

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الفرع : العلوم الاقتصادية

بعنوان :

قياس الأداء وأثره على الإستراتيجية التنافسية باستخدام
البانشاركينغ - دراسة تجريبية

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة:

أد بوزيان عثمان

بن يمينة فاطمة الزهراء

د بن قدور علي

أطروحة مناقشة بتاريخ 2020/10/11 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	بوطيبة فيصل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
02	بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
03	بن قدور علي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	مشرفا مساعدا
04	بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
05	لعوج زاوي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
06	رماس محمد الأمين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	ممتحنا
07	حجماوي توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة	مدعوا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

-الإهداء

إلى

وطني الحبيبالجزائر

أبي وسنديحفظه الله

أمي الغاليةأطال الله في عمرها

أللهم اغفر لهما و إرحمهما كما ربياني صغيرا

إخوتي وأخواتي و ذريا تهم كل باسمه

كافة أصدقاء وطلبة العلم و كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث .

اهدي هذا العمل

كلمة شكر و عرفان :

الحمد و الشكر لله و الصلاة و السلام على أفضل خلق الله.

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للمشرف الأستاذ الدكتور بوزيان عثمان الذي قدم لي توجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ثنائي و شكري كذلك للأستاذ بن قدور علي و كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة .

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة موضوع الأطروحة
و بالتالي إثرائها من كل جوانبها.

الملخص :

تهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر قياس الأداء على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام الباناشماركينغ ، حيث تم التركيز على الأداء المالي الذي ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء في المؤسسة باعتباره يعكس الصحة المالية لها ، من خلال النسب المالية و المتمثلة في (نسبة الربحية ، نسبة السيولة ، نسبة النشاط ، نسبة المديونية، وحجم المؤسسة) ، كمتغيرات مستقلة ومدى تأثيرها على المتغير التابع الإستراتيجية التنافسية و المعبر عنها (بالحصة السوقية) والتي تعكس مدى فعالية الإستراتيجية التنافسية التي تبنتها المؤسسة ، و لتحقيق هذه الأهداف أجريت دراسة تجريبية على عينة تتكون من 34 مؤسسة جزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة (2013 - 2017) ، تم المقارنة بين هذه المؤسسات و أخذ المؤسسة (شي علي أنابيب) كنموذج باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال ، وتم الاعتماد على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) ، وتقدير نموذج البانال الساكن باستعمال نموذج الآثار الثابتة ، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث نسبة النشاط و نسبة السيولة و نسبة المديونية و الحجم على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة ، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث نسبة الربحية على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الأداء المالي ، النسب المالية ، الباناشماركينغ، الإستراتيجية التنافسية ، الحصة السوقية ، بيانات البانال.

Résumé:

Cette étude visait à analyser l'impact de la mesure de la performance sur la stratégie concurrentielle de l'entreprise économique à l'aide du benchmarking, où l'accent était mis sur la performance financière, qui est considérée comme le résultat de tous les types de performance de l'entreprise car elle reflète la santé financière de celle-ci, et a été mesurée à travers les ratios financiers représentés dans le ratio de rentabilité, ratio de liquidité, ratio d'activité, ratio d'endettement et taille de l'entreprise, en tant que variables indépendantes et l'ampleur de leur impact sur la variable dépendante de la stratégie concurrentielle et exprimée par la part de marché qui reflète l'efficacité de la stratégie concurrentielle adoptée par de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, une étude expérimentale a été menée sur un échantillon composé de 34 entreprises algériennes de fabrication de tuyaux en plastique au cours de la période (2013-2017). Ces dernières ont été comparées entre elles. La société (CHIALI TUBES) a été prise comme modèle étant donné qu'elle est considérée comme leader dans ce domaine, pour cela, on s'est appuyé sur des données de séries chronologiques transversales (données de panel) et estimation du modèle de panel statique à l'aide du modèle à effets fixes. Les résultats ont montré qu'il existe un effet statistiquement significatif à un niveau de 5% pour mesurer la performance financière en termes de taux d'activité, de ratio de liquidité, de taux d'endettement et de taille sur la stratégie concurrentielle des entreprises économiques algériennes pour l'industrie des tubes plastiques pendant la période d'étude, et l'absence d'effet statistiquement significatif à un niveau de 5% pour mesurer la performance financière en termes de ratio de rentabilité

sur la stratégie concurrentielle des entreprises économiques algériennes pour la fabrication de tuyaux en plastique pendant la période d'étude.

Mots clés: performance financière, ratios financiers, benchmarking, stratégie concurrentielle, part de marché, données de panel

Abstract:

This study aims to analyze the impact of performance measurement on the competitive strategy of the economic company using bashmarking, where the focus was on financial performance, which is seen as an outcome of all types of performance in the institution as it reflects the financial health of it, and was measured through the financial ratios represented in (the ratio of profitability, liquidity ratio, activity ratio, debt ratio, and enterprise size) as independent variables and the extent of their impact on the competitive strategy dependent variable called the (market share) that reflects the effectiveness of the competitive strategy adopted by the institution.

To achieve these goals, an experiment study was conducted on a sample consisting of 34 Algerian institutions for the manufacture of plastic pipes during the period (2013-2017), and with a comparison made between them, the institution (Shi Ali Pipes) was taken as a model since it is considered to be the leading institution in this field, and with a reliance on the data of the chains (Panel Data), and estimating the static panel model using the fixed effects model, the results showed that there is a statistically significant effect at the level (5%) to measure the financial performance in terms of activity percentage, liquidity ratio, debt ratio and size on the competitive strategy of the Algerian economic institutions for the manufacture of plastic pipes during the study period, and the absence of a statistically significant effect at the level (5%) to measure the financial performance, in terms of profitability ratio on the competitive strategy of the Algerian economic institutions for the manufacture of plastic pipes during the study period.

Keywords: Financial performance, financial ratios, bashmarking, competitive strategies, market share, panel data.

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
vii	البسمة
vii	الاهداء
vii	كلمة شكر وعرفان
vii	الملخص
vii	قائمة المحتويات ، الجداول، الأشكال ، الملاحق، الرموز
أ-خ	المقدمة
43-01	الفصل الأول : الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء وقراءات في تطوره التاريخي
03	الفرع الأول : مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
06	الفرع الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الثاني : مفهوم وأهمية الأداء المالي و العوامل المؤثرة عليه
08	الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي
10	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
14	الفرع الثالث : أهمية و أهداف الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
16	المطلب الثالث: مفهوم قياس وتقييم الأداء المالي وأهم مصادره
16	الفرع الأول : مفهوم قياس وتقييم الأداء المالي
18	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي
19	الفرع الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وصعوباته
21	المطلب الرابع : خطوات و متطلبات تقييم الأداء المالي
21	الفرع الأول : خطوات عملية تقييم الأداء المالي
22	الفرع الثاني : متطلبات تقييم الأداء المالي
23	الفرع الثالث: خصائص التقييم المالي الجيد وصعوباته
25	المبحث الثاني : نماذج وأدوات قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الأول : نماذج قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
27	الفرع الأول : النموذج الأول (القياس المقارن "البانشاركينغ")

27	الفرع الثاني : النموذج الثاني (تحليل السلسلة الزمنية)
27	المطلب الثاني : النسب المالية و أهميتها في قياس الأداء المالي
27	الفرع الأول : مفهوم النسب المالية
28	الفرع الثاني : أهمية النسب المالية في التشخيص المالي
29	المطلب الثالث : الأدوات الكلاسيكية لقياس الأداء المالي
29	الفرع الأول : نسب السيولة
31	الفرع الثاني : نسب الربحية
32	الفرع الثالث : نسب النشاط
33	الفرع الرابع : نسب المديونية
34	المطلب الرابع : الأدوات الحديثة لقياس الأداء المالي
35	الفرع الأول : القيمة الاقتصادية المضافة
35	الفرع الثاني : القيمة السوقية المضافة
38	الفرع الثالث : القيمة المضافة للمساهم
39	الفرع الرابع : نسبة (Q Tobin's) لجيمس توبين
40	
43	الخلاصة
44	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس
45	تمهيد
46	المبحث الأول: نظرة في المنافسة ، التنافسية والميزة التنافسية
46	المطلب الأول: مفهوم وأنواع المنافسة
46	الفرع الأول : مفهوم المنافسة
47	الفرع الثاني : أنواع المنافسة
49	المطلب الثاني : مفهوم ومستويات تنافسية المؤسسات
49	الفرع الأول : مفهوم التنافسية
50	الفرع الثاني : مستويات التنافسية
52	المطلب الثالث : مجالات ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات
52	الفرع الأول : مجالات تنافسية المؤسسات الاقتصادية
52	الفرع الثاني : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
54	المطلب الرابع : مفاهيم عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
54	الفرع الأول : مفهوم وأنواع الميزة التنافسية
56	الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

58	الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية
60	المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الأول : مفهوم و أهداف الإستراتيجية التنافسية
60	الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية
62	الفرع الثاني :أهداف الإستراتيجية التنافسية
65	المطلب الثاني : إستراتيجية تدنيه التكاليف كخيار استراتيجي تنافسي
65	الفرع الأول: مفاهيم عن إستراتيجية تدنية التكاليف
65	الفرع الثاني:عوامل ديمومة التفوق عن طريق التكاليف
67	الفرع الثالث: مجالات إعداد إستراتيجية تدنية التكاليف
69	المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز كخيار استراتيجي تنافسي
69	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز
70	الفرع الثاني:التفوق عن طريق التمييز
71	الفرع الثالث : استمرارية إستراتيجية التمييز
71	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز كخيار استراتيجي تنافسي
71	الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية التركيز
73	الفرع الثاني:التفوق عن طريق التركيز
74	الفرع الثالث: استمرارية إستراتيجية التركيز
76	الخلاصة
122-77	الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانשמاركينغ
78	تمهيد
79	المبحث الأول : علاقة المقارنة المرجعية بالأداء والتحليل التنافسي
79	المطلب الأول :مفهوم وجذور المقارنة المرجعية" البانشماركينغ "
79	الفرع الأول :مفهوم المقارنة المرجعية
80	الفرع الثاني : نشأة وجذور المقارنة المرجعية
81	المطلب الثاني :أهمية وأهداف المقارنة المرجعية
81	الفرع الأول :أهمية المقارنة المرجعية
83	الفرع الثاني :أهداف المقارنة المرجعية
83	المطلب الثاني:أنواع وخطوات المقارنة المرجعية
83	الفرع الأول :أنواع المقارنة المرجعية
85	الفرع الثاني :خطوات ومراحل المقارنة المرجعية
87	المطلب الثالث : أهمية المقارنة المرجعية في التحليل التنافسي وتحقيق التفوق

87	الفرع الأول : المقارنة المرجعية و التحليل التنافسي
89	الفرع الثاني: دورة التفوق للمقارنة المرجعية
90	المطلب الرابع :الأداء المالي و حواجز الدخول و الخروج في بنية التنافس.
90	الفرع الأول : البعد المالي لدورة حياة المؤسسة في ظل المنافسة
93	الفرع الثاني :أهمية الأداء المالي في تعزيز حواجز الدخول والخروج
101	المبحث الثاني : الأداء المالي و الحصة السوقية كأهم مؤشر للاستراتيجيات التنافسية
102	المطلب الأول : علاقة الأداء المالي بالحصة السوقية للمؤسسة
102	الفرع الأول : مفاهيم عن الحصة السوقية وخطوات تحديدها
105	الفرع الثاني :طرق ومزايا حساب الحصة السوقية
107	المطلب الثاني :دور الأداء المالي والحصة السوقية في تحديد الوضعية التنافسية
111	المطلب الثالث :الحصة السوقية للمؤسسة و قوى التنافس
117	المطلب الرابع :دور الأداء المالي في تبني الإستراتيجية التنافسية
118	الفرع الأول :حجم المؤسسة ودوره في تبني الإستراتيجية التنافسية
119	الفرع الثاني : السيولة ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية
120	الفرع الثالث : الربحية ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية
121	الفرع الرابع :نسبة النشاط ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية
122	الخلاصة
179-123	الفصل الرابع: عرض عام لمنهجية الدراسة التطبيقية والدراسات السابقة
124	تمهيد
125	المبحث الأول : الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة
125	المطلب الأول :الدراسات التطبيقية السابقة الجزائرية والعربية
133	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
138	المطلب الثالث : تحليل الدراسات السابقة
138	الفرع الأول :تحليل مجتمع وعينة الدراسة
138	الفرع الثاني :تحليل أدوات ومنهجية الدراسة
140	الفرع الثالث :تحليل أهم النتائج المتوصل إليها
141	الفرع الرابع :المساهمة الإضافية للبحث
143	المبحث الثاني:التعريف بالإطار القياسي المتبع في الدراسة
143	المطلب الأول: مفهوم بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data)
143	الفرع الأول :تعريف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية

144	الفرع الثاني: أهمية ومميزات استخدام معطيات البانل
146	الفرع الثالث: صعوبات نماذج البانل
146	المطلب الثاني: نماذج وطرق التقدير (Panel Data)
146	الفرع الأول: اختبار التجانس (Hsiao)
150	الفرع الثاني: النماذج الأساسية لتحليل بيانات البانل
151	المطلب الثالث: أساليب اختيار النموذج الأمثل لمعطيات البانل
151	الفرع الأول: اختبار فيشر (Test Fisher)
152	الفرع الثاني: اختبار مضاعف لاغرانج (Lagrange Multiplier)
153	الفرع الثالث: اختبار (Hausman)
154	المبحث الثالث: منهجية الدراسة والنموذج المستخدم
154	المطلب الأول: الإطار العام للدراسة
155	الفرع الأول: عينة الدراسة ومصادر جمع البيانات
164	الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات وطرق معالجتها
165	المطلب الثاني: النموذج المستخدم ومتغيرات الدراسة
165	الفرع الأول: نموذج الدراسة
167	الفرع الثاني: وصف المتغيرات المستعملة في الدراسة
173	المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي والارتباط لنموذج الدراسة
173	الفرع الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
177	الفرع الثاني: الارتباط بين المتغيرات التفسيرية
179	الخلاصة
124-180	الفصل الخامس: دراسة قياسية لأثر الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)
181	تمهيد
182	المبحث الأول: تحليل ومقارنة متغيرات الدراسة لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر
182	المطلب الأول: تحليل الحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة
187	المطلب الثاني: تحليل نسب السيولة والربحية للمؤسسات محل الدراسة
187	الفرع الأول: تحليل نسبة السيولة للمؤسسات محل الدراسة
191	الفرع الثاني: تحليل نسبة الربحية للمؤسسات محل الدراسة
194	المطلب الثالث: تحليل نسب النشاط والمديونية للمؤسسات محل الدراسة
194	الفرع الأول: تحليل نسب النشاط للمؤسسات محل الدراسة

198	الفرع الثاني: تحليل نسب المديونية للمؤسسات محل الدراسة
200	المطلب الرابع: تحليل حجم المؤسسات محل الدراسة
202	المبحث الثاني : تقدير نماذج بيانات البانل و اختبار صلاحية الأنسب منها
203	المطلب الأول: اختبار التجانس لـ (Hsiao)
204	المطلب الثاني : تقدير النماذج الثلاثة لبيانات البانل والمفاضلة بينها
204	الفرع الأول: تقدير النماذج الثلاثة لبيانات البانل (Panel Data)
208	الفرع الثاني: اختبارات المفاضلة بين النماذج الثلاث
211	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية والقياسية للنموذج المقدر
211	الفرع الأول : الاختبارات الإحصائية للنموذج المقدر (التأثيرات الثابتة)
212	الفرع الثاني: الاختبارات القياسية " دراسة المشاكل القياسية " للنموذج المقدر
214	المبحث الثالث : تحسين نموذج الدراسة ومناقشة النتائج
214	المطلب الأول: تقدير نموذج الدراسة بعد التحسين
216	المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية الإحصائية المحسن
217	المطلب الثالث: اختبار النموذج المحسن من الناحية القياسية
221	المطلب الرابع : تحليل ومناقشة النتائج
224	الخلاصة
225	الخاتمة
234	قائمة المصادر والمراجع
246	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	إستراتيجية تدنية التكاليف(الخصائص-المتطلبات-المخاطر)	(1-2)
75	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة:	(2-2)
82	الأوجه بين التحليل التنافسي و المقارنة المرجعية	(1-3)
88	الفرق بين استخدام وعدم استخدام المقارنة المرجعية	(2-3)
89	استخدام المقارنة المرجعية	(3-3)
92	مراحل نمو المؤسسة والمؤشرات المالية	(4-3)
156	المؤسسات عينة الدراسة	(1-4)
158	قائمة المؤسسات عينة الدراسة وموقعها الجغرافي	(2-4)
166	التعريف بمتغيرات نموذج الدراسة	(3-4)
174	الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع	(4-4)
175	الإحصاءات الوصفية لنسب الربحية	(5-4)
175	الإحصاءات الوصفية لنسب السيولة	(6-4)
176	الإحصاءات الوصفية لنسب النشاط	(7-4)
176	الإحصاءات الوصفية لنسب المديونية	(8-4)
177	الإحصاءات الوصفية لحجم المؤسسة	(9-4)
178	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(10-4)
185	ترتيب المؤسسات حسب متوسط الحصة السوقية	(1-5)
204	(Hsiao) اختبار التجانس لـ	(2-5)
205	نتائج تقدير نموذج الانحدار التجميعي " PRM "	(3-5)
206	نتائج تقدير نموذج التأثيرات الثابتة "FEM"	(4-5)
207	نتائج تقدير نموذج التأثيرات العشوائية"REM"	(5-5)
209	اختبار فيشر(FISHER)	(6-5)
209	اختبار (LM – Lagrange Multiplier)	(7-5)
210	نتائج اختبار (Hausman)	(8-5)
213	نتائج اختبار الارتباط الآني للبوادي (Breuch-pagan LM)	(9-5)

213	نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett)	(10-5)
215	نتائج تقدير النموذج المحسن	(11-5)
219	نتائج اختبار الارتباط الآني للبقائي (Breuch-pagan LM) و (Bias-corrected scaled LM) للنموذج المحسن	(12-5)
220	نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett) للنموذج المحسن	(13-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	مثلث الأداء	(1-1)
08	قراءات في تطور مفهوم الأداء	(2-1)
13	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	(3-1)
26	النسب التي تقيس الأداء المالي	(4-1)
38	مكونات القيمة الاقتصادية المضافة	(5-1)
49	أنواع المنافسة في الصناعة	(1-2)
57	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-2)
58	مصادر الميزات التنافسية أو القيمة	(3-2)
62	مكونات إستراتيجية التنافس	(4-2)
63	تحليل البيئة التنافسية	(5-2)
64	الإستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق التنافسية	(6-2)
73	يمثل استراتيجيات للتنافس	(7-2)
85	أنواع المقارنة المرجعية	(1-3)
68	خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة " Motorola "	(2-3)
90	دورة التفوق المقارن	(3-3)
92	البعد المالي لدورة حياة المؤسسة	(4-3)
95	الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة و هدف تعظيم الربح	(5-3)
98	منحنى التجربة (الخبرة)	(6-3)
100	نمو المؤسسة والمرونة المالية	(7-3)
108	يمثل علاقة المردودية مع حواجز الدخول و الخروج	(8-3)
112	مصفوفة BCG الوضعية للمالية للمؤسسة/ الحصة السوقية	(9-3)

117	يمثل القوي الخمس لبورتر "Porter"	(10-3)
120	المرونة المالية والنمو	(11-3)
149	خطوات ومراحل اختبار التجانس	(1-4)
159	تقسيم عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي	(2-4)
166	نموذج الدراسة	(3-4)
168	تطور الحصة السوقية "MRH" لعينة الدراسة	(4-4)
169	تطور نسب الربحية "ROS" لعينة الدراسة	(5-4)
170	تطور نسبة السيولة "CR" لعينة الدراسة	(6-4)
171	تطور نسبة النشاط "TAT" لعينة الدراسة	(7-4)
172	تطور نسبة المديونية "DT" لعينة الدراسة	(8-4)
173	تطور حجم المؤسسات لعينة الدراسة	(9-4)
184	متوسط الحصة السوقية خلال الفترة (2013-2017)	(1-5)
185	ترتيب المؤسسات حسب متوسط الحصة السوقية	(2-5)
188	الأصول المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017	(3-5)
189	الخصوم المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017	(4-5)
190	متوسط نسبة السيولة للمؤسسات محل الدراسة خلال فترة الدراسة	(5-5)
191	متوسط نسب هامش الربح للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(6-5)
193	متوسط معدل العائد على الأصول للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(7-5)
195	متوسط صافي المبيعات للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(8-5)
196	متوسط معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(9-5)
197	متوسط معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(10-5)
199	متوسط نسب الاقتراض للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(11-5)
201	متوسط إجمالي الأصول للمؤسسات خلال فترة الدراسة	(12-5)
212	اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي ل (Jarque-Bera)	(13-5)
218	اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي ل (Jarque-Bera)	(14-5)
220	اختبار ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى (Autocorrelation)	(15-5)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(01)	عينة الدراسة، التسمية التجارية ومقرها الاجتماعي والعنوان	247
(02)	أهم منتجات هذه المؤسسات	247
(03)	الإحصاء الوصفي	250
(04)	مصفوفة الارتباط	250
(05)	متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة	251
(06)	نتائج نموذج الانحدار التجميعي PRM	252
(07)	نتائج نموذج التأثيرات الثابتة	253
(08)	نتائج نموذج التأثيرات العشوائية	253
(09)	نتائج اختبار فيشر (FISHER)	254
(10)	نتائج اختبار مضاعف لاقرونج (LM – Lagrange Multiplier)	254
(11)	نتائج اختبار (Hausman)	255
(12)	نتائج اختبار الارتباط الذاتي للبوافي (Breuch-pagan LM).	255
(13)	نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett).	255
(14)	نتائج تقدير النموذج المحسن	256
(15)	نتائج اختبار الارتباط الآني للبوافي (Breuch-pagan LM) و (Bias-corrected scaled LM) للنموذج المحسن	256
(16)	نتائج اختبار Bartlett تباين الأخطاء للنموذج المحسن	257

قائمة الرموز والمختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
CNRC	Centre National du Registre du Commerce	المركز الوطني للسجل التجاري
PVC	Polly Vinyl Chloride	أنبوب : البولي كلوريد فينيل
PE	Polyéthylène	أنبوب : البولي ايثيلين
PEHD	Polyéthylène de haute densité	أنبوب : البولي ايثيلين عالي الكثافة
MRH	market share	الحصة السوقية
ROS	Return On Sales	نسبة الربحية: معدل العائد على المبيعات
ROA	Return On Assets	نسبة الربحية: معدل العائد على الأصول
CR	Current Ratio	نسبة السيولة: نسبة التداول
TAT	Total Asset Turnover	نسبة النشاط: معدل دوران إجمالي الأصول
DT	Debt Ratios	نسبة المديونية
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
MVA	Market Value Added	القيمة السوقية المضافة
MVE	Market Value of Equity	القيمة السوقية للسهم
SVA	Shareholder Value Added	القيمة المضافة للمساهم
PRM	Pooled Regression Model	نموذج التأثيرات التجميعية
FEM	Fixed Effect Model	نموذج التأثيرات الثابتة
REM	Random Effect Mode	نموذج التأثيرات العشوائية
LM	Lagrange Multiplier	اختبار مضاعف لاقرانج
F	Test Fisher	اختبار فيشر
OLS	Ordinary Lis Square	طريقة المربعات الصغرى العادية
GLS	Generalized Least-Squares	طريقة المربعات الصغرى المعممة

المقدمة :

يسود العالم اليوم ثورةً تكنولوجية و سرعة في الاتصال وتدفق وابل للمعلومات وتطور مستمر في النظريات الاقتصادية، فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون، فإن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر قياس الأداء ، فقد تحول العالم من عملية العد إلى المحاسبة والآن أصبح قياس الأداء.

حيث مالا نستطيع قياسه....لا نستطيع إدارته،

ومالا نستطيع إدارته.....لا نستطيع بالتأكيد تحسينه وتطويره ،

ومن مبدأ ما نستطيع قياسه نستطيع إدارته يدور محور موضوعنا ، باعتبار المؤسسات تواجه تحديات على جميع الأصعدة من بيئة معقدة ومتغيرة بصفة مستمرة ، فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف مستوياتها وأنواعها وإمكانياتها هو فرض تواجدها في السوق وتحقيق البقاء والاستمرارية في بيئتها التنافسية ، لذلك تسعى المؤسسات للحفاظ على مكانتها بالبحث عن المزيد من المعارف والآليات والمناهج الجديدة ، إذ يعتبر قياس الأداء من الركائز الهامة التي تساعد المؤسسات على تحديد وضعيتها وإمكانياتها التي تمتلكها مقارنة بالمنافسين ، فالأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الأمثل لجميع مواردها المالية والمادية والبشرية بكل كفاءة وفعالية .

و حتى تتمكن المؤسسة من التحكم في أداءها و تحسينه لا بد لها من إدراك جميع العاصر المرتبطة به و الاهتمام بجميع مكوناته خاصة الجانب المالي منه ، الذي ينظر إليه كمحصلة للأداء الكلي في المؤسسة باعتباره مؤشراً عن قدرة المؤسسة على توفير الموارد المالية وكيفية الحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، وقياس الأداء المالي يعكس الصحة المالية للمؤسسة من خلال القدرة على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة ، وتحليل تركيبة الأصول والخصوم وتحقيق أعلى مستوى من الربحية و المردودية بالشكل الذي يسمح لها بتعظيم قيمتها وخلق قيمة إضافية للمساهمين، كذلك معرفة مستوى المديونية ومدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي وبالتالي تكون المؤسسة على دراية بنقاط القوة لديها للمحافظة عليها وتمييزها مع تحديد نقاط ضعفها للقضاء عليها وتفاديها مستقبلاً، أي تشخيص البيئة الداخلية وتقييم للقرارات التمويلية والاستثمارية ، كما يمكن أن تستخدم هذه المعطيات المهمة كأحد الأسس في تبنى واختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إذ يعتبر الجانب المالي من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل القيام بأي نشاط لها، إذ لا يمكن تصور بقاء و استمرار أي مؤسسة بدون توفر الموارد المالية اللازمة، و أي إستراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة لابد من توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، لذلك المؤسسة التي تمتلك أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحسين أدائها العام والتنافسي وتوسيع حصتها في السوق وتحقيق التفوق والنجاح .

ولتعزيز هذا التفوق تلجئ المؤسسات إلى استخدام أسلوب المقارنات المرجعية " البانشاركينغ " التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة مع الأفضل في السوق ، الرائدة في نفس المجال التي تعتمد عليها كبريات المؤسسات العالمية لتحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص وتلجأ إليها المؤسسات للبحث عن كل ما يؤدي إلى تحقيق

الأفضل وكل هذا يساعد في تبني الإستراتيجية التنافسية التي تمكن من تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وتوسيع الحصة السوقية لها ،

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نطرح إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

- ما مدى أثر قياس الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ في مؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر؟.

أولا : فرضية الدراسة :

- يوجد أثر إيجابي لقياس الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر .

ثانيا : أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى ما يلي :

- التعرف على أهم النماذج والأدوات لقياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ،
- التعرف على النسب المالية (نسب السيولة ونسب الربحية ونسب النشاط ونسب المديونية) ودورها في ترجمة الأداء المالي ،
- إظهار دور أسلوب المقارنة المرجعية "البانشاركينغ" في تحسين الأداء والتحليل التنافسي ،
- تحديد مدى قدرة الحصة السوقية في ترجمة فعالية الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،
- التعرف على أثر قياس الأداء المالي من حيث النسب المالية على الإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال فترة الدراسة.

ثالثا : أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها ومحاورها كون أن المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحسين أداءها العام والمالي من اجل مواكبة التطورات وفرض تواجدها في السوق لذلك يجب أن تتبع آليات وطرق ومناهج جديدة تستطيع من خلالها قياس الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه حتى تتمكن من تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من احتلال مكانة في السوق التنافسي وتوسيع حصتها فيه ،

كذلك يمكن لهذه الدراسة أن تساعد المؤسسات الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية في قياس وتحسين أداءها المالي والارتقاء به من خلال الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية "البانشاركينغ" حتى تستطيع المؤسسات البقاء في هذا السوق التنافسي وتطوير نشاطها وبالتالي المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني .

رابعا: منهجية الدراسة

قصد الإلمام بجوانب الموضوع وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نعتمد في هذه الدراسة على منهجين اثنين هما المنهج الوصفي والمنهج التجريبي ، حيث سيستخدم المنهج الأول لغرض تحليل مختلف الجوانب العلمية المتعلقة بمحاور البحث بهدف تكوين الإطار النظري والإلمام بجميع جوانبه بينما سيستخدم المنهج التجريبي في الدراسة لاستنباط أهم النتائج للتحقق من صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة والمتعلقة بدراسة الأثر لقياس الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ في عينة من المؤسسات الجزائرية .

خامسا : حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على دراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء و الأداء المالي من حيث النسب المالية والمقارنة المرجعية "الباناشماركينغ" وكذلك المفاهيم النظرية المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والتنافسية والحصة السوقية، من خلال أهم الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه المحاور.

- **الحدود المكانية و الزمانية :** تجسدت الدراسة التجريبية لعينة من المؤسسات الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية والبالغ عددها (34) مؤسسة موزعة عبر كامل التراب الوطني مع التركيز على أهم مؤسسة وهي المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) التي تعتبر الرائدة وطنيا في هذه الصناعة ، و غطت الدراسة فترة زمنية قدرت بخمس سنوات من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 .

سادسا :مصادر البحث

- **البيانات الثانوية :** تم الاعتماد في جمع مختلف المعلومات على عدة مصادر وتمثلت بالمصادر العربية والأجنبية المتوفرة على شكل كتب ودراسات سابقة وبحوث منشورة والتي تم الحصول عليها من المكتبات و شبكة الانترنت.

- **البيانات الأولية:** في ما يخص الدراسة التجريبية تم الحصول على البيانات للتقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات من خلال قاعدة بيانات المركز الوطني للسجل التجاري " CNRC "، من خلال كذلك الوثائق المقدمة والمواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة.

سابعا: أدوات الدراسة

انقسمت أدوات تحليل متغيرات الدراسة لعينة المؤسسات إلى :

- **تحليل مالي إحصائي للمتغيرات :** خصص لعرض البيانات والمتغيرات من النسب المالية ومقارنة هذه النسب بين كل المؤسسات عينة الدراسة .

- **اختبار الفرضيات :** تم تقدير معالم النموذج باستخدام نماذج (Panel Data) لأنه يأخذ في الاعتبار أثر التغيرات الزمنية وأثر التغيرات المقطعية، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و وتم الاستعانة البرنامج الإحصائي (Eviews10).

ثامنا : صعوبات البحث

في ظل إعدادنا لهذا البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- طبيعة الموضوع بحد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.
- توسع و تشعب موضوع البحث و اختلاف النماذج المعتمدة خاصة التي تناولت قياس الأداء من حيث الجانب المالي وذلك لتعدد النسب المالية التي تعكس الأداء المالي خاصة مع ظهور نسب السوق في التحليل المالي المتعلقة بالتداول الأسهم في البوصة وهذا يصعب دراسته السوق الجزائري .
- كذلك عند قيامنا بالدراسة التجريبية على عينة تضم المؤسسات الناشطة في سوق صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر واجهنا صعوبة في الحصول على البيانات التي تخص المؤسسات والمتمثلة في القوائم المالية للمؤسسات محل البحث ، خاصة و أن بعض المؤسسات لم تودع الحسابات الاجتماعية لها لدى المركز الوطني للسجل التجاري "CNRC" أي لم تصرح بالقوائم المالية لها وحتى بعض القوائم المالية فيها قيم مفقودة (ناقصة) وهذا ما حصر دراستنا لعدد محدد من المتغيرات المعتمدة .
- عدم توفر بعض البيانات المتعلقة بالسنوات الماضية لذلك اقتصرنا الدراسة على خمس سنوات فقط.
- صعوبة في تحديد الحصة السوقية الكلية للقطاع وذلك لوجود بعض المصنعين الذين يشتغلون في السوق السوداء مما يصعب من تحديد الحصة السوقية للقطاع وينعكس على قيمة الحصة السوقية للمؤسسات عينة الدراسة .

تاسعا :البنية العامة للدراسة

قصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع و التوصل لإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة، جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول، ثلاثة منها خصصت للجزء النظري و فصلين للجزء التطبيقي نوجز خطوطها العريضة فيما يلي:

- الفصل الأول والذي جاء بعنوان " الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "،

وتناولنا مقاربات الأداء ومفاهيم الأداء وقرءات في تطوره التاريخي و الأداء المالي و أهمية قياس وتقييم الأداء المالي الذي يعتبر المرآة التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح نتيجة استخدامها لمواردها المالية ، كما تم إلقاء الضوء على النماذج والأدوات الكلاسيكية والحديثة في قياس الأداء المالي معتمدين على النسب المالية .

- الفصل الثاني والذي جاء بعنوان " الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس "

حيث تم التطرق في بدايته إلى أهم المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بتحقيق مكانة في السوق ، من مفاهيم تتعلق بالمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية ، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فهي مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى التفوق أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق. تم التطرق إلي دراسة الاستراتيجيات العامة للتنافس معتمدين على تصنيف مايكل بورتير (M.PORTER)، من خلال إستراتيجية تدنية التكاليف و إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز وإظهار أهمية كل إستراتيجية في تحقيق التنافي وزيادة الحصة السوقية للمؤسسات .

- الفصل الثالث والذي جاء بعنوان " الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام

البانשמاركينغ" ، تم التطرق في بدايته إلى أهمية ودور المقارنة المرجعية " البانشماركينغ " في التحليل التنافسي وتحسين الأداء ، كذلك إظهار دور و أهمية الأداء المالي في تعزيز حواجز الدخول والخروج في بيئة التنافس، تم ركزنا على الحصة السوقية كأهم مؤشر يعكس مدى نجاح الإستراتيجية التنافسية وتنافسية المؤسسة وباعتبار أن الحصة السوقية هي النتيجة التي تم التوصل عليها من خلال التفاعل بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ومواردها ، خاصة المالية منها واستخدامها في تطبيق الإستراتيجية التنافسية التي تستطيع المؤسسة التنافس من خلالها ، وتوسيع حصتها السوقية، بالإضافة إلى دور الأداء المالي تدعيم الإستراتيجية التنافسية .

- الفصل الرابع والذي جاء بعنوان " عرض عام لمنهجية الدراسة التطبيقية والدراسات السابقة" ،

بحيث تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات التطبيقية السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع بحثنا ، وتم تحليل أهم النتائج التي توصلت إليها ، مع شرح العلاقة وأوجه الاختلاف والاتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة ، وتم التعريف بالإطار القياسي المتبع في الدراسة ، وإعطاء مفهوم لبيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) واهم نماذج وطرق التقدير وأساليب اختيار النموذج الأمثل ،بالإضافة إلى وصف وتعريف مجتمع وعينة ومصادرها البيانات وتعريف نموذج الدراسة والإحصاء الوصفي للمتغيرات.

- أما الفصل الخامس والمتمثل في الدراسة التجريبية بعنوان " دراسة قياسية لأثر الأداء المالي على الإستراتيجية

التنافسية لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)" ، حيث تم التركيز في شقه الأول على دراسة مقارنة بين المؤسسات عينة الدراسة من خلال مقارنة جميع متغيرات الدراسة وتم اعتماد المؤسسة شي علي أنابيب أنها الرائدة في الصناعة (CHIALI TUBES) .وبعدها دراسة قياسية من خلال نماذج السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) ،من خلال ثلاثة نماذج وهي نموذج الانحدار الجمع (Regression Model) (Pooled) ، نموذج الآثار الثابتة (Fixed Effect Model) ونموذج الآثار العشوائية (Random Effect Mode) ، وتم الاختيار والمفاضلة بينهم وتحديد النموذج الأنسب المفسر لأثر الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال فترة الدراسة وتم التوصل إلى النتائج وتحليلها .

الفصل الأول :

الأداء والأداء المالي في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف مستوياتها وإمكاناتها هو تحقيق البقاء والاستمرارية في محيطها التنافسي ، ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا من خلال تحسن مركزها المالي بناء على تحسين أداءها المالي ، واتخاذ القرارات المالية التي تعتبر من أهم قرارات المؤسسة ، و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها يجب عليها القيام بعملية قياس وتقييم لأداءها المالي، تشخيص السلامة المالية للمؤسسة و قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفض ، و التعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار، حيث يمكن القول بأن المؤسسات القادرة على الاستمرار في السوق تعتبر من المؤسسات الأكثر قدرة على تحسين الربحية الخاصة بها،

وسنحاول في هذا الفصل التعمق في موضوع الأداء والأداء المالي من خلال مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية و نماذج وأدوات قياس الأداء المالي و تحليل أنواع النسب المالية التي يتم من خلالها قياس الأداء المالي والوقوف على نقاط القوة والضعف ومن اجل تحديد الوضعية المالية للمؤسسة و تحسينها .

المبحث الأول : مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات الاقتصادية و بيئتها الداخلية و الخارجية على حد سواء، فإن أداء المؤسسات يتصف كذلك بكونه مفهوما واسعا ومتطورا ، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية ، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين المفكرين والكتاب في مجال الاقتصاد والإدارة في ما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء ، رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى أن كل طرف يفسره و يعرفه بما يخدم مصالحه،

فالمؤسسة تسعى نحو تحقيق مكانة تنافسية في السوق والبقاء و الاستمرار ، و المساهم يسعى لتعظيم ثروته وتوسيعها ، والعامل يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز والمكافآت ، والحكومة تهدف إلى النمو الاقتصادي والاستقرار، والمجتمع المدني و البيئة تنتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية ،لذلك كل طرف يفسره بما يخدم مصالحه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وقراءات في تطوره التاريخي

الفرع الأول : مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء 1 من الحقول المعرفية المهمة في علم الإدارة بصفة خاصة و علم الاقتصاد بصفة عامة ، و قد حظي بعدة اهتمامات و دراسات ونتيجة تعدد المقاربات التي يدرس من خلالها فان هذه المقاربات ساهمت في تطور مفهومه ، وقد حدد (Morin E.M,et al) هذه المقاربات في 2 :

1- المقاربة الاقتصادية للأداء: وتعتمد على فكرة تحقيق أهداف المالكين (المساهمين) ، اي خلق القيمة

للمساهمين وتركز على المؤشرات الاقتصادية والمالية .

2- المقاربة الاجتماعية للأداء: تنبع هذه المقاربة نتيجة إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية ، والتي تؤكد على

الأبعاد الإنسانية للمؤسسة ، ولا تهمل هذه المقاربة الجوانب المذكورة أعلاه ولكنها تدمج الأنشطة اللازمة للحفاظ على المؤسسة ،تصبح النقطة المحورية هي الأخلاق والتماسك داخل الكيان المدروس . ، اعتبار المعيار النهائي للقيمة التنظيمية ، هو قبول الفرضية التالية، تحقيق الأهداف الاجتماعية يمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية.

1- الأداء في اللغة الفرنسية performance كان يعني في القرن 18 parformer ، تنفيذ ، إنجاز ، تم ظهر في اللغة الإنجليزية to Perform والذي يعتبر أصل كلمة performance والتي تعني إجراء عملية أو مهمة متبوعة بنتائج.

3- المقاربة النظامية للأداء: تم تطوير هذه المقاربة على عكس المقاربتين السابقتين ، وتسلب الضوء على قدرات المؤسسة ، وتعتبر أن الكفاءة التنظيمية هي تلك الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها ، كنظام بموارد ووسائل وتنسيق النظم الفرعية بما يخدم النظام العام للمؤسسة .

4- المقاربة الإستراتيجية للأداء: إن التطورات الحديثة أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها ، وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف، بوجهين 1:

- وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، الجودة، خلق القيمة ...

- وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة،

و مسألة الأداء في الحقيقة تعني خلق القيمة في المؤسسة، ولم تعد هذه القيمة اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال وإنما أصبح حق الاستفادة منها مخلولا أيضا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، و للموردين مقابل توريدهم، والمسيرين لقاء تنظيمهم، وللزبائن مقابل اقتنائهم منتجات المؤسسة، بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المؤسسة، أما في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر في حين في القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المؤسسة بفعل الأخرجة أو المقاول الباطنية يتقدم الموردون على بقية الأطراف، مع أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر فالزبون قد يحرص أكثر على الأجل قبل السعر في حين يحرص العامل على ضمان منصب شغله قبل الأجر، وعموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف.

و يمكننا أن نوضح بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء من عدة جوانب :

- حسب (Drucker) : الأداء كان ولا يزال يمثل البعد الأساسي في حقل الإدارة لذلك فان الاهتمام به و قياسه سيستمر طالما وجدت الإدارة، وستشهد العقود القادمة اهتماما أكبر وأعظم به ، وسيوافق مختلف التطورات والمنطلقات الحديثة في مجال الإدارة.

- و حسب (Armstrong et Kotler) : فهو "مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منها" 1 .

1- عبد المليك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، مارس 2005 ، ص 489-490، بتصرف.

2- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 42.

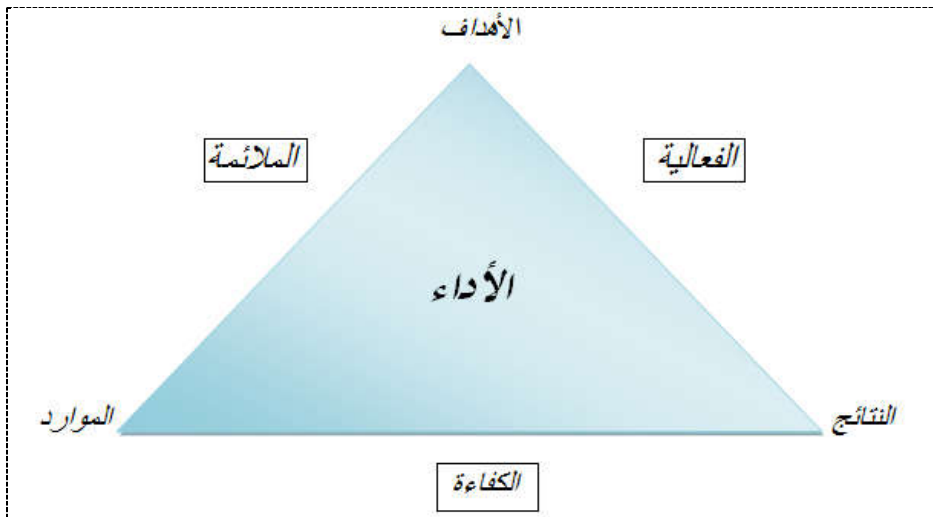
- و حسب (Guy Solle) : الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو لا يشير فقط إلى النتائج المتوقعة ولكن أيضا إلى طريقة التنفيذ للوصول إلى النتائج المطلوبة ، في جميع الأبعاد (الاقتصادية والاجتماعية والتجارية،...) والخاصة بعمل المؤسسة 2.

أما (Yvon Pesqueux) ففي مجمل المفاهيم فإن الأداء مرتبط بالمعاني التالية 3:

- الأداء هو النتيجة :التي يجب مقارنتها مع الهدف ،أي مستوى تحقيق الأهداف .
- الأداء هو العمل :المهارة في العمل لتحقيق الإنتاج ،أي الإنتاج الفعلي .
- الأداء هو النجاح:والذي يكون مع الزمن ويأخذ بعين الاعتبار الأهداف والطموحات والظروف المحيطة لتحقيق النجاح.

وحسب (Gilbert,1980) فانه يصف الأداء من خلال الشكل التالي 4:

الشكل رقم (1-1) :مثلث الأداء.



Source :Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, P.4, sur : https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf ,, Consulté Le :20/04/2018

1- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء لمنشر والتوزيع، ط1 ،عمان 2011، ص64.

2 - Pascale Defline, **Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics** : le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux, domain-stic.gest, Conservatoire national des arts et metiers – CNAM, Français, 2011, P 43.

3 - Yvon Pesqueux, **La notion de performance globale**,. 05 Forum international ETHICS, Tunisie, 2004, P 08.

4 -Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, P.4, sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf ,, Consulté Le :20/04/2018

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل يمكن القول أن مثلث الأداء يحدد العلاقات بين مفاهيم الأداء من خلال :

- الضلع الأول : يربط النتائج بالأهداف أي يحدد الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة بما يكفي لتحقيق أهدافها.

- الضلع الثاني : يربط النتائج بالموارد أي يشير إلى الكفاءة ، ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة ببلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد .

- الضلع الثالث : يربط الأهداف بالموارد فيرمز إلى الملائمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وجهزت نفسها بالوسائل الصحيحة لتحقيق الأهداف .

ويمكن القول أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء، النمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، وبالتالي يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب، و إنما أيضا على صعيد البيئة الخارجية بإطارها العام.

إذن من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يتركز على ما يلي :

- تحقيق المؤسسة أهدافها على جميع المستويات ،

- التركيز على المدة الزمنية و برنامج العمل ،

- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بمعنى التركيز على طريقة العمل ،

- الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أي ظروف النشاط التي تنشط ضمنها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها،

الفرع الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا من بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، خاصة مع التطورات الاقتصادية التي كانت بدورها دافعا قويا في بروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

حيث أن مصطلح الأداء قبل أن يطلق ويستعمل في المؤسسات استخدم في مجال الرياضة للتعبير على النجاح ونتائج المنافسات الرياضية، وفي مجال الميكانيك للتعبير عن إمكانيات الآلات وقوتها والقدرات التقنية لها¹، فتطور مفهوم الأداء و إدارته جاء على مراحل متعاقبة ومتتالية، وتمحور حول المؤسسات مقارنة بالتنظيمات الأخرى، نظرا لما تلعبه

1 -Annick Bourguignon, **Sous Les Pavés, La Plage Ou les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : Exemple La Performance**, Comptabilité Contrôle, Audit, Vol 1,p 89.

المؤسسات من دور فعال في هذا العصر ، و المؤسسة يمكن اعتبارها تحالف لعدد من الأطراف و أصحاب المصالح يسعون لتحقيق أهدافهم من خلال هذا التنظيم ، حيث يعتبر كل هدف بمثابة التزام يجب على المؤسسة الوفاء به1 ، لهذا فان للأداء أهمية كبيرة باعتبار له عدة أبعاد متكاملة والتي يجب أن ترتب باتساق مع إستراتيجية المؤسسة 2.

و على اثر هذا فان الأداء في المؤسسة تطور وفق عدة اعتبارات ، وسوف نركز على ثلاثة تطورات رئيسية التي تجعل من الممكن أن نفهم بوضوح الأداء و هي كالتالي 3 :

- أولا: من الأداء المحاسبي إلى الأداء التنظيمي :

قد كان الأداء منذ فتره طويلة مفهوما أحادي البعد ، يقاس بالربح وحده ، ويرجع ذلك على وجه الخصوص إلى وزن المالكين في عمليه صنع القرار ومن هذا المنظور فان الأداء يهدف في المقام الأول إلى خلق قيمه للمساهمين ، وهذا المنطق المحاسبي و المالي البحت هو موضوع انتقادات قويه في بعض البحوث ، لأنه لا يدمج مختلف المشاركين في تطوير المؤسسة من (المديرين التنفيذيين ، والموظفين ، والعملاء ، وما إلى ذلك)، واقترح بعض المؤلفون منهم(1992, Kaplan et Norton) و (Morin E.M, et al, 1994) و (Michel kalika, 1995) رؤية أوسع لمفهوم الأداء ، و تم اقتراح دمج مؤشرات مختلفة مثل نوعيه المنتج و الخدمة ، و مشاركة الموظفين، وبيئة العمل ، و الإنتاجية ، ورضا العملاء ، أي رؤية أوسع حتى يصبح الأداء مفهوما متعدد الأبعاد يدمج أبعادا و مؤشرات قياس مختلفة .

- ثانيا: من الأداء الموضوعي إلى الأداء كبناء اجتماعي ذاتي :

بمجرد أن نقبل فرضية الاختلافات بين الأهداف والمشاركين في بناء المؤسسة ، يتغير جذريا مفهوم الأداء و يصبح لديه العديد من المعاني ، أي مفهوم ذاتي يتغير معناه حسب الوضعية و الأفراد و الجماعات ، وباختصار فان الأداء مفهوما متعدد الأبعاد لأنه لا يزال مسألة تصور و جميع الجهات الفاعلة ليس لديها نفس التصور لهذا المفهوم.

- ثالثا: من الأداء "أداة للقياس" إلى الأداء "كأداة للإدارة" :

التطور الثالث يشير السؤال الرئيسي حول الغرض من الأداء ، الأداء كأداة قياس يندرج ضمن النظرة الساكنة للمؤسسة ويهدف إلى قياس الأداء الاقتصادي ، بينما حاليا تستخدم المؤسسات الأداء كأداة للإدارة وتحديد النماذج الخاصة بتقييمه من خلال الممارسات الإدارية ، مع إدماج الأداء الاجتماعي البيئي والأداء الاقتصادي باعتبارهما مفهومان لا ينفصلان ، و اعتبار الأداء بشكل صريح أو ضمني كأداة للإدارة ،

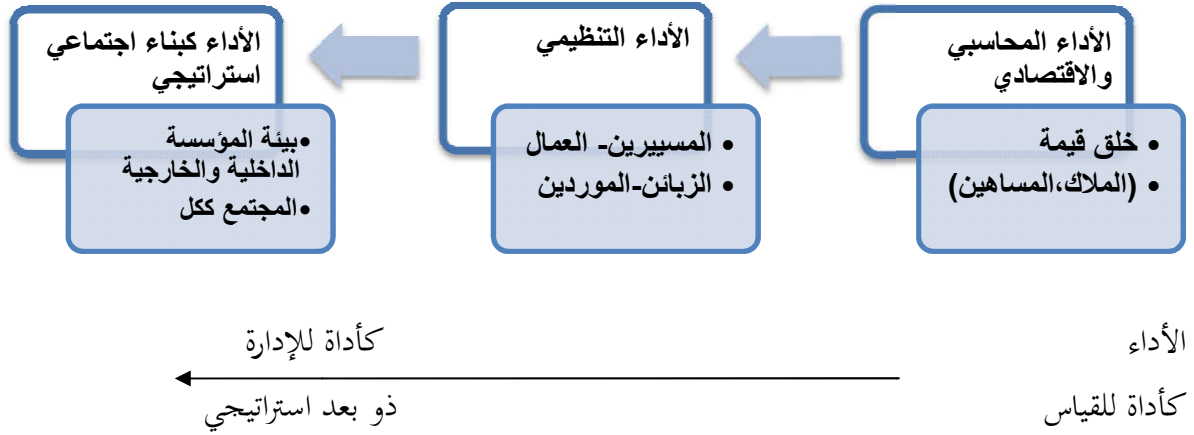
1 -Geary A Rummler, Alan P Brache, **improving performance**, Jossey Bas Publishers, San Francisco, United States of America (USA), 1995, p2

2 -Françoise GIRAUD et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 3eme Edition, Gualino Edition, Paris, p: 63.

3- Melchior SALGADO, **La Performance, Une Dimension Fondamentale Pour l'Evaluation Des Entreprises et Des Organisations**, 2013, p p.02-03

ويمكن وضع هذا التطور لمفهوم الأداء في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2): قراءات في تطور مفهوم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة ، بالاعتماد على:

Source :Melchior SALGADO, La Performance, Une Dimension Fondamentale Pour l'Evaluation Des Entreprises et Des Organisations, 2013, p p: 02-03

يظهر مما سبق ويتبين من الشكل، أن مفهوم الأداء تطور تاريخيا واختلف من مرحلة لأخرى وارتبط بعوامل بدورها تختلف وتتنوع وتتداخل فيما بينها، حيث لفترة من الزمن الأداء اقتصر على قياس المراد ودية المالية والاقتصادية و تخفيض التكاليف و القيمة الراجعة للملاك والمساهمين ، ولكن النظرة الحديثة للأداء توسعت وأصبحت ذات بعد إداري استراتيجي بالأخذ في الحسبان مصالح الأطراف الآخذة الأخرى، من خلال إنشاء قيمة للمساهمين، و إنشاء القيمة للزبون من خلال النوعية والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم، وقيمة للعمال من خلال السعي إلى إرضائهم وكسب ولائهم و حتى الموردين للحصول على أفضل العروض و أطراف المجتمع ككل.

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية الأداء المالي و العوامل المؤثرة عليه

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها و نشاطاتها، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.

و على اثر هذا سوف نقوم بتوضيح معنى الأداء المالي و جميع ما يتعلق به :

يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المجال المحدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة و الإستراتيجية 1.

يعرف (J. Pierre) الأداء المالي على أنه " مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال نمو المعدل السنوي للمبيعات وتحقيقهم لنسب مالية معينة ¹، و يتمثل الأداء المالي في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية القوائم المالية ².

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة ³.

ويعرف الأداء المالي من خلال العوامل المؤثرة في المردودية المالية ، واثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة ، ومدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاح السياسة المالية من خلال تحقيق الفوائد المالية ⁴ ،

و الأداء المالي هو المجال المحدد لمدل نجاح المؤسسات او فشلها ، فهو يساعد في تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى مقدرتها على إنشاء القيمة (création de la valeur) ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، و جدول حسابات النتائج ، والجداول الملحقة ⁵، لكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الطرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء يمر بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح ⁶. والأداء المالي يعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية، و يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛ بالإضافة إلى أنه أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف ⁷. و عليه مما سبق فإن الأداء المالي يعتبر :

- أداة تحفيز لإنجاز القرارات الاستثمارية، وأيضاً أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر،

- وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة

1 - شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013) مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد، 01 سنة، 2015، ص242.

2 - Arnaud Thauvron, *Evaluation des entreprises (technique de gestion)*, ed economica, paris, 2005, pp23- 24.

3 - Marcel laflame. *le management: approche systématique*. 3 eme édition, Gaeton marin éditeur Canada, 1981 p, 356.

4 دادن عبد الوهاب و حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة، 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، 2014، ص 25.

5 Arnaud Thauvron, *Evaluation des entreprise :technique de gestion*, economica, paris ,2005, P23.

6 - Amaud thausron, *Evaluations des entreprises, technique de gestion économie*, Paris , France, 2007, p 23.

7- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص45

- من العوامل المؤثرة في المردودية المالية إثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين .
- من الأدوات التي يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم .
- أداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون و القروض و مشكل العسر المالي و النقدي و بذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.
- أداة لتحفيز العاملين و الإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج و معايير مالية أفضل من سابقتها.
- آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الإستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- إذن الأداء المالي لا يكون فعالا إلا من خلال تشخيص الصحة المالية للمؤسسة و ذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية .

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

إن الأداء المالي للمؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر لها تأثير سلبي أو إيجابي عليه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي يصعب على المؤسسة التحكم فيه، لذلك عليها أن تتكيف معه، وتحديد هذه العوامل يختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى، وعليه سنحاول ضمن هذا المطلب حصر أهم العوامل وتصنيفها تبعا لتصنيف بعض الباحثين إلى عوامل داخلية وخارجية .

أولا: العوامل الداخلية :

هي تلك العوامل الداخلية الإدارية والفنية التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد و تقليل التكاليف ، تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في 1:

1- **الهيكل التنظيمي**: يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

- 2- **المناخ التنظيمي**: ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، و ادراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقياً نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات وسهولة انتقالها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضيف الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي
- 3- **التكنولوجيا**: يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تُخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر... الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المواءمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.
- 4- **حجم المؤسسة**: قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلما كبر حجم المؤسسة يشكل عائقاً للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثر إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

ثانياً : العوامل الخارجية

- تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي و ربحيتها و يصعب على إدارة المؤسسة التحكم و السيطرة عليها، أي التي تخرج عن نطاق تحكمها كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية... الخ، وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في 1:
- 1- **السوق**: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك سيؤثر إيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.
- 2- **المنافسة**: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها

المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

3- **الأوضاع الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، التضخم... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي¹، كما يمكن أن تكون هنالك عناصر تؤثر سلبيا على أداء المؤسسة المالي.

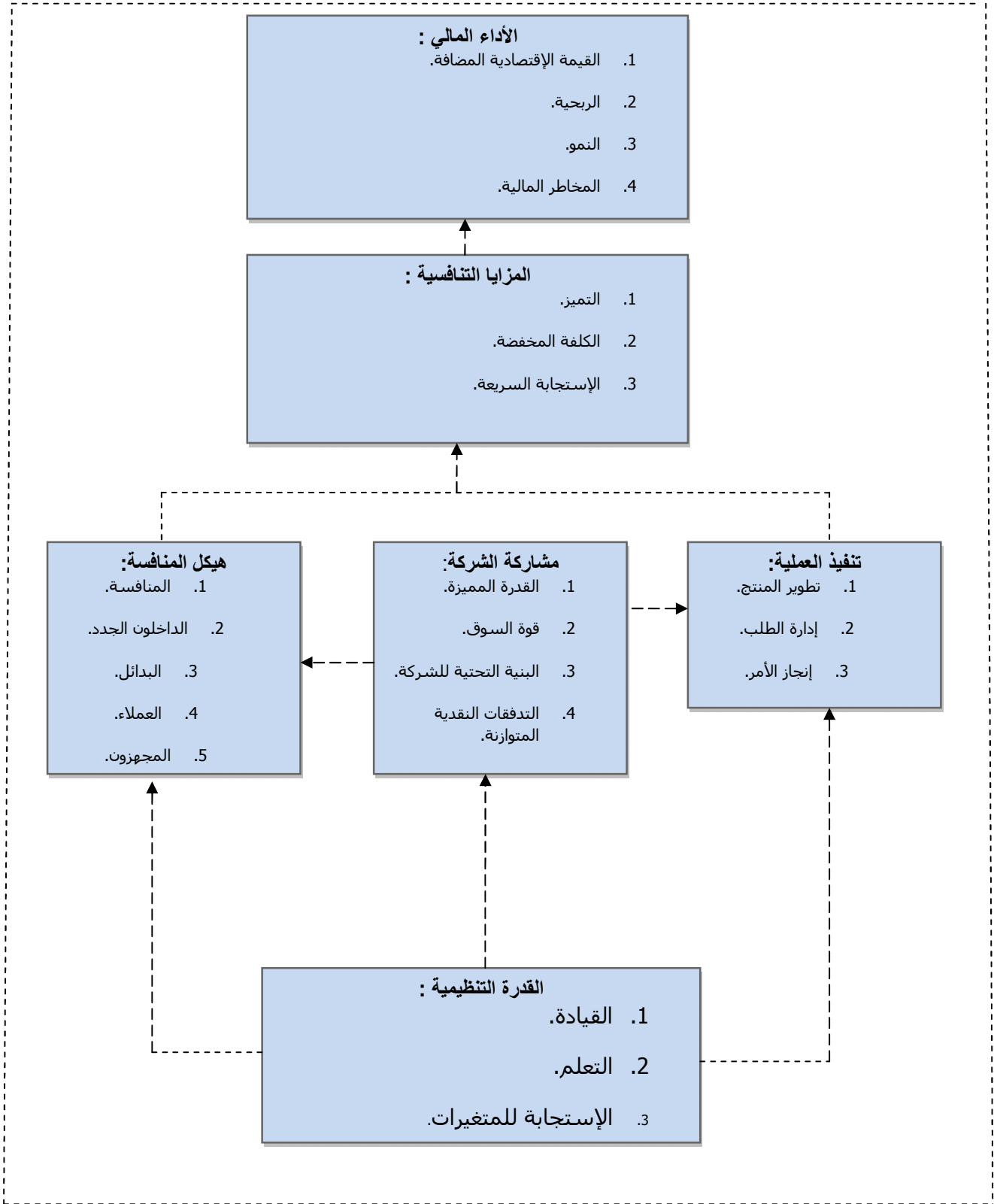
4- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلك"، بالتالي فان العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فدراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كطرح منتج جديد أو استهداف حصة من السوق وبالتالي ينعكس على الأداء المالي².

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

1 - Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990, P.16

2 - Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas, Gaetan morin editeur, Quebec, Canada, 1993, p38.

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة - مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 137.

من خلال الشكل يلاحظ أن الأداء المالي يحتل الصدارة أمام المتغيرات الأخرى للمؤسسة، ويجب القائمين على إدارة وتسيير المؤسسة الاهتمام بكل العناصر التي لها تأثير سلبي أو إيجابي عليه، و سواء كانت العناصر داخلية و يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها، أو ما هو خارجي يصعب على المؤسسة التحكم فيه، لذلك عليها أن تتكيف معه، وبالتالي تستطيع المؤسسة دعم وتعزيز الأداء المالي نحو التميز وتحقيق الأهداف .

الفرع الثالث: أهمية و أهداف الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

أولا: أهمية الأداء المالي في المؤسسة

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي بأنه يلقي الضوء على الجوانب التالية :

- تكمن أهمية الأداء المالي في ارتباطه المباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الأداء المالي الناجح هو سبب في نجاح المؤسسة الاقتصادية وقدرتها على التطور و التفوق¹،
- يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية لها ، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، من خلال توفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة ومثيلائها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة².
- يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرون... الخ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على الربحية، السيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.
- يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي داخل المؤسسة الاقتصادية ، كذلك إن تطور مستوى الأداء المالي في المؤسسة يعني وصولها إلى تحقيق مردودية مالية واقتصادية جيدة ما يسمح بتوفير الأموال اللازمة لتحريك باقي الوظائف والأنشطة داخلها³.

1 - Beest, F.; Braam, G. & Boelens, S. Quality of Financial Reporting: measuring qualitative characteristics, NiCE Working Paper . (2009)., 09-108.

2- نوبلي بجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة_جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ص151.

3- قحايرية سيف الدين: التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد، تنمية ومالية، جامعة عنابة، سنة، 2016 ص.166.

ثانيا: أهداف الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالنسبة لأدائها المالي منها **1**:

نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة من المؤشرات التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار، حيث يمكن القول بأن المؤسسات القادرة على الاستمرار في السوق تعتبر من المؤسسات الأكثر قدرة على تحسين الربحية الخاصة بها، حيث أن نمو المؤسسة يؤثر على الكثير من العناصر التي لها أهمية نذكر منها تكوين فرص عمل جديدة، قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو من خلال ازدياد الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة والذي سيكون له تأثير على النمو الاقتصادي بالإيجاب، تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار والبدء باستخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين أدائها وموقعها التنافسي.

زيادة الربحية: تمثل الربحية تناج سياسات وقرارات المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية وتقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى معرفة قدرتها على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه، كما تعتبر الربحية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد الحقيقية لتحقيقها وهي تدل على قدرة الوسائل التي تستخدمها على تحقيق النتيجة، إذ تعد الربحية من أهم أهداف الإدارة المالية في المؤسسات فهي تعتبر بمثابة تعويض للملاك عن استثمار أموالهم، كما تعتبر المصدر الرئيسي الذي يوفر الموارد اللازمة لتسديد الديون مع الفوائد المستحقة عليها كذلك فإنها تمثل مقياس للحكم على مدى كفاءة الإدارة في استغلال مواردها.

تحسين السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية بسرعة، حيث أن نقص السيولة يسبب ضعف في قدرة المؤسسة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها، وفي المقابل فإن زيادة السيولة يعني وجود سيولة فائضة غير مستثمرة بالشكل الأمثل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية، كما أن حرص المؤسسة على تحسين سيولتها يستوجب زيادة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول في المؤسسة الأمر الذي يؤدي على انخفاض الربحية لذلك على المؤسسة العمل على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية وذلك من خلال تمويل أصولها الثابتة وصافي رأس المال العامل.

1- بنية حيزية: دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، سنة، 2017، ص. 180.

المطلب الثالث: مفهوم قياس وتقييم الأداء المالي واهم مصادره

الفرع الأول : مفهوم قياس وتقييم الأداء المالي

أولاً : مفهوم قياس الأداء المالي

يتضح من خلال دراسة مفهوم القياس في اللغة (القياس في اللغة يعني التقدير) 1، حيث يقتصر المفهوم اللغوي للقياس على تحديد مقدار أي شيء باستخدام وحدات ثابتة متفق عليها، فهو ينحصر في وجود شيء مطلوب قياسه أو تقديره أو تحديده ومقياس متفق عليه ، يمكن ان يستخدم كمعيار لقياس أو تقدير أو تحديد هذا الشيء في ضوء نظام معين بمقتضاه تتم عملية القياس.

يمكننا أن نوضح بعض المفاهيم حول القياس :

ويرى بعض رجال المنطق أن القياس " قول مؤلف من قضايا فإذا كانت هذه القضايا سلمية وصحيحة بذاتها وبمقابلتها ببعضها البعض نتج عن ذلك نتائج صحيحة ، كما يعرف بأنه" تعيين أعداد الأشياء أو الأحداث طبقاً لقواعد محددة" 2 .

وبالتالي فعملية قياس الأداء تحدد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس.

تعتبر عملية قياس الأداء المالي في المؤسسة عملية جد مهمة لأنها مرتبطة بتفعيل جميع المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة ، و يمكننا أن نوضح المفهوم بدقة من خلال التعاريف التالية :

و يعتبر قياس الأداء المالي من بين أهم مرتكزات الأساسية في المؤسسة ، والقياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس بدفع المسير إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة 3،

كما يعرف قياس الأداء المالي بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر4،

إذن إن عملية قياس الأداء المالي لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا ارتبطت بالنتائج وكيفية الحصول عليها، وقياس الأداء لا يتم في اغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراتها المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

1 -حمدي فلة ، تأثير استخدام محاسبة القيمة العادلة على المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الكوابل -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2017، ص53.

2- محمد فخري مكي، إطار تجريبي لنظرية عامة في القياس المحاسبي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد199، 04، ص135

3 George R Terry, Stéphan G Franclin, **les principes du management**, Ed economica, 8 ed, paris, 1995,,P49

4-عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخ والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، 2007، ص. 193

ثانيا : تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكما على إدارة الموارد البشرية و المالية المتاحة للمؤسسة و هذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة¹، أي قياس الأداء المالي الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

و يعتبر تقييم الأداء المالي في المؤسسة قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سابقا لتحديد ما يمكن تقييمه ومن ثمة مدى تحقيق الأهداف بفعالية و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة³.

إن عملية تقييم الأداء المالي عملية دقيقة يمكن أن نعرفها على أنها كل تحليل ودراسة مالية تهدف قياس المؤسسة وتطوره خلال فترة زمنية محددة مع ما تحققه المؤسسات المنافسة والمثيلة في النشاط حيث يتم قياس الفعالية للفروق المتوصل إليها على أساس معايير يكون قد تم سلفا، إذا فهذه العملية قائمة أساسا على إجراءات الرقابة الدائمة المستمرة والدقيقة والتي تكون شديدة على مختلف أنشطتها وكذا على الميزانية المعتمدة، حتى تسمح لإدارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحالة المؤسسة على ضوء النتائج المتحصل عليها⁴، يمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي كما يلي:

- مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المادية و المالية المتاحة؛
- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول و ذلك يتضمن إقرار حجم و نوع الاستثمار المناسب، و تحديد الحجم المناسب من رأس المال و الديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل؛
- مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية، هذا المؤشر ضروري لأي مؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن و بالتالي تحقيق النمو و الاستمرارية؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛

1- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 05-06/05/2013 جامعة الوادي، ص 07

2 قرash محمد، ، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2015 ، ص 358، <https://enssea.dz/enssea/majalat/2550.pdf> تم الاطلاع على الموقع في : 2018/04/16.

3- السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2002ص.3.

4- قحايبة سيف الدين، التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سوتلغاز الجزائر، مرجع سابق، ص.169

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز و ذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية، و ذلك على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ويمكن القول بالنسبة لعملية التقييم فمن البديهي جدا أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم، ذلك أن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية، أما التقييم فهو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها أو التي ينبغي الوصول إليها استنادا إلى مبادئ وفرضيات النظرية المالية أو المقارنة بالسلوك السابق أو مقارنة بالنظير المماثل.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

حظيت عملية تقييم الأداء المالي بأهمية بالغة في مختلف الدراسات والأبحاث، لأنه يلامس الوترين الحساسين في المؤسسة، فهو من جهة يساهم في التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى يساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة، ناهيك عن ذلك فهو يتناول مختلف الأنشطة في المؤسسة والتأكد من سيرها، يستمد تقييم الأداء المالي أهميته من الفوائد التي يوفرها للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في 1:

- يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات، و تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق فيما بينها.

- المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة و المساهمة في تدنية التكاليف؛

- متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة 2.

- تظهر عملية تقييم الأداء المالي، التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا ومكانيا

1- محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص 122.

2- شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013)، مرجع سبق ذكره، ص. 243

تكمن أهمية الأداء المالي بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، حيث إن المنظمات ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، وكذا تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، وهذا مقارنة بالمنظمات الأخرى ذات الأداء المالي الضعيف.

الفرع الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وصعوباته

أولاً: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

عند عملية تقييم الأداء المالي فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة معلومات تتحصل عليها من الخارج أو من داخل المؤسسة حيث سوف نوضحها في ما يلي 1:

1- المصادر الخارجية :

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

-المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة ذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها المؤسسة .

- المعلومات القطاعية: فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت... الخ. لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً.

2- المصادر الداخلية:

هذه المعلومات تتحصل عليها المؤسسة من مصلحة المحاسبة تتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، و الملاحق :

-الميزانية: هي تصوير الوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة. و هي جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وجانبه الأيسر الخصوم التي تمتلكها المؤسسة بحيث تحافظ على تساوي الطرفين.

-جدول حسابات النتائج: ولقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول حسابات النتائج بأنه " بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، و يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية ربح أو خسارة".

1- هني وسيلة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة نماذج بعض البلدان العربية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية تخصص مالية. جامعة سيدي بلعباس، 2018، ص 147_148

2 نفس المرجع السابق، ص 148.

- الملاحق: و هي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتائج حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية و ذلك إحتراما لمبدأ الصورة الوافية.

ثانيا: صعوبة قياس و تقييم الأداء المالي

تواجه عمليات قياس و تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة و أن لكل مؤسسة أهداف و خصائص تختلف عن غيرها، وخاصة عند القيام بتحليل الوضعية المالية، وقد لخص الباحث (Ang, 1992) مجموعة صعوبات في ما يلي1:

- لتصنيف الخاطئ لبعض عناصر الميزانية، خاصة فيما يتعلق بالقروض الممنوحة من قبل الملاك والتي يتم تسجيلها على مستوى الديون، وهي في الحقيقة جزء من الأموال الخاصة ما يعطي انطباع بأن المؤسسات ذات استنادة أكثر ،
- صعوبة الفصل بين سياسة مكافأة المسيرين (Politique de rémunération) وسياسة توزيع الأرباح، على إعتبار أن المالك هو نفسه المسير، وبالتالي إختياره للطريقة و أسلوب المكافأة من شأنها التأثير على نتيجة المؤسسة من خلال تفضيله للربح عن الأجر، بينما في حالة وجود قروض من طرف البنوك يمكن أن يفضل العكس؛
- تطرح إشكالية صدق القوائم المالية للمؤسسات والتي لا تعكس إلا جزء من الحقيقة، وبالتالي لا بد من إكمال هذا النقص بدراسة نوعية المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، مع محاولة قراءة سلوك والوضعية المالية للمالك المسير.
- كما يمكن ذكر مجموعة من العناصر التي تشكل أيضا صعوبة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات :
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي؛
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي لهدف تقييمه؛
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

1 - رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي، الإقتصادي و الإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحليل إحصائي متعدد الأبعاد خلال الفترة (2008-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص مالية الأسواق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 68.

المطلب الرابع : خطوات و متطلبات تقييم الأداء المالي

الفرع الأول : خطوات عملية تقييم الأداء المالي

عموما يمكن حصر خطوات عملية تقييم الأداء المالي في خمس مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع البيانات والمعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا تحليل و دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، ثالثا إجراء عملية تقييم، رابعا اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامسا تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف 1.

1- جمع المعلومات الضرورية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة للعملية في نشاط المؤسسة ، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج و الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية و رأس المال و عدد العاملين، إن هذه المعلومات تُخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المتشابهة في نفس القطاع أو في الاقتصاد الوطني، أو مع بعض المؤسسات في الخارج لاميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

لوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الوثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الوثوقية بهذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة، وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

الفرع الثاني : متطلبات تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لا تتم بصفة عشوائية بل تستند إلى مجموعة متطلبات يمكن تلخيصها فيما يلي 1:

- **ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة:** إذ يجب تحديد الأهداف والخطط تحديدا واضحا حيث يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج ليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف؛

- **ضرورة وضوح معايير واضحة للأداء:** يعتبر تحديد المعايير محور أساسي في عملية تقييم الأداء المالي، إذ يجب أن تكون المعايير واضحة، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد على إنجاز عمله، وتحديد الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسؤولين في عملية الرقابة والتقييم بناء على الأسس والمعايير المحددة؛ ضرورة وجود نظام سليم وفعال للمعلومات: يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارنة نتائجهم إلى المعلومات الموجودة في القوائم المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق الأداء الجيد إلا بتوفر نظام سليم للمعلومات؛

- **يجب أن يكون تقييم الأداء مستمرا:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة، بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة على فترات قصيرة زمنية واحدة، بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة على فترات قصيرة نسبيا لتحديد الانحرافات وتصحيحها وتداركها في المستقبل، حيث يوجد بعض مراكز المسؤولية في إطار المؤسسة الاقتصادية أكثر حساسية أي تخضع لتغيرات سريعة ذات أثر وبالتالي يتطلب الأمر تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جدا؛

- **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامل مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومة اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرارات وليس بعده؛

1- دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص.310

- يجب أن يؤدي تقييم الأداء إلى تحسينه: يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج ايجابية من ناحية تحسين الأداء، وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء المالي ويتحقق ذلك بتوافر بعض الشروط منها:
 - ✓ يجب أن يكون الهدف من التقييم الأداء ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات وإنما أيضا يؤدي إلى معرفة أسبابها والوصول إلى علاجها؛
 - ✓ تكامل عملية تقييم الأداء مع أنواع الرقابة الأخرى مثل: الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية؛
 - ✓ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء بسيطا، والاكتفاء بأقل عدد من المعايير والمؤشرات التي يتم منها معرفة الأداء الفعلي؛
 - ✓ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء واضحا ومعروفا للمؤسسة الاقتصادية أو مراكز المسؤولية.

الفرع الثالث: خصائص التقييم المالي الجيد وصعوباته

أولا : خصائص التقييم الجيد للأداء المالي

- يشترط لنجاح عملية تقييم الأداء المالي على مستوى الوظيفة المالية توفر مجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات أو معايير تقييم الأداء المالي، وتتمثل بصفة عامة فيما يلي 1 :
- الاستمرارية: ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات؛
- المرونة : لا بد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم؛
- التطوير: يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطاءها المعلومات اللازمة؛
- الاقتصاد: التقييم بأقل تكلفة؛
- التطبيق: مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ؛
- القبول: أن يكون مقبول من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته

ثانيا: مقومات الأداء المالي الجيد

هناك العديد من مقومات الأداء المالي هي **1**:

- 1- **الإدارة الإستراتيجية**: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ومواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها، وهي أيضا بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع المؤسسة من حيث: طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق، وكذا تحديد أهدافها المستقبلية.
- 2- **الشفافية**: وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية و الأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته وأن يتجرد من المصالح الشخصية، و ألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها، كما ينبغي على الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.
- 3- **إقرار مبدأ المسألة الفعالة**: وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.
- 4- **وجود النظم المحاسبية**: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

1- بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سبق ذكره، ص 182-

المبحث الثاني : نماذج وأدوات قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : نماذج قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

بما أن الأداء المالي يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة، أو بالأحرى لمسيريها، التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها¹.

لقياس الأداء المالي لأي مؤسسة يتم تصنيف النسب المالية إلى ثلاثة مجموعات الأولى متعلقة بنسب الربحية و الثانية متعلقة بنسب الأداء الإداري، والثالثة بنسب المديونية والسيولة، وهي مجموعها تكون قيمة الأداء المالي الذي يتحدد بالصيغة التالية²:

$$\text{الأداء المالي} = \text{معدل نسب الربحية} + \text{معدل نسب الأداء الإداري} + \text{معدل نسبة المديونية والسيولة.}$$

ويتم إيجاد معادلة الخط المستقيم بقيمة الأداء المالي باعتماد طريقة تحليل العوامل بالرجوع إلى البرامج الإحصائية وبالخطوات التالية:

(1) احتساب القيمة الفعلية للنسب المالية المختارة.

(2) إيجاد الارتباط بين هذه النسب.

(3) تحديد العوامل غير المتعاقبة للمصفوفة (عدد هذه العوامل يساوي النسب المالية المختارة).

(4) مرحلة التعاقب للعوامل حيث يتفق الباحثين على أن العوامل غير المتعاقبة لا تمثل عوامل بناء مفيدة وبالتالي

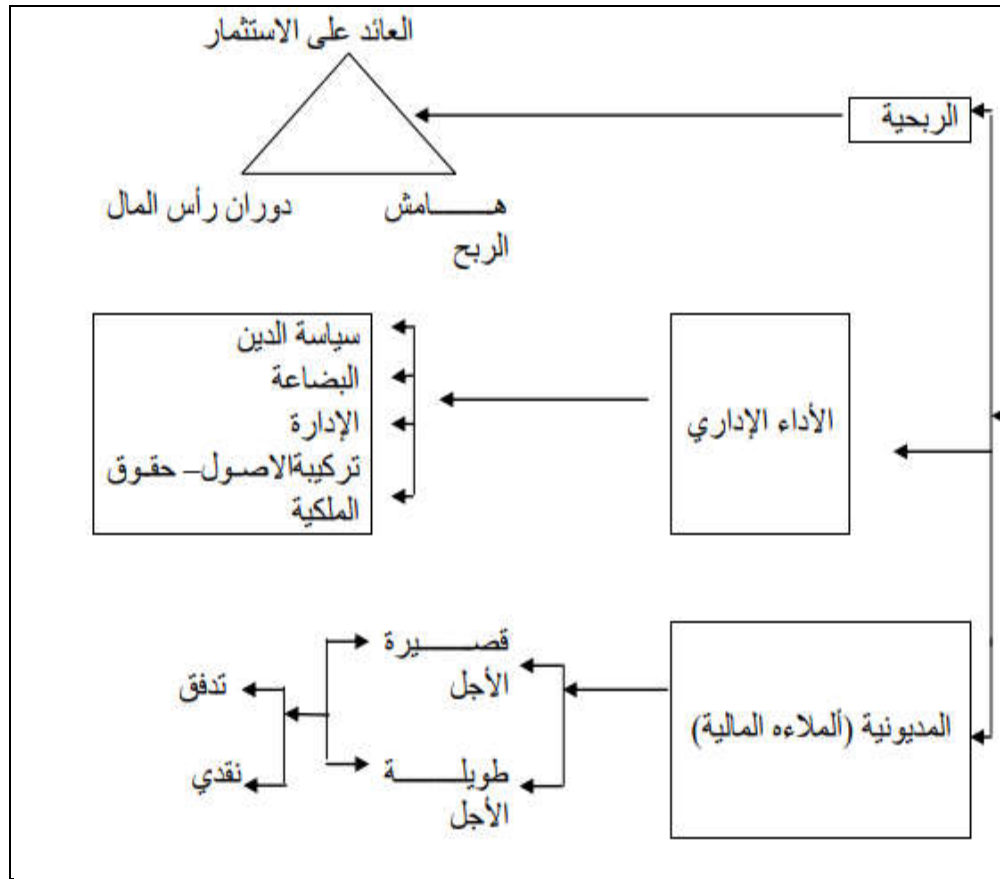
يتم تحويل العوامل غير المتعاقبة إلى عوامل متعاقبة ذات نفع أكبر باستخدام برنامج رياضي يتم فيه تحويل

العوامل إلى عدد محدد قابل للاحتساب.

1- عبد المليك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها ،مرجع سبق ذكره ، ص487.

2 -حلال الكسار ومراد كواشي ،"دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات" .،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 03 جوان 2015،ص20.

الشكل رقم (1-4): النسب التي تقيس الأداء المالي



المصدر: طلال الكسار ومراد كواشي، "دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03 جوان 2015 ص 13.

وكذلك يمكن كتابة معادلة قياس الأداء المالي عن طريق النسب المالية في الشكل التالي و هي طريقة اعتمدها العديد من الدراسات كدراسة (بوصبع هناء، صاري محمد 2016) 1 (عبد الوهاب دادن، عبد الغني دادن 2012) 2 :

$$\text{الأداء المالي} = \text{نسب الربحية} + \text{نسب السيولة} + \text{نسب النشاط} + \text{نسب المديونية}$$

وبالتالي قياس الأداء المالي عن طريق أربع مجموعات من النسب المالية التي تعكس قيمة الأداء المالي ، وفي الفصول اللاحقة سنقوم بشرح هذه النسب بأكثر تفصيل .

هناك نموذجين لقياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عند المقارنة بين النسب المالية وهما 3 :

1- بوصبع هناء، صاري محمد، أثر الأداء المالي على نمو الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة تطبيقية خلال الفترة (2009-2012)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد، 2016، ص 298، بتصرف.

2- عبد الوهاب دادن وعبد الغني دادن ،تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل العاملي خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، مجلة الباحث عدد 11 ، 2012، ص 86.

3- سمير عباس احمد ، عبد علي حنظل، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، 2012، ص 253، بتصرف.

الفرع الأول: النموذج الأول (القياس المقارن "البانشاركينغ")

تتضمن هذه الطريقة مقارنة النسب المالية لعدد من المؤسسات المختلفة في وقت محدد من السنة ، فالمؤسسة النموذجية والتي تسعى إلى زيادة حصتها في السوق تكون مهمته بمقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، وبما أن القوائم المالية للمؤسسة المنافسة متاحة ويمكن الحصول عليها وتحليلها لذلك تقوم المؤسسات عادة بمقارنة نسبها مع النسب المالية للمنافسين الرئيسيين أو المؤسسات التي ترغب بمنافستها أو مضاهاتها والتفوق عليها وهذه الطريقة تسمى (Benchmarking) ، المقارنات المرجعية وقد أصبح شائعاً جداً ، فمن خلال مقارنة النسب المالية للمؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدد من المؤسسات التي تم تحديدها ، تستطيع أن تحدد مواطن القوة و الضعف لديها ، كما أن هنالك نوع آخر شائع من المقارنة وهو المقارنة مع المعيار الصناعي ، وهو مقارنة مجموعة من النسب مع المعيار الصناعي ، حيث يمكن أن يكشف ذلك عن أي انحراف عن المعدل الطبيعي لذلك يكون من المهم جداً التحقق من الانحرافات عن معيار البضاعة سواء كان سالباً أو موجباً.

الفرع الثاني : النموذج الثاني (تحليل السلسلة الزمنية)

يقوم هذا النوع من التحليل على قياس و تقييم أداء المؤسسة نفسها من وقت إلى آخر الوقت بالمقارنة بين الأداء الحالي مع الأداء الماضي يسمح للمؤسسة تحديد فيما إذا كانت تتطور حسب ما كان مخطط له أم لا ، ويمكن تطوير مؤشرات عن طريق مقارنة الأداء لعدد من السنوات وهذه المؤشرات تفيد المؤسسات في التخطيط لعملياتها في المستقبل، كما يمكن الجمع بين الطريقتين الأولى والثانية عن طريق قياس الأداء المالي باستخدام مجموعة النسب المالية لمجموعة من المؤسسات وخلال فترة زمنية محددة وهنا نستطيع الحصول على معلومات أدق أي تحليل الأداء المالي لنفس المؤسسة مع مقارنته بالمؤسسات المنافسة في نفس الوقت ، وهذا ما سنقوم به في الدراسة التطبيقية لبحثنا في الفصل الرابع .

المطلب الثاني : النسب المالية و أهميتها في قياس الأداء المالي

الفرع الأول : مفهوم النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي ، إذ تساعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي على جميع المستويات ، حيث يتم دراسة النسب المالية من خلال التحليل المالي الذي هو تحليل القوائم المالية بعد تبويبها و باستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها و التغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم و أثر هذه التغيرات ، و اشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية و التمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت ، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة 1. وتحليل النسب المالية هو نشاط يتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة من وجهة نظر القائم بالتحليل ، وبما يفيد في الحكم على مجالات القوة و الضعف في السياسات المالية للمؤسسة ، و التحليل المالي لا يخرج في إطاره العام عن معنى التفسير وإيجاد علاقات مفهومة بين البيانات المالية بما يجعلها أكثر وضوحاً

1- عبد الناصر نور و آخرون ، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 12.

و أعظم نفعاً من وجهة نظر متخذ القرار سواء كان داخلياً أو خارجياً¹، وهو عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي تهدف إلى تقديم معلومات من واقع القوائم المالية المنشورة ومعلومات أخرى مالية وغير مالية، بهدف مساعدة المستفيدين من اتخاذ قراراتهم المالية الاقتصادية و الاستراتيجية.²

وتكمن أهميته باعتباره يسمح بتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المتاحة ، وتوضيح العلاقات بين البيانات المالية والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية متعددة .

والنسب المالية ما هي إلا علاقة بسط و مقام ، وقيم البسط و قيم المقام هي البيانات و الأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية العمومية أو جدول حسابات النتائج ، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء و مرتبطة به ومفسرة له ، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط أو مكونات المقام . ومن جانب آخر فإن نتائج كل نسبة مالية لا يمكن أن يفهم مدلولها أو كيفية الحكم على الأداء إلا بمقارنتها ببعض المعايير القياسية ومن خلال المقارنة بين نتيجة النسب المالية وقيمة المعيار المستخدم يمكن الحكم على الأداء³.

و هي عبارة عن " علاقة بين معطيات رقمية تسمح للمسيرين و المحللين الماليين بإعطاء أحكام للجوانب الأساسية لحياة المؤسسة ، نشاط ، إنتاجية ، سياسة الاستثمار و التمويل .. الخ " كما تعتبر أداة لاتخاذ القرار ، إذ تعطي النسبة معلومة قابلة للاستعمال في التحليل المالي ، وتزود المؤسسة بقيم مختلف المؤشرات كالمردودية ، و الاستقلالية المالية ... الخ⁴

الفرع الثاني : أهمية النسب المالية في التشخيص المالي

ترجع أهمية النسب المالية إضافة إلى كونها سهلة الحساب إلى أنها تساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على معلومات مهمة عن الأداء المالي للمؤسسة، وعن نقاط القوة فيها كتركيبية الأصول والخصوم ، مستوى المردودية و السيولة و المديونية ، وعلى هذا فإنها تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والرقابة ، حيث أن أصحاب الديون يهتمون بنسب السيولة التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزامات هذا من ناحية ، أما من ناحية أخرى فإن حاملي الأسهم والمستثمرين يهتمون بنسب الربحية ، أما إدارة المؤسسة فيهتمون بنسب النشاط ، ويهتم أصحاب الديون بنسب المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي ، ويهتم المستثمرون بنسب التوزيعات لمعرفة سياسة المؤسسة في عملية التوزيع⁵ ، ونلخص أهمية النسب المالية في الجوانب التالية :

- تحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات (قصيرة _ طويلة الاجل)

- قياس درجة نمو المؤسسة والكشف عن مواطن القوة والضعف

1 - جمال الدين المرسي و أحمد عبد الله اللحج ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 95 .

2 - مؤيد راضي خنفر ، غسان فلاح المطارنة ، تحليل القوائم المالية ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2011 ، ص 71 .

3 - زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي ، أهمية النسب المالية في تقويم الاداء - دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية- ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، بغداد ، العدد 2007، 63، ص : 113

4 Patrice vizzavona , **gestion financier** , 9me edition , Berti edition , Alger , 1999 , p51

5 محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الميزانيات التقديرية .
- قياس الفعالية التي تحصل عليه المؤسسة باستغلالها لمختلف موجوداتها لتحقيق التفوق .
- قياس الفعالية الكلية للمؤسسة ومستوى أدائها .

المطلب الثالث: الأدوات الكلاسيكية لقياس الأداء المالي

الفرع الأول: نسب السيولة

تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للمؤسسة بالأمد القصير ، أو بمعنى آخر مقدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل ، و الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير تبين مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات المؤسسة المتداولة ، ويمكن للمؤسسة تحويل هذه الموجودات إلى نقد في فترة زمنية مساوية لاستحقاق المطلوبات المتداولة ، إن عدم توفر السيولة الكافية لدى المؤسسة يعني احتمال الخطر التمويلي و بالتالي تدهور ترتيبها الائتماني . وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية ، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى و إن كانت تحقق أرباحاً في الأجل الطويل 1

أي تعني القدرة على تلبية والوفاء بالالتزامات بشكل فوري وذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل بسرعة وبدون خسائر2،

و يكمن هدف نسبة السيولة في تحليل مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية عند استحقاقها ، وهي تبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة .

ولتوفير السيولة أهمية كبيرة لما تحقّقه من المنافع التالية 3

- زيادة الثقة ، حيث كلما ارتفعت السيولة ، زادت الثقة في العلاقة مع المتعاملين
- زيادة القدرة على الوفاء بالالتزامات وخاصة الطارئة منها دون التعرض لخطر الإفلاس أو الشك في التسديد .
- سهولة الحصول على متطلبات الكلف التشغيلية .
- سهولة الاختيار وذلك لتعدد مصادر التجهيز و التوريد لعناصر الانتاج و القدرة على الحصول على افضل الاسعار.

وعند احتساب نسب السيولة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية : 4

1- زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي . مرجع سبق ذكره . ص 114.

2 محمد نواف عابد و اياد زملط، أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الاداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 01، 2019، ص 116.

3 - خالد توفيق الشمري ، التحليل المالي و الاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 61.

4- محمد سعيد عبد الهادي ، الادارة المالية - الاستثمار و التمويل ، التحليل المالي و الاسواق المالية - ، دار الحامد ، عمان ، 2008 ، ص 157 .

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

- الأصول المتداولة المستخدمة في حساب هذه المؤشرات هي التي تتحول إلى نقدية خلال السنة المالية فقط .
- تخصم المخصصات المكونة لمواجهة النقص المتوقع في قيم الأصول المتداولة ، أي يستخدم صافي الأصول المتداولة .
- الخصوم المتداولة المستخدمة في حساب هذه المؤشرات هي الالتزامات التي يحل ميعاد سدادها خلال السنة المالية ، ويعني ذلك أن هناك بعض الخصوم المتداولة بطبيعتها وفقا للعرف المحاسبي مثل أوراق الدفع ولكنها تستبعد من حساب هذا المؤشر إذا كانت تستحق الدفع خلال فترة أكبر من السنة المالية .
- ومن الواضح أن الإخلال بهذه الملاحظات يؤدي إلى حساب مؤشرات غير دقيقة ، إما بتضخيم الأصول المتداولة التي لن تشارك في سداد الالتزامات ، أو تضخيم الخصوم المتداولة بالالتزامات طويلة الأجل .
ومن أهم النسب نجد :

1- نسبة التداول :

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين القصيرة الأجل ، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصومة المتداولة}}$$

2- نسبة السيولة الجاهزة :

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة من أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات ، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الاجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها .

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة} + \text{صافي الذمم}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3- نسبة السيولة السريعة :

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول الى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة ، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الفرع الثاني : نسب الربحية

تمثل الربحية النتيجة النهائية لعدد من السياسات و القرارات التي تتخذها المؤسسة ، وتوفر نسب الربحية معلومات تشير إلى مدى فاعلية عمليات وسياسات المؤسسة ، و إلى جانب ذلك تبين هذه النسب الآثار المجتمعة لجوانب السيولة و الأصول و الديون على النتائج التشغيلية للمؤسسة . وتبعاً لذلك تقيس هذه النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأرباح 1

إن مؤشرات هذه المجموعة تمكن الإدارة من تقييم أرباح المؤسسة سواء فيما تعلق بمبلغ المبيعات اللازم لتحقيق الربح و مستوى الموجودات المطلوب لإسناد عمليات التشغيل ومدى مساهمة ثروة المالكين .

ولذلك من الخطأ القول أن مؤسستين متساويتين بالأرباح المحاسبية الحالية متساويتين أيضاً بالربحية إذا كانت مخاطرة أحدهما أكبر من الثانية ، ولكن يبقى السؤال قائماً : كيف يحدد الربح المنخفض و المتوقع للمؤسسة؟ إن الإجابة عن هذا السؤال يتطلب قياس الفقرات النوعية التي ساهمت في تحقيق الربح المحاسبي للمؤسسة وفقاً لمقاييس تشكل فترة المبيعات ، ولذلك لقياس كفاءة القرارات الاستثمارية و التمويلية .

ومن أهم النسب نجد :

1- **نسبة هامش الربح** : يعكس هامش الربح قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بكلفة أدنى وبسعر أعلى ، لذلك فهو يؤشر قدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الادارية على التكاليف ، ويحسب هامش الربح بالعلاقة التالية

$$\text{نسبة هامش الربح} = \text{صافي الدخل} / \text{مجموع المبيعات}$$

2- **نسبة معدل العائد على الأصول** : يمكن قياس الربحية من وجهة نظر المستثمر وذلك بربط الربح المحقق ومجموعة الأموال التي وضعت في يد الإدارة على شكل أصول مختلفة ، على أساس أن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى لاستغلال الأصول الموجودة تحت تصرفها بفرض أن الربح هو مقياس كفاءة الاستغلال أو الاستثمار 2

وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الربح} / \text{مجموع الأصول}$$

1- عاطف وليد اندراوس ، التمويل و الادارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي الاسكندرية ، 2007، ص106.

2- محمد سعيد عبد الهادي ، المرجع سابق ، ص 169 .

الفرع الثالث : نسب النشاط

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها ، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول ، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول ، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، وكذا أكبر ربح ممكن .

و تم تصميم هذه النسب عادة لتحديد ما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولا أو أكثر مما ينبغي ، وذلك في ضوء مستوى المبيعات المخططة ، فإذا أعطت المؤشرات انطبعا راسخا بان المؤسسة أفرطت في الاستثمار في الأصول الثابتة ، فإن تكلفة رأس المال ستكون مرتفعة ، وتنخفض من ثم أرباح المؤسسة ، وقد تحقق خسائر ، وإذا لم تكن استثمارات المؤسسة في الأصول كافية فمن المحتمل أن تفقد فرصا لتحقيق مبيعات مربحة بشكل يؤثر سلبا على إيراداتها ومن ثم على أرباحها 1
ومن أهم النسب نجد :

1- معدل دوران الأصول المتداولة :

يشير معدل دوران الأصول المتداولة إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ويحسب وفقا للعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الاعمال} / \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة لخلق المبيعات ، و بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي ، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة الوصول إليه ، إن انخفاض معدل الدوران يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، أو يشير إلى حالة من حالات تضخم الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا ، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة .

2- معدل دوران الأصول الثابتة :

يعتبر هذا المعدل من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ، ويشير لمدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد المبيعات ، ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الثابتة}$$

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بمقياس المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات ، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

الفرع الرابع : نسب المديونية

تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها بغض النظر عن كون هذه الديون قصيرة او طويلة الأمد ، إلا أنها تركز على قياس مقدرة الوحدة على خدمة الديون طويلة الأجل فقط 1 ، كما تقيس درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها ، ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض ولها أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد و الخطر ، إذ أنها بالإضافة إلى مساهمتها في رفع ربحية المؤسسة فإنها تزيد من مخاطر عدم قدرة المؤسسة على تسديد قروضها ، الأمر الذي يؤدي إلى إفلاس المؤسسة. ومن أهم النسب نجد :

- نسبة الاقتراض :

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أصولها على أموال الغير ، فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب عن انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون و الملاك ، إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض و الفوائد عندما يحين موعد استحقاقها ، اما ارتفاع هذه النسبة فيشير الى صعوبات ستعرض لها المؤسسة .

يتم حساب هذه النسب وفق المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ويهتم ملاك المؤسسات بهذه النسب كثيرا حيث أن ارتفاعها بشكل غير طبيعي قد يسبب قلقا، ومن ناحية أخرى يهتم المقرضون أيضا بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلالة قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في آجالها المحددة وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه .

و بالرغم مما تمتاز به هذه النسب من مزايا إلا أن العديد منها تعرض لانتقادات في بداية الثمانينات ، ومن جملة

هذه الانتقادات أن هذه المقاييس تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ، ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتجاهل المعلومات الإستراتيجية ، وهذا ما أشار إليه كل من 2

(Feltham and Xie 1994)، (Chow et Al 1997)، (Epstein and Manzoni 1997)

، في حين أشار (Yok 1999) 1، إلى هذه المؤشرات أصبحت عاجزة عن تقييم أداء الإدارة بصورة دقيقة بسبب

1 - علي ابراهيم حسن و اخرون ، الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية و بطاقة الاداء المتوازن كأدوات لها في تقييم الاداء المالي للمصارف ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 53 ، العدد 113 ، 2013 ، ص 46 .

2 - محمد ابراهيم، اتجاهات معاصرة لتحديث نظم ومؤشرات أداء الوحدات الاقتصادية ، مجلة البحوث الادارية ، عمان ، 1999 ، ص 91

ارتكازها على القيم المحاسبية التي يغلب عليها التحفظ و القيم التاريخية و التقديرات الشخصية ، وقد أكدت عدة دراسات ما ذكرناه سابقا من قصور و خلل في مقاييس الأداء المحاسبي التقليدية ومن ضمن هذه الدراسات نجد دراسة التي قام بها كل من (Karmer et pushnner) ونتيجة لهذه الانتقادات يرى كل من (Van Horn , Schall ,) (Halty, Pogu) ، أن تعظيم القيمة السوقية للسهم يعني تعظيم ثروة الملاك هو المعيار الأنسب لقياس الأداء المالي للمؤسسة وتبعاً لذلك ظهرت مؤشرات ومعايير على أساس هذا التوجه ، سميت بالمؤشرات المالية الحديثة .

المطلب الرابع : الأدوات الحديثة لقياس الأداء المالي

يعود ظهور هذه المؤشرات إلى نهاية الثمانينات إثر انتقاد المؤشرات المالية التقليدية كما ذكرنا آنفاً ، وقد اهتم الكثير من الأكاديميين ومكاتب استشارات متخصصة بهذه المقاييس المبنية على أساس إنشاء القيمة من وجهة نظر المساهمين ، ومن جملة الباحثين نجد كل من رابابورت 1986 ، ستان ستوارت 1991 ، ماكتاقت و آخرون 1994 الخ ، أما فيما يتعلق بمكاتب الاستشارات المتخصصة نجد كل من مكتب بوسطن للاستشارات BCG مكتب Holt Value- Braxton Association ، مكتب Mackinsy ، الخ... 2

وكان الهدف من الاهتمام بهذه المؤشرات هو الوصول إلى مقاييس للأداء تعبر عن القيمة من وجهة نظر المساهم ، هذه المتغيرات يطلق عليها اسم مسببات القيمة ، و التي تتطلب من المديرين تحديدها وفهمها بشكل صحيح حتى يتمكنوا من استعمالها بشكل فعال في تقييم الأداء المالي ، اتخاذ القرارات و الاتصال المالي لذا انصب اهتمام الباحثين على تطوير هذه المقاييس .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من العوامل التي أدت بالمؤسسات إلى تبني إنشاء القيمة للمساهم إضافة إلى ما ذكر سابقاً نجد : 3

- تنامي نشاط المستثمرون نتيجة لتوسع أسواق رأس المال ، حيث يعتبر هدف خلق القيمة للمساهم كميّار أساسي لتقييم المؤسسات .

- تنامي عمليات السيطرة من خلال شراء شركات بواسطة الرفع المالي مما حتم على المديرين ضرورة ارضاء المساهم وتحقيق مصالحه ، ونتيجة لذلك تم التوسع في استخدام هذه المقاييس الحديثة واستخدامها ، ولعل الفكرة الرئيسية التي تجتمع فيها هذه المقاييس أن هذه المعايير يمكن استخدامها كمقياس الأداء وفق وجهة نظر خلفية

1- Arindam Das and Mahasweta Roy, EVA TM and Traditional Financial Measure of Business Performance Study on NSE Listed Automobile Companies, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 18, 2013 p03 .

2- هشام بحري ، مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم : بين النظرية و التطبيق ، مجلة أداء المؤسسات ، العدد الأول ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص : 12 ،

3 -جولي ماييري ، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2004 ، ص : 23

(Backward Looking) وكذا وجهة نظر مستقبلية (Forward Looking) وتعتبر هذه الميزة

نقطة قوة هذه المقاييس ويمكن ذكر أهم هذه المقاييس المالية الحديثة فيما يلي :

الفرع الأول : القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة من بين أهم المدخل الحديثة التي ظهرت في أوائل التسعينيات كمعيار جديد مستمد من خلق القيمة (Economic Value Added EVA) والتي أثارت اهتمام المسيرين والمختصين ولقد أعطت القيمة الاقتصادية المضافة صيغة أشمل لمفهوم خلق القيمة، كما أنها تعبر عن ربح المؤسسة، و يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر حديث يقوم على قياس مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق قيمة للمساهمين، وقد جاء لتفادي النقائص في بعض المؤشرات التقليدية المحاسبية ومساعدة المستثمرين على اتخاذ القرار السليم بخصوص استثمار أموالهم من عدمه، وهو من بين أهم المؤشرات التي تقيس الأداء على أساس خلق القيمة نجد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة الذي ظهر سنة 1991 من طرف شركة Stern 1 Stewart حيث يقوم هذا المؤشر على قياس الأداء المالي بالاعتماد على تكلفة رأس المال التي يحدد بناءً عليها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، ويمكن من خلال هذا المؤشر تحديد مدى قدرة المؤسسة على إنشاء ثروة للمساهمين

ولقد اختلفت الأساليب التي استخدمها الباحثون من أجل الوصول إلى نتيجة تحدد قوة وقدرة هذا المؤشر، إلا أنها كانت تسعى إلى تحقيق هدف واحد وهو اكتشاف مدى تفوق هذا المؤشر وقدرته على تحديد الربح، إلى جانب تحديد فعاليته في عكس مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على إنشاء ثروة للمساهمين، - إلا أن بعض الباحثين يرون أن فكرة القيمة الاقتصادية المضافة مفهوم قديم يعود الفضل في الإشارة إليه إلى الاقتصادي البريطاني ألفرد مارشال 1890 في كتابه " مبادئ الاقتصاد" وذلك عندما وصف الأرباح الحقيقية للمشروع بأنها تلك الأرباح التي تزيد عن تكلفة رأس المال المستخدم ودون الخوض في تداعيات هل هذا المؤشر قديم أم جديد ، يمكن القول أن الفضل في اكتشاف هذا المؤشر بصيغته الحالية يعود إلى المكتب الاستشاري الأمريكي (Stern Stewart) في الثمانينات من القرن الماضي ، و بالتالي تم اعتبار EVA كأنه الاسم المستحدث لمقياس الربح المتبقي ، ويعد هذا المقياس من أبرز و أشهر مقاييس الأداء المبنية على أساس إنشاء القيمة من وجهة نظر المساهم . بحيث عرف (Stewart and Stern) مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بأنه "مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي الذي يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين2

1 شركة Stern Stewart هي شركة استشارية أمريكية أسسها الاقتصاديان G.Bennett Stewart and Joel stern اهتمت بنشر هذا المفهوم لخدمة الإدارة المالية وتطوير أساليب القياس وهي تملك العلامة التجارية لهذا النموذج بعد أن قامت بتسجيله باسمها في أواخر الثمانينات من القرن العشرين
2مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها" دراسة تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد: العراق، المجلد 05، العدد 11، 2010، ص :

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

كما تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة أو القضاء عليها، وهي تسمح بتحديد الأرباح المتبقية بعد طرح التكاليف الرأسمالية، وتقييم تكلفة الفرصة البديلة للمساهمين، والقيمة الاقتصادية المضافة تساوي بالضبط المبالغ التي تم الحصول عليها من خلال التدفقات النقدية المخصومة أو صافي القيمة الحالية¹.

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الفرق بين الربح التشغيلي بعد الضريبة وتكلفة رأس المال و تعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة EVA} = \text{الربح التشغيلي بعد الضريبة} - (\text{تكلفة رأس المال} * \text{رأس المال المستثمر}) \text{ أو رأس المال المستثمر (العائد على رأس المال المستثمر - تكلفة رأس المال) .}$$
$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب} - (\text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال} \times \text{الأموال المستثمرة})$$

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital Invested})$$

حيث:

NOPAT: نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب؛

WACC: المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال؛

CI: الأموال المستثمرة.

وحسب Denglos Grégory (2005) فإنه عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن الربحية على رأس المال المستثمر تكون أعلى من تكلفة رأس المال وهنا المؤسسة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وفي حال كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتدمير ثروة المساهمين، وبالتالي تحقق أداء في أدنى التوقعات، وفي بعض الحالات الاستثنائية جدا تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماما هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط²

- مكونات القيمة الاقتصادية المضافة EVA :

بتحديد نتيجة الاستغلال قبل الضرائب والفوائد، EBEI ويتم حسابها كما يلي

$$\text{EBEI} = \text{CFO} + \text{Accrual}$$

حيث:

CFO: صافي التدفقات النقدي التشغيلي

1 Seyed Mojtaba Hasani, **Relationship THE Economic Value Added (EVA) With Stock Market Value (MV) and Profitability Ratios**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Institute, VOL 4, NO 3, JULY 2012, p: 408

2 Denglos Grégory, **Le modèle de création de valeur (EVA-MVA) Présentation, ajustements et reformulations**, La Revue des Sciences de Gestion , 2005/3 n°213, p: 44

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

Accrual: مجموع المستحقات المتعلقة بتشغيل (مقابل الاستثمار أو التمويل) الأنشطة مثل الاهتلاك، الإطفاء، الأصول المتداولة غير النقدية، الخصوم المتداولة.

ثم نقوم بتحديد نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب NOPAT وذلك كما يلي:

$$\text{NOPAT} = \text{EBEI} - \text{IBS}$$

حيث:

IBS: الضرائب على أرباح المؤسسات

و نقوم بحساب الدخل المتبقي RI الذي يمثل:

$$\text{RI} = \text{NOPAT} - (k * \text{capital})$$

حيث: حسب Stewart فان (k) فهو يمثل متوسطاً مرجحاً لتكلفة رأس المال للمؤسسة، وقد عرف Stewart رأس المال على أنه الأصول التي استثمرت في النشاط التشغيلي، الديون ورأس المال في بداية النشاط 1.

ويعكس RI الأرباح الموجبة التي تفوق المطلوبة من قبل الموردين وأصحاب رأس المال وهو ما يساهم في إنشاء المؤسسة للثروة، وفي حال حققت المؤسسة RI سالب يجب عليها إجراء تعديلات للوصول إلى المقياس الصحيح للأداء وهو ما يوصلنا إلى مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وفق Stewart.

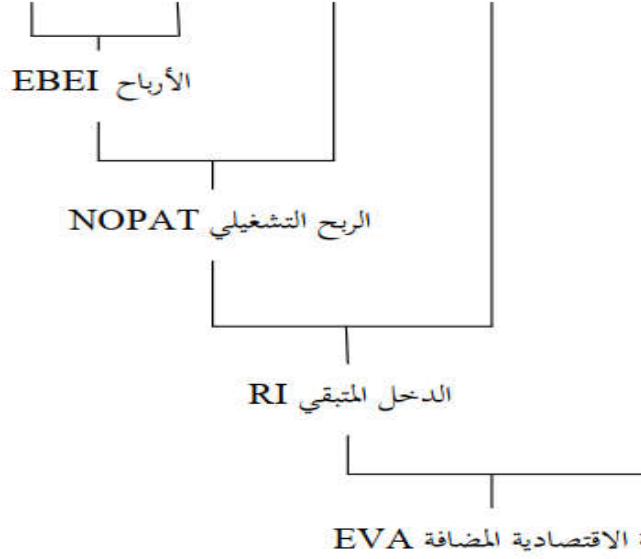
$$\text{EVA} = \text{NOPAT} + \text{AcctAdjop} - k(\text{capital} + \text{AcctAdjc})$$

حيث:

AcctAdjop: التعديلات المحاسبية حول الربح التشغيلي وفق Stewart مثل إضافة الأصول غير الملموسة بعد رسالتها، إضافة شهرة المحل، وخصم الإهلاك المتراكم، إضافة الزيادات مثل الديون المعدومة والضرائب المؤجلة.
AcctAdjc: التعديلات المحاسبية حول رأس المال وفق Stewart مثل إضافة صافي القيمة الدفترية للأصول غير الملموسة، والقيمة الحالية لعقود الإيجار، إضافة الفائدة على رأس المال المقترض.

الشكل رقم(1-5): مكونات القيمة الاقتصادية المضافة

$$EVA = CFO + Accrual - ATInt - capchag + AcctAdj$$



Source: Biddle, G.C.; R.M. Bowen and J.S. Wallace, **Op.cit**, p 307

ويمثل الشكل رقم(1-5) مكونات القيمة الاقتصادية المضافة من خلال تفكيك عناصرها وحساب كل عنصر فيها انطلاقاً من التدفقات النقدية إلى القيمة الاقتصادية المضافة من خلال تحديد الأرباح التي تمثل الفرق بين التدفقات النقدية التشغيلية والمستحقات، ثم حساب الربح أو نتيجة الاستغلال بعد الضرائب بطرح معدل الضرائب من الأرباح، وبعد ذلك يتم تحديد الدخل المتبقي الذي يمثل الفرق بين النتيجة الاستغلال الصافية بعد الضرائب وتكلفة رأس المال، ليتم في الأخير التوصل للقيمة الاقتصادية المضافة بعد القيام بالتعديلات المحاسبية على نتيجة الاستغلال ورأس المال، وكذلك يمكن القول أن EVA تعبر عن فائض القيمة الذي يتم توليده من الاستثمار، يهتم بقياس القيمة الاقتصادية المضافة بالفائض الناجم عن الفرق بين عائد رأس المال وتكلفة هذا الأخير، ويعتمد بالدرجة الأولى على رأس المال التاريخي لذلك يحتاج هذا المؤشر إلى بعض التعديلات المحاسبية المعقدة والتي اقترحها الباحث Stewart و وصلت إلى ما يقارب 164 تعديل، كما يمتاز هذا المقياس بنظريته الخلفية ويشجع على إنشاء القيمة للفترة القصيرة، ويسمح بتحديد مكافآت المديرين بما يتماشى مع القيمة المحصلة من طرف المساهمين .

الفرع الثاني : القيمة السوقية المضافة (Market Value Added) MVA

نتيجة الانتقادات التي وجهت لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة خاصة فيما يتعلق بعدم قدرته على تفسير العوائد السوقية، رأى بعض الباحثين أنه يمكن احتساب القيمة الاقتصادية باستخدام القيمة السوقية للشركة (القيمة السوقية لحقوق الدائنين و المساهمين) و القيمة الدفترية للمؤسسة وسمي هذا المؤشر بالقيمة السوقية المضافة وقد أوضح (Ehrbar1998) في دراسة له أن استخدام هذا الأسلوب في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة أعطى أعلى نسبة لإيضاح العلاقة بين تغيرات اسعار الاسهم ومقاييس تقليدية للأداء كالتدفقات النقدية، معدل نمو الربحية، معدل نمو توزيعات الارباح..... الخ،

وتعتبر القيمة السوقية المضافة أفضل مقياس لأداء المؤسسة، وهي تمثل مقياساً تراكمياً لأداء المؤسسات وتمثل تقييم لسوق الأوراق المالية، من خلال احتساب القيمة الحالية الصافية لجميع المشاريع السابقة والمتوقعة للمؤسسة، فالمؤسسة تخلق قيمة في حال كانت MVA أكبر من الصفر وذلك إذا كانت القيمة السوقية لرأس المال تفوق رأس المال المستثمر، وفي حال كانت MVA سلبية، أي MVA أصغر من الصفر فإن هذا يثبت أن التوقعات غير صائبة بشأن قدرة الإدارة على الاستخدام الفعال لرأس المال¹ وتعطى القيمة السوقية بالعلاقة التالية 2 :

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية للمنشأة} - \text{القيمة الدفترية للمنشأة}$$

أو

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية لحقوق الملكية} - \text{القيمة الدفترية لحقوق الملكية}$$

حيث أن القيمة السوقية كما هو معروف هي حاصل ضرب السعر السوقي للسهم في عدد الاسهم المصدرة ، أما القيمة الدفترية فلا بد لنا من القيام بمجموعة من التعديلات حتى نحصل على القيمة الاقتصادية لحقوق الملكية . وبالرغم من أن هذا المقياس جاء لمعالجة الانتقادات الموجهة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة إلا أن هذا المؤشر كذلك لم يسلم من الانتقادات ومن جملة هذه الانتقادات نجد أن هذا المقياس لا يمكن الاعتماد عليه في عملية القياس لوحدة الأعمال أو لقسم من الأقسام ، كما أنه يتأثر بحجم المؤسسة ويتجاهل توزيعات الأرباح وهي تعتبر المكون الأساسي لثروة المساهم . ومن أجل تحييد أثر الحجم على القيمة السوقية المضافة عمد بعض الباحثين إلى تعديل MVA بقسمة هذه الأخيرة على رأس المال المستثمر .

الفرع الثالث: القيمة المضافة للمساهم (SVA)

ترتبط المعايير والمقاييس الجديدة للأداء ارتباطاً وثيقاً بقيمة حقوق المساهمين ولقد ظهرت المقاييس المبنية على القيمة لتحسين معايير الأداء الشاملة والتقييم في حساب تكلفة رأس المال، ومن بين هذه المقاييس الحديثة نجد نموذج القيمة المضافة للمساهم (SVA) والتي وصفها Rappapor على أنها إجراء لقياس قيمة حقوق المساهمين، وتعتبر أداة لتقييم أداء الإدارة على أساس القيمة وهي مرتبطة باستخدام نموذج التدفقات النقدية المخصومة، يعود الفضل في اكتشاف هذا المؤشر الى الاقتصادي الأمريكي ألفريد رابابورت سنة 1999 حيث يعرف هذا المؤشر من وجهة نظر المساهم وفق هذه المقاربة على أنها قيمة المنشأة مطروحا منها قيمة الديون وتمثل قيمة المنشأة في مختلف التدفقات النقدية المخصومة DCF للمؤسسة ، الأصول غير التشغيلية و الأوراق المالية القابلة للتداول.

1 Andreea Paula, Cristina Elena, **EVA Versus Traditional Accounting Measures of Performance As Drivers of Shareholder value: A Comparative, Analysis**, Romanian-American University, Bucharest, p: 54

2- هشام بحري، مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم: بين النظرية والتطبيق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد، 01، 2012/2011، ص 17.

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

وفي ظل البيئة التنافسية أصبحت المؤسسات تسعى إلى تعظيم تدفقاتها النقدية وخلق قيمة من خلال الاستخدام الكفء للموارد والحفاظ على مصادرها المختلفة، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تسمح لها بتحقيق ذلك. إلى جانب ذلك، فإن تعظيم المؤسسة لقيمتها يؤدي إلى خلق قيمة للمساهمين وهذا يظهر من خلال قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها مع التحكم في المخاطر المرتبطة بها، وهناك طريقتان يمكن للمؤسسة من خلالها خلق قيمة للمساهمين 1:

- الاستخدام الكفء للأصول؛

- النمو من خلال الاستثمار في المشاريع التي تتوقع أن تحقق عائد يزيد عن تكلفة رأس المال

و يستعمل هذا المقياس في إنشاء القيمة حيث يمكن المديرين من معرفة تأثير العملية التشغيلية وقرار تخصيص الأموال على القيمة وتحسب القيمة المضافة للمساهم SVA في اللحظة الزمنية T بطرح القيمة في نهاية المدة وفي بدايتها وفق العلاقة التالية 2:

$$\text{القيمة المحققة في نهاية المدة } SVA(t+1) + \text{القيمة المحققة في بداية الفترة } SVA(t) = \text{القيمة المضافة للمساهم}$$

وبناءً على ما قدمه (Fernandez 2015) يمكن حساب القيمة المضافة للمساهم على النحو التالي:

القيمة المضافة للمساهم SVA (=) الزيادة في EMV

+ توزيعات الأرباح المدفوعة خلال السنة

+ مدفوعات أخرى للمساهمين (مثل: تخفيضات على القيمة

لاسمية، إعادة شراء الأسهم... - المصروفات على الزيادة في رأس المال

- تحويل السندات القابلة للتحويل

ويمتاز هذا المؤشر بعدة مزايا من أهمها أنه عند قياسه لمدى إنشاء القيمة في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل منها: الحجم، الزمن و المخاطرة المتعلقة بالتدفقات النقدية وهذا عكس مقياس EVA كما أنه يعتبر أفضل المقاييس على المستوى الداخلي للمؤسسة بالنسبة للأقسام ووحدات الأعمال لأنه يربط بين أداء وحدات الأعمال وخلق القيمة للمساهم، غير أن المؤشر وجهت له عدة انتقادات من أبرزها انه يعتمد على التنبؤ في قياس انشاء القيمة بالنسبة للتدفقات النقدية المخصوصة مما يجعله معقد وصعب المعالجة .

الفرع الرابع : نسبة (Q Tobin's) لجيمس توبين

تسعى المؤسسة دائماً من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات إلى تحقيق أعلى عائد ممكن والحفاظ

على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة في السوق، ويعتبر إنشاء قيمة مضافة للمساهمين من أهم وأبرز الأهداف التي

1 The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Inside Out: Reporting on Shareholder Value, p.7-8

2 Pablo Fernandez, **Shareholder Value Creation: A Definition**, IESE Business School. University of Navarra, November, 2015, p: 2.

الفصل الأول: الأداء والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تسعى إلى تحقيقها، ولقد زادت في الفترة الأخيرة الحاجة إلى مقاييس موضوعية للتمييز بين الاستراتيجيات التي تضيف قيمة على المدى الطويل وتلك التي لا تحقق قيمة مضافة.

ومن بين هذه المقاييس نجد نسبة (Q Tobin's) حيث قام (James Tobin) الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1981 بوضع نظرية بسيطة للاستثمار توضح كيفية حساب q وهو يرى أن من مصلحة المؤسسة مواصلة الاستثمار إذا كان يحقق عوائد، والتي تعطي قيمة اقتصادية مضافة موجبة، أي أن المؤسسة تستمر في الاستثمار في حال كانت نسبة (Q Tobin's) أكبر أو تساوي الواحد، حيث:

$$q_1 = 1 + \frac{MVA}{K_0} \geq 1$$

إلا أن هذه النظرية غير كاملة فهي توفر تنبؤات متواضعة نوعاً ما، على الرغم من قيام الاقتصادي الشهير (2009) Thomas philippon بإعادة صياغتها في مقاله، والذي قام بقياس (Q Tobin's) ليس وفق معدلات العائد في سوق الأوراق المالية لكن بمعدل عوائد سندات المؤسسات¹ إلا أن المنهجية المستخدمة لحساب نسبة (Q Tobin's) تستند على قاعدة (Lindenberg 1981) و (1994 Ross Vogt) (Lang, Stulz, Walkling 1989)، ولقد تمت صياغة هذه النسبة كما يلي²:

نسبة Q Tobin's = القيمة السوقية للمؤسسة / قيمة استبدال الأصول

حيث تساوي القيمة السوقية للمؤسسة القيمة السوقية للأسهم العادية بالإضافة إلى القيمة السوقية للسندات طويلة الأجل والقيمة الدفترية للأسهم الممتازة، وتكون المؤسسة قد حققت أو أنشأت قيمة في حال كانت هذه النسبة أكبر من 1 ($q > 1$) ويعتبر إنشاء قيمة على المدى الطويل مقياساً رئيسياً لقدرة الإدارة على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

وتعتبر قيمة (Q Tobin's) مقياساً لفرص نمو المؤسسة حيث يتم مقارنة هذه النسبة مع تكلفة استبدال أصول المؤسسة، كما أنها تشير إلى أن أكبر قدر من العائد الحقيقي على الاستثمار يتحقق كلما زادت نسبة (Q Tobin's)، كما أن استخدام هذه النسبة يسمح بتخطي بعض المشاكل المصاحبة لنسبة B/M وذلك لكونها تستخدم قيمة استبدال الأصول عند قياس القيمة التي أنشأتها المؤسسة

¹ philippon Thomas, **The bond market's Q**, Quarterly journal of Economics, 2009, Vol. 124, No. 3, p.p 1011-1056.

² John P. Evans and James A. Gentry, **Using Tobin's Q Ratio To Assess the Strategy of Repurchasing Shares**, Working paper series / School of Economics and Finance, Curtin Business School, Curtin University of Technology ; 2000, 30, p: 10.

من خلال ما سبق يتبين أنه في حال كانت الفرص الاستثمارية للمؤسسة تساهم في الحصول على عائد (r) وتساوي تكلفة رأس مالها ($r(k_0) = k_0$) من الناحية النظرية فإن نسبة (Q Tobin's) ستساوي 1 وهنا لا يكون للمستثمرين دراية أو علم بتوقعات فرص نمو المؤسسة، إلا أنه يمكنهم تنفيذ إستراتيجية التوسع في حال كان r أكبر من k_0 ، وبالتالي هنا نسبة (Q Tobin's) ستكون أكبر من 1 وهذا يشير إلى أنه لديهم نظرة إيجابية حول فرص نمو المؤسسة، وعلى المؤسسة تنفيذ إستراتيجية النمو.

ولقد انتشر استخدام نسبة (Q Tobin's) كمقياس للأداء نظرا لقدرته على معاوز بعض المشاكل التي تواجهها المقاييس المحاسبية مثل الاختلاف في المخاطر، قوانين الضرائب، والاتفاقيات المحاسبية المتعلقة بشأن البحث والتطوير والإعلان، ولقد لاحظ (Wernerfelt , Montgomery, 1998) أنها المقياس الملائم الذي يقيس تأثير التنوع على أسعار الأسهم والذي يحدد التغيرات التي تحدث في القيمة، وهي إجراء لقياس رأس المال السوقي وتستخدم ضمنا أسعار الخصم الصحيحة المعدلة حسب المخاطر وتقلل من التشوهات التي قد تحدث بسبب القوانين الضريبية والمحاسبية، كما تستخدم نسبة (Q Tobin's) لتحديد الفرضيات المتعلقة بالاستحواذ على المؤسسات فتحقيق نسبة عالية من (Q Tobin's) يمنح للمؤسسة إمكانية الاستحواذ على مؤسسات أخرى في حين أن انخفاض نسبة (Q Tobin's) يجعلها أكثر عرضة للاستحواذ¹

وأشار (Stultz and Lang 1994) إلى أن المؤسسات لديها غايات وأهداف متنوعة ومختلفة وبالتالي ستكون هذه النسبة مختلفة من مؤسسة لأخرى، كما أن المؤسسة في حد ذاتها قد تكون لديها أهداف مختلفة إلا أنها قد تحقق في ظل تنوع أهدافها نسبة منخفضة وبالتالي هذا يؤكد أن التنوع ليس له علاقة بتحقيق أفضل أداء²

¹ John P. Evans and James A. Gentry, **Op.cit**, p.p 6-7

² Lang, L. and R. Stulz, (1994), "Tobin's Q, Corporate Diversification, and Firm Performance," Journal of Political Economy, 102, p: 1278

الخلاصة

من خلال هذا الفصل تتضح أهمية قياس الأداء وخاصة الأداء المالي الذي يعتبر المرآة التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح نتيجة استخدامها لمواردها المالية، إلى جانب قدرتها على استثمار الأموال المتاحة لديها بشكل يضمن تحقيق مستوى العائدات التي يتطلع المساهمون إلى الحصول عليه، وهنا تكون المؤسسة مجبرة على تحسين أدائها بشكل يضمن الوصول إلى الأهداف المسطرة والمخطط لها، كما تم إلقاء الضوء على النماذج والأدوات الكلاسيكية والحديثة في قياس الأداء معتمدين على النسب المالية في قياس الأداء ، ترجع أهمية النسب المالية كونها تساعد المحللين في الحصول على معلومات عن المؤسسة ، وعن نقاط القوة والضعف فيها كتركيبية الأصول والخصوم و مستوى المردودية و السيولة و المديونية ، وعلى هذا فإنها تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والرقابة .

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات

العامّة للتنافس

تمهيد

إن كل المؤسسات الناجحة تدرك تماماً أنه لا يمكنها الاستمرار والتقدم في البيئة و الأسواق التي تنشط فيها إذا لم تحدد إستراتيجيتها التنافسية بوضوح و تعدل من نشاطها وفقاً للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في البيئة التنافسية للمؤسسة ، و أصبح تفوق المؤسسة على المنافسين يظهر من خلال اكتسابها للميزة التنافسية ، والتي تؤدي إلى تفضيل منتجاتها على منتجات المؤسسات المنافسة أي تجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المنافسين ولكي تحقق المؤسسة هذا الاختلاف لابد عليها من تبني إستراتيجية تنافسية في ظل الإمكانيات المالية والبشرية والمادية المتاحة لها وفي ظل متغيرات البيئة التنافسية التي تنشط فيها ،

ولهذا سنحاول في هذا الفصل الوقوف على الإستراتيجيات العامة للتنافس من خلال مدخل مايكل بورتر (M.PORTER) الذي صنف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية في الصناعة وتم تقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، سنحاول في المبحث الأول التطرق إلى المفاهيم التالية ، المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية وتحليل العلاقة بينهم ، أما المبحث الثاني سنستعرض الاستراتيجيات التنافسية الثلاث حسب تصنيف مايكل بورتر (M.PORTER) وهي إستراتيجية تدنية التكاليف وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

المبحث الأول: نظرة في المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

يطرح موضوع التنافسية من حيث انه مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى التفوق والتميز ولا يمكن الحديث على تنافسية المؤسسة إلا إذا كان هنالك حقل تنافسي قائم بذاته ، وإذا أردنا الغوص في موضوع التنافسية فإننا نجد أن الموضوع فيه اخذ ورد لأن الفكر الاقتصادي في هذا الموضوع بالذات سجل العديد من الآراء والأفكار المتعددة المتفقة والمتناقضة أحياناً، غير أن هناك من الجهود المبذولة لمحاولة إرساء دعائم فكر يقترب من المفاهيم والمصطلحات القريبة من التنافسية وتوضيحها، ومنها المنافسة و التنافسية ومؤشراتها والميزة التنافسية وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المنافسة

الفرع الأول: مفهوم المنافسة

تشير المنافسة عموماً إلى فكرة التنافسية بين المؤسسات في مجال معين، مستعملة في ذلك استراتيجيات مناسبة تهدف بها إلى زيادة حصتها السوقية من خلال معرفة و جذب المستهلكين؛ والذين يمثلون بالدرجة الأولى العملاء

1.

يمكننا التطرق لبعض المفاهيم الخاصة بالمنافسة :

- " تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل للمؤسسات 2."

- و تكون بين المؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج 3.

- وهناك من ينظر إلى المنافسة على أنها " تنظيم آليات العرض والطلب للسلع والخدمات، للحصول على توزيع جيد للموارد المتاحة 4."

وبالتالي نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول، وتتم بين المؤسسات المتواجدة في نفس السوق، والتي تلي نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج- سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو وتطور للمؤسسات والدول،

1-Jean Galzewicz, **la concurrence imparfaite, la découverte repères**, paris, 2003, p.09

2- Curtis M. Grimm, et autres. **Strategy as an Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, oxford university press, New York, 2006. P. 8

3- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001ص152.

4 -Marc Guillaume, **la concurrence en économie de la santé : une liaison difficile mais légitime**, n° 2, volume 15, Les Tribunes de la santé, presses de science Po. DOI, p. 23

الفرع الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالا و تقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير سنحاول التطرق لبعض من هذه التقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1- معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى 1:

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد أو مجتمع ما من أجل الفوز بالموارد المتاحة في هذا البلد، حيث تقوم المؤسسات بعرض سلع مختلفة الجنس، لكن المستهلك يستطيع أن يفضل إحداها على الأخرى؛

- **المنافسة المباشرة:** تشمل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات والخدمات. ويمكن أن نلخص تعريف المنافسة في أنها الإطار الملائم للصراع والمواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة في نفس السوق من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها الأداة التي تسمح باستمرار وبقاء المؤسسات في هذه السوق والآلة المحركة للاقتصاد والنمو والربحية.

2- معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى :

- **المنافسة الكاملة:** تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين لسلع المتماثلة، حيث ليس باستطاعة أي منهم التميز بسلعته فكلها متجانسة من حيث الجودة والسعر، كما أن سعر السلعة يتحدد من خلال قوى السوق، ومنه فالمؤسسة تحت المنافسة الكاملة تكون مستقبلة للسعر وليست محددة له².

ويمكن تلخيص المحددات الرئيسة لهذا النوع من المنافسة فيما يلي **3:**

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، كل منهم ينتج نسبة ضئيلة من الناتج الإجمالي المعروض في السوق، أي عدم تأثير دخول أو خروج أي منتج عمى العرض الكمي؛
- تجانس السلع والخدمات المعروضة في السوق؛
- حرية الدخول والخروج من السوق، لعدم وجود حواجز تحد المنتجين من ذلك؛
- العلم الكامل بشروط السوق، أي توفر كافة المعلومات التي تمكن المتعاملين من اتخاذ قرار الشراء أو البيع بسهولة.

- **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبيين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة) ، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية، فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:

1- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، الطبعة 1، 1997ص25.

2 - T. R. Jain, O.P. Khanna, **Business Economics**, vimla kumara jain publication, New Delhi, 2009, p. 03

3 -Robert E. Hall, Marc Lieberman, **Microeconomics: Principles and Applications**, 6th edition, nelson education, Canada, 2012, p. 251.

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
- حركية الدخول والخروج من السوق.
- هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح
- احتكار القلة : ويتميز ب1:
- وجود عدد قليل من الباعين، أي أن المؤسسات تملك حصة كبيرة من السوق؛
- تتميز المنتجات في السوق بالتشابه مثل مؤسسات الإسمنت، الفولاذ، الألمنيوم؛ أو التمايز مثل: أجهزة الحاسوب، صناعة السيارات، الآلات الالكترونية؛
- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق ؛ وتعطي هذه الميزة "قوة احتكارية" للمنتجين في هذا السوق؛
- وجود "علاقات متبادلة" بين الباعين في السوق؛ معناه أي قرار يتخذه أحد أطراف الاحتكار يؤثر على البقية، كما أن هناك حوافز للاتفاق بينهم على البيع بسعر معين، أو تقسيم مناطق البيع بينهم
- الاحتكار الكامل : يتميز ب 2:
- وجود منتج أو بائع وحيد في السوق، وهو ما يسمى ب المحتكر لأنو المنتج أو البائع الوحيد لسلعته ويمثل سوق السلعة، أي عدم وجود بدائل قريبة لسلعته؛
- يعتبر المحتكر صانعاً لمسعر، وليس مستقبلاً له؛
- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى سوق المحتكر.
- 3- معيار السعر :** وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية :
- المنافسة السعرية : وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزاً حول تخفيض الأسعار.
- المنافسة الغير سعرية : وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر و إنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... إلخ
- 4- معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه) :** وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى :
- منافسة في مجال السلع والخدمات .
- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.
- ويمكن اختصار أنواع المنافسة في الصناعة من خلال تحليل العلاقة بين نوع المنتج (منتج متميز - منتج غير متميز) ، وبين عدد الباعين (المنتجين) ، وعدد المشترين (الزبائن) فينتج خمس أنواع من المنافسة يظهرها الشكل الموالي :

1 Pankaj Chai, Anuj Gupta, Microeconomics Theory And Applications, prabhat Kumar shama publishing, india, 2002, pp. 39. 40. -

2 -Jacqueline Murray Brux, Economic Issues & Policy, thomson higher education, canada, 2008, p. 248

الشكل رقم (2-1): أنواع المنافسة في الصناعة

المنافسة الكاملة	إحتكار القلة	إحتكار	منتوج غير متميز
المنافسة الإحتكارية	إحتكار القلة المتميز		منتوج متميز

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8e édition, PublicUnion ed, Paris, 1994, P:229

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

المطلب الثاني : مفهوم ومستويات تنافسية المؤسسات

في ظل المنافسة العالمية و المحلية، وفي ظل منافسة تامة أو منافسة شبه احتكارية، على المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة أن تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها، كذلك يجب ان تكون لها القدرة على التكيف مع التحولات التي تجري في محيطها، وأيضا القدرة على إيجاد مكانة لها في السوق مع الحفاظ عليها لأكبر فترة ممكنة، أي على المؤسسات أن تتميز بالتنافسية.

الفرع الأول : مفهوم التنافسية

تنافسية المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، يمكن لهذه القدرة أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال، وذلك بغرض الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي أو احتلال موقع تنافسي متميز،

عرفها مايكل بورتر بأنها " العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها 1.

وتعني: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار وتحديد2.

تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة من سوق، والأحسن من ذلك التوسع والنمو3.

1- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص 24 .

2- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 1، 2000، ص.11

3 -Serge Bellut, la compétitivité par maîtrise des couts objectif et analyse de la valeur, afnor, paris, 1990, p6

وحسب (Serge Bellut) فيعرف تنافسية المؤسسة من خلال المعايير التالي 1:

-الربحية؛ وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر،

-التميز؛ وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كليهما؛

-التفوق والمساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها من السوق المحلي والعالمي؛

-المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

من خلال ما سبق، يتضح أن:

-المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها؛

-تعتبر التنافسية عن مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في الأسواق وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة؛

-التنافسية لا تعني فقط التركيز على البقاء والاستمرار وعدم الاكتفاء بالمركز الحالي، بل يستوجب الأمر السعي في تحسين هذا المركز؛

-المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل، فالتكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، لاسيما و أنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال مواردها.

الفرع الثاني :مستويات التنافسية

و للتنافسية ثلاث مستويات، إذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات.

1- على مستوى الدولة :

لا يعتبر اقتصاد دولة ما، أنه اقتصاد تنافسي؛ إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل (حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي)، كذلك التنافسية على المستوى الدولي تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في السوق العالمية، 2.

1-محمد قويدري، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد، 09جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر، ص10.

في حين عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي التنافسية على أنها قدرة الدول على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية¹.

وبصفة عامة، تُعبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحكم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي و تشجيع الصناعات المحلية.

2- على مستوى القطاع:

تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة².

والجدير بالذكر أنه من الصعب على أية دولة أن تحقق التنافسية على مستوى جميع القطاعات وذلك للتوزيع غير المتكافئ للموارد بينها، بل الأفضل على كل دولة أن تركز على قطاعات دون أخرى. ويكون القطاع ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق النمو الاقتصادي³.

3- على مستوى المؤسسات:

اتفق أغلب الباحثين على أن المؤسسة هي الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية باعتبارها المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في باقي المستويات القطاعي والوطني⁴، وتشير تنافسية المؤسسات إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.

1- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، الطبعة 1، ص96.

2- محمد قويدري، وصاف سعدي، مرجع سابق، ص. 11.

3 - Gary Hamel, C.K. Prahalad, **competing for the future**, Harvard business school press, U.S.A, 1994, P. 274.

4 - Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, Boeck, Belgium, 1995, p. 2

المطلب الثالث: مجالات ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

الفرع الأول : مجالات تنافسية المؤسسات الاقتصادية

تُعبّر التنافسية عن الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تتم بها، هذه الجهود والإجراءات يمكن أن تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة، من بينها:

- **التنافسية المالية:** وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.
- **التنافسية التجارية:** أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموقع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية
- **التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.
- **التنافسية التنظيمية و التسييرية:** تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة و طبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر...

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة عامّة يتم من خلال تحليل مكونات وتقييم قدراتها بالاعتماد على أدوات تحليل مختلفة (التشخيص الداخلي، سلسلة القيمة...) وباستخدام مؤشرات متعددة، ومن ثم مقارنة النتائج بمنافسيها المباشرين ، وبالإضافة إليها هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، مثل: السعر،

الجودة، مستوى تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد... والتي من خلالها أيضا يمكن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة في النقاط التالية¹:

- مدى نمو مبيعات المؤسسة بمعدل أكبر أو أقل أو بنفس معدل السوق ككل؛ مما ينتج عنه تحقيق نصيب متزايد أو متدهور أو ثابت في السوق؛

- مدى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد بمعدل جذاب، مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛

- مدى زيادة هوامش أرباح المؤسسة أو انخفاضها ومدى جودة الأرباح مقارنة مع هوامش أرباح المؤسسات المنافسة؛

- مدى تحسن ميزات الشركة المالية الكلية ومعدلات الائتمان أو تدهورها؛

- مدى قدرة المؤسسة على إجراء تحسين مستمر في مقاييس الأداء الداخلي، مثل: تكلفة الوحدة ومعدل المخلفات ومعدل العيوب وأداء الموظفين في العمل وسلوكهم، معدل تأخير طلبات شراء العملاء، وغيرها من مقاييس الأداء الداخلية؛

- مدى اعتبار المؤسسة فائدة في التكنولوجيا أو في إبداع المنتج، أو نوعية المنتج، أو الوقت الوجيز بين الطلب والتسليم، أو الحصول على أفضل الأسعار، أو غيرها من العوامل المؤثرة التي يعتمد عليها العملاء في اختيارهم للعلامة التجارية،

ويمكن كذلك تقسيم هذه المؤشرات المعتمدة لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية إلى مجموعتين رئيسيتين هما²:

- **المجموعة الأولى:** تنظر إلى قياس تنافسية المؤسسة من زاوية القياس الداخلي، وهذا ما يوضحه الاعتماد على الإنتاجية، الربحية والتكلفة كمؤشرات لقياس التنافسية، فتكون معدلات الإنتاجية والربحية العالية ومقارنتها مع الفعالية بمثابة الدلالات المطمئنة على قوة التنافسية.

- **المجموعة الثانية:** فهي تلك التي تكمل الأولى ولكن تنظر إلى عملية قياس التنافسية من زاوية خارجية، وذلك من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات ومقارنتها بمثلتها في المؤسسات المنافسة، وهذا ما يتجلى عند أخذ الحصة السوقية كمؤشرات لقياس التنافسية، فهذا المؤشر لا يكون ذو دلالة إذا ما لا يقارن بالحصة السوقية للمؤسسات المنافسة، ويحكم على تنافسية المؤسسة من خلال الحكم على أدائها في السوق وذلك بحساب الحصة السوقية النسبية، وهي معدل الحصة

¹ آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكولاند، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات التعليمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 2006، ص124

² نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة باتنة 1، 2016، ص 71.

السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لجميع المنافسين، ومن خلال الاعتماد على الحصة السوقية يتم التمييز بين ثلاثة حالات تصف وضعية تنافسية المؤسسة النسبية وهي:

أ- **الحصة السوقية النسبية أكبر من الواحد**: وهذا يعني أن أداء المؤسسة السوقية أعلى من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيتهما أعلى.

ب- **الحصة السوقية النسبية أقل من الواحد**: وهذا ما يؤدي إلى القول أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيتهما ضعيفة.

ت- **الحصة السوقية النسبية مساوية للواحد**: وهذا يعني أن أداء المؤسسة مماثل لأداء المنافسين وبالتالي تنافسية المؤسسة متماثلة مع المؤسسات الأخرى.

في الأخير، كلما كان أداء المؤسسة المالي ومكانتها في السوق أقوى، مقارنة بأهم المنافسين، فيدل ذلك على أن المؤسسة الاقتصادية تمتلك من القدرات والمؤهلات الداخلية ما يجعلها مؤسسة تنافسية، ومؤثرة في محيطها.

المطلب الرابع: مفاهيم عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الميزة التنافسية عن الوضعية التي تجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المنافسين، ويكون هذا الاختلاف بامتلاكها لصفات تجعل من الصورة المدركة عنها في أعلى مستوى مقارنة بالمنافسين، وجاءت فكرة التمييز مع حدة المنافسة التي أصبح يتميز بها السوق اليوم، لذلك ارتبط مفهوم التمييز بمفهوم التنافسية وشكل هذا المزج بين المفهومين أحد أهم الأسلحة في هذا العصر التي يمكن للمؤسسة بواسطتها وقاية نفسها من خطر الإزاحة من السوق، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعتبر موقفا قويا اتجاه جميع الأطراف الفاعلين في السوق (منافسين، مستهلكين،...)، وتميزها عن المنافسين يمكنها من تعزيز حصتها السوقية، واحتلال مكانة قوية في السوق، ولتصل المؤسسة الى هذه المرحلة لا بد لها من مقومات عديدة أهمها أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحقيق مكانة في السوق.

الفرع الأول: مفهوم وأنواع الميزة التنافسية

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

وتعرف الميزة التنافسية على أنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض

التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.¹

إن (M.Porter) يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصرتها في

التكلفة والتمييز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، و إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين

¹ - Jean Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, 2 édition, Paris, 1993, p.209,210.

المنتجات المطروحة في السوق 1، و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ويقول أيضا أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية،

بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات 2،

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف المنتج والتي يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، وتتفوق المؤسسة بذلك على منافسيها في السوق، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون الميزة 3:

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

-تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

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

أي أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

ثانيا :أنواع الميزة التنافسية

بما أن الميزة التنافسية هي تلك الأعمال أو السمات التي تتقنها المؤسسة و توفر لها تنافسا قويا مدعما في السوق، ويمكن لهذه السمات أن تتخذ العديد من الأشكال والصيغ إلا أنه عموماً، يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا التي يمكن للمؤسسات تأسيسها وامتلاكها وهي:

1- ميزة التكلفة الأقل:

إذا كانت التكاليف المتراكمة الخاصة بالأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة؛ أقل من نظيرتها عند المنافسين، نقول أن هذه المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل، ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل " ، يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للمؤسسة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها، أقل في مجموعها من التكاليف التراكمية لمنافسيها، وينبع النجاح في تحقيق مميزات التكلفة الأقل والتفوق على المنافسين، من استكشاف كل الطرق لتقليل التكاليف والإصرار على الخفض المستمر لها، عبر كل أوجه العمليات في المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من التحكم والتقليل في أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر لها ، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين و كذلك تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة 4.

1 - Michael Porter, **Avantage concurrentielle des Nations**, Inter Edition , 1999, p.48.

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

3 -Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994, p95

4 آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 168، (بتصرف)

2- ميزة التميز:

نقول عن مؤسسة أنها تحظى بميزة التميز عن المنافسين إذا كان بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، تجعل عملائها متعلقين بها إذ يتمثل أساس التميز بالنسبة للميزة التنافسية في عرض المنتج/الخدمة التي تختلف سماتها بشكل كبير عن عروض المنافسين أو في توافر مجموعة من الإمكانيات الكفيلة بتقديم قيمة مضافة للعملاء لا يوفرها المنافسون أو لا يمكنهم مطابقتها أو مجاراتها.

فحتى يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التميز، يجب على المؤسسة أن تُركز على مجموعة عوامل تدعى عوامل التفرد، تحددها من خلال التعرف على إمكانياتها وقدراتها، (تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) ومقارنتها بما يمتلكه المنافسون، حتى تكتشف العناصر التي يمكن أن تتميز بها، ومن جهة أخرى عليها دراسة احتياجات الزبائن وسلوكهم بعناية ودقة للتعرف على ما يعتبرونه مهما بالنسبة لهم، وما يعتقدون أن له قيمة يدفعهم للدفع مقابل الحصول على تلك القيمة، من ثم دمج تلك السمات أو الخصائص التي يرغب فيها المشترون في المنتج أو الخدمة التي ستقدمها، بحيث تتميز بشكل واضح عن المنافسين، وبمجرد اقتناع المشتري بالسمات التي تميز المنتج عن غيره تتحقق الميزة التنافسية، وكلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها المؤسسة لهم، زاد ارتباط العملاء بالمؤسسة وزادت قوة ميزتها التنافسية 1.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما 2:

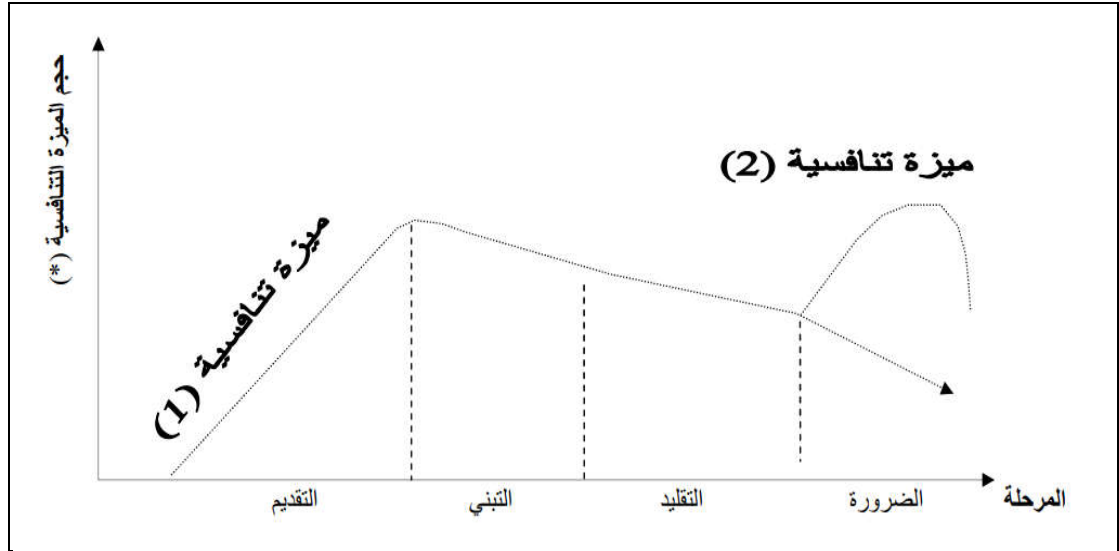
1- حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة للمنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبيني، فمرحلة التقليد في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وهذا ما يبينه الشكل التالي

1 نفس المرجع السابق ، ص 168(بتصرف)

2 إيمان نعمون ،"تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018. ص 08.

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية

(* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو جودة



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

لذلك يمكن القول أن بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة بتتبع دورة حياة، ومعرفة الزمن

المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، وذلك ما يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي **1:**

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

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

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

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

الفرع الثالث :مصادر الميزة التنافسية

لكي تحقق المنظمة التميز التنافسي يجب عليها التفرغ للبحث عن مختلف الأساليب والطرق التي تمكنها من الحصول على ذلك، وتتلخص أهم المصادر التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي في ما يلي:

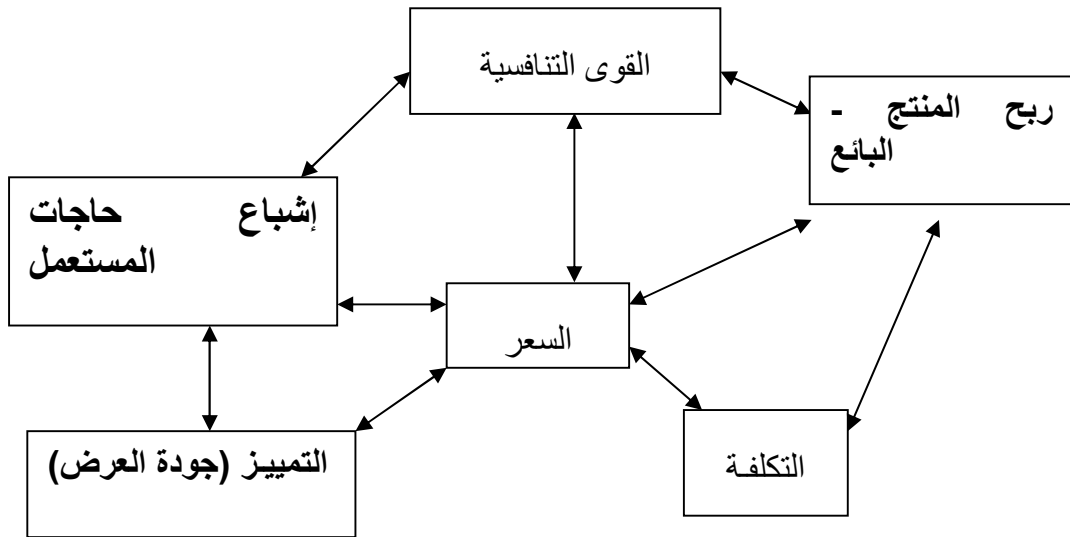
-**الجودة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية:** لكي تقدم المنظمة أعظم قيمة للعميل لا بد من توفير منتج ذو جودة عالية، ويعد التميز في جودة المنتج من أهم الميزات التي يمكن للمنظمة اكتسابها، لذا يجب عليها أن تتابع تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطتها التسويقية باستمرار¹

-**الاستجابة لحاجات العميل:** تتم الاستجابة لحاجات العميل باستمرار وبطريقة أحسن وأكثر فعالية من المنافسين، من أجل خلق تميز قائم على التفوق في إشباع حاجات العميل. وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال العديد من المهام التي تلتزم المنظمة بالقيام بها اتجاهه باستمرار كالتحسين المستمر، الاستجابة لحاجات العميل في الوقت المناسب، دون التقليل من أهمية التصميم المتفوق، والخدمات المتفوقة لما بعد البيع.

-**التجديد والابتكار:** يعبر التجديد عن كل ما هو جديد، سواء كان ذلك في إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، كما يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتنظيم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة².

و يمكننا أن نوضح مصادر الميزة التنافسية حسب الشكل أدناه .

الشكل رقم (2-3) : مصادر الميزات التنافسية أو القيمة.



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P13

1 - حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص179.

2 - نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ، مرجع سبق ذكره ،ص 83

ويمكن القول من خلال الشكل (2-3) و المفاهيم السابقة للتنافسية و الميزة التنافسية للمؤسسة ، لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية أكبر من المنافسين ، يتطلب من المؤسسة المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة) ، أن تراعي تأثيرات مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها فمثلا تدينه التكاليف، تتأثر بأسعار المواد الأولية ، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة ، والكفاءات والمهارات ، كذلك حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج ، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج، وبالتالي الوصول الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات و الخيار الاستراتيجي التنافسي، أي ان الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة، كما أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي

المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

لكي تستطيع أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق التفوق التنافسي، و الاستراتيجيات في ميدان التنافس عديدة و تختلف حسب الباحثين ، فمنهم الباحث أنسوف (ANSOFF) الذي ركز على انه يمكن للمؤسسة التنافس من خلال (إستراتيجية اقتحام السوق، إستراتيجية نمو السوق و نمو المنتج، و إستراتيجية التنوع)، كذلك التصنيفات التي وردت حسب محفظة النشاطات وفق نماذج مجموعة بوسطن الشهيرة التي تعتمد على نسبة (النمو في السوق)، بالإضافة إلى نموذج ماكنزي و الذي يعتمد على جاذبية السوق و قوة المنافسة من خلال (إستراتيجية النمو، الاستثمار، إستراتيجية الاستقرار ، إستراتيجية الانكماش)... و نحن في بحثنا سوف نركز على الاستراتيجيات التنافسية التي صنفها مايكل بورتر (M.PORTER) حيث تعتبر أكثر التصنيفات وضوحا في الميدان التطبيقي و في مجال التنافس و حسب البيئة الصناعية .

- و بما أن الاستراتيجيات التنافسية باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين فإن الإستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية:
- هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس معيار التكلفة المنخفضة ، و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟ أم يجب التنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل: الجودة أو خدمة العملاء؟.
 - هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً و مرجحاً؟.

المطلب الأول : مفهوم و أهداف الإستراتيجية التنافسية

الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية التنافسية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية سوف نورد مفهوم الإستراتيجية ، حيث لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، حيث ترجع جذور كلمة استراتيجية إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب "، وانطلاقا من الجذور العسكرية، وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية ، يعرفها قاموس ويبستر (Webster new dictionary) على أنها " علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية1، و انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات له خلال الفترة (1961- 1965) بالولايات المتحدة الأمريكية1.

بصفة عامة فهي إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات 2 ، كذلك هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل و الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف 3.

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

أما الإستراتيجية التنافسية التي تخص ميدان التنافس فتعرف على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف 4. كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين. و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية 5:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

-القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

-الفرص والتهديدات؛

-التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

أما "PORTER" فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية ، وأنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين ، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي 6:

- طريقة التنافس - حلبة التنافس -أساس التنافس.

كما هو موضح في الشكل الآتي:

1 - روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2008، ص27.

2 -A.D.CHANDLER,Stratégies et structures de l'entreprise,Editions d'Organisation," Paris, 1972,p76.

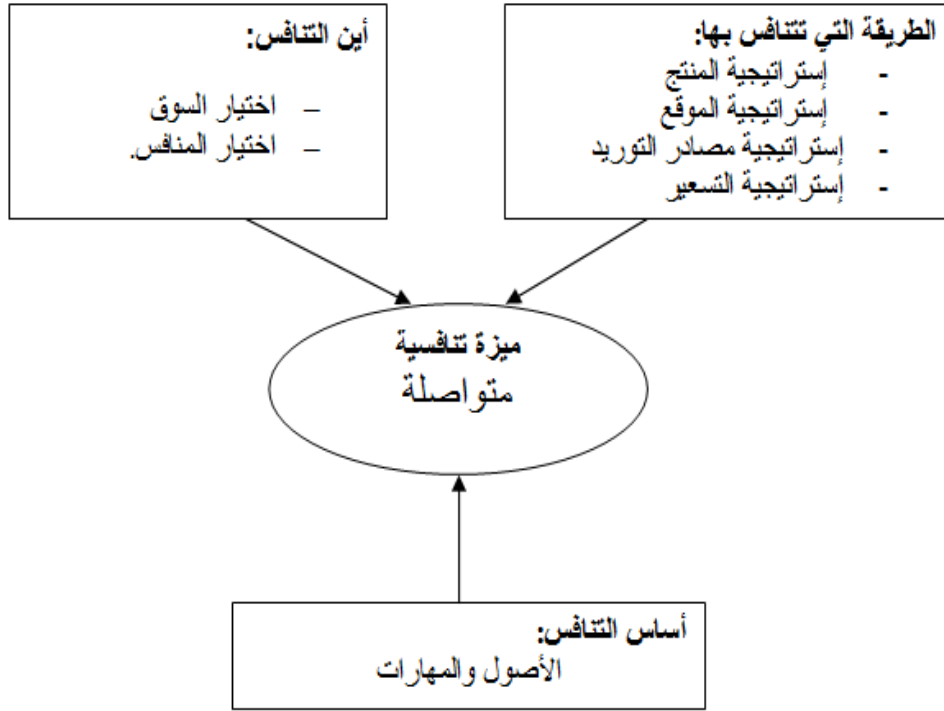
3 -R.A.THIETART, la stratégie d'entreprise,2eme Edition MC graw-hill, Paris, 1991, p02.

4- فلاح حسن عداوي الحسيني الإدارة الإستراتيجية:مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،عمان،2000،ص17-18.

5- نفس المرجع ، ص 18.

6- نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1996 ، ص 79.

شكل رقم(2-4): مكونات إستراتيجية التنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1996 ص 82.

الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

- **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، بالتالي فهي عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية و الخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين و المشترين و غيرهم من الأطراف الذين تتعام معهم ، و بطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى ، و لكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق¹ .. أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و تحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة . و يمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (الإنتاج بتكاليف تنافسية و بيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا(رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا(الإعلان و الاسم و الشهرة).

- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموقع المناسب لها ، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في:

1 -M.PORTER, *Avantage concurrentiel des nations*. Inter Edition, Paris,1993,p 48.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس

- الامتداد الجغرافي أي المناطق التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها؛

- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد حسب Porter

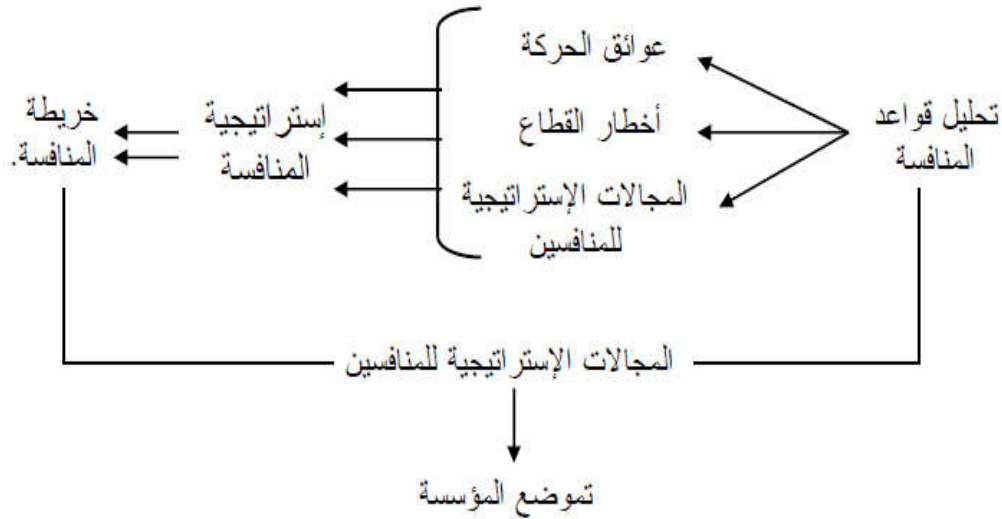
بـخمس قوى أساسية ذكرناها سابقا؛

- درجة التكامل في المؤسسة؛

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها أو لتموقعها في البيئة التنافسية ؛ التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر و التهديدات . حيث يوضح الشكل التالي تموضع المؤسسة من خلال تحديد خريطة التنافس عن طريق تحليل قواعد

المنافسة:

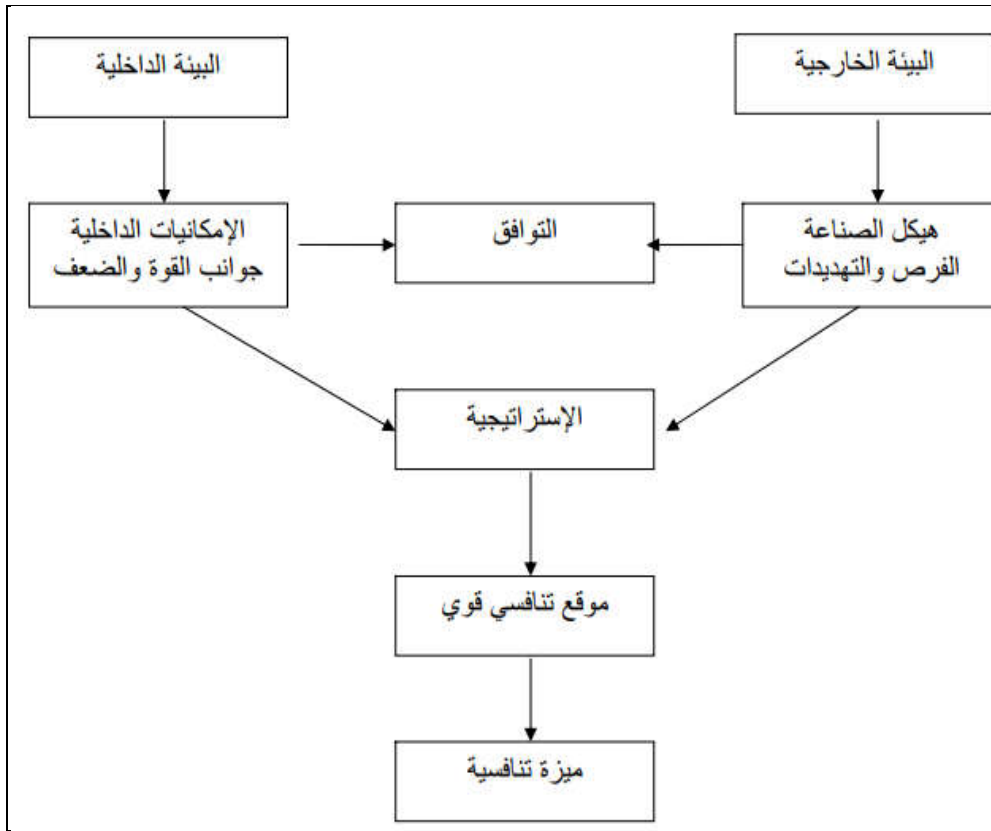
الشكل رقم (2-5) : تحليل البيئة التنافسية.



source: G.GARIBALDI , “Stratégie concurrentielle choisir et gagner” les Editions d’organisation, Paris,1995,p 93.

و إن نجاح أي مؤسسة في اتخاذ الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها أي كخيار استراتيجي تنافسي ، يرجع إلى عدة عوامل أهمها فهم ومعرفة نقاط قوتها أي الإمكانيات الداخلية لها التي من خلالها تستطيع تبني إستراتيجية تنافسية معينة مثل قوة الأداء المالي من خلال توفر السيولة اللازمة للقيام بالأنشطة والاستثمارات اللازمة والوفاء بالتزاماتها ، وكفاءة الإدارة في توليد الأرباح من خلال الأصول المتاحة لها ، وقدرة المؤسسة على توزيع مواردها المالية على مختلف الأصول لتحقيق أقصى حجم مبيعات في السوق ، هذا من جهة ومن جهة أخرى ، فمعرفة وظروف بيئتها التنافسية و درجة تأثير قوى التنافس السائدة في الصناعة و البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع المتغيرات الخارجية، والشكل الموالي يوضح أن اعتماد المؤسسة على الإستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق التنافسية.

الشكل رقم (2-6): الإستراتيجية التنافسية كاستجابة لتحقيق التنافسية



المصدر: سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، مدخل معاصر لدعم القرارات في البيئة التنافسية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، سنة، 2000 ص 61.

ما يمكن أن نستنتجه من الشكل رقم (2-6) هو أن المؤسسة ومن اجل الوصول إلى تحقيق تنافسيتها عليها أن تهتم بما يحصل في بيئتها الداخلية والخارجية، فمن جانب البيئة الداخلية يجب أن تستغل جوانب القوة وتتجنب نقاط الضعف وان تستغل إمكاناتها بالطريقة الأمثل، أما فيما يخص بيئتها الخارجية فعليها أن تكون على اطلاع كامل بالفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها من المنافسين أو الأسواق أو التشريعات.. الخ، ومن ثم فالأصل أن توفق ما بين العوامل التي تحكم البيئتين، وهذا بتبني إستراتيجية تتناسب هدفها وإمكاناتها من اجل الوصول إلى تحقيق المركز التنافسي المناسب، مقارنة بمنافسيها في السوق.

و لهذا سوف نتطرق إلى مجموعة إستراتيجيات تنافسية التي قام (M.PORTER) بالتركيز على عليها ، و التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة التنافسية¹. و تتمثل في ما يلي : إستراتيجية تدنية التكاليف؛ إستراتيجية التمييز؛ إستراتيجية التركيز.

1 - J.C TARONDEAU, C. HUTTIN, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", librairie Vuibert, Paris,2001, p 209.

المطلب الثاني : إستراتيجية تدنيه التكاليف كخيار استراتيجي تنافسي

الفرع الأول: مفاهيم عن إستراتيجية تدنية التكاليف

تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها¹ ، و أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف²، فتحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة..

وأساس هذه الإستراتيجية هو تقديم نفس المستوى من الخدمات والمنتجات ولكن بأسعار أقل في سوق يتميز بحساسية سريعة، فالقيمة المدركة للربون تزداد كلما زادت قدرة المنظمة على عرض الأسعار الأقل³، وتسعى المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية أقل تكلفة إلى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. وذلك برفع معدلات كفاءة المنتج وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه ويرتبط ذلك بتطوير مهارات المؤسسة وتبنى تقنيات لإنتاج الخدمات بالإضافة إلى تدريب العاملين⁴. فإستراتيجية تدنية التكاليف قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج.

الفرع الثاني:عوامل ديمومة التفوق عن طريق التكاليف

إن المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية التفوق عن طريق التكاليف لابد لها من دراسة وتتبع تكاليفها من خلال :

1- التحكم في التكاليف :

إن التحكم في التكاليف يؤدي إلى الحصول بشكل دائم على كلف وحدوية أقل من التكلفة الوحدوية للمنافسين ، مع تقديم منتج ذو جودة في السوق⁵، و تهدف إلى تدنية التكاليف في قطاع ما بفضله مجموعة مقاييس وظيفية موجهة إلى أهدافها الأساسية و إلى الأسواق المستهدفة الكبيرة، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة، و تستوجب تموضعا هجوماً عن طريق: **6**

- وضع وفورات حجم فعالة.

1- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ، ص10.

2- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجزائرية ، الجزائر 2003، ص8.

3 Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moesbose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6^{eme} éd, Dunod, paris, 2005, P304

4 هيبية رمضان محمد حسين و ابراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد2، 2015 ، ص 40.

5 -F.BIDAULT·Le champ stratégique de l'entreprise· Edition Economica· Paris,1998, p 136.

6- Porter.M , **Choix Stratégiques et Concurrences** – Economica, 1982 . P38.

- البحث الشديد على تخفيض التكاليف التي تسمح بالخبرة.
 - المراقبة الجيدة للتكاليف و المصاريف العامة، أي وضع برنامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.¹
 - تقليل التكاليف في مجالات البحث و التطوير، الخدمات، قوة البيع و الاستثمار ...
- و إن الإحراز الأدنى للتكاليف يمنح للمؤسسة قدرة و طاقة تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة و تحليل بعض العناصر و لهذا من الضروري معرفة ما يلي :
- 2- نوع التكاليف:** إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية و التجارية، و إلا فالهامش الإجمالي يتناقص، فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب و النقص في الجودة.
- 3- مستوى التكاليف:** إن مستوى التكاليف يحدد الهامش و يسمح بالقيام بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج و بإنتاجية العوامل، و يتعلق حجم الإنتاج باقتصاديات السلم، منحني التجربة (B.C.G) إنتاجية العوامل بحسابات الفوائض.

و الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة، و تكون الميزة المتحصل عنها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة و من استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة، و تغيير الاستمرارية من عامل إلى آخر لتطور التكاليف و من قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيراً أكثر استمرارية من عوامل أخرى و هي:

- اقتصاديات السلم أو الحجم و التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات بين المؤسسة ، الموردون و قنوات التوزيع.
- التعلم و المعرفة المكتسبة و امتلاك مهارة خاصة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة ، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكياً أو من باب الصدفة بل تكون نتيجة عمل جاد و جهد كبير و انتباه دائم.

1 - Michael Porter, op-cit , p 145.

2 -M.PORETR , L'avantage Concurrentiel – Dunod, 1997 – P143, 147.

الفرع الثالث :مجالات إعداد إستراتيجية تدنية التكاليف

من اجل إعداد إستراتيجية تدنية التكاليف يجب التركيز على مجموعة من المجالات هي **1** :

- 1- إدراك التكلفة** وتتم بحفز العاملين وتنمية شعورهم باهمية ما يتم إنفاقه من مبالغ
- 2-أهداف كل نشاط** :ويساعد تحليل الأنشطة باعتبارها أساس التكلفة على التحديد الجيد لمجالات خفض التكلفة، وكذا تحديد الطاقات غير المستغلة، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية.
- 3- تحليل التكلفة** :ويتم بتحليل تكلفة المنتج من خلال ربطها بالأنشطة الرئيسية والفرعية لتحديد مسبباتها،
- 4- تخطيط التكاليف** :فإعداد خطة لتكلفة المنتج يركز على استراتيجيات فرعية تتضمن استراتيجيات الإنتاج والتسويق والتكلفة، واستخدام أساليب التكلفة المستهدفة، وهندسة القيمة، وتخطيط الاحتياجات من الموارد.
- 5- الرقابة على التكلفة** :والمقصود بالرقابة هنا الرقابة الكلية وليست الجزئية لعناصر التكلفة، من خلال الاهتمام بأساليب التكلفة حسب الأنشطة والتكلفة المستهدفة، ورقابة الجودة الشاملة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية في الرقابة على التكلفة، كالتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية.
- 6- تخفيض التكلفة** :ويتضمن التخفيض المستمر في تكلفة الوحدة المنتجة دون التأثير على جودة المنتج وخصائصه المحددة في مرحلة التصميم.

-فوائد تطبيق إستراتيجية تدنية التكاليف

إن الموقع الذي تكسبه المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجية تدنية التكاليف يسمح لها بمواجهة المنافسة، أفضل من المنافسين الآخرين، حسب نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter:

- أولا بالنسبة للمنافسين المباشرين فإن المؤسسة تكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سريعة؛
- أقل حساسية للتهديدات بالنسبة للمنافسين الجدد، الذين يتواجدون في المجال التنافسي؛ و عامة ليس لهم الخبرة اللازمة في ميدان التكاليف نتيجة نقص الاحتياجات الاستثمارية الهامة؛
- أقل حساسية لذوي البضائع المتجانسة، و الذين يبدؤون بالضغط في التكاليف لسعر البيع.
- بالنسبة للمشتريين فتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- بالنسبة للموردين عادة ما تسعى المؤسسات المنتجة بتكلفة اقل إلى زيادة حجم الإنتاج، وبالتالي تمتلك قوة

تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها نظرا لشرائها لكميات كبيرة من المواد الأولية.**3**

1 محمد محمد منصور، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، العدد 03 و 04، سنة 2000، ص 19.

2 - BIDAULT. F, *Le champ stratégique de l'entreprise*, Edition Economica, Paris, 1988,p 137.

3 شارلزهل، جاريت جوتر، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001 ، ص 313 .

بالإضافة إلى تحقيق جملة المزايا التالية 1 :

- المؤسسة التي تنتج سلعا بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، فلا يمكنهم المساومة على خفض الأسعار.
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت كفاءتها تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح مرض لمقابلة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تكون في وضع تنافسي جيد، يسمح لها بخفض السعر ومقابلة أي حجم من المنافسين الجدد المحتمل دخولهم للسوق.
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل لها إمكانية استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة المتمتعة بأسعار جذابة مقارنة بمنافسيها.
- ومن خلال الجدول التالي يمكن تلخيص إستراتيجية تدنية التكاليف:

الجدول رقم (2-1): إستراتيجية تدنية التكاليف(الخصائص-المتطلبات-المخاطر)

المخاطر	المتطلبات التنظيمية	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> - تشبع السوق - خسارة الميزة التنافسية نتيجة التطورات التكنولوجية - المنافسة من طرف الدول ذات العمالة المنخفضة - القدرة التفاوضية للموزعين 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديد الواضح للمسؤوليات - الإدارة بالأهداف - أهداف كمية محدودة - التحكم في التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث الدائم عن خفض التكلفة - استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف - تبسيط عملية الإنتاج - اقتصاديات الحجم - سياسة اتصال مكثف

Source : Jean-Pierre Helfer et autres, **management stratégique et organisation**, 6^oeme éd, Vuibert, France, 2006, P175.

كما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها

سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة. إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز كخيار استراتيجي تنافسي

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز

تبعاً لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، وتعتمد المؤسسة بإتباعها هذه الإستراتيجية على التميز والإنفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹.

إذن فإن إستراتيجية التمييز^{2*} تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر

المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية ، خصائص فريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع **3** ، و لقد اقترح (M.Porter) لاحقاً أن الميزة التنافسية في صناعة معينة تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي ، و الذي يعني عمق السوق المستهدف للمؤسسة أو وحدة الأعمال.

يجب على المؤسسة قبل أن تستخدم هذه الإستراتيجية أن تختار مدى التنوع في المنتجات التي سوف تستخدمها، و أنواع المشترين الذين سوف تقوم بخدومتهم، و المناطق الجغرافية التي سوف تباع فيها، و أخيراً الصناعات ذات العلامة التي سوف تنافس فيها، و إن ذلك يجب أن يعكس إدراك الموارد المنفردة و الخاصة بالمؤسسة⁴. ويتم من خلال هذه الإستراتيجية تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات العملاء والموزعين . يمثل تمييز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء العملاء للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر. ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق، وهي الجودة والتحديث و الإستجابة للعميل،⁵ ويعتبر التحديث والتطوير عاملاً رئيسياً بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر للتمييز.

1 محمود جاسم الصميدعي ،وردنية يوسف عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010ص368.

2 * تختلف مسميات هذه الإستراتيجية ، ففي بعض الترجمات نجد ، إستراتيجية التمييز أو إستراتيجية التمايز ، أو إستراتيجية التميز وذلك راجع لاختلاف اللغات وتعدد الترجمات.ولكن كلها مصطلحات تعبر عن المنافسة من خلال إستراتيجية تمييز المنتج مقارنة بالمنافسين في السوق.

3- نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ،ص 85.

4- عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ،الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ، طبعة 2002، 2003 ،ص 254.

5 وهيبه رمضان محمد حسين و إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014،مرجع سبق ذكره،ص42.

الفرع الثاني: التفوق عن طريق التمييز

ترتكز ثاني إستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع، أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الإنفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة، حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشيع الوحيد لهذه الحاجات.

يمكن لخطوات إستراتيجية التمييز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تبني على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع أو على الطريقة التسويقية أو على مجموعة أخرى من العوامل. **1**

إستراتيجية التمييز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح و هذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

إن ولاء الزبون المترتب عن هذه الإستراتيجية، وما يفرضه على المنافسين للتغلب على الصعوبات التي تشكلها الخاصية الفريدة للمنتج، سيكون سببا في ظهور عراقيل الدخول، كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح عال وهذا ما يسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض و تخفف من دون شك من قدرة الزبائن لأنهم لا يملكون سلع مماثلة و بالتالي يصبح الزبون أقل حساسية للسعر. **2**

كما يجب على المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية أن تنال إخلاص زبائنها، من خلال تواجدها في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة. **3**

و كخلاصة يمكن القول بأن منطق إستراتيجية التمييز يحتم أن تكون الخصائص المحتفظ بها للتمييز فريدة أو وحيدة، وعليه يجب على المؤسسة أن تخصص أو تنفرد ببعض الاعتبارات و هذا إذا كانت تأمل في الحصول على فائض سعري.

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتيجية التمييز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة حيث أن التمييز يؤدي إلى حوافز أفضل للدخول إلى الصناعة ، ومن ناحية أخرى أن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تؤدي غالبا إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع نظيرتها التي تقوم على التمايز. **4**

1- Porter.M - L'avantage Concurrentiel - Dunod, paris,1997 - P 26.

2 - شارلزهل، جاريت جوترمرج سبق ذكره، 2001 ، ص 317

3 - Porter, M. Choix stratégiques et concurrence. O.P, P 41.

4 -Caues, E.R, and chemawat, P, "Identifying Modility Barriers", Strategie Management Journal , (January 1992), P1-12

الفرع الثالث : استمرارية إستراتيجية التمييز

إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمرين اثنين هما :1

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتمييز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التمييز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

ويظهر تميز المؤسسة عن المنافسين في العديد من الصور يمكن حصر أهمها في ما يلي 2:

- التمييز على أساس الجودة :حيث أن المنتجات تختلف بين من هي ذات جودة عالية وجودة منخفضة؛

- التمييز في مدة حياة المنتج :وهي تلك المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من الزبائن يقبلون على شراء المنتجات ذات مدة حياة أطول ولو على حساب الأسعار العالية؛

- التمييز على أساس الجودة والغلاف هو المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن التمييز، خاصة وأن الغلاف يحفظ المنتج ويحافظ على جودته ويسهل عملية التخزين، هذا طبعا بالنسبة للمنتجات اللازم لها ذلك، حيث انه يترك صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك؛

- التمييز عن طريق شبكة التوزيع :من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعه؛

- التمييز عن طريق العلامة :فالعلامة هي الصورة أو الهوية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها نفسها في السوق

إن قابلية استمرار إستراتيجية التمييز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد و الأسس التي تركز عليها، و لكي تكون هذه

الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل الوحدانية وتكلفة التمييز يتغيران حسب المنافسين و هذا ما سيكون له اثر على استمراريتها،

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز كخيار استراتيجي تنافسي

الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية التركيز

وهي ثالث الإستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها بورتر (M.Porter)، وتختلف هذه الإستراتيجية كليا

عن الإستراتيجيتين السابقتين في كون أن المنافسة هنا تقتصر على اختيار جزء واحد أو

مجموعة من أجزاء السوق واستهداف مستهلكي هذه الأجزاء. فتركز المؤسسة نشاطها على هذه الأجزاء المستهدفة

وتخدمهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية عن باقي أجزاء السوق غير المستهدفة³، وبالتالي هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى

1 -M.PORTER, "L'avantage concurrentiel , " Ibid, p 196.

2 مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 10، جوان 2013، ص 50.

3 M. Porter, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, paris, 2000, P 27

قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم ، و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

كما تعرف بأنها، اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين¹،

و حسب البعض تتمثل إستراتيجية التركيز في اختيار مجال المعركة التنافسية، و يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها .

كما تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ بسبب التركيز على التمايز، لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** 2 هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشتريين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- **التركيز على التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو على مجموعة من المشتريين دون غيرهم، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

و تهدف بصفة عامة إستراتيجية التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع بذاته من العملاء في السوق ، و يكون ذلك عن طريق تقسيم السوق إلى مجموعات جزئية من المستهلكين الذين لهم خصائص مشتركة³، و يمكن للمؤسسات الدول النامية تطبيق هذه الإستراتيجية حيث تسمح بالتركيز على السعر في منطقة و التركيز على الجودة في منطقة أخرى، كما أن مستوى الجودة المرتفع من الممكن أن يكون هو أساس نجاح هذه الإستراتيجية، و يمكن للمؤسسات التركيز على الأسواق التي تتصف بالصفات التالية:

- الأسواق التي لا يوجد فيها قيود شديدة على الجودة أو على حرية التجارة.
- التركيز على التوسع الأفقي واختيار أسواق جديدة بدلا من محاولة زيادة حصة المؤسسة في الأسواق الحالية.
- الأسواق غير المرغوبة للمنظمات العالمية العملاقة.

1 فلاح حسن عداددي الحسيني "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة" ، مرجع سبق ذكره ، ص 184.

2 - ثابت ع- الرحمن، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 257.

3 - H.CHIROUZE , "Le marketing," tome1,2eme Edition Opu ,Algérie,1990, p 96.

- الأسواق التي يمكن إبرام عقود تحالفات مع مؤسسات وطنية.
- الأسواق التي يمكن الدخول و الخروج من السوق بسهولة و بتكلفة معقولة.
- الأسواق التي تتميز بالنمو و الازدهار و بدرجة منخفضة من التشريع.
- الأسواق القريبة ماديا و حضاريا من السوق المحلي.
- الأسواق التي لا يوجد بها منظمات عالمية متخصصة.

الفرع الثاني: التفوق عن طريق التركيز

آخر إستراتيجية هي إستراتيجية تركز النشاط ، فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها لأن التنافس هنا يركز

على هدف واسع.1

تتطلب هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي ، فعلى غرار إستراتيجية التميز، يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال فإستراتيجيتنا تدنية التكاليف و التميز تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، أما إستراتيجية التركيز فهي تنظم حول هدف خاص حيث تسعى فيه جاهدة لتقديم خدمة جيدة.2

و الشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-7) : يمثل استراتيجيات للتنافس.

التميز	تكاليف منخفضة	
2- إستراتيجية التميز	1- إستراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
3-ب- إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3-أ- إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	الحقل التنافسي هدف ضيق

Source:Porter ,M , Competitive Strategy :techniques for analyzing industries and competitors. New york , free press 1980 ,P.39

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف، فهذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة و بفعالية أكبر هدفها الإستراتيجي المحصور، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في

1 -Porter, M. L'avantage concurrentiel, O.P. cité P27

2 -Porter, M. Choix stratégiques et concurrence. O.P. Cité. P 42 .

ميدان أوسع فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التمييز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، و إما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن واحد¹.

الفرع الثالث: استمرارية إستراتيجية التركيز

إن أهم مشكل قد تواجهه المؤسسة عند إتباعها هذه الإستراتيجية هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها و التي

يمكن تحديدها وفق ثلاث عوامل:2

- قابلية البقاء أمام المنافسين في ميادين أوسع: إن المنافسون في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقا

داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز و إما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع

قاعدتهم، و ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها ب :

- السعة و التسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع الذي

تنشط فيه المؤسسة المتمركزة و قطاعات أخرى.

- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة مع باقي القطاعات التي ينشط فيها

المتنافس في الميدان الواسع.

كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها، مختلفة عن سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما

كانت قابلة للاستمرار و البقاء.

- قابلية البقاء أمام المقلدين: إن إستراتيجية التركيز قد تؤدي خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات

في القطاع و قابلية بقاء إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية، إلى جانب عراقيل الحركة

التي تواجه التقليد، هي اقتصاديات السلم، تفرد قنوات التوزيع و عراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز، إذ يتعلق الأمر

هنا ببنية القطاع المعني.

- قابلية البقاء أمام البدائل: آخر عامل يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي

آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة التغيير في البيئة أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منه³:

- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين، والتوجه

إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف

على حجم محدود من الوحدات.

1- Porter,op, p 43.

2 -Porter,op,p 324-320.

3 فلاح حسن عداوي الحسيني "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة" ، مرجع سبق ذكره ، ص187

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس

- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لأن ذلك يؤثر سلبا على أرباحها.
- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
- بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التمييز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتمييز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين -لها حاجات مميزة- وذلك بكفاءة وفعالية.
- من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، و التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حال دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول رقم (2-2) : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
تدنية التكاليف	منخفض :التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع :تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر /أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من (المجالات)القطاعات	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005ص.37

لقد تم من خلال هذا الفصل وضع الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث تم التطرق في بدايته إلى أهم المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بتحقيق مكانة في السوق ، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فهي مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى التفوق والتميز ولا يمكن الحديث على تنافسية المؤسسة إلا إذا كان هنالك حقل تنافسي قائم بذاته والتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالبقاء في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد ، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق. وتطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الاستراتيجيات العامة للتنافس من خلال تصنيف مايكل بورتر (M.PORTER).

حيث تعرفنا في البداية على إستراتيجية تدنية التكاليف و تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيه، ، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل، و تناولنا إستراتيجية التمييز، و تبعا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، وتعتمد المؤسسة بإتباعها هذه الإستراتيجية على التميز والإنفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات ذات نوعية عالية، وأخيرا وضحنا إستراتيجية التركيز، هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم ، و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء وغيرها من المواصفات .

وفي الأخير تم التوصل إلى انه لكي تحقق المؤسسة مكانة في السوق التنافسي لابد لها من تبني استراتيجية ملائمة حسب إمكانياتها المالية والمادية والبشرية وحسب متغيرات بيعتها التنافسية ، وتستطيع المؤسسة من خلال تبنيها للإستراتيجية التنافسية على الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التنافس ، ويمكن القول أن هدف أي مؤسسة من خلال تبنيها لأي إستراتيجية تنافسية هو توسيع حصتها في السوق وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي .

الفصل الثالث:

الأداء المالي وأثره على تبني

الإستراتيجية التنافسية باستخدام

البانשמاركينغ

تمهيد :

يتميز عالم الأعمال باختلاف المؤسسات بين قوية وضعيفة ، كبيرة و متوسطة وأخرى صغيرة، ما هو قوي اليوم لا يعني انه ضعيف غدا والعكس صحيح، وهذا الاختلاف نتيجة الضغوطات البيئية والمنافسة الشديدة التي تخلق مشكلات جوهرية تهدد مكانة وحصة المؤسسة في السوق ، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية للحفاظ على مكانتها بالبحث عن المزيد من المعارف والعمليات و انتهاج سلوكيات تتمكن من خلالها الحصول على المزايا وتحقيق النجاح والتفوق ، ولتعزيز هذا التفوق تلجئ المؤسسات إلى استخدام أسلوب المقارنات المرجعية " البانشماركينغ " التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة مع الأفضل في السوق و تساهم في تحسين أداءها المالي وبتالي تستطيع المؤسسة تبني إستراتيجية تنافسية من اجل فرض تواجدها في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية في ظل إمكانياتها وكذلك متغيرات بيئتها التنافسية ،

ولهذا سنحاول في هذا الفصل من خلال المبحث الأول الوقوف على أهمية المقارنة المرجعية " البانشماركينغ " وعلاقتها بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، وكذلك كيف يمكن للمؤسسة أن تحمي نفسها من خلال الأداء المالي الجيد الذي يعزز حواجز الدخول والخروج في بيئة التنافس ، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى أهمية الأداء المالي في تبني الإستراتيجية التنافسية ، مع التركيز على اعتبار أن الحصة السوقية كأهم مؤشر يعكس مدى نجاح الإستراتيجية التنافسية وتنافسية المؤسسة.

المبحث الأول : علاقة المقارنة المرجعية بالأداء والتحليل التنافسي

تعتبر المقارنة المرجعية أحد أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسات للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل، وذلك من خلال إجراء عملية مقارنة نظامية داخلية أو خارجية بينها وبين مؤسسات أخرى ذات التفوق والتي يمكن اعتبارها مؤسسات رائدة، فتقارن بين استراتيجياتها واستراتيجيات ومناهج التسيير المطبقة من قبل المؤسسات الرائدة، أو القيام بمقارنة منتجاتها ومنتجات وخدمات هذه المؤسسات الرائدة، فالمقارنة المرجعية تساعد على توفير إطار يمكن المؤسسة من التعلم واكتساب المعرفة من المؤسسات الأخرى،

المطلب الأول : مفهوم وجذور المقارنة المرجعية " الباناشماركينغ "

الفرع الأول : مفهوم المقارنة المرجعية

إن مصطلح المقارنة المرجعية ناتج عن ترجمة المصطلح الإنجليزي (Benchmarking)، فقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن بين هذه الترجمات: القياس المقارن، المقارنة البينية، القياس النمطي، القياس النموذجي، وآخرون يطلقون عليه اسم المعايير، وقد تم تفضيل استخدام مصطلح المقارنة المرجعية لأنه الأكثر وضوحاً والأقرب من حيث المعنى والأكثر تداولاً، ويمكن تعريف المقارنة المرجعية كما يلي:

المقارنة المرجعية هي "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.

"1

وعرفها كل من (Chapman & Hall) "على أنها ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المنظمات المماثلة الأخرى، وذلك من أجل إيجاد مقاييس للأداء النسبي والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسين"2.

و تعرف بأنها العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المؤسسة مع تلك المؤسسات المنافسة ذات الأداء المتميز3 . أي البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

كما تعرف المقارنة المرجعية أيضاً على أنها "سيرورة مستمرة لتحسين أداء المؤسسات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضاً طرق العمل4"، وهي عملية

1- سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، 2002، ص03.

2-Chapman & hall, **Total Quality Management**, Free Paper Management , 2ED,London,UK, 1995, p:51

3- Kreither , Robert, and Angelo , Kinicki , **Comportamento organizzativo** . Behavior , 6th Ed , Mc Grow Hill ,2004.

4- Robert Ledufé, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dalloz, Paris, 1999, p82

منظمة لقياس و تقييم الأداء أو احد جوانبه عن طريق المقارنة بنموذج داخل أو خارج المؤسسة وذلك لمعرفة أسباب الفجوة ليتم العمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل¹.

من التعاريف السابقة تم استخلاص النقاط التالية:

- المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغيير؛

- هي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارستها؛

- تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات؛

- تتطلب دعم الإدارة العليا والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة؛

- ضرورة توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإجراء المقارنة؛

- إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء المؤسسة الراغبة في التحسين لذا يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها؛

- تتطلب عملية المقارنة البحث عن تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية،

- ضرورة اختيار المؤسسات الرائدة والمتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة؛

- ضرورة توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال كفؤة تساعد على نشرها بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.

في ضوء ما سبق تم استنتاج التعريف الآتي للمقارنة المرجعية: "هي عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة،

قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء مؤسسة بأداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية

التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها"

الفرع الثاني : نشأة وجذور المقارنة المرجعية

تعتبر اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي،

عندما ركز اليابانيون جهودهم لجمع المعلومات والأفكار وتقليد الشركات الأمريكية، واعتمدت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها في بداية السبعينات.

وكان هذا قبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال، وهي تنطوي على مقارنة أداء العملية مع

عملية مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف الاستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المؤسسة في طريقة أداء

الأعمال، وتنطلق في الأصل من المصطلح الياباني دانتوتسو (Dantotsu) والذي يعني الأفضل من الأفضل the

"best of the best best" وانتقلت تطبيقات هذا إلى الولايات الأمريكية المتحدة، حيث تعتبر الشركة رانك

أكزوريكس (Xerox Rank) وهي الشركة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت

بتطبيق المقارنة المرجعية كواحدة من أدوات تحسين الجودة وذلك في عام 1975 عندما شنت هجومات عليها من قبل

1 مجيد عبد الحسن، حميدة شعلان بعنوان: "دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15 العدد 4 ، 2018 ، ص345.

مجموعة من المؤسسات اليابانية (Canon, Sharp... Minolta , Ricoh) وذلك خلال فترة 1976 حتى 1982 حيث تراجع نصيب المؤسسة من 82% إلى 41%، أما في أوروبا فقد تفتنت لفائدة المقارنة المرجعية (Benchmarking) والتي طبقتها بطريقة منظمة من مطلع التسعينات، ففي فرنسا بدأ الاهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية عن طريق نادي باريس، فالعملية انطلقت عام 1979 مع فرعها المشترك مع مؤسسة (Fuji-Xerox) والتي كان يهدف منها جلب الأحسن من المؤسسات اليابانية هو التبادل حول أحسن الممارسات والذي كان بين المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، وعليه فقد قررت مؤسسة (Ramk-Xerox) للمقارنة مع أحسن المؤسسات في مختلف الوظائف أو الحرف وعموماً وبحلول عام 1990 زاد الاعتماد على هذا الأسلوب ، وفي الوقت الحاضر فإن كل المؤسسات

الصغيرة والكبيرة تجدد في المقارنة المرجعية عنصراً فعالاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل خير مثال على ذلك (Kodak , IBM, Ford, AT& T Xerox, Motorola) .1 حيث كان ينظر له في السابق على أنه " تجسس صناعي "، وأصبح فيما بعد جزءاً متأسلاً من عمليات المؤسسة لاكتساب معارف جديدة وتعلم ممارسات جيدة من المؤسسات التي يكون أداءها الأفضل لنفس النشاط، ولاستفادة أكثر كفاءة من الموارد الإنتاجية، وهكذا انتشرت عملية المقارنة المرجعية كأداء وأسلوب إداري انتشاراً واسعاً في أوائل عقد التسعينات، وطبقتها معظم الشركات العالمية، كأداة وأسلوب وطريقة للتحسين المستمر².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المقارنة المرجعية

في هذا سيتم التطرق إلى أهمية المقارنة المرجعية، وأبرز أهدافها

الفرع الأول: أهمية المقارنة المرجعية

تحدد أهمية المقارنة المرجعية من خلال الآتي 3:

- معرفة فجوة أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات الأخرى؛
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
- تكامل أفضل الممارسات في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين ومعالجة نقاط الضعف؛
- تقود إلى التحسين المتسارع (المبدع)؛
- تزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛

1- العياشي زرزار، كريمة غياد، فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، "مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير"، العدد 03، جامعة جامعة 20أوت، 1955سكيكدة، 2014ص105

2- Alstete , Jeffrey , «benchmarking in higher education :adapting best practices to improve quality» , Ashe-Erichigher education report ,vol.95-5,1995,p25

3 - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، "المجلة العراقية لعلوم الإدارة"، المجلد 1، العدد 1، جامعة بابل، بغداد، 2001ص40.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

- معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
 - تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
 - تساعد المؤسسة بأن تكون أفضل مما عليه الآن؛
 - تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
 - تساعد المؤسسة على الاستخدام الأفضل للموارد؛
 - تزود المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات المتفوقة (الرائدة) في المستقبل.
- الجدول التالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية

الجدول رقم (3-1): استخدام المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستهدف الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- أولويات زبون	- أولويات داخلية
- تحسينات سباقية	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الاتجاه صوب القيمة الأفضل	- الاتجاه صوب المقاومة الأقل
- نحتاج لأن نكون أفضل	- نحن جيّدون
- إدارة بواسطة الحقائق	- إدارة بواسطة الخبرة
- قادة صناعة	- تابعون صناعي

Source: Harrington, H.James & Harrington, James S, « High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success ». McGraw-Hill, New York, (1996), p28

الفرع الثاني: أهداف المقارنة المرجعية

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي **1**:

- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات الإدارية إلى البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل؛
- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية؛

- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه - داخليا وخارجيا- نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء، وبتعكس ذلك التوجه على العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة، يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة؛

- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية 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 على أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل؛

- توفير فرص التعاون بين المؤسسات، وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق، ضمن استراتيجيات العمل؛

- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة يتم مراجعتها، وبالتالي فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

المطلب الثاني: أنواع وخطوات المقارنة المرجعية

الفرع الأول: أنواع المقارنة المرجعية

توجد عدة أنواع من المقارنة المرجعية ومنها ما يلي:

1 - المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking)

تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة نفسها (بين مختلف وحدات وأقسام وفروع الأعمال)، وتحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميزة، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المؤسسة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة، نظرا لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية المقارنة نظرا لعدم وجود تحفظ على المعلومات،

وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المقارنة المرجعية في الحالات التالية¹:

- عدم توفر الخبرات اللازمة لعملية المقارنة المرجعية؛
- محدودية الموارد المطلوبة لتنفيذ عملية المقارنة؛
- عندما تكون بعض من الوحدات الإنتاجية داخل المؤسسة مثالا للأعمال الجيدة؛
- عندما لا تكون هناك رغبة لدى المؤسسة للإطلاع أو تبادل المعلومات مع منظمات خارجية.

2- المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking) :

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر ومن مميزاتهما، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تباع السلعة وتشمل:

- المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking)

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير...، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء².

- المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking) :

وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين)... بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى³.

- المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking) :

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات الأخرى والبحث عن الاستراتيجيات التي تؤثر بصورة كبيرة في السوق للحصول على ميزة تنافسية للمنتج، ويعتمد ذلك على تحديد السوق الذي تنافس فيه المؤسسة ومميزات هذا السوق⁴.

1 - محمد بوهزة ، المقارنة المرجعية و دورها في فعالية المؤسسة ، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 06/05/2005 ص 05-06.

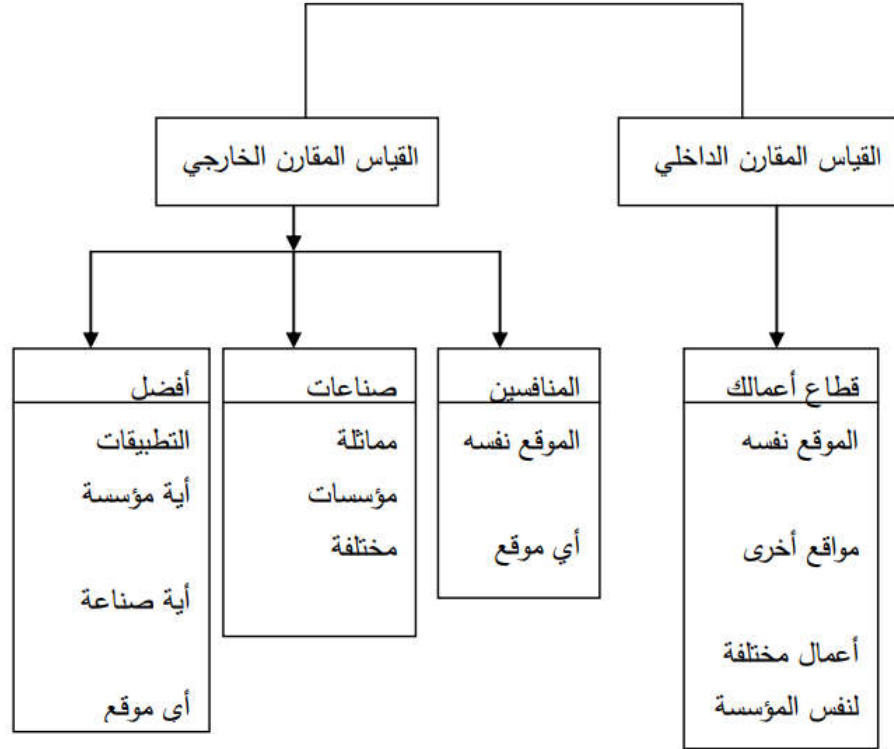
2 - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008 ص 35-36.

3 - عباس نوار كحيط الموسوي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، "مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد 69، جامعة واسط، العراق، 2008 ص 25.

4 - صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المرعي" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04، 2013، ص 62.

- المقارنة المرجعية العام (Public Benchmarking): هذا النوع هو الأكثر وضوحاً من أشكال المقارنة في أنه مقارنة مع عمليات مماثلة الملامح، ولكنها يمكن أن تبدو مختلفة جداً من الظاهر¹. كما يوضح الشكل التالي باختصار أنواع المقارنة المرجعية:

الشكل رقم (3-1): أنواع المقارنة المرجعية



المصدر: المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص36.

الفرع الثاني: خطوات ومراحل المقارنة المرجعية

إن خطوات المقارنة المرجعية التي تم اعتمادها من قبل مؤسسة (Motorola)^{2*} تعرض موضوع المقارنة المرجعية إلى العديد من الاجتهادات التي تتباين لكنها لا تختلف من حيث الجوهر، فهناك من يري بأن هناك خمس خطوات للمقارنة المرجعية والتي تم اعتمادها من قبل هذه المؤسسة³.

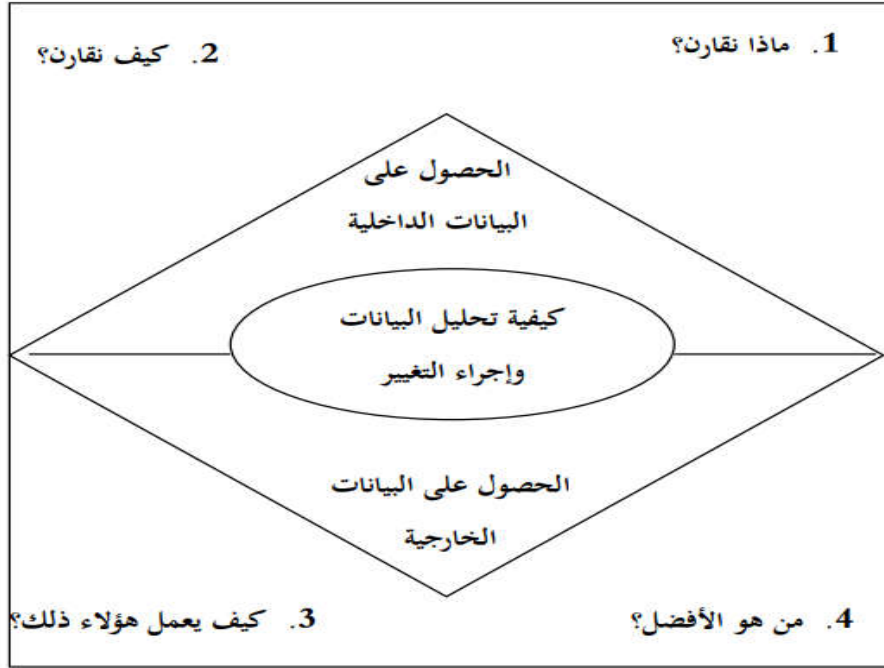
- ماذا نقارن؟ - كيف نقارن؟ - كيف يعمل هؤلاء ذلك؟ - من الأفضل؟ - تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير؟.

1- اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة SIX SIGMA، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2009، ص153.

3- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص41.

* مؤسسة متخصصة في الإلكترونيات وأجهزة الاتصالات من المؤسسات الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في بداية الثمانينات

الشكل رقم (3-2): خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة " Motorola "



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

أما خطوات المقارنة المرجعية التي تم اعتمادها من قبل مؤسسة (Xerox)¹ كما أثبتت مؤسسة (Xerox) الرائدة في هذا المجال أنه يلزم إتباع الخطوات التالية عند تطبيق المقارنة المرجعية وهي 2:

1- التخطيط: في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد

العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وكذلك يتم اختيار الشريك المقارن به وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛

2- التحليل: وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة وكذلك أداء الشريك المقارن وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة؛

3- التكامل: يتم في هذه المرحلة تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستويات للأداء؛

4- التنفيذ: وفي هذه الخطوة يتم تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل وبما يضمن تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق أفضل الطرائق المكتبية من الشريك المقارن به مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق؛

5- النضوج: وتتضمن عملية وصول المؤسسة إلى معالجة الفجوة السلبية في أدائها مما يحقق الأفضل للمؤسسة.

* مؤسسة رائدة في وضع وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، ففي 2012 لاحظت المؤسسة أن المؤسسات المنافسة تقدم منتجات مماثلة لمنتجاتها وبأسعار أدنى، وقد شرعت منذ ذلك الحين بتطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من خلال التعرف على أسلوب الأداء لمنافسيها والعمل على تطبيق أفضل ما لديها من عمليات وممارسات وقد شملت المقارنة المرجعية جميع أنشطة المؤسسة، وحققت من ذلك نجاحات كبيرة.

المطلب الثالث : أهمية المقارنة المرجعية في التحليل التنافسي وتحقيق التفوق

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة الاقتصادية من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان معدلها اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر، إذ تعتبر المقارنة المرجعية أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في قياس وتحسين مستوى أدائها المالي، وتشير الدراسات أن 80%، ¹ من المعلومات المالية يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية فضلا عن النواحي الأخرى للمقارنة كمعرفة مستويات المنافسة و نجاعتها في تحقيق الأهداف حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنات مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى أدائها المالي بنسب كبيرة، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء المالي فقط بل تعدى ليشمل كل أنواع الأداء الأخرى للمؤسسة بما فيها الأداء الإنتاجي والتسويقي وأداء الموارد البشرية، وغيرها من الوظائف وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول : المقارنة المرجعية و التحليل التنافسي

في الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرفة حول المتطلبات المتغيرة في السوق ، ويظهر التحليل التنافسي أين تقف المؤسسة في سوق محددة مقارنة مع أفضل منافسيها، فالمقارنة المرجعية تستهدف لتحسين الموضع التنافسي للمؤسسة، عبر البحث عن تطبيق أفضل الممارسات في الأسواق والصناعات المختلفة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي،² في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما هو أبعد من ذلك عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أو خارجها من أجل تحسين الموضع التنافسي كما يصبح الفرق الأساس بين المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي، هو أن الثاني يركز على المقارنة مع منتج المنافس من ناحية المعالم، السعر وغير ذلك، في حين تتوجه المقارنة المرجعية إلى كيفية تصميم، وتصنيع، وتوزيع ودعم المنتج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل.

¹ Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique, eyrolles, paris, 2009, p: 204

² Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. « Introduction To Total Quality : Quality Management for Production , Processing & Services » (2nded). Prentice-Hall, USA, 1997, p.434

الجدول رقم (3-2): الأوجه بين المقارنة المرجعية و التحليل التنافسي

التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
إستراتيجية المنافس وموضع المؤسسة في السوق	ممارسات الاعمال الفاعلة
عروض المنافسين وحصتهم السوقية	ممارسات الاعمال، كذلك المنتوجات
الحصة السوقية الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية منها والسابقة
الزبائن ، المنافسون ، المعارض التجارية ، المنشورات	الخبرة المباشرة مع قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن

Source: Hradesky, John L, « Total Quality Management Handbook ». McGraw-Hill, New York, 1995, p 647

وفي هذا السياق يقارن الجدول (3-1) حالة المؤسسة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مظهرها أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الأفكار الجديدة، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون إلى حقائق السوق بدلا من التاريخ، إلى جانب ارتكاز الأهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضا عن المعايير التاريخية التي لن تحقق ما هو أبعد من إبقاء المؤسسة في ذات الصناعة، فضلا عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن أو الرجوع إلى النجاح السابق.

وهكذا تصبح القيمة المتفردة لهذا الأسلوب، هي البحث عن المعرفة خارجا، والتعلم ممن هم في المرتبة الأفضل من أجل تزويد المؤسسة برؤية مستمرة التجدد بشأن كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ وكيف نكون أفضل؟ وذلك عن طريق مقارنة منتج، نشاط معالجة أو ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق أسباب التفوق، ومن ثم تكييفها أو تحسينها تلبية لمتطلبات الزبون المتفردة، والجدول التالي يوضح الفرق بين استخدام المقارنة المرجعية وعدم استخدامها وما يصاحبها من تغيرات في المؤسسات ، والجدول الموالي يوضح كذلك الفرق بين استخدام المؤسسة المؤسسة لأسلوب المقارنة المرجعية وعدم استخدامها ،

الجدول رقم (3-3): الفرق بين استخدام وعدم استخدام المقارنة المرجعية .

مجالات المقارنة	بدون المقارنة المرجعية	مع المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي:	- تركيز داخلي. - تغير بطيء. - التزام منخفض	- تركيز خارجي على المنافسة. - قبول الأفكار و الطرائق الجديدة. - حماس و التزام عاليين
تكييف الممارسات الأفضل:	- لا توجد اختراعات. - رؤية قصيرة النظر. - محددات مفروضة ذاتيا	- أفكار جديدة. - توسيع أفقي داخل صناعات أخرى. - إمكانية معجلة
معرفة متطلبات الزبون:	- إستنادا إلى التاريخ أو البديهية. - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	- استنادا إلى حقائق السوق. - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس أهداف و غايات واضحة:	- استجابة لمعايير تاريخية. - استهداف البقاء في الصناعة	- بهدف الوصول إلى تحسين كبير. - استهداف قيادة الصناعة
تحسين الإنتاجية:	- القبول بالوضع الراهن. - تقبل واطى للمبادرات الجديدة	- الاتجاه نحو التحسين المستمر. - عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق

Source: Hradesky, John L, ibid, p 648

ويمكن إيضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول السابق ، وان إبراز أهم التغيرات الأساسية التي تسفر بعد تطبيق عملية المقارنة المرجعية .

الفرع الثاني: دورة التفوق للمقارنة المرجعية

يعرف التفوق المقارن بأنه: "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات الاقتصادية في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل"، وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية يوضحها الشكل الموالي وهي على الترتيب:

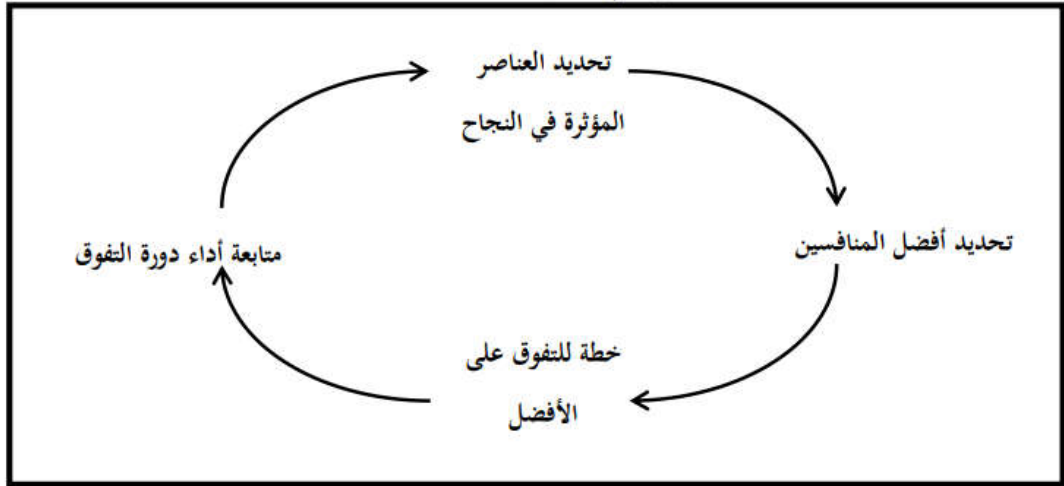
- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح؛

- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- ويولي ذلك متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق

الشكل رقم (3-3) : دورة التفوق المقارن



المصدر :عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية» ورقة عمل مقدمة لندوة علمية تحت عنوان الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، يوم 2 أكتوبر، 2002، ص10. من خلال الشكل رقم (3-3) الذي يوضح دورة التفوق المقارن التي يجب أن تتبناها المؤسسات الاقتصادية وذلك عن طريق تحديد العناصر المؤثرة على نجاحها تم تحديد أفضل المنافسين في قطاعها ودراسة سلوكياتهم وطرق العمل وتحديد نقاط قوتهم وبعدها العمل على رسم برامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بأفضل المنافسين في السوق بما يجعل المؤسسة تحسن من أداءها من خلال التفوق على الأفضل .

المطلب الرابع: الأداء المالي و حواجز الدخول و الخروج في بنية التنافس.

الفرع الأول : البعد المالي لدورة حياة المؤسسة في ظل المنافسة

يعد الجانب المالي من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل القيام بأي نشاط لها، إذ لا يمكن تصور بقاء و استمرار أي مؤسسة بدون توفر الموارد المالية اللازمة، و أي إستراتيجية تتبناها المؤسسة لابد من توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، لذلك المؤسسة التي تمتلك أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحسين أدائها العام والتنافسي من خلال ، كفاءة الإدارة في توزيع مواردها المالية على مختلف الأصول لتحقيق أقصى الإرباح (الاستثمار) وتوفير السيولة اللازمة لتمويل أنشطتها وقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماته المالية ، سواء كان إيجابياً أو سلبياً و هذا ما يؤدي إلى التأثير على الوضعية المالية، وتحليل الاداء المالي للمؤسسة يعتبر إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها و محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات و الكيفيات التي هي عليها ، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف

التي تؤثر سلبا وإيجابا في المؤسسات، و من تم اقتراح إجراءات على المؤسسة لترشيد استخدام إمكانياتها للخروج من الوضع الصعب أو اقتراح إجراءات تسمح بمواصلة التحسن إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة، كما يعتبر دراسة الأداء المالي للمؤسسة الأداة التي تحدد العلاقة القائمة بين المؤسسة و محيطها و هذه العلاقة لا تقتصر على الناحية المالية بل تتعدى و تشمل بعض النواحي الأخرى كالإنتاج و التسويق و حتى في الميدان الصناعي و التجاري، ويمكن تحليل دورة حياة المؤسسة في ظل المنافسة ، لان كل محطة من محطات حياة المؤسسة تقابلها احتياجات مالية خاصة، تفرضها الوضعية المالية وقيود المحيط المالي والتنافسي **1:**

1-مرحلة الإعداد والتصميم: وهي مرحلة تأسيس المؤسسة، تتحمل فيها المؤسسة عادة مصاريف التأسيس والأبحاث

والتصميم، والتي يطلق عليها المصاريف الإعدادية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيات متطورة

2-مرحلة الانطلاق: تعرف المؤسسة فيه نموا معتدلا وغير مستقرا لكل من المبيعات والإنتاج، وتكون

النتائج والمردودية في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج. هذا

يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال

3-مرحلة النمو: تشهد المؤسسة نموا متسارعا في حجم المبيعات والإنتاج، وتحسن في النتائج والمردودية بسبب

امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفورات الحجم، كما تتزايد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة الاستثمارات

المتزايدة. تبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي، بالتسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل BFR واللجوء إلى

الاستدانة يعد خيارا حتميا لمسايرة النمو

4-مرحلة النضج: يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطؤ، بعد تشبع السوق بمنتج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف

الإشهار والترويج دون التأثير على المر دودية، إذ تواصل المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية مع انخفاض تدريجي للاحتياجات

المالية، تسعى المؤسسة حينها إلى الحفاظ على الوضع الحالي أطول مدة ممكنة، فيسعى المسؤول المالي إلى توظيف السيولة

المرتفعة في استثمارات إضافية والاستثمار غير المباشر في الأسواق المالية

5-مرحلة الزوال: هي بداية النهاية وأخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها الحالي، إذ ينخفض بشدة رقم الأعمال،

فقدان حصص السوق، يدفع إلى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتج، تنتهي بعمليات التنازل عن الاستثمارات،

وتسريح العمال، مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحنى التكاليف **2.**

وبالتالي يمكن القول لان من خلال تحليل دورة حياة المؤسسة و أبعادها المالية فان المؤسسة تمر منذ تأسيسها بعدة

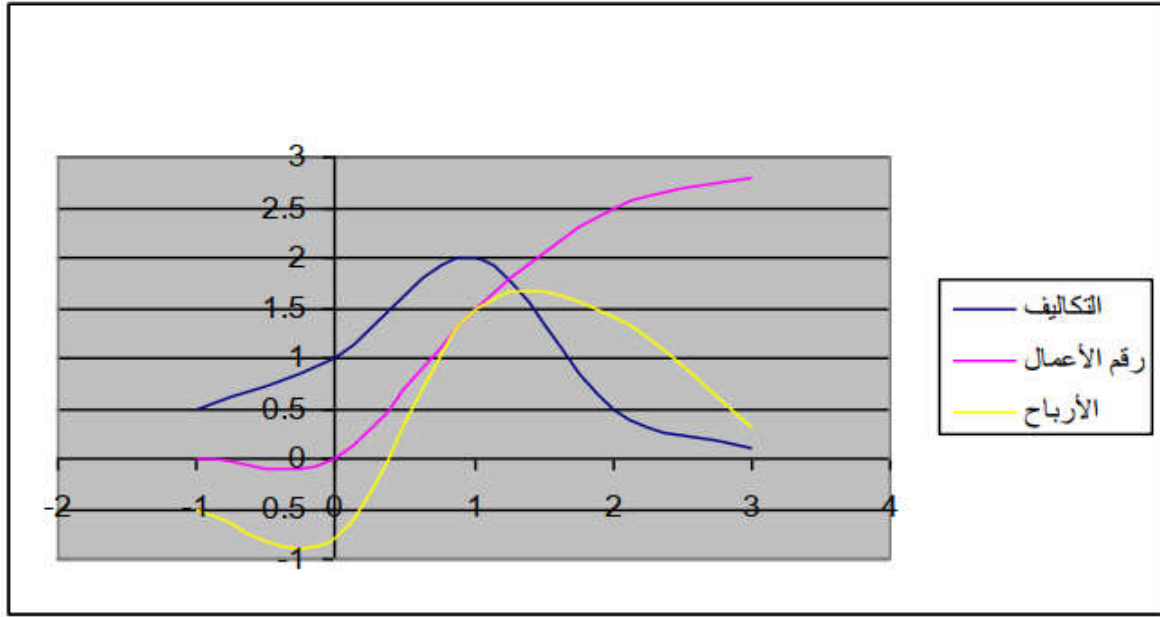
مراحل مختلفة حيث تواجه في كل مرحلة احتياجات مالية خاصة تفرضها الوضعية المالية و قيود المحيط المالي و التجاري،

و الشكل التالي يوضح الظروف المالية التي تحيط بكل مرحلة:

1 - وكال نور الدين ، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 1، ص 137

2- محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999ص 49..

الشكل رقم (3-4): البعد المالي لدورة حياة المؤسسة



المصدر: محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999 ص 50.

و ومن خلال البعد المالي لدورة حياة المؤسسة، سنلخص في الجدول الموالي ما تم ذكره في كل مرحلة، أي أثر كل مرحلة من مراحل نمو المؤسسة على المؤشرات المالية،

الجدول رقم (3-4): مراحل نمو المؤسسة والمؤشرات المالية

دورة حياة المؤسسة				المؤشرات المالية
مرحلة الزوال	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة الإعداد الانطلاق	
انخفاض في حجم المبيعات	نمو متوسط في حجم المبيعات	نمو سريع في حجم المبيعات	اضطراب في حجم المبيعات	حجم المبيعات
انخفاض في المردودية	استقرار في المردودية	تحسن وزيادة في المردودية	سالبة	الإيرادات والأرباح
ارتفاع كبير في مصاريف التوظيف	انخفاض كبير في المصاريف الثابتة	امتصاص المصاريف الثابتة بزيادة حجم الإنتاج	مصاريف ثابتة مرتفعة جدا	حجم التكاليف
متوسط	متوسط	مرتفع جدا	مرتفع جدا	الاستخدامات و

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ

				الاستثمارات
سالب	متوسط	مرتفع جدا	مرتفع	الإحتياج لرأس المال العامل
معتدلة	أرباح مرتفعة	أرباح / خسارة	خسارة مرتفعة	الهيكل المالي
متوسط	مرتفع جدا	مرتفع	منخفض	التمويل الذاتي
معتدل	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا	التمويل الخارجي
تراجع في حجم السوق	سوق واسع	نمو في السوق	ضيق	حجم السوق التنافسي
ضرورة التوجه نحو نشاطات جديدة	تسيير فوائض توظيفات مالية استثمارات خارجية	البحث عن موارد تمويل النمو والاستثمار في الموارد المتاحة	البحث عن موارد مالية للخزينة وتمويل الاستثمارات	الاهتمامات المالية للمؤسسة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة و محمد أحمد عوض ، " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس " ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999 ص 50 .

نلاحظ من خلال الجدول أن القيود المالية المفروضة على المؤسسة و خاصة في مرحلة النمو توجه السلوك المالي لها نحو تدعيم الوضعية المالية و خاصة تلك المتعلقة بتمويل الإحتياجات المتنامية في هذه المرحلة و منها تضخم الإحتياج في رأس مال العامل و الصعوبات المالية على مستوى الخزينة بسبب ارتفاع معدل استهلاك السيولة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي في تعزيز حواجز الدخول والخروج

هناك أهمية كبيرة لحواجز الدخول و الخروج في القطاع التنافسي ، باعتبارها أهم العناصر التي تحدد حدة التنافس و تؤثر في مردودية كل قطاع ، وهي العناصر التي يمكن أن تخلقها المؤسسات الموجودة في القطاع من أجل منع المنافسين من الدخول إلى السوق و سهولة خروج المنافسين الحاليين.

فعرفت حواجز الدخول¹ على أنها "المزايا التي تتمتع بها المؤسسات في وضع الصناعة على الداخلين المحتملين ، حيث تعطي تلك المزايا فوائد للمؤسسة تظهر في قدرتها على بيعها بأسعار تنافسية أعلى ، دون جذب مؤسسات جديدة في هذا القطاع"².

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى الصناعة (مؤسسة مستقلة، أو الاستحواذ على مؤسسات أخرى، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى)³. و في تعريف آخر فان حواجز الدخول هي تكلفة الإنتاج ، والتي يجب أن تكون معتمدة من قبل المؤسسة الراغبة في الدخول إلى السوق و بدون أن يعتمد عليها الموجودين فيه"⁴ .

أي العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة ونقصد بها حواجز الدخول ، فتمتلك أي صناعة عادة مجموعة من الخصائص التي توفر الحماية للمؤسسات التي تحقق مستويات عالية من الأرباح وتمنع المؤسسات المنافسة المحتملة من دخول تلك الصناعة ، وعمل هذه الحواجز يتمثل أساسا في تخفيض معدل دخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة و المحافظة على الأرباح التي تحققها المؤسسات العاملة فيها أصلا واستثمار هذه الحواجز لتعزيز الميزة التنافسية لها.

هناك مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة وقدرتها في البقاء أمام مجموعة قوى المنافسة الخمس⁵، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد، الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير مباشر، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة ،

يمكننا أن نتطرق إلى أهم العوامل التي تعتبر كحواجز دخول أمام المنافسين الجدد ، حيث يمكن تصنيفها إلى ما يلي **6:**

1- الحواجز المالية : وهي القدرات المالية التي تمتلكها المؤسسة و تترجم فيما يلي :

- اقتصاد الحجم ومنحنى الخبرة:

في بعض الصناعات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة لحدها الأدنى، ويسمى هذا بالحد الأدنى للحجم الأمثل، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة إنتاجها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لزيادة حجم الإنتاج الأمثل اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير في بعض الحالات يعد عائقا للدخول، وكلما انخفض حجم الطلب الكلي (حجم

1 -حواجز الدخول (Les barrières à l' entrée) هي وسيلة من وسائل الحماية من المنافسة تطبقها المؤسسة من أجل منع المنافسين المحتملين من الدخول إلى السوق و يتم ذلك بتطبيق أسعار منخفضة لا تحفز المستثمرين و تجبر المنافسين الحاليين على تقليص أنشطتهم أو الخروج من السوق.

2 - Bain, J, Barriers to New Competition : Their character and consequences in manufacturing industries, Harvard University Press (Reprinted 1993 by Augustus M . Kelley, Publishers) . 1956.p3

3 - أحمد سعيد باخزومة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، ص 84.

4 - Stigler, G.J. The Organization of Industry, Homewood.1968,p67.

5-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996،ص61.

6 - Gary JOHNSON, kevan SCHOLLES, stratégie, publi-union édition, paris, 2000,p152.

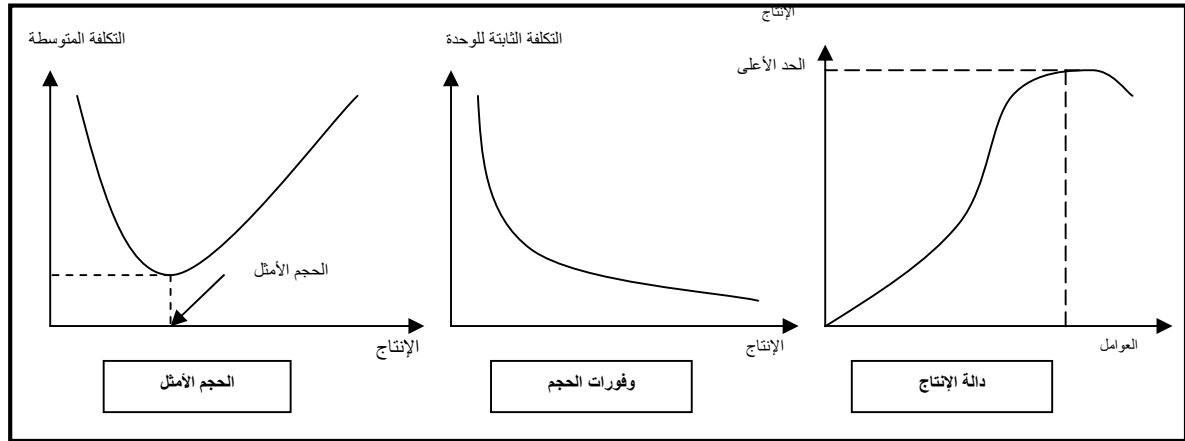
الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

السوق الكلي في الصناعة) فإن إنتاج عدد قليل من المؤسسات أو المشروعات سوف يكفي حجم السوق وفي هذه الحالة يكون من الصعب دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة حيث يصعب عليها تسويق وبيع منتجاتها وهذا يكون من عوائق الدخول للسوق¹،

إن الحجم الكبير للإنتاج لغرض إمكانية المنافسة قد لا تستطيع المؤسسات الجديدة مجاراتها ، وإن اقتصاديات الحجم لا تشمل الإنتاج فقط بل تشمل البحث و التطوير و التسويق ، خدمات ما بعد البيع وغيرها ، حيث يتطلب النجاح في بعض الصناعات الوصول إلى حجم معين، فالمؤسسات الكبيرة يمكن أن تنفق على تلك النواحي لأن التكلفة الإجمالية يمكن توزيعها على عدد كبير من الوحدات المنتجة و بالتالي ينخفض نصيب الوحدة من إجمالي التكلفة و يسمى ذلك بالفورات المحققة من الحجم الكبير²،

كما أن المؤسسات الكبيرة يمكنها الدخول في منافسة سريعة اعتمادا على ما تتمتع به من وفورات الحجم الكبير في مجال الإنتاج و التسويق و خدمات ما بعد البيع و التمويل و الشراء ، إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل و عامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حددها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة و هدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج. والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3-5): الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة و هدف تعظيم الربح



المصدر : إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2011، ص 02

1 إيمان نعمون ، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018. ص 147.

2 -Philippe AN TOMARCHI, Les Barrières a l'entrée en économie industrielle L'Harmattan, 1998, p30

كما أن الخبرة المتراكمة¹ الكبيرة التي حصلت عليها المؤسسات الحالية في الصناعة بسبب طول فترة وجودها و تراكم إنجازاتها يمثل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة لا تمتلك مثل هذه الخبرة و لا تستطيع امتلاكها بفترة زمنية قصيرة أو بكلفة تستطيع تحملها.

-**متطلبات رأس المال** : وهو قيمة الاستثمار المبدئي لتمويل الأصول ، ما يشكل حاجزا في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق خاصة إذا كان رأس المال المطلوب استثماره كبير و في مجالات يصعب الاسترداد بسرعة مثل البحث و التطوير و الإعلان و الدعاية و المعرفة وغيرها و ليس فقط في مجالات التجهيز الثابتة ، مثلا صناعة الحديد و الصلب و المجالات الالكترونية ، حيث من خلال هذا يمكن تحديد و تقدير الداخلين المحتملين للقطاع²، فكلما زاد الاستثمار المبدئي المطلوب كلما كان هناك صعوبة في دخول منافسين جدد وكلما اعتبر ذلك فرصة للمؤسسات التي تعمل في الصناعة.

- **تكاليف التحول** : إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة ، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن و تحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة و كذلك بالنسبة للموردين³ ، وفي كلتا الحالتين فان ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة و بالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.

-**التكنولوجيا** : حجم الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على البحث والتطوير تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة ، للدخول إلى سوق جديدة يتطلب على الأقل أن يكون هناك إتقان لاستعمال بعض التكنولوجيات ، ولكن الآن أصبحت التكنولوجيات من العوامل الهامة التي يجب على المؤسسات أن تعتمد عليها من أجل التمكن من طرح منتجات تستطيع منافسة المؤسسات الموجودة في السوق⁴.

-**التمييز في المنتجات** : ويتم التركيز على جودة المنتج، والمؤسسات مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد ، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلا تقديم مساعدة تقنية للزبون بتوظيف مستخدمين متخصصين ، وتختلف تكلفة التمييز على حسب خصائص المنتج ، في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل الزبائن للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تمتلكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من

¹ - يقصد بأثر الخبرة (l' effet d'expérience) تلك العلاقة العكسية التي تربط عمر المؤسسة معبر عنه بالخبرة المتراكمة بمستوى التكاليف.

2- Gregory J. Scott, Dany Griffon, Prix, **produits et acteurs: Méthodes pour analyser la commercialisation**, édition karthala, p264.

3 - Dominique Siegel, **Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité**, l'harmattan paris, 2004, p141.

4 - Jean- Charles Mathé, **Analyse et management stratégique**, L'Harmattan, paris, 2010, p46

حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة الزبائن، وكل هذا يعتبر عائق كبير أمام المؤسسات لدخول المنافسة .

2- حواجز تجارية :

- الوصول إلى قنوات التوزيع : لا بد للمؤسسة الجديدة أن تؤمن بطبيعة الحال توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق حيث يكون ذلك مكلف كثيرا حيث تمتاز بعض الصناعات بذلك خاصة الصناعات الغذائية¹، وكلما كان البيع بالجملة محدودا أو كانت قنوات التجزئة محدودة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة، وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيرا بدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد أن يجد قنوات توزيع خاصة .

- السمعة : السمعة تلعب دور هام جدا ، وتكون معروفة من قبل الزبائن من خلال الاقتناء الدائم، أي الولاء من

خلال شهرة المؤسسات ونجد هنا خاصة في صناعة السيارات، والتعامل مع البنوك، الأدوات الكهرومنزلية ، لذلك فالمؤسسات التي تريد الدخول عليها أن تلعب دور هام جدا من خلال الاتصال الدائم و الاعتماد على الإشهار...

- انتشار العلامات التجارية : عندما تتكون الصناعة من مجموعة من المؤسسات تختص كل منها بإنتاج سلع ذات علامة تجارية مميزة ، فان ذلك يجعل هناك صعوبة في دخول منافسين جدد،² لان دخول علامة تجارية جديدة يتطلب

عادة حملة إعلانية قوية تعمل على جذب العملاء إلى علامة تجارية غير معروفة من قبل وتشجعهم على استهلاكها بدلا من العلامات التجارية التي ارتبطوا بها ،ويمكن ملاحظة ذلك في سوق مساحيق الغسيل حيث يسبق عادة تقديم المنتج الجديد حملة إعلانية مكثفة كمحاولة لتحويل العميل عن العلامة التي تعود على استخدامها، فالمستهلك الذي تعود على دواء معين من الصعب أن يتحول إلى علامة تجارية جديدة، ولكن الصعوبة تختلف من الدواء إلى مساحيق الغسيل حيث يسهل التأثير على المستهلك و إقناعه بالتحويل إلى علامة تجارية جديدة ولذلك فان دخول منافسين جدد في صناعة الدواء أصعب من دخول منافسين جدد في صناعة المسحوق، وبالتالي فان المؤسسات التي تعمل في صناعة المسحوق تتعرض لتهديد أكثر مما تتعرض له المؤسسات التي تعمل في صناعة الدواء ، في حين أن المؤسسات التي تعمل في صناعة الدواء تتمتع بفرصة أكبر من المؤسسات التي تعمل في صناعة المسحوق نظرا لارتباط العميل أكثر بالعلامة التجارية لمنتجاتها.

- عمر المؤسسة : يرتبط نجاح المؤسسة في بعض الصناعات بطول فترة عمل المؤسسة في الصناعة ، فطول الفترة يعني

بناء علاقات قوية مع الموردين و العملاء كما يعني احتلال أماكن ممتازة للتوزيع ، ويزيد من احتمال الحصول على

التراخيص و عقود الامتياز بأثمان معقولة ، كما أن عمر المؤسسة ينعكس بوضوح على تراكم الخبرات و المعرفة

المتخصصة في الصناعة ، حيث يصبح لها الخبرة في طريقة التصنيع و التخزين وأسلوب تخفيض تكلفة الإنتاج ، وطريقة

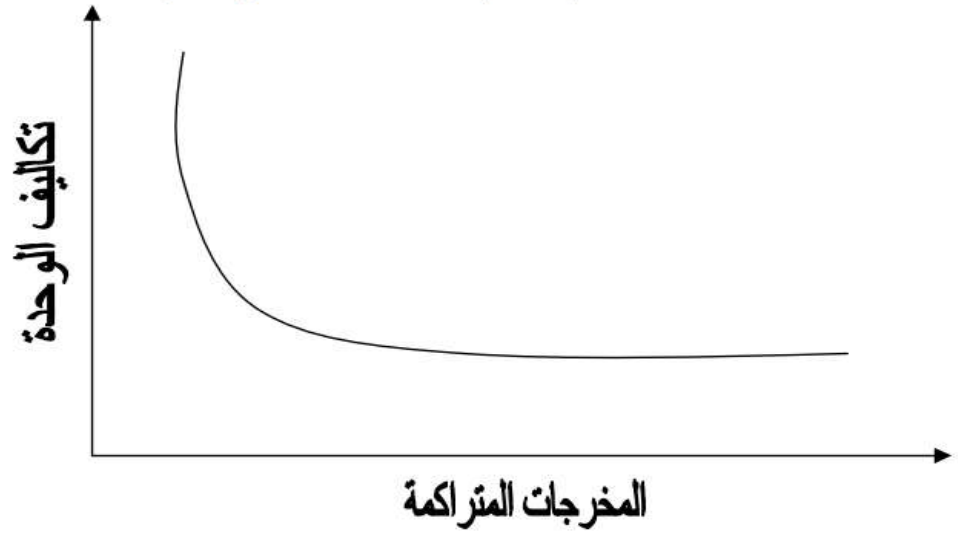
التوزيع ومصادر و أوقات الشراء ، فكلما زادت العلاقة بين طول فترة العمل في الصناعة وبين الخبرة المتخصصة المؤثرة في

1 -Josse ROUSSEL, *ECONOMIE ET MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE*, L'harmattan ,paris,2011,p225.

2 -Rudolph Grünig,Richard Kühn,Planifier la stratégie: Un procédé pour les projets de planification stratégique, presse polytechnique et universitaire romandes, ,lausane 2004,p106.

نجاح المؤسسة في الصناعة كلما كانت هناك صعوبة في دخول منافسين جدد للصناعة، ومن بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة" ¹ ويتمثل في "عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات" وهذا ما يوضحه الشكل الموالي ،

الشكل رقم (3-6): منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: جونز، شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص 246 .

وضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب من أجل السيطرة على التكاليف للمؤسسة، بحيث كلما استطاعة المؤسسة الاستفادة من آثار التجربة في تخفيض التكاليف ، فإنه يعتبر حاجز أمام المنافسين لدخول السوق التنافسي .

- حجم المؤسسة : يعد نمو المؤسسة وزيادة حجمها من بين العوامل التي تزيد من قوتها وتعزيز مكانتها ،

حيث أن زيادة الحجم يؤدي في بعض الأحيان إلى تعقيد عمل الإدارة ، خاصة في حالة النمو الخارجي (الاندماج، المساهمة الانفصال... وغيرها)، مما يؤثر على التركيبة التنظيمية للشركة و فعالية التسيير، والذي بدوره ينعكس على أدائها في المستقبل كما يؤدي النمو الداخلي للمؤسسة (تنوع المنتجات والخدمات، طرح منتجات و خدمات جديدة ، ... الخ)، إلى التأثير على أداء المؤسسة من خلال القدرة على تحقيق عوائد تغطي تكلفة التمويل المتعلقة بزيادة الحجم ، وهو ما يتطلب أن تكون المؤسسة إدارة فعالة قادرة على تسيير الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وذلك عن طريق هيكل تنظيمي له دراية وخبرة جيدة بعوامل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت

1 - جونز، شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية

السعودية، 2001)، ص 245 .

مردوديتها¹ و كلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا أو اللجوء إلى المصادر الخارجية و هذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الأصول،

3-حواجز الخروج : توجد قيود أمام المؤسسات التي ترغب في الخروج من الصناعة، تلزمها على البقاء في الصناعة رغم عدم ربحيتها، لذلك معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود عوائق خروج في الصناعة، قد يجعلها تتردد في دخولها إلى هذه الصناعة، وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة كامتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها لنشاطها، فهي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية ، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع ، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات².

و هذه العراقيل تتمثل في المصادر لخلق حواجز للخروج ، و وجود حواجز للخروج أحيانا يكون أكبر من طاقة المؤسسة،وهنا أيضا يزيد من حدة التنافس ، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

-أصول متخصصة: تُعتبر حاجزًا للخروج ، لأن قيمتها السوقية ضئيلة ، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة³.

-الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة ، علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم ، وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية ، وكذا على سمعتها في السوق المالية ، وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

-حدة المنافسة في رأس المال ، استثمارات غير متحوّلة إلى نشاط آخر⁴،وجود انسجام بين الكثير من الميادين، كذلك التكاليف الثابتة التي لا يمكن استرجاعها⁵.

كذلك تتأثر المؤسسة بحواجز الخروج من خلال ارتفاع تكلفة الخروج من الصناعة⁶ ، فتزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية ، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة و إتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار،و عادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة و انكماش السوق حيث يزداد التهديد على المؤسسات الضعيفة حيث تحاول المؤسسات القوية نسبيا إتباع إستراتيجيات تعمل على إخراج المؤسسات الضعيفة من السوق كمحاولة لتحقيق تخفيض الكمية

1- Gill,A. ,Mathur,N.: **Factors that Affect Potential Growth of Canadian Firms**. Journal of Applied Finance & Banking, vol. 1, no. 4, 2011. p108

2-Lukasz SNOPEK ,**Guide complet de construction et de gestion de portefeuille**, MAXIMA ,paris,2010, P148.

3 -Jean-PIERRE LE GOFF,**ECONOMIE MANAGERIALE ,marchés soutien a la décision concurrence**, presse de l'université de québec,canada,2002 ,p277.

4 -Thierry HOMMEL ,**Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale**, cirad ,paris,2004,P99.

5 -Marc montoussé,science économiques et sociales ,bréal,paris2005,p192.

6 -K.Huynh-D.Besancenot, Economie Industrielle, Bréal, paris, 2004, p120.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

المعرضة من السلع والخدمات. هذه الاختيارات الإستراتيجية تحدد تدريجياً البنية للصناعة لكن في الواقع نرى أن هذه الاختيارات تكون متعددة و مختلفة ،

و عليه يمكن جمع وتحليل كل نقاط حواجز الدخول و الخروج من أجل تحديد حدة المنافسة ، وهذا أمر واضح إن كانت المنافسة أكبر قوة معناه حواجز الدخول تكون كبيرة (أي يجب استثمارات كبيرة من أجل أن تصبح منافس) وكذلك حواجز الخروج بالمثل تكون مرتفعة (إذا كان من غير الممكن تحويل الاستثمارات إلى مجالات أخرى) مثلاً كأن يكون هناك رأسمال تقني كبير من الصعب تحويل استعمالاته إلى نشاطات أخرى.

ومن جهة أخرى مايكل بورتر 1 وضح جيداً أنه هناك علاقة مباشرة بين مردودية القطاع وأهمية حواجز الدخول و الخروج ، فنستطيع تمييز قيمة حواجز الدخول إذا كان القطاع يسمح بتحقيق أرباح مرتفعة أو منخفضة ، بمعنى كلما كانت حواجز الدخول مرتفعة تكون الأرباح متجهة إلى الارتفاع.

كذلك بالنسبة لحواجز الخروج فأهميتها تسمح لنا بالتنبؤ بنقص أو استقرار الأرباح ، أي كلما يكون هناك حواجز الخروج منخفضة كلما كان بالإمكان الأرباح أن تكون مستقرة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-7) : يمثل علاقة المردودية مع حواجز الدخول و الخروج.

- العوائق أمام الخروج -

مرتفعة	منخفضة	
عائدات منخفضة وخطيرة	عائدات منخفضة ومستقرة	منخفضة العوائق أمام الدخول
عائدات مرتفعة وخطيرة	عائدات مرتفعة ومستقرة	مرتفعة

Source : Gérard GARIBALDI, ANALYSE STRATEGIQUE ,EDITION D' ORGANISATION,2008,p 140.

وتعتبر الوضعية الأمثل من منظور ربحية المؤسسة في البيئة التنافسية الصناعية التي تنشط فيها ، فعندما تكون حواجز الدخول مرتفعة وحواجز الخروج منخفضة ، في هذه الحالة يصعب دخول منافسين جدد ومحتملين الي المجال التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ، و بالإضافة يستطيع المنافسين الحاليين الخروج من المنافسة (الصناعة) وترك المجال أمام المؤسسة .

المبحث الثاني : الأداء المالي و الحصة السوقية كأهم مؤشر للاستراتيجيات التنافسية

في هذا المبحث حاولنا أن نركز على الحصة السوقية كأهم مؤشر يعكس مدى نجاح الإستراتيجية التنافسية وتنافسية المؤسسة و باعتبار أن الحصة السوقية هي النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال التفاعل بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ومواردها ، خاصة المالية منها واستخدامها في تطبيق الإستراتيجية التنافسية التي تستطيع المؤسسة التنافس من خلالها ، ومؤشر الحصة السوقية لا يكون ذو دلالة إلا اذا تم مقارنته مع الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة، ويحكم على تنافسية المؤسسة من خلال الحكم على أدائها في السوق وذلك من خلال حساب الحصة السوقية الكلية والنسبية ، وترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للمؤسسات المنافسة (للصناعة)، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة، حيث يمكن أن تنخفض مبيعات المؤسسة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض و العكس صحيح، و لكن عموماً فزيادة الحصة السوقية تزيد من ربحية المؤسسة وذلك حسب كل قطاع¹.

و بشكل عام يمكن القول إنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسباً و تفوقاً ملموساً في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق إلى المنافسين فالحصة سوقية تعكس تيار المركز التنافسي²،

وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتمثلان في **3** :

1 - حجم حصة المؤسسة من السوق : فكلما زادت هذه الأخيرة، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وبالتالي ترتفع العوائد المرتفعة المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، ولكي تزداد الحصة السوقية لا بد من توفر اداء مالي جيد تستطيع المؤسسة من خلاله الاعتماد على اقتصاديات الحجم منحى الخبرة، والتحكم في التكاليف وغيرها من الاستثمارات وكل هذا ينجم عنه تزايد ولاء العملاء للمؤسسة،

2-عوامل التفرد : إذ تعتبر كل من عوامل التفرد ، عدد الكفاءات المتميزة للمؤسسة بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي . فكلما كانت هناك صعوبة في محاكاة وتقليد خبرة المؤسسة في مجال البحث والتكوين وكذا مهاراتها في التصنيع والتسويق،ومعرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتميزة، كلما اتسم المركز التنافسي للمؤسسة بالقوة، وهذا ما يضاعف عوائد المؤسسة من الإستراتيجية التنافسية، ولكي تستطيع المؤسسة من تعزيز عوامل التفرد لا بد لها من ادارة مواردها المالية بالشكل الذي يضمن لها التمويل واستثمار في هذه الخاصة .

1- Jean-Pierre Ponsar, *Economie de l'entreprise*, édition de l'école poly technique ,paris, 2007,p27

2- Evgeni Genchev, "Effects of market share on the bank's profitability," *Review of Applied Socio-Economic Research* .Volume 3, Issue 1/ 2012,p 02.

3- شارلز هل و جارث جونز، مرجع سابق، ص533. (بتصرف)

وعموما فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسيطر على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزايها التنافسية وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

المطلب الأول : علاقة الأداء المالي بالحصة السوقية للمؤسسة

الفرع الأول : مفاهيم عن الحصة السوقية وخطوات تحديدها

أولا : مفهوم الحصة السوقية

لقد أصبحت المؤسسات الرائدة في العالم تنتهج إستراتيجية جذب زبائن جدد من اجل الفوز بأكبر حصة

ممكنة من السوق، من اجل الحصول على اكبر الأرباح **1**.

والحصة السوقية: "واحدة من المقاييس الأساسية ، والتي تقيس مبيعات العلامة التجارية أو المنتج مقارنة بالحجم

الكلي للسوق" **2** ، أي نصيب المؤسسة ونسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة **3**،

وهي النسبة المئوية للمبيعات (بالكمية أو النوعية) مقارنة مع مجموع المبيعات العامة للمؤسسة ولمنافسيها المباشرين **4**. و

غالبا ما يقصد بها حصص المبيعات الفعلية (سواء في الكمية المباعة أو رقم الأعمال) للمنتج في فترة معينة وفي منطقة

جغرافية معينة **5**.

فحسب التعريف السابق تعرف حصة المؤسسة من السوق بأنها عبارة عن مبيعات المؤسسة لمنتج ما، يُعبّر عنها

بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل، وتُعدّ الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المؤسسات الراجعة

والمؤسسات الخاسرة، وطبقاً لذلك يمكن رؤية المؤسسات في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة

في السوق ، وإنّ حلبة السباق هذه تتطلب جهداً إضافياً للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة و المؤثرة في التنافس

و في مردودية القطاع ، بما في ذلك الفرص والتحديات ومواءمتها مع نقاط القوة والضعف للمؤسسة، من أجل اختيار

الفرص واستثمارها و محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر ، و التي تعدّ عنصراً مهماً جداً

وأساسياً بالنسبة للمؤسسة ، فمن خلال ذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق الربحية العالية **6**، التي بإمكانها أن تستخدمها في

توسيع أعمالها ، والتي ستقود إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح ،

1- سامية حول، تسويق النقل الجماعي مدخل استراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 61.

2 - Paul Farris, Stu James, **Management by the Numbers**, Les Indicateurs de Part de Marché I, Inc, 2011, P04.

3 مصطفى حامد الحكيم ، دور القياس المتوازن للأداء المالي في زيادة الحصة السوقية للشركات في ظل نظام التكاليف على أساس النشاط:دراسة حالة مجموعة شركات قطاع الدقيق، ولاية الجزيرة، السودان مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد8، العدد 1، 2017، ص 07.

4- أوديجي غي ، التسويق في خدمة المشروع، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2008، ص، 45.

5 عبادة محمد، قياس الحصة السوقية باستخدام الطرق الكيفية دراسة حالة زبائن مؤسسة أركوديم لانتاج وتوزيع الاجهزة الالكترو منزلية، ص 02، مقال منشور على الموقع <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9781/%D8%> تم

الاطلاع عليه بتاريخ : 2019/09/21.

6- Aqil Muhammad, Syed Fazal Aziz, Muhammed Dilshad, Seemab Qadeer, (2014)," Impact of Market Share on Profitability of Heavy Vehicles Manufacturers-A Case Study of Hino Pak Ltd, **Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)**, 2321-5925. Volume 3, Issue 2. Ver. II (Mar-Apr. 2014), P20

كذلك تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعكس قوة المركز التنافسي للمؤسسة حيث أن المؤسسات المغامرة تعمل على زيادة حصتها السوقية والى الهيمنة على السوق لأن جميع المؤسسات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق ، فزيادة مستوى الحصة السوقية يتطلب إنفاق أموال كبيرة و التي قد لا تتمكن المؤسسة من استرجاعها إلا في الأمد البعيد **1**،

وتستهدف المؤسسة ذلك عن طريق الإستراتيجية التنافسية المتبعة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات ذات جودة عالية بتطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة والصمود بوجه المنافسة، حيث أنها تمثل أحد أهم المؤشرات الفعالة لنجاح الأنشطة التسويقية والإنتاجية والميزة التنافسية لأي مؤسسة ، من هذا نجد أن الحصة السوقية تعتبر مقياسا مهما لنجاح وفشل أي إستراتيجية تنافسية وبالتالي فهي من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها ، لذلك نجد بأن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية لها وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن مختلف المتعاملين من منافسين في السوق وموردين وزبائن وغيرهم و مختلف تأثيراتهم ، ودراسة حركة انتقال الزبائن بين المؤسسات المتنافسة وتحاول تحديد أسباب الانتقال للزبائن وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل **2**، بالإضافة إلى مختلف التأثيرات لقوى التنافس التي تم ذكرها سابقا وكذلك دراسة وتحليل أهم العناصر التي يعتمد عليها المنافسين مثل الإشهار و الترويج نقاط البيع .

وتعد الحصة السوقية إحدى المزايا التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيقها، فقد تبحث المؤسسة

عن حصتها في السوق عن طريق السيطرة على منتج أو مجموعة أصناف من المنتجات، أو السيطرة على خدمة أو مجموعة خدمات تنفرد بها، للحصول على الحصة السوقية كما أن هناك مؤسسات تحصل على حصتها في السوق عن طريق علامتها التجارية **3**،

و تركز المؤسسة إلى جانب الحصة السوقية في مراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية و تحديد مختلف التأثيرات من

خلال عدة عناصر من بينها :

– **تحليل المبيعات**: ترمي هذه الوسيلة إلى قياس المبيعات الفعلية ومقارنتها بالمبيعات المستهدفة أو بالمبيعات المحققة خلال السنوات الماضية، ويمكن إن نعتمد على عملية التنبؤ فهو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوفرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ هو محاولة من المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر.

– **تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات** : ويتم ذلك عن طريق نسبة كل نفقة أو تكلفة خاصة بالنشاط التسويقي إلى قيمة المبيعات المحققة ومقارنتها بالنسبة المستهدفة ، و من خلال ذلك تتم معرفة ما إذا كان هناك إسراف أو زيادة في تكلفة التسويق عما يجب أن تكون عليه و أسباب ذلك ومحاولة ترشيد الإنفاق التسويقي.

1- وافق ، شاكر محمود رامز ، التسويق الاستراتيجي ، مؤسسة الخليج للنشر و الطباعة ، قطر ، 1998 ، ص 216.

2 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 59.

- قد يتم هذا التحليل على مستوى التكلفة الكلية للتسويق بالمبيعات المحققة ومن ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع تكلفة التسويق على حده.
- نسبة نفقات الإعلان إلى المبيعات.
 - نسبة نفقات إدارة البيع إلى المبيعات.
 - نسبة تكاليف بحوث التسويق إلى المبيعات.
 - نسبة تكاليف تنشيط المبيعات إلى المبيعات.

- قياس وتحليل اتجاهات المستهلكين

لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والخطة الموضوعية تلجأ الكثير من المؤسسات إلى التعرف على اتجاهات و آراء المستهلكين والعملاء ، وتقوم هذه الفكرة على افتراض بأن التغيير في الاتجاهات يحدث أولاً ثم يتبعه تغيير في سلوك الشراء.

ثانياً :خطوات تحديد الحصة السوقية

يتم تحديد وقياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال اتباع الخطوات التالية :

- تحديد السوق (المنطقة الجغرافية) موضع الدراسة :** طبعاً الهدف الأساسي من ذلك هو تحديد مبيعات المؤسسة سواءً أكانت مقدرة (بعدد الوحدات أو بالمبالغ) في منطقة معينة ، لاسيما إذا كان الحديث عن مؤسسات تمارس أنشطتها على المستوى الدولي ، بالإضافة إلى أن تحديد النطاق الجغرافي يسمح لنا بشكل أو بآخر من حصر عدد المنافسين العاملين في ذلك القطاع أيضاً.
- تحديد المنتجات (من سلع وخدمات موضع الدراسة):** إذ قد يشمل حساب الحصة السوقية للمؤسسة ككل.
- تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق :** هنالك فهم خاطئ حول كون الحصة السوقية هي مؤشر يقيس نسبة مبيعات المؤسسة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط ، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضاً في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للمؤسسة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق ، مع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة ، المجالات المتخصصة ، مواقع إلكترونية متخصصة):
- حساب الحصة السوقية :** هنالك العديد من الطرق المستخدمة لتقدير الحصة السوقية للمؤسسة مقارنةً بالمنافسين . هذا عن كيفية تحديد الحصة السوقية و سوف نوضح بعض المفاهيم فإن انخفاض مبيعات المؤسسة مع ثبات حصتها في السوق قد يرجع إلى عوامل بيئية خارجية أثرت على مبيعات الصناعة ككل بينما انخفاض نصيبها النسبي من السوق قد يكون مؤشراً لنواحي القصور من جانبها¹ .

و قد نبه فيليب كوتلر قائلاً "أكثر الطرق شيوعاً وأقلها فائدة هو قياس مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية لمبيعات الصناعة الإجمالي ، و لكن طالما أن منتجات المؤسسة من المحتمل ألا تكون مستهدفة السوق كله فإن ذلك القياس يكون

لا معنى له ، إن المقياس الجيد لحصة السوق هو مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية لمبيعاتها في السوق المستهدف " 1. مثال على ذلك ،(مؤسسات العصائر المعلبة تصنع لمرضى السكر عصائر خالية من السكر، فعند قياس حصة السوق لا يمكن بحال من الأحوال قياس نسبة مبيعات هذا المنتج الخالي من السكر إلى حصة كل العصائر التي بيعت من نفس جنس هذا المنتج ، فالمقياس الصحيح لقياس حصة هذا المنتج هو قياسه كنسبة مئوية للمبيعات الخاصة بالشريحة المستهدفة ، و هم مرضى السكر ، فتقاس نسبة مبيعاتنا من العصير الخالي من السكر كنسبة مئوية إلى مبيعات العلامات التجارية الأخرى من العصائر الخالية من السكر لهذه الشريحة وهي مرضى السكر).

الفرع الثاني: طرق ومزايا حساب الحصة السوقية

اولا : طرق حساب الحصة السوقية

- الحصة السوقية الإجمالية : و هي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة2.

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%*$$

- هنالك بعض العوامل التي تؤثر في دقة نتائج حساب الحصة السوقية للمؤسسات بالطريقة السابقة3:
- عندما تقوم بعض المؤسسات بتثبيت عملية بيع أحد منتجاتها من خلال قبض جزء من قيمة هذه المبيعات هل على المؤسسة عند حساب حصتها السوقية أن تقوم باحتساب المبيعات عن كامل البضاعة . أم فقط المبلغ المقبوض فعلاً.
- هنالك العديد من المؤسسات التي تمارس نشاطها الإنتاجي و بالتالي البيعي بشكل موسمي ، فهل ذلك يعني بالضرورة ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة خلال هذه الفترة من السنة ، أي تحسن مستوى أداء المؤسسة ، ولعل ذلك يظهر جلياً عند حسابنا لمبيعات المؤسسة في الفترات القصيرة (شهري أو ربع سنوي) .
- أيضاً هنالك العديد من المؤسسات التي تمارس نشاطها التسويقي في عدة دول، هذا يعني تحقيق مبيعات قد يتم تقويمها بعملة أجنبية غير عملة الشركة الأم ، أي تقدير رقم المبيعات سوف يكون مرتبط بتغيرات أسعار الصرف ، لعل ذلك سيؤدي إلى تشويه رقم المبيعات الحقيقي للمؤسسة زيادةً أو نقصاناً.

1 محمد جلال رمضان، "الأسلوب الصحيح لقياس الحصة السوقية" مقال منشور على الموقع <http://kenanaonline.com/users/white-chicken/posts/149502> تم الاطلاع عليه في : 2019/10/03.

2 محمد فريد الصحن، قراءات في ادارة التسويق، جامعة الاسكندرية،الدار الجامعية للنشر، 2002،ص 325.

3 -Jean François dhénin, Développement de l'unité commerciale ,Bréal ,paris,2004,P88.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ

- جهل المؤسسة في الكثير من الأحيان بالأسلوب المتبع من قبل المنافسين في تقدير رقم المبيعات الذي يظهر في التقارير المالية الربع سنوية التي ينشرها المنافسون.
- طريقة الحصة السوقية مقدرة بالوحدات: و هي عبارة عن عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة (سلعة أو خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

$$\text{الحصة السوقية مقدرة بالوحدات} = \frac{\text{عدد الوحدات التي تنتجها المؤسسة}}{\text{إجمالي الوحدات المنتجة خلال نفس الفترة}} * 100\%$$

يتم الاعتماد على هذه الطريقة في كثير من الأحيان ، لتجنب بعض الأخطاء الناجمة عند تقدير رقم المبيعات . ومن هذه النقطة نطلق للحديث عن الحاجة إلى طريقة من شأنها أن تعكس مدى الربحية التي تحققها المؤسسة أيضاً مقارنةً بالمنافسين ، وهي طريقة الحصة السوقية النسبية ، وهنا لا بد لنا من الإشارة إلى بعض المفاهيم الضرورية كالقوة السوقية لمنتج ما في سوق معين .

- الحصة السوقية النسبية : وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي مبيعات (الأربع أو الثماني ..) مؤسسات ذات الحصة السوقية الأعلى التي يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة¹.

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى (أربع أو ثماني مؤسسات في الصناعة في الفترة)}} * 100\%$$

ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها هو أنها أكثر مصداقية في عكس ما تحفقه المؤسسة من ربحية مقارنة بالمنافسين ولعل ذلك يعود لفرضية أن المؤسسات التي تشغل الحصة الأكبر على مستوى رقم المبيعات في سوق ما ، تملك قدرة أكبر على التأثير في الأسعار وتدفق السلع في السوق المستهدف .

¹ نادبة هيمه ، ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقارنة نحو تبني التسويق البيئي و تحقيق تنمية مستدامة)،مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، 2015، ص 468.

الجدير بالذكر أن هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها عند تحديد الحصة السوقية للمؤسسات، إذ يمكن الاعتماد على حجم المخزون أو الطاقة الإنتاجية في تحديد الحصة السوقية، ولعل هذه الطريقة تستخدم كثيرا في حالة المؤسسات التي تعمل على نطاق الدولي مثل مؤسسات النفط .

ثانيا : مزايا قياس الحصة السوقية

- تمكن الحصة السوقية من التمييز بين التغيرات التي تنتج عن تصرفات المؤسسة و تلك التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية ، مثال ذلك التطورات في البنية الاقتصادية.
- تمثل الحصة السوقية قياسا عادلا ومعقول إذ انه يقارن مبيعات المؤسسة مع كافة مبيعات المؤسسات المنافسة بدلا من مقارنتها مع مبيعات بعض المؤسسات المنافسة
- مقارنة بكل من مقياس الربح و المبيعات فإن مستوى الحصة السوقية يعتبر أكثر ملائمة لإظهار كفاءة المدراء للوحدات التسويقية ، إذ أنه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق التي لا يملك المدير أي سيطرة عليها ، مثل ذلك التغير في هيكل الصناعة.
- يعتبر هدف الحصة السوقية أسهل تحديدا وتنفيذا مقارنة بكل من هدف الربح و المبيعات نتيجة لتوفر البيانات الدقيقة .
- في ظل ظروف سوقية معينة ، يؤثر هدف الحصة السوقية تأثيرا إيجابيا في معدل العائد على رأس المال المستثمر¹.
- وحسب (ألكسندر هايم) " كلما كان حجمك أكبر بالنسبة إلى حجم منافسيك ، كلما كانت تكلفتك أقل ، زاد تأثيرك على اتجاهات العملاء ، واتسع نطاق السوق الذي يمكن أن توزع فيه منتجاتك"².

المطلب الثاني : دور الأداء المالي والحصة السوقية في تحديد الوضعية التنافسية

يتمثل جوهر أهمية الحصة السوقية في التحليل الاستراتيجي ، كونها انعكاسا للتنافسية للمؤسسة؛ و تشكل الحصة السوقية عنصر رئيسي في تشخيص وتقييم التوليفات بين المنتجات و الأسواق تقريبا تشمل جميع مصنفات تصنيف المنتجات، الحصة السوقية كبعد يعكس مكانتها التنافسية ؛ فبالنسبة لمصفوفة بوسطن الاستشارية BCG matrix ، تعتمد في قياسها للوضعية التنافسية للمؤسسة على حصة السوق النسبية³، وتوضح هذه المصفوفة توقع المؤسسة التنافسي والمالي ضمن أربعة وضعيات أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق ومعدل نمو السوق، مما يسمح باتخاذ

1-Ping Chu" Is enlarging the market share the best strategy for maximizing profits?: " African Journal of Business Management Vol(2011) . 5(20). p7992

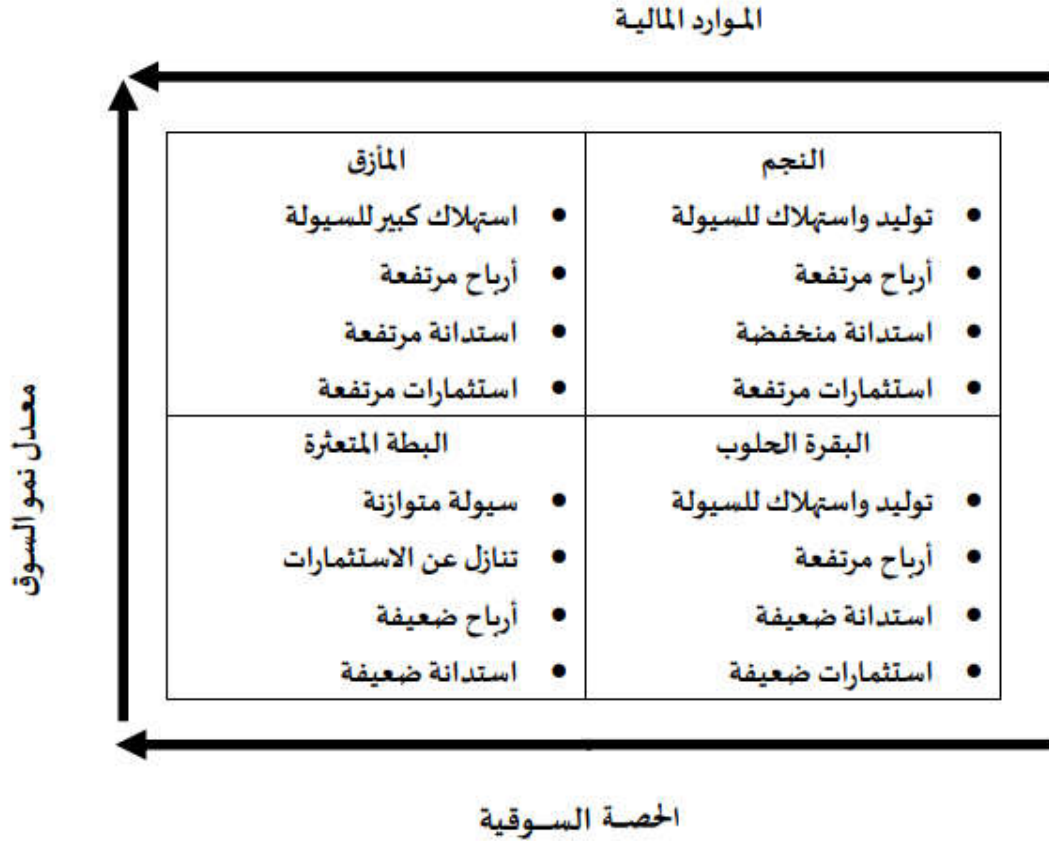
2 محمد جلال رمضان، " الأسلوب الصحيح لقياس الحصة السوقية "، مرجع سبق ذكره.

3 عبادة محمد ،دراسة مراحل تطور العالقة مع الوسطاء التجاريين وأثرها على الحصة السوقية دراسة على عينة من الوسطاء التجاريين في قطاع بيع وتوزيع الأجهزة الالكترو منزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2018،ص 77.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

التدابير والقرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل ، وتهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة، وتحقيق التوازن على مستوى حافظة النشاطات، لضمان الاستمرارية في تحقيق المر دودية الكافية والتي تحقق للمؤسسة هدفها الأساس ي المتمثل في البقاء يظهر تقاطع المحورين الأفقي والعمودي الوضعيات التالي 1:

الشكل رقم (3-8): مصفوفة BCG الوضعية المالية للمؤسسة/ الحصة السوقية



المصدر : جميل توفيق؛ الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات؛ دار الجامعة المصرفية؛ 1985؛ ص 25

يظهر تقاطع المحورين الأفقي والعمودي الوضعيات التالي 2:

1- **وضعية النجوم** (معدل نمو عالي في السوق / حصة سوقية مرتفعة) هي الوضعية المثلى، مع معدل نمو مرتفع وأكبر حصة في السوق، مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية، ينتج عنها ارتفاعا لمستوى النشاط و الجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتمادا على قدراتها الذاتية وتقلل من لجوئها إلى الاستنادة، وتشهد المؤسسة توازنا في الخزينة، سلوك المسيرين هو التحكم الجيد في النمو.

1- وكال نور الدين، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ص 137_138

2 وكال نور الدين ، خليفة الحاج مرجع سبق ذكره ص 139 و الموقع <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%204.html>

تم الاطلاع عليه في: 2019/10/11.

أما في ما يخص المنتجات فهي ذات المركز المالي الممتاز وتميز بأنها منتجات ذات معدل نمو مرتفع، ونصيب مرتفع في السوق، وقد تتمتع باستقلال مالي ذاتي أو قد لا تتمتع بذلك. ويعتمد ذلك على مدى كفاية التدفقات النقدية لتمويل النمو السريع، وإذا انخفض معدل النمو في المبيعات وانخفضت الاستثمارات المطلوبة،

واهم ما يميز هذه الوضعية **1** :

- تتسم المؤسسة في هذه المرحلة بمكانة وسمعة طيبة .

- زيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية، نتيجة لتمتع هذه المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.

لكي تحافظ على مركزها التنافسي لابد لها من :

- البحث والتطوير لغرض اكتساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزا وللحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين .
- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار، سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة أو بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة .
- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد.

2- وضعية البقرة الحلوب : (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة) هي أحسن وضعية، تتميز بإيرادات مرتفعة، تكاليف واستثمارات منخفضة نظرا لاستقرار السوق مع ارتفاع حصة المؤسسة من السوق مما ينعكس على الأرباح والخزينة، إذ لي تشهد أعلى درجات التوازن المالي وتحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق؛ مما يؤدي إلى خفض الاستثمارات وتحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية منتجها، تتركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة والبحث عن تنوع لنشاطات المؤسسة،

أما في ما يخص المنتجات في هذه الوضعية فهي المولدة للنقدية وتتميز بأنها تولد قدر كبير من النقدية وتتمتع بقدر كبير من السيطرة في سوق يتميز بالنمو البطيء ، وعليه فالاستراتيجية الملائمة هي المحافظة على المركز المالي لهذه المنتجات بل تستخدم في دفع الفوائد على القروض ودفع أرباح الأسهم والتكاليف الثابتة و تمويل البحوث و التطوير ومساعدة المنتجات على النمو.

ومن أهم ما يميز هذه الوضعية :

- كبر حجم التدفق النقدي

- تسعى المؤسسة في إستراتيجية أعمالها للتعامل مع خصوصيات هذه الخلية ، تقليص الإنفاق المالي في أنشطة

الترويج إلى حد ما ، لكونها قائدة للسوق وبالتالي تستفيد من هامش الربح .

- استخدام الفوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل

- تسعى للمحافظة والإبقاء على هذه المنتجات ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما تحقق تدفق تقدي ، وكذا لكي لا تنتقل إلى خلية الأوزان الميتة التي تعني الانسحاب من السوق.

3-وضعية المأزق : (معدل نمو منخفض في السوق / حصة سوقية منخفضة) تنشط المؤسسة في سوق واعدة، تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد مع حصة متواضعة في السوق رغم الاستثمارات الضخمة التي تستهلك جزء كبير من السيولة ولا تتناسب الإيرادات مع مستوى الاحتياجات الكبير، تصحيح الوضع يتطلب تنشيط الجهود التسويقية بهدف رفع حصة المؤسسة من السوق للخروج من وضعية المأزق هذه.

أما في ما يخص المنتجات فهي تعتبر في محل تساؤل (الوضع المحير) ، فهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو السريع. وعليه يجب توافر قدرا أكبر من الأموال للمحافظة على النصيب في السوق، وتحقيق نصيب أكبر فيه، كما أن تدعيمها بالاستثمارات يجعلها ذات قوة في توليفة المنتجات مما يجعلها تتحول إلى المنتجات ذات المركز المالي الممتاز أو النجومية. أما إذا لم تتوفر الاستثمارات الكافية، فقد تتحول إلى الحالة الثانية، ومن أهم مميزات هذه الوضعية ما يلي

- انخفاض حجم المبيعات إلى أقل قدر ممكن.

- عدم الإقبال على المنتجات المتواجدة في هاته المرحلة

- انخفاض الأرباح إلى أقل مستوياتها ، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر.

4-وضعية البطة المتعثرة : 1 (معدل نمو عالي في السوق / حصة سوقية ضعيفة) تعيش المؤسسة وضعية سيئة، بدون

آفاق للنمو والبقاء، مع السوق المشبعة، والحصة القليلة من السوق، أي بدون تدفقات مالية داخلية. يتوجب على

المؤسسة إيجاد بدائل استراتيجية بهدف إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد، أما في ما يخص

المنتجات فهي لا تمثل مصدر للنقدية ، وهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو البطيء،

وتتصف بأن ربحيتها تعتبر قليلة ولا تعتبر مصدرا للنقدية وتسمح المؤسسة لمثل هذه المنتجات بالبقاء في التوليفة إذا

كانت تساهم ببعض التدفقات الإيجابية، ولا تستحوذ على رأس مال يمكن أن يستغل بربحية في مكان آخر. ولذلك فإن

احتمال كبير لحذف كثير من المنتجات التي تقع في هذه التوليفة، وأهم ما يميز هذه الوضعية :

- إقبال ضعيف من طرف العملاء على منتجات المؤسسة ، مقارنة بإقبالهم على منتجات المنافسين .
- عدم استقرار سمعة المؤسسة في السوق .
- أرباح ضعيفة وغير مرضية نتيجة انخفاض المبيعات.

المطلب الثالث :الحصة السوقية للمؤسسة و قوى التنافس

تعتبر قوى التنافس أو العناصر المكونة للتنافس من بين أهم العناصر المؤثرة في الحصة السوقية و يعتبر المنافسون المؤسسات التي تتقاسم مع المؤسسة حصة السوق، وتكون بذلك ما يسمى بشدة المنافسة في الصناعة ، والتي تعتبر محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، و تؤثر المؤسسات المنافسة في حصة السوق من خلال عدة عوامل من بينها (التكاليف بمختلف أنواعها،درجة تميز المنتجات،درجة التوازن بين المنافسين،الأسعار التي يتم البيع وفقها) ، فكل المؤسسات تتنافس في مختلف العوامل المذكورة أعلاه من خلال تقليص التكاليف، زيادة القيمة المضافة وغير ذلك مما يرفع حجم الحصة السوقية للمؤسسة ،و حسب بورتير (Porter) المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها،¹ و الذين يمثلون باقي قوى التنافس و قبل أن تتحدد المؤسسة مركزها التنافسي تقوم بتقييم البيئة التي تنشط فيها من خلال جاذبية القطاع أو السوق كذلك المزايا التنافسية المتاحة²، و يتم ذلك من خلال معرفة العناصر المكونة للتنافس و التي لها تأثير غير محدود على قواعد التنافس ، إلى جانب أن تحليل قوى التنافس يسمح بتشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة في ميدان نشاطها³ و كذلك على الاستراتيجيات المتخذة من طرف كل مؤسسة .

و في هذا المجال تعتمد المؤسسة عدة آليات لتحليل البيئة الخاصة بالتنافس أهمها نموذج بورتير (Porter) للتحليل التنافسي ، و يهتم نموذج التحليل التنافسي بتحليل عناصر البيئة التنافسية و التي تتمثل في مختلف العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة و تنافسيتها والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

إن تحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة ، من أجل تحديد المنافسين وخصائصهم ، كذلك احتمالية دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة ، وما هي قوة المشترين و الموردين،إلى جانب تأثير الدولة و سياساتها و جماعات الضغط المختلفة ، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة التنافسية ، و تحديد أهم المنافسين من خلال تحديد

1 -Philippe Kolter, François Dubois, Marketing management, 9ème ed, public Union , paris, 1997, p249.

2-Ulrike Mayrhofer, Marketing,Bréal,2^e édition,paris,2006, P64.

3- Patrick Simon,Économie - Droit: BTS 2e année,Bréal,paris,2007,p89.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ

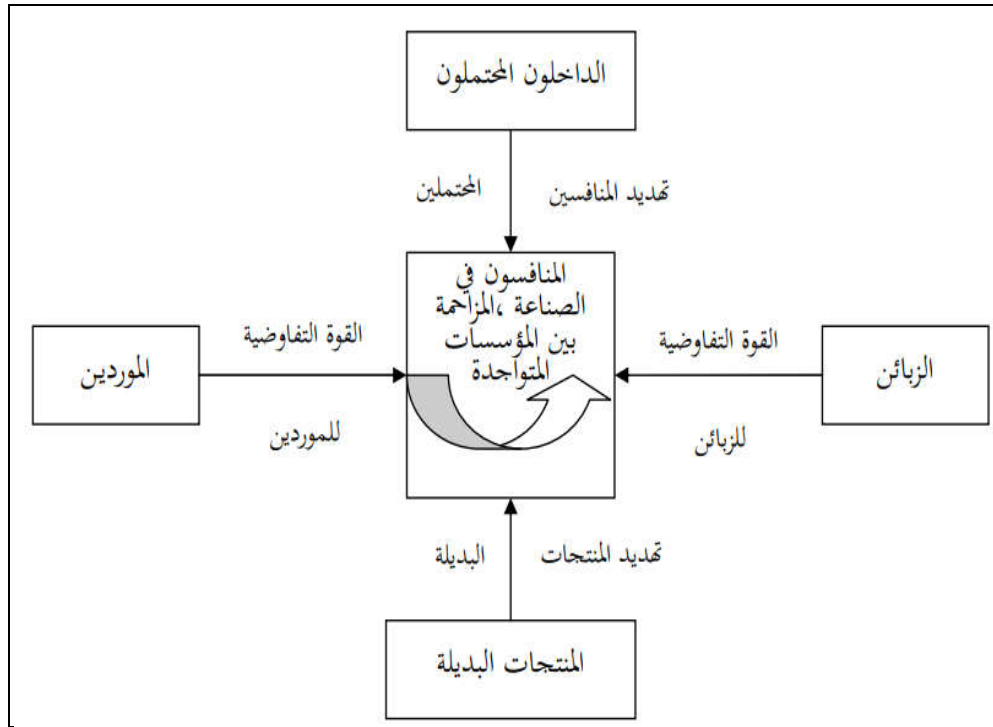
المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل و النمو في الأسواق التي يعملون فيها.

و بمعنى أكثر دقة يجب تحديد مختلف العناصر التالية:

- معرفة مختلف المتعاملين أو القوى.
- معرفة تغيرات سلوكهم وأسباب التغير .
- القوة المسيطرة لكل عنصر و أسبابها.
- خطر وجود متعاملين جدد أو منتجات جديدة.
- أسباب حدة التنافس.

حيث اقترح "مايكل بورتر" نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى أيضا بمحددات الربحية و المردودية¹ التنافسية في الصناعة.

الشكل رقم (3-9) يمثل القوى الخمس لبورتر " Porter "



Source: Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Phillippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15.

1-Véronique Guilloux ,Système d'information stratégique et apprentissage interorganisationnel , l'Harmattan, paris ,p69.

سوف نحاول التطرق إلى مختلف القوى المشكلة للتنافس التي تؤثر بشكل كبيراً على نشاط و تنافسية المؤسسة وعلى حصتها من السوق ، حيث يشير بورتير إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية ، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى ، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المؤسسة.

1- حدة المنافسة:

تتمثل حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس ما يلي:

- عدد المنافسين: تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين في قطاع معين ، والعكس إذا كان عدد المنافسين قليلاً فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق، وبالتالي تتأثر الحصة السوقية للمؤسسات كلما كان عدد المنافسين في السوق كبير ، كقطاع تصنيع السيارات يوجد الكثير من المنافسين نذكر مثلاً (Renault, Nissan, BMW) ، و الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض و تزداد حدة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة،

-حجم مؤسسات الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة و تقاربت قوتها النسبية ، في حين أن وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة و يجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم و شروطهم على السوق كله، وبالتالي تهيمن هذه المؤسسات على أكبر حصة من السوق ،

-هامش الربح : كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الأعمال على الدخول في حرب سعريه وإتباع استراتيجيات تسويقية هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة ، كما أن هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة وبطبيعة الحال فان مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة.

2- تهديد الداخلين الجدد :

لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين فقط بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم²،

نقصد من احتمالية دخول منافسين جدد في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق ، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة ، وأن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للمؤسسات القائمة حالياً ، وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات و الحصة السوقية ، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح.

1- Lavorata, Pierre Ntoko, Corinne Ankri, Pascal Lannoo, Mercatique, Bréal, Paris, 2007, p40.

2 نيل مرسى خليل،، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 69 .

وبالتالي تتأثر الحصة السوقية من خلال فالداخلون الجدد الذين يمثلون مختلف المؤسسات التي تحاول اقتحام السوق وبالتالي الحصول على حصة سوقية ، ويبرز هذا التهديد في كون الداخلون الجدد إلى السوق يجلبون في كثير من الأحيان طاقات جديدة وموارد قوية سواء البشرية أو المادية، ولكي تتمكن المؤسسات من مواجهة هذا التهديد، يمكنها اتخاذ عدة إجراءات، كوضع حواجز وعوائق الدخول إلى السوق.

3- قوة مفاوضة الموردين :

هناك علاقة وطيدة بين الموردين و المؤسسات لأنه تحتاج هذه الأخيرة في إنتاج المنتجات و الخدمات إلى مختلف احتياجاتها من الموردين فإنه يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجاتها بالجودة المناسبة والسعر المناسب وبالكمية المناسبة ¹،

تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المؤسسة وخاصة في حالة عجزها عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية ² :

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من الصناعة التي سيباع لها هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للصناعة.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كانت المؤسسة المشتري لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين، وأن يكون لديها زبائن مهمين غير هذه المؤسسة،

وتعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذين يتعاملون معه ، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة و مقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة ، فان تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين فكلما كان عددهم قليل و أحجامهم كبيرة كلما كان التأثير كبير ³، و ترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر أساسية هي طبيعة مجموعة الموردين

1- محي الدين عباس الأزهرى، إدارة المشتريات : مبادئ وسياسات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1978، ص149.

2- إيمان نعمون ، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، مرجع سبق ذكره ،ص113.

(متركزين، إمكانية التكامل الخلفي) و طبيعة المدخلات (إذا كانت تمثل عناصر أساسية في عملية الإنتاج) كذلك التكاليف (التحول من مورد إلى آخر تكون التكاليف مرتفعة)¹.

وبالتالي يمكن القول أن القوة التفاوضية للموردين تعتبر من أكبر التهديدات التي تواجه المؤسسات التي تنشط في قطاع معين، و الذي يؤثر بطريقة غير مباشرة في حصة المؤسسة السوقية كون المورد يساهم بدرجة عالية في سعر تكلفة المنتج النهائي من خلال تكلفة شراء المواد الأولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يبرز تهديده الكبير حين يقوم بتعطيل عملية تسرب المواد الأولية إلى المؤسسات، من خلال احتكاره للمواد الأولية، أو تفضيله لمؤسسات أخرى.

4- قوة مفاوضة الزبائن :

يعتبر الزبائن من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي، ويجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع،

، ويمكن أن يصنف هؤلاء المشتريين إلى نوعين هما المشتري الصناعي و المشتري النهائي ، فالمشتري الصناعي هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بغرض استخدامه في العملية الإنتاجية ، ويمتاز هذا النوع من المشتريين بمعرفته العالية بالمنتجات و الخدمات المعروضة في الأسواق ، وبالتالي فان لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها ، أما المشتري النهائي فهو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية ، وتزداد قوة مفاوضة المشتريين في الحالات التالية ²:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات الصناعة.
 - أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.
 - توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق
 - عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التميز.
 - انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى .
- وبالتالي يمكن القول أن القوة التفاوضية للزبون الذي يعتبر أحد تهديدات المنافسة ، كذلك كونه يتحكم في الحصة السوقية للمؤسسة ، وهو الذي يُكون في آخر المطاف رقم أعمال المؤسسة ، فيجب الاهتمام به و معرفة تصور الخدمة التي يطمح إليها وكذا الجودة المدركة لديه وبالتالي يمكن تحديد الطريقة والوسائل اللازمة لاستهداف هذا العميل و التخفيض من تهديده ³، كذلك يكون تهديده أكبر عندما يستطيع هذا الزبون تحقيق التكامل الخلفي، أي أنه يصبح منتجا للمنتجات النهائية، ويتقاسم الحصص السوقية مع المؤسسة.

1 -Armand Payan et autres, **l'analyse concurrentielle, manuel de gestion** 1, ellips édition, paris 1999,p 151.

2 إيمان نعمون ، مرجع سبق ذكره ،ص 140

3 -Tom Peters et Robert Waterman, **Le Prix De L'Excellence, les 8 leviers de la performance** , Ed: DUNOD, Paris , 1999,P170.

5- تهديد المنتجات و الخدمات البديلة :

هناك قوى أخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع، تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقوارير الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد. ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع، هي بالمعنى الواسع، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار. إن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع¹.

فحسب بورتر عرف الصناعة على أنها مجموعة من المنشآت والتي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر²، والتهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل وبكلفة أقل وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسات الحالية، وبالتالي فإن دخولهم إلى الصناعة يتطلب من هذه المؤسسات زيادة استثماراتها في مجال التطوير و البحث لغرض خلق تمايز واضح فيما إذا ما قورنت بالمنتجات أو الخدمات البديلة، أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل إلى المؤسسات التي تقدم المنتجات أو الخدمات البديلة، و يزداد تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة في الحالات التالية :

- انخفاض الأسعار بالمقارنة مع المنتجات و الخدمات الأصلية.
 - انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة.
 - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات.
- ويزداد تهديد السلع البديلة إذا كانت رغبات المستهلك تشجع بسهولة عن طريق منتجات أخرى من خلال العلاقة (تكلفة - جودة)، وكذلك إذا كانت المنتجات تعتمد على تكنولوجيات جديدة³.
- وأخيرا يمكن القول ان المنتجات البديلة هي أحد التهديدات، وهي عبارة عن منتجات تختلف عما تنتجه المؤسسة، لكنها تقدم نفس الدرجة من الإشباع، فبدون شك هذا يمثل خطرا يتجلى في ظاهرتين هما :
- خطر حالي : ويتمثل في تقليص حجم الحصة السوقية الحالية للمؤسسة.
 - خطر مستقبلي: وهو فقدان المؤسسة لحصتها السوقية مستقبلا.

إن المؤسسات التي تريد الحصول على أكبر حصة سوقية عليها أن تراعي مختلف تغيرات و تأثيرات مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية و عليها أن تتابع متطلبات كل عنصر من اجل أن تضمن نمو لمبيعاتها، لأنه أحيانا يكون حجم الحصة السوقية كبير و نسبة النمو في السوق غير كافية.

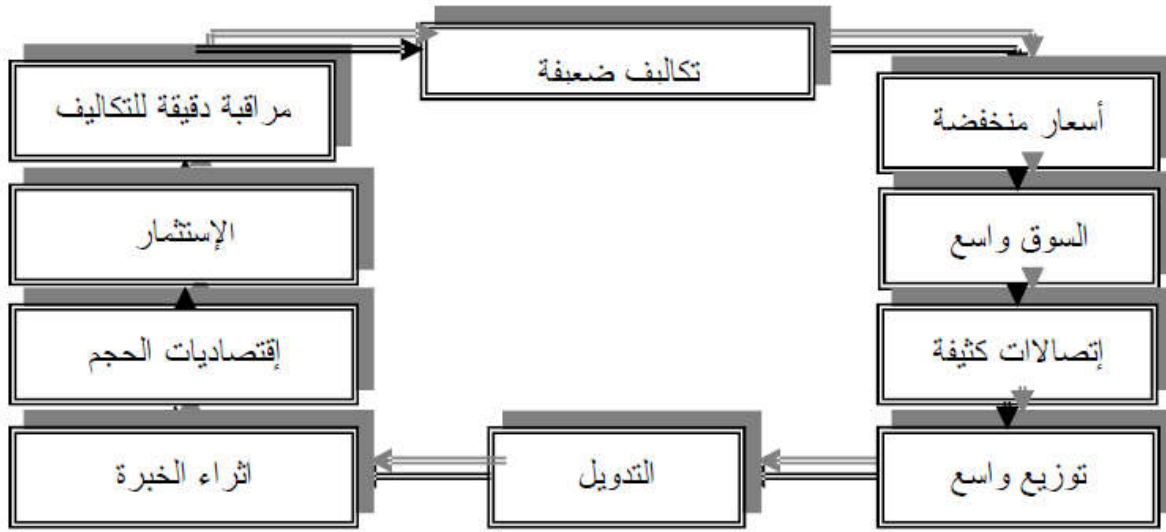
1 - احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005 جامعة ورقلة، ص 465.

2- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64.

3- Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management Stratégique et Organisation, 6eme édition, librairie vuibert-paris, 2006, p 97

يمكننا أن نوضح كل هذا عن طريق الشكل التوضيحي التالي :

شكل رقم (3-10) : يمثل دورة إستراتيجية التكاليف .



source : Jean-Pierre helfer et autres : management, stratégie et organisation, 5eme édition , édition Vuiber , paris , 2004, p 16

عند تخفيض التكاليف فانها تُحدث هوامش عالية، و التي يمكن أيضاً إعادة استثمارها على شكل معدات متطورة و أجهزة جديدة موجهة لتعزيز إستراتيجية تدنية التكاليف، و إعادة الاستثمار هذه يمكن أن تكون بصفة جيدة شرطاً ضرورياً لضمان إبقاء الحالة المتدنية للتكاليف .

المطلب الرابع: دور الأداء المالي في دعم الإستراتيجية التنافسية

تحاول المؤسسات اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تحقق لها أقصى ربح وأفضل وضع تنافسي الذي يمكنها من الحصول على أكبر حصة في السوق، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفير المهارات والكفاءات اللازمة من الموارد المالية والمادية وغيرها من الموارد وعلى اتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية صارمة ، و يمثل تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس أمر حتمي لمواجهة المحيط التنافسي والبقاء في الصناعة لذلك يجب الاعتماد على قدرات المؤسسة وإدراكها لطبيعة ظروف الصناعة التي تعمل فيها ، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلباً على أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

- مما سبق يمكن القول أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة المؤسسة في تحديد الفرص والتهديدات من خلال تحليل بيئتها الخارجية أي البيئة التنافسية التي تنشط ضمنها ، وكذلك دراسة وتحليل مواطن القوى والضعف في بيئتها الداخلية أي الإمكانيات المتاحة لها من موارد خاصة الجانب المالي فعندما تكون المؤسسة تمتلك أداء مالي جيد تستطيع من خلاله ، القيام بكل الأنشطة اللازمة لتطبيق أي إستراتيجية تنافسية تريد أن تتبناها بكل أريحية ،

1 -فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 187.

الفصل الثالث: الأداء المالي وأثره على تبني الإستراتيجية التنافسية باستخدام الباناشماركينغ

فان قررت إتباع إستراتيجية تدنية التكاليف ،فيمكنها تحليل بنية التكاليف و البحث الدائم عن خفض التكلفة و

الاستثمارات المعتبرة في الإنتاج المكثف و تبسيط عملية الإنتاج و تكثيفه والاستفادة من اقتصاديات الحجم و المراقبة الجيدة للتكاليف و المصاريف العامة،أي وضع برنامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين و تقليل التكاليف في مجالات البحث و التطوير، الخدمات، قوة البيع و الاستثمار يكون في الإنتاج المكثف ،والمؤسسة التي لديها إمكانيات مالية جيدة تستطيع الدخول في أي استثمار وتمويله خاصة في ما يتعلق بالإنتاج بكميات كبيرة و توزيعه هذه الكميات يتطلب كذلك تمويل عالي لتغطية هذه الأعباء المالية .

وفي حالة لجوء المؤسسة لإتباع إستراتيجية التمييز فإن ذلك يتطلب منها توفير متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال تقديمها لمنتجات ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات التي تمتاز بالجودة العالية ، و خصائص فريدة للمنتج و خدمات ما بعد البيع، اي التميز على أساس الجودة، التميز على أساس الجودة والغلاف حيث انه يترك صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك ولا بد أن تركز المؤسسة على فعاليات البحث والتطوير وتبني التكنولوجيا التي من شأنها تحسن جودة المنتج ، وهذا كله يتطلب توفر أداء مالي عالي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تغطية التكاليف العالية للاستثمار في التكنولوجيا والجودة ، أي تستلزم توفر سيولة عالية و الاعتماد على التمويل الخارجي الكبير لهذه الاستثمارات ، كما أن التميز عن طريق شبكة التوزيع، الذي يتم من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيع ، كذلك يتطلب مصاريف إضافية يجب تغطيتها.

الفرع الأول :حجم المؤسسة ودوره في تبني الإستراتيجية التنافسية

يمكن تصنيف حجم المؤسسات من خلال حجم مجموع أصولها " المادية والعينية " والتي تتمثل في رأس مالها وكافة أصولها العقارية ، حجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بالنسبة لحجم هذه الأعمال في بيئتها التنافسية (الصناعة) أي الإقليم الذي تمارس نشاطها فيه ، و تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال قدرتها على المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية تدنية التكلفة وإستراتيجية التمييز) ، وإن اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية التي تنشط بها ومحاولة التكيف مع متطلباتها وكذلك تحليل البيئة الداخلية لها وما تحتويها من نقاط قوة تستطيع أن تعول عليها في تبنيها وتطبيقها لأي إستراتيجية تنافسية ، فقد حدد أحد الاقتصاديين في دراسته لعينة من المؤسسات الصناعية الأمريكية والتي تختلف عن بعضها البعض في الحجم وعدد المنتجات التي تقوم بتصنيعها ، ، وكذا الإستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها، فلاحظ أن التي تمتلك عدد محدود من خطوط الإنتاج كالصغيرة والمتوسطة الحجم منها، تميل لاستخدام إستراتيجية تدنية التكلفة بشكل جوهري، حيث يسعى مسيروها باستمرار إلى خلق آليات مناسبة لتكيف مع البيئة التنافسية ، مما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي،

في حين أن المؤسسات كبيرة الحجم تميل بشكل أكبر نحو إتباع إستراتيجية التمييز في المنتجات كنتيجة لنطاق عملها واشتداد ظروف المنافسة، وهذا يجعلها تميل إلى توسيع فعاليات البحث والتطوير في مجالات الإنتاج والتكنولوجيا، والمهارات الفنية والكفاءات وطرائق العمل، حيث تكون فرصها في الصناعة أكبر من غيرها **1**.

الفرع الثاني : السيولة ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية

يتطلب من المؤسسة الاقتصادية التي تريد تطبيق تدنية التكاليف أو إستراتيجية التمييز ، الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، و الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة **2** ، والمراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة والرقابة الشديدة على كل الأنشطة من اجل رفع مستوى الجودة ، بالإضافة إلى النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع و توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج، كل هذه العوامل يجب على توفيرها من اجل المنافسة من خلال إستراتيجية التمييز ولتحقيق هذه العوامل لا بد من ، **القدرة المالية** باعتبارها المصدر الذي يمد المؤسسة بالإمكانات والوسائل الضرورية للاستثمار في بعض النشاطات والاستراتيجيات التنافسية، والتميز بها في السوق **3**،

والمؤسسات التي لديها سيولة لها المقدرة على سداد التزاماتها المالية عند استحقاقها، وكلما زادت النسبة كلما كان مؤشر السيولة أفضل وبالتالي توفر القدرة المالية، من خلال زادة الثقة في العلاقة مع المتعاملين **4** و زيادة القدرة على الوفاء بالالتزامات وخاصة الطارئة منها دون التعرض لخطر الافلاس أو الشك في التسديد ، سهولة الحصول على متطلبات والتكاليف التشغيلية ، بالإضافة الى سهولة الاختيار وذلك لتعدد مصادر التجهيز و التوريد لعناصر الانتاج و القدرة على الحصول على أفضل الأسعار، من الموردين، (مفاوضة الموردين على سعر الشراء)، و توفر السيولة الكافية لدى المؤسسات قدرة التمويل الذاتي يعني عدم الوقوع في احتمال الخطر التمويلي، وكل هذه العوامل ترفع القدرة المالية للمؤسسة والتي بدورها تساعد المؤسسات في النمو وتحسين المردودة وتساعد في تبني وتطبيق أي خيار استراتيجي تنافسي بكل أريحية، والشكل الموالي يوضح قدرة التمويل الذاتي والمرونة المالية على النمو وتحسين المردودية .

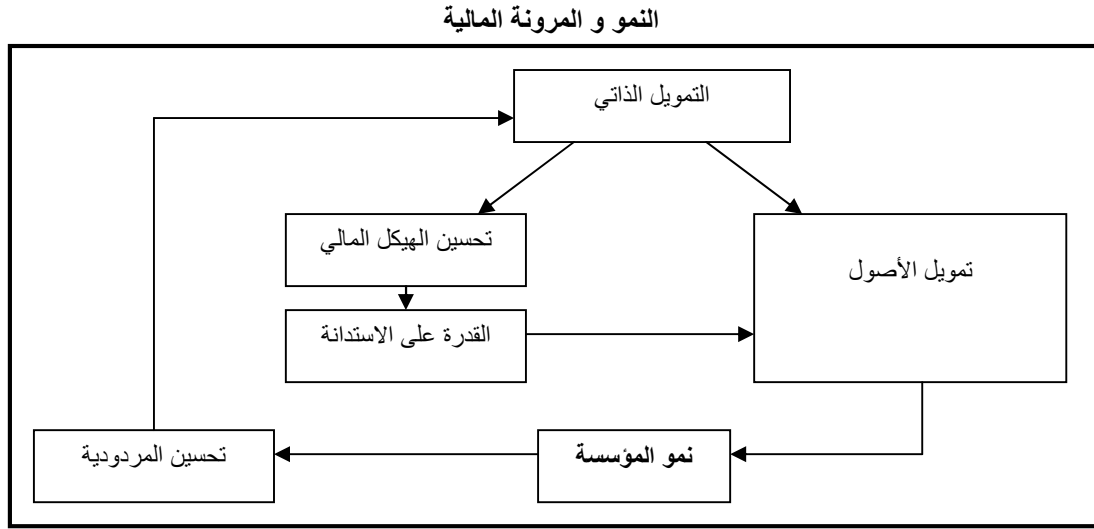
1 - بوجحيش خالدية، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية ، مقال منشور على الموقع : <https://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371> وتم الاطلاع عليه :2019/07/03.

2 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص. 186.

3 RICHARD ET DAVENI : Hyper compétition, vuibert, paris, 1995, pp 166-167

4 خالد توفيق الشمري ، التحليل المالي و الاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع ، مرجع سبق ذكره ص 61.

الشكل رقم (3-11): المرونة المالية والنمو



M.Darbelet et autres, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise**, 3^{ème} édition, FOUCHER, Paris, 2000, Page 378.

يتحقق نمو المؤسسة من خلال توفر المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية و الاستقلالية المالية،

الفرع الثالث : الربحية ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية

تمثل الربحية النتيجة النهائية لعدد من السياسات و القرارات التي تتخذها المؤسسة ، وتوفر نسب الربحية معلومات تشير إلى مدى فاعلية عمليات وسياسات المؤسسة ،وتقيس هذه النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأرباح **1**، فكلما كان معدل الربحية للمؤسسة كبير نسبة هامش الربح يعكس قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بكلفة أدنى وبسعر أعلى ، لذلك فهو مؤشر قدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يترجم هذه النسبة كفاءة الإدارة في تحقيق الإرباح والرقابة الإدارية على التكاليف ، وتسعى المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية أقل تكلفة و تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، وذلك برفع معدلات كفاءة المنتج وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه ، ويرتبط **2**. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات التي لديها معدلات ربحية أعلى أي تتوفر على هامش ربح كبير يساعدها هذا في تبني استراتيجية تدنية التكاليف كون هذه الإستراتيجية من أهم مركزاتها هو خفض تكلفة المنتج وهو ما تعكسه معدلات الربحية الجيدة في المؤسسات.

1- عاطف و ليد اندراوس ، التمويل و الادارة المالية للمؤسسات ، مرجع سبق ذكره ،ص106.

2 وهيبه رمضان محمد حسين و ابراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014، مرجع سبق ذكره ،ص 40.

الفرع الرابع: نسبة النشاط ودورها في تبني الإستراتيجية التنافسية

نسبة النشاط تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها ، ومدى قدرت المؤسسة على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول ، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي ، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة الوصول إليه ، وان انخفاض معدل الدوران يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها هو مؤشر ايجابي يعكس كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة ، وبما أن هدف أي مؤسسة من تبني أي إستراتيجية تنافسية هو الحصول على أكبر حصص سوقية مقارنة بمنافسيها ، وان المؤسسة التي لديها نسب نشاط جيدة (معدل دوران الأصول) مرتفع كلما عكس ذلك قدرتها على استغلال أصولها في توليد المبيعات أكبر حجم مبيعات مقارنة بالقطاع (المنافسين).

الخلاصة:

لقد تم من خلال هذا الفصل دراسة أهمية الأداء المالي في تبني الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من أجل فرض تواجدتها في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية، تحقيق التفوق مقارنة بمنافسيها، ولتعزيز هذا التفوق تلجئ المؤسسات إلى استخدام أسلوب المقارنات المرجعية " البانشماركينغ " من أجل تحسين أداءها وتحقيق الأفضل مقارنة بالمنافسين ،

حيث ركزنا في المبحث الأول على إظهار دور المقارنة المرجعية " البانشماركينغ " في التحليل التنافسي وتطوير الأداء إذ تعتبر احد أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسات للبحث عن كل ما يؤدي إلى تحقيق الأفضل وذلك من خلال إجراء عملية مقارنة نظامية داخلية أو خارجية بينها وبين المؤسسات أخرى ذات التفوق أي الرائدة في المجال ، مما يساعد في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،

كذلك إظهار دور و أهمية الأداء المالي في تعزيز حواجز الدخول والخروج في بيئة التنافس ، حيث هناك أهمية كبيرة لحواجز الدخول و الخروج في القطاع التنافسي ، باعتبارها من أهم العناصر التي تحدد حدة التنافس و تؤثر في مردودية كل قطاع ، و التي ممكن أن تخلقها المؤسسة من خلال القدرات المالية التي تمتلكها من أجل منع المنافسين من الدخول إلى السوق وسهولة خروج المنافسين الحاليين، وكل هذا يساعد في تعزيز الموقع التنافسي في السوق وتوسيع الحصة السوقية لها ،

أما المبحث الثاني حاولنا أن نركز على الحصة السوقية كأهم مؤشر يعكس مدى نجاح الإستراتيجية التنافسية

وتنافسية المؤسسة وباعتبار أن الحصة السوقية هي النتيجة التي تم التوصل عليها من خلال التفاعل بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ومواردها، خاصة المالية منها واستخدامها في تطبيق الإستراتيجية التنافسية التي تستطيع المؤسسة التنافس من خلالها ،

وتم التوصل إلى انه يعتبر الجانب المالي من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل القيام بأي نشاط لها، إذ لا يمكن تصور بقاء و استمرار أي مؤسسة بدون توفر الموارد المالية اللازمة، و أي إستراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة لابد من توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، لذلك المؤسسة التي تمتلك أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحسين أدائها العام والتنافسي وتوسيع حصتها في السوق ، وهذا ما سنحاول إثباته في الدراسة التطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية بالجزائر .

الفصل الرابع:

عرض عام لمنهجية الدراسة التطبيقية
والدراسات السابقة

تمهيد :

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري المعرفي لمتغيرات الدراسة ، وتم التوصل إلى أن قياس الأداء المالي و التركيز على أهم المؤشرات المالية المفسرة له ، يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف في أداءها المالي وبالتالي يساعدها على اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤدي بها إلى تموقع استراتيجي هام وزيادة في حصتها السوقية ، وكذلك تعتبر المقارنة المرجعية "البانشاركينغ " أداة يتم الاعتماد عليها من طرف كبريات المؤسسات العالمية لما لها من دور هام في تحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص ..

ولإسقاط ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية في الفترة الممتدة (2013-2017) من خلال دراسة تجريبية لدراسة العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة ، وسيتم خلال هذا الفصل ، التعرف على أداة الدراسة و المتمثلة في نماذج السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) ، و النماذج الأساسية المستخدمة في تقديرها ، و أساليب اختيار النموذج الأمثل لمعطيات بانل (Panel Data)، وكذلك وصف وتعريف مجتمع وعينة الدراسة ، وقبلها نعرض أهم الدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا .

المبحث الأول : الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة

تعتبر الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة في أي دراسة ، فهي تمثل أرضية غنية بالمعلومات من اجل التعرف على كل جوانب المشكلة أو الفرضية موضوع البحث، و يساعد الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة على استخلاص العبر، من اجل ضمان العمل وفق منهجية علمية وسليمة ، كما أن الاستعانة بالأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة من شأنه أن يساعد الباحث نحو الإجراءات السليمة لتحقيق أهداف الدراسة و الإلمام بها وكذلك استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة الأخرى ،بالإضافة إلى مقارنة النتائج المتوصل إليها مع النتائج تلك الدراسات .

ولقد قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة النظرية و التطبيقية التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات والمتمثلة في الأداء والأداء المالي والاستراتيجيات التنافسية ونمو المؤسسات وحصتها السوقية و تنافسيتها والمقارنات المرجعية ،في ضوء ما تم الاطلاع عليه من دراسات سوف نستعرض بعض الدراسات على المستوى الوطني و العربي و الأجنبي خلال السنوات الأخيرة، حيث خلصت تلك الدراسات إلى نتائج متفاوتة فيما بينها ومتباينة أحيانا حول قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يثير جدلا واسعا يستدعي مزيدا من الدراسات والبحث.

المطلب الأول :الدراسات التطبيقية السابقة الجزائرية والعربية

تعتبر الدراسات التطبيقية الجزائرية و العربية قليلة نسبيا مقارنة بالدارسات التي تمت في الدول المتقدمة اقتصاديا ، بسبب قلة توفر قواعد بيانات عن المؤسسات الاقتصادية العربية من جهة، وبسبب ضعف كفاءة الأسواق المالية العربية من جهة أخرى. واقترنت أغلب هذه الدراسات على عدد قليل من المؤسسات، و لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات، والتي لها علاقة وإن جزئيا ،وتتشابه أهدافها البحثية مع أهداف دراستنا و نستعرض بشكل مختصر بعض الدراسات السابقة التي أجريت في عدد من الدول العربية والجزائر بترتيب زمني تصاعدي:

1-دراسة :عبد الوهاب دادن وعبد الغني دادن (2012) بعنوان: " تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل العاملي خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، 1

تمثلت إشكالية هذا المقال في كيفية الكشف عن طبيعة القرارات المالية المحددة للأداء المالي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، بحيث هدفت إلى إيجاد وتفسير العوامل الخفية المفسرة لهذا الأداء. وقد تم استخدام التحليل الإحصائي متعدد الأبعاد وتحديد طريقة التحليل إلى مركبات أساسية، كما طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 65 مؤسسة صغيرة ومتوسطة توزعت من حيث طبيعة النشاط إلى مؤسسات خدمية، مؤسسات تجارية، ومؤسسات صناعية، مؤسسات بناء وأشغال عمومية ومؤسسات فلاحية، وتم الاعتماد على 20 نسبة مالية تنوعت ما بين نسب المردودية، نسب النشاط، نسب الدوران ونسب الهيكل المالي، ومن نتائج الدراسة: تم التوصل في هذه الدراسة إلى أنه هناك ستة عوامل رئيسية انطلقا من المتغيرات الأولية (العوامل الأولية المقترحة) وهذه العوامل تم تسميتها بالعوامل الخفية المفسرة للأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة وتمثلت هذه العوامل في: المردودية والنمو، السياسة التجارية، الهيكل المالي، حجم المؤسسة، التمويل الذاتي وسياسة التمويل، وعليه كنتيجة عامة تم اختصار عدد المتغيرات المتحكمة في الأداء المالي من 20 متغير إلى 6 متغيرات.

2-دراسة : (2013) صالح بلاسكة ، نور الدين مزيان بعنوان " مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي " 1.

كان الهدف من خلال هذه الدراسة التي أجريت على مؤسستين تعملان في نفس النشاط وهما (ملبنة الحضنة) بمسيلة و (المراعي السعودية) ، إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء، وتم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات المالية ومقارنتها مع المؤسستين ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن :

- إن اقتصار ملبنة الحضنة على المقارنة التقليدية لتحديد مستوى النمو، في إطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل ،
- رغم كل الجهود التي تقوم بها مؤسسة الحضنة لتحسين أدائها وتعزيز موضعها التنافسي إلا أنها تبقى غير كافية خاصة فيما يتعلق باتصالات وعلاقاتها مع الزبائن، فهناك نقص في وسائل الاتصال بعملائها خاصة المباشرة؛
- كبر حجم الفجوة الحاصلة في الأداء المالي بين المؤسستين ،
- بالرغم من حيوية القطاع الذي تنشط فيه ملبنة الحضنة إلا أنها لم تقم باستغلال الوضع لصالحها من أجل توسيع نشاطها ومجال التوزيع؛ -

- هناك تفاوت ملحوظ بين المؤسستين فيما يخص جودة المنتجات، حيث أن ملبنة الحضنة تتميز بجودة أقل من نظيرتها المراعي في كل المنتجات؛ وقد خلصنا إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، وهذا بالإعتماد على بعض المعايير التي تشكل الأداء الشامل

3-دراسة: دادن عبد الوهاب و حفصي رشيد (2014) بعنوان: "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييز (AFD) خلال الفترة، 2006-2011".1

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2006-2011 حيث عاجلت إشكالية هذا البحث مدى وجود تأثير لقطاع النشاط على سلوك والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبهدف الكشف عن هذا التأثير تم القيام بإجراء تحليل إحصائي متعدد الأبعاد خلال الفترة سابقة الذكر وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي المميز. نتائج الدراسة: تبين من خلال النتائج البحث المتوصل إليها إلى أن اختلاف الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف نشاطها يعود بدرجة الأولى إلى مجموعة من المتغيرات أساسية وهي: مردودية المؤسسة، سياسة التمويل الذاتي، حجم المؤسسة، سياسة الاستثمار في المؤسسة، وبالتالي هذه العناصر الأربعة لها تأثير كبير في تحديد وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

4-دراسة : وهبية رمضان محمد حسين و إبراهيم فضل المولى البشير(2015) بعنوان: "أثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014".2

هدفت الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية، من حيث تحقيق الأرباح وجذب الودائع والمحافظة عليها وكذلك معرفة أثرها في رأس المال معتمدة على جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط . و تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المالي للمصارف التجارية المتمثل في توزيع نسب ضئيلة من الأرباح على المودعين والمساهمين وعدم مقدرة المصارف على جذب الودائع والاحتفاظ بها حيث نجد أن الكتلة النقدية الكبيرة هي خارج الجهاز المصرفي وهي بالتالي خارج دائرة السياسات والتحكم. لذا هل تؤثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي المصرفي من حيث الودائع، رأس المال والأرباح في وجود جودة الخدمات المصرفية ؟ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار صحة الفرضيات المتمثلة في " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التمييز والأداء المالي المصرفي في وجود جودة الخدمات المصرفية".

وتم إستخدام أساليب تحليل الإنحدار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% وذلك من خلال إستخدام كل من معامل الارتباط (R) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات فروض الدراسة. ومعامل التحديد

1 -دادن عبد الوهاب و حفصي رشيد،تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييز AFD (خلال الفترة 2006-2011)،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ،المجلد 07 العدد 02،2014.

2 -وهبية رمضان محمد حسين و ابراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16،العدد2،2015.

(R2) لتحديد القوة التفسيرية لمتغيرات الدراسة. بالإضافة الى إختبار (T) لتحديد الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة، واجريت الدراسة الميدانية من خلال إستبيان لعشرة مصارف تجارية سودانية مثلت مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة. إعمدت 77 إستمارة بنسبة 86.9% فيما يتعلق بإستراتيجية التميز ، أما الأداء المالي فقد تم الإعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة للفترة " 2008-2013".

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إستراتيجية التميز في الأداء المالي المصرفي تؤثر إيجاباً في كل من الودائع والأرباح بالمصارف التجارية، كما أنه لا يوجد تأثير لتطبيق إستراتيجية التميز في رأس مال المصارف التجارية. بينما تؤثر جودة الخدمات المصرفية إيجاباً في الأداء المالي المصرفي في كل من الودائع ورأس المال، الأرباح . أوصت الدراسة بضرورة تركيز المصارف على إستراتيجية التميز لتأثيرها في الأداء المالي. يجب على المصارف أن تختار توجهاً لإستراتيجيات طويلة الأجل، وأن تعمل على دعم التوجه بتصميم إستراتيجيات تنافسية تساعد في كفاءة الأداء المالي المصرفي.

5-دراسة: طلال الكسار ومراد كواشي (2015): "دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات". 1.

تشير الدراسة إلى أهمية استخدام النسب المالية في التحليل المالي للمؤسسات ،ودورها وأهميتها في قياس وتقييم الأداء المالي ، ومعرفة نقاط القوة والضعف لهذه المؤسسات ،وأيضاً تساعد في احتساب الفشل المالي وذلك من خلال تطبيق عملي لعدد من المؤسسات ،وهذا في سبيل تجنب فشلها ولمواجهة الأزمات المالية العالمية، وتوصل الباحثان إلى نتائج مهمة منها الحصول على ارتباط قوي وتقارب النتائج بين قيمة الأداء المالي للمؤسسات معبراً عنه بمجموعة من النسب المالية وقيمة الفشل المالي ، باستخدام الارتباط وكذلك اختبار النتائج باستخدام (t-test) ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو ان لقياس الأداء المالي لأي مؤسسة يتم تصنيف النسب المالية إلى ثلاثة مجموعات الأولى متعلقة بنسب الربحية و الثانية متعلقة بنسب الأداء الاداري ، والثالثة بنسب المديونية والسيولة، وهي مجموعها تكون قيمة الأداء المالي.

6-دراسة: شنين عبد النور و زرقون محمد(2015)بعنوان: " دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2013-2000)" 2 ،

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة القدرة التفسيرية لمؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة لمؤسستي صيدال وفندق الأوراسي المسعرتين في بورصة الجزائر، حيث تم اعتبار المؤشرات التقليدية والحديثة متغيرات مستقلة، أما الأداء المالي مقاساً بالعوائد على الأسهم متغير تابع وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2013 ،بحيث تم استخدام مصفوفة الارتباط لتوضيح العلاقة بين المؤشرات، إضافة إلى نماذج الانحدار الخطية وغير

1- طلال الكسار ومراد كواشي ،"دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات". ،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 03 جوان 2015.
2 - شنين عبد النور و زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015.

الخطية لمعرفة القدرة التفسيرية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المالي التقليدية (العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، الرافعة المالية، الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال) والحديثة (عائد التدفق النقدي على الاستثمار، ما عدا القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة التي لم تعطي معنوية ذات دلالة إحصائية) وبين عوائد أسهم المؤسسات الاقتصادية المسعرة في بورصة الجزائر، إلا أن المؤشرات التقليدية هي الأكثر قدرة على تفسير التغيرات في عوائد الأسهم التي تعبر عن الأداء المالي، وخاصة منها تسب الربحية التي تجاوزت قوة التفسير فيها 50%، وهذا مقارنة بالمؤشرات الحديثة التي لم تتجاوز فيها نسبة التفسير 14%.
7-دراسة: بوصبع هناء، صاري محمد(2016) بعنوان: "أثر الأداء المالي على نمو الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة تطبيقية خلال الفترة (2009-2012)". 1.

هدفت هذه الدراسة قياس الأداء المالي ومعرفة أثره على نمو الشركات الصناعية الخاصة بالجزائر من خلال تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة مؤشرات الأداء المالي والمتمثلة في (نسب الربحية ونسب السيولة ونسب المديونية ونسب النشاط)، على المتغير التابع نمو الشركات معبرا عنه (بمعدل العائد على حقوق الملكية)، ولتحقيق هذه الاهداف اجريت الدراسة على عينة تقدر ب (46) شركة صناعية خاصة جزائرية خلال الفترة الممتدة من (2009-2012)، وتم استخدام (Ordinary Least Squares) بعد ان تم ترتيب البيانات بطريقة تحقق الانحدار المشترك (Pooled Data Regression)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود

اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لنسب الربحية ونسب النشاط لنمو الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية، وانه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لنسب السيولة، ونسب المديونية على نمو الشركات.

08-دراسة: قراش محمد(2015) بعنوان: دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة باستخدام معطيات بانل للفترة الممتدة بين 2011-2014.

لمعرفة مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فإن هذه الدراسة تهدف إلى قياس وتحليل الأداء المالي لهذه المؤسسات، ثم بيان أسباب تغير مستوياتها من مؤسسة لأخرى، وذلك في الفترة من 2011 إلى 2014، وقد شملت العينة 88 مؤسسة متوسطة وصغيرة. ولتحقيق هدف الدراسة لقياس وتحليل مستويات الأداء المالي من خلال تحليل وصفي لعينة الدراسة و تم استعمال منهج معطيات البانل Panel data.

حيث اتضح من خلال هذا البحث أن السياسة المالية التي تتبناها المؤسسة لها أثر كبير على أداءها المالي، فمن المستحسن أن تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على عوائد نشاطها وعدم الاعتماد على نسب عالية من المديونية التي تضعها حتما في وضعية العسر المالي، الناجم عن ضعف الضمانات العينة التي يمكن أن تقدمها هذه المؤسسات للبنوك، وبذلك فإن النظرية التي تفسر أحسن السلوك المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي

1 - بوصبع هناء، صاري محمد، أثر الأداء المالي على نمو الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة تطبيقية خلال الفترة (2009-2012)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد، 2016.

2 - قراش محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الجزائر، 2015

نظرية ترتيب أفضلية مصادر التموي، إضافة إلى ما سبق تبين من هذه الدراسة العلاقة العكسية بين متغير مصاريف المستخدمين ومتغير الأداء المالي، الذي يوضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها أن تتبنى سياسة إنفاق رشيدة لكي تحسن من قدراتها التنافسية في السوق.

9-دراسة: حسنية صيفي (2016) بعنوان: " قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013".1

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة على قياس الأداء المالي من خلال تحديد مدى قدرتها على تفسير عوائد الأسهم، وذلك مقارنة بالمؤشرات المحاسبية التقليدية للأداء المالي إلى جانب مؤشر القيمة السوقية المضافة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تضم المؤسسات المدرجة بمؤشر CAC 40 والتي تنشط بسوق باريس للأوراق المالية خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2008 و 2013 ، ولقد أظهرت النتائج أنه لمؤشر العائد على حقوق الملكية ومؤشر القيمة السوقية المضافة قدرة أكبر على تفسير الاختلاف في عوائد الأسهم مقارنة بالمؤشرات الأخرى للأداء المالي، وإلى جانب ذلك، تتفوق القيمة السوقية المضافة على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تفسير عوائد الأسهم، وأظهرت النتائج أن لمؤشر العائد على الأصول وحصة السهم من الأرباح قدرة على تفسير التغير في القيمة الاقتصادية المضافة مقارنة بالمؤشرات التقليدية للأداء المالي، ويتفوق مؤشر القيمة الاقتصادية على المؤشرات الأخرى للأداء المالي في تفسير التغير في القيمة السوقية المضافة.

10- دراسة : مصطفى حامد الحكيم (2017) بعنوان: "دور القياس المتوازن للأداء المالي في زيادة الحصة السوقية للشركات في ظل نظام التكاليف على أساس النشاط:دراسة حالة مجموعة شركات قطاع الدقيق، ولاية الجزيرة، السودان".2

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القياس المتوازن للأداء المالي في زيادة الحصة السوقية للشركات المعتمدة على نظام التكلفة على أساس النشاط، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم اختيار 120 استبانة لعينة ممثلة من العاملين في ثلاث شركات لمنتجات الدقيق شملت كل من (سيقا - سين - ويطا). خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والتكلفة على أساس النشاط تساعد في تقييم وضبط التكاليف، الحصة السوقية ليست أداة رقابية بيد الإدارة بل هي من المؤشرات الهامة التي يأخذ بها كثير من المستثمرين لاتخاذ قرار الاستثمار في الشركة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القياس المتوازن للأداء المالي وزيادة الحصة السوقية للشركات المعتمدة على نظام التكلفة على أساس النشاط. قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها العمل على تطبيق القياس المتوازن بالمنشآت السودانية باعتباره نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية لكون تطبيقه يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي، والاهتمام بجودة المنتجات المقدمة للزبائن لخلق فرص لزيادة حجم الحصة السوقية للشركة.

1 - حسنية صيفي، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

2 - مصطفى حامد الحكيم، دور القياس المتوازن للأداء المالي في زيادة الحصة السوقية للشركات في ظل نظام التكاليف على أساس النشاط:دراسة حالة مجموعة شركات قطاع الدقيق، ولاية الجزيرة، السودان مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد8، العدد1، 2017.

11- دراسة : (2018) إيمان نعمون بعنوان "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء

المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر" 1.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، والمتمثلة في مؤسسة "جيزي" و "موييليس" و "أوريدو"، وكانت فترة الدراسة خلال سنة 2003 إلى غاية سنة 2016 ، ولتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية spss، كما تم مقارنة الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث لسنة 2016، ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

-تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس يؤثر على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، وقد تجلّى ذلك في وجود ارتباط واضح بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء للمؤسسات الثلاث،

-يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل وله أنواع مختلفة، يتم تقييمه بالاعتماد على عدة مؤشرات،

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وأداء تلك المؤسسات، حيث بينت نتائج حساب معامل الارتباط لمختلف المؤسسات

أن قيمته ذات دلالة إحصائية،

وبتالي إظهار أهمية الإستراتيجيات العامة للتنافس في زيادة فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنها تنمي قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على بقية المؤسسات في الصناعة، وبذلك هي تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بهذا الأثر من طرف المسيرين .

12- دراسة : (2018) نبيلة قدور ، حمزة العرابي بعنوان : " المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين

الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -للأدوية حكمة ومؤسسة صيدال مجمع بين مقارنة دراسة" 2.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإطار النظري لآلية المقارنة المرجعية، وإبراز دورها في تقييم وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية عموماً، والمؤسسات الجزائرية خصوصاً من خلال دراسة تطبيقية تم إجرائها على مؤسستين عملاقتين تعملان في نفس القطاع هما (مجمع صيدال) و (مؤسسة حكمة للأدوية) الأردنية، من بين النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

- أن المقارنة المرجعية تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، كما تم تبيان مدى فعاليتها في الكشف عن نقاط الضعف وأسبابها وكيفية تصحيحها ،

1- إيمان نعمون ، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018.

2- نبيلة قدور. حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -للأدوية حكمة ومؤسسة صيدال مجمع بين مقارنة دراسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 5 العدد 2 ديسمبر 2018 ، ص 180-203.

-تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الآليات الحديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأفضل فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة في ظل بيئة تتسم بمنافسة شديدة؛

-المقارنة المرجعية هي عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة بأداء الرائد عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء، وذلك من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها؛

-تساعد المقارنة المرجعية على تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسات والأداء المتوقع مع تحديد أسباب إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها؛

-المقارنة المرجعية مختصة في تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى تابعة لنفس المؤسسة أو لمؤسسات منافسة أخرى؛

-من بين أهم أهداف أسلوب المقارنة المرجعية هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتغيير مناخها الثقافي ودعم إمكانيات الإبداع لديها كما يساعدها على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقل جهد وفي وقت قصير؛

-إن اقتصار مجمع صيدال على المقارنة الداخلية سواء التاريخية منها أو الصناعية في إطار بيانات محلية لتحديد مستوى النمو الذي وصلت إليه قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل، مما يبعتها عن الحافة التنافسية؛

- وجود تفاوت كبير بين المؤسستين فيما يخص جودة المنتجات، حيث أن منتجات مجمع صيدال تتميز بجودة أقل من جودة منتجات نظيرته مؤسسة حكمة للأدوية؛

13-دراسة: (2018) مجيد عبد الحسن ،حميدة شعلان بعنوان: "دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

المالي للشركات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة "1.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المالي للشركات الصناعية متمثلة بالمعمل الكوفة . حيث تم الاعتناء على الاستبيان كأداء للدراسة باستخدام أسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية

(Moduling Equation Structuural) ، وأظهرت النتائج أن :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقارنة المرجعية والاداء المالي على المستوى الكلي،

- هناك علاقة إيجابية وطردية بين المقارنة المرجعية والأداء المالي،

- إمكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء المالي.

14-دراسة (2019): محمد نواف عابد و إياد زملط بعنوان: "أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين".1

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر مؤشرات السيولة ، ومؤشرات الربحية على مؤشرات القيمة السوقية للمصارف المدرجة بورصة فلسطين في الفترة (2010-2017) ، وتحديد أي المؤشرات الأكثر تأثيرا .واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي لاختبارات الفروض وتمت الدراسة على عينة متكونة من 06 مصارف فلسطينية. أظهرت النتائج: وجود أثر لمؤشرات الربحية على مؤشرات الأداء السوقية، باستثناء معدل دوران السهم، وعدم وجود أثر لمؤشرات السيولة النقدية على مؤشرات الأداء السوقية، باستثناء نسبة الاحتياطي النقدي مع كل ، Tobin's Q و(القيمة السوقية ÷ القيمة الدفترية)، بينما كانت العلاقة (طردية) شبة قوية بين مؤشرات الربحية ومؤشرات الأداء السوقية، باستثناء حجم الشركة، وضعيفة بين مؤشرات السيولة النقدية ومؤشرات الأداء السوقية وإن تأثير مؤشرات الربحية على مؤشرات الأداء السوقية كانت أكبر من مؤشرات السيولة.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية الأجنبية والتي لها علاقة وإن جزئيا بموضوع بحثنا ، و نستعرض بشكل مختصر بعض الدراسات السابقة التي أجريت في العديد من دول العالم بترتيب زمني تصاعدي:

1- دراسة : (2011) Hsiao-Ping Chu " توسيع الحصة السوقية كأفضل إستراتيجية لتعظيم الأرباح "

Is enlarging the market share the best strategy for maximizing profits?2 .

هدفت الدراسة إلى تحديد أفضل استراتيجية للسوق يمكن أن تمكن المؤسسة من تحقيق أقصى قدر من الربح، وذلك من خلال دراسة أثر الحصة السوقية في ربحية المؤسسات ، واعتمدت الدراسة هامش الربح التشغيلي كمؤشر لقياس أداء المؤسسة وحصة السوق كمتغير تفسيري وكثافة البحث والتطوير (مصاريف البحث والتطوير/ايراد المبيعات)، وكثافة التسويق (المصاريف البيعية/ايراد المبيعات)، وكثافة الادارة (نفقات الادارة/ايراد المبيعات) باعتبارها المتغيرات الثلاثة لتحليل العلاقة بين الربح والحصة السوقية. واستخدمت الدراسة بيانات ربع سنوية من إجمالي المبيعات للفترة (1998-2008) لحساب الحصة السوقية، أرباح الشركة، كثافة البحث والتطوير، كثافة التسويق، وكثافة الإدارة. ولتحقيق مستوى مقبول من التوازن في البيانات استخدمت الدراسة بيانات ل (101) مؤسسة في تايوان خلال فترة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحصة السوقية لا تعتبر كافية لتعزيز ربحية المؤسسات، إذ بينت النتائج ان الحصة السوقية يجب ان ترتبط بسياسات تسعيرية مناسبة، حيث أن زيادة الحصة السوقية بالتزامن مع زيادة حجم الانفاق على أنشطة البحث والتطوير، وكذلك الانفاق لتحقيق كثافة الادارة، يؤدي إلى زيادة الحصة بطريقة تعزز من ربحية

1 -محمد نواف عابد و إياد زملط، أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الاداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد 12 العدد 01، 2019، ص 114-131.

2 Hsiao-Ping Chu " Is enlarging the market share the best strategy for maximizing profits?: " African Journal of Business Management Vol(2011) . 5(20). pp. 7992-7999

المؤسسات، بينما الزيادة الحاصلة في الحصة السوقية نتيجة سياسات سعرية غير مدروسة قد تؤدي إلى تخفيض ربحية المؤسسات.

2-دراسة : (Gill,A.,Mathur,N(2011) بعنوان: "العوامل التي تؤثر على النمو المحتمل للشركات الكندية".

"Factors that Affect Potential Growth of Canadian Firms¹"

الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد العوامل التي تؤثر على نمو الشركات الكندية ، وقد أجريت على عينة من 164 شركات كندية مدرجة في بورصة (Toronto) ، وكانت فترة الدراسة (03) سنوات من (2008 إلى 2010). وقد طبقت هذه الدراسة أسلوب البيانات الزمنية المقطعية لدراسة العلاقة والأثر بين العوامل (المتغيرات المستقلة) وبين نمو الشركات (المتغير التابع) ، وتُظهر النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة أن النمو المحتمل للشركات الكندية يتأثر بحجم الشركة، نسب السيولة الحالية، ونسب الرافعة المالية، والتدفق النقدي، و العمر، غير أن التدفق النقدي التشغيلي له أثر سلبي على النمو المحتمل للشركات الكندية، وتبين النتائج أن العوامل التي تؤثر على إمكانات النمو تختلف في الصناعات التحويلية وصناعات الخدمات.

3-دراسة: (Christina Sheela, K. Karthikeyan (2012) بعنوان: "الأداء المالي لصناعة الأدوية في الهند باستخدام تحليل DuPont".

"Financial Performance of Pharmaceutical Industry in India using DuPont Analysis"²

هدف الدراسة: تحاول هذه الدراسة أساساً قياس الأداء المالي للمؤسسات الصيدلانية لدى أكبر ثلاث شركات (Dr.Reddy-Ranbaxy-Cipla) وذلك خلال الفترة الزمنية 2003-2012، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس نسب (ROA) ، (ROE) عن طريق تطبيق تحليل نموذج DuPont، بحيث يعتبر تحليل دوبونت للمردودية (ROI) و (ROE) أداة مهمة للحكم على الأداء المالي التشغيلي، فهو يعتمد على تحليل العائد على حقوق المساهمين (ROE) والعائد على الاستثمار (ROI) يقوم العائد على حقوق المساهمين بتقسيم الأداء إلى ثلاثة مكونات: صافي هامش الربح، إجمالي دوران الأصول، ومضاعف حقوق الملكية. عائد الاستثمار يتكون من دوران الأصول وهامش الربح. يتكون عائد الاستثمار من معدل دوران الأصول و نتائج الدراسة: تم التوصل في هذه الدراسة أن مؤسسة Cipla للأدوية أداؤها المالي مرتفع تليها مؤسسة Dr.Reddy ومن ثم Ranbaxy الدوائية. كما تم استنتاج أن كل من مقياسي العائد على حقوق المساهمين والعائد على الاستثمار من المقاييس الأكثر شمولية لربحية المؤسسات.

¹ Gill,A. ,Mathur,N. (2011) : Factors that Affect Potential Growth of Canadian Firms. Journal of Applied Finance & Banking, vol. 1, no. 4,pp107- 123

² Christina Sheela, K. Karthikeyan: Financial Performance of Pharmaceutical Industry in India using DuPont Analysis, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.14, 2012, p. 84-91

4-دراسة: (2012) Evgeni Genchev بعنوان: " تأثيرات الحصة السوقية على ربحية البنوك ".

"Effects of market share on the bank's profitability" 1

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف تأثير الحصة السوقية على مؤشرات الربحية للبنوك في بلغاريا، وقد اعتمد الباحث في التحليل على بيانات مقطعية من 22 بنك للفترة (2006-2010)، لقياس ربحية البنوك باستخدام العائد على حقوق المساهمين (ROE)، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الحصة السوقية وربحية البنوك إيجابية ودالة إحصائية. حيث تزداد ربحية البنوك مع الزيادة في الحصة السوقية، وأوصت الدراسة بضرورة عمل البنوك على زيادة حصتها السوقية، حتى تتمكن من زيادة ربحيتها.

5-دراسة : (2013) Arindam Das and Mahasweta Roy بعنوان: "القيمة الاقتصادية

المضافة والمقاييس المالية التقليدية لأداء الأعمال لشركات السيارات المدرجة في NSE".

" EVA TM and Traditional Financial Measure of Business Performance Stydy on NSE Listed Automobile Companies"2.

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشرات الأداء التقليدية ممثلة في نسب السيولة، الربحية ونسب الكفاءة ومدى قدرتها على قياس أداء المؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة تم حساب القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسات الناشطة في مجال تصنيع السيارات والمدرجة في سوق الهند للأوراق المالية خلال الفترة الزمنية، 2001-2012 ولقد قام الباحثان بقياس مؤشرات السيولة (النسبة الحالية ونسبة السيولة السريعة)، الربحية و الكفاءة و مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسات عينة الدراسة وترتيبها على أساس أدائها وفقا لهذه المؤشرات، ثم تحديد أي مؤشر من بينها الأفضل في قياس أداء هذه المؤشرات.

خلال نتائج الدراسة تبين أن ترتيب المؤسسات بناءً على أدائها وفق مؤشرات السيولة، الربحية والكفاءة يختلف عن ترتيبها وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشرات الربحية والكفاءة ذات دلالة إحصائية موجبة في حين أن مؤشرات السيولة ليس لها أي تأثير على القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسات محل الدراسة.

6-دراسة: (2014) Asifa Kausar et al بعنوان: "هيكل رأس المال وقيمة الشركة: دراسة

تطبيقية في باكستان" 3.

« Capital Structure and Firm Value: Empirical Evidence from Pakistan »

1- Evgeni Genchev, (2012), "Effects of market share on the bank's profitability," **Review of Applied Socio- Economic Research** (Volume 3, Issue 1/ 2012),

2- Arindam Das and Mahasweta Roy, **EVA TM and Traditional Financial Measure of Business Performance Stydy on NSE Listed Automobile Companies**, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 18, 2013.

3 - Kausar, Asifa, Mian Sajid Nazir and Hashim Awais Butt. "Capital Structure and Firm Value: Empirical Evidence from Pakistan." (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر قرارات الهيكل التمويلي من خلال نسب المديونية على قيمة المؤسسة السوقية، من خلال دراسة 197 شركة باكستانية مدرجة في بورصة كاراتشي خلال الفترة 2007-2011 واستعملت الدراسة وأسلوب البيانات الزمنية المقطعية ونموذج الانحدار المتعدد باستخدام تقنية المربعات الصغرى.

وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة سالبة بين الهيكل التمويلي أي نسب المديونية الممثلة بالمتغيرات التالية: نسبة الاقتراض قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول، نسبة القروض طويلة الأجل إلى إجمالي الأصول، مع القيمة السوقية للمؤسسات، في حين كان لحجم المؤسسة مقاسا باللوغارتم حجم الأصول، تأثير ايجابي على القيمة السوقية للمؤسسات.

7-دراسة: (2014) **Vasile Burja, Radu Mărginean** بعنوان: "دراسة العوامل: التي قد تؤثر على الأداء من خلال تحليل Dupont في صناعة الأثاث".

"The study of factors : that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry, 2014"¹

كانت الدراسة في مجال الأداء الاقتصادي والمالي و يعتبر نموذج دوبونت model DuPont أداة مفيدة ومهمة للغاية في الأدبيات والممارسات المتخصصة، بحيث يتم التحليل في هذا النموذج عن طريق تقسيم وتوزيع المردودية المالية وفقا لمعدلات العائد الأخرى مثل العائد على الأصول، الربحية وغيرها، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي بواسطة تحليل دوبونت في خمسة شركات كبيرة رومانية الناشطة في مجال صناعة الأثاث، بحيث تم في الجانب التطبيقي تقديم مجموعة من المؤشرات وكذا حساب المردودية المالية من خلال تحليل ديبونت في أفق زمني بلغ 13 سنة لمراقبة تأثيرات تلك المؤشرات على نسبة الربحية بحيث تم الاعتماد على حساب معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة: استنادا إلى البيانات المالية التي تم تحليلها بواسطة نموذج DuPont، تم العثور على ارتباطات موجبة ملحوظة فيما يتعلق بمعدل دوران الأصول وصافي الدخل، إجمالي الأصول وحقوق الملكية. وبالتالي يمكن القول أنه من بين الطرق لتعزيز مبيعات الشركات في صناعة الأثاث يمكن النظر في ضخ رأس المال الاستثماري بالمخصص لتحسين وزيادة أصول الشركات وهذا من أجل زيادة المردودية المالية والتي تنعكس بالإيجاب على تعظيم نسب الربحية وتحسين مبيعاتها مما يعكس على حصتها في السوق.

8-دراسة: (2014) **Aqil, et al** بعنوان: تأثير حصة السوق على ربحية الشركات المصنعة للسيارات الثقيلة دراسة حالة شركة "Hino Pak Ltd".

"Impact of Market Share on Profitability of Heavy Vehicles Manufacturers-A Case Study of Hino Pak Ltd"²

¹ Vasile Burja, Radu Mărginean : The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry, Procedia Economics and Finance, 16, 2014, p. 213 – 223.

² Aqil Muhammad, Syed Fazal Aziz, Muhammed Dilshad, Seemab Qadeer, (2014)," Impact of Market Share on Profitability of Heavy Vehicles Manufacturers-A Case Study

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الحصة السوقية على ربحية الشركة المصنعة للمركبات الثقيلة، وقد استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة، فتم استخدام شركة (Hino Pak) كحالة دراسية، وقد تم الحصول على بيانات اللازمة لإجراء الدراسة لمدة 15 سنة (1995-2010)، من التقارير المالية السنوية لها، البيانات التي تم استخراجها تتضمن الحصة السوقية للشركة، الربح، العائد على الأصول وهامش صافي الربح. وقد تم قياس الربحية عن طريق الربح السنوي، العائد على هامش الأصول وصافي الربح. المتغير المستقل هو الحصة السوقية والمتغيرات التابعة هي الربح السنوي، العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين وهامش صافي الربح. وتم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لمعرفة أثر الحصة السوقية على المتغيرات التابعة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لمعالجة البيانات، وبينت نتائج تحليل الارتباط والانحدار أن الحصة السوقية لها تأثير كبير على الربح السنوي، والعائد على الأصول وصافي الربح، وهذا يعني أن زيادة حصة السوق، يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة.

9- دراسة: (2014) Moones Ahrari and Mansour Garkaz بعنوان: "دراسة العلاقة بين الحصة السوقية والربحية في بورصة طهران".

"The Study of Relationship between Market share and Profitability in Tehran Stock Exchange"¹

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحصة السوقية للشركات وبين عوائد الأسهم في بورصة طهران، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث، تم اختيار 93 شركة من الشركات العاملة في بورصة طهران خلال عام 2014، وتم دراسة القوائم المالية لها للفترة (2005-2010)، وفي هذا البحث تمثل الحصة السوقية المتغير المستقل، وعوائد الأسهم في سوق الأوراق المالية هو المتغير التابع. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين إجمالي حصتها في السوق وعوائد الأسهم وأيضا بين حصتها في سوق الصناعة وعوائد الأسهم. وتوصل الباحث إلى استنتاج مفاده أن الشركات ذات الحصة السوقية العالية لديها أيضا عوائد مرتفعة على أسهمها.

10- دراسة: (2017) Srivastava india Abhinna بعنوان: "تشخيص الربحية لشركات صناعة الأدوية، تحليل تجريبي للهند".

"Diagnosing Inter Firm Profitability of Pharmaceutical Industry: An Empirical Analysis for India"²

هدفت الدراسة تحليل السوق الصيدلانية في الهند، حيث تحتل الصناعة الصيدلانية الهندية المرتبة الثالثة في العالم من حيث الحجم والجودة ومجموعة الأدوية التي تصنعها، وتكلفة إن إنتاج الأدوية في الهند أقل بكثير من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية و في الدول الأوروبية، وبذلك تمنح ميزة تنافسية للهند على غيرها، و السوق المحلية الحالية

of Hino Pak Ltd, *Journal of Economics and Finance* (IOSR-JEF), 2321-5925. Volume 3, Issue 2. Ver. II (Mar-Apr. 2014), PP 16-20.

1 Moones Ahrari , Mansour Garkaz, " Relation between Stock Market Share and Stock Returns in Tehran Stock Exchange, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. Vol., 3 (SP), 284-286, 2014.

2-Srivastava india Abhinna, (2017)K "Diagnosing Inter Firm Profitability of Pharmaceutical Industry: an Empirical Analysis for India", *Int J Cur Rev, Section: Technology Sci. Journal*, Vol 9, Issue 9, May 2017

لصناعة الأدوية الهندية تبلغ قيمتها 13.8 مليار دولار أمريكي، وتركز هذه الدراسة على مقارنة ربحية شركات الصناعات الدوائية في الهند والاستراتيجيات التنافسية لها ، حيث تم دراسة تأثير إستراتيجية تخفيض السعر على الحصة السوقية في شركات الصناعة الدوائية، وقد تم اختيار أفضل خمس شركات أدوية في الهند للدراسة، استناداً إلى حجم القيمة السوقية الحالية. وقد تم تحليل قيم الربحية بهذه الشركات وتصنيفها على أساس الأداء المركب خلال الفترة (2012-2016) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الحصة السوقية تؤدي إلى تحسين ربحية شركات الصناعة الدوائية الهندية.

المطلب الثالث : تحليل الدراسات السابقة

يمكن التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاستفادة منها من خلال العناصر الرئيسية التالية:

✓ تحليل مجتمع وعينة الدراسة

✓ تحليل أدوات ومنهجية الدراسة

✓ تحليل أهم النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول :تحليل مجتمع وعينة الدراسة

ركزت أغلب الدراسات السابقة الأجنبية والعربية على دراسة عينة من المؤسسات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية والتي تنشط في بلد واحد، أو أكثر ، وكانت عينة الدراسة كبيرة لسهولة الحصول على البيانات، على عكس الدراسات الوطنية كون الجزائر لا تمتلك سوق مالي قائم بذاته وبالتالي يوجد نقص وندرة في الحصول على المعلومات والبيانات، لذلك اكتفت اغلب الدراسات الوطنية بدراسة عينات صغيرة الحجم ، كذلك اغلب الدراسات اعتمدت على دراسة مؤسسات مختلفة النشاط(ليست في نفس القطاع)، كدراسة (قراش محمد2015) و (عبد الوهاب دادن وعبد الغني دادن 2012) و (بوصبع هناء،صاري محمد2016)خاصة في دراسة متغيرات الأداء والأداء المالي ، أما نحن في دراستنا اعتمدنا على دراسة مجموعة من المؤسسات تنشط في نفس القطاع (متنافسة) من خلال عينة مكونة من 34 مؤسسة اقتصادية لصناعة الانابيب البلاستيكية بالجزائر ، وهذا خاصة لما تتعلق الدراسة بمجال المقارنة والتنافسية ، وكذلك اغلب الدراسات اتجهت إلى القطاع المصري خاصة الدراسات العربية كدراسة (عز الدين مصطفى الكور2011)، و (وهيبة رمضان و إبراهيم فضل 2015)،

الفرع الثاني :تحليل أدوات ومنهجية الدراسة

لجأت أغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة إلى الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين متغيرات الأداء المالي ومتغيرات الاستراتيجيات التنافسية ، والكثير من الدراسات لجأت إلى أسلوب البيانات الزمنية المقطعية (Panel Data) ، وهذا نظرا للمزايا العديدة التي يوفرها هذا الأسلوب في تحليل البيانات ، وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من

الدراسات السابقة في اختيارها لأسلوب البيانات الزمنية المقطعية لتحليل العلاقة القياسية بين متغيرات الدراسة، مثل دراسة (Gill, A., Mathur, N2011) و (Asifa Kausar et al2014).

أما فيما يخص المقاييس المستعملة في التعبير عن متغيرات الدراسة الخاصة بالأداء المالي للمؤسسات، فأغلب الدراسات الأجنبية اعتمدت على النسب السوقية بسبب المصدقية التي تتمتع بها و توفرها الأسواق المالية المقيدة فيها ودرجة الإفصاح الكبير التي تميزها، أما في ما يخص الدراسات السابقة المحلية والعربية فقد تنوعت وتعددت، فمن الدراسات من اكتفى باستعمال المؤشرات المحاسبية ومنها ما اعتمد على المؤشرات السوقية ومنها من اعتمد على كليهما، ونحن في دراستنا لم نعتمد على المؤشرات السوقية (انعدام السوق المالي) في الجزائر خاصة لما تكون الدراسة تتعلق بمؤسسات تنشط في نفس القطاع،

و أما في ما يخص عدد النسب المستخدمة في قياس الأداء المالي، فتوجد دراسات اعتمدت على عدد كبير من النسب لقياسه كدراسة (عبد الوهاب دادن وعبد الغني دادن 2012) التي اعتمدت على 20 نسبة مالية لتفسير الأداء المالي كنتيجة عامة تم اختصار عدد المتغيرات المتحركة في الأداء المالي من 20 متغير إلى 6 متغيرات ومنهم من اعتمد على مزيج من المقاييس التقليدية والحديثة لتفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مثل دراسة: (Arindam Das and Mahasweta Roy 2013) من خلال المقارنة بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشرات الأداء التقليدية ممثلة في نسب السيولة، الربحية ونسب الكفاءة ومدى قدرتها على قياس أداء المؤسسات، ودراسة (شنين عبد النور و زرقون محمد 2015) وتم التوصل إلى أن المؤشرات التقليدية هي الأكثر قدرة على تفسير التغيرات في عوائد الأسهم التي تعبر عن الأداء المالي، وخاصة منها نسب الربحية التي تجاوزت قوة التفسير فيها 50%، وهذا مقارنة بالمؤشرات الحديثة التي لم تتجاوز فيها نسبة التفسير 14%، أما نحن اکتفينا بدراسة خمس نسب تعكس الأداء المالي والمتمثلة في (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية، وحجم المؤسسة)، وهذه من أهم واغلب النسب المتفق عليها في الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (دادن عبد الوهاب و حفصي رشيد 2014) و (طلال الكسار ومراد كواشي 2015)، و (بوصبع هناء، صاري محمد 2016) و (محمد نواف عابد و إباد زملط 2019) و (Arindam Das and Mahasweta Roy 2013)

أما فيما يخص المقاييس المستعملة في التعبير عن متغيرات الدراسة الخاصة بالاستراتيجيات التنافسية، فأغلب الدراسات العربية والوطنية اعتمدت على الحصة السوقية (نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات قطاع الصناعة ككل)، في التعبير عن الاستراتيجيات التنافسية والنمو، كدراسة (إيمان نعمون 2018) تم تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية من خلال مقارنة الحصة السوقية للمؤسسات الثلاث التابعة لقطاع الهاتف النقال في الجزائر والمتمثلة في مؤسسة "جيزي" و "موبيليس" و "أوريدو"، وكذلك دراسة (أيمن علي سليمان 2017) من خلال أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة، أما الدراسات التطبيقية الأجنبية نجد دراسة (Mishra and Chandra, 2010) فتم قياس استراتيجيات النمو والتوسع من خلال الحصة السوقية كمتغير تابع، ودراسة: (Hsiao-Ping Chu 2011) توسيع الحصة السوقية كأفضل إستراتيجية لتعظيم الأرباح، ودراسة (Srivastava india Abhinna 2017) حيث تم دراسة

تأثير إستراتيجية تخفيض السعر من خلال على ربحية مؤسسات الصناعة الدوائية الهندية. وفيما يخص دراستنا فاعتمدنا في تحليل الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات صناعة الانابيب البلاستيكية بالجزائر على مؤشر الحصة السوقية لتفسير الوضع التنافسي لهذه المؤسسات .

و في ما يخص الدراسات السابقة التي اعتمدت على المقارنات المرجعية البانشاركينغ لقياس الأداء والأداء المالي نجد دراسة (صالح بلاسكة، نور الدين مزيان 2013) و دراسة (نبيلة قدور ، حمزة العراي 2018) ودراسة (مجيد عبد الحسن ، حميدة شعلان . 2018) وتمت المقارنة بين مؤسستين تعملان في نفس النشاط إحداهما رائدة في المجال وتم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات المالية ومقارنتها مع المؤسستين وقد خلصت إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات،

وفي دراستنا اعتمدنا على عينة من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتمت المقارنة بينهم من خلال مقاييس مالية وأخذنا أهم مؤسسة في هذا القطاع كنموذج يتم الاقتداء به ، وهي المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES).

الفرع الثالث: تحليل أهم النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسات السابقة والتي تتشابهت مع أهداف بحثنا ولو جزئيا ، سواء الأجنبية أو العربية و الوطنية إلى نتائج متفاوتة من حيث قياس الأداء المالي و الاستراتيجيات التنافسية حيث: بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة واثري ايجابي (طردي) ومنها ما تم التوصل إلى نتائج عكسية ومنها ما توصل الى عدم وجود أي علاقة ارتباط و تأثير ، وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها ، نوع المتغيرات المستعملة في القياس و حسب العينة مختارة وكذلك فترة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في التحليل والقياس ،

فمن الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا و تأثير ايجابي نجد ، دراسة

(Evgeni Genchev , 2012) و (Aqil, et al 2014) و (Moones Ahrari et , 2014) و (Garkaz) و (وهيبة رمضان و المولى 2015) و (بوصبع هناء، صاري محمد 2016) و (مصطفى حامد الحكيم 2017) و (Srivastava india Abhinna 2017,) .

أما الدراسات التي كانت نتائج متغيراتها مختلفة بين (علاقة موجبة و علاقة سالبة او لا يوجد اثر) ، نجد دراسة (Mishra and Chandra, 2010) و (Hsiao-Ping Chu . 2011) و (Asifa Kausar et al 2014) و (إيمان نعمون، 2018) .

يستخلص من الدراسات السابقة ما يلي :

➤ تختلف نتائج الدراسات السابقة على حسب الأسلوب القياسي المستخدم ، وكذلك حسب حجم ونوع العينة المدروسة و ونوع القطاع (مالي ، صناعي ، خدماتي)،

- اعتمدت بعض الدراسات السابقة على دراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الأداء المالي ومتغيرات والاستراتيجيات التنافسية في اتجاه واحد ، وعدم فهم لاتجاه السببية بين المتغيرات ، في حين أن نتائج الواقع قد تشير إلى أن المتغيرات تتحرك مع بعضها البعض ،
- اعتمدت اغلب الدراسات على دراسة العلاقة و الأثر بين الاستراتيجيات التنافسية كمتغير مستغل والأداء المالي كمتغير تابع ، أما دراستنا فكانت في الاتجاه المعاكس ،
- حسب ما تم الاطلاع عليه من طرف الباحثة من دراسات سابقة خلال السنوات الأخيرة وعلى المستوى المحلي و التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث ، فان اغلب الدراسات اعتمدت على دراسة مقارنة بين مؤسستين أو أكثر (حجم العينة صغير) على العكس اعتمدت دراستنا على مقارنة مجموعة من المؤسسات الصناعية والتي تنشط في نفس المجال .

الفرع الرابع: المساهمة الإضافية للبحث

- **على صعيد الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء المالي وأثره على الإستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ لعينة من المؤسسات الجزائرية ، وتم تحليل الأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة ومقارنته مع أهم مؤسسة في السوق الجزائري باعتبارها رائدة في المجال .
- **على صعيد المتغيرات:** في هذه الدراسة تم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من النسب المالية التي تعكس مستوى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وهي (نسب الربحية - نسب السيولة - نسب النشاط - نسب المديونية بالإضافة إلى حجم المؤسسة) ، تم اعتمادهم كمتغيرات مستقلة وتم قياس وتحليل الإستراتيجية التنافسية من خلال (الحصة السوقية) التي تترجم فعالية الإستراتيجية التنافسية كمتغير تابع.
- **على صعيد البعد المكاني:** استهدفت هذه الدراسة قطاع الصناعات التحويلية للبلاستيك وبالتحديد صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر، وتمثلت عينة الدراسة ب (34) مؤسسة صغيرة ومتوسطة لصناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر ، موزعة عبر كامل التراب الوطني ، وتم اخذ المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) كنموذج باعتبارها رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر.
- **على صعيد البعد الزمني:** امتدت فترة الدراسة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 و تمثلت في خمس سنوات.

- على صعيد الأدوات: استخدمت الدراسة حزم السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) ، والتي اكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا خصوصا في الدراسات الاقتصادية ، كونها تأخذ بعين الاعتبار أثر تغير الزمن واثـر تغير الوحدات المقطعية (المؤسسات)، وتم باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Eviews10).

المبحث الثاني: التعريف بالإطار القياسي المتبع في الدراسة.

تعتمد أغلبية الدراسات التطبيقية على أدوات الاقتصاد القياسي، وعلى هذا الأساس سوف نحاول تسليط الضوء على الأدوات الأساسية المتبعة في تحليل هذه الدراسة التطبيقية، والمتمثلة في نماذج السلاسل الزمنية المقطعية (بيانات البانل)، لأجل هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية، والنماذج الأساسية المستخدمة في تقديرها، ولقد تعددت النماذج التي يمكن دراستها عن طريق بيانات البانل مع مرور السنوات وتطورت هذه المقاييس، فكان من بينها نموذج التأثيرات التجميعية (Pooled Regression)، و نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effect Model) و نموذج التأثيرات العشوائية (Random Effect Mode)، ويتم الاختيار والمفاضلة بين هذه النماذج الثلاث لتحديد النموذج الأمثل والذي يمثل العلاقة بشكل جيد، باستخدام مجموعة من الطرق من خلال اختبار فيشر (Test Fisher) واختبار مضاعف لاقترانج (LM Lagrange Multiplier) واختبار (Hausman)، وقبل ذلك نقوم باختبار التجانس ل: (Hsiao) لمعرفة مدى تجانس معاملات النموذج المقدر و سنقوم بتوضيح أهم هذه المفاهيم والمقاييس والتي تستعمل في تطبيقات نماذج البانل.

المطلب الأول: مفهوم بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data)

الفرع الأول: تعريف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية

تعرف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية بمجموعة البيانات التي تجمع بين خصائص كل من البيانات المقطعية والسلاسل الزمنية، فالبيانات المقطعية تصف سلوك عدد من المفردات أو الوحدات المقطعية عند فترة زمنية واحدة، بينما تصف بيانات السلسلة الزمنية سلوك مفردة واحدة خلال فترة زمنية معينة¹، فإذا كانت هذه الوحدات لها نفس عدد المشاهدات يسمى النموذج في هذه الحالة نموذج متوازن (balanced panel)، أما إذا غابت بعض المشاهدات من بعض الوحدات يسمى النموذج في هذه الحالة بالنموذج غير المتوازن (unbalanced panel).²

ويقصد ببيانات بانل المشاهدات المقطعية، مثل (الدول، الولايات، الشركات، الأسر...) المرصودة عبر فترة زمنية معينة، أي دمج البيانات المقطعية مع الزمنية في آن واحد³.

استطاعت نماذج بانل في الآونة الأخيرة أن تكسب اهتماما كبيرا خصوصا في الدراسات الاقتصادية، نظرا لأنها تأخذ في الاعتبار أثر تغير الزمن وأثر تغير الاختلاف بين الوحدات المقطعية على حد سواء، وبالتالي يأخذ النموذج العام لهذا النوع من البيانات الصيغة الرياضية التالية :

¹ كركيا يحي الجمال، اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 21، ص 272

² Bourbonnais R., *Econométrie Cours et Exercices Corrigés*, 9^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2015, p 346

³ Frees. A, Kim, *Longitudinal and Panel Data*, University of Wisconsin, Madison, 2007, p.02.

$$y_{it} = \alpha_{it} + \sum_{j=1}^k \beta_{jit} x_{jit} + \varepsilon_{it} \dots \dots \dots (1)$$

$i = 1, 2, \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T$

حيث:

y_{it} : تمثل قيمة المتغير التابع للملاحظة i عند الفترة الزمنية t .

α_{it} : تمثل نقطة التقاطع في الملاحظة i عند الفترة الزمنية t ، وهي تظهر الأثر الفردي حيث تحتوي على الحد الثابت للمتغيرات الخاصة بالأفراد.

K : عدد المتغيرات المفسرة (المستقلة) محل الدراسة

β_{jit} : تمثل قيمة ميل خط الانحدار، للمتغير (المستقل) المفسر j في الملاحظة i عند الفترة الزمنية t .

$x_{j(it)}$: تمثل قيمة المتغير المفسر (المستقل) j في الملاحظة i عند الفترة الزمنية t .

ε_{it} : تمثل حد الخطأ في الملاحظة i عند الفترة الزمنية t ، وهذه القيمة تشمل الفرضيتين:

$$E(\varepsilon_{it})=0 \text{ و } \text{var}(\varepsilon_{it})= \varepsilon \sigma^2= \text{constant}$$

والجددير بالذكر، بأن هناك عدة تسميات لبيانات البائل فقد تسمى بالبيانات المدججة والتي تشتمل على أعداد

كبيرة من المفردات، كما قد تسمى أيضا ببيانات (Longitudinal Data) عندما تحتوي على سلاسل زمنية طويلة،

وأى من هذه التسميات متماثل، بحيث أن استخدامها في الأدب التطبيقي كان عاما والتسمية التي سنعتمد عليها في

دراستنا ستكون بيانات البائل (Panel Data) 1.

الفرع الثاني: أهمية ومميزات استخدام معطيات البائل (Panel Data)

أولا : أهمية استخدام معطيات البائل (Panel Data)

إن التقدير حسب هذه البيانات يعطي نتائج أكثر دقة لأنها تأخذ بعين الاعتبار المعلومات ذات البعد الزمني في السلسلة الزمنية وكذلك البعد المقطعي في الوحدات المختلفة، لذلك يمكن القول بأن معطيات البائل تتمتع ببعد مضاعف بعد زمني وبعد فردي، هذا ما جعل دراستها الميدانية أكثر فعالية ونشاط في الاقتصاد القياسي وبالتالي فهي تكتسي أهمية بالغة نوجزها في النقاط التالية²:

- يسمح هذا النوع من المعطيات للباحث بدراسة الاختلافات والفوارق في السلوك بين الأفراد، بحيث أن البعد المضاعف الذي تتمتع به بيانات البائل يمكن ترجمته على أنه بعد مضاعف للمعلومة المتوفرة أكثر من تلك المقطعية أو الزمنية، وبالتالي إمكانية الحصول على تقديرات ذات ثقة أعلى، كما أن مشكلة الارتباط المشترك بين المتغيرات تكون أقل حدة من بيانات السلاسل الزمنية.

- تتميز بيانات البائل عن غيرها بعدد أكبر من درجات الحرية وكذلك بكفاءة أفضل، وهذا ما يؤثر إيجابيا على دقة

1 -Free. A and Kim, **Longitudinal and Panel Data**, University of Wisconsin, Madison, 2007, p 02.

2 -William Green, **Econometric Analysis**, 5 ed, New Jersey, Prentice Hall, Apper Saddle River, 2003, p 272

المقدرات.

- تعتبر معطيات البانل الإطار الملائم لتطور تقنيات التقدير والنتائج النظرية.
- فمن خلاف السلاسل الزمنية للاقتصاد، فإن نماذج البانل تجعل من الممكن تحليل السلوك عند مستوى الوحدات الفردية مع ضبط انعدام التجانس بينها، لأن كل واحد من المصادر الهامة لانعدام ثبات التجانس لبيانات المقطع العرضي هو حذف معلومات ثابتة نسبياً من الوحدات الفردية، ومن هنا تظهر أهمية استخدام بيانات البانل بأنها تأخذ بعين الاعتبار ما يسمى "بعدم التجانس أو الاختلاف غير الملحوظ" الخاص بمفردات العينة سواء المقطعية أو الزمنية¹.

ثانياً: مميزات نماذج بانل .

يتفوق تحليل بانل على تحليل البيانات الزمنية بمفردها أو البيانات المقطعية بمفردها، بالعديد من المزايا نختصرها في ما يلي²:

- التحكم في التباين الفردي، الذي قد يظهر في حالة البيانات المقطعية أو الزمنية، والذي يفضي إلى نتائج متحيزة؛

- تتضمن بيانات بانل محتوى معلوماتي، أكثر من تلك التي في المقطعية أو الزمنية، و بالتالي إمكانية الحصول على تقديرات ذات ثقة أعلى، كما أن مشكلة الارتباط المشترك بين المتغيرات تكون أقل حدة من بيانات السلاسل الزمنية، ومن جانب آخر، تتميز بيانات بانل عن غيرها بعدد أكبر من درجات الحرية و كذلك بكفاءة أفضل؛
- توفر نماذج بانل إمكانية أفضل لدراسة ديناميكية التعديل، التي قد تخفيها البيانات المقطعية، كما أنها أيضاً تعتبر مناسبة لدراسة فترات الحالات الاقتصادية، مثل البطالة، الفقر و النمو و غيرها. ومن جهة أخرى، يمكن من خلال بيانات بانل الربط بين سلوكيات مفردات العينة من نقطة زمنية لأخرى؛

- تساهم في الحد من إمكانية ظهور مشكلة المتغيرات المهملة، الناتجة عن خصائص المفردات غير المشاهدة، والتي تقود عادة إلى تقديرات متحيزة، و استخدام بيانات بانل تأخذ في الاعتبار ما يوصف " بعدم التجانس أو الاختلاف غير الملحوظ " الخاص بمفردات العينة سواء المقطعية أو الزمنية؛

- تساعد هذه النماذج في منع ظهور مشكلة انعدام ثبات تباين حد الخطأ Heteroscedasticity الشائعة الظهور عند استخدام بيانات المقطع العرضي في تقدير النماذج القياسية³.

1- Peracchi. F, **Econometrics**, England, John Wiley et Sons LTD, 2001, p 397.

2- وليد بوتياح "، دراسة مقارنة لدوال الاستثمار في البلدان المغاربية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007ص.34

3- Hsiao C., **Analysis of panel Data**, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, p.12

الفرع الثالث: صعوبات نماذج البانل (Panel Data)

مشكل النقاط البعيدة والملاحظات المفقودة، نظرا للعدد الكبير للملاحظات في معطيات البانل فان احتمال

احتوائها على نقاط أو ملاحظات بعيدة يكون كبيرا فقد بين Huber(1981) :

- أن وجود 3% فقط من القيم غير المرغوبة في العينة يكون كافيا للتأثير على معنوية ودقة المقدرات و التغيير في قيمتها ، ولهذا يجب معالجتها أو التخلص منها .

- هناك مشكلة أخرى يمكن مصادفتها عند استخدام معطيات البانل ، تتمثل في غياب بعض الملاحظات في العينة المدروسة حيث يجب التنويه إلى انه إذا كان سلوك (تصرف) الأفراد الموجودين في العينة يختلف عن سلوك الأفراد الغائبين عنها فان التقديرات المتحصل عليها انطلاقا من العينة لا يمكن تعميمها على المجتمع و بالتالي يجب تصحيحها .

- يمكن تفادي هذه المشاكل عن طريق صقل العينات ، يعني هذا التخلص من كل الملاحظات الخاصة بفرد معين ولا يملكها الأفراد الآخرون ، ومن ذلك فان عملية صقل العينة تؤدي إلى إلغاء نسبة كبيرة من الملاحظات أي فقدان معلومات كثيرة وعليه الحصول على مقدرات متحيزة وغير دقيقة .

المطلب الثاني: نماذج وطرق التقدير (Panel Data)

الفرع الأول: اختبار التجانس

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة مدى تجانس معاملات النموذج المقدر من خلال عينة مكونة من T فترة زمنية لـ

N مفردة في المجموعة، كما نفرض أن المسار Y_{it} معرف بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta_i' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

كما أن حد الأخطاء ε_{it} يفترض أنها مستقلة ومتماثلة التوزيع بمتوسط معدوم وتباين يساوي σ_t^2 ، كما يفترض أن المعلمات α_i و β_i في النموذج يمكن أن تختلف في البعد الفردي وأنها ثابتة في الزمن. عند هذا المستوى هناك عدة صيغ ممكنة على النحو التالي:

$$1- \text{تطابق الثوابت } \alpha_i \text{ وشعاع المعلمات } \beta_i \text{ بحيث: } \forall i \in [1, N] \beta_i = \beta , \alpha_i = \alpha ,$$

فيكون لدينا نموذج بانل متجانس.

2- الثوابت α_i وشعاع المعلمات β_i تكون مختلفة حسب الأفراد، فيكون لدينا عدد N نموذج مختلف.

1 - قليل زينب ،تأثير أنظمة سعر الصرف على النمو الاقتصادي دراسة قياسية على مجموعة من الدول النامية باستخدام بيانات البانل في الفترة 1980-2013، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد النقدي المالي ،جامعة تلمسان ،2016،ص 221.

3- الثوابت α_i تكون متطابقة $\forall i \in [1, N], \alpha_i = \alpha$ ، بينما أشعة المعلمات β_i تختلف بين المفردات. في هذه الحالة، كل معلمات النموذج باستثناء الثوابت تكون مختلفة حسب المفردات، يكون لدينا عدد N نموذج مختلف.

4- شعاع المعلمات β_i متطابقة $\forall i \in [1, N] \beta_i = \beta$ في حين الثوابت α_i تختلف حسب المفردات نحصل في هذه الحالة على نموذج التأثيرات الفردية.

أولاً: اختبار التجانس الكلي:

تتمثل الخطوة الأولى في اختبار فرضية بنية التجانس العام القائمة على تطابق الثوابت β_i وتمائل شعاع المعاملات α_i بحيث أن: $\forall i \in [1, N] \beta_i = \beta, \alpha_i = \alpha$ نستخدم إحصائية Fisher ويرمز لها بالرمز F_1 لاختبار التجانس الكلي للنموذج والتي تتبع توزيع Fisher مع $(N-1)(K+1)$ و $NT-N(K+1)$ درجة حرية، ويتم كتابتها بالصيغة التالية¹:

$$F_1 = \frac{(SCR_{1,c} - SCR_1) / [(N-1)(K+1)]}{SCR_1 / [NT - N(K+1)]}$$

حيث أن:

SCR_1 : يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج، و $SCR_{1,c}$ يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج المقيد:

$$Y_{it} = \alpha + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

أما نتائج هذا الاختبار فتكون كالتالي:

- قبول الفرضية H_0 المتجانس وبالتالي يتم الحصول على نموذج بانل متجانس كلياً
- وفي حالة رفض فرضية العدم، ننتقل إلى الخطوة الثانية التي تتمثل في تحديد إذا كان عدم

التجانس مصدره المعاملات β_i .

ثانياً: اختبار تجانس المعلمات B_i .

تتمثل هذه الخطوة في اختبار المساواة بالنسبة لكل المفردات ل k مركبة للأشعة β_i وتعطي الفرضية العدمية الصيغة التالية²:

¹حركاتي نبيل، تحليل قرارات التمويل وأثرها على ربحية وقيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الاسواق المالية للفترة 2007-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص 199.

²: Christophe Hurlin, « L'économétrie des données de panel ; Modèles linéaires simples », Ecole doctorale edocif, Séminaire méthodologique, p.15

$$H_0^2: \beta_i = \beta \dots \dots \dots \forall i \in [1, N]$$

نستخدم إحصائية Fisher ويرمز لها بالرمز F_2 لتجانس المعلمات β_i والتي تتبع توزيع Fisher مع $K(N-1)$ و $(K+1)N-T$ درجة حرية ، ويتم كتابتها بالصيغة التالية:

$$F_2 = \frac{(SCR_{1,c'} - SCR_1) / [(N - 1)K]}{SCR_1 / [NT - N(K + 1)]}$$

SCR_1 : يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج ، و $SCR_{1,c'}$ يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج المقيد (نموذج الآثار الفردية):

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

إذا تم رفض الفرضية الصفرية H_0 تجانس معاملات النموذج β_i فإن ذلك يؤدي إلى رفض بنية نموذج البائل لأن في هذه الحالة تكون الثوابت α_i فقط، التي من الممكن أن تكون متماثلة بين المفردات وصيغة النموذج تكون على النحو التالي

$$Y_{it} = \alpha + \beta_i' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

ويتم تقدير المعلمات β_i باستخدام النماذج المختلفة مفردة بمفردة في المقابل، فإنه إذا تم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على تجانس المعاملات β_i فإننا نقوم بالاحتفاظ بنموذج بانل ونقوم بالبحث في الخطوة التالية حول تجانس الثوابت α_i .
ثالثاً: اختبار تجانس الثوابت α_i .

تتضمن هذه الخطوة الثالثة القيام باختبار مساواة الثوابت الفردية في ظل فرضية مساواة المعاملات β_i لكل المفردات، بحيث تعطى الفرضية العدمية بالصيغة التالية:1:

$$H_0^3: \alpha_i = \alpha \dots \dots \dots \forall i \in [1, N]$$

أما إحصائية Fisher (F3) لاختبار تجانس الثوابت α_i فهي تتبع توزيع Fisher مع $(N-1)$ و $N(T-1)-K$ درجة الحرية وتكتب بالصيغة عمى الشكل التالي:

disponible sur: https://www.univ-orleans.fr/deg/masters/ESA/CH/CoursPanel_Chap1.pdf, (Consulté le 10/12/2019)

1-حركاتي نبيل، تحليل قرارات التمويل وأثرها على ربحية وقيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الاسواق المالية للفترة 2007-2015، مرجع سبق ذكره، ص237.

$$F_3 = \frac{(SCR_{1,c} - SCR_{1,c'}) / [(N - 1)]}{SCR_{1,c'} / [N(T - 1) - K]}$$

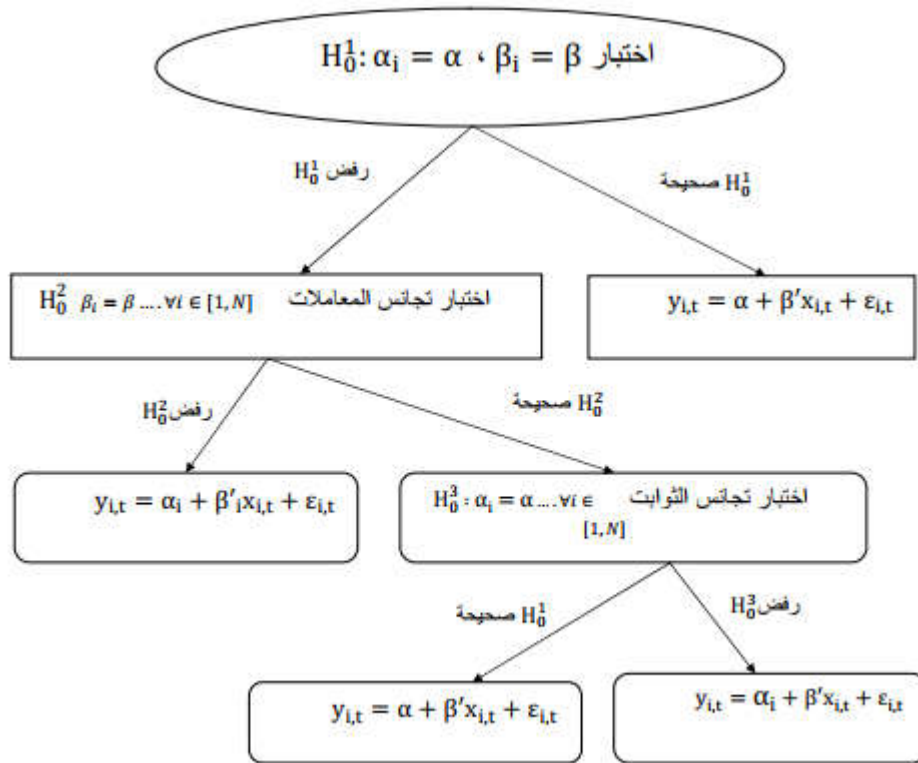
$SCR_{1,c'}$: يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج تحت فرضية $\beta_i = \beta$ (نموذج الآثار الفردية) و $SCR_{1,c}$ يمثل مجموع مربعات البواقي للنموذج المقيد (النموذج التجميعي):

$$Y_{it} = \alpha + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

في حالة رفض فرضية العدم H_0 لتجانس الثوابت α_i نحصل على نموذج البانل مع التأثيرات الفردية، ويمثل بالصيغة التالية:

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta' X_{it} + \varepsilon_{it}$$

لتميز هذه الحالات المختلفة ولتحديد نموذج بانل نلجأ إلى اختبار التجانس، الخطوات العامة للاختبار المقترح من قبل Hsiao (1986) موضحة في الشكل التالي:
الشكل رقم (4-1): خطوات ومراحل اختبار التجانس



Source : Christophe Hurlin, Op.cit, p11.

الفرع الثاني: النماذج الأساسية لتحليل بيانات (Panel Data)

نماذج بيانات البانل تضم الصياغة الأساسية لانحدارات البانل والمقدمة من طرف قرين Green, 1993، ثلاث نماذج ممكنة تبعاً لاختلاف الأثر الفردي لكل وحدة مقطعية α_i (Individual Effect)، ويفترض أن يكون هذا الأثر ثابتاً عبر الزمن وخصوصاً بكل وحدة مقطعية، فإذا كان الأثر الفردي α_i هو نفسه من أجل جميع الوحدات المقطعية فإن النموذج هو نموذج الانحدار التجميعي (Pooled Regression) ويتم تقديره حسب طريقة المربعات الصغرى العادية (Ordinary Least Square) OLS، أما في حالة اختلاف الأثر الفردي α_i عبر الوحدات المقطعية فإن النموذج يتجزأ إلى نموذجين أساسيين:

نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effect Model) ونموذج التأثيرات العشوائية (Random Effect Mode) تأتي نماذج بيانات السلاسل الزمنية المقطعية في ثلاثة أشكال رئيسية تتمثل في نموذج الانحدار التجميعي، نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية، يتم استعمالها عند تقارب الآثار والمميزات الفردية بين وحدات الدراسة، لذا سوف نأتي لشرح هذه النماذج الثلاثة، ثم نقوم بذكر أساليب الاختيار بينها في الآتي:

أولاً: نموذج الانحدار التجميعي (المشترك): "The pooled regression"

يعتبر نموذج الانحدار التجميعي من أبسط نماذج بيانات البانل حيث تكون فيه جميع المعاملات $\beta_0(i)$ و β_j ثابتة لجميع الفترات الزمنية، وبالنسبة لكل الوحدات (يهمل أي تأثير للزمن)، وبالتالي فهو ممثل بالصيغة الرياضية التالية:1

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i = 1, 2, \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T$$

يفترض في هذا النموذج تجانس تباينات حدود الخطأ العشوائي بين الوحدات محل الدراسة مع وجود تغير قدره صفر بين هذه الوحدات. ويفترض في هذا النموذج أيضاً ثبات معاملات الحد الثابت ومعاملات الميل لكل الوحدات، وعبر الزمن. ويفترض في هذا النموذج كذلك أنه يفني بكل الافتراضات المعيارية لنموذج الانحدار الخطي متعدد المتغيرات، وبالتالي فإن النموذج محل العرض يتم تقديره بواسطة طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) بعد أن ترتب القيم الخاصة بالمتغير التابع والمتغير أو المتغيرات المفسرة بدءاً من أول مجموعة بيانات مقطعية وهكذا، وبمجم مشاهدات مقداره $2(T \times N)$.

1- زكريا يحيى الجمال، "إختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية"، المجلة العراقية للعلوم الاحصائية، بغداد، 2012، ص270.

2 - مجدي الشوربجي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011، ص2015.

ثانيا: نموذج التأثيرات الثابتة "The fixed effects model"

في نموذج التأثيرات الثابتة يكون الهدف هو معرفة سلوك كل مجموعة بيانات مقطعية على حدة من خلال جعل معلمة القطع β_0 تتفاوت من مجموعة إلى أخرى مع بقاء معاملات الميل β_j ثابتة لكل مجموعة (بيانات مقطعية) أي سوف نتعامل مع حالة عدم التجانس في التباين بين المجاميع وعليه فان نموذج التأثيرات الثابتة يكون بالصيغة الآتية 1:

$$y_{it} = \beta_{0(i)} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + \varepsilon_{it} \quad i = 1, 2, \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T$$

حيث أن $E(\varepsilon_{it})=0$ و $var(\varepsilon_{it})=\sigma\varepsilon^2$. يقصد بمصطلح التأثيرات الثابتة بأن المعلمة β_0 لكل مجموعة بيانات مقطعية لا تتغير خلال الزمن، وإنما يكون التغير فقط في مجاميع البيانات المقطعية. ولغرض تقدير معاملات هذا النموذج تستخدم عادة متغيرات وهمية بعدد $(N-1)$ لكي يتم تجنب التعددية الخطية التامة، ثم تستخدم طريقة المربعات الصغرى العادية، يطلق على نموذج التأثيرات الثابتة نموذج المربعات الصغرى للمتغيرات الوهمية (LSDV).

ثالثا: نموذج التأثيرات العشوائية "The random effects model"

يعتبر نموذج التأثيرات العشوائية مناسباً للتقدير في حالة وجود خلل في شروط نموذج التأثيرات الثابتة، في نموذج التأثيرات العشوائية سوف يعامل معامل القطع $\beta_0(i)$ كمتغير عشوائي له معدل مقداره u أي:

$$\beta_{0(i)} = u + v_i \quad i = 1, 2, \dots, N$$

وبتعويض معامل القطع في النموذج العام لبيانات البانل نحصل على نموذج التأثيرات العشوائية و بالشكل الآتي:

$$y_{it} = u + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{j(it)} + v_i + \varepsilon_{it} \quad i = 1, 2, \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T$$

من أجل تقدير معاملات نموذج التأثيرات العشوائية بشكل صحيح عادة ما تستخدم طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS).

المطلب الثالث: أساليب اختيار النموذج الأمثل لمعطيات بانل (Panel Data)

من اجل المفاضلة بين النماذج الثلاثة السابقة نستخدم الاختبارات التالية:

الفرع الأول: إختبار فيشر (Test Fisher)

إن اختبار إحصائية F-Test للمقارنة بين تقدير نموذج التأثيرات الثابتة وبين تقدير نموذج الانحدار التجميعي، حيث يتم صياغة الفرض العدمي والبديل لهذا الاختبار على النحو التالي 1:

-الفرض العدمي H_0 : لا يوجد اختلاف بين الحدود الثابتة لكافة القطاعات (عدم معنوية الفروق بين النموذجين).

-الفرض البديل H1 :يوجد اختلاف بين الحدود الثابتة لكافة القطاعات (معنوية الفرق بين النموذجين). ويتم الحصول على إحصائية الاختبار بتطبيق الصيغة التالية.2.

$$F(N - 1, NT - N - K) = \frac{(R_{FEM}^2 - R_{PRM}^2)/(N - 1)}{(1 - R_{FEM}^2)/(NT - N - K)}$$

حيث : معامل R_{FEM}^2 التحديد لنموذج الآثار الثابتة و معامل R_{PRM}^2 التحديد لنموذج الانحدار التجميعي.

K : عدد معلمات النموذج، N : عدد أفراد العينة، و NT : عدد المشاهدات

ويتم رفض أو عدم رفض الفرض العدمي من خلال المقارنة بين F_0 المحسوبة مع F_t الجدولية بدرجات حرية (N-1, NT-N-K)

أو المقارنة بين قيمة P-value ومستوى المعنوية المستخدم في الدراسة، ويعني عدم رفض الفرض العدمي أن نموذج الانحدار التجميعي هو الملائم، بينما رفض هذا الفرض يعني أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الملائم3

الفرع الثاني: اختبار مضاعف لاغرانج (Lagrange Multiplier)

اقترح هذا الاختبار كل من Pagan و Breusch سنة (1980)، من اجل اختبار وجود الاثر العشوائي، حيث

يعتمد على مضاعف Lagrange، بحيث يعتمد هذا الإختبار على بواقي تقدير طريقة المربعات الصغرى

العادية (OLS)4 .

$$LM = \frac{NT}{2(T - 1)} \left[\frac{\sum_{i=1}^N (\sum_{t=1}^N \hat{\epsilon}_{it}^2)}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^N \hat{\epsilon}_{it}^2} - 1 \right] \rightarrow \chi_1^2$$

كما هو موضح أعلاه فإن هذا الإختبار يتبع توزيع كاي تربيع ذو درجة حرية واحدة، حيث فرضيات النموذج من الشكل:

H0: لا يوجد أثر (ثابت أو عشوائي)...نموذج الانحدار التجميعي هو الملائم .

H1: يوجد أثر (ثابت أو عشوائي)...نموذج التأثيرات الثابتة أو العشوائية هو الملائم.

ويتم الحكم على الإختبار على النحو التالي:

إذا كانت قيمة LM المحسوبة أكبر من قيمة كاي تربيع بدرجة حرية واحدة (إحتمال قيمة LM أصغر من 0.05)

فنرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.

1- ضياء الدين عبد الله فاضل نموذج إحصائي لدراسة أداء البنوك التجارية في ضوء معايير التقييم الدولية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإحصاء التطبيقي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2018 ص98.

2 - زكريا يحيى جمال : مرجع سابق، ص.274

3 - ضياء الدين عبد الله فاضل : مرجع سابق، ص 99.

4- جبوري محمد ، تأثير أنظمة سعر الصرف على التضخم والنمو الاقتصادي ، دراسة نظرية وقياسية باستخدام بيانات بانل ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012/2013، ص306.

الفرع الثالث: اختبار (Hausman)

يقوم اختبار (1978) Hausman على الاختلاف الجوهرى بين التأثيرات الثابتة والعشوائية فهو المدى الذي يرتبط فيه الأثر الفردي بالمتغيرات، فبالرغم من أن نصوص التحليل القياسي تشير إلى أن التأثيرات الثابتة هي الأكثر ملائمة للبيانات المقطعية عبر الدول إلا أنه لا يمكن التأكد من ذلك إلا بعد استخدام اختبار Hausman وذلك لمعرفة أي من التأثيرات تعتبر أكثر ملائمة لتقدير النموذج سواء كانت نماذج التأثيرات الثابتة أم نماذج التأثيرات العشوائية. ومن أجل تحديد أي من النموذجين ينبغي اختياره واستعماله في الدراسة، فإن فرضية العدم تستند على عدم وجود ذلك الارتباط وفي الحالة التي تكون فيها كل من مقدرات التأثيرات الثابتة والعشوائية منسقة ولكن مقدرتا التأثيرات العشوائية تكون هي الأكثر كفاءة، بينما في ظل الفرضية البلدية لوجود الارتباط فإن مقدرتا التأثيرات الثابتة هي فقط منسقة وأكثر كفاءة، وعلى هذا الأساس تأخذ الفرضيتين الشكل التالي 1:

$$\begin{cases} H_0: E(\alpha_i/X_i) = 0 \\ H_1: E(\alpha_i/X_i) \neq 0 \end{cases}$$

بحيث تمثل:

H_0 : هي فرضية العدم عندما يكون نموذج التأثيرات العشوائية هو الملائم، وفي هذه الحالة يتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى المعممة **GLS**.

H_1 : وهي الفرضية البديلة عندما يكون نموذج التأثيرات الثابتة هو الملائم، وفي هذه الحالة يتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية **OLS**.

وبالتالي تكون صيغة الاختبار لـ **Hausman** على الشكل التالي:

$$H = (\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})' [Var(\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})]^{-1} (\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})$$

بحيث:

$(\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})$ تمثل الفرق بين مقدرات التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية.

و $Var(\hat{\beta}_{OLS}) - Var(\hat{\beta}_{GLS})$ هي الفرق بين مصفوفة التباين المشترك لكل مقدرات التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية.

بحيث تتبع **H** تحت فرضية العدم توزيع كاي ترب ع χ^2 (مع درجة حرية **K** أي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا تبين بأن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار **H** أكبر من القيمة الجدولية يتم رفض فرضية العدم المؤيدة لأفضلية نموذج التأثيرات العشوائية وقبول الفرضية البلدية القائلة بأن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل.

1 - بدرابي شهيناز، تأثير أنظمة سعر الصرف على الدول النامية، دراسة قياسية باستخدام بيانات البانل لعينة من 1 دولة نامية (1980-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص 220.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة والنموذج المستخدم

سوف نتناول خلال هذا المبحث وصف مجتمع وعينة الدراسة ، وبيان معايير اختيار العينة منه وعناصرها وبياناتها الأساسية والمتمثلة في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية، كما يشتمل أيضا على وصف البيانات المستخدمة في الدراسة ومصادرها وتحديد متغيراتها المتمثلة في نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية ، وحجم المؤسسة ، وهذه المتغيرات تعكس الأداء المالي أما الإستراتيجية التنافسية فتم قياسها من خلال المتغير التابع وهو الحصة السوقية التي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة ، وتحديد فترة الدراسة والمتمثلة في خمس سنوات الممتدة من (2013-2017) ، إضافة إلى وصف الإجراءات المتبعة لجمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والإحصاء الوصفي والارتباط، بغرض معرفة الأثر بين الأداء المالي و الإستراتيجية التنافسية .

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة

تتمثل هذه الدراسة في قياس أثر الأداء المالي على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2013 إلى سنة 2017 ، حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- ❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية و الحجم) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2017 ؟

وينقسم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 ؟
- ❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة النشاط) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 ؟
- ❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة السيولة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 ؟
- ❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة المديونية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 ؟

❖ هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لقياس الأداء المالي من حيث (حجم المؤسسة) على الإستراتيجية التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة

2017 ؟

- **فرضية الدراسة :** وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الإحصائية التالية والتي سنقوم بإثباتها أو نفيها من خلال الدراسة القياسية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية و الحجم) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- **الفرضيات الفرعية :**

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة النشاط) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة السيولة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة المديونية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (حجم المؤسسة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

الفرع الأول: عينة الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار قطاع الصناعات التحويلية للبلاستيك وبالتحديد صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر، حيث يكتسي هذا القطاع الصناعي والتحويلي أهمية كبيرة كونه قطاع استراتيجي وتنافسي يعتمد عليه في الاقتصاد الوطني لان هذه الصناعة التحويلية للبلاستيك موجهة لعدة قطاعات أخرى أي تساهم في عدة قطاعات أخرى كالإنشاء والتعمير (البناء)، والأشغال العمومية والزراعة والري، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية عبر كامل التراب الوطني والبالغ عددها 44 مؤسسة،

أما عينة الدراسة فتمثلت ب 34 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لصناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر،

حيث تم إلغاء 10 مؤسسات من مجتمع الدراسة وذلك لمجموعة من الاعتبارات نلخصها في ما يلي :

الفصل الرابع: عرض عام لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة

- أن بعض المؤسسات لم تودع الحسابات الاجتماعية لها لدى المركز الوطني للسجل التجاري "CNRC"
- المعلومات المصرح بها لدى المركز الوطني للسجل التجاري "CNRC" ناقصة فيما يخص (الأصول- الخصوم- حسابات النتائج)، وبذلك لا يمكن حساب كافة المؤشرات ومتغيرات الدراسة.
- أن بعض المؤسسات نشاطها لم يكن ضمن فترة الدراسة (2013-2017)، سواء بداية النشاط أو توقف نشاط المؤسسة.

والجدول الموالي يوضح المؤسسات عينة الدراسة، ترتيبها و التسمية التجارية والتسمية المختصرة التي اعتمدها عليها ومقرها الاجتماعي،

الجدول رقم (4-1): المؤسسات عينة الدراسة

المقر الاجتماعي	التسمية المختصرة	التسمية التجارية	
وهران - الكرامة	أكرو بلاست	ش ذ م م أكرو بلاست ألييري	1
سطيف - العلةمة	الاحوة حليمي	الاحوة حليمي	2
غرداية- بنورة	المستودع الصحراوي	ش.ذ.م.م المستودع الصحراوي للري	3
سطيف	شيعلي بروفيلاس	شي علي بروفيلاست	4
المسيلة	مغرب بايب اندستري	ش.ذ.م.م مغرب بايب اندستري	5
برج بوعريج	مغرب بلاستيك	ش ذ م م مغرب بلاستيك	6
سطيف - عين ارنان	أنابيب بلاستيك شمس الدين	م ش و ذ م م أنابيب بلاستيك سمش الدين سمير	7
بومرداس بودواو	بلاست توباك	بلاست توباك	8
الوادي	بلاستي انابيب	بلاستي انابيب	9
بومرداس - برج منايل	تيغار بلاست	تيغار بلاست	10
سطيف - عين ارنان	دياد	دياد بلاست	11
سطيف	ستبلاست	ستبلاست	12
الشلف - واد سلي	صوتوبلاست	شركة أنابيب البلاستيك و مختصرها صوتوبلاست	13
تبسة - ام علي	اس تي بلاست	ش.ذ.م.م أس تي بلاست	14
وهران	مغرب بايب	مغرب بايب	15

الفصل الرابع: عرض عام لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة

16	ش.ذ.م.م بلاستيك الغرب	بلاستيك الغرب	وهران
17	ش ذ م م جي كابلاست	جي كا بلاست	سطيف
18	ش.ذ.م.م كنال بلاست	كنال بلاست	تلمسان
19	ش.ذ.م.م:منصوري بلاست	منصوري بلاست	سطيف -العلمة
20	الشركة ذات المسؤولية المحدودة نوميديا بلاست	نوميديا بلاست	قسطينة- عين السمارة
21	ميتابلاست الصناعية	ميتابلاست الصناعية	سطيف
22	شركة ذات أسهم شي علي توب	شيعلي تيب	سيدي بلعباس
23	الورشات الكبرى للبلاستيك - قاب	الورشات الكبرى	عنابة-البوني
24	ش ذ م مبوليت	بوليت	الجزائر واد السمار
25	م ش و د م مبوليتوب	بوليتيب	وهران - سيد الشحمي
26	ش ذ م م بيتا بلاست	بيتا بلاست	غرداية الغرارة
27	ش ذ م م واست بلاست	واست بلاست	وهران سيد الشحمي
28	ش ذ م م قيرا بلاست	جيرا بلاست	غرداية-القرارة
29	شركة التضامن صناعات فلاحية جزائرية	الصناعات الفلاحية	تلمسان شتوان
30	ش ذ م م اوازييس باك	اوازييس باك	غرداية-بنورة
31	مؤسسة سيدي حمزة لصناعة الأنايب الهيدوليكية	سيدي حمزة	شلف
32	ش ذ م م سات بلاست	سات بلاست	سطيف
33	ش ذ م م روفي بلاست	روفي بلاست	وهران ارزيو
34	ترانس إيتا	ترانس ايتا	عنابة-سرايدي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المؤسسات.

وبغرض ضمان تجانس عينة الدراسة تم مراعاة الشروط التالية:

- أن تكون كافة المؤسسات قد صرحت وأودعت الحسابات الاجتماعية لها خلال فترة الدراسة حتى نتمكن من حساب كافة المتغيرات .
- أن تكون المؤسسات لها نفس النشاط أي نفس المنتج.
- أن تكون المؤسسات تنشط في نفس السوق، وتكون تنافسية.

الفصل الرابع: عرض عام لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة

- أن تكون كافة المؤسسات في حالة نشاط خلال فترة الدراسة أي لا تكون حديثة النشأة (المؤسسات في بداية نشاطها) بالمقارنة مع فترة الدراسة .

- أن تتوفر كافة البيانات المالية للمؤسسة خلال فترة الدراسة.

والجدول الموالي يوضح قائمة المؤسسات عينة الدراسة وموقعها الجغرافي ، كما نجد أسماء وعناوين المؤسسات بالتفصيل ضمن الملحق رقم (1).

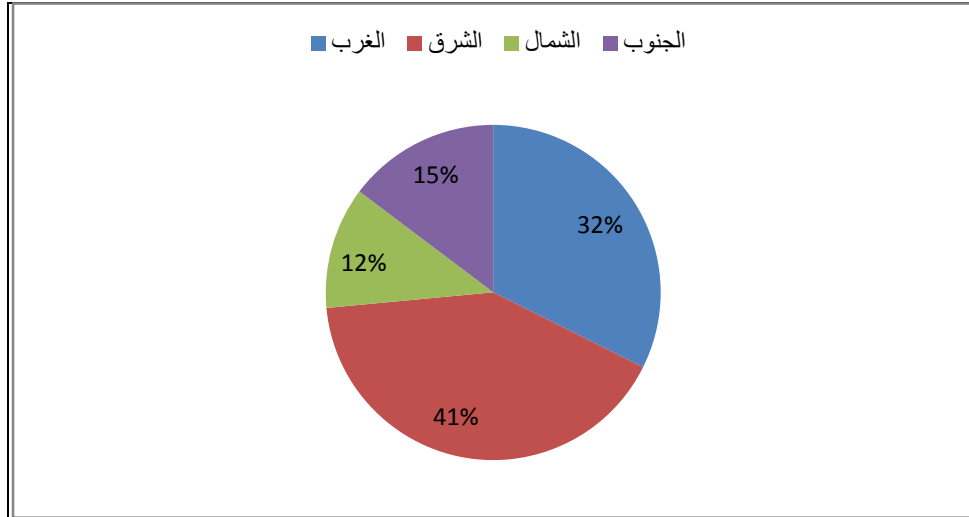
الجدول رقم(4-2) : قائمة المؤسسات عينة الدراسة وموقعها الجغرافي

الشرق	الغرب	الشمال	الجنوب
شيعلي بروفيلاس	شيعلي تيب	بلاست توباك	المستودع الصحراوي
مغرب بلاستيك	صوتوبلاست	تيغار بلاست	بلاستي انايب
أناييب بلاستيك شمس الدين وسمير	بلاستيك الغرب	مغرب بايب اندستري	اوازيس باك
دياد	كنال بلاست	بولييت	بيتا بلاست
ستبلاست	أكرو بلاست	-	جيرا بلاست
اس تي بلاست	بوليتيب	-	-
جي كا بلاست	واست بلاست	-	-
منصوري بلاست	الصناعات الفلاحية	-	-
نوميديا بلاست	سيدي حمزة	-	-
ميتابلاست الصناعية	روفي بلاست	-	-
الورشات الكبرى	مغرب بايب	-	-
سات بلاست	-	-	-
ترانس ايتا	-	-	-
الاخوة حليمي	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المؤسسات

حيث تمثلت عينة الدراسة ب 34 مؤسسة جزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية ،منها 14 مؤسسة تقع في الشرق الجزائري ،و 11 مؤسسة تقع في الغرب الجزائري ،ثم تليها 5 مؤسسات تقع في الجنوب و 4 مؤسسات في الشمال الجزائري ،والشكل التالي يوضح نسب و تموقع عينة الدراسة .

الشكل رقم(4-2) : تقسيم عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المؤسسات باستخدام البرنامج (Microsoft Excel)

من خلال هذا الشكل يتضح ان أكثر المؤسسات عينة الدراسة تقع في الشرق الجزائري بنسبة تقدر ب 41 %، ثم يليها الغرب الجزائري بنسبة 32% ،وبعدها الجنوب والشمال الجزائري بنسب 15% و12% .
و باعتبار أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) هي جزء من عينة الدراسة، وبما أن دراستنا تعتمد على المقارنة المرجعية "البانشماركينغ" في قياس الأداء ، والمؤسسة علي أنابيب (CHIALI TUBES) تعتبر رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر لأنها متميزة عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع ، وبالتالي اعتبارها نموذجاً و مرجعاً يتم الاقتداء به من طرف المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداءها و البقاء والاستمرار والحصول على مكانة تنافسية في السوق وسنقوم بإعطاء لمحة عنها .

1- لمحة عن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) :

هي عبارة عن شركة ذات أسهم SPA ، هي فرع 100% لمجمّع شي علي (GROUPE CHIALI) الذي كان رأس ماله يقدر ب 600 مليون دينار جزائري في 2003، وتم رفعه الي 1.5 مليار دينار جزائري سنة 2007، و تعد من أهم المؤسسات المنتجة للأنابيب الخلاصة بالماء و الغاز و السقي، حيث يعود تاريخ إنشائها الى سنة 1981 من قبل السيد: احمد شي علي، حيث أصبحت منذ ذلك التاريخ مؤسسة صناعية، تختص في صناعة وتحويل البلاستيك

والمعادن، بعدما كانت مؤسسة تجارية تقوم باستيراد و إعادة بيع ملحقات (Accessoires) الأنابيب البلاستيكية الموجهة لنقل المياه و الغاز،

فهي اليوم تمتلك مصنعين عصريين متخصصين (مصنع PVC ومصنع PE) يقعان بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وهما مجهزان بعدة خطوط حديثة التكنولوجيا، وبأرصفة كبيرة للتخزين.

- يترجع مصنع (PVC) على مساحة 3 هكتارات ويتولى صنع سلسلة معتبرة للأنابيب (PVC) إلى غاية قطر (630 مم) موجهة لإيصال المياه الصالحة للشرب وتوزيعها، فضلاً عن تصريف مياه الأمطار ومياه الصرف الصحي.

- يترجع مصنع (PE) على مساحة 12 هكتاراً ويتولى صنع سلسلة معتبرة للأنابيب (PEHD) إلى غاية قطر (800 مم) موجهة لتوزيع الغاز الطبيعي وماء الشرب.

واهم الشهادات المتحصلة عليها هي 1 :

- شهادة المطابقة (TEDJ) شعار الجودة والذي حرر مؤخرًا من طرف المؤسسة الجزائرية للتقييس (Institut Algérien de Normalisation)، فهي بذلك أول مؤسسة جزائرية تتحصل على هذه الشهادة وذلك في صناعة وحفر القنوات لتحويل البوليثلان ذات الكثافة المرتفعة (PEHD) فهذا الإجراء الذي نتج عنه منح شهادة المطابقة دام أكثر من سنتين (02) تضمنت عملية المراجعة والتي كانت دقيقة من طرف (IANOR) وذلك عن طريق تدقيق مختلف سلاسل التنصيب لأنابيب تحويل البوليثلان ذات الكثافة المرتفعة (PEHD) فهي بذلك تعتبر الرائد الوطني في عملية صناعة هذا النوع من الأنابيب .

- شهادة المطابقة التي تحصلت عليها ISO 9001:2000 في شهر أوت 2002 وذلك لتطبيقها كل المواصفات الأساسية في صناعة الأنابيب فهي بذلك تمتلك نظام جودة فعال يؤهلها للحصول على عدة شهادات من المنطقة العالمية للتقييس (ISO).

- شهادة (ISO 14001)، سنة 2004 الخاصة بالمحيط والبيئة .

- شهادة (OHSAS 18001) سنة 2007، الخاصة بالصحة - أمن في العمل،

- معتمدة لدى سونلغاز على الأنابيب (PEHD) المستعملة في شبكات توزيع الغاز

- معتمد ACS على الأنابيب (PEHD) المستعملة في شبكات توزيع ماء الشرب

- معتمد من طرف VERITAL على الأنابيب (PEHD) المستعملة كغلاف في شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

كما تمتلك أيضا طاقة بشرية عالية المستوى حيث يعمل في المؤسسة إطارات ومهندسين ذوي كفاءات و مهارات وخبرات عالية، لأن توظيف و اختيار العمال يقوم على أساس شروط صارمة تستند إلى التكوين المناسب والفعال ، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) حريصة على وضع مهاراتها وكفاءاتها في خدمة الزبون، كما أنها تعتمد على نظام عمل وأساليب تسييرية عصرية، وتتبع وتواكب كل التطورات التكنولوجية الحديثة والاختراعات في مجال عملها من تجهيزات وأنظمة وبرامج، تمكنها من الاستجابة الفورية والجيدة لمتطلبات واحتياجات زبائنها، و لرفع مستوى أداءها واكتساب مزايا تنافسية جديدة والمنافسة على المستوى المحلي والدولي .

بالإضافة إلى صنع المنتوجات وتوزيعها، تسعى المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) إلى خدمات الدّعم لفائدة زبائنها والموزّعين ومعيدي البيع والشركاء من خلال ما يلي :

- خدمة ما بعد البيع بالنسبة لمنتوجاتها المعروضة للتسويق؛
- الالتزام حيال النوعية ومطابقة المنتوجات؛
- معاونة عند تصميم نُظْم الأنابيب؛
- معاونة عند اختيار البضاعة؛
- عملية التكوين حول استعمال المنتوجات (ترتيب السلع، النقل والتخزين)؛
- عمليات تكوينية حول تقنيات وضع المنتوجات من مادّة PVC وتركيبها؛
- عمليات تكوينية حول تقنيات وضع المنتوجات من مادّة PEHD ولحامها.

2- أهم منتجات المؤسسات عينة الدراسة 1:

✓ في مجال التوزيع وإيصال الماء الصالح الشرب

1- أنابيب PEHD مستعملة في إيصال ماء الشرب وتوزيعه: أنبوب ناعم من مادّة PEHD 80 و PEHD 100 وغيرها من الاصناف.

2- وصلات من نوع PE قابلة لللحام كهربائياً (RACCORDS PE) (ÉLECTROSOUDABLES). وهذه الصلات من البولي ايثيلين عالي الكثافة (PEHD) مستعملة في تركيب الأنابيب من مادة PEHD تحت الضغط عن طريق تقنية اللّحام بالانصهار الكهربائي.

3- الوصلات (Raccords) من مادة بوليبروبيلين (PP) (POLYPROPYLENE):

الوصلات من مادة بوليبروبيلين خاصة بالأنابيب من مادة PEHD تحت الضغط الموجهة لشبكات الربط AEP في توزيع الماء.....

امتيازات: تركيب سهل وميسر؛ إغلاق محكم جيداً بفضل ضغط المفصل الطوقي.

✓ في مجال الرصاصة و الصرف صحّي والتطهير

1- أنابيب PVC بِمَفْصِلٍ للصرف الصحّي وماء الشرب والصرف الصحي عن طريق الاجتذاب:

امتيازات: خفة وسهولة عند التركيب؛ مقاومة للتآكل؛ جودة هيدرولوكية؛ شبكة موثوق بها ومستديمة؛ مانع التسرّب.

2- أنابيب PEHD للصرف الصحّي تحت الضغط:

امتيازات: ليونة وسهولة التركيب؛ جودة هيدرولوكية قصوى؛ مانع التسرّب؛ مقاومة عند الضغط؛ مقاومة كيميائية لمياه الصرف.

3- أنابيب متعدّدة الطبقات (TUBES MULTICOUCHE):

توزيع المياه الصحيّة، الساخنة والباردة، تدفئة بواسطة جهاز تدفئة وتدفئة عن طريق الأرض. تركيب غير ظاهر، أو ظاهر.

مواصفات ومعايير مرجعية: مقاومة للضغط (PN 10) وللحرارة العالية (95°C)؛ تقويس سهل؛ سهولة في التركيب؛ منع التسرّب حسن؛ استدامة لـ 50 سنة

✓ في مجال إيصال وتوزيع الغاز:

1- أنبوب PEHD غاز، وصلات من نوع PE قابلة للحم كهربائياً (RACCORDS PE ÉLECTROSOUDABLES)

2- تجهيزات اللحام تتم عمليات لحام الأنابيب من نوع PE بواسطة آلة متخصصة ومناسبة لهذه التقنية. و عناصر تركيب التفرّع من مادة PEHD لإيصال الغاز:

تطبيقات: يتمثل التفرّع في ربط مباني المستهلكين بشبكة توزيع الغاز.

امتيازات: تجانس مواد الأنبوب وموصل الفرع؛ تفرّع مانع التسرّب بفضل لحام العناصر؛ استدامة التفرّع طويلة؛ ثاقب مدمج في موصل الفرع.

✓ في مجال الري:

1- أنابيب PVC للّصق تطبيقات أنابيب PVC للّصق خاصّ بقنوات الريّ المدفونة:

تطبيقات: التوزيع للأراضي الفلاحية، أنابيب PVC للّصق خاصّ بقنوات الريّ المدفونة.

امتيازات: خفّة وسهولة التركيب؛ قدرة هيدروليكية قصوى؛ منع التسرّب؛ مقاومة كيميائية حسنة.

2- عناصر تركيب آلة الرشّ من مادة PEHD تطبيقات أنابيب PEHD وملحقات (accessoires) لسقي قطع فلاحية من 3/1 إلى 3/2 هكتار بواسطة الرشّ.

تطبيقات: أنابيب PEHD وملحقات (accessoires) لسقي قطع فلاحية من 3/1 إلى 3/2 هكتار بواسطة الرشّ.

امتيازات: خفّة وسهولة التركيب؛ استدامة الأنابيب؛ منع للتسرّب جيّد بفضل نظام تشبيك مجهّز بمفصل؛

ثانياً: فترة الدراسة

تمتد فترة الدراسة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 وهي بيانات سنوية لأنها تستخدم القوائم المالية السنوية للمؤسسات محل الدراسة أي فترة الدراسة تتمثل في خمس سنوات، و من المبادئ الأساسية المعروفة في الدراسات القياسية هو أن تكون فترة الدراسة موحدة لجميع المتغيرات من حيث بدايتها ونهايتها ،

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات وطرق معالجتها

أولا : مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على المصادر التالية:

1-المصادر الثانوية:

وتمثلت بالمصادر العربية والأجنبية المتوفرة على شكل دراسات سابقة وبحوث ونشرات وكتب والتي تم الحصول عليها من المكتبات وشبكة الانترنت.

2-المصادر الأولية:

- لقد تم الحصول على البيانات التي اعتمدا عليها في الدراسة من خلال التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات ، والتي بدورها تم الحصول عليها من الحسابات الاجتماعية¹ لقاعدة بيانات المركز الوطني للسجل التجاري " CNRC " ،
- من خلال الوثائق المقدمة والمواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة .

ثانيا: طريقة معالجة البيانات

اعتمدنا في دراستنا هذه على الأسلوب الكمي أو القياسي، فبغية تحديد قيم المتغيرات ودراستها إحصائيا تم الاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel 2007 استنادا لما جاء في التقارير السنوية لكل من المؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة، وبغرض معرفة الأثر بين الأداء المالي و الاستراتيجية التنافسية باستخدام البانشاركينغ ، تم تقدير معالم النموذج باستخدام نماذج Panel لأنه يأخذ في الاعتبار أثر التغيرات الزمنية وأثر التغيرات المقطعية، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و البرنامج الإحصائي Eviews10.

و سنعتمد في الدراسة القياسية الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- اختبار كلاين (*Klein*) للكشف عن التعدد الخطي بين المتغيرات المفسرة.
- 2- اختبار التجانس ل: (Hsiao) لمعرفة مدى تجانس معلمات النموذج المقدر
- 3- اختبارات المفاضلة بين النماذج الثلاثة حسب منهجية بيانات بانل (Panel Data) وهي :
 - نموذج الانحدار التجميعي (PRM – Pooled Regression Model) ،
 - نموذج التأثيرات الثابتة (FEM – Fixed Effects Model)،

¹طبقا لأحكام القانون التجاري لاسيما المادة 717 الفقرة الأولى، فان الحسابات الاجتماعية، عبارة عن سلسلة من ثلاثة (03) جداول محاسبية هي: جدول حسابات النتائج،الأصول،الخصوم، من خلال المعطيات التي تحتويها بالإضافة الى محضر الجمعية العامة التي تفصل في حسابات السنة المالية المعبرة عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسات.

- نموذج التأثيرات العشوائية (REM - Random Effects Model).

والاختبارات هي : اختبار فيشر (F)، واختبار ضاعف لاغرانج (LM) الذي اقترحه Breusch and Pagan، واختبار Hausman.

4- اختبار المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة (إحصائية ستودنت) لمعرفة المعنوية الإحصائية الجزئية (وجود دلالة إحصائية من عدمها) بين المتغيرات المستقلة والتابع.

5- اختبار جودة التوفيق (معامل التحديد - R-squared) لمعرفة القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6- اختبار جودة النموذج (إحصائية فيشر - F-statistic) لمعرفة المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

7- اختبارات المشاكل القياسية المتمثلة في:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (Jarque-Bera).

- اختبار الارتباط الآني بين البواقي (Breuch-pagan LM).

- اختبار تجانس تباين الأخطاء ، ثبات تباين البواقي (Bartlett)

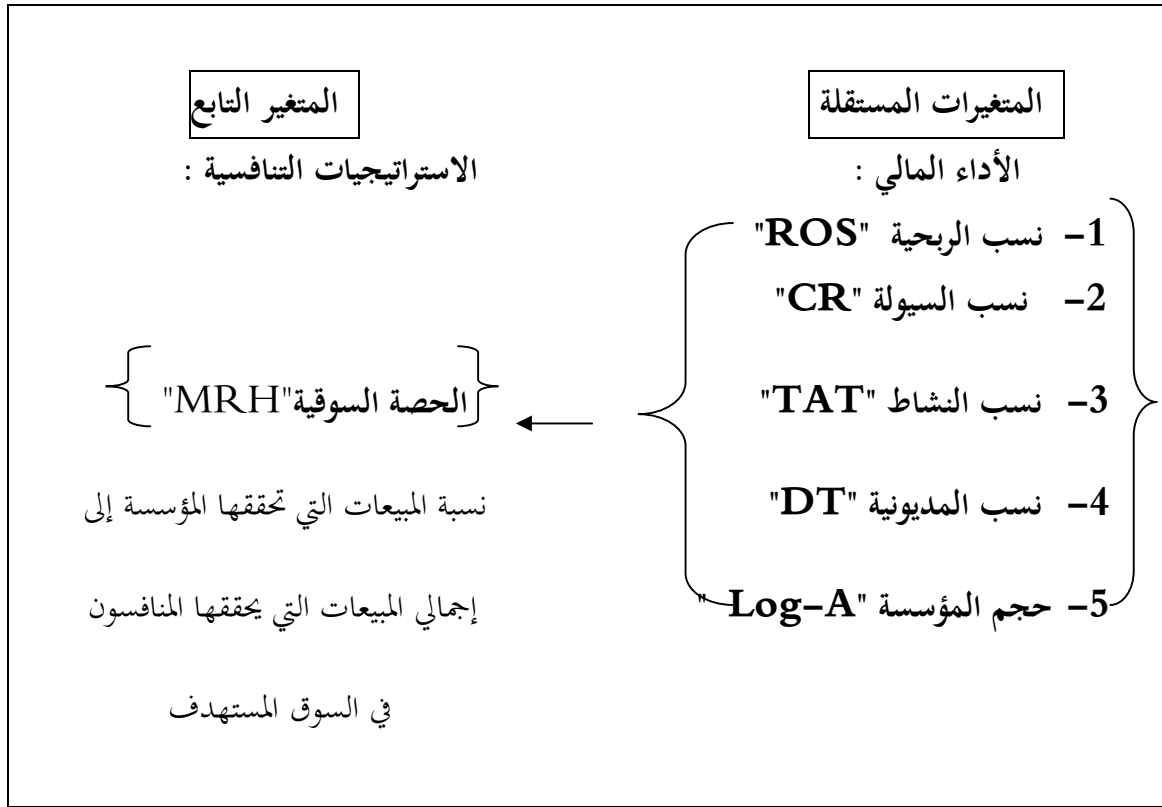
- اختبار ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى (Autocorrelation)

المطلب الثاني: النموذج المستخدم ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: نموذج الدراسة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة النظرية و التطبيقية ، على المستوى الوطني و العربي و الأجنبي، و التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات والمتمثلة في الأداء والأداء المالي والاستراتيجيات التنافسية ونمو المؤسسات وحصتها السوقية و تنافسيتها والمقارنات المرجعية ، و في ضوء ما تم الاطلاع عليه تم الاعتماد على نموذج الدراسة التالي :

الشكل رقم (3-4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

والجدول التالي يتضمن التعريف بالمتغيرات التي يحتويها النموذج المذكور أعلاه

الجدول رقم (3-4): التعريف بمتغيرات نموذج الدراسة .

المتغير	رمز المتغير	اسم المتغير
Y	"MRH"	المتغير التابع: هو مؤشر الحصة السوقية (market share)
X1	"ROS"	نسب الربحية (Profitability Ratios)
X2	"CR"	نسب السيولة (Liquidity Ratios)
X3	"TAT"	نسب النشاط (Activity ratios)
X4	"DT"	نسب المديونية (Debt Ratios)
X5	"Log-A"	حجم المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة

ونترجم نموذج الدراسة في الصيغة الرياضية التالية :

$$MRH_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 ROS_{it} + \beta_2 CR_{it} + \beta_3 TAT_{it} + \beta_4 DT_{it} + \beta_5 A_{it} + \varepsilon_{it}$$

$i = 1, 2, \dots, 34$ $t = 1, 2, \dots, 5$

بحيث أن :

MRH_{it} : يمثل المتغير التابع وهو معدل الحصة السوقية للمؤسسة i في الفترة t .

α_{it} : الثابت و يمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة جميع المتغيرات المستقلة تساوي 0 ، وترمز للتأثير الخاص لكل مؤسسة i في الزمن t .

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة.

ROS_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب الربحية للمؤسسة i في الفترة t .

CR_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب السيولة للمؤسسة i في الفترة t .

TAT_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب النشاط للمؤسسة i في الفترة t .

DT_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب المديونية للمؤسسة i في الفترة t .

A_{it} : تمثل المتغير المستقل حجم المؤسسة للمؤسسة i في الفترة t .

ε_{it} : الخطأ العشوائي للمؤسسات i في الفترة t .

$i = 1, 2, \dots, 34$ هي عبارة عن مجموعة المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.

$t = 1, 2, \dots, 5$ عبارة عن الزمن بالسنوات من 2013 إلى غاية 2017.

ولتطبيق هذا النموذج تستخدم هذه الدراسة في التحليل القياسي قاعدة بيانات مدجة (مقطع عرضي وسلاسل زمنية) مع عدد $n = 34$ من الوحدات المقطعية i المتمثلة في 34 مؤسسة اقتصادية جزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية ، وفي نفس الوقت تحتوي كل وحدة مقطعية على سلسلة زمنية لعدد $t = 05$ من الفترات فهي بذلك تغطي الفترة السنوية t من 2013 إلى غاية 2017، وبالتالي يكون عدد المشاهدات المستخدمة في التحليل ($T \times n$) هو 170 مشاهدة).

وعلى ضوء العينة المستخدمة في التحليل يتم إعادة كتابة المعادلة السابقة وفق الصيغة التالية:

$$Y = f(ROS, CR, TAT, DT, A)$$

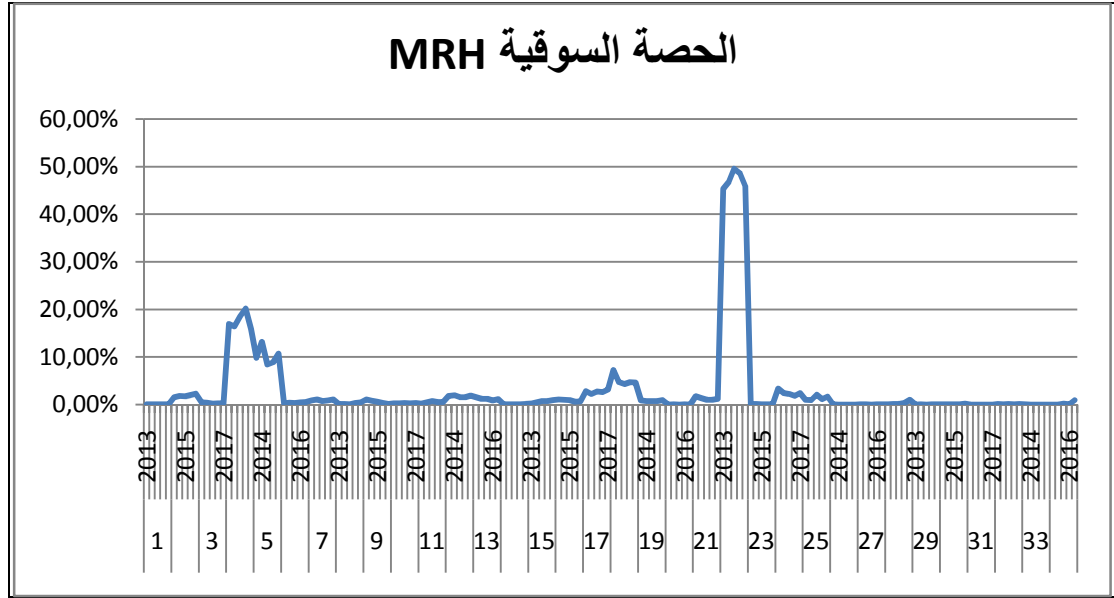
الفرع الثاني: وصف المتغيرات المستعملة في الدراسة

أولاً: المتغير التابع: وهو مؤشر الحصة السوقية (market share) ويرمز لها بالرمز "MRH"

والذي يعتبر مقياساً مهماً للتمييز بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها ، لذلك نجد بأن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية في القطاع الذي تنتمي إليه ، وتقاس من خلال نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة

إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، والشكل الموالي يوضح تطور الحصة السوقية "MRH" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم(4-4) : تطور الحصة السوقية "MRH" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

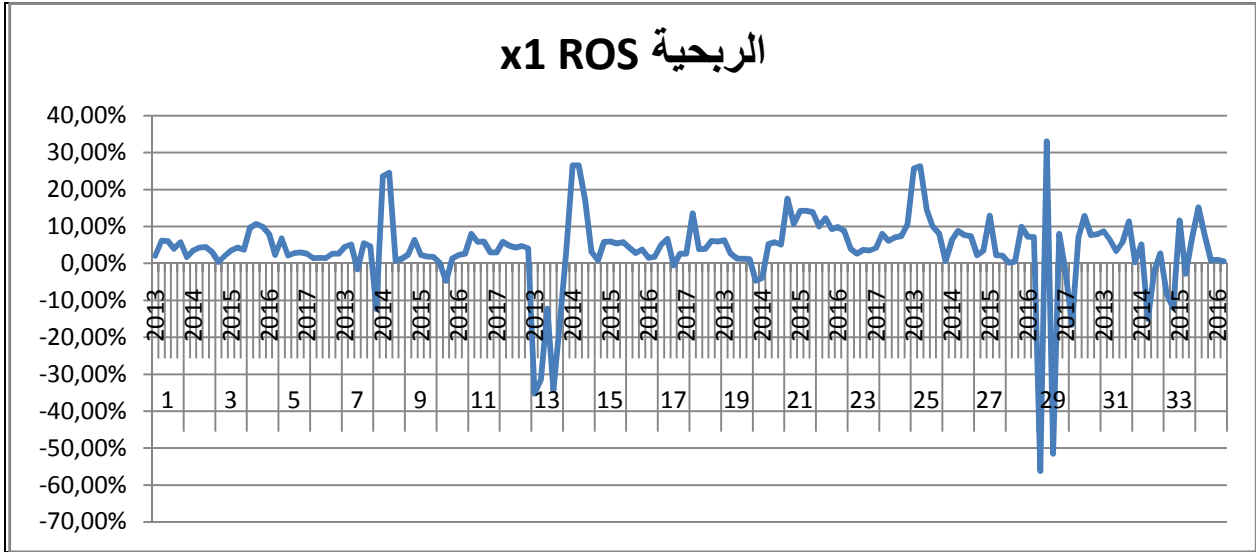
نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-4) أن الحصة السوقية "MRH" للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)، متفاوتة بشكل كبير، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لها أكبر نسبة للحصة السوقية أي أكبر مبيعات مقارنة مع منافسيها في القطاع وتقدر بنسبة (49.62%)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق،

ثانيا: المتغيرات المستقلة : تم قياس الأداء المالي من خلال النسب المالية الآتية :

1- نسبة الربحية ويرمز لها بالرمز "ROS":

الربحية هدف تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية، وهي من النسب المالية التي توضح قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من العمليات، ويتم من خلالها تقييم أداء الإدارة وقدرتها على توليد الأرباح من خلال تخفيض التكاليف باستخدام أفضل الموارد المتاحة، ومعدل العائد على المبيعات (ROS) يعكس هامش الربح أي قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتكلفة أدنى وبسعر أعلى، لذلك فهو مؤشر لقدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية على التكاليف تعكس نسب الربحية والوضع التنافسي للمؤسسة بالإضافة إلى جودة الإدارة، والشكل الموالي يوضح تطور نسبة الربحية "ROS" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم(4-5): تطور نسب الربحية "ROS" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



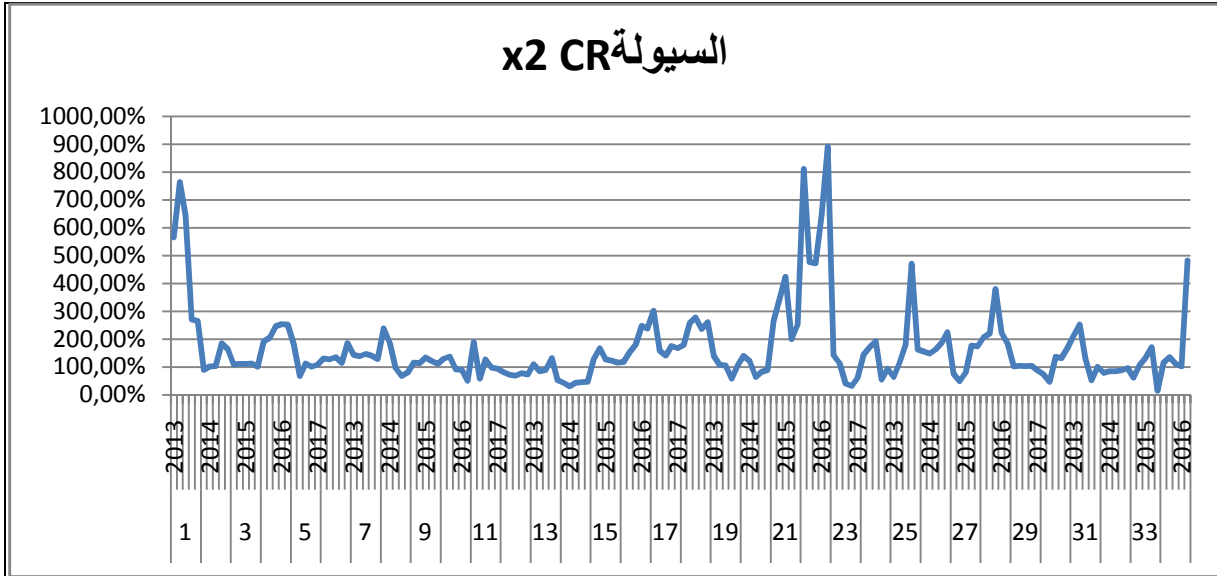
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

"للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-ROS) نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-5) أن نسبة الربحية (2017) متفاوتة وموجبة ، ونلاحظ أن بعض المؤسسات لها نسب ربحية سالبة وهذا لأنها لا تحقق أرباح (خسارة) بالرغم من وجود المبيعات ولكنها لا تحقق أرباح وذلك يمن راجع للتكاليف الكبيرة التي لم تغطي ،

2- نسب السيولة ويرمز لها بالرمز "CR"

هي تلك النسبة التي تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل، هي النسبة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، وكلما زادت النسبة كلما كان مؤشر السيولة أفضل، والشكل الموالي يوضح تطور نسبة السيولة "CR" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم (4-6): تطور نسبة السيولة "CR" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



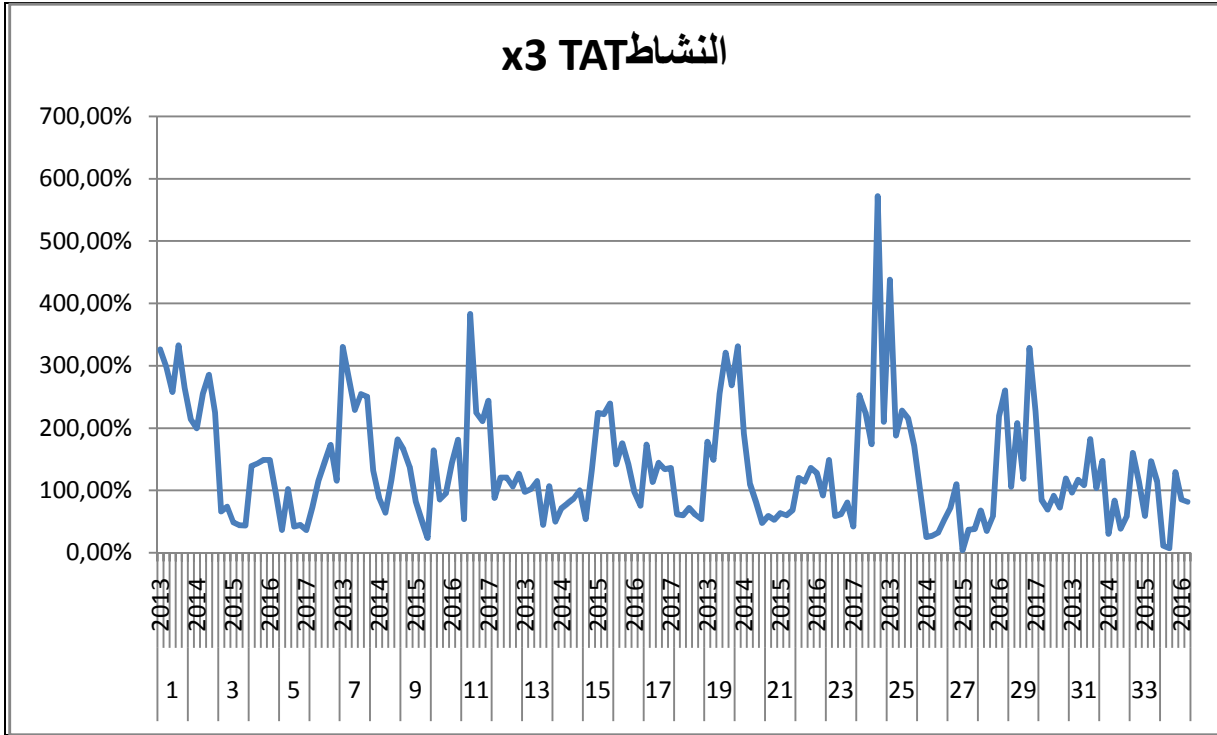
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-6) أن نسبة السيولة "CR" للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017) أن هنالك تفاوت كبير في متوسط نسبة السيولة وان أكبر نسبة سيولة تقدر بالتقريب (900%)، أي أن الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة أكثر من تسع مرات (09)، أي أن المؤسسة لها القدرة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل، و توفر السيولة الكافية لدى المؤسسة يعني عدم الوقوع في احتمال الخطر التمويلي، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل السياسة المالية للمؤسسات ، وكلما كانت نسبة السيولة كبيرة معناها يوجد هامش أمان.

3- نسب النشاط ويرمز له بالرمز "TAT"

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لاصولها، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، وكذا أكبر ربح ممكن، فمعدل دوران الأصول يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة لخلق المبيعات ، و بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، والعكس صحيح حيث أن تناقص هذه النسبة يعتبر مؤشرا على أن استثمارات المؤسسة في الأصول أكبر مما يجب، مما يعني انخفاض جدوى الاستثمار في أصول المؤسسة، والشكل الموالي يوضح تطور نسبة النشاط "TAT" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم (4-7): تطور نسبة النشاط "TAT" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



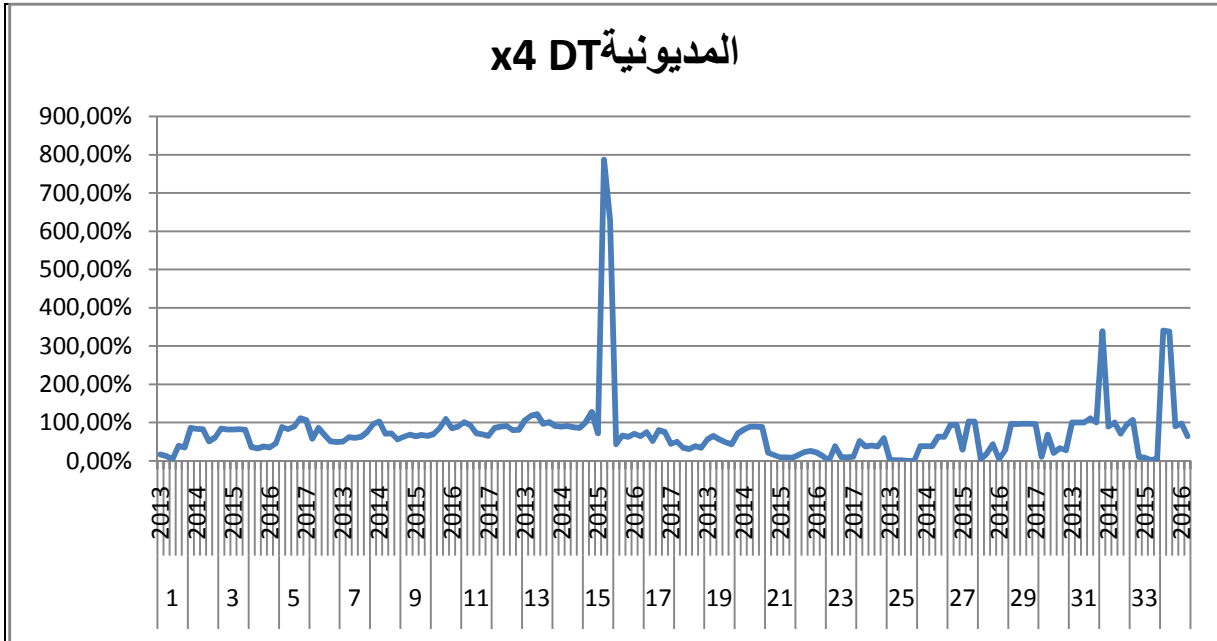
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-7) أن نسبة نسبة النشاط "TAT" للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017) ، أن هنالك اختلاف وتذبذب في نسبة الربحية المعبر عنها بدوران الأصول المتداولة ، وان أكبر نسبة ربحية كانت (571.79%) ، معناها ان معدل الدوران يقدر بحوالي ستة مرات (06) ، وكلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات.

4- نسب المديونية ويرمز لها بالرمز "DT"

تقيس هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها ، أي مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها بغض النظر عن كون هذه الديون قصيرة أو طويلة الأمد ، وكلما قلت هذه النسبة زادت قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها ، وكلما ارتفعت هذه النسبة يشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة ، أي اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الديون والاقتراض في تمويل أصولها ، الأمر الذي يجد من قدرتها على الحصول على الائتمان في المستقبل ، والشكل الموالي يوضح تطور نسبة المديونية "DT" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم(4-8) : تطور نسبة المديونية "DT" لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



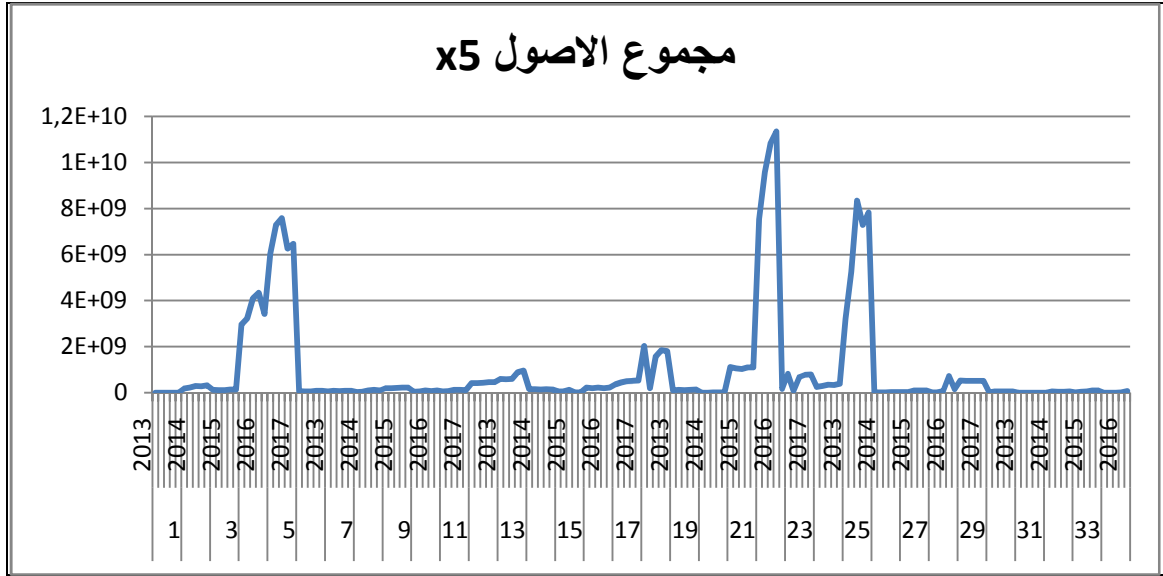
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-8) أن نسبة المديونية "DT" للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017) ، أن هنالك اختلاف وتذبذب في نسبة المديونية المعبر عنها بنسب الاقتراض و أكبر نسبة اقتراض بلغت (786.89%) ، أي أن مجموع الديون يفوق مجموع الأصول بحوالي ثمانية مرات (08) وهذه نسبة كبيرة جدا تعرض المؤسسة عدم القدرة بالوفاء بديونها وبالتالي إلى خطر الإفلاس والتصفية ، وكلما كانت نسبة المديونية اقل من (100%) تكون المؤسسة في حالة جيدة .

5- حجم المؤسسة ويرمز له بالرمز " Log-A "

ويقاس باللوغاريتم الطبيعي لمجموع الأصول الصافية لمشاركة وذلك للتقليل من تفاوت القيم داخل النموذج. ومجموع الأصول هو من المعايير لتصنيف المؤسسات ضمن فئات متجانسة و متشابهة ومتقاربة من حيث الحجم، والشكل الموالي يوضح تطور حجم المؤسسة " Log-A " لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم (4-9): تطور حجم المؤسسات لعينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-9) أن حجم المؤسسة "Log-A" للمؤسسات عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2017)، أن هنالك تفاوت كبير في قيم الحجم، المعبر عنه (بإجمالي الأصول) كما نلاحظ أن هنالك فقط ثلاث مؤسسات لديها حجم كبير في قطاعها أما باقي المؤسسات فلها قيم متقاربة لإجمالي الأصول، فهي متقاربة الحجم.

المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي والارتباط لنموذج الدراسة

لابد من القيام بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية على المتغيرات الممثلة في النموذج، وفحص مصفوفة الارتباط بينها لتحديد أزواج الارتباط الممكنة بين المتغيرات، للتأكد من خلو النموذج من المشاكل التي يمكن أن تحدث عند تقدير نموذج (Panel Data)،

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وذلك بالاعتماد على البيانات المالية السنوية للمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية للفترة الممتدة (2013-2017) حيث تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:

1- وسط الحسابي Mean: والذي يمثل القيمة التي تتجمع حولها قيم بيانات المتغير على مدار سنوات الدراسة الممتدة للفترة (2013-2017).

2- الانحراف المعياري Standard Deviation: والذي يمثل القيمة التي تعكس مدى تشتت (انحراف)

قيم بيانات المتغير عن وسطها الحسابي.

3- الوسيط Median: والذي يمثل القيمة التي تتوسط قيم بيانات المتغير.

4- أكبر قيمة وأقل قيمة Maximum and Minimum Value: واللذان تمثلان مدى التذبذب الحادث في قيم المتغير.

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: هو تنافسية المؤسسات الاقتصادية والمقاس من خلال مؤشر الحصة السوقية (market share) ويرمز لها بالرمز "MRH"، وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية ، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-4): الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع.

الحصة السوقية "MRH"	
2.9410	Mean
0.4800	Median
49.620	Maximum
0.0100	Minimum
8.4667	Std. Dev.
170	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **Eviews10**.

نلاحظ من الجدول (4-4) أن متوسط نسبة الحصة السوقية "MRH" قد بلغ (2.9410) وبانحراف معياري مقداره (8.4667)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (49.620) وكان أدنى قيمة هي (0.0100) ومن القيم القصوى الممثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الإنحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم الحصة السوقية "MRH" حول أوساطه الحسابية.

الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة:

1) **نسب الربحية (Profitability Ratios):** وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية

الخاصة بالمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية ، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح

ذلك:

الجدول رقم (4-5): الإحصاءات الوصفية لنسب الربحية

نسب الربحية "ROS"	
3.6971	Mean
4.210	Median
33.010	Maximum
-56.260	Minimum
10.736	Std. Dev.
170	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من الجدول (4-5) أن متوسط نسبة الربحية "ROS" قد بلغ (3.6971) وبانحراف معياري مقداره (10.736)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (33.010) وكان أدنى قيمة هي (-56.260) ومن القيم القصوى المثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الانحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم الربحية "ROS" حول أوساطه الحسابية.

(2) نسب السيولة (Liquidity Ratios): وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-6): الإحصاءات الوصفية لنسب السيولة

"نسب السيولة CR"	
165.0893	Mean
127.3750	Median
891.940	Maximum
14.280	Minimum
137.9361	Std. Dev.
170	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من الجدول (4-6) أن متوسط نسب السيولة "CR" قد بلغ (165.0893) وبانحراف معياري مقداره (137.9361)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (891.940) وكان أدنى قيمة

هي (14.280) ومن القيم القصوى الممثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الانحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم السيولة "CR" حول أوساطه الحسابية.

(3) نسب النشاط (**Activity ratios**): وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية ، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-7): الإحصاءات الوصفية لنسب النشاط

نسب النشاط "TAT"	
134.9633	Mean
114.190	Median
571.790	Maximum
4.230	Minimum
90.172	Std. Dev.
170	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **Eviews10** .

نلاحظ من الجدول (4-7) أن متوسط نسبة النشاط "TAT"، قد بلغ (134.963) وبانحراف معياري مقداره (90.172)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (571.79) وكان أدنى قيمة هي (4.230) ومن القيم القصوى الممثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الانحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم حول أوساطه الحسابية.

(4) نسب المديونية (**Debt Ratios**): وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية ، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-8): الإحصاءات الوصفية لنسب المديونية

" نسب المديونية DT "	
73.759	Mean
66.965	Median
786.89	Maximum
0.80	Minimum
85.354	Std. Dev.

170	Observations
-----	--------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **Eviews10** .

نلاحظ من الجدول (4-8) أن متوسط نسبة المديونية "DT"، قد بلغ (73.759) وبانحراف معياري مقداره (85.354)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (786.89) وكان أدنى قيمة هي (0.80) ومن القيم القصوى الممثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الانحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم حول أوساطه الحسابية.

(5) **حجم المؤسسة "Log-A"**: وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات

الجزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية، وللفترة (2013-2017)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-9): الإحصاءات الوصفية لحجم المؤسسة

حجم المؤسسة "Log-A"	
8.2180	Mean
8.1050	Median
10.3593	Maximum
5.9837	Minimum
0.9438	Std. Dev.
170	Observations

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **Eviews10** .

نلاحظ من الجدول (4-9) أن متوسط نسبة حجم المؤسسة "Log-A"، قد بلغ (8.2180) وبانحراف معياري مقداره (0.9438)، في حين بلغت أكبر قيمة تم تسجيلها خلال الفترة هي (10.3593) وكان أدنى قيمة هي (5.9837) ومن القيم القصوى الممثلة بأكبر قيمة وأقل قيمة، وقيمة الانحراف المعياري نلاحظ تشتت قيم حول أوساطه الحسابية.

الفرع الثاني: الارتباط بين المتغيرات التفسيرية

يسمح اختبار فحص مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التفسيرية بتحديد أزواج الارتباط الممكنة بين هذه المتغيرات، وبالتالي التأكد من خلو النموذج من أهم المشاكل التي يمكن أن تحدث عند تقدير نموذج بيانات البانل، بحيث أن معاملات الارتباط المتعدد تكون ذات صلة بالانحدار الخاص بكل متغير مستقل بالنسبة لباقي المتغيرات التفسيرية والتي يتم حسابها عن طريق اختبار كلاين (*Klein*) للكشف عن التعدد الخطي، وكما ذكرنا ان الغرض من هذا الاختبار معرفة إن كان هناك ارتباط خطي قوي بين المتغيرات المفسرة في الدراسة لتفادي الوقوع في

الفصل الرابع: عرض عام لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة

مشكلة التعدد الخطي، و يعتمد هذا الاختبار على عرض مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام معامل بيرسون للارتباط الخطي، حيث ارتفاع معامل الارتباط بين متغيرين إلى قيمة تفوق معامل التحديد الخاص بالنموذج ككل يشير إلى وجود تداخل خطي كبير بينهما وبالتالي وجود مشكلة التعدد الخطي، و نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي 1:

الجدول رقم (4-10): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

	TAT	DT	CR	A	ROS
TAT	1.000000				
DT	-0.013554	1.000000			
CR	0.048680	-0.220393	1.000000		
A	-0.076926	-0.299430	0.083223	1.000000	
ROS	0.065349	-0.078847	0.141775	0.110330	1.000000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

من خلال الجدول رقم (4-10) الذي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لجميع المتغيرات المفسرة نلاحظ عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد المرتفع بين متغيرات الدراسة المفسرة حيث نجد أن أعلى نسبة ارتباط سجلت هي 29.94%.

الخلاصة

تم التطرق خلال هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات التطبيقية السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع بحثنا ، وتم تحليل أهم النتائج المتوصل إليها ، وهي أن هنالك نتائج متفاوتة من حيث قياس الأداء المالي و الاستراتيجيات التنافسية حيث، بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة واثري ايجابي (طردي) ومنها ما تم التوصل إلى نتائج عكسية ومنها ما توصل إلى عدم وجود أي علاقة ارتباط و تأثير ، وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها ، نوع المتغيرات المستعملة في القياس و حسب العينة مختارة وكذلك فترة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في التحليل والقياس ،

وتم التعريف بالإطار القياسي المتبع في الدراسة، وإعطاء مفهوم بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) واهم نماذج وطرق التقدير و شرح أساليب اختيار النموذج الأمثل لمعطيات بانل، وكذلك وصف وتعريف مجتمع وعينة الدراسة ووصف البيانات المستخدمة في الدراسة ومصادرها وتعريف متغيراتها المتمثلة في نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية ، وحجم المؤسسة ، وهذه المتغيرات تعكس الأداء المالي أما الإستراتيجية التنافسية فتم قياسها من خلال المتغير التابع وهو الحصة السوقية التي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة ، وسيتم دراسة الأثر بينهما في الفصل الموالي.

الفصل الخامس :

دراسة قياسية لأثر الأداء المالي على الإستراتيجية

التنافسية لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية

بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)

بعد التطرق في الفصول السابق للأدبيات النظرية وكذا العديد من الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) و التي لها صلة بموضوع بحثنا بصفة مباشرة وغير مباشرة، سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي والمقارنة بين نتائج دراستنا و نتائج الدراسات السابقة، وذلك من خلال قياس أثر الأداء المالي من حيث (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية وحجم المؤسسة) كمتغيرات مستقلة على الإستراتيجية التنافسية والمعبر عنها (بالحصة السوقية) ، من خلال تبني مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة 2013 إلى غاية سنة 2017 ، والبالغ عددها 34 مؤسسة ، تم تعريفهم في الفصل السابق ، وبغية تحقيق ذلك و اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة سنقوم في هذا الفصل بتحليل و مقارنة بين المؤسسات عينة الدراسة (34 مؤسسة اقتصادية) ، الذين ينشطون في نفس القطاع والهدف من وراء هذه المقارنة هو معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قياس الأداء المالي وتحسينه وتحقيق التفوق التنافسي، وذلك بتقييم الوضعية المالية لهذه المؤسسات و إجراء مقارنة بينهم ، وهذا باعتبار أن المؤسسة (CHIALI TUBES) رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر ، وبعدها دراسة قياسية من خلال نماذج السلاسل الزمنية المقطعية (بيانات البانل) ، والتي تم شرحها في الفصل السابق و من تم تقدير نماذج بيانات البانل و اختبار صلاحية الأنسب منها ومناقشة النتائج وتحليلها ومقارنتها بالفرضيات .

المبحث الأول: تحليل ومقارنة متغيرات الدراسة لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر.

إن المقارنة المرجعية "البانشاركينغ" تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في قياس وتحسين مستوى أدائها بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، ولقد تم التطرق من قبل لمفهوم وأهمية المقارنة المرجعية في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح، وسيتم في هذا المبحث عرض مقارنة أجريت لـ 34 مؤسسة اقتصادية، تم تعريفهم من قبل ينشطون في نفس القطاع، خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017، والهدف من وراء هذه المقارنة هو معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قياس الأداء المالي وتحسينه وتحقيق التفوق التنافسي، وذلك بتقييم الوضعية المالية لهذه المؤسسات و إجراء مقارنة بينهم، والوقوف على نقاط قوة وتعزيزها، وعناصر الضعف وأسبابها وتصحيحها، وهذا باعتبار أن المؤسسة (CHIALI TUBES) رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر والتي تم إعطاء لمحة عنها في الفصل الرابع، والتي تعتبر متميزة عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وبالتالي اعتبارها نموذجا و مرجعا يتم الاقتداء به من طرف المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداءها و البقاء والاستمرار والحصول على مكانة تنافسية في السوق ..

المطلب الأول: تحليل الحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة

تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعكس قوة وفعالية الإستراتيجية التنافسية التي تبنتها المؤسسة، ولتحقق المؤسسة مكانة في السوق التنافسي لا بد لها من تبني استراتيجية ملائمة حسب إمكانياتها المالية والمادية والبشرية وحسب متغيرات بيئتها التنافسية، تستطيع من خلالها تعزيز مركزها التنافسي للمؤسسة،

حيث أن كل المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على مركز تنافسي جيد وتعمل على زيادة وتوسيع حصتها السوقية و الهيمنة على السوق من خلال اعتمادها على الإستراتيجية التنافسية فزيادة مستوى الحصة السوقية يتطلب إنفاق أموال كبيرة و التي قد لا تتمكن المؤسسة من استرجاعها إلا في الأمد البعيد، وتستهدف المؤسسة ذلك عن طريق الإستراتيجية التنافسية المتبعة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات ذات جودة عالية بتطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة والصمود بوجه المنافسة، ويمكن القول أن هدف أي مؤسسة من خلال تبنيها لأي إستراتيجية تنافسية هو توسيع حصتها في السوق.

و الحصة السوقية تعتبر مقياسا مهما لتقييم نتائج الإستراتيجية التنافسية، و للتمييز بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها، لذلك نجد بأن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية لها ويتم تحليل الحصة السوقية عن طريق:

- ✓ تحديد السوق (المنطقة الجغرافية) موضع الدراسة : والتي هي سوق أو قطاع صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر والمتمثل ب 34 مؤسسة عبر كامل التراب الوطني .
- ✓ تحديد المنتجات (من سلع وخدمات موضع الدراسة)، وقد شمل حساب الحصة السوقية للمؤسسة ككل.

- تم جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين (التقارير المالية المنشورة ، وثائق مقدمة من طرف المؤسسات، مواقع إلكترونية متخصصة).

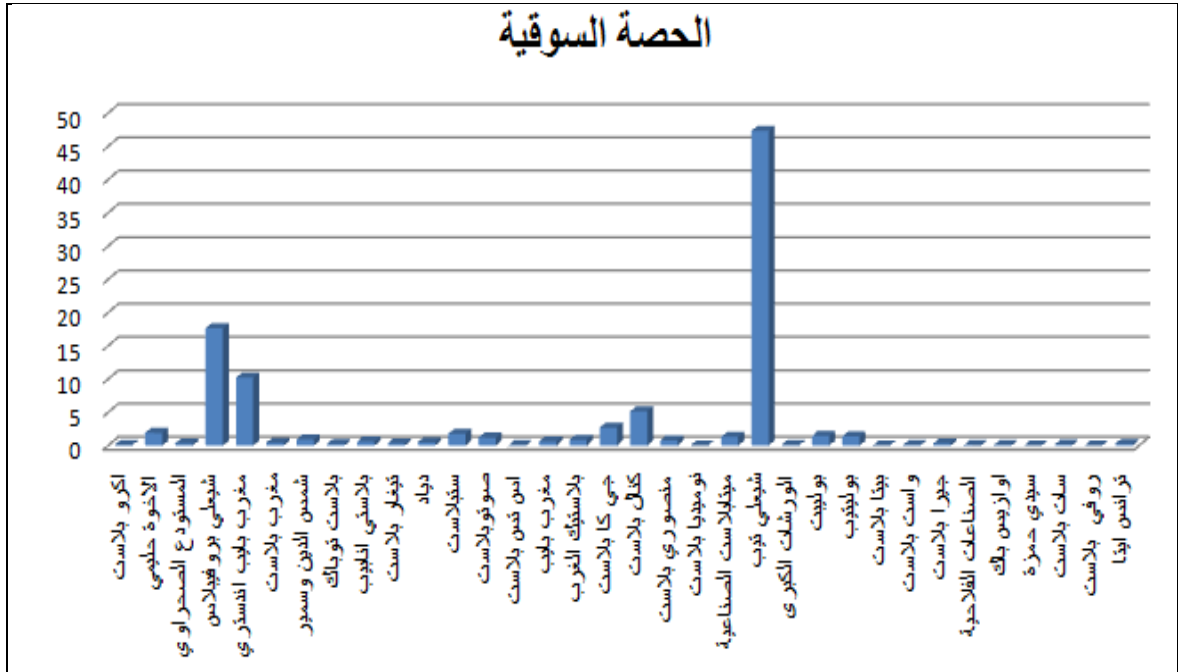
- حساب الحصة السوقية : هنالك العديد من الطرق المستخدمة لتقدير الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ، وتم استخدام نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} * 100\%$$

- تحديد المنافسين الحاليين و المحتملين في السوق :هنالك فهم خاطئ حول كون الحصة السوقية هي مؤشر يقيس نسبة مبيعات المؤسسة من منتج ما بالنسبة إلى المنافسين الحاليين فقط ، بل يمكن الاعتماد على هذا المؤشر أيضا في تحديد الحصة السوقية المتوقعة للمؤسسة في ضوء معلومات تتحدث عن دخول منافسين جدد إلى السوق .

ومن خلال تحليلنا للحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2017)، لاحظنا تفاوت كبير في نسبة الحصة السوقية لهم ، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (5-1): متوسط الحصة السوقية خلال الفترة (2013-2017)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-1)، أن هنالك تفاوت كبير في نسبة الحصة السوقية للمؤسسات خلال فترة

الدراسة، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لها أكبر نسبة للحصة السوقية أي أكبر

مبيعات مقارنة مع منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي 47,29%

¹، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق، وتليها المؤسسة (شي علي بروفيلاس) بنسبة 17,63%، تم تليها في

المرتبة الثالثة المؤسسة (مغرب بايب اندستري)، بنسبة 10,2%، وفي المرتبة الرابعة المؤسسة (كنال بلاست)، بنسبة

5,14%، تم المؤسسة (جي كا بلاست) بنسبة 2.72% في المرتبة الخامسة، أما باقي المؤسسات (29) فكان متوسط

الحصة السوقية لهم محصور ما بين 1,89% إلى 0,4%، والجدول والشكل المواليين يوضحون ذلك :

¹ - انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (5-1): ترتيب المؤسسات حسب متوسط الحصة السوقية خلال الفترة (2013-2017)

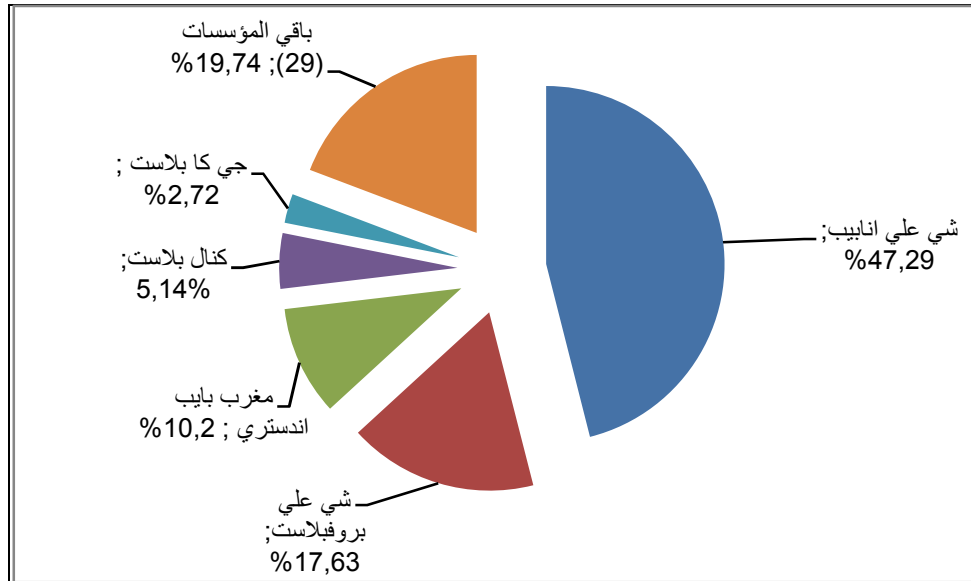
الترتيب	المؤسسات	متوسط الحصة السوقية
01	شي علي انابيب	47,29%
02	شي علي بروفيلاس	17,63%
03	مغرب بايب اندستري	10,2%
04	كنال بلاست	5,14%
05	جي كا بلاست	2,72%
06	باقي المؤسسات (29)	ما بين 1,89% الى 0,4%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على

البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

والشكل الموالي ترتيب المؤسسات حسب متوسط الحصة السوقية خلال الفترة (2013-2017)

الشكل رقم (5-2): ترتيب المؤسسات حسب متوسط الحصة السوقية خلال الفترة (2013-2017)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

و ان من أهم الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة (CHIALI TUBES) للرفع من حصتها السوقية والتي

جعلتها مؤسسة رائدة ومتفوقة تنافسيا ما يلي¹ :

- الجودة : من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية لان المؤسسة تعتمد تتبع وتواكب كل التطورات

التكنولوجية الحديثة والاختراعات في مجال عملها من تجهيزات وأنظمة وبرامج.

¹ مصدر المعلومات من وثائق المؤسسة والمقابلة مع مسؤولي المؤسسة بتاريخ: من 03/2018 الى غاية 08/2018

- البيع بأسعار أقل وهو العامل الأكثر أهمية؛ (لان المؤسسة تستفيد من وفرات الحجم أي أنها تنتج بكميات كبيرة)،
- تعتمد على نظام عمل وأساليب تسييرية حديثة و عصرية.
- القدرة إلى الاستجابة للتغيرات في حجم الإنتاج حسب مستويات الطلب، وذلك من خلال استغلال الطاقات الإنتاجية بصورة كفاءة، فقد عملت مؤسسة على تكييف منتجاتها باستمرار حسب المتطلبات الجديدة للسوق،
- شبكة توزيع مهيأة ويقظة، فإنها تملك شبكة توزيع كبيرة والتي تقدر بأكثر من 58 وكالة توزيع عبر كامل التراب الوطني،تضمن بذلك الاستحواذ على القدر الأكبر من السوق الجزائرية.
- تقدم مساعدات تقنية ل خدمة الزبون،
- لديها طاقة إنتاج كبيرة وذلك لأنها تعتمد على (7) خطوط إنتاج لمصنع (PVC) ،و (15) خط إنتاج لمصنع (PE) وتعتمد على نظام الإنتاج 24/24 ساعة ، من خلال ثلاث فرق عمل .
- تمتلك أيضا طاقة بشرية عالية المستوى بحيث يعمل في المؤسسة أكثر من 65إطارا ومهندسا من ذوي المهارات والخبرات العالية، لأن توظيف و اختيار العمال يقوم على أساس شروط صارمة تستند إلى التكوين المناسب والفعال.
- آجال التسليم :إذ لا يكفي أن تنتج المؤسسة بالجودة والتكلفة المطلوبة دون أن يكون ذلك في آجال معقولة، وتحدد هذه الآجال من طرف مديرية الدراسات والبرمجة والحقيقة فإن الوقت مرتبط بعدة عوامل أخرى وهي ترتبط أساسا بالسوق والإمداد والتموين وقنوات التوزيع.
- ولاء أصحاب المشاريع لمؤسسة (CHIALI TUBES) .

وكل هذه العوامل وبالإضافة على عوامل أخرى سنقوم بتحليلها لاحقا جعلت من مؤسسة (CHIALI TUBES)، رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر ، و تتميز عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها وبالتالي اعتبارها مرجعا يتم الاقتداء به من طرف باقي المؤسسات التي تسعى تحسين أداءها و البقاء والاستمرار والحصول على مكانة تنافسية في السوق .

المطلب الثاني : تحليل نسب السيولة والربحية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول :تحليل نسبة السيولة للمؤسسات محل الدراسة

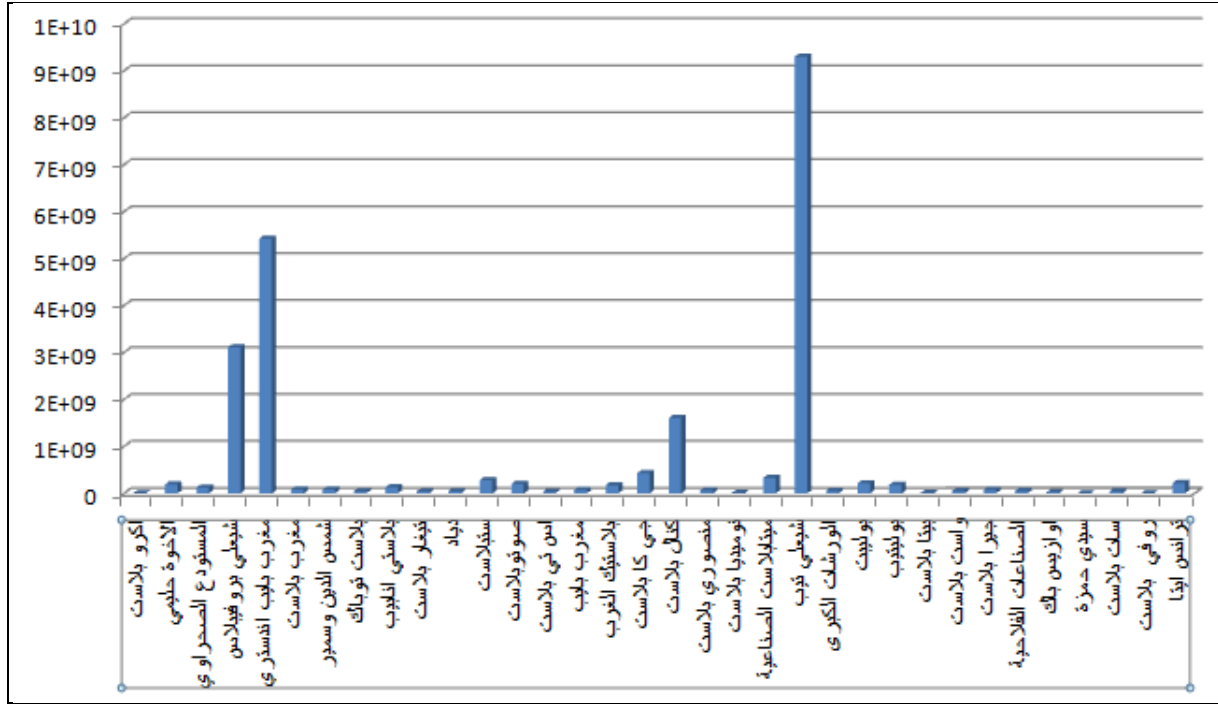
نسبة السيولة أو نسبة التداول أو صافي رأس المال العامل هي تلك النسبة التي تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل ، أو بمعنى آخر الملاءة المالية للمؤسسة بالأمد القصير، و الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير تبين مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات المؤسسة المتداولة ، ويمكن للمؤسسة تحويل هذه الموجودات إلى نقد في فترة زمنية مساوية لاستحقاق المطلوبات المتداولة ، إن عدم توفر السيولة الكافية لدى المؤسسة يعني احتمال الخطر التمويلي و بالتالي تدهور ترتيبها الائتماني . وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية ، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى و إن كانت تحقق أرباحا في الأجل الطويل. و يكمن هدف نسبة السيولة في تحليل مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية عند استحقاقها ، وهي تبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة .

نسبة التداول تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين القصيرة الأجل ، ولحساب نسبة السيولة أو التداول للمؤسسات محل الدراسة اعتمدنا على العلاقة التالية :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصومة المتداولة}}$$

1-الأصول المتداولة : أو الموجودات المتداولة هي الأصول التي يسهل تحويلها إلى نقدية، ويمكن استخدامها للوفاء بالالتزامات المتداولة، أي المستحقة على الفور، أو خلال الدورة التشغيلية. وتعتبر الأصول المتداولة مهمة للمؤسسات لأنها يمكن أن تُستخدم لتمويل العمليات اليومية ودفع النفقات الجارية. وعادة ما يتم عرض الأصول المتداولة حسب ترتيب السيولة، أي أن الحسابات القابلة للتحويل إلى سيولة بشكل أسرع . والشكل الموالي يوضح الأصول المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017.

الشكل رقم (5-3): الأصول المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

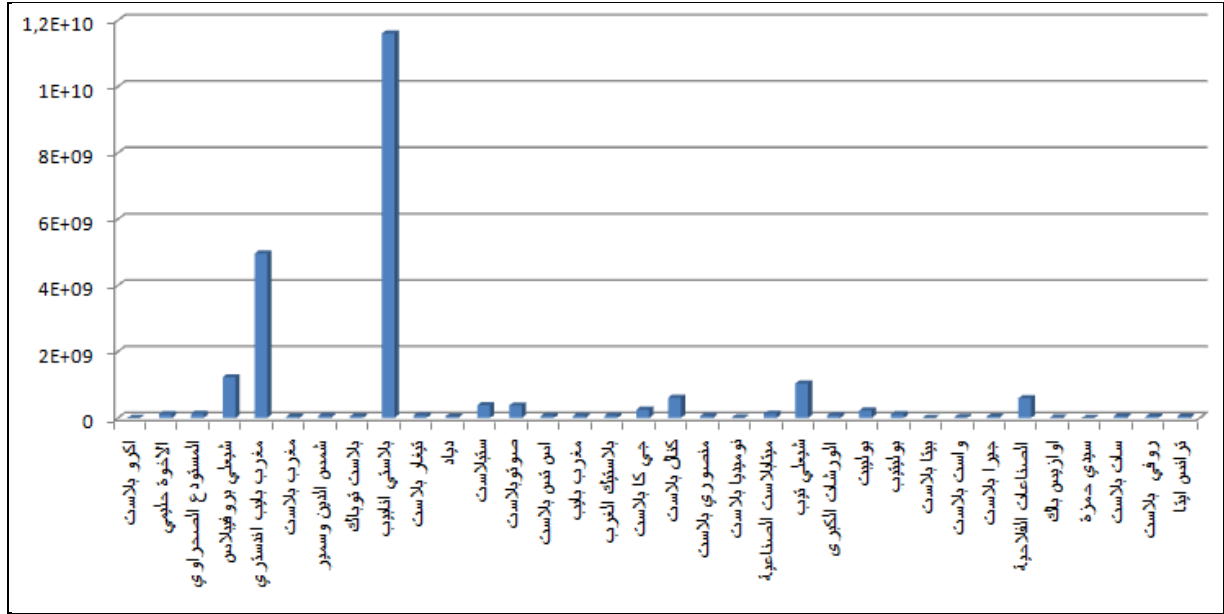
نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-3)، أن هنالك تفاوت في قيمة الأصول المتداولة للمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال سنة 2017، وان المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، تقدر قيمة الأصول المتداولة لها ب : 9299538004,66 دينار جزائري، وهي قيمة مرتفعة جدا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبالتالي تعتبر مؤشر ايجابي لان الأصول المتداولة مهمة للمؤسسات لأنها يمكن أن تُستخدم لتمويل العمليات اليومية ودفع النفقات الجارية أي المستحقة على الفور، أو خلال الدورة التشغيلية،

2-الخصوم المتداولة :

هي الالتزامات التي يجل ميعاد سدادها خلال السنة المالية أو دورة التشغيل، مثل الموردين وهم من يوردون للمؤسسة بمشترياتها التي تستخدمها في نشاطها الرئيسي ، أوراق الدفع وهي الشيكات أو الكمبيالات التي تسلم مقابل بضاعة أو خدمه ولم يتم سدادها بعد بشرط تحقق التعريف المذكور، والمصاريف المستحقة ومن أمثلتها مرتبات آخر شهر في السنة المالية إن لم تسدد خلال هذا الشهر والإيجارات التي على المؤسسة ولم تسدد ونخص السنة المنقضية ، و القروض الممنوحة قصيرة الأجل، الدائنون المختلفون كأصحاب مكاتب الدعاية والجرائد وما يستحق للجهات الضريبية من ضرائب على اختلاف أنواعه، والمخصصات المستحقة للعاملين مقابل الإجازات التي لم يحصلوا عليها ومقابل مكافأة نهاية الخدمة.....

والشكل الموالي يوضح الخصوم المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017.

الشكل رقم (5-4): الخصوم المتداولة للمؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2017.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-4)، أن هناك تفاوت في قيمة الخصوم المتداولة لمؤسسات صناعة الأنابيب

البلاستيكية بالجزائر خلال سنة 2017، وان المؤسسة (بلاستي أنابيب) تقدر قيمة الأصول المتداولة لها ب

11603346111 دينار جزائري، وهو مبلغ كبير مقارنة بقيمة الخصوم المتداولة لباقي المؤسسات، وان المؤسسة شي

علي أنابيب (CHIALI TUBES)، تقدر قيمة الخصوم المتداولة لها ب: 1042617428,04 دينار

جزائري، وهي قيمة جيدة لما نقارنها مع الاصول المتداولة لنفس المؤسسة، وبالتالي تعتبر مؤشر ايجابي لمؤسسة شي علي

أنابيب (CHIALI TUBES) لان الخصوم المتداولة تعتبر كعبء على عاتق المؤسسات ويجب ودفع النفقات

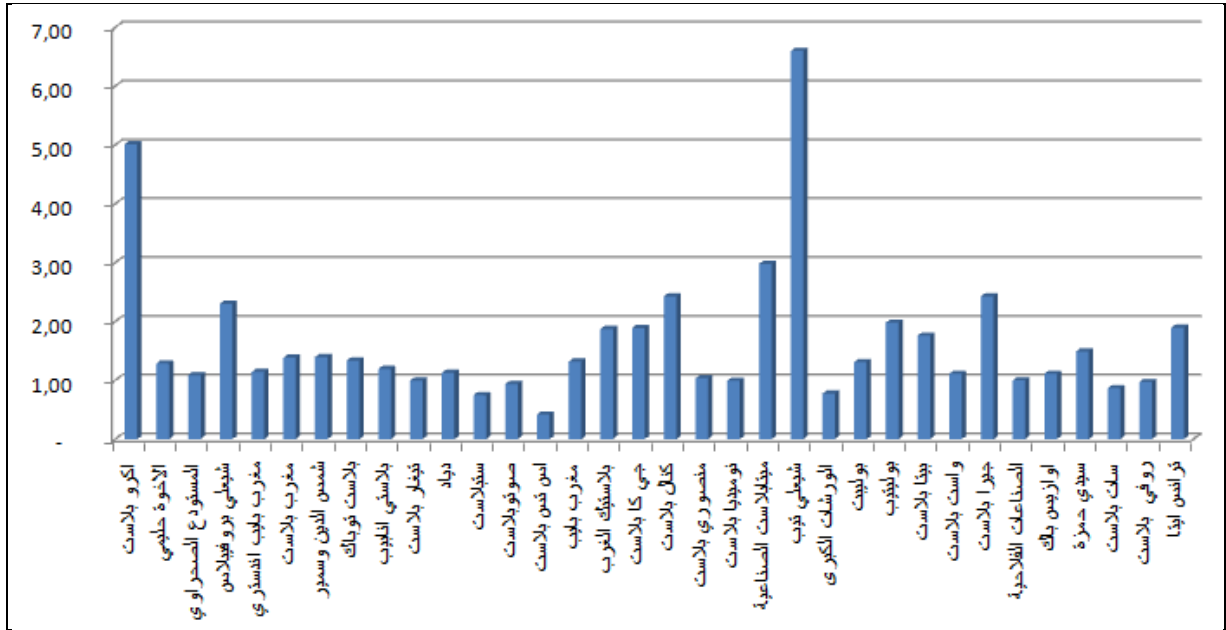
الجارية أي المستحقة على الفور، أو خلال الدورة التشغيلية، لذلك كلما قلت او توفرت سيولة للمؤسسة كان أمر جيد لها

3- نسبة السيولة: أو نسبة التداول وكما سبق تعريفها هي النسبة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة،

وكلما زادت النسبة كلما كان مؤشر السيولة أفضل،

والشكل الموالي يوضح متوسط نسبة السيولة للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم (5-5) متوسط نسبة السيولة للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2013-2017).



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-5)، ان هنالك تفاوت كبير في متوسط نسبة السيولة للمؤسسات خلال فترة الدراسة، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لها أكبر نسبة سيولة مقارنة مع المؤسسات الأخرى في القطاع وتقدر ب حوالي (6.60)¹، وبالتالي الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة أكثر من ست مرات، أي أن المؤسسة لها القدرة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل، ثم تليها المؤسسة (أكرو بلاست الجيري) نسبة سيولة تقريبا تقدر ب (5.01)، ثم تليها مؤسسة (ميتا بلاست الصناعية) و (جرا بلاست) و (كنال بلاست) و (شي علي بروفبلاست) على التوالي بنسبة (2.98) و (2.43) و (2.42) و (2.30)، والمؤسسات التي لديها سيولة أكبر تحقق المنافع التالي :

- زيادة الثقة، حيث كلما ارتفعت السيولة، زادة الثقة في العلاقة مع المتعاملين
- زيادة القدرة على الوفاء بالالتزامات وخاصة الطارئة منها دون التعرض لخطر الافلاس أو الشك في التسديد.
- سهولة الحصول على متطلبات والتكاليف التشغيلية.
- سهولة الاختيار وذلك لتعدد مصادر التجهيز و التوريد لعناصر الانتاج و القدرة على الحصول على أفضل الأسعار، من الموردين، (مفاوضة الموردين على سعر الشراء).

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

- توفر السيولة الكافية لدى المؤسسة يعني عدم الوقوع في احتمال الخطر التمويلي، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل السياسة المالية للمؤسسات ، وكلما كانت نسبة السيولة كبيرة معناها يوجد هامش أمان وهو حال المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، وكل هذه العوامل تجعلها دائما رائدة في هذا المجال وبالتالي يجب على المؤسسات الأخرى الاقتداء بها .

الفرع الثاني: تحليل نسبة الربحية للمؤسسات محل الدراسة

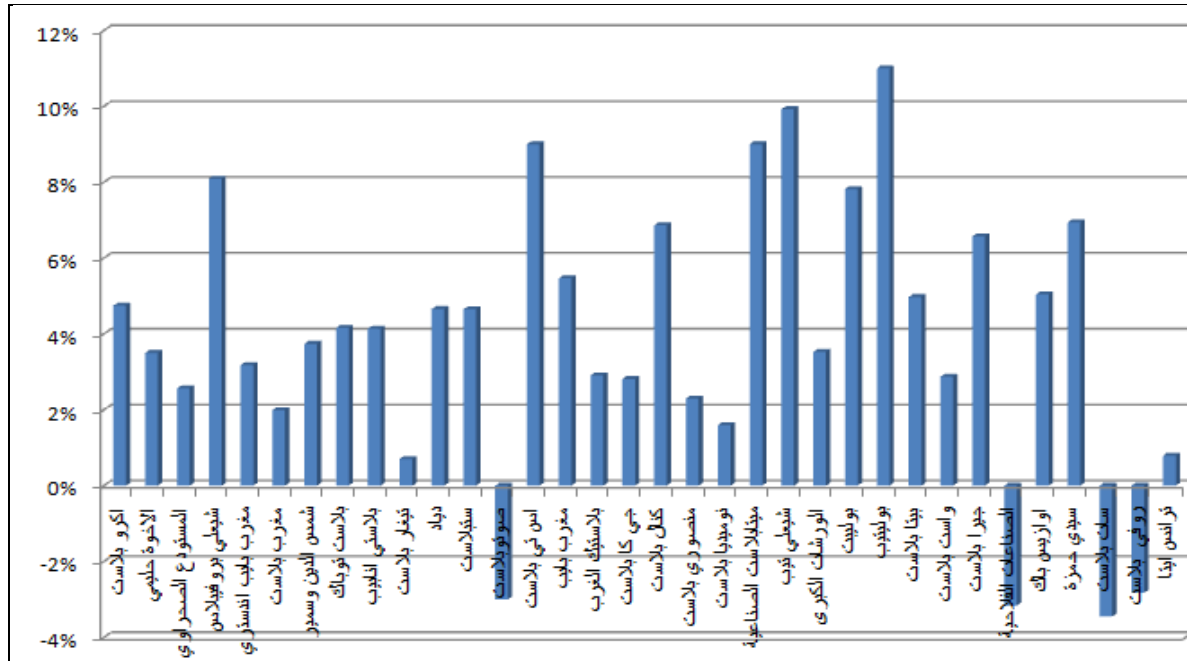
نسب الربحية هي النسب المالية التي توضح قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من العمليات ومن الأمثلة عليها نسبة هامش الربح (العائد على المبيعات) والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية ، ونسب الربحية هي واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة في تحليل النسب المالية ، والتي تستخدم لتحديد صافي أرباح المؤسسات وعائدها للمستثمرين، وإن مقاييس الربحية مهمة لمديري المؤسسات ومسيريها لأنها تظهر كفاءة المؤسسة وأدائها بشكل عام، وتنقسم نسب الربحية إلى نوعين: الهوامش والعائد. وتمثل النسب التي تظهر الهوامش قدرة المؤسسة على تحويل المبيعات إلى أرباح في مراحل مختلفة من القياس، وتمثل النسب التي تظهر العائدات قدرة المؤسسة على قياس الكفاءة الكلية لها في تحقيق عائدات لمساهميها،

1- نسبة هامش الربح :

أو معدل العائد على المبيعات (ROS) يعكس هامش الربح قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتكلفة أدنى وبسعر أعلى ، لذلك فهو مؤشر لقدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية على التكاليف ، ويحسب هامش الربح بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع المبيعات}}$$

والشكل الموالي يوضح متوسط نسب هامش الربح للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،
الشكل رقم (5-6): متوسط نسب هامش الربح للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكر رقم (5-6)، أن هنالك اختلاف وتذبذب في متوسط نسبة الربحية المعبر عنه بنسبة هامش الربح لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)، حيث أن أعلى نسبة لهامش الأمان كانت للمؤسسة (بوليتيب) والمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، بنسبة (11%)¹ و (10%)، وهي نسبة جيدة تعكس كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من المبيعات ، فهو مؤشر لقدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية على التكاليف ، وتليها باقي المؤسسات بنسب متقاربة ، ونلاحظ أن بعض المؤسسات لها نسب ربحية سالبة وهذا لأنها لا تحقق أرباح (خسارة) بالرغم من وجود المبيعات ولكنها لا تحقق أرباح وذلك يمن راجع للتكاليف الكبيرة التي لم تغطي ،

2- معدل العائد على الأصول (ROI):

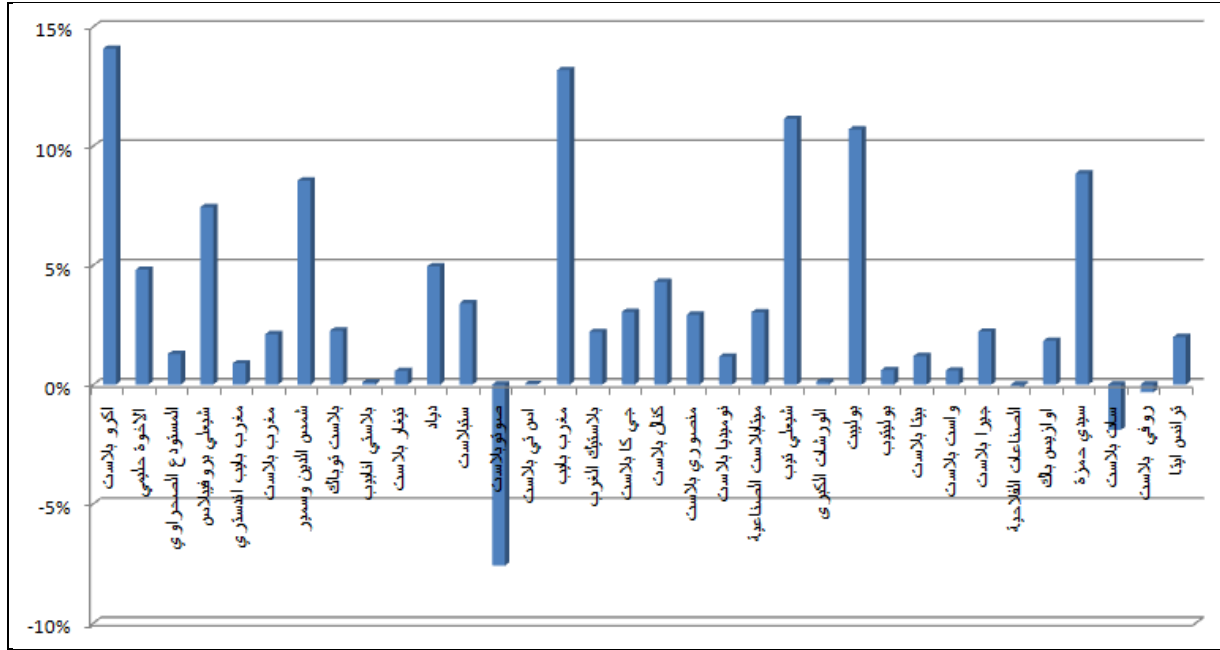
هي نسبة ربحية هامة لأنها تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة استثماراتها في الأصول واستخدامها لتحقيق الأرباح ، ويقاس مبلغ الربح المكتسب بالنسبة لمستوى الاستثمار في إجمالي الأصول، وكلما ارتفعت النسبة، كان ذلك أفضل، لأن ذلك يعني أن المؤسسة تقوم بعمل جيد باستخدام أصولها لتوليد المبيعات. أي يمكن قياس الربحية من وجهة نظر المستثمر وذلك بربط الربح المحقق ومجموعة الأموال التي وضعت في يد الإدارة على شكل أصول مختلفة ، على أساس أن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى لاستغلال الأصول الموجودة تحت تصرفها بفرض أن الربح هو مقياس كفاءة الاستغلال أو الاستثمار، (يقاس درجة الإنتاج النهائية للأصول ومدى مساهمتها في تحقيق أرباح) وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الربح} / \text{مجموع الأصول}$$

والشكل الموالي يوضح متوسط معدل العائد على الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

الشكل رقم (5-7): متوسط معدل العائد على الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكر رقم (5-7)، أن هنالك اختلاف وتفاوت في متوسط نسبة الربحية المعبر عنه بمعدل العائد على الأصول لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)، حيث أن أعلى معدل كان من نصيب المؤسسات (أكرو بلاست الجيري) و (مغرب بايب) و (شي علي أنابيب) بنسبة (14%) و (13%)¹ و (11%)، وهي نسبة جيدة تعكس كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من الاستثمار في الأصول، وبالتالي يمكن قياس تقيس كفاءة المؤسسة في إدارة استثماراتها في الأصول واستخدامها لتحقيق الأرباح، ويقاس مبلغ الربح المكتسب بالنسبة لمستوى الاستثمار في إجمالي الأصول، وكلما ارتفعت النسبة، كان ذلك أفضل، لأن ذلك يعني أن المؤسسة تقوم بعمل جيد باستخدام أصولها لتوليد المبيعات وتليها باقي المؤسسات بنسب متقاربة، ونلاحظ أن بعض المؤسسات لها نسب ربحية سالبة مثل ما كان في نسب هامش الربح، وهذا لأنها لا تحقق أرباح (خسارة) وذلك يمكن راجع للتكاليف الكبيرة التي لم تغطي أي الربحية منخفضة بسبب عدم السيطرة على النفقات، وكذلك يمكن أن يكون سوء في التسيير، تعكس بأداء تشغيلي ضعيف أدى إلى ضعف في المبيعات وبالتالي انخفاض في الأرباح.

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

المطلب الثالث: تحليل نسب النشاط والمديونية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تحليل نسب النشاط للمؤسسات

هي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات و معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات و من ثم إلى سيولة، أي انها تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها ، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول ، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول ، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، وكذا أكبر ربح ممكن .

و تصميم هذه النسب لتحديد ما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولاً أو أكثر مما ينبغي ، وذلك في ضوء مستوى المبيعات المخططة ، فإذا أعطت المؤشرات انطباعاً راسخاً بان المؤسسة أفرطت في الاستثمار في الأصول الثابتة ، فإن تكلفة رأس المال ستكون مرتفعة ، وتنخفض من ثم أرباح المؤسسة ، وقد تحقق خسائر ، وإذا لم تكن استثمارات المؤسسة في الأصول كافية فمن المحتمل أن تفقد فرصاً لتحقيق مبيعات مربحة بشكل يؤثر سلباً على إيراداتها ومن ثم على أرباحها أي ،

(تعمل على قياس مدى كفاءة الإدارة في تحويل عناصرها إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة وأرباح)

ومن أهم النسب التي تم استخدامها في دراستنا هي :

1- معدل دوران الأصول المتداولة :

يشير معدل دوران الأصول المتداولة إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ، فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة لخلق المبيعات ، و بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي ، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة الوصول إليه ، إن انخفاض معدل الدوران يعني ضعفاً في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، أو يشير إلى حالة من حالات تضخم الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصادياً ، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة،

(كلما كان المعدل مرتفعاً فهو يدل على كفاءة الإدارة أو قد يرجع إلى صغر حجم الاستثمار في أحد الأصول المتداولة.)

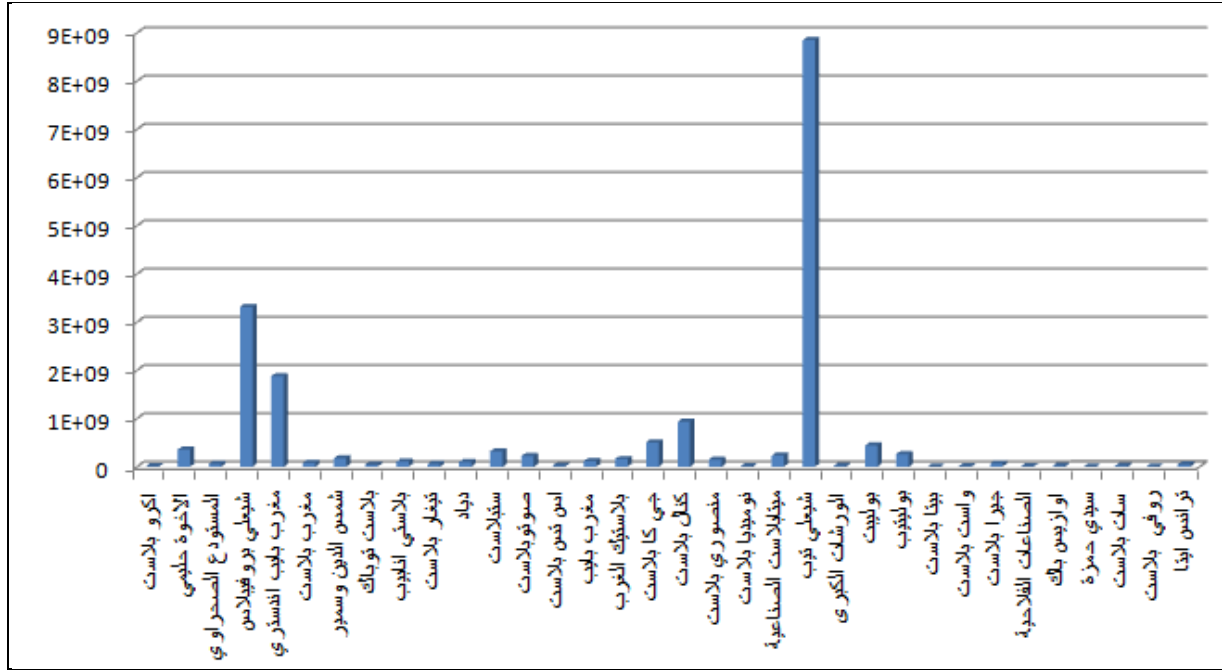
يتم حساب هذا الأخير بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة، و يعتبر هذا المعدل

مؤشر لمدى الكفاءة في إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد المبيعات عنه و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

والشكل الموالي يوضح متوسط صافي المبيعات للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،

الشكل رقم (5-8): متوسط صافي المبيعات للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

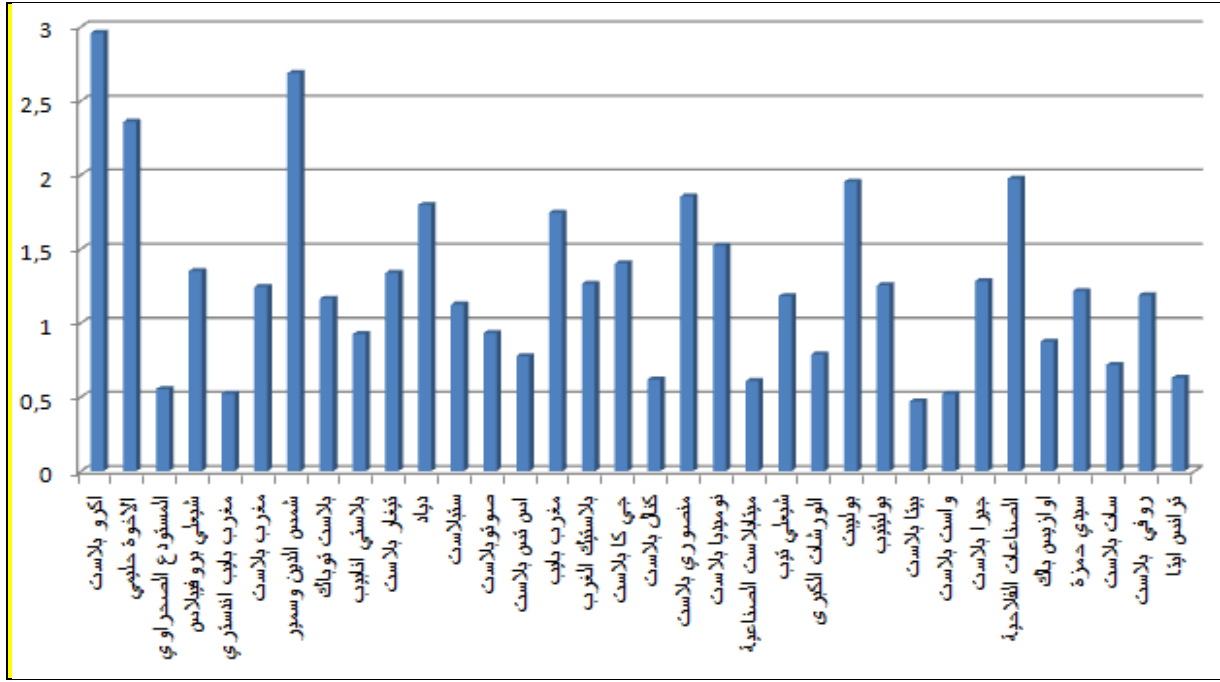
نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-8)، أن هنالك تفاوت كبير في متوسط صافي المبيعات للمؤسسات خلال فترة الدراسة (2013-2017)، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لها أكبر صافي مبيعات مقارنة مع منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي (8850648834 دينار جزائري)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق ، وتليها المؤسسة (شي علي بروفيلاس) بقيمة (3315320206 دينار جزائري)، تم تليها في المرتبة الثالثة المؤسسة (مغرب بايب أنديستري)، بقيمة (1877556278 دينار جزائري)، وفي المرتبة الرابعة المؤسسة (كنال بلاست) ، بقيمة (934300705 دينار جزائري) ، تم المؤسسة (جي كا بلاست) ب بقيمة (506766198 دينار جزائري) في المرتبة الخامسة ، أما باقي المؤسسات (29) فكان متوسط صافي المبيعات لهم في تفاوت .

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) تمتلك أكبر نسبة مبيعات في

السوق وهذا ما جعلها مؤسسة رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر ، و تتميز عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها وبالتالي اعتبارها مرجعا يتم الاقتداء به من طرف باقي المؤسسات التي تسعى تحسين أداءها و البقاء والاستمرار والحصول على مكانة تنافسية في السوق .

أما فيما يخص حساب معدل دوران الأصول المتداولة، فالشكل الموالي يوضح متوسط معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،

الشكل رقم (5-9): متوسط معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-9)، أن هنالك اختلاف وتذبذب في متوسط معدل النشاط المعبر عنه دوران الأصول المتداولة، للمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)، حيث أن أعلى معدل دوران الأصول المتداولة كان للمؤسسة (أكروبلاست) و(شمس الدين وسيدر) و(الإخوة حليمي) بقيمة أكثر من (2) مرة والمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، بمعدل (1,18) ¹،

ونلاحظ أن باقي المؤسسات الأخرى لها معدل نشاط (معدل دوران الأصول المتداولة) موجب أي أكبر من الصفر وهذا أمر جيد يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة لخلق المبيعات، و بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي،

كذلك نلاحظ أن معدل النشاط المعبر عنه دوران الأصول المتداولة للمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، منخفض قليلا مقارنة مع بعض المؤسسات بالرغم من أن لها أكبر صافي مبيعات مقارنة مع منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي (8850648834 دينار جزائري)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق، إلا أن قيمة النشاط انخفضت ويمكن تفسير ذلك، بما أن معدل النشاط هو علاقة البسط بالمقام و المقام هو الأصول المتداولة فان المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) بالرغم من أن قيمة البسط كبيرة ومعدل النشاط اقل فيرجع ذلك إلى أن قيمة المقام تكون أكبر (الأصول المتداولة).

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

2 - معدل دوران الأصول:

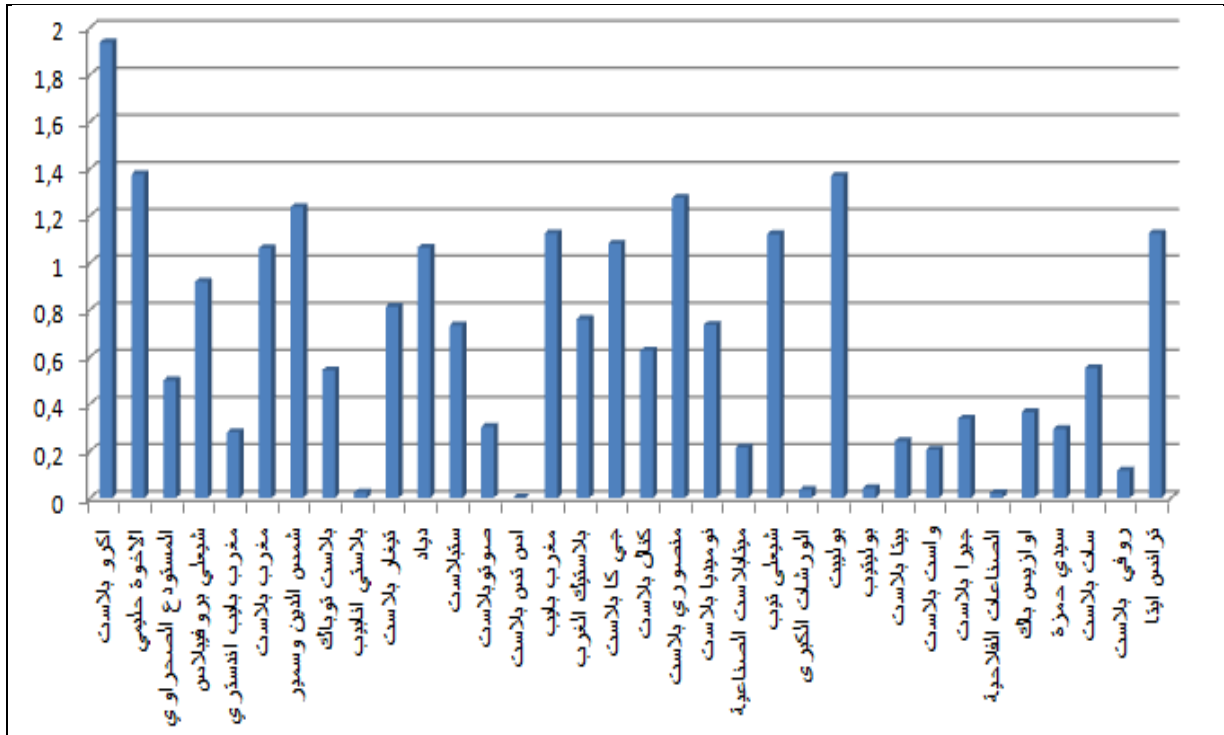
و هذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمؤسسة لتحقيق قدر كبير من المبيعات، و ذلك كلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول، وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة، وتعد هذه النسبة ذات أهمية كبيرة للإدارة طالما تشير إلى مدى الكفاءة لعمليات المؤسسة. كذلك تحظى هذه النسبة باهتمام كل من الدائنين والملاك الحاليين والمرتبين. و يتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول و بهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}$$

أي كلما زادت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة إدارة المؤسسة في استثمار أموالها في الأصول، والعكس صحيح حيث أن تناقص هذه النسبة يعتبر مؤشرا على أن استثمارات المؤسسة في الأصول أكبر مما يجب، مما يعني انخفاض جدوى الاستثمار في أصول المؤسسة.

و الشكل الموالي يوضح متوسط معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،

الشكل رقم (5-10): متوسط معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ كذلك من خلال الشكل رقم (5-10)، أن هنالك اختلاف وتذبذب قبي متوسط معدل النشاط المعبر عنه دوران إجمالي الأصول، للمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)، حيث أن أعلى معدل دوران إجمالي الأصول كان للمؤسسة (أكرو بلاست) بمعدل (1,93) أي بالتقريب (2) مرة و تلتها مؤسسة (الإخوة حليمي) و (بوليبت) بمعدل (1,37) و (1,36) تم المؤسسة (منصوري بلاست) والمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، بمعدل (1,27) و (1,12)، أما باقي المؤسسات لديها معدلات متفاوتة ، ونلاحظ أن كل قيم النشاط موجبة ، بحيث كلما زادت هذه القيمة دل ذلك على كفاءة إدارة المؤسسة في استثمار أموالها في الأصول، والعكس صحيح حيث أن تناقص هذه النسبة يعتبر مؤشرا على أن استثمارات المؤسسة في الأصول أكبر مما يجب، مما يعني انخفاض جدوى الاستثمار في أصول المؤسسة،

كذلك نلاحظ أيضا أن معدل النشاط المعبر عنه بدوران إجمالي الأصول للمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) ، منخفض قليلا مقارنة مع بعض المؤسسات بالرغم من أن لها أكبر صافي مبيعات مقارنة مع منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي (8850648834 دينار جزائري)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق، إلا أن قيمة النشاط معدل دوران إجمالي الأصول) انخفضت ويمكن تفسير ذلك، بما أن معدل النشاط هو علاقة البسط بالمقام و المقام هو إجمالي الأصول ، فان المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) بالرغم من أن قيمة البسط كبيرة ومعدل النشاط اقل فيرجع ذلك إلى أن قيمة المقام تكون أكبر (إجمالي الأصول) .

الفرع الثاني: تحليل نسب المديونية للمؤسسات محل الدراسة

وتسمى أيضا نسب الاقتراض أو نسبة التمويل الخارجي، حيث تقيس نسب المديونية درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، أي مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها بغض النظر عن كون هذه الديون قصيرة أو طويلة الأمد ، ويهتم ملاك المؤسسات بهذه النسب كثيرا حيث أن ارتفاعها بشكل غير طبيعي قد يسبب قلقا، ومن ناحية أخرى يهتم المقرضون أيضا بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلالة قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في آجالها المحددة وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه .

كذلك هذه النسبة لها أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد و الخطر ، إذ أنها بالإضافة إلى مساهمتها في رفع ربحية المؤسسة فإنها تزيد من مخاطر عدم قدرة المؤسسة على تسديد قروضها ، الأمر الذي يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

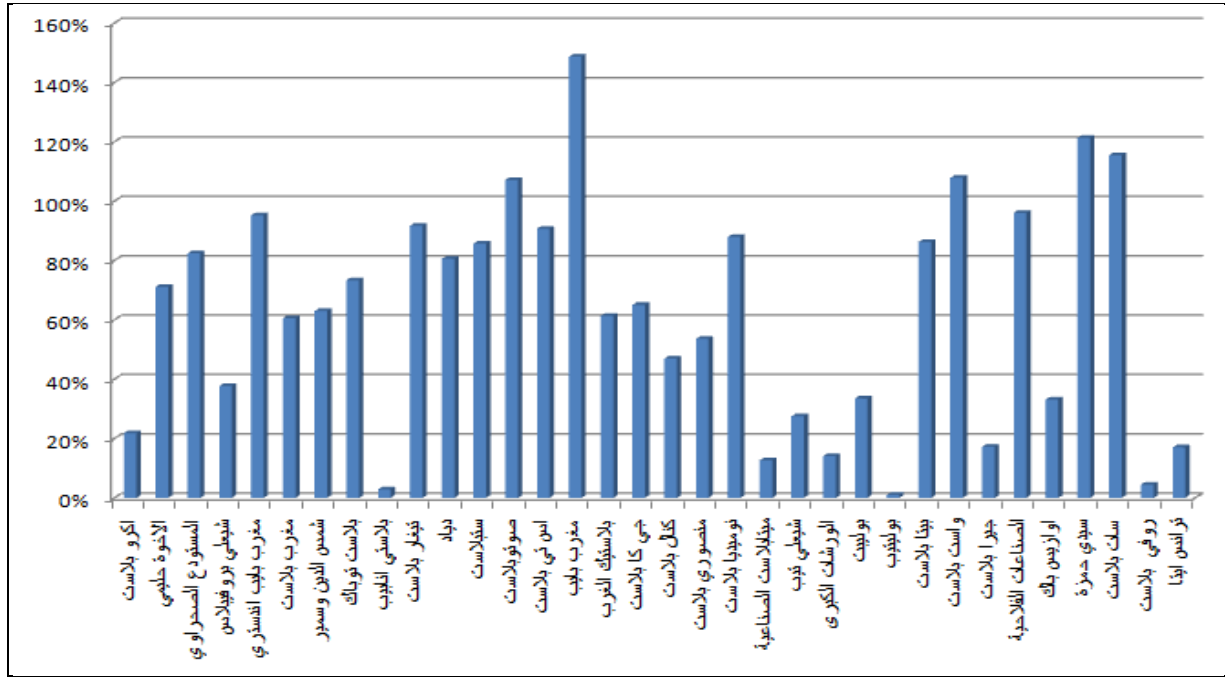
يتم حساب هذه النسب وفق المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

(كلما قلت هذه النسبة زادت قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، وكلما ارتفعت هذه النسبة يشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة ، أي اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الديون والاقتراض في تمويل أصولها، الأمر الذي يحد من قدرتها على الحصول على الائتمان في المستقبل).

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

و الشكل الموالي يوضح متوسط نسب الاقتراض للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،
الشكل رقم (5-11): متوسط نسب الاقتراض للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ كذلك من خلال الشكل رقم (5-11)، أن هنالك اختلاف وتذبذب في متوسط نسبة المديونية المعبر عنه بنسب الاقتراض، للمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013-2017)، حيث أن أعلى نسب اقتراض كان للمؤسسة (مغرب بايب) بنسبة (149%)¹ و تلتها مؤسسة (سيدي حمزة) و(سات بلاست) بنسبة (121%) و(115%) أما باقي المؤسسات فلها نسب متفاوتة و اقل من (100%)، و تشير نسبة الدين التي تزيد عن (100%) إلى أن المؤسسة لديها ديون أكثر من الأصول، يعرضها لاحتمال أكبر لعدم مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، في الوقت نفسه تُشير نسبة الدين التي تقل عن (100%) إلى أن المؤسسة لديها أصول أكثر من الديون و بالتالي فهي في أريحية مالية، ونلاحظ أيضا أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لديها متوسط نسبة المديونية اقل من (100%) وتقدر ب (27%)، وهي نسبة جيدة مقارنة مع اغلب المؤسسات الأخرى في القطاع .

ومن خلال تحليل نسب المديونية للمؤسسات يمكن أن نستنتج مالي :

- كلما ارتفعت نسبة الدين، كان اعتماد المؤسسة على الرفع المالي أكثر، مما يعني وجود مخاطر مالية أكبر، وفي الوقت نفسه، يُعد الرفع المالي أداة مهمة تستخدمها الشركات للنمو،
- يشير إلى كمية أموال الغير لدى المؤسسة والتي استفادت منها في محاولتها تحقيق الأرباح. كذلك يلقي التمويل طويل الأجل - الديون طويلة الأجل - اهتمام كبير لدى المحلل المالي. حيث يلزم ذلك المؤسسة بسداد فوائد

¹ انظر للملحق رقم (5) متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

خلال فترة طويلة الأجل وكذلك إعادة سداد قيمة القرض. وطالما أن حقوق الدائنين يجب الوفاء بها أولاً قبل إجراء أية توزيعات على حملة الأسهم، فإن الملاك الحاليين وكذلك المرتقبين يولون اهتمام كبير بمدى مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها وفقاً لشروط الاقتراض. كذلك يهتم الممولون — المقترضون — بمدى مقدرة الشركة على خدمة ديونها وحجم مديوناتها.

- أن زيادة مقدار نسب المديونة المؤسسة يشير إلى احتمال أكبر نسبياً لعدم مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ولذلك تهتم الإدارة بمقدار المديونية نظراً لإدراكها مدى اهتمام الأطراف الخارجية والداخلية بها حتى لا تصبح المؤسسة في موقف عسر مالي.

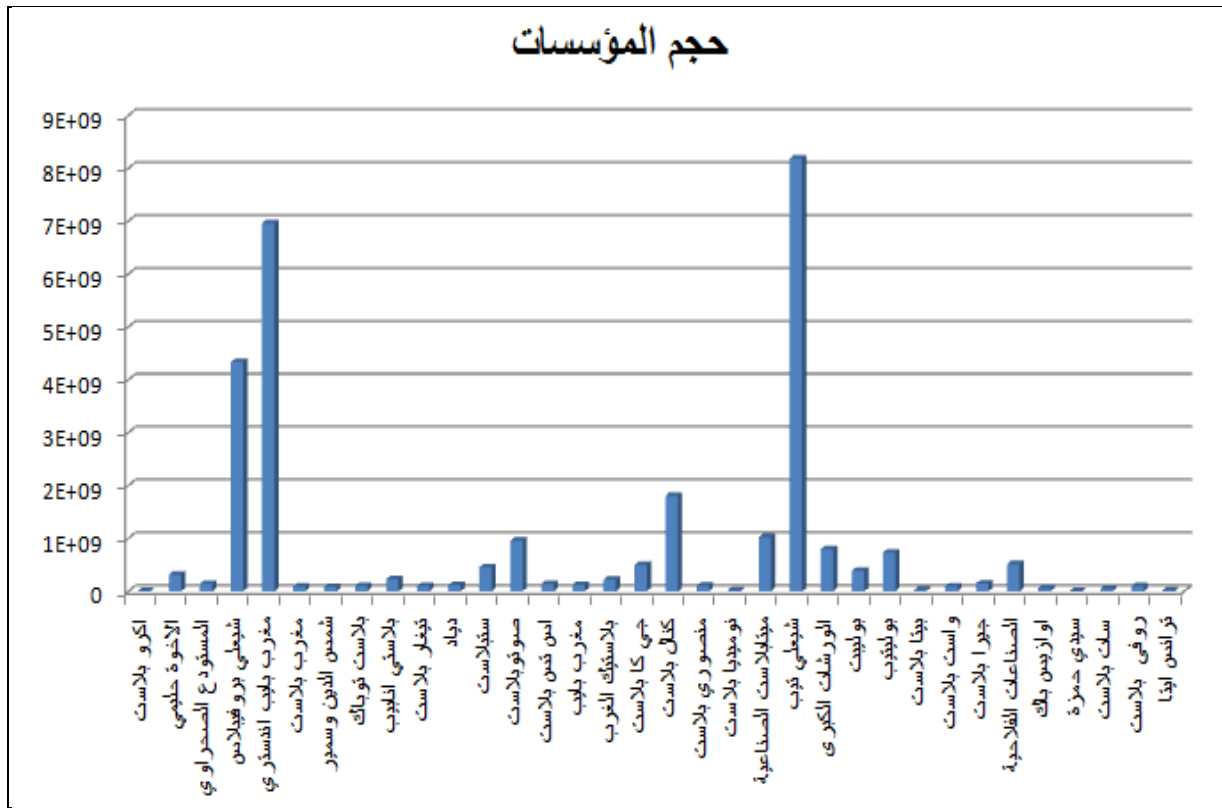
- يهتم الدائنين بهذه النسب إذ تعتبر بالنسبة لهم بمثابة مؤشر فيما إذا كان من الصواب منح المؤسسة قروض إضافية أم أن الأمر يتطلب غير ذلك، نظراً لضخامة الأموال التي سبق للمؤسسة أن اقترضتها.
- ومن جهة أخرى يمكن القول أن استخدام الاقتراض بشكل كبير، يمكن المالكين من الاحتفاظ بالسيطرة على إدارة المؤسسة بالرغم من أن مساهمتهم تشكل نسبة ضئيلة من مجموع التمويل.
- تساعد نسبة الدين التي تُستخدم مع مقاييس الصحة المالية من طرف المستثمرين في تحديد مستوى المخاطر للشركة،

المطلب الرابع: تحليل حجم المؤسسات محل الدراسة

حجم المؤسسة هو معيار لتصنيف المؤسسات ضمن فئات متجانسة و متشابهة ومتقاربة من حيث الحجم، ويتم الاعتماد في هذا التصنيف على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية التي تسمح بالتصنيف المناسب و الأمثل للمؤسسة والذي يستجيب لأراء و وجهات نظر الاقتصاديين وبيئة المؤسسة المحيطة بها ممثلة في نوع القطاع الذي تنشط فيه و درجة النمو والتقدم السائدة في البلد و غيرها من القيود و العوامل التي تتحكم في تصنيف المؤسسات حسب حجمها، و من خلال المعيار الكمي يمكن تصنيف المؤسسات إلى صغيرة، متوسطة وكبيرة، عن طريق قياس عدد العمال، أو حجم الأصول (المادية و المعنوية)، والتي تتمثل في رأس مالها وكافة أصولها العقارية، حجم الأعمال التي تقوم به المؤسسة من خلال قياس نسبة حجم الأعمال التي تقوم بها بالنسبة لحجم هذه الأعمال في الإقليم الذي تمارس نشاطها فيه، قياساً بنسبة حجم الأعمال بالمؤسسات الأخرى والتي لها نفس النشاط " المؤسسات المتنافسة"، وذلك على المستوى الإقليمي والوطني، ونحن في دراستنا اعتمدنا على معيار الحجم الخاص بمجموع الأصول، الذي من خلاله يمكن تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة.

و الشكل الموالي يوضح متوسط إجمالي الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،

الشكل رقم (5-12): متوسط إجمالي الأصول للمؤسسات خلال الفترة (2013-2017)،



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات و على البرنامج (Microsoft Office Excel 2007).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-12)، أن هنالك تفاوت كبير في متوسط قيم الحجم، المعبر عنه (بإجمالي الأصول) لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال فترة الدراسة (2013-2017)، حيث أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، تعتبر الأكبر حجما من خلال هذا المؤشر (إجمالي الأصول) مقارنة مع المؤسسات الأخرى، منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي (7890954093 دينار جزائري)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق من حيث الحجم ، تم تليها في المرتبة الثانية المؤسسة (مغرب بايب اندستري) ، بقيمة تقدر بحوالي (6721626107 دينار جزائري) ، وتليها المؤسسة (شي علي بروفيلاس) في المرتبة الثالثة ، بقيمة تقدر بحوالي (3607475549 دينار جزائري) وفي المرتبة الرابعة المؤسسة (كنال بلاست) ، بقيمة تقدر بحوالي (1490410892 دينار جزائري)، تم المؤسسة (ميتا بلاست الصناعية) بقيمة تقدر بحوالي (1077781153 دينار جزائري) في المرتبة الخامسة ، أما باقي المؤسسات (29) فلها قيم متقاربة لإجمالي الأصول ،فهي متقاربة الحجم .

المبحث الثاني : تقدير نماذج بيانات البانل و اختبار صلاحية الأنسب منها

من أجل تحديد مدى قدرة نسب الأداء المالي على تفسير الإستراتيجية التنافسية معبرا عنها بالحصة السوقية لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من (2013-2017) ، سنقوم ببناء نموذج الانحدار المتعدد من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل البيانات المقطعية والذي يعتمد على تحليل نموذج الانحدار من خلال ثلاثة نماذج وهي نموذج الانحدار المجمع (Pooled Regression Model) ، نموذج الآثار الثابتة (Fixed Effect Model) ونموذج الآثار العشوائية (Random Effect Mode)، ويتم الاختيار والمفاضلة بين هذه النماذج الثلاث لتحديد النموذج الأمثل والذي يمثل العلاقة بشكل جيد، وقبل ذلك نقوم باختبار التجانس ل(Hsiao) لمعرفة مدى تجانس معاملات النموذج المقدر ، وبناءً عليه تم تقدير نموذج الدراسة على أساس الأساليب الثلاثة المذكورة للتحليل، ولقد تمت صياغة النموذج الأساسي للدراسة كما يلي:

$$MRH_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 ROS_{it} + \beta_2 CR_{it} + \beta_3 TAT_{it} + \beta_4 DT_{it} + \beta_5 A_{it} + \varepsilon_{it}$$

$i = 1, 2, \dots, 34$ $t = 1, 2, \dots, 5$

بحيث أن :

MRH_{it} : يمثل المتغير التابع وهو معدل الحصة السوقية للمؤسسة i في الفترة t .

α_{it} : الثابت و يمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة جميع المتغيرات المستقلة تساوي 0 ، وترمز للتأثير الخاص لكل مؤسسة i في الزمن t .

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة.

ROS_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب الربحية للمؤسسة i في الفترة t .

CR_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب السيولة للمؤسسة i في الفترة t .

TAT_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب النشاط للمؤسسة i في الفترة t .

DT_{it} : تمثل المتغير المستقل لنسب المديونية للمؤسسة i في الفترة t .

A_{it} : تمثل المتغير المستقل حجم المؤسسة للمؤسسة i في الفترة t .

ε_{it} : الخطأ العشوائي للمؤسسات i في الفترة t .

$i = 1, 2, \dots, 34$ هي عبارة عن مجموعة المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.

$t = 1, 2, \dots, 5$ عبارة عن الزمن بالسنوات من 2013 إلى غاية 2017.

وبالتالي يكون عدد المشاهدات المستخدمة في التحليل ($T \times n$) (هو 170 مشاهدة).

المطلب الأول: اختبار التجانس لـ (Hsiao)

تعتبر مرحلة تحديد النموذج في بيانات البانل مهمة جدا كونها تبين طبيعة البيانات (متجانسة، مختلفة) وهذا ما سيوضحه الجدول (5-2):

أولا: في البداية نقوم باختبار فرضية بنية التجانس التام (الثوابت والمعاملات متطابقة)، وتكون ممثلة على الشكل التالي:

$$H_0^1: \alpha_i = \alpha \quad \beta_i = \beta \quad \forall i \in [1, N]$$

ويكون هذا الاختبار كالاتي:

- قبول الفرضية H1 : يتم الحصول على نموذج بانل متجانس كلياً
- وفي حالة رفض الفرضية H1، ننتقل إلى الخطوة الثانية التي تتمثل في تحديد إذا كان عدم التجانس مصدره المعاملات β_i .

وهي اصغر (7.87×10^{-31}) تقدر ب p-value وحسب النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار فان قيمة H1، وبالتالي يتم رفض الفرضية %5

ثانيا: بينما نقوم في المرحلة الثانية بالتوجه إلى الفرع الأيسر من مخطط (Hsiao 1986)، الذي سبق وتم شرحه ، لاختبار التجانس للمعاملات β_i ، وذلك بواسطة تقدير نموذج التأثيرات الثابتة الفردية، بحيث يكون ممثل بالشكل التالي :

$$H_0^2: \beta_i = \beta \dots \dots \dots \forall i \in [1, N]$$

ويتم تقدير المعلمات β_i ، فإنه إذا تم قبول الفرضية H2 التي تنص على تجانس المعاملات β_i فإننا نقوم بالاحتفاظ بنموذج بانل ونقوم بالبحث في الخطوة التالية حول تجانس الثوابت α_i . وحسب النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار فان قيمة p-value تقدر ب (0.119971)، وهي أكبر من %5 ، بالتالي يتم قبول الفرضية H2 .

ثالثا: أما بالنسبة للمرحلة الثالثة فسنقوم من خلالها بدراسة اختبار التجانس للمعامل α_i ، أي (تجانس الثوابت α_i) بحيث أن:

$$H_0^3: \alpha_i = \alpha \dots \dots \dots \forall i \in [1, N]$$

في حالة رفض الفرضية H3 لتجانس الثوابت α_i نحصل على نموذج البانل مع التأثيرات الفردية، وحسب النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار فان قيمة p-value تقدر ب (5.1×10^{-122})، وهي اصغر من %5، بالتالي يتم رفض الفرضية H3 . والجدول التالي يوضع ذلك :

الجدول رقم (5-2): اختبار التجانس لـ (Hsiao)

Specification Tests of Hsiao (1986)		
H1 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : H2		
H2 = Null Hypothesis : H3 vs Alternative Hypothesis : panel is heterogeneous		
H3 = Null Hypothesis : panel is homogeneous vs Alternative Hypothesis : panel is partially homogeneous		
Hypotheses	F-Stat	P-Value
H1	155.1481	7.87E-31
H2	1.426659	0.119971
H3	467.7581	5.1E-122

This program has developed by Brahim KHOULED
University of Ouargla, Algeria

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10) .

وعلى هذا الأساس فإن اختبار التحديد حسب هاسيو (1986)، يوضح أن المؤسسات لها ميول متجانسة حسب فرضية الاختبار الثاني H2، و الصيغة النهائية للنموذج الذي سيستعمل في دراستنا يأخذ الشكل التالي:

المطلب الثاني : تقدير النماذج الثلاثة لبيانات البانل والمفاضلة بينها:

الفرع الأول: تقدير النماذج الثلاثة لبيانات البانل (Panel Data)

من أجل تحديد مدى قدرة مؤشرات الأداء المالي على تفسير الاستراتيجيات التنافسية ، سنقوم ببناء نموذج الانحدار المتعدد من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل البيانات المقطعية والذي يعتمد على تحليل نموذج الانحدار من خلال ثلاثة أساليب للتحديد وهي نموذج الانحدار المجمع، نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية، وبناءً عليه تم تقدير نموذج الدراسة على أساس الأساليب الثلاثة المذكورة للتحليل، ولقد تمت صياغة النموذج الأساسي للدراسة كما يلي:

1- نموذج الانحدار التجميعي "PRM":

كما ذكرنا سابقا ففي هذا النموذج تكون جميع المعاملات α_i و β_i ثابتة عبر الزمن وعبر الوحدات وتستخدم طريقة المربعات الصغرى العادية في تقدير معالم النموذج، فيصبح عدد المشاهدات في النموذج محل الدراسة $170=5*34$ مشاهدة. وعليه يكتب النموذج السابق بالصيغة الموالية:

$$MRH_{it} = \alpha + \beta_1 ROS_{it} + \beta_2 CR_{it} + \beta_3 TAT_{it} + \beta_4 DT_{it} + \beta_5 A_{it} + \epsilon_{it}$$

$$2 \dots 5, t=1 \quad 34, 2 \dots \dots \dots, i=1$$

$$E(\epsilon_{it})=0, E(\epsilon_{it}, \epsilon_{is})=0 \quad i \neq s, E(\epsilon_{it}^2)=\sigma^2=Constant.$$

من خلال هذا النموذج يتم إهمال تأثير الزمن وتكون جميع المعاملات فيه ثابتة، ولقد ظهرت نتائج تقدير النموذج وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-5): نتائج تقدير نموذج الانحدار التجميعي "PRM"

المتغير التابع "MRH"			
الفترة 2013-2017 T=5		N=34 مجموع مشاهدات البانل: 170=5*34 مشاهدة	
المتغيرات المستقلة	Coefficient المعاملات	t-Statistic	Prob الاحتمالية
القيمة الثابتة C	-34.41350	-7.711304	0.0000
نسب الربحية "ROS"	0.007197	0.167784	0.8670
نسب السيولة "CR"	0.036821	10.84997	0.0000
نسب النشاط "TAT"	-0.003855	-0.762739	0.4467
نسب المديونية "DT"	0.012614	2.220465	0.0278
حجم المؤسسة "A"	3.752597	7.405824	0.0000
F-Statistic الكلية		37.22772	
قيمة الاحتمالية (F- statistic) Prob		0.000000	
معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared		0.517334	
DW		0.408042	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10) .

من خلال الجدول رقم (3-5) يظهر أن نتائج تقدير النموذج تشير إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة على تفسير المتغير التابع الذي هو الحصة السوقية بنسبة 51.73% وهو ما يظهر من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R-squared) وهي نسبة جيدة ، ونلاحظ بناءً على نتائج التقدير أن قيمة

الاحتمال المرفق بإحصائية فيشر F هو (0.000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية كلية للنموذج المقدر ويمكن تمثيل العلاقة الرياضية لنموذج الانحدار التجميعي في شكل المعادلة التالية :

$$MRH = -34.41350 + 0.007197 * ROS_{it} + 0.036821 * CR_{it} - 0.003855 * TAT_{it} + 0.012614 * DT_{it} + 3.752597 * A_{it} + \varepsilon_{it}$$

2- نموذج التأثيرات الثابتة "FEM"

يفترض هذا النموذج بأن المعلمة α_i تتغير من وحدة إلى أخرى لكنها تبقى ثابتة عبر الزمن، مع بقاء باقي المعاملات β_i ثابتة لكل مجموعة بيانات مقطعية عبر الزمن. وعليه فإن كل المعلمات في 34 مؤسسة محل الدراسة هي ثابتة عبر الزمن ولكن قيمة المقدر الخاص بالقاطع α_i يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويكتب النموذج في هذه الحالة بالصيغة التالية:

$$MRH_{it} = \alpha_i + \beta_1 ROS_{it} + \beta_2 CR_{it} + \beta_3 TAT_{it} + \beta_4 DT_{it} + \beta_5 A_{it} + \varepsilon_{it}$$

$i = 1, 2, \dots, 34 \quad t = 1, 2, \dots, 5$

يهدف نموذج الآثار الثابتة إلى معرفة سلوك كل مجموعة من البيانات المقطعية والتي تتمثل هنا في المؤسسات محل الدراسة على حدها، ولقد قمنا بتقدير النموذج بالاعتماد على نفس المتغيرات ولقد كانت نتائج التقدير كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-4): نتائج تقدير نموذج التأثيرات الثابتة "FEM"

المتغير التابع "MRH"			
الفترة 2013-2017 T=5 مجموع مشاهدات البائل: 170=5*34 مشاهدة			
المتغيرات المستقلة	المعاملات	Coefficient	t-Statistic
القيمة الثابتة C	0.836028	0.675961	0.0035
نسب الربحية "ROS"	-0.002037	-0.334541	0.7385
نسب السيولة "CR"	0.01009	1.444803	0.0015
نسب النشاط "TAT"	0.01191	1.338387	0.0318
نسب المديونية "DT"	-0.00529	-0.627254	0.5316
حجم المؤسسة "A"	0.253005	1.755451	0.0815
الاحصائية الكلية F-Statistic		843.9567	
قيمة الاحتمالية (F- statistic) Prob		0.000000	
معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared		0.475999	
DW		2.293178	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10) .

ومن خلال الجدول رقم (5-4) يظهر أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة على تفسير الحصة السوقية بنسبة، 47 % وهي نسبة متوسطة كما نلاحظ أن للنموذج معنوية إحصائية، وذلك ما يظهر من خلال الاحتمال المرفق بإحصائية فيشر F (843.9) الذي يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) كما أظهرت النتائج وجود اثر معنوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ،

ويكن تمثيل العلاقة الرياضية لنموذج التأثيرات الثابتة في شكل المعادلة التالية :

$$MRH = 0.836028 - 0.002037 * ROS_{it} + 0.01009 * CR_{it} + 0.01191 * TAT_{it} - 0.000529 * DT_{it} + 0.253005 * A_{it} + \varepsilon_{it}$$

3- نموذج التأثيرات العشوائية "REM"

في ظل هذا النموذج فإن كل وحدة تتميز بقاطع خاص بها، إلا أن هذا القاطع غير ثابت بل يتغير عبر الزمن. بالنسبة للنموذج محل الدراسة فإن 34 مؤسسة سوف تتميز كل منها بقاطع خاص بها، ويتغير عشوائيا عبر الزمن حيث:

$$\alpha(i) = u + v_i \quad i = 1, 2, \dots, N$$

$$MRH_{it} = u + \beta_1 ROS_{it} + \beta_2 CR_{it} + \beta_3 TAT_{it} + \beta_4 DT_{it} + \beta_5 A_{it} + v_i + \varepsilon_{it}$$

$i = 1, 2, \dots, 34 \quad t = 1, 2, \dots, 5$

ولقد قمنا بتقدير النموذج بالاعتماد على نفس المتغيرات ولقد كانت نتائج التقدير كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (5-5): نتائج تقدير نموذج التأثيرات العشوائية "REM"

المتغير التابع "MRH"			
الفترة 2013-2017 T=5		N=34 مجموع مشاهدات البانل: 170=5*34 مشاهدة	
المتغيرات المستقلة	المعاملات	t-Statistic	الاحتمالية
	Coefficient		Prob
القيمة الثابتة C	0.035221	0.023329	0.9814
نسب الربحية "ROS"	-0.001657	-0.272482	0.7856
نسب السيولة "CR"	-0.000540	-0.777427	0.4380
نسب النشاط "TAT"	0.001278	1.440468	0.1516
نسب المديونية "DT"	0.001278	0.797472	0.4263
حجم المؤسسة "A"	0.338162	2.368247	0.0190
الاحصائية الكلية F-Statistic		1.291874	
قيمة الاحتمالية (F- statistic) Prob		0.269837	
معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared		0.08561	
Durbin-Watson stat		0.009533	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10)

أظهرت نتائج تقدير نموذج الآثار العشوائية وفق الجدول رقم (5-5) أن المتغيرات المستقلة لها قدرة على تفسير المتغير التابع بنسبة 8.5%، ونلاحظ أن الإحصائية الكلية تقدر ب (1.291874) حيث إن الاحتمال المرفق بإحصائية فيشر F قيمته (0.269837) وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، كما نلاحظ أن جميع المعالم المقدرة للمتغيرات المستقرة في النموذج ليس لها معنوية إحصائية حيث كان الاحتمال المرفق بإحصائية t لكل المعالم أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05) إلا المتغير حجم المؤسسة القيمة الاحتمالية له اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقول بما أن القيمة الاحتمالية الكلية للنموذج ليست دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حسب نموذج التأثيرات العشوائية ويمكن تمثيل العلاقة الرياضية لنموذج التأثيرات العشوائية في شكل المعادلة التالية :

$$MRH = 0.035221 - 0.001657 * ROS_{it} - 0.000540 * CR_{it} + 0.001278 * TAT_{it} + 0.001278 * DT_{it} + 0.338162 * A_{it} + v_i + \epsilon_{it}$$

الفرع الثاني: اختبارات المفاضلة بين النماذج الثلاث لبيانات (Panel Data)

إن اختيار نموذج الدراسة المناسب يتم عن طريق المفاضلة بين نماذج بانل الثلاثة الرئيسية بالاعتماد على ثلاثة أساليب أو اختبارات وهي:

- أسلوب الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار الثابتة بتطبيق اختبار فيشر (F) Ficher
- أسلوب الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار العشوائية بتطبيق اختبار مضاعف لاجرانج Lagrange Multiplier (LM)
- أسلوب الاختيار بين نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية بتطبيق اختبار هوسمان (H) Hausman

1- اختبار فيشر (FISHER):

يسمح لنا هذا الاختبار بالمفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي من جهة ونموذج التأثيرات الثابتة من جهة

أخرى، بحيث:

H_0 : نموذج الانحدار التجميعي هو النموذج الملائم.

H_1 : نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم.

إذا كانت قيمة F المحسوبة في المعادلة السابقة أكبر أو تساوي قيمة F الجدولية أو (كانت قيمة P-value أقل من أو تساوي 0.05) عندئذ نقول أن نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم لبيانات الدراسة (بمعنى نرفض الفرضية H_0) ونقبل H_1 ، أما إذا كانت القيمة المحسوبة ل F أقل من القيمة الجدولية أو (كانت قيمة P-value أكبر من 0.05) فهنا نقبل الفرضية H_0 .

وبناء على مخرجات برنامج (EViews 10) كانت نتائج هذا الاختبار كالتالي¹:

الجدول رقم (5-6): اختبار فيشر (FISHER)

P-Value	قيمة الاختبار	
0.0000	453.080664	Cross-section F
0.0000	806.837650	Cross-section Chi-square

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10)

نلاحظ من الجدول رقم (5-6) أن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت 0.0000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 أي أن النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات الثابتة.

2- اختبار مضاعف لا قرونج (LM – Lagrange Multiplier):

يسمح لنا هذا الاختبار بالمفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي من جهة ونموذج التأثيرات العشوائية من جهة أخرى، فإذا كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية اختبار Breusch-Pagan أقل من مستوى معنوية 0.05 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 بحيث:

H_0 : نموذج الانحدار التجميعي هو النموذج الملائم.

H_1 : نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم.

وبناء على مخرجات برنامج (EViews 10) كانت نتائج هذا الاختبار كالاتي:

الجدول رقم (5-7): اختبار (LM – Lagrange Multiplier)

P-Value	قيمة الاختبار	
0.0000	162.0132	Breusch-Pagan (Cross-section)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (Eviews10)

ومن خلال نتائج الاختبار في الجدول رقم (5-7) نلاحظ أن $P(LM)$ تساوي (0.000) وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض هنا الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الأولى أي أن النموذج الملائم هو نموذج الآثار العشوائية.

3- اختبار (Hausman):

هو أحد اختبارات التحديد الذي يستخدم للمفاضلة بين أكثر نموذج ملائم للقياس بين نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية فبالرغم من أن نصوص التحليل القياسي تشير إلى أن التأثيرات الثابتة هي الأكثر ملائمة للبيانات المقطعية عبر الدول والمؤسسات، إلا أنه لا يمكن التأكد من ذلك إلا بعد استخدام اختبار (Hausman 1978) الذي تم شرحه سابقا وهذا لغرض معرفة أي من التأثيرات تعتبر أكثر ملائمة لتقدير النموذج سواء كانت نماذج التأثيرات الثابتة أم نماذج التأثيرات العشوائية من أجل تحديد أي من النموذجين ينبغي اختياره واستعماله في دراستنا، وبالتالي تأخذ فرضية العدم الشكل الآتي :

H0: هي فرضية العدم عندما يكون نموذج التأثيرات العشوائية هو الملائم،

H1: هي الفرضية البديلة عندما يكون نموذج التأثيرات الثابتة هو الملائم،

وبالتالي سيجرى في البداية اختبار (Hausman) من أجل تحديد النموذج الملائم لهذه الدراسة، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار وذلك بالاعتماد على برنامج Eviews10 :

ومن خلال نتائج اختبار (Hausman) التقدير يمكن اختصار الجدول الموالي :

الجدول رقم (5-8): نتائج اختبار (Hausman)

P-Value	قيمة الاختبار	
0.0000	62.212549	Cross-section random

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

ومن خلال نتائج الاختبار في الجدول رقم (5-8) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت 0.0000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية H_1 أي أن النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات الثابتة، مما يشير إلى وجود ارتباط بين تأثيرات المؤسسات والمتغيرات التفسيرية فيكون استخدام التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم والأفضل لبياناتنا المدروسة وهذه النتيجة مشاهجة لما هو متوقع.

، وبالتالي يكون استخدام نموذج التأثيرات الثابتة هو الأنسب لدراسة الأثر بين الأداء المالي والاستراتيجيات التنافسية المعبر عنها بالحصة السوقية .

المطلب الثالث :الاختبارات الإحصائية والقياسية للنموذج المقدر

الفرع الأول : الاختبارات الإحصائية للنموذج المقدر (التأثيرات الثابتة)

1 -اختبار المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة (إحصائية ستودنت - Student Test):

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) الحد الثابت (C) يقدر ب (0.836) و أن القيمة الاحتمالية للمعلمة (C) تقدر (0.0035) وهي اقل من (0.05) مستوى المعنوية أي أن لها معنوية إحصائية وهذا معناه انه إذا انعدمت كل قيم المتغيرات المفسرة فان قيمة المتغير التابع و هو الحصة السوقية تساوي(0.836) ، في المؤسسات محل الدراسة.

-بالنسبة للمتغيرات المستقلة نلاحظ من خلال الجدول (4-5) أن القيم الاحتمالية لنسبة السيولة "CR" تقدر ب (0.0015) و نسبة النشاط "TAT" تقدر ب (0.0318) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معالمها المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نسبة السيولة "CR" و نسبة النشاط "TAT" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" ، بينما القيم الاحتمالية لكل من نسبة الربحية "ROS" تقدر ب(0.7385) و نسبة المديونية "DT" تقدر ب (0.5316) و حجم المؤسسة "A" يقدر ب (0.0815) ، كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن معالمها المقدرة ليست دالة إحصائيا وبالتالي لا يوجد أثر لنسبة الربحية ونسبة المديونية وحجم المؤسسة على المتغير التابع الحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة ،

2- اختبار جودة التوفيق(معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared):

انطلاقا من نتائج النموذج في الجدول رقم(4-5) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح قد بلغت (0.475999) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (نسب الأداء المالي) تفسر ما يقارب 47% من التغيرات الكلية في المتغير التابع (الحصة السوقية) ، وهي نسبة متوسطة ، أما النسبة المتبقية 43% بالتقريب تفسرها متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

3- اختبار جودة النموذج(إحصائية فيشر - F-statistic):

من خلال نتائج الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن إحصائية فيشر F-statistic للنموذج تساوي (843.9567) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي أقل تماما من مستوى معنوية 0.05 أي أن كل المعالم المقدرة تختلف معنويا عن الصفر، وبالتالي النموذج المقدر له دلالة إحصائية في مجمله عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الثاني :الاختبارات القياسية " دراسة المشاكل القياسية " للنموذج المقدر(التأثيرات الثابتة)

1- اختبار التوزيع الطبيعي " لبواقي " للأخطاء العشوائية (Normality test) :

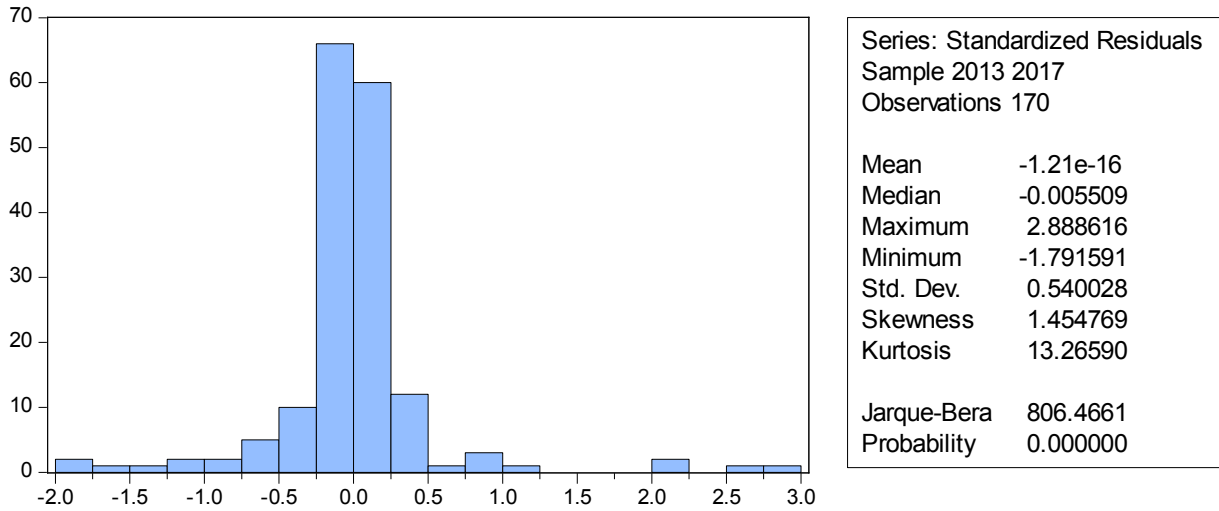
يسمح لنا هذا الاختبار بالحكم على توزيع البواقي إن كان طبيعياً أم لا، و هنالك العديد من الاختبارات الإحصائية للتأكد من أن الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ،ولعل أشهر الاختبارات عن طريق برنامج **Eviews10** ، وهو

اختبار جارك بيرا (Jarque-Bera) ،حيث يعتمد على الفرضيتين التاليتين :

H0:الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي ،

H1: الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي ،

ويتم قبول الفرضية **H0** في حالة (P-Value) اصغر من (5%)، أما قبول الفرضية البديلة **H1** في الحالة العكسية ، والشكل الموالي يوضح ، نتائج اختبار (Jarque-Bera) للأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات الثابتة. الشكل رقم (5-13):اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي (الأخطاء العشوائية) ل (Jarque-Bera)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج **Eviews10** .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-13) أن إحصائية Jarque-Bera المقدرة بـ (806.466) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم قبول الفرضية **H0** ورفض الفرضية البديلة **H1** ، ويمكن الحكم بان الأخطاء العشوائية (توزيع البواقي) للنموذج لا تتبع التوزيع الطبيعي .

2- اختبار الارتباط الآني للأخطاء العشوائية (Autocorrelation Test)

من بين اختبارات التأكد من عدم وجود مشكل ارتباط آني للأخطاء العشوائية، اختبار الاحصائية (Breuch-pagan LM) وسيتم الاعتماد خلال هذه الدراسة على هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط آني للأخطاء العشوائية.

ويعتمد اختبار الاحصائية (Breuch-pagan LM) على الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية للنموذج ،

H1: يوجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية للنموذج،

ويتم قبول الفرضية **H0** في حاله (P-Value) أكبر تماما من (5%)، أما قبول الفرضية البديله **H1** في الحالة العكسية .

والجدول الموالي يوضح ، نتائج اختبار الارتباط آني للبوافي لنموذج التأثيرات الثابتة ، باستخدام احصائية (Breuch-pagan LM).

الجدول رقم (5-9): نتائج اختبار الارتباط الآني للبوافي (Breuch-pagan LM).

اختبار الارتباط الذاتي للبوافي		
	نتائج الاحصائية	الاحتمالية
Breuch-pagan LM	859.2741	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-9) أن إحصائية (Breuch-pagan LM) المقدره بـ (859.2741) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم رفض الفرضية **H0** ، وقبول الفرضية البديله **H1** ويمكن الحكم بأنه يوجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية في المؤسسات للنموذج التأثيرات الثابتة.

3- اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett)

اختبار بارتليت (Bartlett) للكشف عن مشكلة اختلاف (عدم تجانس) تباين الأخطاء ويعتمد اختبار الاحصائية (Bartlett) على الفرضيتين التاليتين:

H0: تباين الأخطاء (أو بوافي التقدير) غير ثابت ،

H1: تباين الأخطاء (أو بوافي التقدير) ثابت ،

ويتم قبول الفرضية **H0** في حاله (P-Value) اصغر تماما من (5%)، أما قبول الفرضية البديله **H1** في الحالة العكسية ، والجدول الموالي يوضح ، نتائج اختبار بارتليت (Bartlett) للكشف عن مشكلة اختلاف (عدم تجانس) تباين الأخطاء ،

الجدول رقم (5-10): نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett).

اختبار تجانس تباين الاخطاء		
	نتائج الاحصائية	الاحتمالية
Bartlett	291.3840	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-10) إن القيمة الاحتمالية للإحصائية (Bartlett) تقدر ب (0.0000) أقل من (0,05) ، اذن يتم قبول الفرضية **H0**، تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) غير ثابت ، كخلاصه لما سبق من الاختبارات لصلاحية النموذج الأنسب لهذه الدراسة والمتمثل في نموذج التأثيرات الثابتة نجد أن النموذج يعاني من عدة مشاكل قياسية أهمها :

- قيمة معامل التحديد قليلة نسبيا (متوسطة)،
- الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي،
- وجود مشكل ارتباط خطي للأخطاء العشوائية،
- تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) غير ثابت
- بعض معاملات المقدرات غير متوافقة مع النظرية الاقتصادية
- عدم معنوية بعض المعلمات ،

مما يستوجب معه تحسين النموذج وهذا ما سنتطرق إليه .

المبحث الثالث : تحسين نموذج الدراسة ومناقشة النتائج

بعد أن تبين أن النموذج الأمثل لهذه الدراسة (التأثيرات الثابتة) ، يعاني من مشاكل قياسية عديدة فسيتم تحسينه بطريقة المربعات الصغرى شبه المعممة (EGLS) المرجحة حسب المؤسسات (Cross-section weights) للقضاء كذلك على مشكلة اختلاف تباين البواقي.

المطلب الأول :تقدير نموذج الدراسة بعد التحسين

بسبب المشاكل القياسية تم تحسين النموذج بطريقة المربعات الصغرى شبه المعممة (EGLS) المرجحة حسب المؤسسات (Cross-section weights) للقضاء على مشكلة اختلاف تباين البواقي، وبسبب وجود نقاط شاذة تم حساب الأخطاء القياسية للمعالم بطريقة (PCSE) التي تأخذ في الحسبان الارتباط الآني بين المؤسسات، لقد أفرزت عملية تقدير النموذج المحسن ، على النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (5-11): نتائج تقدير النموذج المحسن

المتغير التابع "MRH"				
الاحتمالية Prob.		t-Statistic	المعاملات Coefficient	المتغيرات المستقلة
0.0000	5.840503	1.624402	القيمة الثابتة C	
0.0971	-2.105891	-0.01276	نسب الربحية "ROS"	
0.0260	2.251779	0.00343	نسب السيولة "CR"	
0.0000	5.645215	0.00733	نسب النشاط "TAT"	
0.0000	-4.319960	-0.00515	نسب المديونية "DT"	
0.0000	4.762886	0.151004	حجم المؤسسة "A"	
225.9585		F-Statistic الكلية الاحصائية		
0.000000		قيمة الاحتمالية (F- statistic) Prob		
0.80614		معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared		
1.853561		DW		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

ومن خلال الجدول رقم (5-11) لنتائج تقدير النموذج المحسن يظهر أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (نسب الأداء المالي) لها قدرة على تفسير الحصة السوقية بنسبة 80% كما نلاحظ أن للنموذج معنوية إحصائية، وذلك ما يظهر من خلال الاحتمال المرفق بإحصائية فيشر F (225.95) الذي يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 (كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ،

ويكن تمثيل العلاقة الرياضية للنموذج المحسن في شكل المعادلة التالية :

$$MRH = 1.624402 - 0.01276 * ROS_{it} + 0.00343 * CR_{it} + * TAT_{it} - 0.00733 0.00515 * DT_{it} + 0.151004 * A_{it} + \varepsilon_{it}$$

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية الإحصائية المحسن

1- اختبار المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة (إحصائية ستودنت - Student Test):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-11) لنتائج تقدير النموذج المحسن مايلي:

- الحد الثابت (C) يقدر ب (1.624402) وأن القيمة الاحتمالية للمعلمة (C) تقدر (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي ان لها معنوية إحصائية ،معناه إذا انعدمت كل قيم المتغيرات المفسرة فان قيمة المتغير التابع و هو الحصة السوقية تساوي (1.624402)، في المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة للمتغير المستقل نسبة الربحية "ROS"، فان القيم الاحتمالية له تقدر ب (0.0971) هي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة غير دالة إحصائيا ، ونلاحظ أن معامل نسب الربحية "ROS" يقدر ب (-0.01276) فهو سالب ، وبالتالي لا يوجد أثر عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل نسبة الربحية "ROS" و المتغير التابع الحصة السوقية "MRH"، في المؤسسات محل الدراسة .

- بالنسبة للمتغير المستقل نسبة السيولة "CR" فان القيم الاحتمالية له تقدر ب (0.0260) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة له دالة إحصائيا ، نلاحظ أن معامل نسب السيولة "CR" يقدر ب (0.00343) وهو موجب وبالتالي يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نسبة السيولة "CR" و المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة .

- بالنسبة للمتغير المستقل نسبة النشاط "TAT" فان القيم الاحتمالية له تقدر ب (0.0000) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة له دالة إحصائيا ، و نلاحظ أن معامل نسب النشاط "TAT" يقدر ب (0.00733) وبالتالي يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نسبة النشاط "TAT" و المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة .

- بالنسبة للمتغير المستقل نسب المديونية "DT" فان القيم الاحتمالية له تقدر ب (0.0000) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة له دالة إحصائيا ، و نلاحظ أن معامل نسبة المديونية "DT" يقدر ب (-0.00515) وهو سالب ، وبالتالي يوجد أثر (سليبي) عكسي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل نسبة المديونية "DT" و المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة.

-بالنسبة للمتغير المستقل **حجم المؤسسة "A"** فان القيم الاحتمالية له تقدر ب(0.0000) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة له دالة إحصائية ، و نلاحظ أن معامل **حجم المؤسسة "A"** يقدر ب (0.151004) وهو موجب وبالتالي وجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **حجم المؤسسة "A"** و المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة.

2- اختبار جودة التوفيق (معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared):

انطلاقا من نتائج النموذج في الجدول رقم(5-11) لنتائج تقدير النموذج المحسن نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح قد بلغت (0.80614) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما يقارب 80% من التغيرات الكلية للمتغير التابع والمتمثل في الحصة السوقية ، وهي نسبة جيدة جدا ، أما النسبة المتبقية 16% بالتقريب تفسرها متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج العام للدراسة.

3- اختبار جودة النموذج (إحصائية فيشر - F-statistic):

من خلال نتائج الجدول رقم (5-11) لنتائج تقدير النموذج المحسن نلاحظ أن إحصائية فيشر-F statistic للنموذج تساوي (225.9585) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي أقل تماما من مستوى معنوية 0.05 أي أن كل المعالم المقدرة تختلف معنويا عن الصفر، وبالتالي النموذج المقدر له دلالة إحصائية في مجمله عند مستوى معنوية (0.05).

المطلب الثالث: اختبار النموذج المحسن من الناحية القياسية

بعد أن تم التأكد من صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية سنقوم باختباره من الناحية القياسية ، لمعرفة مدى انسجامه و تطابقه مع الفرضيات الخاصة به ، وكذلك تساعدنا هذه الاختبارات عن الكشف و دراسة المشاكل القياسية إن كان النموذج يعاني منها .

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي للاخطاء العشوائية (Normality test) للنموذج المحسن

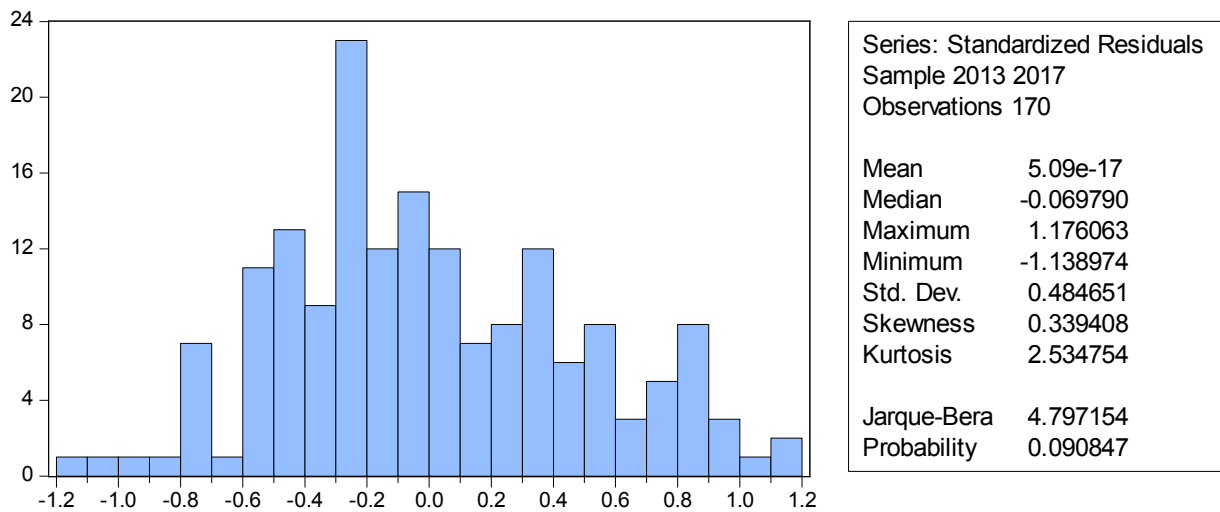
يسمح لنا هذا الاختبار بالحكم على توزيع البواقي إن كان طبيعيا أم لا للنموذج المحسن، و هنالك العديد من الاختبارات الاحصائية للتأكد من أن الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ،بالاعتماد على اختبار جارك بيرا (Jarque-Bera)، الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين الذي سبق وتم شرحه:

H0: الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي ،

H1: الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي ،

ويتم قبول الفرضية **H0** في حالة (P-Value) أصغر من (5%)، أما قبول الفرضية البديلة **H1** في الحالة العكسية ،والشكل الموالي يوضح ، نتائج اختبار (Jarque-Bera) للاخطاء العشوائية في للنموذج بعد التحسين.

الشكل رقم (5-14): اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي (الأخطاء العشوائية) ل (Jarque-Bera) للنموذج المحسن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-14) أن إحصائية Jarque-Bera المقدرة بـ (4.797154) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.0908) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن الحكم بان الأخطاء العشوائية (توزيع البواقي) للنموذج المحسن تتبع التوزيع الطبيعي .

ثانياً: اختبار الارتباط الآني للأخطاء العشوائية (Autocorrelation Test) للنموذج المحسن

اختبار الاحصائية (Breuch-pagan LM) و اختبار LM المصحح تحيزه (Bias-corrected scaled LM) ، وهما من بين اختبارات التأكد من عدم وجود مشكل الارتباط الآني للأخطاء العشوائية، وسيتم الاعتماد خلال هذه الدراسة على هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود الارتباط الآني للأخطاء العشوائية للنموذج المحسن ، ويعتمد اختبار الاحصائية (Breuch-pagan LM) و (Bias-corrected scaled LM) على الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا يوجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية للنموذج ،

H_1 : يوجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية للنموذج،

ويتم قبول الفرضية H_0 في حاله (P-Value) أكبر تماماً من (5%)، أما قبول الفرضية البديله H_1 في الحالة العكسية . والجدول الموالي يوضح ، نتائج اختبار الارتباط الآني للبواقي للنموذج المحسن ، باستخدام احصائية (Breuch-pagan LM) و (Bias-corrected scaled LM).

الجدول رقم (5-12): نتائج اختبار الارتباط الآني للبوافي (Breuch-pagan LM) و (-Bias corrected scaled LM) للنموذج المحسن

اختبار الارتباط الذاتي للبوافي		
	نتائج الاحصائية	الاحتمالية
Breuch-pagan LM	777.0889	0.000
Bias-corrected scaled LM	1.186096	0.2356

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-12) للنموذج المحسن أن إحصائية (Breuch-pagan LM) المقدرة بـ (777.0889) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم رفض الفرضية **H0** ، و قبول الفرضية البديلة **H1** ، ويمكن الحكم بانه يوجد ارتباط خطي بين الأخطاء العشوائية للنموذج المحسن. اما بالاعتماد على الاختبار اختبار LM المصحح تحيزه (Bias-corrected scaled LM) نجد ان الاحصائية له تقدر ب (1.186096) ، تقابلها القيمة الاحتمالية (0.2356)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم قبول الفرضية **H0** ، و رفض الفرضية البديلة **H1** ، ويمكن القول انه من خلال اختبار LM المصحح تحيزه (Bias-corrected scaled LM)، لا يوجد ارتباط آني بين الأخطاء العشوائية للنموذج

ثالثا: اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett) للنموذج المحسن

اختبار بارتليت (Bartlett) للكشف عن مشكلة اختلاف (عدم تجانس) تباين الأخطاء للنموذج المحسن ويعتمد اختبار الاحصائية (Bartlett) على الفرضيتين التاليتين:

H0: تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) غير ثابت ،

H1: تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) ثابت ،

ويتم قبول الفرضية **H0** في حاله (P-Value) اصغر تماما من (5%)، أما قبول الفرضية البديله **H1** في الحالة العكسية ، والجدول الموالي يوضح ، نتائج اختبار بارتليت (Bartlett) للكشف عن مشكلة اختلاف (عدم تجانس) تباين الأخطاء للنموذج المحسن ،

الجدول رقم (5-13): نتائج اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett) للنموذج المحسن.

اختبار تجانس تباين الأخطاء		
	نتائج الاحصائية	الاحتمالية
Bartlett	9.346235	0.0530

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .









نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-13) إن القيمة الاحتمالية للإحصائية (Bartlett) للنموذج المحسن تقدر ب (0.0530) وهي أكبر من (0,05) ، إذن يتم رفض الفرضية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي ان تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) ثابت للنموذج المحسن .

رابعا: اختبار ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى (Autocorrelation)

ويتم الكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى

عن طريق اختبار Q-Stat ، والشكل الموالي يوضح ، نتائج الاختبار الكشف عن الارتباط الذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى في النموذج المحسن.

الشكل رقم (5-15): اختبار ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى (Autocorrelation)

Date: 12/06/19 Time: 19:54 Sample: 2013 2017 Included observations: 170						
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	-0.103	-0.103	1.8480	0.174
		2	-0.371	-0.385	25.743	0.000
		3	-0.044	-0.162	26.075	0.000
		4	0.017	-0.195	26.128	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (5-15) أن إحصائية Q-Stat المقدرة ب (1.8480) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.174) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم قبول أن اختبار Q-Stat يؤكد عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى في النموذج المحسن.

المطلب الرابع : تحليل ومناقشة النتائج

حاولنا من خلال الدراسة تحديد مدى قدرة الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية، ونسبة النشاط، ونسبة السيولة، ونسبة المديونية وحجم المؤسسة) على تفسير الإستراتيجية التنافسية المعبر عنها بالحصة السوقية ل (34) مؤسسة لصناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من (2013-2017)، وقمنا ببناء نموذج الانحدار المتعدد باستخدام تقنية المربعات الصغرى وفقا لأسلوب البيانات الزمنية المقطعية نظرا لملائمة هذه الأساليب لطبيعة بيانات الدراسة واعتمدنا على ثلاثة أساليب تحديد للمفاضلة بين النماذج الثلاث (نموذج الانحدار المجمع، نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية) لبيانات البانل، وقبل ذلك قمنا بإجراء اختبار التجانس ل(Hsiao) لمعرفة مدى تجانس معلمات النموذج المقدر، وتم التوصل إلى ما يلي :

- من خلال اختبار التحديد حسب هاسيو (1986)، تم التوصل إلى أن المؤسسات لها ميول متجانسة لان مرحلة تحديد النموذج في بيانات البانل مهمة جدا كونها تبين طبيعة البيانات (متجانسة، مختلفة).
- من خلال اختبارات المفاضلة بين النماذج الثلاث لبيانات البانل (نموذج الانحدار المجمع، نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية) تم التوصل إلى أن النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات الثابتة، مما يشير إلى وجود ارتباط بين تأثيرات المؤسسات و المتغيرات التفسيرية فيكون استخدام التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم والأفضل لبيانات دراستنا المدروسة،

-من خلال الاختبارات الإحصائية و دراسة المشاكل القياسية للنموذج المقدر (التأثيرات الثابتة)، تم التوصل إلى أن النموذج يعاني من عدة مشاكل قياسية أهمها أن قيمة معامل التحديد المصحح قليلة نسبيا (متوسطة) وتقدر ب (47%)، و أن الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي، و وجود مشكل ارتباط خطي للأخطاء العشوائية، و تباين الأخطاء (أو بواقي التقدير) غير ثابت وكذلك بعض معاملات المقدرات غير متوافقة مع النظرية الاقتصادية وبعضها غير معنوي، مما استوجب علينا تحسين النموذج من خلال طريقة المربعات الصغرى شبه المعممة (EGLS) المرجحة حسب المؤسسات (Cross-section weights) للقضاء على مشكلة اختلاف تباين البواقي، وبسبب وجود نقاط شاذة تم حساب الأخطاء القياسية للمعالم بطريقة (PCSE) التي تأخذ في الحسبان الارتباط الآني بين المؤسسات.

-انطلاقا من نتائج تقدير النموذج المحسن ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted R-squared التي بلغت (0.80614) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية وحجم المؤسسة) لها القدرة على تفسير ما يقارب 80% من التغيرات الكلية للمتغير التابع والمتمثل في الاستراتيجية التنافسية والمعبر عنها بالحصة السوقية لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من (2013-2017)، وهي نسبة جيدة جدا، أما النسبة المتبقية بحوالي 20% تفسرها متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج العام للدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للبحث والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية و

الحجم) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- من خلال تقدير النموذج المحسن تم التوصل إلى أن الحد الثابت (C) يقدر ب (1.624402) وأن القيمة الاحتمالية للمعلمة (C) تقدر ب (0.0000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن لها معنوية إحصائية، معناه إذا انعدمت كل قيم المتغيرات المفسرة فان قيمة المتغير التابع و هو الحصة السوقية تساوي (1.624402)، في المؤسسات محل الدراسة.

- يتضح من خلال نتائج التقدير انه يوجد أثر عكسي ولكن غير دال إحصائيا لان القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.0971) وهي اكبر من مستوى المعنوية (5%) للمتغير المستقل نسبة الربحية "ROS" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة ، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة الربحية "ROS" ب (1%) سوف تعمل على خفض الحصة السوقية "MRH" ب (0.01276) أي (1.27%) ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تم طرحها بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة

- يتضح كذلك من خلال نتائج التقدير انه يوجد أثر ايجابي ذو معنوية إحصائية عند (5%) للمتغير المستقل نسبة النشاط "TAT" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة النشاط "TAT" ب بوحدة واحدة أو مرة واحدة (لان نسبة النشاط تقاس بعدد المرات) سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.00733) اي (0.73%)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة النشاط) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- يتضح من خلال نتائج التقدير انه يوجد أثر ايجابي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل نسبة السيولة "CR" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH"، في المؤسسات محل الدراسة، وهي النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة السيولة "CR" ب (1%) او مرة واحدة (لان السيولة تقاس بعدد المرات) أي بوحدة واحدة سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.00343) اي (0.34%) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة السيولة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنابيب البلاستيكية خلال فترة الدراسة

- يتضح من خلال نتائج التقدير انه يوجد أثر عكسي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل نسبة المديونية "DT" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة المديونية "DT" بوحدة واحدة سوف تعمل على خفض الحصة السوقية "MRH" ب (0.00515) أي (0.51%) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابع والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة المديونية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .
- يتضح كذلك من خلال نتائج التقدير انه يوجد أثر ايجابي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل حجم المؤسسة "A" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة حجم المؤسسة "A" بوحدة واحدة سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.151004) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (حجم المؤسسة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

قمنا في هذا الفصل بتطبيق المفاهيم النظرية التي توصلنا إليها في الفصول السابقة من خلال دراسة تجريبية على عينة تتكون من 34 مؤسسة جزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية خلال الفترة (2013 - 2017)، بحث تم المقارنة بين هذه المؤسسات وتم التوصل إلى أن المؤسسة (شي علي أنابيب) فعلا تعتبر كنموذج وهي المؤسسة الرائدة في هذا المجال، لذلك يجب على المؤسسات الأخرى أن تسعى أن تطور من أداءها ومكانتها التنافسية نحو الأحسن أن ان تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية مع المؤسسة (شي علي أنابيب) لأنها المؤسسة المبتكرة للقطاع وهذا يعكس نجاح أعمالها، وتم كذلك دراسة الأثر من خلال دراسة قياسية لبيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Eviews10) وتم الإجابة على فرضيات الدراسة وتتم مناقشتها بالتفصيل في الخاتمة .

الخاتمة :

حاولنا خلال هذه الدراسة إلى تحليل أثر قياس الأداء على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام البانشاركينغ ، حيث تم التركيز على الأداء المالي الذي ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء في المؤسسة باعتباره يعكس الصحة المالية لها ، وتم قياسه من خلال النسب المالية و المتمثلة في (نسبة الربحية ، نسبة السيولة ، نسبة النشاط ، نسبة المديونية، وحجم المؤسسة) ، ومدى تأثيرها على تبنى واختيار الإستراتيجية التنافسية و المعبر عنها (بالحصة السوقية) والتي تعكس مدى فعالية الإستراتيجية التنافسية التي تبنتها المؤسسة ، وللإجابة على إشكالية الدراسة تحقيق أهدافها تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول ثلاث فصول منها تناولت الجانب النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والعلاقة لنظرية بينهم أما الفصل الرابع والخامس فكان للدراسة التطبيقية من خلال دراسة تجريبية على عينة تتكون من 34 مؤسسة جزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية خلال الفترة (2013 - 2017) ، بحث تم المقارنة بين هذه المؤسسات و أخذ المؤسسة (شي علي أنابيب) كنموذج باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال ، ومن اجل دراسة الأثر تم الاعتماد على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) ، وتقدير نموذج البانل الساكن باستعمال نموذج الآثار الثابتة ، وفي الاخير ويمكن عرض أهم النتائج المتوصل اليها في ما يلي :

النتائج النظرية :فيما يتعلق بالجانب النظري فقد خلصت الدراسة إلى استنتاجات مختلفة من أهمها:

- يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا من بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، خاصة مع التطورات الاقتصادية التي كانت بدورها دافعا قويا في بروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، و الأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء، النمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، وبالتالي يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية فحسب، و انما أيضا على صعيد البيئة الخارجية بإطارها العام.
- يمثل الأداء المالي من أهم مكونات الأداء الكلي للمؤسسة إذ يعتبر محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها و نشاطاتها، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي، فهو يساعد في تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى مقدرتها على إنشاء القيمة (création de la valeur) ومواجهة المستقبل لكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الطرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، والأداء المالي يعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية، و يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛ بالإضافة إلى أنه أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف.
- الأداء المالي يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة، أو بالأحرى لمسيرها، التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر.

- إن قياس الأداء المالي يوفر المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة ومثيالاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة ، في إلقاء الضوء على الربحية، السيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.

- قياس الأداء المالي من حيث النسب المالية ترجع يساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على معلومات مهمة عن الأداء المالي للمؤسسة، وعن نقاط القوة فيها كتركيبة الأصول والخصوم ، مستوى المردودية و السيولة و المديونية ، وعلى هذا فإنها تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والرقابة ، حيث أن أصحاب الديون (البنوك) يهتمون بنسب السيولة التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات هذا من ناحية ، أما من ناحية أخرى فان حاملو الأسهم والمستثمرين يهتمون بنسب الربحية ، أما إدارة المؤسسة فيهتمون بنسب النشاط ، ويهتم أصحاب الديون بنسب المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي ، ويهتم المستثمرون بنسب التوزيعات لمعرفة سياسة المؤسسة في عملية التوزيع .
-توفر عملية قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها، وهي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليل الفجوة بينهما،

__ تعتبر المقارنة المرجعية "البانشاركينغ" أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في قياس وتحسين مستوى أدائها المالي، و تستخدمها المؤسسات للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل، وذلك من خلال إجراء عملية مقارنة نظامية داخلية أو خارجية بينها وبين مؤسسات أخرى ذات التفوق والتي يمكن اعتبارها مؤسسات رائدة، فتقارن بين استراتيجياتها واستراتيجيات ومناهج التسيير المطبقة من قبل المؤسسات الرائدة، أو القيام بمقارنة منتجاتها ومنتجات وخدمات هذه المؤسسات الرائدة، فالمقارنة المرجعية تساعد على توفير إطار يمكن المؤسسة من التعلم واكتساب المعرفة من المؤسسات الأخرى، من اجل تحسين مستويات أداءها ،
-يعد تحقيق أحسن المستويات من الأداء هدف المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يساعد على تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس، فالاستراتيجيات القوية تأثر إيجابا على الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل والتي تساهم في النهاية في تحقيق موقع تنافسي هام في الصناعة .

- لكي تحقق المؤسسة مكانة في السوق التنافسي لا بد لها من تبني إستراتيجية ملائمة حسب إمكانياتها المالية والمادية والبشرية وحسب متغيرات بيئتها التنافسية ، وتستطيع المؤسسة من خلال تبنيها للإستراتيجية التنافسية على الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التنافس ، ويمكن القول أن هدف أي مؤسسة من خلال تبنيها لأي إستراتيجية تنافسية هو توسيع حصتها في السوق .

- أي إستراتيجية تبناها المؤسسة لا بد من توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، لذلك المؤسسة التي تمتلك أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحسين أدائها العام والتنافسي من خلال ، كفاءة الإدارة في توزيع مواردها المالية على مختلف الأصول لتحقيق أقصى الإرباح (الاستثمار) وتوفير السيولة اللازمة لتمويل أنشطتها وقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماته المالية ، سواء كان إيجابيا أو سلبيا و هذا ما يؤدي إلى التأثير على الوضعية المالية، وتحليل الاداء المالي للمؤسسة يعتبر إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية

لفهم مدلولاتها و محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكمية و الكيفية التي هي عليها ، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تؤثر سلبا وإيجابا في المؤسسات،

- المؤسسة الناجحة في اختيار وتبني إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس على معرفة عالية بموقفها الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ومحددات وشكل هيكل الصناعة التي تنشط ضمنها - إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة. إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

- تحاول المؤسسات اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تحقق لها أقصى ربح وأفضل وضع تنافسي الذي يمكنها من الحصول على أكبر حصة في السوق، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفير المهارات والكفاءات اللازمة من الموارد المالية والمادية وغيرها من الموارد وعلى اتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية صارمة ، و يمثل تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس أمر حتمي لمواجهة المحيط التنافسي والبقاء في الصناعة لذلك يجب الاعتماد على قدرات المؤسسة وإدراكها لطبيعة ظروف الصناعة التي تعمل فيها، وكل هذا يزيد من تعزيز موقعها التنافسي وتوسيع حصصها في السوق.

- الحصة السوقية كأهم مؤشر يعكس مدى نجاح الإستراتيجية التنافسية وتنافسية المؤسسة و باعتبار أن الحصة السوقية هي النتيجة التي تم التوصل عليها من خلال التفاعل بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ومواردها ، خاصة المالية منها واستخدامها في تطبيق الإستراتيجية التنافسية التي تستطيع المؤسسة التنافس من خلالها ، ومؤشر الحصة السوقية لا يكون ذو دلالة إلا اذا تم مقارنته مع الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة، ويحكم على تنافسية المؤسسة من خلال الحكم على أدائها في السوق وذلك من خلال حساب الحصة السوقية الكلية والنسبية

-توفر السيولة الكافية لدى المؤسسات قدرة التمويل الذاتي يعني عدم الوقوع في احتمال الخطر التمويلي ، وكل هذه العوامل ترفع القدرة المالية للمؤسسة والتي بدورها تساعد المؤسسات في النمو وتحسين المردودة وتساعد في تبني وتطبيق أي خيار استراتيجي تنافسي بكل أريحية.

-المؤسسات التي لديها معدلات ربحية أعلى أي تتوفر على هامش ربح كبير يساعدها هذا في تبني استراتيجية تدنية التكاليف كون هذه الإستراتيجية من أهم مركزاتها هو خفض تكلفة المنتج وهو ما تعكسه معدلات الربحية الجيدة في المؤسسات

- نسبة النشاط تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها ، ومدى قدرت المؤسسة على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول ، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي ، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة الوصول إليه ، وإن انخفاض معدل الدوران يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها هو مؤشر ايجابي يعكس كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة ، وبما أن هدف أي مؤسسة من تبني أي إستراتيجية تنافسية هو الحصول

على أكبر حصص سوقية مقارنة بمنافسيها ، وان المؤسسة التي لديها نسب نشاط جيدة (معدل دوران الأصول) مرتفع كلما عكس ذلك قدرتها على استغلال أصولها في توليد المبيعات أكبر حجم مبيعات مقارنة بالقطاع (المنافسين) .

- **النتائج التطبيقية:** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة التجريبية على عينة تتكون من 34 مؤسسة جزائرية لصناعة الأنابيب البلاستيكية خلال الفترة (2013 - 2017) ، بحث تم المقارنة بين هذه المؤسسات و أخذ المؤسسة (شي علي أنابيب) كنموذج باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال ، وتم كذلك دراسة الأثر من خلال دراسة قياسية لبيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Eviews10) فقد خلصت الدراسة إلى استنتاجات مختلفة من أهمها:

أولاً: من خلال تحليل ومقارنة متغيرات الدراسة لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر، ل 34 مؤسسة اقتصادية والذين ينشطون في نفس القطاع خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 تم تقييم الوضعية المالية لهذه المؤسسات وإجراء مقارنة بينهم واهم ما تم التوصل إليه :

- من خلال تحليل ومقارنة نسبة السيولة و التي تعتبر المحور الأساسي في كل السياسة المالية تم التوصل الى أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لها أكبر نسبة سيولة مقارنة مع المؤسسات الأخرى في القطاع وتقدر ب حوالي (6.60) ، وبالتالي الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة أكثر من ست مرات، أي أن المؤسسة لها القدرة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل ، ثم تليها المؤسسة (اكروبلاست الجيري) نسبة سيولة تقريبا تقدر ب (5.01)، ثم تليها مؤسسة (ميثا بلاست الصناعية) و (جرا بلاست) و(كنال بلاست) و(شي علي بروفلاست) على التوالي بنسبة (2.98) و (2.43) و (2.42) و (2.30) ، بحيث ان والمؤسسات التي لديها سيولة أكبر تكون لديها ثقة عالية حيث كلما ارتفعت السيولة ، زادة الثقة في العلاقة مع المتعاملين ، و زيادة القدرة على الوفاء بالالتزامات وخاصة الطارئة منها دون التعرض لخطر الافلاس أو الشك في التسديد ، و سهولة الحصول على متطلبات والتكاليف التشغيلية ، وسهولة الاختيار وذلك لتعدد مصادر التجهيز و التوريد لعناصر الإنتاج و القدرة على الحصول على أفضل الأسعار، من الموردين ،(مفاوضة الموردين على سعر الشراء)، وكلما كانت نسبة السيولة كبيرة معناها يوجد هامش أمان وهو حال المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، وكل هذه العوامل تجعلها دائما رائدة في هذا المجال وبالتالي يجب على المؤسسات الأخرى الاقتداء بها .

- من خلال تحليل ومقارنة نسبة الربحية التي تعتبر مهمة لمديري المؤسسات ومسيريها لانها تظهر كفاءة المؤسسة وأدائها بشكل عام، فنسبة هامش الربح أو معدل العائد على المبيعات (ROS) ، حيث أن أعلى نسبة هامش الأمان كانت للمؤسسة (بوليتيب) والمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، بنسبة (11%) و(10%) ، وهي نسبة جيدة تعكس كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من المبيعات و قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتكلفة أدنى وبسعر أعلى ، فهو مؤشر لقدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية على التكاليف ، وتليها باقي المؤسسات بنسب متقاربة ، و بعض المؤسسات لها نسب ربحية سالبة وهذا لأنها لا تحقق أرباح (خسارة) بالرغم من وجود المبيعات ولكنها لا تحقق أرباح وذلك يمكن راجع

للتكاليف الكبيرة التي لم تغطي ، اما من خلال معدل العائد على الأصول (ROI) الذي يقيس كفاءة المؤسسة في إدارة استثماراتها في الأصول واستخدامها لتحقيق الأرباح ، و يقيس مبلغ الربح المكتسب بالنسبة لمستوى الاستثمار في إجمالي الأصول، وكلما ارتفعت النسبة، كان ذلك أفضل، لأن ذلك يعني أن المؤسسة تقوم بعمل جيد باستخدام أصولها لتوليد المبيعات، أعلى بمعدل كان من نصيب المؤسسات (اكرو بلاست الجيري) و (مغرب بايب) و (شي علي أنابيب) بنسبة (14%) و (13%) و (11%)، فكلما ارتفعت النسبة، كان ذلك أفضل، لأن ذلك يعني أن المؤسسة تقوم بعمل جيد باستخدام أصولها لتوليد المبيعات، وتليها باقي المؤسسات بنسب متقاربة ، وبعض المؤسسات لها نسب ربحية سالبة وهذا لأنها لا تحقق أرباح (خسارة) وذلك يمكن راجع للتكاليف الكبيرة التي لم تغطي أي الربحية منخفضة بسبب عدم السيطرة على النفقات ، وكذلك يمكن أن يكون سوء في التسيير ، تعكس بأداء تشغيلي ضعيف أدى إلى ضعف في المبيعات وبالتالي انخفاض في الأرباح.

- من خلال تحليل ومقارنة نسب النشاط للمؤسسات وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمؤسسة لتحقيق قدر كبير من المبيعات، و ذلك كلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول، وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة، وتعد هذه النسبة ذات أهمية كبيرة للإدارة طالما تشير إلى مدى كفاءة عمليات المؤسسة ، وتم التوصل إلى أن أعلى معدل دوران لإجمالي الأصول كان للمؤسسة (اكرو بلاست) بمعدل (1,93) أي بالتقريب (2) مرة و تلتها مؤسسة (الإخوة حليمي) و (بوليت) بمعدل (1,37) و (1,36) تم المؤسسة (منصوري بلاست) والمؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES) بمعدل (1,27) و (1,12) ، أما باقي المؤسسات لديها معدلات متفاوتة ، كما أن كل قيم الربحية موجبة ، بحيث كلما زادت هذه القيمة دل ذلك على كفاءة إدارة المؤسسة في استثمار أموالها في الأصول، والعكس صحيح حيث أن تناقص هذه النسبة يعتبر مؤشرا على أن استثمار المؤسسة في الأصول أكبر مما يجب، مما يعني انخفاض جدوى الاستثمار في أصول المؤسسة،

- من خلال تحليل ومقارنة نسب المديونية للمؤسسات وتسمى أيضا نسب الاقتراض أو نسبة التمويل الخارجي، حيث تقيس نسب المديونية درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، وتم التوصل إلى أن أعلى نسب اقتراض كان للمؤسسة (مغرب بايب) بنسبة (149%) و تلتها مؤسسة (سيدي حمزة) و (سات بلاست) بنسبة (121%) و (115%) أما باقي المؤسسات فلها نسب متفاوتة و اقل من (100%) ، و تشير نسبة الدين التي تزيد عن (100%) إلى أن المؤسسة لديها ديون أكثر من الأصول، يعرضها لاحتمال أكبر لعدم مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، في الوقت نفسه تُشير نسبة الدين التي تقل عن (100%) إلى أن المؤسسة لديها أصول أكثر من الديون و بالتالي فهي في أربحية مالية، كما تم التوصل أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، لديها متوسط نسبة المديونية اقل من (100%) وتقدر ب (27%) ، وهي نسبة جيدة مقارنة مع اغلب المؤسسات الأخرى في القطاع، لأنه كلما ارتفعت نسبة الدين، كان اعتماد المؤسسة على الرفع المالي أكثر، مما يعني وجود مخاطر مالية أكبر، و إن زيادة مقدار نسب المديونية يشير إلى احتمال أكبر نسبياً لعدم مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ولذلك تهتم الإدارة بمقدار المديونية نظراً لإدراكها مدى اهتمام الأطراف الخارجية والداخلية بها حتى لا تصبح المؤسسة في موقف عسر مالي، وفي الوقت نفسه

يُعدّ الرفع المالي أداة مهمة تستخدمها الشركات للنمو يشير إلى كمية أموال الغير لدى المؤسسة والتي استفادت منها في محاولتها تحقيق الأرباح.

- ومن خلال تحليل ومقارنة حجم المؤسسات بالاعتماد على حجم الأصول (المادية و المعنوية)، والتي تتمثل في رأس مالها وكافة أصولها العقارية ، أي حجم الأعمال في الإقليم الذي تمارس نشاطها فيها ، قياسا بنسبة حجم الأعمال بالمؤسسات الأخرى والتي لها نفس النشاط " المؤسسات المتنافسة" تم التوصل الى أن المؤسسة شي علي أنابيب (CHIALI TUBES)، تعتبر الأكبر حجما من خلال هذا المؤشر (إجمالي الأصول) مقارنة مع المؤسسات الأخرى، منافسيها في القطاع وتقدر ب حوالي (7890954093 دينار جزائري)، أي تقريبا المؤسسة محتكرة للسوق من حيث الحجم ، تم تليها في المرتبة الثانية المؤسسة (مغرب بايب اندستري) ، بقيمة تقدر بحوالي (6721626107 دينار جزائري) ، وتليها المؤسسة (شي علي بروفيلاس) في المرتبة الثالثة ، بقيمة تقدر بحوالي (3607475549 دينار جزائري) وفي المرتبة الرابعة المؤسسة (كنال بلاست) ، بقيمة تقدر بحوالي (1490410892 دينار جزائري)، تم المؤسسة (ميثا بلاست الصناعية) بقيمة تقدر بحوالي (1077781153 دينار جزائري) في المرتبة الخامسة ، أما باقي المؤسسات (29) فلها قيم متقاربة لإجمالي الأصول ، فهي متقاربة الحجم .

- كما تم التوصل إلى أن المؤسسة (CHIALI TUBES) رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر وذلك من خلال النتائج الإيجابية التي ظهرت لديها في ما يخص الأداء المالي لها من نسب السيولة ونسب الربحية ونسب النشاط ونسب المديونية والحجم الكلي وحتى الحصة السوقية بتفوق عالي واحتكار كبير للسوق أي انها تحتل أكبر حصة سوقية بما يقدر بحوالي 47,29% ، وتليها المؤسسة (شي علي بروفيلاس) بنسبة 17,63%، تم تليها في المرتبة الثالثة المؤسسة (مغرب بايب اندستري) ، بنسبة 10,2%، وفي المرتبة الرابعة المؤسسة (كنال بلاست) ، بنسبة 5,14%، تم المؤسسة (جي كا بلاست) بنسبة 2.72% في المرتبة الخامسة ، اما باقي المؤسسات (29) فكان متوسط الحصة السوقية لهم محصور ما بين 1,89% الى 0,4%، وان المؤسسة (CHIALI TUBES) لديها عدة عوامل جعلت منها رائدة في صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر و تتميز عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها وبالتالي اعتبارها مرجعا يتم الاقتداء به من طرف باقي المؤسسات التي تسعى تحسين أداءها و البقاء والاستمرار والحصول على مكانة تنافسية في السوق ، ونذكر بعض هذه العوامل أن لديها أداء مالي جيد من خلال النتائج الإيجابية لقياس الأداء المالي لها مقارنة بالمنافسين، وإنها تقدم منتوجات، ذات جودة عالية معتمدة على تجهيزات وأنظمة وبرامج متطورة وحديثة، و البيع بأسعار أقل لان المؤسسة تستفيد من (وفرات الحجم) أي أنها تنتج بكميات كبيرة، و القدرة إلى الاستجابة للتغيرات في حجم الإنتاج حسب مستويات الطلب ، شبكة توزيع كبيرة والتي تقدر بأكثر من 58 وكالة توزيع عبر كامل التراب الوطني. ويمكن القول انه من خلال نتائج تحليل ومقارنة الأداء المالي لمؤسسات صناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة (2013 - 2017) تم التوصل لأهمية المقارنة المرجعية أي المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء و تمثل نقطة البداية لعملية التحسين و التطوير من خلال الاستخدام الأمثل

للمعلومات المتحصل عليها و تساعد المؤسسة لمواجهة المنافسين واحتلال مكانة تنافسية في السوق ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى انه يوجد أثر ايجابي لقياس الأداء المالي باستخدام آلية البانشاركينغ على الإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر .

ثانيا: تم التوصل من خلال الدراسة القياسية لتحديد مدى قدرة الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية، ونسبة النشاط، ونسبة السيولة، ونسبة المديونية وحجم المؤسسة) على تفسير الإستراتيجية التنافسية المعبر عنها بالحصة السوقية ل (34) مؤسسة لصناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من (2013-2017) ، و التي قمنا ببناء نموذج الانحدار المتعدد باستخدام تقنية المربعات الصغرى وفقا لأسلوب البيانات الزمنية المقطعية نظرا لملائمة هذه الأساليب لطبيعة بيانات الدراسة واعتمدنا على ثلاثة أساليب تحديد للمفاضلة بين النماذج الثلاث (نموذج الانحدار المجمع، نموذج الآثار الثابتة ونموذج الآثار العشوائية) لبيانات البانل ،

- من خلال نتائج تقدير النموذج المحسن يظهر أن قيمة معامل التحديد المصحح **Adjusted R-squared** التي بلغت (0.80614) أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية وحجم المؤسسة) التي تعكس الأداء المالي لها القدرة على تفسير ما يقارب 80% من التغيرات الكلية للمتغير التابع والمتمثل في الإستراتيجية التنافسية والمعبر عنها بالحصة السوقية لمؤسسات صناعة الأنايب البلاستيكية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من (2013-2017) ، وهي نسبة جيدة جدا ، أما النسبة المتبقية بحوالي 20% تفسرها متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج العام للدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الإحصائية للبحث والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السيولة، ونسب المديونية و الحجم) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- يتضح من خلال نتائج التقدير للنموذج المحسن انه يوجد أثر عكسي ولكن غير دال إحصائيا لان القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.0971) وهي اكبر من مستوى المعنوية (5%) للمتغير المستقل نسبة الربحية "ROS" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة ، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة الربحية "ROS" ب (1%) سوف تعمل على خفض الحصة السوقية "MRH" ب (0.01276) أي (1.27%) ورغم أن هذه النتيجة لا تتفق مع النظرية الاقتصادية، التي تؤكد انها نسبة جيدة تعكس كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من المبيعات و قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتكلفة أدنى وبسعر أعلى فهو مؤشر لقدرة الوحدة النقدية من المبيعات على تحقيق الربح ، وعليه يمكن استخدام مؤشر هامش الربح لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية على التكاليف ، لأن ذلك يعني أن المؤسسة تتحكم في التكاليف بطريقة جيدة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تم طرحها بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة الربحية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- يتضح كذلك من خلال نتائج التقدير للنموذج المحسن انه يوجد أثر ايجابي ذو معنوية إحصائية عند (5%) للمتغير المستقل نسبة النشاط "TAT" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة النشاط "TAT" بوحدة واحدة أو مرة واحدة (لان نسبة النشاط تقاس بعدد المرات) سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.00733) اي (0.73%)، هذه النتيجة تتفق مع النظرية الاقتصادية، التي تؤكد بأنه نسبة النشاط تستخدم لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها ، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول ، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول ، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ، وكذا أكبر ربح ممكن ، و بالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي ، وهو ما تحدف الإدارة المعاصرة الوصول إليه ، وان انخفاض معدل الدوران يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات ، أو يشير إلى حالة من حالات تضخم الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا ، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة، وبالتالي هو مؤشر ايجابي ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة النشاط) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- يتضح من خلال نتائج التقدير للنموذج المحسن انه يوجد أثر ايجابي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل نسبة السيولة "CR" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH"، في المؤسسات محل الدراسة، وهي النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة السيولة "CR" ب (1%) او مرة واحدة (لان السيولة تقاس بعدد المرات) أي بوحدة واحدة سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.00343) أي (0.34%) ، هذه النتيجة تتفق مع النظرية الاقتصادية، التي تؤكد أن للسيولة اثر ايجابي على الحصة السوقية، أي توفر السيولة الكافية لدى المؤسسة يعني عدم الوقوع في احتمال الخطر التمويلي، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل السياسة المالية للمؤسسات ، وكلما كانت نسبة السيولة كبيرة معناها يوجد هامش أمان، أي هنالك اثر ايجابي ولكن ضعيف . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة السيولة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة

- يتضح من خلال نتائج التقدير للنموذج المحسن انه يوجد أثر عكسي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل نسبة المديونية "DT" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة نسبة المديونية "DT" بوحدة واحدة سوف تعمل على خفض الحصة السوقية "MRH" ب (0.00515) أي (0.51%) ، هذه النتيجة تتفق نوعا ما مع النظرية الاقتصادية ، لأنه كلما قلت هذه النسبة زادت قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها ، وكلما ارتفعت هذه النسبة يشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة ، أي اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الديون والاقتراض في تمويل أصولها، الأمر الذي يجد من قدرتها على الحصول على الائتمان في المستقبل، وكذلك كلما ارتفعت نسبة الدين، كان اعتماد المؤسسة على الرفع المالي أكثر، مما يعني وجود مخاطر مالية أكبر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابع والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (نسبة المديونية) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- يتضح كذلك من خلال نتائج التقدير للنموذج المحسن انه يوجد أثر إيجابي ذو معنوية إحصائية عند المستوى (5%) للمتغير المستقل حجم المؤسسة "A" على المتغير التابع الحصة السوقية "MRH" في المؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن زيادة حجم المؤسسة "A" بوحدة واحدة سوف يعمل على رفع الحصة السوقية "MRH" ب (0.151004) هذه النتيجة تتفق مع النظرية الاقتصادية، أي أن حجم الأصول (المادية و المعنوية)، والتي تمثل في رأس مال المؤسسة وكافة أصولها العقارية، وحجم الأعمال التي تقوم بها يعمل على رفع الحصة السوقية ، وبالتالي كلما كان حجم المؤسسة المقاس بحجم أعمالها أكبر كلما كان مؤشر إيجابي لها من خلال الاستفادة من وفورات الحجم التي تزيد من كفاءة العملية الإنتاجية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (5%) لقياس الأداء المالي من حيث (حجم المؤسسة) على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعية الأنايب البلاستيكية خلال فترة الدراسة .

- آفاق الدراسة

من خلال الدراسة يمكن وضع والآفاق التالية:

- تطبيق الدراسة في بيئة مختلفة ومدة زمنية تفوق المدة التي اعتمدها في دراستنا حتى يمكن تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل وهو ما يجب اكتشافه على المدى الطويل، كذلك استهداف قطاعات اقتصادية أخرى تكون أكثر تنافسية.

- تطبيق الدراسة في البيئة الجزائرية وما منعنا من اختيار سوق الجزائر للأوراق المالية هو ضعف السوق الجزائري وعدم توفر عينة ملائمة من المؤسسات للدراسة نتيجة العدد القليل للمؤسسات المسعرة في البورصة؛
- القيام بدراسة تهدف إلى تحديد المؤسسات التي بإمكانها أو المؤهلة لدخول السوق المالي الجزائري من خلال قياس قدرتها على تحقيق مستويات عالية لاداءها المالي بالاعتماد على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة إلى جانب مؤشرات الأداء المالي التي تقوم على خلق القيمة.

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب :

- 1- أحمد سعيد باخزمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 2- آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات التعليمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 2006.
- 3- أوديجيه غي ، التسويق في خدمة المشروع، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2008.
- 4- اسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة **SIX SIGMA**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2009.
- 5- جونز، شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 .
- 6- روبرت.أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، .
- 7- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 8- مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 9- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 11- جمال الدين المرسي و أحمد عبد الله اللحلح ، الادارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- 12- خالد توفيق الشمري ، التحليل المالي و الاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع ، دار وائل للنشر ، عمان ، 20
- 13- شارلزهل، جارث جوتر، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001 .
- 14- عاطف وليد اندراوس ، التمويل و الادارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي الاسكندرية ، 2007.
- 15- عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ،الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ، طبعة 2002.
- 16- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997.
- 17- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 18- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء لمنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
- 19- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 20- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 21- فلاح حسن عدادي الحسيني الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

- 22- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- 23- محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 24- محمد سعيد عبد الهادي، الادارة المالية - الاستثمار و التمويل، التحليل المالي و الاسواق المالية - ، دار الحامد، عمان، 2008.
- 25- محمد فريد الصحن، قراءات في ادارة التسويق، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002.
- 26- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 27- محمود جاسم الصميدعي، ووردينة يوسف عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 28- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
- 29- محي الدين عباس الأزهرى، إدارة المشتريات : مبادئ وسياسات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1978.
- 30- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2011.
- 31- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجزائرية، الجزائر 2003.
- 32- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة -مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 33- نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجديد للنشر، الإسكندرية، 2006 .
- 34- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 .
- 35- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1996 .
- 36- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2010.
- 37- وافق، شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر و الطباعة، قطر، 1998.
- 38- وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2008،
- 39- سامية حول، تسويق النقل الجماعي مدخل استراتيجي، دار زهران لمنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016.
- 40- عبد الناصر نور و آخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005
- 41- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة 2005 .
- 42- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.

قائمة المقالات المنشورة في المجالات :

- 1- بوضبع هناء، صاري محمد، أثر الأداء المالي على نمو الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة تطبيقية خلال الفترة (2009-2012)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد، 2016.
- 2- جولي ماييري ، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2004 .
- 3- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد، 11 جامعة ورقلة، ، 2012.
- 4- دادن عبد الوهاب و حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييز (AFD) (خلال الفترة، 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، 2014.
- 5- زكريا يحي الجمال، اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 21 السنة، 2012.
- 6- زهرة حسن العامري وعلي خلف الركابي ، أهمية النسب المالية في تقويم الاداء - دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية- ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، بغداد ، العدد 63، 2007.
- 7- سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايدسيرفكس للاستشارات والتطوير الراداري، مصر، 2001.
- 8- السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2002.
- 9- سمير عباس احمد ، عبد علي حنظل، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32، 2012،
- 10- شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000-2013)مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد، 01سنة 2015،
- 11- صالح بلاسكة ، نور الدين مزياياني " مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المرعي" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04 .
- 12- طلال الكسار ومراد كواشي ،"دور مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للشركات". ،مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03 جوان 2015.
- 13- عباس نوار كحيط الموسوي، دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، "مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد، 69 جامعة واسط، العراق، 2008.
- 14- عبد الوهاب دادن وعبد الغني دادن ،تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل العاملي خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006، مجلة الباحث عدد 11 ، 2012.
- 15- علي ابراهيم حسن و اخرون ، الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية و بطاقة الاداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الاداء المالي للمصارف ، مجلة تنمية الرافيدين ، المجلد 53 ، العدد 113 ، 2013 .
- 16- العياشي زرار، كريمة غياد، فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، "مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير"، العدد، 03،
جامعة جامعة 20أوت، 1955سكيكدة، 2014 .

- 17- مجيد عبد الحسن ،حميدة شعلان بعنوان : "دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 15 العدد 4 ، 2018 .
- 18- محمد ابراهيم، اتجاهات معاصرة لتحديث نظم ومؤشرات أداء الوحدات الاقتصادية ، مجلة البحوث الادارية ، عمان ، 1999
- 19- محمد فخري مكّي، إطار تجريبي لنظرية عامة في القياس المحاسبي، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 04، 199، محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد، 09جانفي، 2004،
- 20- محمد محمد منصور، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، العدد 03 و، 04سنة، 2000.
- 21- محمد نواف عابد و اياد زملط، أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الاداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد 12 العدد 01. 2019.
- 22- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد، 10جوان، 2013.
- 23- مصطفى حامد الحكيم، دور القياس المتوازن للأداء المالي في زيادة الحصة السوقية للشركات في ظل نظام التكاليف على أساس النشاط:دراسة حالة مجموعة شركات قطاع الدقيق، ولاية الجزيرة، السودان مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد8، العدد 1، 2017.
- 24- مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقييم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها" دراسة تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد: العراق، المجلد، 05العدد 11، 2010،
- 25- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر،
- 26- نادية هيمه ، ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقارنة نحو تبني التسويق البيئي و تحقيق تنمية مستدامة)،مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، 2015.
- 27- نبيلة قدور. حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -للأدوية حكمة ومؤسسة صيدال مجمع بين مقارنة دراسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ،المجلد 5 العدد 2 ديسمبر 2018.
- 28- نزار عبد المجيد رشيد البراوي، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، "المجلة العراقية للعلوم الإدارة"، المجلد 1، العدد، 1جامعة بابل، بغداد، 2001.
- 29- هشام بحري ، مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم : بين النظرية و التطبيق ، مجلة أداء المؤسسات ، العدد الأول ، جامعة ورقلة ، 2012 .
- 30- وكال نور الدين ، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 1 ،

31- وهيبه رمضان محمد حسين و ابراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية
2014، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد2، 2015.

قائمة المداخلات بالملتقيات والمؤتمرات:

- 1- احمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 2- دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9/8 مارس، 2005.
- 3- سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر، 2002.
- 4- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخ والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، 2007.
- 5- عبد المليك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسا ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مارس 2005.
- 6- مجدي الشوربجي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011 .
- 7- محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011..
- 8- محمد بوهزة ، المقارنة المرجعية و دورها في فعالية المؤسسة ، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .، 2005/05/4.
- 9- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي. 05-06/05/2013

قائمة الرسائل وأطروحات الدكتوراه:

- 1- إيمان نعمون ،"تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018.
- 2- بدروي شهيناز، تأثير أنظمة سعر الصرف على الدول النامية ،دراسة قياسية باستخدام بيانات البانل لعينة من 1 دولة نامية (1980-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ،جامعة تلمسان، 2014-2015،

- 3- بنية حيزية: دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، سنة، 2017
- 4- جبوري محمد ، تأثير أنظمة سعر الصرف على التضخم والنمو الإقتصادي ، دراسة نظرية وقياسية باستخدام بيانات بانل ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012/2013.
- 5- حركاتي نبيل ، تحليل قرارات التمويل وأثرها على ربحية وقيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الاسواق المالية للفترة 2007-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018،
- 6- حسنية صيفي ، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2016.
- 7- حمدي فلة ، تأثير استخدام محاسبة القيمة العادلة عمى المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الكوابل -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2017
- 8- رشيد حفصي ، تقييم الأداء المالي، الإقتصادي و الإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحليل إحصائي متعدد الأبعاد خلال الفترة (2008-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص مالية الأسواق، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015 .
- 9- ضياء الدين عبد الله فاضل نموذج إحصائي لدراسة أداء البنوك التجارية في ضوء معايير التقييم الدولية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإحصاء التطبيقي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2018.
- 10- عبادة محمد ،دراسة مراحل تطور العالقة مع الوسطاء التجاريين وأثرها على الحصة السوقية دراسة على عينة من الوسطاء التجاريين في قطاع بيع وتوزيع الأجهزة الالكترو منزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: علوم تجارية، جامعة المسيلة ، 2018.
- 11- قحاييرة سيف الدين: التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد، تنمية ومالية، جامعة عنابة، سنة، 2016
- 12- قليل زينب ،تأثير أنظمة سعر الصرف على النمو الاقتصادي دراسة قياسية على مجموعة من الدول النامية باستخدام بيانات البانل في الفترة 1980-2013، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد النقدي المالي ،جامعة تلمسان ،2016.
- 13- نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق ، جامعة باتنة 1، 2016،
- 14- نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة_جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015

15- هني وسيلة ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة نماذج بعض البلدان

العربية) ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية .جامعة سيدي بلعباس،2018 .

16- وليد بوتياح " ، دراسة مقارنة لدوال الاستثمار في البلدان المغربية" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

قائمة الكتب :

- 1- A.D.CHANDLER,**Stratégies et structures de l'entreprise**,Editions d'Organisation," Paris, 1972.
- 2- Abdallah alauoi, la compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005.
- 3- Alain Desreumaux,Xavier Lecocq,**Vanessa Warnie, Stratégie**,Pearson Education,2^e édition ,paris ,2009.
- 4- Alstete ,Jeffrey ,«benchmarking in higher education :adapting best practices to improve quality» ,Ashe-Erichigher education report ,vol.95-5,1995 .
- 5- Amaud thausron, Evaluations des entreprises, technique de gestion économie, Paris , France, 2007.
- 6- Armand Payan et autres, **l'analyse concurrentielle, manuel de gestion 1**, ellips édition, paris 1999.
- 7- Arnaud Thauvron, Evaluation des entreprise :technique de gestion, economica,paris ,2005.
- 8- Arnaud Thauvron, **Evaluation des entreprises (technique de gestion)**,ed economica, paris,2005.
- 9- Bain, J, Barriers to New Competition : Their **character and consequences in manufacturing industries**, Harvard University Press (Reprinted 2013 by Augustus M . Kelley, Publishers) . 1956.
- 10-BIDAULT. F, **Le champ stratégique de l'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1988,p 137.
- 11-Bourbonnais R., Econométrie Cours et Exercices Corrigés, 9eme édition, DUNOD, Paris, 2015.
- 12-Chapman & hall ,**Total Quality Management**, Free Paper Management , 2ED,London,UK, 1995
- 13- Dominique Siegel, **Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité** ,l'harmattan paris,2004.
- 14-F.BIDAULT·**Le champ stratégique de l'entreprise**· Edition Economica· Paris,1998, p 136.
- 15-Franck brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique**, eyrolles, paris, 2009
- 16-Françoise GIRAUD et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 3eme Edition, Gualino Edition, Paris,2008 .

- 17-Free. A and Kim,« Longitudinal and Panel Data », University of Wisconsin, Madison , 2007,
- 18-Frees. A, Kim, « Longitudinal and Panel Data », University of Wisconsin, Madison, 2007.
- 19-Gary Hamel, C.K. Prahalad, **competing for the future**, Harvard business school press, U.S.A, 1994.
- 20-Gary JOHNSON, kevan SCHOLES, **stratégique**, publi-union édition, paris, 2000.
- 21-George R Terry, Stéphan G Franclin, **les principes du management**, Ed economica, 8 ed, paris, 1995.
- 22-Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994.
- 23-Gilles Bressy, Christian Konkuyt,Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990,
- 24-Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. « Introduction To Total Quality : Quality Management for Production , Processing & Services » (2nded). Prentice-Hall, USA .2017
- 25- Gregory J. Scott,Dany Griffon,Prix, **produits et acteurs: Méthodes pour analyser la commercialisation** ,édition karthala1998,.
- 26-H.CHIROUZE , "Le marketing," tome1,2eme Edition Opu ,Algérie,1990.
- 27-Hsiao C., « Analysis of panel Data», Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- 28-J.C TARONDEAU, C. HUTTIN, "**Dictionnaire de stratégie d'entreprise**", librairie Vuibert, Paris,2001.
- 29-Jacqueline Murray Brux, Economic Issues & Policy, thomson higher eduction, canada, 2008.
- 30-Jean- Charles Mathé,**Analyse et management stratégique**,L'Harmattan,paris,2010.
- 31-Jean François dhénin, Développement de l'unité commercial ,Bréal ,paris,2004.
- 32-Jean Galzewicz, **la concurrence imparfaite, la découverte repères**, paris, 2003.
- 33-Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moesbose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6°eme éd, Dunod, paris, 2005,
- 34-Jean Jacques Lambin, **le marketing stratégique** , 2 édition, Paris, 1993.
- 35-Jean-Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management Stratégique et Organisation , 6eme édition , librairie vuibert-paris, 2006.
- 36-Jean-PIERRE LE GOFF,**ECONOMIE MANAGERIALE ,marchés soutien a la décision concurrence**, presse de l'université de québec,canada,2002.
- 37-Jean-Pierre Ponsar,Economie de l'entreprise,édition de l'école poly technique ,paris, 2007.
- 38- John P. Evans and James A. Gentry, **Using Tobin's Q Ratio To Assess the Strategy of Repurchasing Shares**,Working paper series / School of Economics and Finance, Curtin Business School, Curtin University of Technology ; 2000.
- 39-Josse ROUSSEL,**ECONOMIE ET MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE**, L'harmattan ,paris,2011.
- 40-K.Huynh-D.Besancenot, Economie Industrielle, Bréal, paris, 2004.

- 41- Kreither , Robert, and Angelo , Kinicki , **Comportamento organizzativo** . Behavior , 6th Ed , Mc Grow Hill , 2004.
- 42- Lavorata, Pierre Ntoko, Corinne Ankri, Pascal Lannoo, Mercatique, Bréal, paris, 2007.
- 43- Lukasz SNOPEK , **Guide complet de construction et de gestion de portefeuille**, MAXIMA , paris, 2010.
- 44- M Porter. - **L'avantage Concurrentiel** – Dunod, paris, 1997.
- 45- M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, édition Dunod, paris, 2000.
- 46- M. PORETR , **L'avantage Concurrentiel** – Dunod, 1997.
- 47- M. PORTER, **Avantage concurrentiel des nations**. Inter Edition, Paris, 1993.
- 48- Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, Boeck, Belgium, 1995.
- 49- Marc montoussé, science économiques et sociales , bréal, paris 2005.
- 50- Marcel laflame. **le management: approche systématique**. 3 eme édition, Gaeton marin éditeur Canada, 1981 p, 356.
- 51- Melchior SALGADO, **La Performance, Une Dimension Fondamentale Pour l'Evaluation Des Entreprises et Des Organisations**, 2013.
- 52- Michael Porter, **Avantage concurrentielle des Nations**, Inter Edition , 1999.
- 53- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, éd. Inter Edition, Paris, 1986.
- 54- Pankaj Chai, Anuj Gupta, **Microeconomics Theory And Applications**, prabhat Kumar shama
- 55- Patrice vizzavona , **gestion financier** , 9me edition , Berti edition , Alger , 1999 .
- 56- Patrick Simon, **Économie - Droit: BTS 2e année**, Bréal, paris, 2007.
- 57- Paul Farris, Stu James, **Management by the Numbers, Les Indicateurs de Part de Marché I, Inc**, 2011.
- 58- Peracchi. F, « **Econometrics** », England, John Wiley et Sons LTD, 2001.
- 59- Philippe Kolter, François Dubois, **Marketing management**, 9ème ed, public
- 60- Philippe AN TOMARCHI, **Les Barrières a l'entrée en économie industrielle** L'Harmattan, 1998.
- 61- Pierre Bergeron, **la Gestion Moderne: Theorie et Cas**, Gaetan morin editeur, Quebec, Canada, 1993.
- 62- Porter. M , **Choix Stratégiques et Concurrences** – Economica, 1982 .
- 63- publishing, india, 2002.
- 64- R.A. THIETART, **la stratégie d'entreprise**, 2eme Edition MC graw-hill, Paris, 1991.
- 65- RICHARD ET DAVENI : **Hyper compétition**, vuibert, paris, 1995.
- 66- Robert E. Hall, Marc Lieberman, **Microeconomics: Principles and Applications**, 6th edition, nelson education, Canada, 2012, p. 251
- 67- Robert Ledufe, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dalloz, Paris, 1999,
- 68- **Rudolph Grünig, Richard Kühn, Planifier la stratégie: Un procédé pour les projets de planification stratégique**, presse polytechnique et universitaire romandes, lausanne 2004.
- 69- Serge Bellut, **la compétitivité par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur**, afnor, paris, 1990.
- 70- Stigler, G.J. **The Organization of Industry**, Homewood. 1968.
- 71- T .R. Jain, O.P. Khanna, **Business Economics**, vimla kumara jain publication, New Delhi, 2009.

- 72- Thierry HOMMEL ,**Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale, cirad** ,paris,2004.
- 73- Tom Peters et Robert Waterman, **Le Prix De L'Excellence, les 8 leviers de la performance** , Ed: DUNOD, Paris , 199,.
- 74- Ulrike Mayrhofer, **Marketing,Bréal,2^e édition,paris,2006.**
- 75- Union , paris, 1997.
- 76- Véronique Guilloux ,**Système d'information stratégique et apprentissage interorganisationnel** ,l'Harmattan, paris ,1997.
- 77- William Green, « **Econometric Analysis** », 5 ed, New Jersey, Prentice Hall, Apper Saddle River, 2003,

قائمة المقالات المنشورة :

- 1- Andreea Paula, Cristina Elena, **EVA Versus Traditional Accounting Measures of Performance As Drivers of Shareholder value: A Comparative**, Analysis, Romanian-American University, Bucharest,
- 2- Annick Bourguignon, **Sous Les Pavés, La Plage Ou les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : Exemple La Performance**, Comptabilité Contrôle, Audit, Vol 1 1997,.p p: 89-101
- 3- Aqil Muhammad, Syed Fazal Aziz, Muhammed Dilshad, Seemab Qadeer, " Impact of Market Share on Profitability of Heavy Vehicles Manufacturers-A Case Study of Hino Pak Ltd, **Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)**, 2321-5925. Volume 3, Issue 2. Ver. II .Mar-Apr. 2014.
- 4- Arindam Das and Mahasweta Roy, **EVA TM and Traditional Financial Measure of Business Performance Stydy on NSE Listed Automobile Companies**, Vidyasagar University Journal of Commerce,,Vol. 18, 2013 .
- 5- Biddle, G.C.; R.M. Bowen and J.S. Wallace, **Does EVA beat earnings: Evidence on the association with stock returns and firm values**, Journal of Accounting and Economics, 24 (1997) , p.p 305 -307
- 6- Caues, E.R, and chemawat, P, "Identifying Modility Barriers", **Strategie Management Journal** , (January 1992), P1-12
- 7- Christina Sheela, K. Karthikeyan: **Financial Performance of Pharmaceutical Industry in India using DuPont Analysis**, **European Journal of Business and Management**, Vol 4, No.14, 2012,
- 8- Claire GAUZENTE **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, **Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000.**
- 9- Curtis M. Grimm, et autres. **Strategy as an Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, oxford university press, New York, 2006.
- 10- Denglos Grégory, **Le modèle de création de valeur)EVA-MVA) Présentation, ajustements et reformulations**,**La Revue des Sciences de Gestion** , 2005/3 n°213, p: 44
- 11- Evgeni Genchev, "Effects of market share on the bank's profitability," **Review of Applied Socio- Economic Research** (Volume 3, Issue 1/ 2012),
- 12- Evgeni Genchev, "Effects of market share on the bank's profitability," **Review of Applied Socio- Economic Research** .Volume 3, Issue 1/ 2012.

- 13-Geary A Rummler, Alan P Brache, **improving performance**, Jossey Bas Publishers, San Francisco, United States of America (USA), 1995.
- 14-Gill,A. ,Mathur,N. (2011) : Factors that Affect Potential Growth of Canadian Firms. Journal of Applied Finance & Banking, vol. 1, no. 4,pp107- 123
- 15-Gill,A. ,Mathur,N.: **Factors that Affect Potential Growth of Canadian Firms**. Journal of Applied Finance & Banking, vol. 1, no. 4, 2011.
- 16-- Kausar, Asifa, Mian Sajid Nazir and Hashim Awais Butt. "Capital Structure and Firm Value: Empirical Evidence from Pakistan." (2014).
- 17-Hsiao-Ping Chu" **Is enlarging the market share the best strategy for maximizing profits?:** " African Journal of Business Management. 5(20). pp. 7992-7999 Vol(2011)
- 18-Lang, L. and R. Stulz, (1994), "**Tobin's Q, Corporate Diversification, and Firm Performance,**" Journal of Political Economy, 102.
- 19-Moones Ahrari , Mansour Garkaz," Relation between Stock Market Share and Stock Returns in Tehran Stock Exchange, **International Journal of Basic Sciences & Applied Research**. Vol., 3 (SP), 2014.
- 20-Pablo Fernandez, Shareholder Value Creation: A Definition, IESE Business School. University of Navarra, November, 2015.
- 21-**Performance Study on NSE Listed Automobile Companies**, Vidyasagar University Journal of Commerce,,Vol. 18, 2013
- 22-philippon Thomas, **The bond market's Q**, Quarterly journal of Economics,2009, Vol. 124, No. 3, p.p 1011-1056
- 23-Ping Chu" **Is enlarging the market share the best strategy for maximizing profits?:** " African Journal of Business Management Vol(2011) . 5(20). p7992
- 24-Seyed Mojtaba Hasani, **Relationship THE Economic Value Added (EVA) With Stock Market Value (MV) and Profitability Ratios**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Institute, VOL 4, NO 3, JULY 2012.
- 25-Srivastava india Abhinna, K "Diagnosing Inter Firm Profitability of Pharmaceutical Industry: an Empirical Analysis for India", Int J Cur Rev, **Section: Technology Sci. Journal**, Vol 9, Issue 9, May 2017
- 26-Stéphane Jacquet, **Management de la performance : des concepts aux outils**, P.4, sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf ,, Consulté Le :20/04/2018
- 27- Yvon Pesqueux, **La notion de performance globale**,. 05 Forum international ETHICS, Tunisie- Vol. 5, Decembre 2004

قائمة المداخلات بالمؤتمرات والأطروحات :

- 1- Beest, F.; Braam, G. & Boelens, S. Quality of Financial Reporting: measuring qualitative characteristics, NiCE Working Paper . Nijmegen Center for Economics (NiCE Working Paper 09-108)April 2009 ,09-108.
- 2- Vasile Burja, Radu Mărginean : The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry, Procedia Economics and Finance, 16, 2014, p. 213 – 223.
- 3- **Christophe Hurlin**, « **L'économétrie des données de panel ; Modèles linéaires simples** », Ecole doctorale edocif, Séminaire méthodologique

disponible sur: https://www.univ-orleans.fr/deg/masters/ESA/CH/CoursPanel_Chap1.pdf, (Consulté le : 10/12/2019).

- 4- Pascale Defline, **Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics** : le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux, domain-stic.gest, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM, Français, 2011.

المواقع الالكترونية :

- 1- بوحيش خالدية، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية ، مقال منشور على الموقع : <https://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371> وتم الاطلاع عليه : 2019/07/03.
- 2- عبادة محمد، قياس الحصص السوقية باستخدام الطرق الكيفية دراسة حالة زبائن مؤسسة أركوديم لانتاج وتوزيع الاجهزة الالكترو منزلية، مقال منشور على الموقع <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9781/%D8%> تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2019/09/21.
- 3- قران محمد ، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2015 ، <https://enssea.dz/enssea/majalat/2550.pdf> تم الاطلاع على الموقع في : 2018/04/16.
- 4- محمد جلال رمضان، " الأسلوب الصحيح لقياس الحصص السوقية " مقال منشور على الموقع : <http://kenanaonline.com/users/white-chicken/posts/149502> تم الاطلاع عليه في : 2019/10/03.
- 5- الموقع الرسمي للمؤسسة شي علي أنابيب : <https://www.groupe-chiali.com/ar/certifications-ar> تم الاطلاع عليه في 2018/09/14.

قائمة الملاحق:

الملحق قم (1): عينة الدراسة، التسمية التجارية ومقرها الاجتماعي

العنوان	المقر الاجتماعي	التسمية التجارية	
القطعة رقم 05 ايلو 04	وهران - الكرمة	ش ذ م م أكرو بلاست ألجيري	1
مشنة صحراوي	سطيف - العلمة	الاخوة حليمي	2
المنطقة الصحراوية قارة الطعام	غرداية-بنورة	ش.ذ.م.م المستودع الصحراوي للري	3
المنطقة الصناعية صندوق بريد 61 و 87	سطيف	شي علي بروفيلاست	4
المنطقة الصناعية مجموعة 20 قسم 128	المسيلة	ش.ذ.م.م مغرب بايب اندستري	5
المنطقة الصناعية طريق المسيلة رقم 19	برج بوعريج	ش ذ م مغرب بلاستيك	6
منطقة النشاطات و التخزين قسم 120 مج رقم 64	سطيف - عين ارنان	م ش و ذ م م أنابيب بلاستيك سمش الدين سمير	7
حي البدر الحلامية بلدية	بومرداس بودواو	بلاست توباك	8
حي الصحن 02 الوادي	الوادي	بلاستي انابيب	9
منطقة الصناعية رقم 48	بومرداس - برج منايل	تيغاربلاست	10
تعاونية التضامن قسم 63 مجموعة	سطيف - عين ارنان	دياد بلاست	11
منطقة النشاطات التجارية (ص ب 143)	سطيف	ستبلاست	12
حي المنطقة الصناعية	الشلف - واد سلي	شركة أنابيب البلاستيك و مختصرها صوتوبلاست	13
تبسة - ام علي	تبسة - ام علي	ش.ذ.م.م أس تي بلاست	14
	وهران	مغرب بايب	15
شارع خيالي بن سالم رقم 03	وهران	ش.ذ.م.م بلاستيك الغرب	16
المنطقة الصناعية رقم 15 أ	سطيف	ش ذ م م جي كابلاست	17
منطقة الصناعية تلمسان محل 06 المنطقة الحالية شتوان رقم 03	تلمسان	ش.ذ.م.م كنال بلاست	18
حي لقواطلة الطريق الوطني رقم 05	سطيف - العلمة	ش.ذ.م.م:منصوري بلاست	19
منطقة النشاطات الشطر الثاني	قسطينة - عين السمارة	الشركة ذات المسؤولية المحدودة نوميديا بلاست	20
حي 20 اوت 55 رقم 9 الشارع الرئيسي تجزئة 02 قطعة 02	سطيف	ميثا بلاست الصناعية	21
منطقة الصناعية	سيدي بلعباس	شركة ذات أسهم شي علي توب	22
حي إيكوتاك 366 قطعة رقم 14 خرازة	عنابة-البوني	الورشات الكبرى للبلاستيك - قاب	23
منطقة الصناعية	الجزائر واد السمار	ش ذ م مبوليت	24
منطقة التخزين النجمة رقم 01 منطقة 06	وهران - سيد الشحمي	م ش و د م مبوليتوب	25
حوض الخدمان واحة القرارة بلدية	غرداية القرارة	ش ذ م م بيتا بلاست	26
منطقة التخزين النجمة رقم 28 منطقة 05	وهران سيد الشحمي	ش ذ م م و است بلاست	27
المنطقة الصناعية بلدية	غرداية-القرارة	ش ذ م م قيرا بلاست	28
منطقة الصناعية ديسارت 03 رقم 07	تلمسان شتوان	شركة التضامن صناعات فلاحية جزائرية	29
المنطقة الصناعية قارة الطعام	غرداية-بنورة	ش ذ م م اوازييس باك	30
حي الشارة رقم 01	شلف	مؤسسة سيدي حمزة لصناعة الأنابيب الهيدوليكية	31
منطقة النشاطات و التخزين الشطر الثالث رقم 32	سطيف	ش ذ م م سات بلاست	32

33	ش ذ م م روفي بلاست	وهران ارزيو	الحدائق رقم 153 قطعة رقم 04
34	ترانسإيتا	عناية-سرايدي	قطعة رقم 54 الطابق الأرضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المؤسسات والمركز الوطني للسجل التجاري " CNRC "

الملحق رقم (2) أهم منتجات هذه المؤسسات

أنابيب PEHD PE80-PEHD PE100 مستعملة في إيصال الماء



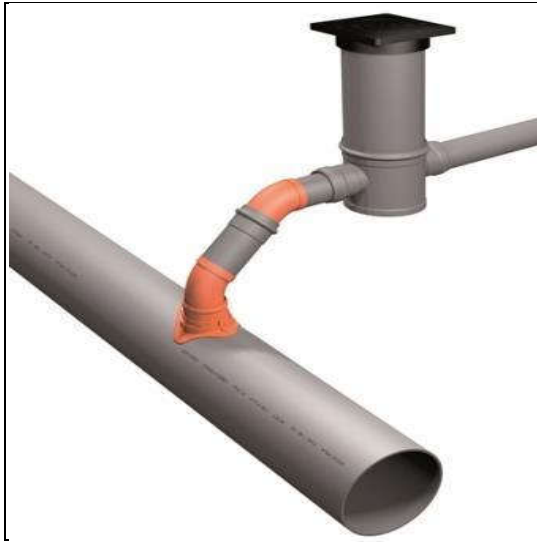
الوصلات من مادة البوليإيثيلين قابلة اللحام كهربائياً و الوصلات من مادة البوليبروبيلين



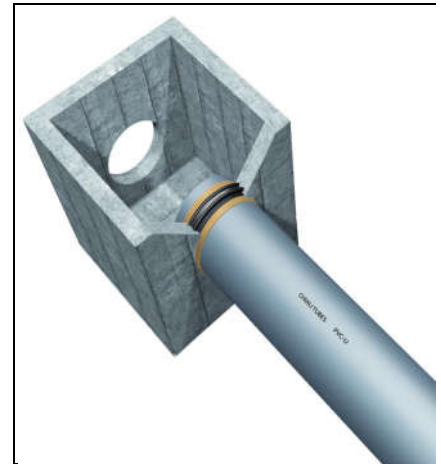
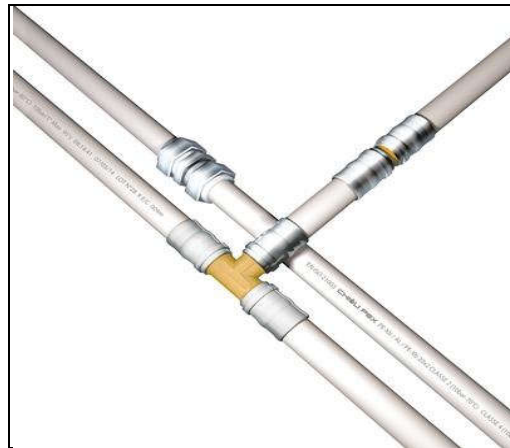
عناصر تركيب التفرّع من مادّة البوليإيثيلين و أنابيب PVC بِمَفْصِلٍ للصرف الصحيّ



أنابيب PEHD للصرف الصحيّ و عناصر تركيب التفرّع من مادّة PVC



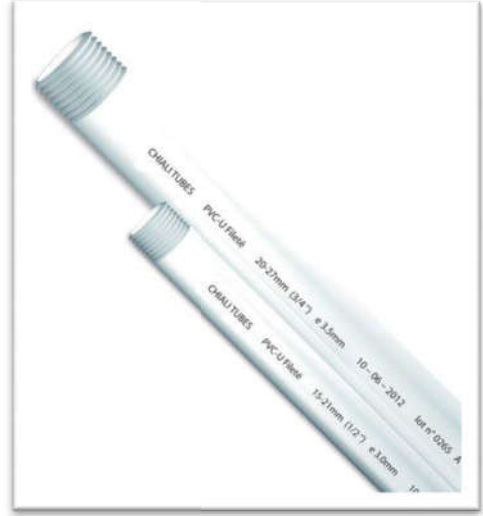
مفصل مدخل البالوعة توصيل الصرف الصحي وأنابيب متعدّدة الطبقات



أنبوب PEHD غاز



أنابيب PVC مُلوَّبة (PVC fileté)



أنابيب PVC للّصق المستخدمة في شبكات الماء التوزيع للأراضي الفلاحية و أنابيب PVC-U لمياه الابار



عناصر تركيب آلة الرش من مادة PEHD



المصدر : من المواقع الرسمية للمؤسسات محل الدراسة
الملحق رقم (3): الإحصاء الوصفي

	Y	TAT	DT	CR	A	ROS
Mean	2.941000	134.9633	73.75924	165.0893	8.218038	3.697176
Median	0.480000	114.1900	66.96500	127.3750	8.105026	4.210000
Maximum	49.62000	571.7900	786.8900	891.9400	10.35930	33.01000
Minimum	0.010000	4.230000	0.080000	14.28000	5.983776	-56.26000
Std. Dev.	8.466765	90.17243	85.35430	137.9361	0.943827	10.73650
Skewness	4.441907	1.392207	5.545351	2.861640	0.086963	-2.281780
Kurtosis	22.89655	5.884535	41.39732	12.59189	2.779777	13.98579
Jarque-Bera	3363.131	113.8540	11314.62	883.7192	0.557801	1002.388
Probability	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.756615	0.000000
Sum	499.9700	22943.76	12539.07	28065.18	1397.066	628.5200
Sum Sq. Dev.	12114.95	1374150.	1231225.	3215457.	150.5469	19481.04
Observations	170	170	170	170	170	170

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (4): مصفوفة الارتباط

Covariance Analysis: Ordinary
Date: 02/09/20 Time: 20:44
Sample: 2013 2017
Included observations: 170

Correlation Probability	Y	TAT	DT	CR	A	ROS
Y	1.000000 ----					
TAT	-0.045160 0.5587	1.000000 ----				
DT	-0.130468 0.0899	-0.013554 0.8607	1.000000 ----			
CR	0.605957 0.0000	0.048680 0.5284	-0.220393 0.0039	1.000000 ----		
A	0.434331 0.0000	-0.076926 0.3187	-0.299430 0.0001	0.083223 0.2806	1.000000 ----	
ROS	0.127618 0.0972	0.065349 0.3972	-0.078847 0.3068	0.141775 0.0652	0.110330 0.1521	1.000000 ----

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (5): متوسطات النسب للمؤسسات محل الدراسة

متوسط المديونية	متوسط النشاط للاصول المتداولة	متوسط نسبة النشاط للاصول	متوسط الربحية	متوسط نسبة السيولة	متوسط الحصة السوقية	المؤسسات
22%	2,95845398	1,93654	14%	5,01	0,09	اكر و بلاست
71%	2,35939791	1,37602082	5%	1,28	1,89	الاخوة حليمي
82%	0,55444168	0,49945765	1%	1,08	0,35	المستودع الصحراوي
38%	1,35173836	0,91901391	7%	2,30	17,63	شيعلي بروفيلاس
95%	0,52434002	0,27933066	1%	1,14	10,2	مغرب بابب اندستري
60%	1,24501761	1,06145294	2%	1,39	0,41	مغرب بلاست
63%	2,68802064	1,23654	9%	1,39	0,93	شمس الدين وسمير
73%	1,16504904	0,54316681	2%	1,33	0,24	بلاست توباك
3%	0,92639859	0,02288521	0%	1,19	0,61	بلاستي انابيب
92%	1,3398272	0,81211822	1%	0,99	0,31	تيفار بلاست
81%	1,798563	1,06458209	5%	1,13	0,5	دياد
86%	1,12613125	0,73328673	3%	0,75	1,75	ستبلاست
107%	0,93323207	0,30210491	-8%	0,93	1,2	صوتوبلاست
91%	0,77583033	0,00231771	0%	0,42	0,11	اس تن بلاست
149%	1,74577509	1,125436	13%	1,32	0,62	مغرب بابب
61%	1,26458238	0,76040797	2%	1,87	0,88	بلاستيك الغرب
65%	1,40305379	1,08137022	3%	1,89	2,72	جي كا بلاست
47%	0,61898697	0,62687458	4%	2,42	5,14	كنال بلاست
54%	1,85632	1,27558531	3%	1,03	0,81	منصوري بلاست
88%	1,52340492	0,73591339	1%	0,99	0,04	نوميديا بلاست
13%	0,60925856	0,21452883	3%	2,98	1,28	ميتابلاست الصناعية
27%	1,18068797	1,12161961	11%	6,60	47,29	شيعلي تيب
14%	0,78720522	0,03419027	0%	0,77	0,12	الورشات الكبرى
33%	1,95263	1,36880759	11%	1,31	1,45	بولبيت
1%	1,25478	0,04100143	1%	1,98	1,37	بوليتيب
86%	0,47139458	0,24086954	1%	1,76	0,02	بيتا بلاست
108%	0,52274074	0,20508394	1%		0,08	واست بلاست

		1,11				
جيرابلاست	0,34	2,43	2%	0,33748299	1,28238599	17%
الصناعات الفلاحية	0,05	1,00	0%	0,01978545	1,97631246	96%
اوازييس باك	0,1	1,11	2%	0,36405868	0,87456216	33%
سيدي حمزة	0,02	1,49	9%	0,2936542	1,21657505	121%
سات بلاست	0,13	0,86	-2%	0,55221307	0,7175203	115%
روفي بلاست	0,04	0,97	0%	0,11578351	1,18865684	4%
ترانس ايتا	0,25	1,89	2%	1,1254	0,63092732	17%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المؤسسات والمركز الوطني للسجل التجاري " CNRC "

الملحق رقم (6): نموذج الانحدار التجميعي PRM

Dependent Variable: Y				
Method: Panel Least Squares				
Date: 12/19/19 Time: 12:21				
Sample: 2013 2017				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 34				
Total panel (balanced) observations: 170				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-34.41350	4.462734	-7.711304	0.0000
TAT	-0.003855	0.005054	-0.762739	0.4467
DT	0.012614	0.005681	2.220465	0.0278
CR	0.036821	0.003394	10.84997	0.0000
A	3.752597	0.506709	7.405824	0.0000
ROS	0.007197	0.042895	0.167784	0.8670
R-squared	0.531614	Mean dependent var		2.941000
Adjusted R-squared	0.517334	S.D. dependent var		8.466765
S.E. of regression	5.882214	Akaike info criterion		6.416400
Sum squared resid	5674.473	Schwarz criterion		6.527075
Log likelihood	-539.3940	Hannan-Quinn criter.		6.461310
F-statistic	37.22772	Durbin-Watson stat		0.408042
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (7) : نموذج التأثيرات الثابتة

Dependent Variable: Y				
Method: Panel Least Squares				
Date: 12/06/19 Time: 20:04				
Sample: 2013 2017				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 34				
Total panel (balanced) observations: 170				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.836028	1.236799	0.675961	0.0035
TAT	0.001191	0.000890	1.338387	0.0318
DT	-0.00529	0.000844	0.627254	0.5316
CR	0.01009	0.000698	-1.444803	0.0015
A	0.253005	0.144125	1.755451	0.0815
ROS	-0.002037	0.006089	-0.334541	0.7385
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
R-squared	0.593299	Mean dependent var	2.941000	
Adjusted R-squared	0.475992	S.D. dependent var	8.466765	
S.E. of regression	0.613372	Akaike info criterion	2.058531	
Sum squared resid	49.28546	Schwarz criterion	2.777920	
Log likelihood	-135.9752	Hannan-Quinn criter.	2.350451	
F-statistic	843.9567	Durbin-Watson stat	2.293178	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (8) نموذج التأثيرات العشوائية:

Dependent Variable: Y				
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)				
Date: 12/19/19 Time: 12:21				
Sample: 2013 2017				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 34				
Total panel (balanced) observations: 170				
Swamy and Arora estimator of component variances				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.035221	1.509732	0.023329	0.9814
TAT	0.001278	0.000887	1.440468	0.1516
DT	0.000672	0.000842	0.797472	0.4263
CR	-0.000540	0.000695	-0.777427	0.4380
A	0.338162	0.142790	2.368247	0.0190
ROS	-0.001657	0.006080	-0.272482	0.7856
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			5.141778	0.9860
Idiosyncratic random			0.613372	0.0140
Weighted Statistics				
R-squared	0.37894	Mean dependent var	0.156676	
Adjusted R-squared	0.08561	S.D. dependent var	0.715441	

S.E. of regression	0.712372	Sum squared resid	83.22566
F-statistic	1.291874	Durbin-Watson stat	1.364007
Prob(F-statistic)	0.269837		
Unweighted Statistics			
			2.941
R-squared	0.017103	Mean dependent var	000
Sum squared resid	11907.75	Durbin-Watson stat	0.009533

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (9): اختبار فيشر (FISHER)

Redundant Fixed Effects Tests

Equation: EQ00

Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	453.080664	(33,131)	0.0000
Cross-section Chi-square	806.837650	33	0.0000

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (10): اختبار مضاعف لاقرونج (LM – Lagrange Multiplier)

Lagrange Multiplier Tests for Random Effects

Null hypotheses: No effects

Alternative hypotheses: Two-sided (Breusch-Pagan) and one-sided (all others) alternatives

	Test Hypothesis		
	Cross-section	Time	Both
Breusch-Pagan	162.0132 (0.0000)	2.099239 (0.1474)	164.1125 (0.0000)
Honda	12.72844 (0.0000)	-1.448875 --	7.975858 (0.0000)
King-Wu	12.72844 (0.0000)	-1.448875 --	2.816768 (0.0024)
Standardized Honda	13.75043 (0.0000)	-1.269218 --	4.538142 (0.0000)
Standardized King-Wu	13.75043 (0.0000)	-1.269218 --	0.220769 (0.4126)
Gourieriou, et al.*	--	--	162.0132 (< 0.01)

*Mixed chi-square asymptotic critical values:

1% 7.289

5% 4.321

10% 2.952

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (11) اختبار (Hausman)

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: EQ00

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	62.212549	5	0.0000

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (12) نتائج اختبار الارتباط الذاتي للبواقي (Breuch-pagan LM).

Residual Cross-Section Dependence Test			
Null hypothesis: No cross-section dependence (correlation) in weighted			
Residuals			
Equation: EQ01			
Periods included: 5			
Cross-sections included: 34			
Total panel observations: 170			
Cross-section effects were removed during estimation			
Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	859.2741	561	0.0000
Pesaran scaled LM	8.904697		0.0000
Bias-corrected scaled LM	4.654697		0.0000
Pesaran CD	4.146943		0.0000

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (13): اختبار تجانس تباين الأخطاء (Bartlett).

Test for Equality of Variances of RESID02			
Categorized by values of CROSSID			
Date: 12/19/19 Time: 13:10			
Sample: 2013 2017			
Included observations: 170			
Method	df	Value	Probability
Bartlett	33	291.3840	0.0000
Levene	(33, 136)	7.387387	0.0000
Brown-Forsythe	(33, 136)	3.062333	0.0000

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (14): نتائج تقدير النموذج المحسن

Dependent Variable: Y				
Method: Panel EGLS (Cross-section weights)				
Date: 12/06/19 Time: 19:50				
Sample: 2013 2017				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 34				
Total panel (balanced) observations: 170				
Linear estimation after one-step weighting matrix				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.624402	0.278127	5.840503	0.0000
TAT	0.00733	0.000130	5.645215	0.0000
DT	-0.00515	0.000119	-4.319960	0.0000
CR	0.00343	0.000152	2.251779	0.0260
A	0.151004	0.031704	4.762886	0.0000
ROS	-0.01276	0.000606	-2.105891	0.0971
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
Weighted Statistics				
R-squared	0.84973	Mean dependent var		2.610695
Adjusted R-squared	0.80614	S.D. dependent var		3.188887
S.E. of regression	0.550474	Sum squared resid		39.69579
F-statistic	225.9585	Durbin-Watson stat		1.853561
Prob(F-statistic)	0.000000			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.5871	Mean dependent var		2.941000
Sum squared resid	50.02098	Durbin-Watson stat		2.322176

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الارتباط الآني للبقايا (Breuch-pagan LM) و (Bias-corrected scaled LM) للنموذج المحسن

Residual Cross-Section Dependence Test

Null hypothesis: No cross-section dependence (correlation) in weighted residuals

Equation: EQ01

Periods included: 5

Cross-sections included: 34

Total panel observations: 170

Cross-section effects were removed during estimation

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	777.0889	561	0.0000
Pesaran scaled LM	5.436096		0.0000
Bias-corrected scaled LM	1.186096		0.2356
Pesaran CD	4.136069		0.0000

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

الملحق رقم (16) اختبار Bartlett يؤكد ثبات تباين الأخطاء للنموذج المحسن

Test for Equality of Variances of RESID01
Categorized by values of RESID01
Date: 02/09/20 Time: 20:42
Sample: 2013 2017
Included observations: 170

Method	df	Value	Probability
Bartlett	4	9.346235	0.0530
Levene	(4, 165)	3.698709	0.0065
Brown-Forsythe	(4, 165)	2.941525	0.0221

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي (Eviews10)

