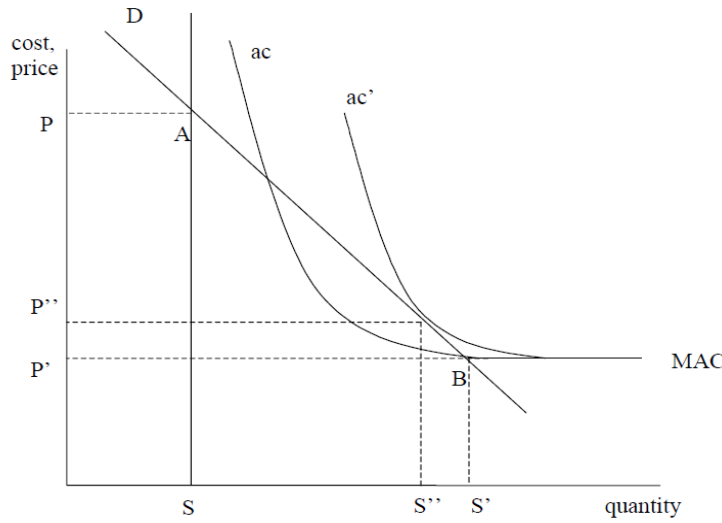
¹ Atsuo Utaka, **Pricing strategy, quality signaling, and entry deterrence**, International Journal of Industrial Organization, Vol 26, Issue 4, 2008, P 878.

² Morton I Kamien and Nancy L Schwartz, **Limit pricing and uncertain entry**, Econometrica: Journal of the Econometric Society, vol. 39, issue 3, 1971, P 441.

ترتبط فعالية هذه الاستراتيجية حسب De Bondt في حال كانت المؤسسة الراغبة في الدخول للسوق ليس لديها أدنى فكرة عن تكاليف إنتاج المؤسسة القائمة، بتباين المعلومات الذي يلعب دوراً مهماً في هذه الحالة¹.

وفي حال احتكار القلة أين توجد أكثر من مؤسسة واحدة في السوق، يكون الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسات القائمة لتحديد تهديد المنافسين المحتملين في المستقبل. يمكن للمؤسسات الجديدة مراقبة جميع منافسيها قبل الدخول للسوق، في حال كان هناك عدد ضئيل فقط للمؤسسات القائمة التي قررت خفض أو زيادة سعر بيعها، وأن باقي المؤسسات بالسوق تحافظ على سعرها الأولي، فتدرك المؤسسات الراغبة في الدخول وجود استراتيجية تسعير غير طبيعية بين منافسيها، حتى أنه يمكنهم تجاهلها بكل بساطة. من جانب آخر، عندما يتعلق الأمر بالسعر الحد (تخفيض السعر إلى ما دون عتبة المردودية للمؤسسات الراغبة في الدخول، تميل المؤسسات الأخرى إلى اتباع هذه المبادرة للحفاظ على عملائها.

الشكل (01-06): آلية عمل استراتيجية السعر الحد في حالة الدخول الواسع



Source : Richard J. Gilbert, *The Role of Potential Competition in Industrial Organization*, Journal of Economic Perspectives—Volume 3, Number 3—Summer 1989, P 109.

نفترض أن المؤسسات القائمة تنتج الكمية S . إذا دخل الوافد الجديد عند الحد الأدنى الأمثل (MOS)، إنتاج السوق في هذه الحالة يساوي S ، السعر ينخفض من P إلى P' ، MAC هو متوسط التكلفة، يمكن للوافدين الدخول بمستوى أقل من (MOS). نظراً لأن المؤسسات القائمة تنتج الكمية S ، يمكن اعتبار منحنى طلب الوافدين هو AB . إذا كان منحنى متوسط التكلفة للوافدين ac . يكون الدخول مربحاً عندما يكون منحنى التكلفة (ac') أي لم يعد تحت منحنى الطلب، في هذه الحالة تم منع الدخول. P'' هو مستوى السعر المانع للوافدين الذين لديهم منحنى التكلفة ac' ، و S'' حجم الإنتاج الناجم عن منع الدخول.

¹ Rymond De Bondt, **Limit pricing, uncertain entry, and the entry lag**, Econometrica: Journal of the Econometric Society, Vol 44, N° 5, 1976, P 940.

تعتمد الدرجة التي يقترب بها السعر الحدي من التكاليف الدنيا ومتوسط التكاليف على مرونة الطلب وحجم السوق ووفورات الحجم. حيث ينخفض السعر الحدي عندما تزداد مرونة الطلب وحجم السوق ويرتفع سعر الحد عندما تصبح وفورات الحجم أكثر أهمية.

يمكن أن يكون هناك ثلاث حالات لإعاقة الدخول، إذا كان الناتج الأمثل للمؤسسات القائمة (بغض النظر عن تهديد الوافدين) كافياً لجعل الدخول غير مربح. أما الدخول المحظور يتحقق لما يكون (الناتج الأمثل للمؤسسات القائمة يتجاوز الحد الأقصى للإنتاج)، فيكون منع الدخول فعالاً عندما تكسب المؤسسة القائمة ربحاً أعلى عن طريق اختيار الناتج الذي يتم منع الدخول عنده، وتتوقف هذه الفعالية على مصداقية التهديدات والتزامات المؤسسات القائمة¹.

يشير Bain إلى أن المدى الذي يتم فيه تحديد الأسعار فوق المستوى التنافسي دون جذب مؤسسات جديدة، يعتمد على²:

- الفارق الزمني بين قرار الدخول والدخول الفعلي؛
- مرونة الطلب؛
- درجة التواطؤ بين المؤسسات القائمة؛
- تخمينات المؤسسات القائمة والداخلين المحتملين فيما يتعلق بسلوك ما بعد الدخول (رد فعل السعر والكمية).

ثانياً: استراتيجية السعر المفترس

كما أشرنا سابقاً، من الضروري التمييز بين استراتيجية السعر الحد واستراتيجية السعر المفترس، والتي يشار إليها على نطاق واسع باسم استراتيجية "الافتراس"، بالتالي لا ينبغي الخلط بين سياستي التسعير هاتين، نظراً لأن "استراتيجية التسعير الاحتراسية تعمل على تخفيض الأسعار بشكل كبير عند حدوث الدخول من أجل إحباط محاولة المنافس الجديد"³.

فعلى الرغم من أن المفترس ليس لديه مزايا تكلفة على منافسيه، هذا الشرط الأخير (الذي يتجاهله بعض المؤلفين) يجعل من الممكن التمييز بين السلوك المفترس وسلوك المؤسسة التي تستفيد من فرق التكلفة للتخلص من منافسيها الأقل كفاءة⁴.

من الواضح أن الافتراس يتحقق من خلال البيع بخسارة، بالتالي يكمن التمييز بين هاتين الاستراتيجيتين، أولاً وقبل كل شيء، من خلال الاختلاف في مستوى السعر (المتعلق بالتكلفة) وهو أمر

¹ Jasper Blee and others, op. cit, P15.

² Ibid, P16.

³ عادة ما يتوقع أن السعر ما بعد الدخول أقل من سعر ما قبل الدخول. ومع ذلك، قد يرتفع سعر ما قبل الدخول أيضاً على المدى القصير مع خفض حواجز الدخول عندما تدرك المؤسسات القائمة أن هناك فارقاً زمنياً إيجابياً بين قرار المنافس بالدخول وظهوره كمنافس فعال، في هذه الفترة الزمنية، يمكن للمؤسسات القائمة كسب دخل إضافي.

⁴ Pierre Maurel, **La stratégie des firmes vis-à-vis de l'entrée: essai de reconstruction critique et de vérification empirique**, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 2, 1977, France, p 118.

⁴ Jean Magnan de Bornier, **Le monopole, Que Sais-Je?**, Presses Universitaires de France, 1986, p 34.

ضروري لإفشال المنافسة. ويكمن الاختلاف الثاني في التعريف والذي يعتبر أساسياً، والذي يعتمد على طبيعة المنافسة، في حين تهدف سياسة السعر الحد إلى منع الدخول للسوق، بالتالي منع المنافسة المحتملة. لكن سياسة الافتراس ليس لديها هذا الهدف المتمثل في منع الدخول بل تهدف إلى قمع الدخول: لذلك سيكون الغرض منه "مهاجمة" المنافسة الفعالة. وهكذا يصبح الافتراس بمثابة عقوبة نتيجة خطأ الدخول للسوق، فهو يستهدف المنافس الداخل حديثاً، وسيتم تطبيقه بعد الدخول الفعلي.

يمكن أن يؤدي الافتراس في النهاية إلى منع الدخول فقط إذا هددت المؤسسة القائمة الوافد الجديد للسوق في حال الدخول. ومع ذلك، كما رأينا في مثال مماثل صاغه Dixit، فإن مصداقية التهديد البسيط من النوع "الحرب في حال الدخول" في مرحلة ما قبل الدخول غير موجودة، لأنه في هذه الحالة، يكون للمؤسسة القائمة كل المصلحة في قبول المشاركة في السوق وألا تكون عدوانية. علاوة على ذلك، وكما ذكر أعلاه، فإن عقوبة الدخول ليست هي نفس مشكلة إقامة حواجز للدخول المسبق¹.

ومع ذلك، يمكن اعتبار الافتراس استراتيجية بديلة. حيث أظهر العديد من المؤلفين أن المؤسسات يمكن أن تستخدم، وفقاً لظروف اقتصادية معينة، هذه الاستراتيجية في بناء حاجز الدخول، بالتالي أيضاً منع المنافسة المحتملة قبل أن يقرر الوافد الجديد الدخول².

تعريف استراتيجية السعر الافتراضي

تتمثل استراتيجية السعر الافتراضي في خفض السعر قدر الإمكان (أقل من التكاليف)، من أجل التسبب في خسائر للمنافسين، على أمل أن يتمكنوا من رفعه لاحقاً بعد اختفاء الأخير. في هذه الحالة تتوقع المؤسسة المفترسة أن تكون الأرباح المخصومة ستكون أكبر من الخسائر المخصومة (لتغطية تكلفة الافتراس).

بالتالي، فإن مثل هذه السياسة تقوم على "رهان": الخسارة التي سيتم تحملها وفي لحظة تنفيذها سيتم تعويضها، على المدى الطويل، بربح أعلى ودائم. لذلك، كانت سياسة السعر الحد، مقارنة بهذه الاستراتيجية، سياسة "ناعمة" نسبياً حيث يظل السعر الثابت دائماً أعلى من تكلفة الإنتاج أو على الأقل مساوياً لها. وتكون هذه الاستراتيجية أكثر فاعلية إذا منعت المؤسسة القائمة عودة الوافد الجديد إلى السوق بمجرد انتهاء السياسة المفترسة وارتفاع الأسعار³.

الفرع الثالث: الطاقة المفرطة كعائق من عوائق الدخول للسوق

يعتبر استخدام سياسة الطاقة المفرطة لطرد المنافسين من صناعة ما من أقدم العوائق أمام الدخول للسوق، وأشار John Maurice Clark أن فائض الطاقة يرتبط بحجم الطلب. في هذا الوقت، كانت هذه السياسة تعتبر وسيلة فقط لإرضاء العملاء؛ ويتعين على المؤسسات الاستثمار في طاقتها

¹ Avinash Dixit, op. cit, p 16.

² Philippe Antomarchi, op, cit, p p : 105,106.

³ R.Mark Isaac and Vernon L. Smith, **In Search of Predatory Pricing**, Journal of Political Economy, vol93, issue 2, University of Chicago press, 1985, p 324.

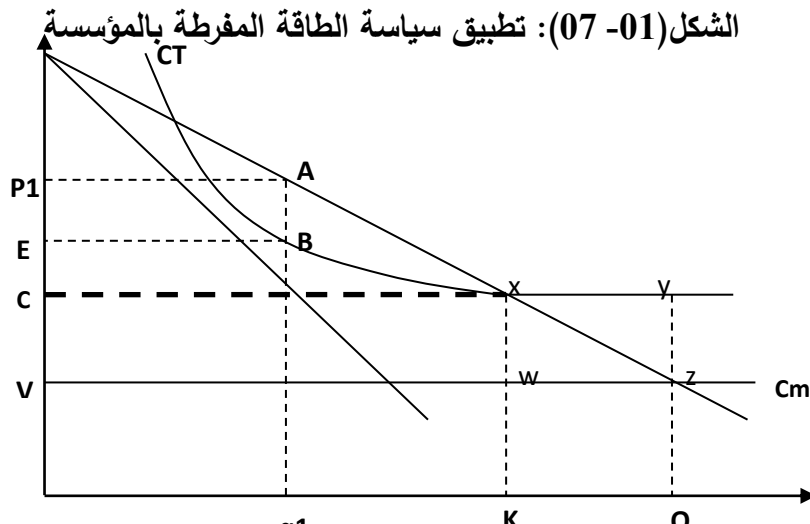
حسب التوقعات المستقبلية للطلب. حتى الخمسينيات من القرن الماضي، لم يتم استخدام فائض الطاقة، في صناعة ما، على أنه يمثل قرارا استراتيجيا للمؤسسة في السوق¹.

يعرّف John Cassels الطاقة المفرطة على أنها: "الفرق بين المخرجات التي تستطيع المؤسسة إنتاجها والمخرجات التي يُطلب منها إنتاجها"² الطريقة الوحيدة لاستخدام القدرة الزائدة لطرد المنافسين هي استخدام الأسعار المنخفضة.

عمل العديد من المؤلفين خلا السبعينيات من القرن الماضي، على تأكيد عدم اعتبار سياسة فائض الطاقة كعائق أمام الدخول للسوق، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مقدار تكلفة الحفاظ على الطاقة الزائدة في عملية الإنتاج وصعوبة التحكم في هذه التكلفة على المدى الطويل، في حين أن العلماء الذين يتبعون نظرية حد السعر لدى Bain-Sylos-Modigliani، يعتقدون أن سياسة فائض الطاقة تعمل كحاجز للدخول، ويؤكدون أن الحفاظ على سعة فائضة أمر مكلف بالنسبة للمؤسسات في كل صناعة، وقد قام كلا من Baumol و Willing بتطوير هذه النظرية عام 1981، واعتبارا أن الطاقة الفائضة في المؤسسة ماهي إلا تكلفة غارقة³.

تبرز الحقائق التجريبية على أن المؤسسات لا تستخدم طاقتها الإنتاجية بنسبة 100% لعدة أسباب من بينها إمكانية استخدامها في حال دخول منافسين جدد للسوق من أجل زيادة الإنتاج بالتالي انخفاض الأسعار، بالتالي منع المؤسسات الجديدة في الصناعة من تحقيق الأرباح.

في الواقع لا يمكن اعتبار الطاقة المفرطة عائقا للدخول كونها لا تمنح للمؤسسة القائمة التفوق المطلق، وإنما يمكن تفسيرها على أنها أداة ردع تتطلب تكلفة كبيرة (تتطلب استثمارات أكبر في البداية).



Source : <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon11/polycopies11/L11.pdf>

حيث:

1 Ana ROSADO-CUBERO, op. cit, P 78.

2 CASSELS, J. M., **Excess Capacity and Monopolistic competition**, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 51, Issue 3, 1937, P 427.

3 Ana ROSADO-CUBERO, op. cit, P 79.

- K هي القدرة الحدية للإنتاج
 - عند السعر C يغطي المحتكر تكاليفه تماماً ويلبي الطلب الذي ينشأ عند هذا السعر دون أن يترك حصة في السوق لمنافسيه، فائض القدرة تقاس بـ $K - q_1$ ، تمثل المساحة $[P1 A B E]$ الربح المرتبط بمنع دخول المنافس للسوق.
 - تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة فقط عندما يكون التهديد موثقاً به؛
 - يفترض هذا النوع من الردع للوافدين، الأسواق الاحتكارية أو من نوع احتكار القلة حيث يكون عدد قليل من المؤسسات يكفي ليكون هناك تعاون فعال في تنفيذ التهديد؛
 - في الواقع، يتطلب تنفيذ التهديد التنسيق بين المؤسسات القائمة.
 - ليس من المؤكد أن المؤسسات القائمة لديها مصلحة في تنفيذ التهديد. قد يفضلون مشاركة السوق مع الوافد الجديد بدلاً من المخاطرة بالخسائر. نفترض أنه نتيجة لدخول المنافس، اندلعت حرب أسعار وتسببت في انخفاض السعر إلى مستوى التكلفة الحدية C_m ، عند هذا السعر، تكون الكمية المطلوبة Q (أكبر من K)، في هذه الحالة، سوف تتكبد جميع المؤسسات خسائر لأنها لا تغطي تكلفتها الثابتة. يتم تمثيل خسائر المؤسسة القائمة على الرسم البياني بالمنطقة $[v w x]$ ، وخسائر الوافد الجديد تمثل بالمساحة $[w x y z]$ ، نلاحظ مما سبق أن الخسائر تتناسب مع حجم المؤسسات، بالتالي يمكن الحكم أنه ليس من المؤكد أن المؤسسات القائمة قادرة على تحمل هذا النوع من المواقف¹.
- أولاً: تعريف الطاقة المفرطة.

يمكن لمعظم المؤسسات استثمار أموال كبيرة إذا كان الدخول مربحاً ومع ذلك، يمكن لهذه التكاليف أن تثبط الدخول بشكل غير مباشر عن طريق تضخيم المخاطر. إذا تطلب الدخول تكاليف باهظة كبيرة وفشل في النهاية، فستكون خسائر الدخول عالية، من ناحية أخرى، لا تعتبر التكاليف الغارقة عموماً عوائق أمام الدخول الاقتصادي حيث كان على الشركات القائمة دفعها عند دخولها السوق. ومع ذلك فإن الجمع بين هذه التكاليف وعدم اليقين يمكن أن يؤخر إلى حد كبير دخول الشركات².

تعرف الطاقة المفرطة على أنها فائض الإنتاج على الطلب، وتعتبر عائقاً للدخول للسوق كون زيادة العرض يشبع الطلب ويقلل من سعر بيع المنتج إلى أن يصبح غير مربح للمؤسسة الراغبة في الدخول. بالتالي يمكن النظر إليها على أنها تكتيك عدواني للسيطرة على السوق. عليه فهي تشكل تهديداً حقيقياً للمؤسسات الجديدة³. بالتالي فالتكتيكات العدوانية يمكن اعتبارها استجابة فورية لوصول منافس جديد، عليه فتحول التكاليف الثابتة إلى تكاليف باهظة يكون نتيجة زيادة الطاقة الإنتاجية اللازمة للاستثمار في معدات الإنتاج.

¹ <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon11/polycopies11/L11.pdf>

² Dennis Carlton et Jeffrey Perloff, **Modern Industrial Organization**, Longman; 2^{ème} édition, Royaume-Uni, 1994, P79-80.

³ John C. Hilke, **Excess capacity and entry: some empirical evidence**. The Journal of Industrial Economics, Vol. 33, No. 2, 1984, P 233.

تعتمد الطاقة الإنتاجية أكثر على قرار استراتيجي طويل المدى. فالمؤسسات الراغبة في الدخول للسوق غير قادرة على التنبؤ بالقدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، من ناحية أخرى من المعقول الاعتقاد بأن المؤسسة لن تزود نفسها بفائض من الآلات لإنتاج كمية من المنتجات النهائية التي يصعب بيعها بعد تشبع طلب السوق¹.

بالتالي فائض الطاقة أو الطاقة المفرطة يمكن اللجوء إليها إذا رأت المؤسسة، التي تريد التخلص من دخول مؤسسات منافسة، أن الربح بعد خروج الأخيرة يفوق الخطر الذي يمكن أن يحدثه هذا الإنتاج الزائد، كونها ستعاني من الآثار الضارة التي يولدها الإنتاج الزائد على سعر التوازن.

غالبا ما تستخدم هذه الاستراتيجية بالتزامن مع استراتيجية السعر الحد عندما تريد المؤسسة القائمة التخلص من منافس جديد في السوق، حيث ترفع أولا في كمية الإنتاج ليتراجع سعر التوازن عن السعر العادي المعروف، بالتالي يكون اقتناء المنتج أكثر سهولة من طرف عدد كبير من المستهلكين.

ولتنفيذ هذه الاستراتيجية هناك مجموعة من العوامل وجب توفرها، فتحتاج المؤسسة في هذه الحالة إلى خلق مصنع جديد يسمح، على حساب الكفاءة، بالمرونة اللازمة لخدمة المناطق المهملة، بالإضافة إلى أنها بحاجة إلى مستودع للحفاظ على فائض المخزون، هذا كما يجب على المؤسسة أن تعمل على زيادة إنتاجها، وبالتالي تكاليفها، للحصول على المنتجات النهائية في غضون فترة زمنية معقولة مما يجعل من الممكن وضع حد سريع لوصول منافسة جديدة².

بالتالي³:

- تعتبر استراتيجية الإنتاج المفرط عائقًا أمام دخول المؤسسات الجديدة ويمكن أن تكون مكلفة على المدى القصير بالنسبة للمؤسسات القائمة.
- يتم تقييم هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي على المدى الطويل.
- لهذا السبب فإن بعض المؤسسات تفضل اختيار استراتيجيات أخرى عندما يكون تهديد المنافسين الجدد حقيقياً.

ثانيا: الالتزام في حالة فائض الطاقة⁴

يفترض أن المؤسسة القائمة ستبني قدرة كافية لإنتاج تنافسي تقريبا قبل الدخول، سيتم إنتاج الإنتاج الاحتكاري، مع التهديد باستخدام السعة القصوى في حالة حدوث الدخول، هذا التهديد إذن لن يكون ذا مصداقية إلا إذا كان من مصلحة المؤسسة القائمة تنفيذه بعد الدخول فقط. في ظل هذه الظروف سوف تعمل المؤسسة القائمة بتوسيع إنتاجها وخفض الأسعار في فترة ما بعد الدخول.

¹ Ibid, P 236.

² John T. Wenders, **Excess capacity as a barrier to entry**, The Journal of Industrial Economics, Vol 20, N°1, 1971, P 16.

³ Ibid, P 19.

⁴ Hans J. Huber, Op. Cit, P 76.

إذا افترضنا أن هيكل الطلب قبل الدخول وبعده لا يتغير حقاً، في ظل ثبات مرونة السعر، فيمكننا أن نستنتج شيئاً مهماً: اختيار السعة قبل الدخول هو حقاً اختيار دالة التكلفة التي ستعمل بها المؤسسة القائمة على المدى القصير واستجابة للدخول.

إذا عمل فائض الطاقة للمؤسسة القائمة على تخفيض التكلفة الحدية بدرجة كافية لما بعد الدخول، فسوف تتابع تهديداتها بزيادة الإنتاج. يجب أن تكون التكاليف الحدية بعد الدخول للمؤسسة القائمة أقل من متوسط تكاليف الوحدة للوافد.

الفرع الرابع: التكامل العمودي (الرأسي)

يعكس التكامل الرأسي قرار المؤسسة باستخدام المعاملات الإدارية الداخلية بدلاً من معاملات السوق لتحقيق الأهداف الاقتصادية¹.

ويحدث هذا التكامل عندما تتحكم المؤسسة في توريد وإنتاج وتوزيع السلع. على سبيل المثال، يمكن لشركات النفط إبقاء سعر البنزين مرتفعاً للغاية لتثبيط تجار التجزئة الجدد للبنزين. إذا أرادت شركة جديدة دخول سوق التجزئة للبنزين، فسيتعين عليها شراء البنزين من إحدى شركات النفط الكبرى، التي يمكنها تحديد سعر مرتفع، وبالتالي تثبيط الدخول إلى سوق البترول.

أولاً: أنواع التكامل العمودي

التكامل استراتيجية للنمو تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (الامتدادات الأمامية) أو التكامل الخلفي (الامتدادات الخلفية)، أو تنفيذ كل من التكامل الأمامي والخلفي للمؤسسة في نفس الوقت.

ويعني **التكامل الخلفي**: توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، وطاقة، وأجزاء وسلع شبه مصنعة من ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري وهو تكامل خلفي لدعم المدخلات².

أما **التكامل الأمامي** يهدف إلى توسيع الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات، ومن الأمثلة العملية إنشاء متاجر بيع الجملة من قبل شركات صناعة السكر مثلاً أو إنشاء شركات متخصصة بالنقل من أجل زيادة الأرباح وتحقيق مرونة أكبر في قنوات التوزيع والنقل والمحافظة على سلامة ونوعية المنتج النهائي³. ويمكن القول بأن التكامل العمودي الأمامي يهدف إلى الدخول في مجالات توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك

¹ Alvaro Andaluz Alcazar, op, Cit, P 32.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، ط2، الأردن، 2010، ص ص 116-117.

³ المرجع السابق، ص ص 116-117.

النهائي، أما التكامل العمودي الخلفي تتجه منظمة الأعمال إلى السيطرة بصورة أكبر على منافذ المواد الأولية¹.

ثانياً: فوائد التكامل الرأسي²

- غالباً ما تؤدي عملية التكامل إلى عدد أقل من الخطوات في إجراءات التصنيع، وتقليل تكاليف المناولة، وانخفاض تكاليف النقل، وانخفاض التكاليف بشكل عام؛
- اقتصاديات الرقابة الداخلية والتنسيق، إذا تم دمج المؤسسة، فقد تنخفض تكاليف الجدولة والتنسيق. كما يسهل التكامل على المؤسسات الاستجابة في حالات الطوارئ؛ الذي يرجع أساساً لاستمرار توفير المواد الخام وتسليم أكثر سلاسة؛
- اقتصاديات المعلومات، وجود إنتاج داخلي يعني معلومات أسرع وأكثر دقة عن أسعار السوق. أي قضاء وقت أقل في أبحاث السوق.
- توفير المال من خلال تراجع تكاليف التفاوض والمعاملات؛
- اكتساب فهم للتقنيات الأخرى، من خلال التعامل مع المزيد من العمليات داخلياً، وتكون الشركة قادرة على تحقيق المعرفة بمهارات متنوعة.

الفرع الخامس: البحث والتطوير كعائق من عوائق الدخول للسوق

البحث والتطوير هو العملية التي يقوم بها الباحثون لزيادة معرفتهم حول موضوع معين. بالتالي فإنه يسمح للمؤسسة بالتطور والنمو من خلال الابتكار، مما يتيح لها فرصة التميز. ويعتبر عائقاً أمام الدخول، لأن دخول المؤسسات التي تستخدم طرقاً قديمة للقيام بالأشياء لن يكون قادراً على المنافسة. لذلك يجب أن يلجؤوا إلى البحث والتطوير ليظلوا قادرين على المنافسة.

تواجه جميع الصناعات ثلاث مراحل للتطور التكنولوجي وهي: الظهور والنضج والإنهاك. فحجم وقوة السوق هما مفتاحان لتطوير أنشطة تنظيم المشاريع.

قد تكون المؤسسات الكبيرة أو تلك التي تمتلك أكبر حصة في السوق أكثر ابتكاراً لأنها لا تجد نفسها في صراع دائم من أجل بقائها في السوق، أما المؤسسات الراغبة في الدخول بتحسين انتهاز الفرص ويكون الحال عند انتهاء براءة الاختراع للمؤسسات القائمة أين يمكن أن تختفي حواجز الدخول ويمكن لها تقليد النشاط³.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 41.

² Hamid Noroozian, **Competition problems and market entry barriers for Swedish and international actors - A study of Public Procurements in the City of Stockholm Traffic Administration**, Master of Science Thesis, Department of Real Estate and Construction Management, Stockholm 2008, P 20.

³ EHUD ZUSCOVITCH, **La dynamique du développement des technologies: éléments d'un cadre conceptuel**, Revue économique, Vol. 36, No. 5, Économie de la recherche-développement (Sep., 1985), P 904.

هناك فكرة معروفة بين القادة ورجال الأعمال تتمثل في تعلم العمليات الجديدة، لأن المعرفة تتراكم بعد سنوات من الممارسة ويأخذ في هذه الحالة، اسم "التعلم بالممارسة" «learning-by-doing»، ويعد البحث والتطوير عائقاً رئيسياً للدخول إذا تبين أن أسلوب التعلم مكلفاً.

تعتبر الصناعات ذات العائد الجيد على الاستثمار هي الأكثر جذباً لمنافسين جدد الذين سيتقاسمون حصص الأرباح التي كانت متاحة، ويكون الجزء الأكثر جاذبية للسوق هو الجزء الذي يحتوي على حواجز دخول عالية وحواجز خروج منخفضة، بالتالي يمكن للمؤسسات القائمة الاستفادة من عدم قدرة المؤسسات الجديدة على الدخول وسهولة مغادرة المؤسسات غير المربحة من السوق.

عليه، فإن المؤسسات القائمة، في سوق احتكار القلة تجبر المؤسسات الراغبة في الدخول على أن تكون مبتكرة حتى تتمكن من تجاوز الحواجز المختلفة للدخول¹، هذا الابتكار مفيد للجميع لأنه يسمح بالتغيير والتجديد، بالتالي تخصيص حصة سوقية لم تستعمل بشكل جيد.

يسمح البحث والتطوير بتطور وظهور منتجات جديدة، مما يتيح لها اكتساب مكانة هامة وتسمح للمؤسسات بخدمة عملائها بشكل أفضل.

غالباً ما يرتبط هذا الحاجز أمام الدخول ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الابتكار الذي يسمح للمؤسسات بالتميز واكتساب ميزة تنافسية. حيث تواجه المؤسسات التي تتجاهل هذا الجانب صعوبة في التنافس مع غيرها. مثال: في سوق الهاتف الذكي: التقدم التكنولوجي في مؤسستي Samsung و Apple أكثر قوة مقارنة بالمؤسسات الأخرى لنفس الصناعة.

الفرع السادس: الوصول إلى قنوات التوزيع.

يؤثر التوزيع على الوصول إلى نقاط بيع الموردين بشكل يتيح لهم بيع جميع منتجاتهم، ويمكن أن يكون التوزيع عائقاً أمام الدخول عندما لا تتمكن بعض المؤسسات من الوصول إلى نقاط البيع المختلفة، ويمثل حاجزاً استراتيجياً عندما تحتفظ المؤسسات الحالية بحصرية مراكز التوزيع، حيث يتيح للمؤسسات القائمة زيادة تكاليف التوزيع للمؤسسات الراغبة في الدخول².

لا تمتلك مؤسسات الإنتاج عادةً منافذ بيع خاصة بها، لذا فهي تعتمد على مؤسسات البيع بالجملة والتجزئة لنقل منتجاتها وتخزينها وتوزيعها وتوليد التدفق النقدي. بالتالي يعد توزيع المنتج أمراً ضرورياً للغاية لنجاح المؤسسة ومع ذلك، في بعض الصناعات، يتم حظر الوصول إلى قنوات التوزيع العادية من قبل المؤسسات القائمة كوسيلة منها للحد من احتمالات بيع الوافدين الجدد لمنتجاتهم.

لا يمكن أن يصلح حظر الوصول إلا للمؤسسات التي تمتلك قدرة تفاوضية كبيرة تجاه المشتريين. عادة، يكون تأثير الحجم واضحاً، كما هو الحال في مثال شركات السيارات. ومع ذلك، قد تمتلك

¹ Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, **Innovation and learning: the two faces of R & D**, The Economic Journal, Vol. 99, No. 397. (Sep., 1989), P 570

² Steven C. Salop and David T. Scheffman, **Cost-raising strategies**, The Journal of Industrial Economies, Vol. 36, N°. 1 (Sep., 1987), P 29.

الشركات الصغيرة* قدرًا كبيرًا نسبيًا من القدرة على المساومة ضمن قطاعها أو مكانتها المتخصصة بالسوق.

يجب على المؤسسات الراغبة في الدخول للسوق إنشاء شبكة توزيع لترويج مبيعاتها، هذا الأمر ضروري يمكن المستهلكين من الوصول إلى منتجاتها، لكن المؤسسات القائمة تكون مهيمنة على شبكة التوزيع مما يقيد وصول المؤسسات المنافسة لنقاط البيع.

تعتبر مسألة الوصول إلى قنوات التوزيع ذات صلة بالصناعات التي لا تتمتع فيها المؤسسات باتصال مباشر مع المستخدمين النهائيين، على سبيل المثال في الزراعة وتصنيع المنتجات الاستهلاكية. إذا تم حظر الوصول إلى قنوات التوزيع الحالية، يمكن اللجوء إلى الإنترنت كبديل لذلك، لكن على الرغم من أنها تعتبر بديلاً رخيصاً نسبياً للتواصل مع العملاء المحتملين، إلا أن معظم المؤسسات تحتاج إلى شبكة لها اتصال مباشر مع العميل. ففي الصناعات المختلفة، غالباً ما تكون شبكة تجار الجملة أو تجار التجزئة ضرورية لتوزيع المنتجات بكفاءة. أما الصناعات الأخرى، مثل تجارة الخدمات أو تصنيع المكونات، تتمتع المؤسسات باتصالات مباشرة مع عملائها، بالتالي لا توجد إمكانية لمنع الوصول إلى القناة.

احتمالات تجنب حاجز الوصول إلى قنوات التوزيع¹.

يعطي Robertson و Gatignon (1991) مثالا جيدا على طريقة مبتكرة لتجنب مساوئ قنوات التوزيع المحظورة: ففي سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية، نادرا ما يبيع تجار التجزئة أكثر من خمس علامات تجارية. هذا يعني أن الداخلين إلى السوق يواجهون مشاكل حادة في الوصول إلى قنوات التوزيع. ومع ذلك، فإن شركة الكمبيوتر Dell قد وضعت هذا التحدي في طريقة مبتكرة جديدة للوصول إلى المستهلك. عندما اكتشفت Dell أنه سيكون من الصعب جدا دخول السوق من خلال منافذ البيع بالتجزئة الحالية، وضعت استراتيجية توزيع تعتمد كلياً على طلب البريد والإنترنت، الطرق الأخرى للتغلب على حاجز قنوات التوزيع المحظورة هي التكامل الرأسي أو الأفقي، في الحالة الأولى تستحوذ المؤسسة الحالية على مؤسسة أو أكثر في قناة التوزيع، بينما التكامل الأفقي يعني الاندماج أو الاستحواذ بين اثنين من المنافسين، بحيث يمكنهم استخدام قنوات التوزيع الخاصة ببعضهم البعض في جوهرها يعني التكامل الأفقي أو الرأسي شراء شبكة توزيع.

الفرع السابع: الترويج كعائق من عوائق الدخول للسوق

التأثير الرئيسي للترويج هو قدرته على تغيير الأسعار بسبب تأثير المرونة. من الناحية الفنية: "إذا كان الإعلان يجعل طلب المؤسسة أقل مرونة، من خلال التشجيع على الولاء للعلامة التجارية"، وهذه

* صغيرة بالمعنى المطلق (من حيث معدل الدوران أو عدد الموظفين) ولكنها كبيرة نسبياً داخل قطاع السوق.

¹ Jasper Blees and others, op. ci, p 31.

هي بالضبط الطريقة التي يعمل بها كحاجز للدخول لأن المؤسسات القائمة تكون قادرة بعد ذلك على تحصيل أسعار مرتفعة وتحقيق أرباح كبيرة دون مواجهة الدخول"¹.

في ظل ظروف المنافسة الكاملة، لن يكسب المنتجون شيئاً من خلال إنفاق الأموال على الإعلان، لأن هذه الظروف تفترض شيئين²:

- منحني الطلب ثابت ولا يمكن تغييره مباشرة من قبل المنتجين؛
- نظرًا لأن المنتجين يمكنهم بيع كل ما يمكنهم إنتاجه بسعر السوق، فلا يمكن لأي منهم أن ينتج (في لحظة معينة) بسعر أكثر مما هو محدد بالسوق.

يهدف الإعلان إلى لفت انتباه المستهلك إلى منتج معين، كما يستخدم للترويج لعلامة تجارية معينة، ويعتبر وسيلة اتصال جماهيري، وعانقا للدخول للسوق لأن المؤسسات الصغيرة لا تملك وسائل المؤسسات الأكبر للترويج ولأن الوافد الجديد يجب أن يبذل جهودًا تسويقية كبيرة للتعريف بنفسه.

يؤثر الإعلان على الطلب بحيث يمكن بيع حجم أكبر من المنتج بسعر الطلب، أو نفس الحجم ولكن بسعر أعلى (المزيج من هذين الاحتمالين ممكن أيضًا)، حيث أن زيادة الطلب يمكن ملاحظته من خلال زيادة المبيعات. لذلك يجب أن يكون هناك معدل معين من الإعلان حتى تتمكن المؤسسة من التصدي لمنافسيها³.

يؤثر تمييز المنتج من خلال الإعلان على الحواجز التي تحول دون الدخول بطرق مختلفة، كونه يخلق ولاءً للعلامة التجارية، وتكلفة كل منتج يتم بيعه تكون أعلى لدى المؤسسات الجديدة مقارنة بالمؤسسات التي لها مكانة ثابتة في السوق. فالحملات الإعلانية وتميز المنتجات هما عاملان يسمحان للمؤسسات بتقديم منتج بسعر مرتفع.

أولاً: أهمية وخصائص الترويج بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية الترويج كاستراتيجية تكسب المؤسسة ميزة تنافسية لانطوائه على مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- يمكن أن يكون الإعلان ميزة للمؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة نظرًا لامتلاكها حجم أكبر من الموارد المالية لضمان الحجم والفعالية.
- الإعلان هو في الأساس وسيلة لتوعية الناس بمنتجات المؤسسة، كما أنه يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على المنافسة داخل الصناعة.
- تعتمد مبيعات المنتج على رأس المال المستثمر في الإعلان، لمؤسسة معينة مقارنة بمنافسيها، وكذلك على عمر العلامة التجارية.

¹ Kyle Bagwell, "The economic analysis of advertising", Handbook of Industrial Organization, volume 3, Amsterdam: Elsevier, Holland, 2007, p 1710.

² Braithwaite, D, "The economic effects of Advertising", The Economic Journal, Vol. 38, 1928, P 23.

³ A. Michael Spence, Notes on advertising, economies of scale, and entry barriers, The quarterly journal of Economics, Vol. 95, No. 3 (Nov., 1980), p 500.

- تتكبد المؤسسة تكاليف جلاء عملية الإعلان؛ وتتضمن تكاليف الاختراق استثمارًا كبيرًا حتى تتمكن المؤسسات الجديدة من إنشاء مركز لها في السوق.
 - يعد نقص المعلومات المتعلقة بجودة المنتج سببًا وراء الطلب غير المرين للمستهلك، في هذه الحالة لا يمكن للعميل غير المطلع اتخاذ قرار مستنير، لذلك سيختار منتجًا معروفًا، بالتالي فالإعلان يجعل الطلب أقل مرونة.
 - يمكن أن تزيد الإعلانات من تفضيلات المستهلك لمنتج دون وجود فرق مادي بين علامتين تجاريتين.
 - يعتبر الإعلان مصدرًا جزئيًا للمعلومات لأنه يشيد فقط بمنتج معين. لهذا، فإن عدم وجود سمعة أو شهرة لمنتجات المؤسسات الجديدة يمكن أن يشكل عائقًا خطيرًا أمام دخولها للسوق كون المستهلكون أكثر خوفًا من المنتجات غير المعروفة.
 - يسمح الإعلان بتطوير سمعة المؤسسات، بالتالي فهو يعزز تميز المنتج ويجعله فريداً وأقل قابلية للإحلال.
 - تتمتع منتجات المؤسسات القائمة بميزة كونها معروفة بشكل أفضل للجمهور ولها قيم يعتز بها الزبون.
 - وجد (Nagle 1981) أن هناك علاقة قوية بين مرونة سعر العلامة التجارية وقوة حملة إعلاناتها.
- بالتالي يعتبر الإعلان أكثر فائدة للمنتجات، حيث قد يؤدي نقص المعلومات إلى انخفاض سعر البيع، نظرا لأن المؤسسات الكبيرة معتادة على إنفاق مبالغ ضخمة على الإعلانات، فإنها لا ترى مشكلة في تقديم منتجات جديدة. بالتالي، يمكن للمؤسسات الحالية أن تقرر إطلاق سلع جديدة لتقليل أرباح المؤسسات الداخلة وإجبار الآخرين على الانسحاب من السوق، من ناحية أخرى، فإن المنتجات الجديدة التي قدمتها المؤسسات المشهورة لها تكاليف إعلانات ثابتة أقل لنشرها لأن العلامة التجارية معروفة بالفعل لدى المستهلك، مما يسهل على هذه الاستراتيجية منع الدخول كون المستهلكون لا يخاطرون باقتناء سلعة ذات علامة تجارية جديدة مقابل نفس السلعة المنتجة من قبل المؤسسات المعروفة وذات السمعة الجيدة في السوق.
- يمكن للموزعين والتجار التأثير على تصورات العملاء لمنتج ما لأنهم في وضع أفضل من المؤسسات المصنعة لمعرفة الاحتياجات المتغيرة للمستهلكين، فيكون للموزعين والتجار دور أفضل في السوق، في حال الإعلان عن المنتجات بشكل سيئ.
- ثانياً: تأثير حجم المؤسسة على الإعلان كعائق للدخول**
- هناك تأثيرات لحجم المؤسسة على الإعلان كعائق من عوائق الدخول. يظهر ذلك مثلاً عندما تتفق المؤسسات الكبيرة والصغيرة نسبة متساوية من مبيعاتها السنوية على الإعلانات، بالتالي سيكون لدى الوافد الكبير اعتراف بالعلامة التجارية، الأمر الذي يمكنه للدخول للسوق بكل سهولة.

هناك أيضًا وفورات كبيرة في الإعلان. في المقام الأول، عند المساومة على الحملات الإعلانية، عادةً ما تكون تكلفة كل إعلان إضافي أقل قليلاً، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكلفة لكل إعلان. ثانياً، ستمكن المؤسسات الكبيرة من توزيع تكلفة إعلاناتها الثابتة على كمية أكبر من المنتجات، وبالتالي تقليل متوسط تكلفة الإعلان لكل منتج يتم بيعه¹.

يشير أيضا Harrigan، أنه يمكن فقط للمؤسسات التي تحوز على علامات تجارية قوية تحمل تكلفة الحملات الإعلانية والدخول للأسواق بكل سهولة، أما المؤسسات الصغيرة لا تستطيع تحمل تكلفة رأس المال المطلوب لتمويل مثل هذه الحملات.

الفرع الثامن: عوائق الخروج

هناك عوائق أخرى للدخول للسوق والتي لا تتعلق بشكل مباشر بشروط الدخول، بل تتعلق بعوائق الخروج*، فتكون رغبة المؤسسة بالدخول للسوق ضعيفة إذا كانت تكاليف الخروج منه عالية. بالإضافة إلى حواجز الدخول، تؤثر حواجز الخروج على المنافسة في السوق. فإذا كان لدى المؤسسة استثمارات كبيرة في الأصول المتخصصة (تكلفة التحويل عالية) فسوف تواجه صعوبات إذا غادرت السوق. وكذا التكاليف الثابتة مثل اتفاقيات العمل وتكلفة التوطين هي عوائق أخرى تمنع التخلي عن السوق، بالإضافة إلى مخاطر فقدان قنوات التوزيع والعلاقات الاستراتيجية. وفقاً لبورتر، يمكن تلخيص حواجز الدخول والخروج بالجدول التالي، الذي يصف الحالات المختلفة للمنافسة داخل السوق عندما تتغير حواجز الدخول والخروج².

جدول (01-02): عوائق الدخول والخروج

		عوائق الخروج	
		منخفضة	عالية
عوائق	منخفضة	عوائد منخفضة ومستقرة	عوائد منخفضة ومحفوفة بالمخاطر
	الدخول	عوائد عالية ومستقرة	عوائد عالية ومحفوفة بالمخاطر

Source: Michel E.Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1998, P223.

يمكن تلخيص معطيات الجدول (01-02) في النقاط التالية³:

- الحالة التي تكون فيها حواجز الدخول عالية وحواجز الخروج منخفضة هي الحالة التي تحلم بها كل صناعة، حيث تقل مخاطر المنافسة المتزايدة بسبب دخول المؤسسات وتزداد الأرباح، كما تدفع حواجز الخروج المنخفضة بالمؤسسات الفاشلة للخروج من السوق.

¹ Jasper Blee and others, Op. Cit.,34

* مفهوم عوائق الخروج تم وضعه من قبل R. caves و M.E. Porter في مقالهما:

² R. E. Caves and M. E. Porter, op. cit , P253.

³ Hamid Noroozian,op. cit, P14.

- عندما تكون حواجز الدخول والخروج عالية، تكون احتمالات الربح عالية، ولكن المخاطر تزداد أيضا.
 - أما عن أسوأ الحالات، فتحدث عندما تكون حواجز الدخول منخفضة وحواجز الخروج عالية، يمكن أن تكون الصناعة في هذا الوضع غير المريح إذا مولت البنوك والموردون الدخول عن طيب خاطر ولكن بمجرد دخول السوق، تواجه المؤسسة تكاليف مالية ثابتة كبيرة.
- فعلى العموم، يمكن القول أن حواجز الخروج هي الحالة التي يجب أن تعاني فيها المؤسسة من خسائر خروج عالية (تكاليف مفقودة). فلو نقارن بين إغلاق شركة في مجال النقل بالشاحنات وإغلاق شركة في مجال البتروكيماويات، يمكن للأصول في الحالة الأولى أن تجد مشتريا بسهولة.
- من ناحية أخرى، يختلف الوضع تمامًا في صناعة البتروكيماويات: ترتبط الأصول ارتباطًا وثيقًا بالطبيعة المحددة لأنشطة الشركة والمكان الذي تتموقع فيه، حيث يكاد لا يوجد سوق ثانوي للأصول.
- لذلك يجب على الشركة التي ترغب في مغادرة هذا القطاع أن تتوقع تكبد خسائر فادحة بالنسبة للأسعار المدفوعة مقابل أصولها.
- الأصول غير المادية، يمكن أن تكون مصدرا لعوائق الخروج. ففي سوق معين، يجب على المؤسسات الاستثمار إلى حد كبير على خلق الصورة. يتعلق الأمر في هذه الحالة بأصول ذات قيمة كبيرة إذا كانت المؤسسة في حالة نشاط، ويصعب استرداد قيمة هذه الأصول في حال الخروج من السوق.
- التباين المرتبط بعوائق الخروج هي كالتالي: الداخل المحتمل، إذا اعتبرناه مقيم، لا يستطيع استرداد القيمة التاريخية لأصوله في حال حدوث الخروج، وحتى يتجنب هذا الخطر لن يدخل إلى هذه الصناعة أو يتوجه نحو قطاع آخر¹.

¹ Jean-Pierre Le Goff , *Économie managériale*, Presses de L'université de Québec, Québec, 2002, pp : 277-278.

الخلاصة:

صنف Joe Bain في الخمسينيات من القرن الماضي، الحواجز المختلفة أمام الدخول لصناعة ما، وحدد هذه الحواجز في تصنيف انتقل فيه من المهم إلى غير المهم، وأضاف Stigler حواجز جديدة إلى القائمة خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، بعدها استخدم الكثير من الباحثين بيانات تجريبية جديدة إما دعمت وعززت أو رفضت بعض حواجز الدخول التي دافع عنها Bain. كما اتبعت الأبحاث التقليدية اللاحقة نفس الخط من خلال محاولة تحسين نموذج Cournot لسلوك احتكار القلة واستبعاد المنافسين من السوق.

بالتالي يعتبر مفهوم Joe Bain للحواجز أمام المنافسة الجديدة نقطة تحول في دراسة التنظيم الصناعي، وأوضح كيف يمكن للبائعين المتمركزين في الصناعة أن يساهموا باستمرار في عدم تخصيص الموارد بكفاءة من صناعة إلى أخرى، وتلقت فرضيات Bain التجريبية الرئيسية دعماً قوياً من الأبحاث الإحصائية اللاحقة، وقد تم إضفاء الطابع الرسمي على النموذج النظري الخاص به وتوسيع نطاقه. يمكن أن تكون الظروف التي تخلق الحواجز أمام الدخول للسوق هيكلية أو استراتيجية بطبيعتها. حيث ترتبط الحواجز الهيكلية بالظروف العامة السائدة في قطاع النشاط المعني، ولا سيما التكاليف أو الطلب، أكثر من ارتباطها بالإجراءات التكتيكية التي تتخذها المؤسسات القائمة، من ناحية أخرى، يتم وضع الحواجز الاستراتيجية، أو على الأقل رفعها عن قصد من قبل نفس المؤسسات، إذا لزم الأمر من أجل منع دخول الوافدين المحتملين للسوق.

يعتبر تعظيم الربح من الأهداف السامية لأي مؤسسة في صناعة ما، لذلك ترى من وضع عوائق أمام المنافسين الجدد لها أمراً لا بد منه في بعض الحالات وذلك رغبة منها في الحفاظ أو توسيع حصتها في السوق. لذلك وقبل الوصول إلى تأثير عوائق الدخول على أرباح المؤسسة القائمة في السوق، سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء وتحليل العناصر المرتبطة به وهو ما سيتضمنه الفصل الثاني للبحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وأنظمة المؤشرات المعبرة عنه

المبحث الثالث: أثر عوائق الدخول على المؤسسات القائمة

تمهيد:

حظي موضوع الأداء باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من مواردها المختلفة، ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس والاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، ومع التحولات الحاصلة في شتى المجالات، خاصة في المجال الاقتصادي تم إدراج مجموعة من المؤشرات غير المالية، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للأداء الاستراتيجي، لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم ثنائية القيمة والتكاليف.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الجانب النظري لأداء المؤسسة من خلال الإشارة إلى مفهوم الأداء وأنواعه، وكذا تقييمه ومختلف أنظمة المؤشرات المعبرة عنه، بالإضافة إلى العلاقة القائمة بين عوائد الدخل وريحية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

إن تحليل جانب الأداء بالمؤسسة أمر مهم للغاية عن طريق مجموعة من المؤشرات المالية التي تدل على وضعية المؤسسة بالسوق الذي تشغل فيه حيث يتيح لها معرفة نقاط قوتها وضعفها، بالتالي يساعدها على بناء استراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى زيادة أرباحها وتحقيق النمو والتوسع، لذلك لقي مفهوم الأداء اهتمام جل الباحثين في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه

لطالما كان الأداء موضوعاً للبحوث المتكررة في علم الإدارة، مسترشداً بالمخاوف المستمرة للمديرين الخاضعين لالتزام الأداء للوحدات التي يقودونها، ولكن كما أشرنا سابقاً، لا يزال من الصعب تحديد هذا المفهوم. والأداء، في الواقع، هو بناء متعدد الأبعاد يمكن أن يتخذ عدة جوانب اعتماداً على الفترة المرجعية المعتمدة أو أنواع المعايير المستخدمة.

الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم أداء المؤسسة مفهوم شامل، لأنه يتضمن العديد من العناصر في تحليله وسنحاول من خلال الآتي الإشارة إلى أهم التعريفات التي تناولت موضوع الأداء وأهم التطورات المتعلقة بمفهومه.

أولاً: أداء المؤسسة: من الخمسينيات إلى نهاية العقد الأخير من القرن العشرين¹

في الخمسينيات من القرن الماضي، كان أداء المؤسسة يعتبر معادلاً للكفاءة التنظيمية، والتي تمثل الدرجة التي تحقق بها المؤسسة، كنظام اجتماعي مع بعض الموارد والوسائل المحدودة، أهدافها دون بذل جهد مفرط من أعضائها وكانت المعايير المستخدمة لتقييم الأداء هي الإنتاجية.

في وقت لاحق من الستينيات والسبعينيات، بدأت المؤسسات في استكشاف طرق جديدة لتقييم أدائها. خلال هذا الوقت، تم تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها.

- يعتبر برايس (1968) أن الأداء مرادف للفعالية التنظيمية، ويحدد له كميّار تقدير: الإنتاجية؛
- يحدد موه (1972) الإنتاجية والمرونة والقدرة على التكيف كمعايير لتقييم الأداء.
- يعرف هاريسون (1974) الأداء على أنه نتيجة تقييم الجهد.
- تعامل Lupton (1977) مع مفهوم الأداء التنظيمي بأكثر دقة ووضوحاً مقارنة بالباحثين الآخرين في نفس الفترة، حيث يشير إلى أن معدل الإنتاجية في مؤسسة فعالة ومستويات التحفيز والرضا لأعضائها يكون مرتفعاً، في حين أن معدلات الدوران والتكاليف والاضطرابات العمالية منخفضة أو غائبة، ومع ذلك، وفقاً لـ Katz and Kahn (1978) فإن فعالية وكفاءة المؤسسة كانت متشابهة، وكلاهما كان مكوناً مهماً للأداء التنظيمي، والذي يمكن تقييمه من خلال تعظيم العوائد من جميع الأنواع.
- في الثمانينيات، اعتمد أداء المؤسسة على قدرتها على خلق قيمة لعملائها.

¹ Omar Taouab Zineb Issor, **Firm Performance: Definition and Measurement Models**, European Scientific Journal, Volume: 15, Issue: 1, January 2019, P 94.

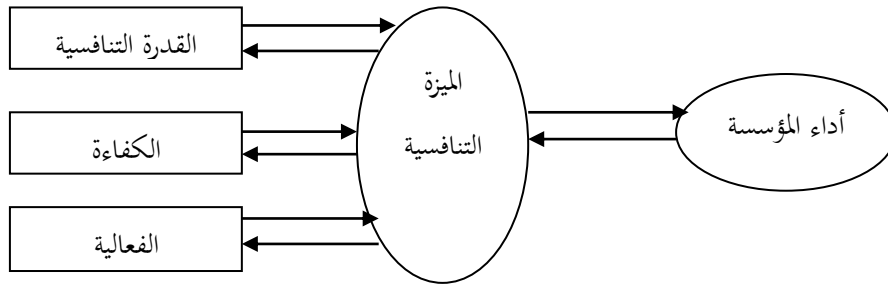
- عرّف روبنز (1987) الأداء بأنه المدى الذي يمكن أن ينظر فيه المؤسسة، كنظام اجتماعي، في وسائلها وغاياتها.
 - اعتبر Cherrington (1989) الأداء كمفهوم نجاح أو فعالية المؤسسة، وكمؤشر على الطريقة التنظيمية التي تؤديها بفعالية لتحقيق أهدافها بنجاح.
 - خلال العقد التالي، اعتبر آدم (1994) أن الأداء التنظيمي يعتمد بشدة على جودة أداء الموظفين. وأعرب عن اعتقاده أنه من أجل ضمان أداء تنظيمي عالي الجودة، من الضروري أن يكون لدى عمال المؤسسة معرفة ومهارات جديدة وحديثة، والتي بدورها ستساعدهم على مواكبة التغييرات الجديدة التي تحدث في السوق، وفي النهاية تزيد من جودة الأداء التنظيمي.
 - يعرف M. J. Lebas (1995) الأداء من خلال "قدرة المرء على الذهاب حيث يريد"، هذا يعني أنه، تكون المؤسسة فعالة إذا كانت تلبّي الأهداف التي تحددها لنفسها، أو الحالات التي يتعين تحقيقها أو الإجراءات التي سيتم تنفيذها. وتكون المؤسسة فعالة كذلك إذا كانت الأهداف التي تحددها متسقة وتحافظ على بقائها. هذا هو السبب في أننا نقول أن الأهداف هي ناقلات الأداء¹.
 - تقدم خطة العمل عمومًا الأبعاد المختلفة للهدف المراد الوصول إليه، في نهاية تنفيذ خطة العمل، يتم ملاحظة الحالة المحققة ويتم التعبير عن الأداء "بالنتيجة". إحدى القضايا المتأصلة من هذه العملية هي التعبير عن الأداء - باعتباره صورة للإنجاز الكامل، إلى حد ما، للهدف أثناء تطور خطة العمل².
 - أشار بورغينيون (1997) إلى الأداء بأنه "إجراء"، مع "سلوك" معين (من منظور ديناميكي، بمعنى "تصرف") وليس مجرد "نتيجة".
 - أكد هاريسون وفريمان (1999) أن المؤسسة الفعالة ذات المستوى العالي من الأداء هي التي تحافظ على تلبية مطالب أصحاب المصلحة.
- ثانياً: أداء المؤسسة: من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين³**
- في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ركز تعريف كلا من Peterson, Gijssbers, & Wilks, 2003 للأداء التنظيمي بشكل أساسي على قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الإنجازات المتوافقة مع الأهداف المحددة لها، وكذلك النظر في مدى ملاءمتها لمستخدميها.
 - أدرك Zalman و Verboncu (2005) أن الأداء هو نتيجة معينة تم الحصول عليها في الإدارة والاقتصاد والتسويق والتي تعطي خصائص التنافسية والكفاءة والفعالية للمؤسسة ومكوناتها الهيكلية والإجرائية.

¹ Lamia Berrah, **La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières: de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs**, Université de Savoie, France, 03/06/2013, <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01154349/document>, P 42.

² Ibid, P42.

³ Ibid, PP : 95-96.

الشكل (02-01): العوامل التي تحرك الأداء



Source : Omar Taouab Zineb Issor, **Firm Performance: Definition and Measurement Models**, op. cit, P96.

ومع تطور مفهوم الأداء نتيجة الأبحاث المقدمة من قبل العديد من العاملين في هذا المجال أصبح الأداء المطلوب في الوقت الحالي داخل المؤسسة الأداء العام الذي يأخذ في الاعتبار عدة أبعاد، على وجه الخصوص، البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي¹.

انطلاقاً من التعاريف المختلفة التي طرحها المؤلفون، يمكننا اقتراح التعريف التالي لأداء المؤسسة: "يعبر الأداء على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح وفوائد لها ولأصحاب المصلحة المتعددين، من خلال تصميم منتجات أو خدمات يمكن أن ترضي العملاء."

من خلال الأعمال المختلفة، نرى أن البحث عن الأداء العام يؤدي بلا شك إلى إضفاء الطابع المادي على هذا المفهوم، مما يجعل قياسه أكثر صعوبة. ولكن قبل فهم الأبعاد المختلفة للأداء العام، يجدر بنا أن نتذكر أنه لم يتم تقييم الأداء إلا من خلال المعايير المالية لفترة طويلة جداً.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تختلف باختلاف وجهة الدراسة والأهداف المرجوة منها، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال الآتي لنتمكن من تحديد مختلف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

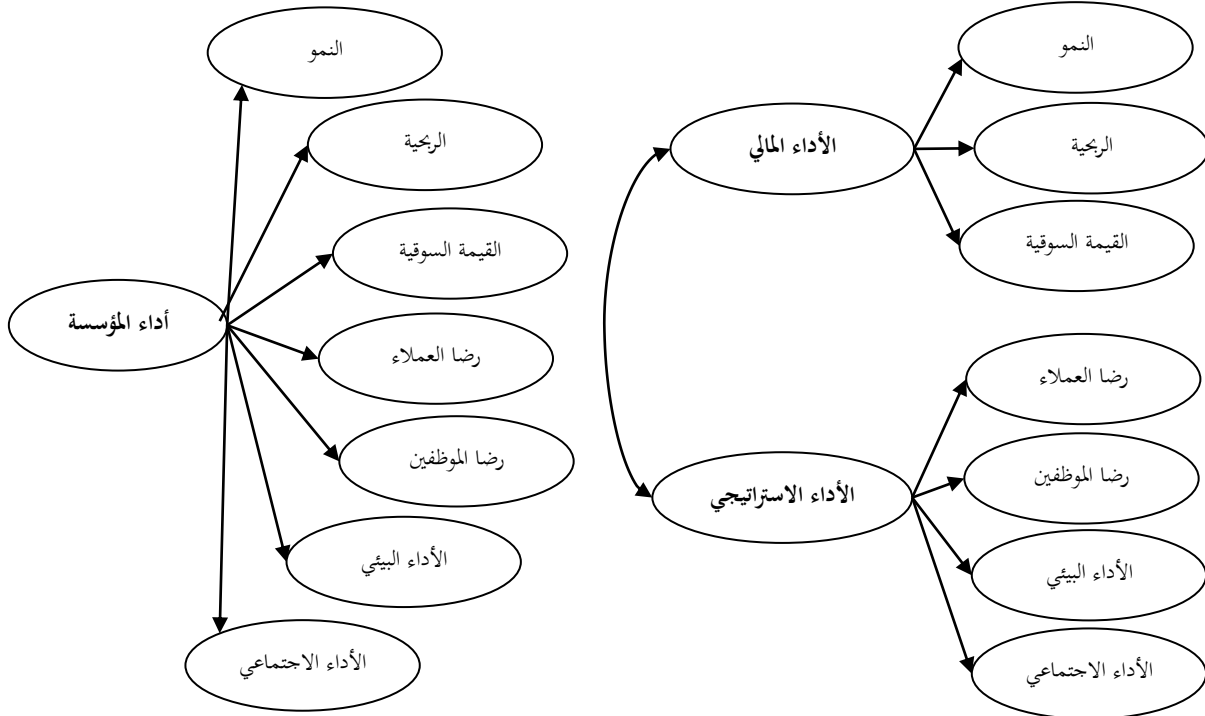
أولاً: أبعاد الأداء

يقترح Glick و Washburn و Miller (2005) أنه يمكن تمثيل أداء المؤسسة، من خلال مفهومه، من خلال نموذج ذو أبعاد من الدرجة الأولى الشكل (02-02)، النموذج على اليسار، بحيث يتطلب هذا من جميع هذه الأبعاد أن يكون لها ارتباطات إيجابية وقوية، أما Venkatraman و Ramanujam (1986) اقترحاً تمثيلاً بديلاً، يكون فيه للأداء بعدين: البعد المالي، ويمثله الربحية والنمو والقيمة السوقية؛ والبعد الاستراتيجي، الذي يشمل الجوانب التنافسية غير المالية، مثل رضا العملاء والجودة والابتكار ورضا الموظفين وسمعتهم (الشكل (02-02)، النموذج على اليمين)².

¹ Pierre Baret, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, p 03.

² Juliana Bonomi Santos, Luiz Artur Ledur Brito, **Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance**, Brazilian Administration Review, vol 9, Issue 6, 2012, p 102-103.

الشكل (02-02): أبعاد الأداء



Source: Juliana Bonomi Santos, Luiz Artur Ledur Brito, **Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance**, Brazilian Administration Review, vol 9, Issue 6, 2012, p 102-103.

وهناك من يشير إلى أن للأداء ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: الأداء الاستراتيجي، والأداء التنافسي، والأداء الاجتماعي والاقتصادي ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية¹:

1- **الأداء الاستراتيجي:** وهو الذي يستخدم كمؤشر لقياس نظام التميز. والعوامل الرئيسية لتحقيق هذا الأداء تتمثل في: نمو نشاط المؤسسة، التحفيز القوي لأعضاء المؤسسة، قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها، جودة الإدارة والمنتج، السيطرة على أي تغيير في الظروف البيئية، وما إلى ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن عوامل الأداء هذه تجعل من الممكن تجنب خطر المنافسين وضمان استدامة للمؤسسة.

2- **الأداء التنافسي:** وهو يعكس النجاح الناتج عن قدرة المؤسسة على ملاءمة قواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها. في سياق هذا الأداء، يعتمد تحقيق نتيجة معينة على طبيعة الأنظمة التنافسية وعلى أنماط المنافسة، وعلى شدة الصراع التنافسي بين القوى الحالية. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن للمؤسسات اغتنام فرص الأداء إلا إذا كانت قادرة على اكتشاف الخصائص المتغيرة للأنظمة التنافسية المتعلقة بأنشطتها، وتوقع التغييرات في اللعبة التنافسية والعمل من خلال استراتيجيات تنافسية أكثر ملاءمة.

3- **الأداء الاقتصادي والاجتماعي:** ويشمل الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي والمالي والأداء التجاري.

¹ ENNESRAOUI DRISS, **LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**, Faculté Polydisciplinaire - Université Chouaib Doukkali, El Jadida, REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N°16, JANVIER-JUIN 2017, P444-446.

- **الأداء التنظيمي:** يتعلق الأمر بالطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها والطريقة التي تدير بها نشاطها، ويرتبط هذا الأداء مباشرة بفاعلية الهيكل التنظيمي. أما العوامل التي تجعل من الممكن تقييم هذه الفعالية هي: احترام الهيكل الرسمي، والعلاقات بين مكونات المؤسسة، كيفية وصول المعلومات، ومرونة الهيكل وتأثير سلطة القائد.
 - **الأداء الاجتماعي:** يتعلق بحالة العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية في المؤسسة ويعكس قدرتها على الاهتمام بالمجال الاجتماعي. ويتم قياسه من خلال طبيعة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية، ومستوى رضا الموظفين، وهو مؤشر على ولاء الموظف والتغيب والتأخير في العمل إلى غير ذلك.
 - **الأداء الاقتصادي والمالي:** يمكن تعريفه على أنه بقاء المؤسسة أو قدرتها على تحقيق أهدافه . ويتم قياس هذا الأداء من خلال المؤشرات الكمية مثل ربحية الاستثمارات والمبيعات، ومراقبة التكاليف، والربحية، والإنتاجية، والعائد على الأصول، وما إلى ذلك.
 - ظل هذا الجانب الاقتصادي والمالي للأداء لفترة طويلة هو المعيار لتقييم الأداء والأعمال. حتى لو كان يعطي قراءة بسيطة لإدارة المؤسسة، فإن هذا البعد الاقتصادي والمالي وحده لم يعد يضمن القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - **الأداء التجاري:** يسمى أيضا الأداء التسويقي، ويرتبط برضا عملاء المؤسسة، يجب أن يكون هذا الرضا مصدر قلق دائم للمديرين لأنه يشكل عاملاً من عوامل الأرباح والاستقرار المالي.
 - يمكن قياس هذا الأداء من خلال المعايير الكمية مثل حصة السوق، والربح، ودوران الأعمال، وكذا بالمعايير النوعية مثل القدرة على الابتكار في المنتج، ورضا العملاء وولائهم، وسمعة المؤسسة.
- ثانياً: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة**
- إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل من الصعب الاتفاق عليها وحصرها وتصنيفها، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة التحكم فيه أو خارجي يصعب عليها التحكم فيه بالتالي لابد من التكيف معه. سنحاول حصر هذه المتغيرات وتصنيفها تبعاً لما توصل إليه مختلف الباحثون في هذا المجال.

1- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها¹، وتنقسم هذه العوامل إلى:

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 91.

- **العوامل الاقتصادية:** والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل اقتصادية كلية: كسياسة التجارة الخارجية، السياسة الاقتصادية للدولة، ...، عوامل اقتصادية جزئية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع، ... الخ¹.
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين مدراء...) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات، التقاليد الموروثة، التيارات الفكرية لفئات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة².
- **العوامل البيئية:** ونقصد بها الموقع الجغرافي والاستراتيجي والمجال الذي تتحرك فيه المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة قبل اختبار موقع نشاطها بدراسات وأبحاث وافية بغية الاختيار الصائب بين البدائل المتاحة وفق منظور اقتصادي تهدف من خلاله إلى تقليل تكاليف الإنشاء والتشغيل والاستفادة من الإعفاءات الضريبية ...، وينجم عن الاختيار غير الصائب العديد من المشاكل. بالإضافة إلى إمكانية البعد عن مصادر المواد الأولية، مصادر الطاقة والسوق فإنه قد تقام على أرض منزقة أو أرض بها مياه جوفية.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها كالأستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم³.
- **العوامل التكنولوجية:** أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداع والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع، ... إلخ، فنوعية التكنولوجيا المستخدمة مثلا تساهم في تخفيض أو تضخيم تكاليف المؤسسة، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى الأداء، عليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنشط فيها أو الصناعات الأخرى التي قد تؤثر على مستقبلها، كما أن دورها لا ينحصر على المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة في الإبداع، بالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها⁴.

¹ محمد فريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 49.

² ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 18.

³ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 93.

⁴ محمد قريشي، مرجع سابق، ص 50.

2- العوامل الداخلية للمؤسسة

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية مما يعطي للمؤسسة إمكانية التحكم فيها إلى حد ما، ويمكن حصر هذه العوامل في:

- **العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري العنصر الفعال في إدارة المؤسسات، فالمؤسسة التي تسعى للوصول إلى مستوى عال من الأداء عليها أن تبني سياسة واضحة فيما يتعلق بمستخدميها من حيث عمليات التوظيف، التكوين، التأهيل، وكذا منح مناصب تتلاءم ومستوياتهم العلمية قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، إذ أن سوء إدارة الموارد البشرية سواء كان ذلك ناجماً عن سوء التوظيف أو عدم التأهيل والتكوين وغياب التحفيز، من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء المؤسسة من خلال إضعاف المستوى الفني للعامل.

- **الهيكل التنظيمي:** يتم تصميم الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة بناءً على الأهداف الاستراتيجية وكذا حجمها، حيث يتم من خلاله تحديد مهام ومسؤوليات المستخدمين بما في ذلك الإدارة العليا، وكذا مجمل العلاقات بين المستخدمين في مختلف المستويات بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية المسطرة.

كما قد يؤثر الهيكل التنظيمي سلباً على أداء المؤسسة بالحد من الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية، من خلال تداخل السلطات بين المديرين والمسؤولين، وكذا من سوء حركة المعلومات، بالتالي عدم احترام هرم التنظيم. من أجل ذلك، على كل مؤسسة تريد تحقيق أداء متميز لا بد أن تبني هيكلًا تنظيميًا يسمح لها بالتسيير المحكم من خلال التنسيق الكامل بين الأنشطة المختلفة وتحديد المسؤوليات وبناء نظام معلومات فعال¹.

- **الإدارة المسيرة:** يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على أداء الإدارة المسيرة لها، فالإدارة هي الجهاز الذي بدونها لا تتمكن أي مؤسسة من القيام بأي نشاط إذ أنها تبعث الحياة في المؤسسة عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، وهي الحد الفاصل بين تحقيق الأهداف المرسومة أو العجز عن تحقيقها، لأن مهمتها في تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد المتاحة من بشرية ومادية وتكنولوجية وتحويلها إلى أدوات فعالة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية².

- **التقنيات المستعملة:** عبارة عن مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

➤ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

¹ محمد الناشد، المدخل على إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، 1980، ص 124.

² صلاح الشناوي، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص ص 283، 284.

➤ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد العمال؛

➤ نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

➤ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

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

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

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

- ثقافة المؤسسة

تتبع أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة نتيجة لثقافتهم. ومفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل ورؤساء المؤسسات يبحثون عن خلق "جو المنزل" داخل المؤسسة، يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والمؤسسة هي في الواقع منطقة نزاعات واضطرابات بين عدة ثقافات مهنية، جهوية، وحتى وطنية، وهذا التجمع بحاجة إلى ضبط وتنظيم بالشكل الذي يوفر الجو الملائم للموظفين حتى يتمكنوا من العمل بكفاءة ومردودية عالية.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة

من خلال تعرضنا لتعريف الأداء وتحديد أبعاده ومختلف العوامل المؤثرة فيه، نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي يتوافق مفهومها مع مفهوم الأداء لارتباط الأخير بالنتائج والأهداف المرجوة للمؤسسة. في هذا الشأن سنحاول الإشارة لهذه المصطلحات من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الكفاءة والفعالية

يتوافق الأداء في العديد من الجوانب مع كل من الكفاءة والفعالية والذي يمكن إظهاره من خلال

الآتي:

أولاً: الكفاءة

تعرف الكفاءة أو الكفاية بتلك العلاقة بين الوسائل (الموارد) والنتائج. وتقييم أداء نظام الإنتاج يقوم على الإشكالية التالية: هل النتائج المحققة كافية (مرضية) مقارنة بالوسائل (الموارد المادية والبشرية) وكذا الجهود المبذولة من أجل تحقيقها¹.

ببساطة أكثر، يمكن تعريف الكفاءة "على أنها العلاقة بين النتيجة التي يحققها النظام والأهداف المنشودة. نتيجة لذلك، كلما اقتربت النتائج من الأهداف المستهدفة، زادت كفاءة النظام. لذلك سوف نعبر عن درجة الكفاءة لوصف أداء النظام².

بطريقة أخرى يمكننا تلخيص الكفاءة في الصيغة التالية³:

الكفاءة = الأهداف التي تم تحقيقها / الموارد المستخدمة

ثانياً: الفعالية

تتوقف الفعالية على قياس درجة تحقيق أهداف معينة. لذلك، يعتبر النشاط فعالاً، بقدر ما تتوافق النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً أو تقترب منها قدر الإمكان.

يتطلب تقييم الفعالية وجود أهداف محددة جيداً، لأنه بدون الأهداف لا يمكن ملاحظة الفعالية⁴.

وينظر شيرر ووايت (shipper & white) إلى قياس فعالية المؤسسة من منطلقين: داخلي وخارجي؛ فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فعالية المؤسسة تقام على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع والابتكار التكنولوجي ومدى تحسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها⁵.

ويمكن اختصار مفهوم الفعالية من خلال العلاقة التالية:

الفعالية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة

¹ نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل بسكرة-الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 58.

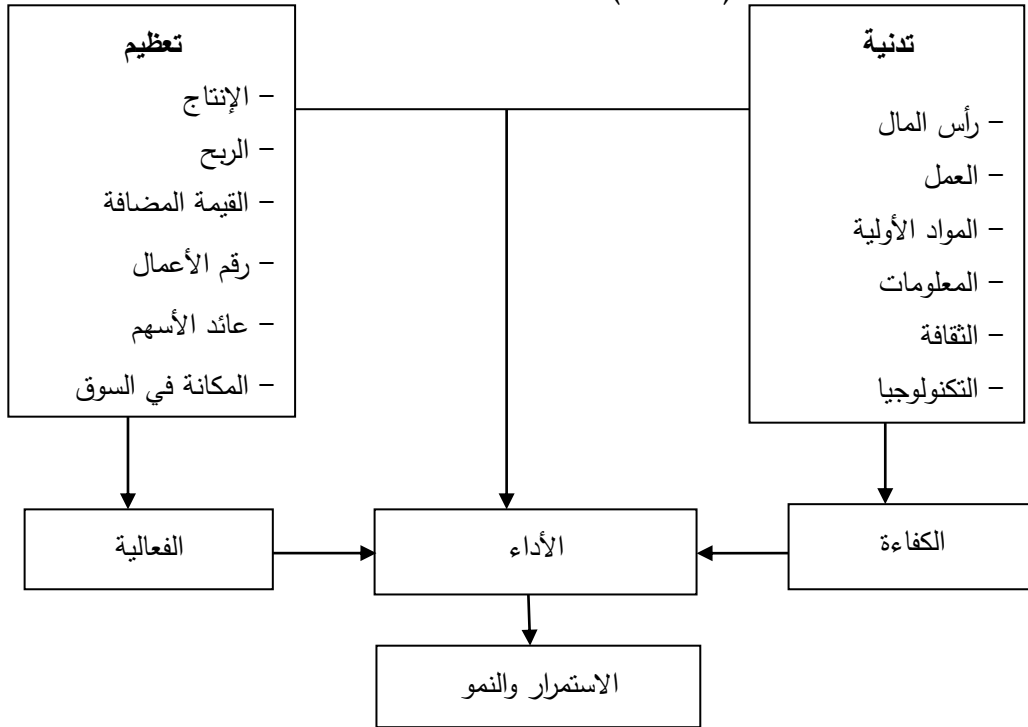
² Henri Mahé de Boislandelle, *gestion des ressources humaine dans la PME*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139

³ Yvon Mouglin, *La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près !: Le tableau de bord synthétique de l'efficacité et de l'efficience*, Afnor, Paris, 2007, P 67.

⁴ TEKFI Saliha, *Survie- Innovation et Performance de l'entreprise, Cas de l'entreprise CMA -Sidi Bel Abbés*, Thèse du doctorat en sciences économiques, UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAÏD, TLEMCEM, 2012/2013, P 104.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 46.

الشكل (02-03): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 88.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أداء المؤسسات الاقتصادية يتأثر بعنصري الكفاءة والفعالية حيث أن الأداء الجيد يتوقف على مدى قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها المتمثلة في المحافظة على مكانتها السوقية أو توسيعها أو تعظيم أرباحها مع البحث في سبل تدنية تكاليف الإنتاج الأمر الذي يضمن لها الاستمرارية والبقاء والنمو في الصناعة التي تنشط فيها أو توسيعها.

الفرع الثاني: الإنتاجية والتنافسية وربحية المؤسسة

كما أشرنا سابقا إلى العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة، هناك مفاهيم أخرى ترتبط بأداء المؤسسة والمتمثلة في الإنتاجية والتنافسية وربحية المؤسسة والتي تعتبر كمؤشرات هي الأخرى للأداء والتي يمكن الإشارة إليها في الآتي.

أولاً: إنتاجية المؤسسة

للإنتاجية عدة تعاريف حسب وجهة نظر كل باحث، وسنحاول من خلال النقاط التالية سرد أهمها:

- حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التي تعرف الإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات"¹

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 50.

- كما عرفت على أنها "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة وفي وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة وبما يمكن أن يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية"¹.
- كما عرفت الإنتاجية حسب مفهوم المؤسسة وأهدافها الرئيسية ومسئوليتها تجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام تقنيات التطور التكنولوجي. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر على العائد المادي².
- من خلال التعاريف السابقة للإنتاجية يتضح لنا أنه هناك اتفاق بين جميع الباحثين بارتباطها بعنصر الفعالية الذي سبق التطرق إليه إلى حد التطابق بين المفهومين.
- هناك علاقة وطيدة بين كل من عنصري الكفاءة والفعالية بالمؤسسات الاقتصادية وإنتاجية المؤسسة، حيث تكون الإنتاجية في مستواها المنخفض في حال انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وتكون متوسطة في حال ما كان أحدهما منخفض والآخر مرتفع، وتكون الإنتاجية مرتفعة في حال كان كل من الكفاءة والفعالية مرتفعين، كما يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الجدول التالي:

الجدول (02-01): علاقة الكفاءة والفعالية بإنتاجية المؤسسة.

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

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

¹ نبيل ابراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني- العمل ورأس المال)، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19.

² قريشي محمد، مرجع سابق، ص 46، 47.

وعليه فالإنتاجية تعبر عن أداء المؤسسات الاقتصادية في السوق بدليل العلاقة التي تربطها بعنصري الكفاءة والفعالية، بالتالي تعتبر أحد أهم معايير قياس الأداء.

ثانياً: التنافسية

يرتبط مفهوم التنافسية بقدرة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية أو المحافظة عليها بالصناعة التي تنشط فيها أو صناعات متنوعة، الأمر الذي يجعل هذا المصطلح يرتبط بعنصر الأداء بالمؤسسة. لذلك عرفت التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها، على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة مساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول على وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل"¹.

فالتنافسية هي ليست غاية تسعى المؤسسة للوصول إليها وإنما تعتبر وسيلة لتحقيق الأداء الجيد من خلال امتلاك ميزة تتيح لها تحقيق ذلك من خلال التركيز على الجودة والسعر والوقت الملائم لإنتاج السلع والخدمات مقارنة بالمنافسين في الصناعة، بالتالي عرفت على أنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية، وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى"²، فالتنافسية تتحقق من خلال امتلاك المؤسسة لميزة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية أو تكلفة أقل من تلك التي تقدمها المؤسسات في السوق.

من خلال ما تم التطرق إليه في مفهوم الأداء يتضح أنه مفهوم شامل يجمع بين عنصري الكفاءة والفعالية للمؤسسات الاقتصادية بالاستغلال الأمثل لمواردها والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: الربحية

تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها، ومدى تحقيقها المستويات المتعلقة لأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة لما تركز على تحقيق الربحية، فإن هدفها هنا ليس التركيز على تحقيق الوفرة في النقود فقط، وإنما أيضاً التركيز على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، الأمر الذي بدوره يضمن المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، ومن ثم تكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد³.

¹ عادل بومجان، مرجع سابق، ص 49.

² المرجع السابق، ص 49.

³ قرشي محمد، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداء

في السابق كان أداء المؤسسة يرتبط بشكل عام بالمستوى المالي البحت، واتسع نطاقه تدريجياً خلال القرن العشرين للنظر في جوانب أخرى مثل الاقتصادية والتجارية والاجتماعية. من بين هذه الجوانب يمكن التمييز بين:

الفرع الأول: الأداء المالي والأداء التجاري للمؤسسة

يعتبر الأداء المالي والأداء التجاري من أهم أنواع الأداء المرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة وسنحاول من خلال الآتي التعرف على مفهوم ومؤشرات كل منهما على حدة وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: الأداء المالي للمؤسسة

يمكن تعريف الأداء المالي على أنه تحقيق ربحية جيدة ونمو مُرضٍ وخلق قيمة للمساهمين. يهدف إلى ضمان استقرار تمويل المؤسسة من أجل استخدام الائتمان بأقل قدر ممكن. يعتمد الأداء المالي للمؤسسة على إدارة الموارد المالية المتاحة لها. تحدد هذه الإدارة ربحية الأموال المستثمرة في الأصل وتجديد العمليات الأكثر ربحية لها¹.

1- مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة

يتم قياس الأداء المالي بالنسب التي تجعل من الممكن تقسيم العائد على رأس المال المستثمر. كان هذا الأداء لفترة طويلة يعتبر الممثل الوحيد للأداء العام للمؤسسة، وتشير التقديرات إلى أنها تعكس فعالية وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية للمؤسسة وتعتبر المعايير المستخدمة آنذاك، والتي هي أساساً الربحية والفاعلية، تشكل وسائل التحكم والتواصل مع الشركاء الخارجيين².

قبل التسعينيات، ركزت المؤسسات بشكل أساسي على المؤشرات المالية لتقييم أدائها، كانت المؤشرات المالية الرئيسية التي تم استخدامها خلال هذه الفترة هي عوائد الاستثمارات أو العائد على الاستثمار (ROI)، أرقام الأعمال والنتائج.

بعد ذلك، تم تحسين هذه المؤشرات المختلفة بعد انتقادات بشأن المعلومات التي تقدمها فيما يتعلق بأداء وحالة المؤسسة التي تم تحليلها. الآن، هناك مؤشرات مالية أكثر تمثيلاً لإنشاء القيمة للمؤسسة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، أو عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI). لمعرفة الأداء المالي للمؤسسة كذلك، يستخدم المدير العائد على حقوق الملكية (ROE) أو معدل العائد المالي، والتدفقات النقدية الحرة، ونمو التدفقات النقدية، والعائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على الاستثمار. سيتم تقديم هذه المؤشرات المختلفة بطريقة بسيطة في النقاط التالية:

¹ Stéphane GUÉRARD, **Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire, Droit public et droit privé**, L'Harmattan, France, 2006, P 423.

² Sana Kharrat, **L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, 2016, P 21.

- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضهم على المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في الوحدة"¹. ويتم الحصول عليها بالصيغة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)} = (\text{الربحية الاقتصادية} - \text{تكلفة رأس المال}) \times (\text{رأس المال المستثمر}).$$

ويمكن أيضاً حسابها على أساس حقوق الملكية. في هذه الحالة، يتم الحصول عليها بالصيغة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)} = (\text{العائد على حقوق الملكية} - \text{تكلفة حقوق الملكية}) \times (\text{مبلغ حقوق الملكية المستثمر في المشروع أو في المؤسسة})$$

عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لحقوق الملكية موجبة، فإن المؤسسة تخلق قيمة لمساهميها، وعندما تكون سلبية، تدمر المؤسسة القيمة لمساهميها. تم انتقاد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) باعتبارها أداة قديمة. لذلك، يجب وجب إعادة النظر لاستخدام مؤشرات أخرى أكثر تقدماً².

- عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI

يتوافق عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI) مع متوسط معدلات العائد الداخلية لاستثمارات الحالية للمؤسسة CFROI هو معدل العائد الداخلي الذي يساوي الأصول الاقتصادية للمؤسسة، والتي تؤخذ كـمبلغ إجمالي، أي قبل مخصصات الاستهلاك ويعاد تقييمها حسب معدل التضخم، وسلسلة الفوائض الإجمالية للتشغيل بعد الضريبة، محسوبة على فترة حياة الأصول الثابتة. يتم تقدير الأخير بقسمة القيمة الإجمالية للأصول الثابتة على رسوم الاهتلاك للسنة ثم تتم مقارنة CFROI مع متوسط التكلفة المرجح لرأس المال.

$$\text{عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI)} = \frac{\text{القيمة السوقية لرأس المال}}{\text{التدفق النقدي}} \text{ المستخدم.}$$

يمكن مقارنة عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI) بتكلفة رأس المال لتقييم ما إذا كان استثمار المؤسسة جيداً أو ضعيفاً. لتحسين قيمة المؤسسة، يجب عليها بالتالي زيادة الفرق بين تكلفة رأس مالها ومعدل عائد التدفق النقدي على الاستثمار (CFROI) الخاص بها³.

¹ Sepero Thburg, **Getting EVA Right**, TMA journal, vol 17, issue 6, 1997, P19.

² Maryanne Mowen and others, **Fundamental Cornerstones of managerial accounting**, 1st edition, Cengage Learning, Connecticut, USA, 2008, P 768.

³ Venanzi Daniela, **Financial performance measures and value creation: The state of the art**. Springer, Verlag, Allemagne, 2012, P 84.

- معدل العائد على حقوق الملكية ROE¹

العائد على حقوق الملكية (ROE) هو مؤشر يوفر معلومات حول ربحية المؤسسة وقدرتها على جني الأرباح من استثمارات المساهمين. كما أنه يجعل من الممكن تحديد مختلف روافع الأداء، لقياس رأس المال المستثمر وكذلك النتيجة الاقتصادية حسب موضوع الدراسة²، يمكن حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية³:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)} = \frac{\text{النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- العائد على الاستثمار ROI⁴

عائد الاستثمار هو النسبة المئوية للعائد على رأس المال المستثمر، وتمثل النسبة بين التكاليف والفوائد. لطالما تم اعتبار عائد الاستثمار مقياساً كاملاً لأداء المؤسسة حيث يعتبر مؤشراً يسهل حسابه وفهمه من قبل المستخدم، كما يمكن تطبيقه على أي مؤسسة.

انطلاقاً من هذا المؤشر فإن إنشاء القيمة من قبل المؤسسة يعتمد على زيادة المبيعات، وتقليل التكاليف، وتقليل رأس المال المستثمر، ومع ذلك، فإن هذه الأداة يمكن التلاعب بها بسهولة. بالتالي يمكن أن يؤدي إلى إدارة الأرقام بدلاً من إدارة المؤسسة وبهذا فإن التركيز على الرقم يمكن أن يشوه الرؤية المتعلقة بالمؤسسة بشكل خاص على المدى الطويل. ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$ROI = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضريبة}}{\text{جملة الموجودات}}$$

- معدل العائد على الأصول ROA⁵

ROA أو العائد على الأصول، المعروف أيضاً باسم ROCE (العائد على رأس المال المستخدم)، يتوافق مع الربحية الاقتصادية للمؤسسة وهي أداة تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت الوسائل الاقتصادية للعمل مستخدمة بشكل فعال. ويتم الحصول عليها بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستخدم (ROCE)} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{صافي الأصول الثابتة التشغيلية + صافي متطلبات رأس المال العامل التشغيلي}}.$$

هذه النسبة تجعل من الممكن التحديد من المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، ما إذا كانت المؤسسة تخلق القيمة أو تدمرها.

¹ Le Return On Equity

² Nicolas Berland, François-Xavier Simon, *Le contrôle de gestion en mouvement. État de l'art et meilleures pratiques. regards croisés de professeurs et praticiens*, Eyrolles, Bruxelles, Belgique, 2010, P301.

³ MOUJIB BAHRI, *RELATIONS ENTRE L'EVA ET LES PRATIQUES D'AFFAIRES CHEZ LES PME MANUFACTURIÈRES*, thèse de doctorat en administration, Université du Québec, Canada, 2007, p22.

⁴ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني - الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية -، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،

ص33.

⁵ MOUJIB BAHRI, op. cit, P 22.

يتيح هذا المؤشر إمكانية إعطاء تفاصيل سريعة بشأن العائد على الأصول والأرباح الناتجة عنها، فانخفاض هذا المؤشر دليل على أن المؤسسة تمر بصعوبات، ويجعل من الممكن تقييم قدرة إدارة المؤسسة على جني الأرباح من خلال البدء من الأصول واتخاذ القرار الصحيح في المشاريع التي سيتم استثمارها، كما يعطي نظرة عامة حول صافي الهوامش ودوران الأصول، والتي تعد عوامل الأداء الرئيسية.

ومع ذلك، لا يمكن اعتبارها أداة مثالية لتقييم الاستثمار، فهو لا يمكن من إجراء دراسة مقارنة بين مؤسستين لأنه يأخذ في الاعتبار الأصول الثابتة فقط في الميزانية ولا يأخذ في الاعتبار الأصول غير المادية.

يتم قياس أو تقدير الأداء المالي للمؤسسة في أغلب الأحيان على أساس المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية الموجودة في الحسابات السنوية. هذه المعلومات المختلفة تجعل من الممكن معرفة ما إذا كانت المؤسسة فعالة في نهجها، خاصة ما تعلق بطريقة استغلالها للموارد المختلفة الموجودة تحت تصرفها، ويشير الأداء المالي للمؤسسة إلى بعض المؤشرات المالية والبيانات المحاسبية أو البيانات المتعلقة بقيمة المؤسسة في السوق.

- نسبة الاستقلال المالي¹

يمكن تقييم أداء المؤسسة من نسبة الاكتفاء الذاتي المالي. نسبة الاكتفاء الذاتي المالي، والمعروفة أيضا باسم نسبة الاستقلال المالي، وهي نسبة تعطي مؤشرات تتعلق بإدارة المالية للمؤسسة وتستخدم لقياس درجة مديونتها فيما يتعلق بحقوق الملكية (أموالها الخاصة، الممتلكات، وما إلى ذلك).

$$\text{نسبة الاكتفاء الذاتي المالي} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الموارد المستقرة}}$$

(الموارد المستقرة تتعلق بحقوق المساهمين والمخصصات طويلة الأجل والديون المالية)

بشكل عام، تكون المؤسسة مستقلة عندما تأتي أكثر من نصف الموارد من أموالها الخاصة، أي عندما تكون نسبتها أكبر من 50% (0.5)، أما إذا كانت نسبته منخفضة للغاية، فقد يواجه صعوبة في العثور على تمويل جديد لمواصلة التطور. بالتالي تعطي هذه النسبة مؤشرات تتعلق بقدرة المؤسسة على النمو².

بصرف النظر عن هذه المؤشرات المذكورة، يمكن أيضاً التعبير عن الأداء المالي من خلال العائد على المبيعات، أو العائد على رأس المال المستثمر، أو ربحية السهم أو عائد سوق الأوراق المالية. على سبيل المثال: فالمؤسسات ذات رأس المال الكبير هي الأكثر ربحية.

¹ Boulianne Emilio, **Vers une validation du construit performance organisationnelle**. Thèse pour l'obtention du grade de PhD, Université de Montréal, 2000, p 240.

² Maurice Catin, **Développement financier, institutions et croissance**. L'Harmattan, France, 2010, p. 97.

2- أهمية وحدود الأداء المالي مقارنة بأنواع الأداء الأخرى

- مؤشرات الأداء المالي التي ناقشناها للتو لها حدودها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تأخذ البيانات المالية في الاعتبار مساهمي المؤسسة، بالتالي تتجاهل أصحاب المصلحة الآخرين.
 - من ناحية أخرى، قد تدفع هذه البيانات المدير إلى بناء تحليلاته على المدى القصير، متجاهلاً الاستثمارات من حيث البحث والتطوير، أو في التسويق.
 - تعطي البيانات المحاسبية والمالية مؤشرات تتعلق بأداء المؤسسة في الماضي، مما يعني أنه لا يمكن للمديرين الاعتماد على هذه البيانات لاتخاذ القرار.
 - لا يمكن تقييم الأداء المالي من خلال مراعاة المؤشرات المالية فقط، ولكن أيضاً المؤشرات غير المالية مثل ولاء العملاء والعمليات الداخلية ودرجة ابتكار المؤسسة، يمكن أن يشكل رضا العملاء، على سبيل المثال، مؤشراً للأداء الاقتصادي وأداء سوق الأوراق المالية للمؤسسة.
- بالتالي فالأداء المالي للمؤسسة ليس منهجاً كافياً لفهم أداء المؤسسة فهناك أنواع أخرى للأداء تستحق التحليل.

ثانياً: الأداء التجاري

يعتبر الأداء التجاري نوعاً آخر من أنواع الأداء، الذي يتيح للمؤسسة تقييم مسارها ونشاطها. وسنحاول من خلال الآتي إبراز أهم النقاط المتعلقة بهذا النوع وكيف يمكن تقييمه وحدوده.

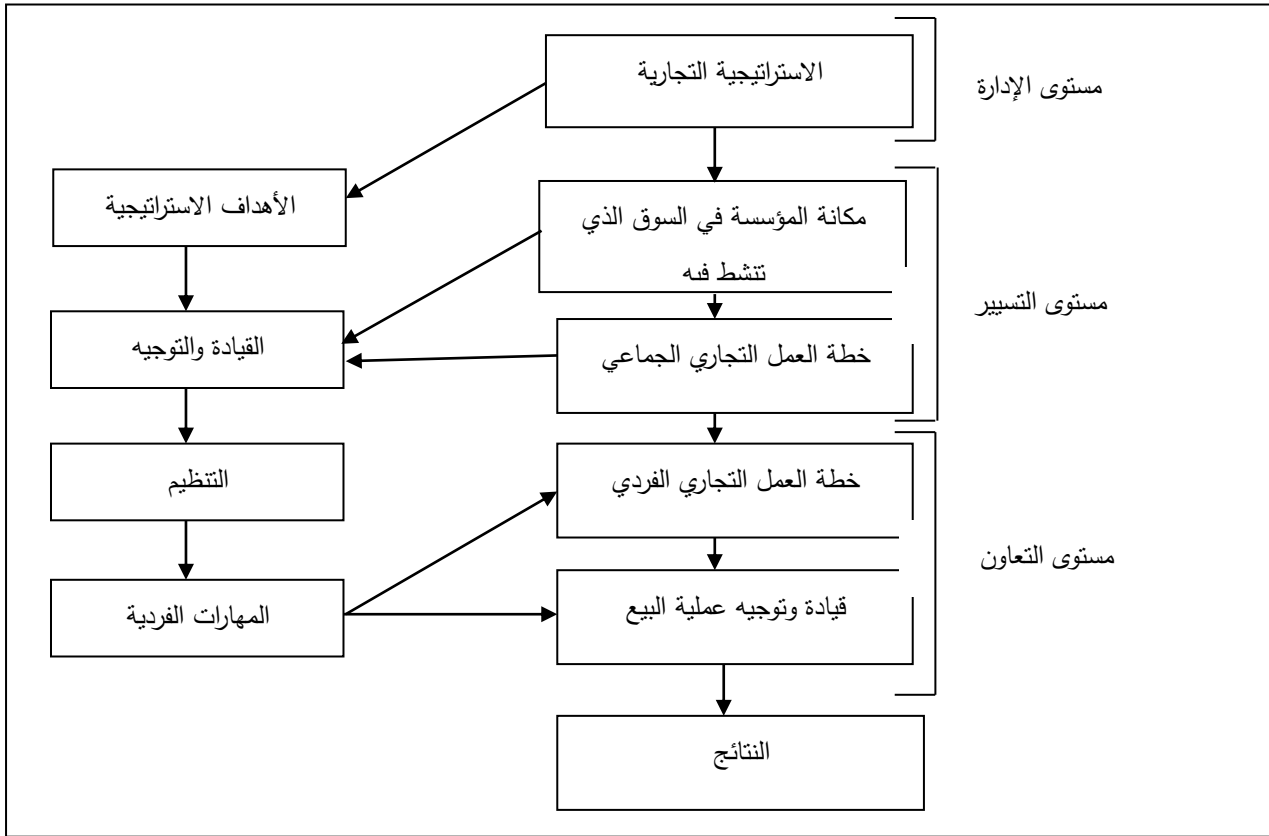
1- المفاهيم المتعلقة بالأداء التجاري

يمكن أن يؤدي الأداء التجاري إلى تحقيق الأهداف التجارية فيما يتعلق بالوسائل المستخدمة لتحقيقها. وتعرف بأنها "قدرة المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لهم".

كما يهدف الأداء التجاري للمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي حددتها في البداية، خاصة فيما يتعلق بإرضاء العملاء والاحتفاظ بولائهم¹، وهذا يتطلب تحديد الدعائم المختلفة التي يمكن استغلالها من أجل زيادة الأداء التجاري للمؤسسة والتي سيتم تمثيلها في الشكل (02-04).

¹ David Gotteland, Christophe Haon, *Développer un nouveau produit : méthodes et outils*. Pearson Education France, 2005, p 258.

الشكل (02-04): الدعائم الرئيسية للأداء التجاري



Source: Ghazlene Oubya, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : Impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise hôtelière en Tunisie**, thèse de doctorat en Sciences de gestion d'université Cote d'azur, 2016, P31.

يوضح الشكل السابق كيف أن الاستراتيجية التجارية تشكل الدعامة الأولى للأداء التجاري للمؤسسة، كما تسمح بمعرفة الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن تحسن أداء المؤسسة، بالتالي تساهم الاستراتيجية التجارية بتحديد مكانة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه.

بعد ذلك، يقوم فريق العمل بتطوير خطة عمل تجارية جماعية، يتم تحديد هذين العنصرين على مستوى الإدارة، يعد وضع المؤسسة في السوق أمراً مهماً بقدر ما يسمح الأخير لها بالحصول على مركز مهيمن. بعد وضع خطة عمل مبيعات جماعية، ينتقل الموظفون إلى وضع خطة عمل مبيعات فردية وإدارة عملية المبيعات، قد تتعلق خطط العمل هذه بالإجراءات التجارية فقط أو حجم وقوة مبيعات المؤسسة.

إذا كان إرضاء المستهلك الأخير هو الهدف النهائي لأداء المؤسسة، وبما أن رضا العملاء يرتبط بقدرة المؤسسة على ابتكار أو إنشاء منتجات جديدة، مما يتيح لها زيادة حصتها في السوق على المدى الطويل في هذه الحالة، يمكننا استنتاج أن الأداء التجاري للمؤسسة يرتبط أيضاً بالأداء المالي.

يرتبط الأداء التجاري للمؤسسة بسنوات الخبرة التي تساهم في خفض تكاليف الإنتاج وفقاً لدالة الإنتاج. بالتالي، يمكن للمؤسسة تقديم أسعار أقل من المنافسين وزيادة هامش ربح الوحدة. إلى جانب ذلك، يأخذ العملاء دائماً في الاعتبار العلامات التجارية المختلفة للمؤسسة، تتيح أقدمية المؤسسة في

صناعة ما الوصول إلى قنوات التوزيع الأكثر كفاءة وفي نفس الوقت الحصول على صورة إيجابية مع العملاء¹.

2- مؤشرات قياس الأداء التجاري

يترجم الأداء التجاري بشكل عام بزيادة المبيعات وهوامش أرباح المؤسسة. ويقوم وفقاً لعدد الزبائن وحجم الولاء. ويمكن قياس ذلك من خلال دراسة الزيادة في عدد العملاء، وتطور رقم الأعمال، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

يمكن أيضاً تقييم الأداء التجاري على أساس صافي فائض التشغيل الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على بيع منتج معين في السوق وتجميع الأرباح الناتجة عن هذا البيع، هذه القيمة تجعل من الممكن تقييم الجانب الصناعي والإنتاجي والتجاري والمالي للمؤسسة، وكذلك جميع السياسات المرتبطة بهذه الجوانب المختلفة².

3- أهمية وحدود الأداء التجاري مقارنة بأنواع أخرى لأداء المؤسسة³

يُظهر الأداء التجاري قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء، تدرك المؤسسات اليوم جيداً أهمية العملاء لاستدامتها وتطورها، عليه وجب أن تدور الإجراءات والاستراتيجيات المختارة حول رضا العملاء، بالتالي، يصبح الأداء التجاري للمؤسسة مفهوماً أساسياً بقدر ما يسمح لها بمعرفة سمعتها ومكانتها في السوق وتقديمها المنتجات المختلفة التي يطلبها العملاء، وما إلى ذلك.

يسمح الأداء التجاري أيضاً لمختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة بمعرفة العوامل الرئيسية لأدائها ورضا العملاء لأن أهداف أي مؤسسة هي جذب أكبر عدد من العملاء وتحقيق أفضل عملية بيع ممكنة. يمكن للمديرين التركيز في تحليل البيانات الكمية فيما يتعلق بمعدل البيع، وعدد العملاء المخلصين، لكنهم لا يأخذون في الاعتبار البيانات النوعية التي تسمح بمعرفة النقاط المختلفة التي جذبت انتباه العميل بشكل خاص.

الفرع الثاني: أداء الإنتاج والأداء البشري

أولاً: أداء الإنتاج

يهدف هذا الأداء إلى تحسين الإنتاج كما يوحي اسمه، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية والمادية والمالية لإنتاج السلع والخدمات. ويشير الأداء في مجال إنتاج المؤسسة إلى قدرتها على الجمع

¹ Ghazlene Oubya, **CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: IMPACT DE LA CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES HOTELIERES EN TUNISIE**, thèse de doctorat en Sciences de gestion de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, 2016, P32.

² Njampiem, J., **Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA**. Publibook, Paris, France, 2008, p 912.

³ Ghazlene Oubya, op. cit, P 33- 34.

الفعال بين عوامل ووسائل الإنتاج التي تجعل، مما يعني أن المؤسسة قادرة على توليد الثروة أو الأرباح باستخدام أقل الموارد الممكنة أو قدرتها على زيادة حجم إنتاجها بالموارد المتاحة لها¹. ركزت القليل من الأبحاث على أداء الإنتاج للمؤسسة حيث يهتم المؤلفون أكثر بمعرفة الأساليب المختلفة التي تم تطويرها من أجل تحسين إنتاج المؤسسة وذلك في سياق تحسين أدائها، وهو مرتبط بمفهوم الكفاءة. أي أن هدف المؤسسة منصب على زيادة الإنتاج مع تقليل التكاليف من خلال الاستخدام الرشيد لمواردها².

1- مؤشرات أداء الإنتاج

يمكن تقييم أداء الإنتاج على أساس تطور المنتجات وحجم الإنتاج ومستوى جودته، وكذا حجم المخزون، كما يمكن تقييمه بناء على قدرة المؤسسة على الوفاء بالمواعيد النهائية التي حددها عميلها، بالتالي تعطي التأخيرات في هذه الحالة معلومات حول المخاطر التي تتكبدتها المؤسسة في إطار نشاطها بسبب انقطاع التوريد.

2- أهمية وحدود أداء الإنتاج

يساعد أداء الإنتاج في إظهار العيوب المختلفة في إنتاج المؤسسة، وتسهيل تحديد البعد الذي يجب مراعاته في إطار تحسين الإنتاج والإنتاجية.

ومع ذلك، فإنه لا يمكن ضمان التقلبات في طلب العملاء، كما أن بقاء المؤسسة لا يتعلق فقط بالحجم الكبير للإنتاج من السلع أو الخدمات، بل من الضروري أيضاً منح قيمة للعملاء وطلباتهم ومقترحاتهم.

يمكن أداء الإنتاج من معرفة الوضع في المؤسسة ولكنه لا يجعل من الممكن إجراء دراسة للاتجاه أو التطور المحتمل لهذا الأداء. كما يعتمد هذا الأداء كثيراً على التكنولوجيا واستخدام الأجهزة المتطورة لزيادة حجم الإنتاج مع توفير الوقت والطاقة، لكن مثل هذه التغييرات ليست مفيدة دائماً للمؤسسات التي ليس لديها الكثير من الوسائل، بالتالي سيتم القضاء عليها تدريجياً لصالح أولئك الذين يستطيعون تحمل التقنيات الجديدة المناسبة، أو حتى أولئك القادرين على تكيف مبانيهم بالكامل من أجل أن يكونوا قادرين على استيعاب هذه التقنيات المتقدمة، في ضوء ذلك، يمكن أن يشجع أداء الإنتاج على زيادة الضغط التنافسي في السوق، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لأولئك الراغبين في الحصول على حصة سوقية جديدة.

ثانياً: الأداء البشري

تشير الأدبيات المتعلقة بالأداء البشري بشكل خاص إلى الأداء البيولوجي للإنسان، والذي يهمننا هنا هو مفهوم رأس المال البشري ووعي المؤسسة بضرورة وأهمية هذا المورد الذي هو الإنسان، إن تطوير

¹ Albert Corhay, Mapapa Mbangala, **Fondements de gestion financière : Manuel et applications**, Editions du CEFAL, 2008, p 265.

² Njampiem, J, op. cit, pp. 11 – 12.

أداء المؤسسة لا يعتمد فقط على وجود العديد من الموظفين، ولكن أيضاً على قدرتهم على تطوير رأس مال آخر المتمثل في رأس المال التنظيمي، المكون من العمليات التشغيلية، والقيم وسمعة المؤسسة، والمعايير السلوكية، واشتراك الموظفين في مشروع المؤسسة¹.

في البعد الاجتماعي والاقتصادي، الزيادة في أداء المؤسسة يعتمد على تطوير إمكانياتها البشرية. ويشير الأداء البشري إلى وجود دافع قوي ومشاركة قوية والتزام من قبل الموظفين في تنفيذ مهامهم، عليه، يجب على المؤسسة ضمان رضا الموظفين وحماسهم في أداء عملهم.

يمكن فهم الأداء البشري على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة، فهو ينطوي على أداء الموظف ومهاراته ومنصبه. ولتحسين هذا الأداء البشري، يجب على المؤسسة تحديد أهداف تسمح للموظفين بتوجيه انتباههم إلى الأنشطة المهمة وبالتالي توفير المهارات اللازمة لتحقيقها.

1- مؤشرات الأداء البشري²

يعتبر جانب الموارد البشرية إحدى ركائز أداء المؤسسة، حيث ترجح العديد من المؤسسات أسباب نجاحها للفرق التي تتكون منها، ومن هنا أصبح من الضروري قياس الأداء البشري لها.

هناك عدة مؤشرات للأداء البشري. فيمكن قياسه من خلال معدل فعالية التدريب أو التوظيف (النسبة بين عدد التكوين أو التوظيف المتوقع وعدد التكوين أو التوظيف المنفذ). يمكن أيضاً تحديد الأداء البشري من خلال معدل التغيب، والذي يعكس أيضاً المناخ الاجتماعي للمؤسسة. أخيراً، يمكن تحديد الأداء البشري من خلال معدل الدوران داخل المؤسسة أو على أساس عدد التطورات في المناصب.

2- أهمية وحدود الأداء البشري مقارنة بأنواع الأداء الأخرى³

هذا النوع من الأداء يؤكد على أهمية الموارد البشرية الذي تم تجاهله مقارنة بالأنواع الأخرى من الموارد، بالرغم من أنه أساس جميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، ويمنع المؤسسة من التركيز فقط على الموارد المادية والمالية التي لا يمكن أن تحل محل رأس المال البشري الذي يصمم ويعمل ويبتكر ويشترك وينفذ كل شيء.

يرتبط الأداء البشري ارتباطاً وثيقاً بالفرد ومفهوم التنظيم، لذلك يمكن أن يؤثر التنظيم السيئ على المؤسسة، فالعمل بروح الفريق شيء قيم ومع ذلك، ليس من السهل دائماً توحيد أعضاء الفريق نظراً لأن كل فرد فريد، لديه أساليب خاصة به والتي لا تتوافق بالضرورة مع تلك الخاصة بأعضاء الفريق الآخرين.

الفرع الثالث: الأداء الاجتماعي، الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

سنحاول من خلال الآتي تسليط الضوء على كل من الأداء الاجتماعي والأداء الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة والتي لا تقل أهمية عن باقي الأنواع الأخرى للأداء.

¹ Chamak, A. et Fromage, C., **Le capital humain**, Wolters Kluwer France, France, 2006, p201.

² Ghazlene Oubya, op. cit, P38.

³ Ibid, P38.

أولاً: الأداء الاجتماعي للمؤسسة

يعتبر الأداء الاجتماعي جزء من الأداء العام للمؤسسة، وسنحاول من خلال الآتي التعرف على مفهومه ومؤشراته وأهميته وحدوده.

1- تعريف الأداء الاجتماعي

يعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسة بأنه "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية لها، أي أصحاب المصلحة: الموظفون، المساهمون، العملاء، الموردون...". يتضمن الأداء الاجتماعي للمؤسسات مراعاة الأخلاق في عالم الأعمال، إذ لا يمكن فصلها عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فلا يمكن أن يقتصر على العلاقة البسيطة بين صاحب العمل وموظفه، بل لابد أن يأخذ في الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ويضم مختلف أعوان المؤسسة ومسؤوليتها¹.
الأداء الاجتماعي هو نتيجة للتفاعلات المختلفة بين أصحاب المصلحة، والتي تشمل جميع الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة، إذ يلعب كل صاحب مصلحة دورًا محددًا داخل المؤسسة وتكامل أفعالهم هو أساس هذا الأداء الاجتماعي².

بالتالي، لا يمكن فصل مفهوم الأداء الاجتماعي عن الأداء العام للمؤسسة، فهو يفترض أن هناك انسجامًا بين الجهات الفاعلة المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، ولكن لا يمكن الحصول على هذا المناخ دون وجود مناخ اجتماعي جيد يوفر صفاءً معينًا لمختلف الجهات الفاعلة فيها.

2- مؤشرات الأداء الاجتماعي³

يمكن فهم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من دوران الموظفين أو حتى التغيب، مما يعطي فكرة عن جو العمل والتفاعلات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة، نظرًا لأن الأداء الاجتماعي يشمل جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين، فقد يعتمد أيضًا على رضا الموظفين وممارسة إدارة الموارد البشرية.

بالنظر إلى أن الأداء الاجتماعي يركز بشكل خاص على رأس المال البشري، فقد تبين أن هناك العديد من مؤشرات الأداء الاجتماعي مثل المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، وتعرض الموظفين للضغوط، وجودة الإدارة، وجودة حوكمة الشركات، والروح المعنوية للموظفين.

¹ Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F, L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Eyrolles, Paris, France, 2010, p530.

² Tremblay, D. et Rolland, D., Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? Presses Universitaires du Québec, Canada, 2004, p 236.

³ Colot Olivier, Dupont Claire et Vloral Mélanie , Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales, Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.

3- أهمية وحدود الأداء الاجتماعي مقارنة بأنواع الأداء الأخرى

يعتبر الأداء الاجتماعي للمؤسسة منارة لمعرفة ما إذا كانت تواجه مخاطر اجتماعية واقتصادية أم أن موظفيها يعملون في جو لا يحسن من أدائهم ورفاهيتهم في العمل.

وبعبارة أخرى، فإن الأداء الاجتماعي للمؤسسة يعطي مؤشرات على خلق قيمة لكل صاحب مصلحة ويعتبر طريقة أخرى لقياس العلاقة الحالية بين أصحاب العمل والموظفين، ويتيح قياس وإدارة تأثير أنشطة المؤسسة على بيئتها¹.

الأداء الاجتماعي هو نهج آخر لبناء صورة جيدة للمؤسسة، إذ لوحظ أن لديها كل الاهتمام للقيام بذلك لإعطاء انطباع جيد للجهات الفاعلة الخارجية التي تقيم أنشطتها.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

يعتبر الأداء الاستراتيجي أحد أهم جزء من أجزاء الأداء العام للمؤسسة وسنحاول التعرف عليه من خلال الآتي.

1- تعريف الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

نتيجة تقاوم الضغط التنافسي، وجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تطوير استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها وتطوير مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها. ثم يتم توجيه المؤسسة لتطوير الإجراءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالتالي فإن الأداء الاستراتيجي يتوافق مع تحويل الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى أداء طويل الأجل.

ويمكن تعريفه أيضًا على أنه "الحفاظ على مسافة مع المنافسين، والحفاظ عليها من خلال دافع قوي (نظام الحوافز والمكافآت) لجميع أعضاء المؤسسة والتركيز على التنمية المستدامة.

لكن أداء المؤسسة لا يمكن أن يتحقق ما لم يكن هناك تحديد أهداف استراتيجية من قبل مسيري المؤسسة، يمكن أن ترتبط هذه الأهداف بأبعاد مختلفة مثل تحسين جودة المنتج، وتحسين خطته التسويقية، واعتماد التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية، وما إلى ذلك. يعد تحديد الأهداف الاستراتيجية الخطوة الأولى لتحقيق الأهداف التشغيلية من أجل ضمان أداء المؤسسة على المدى الطويل.

يعتمد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتطورها على المدى الطويل على جودة الإدارة والتنظيم والأساليب والعمليات التي تقوم بها لتنفيذ أنشطتها، بالتالي فالمؤسسة الناجحة استراتيجياً هي التي لديها مدير تنفيذي عالي الأداء قادر على تطوير وتطبيق الاستراتيجيات الصحيحة، هذا يعني التكامل من حيث مهارات مختلف أعضاء المؤسسة وكذا التضامن فيما بينهم².

¹ Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F., op. cit, p530.

² Pecassioh Venance Ouattara, **Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire**, Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise 2007, P31.

2- أهمية وحدود الأداء الاستراتيجي مقارنة بأنواع الأداء الأخرى¹

يتيح الأداء الاستراتيجي للمؤسسة تقييم كفاءة الاستراتيجيات الموضوعة، بالتالي فهو يشكل أداة تخطيط استراتيجي للمؤسسة ويجعل من الممكن تقييم جودة القرارات المتخذة، وتحسين إدارتها²، كما يسمح الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بتحديد ما إذا كانت لديها فرص تسمح بزيادة المهارات، وتطور المهن الخاصة بالنشاط الصناعي، وتحسين وضع المؤسسة.

ومع ذلك، إذا كان الأداء الاستراتيجي يجعل من الممكن إبراز فعالية الأساليب المختلفة وكفاءة قرارات مديري المؤسسة، فإنه لا يجعل من الممكن تحديد الأساليب المختلفة لجعل الركائز المختلفة للاستراتيجية في أفضل أداء.

ثالثاً: الأداء التنافسي للمؤسسة

تشير الدراسات حول الأداء التنافسي إلى أنه يعبر عن البحث عن الموقع الجيد للمؤسسة مقارنة بمنافسيها وإلى الأساليب المختلفة التي ستمكنها من تحقيق أهدافها³، كما اهتم الباحثون أيضاً بالديناميكيات التنافسية التي تجعل من الممكن تحليل وضع المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى استراتيجيات تحسين وضع منتجاتها في هذا السوق⁴.

يفترض الأداء التنافسي أن المؤسسة قادرة على التكيف مع الإجراءات المختلفة للمنافسة لتحافظ على مكانتها السوقية، مما يجعل من الممكن تحديد الاستراتيجية التي سيتم وضعها من أجل الحفاظ على أدائها. وذلك من خلال شروعها في استغلال الإمكانيات الحالية أو التركيز على تطوير أشكال جديدة توفر لها مزايا تنافسية.

بالتالي فالأداء التنافسي للمؤسسة مرتبط بالتحليل الاستراتيجي لقواعد اللعبة التنافسية، من هنا، يتضح لنا أن الأداء التنافسي يرتبط بالقدرة التنافسية للمؤسسة.

يشير الأداء التنافسي أيضاً إلى تفاعل القوى التنافسية داخل المؤسسة وتشمل الوضع الدفاعي لها، كما يمكن أن يشمل أيضاً الحصة السوقية للمؤسسة والفجوة الاستراتيجية (الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الذي تم تحقيقه بالفعل)⁵. ويستخدم الباحثون في الغالب، لتحليل الأداء التنافسي للمؤسسة، نموذج القوى الخمس لبورتر أو من خلال الفجوة الاستراتيجية بينها وبين منافسيها⁶.

¹ Ghazlene Oubya, op. cit, P44.

² Marc Ingham., **Management stratégique et compétitivité**, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 1995, p 559.

³ Bounfour, A. **Capital immatériel, connaissance et performance**, L'Harmattan, Paris, France, 2006, p 499.

⁴ Renaud-Coulon, A., **La désorganisation compétitive : faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise**, Maxima, France, 1996, p 230.

⁵ Rival Yann, **Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme**. L'Harmattan, France, 2008, p 322.

⁶ Ghazlene Oubya, op. cit, P45.

1- مؤشرات الأداء التنافسي¹

يمكن قياس الأداء التنافسي للمؤسسة بناءً على الحصة السوقية النسبية التي تتمثل في النسبة بين مبيعات المؤسسة في السوق وإجمالي مبيعات المؤسسات المنافسة لها في نفس السوق.

2- أهمية وحدود الأداء التنافسي مقارنة بأنواع الأداء الأخرى²

إن الأداء التنافسي للمؤسسة يساعدها على التمتع في السوق مقارنة بمنافسيها، كما أنها وسيلة للتعرف على عملائها الأحدث والأقدم وسلوكهم لمعرفة ما يبحثون عنه من خدمات أو منتجات، لأن الاهتمام بهذا الجانب يحسن سمعتها ويحافظ على ولاء المستهلكين لمنتجاتها.

¹ Ibid, P46.

² Ibid, P46.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وأنظمة المؤشرات المعبرة عنه

لقد حظي قياس الأداء بالكثير من الاهتمام مؤخرًا، نظرًا لأن المؤسسات بحاجة إلى توقع المشكلات والفرص وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

رأينا في الجزء الأول من هذا الفصل مختلف أنواع الأداء، مما نستنتج أنه هناك عدة أنواع من مؤشرات تقييمه اعتمادًا على الأهداف التي حددتها المؤسسة، كما يجب أن يكون المؤشر الجيد واضحًا بحيث يسهل على المستخدم قراءته ويكون قادرًا على تنبيه القادة إلى القرار الذي يتعين عليهم اتخاذه في حالة وجود مشكلة.

المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم وأهمية تقييم أداء المؤسسة وكذا أهمية هذه العملية وأهدافها ومختلف خطواتها وأهم صعوباتها ومختلف مقوماتها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء المؤسسة

تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا فيما يتعلق بتقييم أدائها، باعتباره مرحلة مهمة في تحديد خطى سيرها واختيار الاستراتيجية المثلى التي تتيح لها تحقيق أهدافها، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مختلف مراحل تقييم أداء المؤسسة وقبل ذلك تشير إلى مفهوم تقييم الأداء لمعرفة مختلف العناصر المرتبطة بعملية التقييم.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة

ينظر الكثير من الباحثين على أن عملية تقييم الأداء هي مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، وتعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي لأن ذلك يعطي للمؤسسة تصورا لمدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح الاستراتيجيات المعمول بها، وكذا على أساس نتيجة التقييم سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب تبني استراتيجيات أخرى جديدة تهدف من خلالها لوضع أهداف جديدة. وسنحاول قبل تحديد مختلف مؤشرات قياس الأداء إعطاء جملة من التعريفات المتعلقة بتقييم الأداء والموضوعة من قبل العديد من الباحثين والتي نوجزها في النقاط التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقًا. ويعرف كذلك بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها¹.

تقييم الأداء هو "قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبة للوضعين القائم والمطلوب واعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء" الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 51.

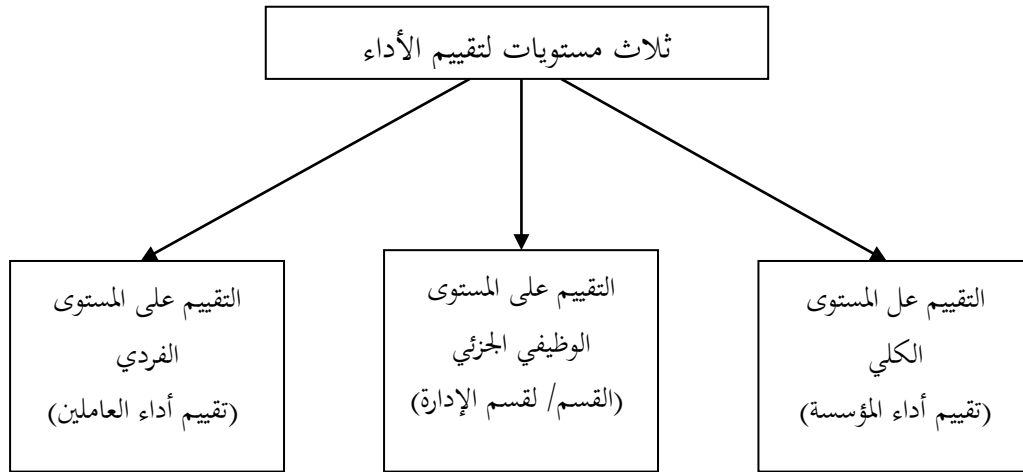
من الأعمال¹:

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة، وفي هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف، فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف. ويعرف مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءاً من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة"². هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات موضحات في الشكل الآتي:

الشكل (02- 05): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

ثانياً: أهداف وأهمية قياس الأداء

تكمن الأهمية الأساسية في قياس أداء المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة ومدى نجاح الاستراتيجية المتبعة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، ويأتي ذلك نتيجة لتغير العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أداء المؤسسة.

¹ Mounia Cherkaoui Benslimane, M'hammed EL ANSARI, **La performance globale : Mesure et Pilotage : Une revue de littérature**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol. 4, N° 2, 2020, P 943.

² ECOSIP (Organization : France), **Gestion industrielle et mesure économique**, Economica, Paris, 1990, P.276.

1- أهداف قياس الأداء: يقترح Neely (1999) سبعة أسباب رئيسية في قياس الأداء تتمثل في¹:

- الطبيعة المتغيرة للعمل؛
- المنافسة المتزايدة؛
- المبادرة الخاصة للتحسين؛
- الأسعار المحلية والدولية؛
- التغييرات في الأدوار التنظيمية؛
- تغييرات في المطالب الخارجية؛
- قوة تكنولوجيا المعلومات.

2- أهمية تقييم الأداء: يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية²:

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، بالتالي فهو أشمل منهما ويتوفرهما تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛
- يظهر التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره حافز لتحسين الأداء؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى المستوى المطلوب والاستغناء عن العناصر غير الكفوة؛
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز؛

¹ AOUDIA mouloud, REZAZI Oma, **Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))**, La conférence scientifique internationale sur la performance exceptionnelle des organisations et des gouvernements, Ouargla, 8-9 mars 2005, P 28.

² شيهاني سهام وحاج عيسى سيد أحمد، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، الجزائر.

- يوضح الموقع الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل بها، بالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوب لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مبادئ وخطوات تقييم الأداء

هناك مجموعة من المبادئ والخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء وهو ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المطلب.

أولاً: مبادئ عملية تقييم الأداء

يمكن تحديد أهم المبادئ التي تتوقف عليها عملية تقييم أداء المؤسسة في النقاط التالية:

1- تحديد ما يجب عمله بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسة

تمثل الأهداف النهائية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، عليه فإن الأهداف، تتسم بالبساطة والوضوح في صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير، وعليه فإنها تمثل قاعدة للقيام بالأنشطة الآتية:

- الأنشطة التخطيطية.
- الأنشطة التنظيمية، كتصميم المهام وتوزيع الهيكل للسلطة والمسؤولية.
- الأنشطة التوجيهية، أي أنها تمثل قاعدة لاتخاذ القرارات.
- الأنشطة الأدائية، التي تمثل معيار تقييمي.
- أما على صعيد، المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة، ويمكن أن نحدد بعض المجالات¹:
- المركز التسويقي.
- الابتكار.
- الموارد المالية والطبيعية.
- الربحية.
- الأداء الإداري والتطوير.
- الإنتاجية الكلية.
- المسؤولية.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 57.

- المركز التنافسي.

- النمو والتوسع.

2- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء

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

3- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة¹

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة، يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها، وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية، واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة.

4- تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها "الهيكلية العملية الأساسية التي يجب أن تساهم في فعالية نشاط المؤسسة، عليه فمركز المسؤولية هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازنة للمؤسسة بدلالة المساهمات المتوقعة".²

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديدًا بوضوح، لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخطقت في الإنجاز بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها، ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

ثانيا: الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء ومقوماتها

حتى تتجح عملية تقييم أداء المؤسسة لابد من احترام مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها، وتوفر جملة من المقومات التي سنحاول إدراجها في الآتي:

¹المين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 136.

²Dominique Fernandez-Poisson, Denis Molho, *La Performance globale de l'entreprise*, édition d'organisations, paris, 2003,p 94.

1- الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تعتمد على الخطوات الآتية¹:

- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (المؤسسة ككل)،
- تحديد معايير الأداء،
- قياس الأداء الفعلي،
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير،
- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي وضعها،
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

إذن تقييم الأداء هي عملية إعداد التقرير المنتظم والمستمر للمؤسسة بالنسبة لإنجاز المؤسسة في البيئة وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف "برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة"، وذلك بإتباع خطوات معينة أساسية ومرتالية.

2- مقومات عملية تقييم الأداء

حتى يتمكن المسير من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء، لابد أن تتوفر لهذه العملية مجموعة من المقومات نلخصها في النقاط التالية²:

- الشمول بما يغطي كافة أداء المؤسسة، ويعطي في نفس الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن موقف المؤسسة محل التقييم من كافة جوانب الأداء؛
- الارتباط بنشاط المؤسسة محل التقييم وأهدافها، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بهذه المؤسسة على المؤشرات والأهداف المرجوة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجها؛
- أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة؛
- أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات السليمة، وألا يقتصر على أوجه الخلل والانحرافات فقط؛
- التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية؛
- عدم الاقتصار على مدة زمنية في تقييم الأداء، بل يجب أن يقسم هذا النظام بالدورية والانتظام في

¹ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 125.

² صلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص 244.

فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الجهات غير المرغوبة وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة؛

3- صعوبات تقييم الأداء

يشير Hronec بأن صعوبة تقييم الأداء تكمن في عدم وجود توافق في الآراء حول فكرة الأداء بحد ذاتها، ويشكل تقييمها مشكلة كبيرة بسبب حقيقة أن المؤلفين يستخدمون مؤشرات أداء مختلفة، حيث حدد Steers ثماني مشاكل في قياس الأداء التنظيمي، يمكن عرضها في النقاط التالية¹:

- تحديد مجال المعايير المناسبة وتحديد مدى ارتباط هذه المتغيرات أو تأثرها بالعوامل الخارجية، ويختلف الباحثون حول المعايير التي يجب تضمينها في قياس الأداء. فمقاييس الأداء مصممة لتعكس: رحية المؤسسة، ورضا الموظفين، فاختيار معايير التقييم المناسبة هو وظيفة أولئك الذين يجرون التقييم.

- استقرار المعايير: معايير التقييم غير مستقرة نسبياً بمرور الوقت. لذلك، قد يكون المعيار المستخدم لتقييم الأداء في وقت معين غير مناسب لاحقاً، على سبيل المثال، في ظل الظروف الاقتصادية المواتية، قد يكون الأداء التنظيمي مرتبطاً بمستوى رأس المال المستثمر، بينما في ظل الظروف غير المواتية، قد تظهر السهولة باعتبارها المعيار الأكثر ملاءمة.

- الأفق الزمني: هناك معايير تنطبق على المدى القصير والمتوسط والطويل، لكن تبقى مشكلة عدم اتساق هذه المعايير قائمة.

- المشكلة التي تنشأ هي أنه في بعض الأحيان يمكن أن يكون هناك تضارب بين معايير معينة في قياس الأداء، على سبيل المثال، الإنتاجية ورضا الموظفين، تشير الأبحاث إلى أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال الضغط على الموظفين، لكن النتيجة المحتملة هي عدم رضا الموظفين.

- دقة القياسات: في قياس الأداء التنظيمي بشكل كمي غالباً ما يكون صعباً بسبب اتساع وتعقيد المفهوم.

- قابلية التعميم: قد لا يكون معيار التقييم لمؤسسة ما قابلاً للتعميم على المؤسسات الأخرى، قد يكون المعيار مناسباً للمؤسسات الكبيرة ولكنه قد يكون غير مناسب لتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات العمومية غير الهادفة للربح، عند النظر في اختيار المعايير، يجب على المرء أن يظهر اهتماماً كافياً بمدى توافق هذه المعايير مع أهداف المؤسسة.

- الأهمية النظرية: النماذج الأكثر صلة هي تلك التي تحاول تطوير آليات تكاملية من خلال طرح كيفية تأثير كل معيار أو بُعد من أبعاد الأداء بالمعايير الأخرى.

- مستوى التحليل: تعمل معظم نماذج الأداء على مستوى "كلي" تتعامل مع ظواهر تنظيمية واسعة ولكنها تتجاهل العلاقة الحاسمة بين السلوك الفردي والأداء التنظيمي.

¹ Steers, R.M., **Problems in the measurement of organisational effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Volume 20, December 1975, p 546.

المطلب الثاني: مؤشرات وأنظمة المؤشرات المعبرة عن الأداء

إذا كان تعريف الأداء يمثل مشكلة، فإن مسألة قياسه ليست بهذه البساطة. هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء. في الأدبيات الخاصة بقياس الأداء، تم تطوير العديد من الأطر النظرية لوصف الأبعاد المختلفة للأداء مما يجعل من الممكن تحديد المؤشرات ذات الصلة.

الفرع الأول: مؤشر الأداء

إن فكرة المؤشر ليست جديدة في المجال الصناعي، حيث استخدمت المؤسسات، لفترة طويلة، المؤشرات لتقييم أدائها، لا سيما من خلال حساباتها، ولطالما تم وضع فكرة مؤشر الأداء في المنظور المالي من خلال الربحية، ثم تم استخدام المؤشر تدريجياً لتقييم أداء جميع الأهداف، والتعامل مع تعددية أبعاد أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف مؤشر الأداء

هناك عدد كبير من التعاريف لمؤشر الأداء. حيث تتفق معظمها على أنه قياس فعالية النظام، فيما يتعلق بهدف أو معيار¹، بناءً على هذه الفكرة، نحاول الإشارة إلى التعريفين اللذين يبدوان لنا أنهما الأكثر تمثيلاً لهذه الفكرة، حيث:

- يرى Fortuin أن المؤشر هو: "متغير يشير إلى فعالية و/ أو كفاءة جزء أو كل العملية أو النظام مقابل معيار/ هدف أو خطة معينة²."

من ناحية أخرى، تحدد لجنة مؤشرات الأداء (PI) التابعة للجمعية الفرنسية للإدارة الصناعية (AFGI) مؤشر الأداء على أنه: "البيانات الكمية التي تعبر عن فعالية و/ أو كفاءة النظام ككل أو جزء منه مقارنة بخطة محددة ومقبولة في إطار استراتيجية المؤسسة (هدف استراتيجي)³"

- تأكيداً على هذين التعريفين الأساسيين، حدد Voyer: "المؤشر على أنه عنصر أو مجموعة من عناصر المعلومات المهمة، مؤشر تمثيلي، إحصائي قياسي، ناتج عن جمع البيانات الإحصائية عن حالة، أو مظهر مشاهد لظاهرة أو على عنصر معين مرتبط بعمل المؤسسة"⁴

- يرى Godin et Bergeron أن المؤشر هو مقياس لأداء المؤسسة "المؤشر هو قبل كل شيء عنصر من عناصر المعلومات المهمة، أو إحصائية تمثيلية يهدف لقياس حالة أو ظاهرة تتعلق بسير عمل المؤسسة"⁵.

- لذلك، يتم تحديد مؤشر الأداء من خلال ثلاث معلمات تشكل ثلاثية: الهدف والقياس والمتغير

1 Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard Business school press, United States, 2000, p416.

2 Leonard Fortuin, **Performance indicators – why, where and how**, European Journal of Operational Research, vol. 34, no 1, 1988, p 6.

3 Hakam HAMADMAD, **Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières**, THÈSE Pour obtenir le grade de, docteur de la communauté, université GRENOBLE ALPES, 2017, P30.

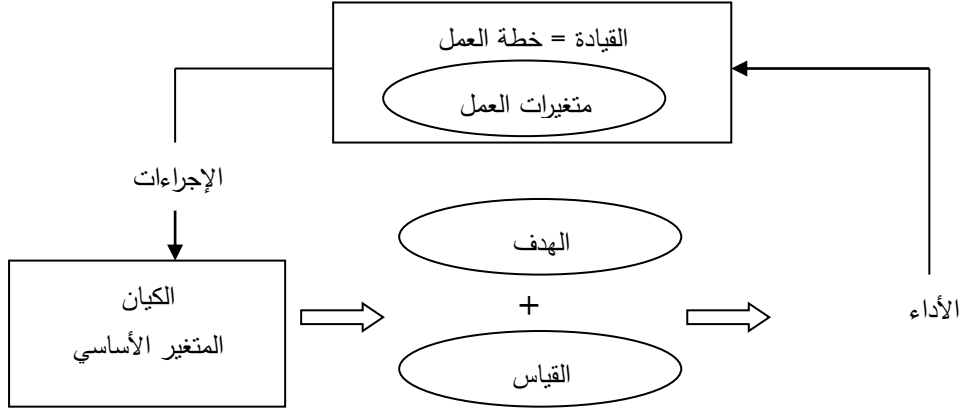
4 Pierre Voyer, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 1999, P 125.

5 Hakam HAMADMAD, OP. Cit, P30.

الأساسي.

ويوضح الشكل أدناه مخططاً لمؤشر الأداء، من خلال تحديد موضع هذه المعلمات.

الشكل (02-06): المعلمات التي يتضمنها مؤشر الأداء



Source: L. Berrah, Une approche d'évaluation de la performance industrielle, Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif, thèse de doctorat, INP Grenoble, 1997, P 212.

في هذا الشأن، حدد Ducq مؤشر الأداء على أنه "بيانات كمية، تقيس فعالية متغيرات القرار مقارنة بتحقيق الهدف المحدد على مستوى القرار الذي تم النظر فيه، في إطار الأهداف العامة للمؤسسة"¹

ثانياً: تصنيف مؤشرات الأداء

نادراً ما تكون مؤشرات الأداء مستقلة، وغالباً ما تكون مرتبطة ببعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض. قد يقوم مؤشر أداء معين على سبيل المثال بتجميع العديد من المؤشرات ذات المستوى الأدنى، أو قد يؤدي التغيير في أحد المؤشرات إلى حدوث تغيير في مؤشر آخر، يرى Bititci أن "أنظمة قياس الأداء يجب أن تسهل فهم الهياكل والعلاقات بين مختلف المقاييس، تعتبر المعرفة حول هيكل مؤشرات الأداء والعلاقات بينها ذات قيمة، لأنها توفر فهماً أفضل لديناميكيات مجال معين.

وفقاً لـ Bonnefous، يمكن النظر في مؤشرات الأداء على مستويات مختلفة داخل المؤسسة، تحدد ثلاثة أنواع أساسية من المؤشرات²:

- مؤشرات استراتيجية؛
- مؤشرات تكتيكية؛
- مؤشرات عملياتية.

1- المؤشرات الاستراتيجية: هي مؤشرات أداء مركبة طويلة الأمد، وهي مصممة لدعم المديرين التنفيذيين واللجان على المستوى الأعلى من التسلسل الهرمي للمؤسسة. تشمل الأمثلة النموذجية

¹ Y. Ducq, Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI, thèse de doctorat, Université de Bordeaux I, 1999, P 215.

² Chantal Bonnefous, Alain Courtois, Indicateurs de performance, Hermès - Lavoisier, 2001, p :18.

للمؤشرات الاستراتيجية إجمالي الإيرادات من جميع الأنشطة، ونسبة المشاريع المنجزة في البحث والتطوير، ومستوى رضا جميع العملاء.

2- **المؤشرات التكتيكية:** متوسطة المدى ومصممة للمديرين على المستوى المتوسط، قد تشمل دقة التنبؤ بالمبيعات ودوران المخزون.

3- **المؤشرات التشغيلية:** هي مؤشرات قصيرة المدى تدعم وحدات العمل المختلفة في أنشطتها التشغيلية، تشمل عدد الوحدات المصنعة والنسبة المئوية للمنتجات التي فشلت في اختبار الجودة.

تشكل مجمل هذه المؤشرات، وفقاً لـ Bonnefous، هرمًا منظمًا من المؤشرات، في الجزء العلوي من الهرم يوجد عدد محدود من المؤشرات الاستراتيجية المصممة لدعم القرارات الاستراتيجية، بينما يوجد في الجزء السفلي عدد مهم من المؤشرات التي تدعم الأنشطة التشغيلية¹.

الفرع الثاني: الأنواع المختلفة لمؤشرات الأداء

حضي قياس الأداء في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين وذلك بسبب ديناميكية البيئة التي تتنافس فيها المؤسسات، يتمثل الدور الرئيسي لقياس الأداء في تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وأيضًا مساعدة المديرين على إنشاء وتنفيذ استراتيجية أفضل.

أولاً: المؤشرات المالية

تظهر المؤشرات المالية عند تحليل الأداء المالي للمؤسسة، حيث تتأثر هذه المؤشرات بقواعد المحاسبة المالية، وقد أشرنا من خلال تحليلنا أن الأصول غير الملموسة مهمة كثيرًا في أداء المؤسسة ومع ذلك، فإن هذه المؤشرات لم تأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار. وقد رأينا في الفصل السابق حدود وقيود استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء لذلك سوف نتطرق في النقاط التالية إلى مختلف الأساليب الحديثة في قياس الأداء.

ثانياً: بعض نماذج أنظمة قياس الأداء المتكامل

نتيجة للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية المضطربة، واجهت المؤسسات تحديات جديدة، من أجل مواكبة هذا التغيير، يجب أن تتطور الرقابة الإدارية لمواصلة لعب دورها داخل المؤسسة على هذا الأساس تم تصميم أدوات جديدة لنظام قياس الأداء.

1- نظام بطاقة الأداء المتوازن

تعود جذور فكرة هذه الأداة إلى سنوات الخمسينات، حين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج²، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى

¹Ibid, P: 18.

² H.A .Simon & all, **Centralization vs decentralization in organizing the controllers, Control Ship Foundations**, New York, 1954, P 212.

التقارير في أربع مجموعات أساسية (معطيات تقنية حول العمليات، وأخرى حول مستوى بعض الحسابات أو العوامل الأساسية (كالمخزون، النقديات)، وثالثة للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة، ومعطيات مرجعية).

وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 على يد الأستاذ المستشار R.Kalpan والمستشار المؤسس لوحدة البحث D.Norton.KPM G، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة¹.

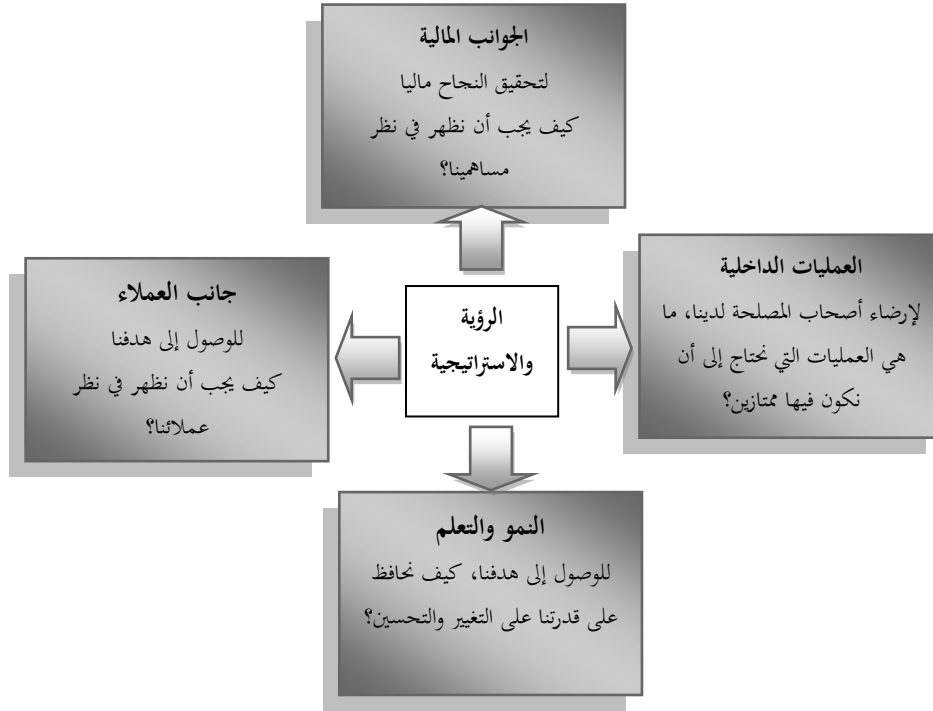
لقد استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كأداة لتقييم الاستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الاستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكهم وتساعد على القيادة²، بالتالي فبطاقة الأداء المتوازن وسيلة اتصال استراتيجية تسمح لكل المستويات في المؤسسة بفهم الاستراتيجيات المطبقة فيها وتوضيح أهدافها³، كما يركز هذا النموذج على نظرة المحيط الخارجي للمؤسسة من زبائن وعملاء وغيرهم بحيث يهتم بمدى رضاهم ونظرتهم اتجاهها، فكلما كان ذلك جيدا أثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار لباقي العوامل التي تساهم في نجاحها، في هذه الحالة تمثل المؤشرات توازنا بين المؤشرات الخارجية لأصحاب المصلحة والمؤشرات الداخلية للعمليات الحرجة والتعلم والابتكار والتطوير.

¹ Robert S. Kaplan and David Norton, **The Balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business Review, January – February 1992, P.71.

²Hélène Loning et autres, **Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique**, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P158.

³HAOUT Chaker, **informatique décisionnelle et Management de la performance de l'entreprise**, Cahier de recherche, N°1, 2008, LOG(Laboratoire Orléanais de Gestion), France, 2008, P20-21.

الشكل (02-07): منظور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Cristian-Ionuț Ivanov, Silvia Avasilcăi, **Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance**, Elsevier Ltd, 2013, P 398. www.sciencedirect.com

الهدف من نظام القياس ببطاقة الأداء المتوازن هو التغلب على أوجه القصور في أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تقتصر على المقاييس المالية (ROI: العائد على الاستثمار، EVA: القيمة المضافة للمساهمين، وما إلى ذلك).

تشمل بطاقة الأداء المتوازن، بطريقة متكاملة، التدابير المالية التي تعكس نتائج الإجراءات السابقة والتدابير التشغيلية للأنشطة التي ستؤدي في النهاية إلى الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة في الواقع، كما قدمت، بالإضافة إلى المنظور المالي، ثلاث وجهات نظر أخرى تتعلق برضا العملاء، وأداء العمليات الداخلية والقدرة على الابتكار والتعلم. يوضح الشكل (02-07) الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن. TBP

يمكن توضيح مدلول بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من الشكل السابق من خلال النقاط التالية¹:

- منظور العملاء

من المهم جداً معرفة ما يريده العملاء من حيث الجودة والتكاليف والتوزيع، والأهم ما يريدونه في المستقبل من المؤسسة.

في كثير من الأحيان، يُنظر إلى منظور العميل على أنه مجموعة من الأهداف التي يتعين على المؤسسة تحقيقها للحصول على العملاء والحفاظ عليهم، وتتمثل الأهداف في نتيجة الفرضية الموضوعية على العملاء وعاداتهم والأسواق التي يستهدفونها والقيمة التي يرونها فيما يتعلق بالمؤسسة.

¹ Cristian-Ionuț Ivanov, Silvia Avasilcăi, OP. Cit, PP 399-400.

- المنظور المالي

إدارة الموارد المالية ومعرفة كيفية جذب الأموال وكيفية استثمارها بأفضل شكل من الأهمية بمكان لنجاح المؤسسة، ويعتبر التركيز على النتائج المالية وتجاهل وجهات النظر الأخرى كلياً أو جزئياً خطأ الأكثر شيوعاً الذي ترتكبه معظم المؤسسات.

- منظور العمليات الداخلية

إن فهم كيفية عمل العمليات الداخلية سيساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وكيفية إضافة القيمة المتوقعة للمنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء. سيساعد تحسين العمليات الداخلية المؤسسة على تحسين أدائها الشامل.

- منظور التعلم والنمو

ترتبط جميع النتائج من المستهلك والعمليات الداخلية والمنظور المالي ارتباطاً وثيقاً بتدريب وتطوير الموارد البشرية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يمكن تحليل الابتكار من خلال العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

تعتبر الطبيعة متعددة الأبعاد للأداء وكذلك فكرة القياس غير المالي ليست من خصائص بطاقة الأداء المتوازن، إنما تكمن أكثر في العلاقة السببية بين المؤشرات المختارة في وجهات النظر المختلفة وارتباطها مع الاستراتيجية، والواقع أن مختلف الأهداف والمبادرات والمؤشرات لا يتم اختيارها عشوائياً؛ إنما يجب أن تنبع من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

على الرغم من العديد من الحالات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن، التي تم تقديمها في أعمال Kaplan و Norton، في مؤسسات القطاع الخاص (AT&T Canada، UPS) أو في المؤسسات غير الربحية والإدارات ومنظمات الرعاية الصحية، غالباً ما يتم انتقاد TBP لامتلاكها نظرة خارجية محدودة للعملاء والمساهمين بينما يمكن لأصحاب المصلحة الآخرين التأثير على الأداء والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة (الموردين والمنافسين، مجموعات الضغط، إلخ).

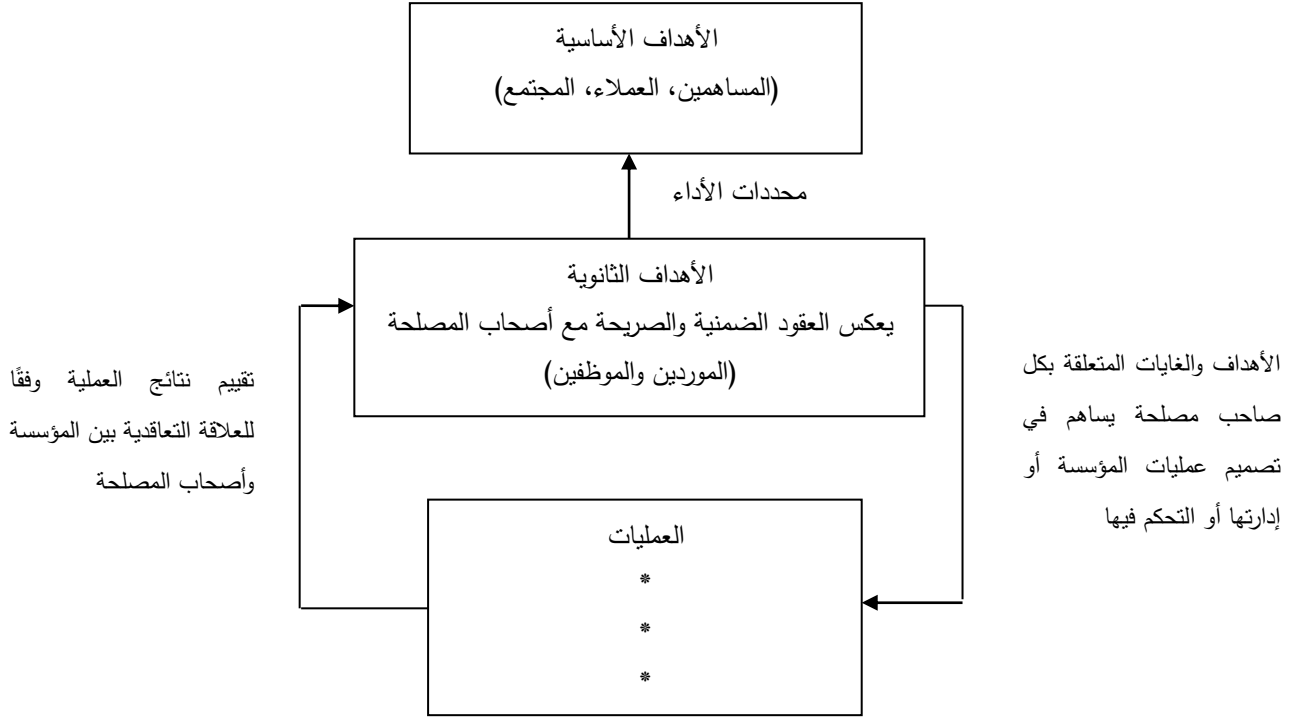
في الواقع، من خلال تطبيق TBP، شعرت بعض المؤسسات بالحاجة إلى تكييف TBP عن طريق إضافة أبعاد أخرى، على سبيل المثال حالة شركة التأمين الاسكندنافية التي أنشأت " Skandia AFS navigator" التي تسلط الضوء على تعزيز رأس المال الفكري من خلال دمج بعد جديد للموارد البشرية¹.

2- قياس الأداء على أساس مقارنة أصحاب المصالح

تصور Atkinson و al. (1997) المؤسسة الحديثة كشبكة من العقود الصريحة والضمنية بينها وبين أصحاب المصلحة فيها، إذ يقترحان نموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي على أساس نهج أصحاب

¹ Seyda SerdarAsan, Mehmet Tanyaş, **Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education**, Article in Total Quality Management & Business Excellence, Volume 18, Issue 9, December 2007, P 1001.

المصلحة. يتكون هذا النهج من تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الثانويين (الموردين والموظفين) المتعلقة بالعمليات لتحقيق الأهداف الأساسية مع المساهمين والعملاء والمجتمع. الشكل (02-08): نموذج قياس الأداء الاستراتيجي - مقارنة أصحاب المصلحة.



Source : Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse and Robert B. Wells, **A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**, Sloan, Management Review, Vol. 38, No. 3, 1997, P 33.

نظراً لتأثير أصحاب المصلحة بخلاف العملاء والمساهمين والموردين والموظفين والمنظمين والمشرعين والمجتمعات على الأداء التنظيمي للمؤسسة، اقترح كلا من، Neely و al. (2000) نموذج لأداء أعمال متعدد الأبعاد، مؤشر الأداء، والذي يركز في اهتماماته على خلق القيمة لأصحاب المصلحة بدلاً من الاقتصار على العملاء والمساهمين، لكن هذا الأمر انتقد على نطاق واسع في TBP.

3- منشور قياس الأداء

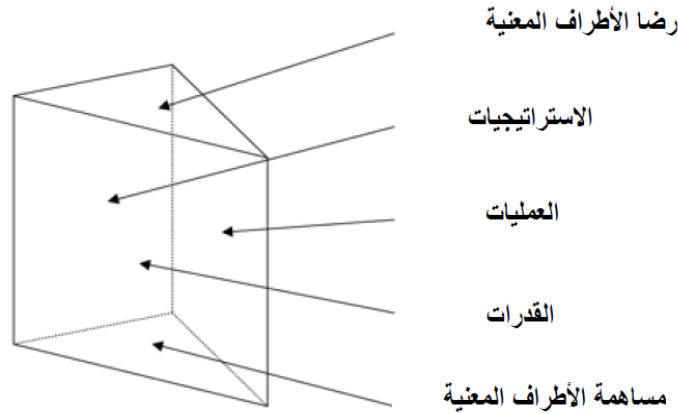
مؤشر الأداء هو من أحدث أطر قياس الأداء وتم تقديمه بواسطة Andy Neely و Mike Kennerly و Chris Adams وترجع تسمية هذا النظام بمنشور الأداء لأنه طبقاً لما ذكره نيلي فإن المنشور بكسر الضوء، ويوضح التعقيد الخفي الموجود بالشيء ببساطة كالضوء الأبيض، وهذا ما يحدث مع منشور الأداء فهو يوضح التعقيد الحقيقي في قياس وإدارة الأداء.

وتم التوصل لمنشور قياس الأداء عقب بروز مجموعة متنوعة من القصور في أطر القياس التقليدية، حيث إن جميعها تشير إلى أن المقاييس لا بد أن تنبثق عن استراتيجية، إلا أن منشور قياس الأداء يبين أن سبب وجود استراتيجية أي مؤسسة هو توصيل القيمة لمجموعة من الأطراف المعنية¹.

¹ أسامة محمود قرني، محمود سيد علي أبو سيف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، الجزء الأول، أبريل 2014، ص 08.

يتكون موشور الأداء، كما هو موضح في الشكل (02-09)، من خمسة جوانب أو منظورات مرتبطة منطقيًا ببعضها البعض. المنظور الأول هو إرضاء أصحاب المصلحة. حيث يتوجب على المديرين تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المؤسسة وما هي احتياجاتهم وتوقعاتهم؟ في المنظور الثاني، يجب عليهم صياغة الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المؤسسة لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. في المنظورين الثالث والرابع، يحددون ما هي العمليات الحاسمة اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات وما هي القدرات التي يحتاجون إليها لتفعيل هذه العمليات. يتمثل المنظور الخامس في تحديد مساهمات أصحاب المصلحة (ولاء العملاء، والاستثمار طويل الأجل) التي يحتاجون إليها لتطوير قدرات المؤسسة.

الشكل (02-09): الأوجه الخمسة لموشور قياس الأداء



المرجع: أسامة محمود قرني، محمود سيد علي أبو سيف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مرجع سابق، ص 14.

يتضح من الشكل السابق أن موشور قياس الأداء يعتمد بصفة أساسية على الأطراف المعنية، حيث يمثل الوجه الأعلى رضا الأطراف المعنية، ويمثل الوجه الأسفل مساهمات الأطراف المعنية (وهما الوجهان الأساسيان في المنشور)، وانطلاقاً منهما تتحدد باقي الأوجه (الاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات) التي ستحقق بها المؤسسة أهدافها التي اشتقتها من هذين البعدين.

هناك جانب آخر مهم في منظور الأداء يتمثل في العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. فمن ناحية، تسعى المؤسسة إلى إيجاد وسائل لإرضاء أصحاب المصلحة، ومن ناحية أخرى يجب عليها تحديد كيف يمكن لأصحاب المصلحة المساهمة في تطوير قدراتها، تظهر مساهمة أصحاب المصلحة مثلاً في ولاء العملاء وتعاون أفضل مع الموردين والمرونة والولاء ومهارات الموظفين.

4- مصفوفة قياس الأداء

قدم كلا من Keegan et al. (1989) مصفوفة قياس الأداء *MMP الموضحة في الشكل (02-10) التي تؤكد أن مقاييس الأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة، مما يعني قياس الأداء الداخلي

* Performance measurement matrix.

والخارجي، وتكمن قوة MMP أيضاً في تكامل الأبعاد المالية (التكاليف) وغير المالية لإظهار أن بعض المؤشرات غير المالية يمكن أن تؤثر على التكلفة وبالتالي الحاجة إلى قياس أدائها¹. يعكس تكامل الأبعاد المختلفة لقياس الأداء في MMP بوضوح الحاجة إلى نظام قياس متوازن.

الشكل (02-10): مصفوفة قياس الأداء

	غير مكلف	مكلف
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - عدد العملاء - عدد شكاوى العملاء - الحصة السوقية - صورة المنتج - العملاء المستهدفين 	<ul style="list-style-type: none"> - وضعية التكلفة التنافسية - نسبة نفقات البحث والتطوير - حالة تكلفة المورد - نية تكلفة العمالة - أخرى
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة التصميم - النسبة المئوية للتسليم في الوقت المحدد - عدد المنتجات الجديدة - جودة الانتقال الجديد - تعقيد المنتج - أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة تصميم المنتج - تكلفة الموارد المادية - تكلفة التصنيع - تكلفة التوزيع - تكلفة المنتج النهائي - أخرى

Source : Zarrouki Amal, *élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, université du Québec à Montréal, Kanada, Septembre 2008, P48.

مع ذلك، غالباً ما تم انتقاد MMP بسبب عدم وجود روابط واضحة بين أبعاد الأداء المختلفة، ومن الأمثلة على ذلك عدم وجود روابط بين مؤشرات الأداء ومؤشرات الإدارة التي تجعل من الممكن تحقيق هذا الأداء، أما بالنسبة للتفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة، فهو يقتصر على العملاء (إرضاء العملاء، والاحتفاظ بالعملاء وحصة السوق) والمنافسين (تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين).

5- قياس الأداء بدمج النتائج ومحدداتها

لتجاوز الانتقادات المسلطة على مصفوفة قياس الأداء قام Fitzgerald et al. (1991) بدمج النتائج ومحدداتها وحدد ستة أبعاد للأداء مجمعة في فئتين رئيسيتين (النتائج ومحددات النتائج) كما هو موضح في الشكل (02-11).

في الواقع، الإطار المفاهيمي الذي وضعه Fitzgerald et al. (1991)، يقوم على التمييز بين نوعين أساسيين من القياس: النتائج (التنافسية، والأداء المالي) ومحددات النتائج (الجودة، والمرونة، واستخدام الموارد والابتكار)، يسلط هذا التمييز الضوء على حقيقة أن النتائج ليست سوى نتائج الأداء السابق، وبالتالي من الضروري تحديد محددات الأداء التي تسمح بتحقيقها.

¹ Zarrouki Amal, *élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, université du Québec à Montréal, Kanada, Septembre 2008, P 47.

الشكل (02-11): نموذج النتائج ومحددات النتائج.

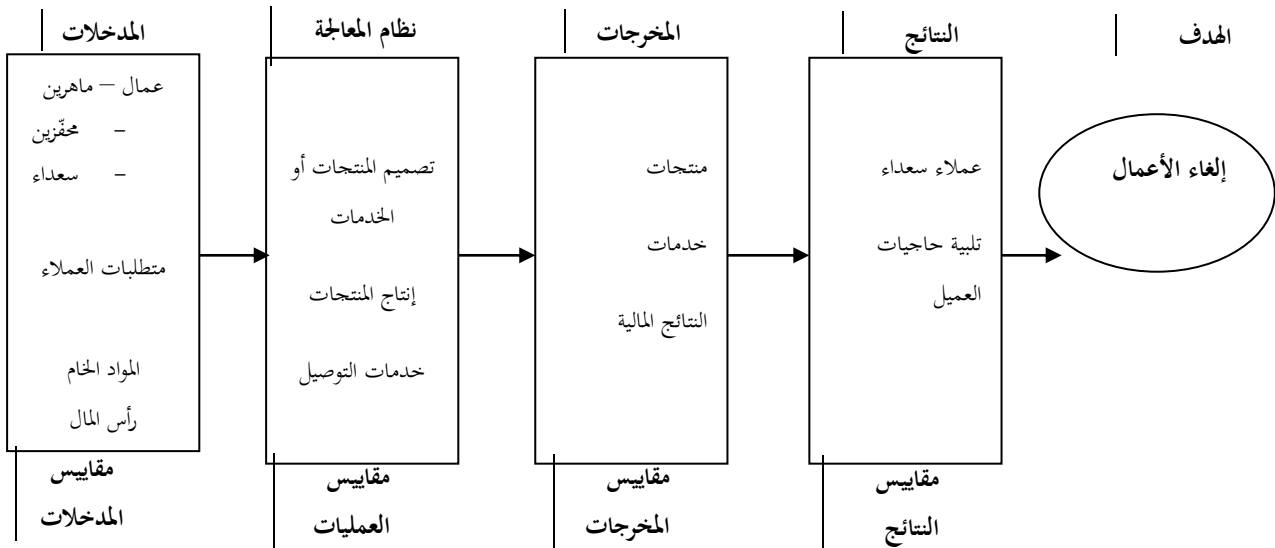
النتائج	الأداء المالي
	التنافسية
المحددات	الجودة
	المرونة
	استخدام الموارد
	الابتكار

Source: Zarrouki Amal, *élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance*, OP. Cit, P 49.

من خلال الشكل نلاحظ أنه لا يوجد اهتمام كبير بالبيئة الخارجية للمؤسسة (على سبيل المثال العملاء والموردين وما إلى ذلك) إذ تقتصر في هذه الحالة على القدرة التنافسية والأداء المالي للمساهمين. يقترح Brown (1996) علاقات السبب والنتيجة بين المستويات الخمسة للعملية التجارية (المدخلات، ونظام المعالجة، والمخرجات، والنتائج، والأهداف)، لتحديد مقاييس الأداء المقابل في كل مستوى من مستويات الإنتاج (الشكل (02-12))، ويشير إلى أن أداء كل مستوى يؤثر على المستوى التالي، بالتالي يؤثر في النهاية على الأداء الكلي للمؤسسة.

في هذه الحالة، يؤكد Brown ضرورة قياس النتائج ومحددات النتائج (أو المؤشرات التجريبية) في العملية التجارية¹.

الشكل (02-12): مقارنة قياس الأداء الموجه لعمليات الإنتاج



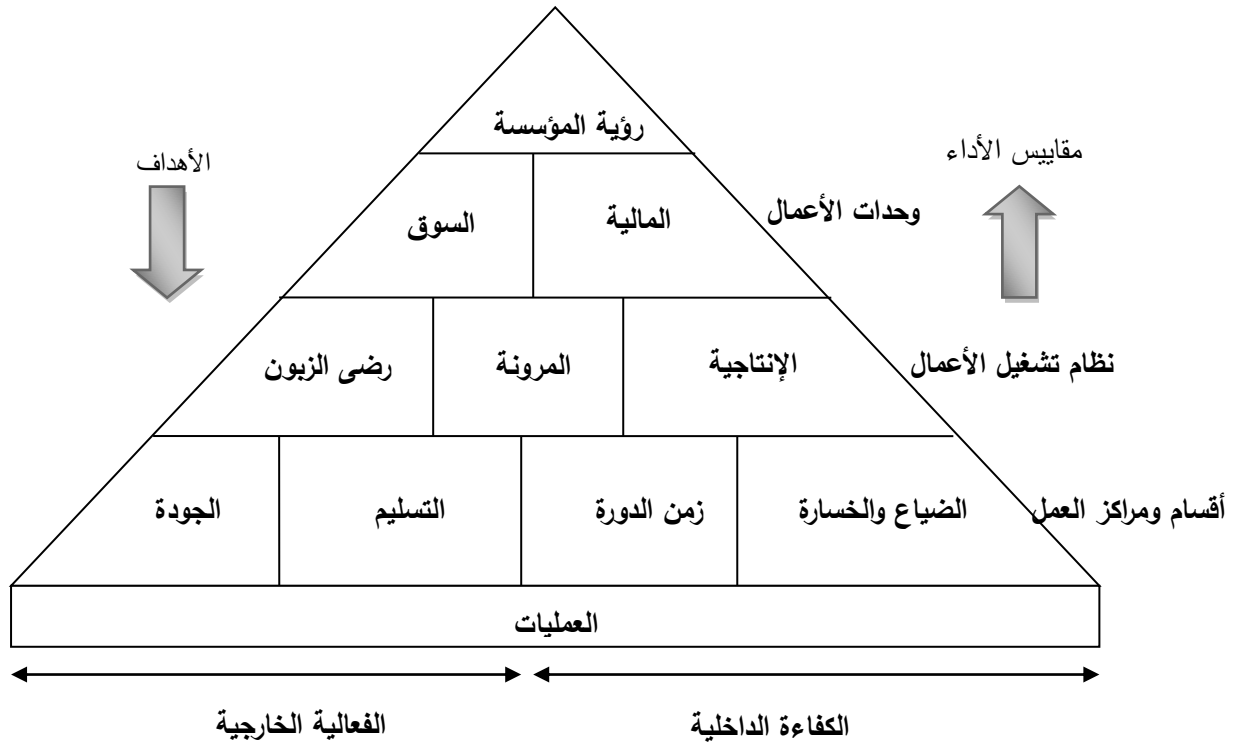
Source: Mark Graham Brown, *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. Productivity Press, U.S.A., 1996, P 45.

¹ Ibid, P 50.

6- هرم الأداء لـ Cross و Lynch

يعتبر النظام الهرمي لقياس الأداء من الأنظمة المتكاملة التي صممت بهدف تجاوز عجز النظام التقليدي في قياس الأداء، صمم هذا النظام من طرف Cross و Lynch سنة 1988، ويتكون هذا النظام من أربع مستويات مرتبة على شكل هرم، تشمل هذه المستويات الأهداف والقياسات التي يراها مصمموا هذا النموذج لازمة لإنجاح أداء النظام الإنتاجي، حيث أساس هذا الهرم هو العمليات ويحوي المؤشرات التالية: مؤشرات التكلفة، مؤشرات التوزيع، مؤشرات الوقت، مؤشرات الجودة، حيث يحوي المستوى الأول مؤشرات تتعلق ب: رضى المستهلك، المرونة والإنتاجية، في حين المستوى الثاني يشمل المؤشرات المالية ومؤشرات السوق، أما قمة الهرم فهي تحوي مؤشر الرؤية الإستراتيجية للنظام¹، ويمكن تلخيص هذا المفهوم من خلال الشكل (02-13):

الشكل (02-13): هرم الأداء لـ Cross و Lynch



Source : Khurram Khan, Attaullah Shah, *Understanding performance measurement through the literature*, Vol. 5, No. 35, December 2011, P 13415.

¹ بوريش نصر الدين، مرجع سابق، ص 73.

المبحث الثالث: أثر عوائد الدخل على ربحية المؤسسات القائمة

تشكل البيئة المتغيرة، في العالم التنافسي الحالي، تهديدًا مستمرًا للمؤسسات القائمة في السوق وكذلك للمؤسسات الجديدة التي تخطط للدخول إلى السوق، فقد يجد صغار المصنعين صعوبة في الوصول إلى قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسات القائمة لتوزيع منتجاتها، عليه فإن عدم قدرة الوافد الجديد على اختراق السوق بسبب حاجز محتمل للدخول، يوفر ميزة تنافسية للمؤسسات القائمة

المطلب الأول: دراسة العلاقة بين عوائد الدخل وربحية المؤسسات من خلال نموذج بتكاليف ثابتة

نفترض وجود مؤسسة i تتنافس مع $n-1$ منتجين آخرين في نموذج احتكار القلة. كما نفترض ثبات التكاليف الحدية c كما يتعين على كل مؤسسة تغطية التكاليف الثابتة F والتي لا يمكن استردادها نهائيًا¹، يمكن تعريف دالة الطلب العكسي قياسيا بالشكل التالي:

$$p_i = a - bq_i - b(n-1)q_j \dots\dots\dots(01)$$

حيث يعتمد السعر (p_i) الذي تفرضه المؤسسة i على سعر الحجز réservatio^* (price n)، مستوى إنتاج المؤسسة i هو (q_i) والإنتاج الفردي لباقي المؤسسات المنافسة j هو (q_j) كل المؤسسات تتميز بنفس مرونة السعر b .

انطلاقًا من الفرضيات السابقة يمكن صياغة دالة ربح بسيطة بالشكل التالي:

$$\pi_i = (a - bq_i - b(n-1)q_j)q_i - cq_i - F \dots\dots\dots(02)$$

تعظيم هذه الدالة بدلالة q_i يكون بافتراض تجانس المؤسسات، ذات مستويات إنتاج متساوية، بالتالي سيؤدي إلى:

$$q = \frac{p-c}{b} = \frac{a-bnq-c}{b} = \frac{a-c}{b(n+1)} \dots\dots\dots(03)$$

توضح المعادلة (3) أن المستوى الأمثل للإنتاج q لكل منافس يتأثر سلبًا بالتكاليف الحدية c وعدد المؤسسات n الناشطة في السوق.

ونظرًا لوجود افتراض عام هو أن الدخل للصناعة يحدث عندما تتلاشى جميع الأرباح، بالتالي يمكن تحديد الحجم الأمثل للمؤسسات في السوق في حال كان الربح يساوي الصفر، وبما أن حجم مبيعات المؤسسات متساوية، بالتالي فهي تمثل متوسط مبيعات الصناعة (S/n) الذي يحدده الإنتاج الأمثل q المشتق من المعادلة (03).

$$\frac{S}{n} - cq - F = \frac{S}{n} - c \frac{a-c}{b(n+1)} - F = 0 \dots\dots\dots(04)$$

بالتالي يمكن استنتاج n من المعادلة (04) حيث:

$$n = \frac{Sb-ac+c^2-bF+((Sb-ac+c^2-bF)^2+4b^2FS)^{\frac{1}{2}}}{2bF} \dots\dots\dots(05)$$

¹ نفترض أن جميع التكاليف الثابتة غارقة أي أكبر من الصفر ستؤدي إلى نتائج مماثلة لتلك المعروضة أدناه، إذا لم يتم إغراق التكاليف الثابتة، فلن تأخذها المؤسسة المشاركة في الاعتبار، حيث يمكن استردادها بعد مغادرة الصناعة، لكن من الناحية العملية سيتم دائمًا إغراق جزء من رأس المال.

* هو أعلى سعر يرغب المشتري في دفعه؛ من ناحية العرض، هو أقل سعر يرغب البائع في قبوله مقابل سلعة أو خدمة.

بالتالي يمكن تعريف حجم مبيعات الصناعة على أنه $S=pnq$ ، باستبدال q بالحجم الأمثل للمخرجات المحدد بالمعادلة (03) وتضمنين هذه الأخيرة في دالة الطلب العكسي (01)، فنتحصل على:

$$S = pnq = \frac{(a+nc)n(a-c)}{b(n+1)^2} \dots\dots\dots(06)$$

إذا تم إدراج هذه العلاقة في المعادلة (05)، يمكن استنتاج n ، يمكن إيجاد العدد الصريح للمؤسسات التي تنشط في السوق (n):

$$n = 1 + \frac{a-c}{\sqrt{bf}} \dots\dots\dots(07)$$

تشير هذه العلاقة إلى أن تعظيم عدد المؤسسات التي تنشط في الصناعة يتأثر سلبا بارتفاع حجم التكاليف الثابتة F وكذا بحجم التكاليف الحدية c ، ويرتفع بارتفاع a . ولكن الأمر الأهم هو معدل حجم المؤسسة، باعتبار أن حجم المؤسسة وتكاليفها دالتان متعاكستان: من ناحية، ففي غياب عوائق الدخول يؤدي ارتفاع التكاليف إلى انخفاض مستوى الإنتاج. ومن ناحية أخرى تحد التكاليف الثابتة وكذا التكاليف الحدية من دخول مؤسسات للصناعة بالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسات القائمة، بالتالي يتأثر البسط والمقام n/S بالتكاليف¹، ويتحدد عدد المؤسسات في الصناعة بالشرط التالي:

$$\frac{n}{s} = \frac{b}{bF+c(bF)^2} \dots\dots\dots(08)$$

يتأثر عدد المؤسسات في الصناعة سلبا بالتكاليف الثابتة F وكذا بالتكاليف الحدية c ، وهذا بدوره يعني أن متوسط حجم المؤسسة يتأثر إيجابا بكل من F و c ، أي أن حجم الإنتاج يتراجع في حال ارتفاع التكاليف الحدية c ؛ ومنحنى الطلب a ، ليس له أي تأثير على العدد الأقصى للمؤسسات في السوق.

كما أن النموذج مؤسس على أن الدخول للسوق لا يكون إلا عندما تتلاشى الأرباح، من خلال هذا البناء لا توجد أي علاقة بين التكاليف الثابتة والربحية لأن الأرباح تكون دائما مساوية للصفر، زيادة التكاليف الثابتة يمكن أن تؤدي إلى أرباح أعلى حيث أن حجم السوق قد لا يكون كبيرا بما يكفي للسماح بدخول مؤسسة إضافية، لكن المؤسسات الحالية تكسب أرباحا إيجابية.

$$\frac{S}{n_0} - cq_{n_0} - F > 0 \geq \frac{S}{n_0+1} - cq_{n_0+1} - F$$

نفترض، على سبيل المثال، $a-c=2$ و $b=F=1$ ، مما يؤدي إلى: $n=1$ و $\pi = 0$. إذا تم تخفيض التكاليف الثابتة بشكل طفيف إلى: 0.9، فإن قيمة n الجديدة المتعلقة بأرباح معدومة هي 1.108، وبما أن هذه القيمة ليست عددا صحيحا، مع $n=1$ تحقق المؤسسات القائمة أرباحا قدرها 0.1، وإذا تحقق دخول مؤسسات جديدة للسوق $n=2$ ، تصبح الأرباح سالبة، في هذه الحالة تأخذ المؤسسة القائمة الأرباح ولن تسمح بدخول مؤسسات جديدة. بالتالي تكون فرصة لتحقيق أرباحا إيجابية أكبر، وارتفاع أكبر للتكاليف الثابتة.

تؤدي مقارنة مستويات الأرباح بدون (π_{n_0}) وبدخول $(\pi_{(n_0 + 1)})$ إلى:

¹ Timothy F. Bresnahan, Peter C. Reiss, **Entry and Competition in Concentrated Markets**, the Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 5, published by The University of Chicago Press, Oct., 1991, P 982-983

$$\pi_{n_0} - \pi_{n_0+1} = \frac{(a + n_0c)(a - c)}{(n_0 + 1)^2b} - \frac{c(a - c)}{b(n_0 + 1)} - \frac{(a + (n_0 + 1)c)(a - c)}{(n_0 + 2)^2b} + \frac{c(a - c)}{b(n_0 + 2)}$$

مشتق فرق الربح هذا، كما هو متوقع سالب، بالتالي فإن انخفاض الربح الناتج عن الدخول يتناقص بدلالة n ، من الواضح أن العدد الأقصى للشركات n ، الذي يتوافق مع الأرباح غير السلبية، يتناقص بدلالة التكاليف الثابتة F ، بالتالي، تزداد احتمالية تحقيق الأرباح دون جذب الدخول من خلال ارتفاع قيمة F . كما يتناقص العدد الأقصى للمؤسسات عند الحد الأدنى للتكاليف¹.

المطلب الثاني: التأثير السلبي لعوائق الدخول على أرباح المؤسسات

سنبين الآن كيف يزيد دخول الوافد الجديد من أرباح المؤسسة القائمة باستخدام الطريقة الجبرية، من أجل التبسيط، نتجاهل الحواجز الهيكلية للدخول والدراسة فقط على الحواجز الاستراتيجية للدخول. افترض أن لدينا فترتين، في الفترة الأولى، يتميز السوق بالاحتكار المطلق وفي الفترة الثانية يتميز بالاحتكار الثنائي. إذا كانت المؤسسة القائمة تنشط في سوق الاحتكار التام، فسيكون طلبها مساوياً لطلب السوق، في هذه الحالة يمكننا إظهار إجمالي إيراداتها بالمعادلة (1) في الفترة الأولى، حيث تشير P إلى السعر و q إلى كمية الطلب، إذا أهملنا التكلفة الإجمالية، فسيكون الربح مساوياً لإجمالي الإيرادات (TR).

$$TR_t = \pi_t = p.q \dots\dots\dots (1)$$

في الفترة الثانية، تشترك المؤسسة الوافدة الجديدة في السوق مع المؤسسات القائمة في الطلب الكلي نفترض أنهما يشتركان في الطلب بشكل متساوي، لذا فإن الطلب على كل من المؤسسة القائمة والداخلية هو $q/2$ مع إهمال التكلفة الإجمالية مرة أخرى، ستكون دالة الربح الجديدة لكلا المؤسستين بالشكل التالي:

$$TR_{t+1} = \pi_{t+1} = p.q/2 \dots\dots\dots (2)$$

نلاحظ من خلال مقارنة المعادلتين (1) و (2) أن ربح المؤسسة القائمة ينخفض. في حين أن طلب السوق ثابت مع زيادة عدد المؤسسات المشاركة.

ولكن ماذا سيحدث إذا قام الوافد الجديد بسياسة غامضة ويزيد من إجمالي المبيعات في السوق؟ في هذه الحالة نستخدم المعامل k لإظهار الزيادة في إجمالي الطلب، إذا كانت k تساوي 0، فإن مساهمة المؤسسة الجديدة في طلب السوق تساوي صفرًا. إذا كانت تساوي 1، يزداد طلب السوق بنسبة 100%،

كما أن أرباح المؤسسات القائمة لا تتغير وتكون دالة الربح في هذه الحالة: $(TR_{t+1} = TR_t = p.q)$

في حال كان المعامل k يختلف عن الصفر، في هذه الحالة تصبح دالة الربح بالشكل التالي:

$$TR_{t+1} + \pi_{t+1} = p \cdot \frac{q(1+k)}{2} \quad k \geq 0 \dots\dots\dots (3)$$

في أي الظروف يكون المعامل k عددًا صحيحًا موجبًا؟ دعنا نبحث عن فرق الإيرادات في الفترة الأولى والثانية.

$$TR_t - TR_{t+1} = \Delta TR = pq - p \cdot \frac{q(1+k)}{2} = pq \left[1 - \frac{(1+k)}{2} \right] = \frac{pq - kpq}{2} \dots\dots\dots (4)$$

¹ Diana Heger, Kornelius Kraft, **Barriers to Entry and Profitability**, 2008, <http://hdl.handle.net/10419/27549> . P P 5-6.

كما أنه يساوي الفرق بين الأرباح في الفترتين الأولى والثانية، وفي هذه الظروف سنحصل على النتيجة التي لا تقل عن صفر لأي مقدار إضافي من إجمالي الطلب، ستتخلى المؤسسة القائمة عن وضع حواجز أمام الدخول؟ هنا نفترض أن المؤسسة القائمة لديها القوة الكافية لوضع حواجز للدخول في السوق. يتم حساب الفرق بين طلب المؤسسة القائمة قبل وبعد دخول الوافد الجديد على النحو التالي: $\frac{pq-kpq}{2}$ إذا كان $\frac{pq-kpq}{2}$ موجبة، يمكننا القول أن المؤسسة القائمة تحقق إيرادات إجمالية أكبر (TR) في الفترة الأولى (حالة الاحتكار التام للسوق). إذا تحقق العكس، أي كانت قيمة $\frac{pq-kpq}{2}$ سالبة، في هذه الحالة تحقق المؤسسة القائمة حجما أكبر من الإيرادات (TR) في الفترة الثانية (عندما تتقاسم المؤسسة المنافسة معها السوق). إذا كانت قيمة $\frac{pq-kpq}{2}$ أكبر، ستعلم المؤسسة القائمة بوضوح أن أرباحها أكبر قبل الدخول وستضع حواجز أمام الدخول.

الفرع الأول: أسواق ثنائية الجانب

نفترض أولاً أن السوق ذو وجهين. تختلف الأسواق ذات الوجهين عن أنواع الأسواق الكلاسيكية وقد تمت دراستها منذ العقد الماضي يستفيد كل من المشتريين والبائعين، في هذه الأنواع من الأسواق بعدد من الجوانب المتقابلة، نعني أن المشتريين سيحققون منفعة أكثر إذا كان هناك المزيد من البائعين والعكس صحيح، الأمثلة الكلاسيكية لهذا النوع من الأسواق هي أسواق بطاقات الائتمان ومراكز التسوق وألعاب الفيديو والصحف وشبكات التلفزيون وما إلى ذلك¹، على سبيل المثال، في سوق بطاقات الائتمان، يهتم المستهلكون (المشتررون) بعدد التجار (البائعين) الذين يقبلون بطاقات الائتمان كأدوات دفع. كما يأخذ التجار في الاعتبار عدد المستهلكين الذين يرغبون في استخدام بطاقات الائتمان لسداد مدفوعاتهم². يوجد في الأسواق ذات الوجهين ثلاثة جهات تتمثل في المشتريين والبائعين والمنصات³ (في سوق بطاقات الائتمان أيضاً المؤسسات المالية التي يطلق عليها اسم المصدر هي جهات فاعلة أخرى⁴).

كما نجد في المراكز التجارية (المول) مثلاً: إذا بدأ الوافد الجديد نشاطا تجاريا في السوق، فسيستفيد المستهلكون من عدد البائعين، وتتعزيز فائدة المستهلك بسبب زيادة مرافق الاختيار، الأمر الذي يفيد بأن عدد المستهلكين والطلب ليسا ثابتين بل متزايدان، وسيجلب الوافد الجديد في هذه الحالة مستهلكين جدد إلى السوق، نظرا لأنه سيساهم في زيادة إجمالي عدد المستهلكين، ويصبح المعامل k أكبر، تعتمد قيمة معامل k على المؤسسات الجديدة الكامنة، بالتالي، إذا رأت المؤسسة الحالية أن المؤسسة الجديدة تقدم مساهمة كافية في إجمالي الطلب، فلن تضع حواجز.

¹ Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, **Platform Competition in Two-sided Markets**, Journal of the European Economic Association Vol. 1, No. 4, Published By: Oxford University Press, 2003, P 993.

² SUJIT CHAKRAVORTI, **Theory of Credit Card Networks: A Survey of the Literature**, in Review of Network Economics, v. 2. No. 2, June 2003, P 51.

³ Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, op. cit, P 993.

⁴ SUJIT CHAKRAVORTI, op. cit, P 51.

على سبيل مثال آخر لهذه الفكرة: إذا كان لدينا متجرا قائما نشطا في مركز تسوق، إذا بدأت مؤسسة جديدة ومشهورة أعمالها في نفس مركز التسوق، فسيفرر بعض العملاء زيارة هذا المركز التجاري بهدف البحث عما إذا كان هناك شيء جيد لشرائه في متجر جديد. ومع ذلك، إذا قاموا بزيارة مركز التسوق، فسوف يرون واجهات عرض المتاجر الأخرى (الحالية)، ربما سيحبون بعض السلع المعروضة للبيع وشرائها. سوف نشهد أن إجمالي الطلب في مراكز التسوق يزداد وأن المؤسسات القائمة وستكسب أكثر من خلال بيع المزيد من سلعها.

لذلك ستكون المتاجر الأخرى راضية على دخول هذه المؤسسة الجديدة.

بالتالي، في الأسواق ذات الوجهين، إذا لم تكن هناك طرق متعددة ولم يتم تقييد عدد البائعين بأي سبب من الأسباب، فسيفرر البائعون الحاليون أرباحا ليس لردع الدخول ولكن لتشجيع الوافدين الجدد. لتوضيح هذا الأمر أكثر، نفترض أن جميع المشتريين هم من منزل واحد، أي أنهم يشترون أو يستخدمون سلعة واحدة فقط، بالإضافة إلى ذلك، لا يتم تقييد القرار بشأن عدد البائعين أو المشتريين من قبل إدارة النظام الأساسي (المنصة). كما أن بضائع التجار ليست متجانسة بل منافسة لبعضها.

يجب أن نضع علاقة بين المنفعة وعدد البائعين، إذا زادت منفعة البائعين مع زيادة عدد البائعين في السوق، فسنتثبت أن البائعين الحاليين يستفيدون من دخول منافسين جدد ومشاركتهم الصناعة، في هذه الحالة لن تمنع المؤسسات القائمة دخول البائعين الآخرين بل تشجعهم على ذلك¹.

سنحاول من خلال الآتي تقدير المنفعة للمشتريين والبائعين والتي تمت دراستها من طرف Armstrong². للتبسيط ستكون دراستنا في سوق الاحتكار التام، كما فعل Armstrong تشير U_1 إلى منفعة الوكيل الأول والذي نفترض أنه البائع، بالتالي تشير U_2 إلى منفعة المشتريين.

$$U_1 = a_1 n_2 - p_1 \dots\dots\dots (5)$$

$$U_2 = a_2 n_1 - p_2$$

يقيس المعاملان a_1 و a_2 فوائد الوكلاء الذين يستمتعون بالتفاعل مع المجموعة الأخرى P_1 و P_2 هي أسعار التفاعل في النظام الأساسي. تقوم إدارة المنصة بإعداد الأسعار فقط للمشاركة في المنصة ولكنها لا تقيّد عدد البائعين أو المشتريين، من أجل التبسيط، نفترض أن النظام الأساسي فرض أسعارًا ثابتة لكل من البائعين والمشتريين وليكن هذا السعر هو p .

$$U_1 = a_1 n_2 - p \dots\dots\dots (6)$$

$$U_2 = a_2 n_1 - p$$

تحدد المعادلة (6) علاقة المنفعة لوكيل وعدد من الوكلاء الآخرين.

ومع ذلك، نحتاج إلى علاقة بين وظيفة المنفعة وعدد البائعين. ستكون المعادلات على شكل $U_1 = f(n_1)$.

¹ Ibid, P 51.

² Mark Armstrong, **Competition In Two-Sided Markets**, The RAND Journal of Economics, Vol. 37, No. 3 September, 2006, Published By: Wiley, 2006, P 672 – 690.

يعتمد أيضًا عدد المشتريين والبائعين على دالة المنفعة. يمكن تعريفها، حسب Armstrong رياضياً بالشكل التالي:

$$n_1 = \theta(u_1) \dots\dots\dots (7)$$

$$n_2 = \theta(u_2)$$

كما أشرنا سابقاً إلى أن الوكلاء الأولون بائعون والوكلاء الثانيون مشترون. من المعادلة (6) دالة

$$U_2 = a_2 n_1 - p \quad \text{المنفعة للمشتريين هي:}$$

لنفترض أن n_1 و n_2 عبارة عن دوال خطية. لذلك، يمكن تعريفها رياضياً بالشكل التالي:

$$n_1 = \lambda_1 U_1 + \lambda_2 \dots\dots\dots (8)$$

$$n_2 = \lambda_3 U_2 + \lambda_4$$

حيث λ_1 و λ_3 هي معاملات تحدد مساهمة وحدة واحدة ذات فائدة إضافية في عدد البائعين والمشتريين. لا يمكن أن تكون أعداد البائعين والمشتريين أرقامًا سالبة، بالتالي: λ_1 ، λ_2 ، 3λ ، و 4λ ، هي أرقام صحيحة موجبة. يمكن إيجاد عدد المشتريين باستخدام المعادلتين (6) و (8).

$$n_2 = \lambda_3 (a_2 n_1 - p) + \lambda_4 = \lambda_3 a_2 n_1 - \lambda_3 p + \lambda_4 \dots\dots\dots (9)$$

بالاعتماد على المعادلة (9) يمكننا كتابة: $\lambda_3 a_2 n_1 - \lambda_3 p + \lambda_4$ بدلا من n_2 ، فإن هذا يمكننا من حذف n_2 من المعادلة (6).

على الرغم من أن منفعة البائع تتوقف على عدد المشتريين، إلا أننا سنرى أنها تعتمد أيضًا على عدد البائعين دعنا نستخدم المعادلتين (6) و (9) لإيجاد U_1 بدلالة n_1 .

$$U_1(n_1) = a_1 (\lambda_3 a_2 n_1 - \lambda_3 p + \lambda_4) - p \dots\dots\dots (10)$$

البائعون هم وكلاء عقلانيون يسعون غلى تعظيم منفعتهم أو أرباحهم. (10) هي دالة ذات متغير واحد. الأسعار ثابتة لذا فإن دالة المنفعة لها متغير واحد فقط (n_1). إذا قمنا بحساب مشتقات (10) بدلالة n_1 ، فسنجد منحدر دالة المنفعة للبائع.

$$dU_1/dn_1 = a_1 \lambda_3 a_2 \dots\dots\dots (11)$$

كما هو موضح في المساواة (11): إذا زاد عدد البائعين، تزداد منفعة البائعين الآخرين أيضا، وهي صالحة لجميع البائعين بما في ذلك البائعين الحاليين. في هذه الحالة، تكون الزيادة في منفعة البائعين ثابتة ومتساوية $a_1 \lambda_3 a_2$.

باختصار، يكون للمؤسسات الجديدة تأثير إيجابي على منفعة المؤسسات القائمة، لذلك يمكن للمؤسسات القائمة أن تقرر أو تشجع دخول وافدين جدد إلى السوق ومشاركتها فيه.

توضح هذه النتائج سبب تفضيل المحلات التجارية المتواجدة في مراكز التسوق مشاركة المحلات التجارية الأخرى المنافسة وعدم القلق بشأن المنافسة.

على الرغم من أن النظرية الاقتصادية التقليدية تقول أن المنافسين الجدد يزيدون من المنافسة ويقللون من منفعة وأرباح المؤسسة القائمة، فإن المعادلة (11) توضح أنه في الأسواق ذات الوجهين يمكن أن تزداد فائدة المؤسسة القائمة بسبب دخول المؤسسات الجديدة¹.

¹ Serkan Dilek, Seyfi Top, **Is Setting Up Barriers To Entry Always Profitable For Incumbent Firms?** 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 12 October 2012, United Kingdom, P 779-781.

الخلاصة:

سمح لنا هذا الفصل بفهم جميع الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسة الصناعية سواء ما تعلق بمفهومه أو أنواعه وما يسمى بالأداء المتكامل ومختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه ومختلف المفاهيم المرتبطة به. كما تناولنا كذلك من خلال هذا الفصل الأنواع المختلفة للأداء والتي ترتبط أساساً بمحيط المؤسسة سواء المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي لها، ويرتبط الأمر بالجانب المالي والتجاري أو المتعلق بجانب الإنتاج أو الجانب البشري وكذا الأداء المرتبط بالجانب الاجتماعي داخل المؤسسة وكذا الجانب الاستراتيجي والتنافسي ورأينا مؤشرات كل نوع وأهميته مقارنة بأنواع الأداء الأخرى، كما أشرنا إلى أهم خطوة في دراسة أداء المؤسسة والمتعلقة بتقييمه ومعرفة مبادئ وخطوات هذه العملية ومختلف المؤشرات المعبرة وأهم النماذج المعاصرة لأنظمة قياس الأداء المتكامل.

في نهاية هذا الفصل تمت الإشارة إلى بعض الدراسات التي تناولت العلاقة القائمة بين عوائق الدخول للصناعة وتأثيرها على أداء المؤسسات القائمة في السوق، ورأينا إلى أن التأثير قد يكون إيجابياً كما قد يكون سلبياً، في هذه الحالة يكون من صالح المؤسسة عدم وضع حواجز لطرد الوافدين، بل من مصلحتها مشاركتهم في السوق كما في حال (الأسواق ذات الوجهين) وأظهرنا أن البائعين الحاليين يستفيدون من المؤسسات الوافدة الجديدة ويرون أنها تساهم في زيادة الطلب الكلي للسوق.

الفصل الثالث

دراسة أثر عوائد الدخل على أداء مؤسسة

صناعة الكوابل بسكرة

المبحث الأول: صناعة الكوابل في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المبحث الثالث: تطور نشاط المؤسسة وتحليل استراتيجياتها المتعلقة بعوائد

الدخول للسوق

المبحث الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة

الكوابل - بسكرة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ونشاطها وأهميتها كمؤسسة قائمة في السوق، بالإضافة إلى مختلف استراتيجياتها التي لها علاقة بحواجز الدخول. بالإضافة إلى شرح الخطوات التي تم اتخاذها للحصول على النتائج التي تؤدي إلى فهم معمق لحواجز الدخول الموجودة في قطاع صناعة الكوابل وسنتعرف على الاستبيان المقدم كوسيلة لجمع المعلومات من خلال العينة المنتقاة، ومعالجة البيانات المتحصل عليها، كل ذلك في سبيل معرفة الحواجز التي تمنع دخول الوافد الجديد لصناعة الكوابل وتأثيرها على أداء المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

قبل التعرف على المؤسسة محل الدراسة، نحاول من خلال هذا المبحث أن نشير بشكل مختصر إلى صناعة الكوابل في الجزائر من خلال معرفة تطورها وأهم المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

المطلب الأول: صناعة الكوابل في الجزائر

تعد صناعة الكوابل من أهم الصناعات التي يمكن للدولة الاعتماد عليها كصناعة يمكن تصديرها ودعم ميزانها التجاري وخزيتها العمومية من خلال المداخل التي قد تحققها، بالإضافة إلى مناصب الشغل التي يمكن أن توفرها.

سنحاول من خلال هذا المطلب الإشارة إلى سوق صناعة الكوابل والمؤسسات الرائدة فيه.

الفرع الأول: أهمية صناعة الكوابل في الاقتصاد الجزائري¹

لا تقل أهمية صناعة الكوابل في الجزائر عن أي صناعة أخرى وذلك في إطار سياسة تشجيع الجانب الإنتاجي بدلا من الجانب الاستخراجي.

أولا: نشأة صناعة الكوابل في الجزائري

يعود تاريخ صناعة الكوابل في الجزائر إلى عام 1942، عندما باشر "LATRAF" وهو أول مصنع للأسلاك والكابلات المكشوفة في البلاد نشاطه بجسر قسنطينة بولاية الجزائر العاصمة، وبعد فترة وجيزة تم إنشاء شركة "CABLAF"، المتخصصة في تصنيع الكابلات الكهربائية من الموصلات العارية التي تنتجها LATRAF، وفي عام 1968، عند إعلان الرئيس الراحل هواري بومدين عن تأميم كل المنشآت والمصانع التي كانت تحت إمرة الاحتلال الفرنسي، نقلت جميع أصول هذه الشركات إلى شركة "SONELEC".

في عام 1983، أدت إعادة هيكلة شركة "SONELEC" إلى ولادة الشركة الوطنية لصناعة الكابلات (E.N.I.CAB)، والتي تم إلحاق ثلاث وحدات أخرى بها وهي: وحدة صناعة كوابل الهوائيات بواد السمار، ووحدة صناعة الكوابل الكهربائية بجسر قسنطينة وكذا وحدة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة. تعد صناعة الكوابل فرعا من الصناعة الكهربائية التي تضم بدورها عدة تخصصات قطاعية، مثل صناعة الكهرباء وصناعة معدات إنتاج الكهرباء وصناعة العتاد الكهربائي... الخ. ينشط على المستوى المحلي عدد هام من الشركات المختصة في هذا المجال، 140 منها خاصة، و15 عمومية، و3 مؤسسات أخرى تأسست في إطار شراكة بين القطاعين العام والخاص، وتكتسي صناعة الكوابل حيزا كبيرا من نشاط هذه المجموعة الصناعية.

¹ جمال الدين بوراس، الكوابل الجزائرية تلج أسواقا إفريقية وأوروبية، الاقتصادي، جريدة الكترونية متخصصة في الشؤون المالية والاقتصادية تصدر عن مؤسسة الشعب، 2022/08/06، <https://eliktissadi.echaab.dz/2022/08/06>، اطلع عليها بتاريخ 2023/04/11، 20:18.

ثانيا: مساهمة صناعة الكوابل في الاقتصاد الجزائري

عرفت صناعة الكوابل في الجزائر نوعا من التطور في مسارها خلال سنوات الثمانينات، بعد إنشاء مجتمعات جديدة مثل مجمع "CABEL" و "CATEL"، و "SONELEC" وغيرها، وقد استطاعت هذه الصناعة خلق نسيج مناوئاتي كبير ومتنوع، حيث نجدها في قطاع صناعة وإصلاح السفن، النقل الجوي والسككي، نقل الطاقة والاتصالات وغيرها من المجالات، وكذا اكتساب مكانة هامة في المزيج الصناعي الجزائري، حيث تتراوح القدرات الإنتاجية للكوابل اليوم ما بين 250 ألف و 300 ألف طن سنوياً، ما أسهم في التقليل من حجم الواردات وكذا مراقبة المنتجين والمناولين المحليين واستحداث مناصب شغل وديناميكية تجارية.

وكمثال على ذلك يؤكد الخبير الاقتصادي، الدكتور عادل دردار، أن صناعة الكوابل الجزائرية تمكنت من مرافقة العديد من المشاريع الاستراتيجية، منها مشروع خاص بوزارة الدفاع الوطني، وهو عبارة عن شراكة جزائرية إيطالية لإنشاء مصنع طائرات الهليكوبتر، وبهذا تساهم الشركة الجزائرية لصناعة الكوابل ENICAB في الرفع من نسبة إدماج المشروع، خاصة إذا علمنا أن صناعة طائرة هليكوبتر واحدة يتطلب 80 كلم من الكوابل بمختلف أنواعها.

أما في مجال صناعة المركبات، فتسعى ذات الشركة إلى المساهمة في الرفع من نسبة الإدماج في المركبات التي تنتجها للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI التابعة لوزارة الدفاع الوطني، وعلى هذا الأساس سيتم الاعتماد على الكوابل الكهربائية الجزائرية في تجهيز كل المركبات المصنعة. إضافة إلى ذلك، يتم الاعتماد بشكل كبير في ورشات إصلاح السفن على الكوابل محلية الصنع، مثلما حصل عند تصليح سفينة طارق ابن زياد التي احترقت بعض أجزائها منتصف شهر نوفمبر من سنة 2017، حيث جهزت بكوابل جزائرية المنشأ. كما أن الكوابل المستعملة سواء من طرف الشركات الأجنبية أو الجزائرية العاملة في المشاريع السكنية ومشاريع إنشاء الأنفاق بالجزائر والبنى التحتية، محلية الصنع أيضاً، وارتقت هذه الصناعة بحسب الدكتور دردار، لتلج مجال الصناعات البترولية التي تتطلب كوابل ذات مميزات خاصة للغاية، وقد نجحت الشركة الجزائرية لصناعة الكوابل "ENICAB" في توفيرها، بعدما كانت تُستورد من ولاية تكساس الأمريكية بأسعار باهظة.

ويؤكد الرئيس المدير العام السابق لشركة "ENICAB"، أن التطور والنجاح الذي عرفته هذه الصناعة الوطنية لم يقتصر على الشركة الوطنية الوحيدة في هذا المجال، بل أصبح أيضاً من نصيب العديد من الشركات الخاصة التي قامت باستثمارات كبيرة وطورت قدراتها الإنتاجية والبحثية، وهو ما يعتبر مكسبا حقيقيا لهذه الصناعة الوطنية التي تمكنت من المساهمة الفعلية في التقليل من فاتورة الاستيراد، والمرور إلى رواق التصدير وجلب العملة الصعبة، حيث تقدر القيمة الإجمالية للصادرات الجزائرية من الكوابل بـ 400 مليون دولار سنوياً.

الفرع الثاني: تحديات صناعة الكوابل في الجزائر

كأي صناعة أخرى، تسعى مؤسسات صناعة الكوابل في الجزائر إلى تطوير نشاطها، سواء ما تعلق بحجم الإنتاج، أو ما تعلق بجودة المنتجات رغبة منها في الرقي إلى سياسة تصدير منتجاتها ومنافسة المؤسسات العالمية في السوق العالمي.

أولاً: التحدي من جانب جودة المنتجات

يرى عادل دردار، الخبير الاقتصادي والمدير العام السابق لشركة "أونجو كوربوريشن" الأمريكية، أن الصناعات الكهربائية في الجزائر مدعوة اليوم إلى المساهمة أكثر في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة لا تقل عن 30 %، فيما يمكن لصناعة الكوابل أن تساهم في ذات الناتج بنسبة تتراوح بين 10 إلى 15% وذلك بعد الخطوة الاقتصادية المحفزة التي اتخذها الرئيس عبد المجيد تبون، والقاضية بإلزام الشركات الوطنية والأجنبية الراغبة بالاستثمار في الجزائر باستعمال المنتجات الجزائرية. وتحقيق هذا المبتغى حسب دردار ممكن جداً لتوفر الإمكانيات والتجربة والكفاءات البشرية والبنى التحتية اللازمة.

أما بالنسبة للتصدير فقد أحرزت الجزائر تقدماً كبيراً جداً، واكتسبت سمعة إقليمية مشرفة، حيث باتت منتجاتها المصدرة إلى البلدان الإفريقية تلقى رواجاً كبيراً خاصة في السنغال وساحل العاج، وهذا الرواج امتد حتى إلى أوروبا وبالتحديد إلى فرنسا، التي تستغل ثلاثة أنواع من الكوابل الجزائرية التي صدرتها لها الشركة الجزائرية لصناعة الكوابل "ENICAB"، وهي تستعمل الآن في مشروع بناء المدينة الأولمبية الخاصة بالحدث الرياضي الأولمبي الذي سيقام بباريس عام 2024.

غير أنه لمجارات كبار مصنعي الكوابل في العالم واكتساب القدرة على المنافسة، يستوجب بالأساس تقليل تكاليف الإنتاج، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير جزء من المادة الأولية محلياً، فلا يمكن أن تكتسب المنتجات الجزائرية تنافسية كبيرة في حال مواصلة استيراد النحاس من مصر وإسبانيا والألمنيوم من البحرين وغيرها من المواد الأولية، بينما تزخر الجزائر بمكامن منجمية كبيرة قابلة للاستغلال، ومن شأنها تغطية الكميات المستوردة. وتماشياً مع هذا المسعى، شرعت الشركة الوطنية للكوابل في توفير جزء من المادة الأولية المستعملة في تصنيع المحولات الخاصة بتربينات الغاز (السلك المسطح والسلك الملفوف، "à plat" و le fil guipé et le fil لكن هذا لا يكفي يوضح الدكتور عادل دردار، لأن صناعة الأسلاك والكوابل تحتاج لمواد أولية متنوعة وهي متوفرة في الجزائر، ويجب بعث استثمارات خاصة لاستغلالها.

إلى جانب توفير المادة الأولية، يعد حصول المنتج على شهادات المطابقة الدولية وشهادات حسن الجودة الأوروبية والأمريكية أمراً أساسياً للتمكن من خوض غمار الأسواق الخارجية، وهذا يستدعي أولاً تخصيص هيئة مستقلة تعنى باختبار جودة الكوابل، والتي يكون من شأنها منح التراخيص اللازمة للشركات الجزائرية للشروع في استغلال منتجاتها بعد مطابقتها لمعايير الجودة العالمية، ويمكن تجسيد هذه

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الفكرة -حسب دردار- بالتعاون مع مجمع "سونلغاز" الذي يعد أكثر المؤسسات استعمالاً للكوابل في الجزائر.

ثانياً: البحث عن سبل تطوير الأداء

حتى تتمكن المؤسسات الوطنية من منافسة المؤسسات العالمية في سوق صناعة الكوابل عليها مراعاة النقاط التالية:

- ضرورة عقد شراكات في المجال الصناعي وتكنولوجي وكذا التجاري مع كبار منتجي الكوابل في العالم، من أجل توسيع مجال نشاط الشركات الجزائرية التي تتخصص في الوقت الراهن في صناعة أسلاك وكوابل الضغط المنخفض والضغط المتوسط والعالي، التي تعتبر نماذج صناعية كلاسيكية، في حين أن التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الصناعات الكهربائية أصبحت تركز على نماذج ذات خصائص دقيقة ووجب على الشركات الجزائرية مجاراتها، كمثال لذلك، استطاعت شركة CTC Global الأمريكية من ابتكار نوع جديد من الكوابل المحافظة بشكل كبير على قيمة الكهرباء المنقولة عبرها، إضافة إلى إمكانية نصبها في مناطق خطرة ووعرة من دون أن تتضرر، وكذا مقاومتها لمختلف الظروف المناخية، وقد أعربت شركة "سونلغاز" عن اهتمامها الكبير بهذا المنتج. لذلك وجب عقد اتفاقيات شراكة معها للاستفادة من خبراتها وتجاربها الصناعية بهدف إحداث نقلة تكنولوجية لصالحنا.

- ضرورة إنشاء مناطق نشاطات في الجنوب الجزائري تكون بمثابة منصات لولوج العديد من البلدان الإفريقية التي توفر فرص استثمار كبيرة للمتعاملين الجزائريين، خاصة تلك التي استفادت من إعانات مالية دولية لإيصال الكهرباء لمدينتها وقراها المظلمة، بهدف تحفيز السكان على العودة إليها والقضاء على تواجد الجماعات الإرهابية التي تنشط في مناطق الظل والعزلة، ومثال ذلك السنغال، التي استفادت من إعانة دولية بقيمة 300 مليون دولار كحظر أول من أجل إنشاء مشاريع كربة كبيرة لفائدة مواطنيها القاطنين بالمناطق الريفية، ونفس الأمر بالنسبة للنيجر ومالي وساحل العاج وكذا ليبيا التي ستعرف في المستقبل عمليات إعادة إعمار ضخمة، وكل هذه المشاريع الكبرى بمثابة فرص استثمار جيدة للشركات الجزائرية، غير أن كل هذا لن يتم من دون فتح فروع للبنوك الجزائرية في الخارج.

- يعتبر قرار رئيس الجمهورية بوقف استيراد الكوابل من الخارج سيكون له أثر إيجابي على الشركات الوطنية، خاصة وأن القرار يملي على المؤسسات المستثمرة في البلاد الاعتماد على الكابل المنتج محلياً، غير أن الاستفادة من هذه الإجراءات والخطوات المحفزة على المدى المتوسط والبعيد يستدعي إطلاق مشاريع لمراكز البحث والتطوير من طرف المتعاملين الجزائريين لتوفير متطلبات السوق الوطنية من الكوابل ذات الخصائص الدقيقة، أو عقد شراكات تكنولوجية مع كبار مصنعي الكوابل في العالم من أجل إنشاء مراكز بحث بالجزائر، وقد سعت الشركة الجزائرية لصناعة الكوابل ENICAB في هذا الصدد إلى عقد شراكة مع الشركة الكورية الجنوبية LS Cable وهي الشركة رقم 1 في صناعة الكابلات في العالم،

من أجل خلق قطب تكنولوجي وبحثي بالجزائر يخدم الطرفين، والمشروع ينتظر المرور إلى الخطوات العملية بعد اتفاق الطرفين على تنفيذه.

الفرع الثاني: أهم منتجي الكوابل في السوق الجزائري

تميز هيكل سوق صناعة الكوابل في الجزائر باحتكار القلة منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2008، لكنه أصبح أكثر تنافسية مع دخول منافسين جدد إليه مما شجع المنافسين على الإنتاج بجودة عالية سعياً منها إلى توسيع حصتها السوقية على المستوى المحلي والعالمي معاً. وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف إلى أهم منتجي الكوابل الكهربائية في السوق الجزائري.

أولاً: شركة السويدي الكتريك الجزائرية

السويدي إلكتريك (Elsewedy Electric)، تشتهر بالسويدي للكابلات، شركة مصرية تعمل في مجال الكهربائيات تديرها وتملكها عائلة السويدي وهي شركة أم لعدد من الشركات المتفرعة في مجالات متخصصة حول العالم. تُعد اليوم من أكبر مصنعي المكونات الإلكترونية في أفريقيا والشرق الأوسط¹. تعد مجموعة السويدي من الأوائل في تنفيذ مشروعات الطاقة الشمسية في الجزائر، وتمتلك 45 بالمائة من السوق الجزائرية. وتتواجد شركة صناعة الكابلات والمكونات الإلكترونية المصرية "السويدي" في الجزائر منذ عام 2008 وتوفر منتجات متكاملة من كابلات ومحولات الطاقة وتوليد ونقل وتوزيع الطاقة مع قدرة إنتاج تصل إلى 30 ألف طن من الكابلات الكهربائية سنوياً و3000 محول سنوياً، وتبلغ قيمة استثماراتها في الجزائر 60 مليون دولار في منشآت صناعية في منطقة "عين الدفلة" الصناعية.

تساهم هذه الشركة بشكل إيجابي في نمو الكهرباء والطاقة وتعزيز الصادرات الوطنية من خلال وضع المنتجات المصنوعة في الجزائر في العديد من الأسواق، مثل غينيا الاستوائية وتشيلي، قطر وتونس وإيطاليا والأردن والمملكة العربية السعودية وإسبانيا والبحرين².

شاركت شركة السويدي إلكتريك في العديد من المشاريع الكبيرة التي تم إنجازها أو التي يجري تنفيذها في الجزائر، مثل تجديد مصفاة الجزائر تكنيب، والمسجد الكبير في الجزائر العاصمة وتطوير مطار الجزائر، وبناء محطة توليد طاقة الرياح بقدرة 400 ميجاوات وشبكة طاقة الجهد العالي، ومطرو الجزائر³.

شركة السويدي هي شركة عالمية رائدة صعدت تطورت من شركة تصنيع محلية للمنتجات الكهربائية إلى مزود عملاق لحلول البنية التحتية المتكاملة؛ مع تعمل في خمسة قطاعات أعمال رئيسية: الأسلاك والكابلات والملحقات، والمنتجات الكهربائية، والهندسة والإنشاءات، والحلول الرقمية، واستثمارات البنية التحتية/ لديها وجود قوي في 19 دولة في أنحاء العالم، و31 منشأة إنتاج منتشرة في دول أفريقية

¹<https://ar.wikipedia.org/wiki>, le 15/04/2023, 21 :31.

²<https://www.shorouknews.com/news>, 15/04/2023, 21 :46.

³<https://www.mubasher.info/news>, le 15/04/2023, 21 :43.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

وآسيوية بما في ذلك مصر والجزائر والمملكة العربية السعودية وقطر وإندونيسيا وباكستان وتنزانيا، تصدر مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة إلى أكثر من 110 دول حول العالم¹.

ثانيا: المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية

(GISB (SIDI BENDEHIBA INDUSTRIAL GROUP) هي مجموعة صناعية متنوعة تأسست في منطقة النشاطات مسرة، ولاية مستغانم، استقادت GISB من موقعها الجغرافي الهام باعتبارها مدينة ساحلية تقرب من ميناء مستغانم (15د) و 45 كم من ميناء وهران.

تعمل المجموعة الصناعية GISB في مجال الطاقة منذ عام 2009، وهي تتكون من شركتين: (CABLERIE SIDI BENDEHIBA) CISB التي يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية و Maghreb Transfo، هي وحدة تصنيع المحولات الكهربائية².

تعتبر La Câblerie Algérienne® شركة رائدة في إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والجهد العالي وكابلات الاتصالات وكابلات السكك الحديدية والكابلات الخاصة، كما تعتبر من أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر، حيث تتربع على مساحة 13000 متر مربع مجهزة بأحدث التقنيات، تحتوي فريق عمل يضم 800 موظف يشرفون على الجودة والتحسين المستمر والبحث والتطوير لمنتجاتها مع احترام المعايير الدولية الأكثر صرامة، كما تتوافق منتجاتها مع لوائح الاتحاد الأوروبي الجديدة لمنتجات البناء³.

La Câblerie Algérienne® هي العلامة التجارية لمجموعة سيدي بن ذهبية الصناعية المتخصصة في تصنيع وتسويق الأسلاك والكابلات الكهربائية OPGW، BT / MT / HT / EHV، الكابلات الخاصة؛ وكذلك ملحقات الكابلات. يقدم حلاً كاملاً لبعض الصناعات الأكثر تطلباً، مثل السكك الحديدية والبنية التحتية والنفط والغاز والتعدين⁴.

أما عن مجال نشاط المؤسسة فهي تعمل في مجال الطاقة منذ سنة 2009، أما نشاطها الرئيسي فيتمثل في إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط، ذات الجودة العالية. تعتبر مؤسسة سيدي بن ذهبية الرائدة في مجال إنتاج الكوابل الكهربائية سواء من ناحية الجودة أو السعر باعتبارها الوحيدة التي تنتج منتجاتها انطلاقاً من المادة الأولية الخام نظراً لامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)⁵.

¹ <https://www.elsewedyelectric.com/ar/global-presence/africa/algeria>, le 15/04/2023, 21 :27.

² <https://dz.arabplaces.com/algeria/la-cablerie-algerienne-sidi-bendehiba>, le 09/06/2023, 15 :50.

³ <https://gisbelectric.com/lca-2>, le 09/06/2023, 15 :33.

⁴ <https://cableriealgerienne.dz>, le 01/05/2023.

⁵ معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018، نقلاً عن دهمش وردة، التسيير الاستراتيجي للكفاءات لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الكوابل سيدي بن ذهبية بـمستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017، ص 46-47.

ثالثا: مؤسسة كبال (CABEL)

بدأ نشاط مؤسسة LATRAF لصناعة خيوط الكوابل في مدينة قسنطينة سنة 1942 وكان أول مصنع للكوابل في الجزائر، وبعد ذلك نشأ مصنع CABLAF متخصص في صناعة الكوابل الكهربائية منبثق عن شركة LATRAF. في سنة 1968 في عهد الاستقلال، تحولت مجموع أصول هذه الشركة إلى SONELEC. وفي 1983 أدت إعادة هيكلة شركة SONELEC إلى ولادة الشركة الوطنية لصناعة الكابلات (E.N.I.CAB) والوحدات الثلاث التالية:

- مصنع الكوابل الهاتفية واد سمار CATEL؛

- مصنع الكوابل الكهربائية قسنطينة CABEL؛

- مصنع الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB.

أنشأت شركة CABEL عام 1988، تتربع على مساحة تقدر بـ 9.5 هـ، تقع بالمنطقة الصناعية لبلدية قسنطينة، الطريق الوطني رقم 38، على بعد 15 كلم من ميناء الجزائر و 15 كلم من المطار الدولي هواري بومدين¹.

رابعا: مؤسسة CATEL

تقع الشركة الجزائرية لكابلات الاتصالات "كاتيل" على بعد حوالي خمسة عشر كيلومترا شرق الجزائر العاصمة، بالمنطقة الصناعية بواد سمار. حيث تغطي مساحة إجمالية تزيد عن 37000 متر مربع. أنشأت عام 1928 بقرار من الشركة الفرنسية "Lignes Télégraphiques & Téléphoniques" الفرنسية التي تم تأميمها من قبل الدولة الجزائرية سنة 1968. وتم ضمها إلى SNMETAL ثم إلى SONELEC في عام 1969.

قامت الشركة الوطنية لصناعة الكابلات "ENICAB" بضم Ex LTT إلى أصولها في عام 1983 وانبتقت عنها، بعد إعادة هيكلتها في عام 1997، شركة CATEL التي كان نشاطها الرئيسي هو: إنتاج وتسويق كابلات الاتصالات النحاسية. وفي عام 2005، وبالشراكة مع شركة Holding Cableco Sal، أنشأت شركة CATEL FIBROPTIC، المتخصصة في إنتاج وتسويق كابلات الألياف البصرية².

¹ <http://www.cabel-dz.com/index0.html> , consulté le 14/08/2022, 11 :50.

² <https://www.catel-dz.com/index.php/entreprise/>, consulté le 14/08/2022, 11 :50.

المطلب الثاني: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مؤسسة وطنية متخصصة في صناعة الكابلات بالبلاد ومثال ناجح للشراكة بين القطاعين العام والخاص (مجمع إيليك الجزائر وشركة كوندور)، وهي شركة جزائرية 100 بالمائة جزائرية 70 بالمائة من الأسهم بحوزة "كوندور الكترنكس" و30 بالمائة بحوزة مجمع "إيلاك الجزائر"¹.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من أكبر المؤسسات في مجال تخصصها على المستوى الوطني والإفريقي، يتميز نشاطها بطابع صناعي تجاري، تتخصص كما يشير اسمها في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، كما تنتج البكرات الخشبية والعديد من المنتجات الأخرى التي سنحاول من خلال هذا البحث التعرف عليها وعلى المؤسسة من خلال التطرق إلى نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

لقد مرت مؤسسة ENICAB بعدة مراحل منذ نشأتها إلى يومنا هذا، لذلك نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمختلف المراحل التي شهدت نشأة المؤسسة محل الدراسة وأهدافها.

أولاً: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة²

في إطار التنمية المنتهجة بعد الاستقلال وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والالكترونية تلبية لاحتياجات السوق الوطنية، تأسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية SONELEC بموجب القرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/13 كانطلاقة لإنعاش الصناعة الكهربائية المحلية، وتعتبر SONELEC المؤسسة الأصلية التي انبثقت عنها مؤسسة ENICAB، نتيجة إعادة هيكلتها بموجب المرسوم رقم: 82/20 المؤرخ في: 1983/01/01، حيث تجزأت إلى المؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE) مقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية (ENIEM) مقرها تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIBEC) مقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الكهربائي (ADIMEL) مقرها الجزائر العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB) وذلك بموجب المرسوم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01، مقرها الجزائر العاصمة، والتي تشرف على ثلاث وحدات هي:
➤ وحدة جسر قسنطينة بالقبة: مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

¹ بواسطة اللقاء اونلاين مع عادل دردر المدير العام لشركة صناعة الكوابل، **حققنا 7 ملايين رقم أعمال سنة 2020 و الزهان على التصدير**،

2021/03/03، يومية اللقاء، <https://elikaonline.com>، اطلع عليه يوم 2023/04/11 على 22: 06.

² نقلا عن عادل بومجان، محمد قرشي، مرجعان سبق ذكرهما.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

➤ وحدة واد السمار بالحرش: مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية والأسلاك الهاتفية.
➤ وحدة بسكرة: مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وفي 1993/11/04 أعيدت هيكلية مؤسسة ENICAB وأصبحت بذلك المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لمنطقة بسكرة وحدة مستقلة عن المؤسسة الأم، وألحقت بالشركة القابضة للكهرباء والالكترونية (ELEET).
وانطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة تطبيقا للمخطط الخماسي (1984-1980) بغطاء مالي قدر بحوالي 1.5 مليار دينار، ونتيجة لعدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم قامت المؤسسة بالتعاقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

1- المؤسسات الوطنية: كانت مساهمتها 60%، وضمت:

- مؤسسة GENI-SIDER: لمقاولة البناء، تكفلت بأشغال الهندسة المدنية؛
- مؤسسة BATIMETAL: اهتمت بالهياكل الحديدية؛
- مؤسسة ENITEL: أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة؛
- مؤسسة ENINTEC: اهتمت بأعمال التكيف والتهوئة؛
- ENP: أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

2- المؤسسات الأجنبية: كانت مساهمتها تقدر بـ 40%، وضمت:

- مؤسسة SKET: مؤسسة ألمانية مختصة بإنشاء هذا النوع من المشاريع، تكفلت بدراسة وتصميم وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وكلفت بالتسيير الأولي للمصنع بعدها تركت التسيير للإطارات الجزائرية التي تكونت بألمانيا؛
- مؤسسة KABEL WERKE DBERSPREE الألمانية والتي تكفلت بتكوين اليد العاملة والإطارات الفنية بألمانيا؛
- مؤسسة KWO الفنلندية: وهي من قام بإعطاء رخصة العمل والإنتاج؛
- مؤسسة VINCOTTE: مؤسسة بلجيكية اختصت في التركيب والمراقبة لأجهزة الإنتاج وتركيبها؛
- مؤسسة INVEST-IMPORT: من يوغسلافيا سابقا، وفقا للعقد المبرم بتاريخ 1979/03/09 مهمتها تركيب الآلات؛
- مؤسسة SOGELERG: الفرنسية، اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية، كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

بدأت المؤسسة محل الدراسة في بادئ الأمر قبل سنة 1986 باعتبارها وحدة جزئية من المؤسسة الأم، ولكنها بدأت بالعمل والإنتاج بعد ذلك ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال جماعي قدره حوالي 40 مليون دينار جزائري، لكنها بقيت كوحدة تابعة للمؤسسة الأم ENICAB إلى غاية نهاية 1997 أين انفصلت عن المؤسسة الأم إثر صدور قرار إعادة هيكلتها بتاريخ 1997/11/04، حيث

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

انعقدت الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة الوطنية الاقتصادية ENICAB وألحقت بالشركة القابضة العمومية HELEET للكهرباء والالكترونيك والإعلام الآلي، وقد أصدرت القرارات التالية:

- قررت الجمعية تغطية الخسائر المتراكمة عن الاستغلال من خلال فرق إعادة التقييم للميزانية؛
- قررت تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل إلى ثلاث مؤسسات قانونية على شكل شركات بأسهم تابعة للشركات القابضة العمومية التالية:
- مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB شركة أسهم رأسمالها 320.000.0000 دج مقرها بسكرة؛
- مؤسسة الكوابل الكهربائية CABEL شركة أسهم رأسمالها 70.000.000 دج مقرها القبة؛
- مؤسسة الكوابل الهاتفية CATEL شركة رأسمالها 50.000.000 دج بواد السمار.
- تشكيل لجنة تتكفل بتنفيذ التقسيم بكل إجراءاته؛
- حددت الجمعية تاريخ 1998/10/01 كتاريخ بداية النشاط وعمليات المؤسسات الثلاث الجديدة وأصبحت تحت إشراف الشركة القابضة العمومية HEELIT.

وتعد تبعية مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وسوء تسييرها سببا في جعلها تدخل ضمن شراكة أجنبية بغرض تحسين وضعيتها وإصلاحها وذلك في إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول الأوروبية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة. حيث تمت خصخصة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة « ENICAB » بنسبة 70% لصالح مؤسسة GENERAL CABLE في ماي 2008، وهي مؤسسة أمريكية ومقرها في إسبانيا والتي تعد من أكبر المؤسسات في العالم في تصنيع الأسلاك والكوابل، و30% من الأسهم بقيت تحت تصرف شركة مساهمات الدولة SGP وأصبحت بذلك مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فرعا من فروع جنرال كابل.

عزز الاستحواذ من قبل شركة Condor العملاقة في عام 2017 من مكانتها الرائدة ومكّن Enicab من تقديم منتجات جديدة مثل الكابلات ذات الجهد العالي والعالي للغاية وكابلات الاتصالات والبيانات بالإضافة إلى الكابلات الخالية من الهالوجين.

ثانيا: التعريف بوحدة EN.I.CA.BISKRA¹

تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية ببسكرة على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة، وتعد من أكبر المصانع على المستوى الوطني والإفريقي في مجال تخصصها، تقدر مساحتها ب 42 هكتار، منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... إلخ. أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر ب 26 هكتار تشمل على مواقف سيارات ومختلف المعدات الأخرى، وتوجد مساحات خضراء إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع.

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جينيرال كابل- بسكرة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 198 وما بعدها.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

بالإضافة إلى وقوع المركب في منطقة استراتيجية بلدية بسكرة وقربها من مطار الولاية وكذا ارتباطها بالشبكة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. تتلقى المؤسسة التغذية بالطاقة الكهربائية عبر خطين للضغط المرتفع هما الخط الأول الواصل بين ولايتي مسيلة وبسكرة، والخط الثاني الواصل بين ولايتي بسكرة وباتنة.

تملك المؤسسة مركزا للتحكم في توزيع الكهرباء، يشرف هذا المركز على أربع محطات لتوزيع الكهرباء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى محطات فرعية على مستوى الورشات كذلك المنافع العامة الأخرى التي تتمتع بها المؤسسة مثل التغذية بالغاز الطبيعي، شبكة المياه الصالحة للشرب، شبكة لتصريف المياه والسوائل الناتجة عن عملية التصنيع، شبكة مضادة للحرائق، بالإضافة إلى خزان ضخ من الخرسانة المسلحة تبلغ طاقته التخزينية 2500 م³، كما أن جميع أماكن العمل، بما فيها الورشات، مكيّفة بطريقة حديثة، مما يوفر للعمال ظروف عمل مواتية، خاصة في فصل الصيف.

الفرع الثاني: عملاء ومنتجات المؤسسة

تعد مؤسسة ENI.BISKRA من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الكوابل، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نشاط المؤسسة ومختلف منتجاتها.

أولا: منتجات المؤسسة¹

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

1- الكوابل المنزلية (Les câbles domestiques): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع يستخدم في البناءات والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادتي النحاس وPVC.

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

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

4- كوابل غير المعزولة (les câbles nu): يبلغ عدد أنواعها 10، تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

¹ عادل بومجان، محمد قريشي، شنافي نوال، مراجع سبق ذكرها مع مراجعة مدير مديرية التسويق بالمؤسسة.

5- كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع (les câbles de réseaux): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط يسمى AGS ويتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم والألمنيوم تكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوعا، وتنتقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

6- كوابل ALU/ACIER: وهي كوابل معزولة بمادة PRC، مظفورة بالشبكات الهوائية تستعمل لإيصال الكهرباء من حي لآخر.

7- كوابل ALUMELEC: وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

كما أن المؤسسة تقوم بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات الخشبية كي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من الموارد المساعدة في إنتاجها، وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC وصارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

ثانيا: المواد الأولية في إنتاج الكوابل

تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي PVC-PRC-LA CRAIE كمواد أولية أساسية للعزل بالإضافة إلى مواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، مواد طاقوية مثل المازوت) إلى جانب ذلك تستعمل الخشب لصناعة البكرات الخشبية ومواد أخرى كقطع الغيار.

ثالثا: المتعاملون الاقتصاديون مع المؤسسة¹

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها كونت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب ومنهم المحليين:

1- مجموعة من الموردين نذكر منهم:

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

2- زبائن المؤسسة: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من العملاء التالية ذكرهم:

¹محمد قريشي، مرجع سابق، ص 191. بمراجعة رئيس مصلحة التسويق بالمؤسسة.

- المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ؛
- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHIRIF؛
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي EDIMEL؛
- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية EDID.

تقوم المؤسسة بالبيع بالأجل لكل الموزعين الذين تعاملت معهم لمدة معينة، وكذا الهيئات والمؤسسات العمومية مثل سونلغاز، وزارة الأشغال العمومية، وزارة الدفاع والمؤسسات الوطنية، أما باقي الزبائن فيكون التسديد فوري.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، وقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية عدة تغيرات منذ نشأتها، بغية تحديد جيد للوظائف، وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وضعت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا جديدًا يسمح لها بإعادة توزيع السلطات، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم والتغيرات المستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، حيث يضم خمس مديريات وعدة دوائر تشرف عليها المديرية العامة.

أولاً: المديرية العامة: هي الهيئة العليا، مهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تنفرج عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة مجموعة استشارية تضم مجموعة من المساعدين، هم:

- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها؛

- رئيس مشروع المعلوماتية: هو الناطق الرسمي باسم المؤسسة، يتكفل بكل نشاطات الإعلام والإشهار داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك يقوم بكل ما هو متعلق بجانب الاتصال مع أطراف خارج المؤسسة؛

- مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات: يشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.

- مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية: تتمثل مهمته في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو؛

- مساعد المدير العام لمشروع حبيبات (PVC): مسؤول على ورشة حبيبات (PVC).

ثانياً: السكريتاريا: تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة، نظراً لعلاقتها المباشرة مع المدير، كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير، وتتمثل مهامها في تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العام)، والرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات، إلخ.

¹رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة.

تندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات تتمثل في:

1- **المديرية التقنية:** مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج، وتتفرع منها الدوائر التالية:

- **دائرة إنتاج الكوابل:** تشرف على تخطيط وسير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية على غاية خروجها في شكل منتجات، وتضم المصالح التالية:

- **مصحلة تخطيط الإنتاج.**

- **مصحلة القلد والظفر:** تشرف هذه المصحلة على ورشتين ورشة لتمديد أو لقلد أسلاك النحاس وظفرهم، وأخرى لقلد أو ظفر أسلاك مادة الألمنيوم، كما تقوم الورشة بوظيفتين: تقدم منتج نصف مصنع، كما تقدم منتجا نهائيا حسب نوع الكابل، لأنه هناك أنواع من الكوابل تمر بمرحلتين فقط هما: مرحلتي القلد والظفر فقط.

عملية القلد تعني تمديد سلك النحاس أو الألمنيوم عم طريق سحب طرفيه عبر آلات متخصصة ضمن شروط حرارة معينة، الهدف من العملية تصغير قطر السلك، أما عملية الظفر فتعني جمع ولوي عدة أسلاك مع بعضها البعض.

- **مصحلة العزل والتغليف بمادة الـ PVC:** يتم على مستوى هذه المصحلة عزل الموصلات/ النواقل عن بعضها البعض، ثم تغليفها بمادة PVC.

- **مصحلة العزل والتغليف بمادة PRC أو PVC أو PRS:** تقوم هذه المصحلة على الإشراف على ورشات عزل وتغليف الموصلات ذات الضغط المتوسط والضغط العالي، حيث تستعمل الورشة كل من مادتي الـ PVC والـ PRC لعزل الموصلات، تشرف هذه المصحلة على الورشات التالية:

 - ورشة العزل: تحتوي على أربعة خطوط إنتاجية، تقوم بعزل الكابل بمادتي الـ PVC والـ PRC حسب نوع الكابل المراد صنعه.

- **ورشة التجميع والتدريج:** بعد عزل الكابل في الورشة السابقة، ينقل إلى هذه الورشة ليديرع بمادة النحاس أو الفولاذ، حيث تأخذ هذه المواد شكل لفافات، وذلك من أجل حماية الكابل من المقومات الميكانيكية.

- **ورشة الحشو والتغليف:** تعتبر آخر ورشة يمر عليها الموصل ليتم حشوه بمادة بولييثيلان، وهي نوع من أنواع مادة الـ PVC، عملية الحشو تعطي الموصل الشكل الدائري، كما تعمل على سد الفراغات من أجل حماية الكابل من عملية الاحتكاك الداخلية التي تسبب تآكل الموصلات. أخيرا تغلف الموصلات بغلاف خارجي من الـ PVC ليصبح منتوجا نهائيا، ثم يلف على بكرات خشبية مخصصة لذلك، ليصبح جاهزا في الأخير للبيع أو التخزين

- **دائرة الصيانة:** التي تشرف على صيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكليف المؤسسة، وتضم المصالح التالية:

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- مصلحة الصيانة الميكانيكية: تشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار.
- مصلحة الصيانة الكهربائية: تشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الكهربائية.
- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكيف.
- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
- دائرة إنتاج الملحقات: تعمل على تزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه والورشات، على جانب تزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات. وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة إنتاج حبيبات PVC
 - مصلحة صنع البكرات واسترجاع بقايا الكابل الناتجة عن عملية الإنتاج.
- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تعمل على مراقبة المنتج التام الصنع ومدى تطابقه مع المواصفات والمعايير المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد الأولية المشتراة، وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة التكنولوجيا والتنمية.
 - مصلحة المخابر.
 - مصلحة التجارب.
- 2- مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة، فهي توضح وضعها المالي والمحاسبي من خلال متابعة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية، وتضم الدوائر التالية:
 - دائرة المالية والميزانية: تشرف على متابعة حركة الأموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم:
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة الميزانية.
 - دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والإيرادات اليومية للمؤسسة وتسجيلها والقيام بعملية الجرد، وتتكون من:
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة المحاسبة التحليلية.
- 3- المديرية التقنية التجارية: تضم هذه المديرية الدوائر التالية:
 - دائرة تسيير المنتج النهائي: وتتكون من:
 - مصلحة تسيير الكوابل.
 - مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.
 - دائرة التسويق: مهمتها دراسة السوق واحتياجاته من المنتج المصنوع، كما تقوم بالبحث عن عملاء جدد ومنافذ توزيع جديدة، وتضم المصالح التالية:

➤ مصلحة البيع.

➤ مصلحة التسويق.

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

- مصلحة التموين والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: مهمتها الأساسية تحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية والوسائل، تحديد سياسة الأجور ونظام الحوافز، تسيير سياسات التكوين واقتراح برامج لتكوين الإطارات ومتابعتها، وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

- دائرة المستخدمين والتكوين: مهمتها تسيير المسار المهني للعامل. وتضم مصلحتين: مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- دائرة الوسائل العامة: مهمتها السهر على توفير نقل العمال، صيانة المباني، النظافة، تسيير السكنات الوظيفية.

- دائرة الوقاية والأمن: مهمتها وقاية العمال من الأخطار، والسهر على الحفاظ على أمن وسلامة المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المبحث الثاني: تطور نشاط المؤسسة وتحليل استراتيجياتها المتعلقة بعوائق الدخول للسوق

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف تطور نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال دراسة تطور حجم مبيعات المؤسسة والكميات المباعة من خلال دراسة تطور رقم أعمال المؤسسة وكذا عدد موظفي المؤسسة للتعرف على تطور حجمها هذا من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنحاول التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لعوائق الدخول أمام المؤسسات الجديدة في مجال صناعة الكوابل.

المطلب الأول: تطور نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يرتبط تطور حجم أو نشاط أي مؤسسة بتطور حجم الإنتاج واليد العاملة. وسنحاول من خلال هذا المطلب الإشارة إلى تطور نشاط المؤسسة من خلال الإشارة إلى تطور رقم أعمالها وحجم مبيعاتها وتحليل الجانب المتعلق بأدائها.

الفرع الأول: تطور رقم أعمال المؤسسة

يمكن التعرف على مدى تطور حجم المؤسسة ونشاطها خلال فترة زمنية معينة من خلال دراسة تطور رقم أعمالها الذي يشير إلى تطور حجم الإنتاج السنوي المباع مضروباً في سعره خلال فترة زمنية معينة والذي يمكن عرضه من خلال الجدول (03-1).

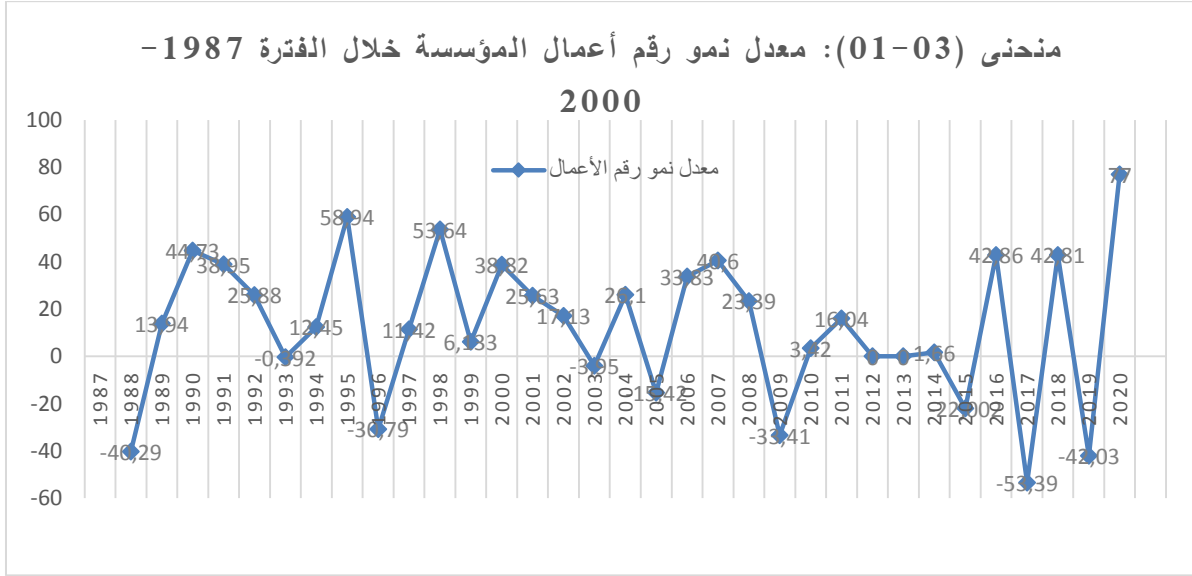
جدول رقم (03-01): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 1987-2020

السنة	رقم الأعمال (K.D.A)	نسبة النمو %	السنة	رقم الأعمال (K.D.A)	نسبة النمو %
1987	486.614.32	-	2004	4.643.398.29	26,10
1988	290.548.80	-40,29	2005	3.927.316.76	-15,42
1989	331.062.14	13,94	2006	5.256.020.75	33,83
1990	479.168.57	44,73	2007	7.390.292.00	40,60
1991	665.841.73	38,95	2008	9.119.254.38	23,39
1992	838.200.41	25,88	2009	6.072.430.95	-33,41
1993	834.913.10	-0,392	2010	6.280.141.86	3,42
1994	938.937.82	12,45	2011	7.287.975.18	16,04
1995	1.492.407.28	58,94	2012	8.961.600.98	22,96
1996	1.032.828.58	-30,79	2013	9.164.169.39	22,60
1997	1.150.800.20	11,42	2014	9.316.459.66	1,66
1998	1.768.155.16	53,64	2015	7.266.650.04	-22,002
1999	1.876.608.40	6,133	2016	10.381.296.18	42,86
2000	2.605.249.48	38,82	2017	4.838.367.48	-53,39
2001	3.273.078.09	25,63	2018	6.909.764.62	42,81
2002	3.833.914.60	17,13	2019	4.005.450.48	-42,03
2003	3.682.259.62	-3,95	2020	7.089.654.60	77,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ويمكن عرض معدل نمو رقم أعمال المؤسسة بالشكل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (01-03)

تم إسقاط المعطيات المتعلقة بمعدل نمو رقم أعمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة الممتدة من 1987-2020 بالمنحنى البياني رقم (01-03) والذي يتضح من خلاله كيف أن رقم أعمال المؤسسة حقق أعلى معدل نمو سنة 2020 بقيمة 77% وأدنى قيمة له في سنوات 2017 بتراجع قدره 53.39% وعام 2019 بتراجع يقدر بـ 42.03% وسنة 1996 بتراجع قدره 30.79% وسنة 2015 بتراجع قدره 22% أما باقي السنوات فشهد معدل نمو رقم أعمال المؤسسة تذبذبا قد يرجع إلى تذبذب الطلب على منتجاتها أو على تذبذب حجم الإنتاج فيها.

الفرع الثاني: الحصة السوقية للمؤسسة

فيما يخص حصة الشركة في السوق فقد أشار المدير العام لها من خلال لقاء أجري معه مع صحفيي يومية اللقاء الجزائرية، أنها تقدر بنحو 30 بالمائة بقدرة إنتاج تتراوح ما بين 25 إلى 30 ألف طن سنويا، كما تمكنت الشركة وبفضل جودة منتجاتها من أن تترك بصمتها في العديد من المشاريع الكبرى لا سيما الأشغال العمومية الطاقة المحروقات بكل فروعها النقل وغيرها من المجالات محققة بذلك رقم أعمال هام كما أن الشركة تنتج جميع أنواع الكوابل من العدية والمتوسطة والعالية¹

¹ <https://elikaonline.com/> , le 03/03/2021, 17 : 22.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

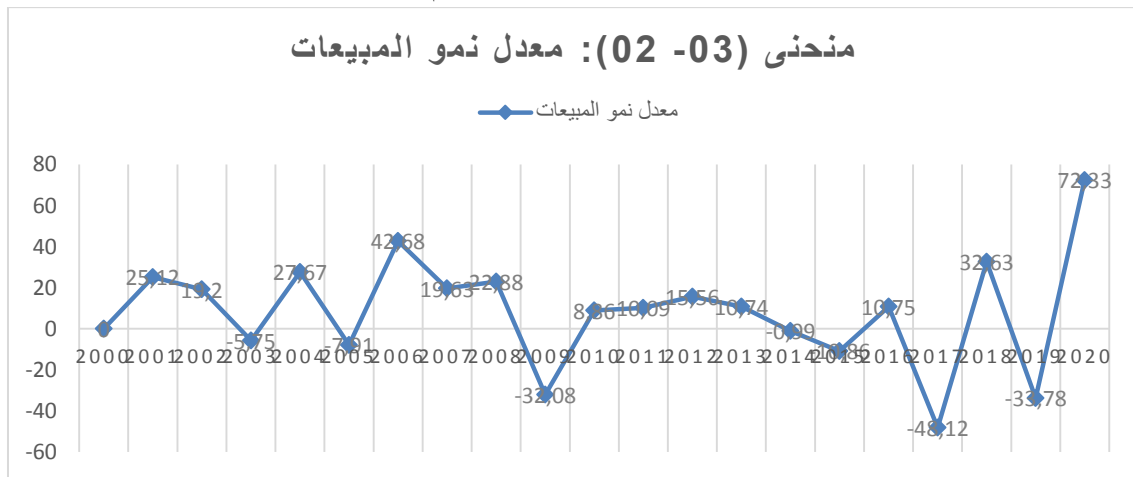
المطلب الثاني: تحليل استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بعوائد الدخل

إن الهدف الأسمى لأي مؤسسة اقتصادية هو توسيع حصتها السوقية أو الحفاظ على كيانها بالسوق الذي تنشط فيه، لذلك فهي تعتمد على استراتيجيات معينة تحقق لها ذلك. وبما أننا بصدد دراسة أثر عوائد الدخل على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، سنحاول تحليل الجانب الاستراتيجي المتعلق بذلك من خلال هذا المطلب.

جدول (02-03): تطور مبيعات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة 2000-2020

السنة	المبيعات (د.ج)	نسبة النمو %	السنة	المبيعات (د.ج)	نسبة النمو %
2000	2620316174.66	/	2011	7394169012	10.09
2001	3278781295.82	25.12	2012	8545029493.61	15.56
2002	3908342322	19.20	2013	9463262543.61	10.74
2003	3683574730	-5.75	2014	9368654278.51	-0.99
2004	4702912197	27.67	2015	8351126722.68	-10.86
2005	4330639575.45	-7.91	2016	9249244064	10.75
2006	6179276783.66	42.68	2017	4798126774	-48.12
2007	7392642805.27	19.63	2018	6363869188	32.63
2008	9084526407	22.88	2019	4214102758	-33.78
2009	6169638123	-32.08	2020	7262345337	72.33
2010	6716399774	8.86		/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول (02-03)

نلاحظ من خلال المنحنى (02-03) كيف أن معدل مبيعات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عرف تذبذبا خلال الفترة (2000-2020) ويرجع ذلك لحجم الطلب على منتجاتها. حيث شهد أعلى معدل نمو سنة 2020 أين حقق ارتفاعا قدره 72.33% تليه سنة 2006 والتي حقق فيها نمو مبيعات المؤسسة ارتفاعا بنسبة 42.68%. في حين نلاحظ أنه في سنة 2017 شهدت مبيعات المؤسسة أدنى تراجع لها بنسبة 48.12% وكذا سنة 2019 أين تراجعت مبيعات المؤسسة بنسبة 33.78%.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الفرع الأول: تحليل اقتصاديات الحجم والمزايا المطلقة للتكاليف بالمؤسسة

تعتبر كل من وفورات الحجم والتكاليف المطلقة من بين العوائق الهيكلية لأي صناعة، وسنحاول من خلال الآتي دراسة هذين العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

أولاً: تحليل اقتصاديات الحجم بالمؤسسة

تشير وفورات الحجم إلى الانخفاضات في تكاليف الوحدة للمنتج مع زيادة الحجم المطلق للإنتاج "وهي ناتجة عن المزايا المرتبطة بحجم المؤسسة الكبير.

تنشأ وفورات الحجم في جانب العرض عندما تتمتع المؤسسات التي تنتج بكميات أكبر بتكاليف أقل لكل وحدة لأنها يمكن أن توزع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات الإنتاجية، أو تستخدم تقنية أكثر كفاءة، أو تطلب شروطاً أفضل من الموردين"، وللوقوف على هذه السياسة بالمؤسسة نحاول مقارنة تطور حجم إنتاج المؤسسة في مقابل تطور تكاليف الإنتاج للفترة 2000-2020.

جدول (03-03): تطور حجم إنتاج مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة 2000-2020

السنة	المبيعات (طن)	نسبة النمو %	السنة	المبيعات (طن)	نسبة النمو %
2000	12156.1	/	2011	2,50	
2001	14505.05	10,93	2012	-0,43	
2002	4943.89	-0,65	2013	-0,02	
2003	17100	2,45	2014	-0,30	
2004	14824	-0,13	2015	0,49	
2005	14350	-0,03	2016	-0,12	
2006	14100	-0,017	2017	-0,61	
2007	1580.7	-0,88	2018	0,62	
2008	2052.1	0,29	2019	-0,61	
2009	18282	7,90	2020	1,34	
2010	6191	-0,66	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول (04-03): تطور تكاليف إنتاج مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة (2000-2020)

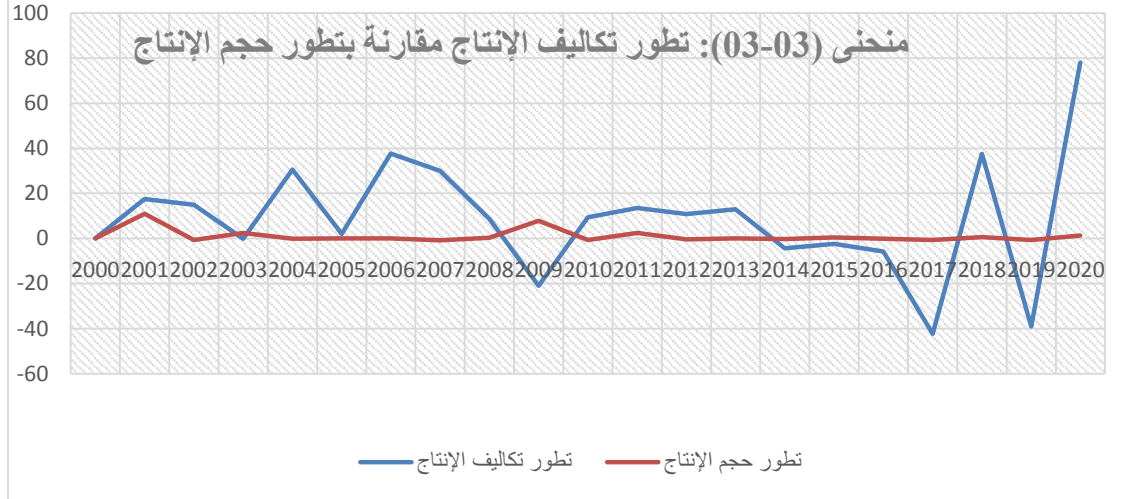
السنة	تكاليف الإنتاج (دج)	نسبة النمو %	السنة	تكاليف الإنتاج (دج)	نسبة النمو %
2000	1788265144.69	/	2011	6146863234	13,55
2001	2101892486.05	17,53	2012	6811959658.9	10,82
2002	2416033218	14,94	2013	7697477993.91	12,99
2003	2415003987	-0,042	2014	7356792528.84	-4,421
2004	3153558009	30,58	2015	7179712974.25	-2,403
2005	3215926879.48	1,97	2016	6766060490	-5,76
2006	4426540861.88	37,64	2017	3907743738	-42,24
2007	5757249067.71	30,06	2018	5371548258	37,45
2008	6259234774	8,71	2019	3278553259	-38,96

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

78,00	5835941264	2020	-20,923	4949203179	2009
/	/	/	9,37	5412977853	2010

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على جداول حسابات النتائج للمؤسسة

من خلال الجدولين (03-03)، (04-03) يمكن إعداد المنحنى التالي يبرز تطور حجم التكاليف بالمؤسسة مقارنة بتطور حجم الإنتاج فيها وذلك للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2020.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجدولين (03-03)، (04-03)

يتضح من خلال المنحنى (03-03) خلال الفترة 2000-2020 أنه لا توجد علاقة واضحة بين معدل نمو تكاليف الإنتاج ومعدل نمو حجم الإنتاج بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أي أن العلاقة بين تراجع حجم تكاليف الإنتاج نتيجة الزيادة في حجم الإنتاج بالمؤسسة غير واضحة. عليه فتراجع حجم تكاليف الإنتاج بالمؤسسة قد يرجع لاعتبارات أخرى وليس لزيادة حجم الإنتاج فيها.

ثانيا: تحليل الجانب المتعلق بالمزايا المطلقة للتكاليف

حسب ما تم التطرق له من خلال الفصل الأول فيما يتعلق بالمزايا المطلقة للتكاليف كعائق من العوائق الهيكلية للسوق والتي قد تأتي من تعامل المؤسسة مع موردين حصريين يصعب على المؤسسات المنافسة الوصول إليهم، فإن هذا العنصر لا يتوفر لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وذلك حسب إجابة معظم من تمت مقابلتهم بالمؤسسة.

أما بالنسبة لإمكانية حصول المؤسسة على رؤوس الأموال بكل سهولة وذلك لتوسيع طاقتها الإنتاجية وشراء معدات الإنتاج اللازمة فيمكنها ذلك بالنظر للوضعية المالية للمؤسسة والتي يمكن أن نستدل عليها من خلال معطيات الجدول (05-03)

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

جدول (03-05): الاستقلال المالي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة خلال الفترة 2000-2020

(الوحدة دج)

السنة	الأموال الخاصة	قروض متوسطة وطويلة الأجل	الاستقلال المالي
2000	1370754461,21	3342533879,86	0,41
2001	1544771730,84	3490945188,01	0,44
2002	1954436799	3756738158	0,52
2003	1290490932	3597131271	0,35
2004	1544145749	3230397093	0,47
2005	1833073673,90	3532002217,23	0,51
2006	1846198264,50	4666874871,47	0,39
2007	2079045723,59	3896406942,99	0,53
2008	3401467375	5046682059	0,67
2009	4541568364	3967597677	1,14
2010	5228268042	2575672219	2,02
2011	4699553120	4631315527	1,01
2012	4514010276	3830783261	1,17
2013	4455344732	1168885890	3,81
2014	4608717765	3931817010	1,17
2015	4390963969	4384522921	1,001
2016	5432776486	3421253760	1,58
2017	5563902621	1870137633	2,97
2018	6561356232	1587943493	4,13
2019	14922763446	1540508632	9,68
2020	15562879408	2416186875	6,44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الاستقلال المالي = الأموال الخاصة/القروض المتوسطة وطويلة الأجل

تقيس هذه النسبة درجة الاستقلالية المالية من الدائنين حيث أن المؤسسة التي تعتمد التمويل الذاتي تكون في استقلالية جيدة وكلما كانت هذه النسبة جيدة تكون العلاقة بين البنوك والمؤسسة جيدة مما يضمن التمويل الدائم.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه خلال الفترة 2000-2008 أن نسبة الاستقلال المالي للمؤسسة أقل من الواحد وهو أمر غير جيد للمؤسسة خاصة فيما تعلق بإمكانية حصولها على القروض من البنوك لتوسيع نشاطها الاستغلالي، أما الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2020 فنلاحظ كيف أن

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

نسبة الاستقلال المالي للمؤسسة أكبر من الواحد الصحيح دلالة على القدرات المالية الهامة التي تملكها المؤسسة وهو ما يتيح لها إمكانية الحصول على القروض من مختلف الهيئات بكل سهولة.

الفرع الثاني: تحليل استراتيجيتي التميز والبحث والتطوير لدى المؤسسة

تعتبر استراتيجيتي التميز والبحث والتطوير من بين أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في سبيل تعزيز مكانتها على مستوى السوقين المحلي والدولي. وسنحاول من خلال الآتي دراسة الجانب المتعلق بإمكانية تطبيق مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لهاتين الاستراتيجيتين.

أولاً: تحليل استراتيجية التميز لدى المؤسسة

تحاول المؤسسة، في إطار تعزيز قدرتها التنافسية، اعتماد بعض الآليات التي تساعدها على تحقيق التميز في قطاعها من خلال إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة في إطار تطبيق سياسة الجودة في الإنتاج.

ونظراً لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني استراتيجية خاصة تركز فيها على جودة المنتج، وبالفعل تمكنت من ذلك وتحصلت على علامة الإشهاد في جوان 2001، وفي نوفمبر 2003 تحصلت على شهادة (ISO(9001، والأخيرة سنة 2008.

1- مراحل الحصول على شهادة الإيزو

سعت مؤسسة صناعات الكوابل للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتوجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة إرضاء زبائنهم، وذلك ما تحقق فعلاً بحصولها على شهادة الإيزو.

وسنحاول فيما يلي توضيح المراحل التي مرت بها المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الإيزو 9002 و 9001.

2- الحصول على شهادة الإيزو 9002.

بدأت إجراءات حصول مؤسسة ENICAB على شهادة الإيزو 9002 بالتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة *AFAQ المانحة لهذه الشهادات في سبتمبر 1998، وهذا تماشياً مع التطورات التي يشهدها القطاع الصناعي، وإرضاء للزبائن الذين يميلون للتعامل مع المؤسسات التي تمتلك شهادات عالمية تثبت جودة منتجاتها. بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة عن تكوين المؤسسة وهي مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا وذلك في أكتوبر 1998، والتي قامت بتقييم نظام المؤسسة مع اقتراح برنامج للتكوين تم الاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999، واستمر إلى غاية ديسمبر 2000، وبلغ عدد المستفيدين من هذا التكوين 41 إطاراً.

* Association français Assurance Qualité.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

قامت AFAQ بتقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الشهادة وبناءا على ذلك تم اتخاذ قرار منح شهادة ISO 9002 : version 1994 لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB في 2001/06/01.

3- الحصول على شهادة الإيزو 2001.

قامت مؤسسة ENICAB بتجديد طلب تغيير شهادة الإيزو 9001 إصدار 1994 في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي، والاستماع أكثر للزبون، والنظرة العملية للنشاطات ومراحل الإنتاج، وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف AFAQ في أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة ISO 9001 version 2000 لمؤسسة ENICAB في 2003/11/17 كما تحصلت المؤسسة على ISO 9001 version 2008. وتعتبر هذه الشهادة تأشيرة للدخول للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على البقاء وعلى تسويق المنتج المحلي ومنافسة المنتجات العالمية.

وتتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة للمنتجات فيما يلي:

- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي)؛

- إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية؛

- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية؛

- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حال غياب أحد العمال (نشر المعارف)؛

- العمل على استرجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم وكذا بعض الأدوات البلاستيكية وإعادة بيعها؛

- جعل رضا الزبون هو الهدف الأساسي في العملية الإنتاجية أي أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكمية؛

- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة؛

غالبا ما تراعي المؤسسة في منتجاتها المواصفات التي يطلبها زبائنها وتعمل على تحقيقها حتى ولو تطلب الأمر إرسال بعثة خاصة لدول أخرى لجلب الخبرة والتكنولوجيا، خاصة تونس، في مجال إنتاج الكوابل بالتالي إدخال أنواع جديدة لمجموعة الكوابل التي تنتجها.

ثانيا: تحليل سياسة البحث والتطوير بالمؤسسة

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

1- تصميم منتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

2- جعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هاته في

إعطائها ميزة تنافسية ومن خلال العمل الدؤوب الذي تقوم به المؤسسة من أجل تنفيذ هذه السياسة

ساعدت سياسة البحث والتطوير إلى إيجاد منتجات جديدة من خلال إنتاج منتجات الجديدة التالية:

- كابل مقاوم للزيوت والبتروول.
- كابل ذو غلاف PELABLE.
- كابل مقاوم لتسرب المياه.
- كابل ذو تكاليف منخفضة.
- كابل للقيادة Câble de command.
- كابل لين Câble industriel souple.

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

تتكفل دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية في مؤسسة ENICAB بمهمة البحث والتطوير، إذ أن هذه الأخيرة تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع وتتأكد من مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها كما تقوم بمراقبة المواد المشتريات من داخل وخارج الوطن للتأكد من مطابقتها لمواصفات الشراء ويتم ذلك عن طريق مصالحها الثلاثة حيث تم إنشاء دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية وذلك منذ تأسيس المؤسسة وكان الهدف من وراء ذلك هو:

- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالمية من أجل تحسين إيراداتها
- تخفيض مشاكل الإنتاج بهدف تقليص الأخطاء في العمليات
- إعداد أنشطة للبحث التي تهدف في معظمها إلى التحسين التكنولوجي للمؤسسة
- تحسين طرق الإنتاج الحالية وإدخال أنظمة حديثة لتسيير الإنتاج وتضمن هذه الدائرة ثلاث مصالح تتمثل في:
 - مصلحة التكنولوجيا والتطوير: والتي تهتم ب
 - تحسين وتطوير المنتجات الاقتصادية والتقنية للمشاريع المراد القيام بها
 - تحسين وتطوير طرق وأساليب التصنيع من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، مراقبة مدى مطابقتها لمنتجاتها للمعايير العالمية المعمول بها
- مصلحة المخابر:
- حيث تحتوي ENICAB على مجموعة كبيرة من المخابر والتي تهدف في مجملها إلى ضمان الجودة والمصادقة على نوعية المنتجات والمواد الأولية، كما تهتم ببحوث التطوير.
- على العموم وعند مراجعة القوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة 2000-2020 نجد أن المؤسسة لم تخصص مبالغ مالية موجهة لتكوين العمال أو مخصصة في مجال البحث والابتكار.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الفرع الثالث: سياسة الإعلان والإشهار وقنوات توزيع منتجات المؤسسة

تعتمد المؤسسات الصناعية سياسة الإعلان والإشهار كوسيلة للترويج على منتجاتها والتعريف بها، كما تعمل على البحث على توسيع حصتها السوقية من خلال السعي نحو البحث عن قنوات توزيع لمنتجاتها عبر نقاط مختلفة. وسنحاول من خلال الآتي دراسة كل ما يتعلق بهاتين السياستين لدى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

أولاً: قنوات توزيع منتجات المؤسسة

في إطار عمل المؤسسة على توسيع السوق الذي تنشط فيه، من خلال توسيع نقاط بيعها لمنتجاتها، قامت بالإعلان عن مناقصة على المستوى الوطني من خلال الجريدة الوطنية "الخبر" وذلك بتاريخ 2003/04/08، لفتح المجال وتقديم العروض لتشكيل شبكة موزعين معتمدين للكوابل الكهربائية في ولايات مختلفة من الوطن، تهدف من خلالها إلى اختيار أفضل موزعي الجملة المتخصصين في المجال، مهمتهم الأساسية هي تسويق منتجاتها وبأخذ بعين الاعتبار عند اختيار هؤلاء الموزعين إمكانياتهم المادية من وسائل النقل والمخازن، وإمكانياتهم المالية والبشرية.

1- الموزعون المعتمدون للمؤسسة

تتعاقد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مع مجموعة من الموزعين المعتمدين المتواجدين بالعديد من نقاط البيع على المستوى الوطني. ويمكن الإشارة إليهم من خلال الجدول (03-06).

جدول (03-06): الموزعون المعتمدون لمؤسسة ENICAB

الموزع	الولاية	الموزع	الولاية
SARL COGELBA	تلمسان	ETS HOUHOU BOUSSAIRI	بسكرة
ETS BELMABROUK	بسكرة	SARL AICO	بسكرة
EURL Bouzidi	خنشلة	EURL CIRTA CABLE	قسنطينة
ETS CHAKER	مسيلة	ETS BOUFENAR BOUBAKEUR	باتنة
SARL CABLE MAHMOUDI	الوادي	EURL BBA ELECTRIC	برج بوعريريج
SARL Marbre Et Granit	سطيف	BENABDESLAM MALEK	برج بوعريريج
ETS FACI	عين تيموشنت	SARL SODER CABLE	الوادي
Sarl frères loukia	سطيف	ETS MED AMINE DALI	قسنطينة
EURL GML	أم البواقي	EURL ONIRO	وهران
EURL CODIMOS	الجزائر	SARL FAMELEC	العلمة
ETS BOUAZIZ	مسيلة	BOUFNAR MED	باتنة
SARL GMS COM	سطيف	SARL CASA INTERNATIONAL	الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تملك المؤسسة عدة فروع تجارية بكل من وهران والجزائر العاصمة والشرق الجزائري والآن هم بصدد تطويرها وتعميمها في جل ولايات القطر الوطني على غرار مشروع ولاية تمنراست والمتمثل بإقامة منصة تجارية ومنصة توزيع، يتم من خلالها توزيع المنتجات عبر مختلف ولايات الجنوب وأيضا التصدير إلى مالي وبلدان أخرى¹.

2- الامتيازات الممنوحة للموزعين المعتمدين: تتعهد المؤسسة بمنح بعض الامتيازات للموزع المعتمد

تتمثل في:

- الاستفادة من بعض المزايا التجارية التي يتم تحديدها والاتفاق عليها عند إبرام العقد؛
- امتيازات في التسديد حيث تمنح الموزع مدة 45 يوما للتسديد؛
- تتكفل المؤسسة بالدعم الإعلاني؛
- تمنح تخفيضات تحدد حسب تعامل الموزع مع المؤسسة، وإذا حقق رقم أعمال 500 مليون يتحصل على نسبة 10% من هذا الرقم؛
- الأولوية في تسليم طلبياتهم.

إن تشكيل شبكة الموزعين المعتمدين كان بهدف تنشيط مبيعات المؤسسة، والتخفيف من عبئ التكاليف التي تخصصها للتعامل والاتصال بعدد كبير من العملاء أغلبهم من الخواص الذين يمثل حجم تعاملاتهم ومساهماتهم في رقم أعمال المؤسسة نسبة ضعيفة تقدر بـ 8.7%.

ثانيا: تحليل سياسة الترويج والإشهار بالمؤسسة.

- تعتمد سياسة الترويج بالمؤسسة على توزيع المطويات وأشرطة الفيديو والكتالوجات والأقراص المضغوطة (CD) التي تعرف بالمؤسسة ومنتجاتها والمجلات والأفلام التي توزعها على المتعاملين معها في بداية العام الجديد والتي تحمل العلامة التجارية للمؤسسة، كما تحرص على المشاركة في المعارض الاقتصادية والنشاطات الثقافية بهدف تحقيق الانتشار والدخول إلى الأسواق الدولية.
- خصصت المؤسسة مواقع عبر شبكة الانترنت، كما تفتح باب استقبال الملاحظات والشكاوى عبر بريدنا الإلكتروني: info@enicab.dz لكن ما يؤخذ على عملية الإشهار أنه لا توجد جهة مسؤولة تشرف على ذلك.
- بالنسبة للترويج عبر التلفاز فقد كان ذلك في شهر رمضان المبارك لعام 2017 فقط في حياة المؤسسة.

1 بواسطة اللقاء اونلاين، دربر: أسعى لنقل تكنولوجيا صناعة الكابلات من الكورية إلى الجزائر، اللقاء: يومية وطنية إخبارية، 2021/03/01، <https://elikaonline.com>، تم الاطلاع يوم 2023/04/11، 21: 58.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ويمكن مقارنة تطور أرباح المؤسسة مقارنة بتطور مصاريف الإشهار فيها من خلال معطيات الجدولين (07-03) و(08-03) وإسقاط النتائج بالمنحى البياني رقم (03-03) حتى يمكن تحليل سياسة الإشهار والترويج وأثرها على أداء المؤسسة من خلال مؤشر الربحية.

جدول (07-03): تطور المصاريف السنوية للإشهار بالمؤسسة خلال الفترة (2000-2020) دج

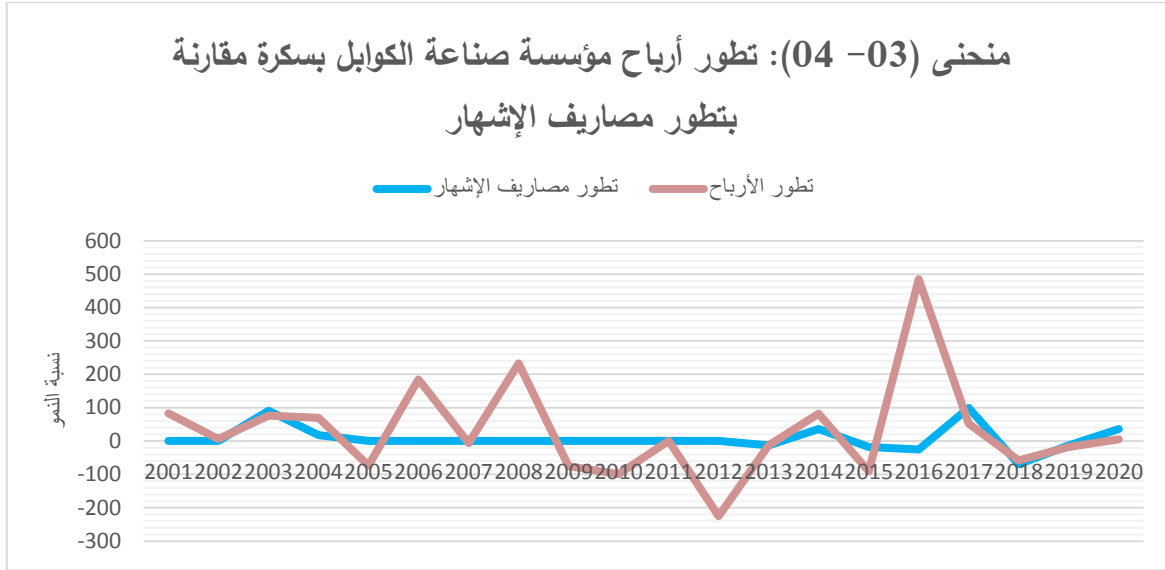
السنة	مصاريف الإشهار (دج)	نسبة النمو %	السنة	مصاريف الإشهار (دج)	نسبة النمو %
2000	-	/	2011	-	-
2001	-	-	2012	6067341.29	-
2002	3826474	-	2013	5305590.03	-12,55
2003	7310379	91,04	2014	7200628.55	35,71
2004	8598418	17,61	2015	5884695.90	-18,27
2005	-	-	2016	4357231	-25,95
2006	-	-	2017	8662389	98,80
2007	-	-	2018	2597860	-70,009
2008	9365794	/	2019	222366	-12,55
2009	13225203	41.20	2020	2556360	35,71
2010	-	-	/	/	/

المراجع: من إعداد الباحثة بناء على جداول حسابات النتائج للمؤسسة

جدول رقم (08-03): تطور الأرباح الصافية السنوية للمؤسسة خلال الفترة (2000-2020) دج

السنة	أرباح المؤسسة	نسبة النمو %	السنة	أرباح المؤسسة	نسبة النمو %
2000	186927371.87	-	2011	-528714922	-28172,64
2001	341284745.23	82,57	2012	662191160.21	-225,24
2002	361707901	5,98	2013	661471225.88	-0,108
2003	309030881	-14,56	2014	968569790.78	46,42
2004	470014071	52,09	2015	271162036.27	-72,00
2005	124818699.97	-73,44	2016	1655290336	510,44
2006	355068773.66	184,46	2017	890383036	-46,20
2007	334106751.98	-5,90	2018	992320929	11,44
2008	1109909737	232,20	2019	935549499	-5,721
2009	277602506	-74,98	2020	649245795	-30,60
2010	1883381	-99,32	/	/	/

المصدر: إعداد الباحثة بناء على جدول حسابات النتائج.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدولين (07-03)، (08-03)

يتضح من خلال الجدول (08-03) كيف أن سياسة الإشهار اعتمدت عليها المؤسسة خاصة خلال الفترة 2013 إلى غاية سنة 2020 أما السنوات السابقة فلم تعتمد عليها عدا السنوات 2003، 2004، 2009 وذلك بالرجوع إلى معطيات ميزانية المؤسسة خلال الفترة 2000-2020.

وكما يشير المنحنى (03-04) الذي يوضح تطور أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مقارنة بتطور مصاريف الإشهار كيف أن هذين المتغيرين لا يوجد ارتباط ظاهر بينهما باعتبار أن استراتيجية الإعلان والإشهار استراتيجية يمكن أن يلاحظ تأثيرها على المدى البعيد، أو أن المؤسسة باعتبارها رائدة في صناعة الكوابل على مستوى الجزائر فهي غنية عن التعريف بمنتجاتها ونشاطها وباعتبار أن عملائها من العملاء الدائمين.

الفرع الرابع: موردي المؤسسة: تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين نذكر أهمهم:

- مؤسسة SARCUYSAN: التركية تستورد منها النحاس.
- مؤسسة MIDAL CABLE: البحرينية تستورد منها الألمنيوم.
- مؤسسة TEKFAN: التركية تستورد منها مادة PVC.
- تستورد مادة PRC من مؤسسة BOREALIS البلجيكية ومؤسسة PLASCOM السعودية.
- تتحصل على مادة PVC والخشب من مؤسسة ENAB الكائنة بسكيكدة.
- كذلك تزودها مؤسسة ENG الكائنة بالخروب بمادتي PVC والنحاس.

المبحث الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة

يضم هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يشمل تصميم الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، أما المطلب الثالث سنقوم بعرض صدق الاستبانة وثباتها.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

يتضمن هذا المطلب الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية التي كانت الغاية منها الإجابة على الإشكال الرئيسي للأطروحة واختبار صحة أو خطأ الفرضيات، حيث تتضمن مجتمع البحث، العينة المدروسة، الأداة المستخدمة، طرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب التحليل

قبل التطرق للدراسة الإحصائية لابد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومعرفة الأساليب التي سيتم بها تحليل المعطيات المتحصل عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، وتمت الدراسة التطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع إطارات المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الإحصائي، الذي يمثل أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بها، وبما أن الدراسة تتعلق باستراتيجيات المؤسسة حيال المنافسين لها بالسوق، فقد تم اختيار عينة من 50 موظف بالمؤسسة (بين مدراء وإطارات) لتوزيع الاستبيان لهم وتم استرجاع نفس العدد من الاستبانة الموزعة وكانت مقبولة بالكامل.

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة المراد من خلالها الإجابة على التساؤل الرئيسي حول تأثير عوائد الدخل للصناعة على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، اعتمدنا على الاستمارة في جمع البيانات، حيث تكونت الأخيرة من قسمين: يتعلق القسم الأول بمعلومات عامة للعمال حول (المنصب، مكان العمل، الأقدمية أو سنوات الخبرة بالمؤسسة والمديرية التي ينتمي إليها كل موظف)، أما القسم الثاني فيتعلق بآراء مدراء وإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حول مختلف عوائد الدخل سواء المطبقة من قبل المؤسسة من خلال مختلف الاستراتيجيات التي تتخذها لتحقيق أهدافها أو تلك التي ترتبط بهيكل صناعة الكوابل بالجزائر، وتأثير ذلك على أدائها من خلال مؤشر الربحية، وينقسم هذا القسم بدوره إلى

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

محورين يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل (عوائد الدخل للصناعة) حيث تضمن سبعة وخمسون عبارة لقياس إحدى عشرة بعدا مصنفة ما بين عوائد الدخل الهيكلية والتي تنقسم إلى اقتصاديات الحجم (خمس عبارات)، المزايا المطبقة للتكاليف (ست عبارات)، التميز في المنتجات (خمس عبارات)، الحواجز القانونية (خمس عبارات). أما الصنف الثاني لعوائد الدخل والمتمثل في عوائد الدخل الاستراتيجية والتي قسمت إلى: التكاليف غير قابلة للاسترداد (ست عبارات)، استراتيجيتي السعيرين الحد والافتراضي (أربع عبارات)، فائض الطاقة (خمس عبارات)، التكامل العمودي (ثلاث عبارات)، البحث والتطوير (سبع عبارات)، الوصول إلى قنوات التوزيع (ست عبارات)، الإعلان والإشهار (ست عبارات). أما المحور الثاني للاستبيان فقد تضمن عشرون عبارة حول أثر عوائد الدخل للصناعة (الهيكلية، الاستراتيجية) على أداء المؤسسة من خلال مؤشر الربحية.

الفرع الثاني: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS إصدار 21 في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية¹، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتقاطع ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة²، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة³، وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات⁴.
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المئوية⁵، وهو مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي وهو دالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع⁶.

¹ دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 199.

² شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

³ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

⁴ جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000، ص 31.

⁵ المرجع السابق، ص 72.

⁶ نافذ محمد بركات، محاضرات في التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013-2013، ص 78.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (x,y) ، ويقاس قوة العلاقة، و تتراوح قيمته بين -1 و $+1$ حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من $+1$ ، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة¹.

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%².

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis: يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة مدى صدق وثبات الاستبانة رغبة منا في التأكد من أن النتائج المتحصل عليها تتمتع بدرجة من الثقة ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: حساب ثبات الاستبانة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج³.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لكل متغير بجميع أبعاده للعينة المشار إليها سابقا، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 448.

² Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 53.

³ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

الجدول (03-09): معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
X	المحور الأول: عوائد الدخول للصناعة		
Xa	1- عوائد الدخول الهيكلية	21	0.828
Xa1	البعد الأول: اقتصاديات الحجم	05	0.805
Xa2	البعد الثاني: المزايا المطلقة للتكاليف	06	0.701
Xa3	البعد الثالث: التميز في المنتجات	05	0.763
Xa4	البعد الرابع: الحواجز القانونية	05	0.784
Xb	2- عوائد الدخول الاستراتيجية	36	0.776
Xb1	البعد الأول: التكاليف غير قابلة للاسترداد	05	0.875
Xb2	البعد الثاني: استراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي	04	0.835
Xb3	البعد الثالث: فائض الطاقة	05	0.891
Xb4	البعد الرابع: التكامل العمودي	03	0.829
Xb5	البعد الخامس: البحث والتطوير	07	0.827
Xb6	البعد السادس: الوصول إلى قنوات التوزيع	06	0.819
Xb7	البعد السابع: الإعلان والإشهار	06	0.852
Y	المحور الثاني: أداء المؤسسة من خلال ربحية المؤسسة	20	0.894
	معامل الثبات العام	77	0.835

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول (03-09) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.835) لإجمالي فقرات الاستبيان السبعة وسبعون، فيما تراوح تباين المحاور ما بين (0.701) كحد أدنى وبين (0.894) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

إن أول ما يخطر على بال أي لباحث هو ما يعرف بالصدق الافتراضي والذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه، ويعرف بالصدق الظاهري إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، وفي الحقيقة لا يكفي بهذا الأسلوب بالرغم من أنه خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم من خلال الآتي.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أولاً: قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. لذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات ارتباط كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه. حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالعبارة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

1- المحور الأول: عوائد الدخل للصناعة

- بالنسبة لعوائد الدخل الهيكلية

الجدول (03-10): الصدق الذاتي لعبارات لبعد اقتصاديات الحجم

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,553**	0.000
2	0,837**	0.000
3	0,864**	0.000
4	0,806**	0.000
5	0,697**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

** قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة يساوي 0.01.

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والبعد نفسه دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.553 فيما كان الحد الأعلى 0.864 عليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخلياً مع بعد اقتصاديات الحجم.

الجدول (03-11): الصدق الذاتي لعبارات بعد المزايا المطلقة للتكاليف.

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,723**	0.000
2	0,785**	0.000
3	0,537**	0.000
4	0,693**	0.000
5	0,588**	0.000
6	0,558**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المزايا المطلقة للتكاليف تراوحت قيمتها بين 0.537 و 0.785 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-12): الصدق الذاتي لعبارات بعد التميز في المنتجات

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,604**	0.000
2	0,770**	0.000
3	0,861**	0.000
4	0,769**	0.000
5	0,611**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد التميز في المنتجات تراوحت قيمتها بين 0.604 و 0.861 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-13): الصدق الذاتي لعبارات بعد الحواجز القانونية

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,712**	0.000
2	0,716**	0.000
3	0,849**	0.000
4	0,747**	0.000
5	0,658**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الحواجز القانونية في المنتجات تراوحت قيمتها بين 0.658 و 0.849 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-14): الصدق الذاتي للأبعاد المحددة لعوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الهيكلية

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
اقتصاديات الحجم	0,712**	0.000
المزايا المطلقة للتكاليف	0,740**	0.000
التميز في المنتجات	0,753**	0.000
الحواجز القانونية	0,737**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المحددة لعوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الهيكلية تراوحت قيمتها بين 0.712 و 0.753 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي للعلاقة بين الأبعاد ومتغير العوائد الهيكلية.

- بالنسبة لعوائد الدخل الاستراتيجية

الجدول (03-15): الصدق الذاتي لعبارات بعد التكاليف غير قابلة للاسترداد

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,875**	0.000
2	0,880**	0.000
3	0,849**	0.000
4	0,788**	0.000
5	0,714**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد التكاليف غير قابلة للاسترداد تراوحت قيمتها بين 0.714 و 0.880 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-16): الصدق الذاتي لعبارات بعد استراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,864**	0.000
2	0,901**	0.000
3	0,799**	0.000
4	0,735**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد إستراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي تراوحت قيمتها بين 0.735 و 0.901 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-17): الصدق الذاتي لعبارات بعد فائض الطاقة

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,776**	0.000
2	0,892**	0.000
3	0,886**	0.000
4	0,869**	0.000
5	0,767**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد فائض الطاقة تراوحت قيمتها بين 0.735 و 0.901 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-18): الصدق الذاتي لعبارات بعد التكامل العمودي

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,925**	0.000
2	0,901**	0.000
3	0,812**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد التكامل العمودي تراوحت قيمتها بين 0.812 و0.925 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-19): الصدق الذاتي لعبارات البحث والتطوير

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,772**	0.000
2	0,744**	0.000
3	0,715**	0.000
4	0,674**	0.000
5	0,790**	0.000
6	0,790**	0.000
7	0,603**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد البحث والتطوير تراوحت قيمتها بين 0.603 و0.790 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-20): الصدق الذاتي لعبارات الوصول إلى قنوات التوزيع

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,725**	0.000
2	0,790**	0.000
3	0,790**	0.000
4	0,769**	0.000
5	0,778**	0.000
6	0,580**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الوصول إلى قنوات التوزيع تراوحت قيمتها بين 0.580 و0.790 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-21): الصدق الذاتي لعبارات الإعلان والإشهار

العبارات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,653**	0.000
2	0,852**	0.000
3	0,867**	0.000
4	0,807**	0.000
5	0,751**	0.000
6	0,751**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الإعلان والإشهار تراوحت قيمتها بين 0.653 و0.867 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لهذا البعد.

الجدول (03-22): الصدق الذاتي للأبعاد المحددة لعوائد الدخل الاستراتيجية وعوائد الدخل

الاستراتيجية

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
التكاليف غير قابلة للاسترداد	0,746**	0.000
السعر الحد والسعر الافتراضي	0,731**	0.000
فائض الطاقة	0,849**	0.000
التكامل العمودي	0,800**	0.000
البحث والتطوير	0,785**	0.000
الوصول إلى قنوات التوزيع	0,781**	0.000
الإعلان والإشهار	0,767**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المحددة لعوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الهيكلية تراوحت قيمتها بين 0.731 و0.849 أي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% والتي تشير إلى قوة العلاقة بين الأبعاد المحددة لعوائد الدخل الاستراتيجية وعوائد الدخل الاستراتيجية وهو ما يؤكد الصدق الذاتي للعلاقة بين المتغير وأبعاده.

الجدول (03-23): الصدق الذاتي لمتغيري العوائد الهيكلية والعوائد الاستراتيجية في إعاقه الدخل

لصناعة الكوابل

عوائد الدخل لصناعة الكوابل	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
عوائد الدخل الهيكلية	0,768**	0.000
عوائد الدخل الاستراتيجية	0,959**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يتضح من الجدول أن أهم محدد لعوائد الدخل لصناعة الكوابل تتمثل في عوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الاستراتيجية بحكم قوة العلاقة الناتجة عن حساب معامل الارتباط بمستوى ثقة 99%.

1- المحور الثاني: أداء المؤسسة من خلال مؤشر الربحية

الجدول (03-24): الصدف الذاتي لعبارة أداء المؤسسة

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	0,639**	0.000
2	0,740**	0.000
3	0,651**	0.000
4	0,539**	0.001
5	0,642**	0.000
6	0,670**	0.000
7	0,670**	0.000
8	0,518**	0.000
9	0,563**	0.010
10	0,570**	0.001
11	0,514*	0.027
12	0,541*	0.015
13	0,609**	0.000
14	0,719**	0.000
15	0,721**	0.000
16	0,696**	0.000
17	0,644**	0.000
18	0,594**	0.000
19	0,636**	0.000
20	0,554**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

** قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة يساوي 0.01.

* قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة يساوي 0.05.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال مؤشر الربحية تراوحت قيمتها بين 0.514 عند مستوى دلالة يساوي 0.05 و 0.740 عند مستوى ثقة 99% وهي قيم أكبر من 0.01 و 0.05 مما يؤكد الصدف الذاتي لهذا البعد. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب الإشارة إلى النتائج المتحصل عليها من تحليل آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة التي تدور حول إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المقترحة.

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابة أفراد العينة المدروسة، بالتالي يمكن وصف خصائصها طبقاً للنتائج المتحصل عليها الظاهرة الجدول التالي:

جدول (03-25): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

التمثيل البياني	النسبة المئوية (%)	التكرار	فئات المتغير	المتغير
<p>النسبة المئوية لفئات المتغير</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	54	27	ذكر	الجنس
	46	23	أنثى	
	100	50	المجموع	
<p>النسبة المئوية للفئات</p> <p>■ أقل من 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة ■ من 40 إلى 50 سنة ■ أكثر من 50 سنة</p>	22,0	11	أقل من 30 سنة	العمر
	40,0	20	من 30 إلى 40 سنة	
	34,0	17	من 40 إلى 50 سنة	
	4,0	2	أكثر من 50 سنة	
	100,0	50	المجموع	
<p>أقدمية أفراد العينة بالمؤسسة</p> <p>■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات ■ من 10 إلى 15 سنة ■ أكثر من 15 سنة</p>	28,0	14	أقل من 5 سنوات	الأقدمية أو سنوات الخبرة بالمؤسسة
	22,0	11	من 5 إلى 10 سنوات	
	22,0	11	من 10 إلى 15 سنة	
	28,0	14	أكثر من 15 سنة	
	100,0	50	المجموع	
<p>توزيع أفراد العينة حسب مديرية الإنتماء</p> <p>■ المديرية العامة ■ المديرية المالية والمحاسبية ■ مديرية الشراء ■ المديرية التقنية ■ المديرية التقنية والتجارية ■ مديرية الموارد البشرية والوسائل</p>	12,0	6	المديرية العامة	مديرية الإنتماء
	24,0	12	المديرية المالية والمحاسبية	
	6,0	3	مديرية الشراء	
	24,0	12	المديرية التقنية	
	24,0	12	المديرية التقنية والتجارية	
	10,0	5	مديرية الموارد البشرية والوسائل	
100,0	50	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 21

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

يعبر الجدول الإحصائي السابق عن الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، فبالنسبة لمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وبالرغم من ذلك فهي إلى حد ما متقاربة، أما بالنسبة لمتغير الفئة العمرية فكما نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 40 سنة هي الأكثر نسبة، تليها الفئة ما بين 40 إلى 50 سنة وأقل نسبة كانت للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 4% فقط. وباعتبار أن الاستبيان تم توزيعه على فئة الإطارات وأصحاب المناصب النوعية، حيث يلاحظ من خلال توزيع الفئة العمرية للعينة أنها تتناسب مع خاصية الوظيفة والمنصب.

أما فيما يخص متغير الأقدمية بمؤسسة صناعة الكوابل فقد أظهرت نتائج التحليل أن أكبر نسبة (28%) كانت لأصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات والأكثر من 15 سنة، بينما الذين تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة ما بين 5 إلى 10 سنوات و10 إلى 15 سنة فكانت نسبتهم متساوية ومساوية لـ 22% من أفراد العينة وهي متقاربة إلى حد ما مع أعلى نسبة. مما يدل على أن تقلد مناصب نوعية بالمؤسسة لا يعتمد بشكل أساسي على سنوات الخبرة بالمؤسسة بقدر ما يرتبط بعمر الموظف (حسب توزيع متغير الفئة العمرية).

بالنسبة لمتغير مديرية انتماء أفراد العينة فنلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للأفراد (24%) ينتمون إلى المديرية المالية والمحاسبية وكذا المديرية التقنية والمديرية التقنية والتجارية تليها المديرية العامة بنسبة (12%) وأقل نسبة كانت لموظفي مديرية الشراء ومديرية الموارد البشرية والوسائل ويرجع ذلك إلى التوزيع العشوائي للاستبيان.

الفرع الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة متغيرات الدراسة (عوائق الدخول للصناعة وأداء مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة) من خلال إجابات عينة الدراسة وتحليلها، وقبل ذلك نشير إلى أنه تم تقسيم الاستبيان إلى مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول (03-26): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	غير موافق إطلاقا
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	موافق جدا

المصدر: ناصر ي محمد الشريف، محاضرات منشورة في مقياس تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، سنة أولى ماستر في النشاط البدني

والرياضي المدرسي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس-، 2020/2019، ص43.

اعتمادا على النتائج الظاهرة في الجدول (03-26) يمكن على ضوءها تفسير إجابات أفراد العينة على العبارات المقترحة والمفسرة لأبعاد محاور متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أولاً: تشخيص المتغير المستقل

يوضح الجدول (03-27) مدى وجود عوائق الدخول لصناعة الكوابل سواء المطبقة من قبل مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة باعتبارها مؤسسة قائمة أو عوائق تتعلق بهيكل الصناعة في حد ذاتها.

جدول (03-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور عوائق الدخول لصناعة الكوابل

رقم العبارة	أبعاد متغير عوائق الدخول لصناعة الكوابل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة الموافقة	رتبة السؤال
1- عوائق الدخول الهيكلية						
1-1- اقتصاديات الحجم						
1	يمكن للمؤسسة الاستفادة من تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال زيادة حجم الإنتاج الحالي	4,5400	0,78792	موافق جدا	عالية	1
2	لا تمتلك المؤسسة البنية التحتية اللازمة لتكون قادرة على الإنتاج على نطاق أوسع	3,8600	0,72871	موافق	عالية	2
3	تواجه المؤسسة تحديات تنظيمية تعيق إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بزيادة حجم الإنتاج	3,4600	0,78792	موافق	عالية	3
4	تعتقد أن مؤسستك لديها طاقة إنتاجية أكبر من المؤسسات المنافسة	3,3000	0,86307	محايد	متوسطة	5
5	يمكن للمؤسسة زيادة طاقتها الإنتاجية من خلال استعمال نفس معدات الإنتاج في خطوط إنتاج منتجات أخرى لها	3,3600	0,82709	محايد	متوسطة	4
2-1 المزايا المطلقة للتكاليف						
1	تتعامل مؤسستكم مع موردين حصريين يصعب على المنافسين الوصول إليهم	3,4000	1,10657	موافق	عالية	2
2	تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع حصرية يصعب على المؤسسات المنافسة الوصول إليها	3,5000	0,86307	موافق	عالية	1
3	يمكن لمؤسستكم الحصول على عوامل إنتاج يصعب على المؤسسات المنافسة الحصول عليها	3,3400	0,77222	محايد	متوسطة	4
4	لديكم ميزة تفضيلية مع موردين يبيعون لكم المواد الأولية للإنتاج بأسعار أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3,3000	0,78895	محايد	متوسطة	5
5	لدى مؤسستكم تقنيات إنتاج أحسن من تلك التي تملكها المؤسسات المنافسة	3,3000	0,73540	محايد	متوسطة	6
6	يمكن للمؤسسة الحصول على رؤوس الأموال بكل سهولة وذلك لتوسيع طاقتها الإنتاجية وشراء معدات الإنتاج اللازمة	3,3400	0,62629	محايد	متوسطة	3

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

3-1 التميز في المنتجات					
2	عالية	موافق	0,53121	3,6160	
1	عالية	موافق جدا	0,81541	4,2200	1 توجد فروقات ملموسة بين منتجاتكم ونفس المنتجات للمؤسسات المنافسة
2	عالية	موافق	0,75593	3,8000	2 منتجاتكم أحسن جودة مقارنة بنفس المنتجات للمؤسسات المنافسة
3	عالية	موافق	0,69985	3,4000	3 منتجات مؤسستكم جذابة بصريا مقارنة بالمنتجات المنافسة
5	متوسطة	محايد	0,67763	3,3000	4 يلعب إسم مؤسستكم دورا هاما في زيادة ولاء عملائكم لشراء منتجاتكم
4	متوسطة	محايد	0,74942	3,3600	5 تتعهد مؤسستكم عند إنشائها لنقاط بيع منتجاتها أن تكون قريبة من عملائها
4	متوسطة	محايد	0,60008	3,2480	4-1 الحواجز القانونية
1	متوسطة	موافق	0,94761	3,4000	1 هناك قوانين الحكومية تشكل عائقا أمام تطوير نشاط مؤسستكم
2	متوسطة	محايد	0,73540	3,3000	2 هناك سياسة حكومية اقتصادية تمنع احتكار سوق صناعة الكوابل
4	متوسطة	محايد	0,80026	3,1800	3 تضع الحكومة قواعد ولوائح تتعلق بحضر قنوات التوزيع الحصرية
5	متوسطة	محايد	0,76559	3,1600	4 قيام الحكومة بتشجيع الاستثمار من خلال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يهدد مكانة مؤسستكم في السوق
3	متوسطة	محايد	0,83299	3,2000	5 تضع الحكومة قيود صارمة لمنح ترخيص صناعة الكوابل لأصحاب المشاريع
2	عالية	موافق	0,50008	3,4161	2- عوائق الدخول الاستراتيجية
6	متوسطة	محايد	0,74353	3,3320	1-2 التكاليف غير قابلة للاسترداد
1	عالية	موافق	1,16339	3,5600	1 لن يكون من السهل إعادة بيع معدات المؤسسات الحديثة في مجال صناعة الكوابل في حال تعرضها لصعوبات مالية
2	متوسطة	محايد	0,90102	3,3800	2 لن يكون من السهل إعادة بيع معدات المؤسسات الحديثة في مجال صناعة الكوابل في حال اتخاذها لقرار توقيف نشاطها والخروج من السوق
3	متوسطة	محايد	0,93131	3,3000	3 يتطلب تطوير منتجات جديدة غير موجودة في السوق تخصيص فريق عمل لذلك

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

5	متوسطة	محايد	0,69985	3,2000	يتطلب تطوير منتجات جديدة غير موجودة في السوق تخصيص وقت كبير	4
4	متوسطة	محايد	0,78999	3,2200	يتطلب الدخل لسوق صناعة الكوابل رأس مال ضخم جدا لشراء المعدات والتجهيزات اللازمة للصناعة	5
3	متوسطة	محايد	0,66094	3,3800	2-2 استراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي	
1	عالية	موافق	1,03510	3,7000	تبيع مؤسستكم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المؤسسات المنافسة	1
2	متوسطة	محايد	0,79821	3,3400	طبقت مؤسستكم أسعارا منخفضة جدا على منتجاتها لا تكاد تحقق لها أرباحا هدفتم من خلالها إخراج بعض المنافسين من السوق	2
4	متوسطة	محايد	0,70826	3,2200	باعت مؤسستكم منتجاتها بأسعار حققت لها خسارة هدفت من خلالها تهديد المنافسين الجدد في السوق.	3
3	متوسطة	محايد	0,63278	3,2600	يعتبر السعر أهم عامل لدى مؤسستكم تستطيع التحكم فيه في حال وجود تهديد على المؤسسة من قبل المؤسسات الجديدة في السوق	4
1	عالية	موافق	0,69159	3,5920	3-2 فائض الطاقة	
1	عالية	موافق جدا	0,84007	4,2200	هناك منافسة شرسة في السوق تتطلب من المؤسسة استخدام كل طاقتها الإنتاجية لزيادة حجم إنتاجها	1
2	عالية	موافق	0,80204	3,6400	الوجود القوي للمنتجات المستوردة في مراكز التوزيع المختلفة يشجع الطلب على المنتجات الخاصة بمؤسستكم	2
3	عالية	موافق	0,88617	3,5200	تستخدم المؤسسة طاقتها الإنتاجية بنسبة 100% لإغراق السوق	3
4	متوسطة	محايد	0,72534	3,3800	المنافسون الرئيسيون لمؤسستكم هم الذين لديهم طاقة إنتاجية ضخمة	4
5	متوسطة	محايد	0,88063	3,2000	يعطي الموقع الاستراتيجي لمؤسستكم ميزة تنافسية هامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة فيما يتعلق بالبنية التحتية والمرافق الأساسية مما يساعد في زيادة الطاقة الإنتاجية	5
5	متوسطة	محايد	0,70118	3,3533	4-2 التكامل العمودي	
1	عالية	موافق	1,05444	3,4800	استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات لديها قنوات توزيع لبيع منتجاتها	1

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

2	متوسطة	محايد	0,64681	3,3000	استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات منتجة للمواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج (مواد أولية، طاقة، سلع نصف مصنعة ...)	2
3	متوسطة	محايد	0,67128	3,2800	استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات النقل لنقل منتجاتها إلى مختلف نقاط بيع منتجاتها أو خدمة التوصيل لعملائها	3
7	متوسطة	محايد	0,55792	3,3114	5-2 البحث والتطوير	
1	عالية	موافق	1,09246	3,5200	تقوم المؤسسة بالبحوث والتجارب لتطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة	1
2	عالية	موافق	0,70682	3,4800	يعد تطوير نوع جديد من الكوابل بالمؤسسة عملية معقدة	2
3	عالية	موافق	0,78792	3,4600	من الصعب العثور على عمالة متخصصة (في مجال ابتكار منتجات جديدة)	3
4	عالية	موافق	0,83299	3,4000	تعمل إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين في مجال الابتكار لتسهيل إدخال منتجات جديدة	4
5	متوسطة	محايد	0,81716	3,1600	تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة من الموظفين وتدعمها	5
6	متوسطة	محايد	0,61445	3,1000	تطبق الإدارة الأفكار الجديدة من الموظفين	6
7	متوسطة	محايد	0,61974	3,0600	تمتلك مؤسستكم أحدث المعدات في مجال الإنتاج	7
2	عالية	موافق	0,60633	3,5833	6-2 الوصول إلى قنوات التوزيع	
2	عالية	موافق	1,00224	3,6600	هناك عراقيل تمنع المؤسسة من الوصول إلى بعض قنوات التوزيع التي ترغب في استهدافها	1
3	عالية	موافق	0,78870	3,4800	صعوبة الوصول إلى نقاط البيع تشكل عائقاً أمام تطوير منتجات المؤسسة	2
4	عالية	موافق	0,80812	3,4000	من الصعب العثور على عملاء خارج المنطقة	3
6	متوسطة	محايد	0,87155	3,3400	المبيعات والتسويق بالمؤسسة يتم بشكل أكبر على المستوى المحلي	4
5	متوسطة	محايد	0,74942	3,3600	المبيعات والتسويق بالمؤسسة يتم بشكل أكبر على المستوى الدولي	5
1	عالية	موافق جدا	0,77749	4,2600	قد تكون الاتفاقيات بين شركات إنتاج الكوابل الكبرى ومراكز التوزيع المختلفة مشكلة بالنسبة للمؤسسة	6
4	متوسطة	محايد	0,60163	3,3500	7-2 الإعلان والإشهار	
1	عالية	موافق	0,87155	3,6600	هناك ولاء لمنتجات المؤسسة من قبل فئة معينة من المتعاملين الدائمين	1
2	عالية	موافق	0,83520	3,4200	تتفق المؤسسة مبالغ كبيرة للترويج على منتجاتها	2

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

3	يتطلب استثمار مؤسستكم في الإعلان والتسويق حجماً كبيراً من المهارات والوقت	3,2200	0,84007	محايد	متوسطة	6
4	لدى مؤسستكم صعوبة في الترويج لمنتجاتها	3,2600	0,80331	محايد	متوسطة	5
5	يتم الإعلان الخاص بمنتجات مؤسستكم على المستوى المحلي فقط	3,2800	0,75701	محايد	متوسطة	3
6	تستثمر مؤسستكم في اسم علامتها التجارية	3,2600	0,63278	محايد	متوسطة	4
عوائد الدخل لصناعة الكوابل (المتغير المستقل)						
		3,4386	0,41028	موافق	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

1- تحليل إجابات أفراد عينة البحث فيما يخص عوائد الدخل لصناعة الكوابل

تبعاً للجدول رقم (03-27) المتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور عوائد الدخل لصناعة الكوابل والذي يمثل في الأساس المتغير المستقل للدراسة، والذي يشمل بعدين أساسيين يتمثلان في العوائد الهيكلية للصناعة والعوائد الاستراتيجية للمؤسسة، كما يشمل كل بعد على مجموعة من المحددات التي سنحاول تبيان أهميتها من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المحددة باستبيان البحث والتي تظهر أن إجاباتهم بين العالية والمتوسطة بانحرافات معيارية على العموم متوسطة، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، أي أن معدل الثقة في النتائج المتحصل عليها كبير، وسنحاول من خلال الآتي إظهار النتائج وفقاً لما تحصلنا عليه من خلال الجدول (03-27).

- بالنسبة لعوائد الدخل الهيكلية

بلغ متوسطه الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على وجود هاته الحواجز 3.47 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.37، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمحددات هذا البعد:

يتضح عند تحليل محددات هذا البعد أن اقتصاديات الحجم أهم عائق من بين عوائد الدخل الهيكلية للصناعة محل الدراسة بمتوسط 3.70 وانحراف معياري 0.5، أما بالنسبة لعبارات هذا المحدد فنجدها مرتبة حسب الأهمية كما هو مشار إليه بالجدول (03-27) والذي نشير فيه باختصار إلى أن المؤسسة يمكن أن تحقق وفورات الحجم باستخدام طاقتها الإنتاجية الحالية وهذا لا يعني أن حجمها أكبر من حجم المنافسين في السوق، بالإضافة إلى أن إجابة أفراد العينة فيما يخص العبارة الأخيرة المتعلقة بإمكانية الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج في إطار استراتيجية التوزيع المرتبط، رغبة منها في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج فقد كان متوسطاً مقارنة بالعبارات الأخرى.

أما بالنسبة للتمييز في المنتجات فقد احتلت المرتبة الثانية في الترتيب من ناحية الأهمية كعائق من عوائد الدخل الهيكلية لصناعة الكوابل بمتوسط حسابي 3.61 بانحراف معياري 0.53، أما بالنسبة لعبارات هذا المحدد فترتيبها حسب الأهمية كما هو مشار إليه في نفس الجدول والتي يتضح من خلال

المعطيات أن منتجات المؤسسة محل الدراسة تتمتع بالجودة العالية والتميز مقارنة بمنتجات المنافسين لها في الصناعة.

بالنسبة للمزايا المطلقة للتكاليف والذي يعتبر من محددات العوائق الهيكلية للدخول فتحتل المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي يساوي 3.36 وانحراف معياري يساوي 0.52، ويمكن تحليل هذا المحدد انطلاقاً من متوسط إجابات أفراد العينة والتي تركزت في أن المؤسسة لديها نقاط بيع أهم من تلك التي تملكها المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى إمكانية حصول المؤسسة على الموارد المالية بسهولة (ويرجع الأمر كما رأينا في تحليل الاستقلال المالي للمؤسسة كيف أنها تتمتع بالملاءة المالية نظراً لحجم مبيعاتها وإيراداتها الناتجة عن فعالية نشاطها كمؤسسة تهدف إلى تحقيق الأرباح)، أما بالنسبة لإمكانية المؤسسة الحصول على عوامل إنتاج يصعب على المنافسين الحصول عليها أو علاقتها بموردين يبيعون لها المواد الأولية بأسعار تفضيلية مقارنة بالمنافسين فقد كان اتفاق إجاباتهم متوسطاً.

بالنسبة لمحدد العوائق القانونية لبعدها الهيكلي، تتركز فيها إجابات الأفراد على ما يتعلق بوجود قوانين تمنع الاحتكار، بالإضافة إلى أن تشجيع الدولة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يهدد مؤسسة صناعة الكوابل، أما الأمر المعرقل لنشاطها فيتمثل في وجود قواعد قانونية تعرقل توسيع المؤسسة لنشاطها.

- بالنسبة لعوائق الدخول الاستراتيجية

فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 3.41 بانحراف معياري 0.50 وهو ما يمثل درجة موافقة عالية، وسنحاول من خلال الآتي شرح أهمية كل محدد من محددات هذا البعد لمعرفة الجانب الاستراتيجي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة فيما يتعلق بوضع حواجز تمنع دخول المؤسسات المنافسة للسوق.

عند ترتيب درجات الموافقة على محددات بعد الحواجز الاستراتيجية نجد أن سياسة فائض الطاقة تأخذ الرقم الأول في الترتيب والأهمية، حيث كانت درجة الموافقة عليها تقدر بـ 3.59 بانحراف معياري 0.69، كما يتضح من خلال تحليل الإجابات المتعلقة بعبارات هذا المحدد أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحاول استخدام كل طاقتها الإنتاجية رغبة منها في زيادة المبيعات في السوق نظراً لحدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى، تليها سياسة الوصول إلى قنوات التوزيع بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 0.60، وعند تحليل هذا المحدد الاستراتيجي من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن أهم سبب لعدم قدرة المؤسسة في توسيع نقاط بيعها واستهداف أسواق كبيرة يعود إلى قوة المنافسين لها في السوق خاصة مؤسستي السويدي وبن ذهبية اللتين تحتلان نسبة كبيرة من سوق الكوابل على المستوى المحلي. وبالرغم من قيام مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بإنشاء نقاط بيع مختلفة على المستوى الوطني لكنها لم تتوسع مثل المنافسين، ويرجع السبب في ذلك حسب إجابات إدارات المؤسسة إلى أن المؤسسات المنافسة تنتج نفس المنتجات بأسعار أقل من مؤسستهم، الأمر الذي يشجع الطلب على منتجاتهم، ويعود فارق السعر على

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أن منتجات المؤسسة محل الدراسة تركز على الجودة بالدرجة الأولى، مهما كلفها الأمر، أي أن منتجاتها أحسن جودة وأعلى تكلفة وسعر. لذلك فهي تركز على سياسة الإنتاج، كما رأينا سابقا، بالحجم الكبير.

بالنسبة لاستراتيجيتي السعد الحد والسعر الافتراضي نلاحظ أنها تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.66، كما يوضح تحليل معطيات الجدول (03-27) فيما يتعلق بهذا المحدد الاستراتيجي إلى أن المؤسسة تحاول أن تبيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المؤسسات المنافسة لكن لم يصل بها الأمر إلى تحديد أسعار دنيا تعلم أنها تسبب خسائر للمؤسسة أي أن استراتيجية السعر الافتراضي لم يسبق وأن طبقتها لغاية طرد المنافسين المحتملين لها.

تحتل سياسة الإعلان والإشهار، حسب إجابات أفراد العينة، المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 0.35 وانحراف معياري 0.60، كما يتضح من خلال تحليل معطيات الجدول (03-27) لهذه السياسة أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على ولاء العملاء الدائمين لمنتجاتها، وتخصص مبالغ مالية من أجل سياسة الترويج لمنتجاتها ويتفق الأمر كما رأينا سابقا من خلال تحليل المعطيات المالية للمؤسسة. وسياسة الترويج تنحصر على المستوى المحلي فقط.

تلي استراتيجية الإعلان والإشهار من حيث الأهمية استراتيجية التكامل العمودي بمتوسط حسابي 0.35 وانحراف معياري 0.70، حيث نجد انطلاقا من نتائج الإجابات المتحصل عليها أن المؤسسة تعتمد على هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بجانب التوزيع والتسويق ونقاط البيع بالدرجة الأولى، أما فيما يتعلق بالإجابات المرتبطة بقيام المؤسسة بالاستعانة بهذه الاستراتيجية مع مؤسسات تبيع لها المواد الأولية أو مؤسسات نقل البضاعة فقد كانت الإجابة متوسطة.

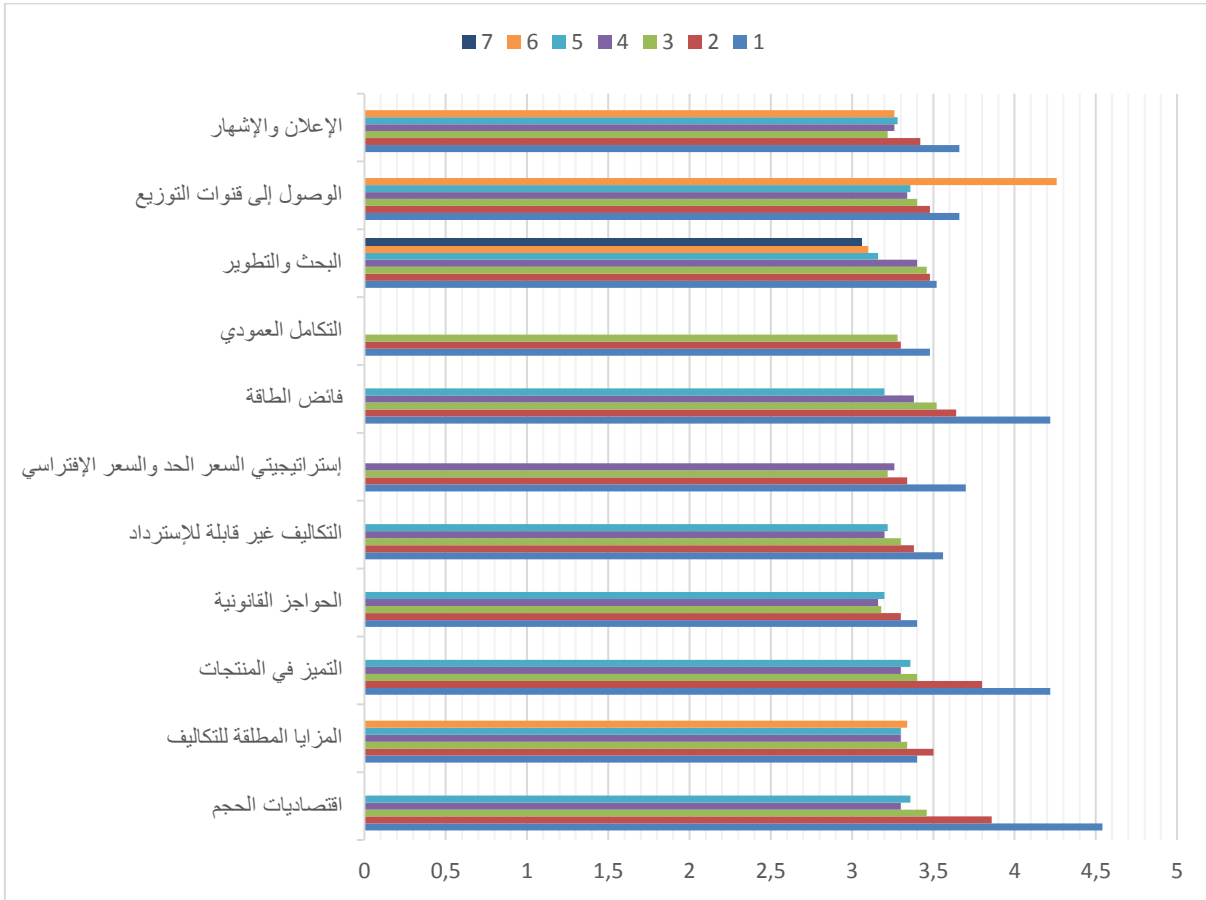
تحتل سياسة التكاليف الغارقة أو ما يطلق عليها بالتكاليف غير قابلة للاسترداد المرتبة السادسة من حيث الأهمية في ترتيب استراتيجيات عوائد الدخل بالنسبة للمؤسسة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.74 وبالنظر إلى ترتيب العبارات من حيث الأهمية لهذا المحدد نجد أن هذه السياسة تعود بالدرجة الأولى إلى عدم قدرة الوافد الجديد للخروج من السوق في حال عدم قدرته على المنافسة في هذه الصناعة، وأن تطوير منتج جديد يتطلب تخصيص فريق عمل كبير مما يجعل من الوافدين الجدد للسوق يتخوفون من جانب هذا النوع من التكاليف الذي يعتبر غير قابل للاسترداد.

تعتبر استراتيجية البحث والتطوير من الاستراتيجيات الأقل أهمية لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال ما توضحه نتائج الجدول (03-27) بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.55 بالرغم من قيام المؤسسة بسياسات البحث والتطوير وامتلاكها دائرة معنية بهذا المجال، كما أن هذه السياسة تعتبر عملية معقدة وتتطلب عمالة ذات كفاءة عالية.

يمكن إسقاط معطيات الجدول (03-27) على المنحنى (03-05) وذلك تتضح أكثر أهمية كل محدد من محددات عوائد الدخل سواء الهيكلية أو الاستراتيجية وأهمية كل عبارة حسب النتائج المتحصل عليها من خلال متوسطات إجابة أفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

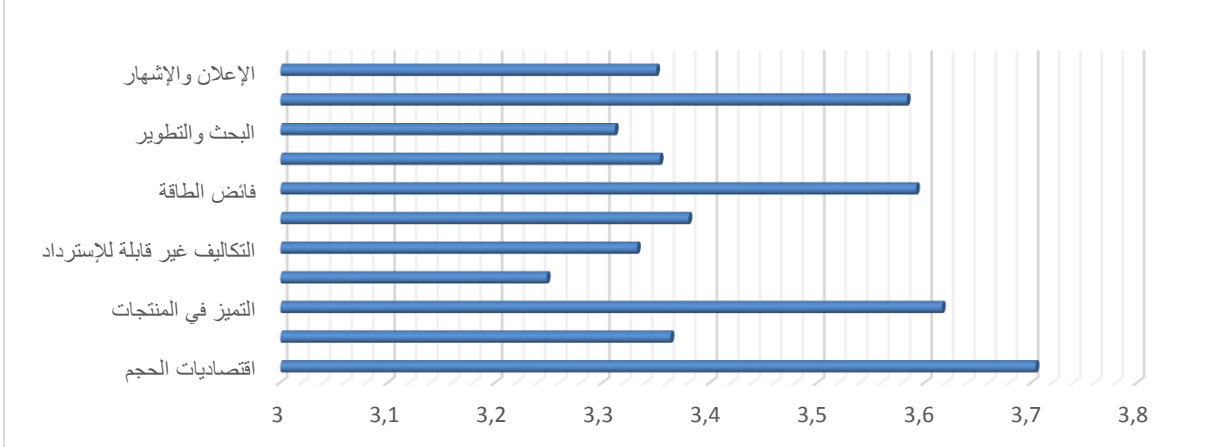
شكل (03-05): متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول لصناعة الكوابل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (03-27)

شكل (03-06): متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول

لصناعة الكوابل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول (03-27)

ثانيا: تشخيص المتغير التابع

يلخص الجدول (03-28) النتائج المتحصل عليها نتيجة تحليل إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير

أبعاد المتغير المستقل بمحدداته على أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

جدول (03-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة

رقم العبارة	أبعاد متغير عوائق الدخول لصناعة الكوابل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	درجة الموافقة	رتبة السؤال
1	تساهم الزيادة في حجم الإنتاج إلى تراجع التكاليف الكلية للإنتاج لدى المؤسسة	3,5600	1,01338	موافق	عالية	3
2	تعتقد أن إنتاجك بكميات كبيرة يشكل عائقاً أمام دخول منافسين جدد لصناعة الكوابل	3,5000	0,70711	موافق	عالية	4
3	تطوير نوع جديد من منتجات المؤسسة مكلف للغاية	3,3600	0,87505	محايد	متوسطة	7
4	قيام إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين لتسهيل إدخال منتجات جديدة يحملها تكاليف كبيرة	3,4400	0,81215	موافق	عالية	5
5	تبرم المؤسسة عقود مع الموردين لتخفيض تكاليف الحصول على المواد الأولية للإنتاج	3,2200	0,84007	محايد	متوسطة	14
6	تتوفر المؤسسة على عمالة ماهرة توفر لها تكاليف التدريب	3,2800	0,75701	محايد	متوسطة	9
7	هناك تسهيلات حكومية فيما يخص الجانب الضريبي	3,2000	0,78246	محايد	متوسطة	13
8	هناك عراقيل حكومية تحول دون توسع نشاط المؤسسة	3,1200	0,74615	محايد	متوسطة	16
9	تتحمل مؤسستكم مصاريف بيع عالية ناتجة عن عدم امتلاكها وسائل نقل وتوصيل لمنتجاتها إلى العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3,1000	0,70711	محايد	متوسطة	17
10	تعتبر الحملات الإعلانية باهظة الثمن تحمل المؤسسة تكاليف عالية	3,0600	0,71171	محايد	متوسطة	18
11	ساهم الإعلان والإشهار في الترويج لمنتجاتكم في زيادة حجم مبيعاتكم	3,2000	0,75593	محايد	متوسطة	11
12	زيادة حجم مبيعاتكم يرجع إلى جودة منتجاتكم مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة	3,3000	0,83910	محايد	متوسطة	8
13	ترجع الزيادة في حجم المبيعات إلى جاذبيتها مقارنة بنفس المنتجات للمؤسسات المنافسة	4,1800	0,77433	موافق	عالية	1
14	ساهمت العلامة التجارية لمؤسستكم بشكل كبير في زيادة حجم مبيعاتكم	3,6600	0,96065	موافق	عالية	2
15	بيع المؤسسة بأسعار أقل من منافسيها يؤثر سلباً على أرباحها	3,4000	0,85714	موافق	عالية	6

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

12	متوسطة	محايد	0,75593	3,2000	امتلاك المؤسسة قنوات توزيع كبيرة ساهم في زيادة حجم مبيعاتها	16
10	متوسطة	محايد	0,86402	3,2200	تستحوذ مؤسستكم على نقاط بيع أكثر من نقاط بيع المؤسسات المنافسة	17
20	متوسطة	محايد	0,78246	3,0000	ساهمت عمليات اندماج مؤسستكم مع مؤسسات أخرى (سواء موردين أو مؤسسات نقل) في تخفيض التكاليف	18
19	متوسطة	محايد	0,71400	3,0200	تعقد أن مؤسستك تسيطر على سوق صناعة الكوابل	19
15	متوسطة	محايد	0,72871	3,1400	قيام المؤسسات المنافسة بوضع إعلانات لمنتجاتها بالموازات مع إعلانكم لمنتجاتكم أثر على علامتكم التجارية بالسلب مما أدى إلى تراجع مبيعاتكم في السوق	20
	متوسطة	محايد	0,46229	3,3080	أداء المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS إصدار 21

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة بالجدول أعلاه والمتعلقة أساسا بإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في أداء المؤسسة الصناعية مستعنيين في ذلك على مؤشر الربحية. حيث اشتمل على 20 سؤالا يتضمن مدى وجود علاقة بين كل محدد من محددات عوائد الدخل ببعديه الهيكلي والاستراتيجي على مؤشر الربحية لأداء المؤسسة ويمكن تلخيص هذه النتائج، حسب أهميتها، في النقاط التالية وذلك انطلاقا من قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة ودرجة تشتت الإجابة، والمرتبة ترتيبيا تصاعديا كما هو واضح.

يرجع أهم عامل من عوامل زيادة مبيعات المؤسسة إلى جاذبية منتجاتها مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، بالإضافة إلى علامتها التجارية التي كان لها دور كبير في ذلك مما يشير إلى أهمية التميز في المنتجات كاستراتيجية تساعد المؤسسة في الحفاظ على بقائها.

بالإضافة إلى أهمية استراتيجية التميز كعائق من عوائد الدخل للسوق، نجد أن المؤسسة تحاول الاعتماد على الإنتاج بالحجم الكبير نظرا لحجمها وطاقتها الإنتاجية الضخمة رغبة منها للتقليل من حجم التكاليف، الأمر الذي يعرقل دخول المؤسسات الجديدة للسوق مما يظهر أهمية هذا العامل الهيكلي لعوائد الدخل الذي يؤثر إيجابيا على أداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

تحمل المؤسسة تكاليف عالية فيما يخص تدريب عمالها فيما يخص إدخال منتجات جديدة أو تقنيات جديدة لمنتجاتها، الأمر الذي يؤخذ في الحسبان عند دخول وافد جديد للصناعة.

بالنسبة لسياسة السعر الحد وبما أن تأثيرها سيكون سلبي على أرباحها، فنجد أن المؤسسة لا تفضل تطبيقها.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائق الدخول على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ترجع زيادة حجم مبيعات المؤسسة بالدرجة الأولى جودتها مقارنة بمنتجات المنافسين لها بالسوق. الأمر الذي يتوافق مع نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع أحد إطارات المؤسسة. أما باقي العبارات المتعلقة بتأثير عوائق الدخول لصناعة الكوابل على مؤسسة ENIBISKRA فيتضح من خلال متوسطات الإجابة أن درجة موافقتهم عليها متوسطة، مما يدل على أن أهم حواجز الدخول لهذه الصناعة هي عوائق هيكلية بالدرجة الأولى، إذ يتعلق الأمر باقتصاديات الحجم والتميز في المنتجات خاصة فيما يتعلق بالجودة لأن هدفها منصب على عرض منتجات عالية الجودة وهو ما يميزها عن باقي المنافسين في السوق.

شكل (03-07): متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع عوائق الدخول لصناعة الكوابل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول (03-27)

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة والوقوف على نتائجها نقوم أولاً بتحليل تلك العلاقة القائمة بين عوائد الدخل ومحدداته المختلفة كمتغير مستقل وأداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال مؤشر الربحية كمتغير تابع ويكون ذلك من خلال دراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: بالنسبة للعلاقة العامة لعوائد الدخل وربحية المؤسسة

سنقوم في هذه الحالة بدراسة مدى وجود تأثير لعوائد الدخل على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وذلك من خلال الخطوات التالية:

1- دراسة المعنوية لنموذج الانحدار

لتحديد إن كانت هناك علاقة قائمة بين متغيري عوائد الدخل لصناعة الكوابل وأداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتحديد نوع العلاقة وقوتها نقوم بتحديد وتحليل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين هذين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:
في هذه الحالة لدينا:

- الفرض الصفري H_0 : نموذج الانحدار غير معنوي أي أن المتغير المستقل (عوائد الدخل للصناعة) لا تؤثر على المتغير التابع (أداء المؤسسة).
- الفرض البديل H_1 : نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغيرات المستقلة (عوائد الدخل للصناعة) تؤثر على المتغير التابع (أداء المؤسسة).

جدول (03-29): نتائج الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,782 ^a	,611	,603	,29124	1,909

a. Predictors: (Constant), عوائد الدخل لصناعة الكوابل

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث بلغت قيمته 0.782 يعني ارتباط طردي قوي بقيمة معامل التحديد 0.611 وقيمة معامل التحديد المعدل 0.603 أي أن عوائد الدخل تفسر 60% من التباين أو التغير الحاصل في أداء المؤسسة.

جدول (03-30): نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,400	1	6,400	75,460	,000 ^a
Residual	4,071	48	,085		
Total	10,472	49			

a. Predictors: (Constant), عوائد الدخل لصناعة الكوابل

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

يوضح الجدول (03-30) جودة النموذج الخطي أي مدى إمكانية الاعتماد على نتائجه، حيث نلاحظ أن الدلالة sig الخاصة بـ F هي (0.000) وهي أقل من (0.05)، بالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي أي يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل.

2- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى) ويكون ذلك من خلال:

- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test)

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي klogmogrov-smirnov و shapiro-wilk، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (03-31): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

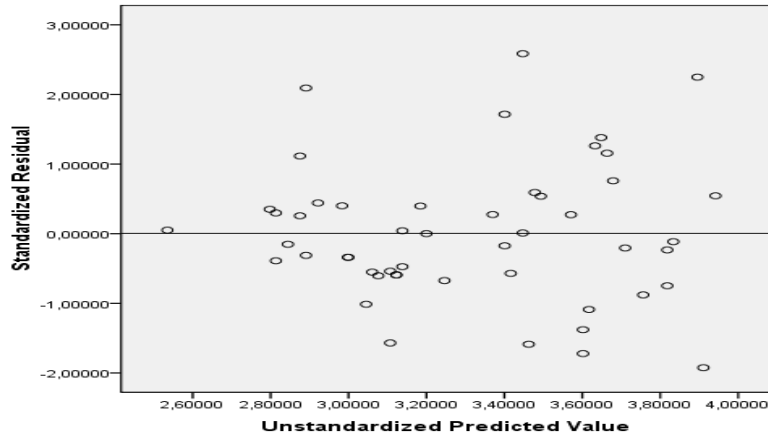
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,095	50	,200*	,969	50	,220

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

الشكل رقم (03-08): التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار البسيط



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

- الاستقلال الذاتي للبواقي (اختبار Durbin- watson): الهدف منه هو اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء، ويتضح من خلال الجدول (03-29) أن قيمته تساوي 1.909 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية نجد $2 dl = 1.34$ و $du = 1.403$ ويتم الحكم على استقلالية البواقي في الحالة التالية:

$du < DW < 4-du$ ، بالتالي فإن DW محصور بين 1.403 و 2.597، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للأخطاء العشوائية.

- معادلة خط الانحدار

مما سبق يمكن التأكد من أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يعطي نتائج يمكن الاعتماد عليها في دراسة الفرضيات أي يمكن التنبؤ بقيمة التغير في أداء المؤسسة من خلال التغير في عوائد الدخل لصناعة الكوابل.

جدول (03-32): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,279	,351	,794	,431
	عوائد الدخل لصناعة الكوابل	,881	,101	,782	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

من خلال الجدول (03-32) يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$y = 0.881x + 0.279 \dots\dots\dots(1)$$

حيث:

Y: يمثل أداء المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

X: يمثل عوائد الدخل لصناعة الكوابل

تشير المعادلة (1) إلى أن تغيير عوائد الدخل بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء بـ (0.881) وحدة بنفس الاتجاه (الزيادة أو النقصان).

ثانياً: اختبار مدى وجود علاقة بين كل بع من أبعاد عوائد الدخل للصناعة على أرباح المؤسسة سندرس من خلال هذا المطلب أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال دراسة أثر كل من عوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الاستراتيجية ومعرفة مقدار أثر كل منهما على أداء مؤسسة صناعة الكوابل، ثم نقوم بدراسة كل العوائد بشكل مفصل وأثرها على أداء المؤسسة، وذلك عن طريق اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والتمثلة في كل مما يلي:

1- معنوية نموذج الانحدار

لتحديد إن كانت هناك علاقة قائمة بين متغيرات عوائد الدخل الهيكلية وعوائد الدخل الاستراتيجية لصناعة الكوابل وأداء مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتحديد نوع العلاقة الانحدار الخطي المتعدد بين هذه المتغيرات.

جدول (03-33): معامل الارتباط

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,796 ^a	,634	,619	,28548	1,987

a. Predictors: (Constant), عوائد الدخل الاستراتيجية, عوائد الدخل الهيكلية, (Constant)

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة حيث بلغت قيمته 0.796 يعني ارتباط طردي قوي بقيمة معامل التحديد 0.634 وقيمة معامل التحديد المعدل 0.619 أي أن عوائد الدخل الهيكلية والاستراتيجية تفسر 60% من التباين أو التغيير الحاصل في أداء المؤسسة.

جدول (03-34): نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,641	2	3,321	40,743	,000 ^a
Residual	3,831	47	,082		
Total	10,472	49			

a. Predictors: (Constant), عوائد الدخل الاستراتيجية, عوائد الدخل الهيكلية, (Constant)

b. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

يوضح الجدول (03-34) جودة النموذج الخطي المتعدد المستخدم أي مدى إمكانية الاعتماد على نتائجه، فنلاحظ أن الدلالة sig الخاصة بـ F هي (0.000) وهي أقل من (0.05)، بالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي أي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

التابع ونستطيع التنبؤ بمتغير الأداء من خلال التغير في عوائد الدخل الاستراتيجية وعوائد الدخل الهيكلية.

2- اختبار جودة النموذج: ويكون ذلك من خلال:

- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test)

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي klmogrov-smirnov و shapiro-wilk، وبما أن مستوى الدلالة لكل منهما يفوق 0.05، فإن توزيع البواقي في نموذج الانحدار المتعدد يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (03-35): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

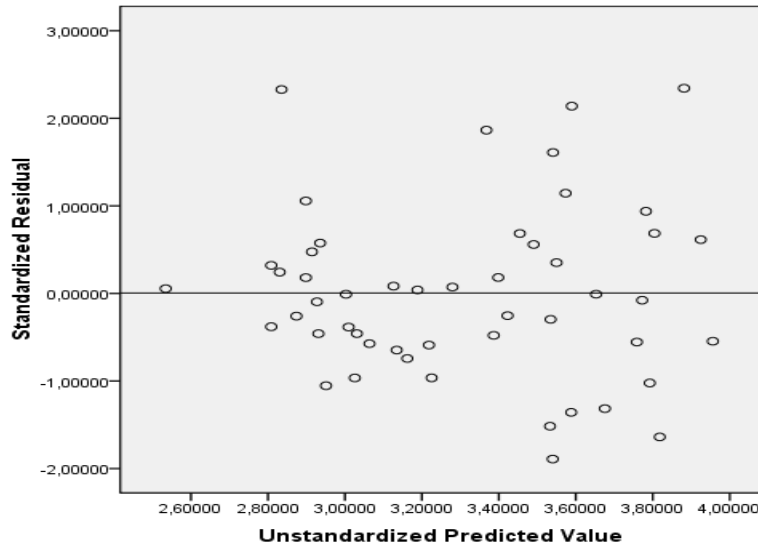
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,086	50	,200 [*]	,964	50	,132

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 21

الشكل رقم (03-09): التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار البسيط



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

- الاستقلال الذاتي للبواقي (اختبار Durbin-watson):

الهدف منه هو اختبار وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء، ويتضح من خلال الجدول (35-03) أن قيمته تساوي 1,987 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية نجد $dl = 1.285$ و $du = 1.445$ ويتم الحكم على استقلالية البواقي في الحالة التالية $du < DW < 4-du$ ، بالتالي فإن DW محصور بين 1.445 و 2.555، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للأخطاء العشوائية.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- معادلة خط الانحدار

مما سبق يمكن التأكد من أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يعطي نتائج يمكن الاعتماد عليها في دراسة الفرضيات أي يمكن التنبؤ بقيمة التغير في أداء المؤسسة من خلال التغير في عوائد الدخل لصناعة الكوابل.

جدول (03-36): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا في نموذج الانحدار البسيط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,577	,385		1,496	,141		
عوائد الدخل الهيكلية	,112	,129	,092	,867	,390	,693	1,444
عوائد الدخل الإستراتيجية	,686	,098	,742	6,998	,000	,693	1,444

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 21

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار t مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factor) ومعاملات التسامح Tolérance حيث:

$$VIF = 1 / \text{Tolérance}$$

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $VIF < 5$ بالتالي لا يوجد مشكلة في التعددية الخطية.

كما يساعد الجدول السابق في الحصول على معادلة خط الانحدار والتي يمكن كتابتها بالشكل التالي:

$$y = 0.112 x_1 + 0.686x_2 + 0.577 \dots\dots\dots(2)$$

حيث:

Y: يمثل أداء المؤسسة

X1: يمثل عوائد الدخل الهيكلية لصناعة الكوابل

X2: يمثل عوائد الدخل الاستراتيجية لصناعة الكوابل

تشير المعادلة (2) إلى أنه كلما زادت عوائد الدخل الهيكلية بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الأداء

بـ(0.112) وحدة، وكلما زادت عوائد الدخل الاستراتيجية بوحدة واحدة زاد أداء أو ربح المؤسسة بـ

(0.686) وحدة، والعكس صحيح.

الفصل الثالث: دراسة أثر عوائد الدخل على أداء (ربحية) مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ثالثاً: دراسة تأثير جميع متغيرات عوائد الدخل لصناعة الكوابل على أداء المؤسسة

جدول (03-37): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط: نتائج الانحدار

المتعدد

النموذج	R	R Square	قيمة F	دلالة F	B	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين VIF
المتغير التابع	0.847	0.717	8,764	0.000	0,426	1,038	,306	
اقتصاديات الحجم					0,009	,118	,907	1,274
المزايا المطلقة للتكاليف					0,017	,192	,849	1,436
التميز في المنتجات					0,046	,489	,628	1,557
الحوافز القانونية					0,072	,804	,426	1,824
التكاليف غير قابلة للاسترداد					-0,096	-1,111	,273	2,593
السعرين الحد والإفتراسي					0,312	3,315	,002	2,425
فائض الطاقة					-0,038	-3,366	,717	3,183
التكامل العمودي					0,118	1,203	,237	2,992
البحث والتطور					0,053	,495	,624	2,280
الوصول إلى قنوات التوزيع					0,236	2,369	,023	2,295
الإعلان والإشهار	0,111	1,085	,285	2,400				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS إصدار 21

من أجل معرفة تلك العلاقة القائمة بين أداء (ربحية) المؤسسة والمتغيرات المتعلقة بعوائد الدخل للصناعة، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد جدول (03-35) والذي اعتبرت فيه متغيرات اقتصاد الحجم، المزايا المطلقة للتكاليف، التميز في المنتجات، الحوافز القانونية، التكاليف غير قابلة للاسترداد، السعر الحد والسعر الافتراضي، فائض الطاقة، التكامل العمودي، البحث والتطوير، الوصول إلى قنوات التوزيع، الإعلان والإشهار متغيرات تفسيرية، ومتغير الأداء كمتغير مستقل. حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغ قيمتها (8.764) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 71.7% من التباين الحاصل في أداء (ربحية) المؤسسة بالنظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتائج إلى أن عامل تضخم التباين للنموذج أصغر من 5 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج وكذلك نستطيع كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$y = 0.426 + 0.009x_1 + 0.017x_2 + 0.046x_3 + 0.072x_4 - 0.96x_5 + 0.312x_6 - 0.38x_7 + 0.118x_8 + 0.53x_9 + 0.236x_{10} + 0.111x_{11} \dots \dots \dots (3)$$

حيث:

Y: يمثل أداء المؤسسة الممثل بالربحية

X1: يمثل عائق اقتصاديات الحجم

X2: يمثل عائق المزايا المطلقة للتكاليف

X3: يمثل عائق التميز في المنتجات

X4: يمثل الحواجز القانونية

X5: يمثل عائق التكاليف غير قابلة للاسترداد

X6: يمثل عائق السعيرين الحد والافتراضي

X7: يمثل عائق فائض الطاقة

X8: يمثل عائق استراتيجية التكامل العمودي

X9: يمثل عائق استراتيجية البحث والتطوير

X10: يمثل استراتيجية الوصول إلى قنوات التوزيع

X11: يمثل عائق استراتيجية الإعلان والإشهار

تشير المعادلة (03) إلى وجود تأثير إيجابي لكل من عائق اقتصاديات الحجم وعائق المزايا المطلقة للتكاليف وعائق التميز في المنتجات والحواجز القانونية والتي تعتبر حواجز تتعلق بهيكل صناعة الكوابل، أما بالنسبة للعوائق الاستراتيجية فنجد أن كلا من سياسة السعر الحد واستراتيجيات التكامل العمودي والبحث والتطوير والإعلان والإشهار لها تأثير إيجابي وكبير على أرباح المؤسسة. كما تشير نفس المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين سياسات فائض الطاقة والتكاليف غير قابلة للاسترداد والسعيرين الحد والافتراضي وبين أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. كما نستنتج أن سياسة البحث والتطوير تعتبر أهم حاجز يمنع دخول وافدين جدد للسوق ويؤثر بشكل كبير وإيجابي على أرباح المؤسسة.

الخلاصة:

شمل هذا الفصل الجانب التطبيقي لدراسة أثر عوائق الدخول على أداء المؤسسات من خلال مؤشر الربحية، حيث تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل EN.I.CAB.BISKRA باعتبارها مؤسسة رائدة في هذا المجال على مستوى السوق الجزائري، وكمؤسسة قائمة في السوق محل الدراسة الذي يتميز في العموم باحتكار القلة نظرا للعدد القليل للمؤسسات الناشطة فيه، حيث يرجع الأمر بالدرجة الأولى إلى التكاليف غير قابلة للاسترداد، لأن دخول أي وافد جديد للصناعة سوف يتردد بسبب كثافة رأس المال التي يجب أن تتوفر لديه والتي لا يمكن استردادها في الأجل القصير، بالإضافة إلى المنافسة السعرية التي ترجع في الأساس إلى اقتصاديات الحجم التي تتوفر لدى المؤسسة القائمة مقارنة بالوافد الجديد والتي تؤثر سلبا على أرباحها.

ونظرا للنتائج المتحصل عليها سابقا، نجد أن الحواجز الهيكلية لسوق صناعة الكوابل وكذا غالبية الحواجز الاستراتيجية المتبناة من قبل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة هي من تساعد على زيادة أرباحها ولا تشجع دخول مؤسسات جديدة للمنافسة.

كما أظهرت النتائج وجود ثمانية حواجز تؤثر بشكل إيجابي على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة خاصة استراتيجية البحث والتطوير التي تضمن لها البقاء والتوسع، وثلاثة حواجز تؤثر سلبا على أرباحها لكن تمنع دخول وافدين جدد للصناعة.

الخاتمة العامة

تتميز أسواق الاقتصاديات المعاصرة إلى حد كبير بتركيز السوق المرتبط بالحصول على مركز مهيمن من قبل بعض المؤسسات والتي تسعى للحفاظ عليه. الأمر الذي يشجع على ظهور بعض الممارسات الاحتكارية التي تؤثر سلباً على ظروف المنافسة، وكذلك الخوف من ردود أفعال المنافسين في السوق. من هنا ظهرت تناقضات تتفاقم مع أسس النظرية التقليدية لتوازن السوق الذي يقوم على مبدأ المنافسة التامة، وشفافية المعاملات وعدم غياب المعلومات المتعلقة بالمنافسين.

على هذا الأساس ظهرت العديد من الدراسات المتخصصة في الاقتصاد الصناعي الذي يقوم على النموذج هيكل - سلوك - أداء ويفترض أنه يمكن وصف الصناعة من خلال بعض العناصر الهيكلية، كدرجة التركيز في السوق، ومعدل النمو، ودرجة تمايز المنتج، ومدى اقتصاديات الحجم، والحوافز التي تحول دون الدخول للصناعة. وفقاً لهذا النموذج، يحدد الهيكل سلوك جميع المؤسسات في الصناعة، فيما يتعلق بالتسعير وسياسة المنتج والبحث والتطوير والأنشطة الإعلانية. كما يحدد السلوك كذلك، الأداء المشترك للصناعة، من حيث كل من ربحية المؤسسة وتخصيص الموارد الإنتاجية، وكفاءة الإنتاج، وتقاسم المنافع بين المنتجين والمستهلكين.

احتلت حوافز الدخول مكاناً مهماً في النظرية الاقتصادية الجزئية والاقتصاد الصناعي، والتي لا تمكن المؤسسات المحتملة من اختراق الأسواق بحرية، الأمر الذي يساعد المؤسسات القائمة من جني الأرباح بشكل مستمر على المدى الطويل. على هذا الأساس قمنا من خلال هذه الأطروحة بتحليل العلاقة بين عوائق الدخول للصناعة وأداء المؤسسات الاقتصادية وإسقاطها على مؤسسة صناعة الكوابل كمؤسسة قائمة في السوق، والتي خلصنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج التي يمكن الإشارة إليها من خلال الآتي:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري

يمكن إدراج أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري للدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر دخول المنافسين الجدد للسوق مصدراً من مصادر الانضباط التنافسي في الأداء الصناعي للمؤسسات.
- يساهم الدخول الفعلي للمؤسسات المحتملة في تلاشي الأنماط التقليدية للسوق، وتهديد المؤسسات المهيمنة، وإدخال تكنولوجيا جديدة وأساليب جديدة لتصميم المنتجات وتسويقها، ويؤدي إلى أسعار تنافسية أكثر.
- تشير عوائق الدخول على تلك العراقيل التي تجعل من دخول المؤسسات الجديدة للسوق أمراً صعباً أو مستحيلاً، وقد تكون هذه العوائق مالية أو تسويقية أو قانونية أو تكنولوجية أو غير ذلك.

- من خلال تحليل الدراسات السابقة للحواجز التي تحول دون دخول وافدين جدد للسوق، تم الاتفاق على أنه هناك حواجز ترتبط بهيكل الصناعة وحواجز تتعلق بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات القائمة.
- تبدأ المؤسسات التي اكتسبت موقعا مخططا له في السوق، في بناء حواجز تعمل على الحد من إمكانية تجاوز مركزها من طرف المنافسين المحتملين لها.
- تتمثل الآلية الأساسية لحواجز الدخول في أنها تمنع المنافسين الجدد من مشاركة الأرباح الحالية التي تتمتع بها المؤسسات القائمة في الصناعة.
- إذا كانت حواجز الدخول عالية، ستكون المؤسسات القائمة قادرة على التمتع بميزة تنافسية مستدامة، بالتالي يساعدها الأمر على تأمين عوائد غير طبيعية.
- قد لا تكون حواجز الدخول التي تضعها المؤسسات القائمة فعالة في حال قيام الوافدون الجدد المحتملون باتخاذ استراتيجيات لمكافحة الحواجز من خلال الانخراط في تحالفات إستراتيجية أو شراكات أو مشاريع مشتركة أو ما شابه ذلك. عليه، تعمل المؤسسات القائمة على المراقبة المستمرة لقوة حواجز دخول السوق وتخلق حواجز جديدة مع تلاشي الحواجز القديمة.
- قد لا يكون من صالح المؤسسات القائمة وضع حواجز دخول أمام المنافسين لها في السوق، بل بالعكس قد يسمح دخول المنافسين الجدد إلى السوق إلى التعرف على المؤسسة القائمة وزيادة الطلب على منتجاتها كما في حالة الأسواق ثنائية الجانب.

النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي

- يتميز سوق صناعة الكوابل في الجزائر بشدة التركيز نظرا للعدد القليل من المؤسسات القائمة في هذا السوق والتي تتنافس مع بعضها من جانبي الجودة والأسعار، ونظرا كذلك للتكاليف الباهظة التي تتطلبها عملية إنشاء هاته المؤسسات والتي تعتبر تكاليف غير قابلة للاسترداد.
- عانت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من العديد من المشاكل بداية من إعادة هيكلة المؤسسة الأم إلى خصوصتها، الأمر الذي ترتب عليه عملية بيعها مرتين إلى أيد أجنبية والأخيرة تم شراؤها من طرف رجل الأعمال الجزائري بن حمادي وضمها إلى مجمعه. الأمر الذي أثر على حسن سير المؤسسة خلال فترة حياتها.
- يعتبر أهم شعار لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة هو الإنتاج بالجودة العالية، الأمر الذي جعلها متميزة في هذه الصناعة عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، وفتح لها المجال لتصدير منتجاتها خارج السوق المحلي.
- تعمل مؤسسة صناعة الكوابل على توسيع طاقتها الإنتاجية بشكل مستمر، نظرا لحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى في هذا المجال سعيا منها لتحقيق اقتصاديات الحجم والبيع بأسعار منافسة في

- السوق. بالرغم من أنها لم تتمكن بعد من تحقيق ذلك الأمر الذي يوضحه تطور تكاليف الإنتاج بالمؤسسة مقارنة بتطور حجم الإنتاج.
- تظهر تطور نسبة الاستقلال المالي للمؤسسة خاصة خلال الفترة 2009-2020 إلى قدرة المؤسسة على إمكانية الحصول على قروض من طرف البنوك، مما يعطيها ميزة مطلقة مقارنة بالمؤسسات التي قد ترغب في الدخول للسوق والمنافسة.
- تسعى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للتميز في منجاتها من خلال حصولها على شهادات الجودة العالمية وتقديم منتجات يصعب منافستها.
- تعمل مؤسسة صناعة الكوابل على تبني استراتيجية الإعلان والإشهار للترويج لمنتجاتها والسعي لزيادة حجم مبيعاتها من خلال تخصيص جزء مهم من ميزانيتها المالية لهذه السياسة.
- تساهم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لتوسيع نطاق توزيع منتجاتها عبر نقاط مختلفة للبلاد لزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

اختبار صحة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

"تؤثر عوائق الدخول للصناعة على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".

تم التوصل من خلال نتائج اختبار صحة الفرضيات إلى وجود ارتباط قوي موجب بين متغيري العوائق وأرباح المؤسسة محل الدراسة، أي كلما ارتفعت عوائق الدخول إلى صناعة الكوابل أدى الأمر إلى زيادة أرباح مؤسسة E.N.I.C.A.B. BISKRA.

الفرضيات الفرعية:

- تتأثر أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالحواجز المرتبطة بهيكل الصناعة وكذا الحواجز المتعلقة بالتكتيكات الاستراتيجية لمنع دخول وافدين جدد للصناعة. فرضية صحيحة تبعا لمعادلة الانحدار الخطي بين متغير ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كمتغير تابع ومتغيري حواجز الدخول الاستراتيجية وحواجز الدخول الهيكلية كمتغيرات مستقلة، والتي تشير كذلك إلى أن تأثير حواجز الدخول الاستراتيجية على ربحية المؤسسة أكبر من تأثير الحواجز الهيكلية للصناعة.
- بما أن مؤسسة صناعة الكوابل تتمتع بقاعدة هيكلية ضخمة وتتربع على مساحة هامة بحكم طبيعة نشاطها، فهي تستغل ذلك لتحقيق وفورات الحجم رغبة منها في تقليل تكاليف الإنتاج بالتالي زيادة أرباحها.

تشير الدراسة الإحصائية لتطور حجم إنتاج مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مقارنة بتطور تكاليف الإنتاج خلال الفترة 2000-2020 إلى عدم وجود اتجاه واضح لزيادة حجم الإنتاج وتراجع في حجم التكاليف الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة لم تستطع تحقيق هذه السياسة، وما يزيد من تأكيد هذه الملاحظة

معادلة الارتباط الخطي المتعدد الناتج عن تحليل معطيات الاستبيان الذي يضمن آراء عينة الدراسة، الذي يظهر فيه أن العلاقة بين عائق اقتصاديات الحجم وربحية المؤسسة جد ضعيف ويكاد يندمج، إذ يشير معامل الارتباط بين المتغيرين على القيمة 0.009.

-قد تؤثر بعض عوائق الدخول الاستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة صناعة الكوابل تأثيراً سلبياً على أرباحها تضحية منها للحفاظ على بقائها ومكانتها في السوق.

تشير معادلة الانحدار الخطي المتعدد الناتج عن تحليل آراء عينة الدراسة حول عوائق الدخول لصناعة الكوابل إلى وجود علاقة عكسية قوية بين التكاليف غير قابلة للاسترداد وربحية المؤسسة، وهو أمر منطقي للغاية وذلك في سبيل البحث عن منتجات جديدة تعرضها للسوق في إطار سياسة البحث والتطوير خاصة. كما تشير آراء العينة إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين سياسة فائض الطاقة وأرباح المؤسسة. أي أن استغلال المؤسسة طاقتها الكلية في العملية الإنتاجية قد يؤثر سلباً حسب رأيهم على ربحية المؤسسة، لذلك يبقى الحكم على صحة الفرضية بناءً فقط على صحة آراء عينة الدراسة.

-يختلف تأثير العوامل المحددة للحوافز الهيكلية للسوق أو الحوافز الاستراتيجية على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالتالي يمكن معرفة أهمية كل محدد أو استراتيجية بالنسبة لأرباح المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة إلى حد ما وذلك بناءً على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة ويتوقف ذلك على مدى صدق إجاباتهم. وعلى العموم واعتماداً على معادلة خط الانحدار المتعدد الذي يظهر تأثير كل عنصر من العناصر المتعلقة بعوائق الدخول سواء الهيكلية منها أو الاستراتيجية على أرباح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والتي يمكن من خلالها تحديد أهم عوائق تمنع دخول مؤسسات جديدة للسوق وتؤثر بشكل إيجابي على أرباح المؤسسة والمتمثلة بالدرجة الأولى في سياسة البحث والتطوير كأهم استراتيجية يمكن الاعتماد عليها على المدى الطويل (كون التكاليف غير قابلة للاسترداد الناتجة عن تبني هذه الاستراتيجية تتعدى في الأجل الطويل) بالإضافة إلى استراتيجية الوصول إلى قنوات التوزيع التي لا تقل أهميتها عن استراتيجية البحث والتطوير والتي تتيح للمؤسسة إمكانية وصول وعرض منتجاتها على مستوى نقاط بيع مختلفة وتوسيع حصتها السوقية. أما بالنسبة لاستراتيجيتي التكامل العمودي والإعلان والإشهار بالرغم من تأثيرهما غير كبير على أرباح المؤسسة إلا أنه لا بد من عدم إهمالهما كسياسة داعمة لبقاء المؤسسة وتوسعها.

أما بالنسبة لحوافز الدخول الهيكلية فنلاحظ من خلال معادلة خط الانحدار المتعدد إلى عدم وجود تأثير كبير للمتغيرات المحددة لها على أرباح المؤسسة.

التوصيات

انطلاقاً من جملة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات قد تفيد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في سبيل الحفاظ على حصتها السوقية أو توسيعها، سواء في الأجل القصير أو الطويل والتي يمكن طرحها في النقاط التالية:

- ضرورة البحث في الأسباب التي تجعل من تبني استخدام استراتيجية فائض الطاقة كسبيل لزيادة حجم الإنتاج بالمؤسسة تؤثر سلباً على أرباحها.

- يجب على المؤسسة إعادة النظر فيما يخص تحقيق وفورات الحجم كسبيل لتقليل حجم تكاليف الإنتاج خاصة في الأجل الطويل والتي يظهر تأثيرها من خلال الدراسة إيجابي على أرباح المؤسسة.

- يجب على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة التركيز على استراتيجية البحث والتطوير نظراً لارتباطها القوي بأرباح المؤسسة، وذلك من خلال إدخال خصائص جديدة لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهو ما يتطلبه سوق صناعة الكوابل، كون المنافسة تقوم على هذا الأمر.

- يجب على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أن تبحث على إبرام اتفاقيات شراكة دولية في مجال صناعة الكوابل مع المؤسسات العالمية الرائدة في هذا المجال كونها تتطلب متابعة كل جديد يخص هذا النوع من المنتجات كسياسة تساعدها على توسيع حصتها السوقية ليس فقط على المستوى المحلي.

- يجب على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أن تولي اهتماماً كبيراً يخص البحث أكثر على نقاط توزيع جديدة لمنتجاتها نظراً لأهمية هذه الاستراتيجية كعائق من عوائق دخول منافسين جدد للصناعة وعامل من أهم العوامل المساعدة في زيادة أرباحها.

- بالرغم من أن الدراسة التطبيقية أظهرت أن استراتيجية التكامل العمودي تؤثر بشكل إيجابي على أرباحها إضافة إلى كونها عائقاً من عوائق الدخول للصناعة إلا أن المؤسسة لم تستخدمها سواء تعلق الأمر بالمناولة في جانب النقل والتوصيل لمنتجاتها نحو المستهلكين أو ما تعلق بعملية الإنتاج والمواد الخام والتقليل من التكاليف الكلية للإنتاج وذلك بالنظر إلى القوائم المالية للمؤسسة. لذلك يجب على المؤسسة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لهذا الجانب الاستراتيجي المهم.

آفاق الدراسة

تناولنا من خلال هذه الأطروحة دراسة العلاقة القائمة بين مختلف العناصر المحدد لعوائق الدخول للصناعة وأثرها على ربحية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. على هذا الأساس يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع الأخرى التي لها علاقة بهذا الطرح والتي يمكن أن تكون محل بحوث مستقبلية وذلك من خلال الآتي:

- أثر عوائق الدخول للسوق على إنتاجية المؤسسات الصناعية.
- أثر عوائق الدخول للسوق على الحصة السوقية للمؤسسات القائمة.

- أثر عوائق الدخول على الإبداع التكنولوجي للمؤسسات في السوق.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 2- السواح نادر شعبان، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 3- السيسي صلاح الدين حسن، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998.
- 4- الشناوي صلاح، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1970.
- 5- العتوم شفيق، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 6- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 7- القاضي دلال والبياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- الناشد محمد، المدخل على إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، سوريا، 1980.
- 9- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 10- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 11- ثابت زهير، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 12- جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
- 13- جيلالي جلاطو، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000.
- 14- حجاب محمد منير، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 15- طعمة حسين ياسين، حنوش إيمان حسين، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 16- عبد الرزاق محمود، الاقتصاد الجزئي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017.
- 17- ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، ط2، الأردن، 2010.
- 18- محمود نبيل ابراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات- التغيير التقني- العمل ورأس المال)، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 19- مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني - الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية - ، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،
- 2- الرسائل والأطروحات**
- 20- بوريش نصر الدين، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل بسكرة- الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 21- بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015
- 22- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.
- 23- علوطي لمين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 24- قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 25- نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جينيرال كابل- بسكرة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
- 26- وردة دهيمش، التسيير الاستراتيجي للكفاءات لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسري مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2017/2018.

3-المجلات والدوريات:

27- مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، ع 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

4-المحاضرات المنشورة

بركات نافذ محمد، محاضرات في التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013-2013

5- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

28- سهام شيهاني، عيسى سيد أحمد حاج: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

29- قرني أسامة محمود، أبو سيف محمود سيد علي، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، الجزء الأول، أبريل 2014.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Overages:

- 30- A Renaud-Coulon, La désorganisation compétitive: faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise. Maxima, Paris, France, 1996.
- 31- Anthomarchi Philipe, les barrières à l'entrée en économie industrielle, L'harmattan, 2000, France.
- 32- Autissier D, Bensebaa F, Boudier F, L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Eyrolles, Paris, France, 2010.
- 33- Bain; Joe "Barriers to New Competition", Harvard University Press, Cambridge, 1956.
- 34- Bagwell Kyle, "The economic analysis of advertising", Handbook of Industrial Organization, volume 3, Amsterdam: Elsevier, Holland, 2007.
- 35- Berland Nicolas, Simon François-Xavier, Le contrôle de gestion en mouvement. État de l'art et meilleures pratiques. regards croisés de professeurs et praticiens, Eyrolles, Bruxelles, Belgique, 2010
- 36- Bonnefous Chantal, Courtois Alain, Indicateurs de performance, Hermès - Lavoisier, 2001.
- 37- Bounfour Ahmed, Capital immatériel, connaissance et performance. L'Harmattan, Paris, France, 2006
- 38- C.Shepherd William, The Economics of Industrial organization, Prentice-Hall, 3rd edition, 1990.
- 39- Carlton Dennis, Perl off Jeffrey, Modern industrial organization, Longman; 2^{ème} édition, Royaume-Uni, 1994.

- 40- Catin Maurice, Développement financier, institutions et croissance. L'Harmattan, France, 2010.
- 41- Chamak A, et Fromage C, Le capital humain. Welters Kluwer France, France, 2006.
- 42- Chapelle Karine, Economie Industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2008.
- 43- Corhay Albert, Mbangala Mapapa , Fondements de gestion financière : Manuel et applications, Editions du CEFAL, 2008.
- 44- Daniela Venanzi, Financial performance measures and value creation: The state of the art. Springer, Verlag, Allemagne, 2012.
- 45- ECOSIP (Organization : France), Gestion industrielle et mesure économique, Economica, Paris, 1990.
- 46- Fernandez-Poisson Dominique, Molho Denis, La Performance globale de l'entreprise, édition d'organisations, paris, 2003.
- 47- Gabszewicz Jean, La concurrence, imparfaite, la découverte, coll, Paris, 1994.
- 48- George J Stigler., the Organization of Industry, Homewood, I11, R.D. Irwin, 1968.
- 49- Geroski Paul, Gilbert Richard J, Jaquemin Alexis, Barriers to entry and strategic competition, Harwood academic publisher GmbH, New York, 1990.
- 50- Glais Michel, Economie industrielle. Les stratégies concurrentielles des firmes, Litec, Paris, 1992.
- 51- Gotteland David, Haon Christophe , Développer un nouveau produit : méthodes et outils. Pearson Education France, 2005.
- 52- Graham Brown Mark, Keeping Score :Using the Right Metrics to Drive World Class Performance. Productivity Press, U.S.A, 1996.
- 53- GUÉRARD Stéphane, Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire, Droit public et droit privé, L'Harmattan, France, 2006.
- 54- Hoshi Iraj, Balcerowicz Ewa, Balcerowicz Leszek, Barriers to Entry and Growth of New Firms in Early Transition A Comparative Study of Poland, Hungary, Czech Republic, Albania and Lithuania, Springer- science+business Media, New York, 2003.
- 55- Ingham Marc, Management stratégique et compétitivité. De Boeck, Bruxelles, Belgique, 1995.
- 56- J. Baumol William , C. Panzar John and D.Willig Robert, Contestable Market and the Theory of Industry Structure, ,Harcourt Brace Jovanovic Inc., New York, 1982.
- 57- J Njampiem, Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA. Publibook, Paris, France, 2008.
- 58- James M Ferguson., Advertising and competition Theory, measurement, fact. Cambridge, MA: Ballinger, 1974.
- 59- Joel Lipczynski and others, Industrial organization –competition –strategypolic, 2^{eme} edition, Pearson Education, Paris, 2005.
- 60- Le Goff Jean-Pierre, Économie managériale, Presses de L'université de Québec, Québec, 2002.

- 61- Loning ; Hélène et autres, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 62- Magnan de Bornier Jean, Le monopole, Que Sais-Je?, Presses Universitaires de France, 1986.
- 63- Mahé de Boislandelle Henri, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- 64- Mougin Yvon, La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près !: Le tableau de bord synthétique de l'efficacité et de l'efficience, Afnor, Paris, 2007.
- 65- Mowen Maryanne and others, Fundamental Cornerstones of managerial accounting. 1st edition, Cengage Learning, Connecticut, USA, 2008.
- 66- Ouattara Pecassioh Venance, Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire, Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise.
- 67- Pagot Audrey, Grande distribution, commerce traditionnel : quelle concurrence ? PAGOT AVOCATS, France, 2011.
- 68- Pratten cliff, Economies of Scale in Manufacturing Industry, Cambridge University Press, United Kingdom, 1971.
- 69- Simon H.A. & all, Centralization vs decentralization in organizing the controllers, Control Ship Fondations, New York, 1954.
- 70- Tremblay D, Rolland D, Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ? Presses Universitaires du Québec, Canada, 2004.
- 71- Voyer Pierre, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, 1999.
- 72- Rainelli Michel, Economie Industrielle, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1998.
- 73- Rival Yann, Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme. L'Harmattan, France, 2008.
- 74- S. Kaplan R., Norton D.P, The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business Review, 2000.
- 75- Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 76- YiP George S., Barriers to Entry, A Corporate -Strategy Perspective, Lexington Books, United States of America, 1982.

2- Mémoires et thèses

- 77- Iain Alcouffe, CONCURRENCE OLI GOPOLISTIQUE, PRIX ET BARRIÈRES A L'ENTREE, Economies et finances, Université des sciences sociales de Toulouse, Franc, 1975-1976.
- 78- Albers Chiel, Technical barriers to entry in the telecommunications equipment sector, thesis of master, technology and policy, Eindhoven University of Technology, Hollande, 2007.
- 79- Andaluz Alcazar Alvaro, Choix d'investissement sous incertitude des gestionnaires des réseaux de distribution (GRD) en Europe à l'horizon 2030 (Nouveaux modèles d'affaires dans la distribution électrique face aux 'smart

- technologies' et aux évolutions réglementaires), thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université PARIS-DAUPHINE, Le 30 Octobre 2012
- 80- Asikainen; Karla, Barriers to Entry in a Regulated industry: Tackling Barriers to Entry with Limited Resources - The Entrant Perspective, Marketing Master's thesis, Department of Marketing Aalto University School of Business, Finland, 2012.
- 81- Bahri Moujib, Relations entre L'EVA et les Pratiques d'affaires chez les PME manufacturières, thèse de doctorat en administration, Université du Québec, 2007.
- 82- Berrah L., Une approche d'évaluation de la performance industrielle, Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif, thèse de doctorat, INP Grenoble, 1997.
- 83- BOROJENI Saghari SAÏDI, Pouvoir de marche et barrières _a l'entrée : le cas du marché maritime international du charbon thermique, thèse pour obtenir le grade de docteur, Spécialité : Sciences Économiques, Université Montpellier 1 (UM1), 2014.
- 84- DRISS ENNESRAOUI, LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, Faculté Poly disciplinaire - Université Chouaib Doukkali, El Jadida, revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°16, Janvier - Juin 2017.
- 85- Ducq Y, Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI, thèse de doctorat, Université de Bordeaux I, 1999.
- 86- Emilio Boulianne, « Vers une validation du construit performance organisationnelle ». Thèse pour l'obtention du grade de PhD, Université de Montréal, 2000.
- 87- Felx Nicolas, La differenciation: une solution pour contourner les barriers à l'entrée dans les secteur brassicole, thèse comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, Université du Québec, Canada, 2015.
- 88- HAMADMAD Hakam, Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières, THÈSE Pour obtenir le grade de, docteur de la communauté, université GRENOBLE ALPES, 2017.
- 89- J Huber Hans, Strategic behaviour, barriers to entry and barriers to mobilité : An investigation into the Européen airline industry from 1993 to 1997, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève, pour l'obtention du grade de Docteur ès sciences économiques et sociales, Editions IMD, Genève, 2001.
- 90- Kharrat Sana, L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, 2016.
- 91- Mark Isaac R. and L. Smith Vernon, In Search of Predatory Pricing, Journal of Political Economy, vol 93, issue 2, University of Chicago press, 1985

- 92- Maurel Pierre, La stratégie des firmes vis-à-vis de l'entrée: essai de reconstruction critique et de vérification empirique, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 2, 1977, France.
- 93- Noroozian Hamid, Competition problems and market entry barriers for Swedish and international actors - A study of Public Procurements in the City of Stockholm Traffic Administration, Master of Science Thesis, Dept of Real Estate and Construction Management, Stockholm 2008.
- 94- Oubya Ghozlene, contribution a l'étude des déterminants de la création De L'entreprise : impact de la création de valeur pour le client Sur La Performance des entreprises hôtelières en Tunisie, thèse de doctorat en Sciences de gestion d'université CÔTE D'AZUR, 2016.
- 95- Saliha TEKFI, Survie- Innovation et Performance de l'entreprise, Cas de l'entreprise CMA –Sidi Bel Abbés, Thèse du doctorat en sciences économiques, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012/2013.
- 96- Tyroyann Hélène, Économie industrielle et organisation des marchés de transport public routier de marchandises, thèse en vue de l'obtention de doctorat de L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées ENPC, spécialité transport, France, 1990.
- 97- V Gregory Karen, Economies of Scale In International Liner Shipping And Ongoing Industry Consolidation : an application of Stigler's survivorship principle, Thesis submitted in partial of the requirement for the degree of arts in economics, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, January 24, 2000, Falls Church, Virginia,
- 98- Zarrouki Amal, élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, université du Québec à Montréal, Canada, Septembre 2008.

3- Journaux et revues

- 99- A. Atkinson Anthony, H. Waterhouse John and B. Wells Robert, A Stakeholder Approach to Strategie Performance Measurement, Sloan, Management Review, Vol. 38, No. 3, 1997.
- 100- B Marvin. Lieberman and Montgomery David B., First-Mover Advantages, Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.
- 101- Baret Pierre, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006.
- 102- Bonomi Santos Juliana, Artur Ledur Brito Luiz, Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review, vol 9, Issue 6, 2012.
- 103- BRAITHWAITE D., "The economic effects of Advertising", The Economic Journal, Vol. 38, 1928.
- 104- C. Hilke John, Excess capacity and entry: some empirical evidence, The Journal of Industrial Economics, Vol. 33, No. 2, 1984.

- 105- C.Knneth, Robinson, McDougall, Patricia Phillips, Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 6-7, July 2001.
- 106- C. Salop Steven, Strategic Entry Deterrence, *American Economic "Review papers and Proceedings*, vol. 69. n⁰², 1979.
- 107- C. Salop Steven and T. Scheffman David, Cost-raising strategies, *The Journal of Industrial Economies*, Vol. 36, No. 1 (Sep., 1987).
- 108- Chaker HAOUET, informatique décisionnelle et Management de la performance de l'entreprise, *Cahier de recherche*, N°1, Laboratoire Orléanais de Gestion , France, 2008.
- 109- CHAKRAVORTI SUJIT, Theory of Credit Card Networks: A Survey of the Literature, in *Review of Network Economics*, v. 2. No. 2, June 2003.
- 110- Cherkaoui Benslimane Mounia, EL ANSARI M'hammed, La performance globale : Mesure et Pilotage : Une revue de littérature, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Vol. 4, N0 2, 2020.
- 111- Christian Von Weizäcker Carl, A Welfare Analysis of Barriers to entry, *Bell journal of economics*, vol. 11, n° 2, 1980.
- 112- Christos Constantatos et Stylianos Perrakis, Différenciation verticale et structure du marché Vertical Differentiation and Market Structure, *L'Actualité économique*, Volume 71, numéro 1, mars 1995, Canada.
- 113- De Bondt Rymond, Limit pricing, uncertain entry, and the entry lag, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, Vol 44, No 5, 1976.
- 114- Dixit Avinash, Recent Developments in Oligopoly Theory, *the American Economic Review*, vol. 72, issue 2, May 1982.
- 115- E.Porter Michel, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1998.
- 116- F. Bresnahan Timothy, C. Reiss Peter, Entry and Competition in Concentrated Markets, *the Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 5, published by The University of Chicago Press, Oct., 1991.
- 117- Fortuin Leonard, Performance indicators - why where and how, *European Journal of Operational Research*, vol. 34, no 1, 1988.
- 118- J. Gilbert Richard, The Role of Potential Competition in Industrial Organization, *Journal of Economic Perspectives—Volume 3, Number 3—Summer 1989*.
- 119- I Kamien Morton and L Schwartz Nancy, Limit pricing and uncertain entry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, vol. 39, issue 3, 1971.
- 120- J. Baumol W., Willing R D, Fixed costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 96, n⁰ 3, 1981.
- 121- J. Morris D., J. N. Sinclair P., D.E. Slater M., ET S. Vickers J., *Strategic Behaviour and Industrial Competition: An Introduction*, Oxford Economic Papers, vol. 38, Issue supp., 1986.
- 122- Jasper Bles and others, Barriers to Entry: Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises, Research Report published under the SCALES-initiative (Scientific AnaLyses of Entrepreneurship SMEs), as part of the SMEs

and Entrepreneurship' programme financed by the Netherlands' Ministry of Economic Affairs, , May 2003.

123- Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, Platform Competition in Two-sided Markets, Journal of the European Economic Association Vol. 1, No. 4, Published By: Oxford University Press, 2003.

124- Kathryn Harrigan, Entry barriers in mature manufacturing industries, Advances in Strategic Management, vol. 2, 1983.

125- Khan Khurram, Shah Attaullah, Understanding performance measurement through the literature, Vol. 5, No. 35, December 2011.

126- M Cafee, R. Preston, M. Mialon Hugo and A. Williams Michael, When are sunk cost barriers to entry? Entry barriers in economic and antitrust analysis, American Economic Review (papers and proceedings), Vol. 94, No. 2, MAY 2004.

127- M. Cohen Wesley, A. Levinthal Daniel, Innovation and learning: the two faces of R & D, The Economic Journal, Vol. 99, No. 397. (Sep., 1989).

128- M. Franklin Fisher, Diagnosing Monopoly."Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 19, Issue 02, Summer 1979.

129- Mark Armstrong, Competition In Two-Sided Markets, The RAND Journal of Economics, Vol. 37, No. 3 September, 2006, Published By: Wiley, 2006.

130- Mouloud AOUDIA, REZAZI Oma, Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS)), La conférence scientifique internationale sur la performance exceptionnelle des organisations et des gouvernements, Ouargla, 8-9 mars 2005.

131- Nelson Phillip, Advertising as Information, Journal of Political Economy, vol. 82, no 4, 1974.

132- Olivier Colot, Claire Dupont et Mélanie Vloral, Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales, Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.

133- R. E. Caves, M. E Porter, From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, the Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, No. 2, May 1977.

134- R. M. Steers, «Problems in the measurement of organizational effectiveness», Administrative Science Quarterly, Volume 20, December 1975.

135- Robert S. Kaplan, David P. Norton, The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business school press, United States, 2000.

136- ROSADO-CUBERO Ana, Barriers to entry vs. competitive strategy, Cuadernos de Estudios Empresariales, Facultad de Comercio y Turismo, Universidad Complutense de Madrid, Vol. 25, España, 2015.

137- S. Kaplan Robert and Norton David, The Balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February 1992

138- Spence A. Michael, Notes on advertising, economies of scale, and entry barriers, The quarterly journal of Economics, Vol. 95, No. 3 (Nov., 1980).

- 139- SerdarAsan Seyda, Tanyaş Mehmet, Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, Article in Total Quality Management & Business Excellence, Volume 18, Issue 9, December 2007.
- 140- Serkan Dilek, Seyfi Top, Is Setting Up Barriers To Entry Always Profitable For Incumbent Firms? 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, United Kingdom, 12 October 2012.
- 141- T. Wenders John, Excess capacity as a barrier to entry, The Journal of Industrial Economics, Vol 20, No1, 1971.
- 142- Taouab Omar, Issor Zineb, Firm Performance: Definition and Measurement Models, European Scientific Journal, European Scientific institute, Vol.15, No.1, January 2019.
- 143- Thburg Sepero, Getting EVA Right, TMA journal, vol 17, issue 6, 1997.
- 144- Utaka Atsuo, Pricing strategy, quality signaling, and entry deterrence International Journal of Industrial Organization, 26(4), 2008.
- 145- Witteloostuijn A. Van, Barriers to entry and dynamic economies: A survey and critique, Research memorandum no. 192, Institute for Economic Research, University of Groningen, Groningen, 1986.
- 146- Zuscovitch EHUD, La dynamique du développement des technologies: éléments d'un cadre conceptuel. Revue économique, Vol. 36, No. 5, Économie de la recherche-développement (Sep., 1985).

4- Cites d'internet

- 147- <https://doi.org/10.7202/602167ar>, Document généré le 28 mai 2022 17:35
- 148- <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon11/polycopies11/L11.pdf>
- 149- <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon11/polycopies11/L11.pdf>
- 150- <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01154349/document>.
- 151- Lamia Berrah, La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières: de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs, Université de Savoie, France, 03/06/2013, <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01154349/document>
- 152- Ivanov Cristian-Ionuț, Avasilcăi Silvia, Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance, Elsevier, 2013, 398. www.sciencedirect.com
- 153- OCDE, Barriers to entry, DAF/COMP (2005)42 (www.oecd.gouv)
- 154- R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, and Michael A. Williams, Economic and Antitrust Barriers to Entry, <http://www.mcafee.cc/Papers/PDF/Barriers2Entry.pdf>, consulted in 27/08/2014.
- 155- Diana Heger, Kornelius Kraft, Barriers to Entry and Profitability, 2008, <http://hdl.handle.net/10419/27549>.

- 156- جمال الدين بوراس، الكوابل الجزائرية تلج أسواقا إفريقية وأوروبية، الاقتصادي، جريدة الكترونية متخصصة في الشؤون المالية والاقتصادية تصدر عن مؤسسة الشعب، 2022/08/06، <https://eliktissadi.echaab.dz/2022/08/06>، اطلع عليها بتاريخ 2023/04/11، 20:18.
- 157- <http://www.cabel-dz.com/index0.html> , consulté le 14/08/2022, 11 :50.
- 158- <https://www.catel-dz.com/index.php/entreprise/>, 14/08/2022, 11 :50.
- 159- <https://ar.wikipedia.org/wiki>, le 15/04/2023, 21 :31.
- 160- <https://www.shorouknews.com/news>, 15/04/2023, 21 :46.
- 161- <https://www.mubasher.info/news> , le 15/04/2023, 21 :43.
- 162- <https://www.elsewedyelectric.com/ar/global-presence/africa/algeria>, le 15/04/2023, 21 :27.
- 163- ¹ <https://cableriealgerienne.dz> , le 01/05/2023.
- 164- بواسطة اللقاء اونلاين مع عادل دردر المدير العام لشركة صناعة الكوابل، حققنا 7 ملايين رقم أعمال سنة 2020 و الرهان على التصدير، 2021/03/03، يومية اللقاء، <https://elikaonline.com> ، اطلع عليه يوم 2023/04/11 على 22 :06.
- 165- <https://elikaonline.com/> , le 03/03/2021, 17 :22.
- 166- بواسطة اللقاء اونلاين، دردر: أسعى لنقل تكنولوجيا صناعة الكابلات من الكورية إلى الجزائر، اللقاء: يومية وطنية إخبارية، 2021/03/01، <https://elikaonline.com>، تم الإطلاع يوم 2023/04/11، 21 :58.
- 167- <https://dz.arabplaces.com/algeria/la-cablerie-algerienne-sidi-bendehiba>, le 09/06/2023, 15 :50.
- 168- <https://gisbelectric.com/lca-2>, le 09/06/2023, 15 :33.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد

في إطار إعداد أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد تخصص اقتصاد صناعي. يسرني أن أضع بين أيديك استبياناً يتضمن جوانب مهمة جداً للبحث وذلك من أجل استخدامها للإجابة على الإشكال الرئيسي للأطروحة المعنونة بـ "أثر عوائق الدخول على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة ENICAB للفترة (2010-2021)، حيث أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ما عليك سوى اختيار الإجابة التي تناسبك.

مع العلم أن ردودك مجهولة تماماً وفي غاية السرية، حيث سيتم استخدامها فقط في إطار هذا البحث.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الطالبة: عباسة خديجة

طالبة بقسم الدكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - تخصص اقتصاد صناعي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

يهدف هذا القسم إلى معرفة بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2- العمر:
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	من 5 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	3- الأقدمية في المؤسسة:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10-15 سنة	

<input type="checkbox"/>	المديرية التقنية	<input type="checkbox"/>	المديرية العامة	4- مديرية التخصص
<input type="checkbox"/>	لمديرية التقنية التجارية	<input type="checkbox"/>	مديرية المالية والمحاسبة	
<input type="checkbox"/>	لمديرية الموارد البشرية والوسائل	<input type="checkbox"/>	مديرية الشراء	

مصالح ومديريات أخرى:(ذكر اسم المصلحة أو المديرية)

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد مدى قيام مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بوضع حواجز أمام دخول المؤسسات الجديدة والمنافسة للسوق الذي تنشط فيه. والمرجو تحديد رأيك بكل دقة بوضع الإشارة X في المربع الذي تراه يعبر عن اختيارك.

المحور الأول: عوائق الدخول لصناعة الكوابل

الرقم	العبرة	التقييم				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1- عوائق الدخول						
1-1 عوائق الدخول الهيكلية						
1-1-1 اقتصاديات الحجم						
1	يمكن للمؤسسة الاستفادة من تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال زيادة حجم الإنتاج الحالي					
2	لا تمتلك المؤسسة البنية التحتية اللازمة لتكون قادرة على الإنتاج على نطاق أوسع					
3	تواجه المؤسسة تحديات تنظيمية تعيق إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بزيادة حجم الإنتاج					
4	تعتقد أن مؤسستك لديها طاقة إنتاجية أكبر من المؤسسات المنافسة					
5	يمكن للمؤسسة زيادة طاقتها الإنتاجية من خلال استعمال نفس معدات الإنتاج في خطوط إنتاج منتجات أخرى لها					
2-1-1 المزايا المطلقة للتكاليف						
1	تتعامل مؤسستكم مع موردين حصريين يصعب على المنافسين الوصول إليهم					
2	تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع حصرية يصعب على المؤسسات المنافسة الوصول إليها					
3	يمكن لمؤسستكم الحصول على عوامل إنتاج يصعب على المؤسسات المنافسة الحصول عليها					
4	لديكم ميزة تفضيلية مع موردين يبيعون لكم المواد الأولية للإنتاج بأسعار أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
5	لدى مؤسستكم تقنيات إنتاج أحسن من تلك التي تملكها المؤسسات المنافسة					
6	يمكن للمؤسسة الحصول على رؤوس الأموال بكل سهولة وذلك لتوسيع طاقتها الإنتاجية وشراء معدات الإنتاج اللازمة					
3-1-1 التميز في المنتجات						
1	توجد فروقات ملموسة بين منتجاتكم ونفس المنتجات للمؤسسات المنافسة					
2	منتجاتكم أحسن جودة مقارنة بنفس المنتجات للمؤسسات المنافسة					

					منتجات مؤسستكم جذابة بصريا مقارنة بالمنتجات المنافسة	3
					يلعب إسم مؤسستكم دورا هاما في زيادة ولاء عملائكم لشراء منتجاتكم	4
					تتعهد مؤسستكم عند إنشائها لنقاط بيع منتجاتها أن تكون قريبة من عملائها	5
4-1-1 الحواجز القانونية						
					هناك قوانين الحكومية تشكل عائقا أمام تطوير نشاط مؤسستكم	1
					هناك سياسة حكومية اقتصادية تمنع احتكار سوق صناعة الكوابل	2
					تضع الحكومة قواعد ولوائح تتعلق بحضر قنوات التوزيع الحصرية	3
					قيام الحكومة بتشجيع الاستثمار من خلال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يهدد مكانة مؤسستكم في السوق	4
					تضع الحكومة قيود صارمة لمنح ترخيص صناعة الكوابل لأصحاب المشاريع	5
2-1 عوائق الدخول الإستراتيجية						
1-2-1 التكاليف غير قابلة للاسترداد						
					لن يكون من السهل إعادة بيع معدات المؤسسات الحديثة في مجال صناعة الكوابل في حال تعرضها لصعوبات مالية	1
					لن يكون من السهل إعادة بيع معدات المؤسسات الحديثة في مجال صناعة الكوابل في حال اتخاذها لقرار توقيف نشاطها والخروج من السوق	2
					يتطلب تطوير منتجات جديدة غير موجودة في السوق تخصيص فريق عمل لذلك	3
					يتطلب تطوير منتجات جديدة غير موجودة في السوق تخصيص وقت كبير	4
					يتطلب الدخول لسوق صناعة الكوابل رأس مال ضخم جدا لشراء المعدات والتجهيزات اللازمة للصناعة	5
2-2-1 إستراتيجيتي السعر الحد والسعر الافتراضي						
					تبيع مؤسستكم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المؤسسات المنافسة	1
					طبقت مؤسستكم أسعارا منخفضة جدا على منتجاتها لا تكاد تحقق لها أرباحا هدفت من خلالها لإخراج بعض المنافسين من السوق	2
					باعت مؤسستكم منتجاتها بأسعار حققت لها خسارة هدفت من خلالها تهديد المنافسين الجدد في السوق.	3
					يعتبر السعر أهم عامل لدى مؤسستكم تستطيع التحكم فيه في حال وجود تهديد على المؤسسة من قبل المؤسسات الجديدة في السوق	4
3-2-1 فائض الطاقة						
					هناك منافسة شرسة في السوق تتطلب من المؤسسة استخدام كل طاقتها الإنتاجية لزيادة حجم إنتاجها	1
					الوجود القوي للمنتجات المستوردة في مراكز التوزيع المختلفة يشجع الطلب على المنتجات الخاصة بمؤسستكم	2

					تستخدم المؤسسة طاقتها الإنتاجية بنسبة 100% لإغراق السوق	3
					المنافسون الرئيسيون لمؤسستكم هم الذين لديهم طاقة إنتاجية ضخمة	4
					يعطي الموقع الاستراتيجي لمؤسستكم ميزة تنافسية هامة مقارنة بالمنافسات المنافسة فيما يتعلق بالبنية التحتية والمرافق الأساسية مما يساعد في زيادة الطاقة الإنتاجية	5
1-2-4 التكامل العمودي						
					استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات لديها قنوات توزيع لبيع منتجاتها	1
					استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات منتجة للمواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج (مواد أولية، طاقة، سلع نصف مصنعة...)	2
					استثمرت مؤسستكم في مجال التكامل أو الاندماج مع مؤسسات النقل لنقل منتجاتها إلى مختلف نقاط بيع منتجاتها أو خدمة التوصيل لعملائها	3
1-2-5 البحث والتطوير						
					تقوم المؤسسة بالبحوث والتجارب لتطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة	1
					يعد تطوير نوع جديد من الكوابل بالمؤسسة عملية معقدة	2
					من الصعب العثور على عمالة متخصصة (في مجال ابتكار منتجات جديدة)	3
					تعمل إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين في مجال الابتكار لتسهيل إدخال منتجات جديدة	4
					تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة من الموظفين وتدعمها	5
					تطبق الإدارة الأفكار الجديدة من الموظفين	6
					تمتلك مؤسستكم أحدث المعدات في مجال الإنتاج	7
1-2-6 الوصول إلى قنوات التوزيع						
					هناك عراقيل تمنع المؤسسة من الوصول إلى بعض قنوات التوزيع التي ترغب في استهدافها	1
					صعوبة الوصول إلى نقاط البيع تشكل عائقاً أمام تطوير منتجات المؤسسة	2
					من الصعب العثور على عملاء خارج المنطقة	3
					المبيعات والتسويق بالمؤسسة يتم بشكل أكبر على المستوى المحلي	4
					المبيعات والتسويق بالمؤسسة يتم بشكل أكبر على المستوى الدولي	5
					قد تكون الاتفاقيات بين شركات إنتاج الكوابل الكبرى ومراكز التوزيع المختلفة مشكلة بالنسبة للمؤسسة	6
1-2-7 الإعلان والإشهار						
					هناك ولاء لمنتجات المؤسسة من قبل فئة معينة من المتعاملين الدائمين	1
					تتفق المؤسسة مبالغ كبيرة للترويج على منتجاتها	2

					3	يتطلب استثمار مؤسستكم في الإعلان والتسويق حجماً كبيراً من المهارات والوقت
					4	لدى مؤسستكم صعوبة في الترويج لمنتجاتها
					5	يتم الإعلان الخاص بمنتجات مؤسستكم على المستوى المحلي فقط
					6	تستثمر مؤسستكم في إسم علامتها التجارية

المحور الثاني أداء المؤسسة من خلال مؤشر الربحية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أداء مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة من خلال مؤشر الربحية. والمرجو تحديد رأيك بكل دقة بوضع الإشارة X في المربع الذي تراه يعبر عن اختيارك.

الرقم	العبارة	التقييم				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تساهم الزيادة في حجم الإنتاج إلى تراجع التكاليف الكلية للإنتاج لدى المؤسسة					
2	تعتقد أن إنتاجك بكميات كبيرة يشكل عائقاً أمام دخول منافسين جدد لصناعة الكوابل					
3	تطوير نوع جديد من منتجات المؤسسة مكلف للغاية					
4	قيام إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين لتسهيل إدخال منتجات جديدة يحملها تكاليف كبيرة					
5	تبرم المؤسسة عقود مع الموردين لتخفيض تكاليف الحصول على المواد الأولية للإنتاج					
6	تتوفر المؤسسة على عمالة ماهرة توفر لها تكاليف التدريب					
7	هناك تسهيلات حكومية فيما يخص الجانب الضريبي					
8	هناك عراقيل حكومية تحول دون توسع نشاط المؤسسة					
9	تتحمل مؤسستكم مصاريف بيع عالية ناتجة عن عدم امتلاكها وسائل نقل وتوصيل لمنتجاتها إلى العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
10	تعتبر الحملات الإعلانية باهظة الثمن تحمل المؤسسة تكاليف عالية					
11	ساهم الإعلان والإشهار في الترويج لمنتجاتكم في زيادة حجم مبيعاتكم					
12	زيادة حجم مبيعاتكم يرجع إلى جودة منتجاتكم مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة					
13	ترجع الزيادة في حجم المبيعات إلى جاذبيتها مقارنة بنفس المنتجات للمؤسسات المنافسة					
14	ساهمت العلامة التجارية لمؤسستكم بشكل كبير في زيادة حجم مبيعاتكم					
15	بيع المؤسسة بأسعار أقل من منافسيها يؤثر سلباً على أرباحها					
16	امتلاك المؤسسة قنوات توزيع كبيرة ساهم في زيادة حجم مبيعاتها					
17	تستحوذ مؤسستكم على نقاط بيع أكثر من نقاط بيع المؤسسات المنافسة					

					18	ساهمت عمليات اندماج مؤسساتكم مع مؤسسات أخرى (سواء موردين أو مؤسسات نقل....) في تخفيض التكاليف
					19	تعتقد أن مؤسساتك تسيطر على سوق صناعة الكوابل
					20	قيام المؤسسات المنافسة بوضع إعلانات لمنتجاتها بالموازات مع إعلاناتكم لمنتجاتكم أثر على علامتكم التجارية بالسلب مما أدى إلى تراجع مبيعاتكم في السوق

ملحق رقم (02): جدول حسابات النتائج لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للفترة 1999-2020

ENTREPRISE DES INDUSTRIES DES CABLES DE BISKRA
DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE
DEPARTEMENT COMPTABILITE
EXERCICE 1999

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU 31/12/1999

		MOUVEMENTS TOTAUX	
IF	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES <i>مبيعات رصاص</i>		9 466 678,45
80	MARCHANDISES CONSOMMEES (تأليف) <i>صناعة مسطحة (تأليف)</i>	2 135 495,91	
	MARGE BRUTE <i>إجمالي الربح</i>	7 331 182,54	
80	MARGE BRUTE		7 331 182,54
71	PRODUCTION VENDUE		1 867 141 716,86
72	PRODUCTION STOCKEE	105 482 037,85	
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		155 126,81
74	PRESTATIONS FOURNIES		12 191 369,34
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		30 026 264,14
80	MATERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	1 118 177 983,73	
82	SERVICES	22 313 605,91	
	TOTAUX	1 245 973 627,49	1 916 845 659,69
80	VALEUR AJOUTEE <i>القيمة المضافة</i>	670 872 032,20	
82	VALEUR AJOUTEE		670 872 032,20
77	PRODUITS DIVERS		3 367 539,51
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		66 798 921,72
80	FRAIS DE PERSONNEL	233 671 940,33	
81	IMPOTS ET TAXES	44 734 097,61	
85	FRAIS FINANCIERS	281 105 707,50	
86	FRAIS DIVERS	2 244 267,70	
88	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	169 281 041,64	
	TOTAUX	731 037 054,78	741 038 493,43
80	RESULTAT D'EXPLOITATION	10 001 438,65	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		194 150 676,96
83	CHARGES HORS EXPLOITATION	250 309 405,64	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	56 158 728,68	
85	RESULTAT D'EXPLOITATION		10 001 438,65
86	RESULTAT HORS EXPLOITATION	56 158 728,68	
87	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	46 157 290,03	
88	IMPOTS SUR LES BENEFICES		
89	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	46 157 290,03	

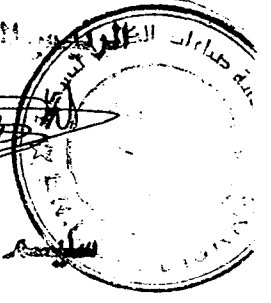
مدا مثل

رئيس المؤسسة
المحاسبة العامة
إمامو
الضمان
محمد توما

رئيس دائرة المحاسبة
معاوي ناصر

مدير الشؤون والمحاسبة
عبد

مدير الشؤون والمحاسبة
سليمة الشاذلي



REPRISE DES INDUSTRIES DES CABLES DE BISKRA
 S.N.I.C.A. BISKRA
 DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE
 DEPARTEMENT COMPTABILITE
 EXERCICE 2000

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31/12/2000

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		2 074 069,76
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	875 539,96	
80	MARGE BRUTE		1 198 529,80
80	MARGE BRUTE		1 198 529,80
71	PRODUCTION VENDUE		2 603 175 414,18
72	PRODUCTION STOCKEE		2 673 509,66
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		193 967,61
74	PRESTATIONS FOURNIES		10 456 395,25
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		2 618 358,16
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	1 760 067 989,27	
62	SERVICES	28 197 154,42	
	TOTAUX	1 788 265 144,69	2 620 316 174,66
81	VALEUR AJOUTEE		832 051 030,47
81	VALEUR AJOUTEE		832 051 030,97
77	PRODUITS DIVERS		190 090,30
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		26 318 990,52
63	FRAIS DE PERSONNEL	267 865 485,68	
64	IMPOTS ET TAXES	56 454 062,11	
65	FRAIS FINANCIERS	202 059 888,37	
66	FRAIS DIVERS	2 578 448,26	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	178 222 512,94	
	TOTAUX	707 180 397,36	858 560 111,79
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		151 379 714,43
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		161 776 550,65
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	126 228 893,21	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		35 547 657,44
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		151 379 714,43
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		35 547 657,44
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		186 927 371,87
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES		
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		186 927 371,87

EN.I.CA.BISKRA
DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE
EXERCICE 2001

LAIMOUCHE Mourad
Expert Comptable
Commissaire aux Comptes
06, Rue Omar Hous-Hacen El-Harrach
BP 141- Hacem Badl Tel 021 82 63 56

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31/12/2001

		MOUVEMENTS TOTAUX	
N°	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		51 454 698,24
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	47 203 194,84	
80	MARGE BRUTE		4 251 503,40
80	MARGE BRUTE		4 251 503,40
71	PRODUCTION VENDUE		3 221 623 395,28
72	PRODUCTION STOCKEE		40 141 027,50
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		94 486,06
74	PRESTATIONS FOURNIES		10 303 654,82
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		2 367 228,76
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	2 016 025 793,47	
62	SERVICES	85 866 692,58	
	TOTAUX	2 101 892 486,05	3 278 781 295,82
81	VALEUR AJOUTEE		1 176 888 809,77
81	VALEUR AJOUTEE		1 176 888 809,77
77	PRODUITS DIVERS		4 712 399,70
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		21 404 298,22
63	FRAIS DE PERSONNEL	353 156 179,36	
64	IMPOTS ET TAXES	64 020 934,22	
65	FRAIS FINANCIERS	195 396 048,46	
66	FRAIS DIVERS	4 747 777,31	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	191 241 751,82	
	TOTAUX	808 562 691,17	1 203 005 507,69
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		394 442 816,52
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		100 855 232,31
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	82 468 100,60	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		18 387 131,71
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		394 442 816,52
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		18 387 131,71
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		412 829 948,23
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	71 545 203,00	
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		341 284 745,23

نائب مدير
المحاسبة العامة
م. جوامع

م. العبد
المحاسبة
عبد الوكيل

عبد الوكيل



ETAT DES COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES		DEBIT		CREDIT
- Ventes de marchandises.....			51	821 403
- Marchandises vendues.....	52	206 617		
MARGE BRUTE (51-52)			53	614 786
ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE PRESTATIONS DE SERVICES				
- Production vendue.....			54	3 833 093 201
- Prestations fournies.....			55	7 367 024
- Production de l'entreprise pour elle-même.....			56	1 002 343
- Transfert de charges de production.....			57	949 924
- Fluctuation de la production stockée.....	59		58	65 929 830
- Matières et fournitures consommées.....	60	2 311 182 360		
- Sous-traitance.....	61			
- Commissions - courtages - rémunérations diverses.....	62	5 311 238		
- Frets et transport.....	63	29 589 475		
- Loyer et charges locatives.....	64	17 600		
- Entretien, réparation de biens meubles et immeubles.....	65	3 433 608		
- Frais de PTT, gaz, électricité, eau.....	66	45 341 644		
- Frais de réception.....	67	37 608		
- Publicité.....	68	3 826 474		
- Frais de déplacement.....	69	12 688 321		
- Autres services.....	70	4 604 890		
- VALEUR AJOUTEE (54 à 58 - 59 à 70)			73	1 492 309 104
- Produits divers (y compris dividendes).....			74	6 275 395
- Transfert de charges d'exploitation.....			75	140 833 913
- Frais de personnel.....	76	437 164 872		
- Taxe sur l'activité professionnelle.....	77	48 451 608		
- Versement forfaitaire.....	78	10 699 974		
- Autres impôts et taxes.....	79	2 301 216		
- Frais financiers.....	80	352 203 025		
- Frais divers (*).....	81	22 390 118		
- Dotation aux amortissements.....	82	235 688 601		
- Dotation aux provisions.....	83			
- RESULTAT D'EXPLOITATION (53 et 73 à 75 - 76 à 83)	84		85	531 133 784
- Produits hors exploitation.....			86	100 218 858
- Charges hors exploitation.....	87	276 028 306		
- RESULTAT HORS EXPLOITATION (86 - 87).....	88	175 809 448	89	
- RESULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE (85 et 89 - 84 et 88).....	90		91	355 324 336
A DEDUIRE : Part non imposable sur plus values de cession d'investissement.....	92			
- Report déficitaire (exercice).....	93			
- Autres déductions (*).....	94	2 414 451		
A REINTEGRER : Amortissements non déductibles.....			95	7 861 734
- Provisions non déductibles ou laissées sans emploi.....			96	
- Autres charges non déductibles (*).....			97	936 282
- Avoir fiscal.....			98	
- RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE (91 et 95 à 98 - 90 et 92 / 94).....	99		100	361 707 901

EAU DES COMPTES DE RESULTAT

DÉBIT		CREDIT	
- Ventes de marchandises.....		51	3 268 926
- Marchandises vendues.....	52	1 760 121	
MARGE BRUTE (51-52)		53	1 508 805
ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE PRESTATIONS DE SERVICES			
- Production vendue.....		54	3 678 990 698
- Prestations fournies.....		55	5 151 022
- Production de l'entreprise pour elle même.....		58	282 074
- Transfert de charges de production.....		57	2 170 936
- Fluctuation de la production stockée.....	59	209 913 565	
- Matières et fournitures consommées.....	60	2 097 271 670	
- Sous-traitance.....	61	0	
- Commissions - courtages - rémunérations diverses.....	62	7 264 328	
- Frets et transport.....	63	17 613 235	
- Loyer et charges locatives.....	64	1 184 104	
- Entretien, réparation de biens meubles et immeubles.....	65	7 169 450	
- Frais de PTT, gaz, électricité, eau.....	66	44 319 129	
- Frais de réception.....	67	2 359 637	
- Publicité.....	68	7 310 379	
- Frais de déplacement.....	69	6 232 548	
- Autres services.....	70	14 365 942	
VALEUR AJOUTEE (64 à 68 - 69 à 70)		73	1 271 570 743
- Produits divers (y compris dividendes).....		74	5 864 982
- Transfert de charges d'exploitation.....		75	14 103 861
- Frais de personnel.....	76	419 393 880	
- Taxe sur l'activité professionnelle.....	77	50 637 926	
- Versement forfaitaire.....	78	9 251 047	
- Autres impôts et taxes.....	79	3 936 272	
- Frais financiers.....	80	233 134 478	
- Frais divers (*).....	81	12 115 434	
- Dotation aux amortissements.....	82	197 434 721	
- Dotation aux provisions.....	83		
RESULTAT D'EXPLOITATION (53 et 73 à 75 - 76 à 83)	84		367 144 633
- Produits hors exploitation.....		86	143 409 965
- Charges hors exploitation.....	87	209 333 966	
RESULTAT HORS EXPLOITATION (86 - 87)	88	65 924 001	
RESULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE (85 et 88 - 84 et 88)	90		301 220 632
DEDUIRE : Part non imposable sur plus values de cession d'investissement.....	92		
Report déficitaire (exercice.....)	93		
Autres déductions (*).....	94	2 127 740	
REINTEGRER : Amortissements non déductibles.....	95		8 027 720
Provisions non déductibles ou laissées sans emploi.....	96		
Autres charges non déductibles (*).....	97		1 910 269
Avoir fiscal.....	98		
RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE (91 et 95 à 98 - 90 et 92 / 94)	99		309 030 881

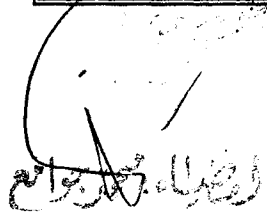
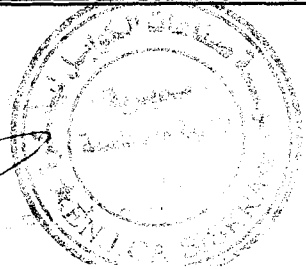

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

DEBIT		CREDIT	
- Ventes de marchandises.....		51	58 304
- Marchandises vendues.....	52	34 952	
MARGE BRUTE (51-52)		53	23 352
ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE PRESTATIONS DE SERVICES			
- Production vendue.....		54	4 643 339 982
- Prestations fournies.....		55	13 466 495
- Production de l'entreprise pour elle même.....		56	0
- Transfert de charges de production.....		57	3 928 900
- Fluctuation de la production stockée.....	59	58	42 176 820
- Matières et fournitures consommées.....	60		3 038 985 026
- Sous traitance.....	61		0
- Commissions - courtages - rémunérations diverses...	62		11 119 379
- Frets et transport.....	63		31 271 831
- Loyer et charges locatives.....	64		1 715 354
- Entretien, réparation de biens meubles et immeubles.	65		7 540 825
- Frais de PTT , gaz , électricité , eau.....	66		40 515 384
- Frais de réception.....	67		8 917 562
- Publicité.....	68		8 598 418
- Frais de déplacement.....	69		2 491 534
- Autres services.....	70		2 402 696
- VALEUR AJOUTEE (54 à 58 - 59 à 70)		73	1 549 354 188
- Produits divers (y compris dividendes).....		74	4 265 583
- Transfert de charges d'exploitation.....		75	78 508 382
- Frais de personnel.....	76		529 306 840
- Taxe sur l'activité professionnelle.....	77		62 622 572
- Versement forfaitaire.....	78		5 197 867
- Autres impôts et taxes.....	79		6 973 149
- Frais financiers.....	80		162 430 920
- Frais divers (*).....	81		5 434 335
- Dotation aux amortissements.....	82		215 771 831
- Dotation aux provisions.....	83		
- RESULTAT D'EXPLOITATION (53et73à75-76à83)	84	85	644 413 991
- Produits hors exploitation.....		86	375 039 457
- Charges hors exploitation.....	87		612 957 992
- RESULTAT HORS EXPLOITATION (86 -87).....	88	89	237 918 535
- RESULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE (85 et 89 - 84 et 88).....	90	91	406 495 456
A DEDUIRE : Part non imposable sur plus values de cession d'investissement.....	92		
- Report déficitaire (exercice).....	93		
- Autres déductions (*).....	94		26 978 304
A REINTEGRER : Amortissements non déductibles...		95	7 920 498
- Provisions non déductibles ou laissées sans emploi..		96	
- Autres charges non déductibles (*).....		97	82 576 421
- Avoir fiscal.....		98	
- RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE (91 et 95 à 98 - 90 et 92 /94).....	99	100	470 014 071

(*) A détailler sur un état annexe

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
 AU 31/12/2005**

MOUVEMENTS TOTAUX			
N°	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		1 172 052,45
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	231 014,11	
80	MARGE BRUTE		941 038,34
80	MARGE BRUTE		941 038,34
71	PRODUCTION VENDUE		3 926 144 706,91
72	PRODUCTION STOCKEE		385 214 073,74
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		4 242 447,33
74	PRESTATIONS FOURNIES		4 821 536,13
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		9 275 773,00
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	3 155 384 405,63	
62	SERVICES	60 542 473,85	
	TOTAUX	3 215 926 879,48	4 330 639 575,45
81	VALEUR AJOUTEE		1 114 712 695,97
81	VALEUR AJOUTEE		1 114 712 695,97
77	PRODUITS DIVERS		1 502 258,61
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		9 902 302,15
63	FRAIS DE PERSONNEL	498 558 405,89	
64	IMPOTS ET TAXES	60 042 739,41	
65	FRAIS FINANCIERS	172 865 551,69	
66	FRAIS DIVERS	4 098 976,89	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	212 511 944,11	
	TOTAUX	948 077 617,99	1 126 117 256,73
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		178 039 638,74
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		118 777 553,22
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	137 518 142,99	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	18 740 589,77	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		178 039 638,74
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	18 740 589,77	0,00
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		159 299 048,97
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	34 480 349,00	
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		124 818 699,97




 رئيس المندوب العام
 سليم سليل

EN.I.CA.BISKRA

DIRECTION DES FINANCES & COMPTABILITE

EXERCICE 2006

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
AU 31/12/2006**

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		22 992 783,79
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	19 834 379,85	
80	MARGE BRUTE		3 158 403,94
80	MARGE BRUTE		3 158 403,94
71	PRODUCTION VENDUE		5 233 027 964,21
72	PRODUCTION STOCKEE		934 512 123,98
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		6 580 056,09
74	PRESTATIONS FOURNIES		364 542,34
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		1 633 693,10
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	4 377 750 721,91	
62	SERVICES	48 790 139,97	
	TOTAUX	4 426 540 861,88	6 179 276 783,66
81	VALEUR AJOUTEE		1 752 735 921,78
81	VALEUR AJOUTEE		1 752 735 921,78
77	PRODUITS DIVERS		1 118 575,29
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		69 465 832,29
63	FRAIS DE PERSONNEL	540 630 231,41	
64	IMPOTS ET TAXES	83 406 748,73	
65	FRAIS FINANCIERS	263 021 317,79	
66	FRAIS DIVERS	4 988 121,38	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	252 064 850,60	
	TOTAUX	1 144 111 269,91	1 823 320 329,36
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		679 209 059,45
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		426 278 954,61
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	648 583 185,06	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	222 304 230,45	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		679 209 059,45
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	222 304 230,45	0,00
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		456 904 829,00
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	101 836 055,34	
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		355 068 773,66

رضاء بوشوع

مدير المحاسبة
عبد العزيز جودي

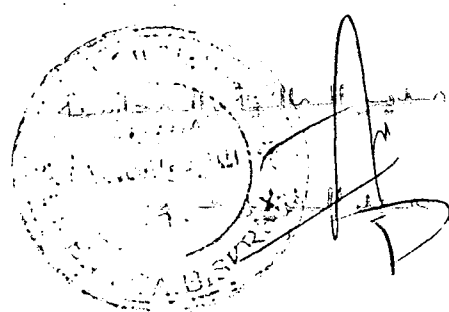
الرئيس المدير العام
سليم سلمان

EN.I.CA. BISKRA

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT
 AU 31 DECEMBRE 2007**

N°	DESIGNATION DES COMPTES	MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		304 801,65
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	87 922,51	
80	MARGE BRUTE		216 879,14
80	MARGE BRUTE		216 879,14
71	PRODUCTION VENDUE		7 389 216 449,65
72	PRODUCTION STOCKEE	561 216 814,75	
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME		0,00
74	PRESTATIONS FOURNIES		770 821,49
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		2 438 654,99
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	5 127 605 146,58	
62	SERVICES	58 427 106,38	
	TOTAUX	5 747 249 067,71	7 392 642 805,27
81	VALEUR AJOUTEE		1 645 393 737,56
81	VALEUR AJOUTEE		1 645 393 737,56
77	PRODUITS DIVERS		2 806 361,51
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		34 765 796,19
63	FRAIS DE PERSONNEL	665 788 779,85	
64	IMPOTS ET TAXES	109 689 288,47	
65	FRAIS FINANCIERS	193 043 212,84	
66	FRAIS DIVERS	7 172 378,22	
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	165 548 337,61	
	TOTAUX	1 141 241 996,99	1 682 965 895,26
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		541 723 898,27
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		305 536 409,57
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	416 964 677,74	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	111 428 268,17	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		541 723 898,27
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	111 428 268,17	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		430 295 630,10
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	96 188 878,12	
88	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		334 106 751,98

لعل
 رئيس مصلحة المحاسبة العامة
 السيد عبد الحميد



الرئيس المدير العام
 سليم سليمان

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	CODE	DEBIT	CODE	CREDIT
- Ventes de marchandises.....			51	100 356 035
- Marchandises vendues.....	52	80 196 246		
MARGE BRUTE (51_52)			53	20 159 790
ACTIVITES DE PRODUCTION ET DE PRESTATIONS DE SERVICES				
- Production vendue.....			54	9 018 898 346
- Prestations fournies.....			55	25 292
- Production de l'entreprise pour elle-même.....			56	
- Transfert de charges de production.....			57	6 929 913
- Fluctuation de la production stockées.....	59		58	58 672 856
- Matières et fournitures consommées.....	60	6 125 630 028		
- Sous-traitance.....	61			
- Commissions - Courtages - rémunérations diverses.....	62	18 888 942		
- Frets et transport.....	63	9 616 993		
- Loyers et charges locatives.....	64	1 579 308		
- Entretien et réparation des biens meubles et immeubles.....	65	6 469 697		
- Frais de PTT, gaz, électricité, eau.....	66	65 707 660		
- Frais de réception.....	67	3 602 888		
- Publicité.....	68	9 365 794		
- Frais de déplacement.....	69	8 127 346		
- Autres services.....	70	10 246 118		
- VALEUR AJOUTEE (54 à 58-59 à 70)			73	2 845 451 423
- Produits divers (y compris dividendes).....			74	1 166 658
- Transfert de charges d'exploitation.....			75	10 888 977
- Frais de personnel.....	76	730 317 266		
- Taxe sur l'activité professionnelle.....	77	126 481 943		
- Versement forfaitaire.....	78			
- Autres impôts et taxes.....	79	6 699 499		
- Frais financiers.....	80	153 573 207		
- Frais divers (*).....	81	33 559 911		
- Dotation aux amortissements.....	82	176 284 205		
- Dotation aux provisions.....	83			
- RESULTAT D'EXPLOITATION (53 à 73 à 75 - 76 à 83)	84		85	1 630 591 027
- Produits hors exploitation.....			86	89 316 735
- Charges hors exploitation.....	87	604 357 982		
- RESULTAT HORS EXPLOITATION (86-87).....		515 041 247	89	
- RESULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE (85 et 89-84 et 88).....	90		91	1 115 549 780
A DEDUIRE :Part non imposable sur plus values de cession d'investissements.....	92			
- Report déficitaire (exercice).....	93			
- Autres déductions (*).....	94	17 153 601		
A REINTEGRER:Amortissements non déductibles.....			95	1 516 480
- Provisions non déductibles ou laissées sans emploi.....			96	
- Autres charges non déductibles (*).....			97	9 997 079
- Avoir fiscal.....			98	
- RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE (91 et 95 à 98 -90 et 92 / 94).....	99		100	1 109 909 737

(*) A détailler sur annexe

ESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Nom de l'entreprise: ENICAB

Activité:

Adresse:

Exercice du 01/01/09 au 31/12/09

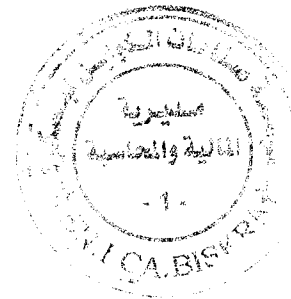
COMPTE DE RESULTAT ../..

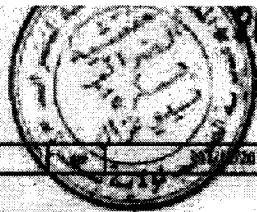
RUBRIQUES	2009		2008	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	875 149 867			
Impôts et taxes et versements assimilés	135 435 493			
IV-Excédent brut d'exploitation		209 849 583		
Autres produits opérationnels		136 778 575		
Autres charges opérationnelles	11 717 084			
Dotations aux amortissements	193 554 899			
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		431 878 212		
V-Résultat opérationnel		573 234 386		
Produits financiers		32 832 651		
Charges financières	240 778 004			
VI-Résultat financier	207 945 353			
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		365 289 033		
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	87 686 526			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		277 602 506		

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Comptes de resultats
Exercice clos le: 31/12/2011

Libellé	2 011	2 010
Ventes et produits annexes	7 259 100 390	6 275 089 864
Variation stocks produits finis et en cours	135 068 622	441 309 910
Production immobilisée	0	0
Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	7 394 169 012	6 716 399 774
Achats consommés	-5 831 664 772	-5 248 183 173
Services extérieurs et autres consommations	-315 198 461	-164 794 680
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-6 146 863 234	-5 412 977 853
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 247 305 778	1 303 421 921
Charges de personnel	-1 034 723 841	-1 042 192 702
Impôts, taxes et versements assimilés	-129 218 651	-110 905 797
IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	83 363 287	150 323 422
Autres produits opérationnels	17 366 372	56 580 657
Autres charges opérationnelles	-55 452 266	-32 985 764
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-604 888 260	-1 305 952 797
Reprise sur pertes de valeur et provisions	199 814 715	1 198 731 658
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-359 796 151	66 697 175
Produits financiers	4 214 792	39 760 635
Charges financières	-204 972 563	-203 314 877
VI- RESULTAT FINANCIER	-200 757 770	-163 554 242
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+ VI)	-560 553 922	-96 857 067
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	-96 138 239
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	31 839 000	194 878 687
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	7 615 564 892	8 011 472 724
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 144 279 813	-8 009 589 342
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-528 714 922	1 883 381
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-528 714 922	1 883 381



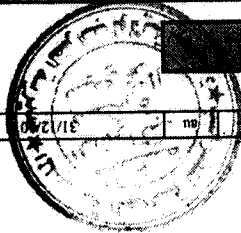


Année de : 01/01/2013 à 31/12/2013



		2013	2012
Ventes de marchandises			
Produits vendus	Produits fabriqués	9.168.342.387,47	8.968.851.238,39
	Fournitures de services	-173.898,00	157.015,55
	Vente de travaux		
Produits annexes			20.292.032,00
Réfais, remises, ristournes accordés			
Produits vendus au détail		299.093.136,14	418.271.484,21
Produits immobilisés			
Revenus d'exploitation			
Autres de marchandises vendues		143.236.975,06	120.474.087,43
Matières premières		7.649.596.591,52	8.912.415.404,04
Autres approvisionnements		1.843.713.234,30	1.296.437.962,43
Variations des stocks			
Adhésifs d'étude et de prestations de services		668.404,28	1.706.631,27
Autres consommations		62.969.870,11	68.915.863,24
Réfais, remises, ristournes obtenus sur achats			
Services extérieurs	Dons-subventions générale		
	Locations	29.207.169,10	36.988.318,06
	Entretien, réparations et maintenance	18.208.143,89	9.288.825,49
	Primes d'assurance	22.261.592,65	27.987.172,67
	Personnel extérieur à l'entreprise		41.353.948,92
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	134.457.520,17	89.607.152,34
	Publicité	3.203.590,03	8.867.341,29
	Dépensements, missions et réceptions	27.208.274,64	31.734.582,47
Autres services	88.109.287,79	36.082.629,06	
Réfais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs			
Charges de personnel		981.343.684,83	943.453.029,90
Impôts et taxes et versements assimilés		142.067.838,06	127.427.558,80

Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		9 316 427 656,64		
Produits de services		32 000,00		
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Production bloquée ou débloquée		52 194 621,87		299 093 156,14
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Achats de marchandises vendues		199 698 681,59		143 236 975,56
Matières premières		4 782 629 486,80		5 649 596 591,32
Autres approvisionnements		2 016 811 239,67		1 543 713 254,30
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services		150,00		668 404,20
Autres consommations		66 630 620,50		62 960 870,11
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Services extérieurs				
Localités		40 256 715,67		59 307 169,10
Entretien, réparations et maintenance		32 865 367,96		18 500 153,84
Primes d'assurances		28 200 757,94		22 261 592,66
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires		122 155 647,07		134 457 850,17
Publicité		7 200 628,55		5 305 590,03
Déplacements, missions et réceptions		23 807 265,10		27 360 274,64
Autres services		45 516 267,99		30 109 287,79
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
Charges de personnel		888 478 339,16		961 345 484,85
Impôts et taxes et versements assimilés		134 813 619,73		142 967 838,96



Exercice du 01/01/2014 au 31/12/2014

Délégation de Facturation : Entreprise des Industries du Câble de Biskra
 Adresse : Zone Industrielle BP 131 RP Biskra
 Activité : Production et Commercialisation des Câbles d'Énergie.

INDUSTRIE ÉLECTRIQUE A L'ADMINISTRATION

N.L.F. 0 0 0 0 0 0 7 0 2 4 2 2 6 9 5 9

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.L.F 0 0 0 0 0 0 7 0 2 4 2 2 6 9 5 9

Désignation de l'entreprise : Entreprise des Industries du Cable de Biskra

Activité : Fabrication et Commercialisation des Câbles d'Energie.
Adresse : Zone Industrielle BP 131 RP Biskra

Exercice du

01/01/2015

au

31/12/2015

COMpte DE RESULTAT

Rubriques		N-1	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			
Production vendue	Produits fabriqués	7 225 645 386,08	9 316 427 656,64
	Prestations de services	1 004 653,22	32 000,00
	Vente de travaux		
Produits annexes			
Rabais, remises, ristournes accordés			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		7 226 650 039,30	9 316 459 656,64
Production stockée ou déstockée		1 124 476 683,38	52 194 621,87
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I- Production de l'exercice		8 351 126 722,68	9 368 654 278,51
Achats de marchandises vendues		51 014 753,38	190 698 681,59
Matières premières		5 485 240 990,05	4 782 629 486,80
Autres approvisionnements		1 296 161 596,01	2 016 811 239,67
Variations des stocks			
Achats d'études et de prestations de services			150,00
Autres consommations		62 898 774,42	66 650 620,50
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			
Services extérieurs	Sous-traitance générale		
	Locations	39 725 958,01	40 256 715,67
	Entretien, réparations et maintenance	45 097 490,98	32 865 367,96
	Primes d'assurances	24 957 454,30	28 200 757,94
	Personnel extérieur à l'entreprise		
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	120 833 612,69	122 155 647,07
	Publicité	5 884 695,90	7 200 628,55
	Déplacements, missions et réceptions	17 002 822,46	25 807 265,10
Autres services		30 894 826,05	45 516 267,99
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs			
II- Consommations de l'exercice		7 179 712 974,25	7 358 992 620,84
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		1 171 413 748,43	2 011 861 749,67
	Charges de personnel	797 536 228,25	888 478 339,16
	Impôts et taxes et versements assimilés	102 715 483,91	154 813 619,73
IV- Excédent brut d'exploitation		271 162 036,27	968 629 790,78

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F / 000007024226959

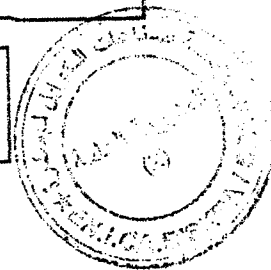
Désignation de l'entreprise: **Entreprise des Industries du Cable de Biskra**
 Activité: ...Fabrication et commercialisation des cables d'énergies
 Adresse: ...Zone industrielle BP 131 RP Biskra

Exercice du

01/01/2016

au 31/12/2016

COMPTE DE RESULTAT



Rubriques			CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Vente de marchandises		0	0		
Production vendue	Produits fabriqués	0	10 338 615 055		7 225 645 386
	Prestations de services	0	0		1 004 653
	Vente de travaux	0	0		
Prouits annexes		0	42 681 121		
Rabais , remises , ristournes accordés		0	0		
Chiffre d'affaires net des Rabais , remises , ristournes			10 381 296 175		7 226 650 039
Production stokée ou déstokée		1 132 052 112	0		1 124 476 683
Production immobilisée		0	0		
Subvention d'exploitation		0	0		
I- Production de l'exercice			9 249 244 064		8 351 126 723
Achat de marchandises vendues		0	0	51 014 753	
Matières premières		5 316 840 242	0	5 485 240 990	
Autres approvisionnements		1 205 112 359	0	1 296 161 596	
Variations des stoks		0	0	0	
Achats d'études et de prestations de services		0	0	0	
Autres consommations		78 424 935	0	62 898 774	
Rabais , remises , ristournes obtenus sur achats		0	0		
Services extérieurs	Sous- traitance générale	0	0		
	Location	40 476 285	0	39 725 958	
	Entretien , réparation et maintenance	36 848 232	0	45 097 491	
	Primes d'assurances	28 639 740	0	24 957 454	
	Personnel extérieur à l'entreprise	0	0		
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	19 454 578	0	120 833 613	
	Publicité	4 357 231	0	5 884 696	
Autres services	Placemant , mission et réceptions	10 357 632	0	17 002 822	
		25 549 258	0	30 894 826	
Rabais , remises , ristournes obtenus sur service extérieurs		0	0		
II- Consommation de l'exercice		6 766 060 490		7 179 712 974	
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			2 483 183 574		1 171 413 748
Charges de personnel		715 027 457	0	797 536 228	
Impot et taxes et versement assimilés		112 865 780	0	102 715 484	
IV- Excédent brut d'exploitation			1 655 290 336		271 162 036

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000007024226959

Désignation de l'entreprise: ENICAB

ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE

Activité:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES CABLES D'ENERGIE

Adresse:

ZONE INDUSTRIELLE BP131 RP131 BISKRA

Exercice du

01/01/17

au

31/12/17

COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		4,831,378,429		10,338,615,054
Production vendue				68,368
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes		7,049,722		42,219,752
Rabais, remises, ristournes accordés	60,669			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		4,838,367,481		10,381,286,176
Production stockée ou déstockée	40,240,706		1,132,052,122	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		4,798,126,774		10,249,064,054
Achats de marchandises vendues	8,834,878			
Matières premières	2,958,098,724		5,316,840,241	
Autres approvisionnements	723,053,707		1,205,112,358	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	124,000			
Autres consommations	57,091,976		78,424,934	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	27,558,188		40,476,284	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	23,676,249		36,848,231	
Primes d'assurances	29,497,246		28,639,740	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	24,259,677		19,454,578	
Publicité	8,662,389		4,357,230	
Déplacements, missions et réceptions	11,329,193		10,357,631	
Autres services	35,557,506		25,549,257	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	3,907,743,738		6,768,060,490	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (III)		890,383,036		2,483,183,374

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 7 0 2 4 2 2 6 9 5 9

Désignation de l'entreprise: **ENICAB**
ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE
 Activité: **FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES CABLES D'ENERGIE**
 Adresse: **ZONE INDUSTRIELLE BP131 RP131 BISKRA**

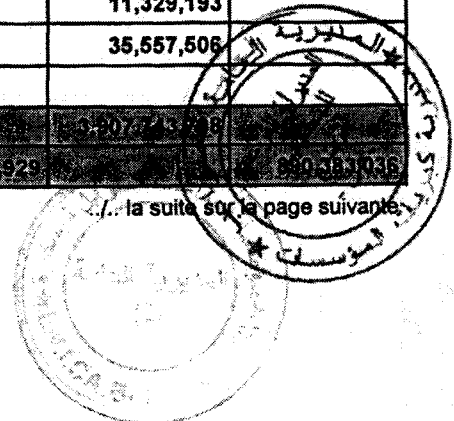
Exercice du **01/01/18** au **31/12/18**

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		6,195,222		
Production vendue	Produits fabriqués	7,017,142,645	4,831,378,429	
	Prestations de services	1,560,000		
	Vente de travaux			
Produits annexes		61,681,071	7,049,722	
Rabais, remises, ristournes accordés	176,784,321		60,669	
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		6,909,794,617	4,938,367,461	
Production stockée ou déstockée	545,925,429		40,240,706	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Production de l'exercice		6,363,869,188	4,978,126,744	
Achats de marchandises vendues	3,984,331		8,834,878	
Matières premières	5,116,623,112		2,958,098,724	
Autres approvisionnements	91,452,673		723,063,707	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services			124,000	
Autres consommations	59,966,255		57,091,976	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	11,437,336	27,558,188	
	Entretien, réparations et maintenance	9,082,388	23,676,249	
	Primes d'assurances	28,030,292	29,497,246	
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	16,567,382	24,259,677	
	Publicité	2,597,860	8,662,389	
Déplacements, missions et réceptions	6,201,455	11,329,193		
Autres services	25,605,170	35,557,506		
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
Il - consommations de l'exercice	6,377,816,766		6,307,241,989	
Il - Valeur ajoutée et exploitation (I - II)		631,977,922	631,124,475	

la suite sur la page suivante

21 AVR 2019



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

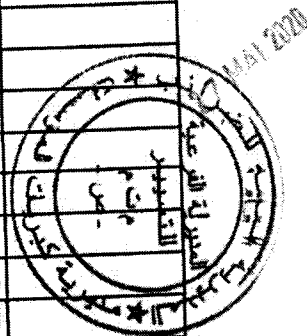
N.I.F 0 0 0 0 0 7 0 2 4 2 2 6 9 5 9

Désignation de l'entreprise: ENICAB
 ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE
 Activité: FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES CABLES D'ENERGIE
 Adresse: ZONE INDUSTRIELLE BP131 RP131 BISKRA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		1,349,990		6,195,222
Production vendue	Produits fabriqués	4,071,070,756		7,066,326,119
	Prestations de services	780,000		1,560,000
	Vente de travaux			
Produits annexes		6,777,611		12,497,597
Rabais, remises, ristournes accordés	74,527,880		176,784,321	
Charges relatives aux rabais, remises, ristournes		4,005,450,478		6,909,794,617
Production stockée ou déstockée		208,652,280	545,925,429	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I- Production de l'exercice		4,214,102,756		6,363,869,188
Achats de marchandises vendues	1,054,810		3,984,331	
Matières premières	3,095,879,261		5,116,623,112	
Autres approvisionnements	53,177,598		91,452,673	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	51,484,674		59,966,255	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		517,657		
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	6,575,750		11,437,336
	Entretien, réparations et maintenance	5,870,495		9,082,388
	Primes d'assurances	29,729,259		28,030,292
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4,979,539		16,567,382
	Publicité	222,366		2,597,860
	Déplacements, missions et réceptions	4,846,391		6,201,455
Autres services	25,250,769		25,605,170	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II- Consommations de l'exercice	3,278,553,259		5,371,548,258	
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		935,549,499		992,320,929



... la suite sur la page suivante

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 7 0 2 4 2 2 6 9 5 9

Désignation de l'entreprise: SPA ENICAB

ENICAB

Activité:

FAB & COMMERCIALISATION DE CABLE

Adresse:

Z I BP 131 CNE BISKRA BISKRA

Exercice du

01/01/20

au

31/12/20

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)
Ventes de marchandises		157 500		
Produits fabriqués		6 927 504 969		
Production vendue Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes		279 716 552		
Rabais, remises, ristournes accordés	117 724 421			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		7 089 654 600		
Production stockée ou déstockée		172 690 737		
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		7 262 345 337		
Achats de marchandises vendues	128 600			
Matières premières	5 516 808 747			
Autres approvisionnements	171 271 789			
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	63 080 451			
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		201 587		
Sous-traitance générale				
Locations	5 607 780			
Services Entretien, réparations et maintenance	7 960 591			
Primes d'assurances	26 849 888			
extérieurs Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	17 310 949			
Publicité	2 556 360			
Déplacements, missions et réceptions	3 485 501			
Autres services	21 082 191			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	5 835 941 264			
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		1 426 404 073		

... la suite sur la page suivante