

المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor و ENIE

Benchmarking to improve the competitive advantage of Algerian industrial enterprises A Comparative study between Condor and ENIEطامة محمد¹، شهيدي محمد²، بن ساعد فاطنة³¹ جامعة الجيلالي اليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، m.taamma@gmail.com² جامعة الجيلالي اليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، chahidi13@gmail.com³ جامعة الجيلالي اليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، bensaadfata@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/15

تاريخ الإرسال: 2021/07/12

ملخص:

يهدف هذا البحث الى ابراز دور المقارنة المرجعية في تعزيز التنافسية لإحدى ابرز المؤسسات الصناعية الجزائرية وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية التي تعتبر المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تتعامل بمنتجات الكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية ، ومؤسسة كوندور كشريك للمقارنة كونها من اكبر المؤسسات الرادة في مجال الالكترونيات والمعلومات وتقنية التواصل في الجزائر.

وقد اعتمد البحث على مقارنة مؤشرات التنافسية من خلال ابعادها خلال الفترة الزمنية (2017-2019)

ومن ابرز ما توصل اليه البحث هو ان المقارنة المرجعية تمكن المؤسسات الصناعية من تعزيز قدراتها التنافسية من خلال اعادة النظر في اهدافها ومؤشراتها والمعايير التي تعتمد عليها، وتجعل المؤسسات تفكر في اكتشاف طرق واساليب جديدة تتجاوز بهم الافكار والاساليب التقليدية من خلال السعي لاكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم.

كلمات مفتاحية: المقارنة المرجعية، القياس المقارن، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، مؤشرات التنافسية

تصنيفات JEL: M19، M11، D29

Abstract :

This research aims to highlight the role of Benchmarking in enhancing the competitiveness of one of the most prominent Algerian industrial enterprises. The National Corporation for Electronic Industries , Which is the only national corporation that deals with electronic products with a decisive role in meeting the local need was chosen, and Condor Corporation as partner for comparison as it is one of the largest corporations. The leader in the filed of electronics, information and communication technology in Algeria.

المؤلف المرسل: شهيدي محمد الإيميل: chahidi13@gmail.com

The research was based on a comparison of competitiveness indicators through their dimensions during the time period (2017-2019)

One of the most prominent findings of the research in that benchmarking enables industrial enterprises to enhance their competitive capabilities by reconsidering their objectives, indicators and standards that depend on them and makes enterprises think about discovering their objectives, indicators and standards that depend on methods but seeking to gain competitive advantages over The way of comparison and learning.

Keywords: benchmarking; measure comparative Competitiveness; Competitive advantage Competitiveness Indicators.

JEL Classification Cods : M19, M11, D29

المقدمة:

أصبحت المؤسسات في موقف يُحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية لتلبية حاجات الزبون بأقل تكلفة وبجودة مميزة وعالية وهذا لإمكانية تحسين موقعها في الأسواق، فالهدف الأساسي من إدارة أي مؤسسة هو الحرص والبقاء والنمو في دنيا الأعمال وتحقيق الاستمرارية في ظل التغيرات المحلية والعالمية، كل ذلك وأمام شدة المنافسة يتوجب على المؤسسات وخصوصا في الدول النامية أن تعتمد على تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة، أكثر تنافسية، وأكثر تقدما في مجالات عدة، وأكثر اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات، وأكثر توجهها نحو العميل، تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة لا سيما في ظل حدة المنافسة والبيئة التنافسية التي تشهدها.

من الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحا في التطبيق في الدول المتقدمة والتي لجأت إليها المؤسسات اسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking الذي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية في الوقت الحديث، إذ يمكن من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطوير، كما أن استخدامه بشكل صحيح من شأنه أن يساهم في تحسين القدرة التنافسية وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وقد أصبحت المقارنة المرجعية من الضرورات للتواصل التنموي مع من حولنا، حيث لا تستطيع أي مؤسسة أن تساير التطور في كل شيء دون أن تشارك الآخرين ما لديهم من معارف للتحسين والتطوير

تتجسد معالم الإشكالية فيما يلي:

كيف للمقارنة المرجعية ان تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟

ينطلق البحث من فرضية اساسية مفادها ان للمقارنة المرجعية دور كبير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات

إن الغرض من هذا البحث هو محاولة تحقيق ما يلي:

- معرفة كيفية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالية عبر تشخيص أهم مرتكزات الإستراتيجية من خلال المقارنة المرجعية لمؤسسة وطنية مع أخرى رائدة في ذات الصناعة.

- إبراز الأثر الذي تتركه المقارنة المرجعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إذا ما طبق بشكله الصحيح وفق منهجه العلمي والعملية.

- توصيف وتقويم مدى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية المفاهيم والتقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك النتائج المترتبة عن ذلك.

- حث المسؤولين في المؤسسات الصناعية العمومية على تطبيق المقارنة المرجعية الأسلوب بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. تتجلى أهمية البحث من محاولة استكشاف استراتيجيات فاعلة وأفكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط مؤسسات محلية بأفضل المؤسسات الرائدة المناظرة، وسعيًا للحفاظ على وزيادة حصة المؤسسة الوطنية من السوق المحلية إزاء منتوجات المؤسسات المنافسة، فضلاً عن معرفة موقعها نسبة إلى الأفضل، بما يتيح التزود بطرق جديدة لتحسين الميزة التنافسية، وباستخدام أحدث الأساليب.

كما يكتسي البحث أهميته من اختبار إحدى الصناعات ذات الأهمية ليست الحالية فحسب وإنما المستقبلية أيضاً وهي الصناعة الإلكترونية الجزائرية، إذ تبرز ضرورة امتلاك هذا النوع من الصناعة رؤية مستقبلية لكيفية التنافس مع الأفضل مستندة إلى فهم أفضل الاستراتيجيات الفاعلة في هذا الاتجاه.

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني، واعتمدت على المصادر التالية:

أ. المصادر الثانوية: تتمثل في استخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، المقالات، الدراسات والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت.

ب. المصادر الأولية: من أجل حل مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم توفير البيانات اللازمة من خلال الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على مؤشرات التنافسية من خلال أبعادها.

ونتطرق الى بعض الدراسات السابقة فيما يلي:

دراسة W.H Weiss 1996 حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تجربة شركة Bendix للمعدات الإلكترونية التي تسعى من خلال تطبيقها لأسلوب القياس المقارن إلى تخفيض تكاليف الصنع وتحسين الجودة وتقليل المخزون، وقد اتخذت شركة Phoenix للأجهزة الإلكترونية كشريك المقارنة، وتعلمت من خلال التطبيق أن تركز على الأفراد أولاً ثم العمليات ثانياً وعلى التكنولوجيا ثالثاً وأخيراً.

مقال صالح بلاسكة ونور الدين مزياني بعنوان مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي العدد 04 ديسمبر 2013 وأهم نتائج هذه الدراسة التي أجريت على شركتين تعملان في نفس النشاط وهما ملبنة الحضنة بمسيلة والمراعي السعودية، إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء. وقد خلصنا إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، وهذا بالإعتماد على بعض المعايير التي تشكل الأداء الشامل.

1. مفهوم المقارنة المرجعية:

1.1. تعريف المقارنة المرجعية:

على الرغم من الاختلاف في التسميات: القياس المقارن، القياس المرجعي، المقارنة المرجعية، المعايير النموذجية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التقييم المقارن، التفوق المقارن، المقارنة بالأفضل، المقارنة بالتميز، المقارنة المعيارية، الاقتداء بالتجارب الناجحة، المقارنات التحسينية، القياس النمطي، القياس بمنافس نموذجي المقارنة المرجعية بالمنافسين (فاطمة علي رابعة، 2011، ص123)، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، واتخذ مصطلح المقارنة

المرجعية Benchmarking العديد من المفاهيم، فقد سّماه البعض أداة وسّماه آخرون أسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق آخر يراها عملية، كما توجد عدة تعاريف للمقارنة المرجعية تتباين فيما بينها تبعاً لمجال النشاط المستهدف وإن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح القياس المقارن تم ابتكاره من قبل الكاتب Robert Camp في كتابه (Performance) المقارنة المرجعية البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز عام 1989 (Gerald J.Balm,1994,p15).

1.1.1 تعريف المقارنة المرجعية لغويًا: هي طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما وإتخاذه كهدف يرقى إليه (Jean claude TARMONDEAU et autre,2001,p43). وقد اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة، إذ استخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarks بعدها نقاط مرجعية points de repère لمواضيع محدّدة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى (Laurent Hermel, (Pierre Achard,2007,p03).

2.1.1 تعريف القياس المقارن اصطلاحاً: عرّف Weiss المقارنة المرجعية على أنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً والتي تعمل في نفس المجال (Karlöf, Bengt), (Östblom, Svante,1994,p06) وقد عرّف Harrington المقارنة المرجعية على أنها عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال (توفيق محسن عبد المحسن، 2005، ص195).

كما تعتبر المقارنة المرجعية مدخل منظم لتحسين العمل يقوم بالبحث عن أفضل ممارسة وطريقة للقيام بعمل ما ثم تطبيقه بهدف تحسين نشاط معين والوصول به إلى مؤشر يفوق المؤشر الحالي للأداء (عبد الوهاب، 2009، ص03) من خلال التعاريف السابقة يتبين أن المقارنة المرجعية تتطلب فهم عمليات المؤسسات فتحديد هذه العمليات هو المفتاح للوصول إلى أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات الأداء المناسبة من أجل هذه العمليات ومن ثم إيجاد المؤسسات ذات العمليات الشبيهة التي تؤدي أفضل إلى أفضل النتائج من حيث هذه المؤشرات (البكري، 2003، ص283). و استقراراً لكل التعريف السابقة يتبين بان المقارنة المرجعية هي المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل وهو عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات، الخدمات، الممارسات من خلال البحث عن المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أو خارج عملها.

2. أهمية المقارنة المرجعية:

إذا كان الهدف من قياس الجودة ضمن برنامج متكامل للجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة من خلال تحديد نواحي القصور وتحسينها فإن المقارنة المرجعية تحقق أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهو تحسين الجودة، حيث أن المقارنة التي تتم في عملية المقارنة المرجعية غالباً ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز في الصناعة لإيجاد أوجه القصور في جميع النواحي، وقد اجمع الباحثون على أهمية المقارنة المرجعية كمجسدين لتلك الأهمية بما تقدمه المقارنة المرجعية من فوائد ومزايا لمنظمات الأعمال و تبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال الأتي (Fines, Louise,1999,p01):

- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة اقل.
- إتاحة فرصة التعلم المستمر: عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم وأهداف وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة.
- إتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا .
- خلق فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.
- تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية، كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة عن أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.
- تغيير ثقافة المؤسسة: بحيث تصبح موجهة لحل مشاكل الأداء والتركيز على تحقيق أهداف الممارسات الأفضل في تقديم الخدمات التركيز على الأولويات.
- تمكين الإدارة العليا على الإجابة عن مجموعة من التساؤلات: أين نحن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل إلى حيث نريد، كيف نبقي؟
- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات الوقت ضمن استراتيجيات العمل.

3. أنواع المقارنة المرجعية:

هناك عدّة أنواع من المقارنة المرجعية و وفقا لرؤية المؤسسة و ما تريد تحقيقه (JACQUES GAUTRON, -,2003,p37):

1.3 المقارنة المرجعية الداخلية Benchmarking interne:

تعتبر نقطة البداية ويجب إعطائها أهمية كبيرة في المؤسسة قبل النظر إلى خارجها ويقصد ب المقارنة المرجعية الداخلية هي الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لان الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمنظمة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة من خلال المقارنة بها لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى ولنفس المنظمة .

2.3 المقارنة المرجعية الخارجية Benchmarking externe:

تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية المقارنة مع أفضل المنافسين مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس المجال أو مجال آخر ومن مميزاتها، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين، فنتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أحسن أداء، وهذا

النوع من المقارنة المرجعية إضافة إلى انه يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسة فانه يتيح قدرا من المصدقية والمرونة في المقارنة والتعلم، بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في المؤسسة واقتراح الطرق الكفيلة لسد هذه الفجوات:

3.3 . المقارنة المرجعية الوظيفية Benchmarking fonctionnel :

يقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المؤسسات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي إلى نشاطات مماثلة ويشمل توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة لإجراء المقارنة الكلية والبحث عن الوظائف المشتركة بين المنظمات ، فقد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل، وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين وفي نفس القطاع ومقارنة أدائها و تبني الأفكار القادرة على تحسين قدراتها التنافسية وليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فبالحدائق مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان. (توال ، 2008، ص51)

4.3 . المقارنة المرجعية الشاملة Benchmarking générique :

يتم على أساس إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات، ويمكن هذه المقارنة من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير المتماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في القطاع، فبعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، طرق الدفع وغيرها فعدد واسع من المؤسسات يمارس هذه الوظائف من اجل إرضاء الزبائن وإذا قامت المقارنة المرجعية على إحدى هذه الوظائف فان قائمة القطاعات تكون غير منتهية، فهذا النوع من المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بموجبه مقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها ويمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات وممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ويتميز هذا النوع من المقارنة المرجعية بأنه يقدم أفكار إبداعية وحاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لان القطاع مختلف.

4. الميزة التنافسية وابعادها

1.4 مفهوم الميزة التنافسية

1.1.4 تعريف الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة التي تتمتع بها المؤسسة ويرجع هذا الاختلاف إلى الوحدة التي تنظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة(ابو بكر، 2006، ص13).

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين وان عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

ويعتبر مايكل بورتر porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات نفسها، واعتبر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (porter, 1993, p48)، ويشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط (فهمي، 2002، ص08)، وتعرف الميزة التنافسية من الناحية التسويقية على أنها قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وقد عرفها د. علي السلمي بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسين من جهة وتأکید حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (بن عيسوي، 2006، ص296). وعلى ضوء ما سبق يمكن وصف الميزة التنافسية على أنها الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المؤسسة من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالكمية بأعلى جودة وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب لإشباع رغبات زبائنها والحصول على أسواق جديدة.

2.1.4: خصائص الميزة التنافسية

1.2.1.4 خصائص الميزة التنافسية :

تتلخص أهم خصائص الميزة التنافسية الكتاب فيما يلي (الغالي، 2009، ص309):

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

5. أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

1.5: أبعاد الميزة التنافسية

إن المقصود بأبعاد التنافس بأنها تلك الأبعاد والخصائص التي يتم اختيارها من طرف المؤسسة والتركيز عليها عند تقديمها للمنتجات وتلبية الطلب في السوق والتي تستطيع المؤسسة عن طريق إحداها أو أكثر من الحصول على مزايا مقابل المنافسين

الآخرين في السوق، وبذلك فإن المؤسسة تستطيع أن تتميز بعدة طرق كان تقدم الأفضل أو الأقل سعرا أو الأسرع في التسليم، إن الأبعاد الأكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتمثل فيما يلي (الطويل، رغيد 2020، ص12):

1.1.5 بعد الكلفة: يؤكد معظم الاقتصاديين على إن أي مؤسسة عليها أن تُركز على بعد الكلفة من اجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها، والمؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

2.1.5 بعد الجودة: إن رغبة الزبون عند اتخاذ قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب وقد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد قرار الشراء قياسا إلى السعر، لذا يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق تقديم منتجات ذات جودة عالية.

3.1.5 بعد المرونة: يصف Dilworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، وتعتبر المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المؤسسات على المنافسة وذلك بتقديم منتجات جديدة، ويقصد بالمرونة مدى تكيف المؤسسة لنظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية المحتملة واتساع الطلب، وهي تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا قد يؤدي تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات.

4.1.5 بعد التسليم: يوضح Bragmang أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، كما أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي (فرحان، جاسم، 2009، ص115):

• **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

–**التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.

–**سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

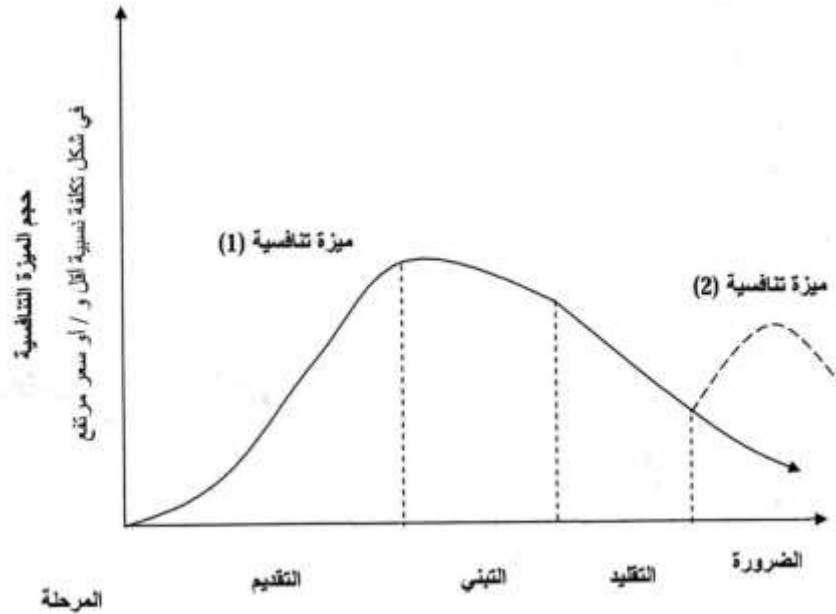
2.5: محددات الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز الذي تناولناها سابقا لا يكفي، إذ على المؤسسة أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار من خلال عوامل ومحددات تحكم جودة الميزة التنافسية وتحدد هذه العوامل من خلال عنصرين أساسيين (مرسي، 1998، ص84):

1.2.5. حجم الميزة التنافسية :

إن ضمان استمرارية الميزة التنافسية يتوقف على الحفاظ عليها في مواجهة المنافسين الموجودين في نفس قطاع النشاط، وكلما كان حجم الميزة التنافسية كبير كلما لاقى صعوبة أكبر في التغلب عليها. ولكل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لحياة المنتجات الجديدة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، 1998 "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، ص 86

فتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم والنمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حال قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة وتعني ضرورة تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع بالمؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل أو تقديم الإبداع.

ويتضح مما سبق أنه لا بد على المؤسسة من متابعة دورة حياة ميزتها التنافسية حتى تملكها وتحافظ عليه.

2.2.5: نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بهدف تحقيقها لميزة أو لمزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الموجودة في نفس القطاع، وكأمثلة على ذلك استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز، وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية

3.5 مؤشرات القدرة التنافسية

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وان ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لان تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها اضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسبب معاً، ويمكن قياس القدرة التنافسية من خلال (براهيمية، 2011، ص102) :

1.3.5 – الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم إرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها لأمن السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

2.3.5 – تكلفة الصنع:

للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض وجودة عالية بوقت قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنع والمتمثلة في المواد الخام، الإنسان، والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

3.3.5 – الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإرادة أقل فاعلية أو بالدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4.3.5 – الحصة من السوق :

من الممكن للمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

6. دور المقارنة المرجعية في تحسين الميزة التنافسية

أصبحت المقارنة المرجعية من أكثر الأدوات شيوعاً بين المؤسسات الساعية نحو التنافس عالمياً، ولكي تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية فإنه يتوجب عليها أن تفهم حقيقة التنافس وعليها أيضاً أن تغير الطرق التي تمارسها في إنجاز أعمالها

وهذا يتم عن طريق إدخال أفكار وممارسات جديدة يتم إعدادها من الداخل ومن الخارج ولذلك فإن البحث المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن ثم دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها المؤسسة سيجعلها تسير على الطريق الصحيح الذي يضمن لها التنافس على المدى الطويل ولعرض تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية يجب الأخذ بعين الاعتبار مايلي(فرحان،حاسم، 2009، ص128):

- يجب على المؤسسة النظر إلى ما تفكر المؤسسات الرائدة انجازه في المستقبل وعد الاكتفاء بالنظر إلى ما هو أفضل الآن.
- اعتماد مبدأ التطوير المتسارع وتشير إلى أن سرعة التطوير أصبحت من الأبعاد الأساسية التي تتنافس من خلالها المؤسسات والركيزة الأساسية التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وبناء على ذلك فإن علاقة القياس المقارن بالميزة التنافسية تتمثل في أن القياس المقارن يهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المؤسسات التنافسية وكذلك تحديد نواحي الضعف والقصور في ممارساتها وأدائها.
- ويمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية، وإن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع إذ أن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق القياس المقارن من خلال اعتماد التطوير المتسارع يساعد المؤسسة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من أبعاد التنافس (مجبل دواي اسماعيل ، 2007 ، ص21)

7. مقارنة وتقييم مؤشرات التنافسية في المؤسستين

نتناول من خلال مايلي تحليل أبعاد التنافسية بالنسبة لمؤسسة ENIE، ومؤسسة Condor وهذا خلال الفترة الممتدة بين 2017 و 2019، وبعدها نقوم بإجراء مقارنة لأبعاد التنافسية للمؤسستين ومحاولة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية.

1.7 تقديم عام لمؤسسة ENIE :

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحادي للطريق الوطني رقم 07 ويعد المركب ب4 كلم عن وسط المدينة وتربع على مساحة تقدر ب50هكتار ويحتل المركب مساحة 11 هكتار و يقدر رأس مالها 17 مليار دج، وهي مؤسسة وطنية تعمل في مخطط النظام الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي و كذلك البحث و التطور والإنتاج، يتمثل دورها في وضع إستراتيجية لتطوير الصناعة الالكترونية .

2.7 تحليل أبعاد التنافسية لمؤسسة ENIE خلال الفترة: 2017 و 2019

من اجل أن تستطيع المؤسسة الحصول على مزايا مقابل المنافسين الآخرين في السوق عليها أن تتميز بعدة طرق كان تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع وهذا ما يعبر عنه بأبعاد التنافسية وسوف نقوم بتحليل هذه الأبعاد بالنسبة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية من خلال مايلي:

1.2.7 التكلفة: يتم قياس الكلفة وفق المؤشرات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري وهي: نسبة كلفة البضاعة المباعة،

الإنتاجية الكلية وإنتاجية العامل ونسبة الانتفاع من الطاقة.

$$* \text{نسبة كلفة البضاعة} = \text{كلفة البضاعة المباعة} / \text{مجموع المبيعات}$$

ويمكن تحديد تطور نسبة كلفة البضاعة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول(01): نسبة كلفة البضاعة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ونسب التغير للسنوات 2017 و 2019

السنة	2017	2018	2019
كلفة البضاعة المباعة	1497600	1909568	1944654
المبيعات(ألف دينار)	1979437	2340651	2180133
نسبة كلفة البضاعة%	75	81	89

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا بيانات قسم المالية والمحاسبة

يبين الجدول (01) أن نسبة كلفة البضاعة المباعة مجموع المبيعات في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية تراوحت بين 75% كحد أدنى سنة 2017 و بين 89% كحد أعلى سنة 2019 ، ويتبين من الجدول أن نسبة كلفة البضاعة المباعة عرفت ارتفاعا تدريجيا خلال السنوات 2017،2018، ويعود ارتفاع نسب كلفة البضاعة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة الارتفاع في الكميات المعالجة وغير المطابقة للمواصفات مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.

* نسبة الانتفاع من الطاقة = كميات الإنتاج / الطاقة المتاحة

ويمكن تحديد تطور نسبة الانتفاع من الطاقة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول(2): نسبة الانتفاع من الطاقة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ونسب التغير للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
كمية الإنتاج	109411	98082	98337
الطاقة المتاحة	196320	180633	174256
نسبة الانتفاع من الطاقة%	55	54	56

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات قسم الإنتاج

يشير الجدول(2) إلى أن نسبة الانتفاع من الطاقة بلغت نسبة 55% سنة 2017 لتواصل في الارتفاع سنة 2018 و 2019

2.2.7: الجودة

يتم قياس الجودة وفق المؤشر التالي :

● نسبة العيوب = كمية الوحدات المعالجة*100/كمية الوحدات المنتجة

ويمكن تحديد كميات الإنتاج المعالجة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية خلال سنوات الدراسة في الجدول الأتي:

الجدول(3): كميات ونسب الإنتاج المعالج في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
كمية الإنتاج	107322	95085	72448
كمية الوحدات المعالجة	78	32	66
نسبة الإنتاج المعالج %	7	3	9

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

يبين الجدول (3) أن نسبة الإنتاج المعاب في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية تراوحت بين 3% و9% وقد عرفت أكبر نسبة سنة 2019، ويعود سبب الارتفاع إلى بعض المنتجات غير مطابقة للمواصفات خاصة وان المؤسسة تتعامل مع أكبر مورد من الصين الشعبية.

3.2.7: المرونة

• يتم قياس المرونة وفق المؤشر التالي

• نسبة الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج = (مجموع أوقات العمل الفعلية لخط الإنتاج / وقت الدورة التشغيلية)

ويمكن حساب نسبة كفاءة الآلات وكفاءة خط الإنتاج في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

الجدول(4): نسبة الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
عدد ساعات العمل الفعلية	652152	650976	552682
عدد ساعات العمل المتاحة	1568343	1558827	1597563
الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج %	41	41	34

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

يتضح من الجدول (4) أن نسبة كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بلغت سنة 2017 و سنة 2018 41% لتبدأ في الانخفاض في سنة 2019 حيث عرفت انخفاض ب 7% سنة 2019 مقارنة بسنة الأساس ويعود هذا الانخفاض إلى تقادم الآلات والتوقفات الناتجة عن عدم القيام بالصيانة الدورية المستمرة .

4.2.7: التسليم

يتم قياس التسليم وفق المؤشر الذي تم التطرق اليه في الجانب النظري ويحسب كالآتي:

نسبة ميسورية الطلب = 100 - (الطلبات او الوحدات غير المنجزة * 100 / عدد الطلبات)

الجدول(5): نسب ميسورية الطلب في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
عدد الطلبات	135121	115487	97388
عدد الطلبات غير المنجزة	74352	94228	66527
ميسورية الطلب %	55	81	68

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات قسم الإنتاج

يبين الجدول (4) نسبة ميسورية الطلب في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية اذ بلغت سنة 2017 نسبة 55% و 81% سنة 2018 لتتخف في السنة الاخيرة لتصل إلى 68% ويرجع عدم الثبات في نسب ميسورية الطلب إلى عدم تلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحددة بسبب التأخر أحيانا في استلام الحزم من الموردين.

3.7 تقديم عام لمؤسسة Condor :

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر ب 80101 م² منها 42665 م² مغطاة، تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في نيسان 2002 و بدأت نشاطها الفعلي في شهر شباط 2003. يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومترية يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 2.450.000.000,00 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومترية والالكترونية وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 نيسان 2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي: CKD² و SKD³ .

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة Condor باللون الأزرق وهي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات بما يضمن للمؤسسة الحماية الكافية من أي تزوير أو تقليد، وتشير كلمة Condor إلى نوع من طيور قارة أمريكا الجنوبية ينتمي إلى فصيلة نسور العالم الجديد، وهو يعد أكبر الطيور في العالم على الإطلاق من حيث طول جناحيه البالغ 3.2 أمتار وبسبب هذه الضخامة، فإنّ الجناحان يحتاجان بعض العون لرفع الطائر في الهواء، لذا تُفضل هذه الطيور سكن المناطق عاتية الرياح حيث تستطيع الانزلاق عبر الهواء بأقل جهد ممكن، تقطن هذه النسور جبال الأنديز والسواحل المشرفة على المحيط الهادئ في شرق أمريكا الجنوبية.

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة التلفاز (LCD و LED)، هواتف نقالة أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ...

تحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن المؤسسات الرائدة في صناعة الإلكترونيك على المستوى الوطني.

4.7 تحليل أبعاد التنافسية لمؤسسة Condor خلال الفترة:

1.4.7: التكلفة

يتم قياس التكلفة وفق المؤشرات التي تم التطرق إليها سابقا وهي نسبة كلفة البضاعة المباعة، الإنتاجية الكلية وإنتاجية العامل ونسبة الانتفاع من الطاقة.

$$\text{نسبة كلفة البضاعة} = \text{كلفة البضاعة المباعة} / \text{مجموع المبيعات}$$

ويمكن تحديد تطور نسبة كلفة البضاعة بالنسبة لمؤسسة Condor وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول (6): نسبة كلفة البضاعة في مؤسسة Condor ونسب التغير للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
كلفة البضاعة المباعة	2236251	2236251	2356981
المبيعات (ألف دينار)	29949121	27567129	29232691
نسبة كلفة البضاعة %	13	12	12

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الوثائق الرسمية للمؤسسة

يبين الجدول(6) أن نسبة كلفة البضاعة عرفت انخفاضا وتراجعا خلال سنوات الدراسة فقد حققت اقل نسبة قدرها 12% خلال سنة 2018 و 2019 بعدما كانت بنسبة 13%، ويرجع هذا الانخفاض إلى الزيادة الكبيرة التي حققتها المؤسسة في مبيعاتها بالمقارنة مع كلفة البضاعة المباعة.

* نسبة الانتفاع من الطاقة

ويمكن تحديد تطور نسبة الانتفاع من الطاقة لمؤسسة Condor وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول(7): نسبة الانتفاع من الطاقة لمؤسسة Condor ونسب التغير للسنوات 2019-2017

السنة	2017	2018	2019
كمية الإنتاج	1137011	1422567	1516342
الطاقة المتاحة	1170000	1232120	1250000
نسبة الانتفاع من الطاقة%	97	1.15	1.21

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

يوضح الجدول (7) أن نسبة الانتفاع من الطاقة في مؤسسة Condor عرفت تزايدا مستمرا في الاتجاه الايجابي إذ حققت اكبر نسبة سنة 2019 قدرها 121% بعدما كانت في حدود 74% في سنة 2017 ويمكن القول من خلال معطيات الجدول أن مؤسسة Condor تسعى إلى الاستفادة من طاقاتها المتاحة وهذا ماحقته في السنوات الأخيرة.

2.4.7: الجودة

يتم قياس الجودة وفق المؤشر التالي :

- نسبة العيوب = كمية الوحدات المعيبة*100/كمية الوحدات المنتجة

ويمكن تحديد كميات الإنتاج المعيبة لمؤسسة Condor خلال سنوات الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول(8): كميات ونسب الإنتاج المعيب في مؤسسة Condor للسنوات 2019-2017

السنة	2017	2018	2019
كمية الإنتاج	1137011	1422567	1516342
كمية الوحدات المعيبة	456	271	236
نسبة الإنتاج المعيب	0.04	0.01	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

عرفت نسبة الإنتاج المعيب حسب الجدول(8) انخفاضا وتراجعا حيث تراوحت بين 4% سنة 2017 و 1% سنة 2018 و 2019 أي بانخفاض 3% ، فمؤسسة Condor تسعى جاهدة الى التخفيض في كميات الوحدات التالفة والمعبأة وهذا من خلال التركيز على تحسين جودة المنتج.

3.4.7: المرونة

• يتم قياس المرونة وفق المؤشر التالي

- نسبة الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج = (مجموع أوقات العمل الفعلية لخط الإنتاج/ وقت الدورة التشغيلية)

ويمكن حساب نسبة كفاءة الآلات وكفاءة خط الإنتاج في مؤسسة Condor من خلال الجدول التالي:

الجدول (9): نسبة الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج في مؤسسة Condor للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
عدد ساعات العمل الفعلية	2571322	2761003	3521455
عدد ساعات العمل المتاحة	3503200	3700220	4102500
الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج %	73	74	85

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

يتضح من الجدول (9) أن نسبة كفاءة خط الإنتاج عرفت انخفاضا طفيفا قدر ب 1% بين سنة 20 و 20 لتبدأ النسبة في الارتفاع خلال السنوات الموالية وقد حققت أكبر نسبة سنة 20 بارتفاع قدره 6% مقارنة بسنة الأساس، ويعود سبب الارتفاع في نسبة كفاءة خط الإنتاج إلى الآلات الحديثة التي اقتنتها المؤسسة مؤخرا.

4.4.7: التسليم

يتم قياس التسليم وفق المؤشر الذي تم التطرق إليه سابقا ويحسب كالآتي:

نسبة ميسورية الطلب = 100 - (الطلبات أو الوحدات غير المنجزة * 100 / عدد الطلبات)

الجدول (10): نسب ميسورية الطلب في مؤسسة Condor للسنوات 2017-2019

السنة	2017	2018	2019
عدد الطلبات	866500	1500300	2400100
عدد الطلبات غير المنجزة	171000	136000	112000
ميسورية الطلب %	80	90	95

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على الوثائق الرسمية لقسم الإنتاج

يتضح من خلال الجدول (10) أن نسبة ميسورية الطلب عرفت ارتفاعا خلال سنوات الدراسة لتصل إلى 95% سنة 2019 وهي أعلى نسبة خلال سنوات الدراسة، ويمكن القول من خلال نتائج الجدول (10) أن مؤسسة Condor تعمل جاهدة على خدمة الزبون من خلال إنجاز الطلبات في الأوقات المحددة وتخفيض عدد الطلبات غير المنجزة.

نقوم من خلال الموالي بإجراء مقارنة بين مؤشرات أبعاد التنافسية للمؤسستين ومن ثم تحديد الفروقات والانحرافات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (11): المقارنة بين مؤشرات التنافسية لمؤسسة ENIE ومؤسسة Condor

السنوات			المؤشر %	الأبعاد	المؤسسة	
2019	2018	2017				
89	81	75	ك.البضاعة المباعة	الكلفة		
56	54	55	ن.الانتفاع من الطاقة			
9	3	7	نسبة الإنتاج المعاب	الجودة		
34	41	41	الكفاءة .ف.خ الإنتاج	المرونة		
68	81	55	ميسورية الطلب	التسليم		
12	12	13	ك.البضاعة المباعة	الكلفة		
1.21	1.15	0.97	ن.الانتفاع من الطاقة			
1	1	4	نسبة الإنتاج المعاب	الجودة		
85	74	73	الكفاءة .ف.خ الإنتاج	المرونة		
95	90	80	ميسورية الطلب	التسليم		

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى الجداول السابقة

أولاً: التكلفة

أ. كلفة البضاعة المباعة:

يتضح من الجدول (11) أن كلفة البضاعة المباعة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية تراوحت بين 75% كحد ادنى سنة 2017 و 89% كحد أقصى سنة 2019، وقد عرفت ارتفاعا خلال سنوات الدراسة، أما في مؤسسة Condor فقد عرفت كلفة البضاعة المباعة انخفاضا طيلة سنوات الدراسة، ويتضح من خلال مقارنة النتائج بين المؤسستين أن تكلفة البضاعة المباعة في مؤسسة Condor هي اقل من نظيرتها في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، فمؤسسة Condor تعمل جاهدة على تخفيض التكلفة المباعة وهذا ما لاحظناه خلال نتائج سنوات الدراسة.

ب. نسبة الانتفاع من الطاقة:

يشير الجدول (11) أن نسبة الانتفاع من الطاقة في مؤسسة Condor بلغت سنة 2017 97% وارتفعت سنة 2018 إلى 111% واستمر هذا الارتفاع لتصل النسبة إلى أقصاها سنة 2019 حيث بلغت 121% ، أما في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقد اتسمت نسبة الانتفاع من الطاقة بالانخفاض سنة 2018 ثم عرفت ارتفاعا طفيفا ويعود سبب

هذا الانخفاض إلى عدم استغلال الطاقات المتاحة للمؤسسة وضعف كفاءة الخطوط الإنتاجية عكس مؤسسة Condor التي حققت نتائج إيجابية في استغلال الطاقات المتاحة.

ثانيا: الجودة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإنتاج المعاب في مؤسسة Condor عرفت الانخفاض التدريجي طيلة سنوات الدراسة، حيث تراوحت النسبة بين 04 % كحد أقصى سنة 2017 و 01 % كحد أدنى سنة 2019 ، أما في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقد عرفت نسبة الإنتاج المعاب 9% كحد أقصى سنة 2019 و 3% كحد أدنى سنة 2018 ويمكن القول أن نسبة الإنتاج المعاب في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لم تعرف الاستقرار خلال سنوات الدراسة عكس مؤسسة Condor التي تعمل جاهدة على تخفيض الإنتاج المعاب خاصة مع اقتنائها لآلات حديثة ومتطورة.

ثالثا: المرونة

– الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج:

عرفت الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية انخفاضا تدريجيا ويعود سبب هذا الانخفاض الذي وصل سنة 2019 إلى 34% إلى ضعف الآلات المستخدمة في المؤسسة، أما في مؤسسة Condor فقط عرفت نسبة الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج 73% سنة 2017 لترتفع سنة 2018 و 2019 وتصل إلى 85% ، ويمكن القول أن نسب الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج هي أعلى بكثير مع نظيرتها في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهذا كله راجع إلى كفاءة الآلات المستخدمة.

رابعا: التسليم

– ميسورية الطلب:

يشير الجدول (11) إلى مؤشر التسليم في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة Condor فقد عرفت نسبة ميسورية الطلب في مؤسسة Condor ارتفاعا متزايدا طيلة سنوات الدراسة حيث وصلت النسبة إلى 95% سنة 2019 ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى كفاءة الآلات الإنتاجية وقدرتها على إنتاج كميات كبيرة مطابقة للمواصفات مما يمكن من تلبية احتياجات الزبائن وإنجاز الطلبات في الأوقات المحددة، أما في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقد عرفت نسبة ميسورية الطلب انخفاضا خلال سنة 2019 مقارنة مع سنة 2018 .

الخاتمة:

تمت المقارنة المرجعية بين المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية و مؤسسة كوندور هذه الاخيرة تعتبر من إحدى أكبر المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الالكترونية في السوق المحلية، حيث تمكنت من احتلال موقع هام في السوق الوطنية وهذا بالرغم من حداثة حيث فرضت نفسها من خلال تشكيلة المنتجات المتعددة والمختلفة بجودة عالية وبسعر يتناسب مع المستهلك الجزائري وهذا بإتباع دراسات وبحوث تطويرية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق. وقد أدت الدراسة من اكتشاف الثغرات والفجوات في أداء المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومحاولة معرفة الأسباب والخلفيات للفروقات في مؤشرات التنافسية وأسباب انكماش حصصها في السوق أمام مؤسسة حديثة النشأة.

مؤسسة Condor تستحوذ على حصة سوقية هامة في السوق الجزائرية، فقد بلغت مستوياتها أكثر من ضعف مستوى الحصة السوقية في مؤسسة ENIE.

النتائج:

ويمكن استخلاص نتائج الدراسة فيما يلي:

- تمكنت مؤسسة Condor رغم حداثة نشاطها مقارنة بمؤسسة ENIE، من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية، وهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي، بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة، وذلك بفرض نفسها من خلال تشكيلة المنتجات المتعددة والمختلفة.

- المقارنة المرجعية هي عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسة الرائدة عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء وذلك من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية وتغيير مناخها الثقافي ودعم إمكانيات الإبداع لديها.

- استخدام المقارنة المرجعية يؤدي إلى معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات المؤسسة وكيفية معالجتها.

- إن اقتصار المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية على المقارنة التقليدية الداخلية سواء التاريخية منها لتحديد مستوى النمو، أو الصناعية في إطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل، مما يبعدها عن الحافة التنافسية.

التوصيات

- ضرورة عمل القيادات الإدارية على استيعاب ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين قيادات المؤسسات الصناعية الجزائرية وهذا لمواجهة متطلبات الزبائن ومواجهة المنافسة الحادة، وهذا من شأنه أن يساهم بالنهوض بواقع المؤسسات الجزائرية لتحقيق عملية التغيير لتنتقلها من الواقع التقليدي إلى واقع آخر متجدد ومبدع من خلال التعلم من التطبيقات الأفضل مع المؤسسات المتميزة.

- إنشاء مراكز متخصصة للمقارنة المرجعية تتولى تقديم المساعدة والمعلومات الضرورية للمؤسسات الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية بنجاح.

- ضرورة قيام المؤسسة بإجراء مقارنة مع شريك تنافسي ولسنوات متقدمة مع ما حققه من تطور مع تشخيص العمليات التي تحتاج إلى التحسين.

المصادر والمراجع:

1. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
2. مصطفى محمود أبو بكر، 2006، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. نبيل مرسي خليل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
4. سونيا محمد البكري، 2003، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

5. عالي فهمي خيدر، 2002، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
6. علاء فرحان طالب،، عبد الفتاح جاسم محمد، 2009 ، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. توفيق محسن عبد المحسن، 2005 قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة.
8. فاطمة علي ربابعة، 2011، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، جامعة مؤتة، الأردن.
9. بن عيساوي احمد، 2006، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقي الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف.
10. براهيم براهيمية، 2011، تدنية التكاليف كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2011.
11. توال امنة، 2009، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس ، الجزائر.
12. أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل ، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، من <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty> تاريخ الاطلاع : 2021.03.18
13. مجبل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح، من www.iasj.net/iasj تاريخ الاطلاع : 2021.03.18
14. Fines Todd, Snyder, Louise, 1999 what is the Difference between Performance Management and Benchmarking Public Management (USA), vol 81.
15. JACQUES GAUTRON, J.ALEXANDRE-M.BAZINET-I.BONNEAU-BLAIRE-D. CHADEBEC C.CORNEC-J.C. COUSIN-J .DURAND-B. HAVRET, 2003 le guide du Benchmarking, édition d'organisation, Paris,.
16. Jean claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN, 2001 Dictionnaire de stratégie d'entreprise, paris,.
17. Hermel, Pierre Achard, 2007. le Benchmarking , AFNOR, Paris,
18. Gerald J.Balm, 1994 Evaluer et améliorer ses performances-le Benchmarking, Afnor, paris,
19. Karlöf, Bengt, Östblom, Svante , 1994. LE BENCHMARKING, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité, Masson,
20. M. Porter, 1993 Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, paris.