

تمهيد

تواجه المنشآت اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، تتصف بالتقلب والتغير السريعين وعدم الانتظام مما يحتم عليها الوقوف على آدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. و تختلف مجالات الأداء تبعا لأهداف المنشآت وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

فنتيجة للتغيرات والتحولات التي حدثت على مختلف الأصعدة والميادين، جعل المنشآت الحديثة تعمل في ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين آدائها لمواكبة هذا التغير، من خلال تطوير أساليب عملها، لتتمكن من تقديم خدمات متميزة بطرق متطورة تساعد على تقليل التكلفة وخفض الهدر في الموارد والطاقات.

لذا يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في مجال العلوم الاقتصادية و التسييرية، فقد نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال العلوم الاقتصادية، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منشأة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية و النمو.

لذا ومن أجل التعرف أكثر على أداء المنشآت في الصناعة(أو القطاع) ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

🔹 المبحث الأول: تحليل المنافسة على مستوى الصناعة.

🔹 المبحث الثاني: الأسس النظرية لأداء المنشآت في الصناعة .

🔹 المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين أداء المنشآت

المبحث الأول: تحليل المنافسة على مستوى الصناعة

من أجل فهم أسلوب التحليل الذي سنتناوله في هذا العمل لابد من التطرق إلى منهجية التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي، و تبيان كيفية التحليل الهيكلي للقطاع و القوى المحركة للمنافسة فيه ، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: التحليل الهيكلي في الإقتصاد الصناعي

أولاً: التعريف بعلم الإقتصاد الصناعي

هناك تعاريف عديدة قدمت للإقتصاد الصناعي اختلفت فيما بينها من حيث نظرة كل كاتب غير أن كلها كانت تهدف إلى نفس الفكرة. نذكر منها ما يلي:

فقد عرف بامخرمة علم إقتصاديات الصناعة بأنه "علم يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت . ثم السياسات الصناعية (الحكومية) المناسبة إزاء ذلك " ¹.

وحسب J.M. Chevalier الإقتصاد الصناعي يمكن تعريفه بالشكل التالي ²:

- إنطلاقاً من المنشأة الفردية و من تنظيمها الداخلي و من أهدافها، فهو يمثل تحديد كيف يمكن للمنشأة التمرکز مقارنة بالآخرين بالنسبة لكافة الأسواق الممكنة و من ثم تحديد المسار الوظيفي الديناميكي لهاته الأسواق : مزايا نسبية للمتعاملين مقارنة بالآخرين ، المنافسة و الإتفاق التواطئي، التركيز، إستراتيجية الإنتاج و الأسعار.
- إنطلاقاً من الدولة، أو على مستوى تحقيق المصلحة الجماعية ، فهو يمثل تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين و المواطنين .

و بشكل أكثر تحديدا فإن الإقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل المنشآت تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع بعض الشركات البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك لماذا تقرر الشركات الابتكار ، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها. ³

و المقصود بكلمة الصناعة في الإقتصاد الصناعي: "مجموعة من المنشآت تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك". ⁴

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 1994. ص 39.

² Jean Marie Chevalier, **L'industrie**, Encyclopédie économique, p: 1541.

³ Karine Chapelle, **Economie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p: 3.

⁴ شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص:131.

من جهة أخرى قد يقصد بـ "الصناعة" و حدة النشاط داخل القطاع الصناعي* ، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس مادة الخام أو نفس طريقة الصنع...الخ.¹ ضمن هذا التعريف فإننا نقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات مثل: صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية وصناعة الكيماويات...الخ.

ثانيا :منهج التحليل في الإقتصاد الصناعي

على غير المعهود في تحليل الإقتصاد الجزئي، فإن الإقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية، المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في بناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المنشآت العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعلية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة، وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان وإستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.²

و يركز المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال وأثرها على تحديد أداء الصناعة ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإداري ومن ثم إلى الأداء وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكُتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الإقتصادي الأمريكي "ماسون" (E.Mason) في الثلاثينيات والأربعينيات ومن ثم بواسطة تلميذه "باين" (J.Bain) في الخمسينيات والستينيات.³

و الجدير بالذكر هنا أن هيكل السوق (عدد المنتجين في صناعة معينة) يفسر عن طريق الخصائص الأساسية لعمليات الإنتاج للمنشآت القائمة. وسيكون الهدف من قياس هيكل السوق، تحديد التركيز الصناعي، و تأثيره على الأداء الملاحظ على مستوى الصناعة.

* يشار إلى مصطلح الصناعة غالباً بالقطاع الصناعي.

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص:03.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص ص: 17، 18.

³ نفس المرجع السابق، ص:19.

فعلى سبيل المثال أشار باين (Bain ، 1951) فيما يتعلق بهاته النقطة، في مقاربتة التجريبية للهياكل الصناعية في الولايات المتحدة ، وجود علاقة إيجابية بين الربح والتركيز في الصناعات التي بها أكبر أربعة شركات مهيمنة لأكثر من 70 ٪ من إجمالي المبيعات، حيث تحقق ربح أعلى بكثير (أكثر من 10 ٪) من متوسط الصناعة التحويلية ككل. و بعد ذلك، جاء تأكيد هذا من العديد من النتائج التجريبية.¹

حيث يشير Sherer إلى أن الظروف الأساسية الاقتصادية للتكاليف و الطلب و التقنية تعد الدعامه الرئيسية لنموذج (SCP). و من البديهي أن الشروط الأساسية تؤثر على هيكل الصناعة . و تساهم أيضا الشروط الأساسية في توضيح الخيارات الإستراتيجية للمنشآت من جهة. و من جهة أخرى الشروط الأساسية من المحتمل أن تخضع لإستراتيجيات المنشآت التي تسعى لتعزيز قوة السوق.² وتتمثل الشروط الأساسية في جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية، وعوامل العرض و ظروف الطلب. و هي تعنى بجميع العوامل المتعلقة بالمنتج، و وضعيته في دورة الحياة، نشوء عملاء نتيجة التغيرات في السعر، وجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج....بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية.³

و بالنسبة للأداء يفترض R.Clarcke أن الأداء يعتمد على سلوك الإداري للمنشآت العاملة في الصناعة، حيث تؤثر الإدارة في عوامل كالتسعير و الإعلان، والبحث و التطوير و ما إلا ذلك. و من جهة أخرى ، تعتمد الإدارة على هيكل الصناعة بما في ذلك من سمات مثل درجة تركيز الإنتاج في أيدي قلة من المنشآت (تركيز الصناعة) ، ودرجة تمييز المنتج و عوائق دخول المنافسين الجدد. و لكن من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الإتجاه الواحد و التي تجري من الهيكل إلى السلوك و إلى الأداء لا تعني لأي سبب أن تكون العلاقات الوحيدة التي يمكن أن توجد بين هذه المتغيرات، فمن السهل أن نفكر في علاقات تجري فيها السببية في إتجاه معاكس أو في الإتجاهين.⁴ فمن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج، و كذا حلقات التغذية الرجعية، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، و هكذا فإنه من خلال الأداء، يمكن للمنشأة أن تتبنى سلوكا يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة. و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

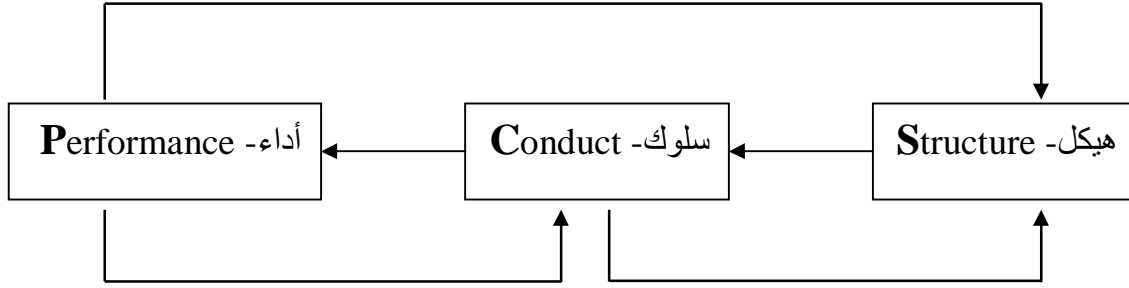
¹ Alain Balasse. **Regard sur trente ans d'économie industrielle**, p:118, sur le site : www.doc-etudiant.fr. voir le:06/12/2010.

² Jean Pierre Angelie ,**Economie Industrielle:élément de méthode**, OPU ,Algérie ,1993 ,p:48.

³ Godef Roy, Dang Nguyen, **Economie Industrielle appliquée**, Ed Vu Ibert, paris, 1995, p:06.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 21 .

الشكل (01): العلاقات المختلفة بين الهيكل و السلوك و الأداء في الصناعة



المصدر: Paul R.Ferguson and Glenys J. Ferguson, **Industrial Economics issues and perspectives** , Second Edition, New york university press, New york, 1994, p: 18.

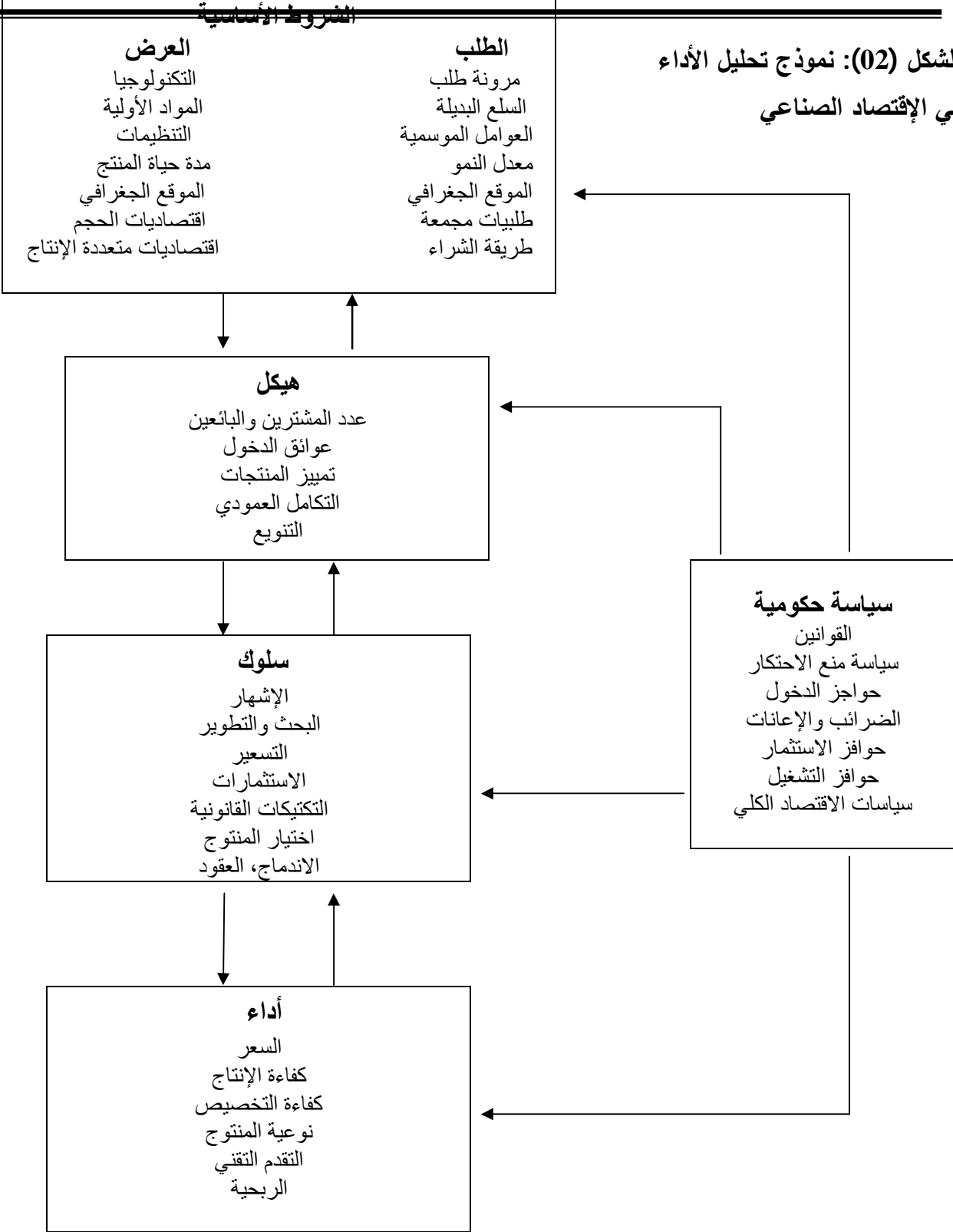
و بالتالي فإن مستوى أداء المنشأة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم على سلوك المنشآت في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيبية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستوياتها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.¹

هذا النمط من تحليل الأداء اختبر لكثير من المرات من أجل تطبيقه ، وفي الكثير منها عن طريق تعديلات الاقتصاد القياسي، فالإختلافات الملاحظة في الربحية بين قطاعات النشاط، بينت ارتباطات أو (استدامة) الأرباح العالية في بعض القطاعات بشكل منتظم مع العديد من العوامل التفسيرية. ومن بين هذه العوامل وأهمها " قوة الاحتكار " المرتبطة بتركيز الصناعة ، وحواجز الدخول (عقبات تجعل من الصعب أو من المستحيل ظهور منافسين جدد، منها ميزة التكاليف المطلقة ، وفورات الحجم على مستوى عال ، و تمايز المنتجات). ونجد أيضا مؤشرات مثل نمو مبيعات الصناعة ، أو العائد على رؤوس الأموال.² و يقدم الشكل (02) بعض العناصر الأساسية لتحليل (الهيكل - السلوك - الأداء) في الصناعة(القطاع):

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة ،مرجع سابق، ص ص: 43،44.

² Alain Balasse , opcit, p:119.

الشكل (02): نموذج تحليل الأداء في الإقتصاد الصناعي



المصدر: Alain Balasse, *Regard sur trente ans d'économie industrielle*, opcit, p:126.

المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للقطاع

لقد عرف بورتر القطاع بأنه " : مجموع المنشآت التي تقدم منتجات إحلال تام .في الواقع العملي، التعريف الصحيح يسمح بالمجادلة، والتي تتعلق بمدى إحلال المنتجات، العمليات، المناطق الجغرافية للسوق، وإذا أردنا معالجة هذه المجادلة لابد من ترجمة المفهوم الأساسي للتحليل الهيكلي، ونفترض من البداية أن حدود القطاع محددة سلفا " ¹.

و يقصد بالقطاع مجموع المنشآت التي تعرض منتجات يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى، وحسب الإقتصاديين، يكون منتوجان تبادليان إذا كان لهما مرونة تقاطعية مرتفعة (عند إرتفاع سعر المنتج الأول فإن الطلب على المنتج الثاني سوف يرتفع، والعكس صحيح) ².

من خلال التعريفين السابقين نجد أن للقطاع و الصناعة نفس المدلول، و تستند في ذلك على تقديم المنشآت المتنافسة لمنتجات تمثل بدائل لبعضها البعض. و لذلك سنستعمل في هذه الدراسة المصطلحين لأداء نفس الغرض.

و يتمثل العامل الأول والأساسي في تحديد أداء منشأة ما في جاذبية القطاع، فالتنافسية يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم و أهداف المنشأة.

فمن أجل تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها و التدخل في الوقت المناسب، عليها إدراك طبيعة

القطاع(الصناعة)، وفي هذا الإطار نجد أن الإقتصاد الصناعي يقترح النموذج **S-C-P** (الشكل 02) لتحليل المنافسة في القطاع.

و من خلاله (الشكل 02) نقف على خمس عناصر أساسية للتحليل القطاعي، وهي:

- شروط الطلب و العرض.
- الأداء.
- هيكل القطاع.
- السياسات الحكومية.
- سلوك المنشآت.

ويكون إهتمامنا موجه في هذا الجزء نحو التركيز على العنصر الثاني في التحليل وهو الهيكل القطاعي، لأنه يمثل العامل الأول والأساسي في تحديد أداء المنشآت ، فالمنافسة يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم و أهداف المنشأة .

¹ Michel Porter, **Les Choix Stratégiques et Concurrence**, Economica, Paris,1985, p: 5.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8° édition, Public-Union ed, Paris, 1994, P :227.

إن دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيه. هاته الدراسة تتطلب معرفة كل المومنين والمموليين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه؛ إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد:
أولاً- عدد الموردين و تميز المنتج:

تعتبر هاتان الخاصيتان مهمتين جدا في تحليل هيكل القطاع، ويكون ذلك من خلال الهياكل الخمس الأساسية التي يمكن مصادفتها في أي قطاع صناعي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): الهياكل القطاعية الخمس.

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

المصدر: Philip Kotler et Bernard Dubois, opcit, P:229.

من خلال هذا الشكل يكون البناء القطاعي مرتكزا على عنصرين أساسيين و هما: طبيعة المنتج و عدد المنتجين أو البائعين (درجة التركيز)، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالات الآتية:
1- **المنافسة الكاملة:** يتميز نموذج المنافسة الكاملة بتواجد عدد كبير من البائعين والمشتريين في السوق. ولا يمكن لأي منشأة أن تؤثر بمفردها في السوق، فهي تخضع لقانون العرض والطلب الذي يحدد أسعار المنتجات المباعة. كما يتميز هذا النموذج بتجانس المنتجات التنافسية بين المنشآت ، و عدم وجود العوائق القانونية التي يمكن أن تحد من دخول و خروج المنشأة من الصناعة بالإضافة إلى توافر المعلومات الكافية عن السوق و الأسعار.¹

2- المنافسة الإحتكارية:

في ظلّ هذا الشكل من أشكال السوق، نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظلّ عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة. ومن ثمّ يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري، يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.²

¹ Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4^e édition, édition internationale, Paris, 1998, P : 337.

² أحمد ز غدار ،التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005،ص: 10.

- و يمكن إعتبار سوق أي سلعة على أنه سوق منافسة إحتكارية إذا ما توافر فيه الشرطان الآتيان :
- كثرة البائعين (أو المنتجين) لتلك السلعة.
 - تشابه السلع المنتجة.

ومعنى هذا أن سوق المنافسة الإحتكارية يتميز باحتوائه لعدد كبير من البائعين، بحيث أن التغيير في سياسة أي بائع، سواء كان هذا التغيير في السعر أو الكمية المنتجة أو الإثنين معا لا يؤثر على البائعين الآخرين، ومن ثم لن يحدث أي رد فعل من قبل باقي البائعين، وبناءا على ذلك يمكن القول أن سوق المنافسة الإحتكارية يختلف عن سوق الإحتكار البحت وسوق إحتكار القلة، وهو يشابه بدرجة كبيرة سوق المنافسة التامة.

3- إحتكار القلة:

ويوجد في الحالة أين يكون الترابط القوي بين المنشآت المتنافسة، وهذا بسبب العدد القليل من البائعين أو المنتجين أو بسبب وجود منشآت مسيطرة، ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الإحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ بعض أو جل المنشآت المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها.¹

ويسمى إحتكار القلة بالتميز "عندما تكون المنتجات المباعة متميزة جزئيا، مثلا : السيارات أو آلات التصوير، و يكون التنافس على الجودة، الخصائص أو المميزات، الطراز أو الخدمة، فكل منافس يبحث عن ميزة معينة يمكن تحقيقها بسهولة و تمنح للزبون فارق في السعر".²

كما يدعى احتكار القلة بالكارتل (Cartel)، حين تتعاون قلة من المنشآت مع بعضها البعض في تحديد أسعارها أو إنتاجها و اقتسام السوق فيما بينها.³

4- الإحتكار البحت : ويعني الحالة العكسية للمنافسة التامة، إذ أنه لا يوجد سوى منشأة واحدة تقوم بتقديم السلع أو الخدمات في هذه السوق، ولا توجد بدائل قريبة لما تقدمه هذه المنشأة ، كما أنه توجد حواجز لمنع أي منشأة أخرى من الدخول إلى السوق وذلك لعدة أسباب:⁴

- سيطرة المنشأة المحتكرة على المصادر الأساسية للمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.
- يقوم الاحتكار بفعل أحكام قانونية :كحماية منشأة وطنية ما من المنافسة الأجنبية، أو حماية منشأة ناشئة في سوق ما ، لكن هذه الحماية بدأت تتلاشى مع تزايد انضمام الدول للمنظمة العالمية للتجارة ، و ينتج الاحتكار أيضا من خلال حصول منشأة ما على براءة لاختراع أو ابتكار، فتتفرد بالسوق لفترة معينة، وهي الحال أيضا في حالة استثمار رؤوس أموال ضخمة.

¹ Jean-Jacques Lambin, opcit , P: 340.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, opcit, P:229.

³ بول سامويلسون و آخرون، الإقتصاد، ترجمة : هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:199.

⁴ نجوى حبه، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص:03.

- تنآه المنشآت فف بعض الحالات إلى الاندماج، مما يؤدي فف النهافة إلى وجود منشأة واحدة محتكرة للسوق.

- بعض الأسواق تستلزم الاحتكار التام* تبعاً لطبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة التي يصعب تجزئتها والتي تركب فف الغالب على الشبكات: كالكسك الحديدفة، الغاز، الماء، ... إلخ. و فمكن تلخفص أهم مميزات أشكال هفكل الصنائة فف الجدول التالي :

الجدول (01): أشكال هفكل الصنائة

أشكال هفكل الصنائة	المنافسة الكاملة		المنافسة الكاملة
	الاحتكار التام	المنافسة الكاملة	المنافسة التامة
عدد المنشآت	عدد قلفل من المنشآت تتقاسم ففما بفنها القدر الأعظم من السوق	عدد كبفر من المنشآت القائمة بالإنآاج أو البفمع مع صغر نصفب كل منها فف السوق.	عدد كبفر من المنشآت القائمة بالإنآاج أو البفمع مع صغر نصفب كل منها فف السوق.
تمففر المنتج	السلع تكون مصنفة (أف ففر متجانسة) وقد تكون ففر مصنفة أف متجانسة.	سلعة مصنفة (أف عدم تجانس السلعة).	تجانس السلعة.
عوائق الدآول	بوجه عام يصعب على المنشآت الأآرى الدآول إلى السوق.	صعوبة دآول المنشآت أآرى إلى هذا السوق.	سهولة دآول المنشآت الأآرى إلى مفدان الإنآاج أو البفمع، وسهولة الخرج منه.
مرونة الطلب	منخفضة	متوسطة	لانهافة
التحكم فف السعر	التحكم فف السعر.	هناك بعض القدرة على التحكم فف السعر.	عدم قدرة أف منشأة بالتأففر فف السعر.

المصدر: من إءاء الطالب بالاعتماد على: محمد سحنون، مبادئ الإاقتصاد الجزئف، بهاء الءفن للنشر والتوزفع، الجزائر، 2003، ص: 85.

ثانفا - عوائق (أو آواآر) الدآول للآعاء:

فآقق الدآول الذي نقصده هنا عندما فآوفر على الشرطفن التاليفن:¹

أ - إقامة طاقة إنآاجفة آءفة.

ب - أن ففبآ للوحءة الإنآاجفة الآءفة شآصفة قانونفة مستقلة.

فف الحالة العاءفة، تكون المنشأة ففر مقفءة عند دآولها لآعاء ما، لكن فف بعض الحالات فمكن أن تكون هناك بعض الآواآر، هذه الآخرة فمكن تعرفها على أنها:

* فسمى فف الأءبفبات الإاآصاءفة بالاحتكار الطففعف لأن العلاقة: $Cm = Rm$ ففر قائمة فف هذا النوع من الأسواق، ومآولة آفسفء هذه العلاقة فؤءف بالمؤسسة للخسارة وبالتالي تؤول السوق إلى احتكار فسمى بالاحتكار الطففعف.
¹ عبء القاءر عبء القاءر عطفة، الإاقتصاد الصناعف (بفن النظرفة و التطبيق)، الءار الآامفة للطباعة، الإسكندرفة، 1997، ص: 51.

"جميع العوائق والأسباب التي تمنع أو تحد من دخول منشآت جديدة لصناعة معينة وكلما ازدادت العوائق انخفض عدد المنشآت مما يؤدي إلى زيادة التركيز أو الاحتكار وهذه العوائق قد تكون قانونية (موضوعة من قبل الحكومة) وقد تكون عوائق اقتصادية".¹

وصّف P.Vannesson (1990) حواجز الدخول إلى أربع فئات:²

- حواجز قانونية و تنظيمية: و المتمثلة في القواعد القانونية و التنظيمية المنظمة لسلوك المؤسسات و المتضمنة الإعانات الحكومية (إعانات الإستثمار و الاستغلال) ، قوانين حماية الملكية الصناعية، السياسات الحكومية...إلخ؛

- حواجز اقتصادية: و هي تلك الصادرة عن الوحدات الإنتاجية كوفورات الحجم، الخبرة، السيطرة على منافذ التمويل... إلخ؛

- حواجز مالية: و هي تلك الصادرة عن المؤسسات المالية و تلك التي تميّز طبيعة الاستثمار و منها حجم رأس المال، القيود المفروضة على الاقتراض و دخول سوق المال...إلخ؛

- حواجز تجارية: و هي الحواجز المتعلقة بإستراتيجية المؤسسات التسويقية كتمييز المنتجات، الاستحواذ على قنوات التوزيع، متطلبات الترويج و الإشهار...إلخ.

ثالثاً- حواجز الخروج: يعرف "Chevalier" حواجز الخروج بأنها "عوائق تجعل الخروج من قطاع صناعي معين مكلفا لوجود: أصول متخصصة ليس لها قيمة سوقية، عقود عمل لفترات غير محددة، عقود تمويل... إلخ".³

إذن هي عوائق اقتصادية و إستراتيجية ومعنوية ، تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك المجال

الصناعي ، حتى عندما تتدنى العوائد . ومن بين عوائق الخروج الأكثر شيوعاً ما يلي:⁴

- الأصول التي ليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع مما يترتب معه حذف القيمة الدفترية لتلك الأصول عند رغبة الخروج من الصناعة.

- وجود تكاليف ثابتة عالية تتحملها الشركة عند رغبة الخروج من الصناعة ، مثل تعويضات العمال .

- الارتباط العاطفي بصناعة معينة.

- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين . وخصوصا عندما لا تعتمد الشركة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها ، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها .

كما أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزا يمنع أو يؤخر خروج المنشأة من الصناعة، فمثلا نجد: القوانين الحكومية، ، غياب الخيارات، المستوى العالي من التكامل العمودي. كما يمكن للعديد من المنشآت

¹ أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa، ص: 13. تاريخ الإطلاع 2010/ 10/ 06.

² P.Vannesson , **Barrières et stratégies des entreprises**, Presse du C.N.R.S., Paris, 1990, P: 13.

³ Jean Marie Chevalier, **L'industrie**, opcit,p :1551.

⁴ شارلز هل و جارديث جونز، مرجع سابق، ص:144.

أن تتأخر في الخروج رغم ضعف مردوديتها، وذلك عندما يكون نشاطها مرتبطاً مع مختلف فروع المنشأة الأم.

رابعاً - بنية التكاليف: يتميز كل قطاع بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الإستراتيجية المعتمدة، فنجد أن الصيدلة تتضمن إستثمارات وتكاليف مواد مرتفعة، بينما المنتجات الغذائية تتطلب أكثر نفقات الترويج والاتصال، ومن هنا يكون من الضروري التعرف على مناطق التكاليف الأكثر مرونة و العمل على التمكن من التحكم فيها.

خامساً - التكامل العمودي: يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة. الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود. وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الراسي أو بتشديد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.¹

و هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المنشأة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية. و يتم التكامل العمودي بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها.²

ففي بعض القطاعات، توجد ميزة التكامل بين الأنشطة، سواء كان هذا التكامل إلى الأمام أو إلى الخلف، ففي الصناعة البترولية مثلاً، نجد أن المنشآت الكبرى تعمل على مراقبة البحث، التنقيب، التكرير والتوزيع. ويؤدي التكامل - في الغالب - إلى التخفيض من التكاليف والتحكم أكثر في القيمة المضافة، ونجد أن المنشأة التي تسلك هذا الطريق يكون بإمكانها التحكم في الأسعار والأرباح بشكل جيد، بينما المنشآت الأخرى التي لا تمتلك منافذ للتوزيع، تكون إمكانية المبادرة لديها منخفضة.

المطلب الثالث : القوى المحركة للمنافسة في الصناعة " نموذج مايكل بورتر"

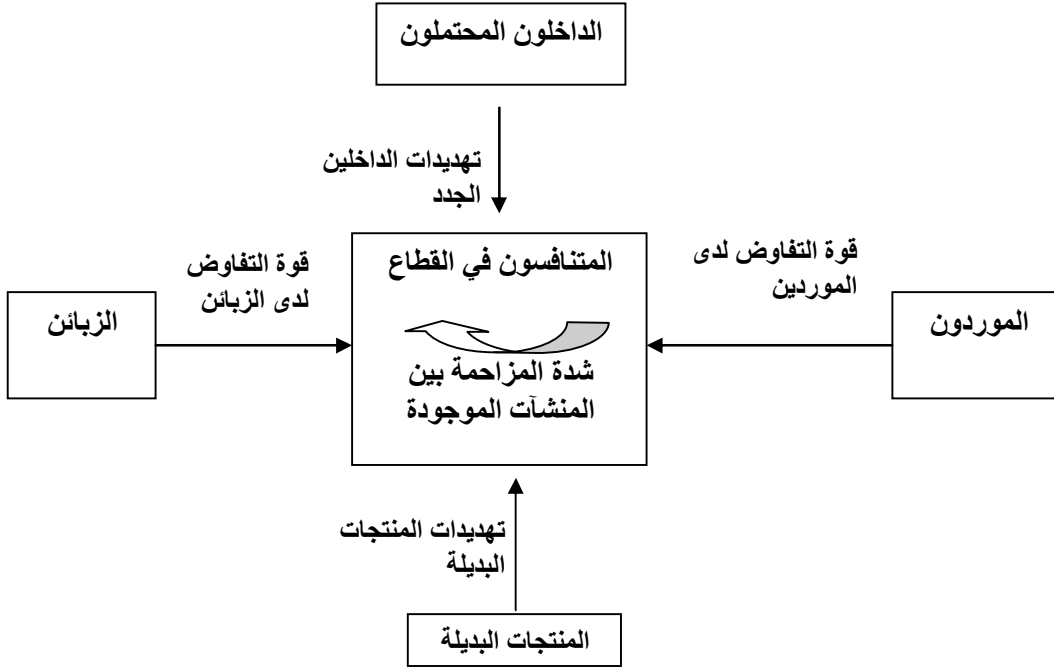
إن المنافسة في القطاعات الصناعية والتجارية المختلفة، ليست وليدة صدفة عابرة، وإنما تستند في جذورها إلى العوامل الاقتصادية لهذه القطاعات، نظراً لأن القوى التنافسية موجودة فيها أصلاً. إلا أنه يلاحظ أن عوامل المنافسة تتجاوز المنظمات المتنافسة إلى منظمات خارجية، تندرج تحت إطار العملاء والموردين من المنشآت والشركات في القطاعات الأخرى، إضافة إلى قوى تنافسية أخرى تدخل في إطار القادمين الجدد لهذه القطاعات، والمنتجات البديلة للمنتجات التي تصنعها. وتعمل هذه العناصر والقوى التنافسية المذكورة مجتمعة على تحديد الأرباح المتوقعة الشاملة في هذه القطاعات. وقد تصل

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 286.

² باسم مكحول، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، دراسة مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004، ص: 5.

درجة المنافسة إلى حد كبير ، بحيث لا يحقق المتنافسون فيها القطاع أي أرباح ملائمة على رؤوس أموالهم ، وقد تتجاوزها إلى حد بحيث يخسر الكثيرون فيه نسباً متفاوتة من رؤوس أموالهم ، وقد تتراخي لدرجة أن الفرصة تتاح لجميع المنظمات في القطاع لتحقيق أرباح عالية على رؤوس أموالهم المستثمرة. ومن الصعب تحديد كافة عناصر المنافسة بدقة ، إلا أن مايكل بورتر (Michael E. Porter) يرى بأن هناك خمس قوى (عوامل) هي التي تشكل في النهاية شكل وحجم المنافسة بين الشركات العاملة في صناعة ما. حيث قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمنشأة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة و قوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة لـ بور تر" ، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية منشأة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع (L'Attrait Du Secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (La position concurrentiel relative) لمنشأة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.¹ إن القوى التي تحكم المنافسة، قدمها " Porter " ضمن خمسة أقسام يمكن تفصيلها حسب الشكل التالي:

الشكل (04): القوى الخمسة المحددة للمنافسة في القطاع



المصدر: M.Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, P:15.

أولاً - شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة :

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بور تر ")، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003 ، ص: 22 .

تعتبر المزاومة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة أو القطاع الصناعي، كما يمكن أن توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة.

وترجع أسباب المنافسة المكثفة إلى عدة عوامل أهمها :¹

- تعدد المتنافسين وتساويهم أو تقاربهم في الحجم والقوة في السوق.
- انخفاض معدلات النمو في الصناعة، مما يدفع ذوي الطموحات التوسعية إلى الصراع من أجل حصص سوقية أفضل.
- افتقار المنتجات أو الخدمات إلى عناصر تميزها عن غيرها، أو تميزها بتكاليف القابلية للتحويل.
- ارتفاع التكاليف الثابتة وقابلية المنتجات للتلف مما يغري المنتجين على تخفيض أسعارهم.
- عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية، إلا بكميات كبيرة، في حالة الرغبة في ذلك، حتى ون تكررت هذه الرغبة.

▪ ارتفاع موانع الخروج من الصناعة ، ومن أمثلتها ، استخدام أصول متخصصة جداً ، أو ولاء الإدارة الزائد للصناعة . مما يترتب عليه أن تتجه المنشأة إلى التنافس الشديد ، على الرغم من قلة الأرباح المحققة، وربما على الرغم من عدم معقوليتها ، قياساً بالعائد على الاستثمارات في السوق.

▪ تفاوت استراتيجيات المتنافسين واختلاف شخصياتهم وخلفياتهم وآراءهم حول المنافسة .

إن الصناعة تنمو في مراحل متعددة ، يكون آخرها عادة مرحلة الاستقرار ، ويصاحب هذا الاستقرار عادة تغير ينتج عنه انخفاض في الربحية ، وهذا عادة ما يحدث في معظم الصناعات ، و بشكل خاص للمنتجين الضعفاء ، ويؤدي إلى شراء شركات أخرى، وبالتالي تغيير واضح في شخصيات المنافسين فيها. و يلاحظ أنه يمكن للمنشأة تحسين أحوالها عن طريق التحولات الإستراتيجية، عن طريق زيادة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء، وزيادة معدلات التفاوت والاختلاف في المنتجات. ويمكن من خلال التركيز على أقل مناطق السوق تكلفة ثابتة ، والتركيز على أكثر الصناعات نمواً ، أن تقلل المنشأة من تأثير الصراع على الحصة السوقية بين المنتجين في قطاع الصناعة ، وبالتالي تحاشي المنتجين ذوي المواقع العالية.²

إن مدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لمجموعة من العوامل سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي :

1- نمو الصناعة : إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، تكون هناك فرص متاحة لكل منشأة في

الصناعة لإقتسام الغنائم الناتجة بإعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل و غير محدود.³

¹ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز - جدة ، 1424، ص: 150.

² المرجع السابق ، ص: 151.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 64.

إذ تعتبر أحوال الطلب محددًا آخر لقوة المنافسة بين الشركات القائمة ، فنمو الطلب سواء عن طريق عملاء جدد أو ارتفاع طلب العملاء الحاليين قد يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع .

2 - درجة التركيز الصناعي: المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت"، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمنشآت في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المنشآت المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.¹

فإذا كان عدد المنافسين في الصناعة كبيرا، فإن بعض المنشآت تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت إلى انتباهها، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف منشأة أو عدد قليل من المنشآت، في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المنشآت الكبيرة فرض منطقتها، وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.²

3- التكاليف الثابتة:

للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع التحفيزات، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.³

4- تميز المنتج: يعتبر تميز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المزاومة بين المتنافسين، إذ أن هناك نوعية معينة من السلع التي لا يمكن تمييزها (سلع موحدة)، وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي منشأة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون. فعندما يكون المنتج غير متميز، لا يمكن جلب زبائن جدد، كما يمكن فقدان ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين في السوق.⁴ كما أن تمييز المنتجات يسمح للمنشآت بتثبيت صورة جيدة للعلامة، وكسب ثقة ووفاء الزبائن، والتمييز يخلق عائق أمام الداخلين الجدد.⁵

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 29، 30.

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003، ص: 10.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 65.

⁴ M. Porter, *La Concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, 1999, P:41.

⁵ M. Porter. *Les choix stratégiques et concurrence*, opcit, p:10.

5- الرفع من الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع: في بعض مجالات الصناعة، يمكن أن تؤدي عملية إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل صناعة الحديد، إلى أن يميل العرض الكلي للصناعة إلى المرور بدورات معينة، بدءاً بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة، ثم فترات أخرى تتميز بعجز العرض وارتفاع الأسعار، ويخلق حافز ارتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت، مما يؤدي إلى إضافة طاقة أكبر، وبالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

6- حواجز الخروج:

يمكن للمنشأة أن تقرر الخروج من القطاع متى تشاء، لكن ليس في كل الحالات تكون لها القدرة على تحقيق ذلك، إذ أن هناك بعض العوامل تؤخر أو تمنع خروج المنشأة من القطاع، فمثلاً وجود وسائل إنتاج متخصصة جداً، يجعل قيمتها السوقية ضئيلة، وهذا راجع لإرتباطها بنشاط معين، أو بمنطقة جغرافية محددة، كما نجد أن إرتباط المسيرين بالمستخدمين و خوفهم على مستقبلهم المهني في حالة توقيف النشاط، هو الآخر يكون حاجزاً أمام خروج المنشأة من القطاع، ويمكن كذلك أن تؤدي العلاقة الإستراتيجية بين مختلف فروع المنشأة الأم إلى الإحتفاظ بأحد الفروع رغم النتائج السلبية التي يحققها، وذلك راجع إلى الوظائف المختلفة التي يقدمها إلى بقية الفروع، و هذا يؤخر عملية الخروج، وبالإضافة إلى ما سبق نضيف القيود الحكومية التي تفرض على المنشآت ، بغية المحافظة على مناصب العمل و تحقيق الرفاهية الإجتماعية.¹

ثانياً- تهديد الداخلين الجدد المحتملين في الصناعة: إن دخول منتجين جدد للصناعة، يعني ببساطة دخول منتج إضافي للصناعة، وبالتالي زيادة الطاقة الإنتاجية الإجمالية بقدر يساوي الطاقة الإنتاجية للمنتجين الجدد. فالداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي معظم الأحيان موارد ثرية.² بحيث يرغب المنتج الوافد إلى الصناعة في اقتطاع حصة من السوق لصالحه والتي تمثل جزءاً من الطلب الكلي للصناعة ، ومن هنا فإنه يحمل في قدومه خطراً جديداً على المنتجين في السوق من خلال زيادة الإنتاج ، والتنافس على الطلب الكلي للموارد الإضافية ، خاصة وأنه قد يحظى بموارد مادية وغير مادية جديدة.³

فلا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في إقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة،

¹ M.Porter, **La Concurrence selon Porter**, opCit, P:41.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002 ، ص:73 .

³ عثمان بن عبد الله ، مرجع سابق، ص:134 .

وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط¹.

و " تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات للتركز فيها . ويمكن تعريف عوائق الدخول بأنها : جميع الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول منشآت جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة ، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية عنها ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة " ².

و يمكن أن تكون حواجز الدخول للصناعة نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

1- إقتصاديات الحجم : يوجد هناك حالات يتعين على أي منشأة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى يمكنها أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدّها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل" وإذا بدأت المنشأة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيرا ما يكون عائقا للدخول أمام المنشآت³.

إن إقتصاديات الحجم ترغم المنتجين الوافدين إلى الصناعة ، بالبدء في الإنتاج بحكم كبير، أو قبول التخفيض في تكاليف الإنتاج ، وتكاليف البحوث ومصاريف التسويق والخدمات استخدام قوة ضعيفة في البيع والتمويل ، وكذلك بقية الأنشطة الأخرى في المنشأة .

وتنشأ إقتصاديات الحجم من عدة عوامل من أهمها⁴:

- كبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة (التشغيلية) للإنتاج مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج كلما ازداد حجم الإنتاج ومن ثم انخفاض التكاليف المتوسطة مع ازدياد حجم الإنتاج .

- التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج.

- الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة التشغيلية للآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية .

- الوفورات في تكاليف التخزين والشحن والنقل والتسويق وشراء مستلزمات الإنتاج من جراء البيع والشراء بكميات كبيرة تتناسب مع حجم الإنتاج الغزير .

¹ M.Porter, Les choix stratégiques et concurrence, opcit, P:32.

² احمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص: 84،83 .

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص:59.

⁴ احمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص: 90،89 .

فإن كانت هناك وفورات حجم في الصناعة، فإن شركة واحدة أو بضع شركات ستوسع إنتاجها إلى الحد الذي تنتج فيه جزءا مهما من الانتاج الكلي لتلك الصناعة، مما يجعل المنافسة في تلك الصناعة عندئذ غير كاملة ، وقد يسيطر محتكر واحد على الصناعة، إلا أن النتيجة الأغلب هي أن يسيطر عدد قليل من كبار البائعين على معظم مخرجات الصناعة.¹

2- الإحتياجات إلى رؤوس الأموال : تحتاج المنشآت الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق إستثماراتها، وهذا يمكن أو يكون حاجزا يؤخر عملية الدخول، وبالأخص إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل : الإشهار، البحث والتطوير. كما نجد أنه بالإضافة إلى تمويل التجهيزات، يجب كذلك تخصيص أموال معتبرة من أجل حسابات الزبائن، المخزونات، خسائر الإنطلاق. وتكمن أهمية رؤوس الأموال الأساسية (الضرورية) في بعض القطاعات مثل صنع الحواسب في الحد من عدد الداخلين المحتملين.²

3- سياسات التسعير من قبل المنشأة الموجودة في الصناعة لإعاقه دخول منشآت جديدة إلى الصناعة: أحيانا تلجأ المنشآت الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المنشآت الجديدة على الدخول إلى الصناعة وأحيانا قد يتبعون سياسة تسعير إفتراضية حيث يكون السعر اقل من أو مساوي لـ t م ($s \geq t$ م) للوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول منشآت جديدة منافسة لهم في الصناعة، وبعد ذلك قد يلجأون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية.³

4- الوصول إلى قنوات التوزيع : عند دخول منشأة جديدة، تقوم بالعمل من أجل ضمان توزيع منتجاتها، ونظرا لأن المنشآت المتواجدة تشغل مختلف قنوات التوزيع، يكون على المنشآت الجديدة أن تفرض وجودها عن طريق الترقية، تخفيض الأسعار وتخصيص مؤونات للإشهار. وإذا تعذر على المنشآت الجديدة تحقيق هذه الإجراءات فإنها تكون مطالبة بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها تجعلها تمارس نشاطها في أحسن الظروف.⁴

5- تدخل السلطات الحكومية: قد تحد الحكومة من الدخول إلى بعض الصناعات، وقد تمنعها تماما، من خلال سياساتها الصناعية، وتضم السياسة الصناعية مختلف التدابير التي غايتها إيجاد أو مرافقة

¹ بول سامويلسون و آخرون، مرجع سابق، ص: 183 .

² Gerry Johnson et autres, opcit, P:153.

³ أحمد سعيد بامرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق ، ص: 14 .

⁴ Gerry Johnson et autres, opcit, P:153.

التحولات في الصناعة، وبالتالي لا تأخذ ضمن السياسة الصناعية إلا تلك التدابير الموجهة لهذا القطاع قصد التأثير على البنية الصناعية سواء كان ذلك عن طريق الأمر أو عن طريق التحفيز.¹

و تلعب السياسات الحكومية دوراً مهماً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فيإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو أن تحوّل دون دخول المنشآت الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

ثالثاً - تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة يمكن تعريفها بأنها " تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة ".² و قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشرافية المعتمدة من طرف منشأة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع اتجاه المنتجات البديلة، في هذه الحالة يكون الإشهار المكثف والمدعم من قبل كافة منشآت القطاع قادر على تحسين الوضعية الكلية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى مثل الجودة، جهود الإتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج.³

و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتج السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع.

رابعاً - قوة المساومة لدى الزبائن:

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم على المنتجين كذلك بتخفيض أسعارهم ، وزيادة جودة منتجاتهم ، وتقديم خدمات أكثر لصالحهم ، وبالتالي زيادة المصروفات وتقليل الإيرادات وبالتالي انخفاض الأرباح ، وتتوقف قوة كل مورد وكل عميل على موقفه في السوق ، ودرجة الأهمية والنسبية لمبيعات أو مشتريات كل منهم للصناعة .

و تزداد قوة المساومة لدى الزبائن في الحالات التالية:⁴

- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة، بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم.

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة. وفي مثل هذه الظروف يمكن للمشتريين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.

- عندما يعتمد عرض الصناعة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات .

¹ عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 242.

² شارلز هل و جارديث جونز ، مرجع سابق ، ص: 150 .

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 06.

⁴ عثمان بن عبد الله، مرجع سابق، ص: 140.

- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من شركات متعددة في آن واحد .
- عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي للحصول على أسعار أنسب أو أفضل.

خامسا - قوة المساومة لدى الموردين:

- يمارس الموردون مساومتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الأسعار ، تخفيض جودة المنتج أو الخدمة المشتراة ، ويؤثر ذلك على ربحية الصناعة وقدراتها على استعادة التكاليف .
- ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين، والتي تتصف بالقوة، فيما يلي:¹
- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للشركة المشتريّة .
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريّة عميلاً مهماً للموردين، مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة.

المطلب الرابع : نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية

إن تحليل الصناعة في الدول النامية يقودنا إلى البحث عن خصائص ومميزات هيكل الصناعة وديناميكية التنافس بهذه الدول، فنموذج قوى التنافس الخمس الذي قدمه مايكل بورتر، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام الإقتصادي (Austin.J.E) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن إعماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وفي هذا الإطار قام أوستن بإجراء تعديلين على النحو التالي:²

- **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك بإعتبارها القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية)، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يكون من الممكن لمنشآت صناعة معينة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستجابتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

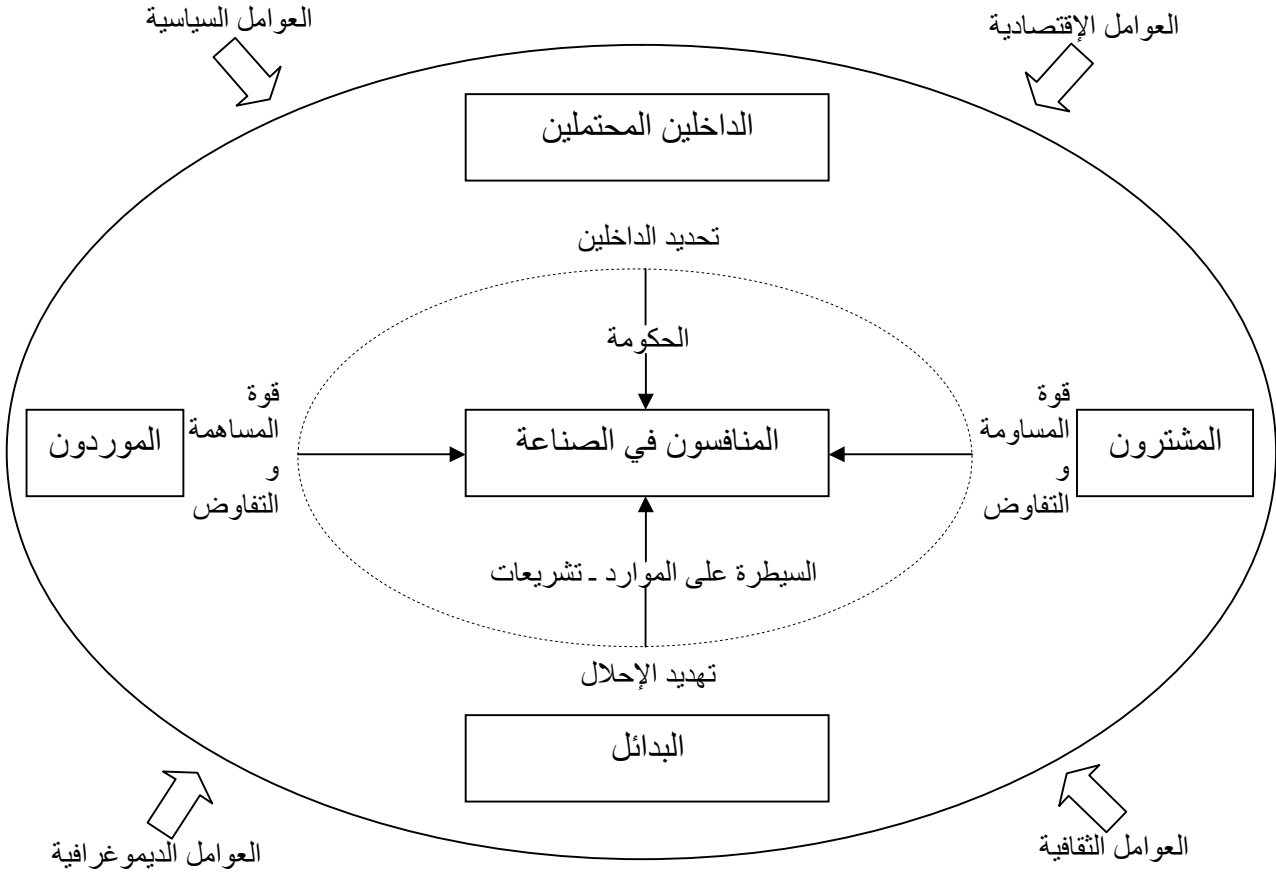
- **التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الإقتصادية، السياسية، الثقافية و الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها : شدة المزاومة، القوة التفاوضية لكل من الزبون والمورد، تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

¹ نفس المرجع السابق، ص:139

² نيبيل مرسي خليل، ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 74.

بعد عرضنا للعاملين اللذين أضافهما أوستن إلى نموذج بورتر من أجل تحليل الصناعة و قوى التنافس في الدول النامية، يمكننا التطرق إلى تبيان كيفية تفاعل القوى الخمس مع هذين العاملين (تصرف الحكومة، العوامل البيئية) و ذلك حسب ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (05) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن).



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 77

من خلال هذا الشكل يتضح الدور البارز للحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، فغالبا ما تحل تصرفاتها محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة، و بالتالي تغيير بيئة التنافس كلية. و عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة بما يسمى السياسات الصناعية في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما و أيضا في قوى التنافس الخمس التي إعتدها بورتر في نموذجها.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأداء المنشآت في الصناعة .

يعتبر الأداء الإقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

أولاً : تعاريف الأداء

يعد الأداء مفهومًا شموليًا و هامًا بالنسبة لجميع المنظمات بشكل عام، و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول الدراسات الإقتصادية .

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance"، و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون يناقشون الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه، كما يعتقدون أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه، و التي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم.

و سنورد بعض التعاريف للأداء حسب بعض الباحثين الإقتصاديين:

فحسب ريتشارد سوانسون "Richard Swanson" الأداء في إطار المنشأة أو التنظيم على أنه:

" المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"، كما قد يعرف الأداء على أنه: "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة- تكلفة، أي خلق القيمة المضافة".²

أما "M.Y. Lebas" فيشير إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". و يشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على أن المنشأة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها.³

بينما يرى "Ph.Lorrino" أن الأداء هو "الفرق بين القيمة المقّمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة ، و هي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد و تساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في نفس الوقت مستهلكة للموارد و

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص:5.

² عبدا لرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2008، ص : 30.

³ Lamia Berrah. L'indicateur de performance .ed Cepadués, France, 2002, p:21.

مصدر عوائد و تساهم بهامش في الأداء الكلي للمنشأة. أي أن الأداء يعني مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة".¹

و من الباحثين كذلك مثل " J.Castelnau " من يقرن الأداء بإستراتيجية المنشأة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المنشأة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية ، و بعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه "التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض المنشأة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق".²

في حين أن "بامخرمة" يعتبر أنه يمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلاً من الأهداف المخطط لها عن ما خطط له من هذه الأهداف، أو أحياناً عن طريق قياس ما تحققه المنشأة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المنشأة.³

و يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و الذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنشأة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنشأة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

ثانياً: مفهوم الأداء الشامل

إن الحديث عن إنجازات المنشأة كثيراً ما يعبر عنه بمقياس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وإما حسن التصرف في الموارد. و هو ما جعل الأداء ما يعرف كثيراً أو يرد مقروناً بأحد هذين المصطلحين. فمن الباحثين من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل. وعلى هذا الأساس يعرف الأداء، بأنه " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". و منهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من اجل تحقيق الأهداف المحددة ". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرف بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو " النتائج المتحصل عليها ".⁴

إن النظرة للأداء إما كفاءة أو فعالية. في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لان الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبياً إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنشأة

¹ عبد الوهاب شمام، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009، ص: 02.

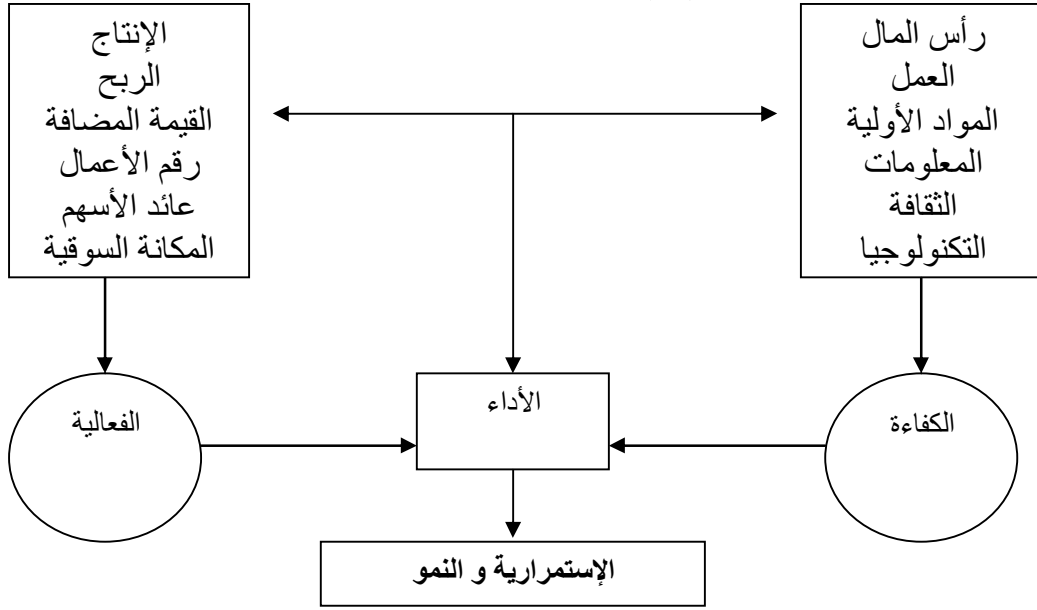
² Jacques castelenau et autres, **Pilotage stratégique**, 2 édition , Edition d'organisations, paris, 2001, p:77.

³ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص: 210 .

⁴ يوسف بومدين ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص:

ككل ومن هذا المنظور يربط الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنشأة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى . ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان . بحيث لا يمكن الحكم على المنشأة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. و لا على المنشأة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الموالي:

الشكل (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص:88.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة، و أهداف مسطرة. فقد يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنشأة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية. كما قد يكون كليا شاملا للمنشأة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنشأة في تحقيقها. وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي. من هذا المنظور الاستراتيجي فإن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التمتع حاضرا ومستقبلا . ويعبر عن " قدرة المنشأة على الإستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة. أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت".¹

¹ Dupuy et autre, *Les systèmes de gestion*, ed organisation, paris, 1989, p:50.

ثالثاً: تقييم الأداء و أهميته

إن قياس الأداء عملية مهمة تهدف إلى قياس أداء الفرد، المؤسسة و الاقتصاد ككل، فيما ترتكز فكرة التقييم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف، و فيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته وذلك حسب مختلف مستوياته.

1- الفرق بين قياس و تقييم الأداء:

يعرف قياس الأداء (Performance Measurement): " بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".¹ أما تقييم الأداء فهو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها".²

إن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

2- أهمية تقييم الأداء:

من الضروري أن تقيس المنشآت نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحوّل أداء المنشأة إلى الأحسن ، ويشير فلاسفة الإدارة "وليام تومسون ولورد كيلفن" إلى أنه: " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياس و التعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".

و تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظراً لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي والتمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، و يمكن تلخيص هاته الأهمية في النقاط التالية:³

¹ عيسى مرازقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2009، ص:02.

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص:18.

³ عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص:03.

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني، القطاعي وكذا على مستوى المنشأة ؛
- التحقق من التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة ؛

رابعاً: وسائل التعرف على مستوى أداء المنشأة

- لغرض الوقوف على مستوى أداء المنشأة الصناعية وللتطور الحاصل فيها عبر الزمن، وكذلك المقارنة بين مستوى أداء المنشأة المعينة مع أداء المنشآت الأخرى المماثلة يتعين إتباع الوسائل الآتية:¹
1. مقارنة أداء المنشأة مع معايير قياسية معينة تمثل مستوى محدد للكفاءة بحيث أن انحراف المؤشرات الفعلية من هذه المعايير يمثل ظاهرة سلبية.
 2. مقارنة أداء المنشأة المعينة في سنة معينة مع أدائها في سنوات أخرى وهنا لا بد أن تؤخذ التغييرات في الأسعار بعين الاعتبار لكي تكون عملية المقارنة صحيحة.
 3. مقارنة أداء المنشأة مع المنشأة مماثلة لنفس الفترة الزمنية .

المطلب الثاني: مؤشرات أداء المنشآت في الصناعة.

إن مؤشرات الأداء في الصناعة متعددة و ليس هناك إتفاق عام ومحدد عليها، سواء من حيث العدد أو الأهمية. و لكن نستطيع أن نميز أبرز ثلاث مؤشرات للأداء تكررت في دراسات الإقتصاد الصناعي لأداء المنشآت في الصناعة و هي : الربحية و الكفاءة و التطور التقني.

أولاً: مؤشر الربحية

طبقاً للنظرية الاقتصادية فإن الهدف الرئيسي للمنشأة الصناعية هو تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي يعتبر معدل الربحية في المنشأة من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها قياس الأداء في المنشأة. و يعتبر مؤشر الربحية من أبرز مؤشرات الأداء للمنشآت في الصناعة نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشآت الصناعية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.²

و بالتالي سنتناول فيما يلي مفهوم الربحية و ابرز مقاييسها، و العوامل التي تؤثر على مستوى الربحية في المنشآت الصناعية ، و كذا أهمية هذا قياس هذا المؤشر بالنسبة للمنشآت و الصناعة:

¹ مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2004، ص: 252.

² احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 214.

1 - مفهوم الربحية: يعرف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين و التكلفة الكلية لهذا الحجم، ويعبر عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{الربح (II)} = \text{الإيراد الكلي (TR)} - \text{التكلفة الكلية (TC)} \dots\dots\dots (1)$$

غير أن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوباً إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد ، ويسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية " أو اختصاراً (الربحية) ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة¹:

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلي قيمة الأسهم.

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي).

بالرغم من أن المقياسين الأولين يعدان أوسع تعبيراً عن حجم المنشأة إلا انه يعيبهما اختلاف طرق حساب قيمة الأصول ورأس المال ومعدلات إهلاك رأس المال بين المنشآت واحتمال تغير هذه الطرق مما يجعل المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة مشوباً بعدم الدقة .

مما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة و أداء المنشآت فيها، لأن إجمالي المبيعات (أو الإيراد الكلي) يعكس حجم النشاط الذي تقوم به المنشأة، من خلال حجم الإنتاج، و ظروف السوق الذي تعمل في ظلله المنشأة و انعكاسات ذلك السوق على سلوك المنشآت في هذا السوق.

ويمكن كتابة هذا المقياس كالتالي²:

$$(2) \dots \frac{P - CM}{P} = \frac{Q(P - CM)}{P.Q} = \frac{P.Q - CM.Q}{P.Q} = \frac{\text{الربح}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

حيث : P :سعر الوحدة الواحدة ،

Q : حجم الإنتاج،

CM: التكلفة المتوسطة.

ويدعى هذا المقياس في أدبيات دراسات هيكل الصناعة و الأداء "هامش السعر -التكلفة" أو أحيانا

" هامش الربحية - Price-Cost Margin "

¹ نفس المرجع السابق، ص 211 .

² مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص: 261 .

2 - العوامل التي يتوقف عليها مستوى الربحية في المنشآت الصناعية:

يتوقف مستوى الربحية في المنشأة على عدة عوامل أساسية:

أ- هدف المنشأة:

إن الهدف الذي تسعى إليه المنشأة يؤثر على مستوى السعر بالتالي على مستوى الربحية فإذا كان هدف المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا يرفع معدل الربحية. أما إذا كان للمنشأة أهداف أخرى مثل زيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة دخول منشآت جديدة للصناعة فإن مستوى السعر يكون منخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية.¹

ب- هيكل السوق التي تعمل المنشآت في ظلها:

تستخدم معظم الدراسات عن هيكل السوق و الربحية الصيغة العامة لنموذج الاقتصاد القياسي التالية:²

$$\Pi = f(C.B.D) \quad (3) \dots\dots\dots$$

حيث أن (Π) هو مؤشر الربحية، و ($C.B.D$) عبارة عن متغيرات مستقلة. و بناء على هذا النموذج تعتمد الربحية في الصناعة على المتجه (C) الذي يعكس سهولة التواطؤ و المتجه (B) و يشمل متغيرات تمثل شروط الدخول إلى الصناعة (عوائق الدخول)، و المتجه (D) و يمثل ظروف الطلب.

فالمناطق وراء النموذج (3) يميز بين العوامل المحددة للربحية على كل من جانب الطلب وجانب العرض. على جانب العرض، ترتبط الربحية بكل من عوائق الدخول و التواطؤ. فالعوائق العالية للدخول تحمي المنشآت القائمة من المنافسة الممكنة و بذلك تمثل شرطا ضروريا للربحية العالية. و لكن بصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فإن المنافسة بين المنشآت الموجودة أصلا بالسوق قد تمحو أي أرباح غير عادية. لذا فإن فاعلية التواطؤ في السوق تحدد إلى أي درجة يمكن استغلال الموقف الاحتكاري في تهديد الداخلين الجدد بصورة أكثر فاعلية في حالة احتكار محكم للقلة.

أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرن وتزداد قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية. وعلى العكس، إذا كانت الصناعة تسودها منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرن وتقل قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يقلل من معدل الربحية.³

و يبين الجدول التالي نتائج لدراسة أجريت على عينة من الصناعات المختلفة في الولايات المتحدة سنة 1977، أظهرت أن الصناعات الأكثر تركزا - أي تلك التي لديها أكبر قدر من المنافسة غير الكاملة -

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 22.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 174.

³ بول سامويلسون و آخرون، مرجع سابق، ص: 198.

لديها ربحية أعلى من الصناعات الأقل تركيزاً، و نفس الأمر ينطبق على نفقات البحث و التطوير و نفقات الدعاية و الإعلان.

الجدول (02): تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية.

معدل الربح 1979 - 1960 (% من قيمة الأسهم)	البحث و التطوير 1982-1980 (% من المبيعات)	نفقات الدعاية و الإعلان، 1982 (% من المبيعات)	نسبة التركيز الصناعي في أربع شركات سنة 1982 (%)	نوع الصناعة (مع أمثلة)
12	3,2	2,4	81	تركز عالي (سيارات تبغ، معادن غير حديدية...)
10,7	3	2,1	14	تركز متوسط(ورق صلصال، زجاج، كيماويات)
10,5	0,3	1,5	9	تركز منخفض (ملابس، مطبوعات، أثاث،..)
غير متوفر	$\cong 0$	$\cong 0$	0,01	منافسة كاملة (إنتاج الذرة و القمح...)

المصدر: بول سامويلسون و آخرون، الإقتصاد، مرجع سابق، ص: 198.

ج- الكفاءة الإنتاجية للمنشأة: ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة بالتالي يرتفع مستوى الربحية.

3 - أهمية مستوى الربحية في المنشأة والصناعة: تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي:¹

أ- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المنشأة في الصناعة.

ب- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية في المنشآت، و ذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة و تكلفتها المتوسطة و التكلفة الحدية.

ج- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمنشأة خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة للمنشأة محتجزاً (أرباح غير موزعة) فهذا يدعم رأسمال المنشأة. و يؤثر ذلك على قيمة أسهم المنشأة (المساهمة) في السوق و كذلك يقلص من احتمالات الإستحواذ عليها من قبل منشآت أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة .

د - يكون مستوى الربحية المرتفعة حافزاً للتوسع في المنشأة، لأن المنشآت تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير أقصى ربح كالنمو في المبيعات مثلاً أو نمو حصتها في السوق تحتاج غالباً إلى حد أدنى من الربحية لكي تتمكن من تنفيذ هاته الأهداف.

¹ بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 218.

هـ- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث و التطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلا على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

ثانياً: مؤشر الكفاءة

ثاني مؤشر تناولته الدراسات في علم الاقتصاد الصناعي هو مؤشر الكفاءة، و المقصود بالكفاءة بصورة عامة درجة استغلال المنشأة في صناعة ما للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة.

1. أنواع الكفاءة: لمفهوم الكفاءة عدة أنواع أهمها :

أ - الكفاءة التخصيصية: الكفاءة التخصيصية تعنى بتوجيه أو تخصيص الموارد المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة دون سلعة أو خدمة أخرى وفقاً لرغبات المستهلكين. و بعبارة أخرى فإن هذا النوع من الكفاءة يعنى بتوجيه الموارد المتاحة لإنتاج السلع أو الخدمات الأكثر طلباً في السوق. فهي الوصول إلى " أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية للموارد الاقتصادية".¹

فالكفاءة قد تكون على مستوى المشروع أو الوحدة الإنتاجية، أو على مستوى الاقتصاد الوطني أو أحد قطاعاته. وقد تطلق الكفاءة لتعني ظروف التنظيم الداخلي للمشروع ومدى منافسته في البيئة الخارجية، أو قد تعني الكفاءة فعالية الإستثمار في إيجاد طاقات إنتاجية جديدة في الأجل الطويل . وقد تطلق الكفاءة بمعنى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع (كفاءة الحجم).²

ب - الكفاءة الإنتاجية: الكفاءة الإنتاجية هي مرحلة لاحقة تأتي بعد اختيار السلعة أو الخدمة التي سيتم إنتاجها. وهذا النوع من الكفاءة يعنى بوسيلة إنتاج السلعة أو الخدمة واختيار الطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، أو إلى تحسين الجودة مع ثبات الناتج والتكاليف. وينصب الاهتمام هنا على التكاليف التي تتحملها المنشأة لإنتاج السلعة أو الخدمة وكيفية الوصول إلى تدنية تلك التكاليف.³

و تعني بذلك كفاءة استخدام الموارد بحيث يتم إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الطاقة الإنتاجية المثلى في المنشآت بحيث لا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة. وتصل الكفاءة التخصيصية للمستوى الأمثل لها في أسواق المنافسة التامة حيث يتم الإنتاج بأقل تكلفة متوسطة ممكنة ويكون السعر كالاتي:

(4).....

$$P = (CM) = (Cm)$$

حيث أن: CM: التكلفة المتوسطة

Cm : التكلفة الحدية

¹ عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق، ص:18.

² أحمد سعيد بامخرمة ،الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 23.

³ عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق ، ص: 18 .

وتكون التكلفة المتوسطة (CM) عند أدنى مستوى لها بالتالي يحصل المستهلكين على السلعة بأقل سعر ممكن وهذا يزيد فائض المستهلك ويزيد رفاهية المستهلكين.

ولا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة أو غير مستغلة لأن حجم الإنتاج (Q) هو الحجم الذي تصل عنده (CM) لأدنى مستوى وهذا يحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويحقق للمنتجين الربح العادي فقط وكلما ابتعد السوق عن وضع المنافسة التامة تنخفض درجة الكفاءة التخصيصية كما يرتفع مستوى السعر ويقل فائض المستهلك ويكون هناك طاقات إنتاجية فائضة ويتبين من ذلك أن مستوى الكفاءة التخصيصية يرتبط بطبيعة شكل السوق فكلما ابتعدنا عن سوق المنافسة التامة تقل درجة الكفاءة التخصيصية.

و تتضمن العملية الإنتاجية جانبين:¹

- الجانب الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية من المدخلات،

- الجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات.

وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية أو ما يعرف بكفاءة التكلفة.

وتعرف **الكفاءة التقنية** بأنها: "إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة " .

و تعرف **الكفاءة السعرية** بأنها: "إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج " .

ويعتبر (Stigler) الكفاءة الإنتاجية أو الكفاءة الاقتصادية بأنها علاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس بالنسبة التالية: (المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة) .

ويرى بأن الكفاءة المثلى تتحقق عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد. ويتحقق ذلك عندما يتساوى الناتج الحدي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل.

ج - الكفاءة الهيكلية للصناعة:

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية (Structural Efficiency) عن الكفاءة التقنية للصناعة، وقد قدمه الأمريكي

Farrell سنة 1957 وطوره كلا من Hjalmarsson و Forsund في دراستيهما سنتي 1974 و 1978.

و يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسنها بالاعتماد على أفضل

منشأتها.²

و تقاس الكفاءة الهيكلية لصناعة ما حسب "Farrell" بحساب المعدل المرجح أو المعدل الموزون

(weighted average) للكفاءة التقنية للمنشآت التي تشكل الصناعة، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل

منشأة داخل الصناعة، والذي يمثل الكمية المنتجة للمنشأة إلى الكمية المنتجة للصناعة. و عليه تكون الكفاءة

الهيكلية للصناعة هي محصلة الكفاءة التقنية للمنشآت مضروبة في معاملاتها الكمية على عدد المنشآت .

¹ محمد الجموعي قريشي ، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، مرجع سابق، ص 10.

² نفس المرجع السابق، ص: 14.

بينما يرى "Hjalmarsson" و "Forsund" إن حساب الكفاءة الهيكلية للصناعة يتم بأخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح ، الذي قد يكون كفاء من الناحية التقنية ولكنه ليس كفاء من الناحية الاقتصادية، وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج للمنشآت داخل الصناعة. وقد أثمرت دراستهما سنة 1978 على نوعين أو مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة هما:

- الكفاءة الهيكلية التقنية (Structural Technical Efficiency) .

-والكفاءة الهيكلية للحجم (Structural Scale Efficiency).

حيث تقيس الأولى مستوى الإدخار في المدخلات ، وتقيس الثانية مستوى الزيادة في الإنتاج وذلك بالنسبة للمنشأة و للصناعة.

د - الكفاءة الفنية (الداخلية): (X-Efficiency) الكفاءة الفنية هي مقياس إضافي لتخصيص

الموارد على مستوى المنشأة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، وقد تم اقتراحها من

طرف الاقتصادي "Leibenstein" في سنة 1966 ، والفرضية الأساسية التي اعتمد عليها هي أن :

لا الأفراد ولا المنشآت ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي .¹

و عليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز والنظام الإداري في المنشأة. ويرى أنه

بالإمكان في ظل حوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى

الأمثل؛ وفي ظل ظروف أخرى (محفزات أكثر) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل .

ويرى أن كفاءة "إكس" مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد

والاستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد، و هو ما يمثل درجة كفاءة فنية .

وبشكل عام فإن الكثير من الدراسات تثبت وجود كفاءة "إكس" وأنها خاصية مميزة للقطاع العام.

ويمكن التعبير عن معدل (أو نسبة) عدم الكفاءة الداخلية عند حجم إنتاج معين بالطريقة التالية:²

$$(5) \dots\dots\dots \frac{CM_2 - CM_1}{CM_1} = \text{معدل عدم الكفاءة الداخلية}$$

بحيث أن: CM2: التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج حجم معين من السلعة.

CM1: الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة عند هذا الحجم.

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما

اقتربنا من الكفاءة الداخلية.

2. العلاقة بين مؤشر الربحية ومؤشر الكفاءة:

¹ المرجع السابق، ص: 17.

² بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 224 .

إن مستوى الربحية في المنشأة يتأثر بمستوى كفاءتها الإنتاجية لأنه إذا تمكنت المنشأة من رفع كفاءتها الإنتاجية وخفض التكلفة المتوسطة فإن معدل الربحية يرتفع. وبالتالي فإن كثير من المنشآت الصناعية تعتمد على معدل الربحية لقياس كفاءتها الإنتاجية ولكن يلاحظ أن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً للكفاءة الإنتاجية في كل الحالات وذلك للأسباب الآتية:¹

- أ- يمكن أن يكون ارتفاع معدل الربحية في المنشأة راجع إلى تمتعها بوضع احتكاري في السوق يمكنها من رفع سعر السلعة وهذا لن يكون دليلاً على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.
 - ب- قد يكون ارتفاع معدل الربحية في بعض المنشآت الصناعية بسبب الحماية الجمركية التي تتمتع بها، حيث تقوم الحكومة بفرض رسوم جمركية مرتفعة على السلعة المستوردة المماثلة للإنتاج المحلي وبالتالي لا يواجه المنتج المحلي منافسة ويتمكن من رفع السعر وتحقيق معدل ربح مرتفع.
 - ج- قد يكون معدل الربح المرتفع في بعض المنشآت بسبب منح الحكومة دعم أو إعانات في بعض مجالات الإنتاج وهذا يرفع معدل الربحية في المنشآت وهذا لا يدل على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.
- لكل هذه الأسباب فإن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً لدرجة كفاءتها الإنتاجية في كل الحالات، وإنما يكون ارتفاع معدل الربحية مقياساً سليماً للكفاءة الإنتاجية في المنشأة إذا كان ارتفاع معدل الربحية راجع لانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة أو راجع لتمييز صنف السلعة المنتجة وارتفاع جودتها.

3. أهمية الكفاءة في الصناعة : تظهر أهمية الكفاءة في كونها:²

- أ- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على الرفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على الصناعة الأجواء الاحتكارية .
- ب- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية، خاصة في الأسواق الاحتكارية، بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة.
- ج- يتأثر مستوى ربحية المنشأة بدرجة كفاءتها الإنتاجية، التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية للمنشأة. وفي ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم في بقاء المنشأة في الصناعة.
- د- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة ، بحيث تتمكن هذه المنشآت من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى بدون حماية جمركية. كما فإن مدى هذه الحماية و إستمراريتها في بعض الدول مرتبط بمستوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنشآت في الصناعة.

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 25.

² بامخرمة أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 228 - 229.

هـ- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية في مدى قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في تخفيض أسعارها لتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

ثالثاً: مؤشر التطور التقني

يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة نسبياً إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة. فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المنشأة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث ، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقاً ، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة، بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.¹

1- العوامل المؤثرة في التطور التقني في الصناعة:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على التقدم التقني في صناعة ما في العناصر التالية:

أ- هيكل الصناعة:

لم يتفق الاقتصاديون بشأن علاقة هيكل الصناعة (شكل السوق) بمعدل التطور التقني في الصناعة وإنما هناك وجهتا نظر مختلفتان وهما:

(أ) -وجهة نظر الاقتصادي شومبيتر

(ب) -وجهة نظر الاقتصادي مانسفيلد

• شومبيتر:

دافع جوزيف شومبيتر ، اقتصادي استرالي المولد (1883- 1950)، عن المنافسة غير الكاملة، حيث يرى أن العوامل الاحتكارية في السوق هي التي تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني لأن المنشآت الاحتكارية الكبيرة هي التي تتمكن من تحقيق أرباح غير عادية (مرتفعة) ، وقد ناقش أن التجديد و التغيير التكنولوجي يأتي على الأغلب من الإحتكارات التامة أو احتكارات القلة أكثر من المنافسة الكاملة²، وبالتالي تتمكن المنشآت الاحتكارية من إنفاق جزء من الأرباح على البحث و التطوير التكنولوجي وتطوير أساليب الإنتاج وهذا يكون له تأثير إيجابي على معدل التطور التقني في الصناعة.

¹ نفس المرجع، ص:230.

² بول سامويلسون ،مرجع سابق ،ص: 204 .

• مانسفيلد:

وهو يرى أن هيكل الصناعة الذي يتميز بالمنافسة هو الذي يشجع على التطور التقني لأن المنشآت التي تعمل في ظل المنافسة تواجه منافسة من المنتجين الآخرين وهذا يجعلها تهتم بالتطوير التقني حتى تستطيع تخفيض التكاليف المتوسطة فيها بحيث لا تضطر إلى الخروج من الصناعة في المدى الطويل بسبب (ارتفاع التكلفة فيها) أما المحتكر فإنه لا يواجه منافسة في السوق ولن يكون لديه الحافز للإنفاق على البحث والتطوير التقني أو التكنولوجي

ومن وجهتي النظر السابقتين يمكن القول بأن المنشآت الاحتكارية التي تحقق أرباح مرتفعة إذا قامت فعلاً بإنفاق جزء من هذه الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي فإن هذا يكون له تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل التطور التقني ومن ثم انخفاض مستوى التكلفة المتوسطة.

ب- حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على البحث والتطوير التقني:

إن زيادة حجم الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على البحث والتطوير تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة وأهم مصادر تلك الموارد المالية هي الأرباح التي تحققها المنشآت الصناعية و الإعانات المالية التي تقدمها الحكومة لتشجيع البحث والتطوير في الصناعة.

ج- مستوى التقنية والتطور التكنولوجي السائد في المجتمع:

و يشمل ذلك الإختراعات الجديدة والابتكارات، والتي تتأثر بالبيئة ودرجة التقدم العلمي في المجتمع والقوانين الموجودة في الدولة مثل قوانين حماية براءات الاختراع. و يختلف ذلك في الدول الصناعية المتقدمة عن الدول النامية حيث يكون معدل التطور في الدول الصناعية أعلى بالمقارنة مع الدول النامية.

د- معدل العائد المتوقع من الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير:

إن الإنفاق على التطوير التكنولوجي في المنشآت الصناعية يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية فيها وانخفاض مستوى التكلفة المتوسطة مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الربحية وبالتالي فإن ارتفاع معدل العائد المتوقع من الإنفاق على التطوير التكنولوجي يكون حافز على التطوير والبحث التكنولوجي وينعكس ذلك على ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة.

2- أهمية التطور التقني في الصناعة وآثاره:

تظهر أهمية التطور (أو التقدم) التقني في ما يلي:¹

أ- يؤثر التطور التقني على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنشأة حيث تزداد إنتاجية عناصر الإنتاج وتخفض التكلفة المتوسطة وبالتالي يمكن أن يؤدي التطور التقني إلى ارتفاع معدل الربحية في المنشأة.

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 26.

ب- يمكن أن يؤثر التطور التقني سلبياً على مستوى التشغيل والعمالة في المجتمع، خاصة إذا كانت الأساليب التكنولوجية من النوع الموفر للعمل، أي أساليب تكنولوجية كثيفة رأس المال وتعتمد أكثر على استخدام الآلات، وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة خاصة في الدول كثيفة السكان والتي لديها فائض في عنصر العمل.

ج- يؤثر التطور التقني إيجابياً على قدرة المنشأة على المنافسة في السوق المحلي والخارجي لأن التطور التقني ينعكس على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وانخفاض السعر، كما ينعكس أيضاً على تحسن نوعية السلعة المنتجة وارتفاع جودتها.

د- يؤثر التطور التقني في الصناعة على مستوى التطور التقني في المجتمع ككل فيمكن أن ينتقل التطور التقني من قطاع الصناعة إلى القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع الخدمات. لأن هناك ارتباط بين القطاعات.

3- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المنشأة:

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التكنولوجيا في المنظمة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي:¹

1. معدل الابتكار التكنولوجي: وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.
2. إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوماً على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير (R&D).
3. معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.
4. الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المنظمة ككل.
5. معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنوياً، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.
6. التنوع المعتمد على التكنولوجيا: طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئياً نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من المجهودات الخاصة بالتنوع.

¹ عبد الوهاب بن بريكة، دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزيايف بالمسيلة، 2009، ص: 06.

7. مقاييس أخرى ملائمة: يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المنظمة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

ومنه يمكن أن نعتبر القدرة التكنولوجية مكونة من أربعة عناصر أساسية تكون في مجملها القدرة التكنولوجية وهي: القدرات الهندسية والقدرات الاستثمارية والقدرات الإنتاجية، والقدرات الإبداعية، وتوافر هذه القدرات على المستوى الجزئي ولو بشكل متفاوت بين المنظمات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي.

رابعا : الحصة السوقية كمؤشر لقياس الأداء.

تدخل الحصة السوقية ضمن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، وتقاس انطلاقا من مبيعات المنشأة مقارنة مع مبيعات الصناعة سواء بالحجم أو بالقيمة، ولذلك ليست لها علاقة بالمؤشرات التكاليف، و لقد قام الكثير من المتخصصين باستعمال الحصة السوقية بمقاييسها المختلفة كمؤشر لقياس الأداء، من أهم هؤلاء ما قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع مقياس الحصة السوقية النسبية كأحد أبعاد للمصفوفة الحصة/النمو ذات الاستعمال الواسع في تحليل المنتجات.

فهناك عدت وجهات نظر للحصة السوقية، في هذا الصدد يمكن التمييز بين المقياسين التاليين للحصة السوقية على النحو التالي:¹

أ - الحصة السوقية المطلقة (الإجمالية): تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة عن طريق قسمة مبيعات المنشأة على مبيعات الصناعة (أي جميع المنشآت العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

(6).....

$$\frac{PM_{it}}{\sum_i^n PM_{it}} = \text{حصة المنشأة (i) من السوق (PMi)}$$

حيث: PM_{it} : مبيعات المنشأة (i) في فترة زمنية معينة.

$\sum_i^n PM_{it}$: مبيعات الصناعة في نفس الفترة زمنية.

ب - الحصة السوقية النسبية: وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المنشأة بمبيعات أعلى ثلاث منشآت في الصناعة.

ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب منشأة ما من السوق 30% ونصيب أكبر شركتين تاليتين هو 20%، 10% يمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الأولى هي 50% (60/20) و للشركة الثالثة 16.6% (60/10).

¹ محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009، ص: 08:09.

المطلب الثالث: المتغيرات البيئية الدولية وعلاقتها بأداء المنشآت.

1- المتغيرات الدولية:

لقد شكلت المفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية وتحول المجتمع إلى مجتمع صناعي جذور المنظمات و المنشآت الحالية. وهي مفاهيم كانت ضرورية في حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس تطوير أدائها، ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت و بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات مع التكيف معها وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، وظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية ، فضلا عن الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات و التي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه المتغيرات فالمنظمات تعيش عيشة مشاركة ومبادلة مع بيئتها وهي بذلك تشبه الكائن الحي ، الذي سيمتد من البيئة مقومات البقاء و النمو ، غير أن كلاهما عرضة للفناء أو الانكماش التدريجي أو المفاجئ مع أخذ فارق الزمن بعين الاعتبار.

فعولمة الاقتصاد تفرض بأن المنظمات الموجودة في وسط تنافسي يكون نفسه بالنسبة لكل الدول ، هذه المتغيرات الدولية المعاصرة إذا كانت تتعلق بالدول المصنعة فإنها تنطبق أيضا على محيط الدول التي تعيش لتحولات اقتصادية (نامية).¹

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على أداء المنشآت

شهدت الفترة الزمنية منذ بداية الثورة الصناعية وحتى الآن ، العديد من المتغيرات البيئية التي كان لها دور جوهري في التأثير على أداء الشركات الصناعية ومن ثم في تشكيل الملامح أو السمات الرئيسية لبيئة التصنيع الحديثة. ومن الممكن تبويب هذه المتغيرات إلى أربعة متغيرات رئيسية هي:²

أ - المتغيرات الاقتصادية

يمثل المناخ والظروف الاقتصادية متغيراً بيئياً له تأثير مباشر على أداء جميع المنشآت في المجتمع. و تتمثل المتغيرات الاقتصادية في متغيرين رئيسيين وهما: الأول هو ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمنشآت المتعددة الجنسية. وتجدر الإشارة أن تلك المتغيرات الاقتصادية لها دور جوهري بصورة أو بأخرى في التأثير على أسلوب إدارة الشركات، بصفة عامة و الشركات الصناعية بصفة خاصة، ومن ثم في تشكيل نمط وقوة النشاط الاقتصادي ككل.

ب - المتغيرات التكنولوجية

¹ يوسف بومدين، مرجع سابق، ص: 03 .
² هبة محمود مؤمنة، مدى فعالية المحاسبة عن الإنجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة، بحث مقدم كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 49.

شهد التقدم التكنولوجي* دوراً جوهرياً في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم. وفي هذا الصدد شهدت السنوات الماضية تطورات تكنولوجية متعددة وسريعة، فقد أصبح هناك تزايد مستمر من جانب المنشآت الصناعية في استخدام الميكنة بدلا من العنصر البشري وذلك لغرض إنتاج السلع والخدمات. و من ثمره هذا التزايد المستمر ظهور المنشآت الصناعية الأوتوماتيكية في مراحل التصميم والإنتاج و المعتمدة على الحاسب الآلي، وكذا ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة. و الجدير بالذكر أن التطوير المستمر لنظم تكنولوجيا التصنيع الحديثة كان له العديد من الآثار الإيجابية على أداء الشركات الصناعية ومن ثم في تشكيل الملامح الرئيسية للبيئة الصناعية الحديثة.

ج - المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية من أهم المتغيرات البيئية الهامة ذلك أنها تؤثر وتتأثر بالأداء في المنشآت. و ترجع أهمية البيئة الاجتماعية إلى أنها توفر للمنشآت ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وأيضا العمالة، مع ملاحظة أن ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع. فمثلاً نجد في المجتمعات ذات المستوى التعليمي المرتفع أن المنشآت تتمكن من الحصول على احتياجاتها من القوى البشرية ذات المهارات العالية. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، يلعب مستوى الثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية أثر واضح على موقف كل من العاملين والمستهلكين في علاقتهم بالشركة الصناعية ومنتجاتها ومن ثم على مستوى الأداء لها.

د - المتغيرات السياسية والقانونية

إن البيئة السياسية والقانونية - ممثلة في الحكومة والتشريعات التي تصدرها - تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء المنشآت الصناعية ومن ثم في نموها واستمرارها. ذلك أن للإستقرار السياسي واتجاهات المسؤولين آثاراً إيجابية على أداء المنشآت وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية على الدخول في شركات وطنية.

و يجدر التنويه هنا أن هذه المتغيرات الأربعة السابقة تتفاعل مع بعضها البعض بصورة مستمرة مما يصعب معه عملياً الفصل بين تأثير كل منها على حده على أداء المنشآت الصناعية. ومن ثم يمكن القول أن أثر البيئة على أداء الشركات الصناعية ومن ثم على تشكيل سمات البيئة الصناعية الحديثة هو بمثابة دالة لتأثير هاته العوامل جميعها.

المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين أداء المنشآت

* يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها كل تغيير في أنماط أو أساليب الإنتاج أو التوزيع المتعلقة بالسلع أو الخدمات نتيجة التطبيق الفعلي لأساليب أو طرق علمية.

سوف يتم التعرض أولاً إلى العلاقة التي تربط سلوك المنشآت في الصناعة بالأداء، كون أن هذا الأخير يمثل الهدف الرئيسي لأي منشأة منافسة. و عليه سنقدم في هذا المطلب العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، الأداء و المنافسة و دور الميزة التنافسية في الأداء.

المطلب الأول: سلوك المنشآت في الصناعة و الأداء.

و نعني بسلوك المنشآت : السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنشآت من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق مثل سياسات التسعير أو الإنتاج أو الإعلان ،¹

أولاً: العلاقة (سلوك/ أداء)

هيمن تحليل الظروف التنافسية على مستوى الصناعة في الواقع القائم، لفهم و توقع أداء الشركات على مدى السنوات العشرين الماضية. هاته الهيمنة تنشأ من مركزية الهيكل، السلوك و الأداء أي نموذج (scp) في الاقتصاد الصناعي (الشكل 01). هذا الرأي يؤكد أن السلوك الإداري لإستراتيجية الشركة (الدخول، والتمايز، والتسعير، وما إلى ذلك) مقيدة بشدة من جراء ظروف السائدة في الصناعة و بالتالي تحد من قدرة أي شركة على تحقيق أداء أعلى من متوسط القطاع و ظروف الصناعة، في مسألة تتعلق إلى حد كبير بالحواجز التي تعترض الشركات التي ترغب في الدخول أو الخروج من الصناعة ، أو التبديل بين الموردين و استبدال المنتجات المعروضة. هاته الحواجز قد تكون مالية (على سبيل المثال ، فإن تكلفة بناء القدرات ، والوصول إلى الأسواق ، وتطوير تنافسية المنتجات) وإما إستراتيجية (الخوف من رد فعل المنافسين ، إجماع الزبائن و اتحاد العملاء).²

و هذا ما يقودنا نحو دراسة السلوك الاستراتيجي للمنشآت المتنافسة في الصناعة، من خلال تتبع الإستراتيجيات التنافسية و البدائل الإستراتيجية التي تتبعها هاته المنشآت للتغلب على هاته العوائق و تحقيق أهدافها.

1 - مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.³

أما Porter فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف. و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي (طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس).⁴

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص : 41 .

² Kim Warren, **Competitive Strategy Dynamics**, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p: 12.

³ فلاح الحسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 17.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 79 .

2- مستويات صنع الإستراتيجية:

و تتوزع الإستراتيجية في المنشأة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى أربع مستويات:

أ- مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمنشأة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع منشآت أخرى.¹ ويتكفل بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .

ب- مستوى إستراتيجية وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المنشأة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط.² وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

ج- مستوى الإستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.³

د- مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المنشأة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمنشأة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

ولفهم هذه المستويات نأخذ المثال العملي التالي :

الشكل (07): مستويات صنع الإستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية

استراتيجية الشركة ككل

دعم موقف الشركة في السوق الحالي لصناعة البترول ،وبناء مركز قوي لها في أنشطة الطاقة الأخرى (الفحم -اليورانيوم.....).

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ،2002، ص101.

² نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، 1995، ص: 35.

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ،القاهرة، 2000،ص: 103.



المصدر: نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، مرجع سابق، ص: 41.

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و لكن قبل الخوض في بيان العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، لا بد من ذكر أعمال (Chandler) التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية و بين الإقتصاد الصناعي حيث هذه الأخيرة كانت نقطة إنطلاق أعماله في البحث عن العلاقة بين هيكل القطاع الصناعي و الإستراتيجيات العامة للتنافس (Porter) مستعملا تقنيات علم الإقتصاد.¹

فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة - نسبيا- موقع المنشأة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنشأة في السوق بأداء منافسيها. و نقول أن المنشأة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها. كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الأداء و الإستراتيجية، و من بينهم (Rumelt) الذي وجد أن المنشآت المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق، من بين المنشآت المتواجدة في نفس القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير أن الإختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الإختلاف في أداء المنشآت

¹ شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 112.

، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء.¹

كما أشار (Lenz) للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة و القوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المتحقق. و بّنى أن قدرة المنشأة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة(أي قطاع الأعمال الجديد) تتوقف على قدرة إدارتها العليا المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة و إستراتيجية التميز بشكل خاص ، وان اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة الإدارة على تحليل عوائق الدخول الناتجة عن تحليل الموارد الداخلة في علاقتها بقوى البيئة التنافسية.

بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي و مهم لتحقيق الأداء المرغوب، حيث كلما كانت المنشأة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت إحتتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جداً.

3- تغيير الإستراتيجية لتحسين الأداء:

يتطلب تحسين أداء المنشآت التي تعاني من انخفاض أرباحها، أن تتبع هاته المنشآت استراتيجيات بديلة قصد التخلص من الوضع التي تواجهه. وفي الواقع فإنه لا توجد إستراتيجية أو نموذج استراتيجي نمطي يتبع في كل الحالات ، وذلك شيء بديهي نظرا لاختلاف الظروف التي تعيشها كل منشأة . ومع ذلك فقد اتضح من دراسة المنشآت التي اتبعت استراتيجيات التغيير بنجاح أنها قد أدخلت مجموعة من التغييرات على المنشأة أبرزها تغيير الإستراتيجية.²

أ- تغيير الإستراتيجية:

يعكس انخفاض الأرباح في معظم الحالات، إتباع المنشأة لإستراتيجية فاشلة، تترك المنشأة تئن تحت وطأة التكاليف المرتفعة، وقصور في التنوع ، وربما العمل في العديد من الأنشطة غير المربحة. و يعني ذلك أن تغيير الإستراتيجية غالبا ما يكون جزءا أساسيا من وصفة إستراتيجية للالتفاف على ظروف المنشأة الحالية. و يتضمن ذلك قيام المنشأة بإعادة تقويم استراتيجيتها على مستوى الأنشطة التي تقوم بها، فالمنشأة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق قيادة التكلفة قد يتم توجيهها إلى العمل عن طريق استراتيجية التركيز أو التنوع. أما بالنسبة إلى للمنشأة التي تطبق استراتيجية التنوع ، فإن إعادة توصيف التركيز الاستراتيجي يعني التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل أرباح و نمو في المدى الطويل من بين الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، و القيام بتركيز استثماراتها فيها.³

و لكن قبل هذا لابد للمنشأة من الحصول على معلومات و تصورات عن المستقبل العام و جدوى هاته التغييرات الإستراتيجية على أدائها. و لأن المعلومات حول المستقبل ممكنة و لكن غير كاملة، فهذا يعني أن المنشآت عندما لا تعرف على وجه التحديد تغييرات المستقبل، أو عندما يمكنها أن تعرف ولكن غير

¹ شبقارة هجيرة ، مرجع سابق ،ص:113 .

² شارلز هل و جارديث جونز ، مرجع سابق ، ص:824 .

³ نفس المرجع سابق ، ص:825 .

قادرة على تحديد احتمالات الحدوث، يصبح تعظيم دالة منفعتها من الناحية النظرية مستحيلا. في الواقع، هذا ما يحصل عندما تفتقر منشأة ما إلى الوقت أو إلى المعلومة و وسيلة قياسها. فإن سلوكها يوصف بعقلانية هربرت سايمون "rationalité qu'Herbert Simon"¹.
وصنفها سايمون بأنها سلوكيات إجرائية "procédurale". من ناحية أن القرارات أقل توجيها لتحقيق أهداف تعظيم المنفعة (الإيرادات، والأرباح، الخ.) لان أهداف قراراتها الحصول على مستوى مرض للمنفعة. و من ناحية أخرى، القرارات تعتمد على المنظمة نفسها: من تجربتها المكتسبة، و من روتينية أعمالها الداخلية.

ب- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمنشأة، فهناك استراتيجيات على مستوى المنشأة ككل أو الإستراتيجية العليا، وهناك استراتيجيات على مستوى النشاط وأخرى على مستوى الوظائف.

ما يهمننا في هذا البحث هو مستوى الإستراتيجية العليا، والبدائل الممكنة على هذا المستوى، وتشير هذه الاستراتيجيات إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمنشأة ككل، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد:²

- استراتيجية التركيز : ونعني بها التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنشأة.

- استراتيجية تنمية السوق: نعني بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسع

الجغرافي أو من خلال الفروع.

- استراتيجية تنمية المنتج أي خلق منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.

- استراتيجية الابتكار: نعني بها خلق منتجات جديدة ومتفوقة على المنتجات الحالية المتقدمة.

- استراتيجية التكامل الأفقي: ونعني بها زيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة في نفس مجال نشاطها الحالي،

من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المنشأة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع منشأة مماثلة بغرض الحد من المنافسة.

- استراتيجية التكامل الرأسي : ويتم هذا التكامل من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد المنشأة بمدخلاتها

ويسمى ذلك (تكامل رأسي خلفي)، أو إنشاء نظام توزيع داخلي ويسمى ذلك (تكامل رأسي أمامي).

- استراتيجية المشروعات المشتركة : تعني خلق فريق جديد من خلال التعاون مع منشأة أخرى

بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديدة.

- استراتيجية تقليل النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع

أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.

¹ Pierre-Noël Giraud, *Economie industrielle des commodités*, Polycopié du cours, Centre de Geopolitique de l'énergie et des matières premières, Université de paris-dauphine, 2003, P:134.

² نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص:162-166.

- استراتيجية التصفية: و يقصد بها بيع المنشأة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على سلوك المنشآت في الصناعة.

أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المنشآت الصناعية أو بالأحرى التي تحدد إستراتيجيتها التنافسية العامة فيما يتعلق بتحديد حجم الإنتاج والمبيعات وتحديد سعر السلعة المنتجة هي:

1. الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

2. هيكل الصناعة من حيث شكل السوق الموجودة في الصناعة وهل هي سوق احتكارية أم تنافسية ؟

ويمكن تحليل هذه العوامل كالتالي:¹

1- الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها:

إن هدف المنشأة يؤثر على سلوكها فيما يتعلق في تحديد حجم الإنتاج وتحديد السعر، وهناك عدة أهداف يمكن أن تسعى المنشأة إلى تحقيقها وهي:

أ- تحقيق أقصى ربح ممكن: و هو الهدف الأساسي الذي افترضته النظرية الاقتصادية، و إذا كان هدف المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فإنها تحدد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يكون عنده الإيراد الحدي (Rm) = التكاليف الحدية (Cm).

ب- هدف زيادة المبيعات مع تحقيق حد أدنى معين من الربح: تحدد المنشأة مستوى الربح المستهدف تحقيقه وتحدد حجم الإنتاج من المبيعات ومستوى السعر الذي يحقق لها هذا الهدف.

ج- هدف زيادة المبيعات وتحقيق حد أقصى إيراد ممكن:

تحدد المنشأة حجم الإنتاج عند المستوى الذي يكون عنده الإيراد الحدي = صفر، وهنا يصل الإيراد الكلي إلى أعلى مستوى له.

د- هدف إعاقة دخول منشآت جديدة منافسة إلى الصناعة: تلجأ المنشأة إلى تحديد سعر منخفض من السلعة حتى تمنع دخول منشآت جديدة منافسة، وهذا السعر قد يكون مساوياً للتكلفة المتوسطة للوحدة وفي هذه الحالة يكون: الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

وتحقق المنشأة الربح العادي فقط (ربح المنظم صاحب المنشأة المحسوب ضمن تكاليف الإنتاج) وبالتالي يكون الربح الاقتصادي (الربح غير العادي) = صفر وقد يكون السعر المحدد من قبل المنشأة أحياناً أقل من التكلفة المتوسطة وتعرض المنشأة للخسارة بشكل مؤقت حتى تمنع دخول منشآت جديدة منافسة.

2- هيكل الصناعة و شكل السوق الموجودة في الصناعة:

إن هيكل الصناعة وشكل السوق الموجودة فيها من حيث درجة الاحتكار والمنافسة تؤثر على سلوك المنشأة بشأن تحديد حجم الإنتاج والسعر ففي الأسواق الاحتكارية يكون الطلب على السلعة قليل المرنة (غير مرن) وتزداد قدرة المنتج (المنشأة) على رفع السعر، أما في الأسواق التنافسية التي ترتفع فيها درجة

¹ أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص:15.

المنافسة يكون الطلب على السلعة أكثر مرونة (طلب مرن)، حيث يكون هناك بدائل للسلعة تنتجها المنشآت الأخرى للمنافسة وفي هذه الحالة تقل قدرة المنتج أو المنشأة على رفع السعر.¹ من خلال نموذج تحليل الأداء في الإقتصاد الصناعي - الشكل 02 - نجد أن للسلوك الصناعي علاقة وثيقة بالبنية الصناعية (الهيكل). فمثلاً، لو أن الصناعة تتكون من العديد من الشركات، فستكون المنافسة فيما بينها عالية جداً. فكل واحدة منها ستحاول تقديم منتج أفضل أو أرخص مقارنة بالأخريات. وقد تتفق الشركات المتنافسة أموالاً أكثر على الدعاية والتعبئة وخدمات الزبائن وغير ذلك من وسائل زيادة المبيعات. ومن الجانب الآخر كلما قل عدد الشركات المكونة للصناعة تمكنت من التعاون فيما بينها لتحديد الأسعار. وفي نموذج احتكار القلة، فإن العدد القليل من الشركات الكبيرة الحجم، يمكنها التأثير على السعر سواء اتفقت فيما بينها أو لم تتفق على ذلك.

وتؤثر معوقات الدخول - وهي من أبعاد الهيكل - أيضاً على سلوك المنشأة. فبعد تشجيعها لدخول شركات جديدة في صناعة ما، تمكن معوقات الدخول الشركات القائمة من فرض أسعار أعلى، وتقلل فعاليتها الإنتاجية.

و درجة تنوع منتجات الشركة تؤثر أيضاً على سلوكها. فبعض الاقتصاديين يعتقدون أن الشركات متنوعة الأغراض تنافس الشركات المتخصصة بصورة غير عادلة؛ لأنها تستخدم أرباحها في منتج ما لتعويض خسائرها في منتج آخر من منتجاتها. إلا أن اقتصاديين آخرين يرون مثل هذا السلوك ممكناً فقط في حالة حدة معوقات الدخول. فمعوقات الدخول تمنع الشركات الجديدة من المنافسة في إنتاج السلع المربحة مما يساعد على تخفيض أسعارها.

وتوضح النظرية الاقتصادية أن الهيكل السوقي يؤثر على إنجاز النظام الاقتصادي (الأداء)، حيث يمثل البيئة التي تحدد سلوك المنشآت الاقتصادية داخلها، ومن ثم يحدد مستوى الإنجاز السوقي، وبذلك فإن دراسة وتحليل العلاقات الموضوعية بين عناصر الهيكل وعناصر الإنجاز تعتبر مدخلاً مناسباً للتحليل الاقتصادي وللسياسة الاقتصادية. ويعطي بعض الاقتصاديين لكل من الهيكل والسلوك نفس الأهمية باعتبارهما محددان للأداء.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة

بتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المنشآت والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف والمشاركة أمراً شبه محتم، ففي ظل هذه الإستراتيجية تبدلت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا

¹ نفس المرجع السابق ، ص: 16 .

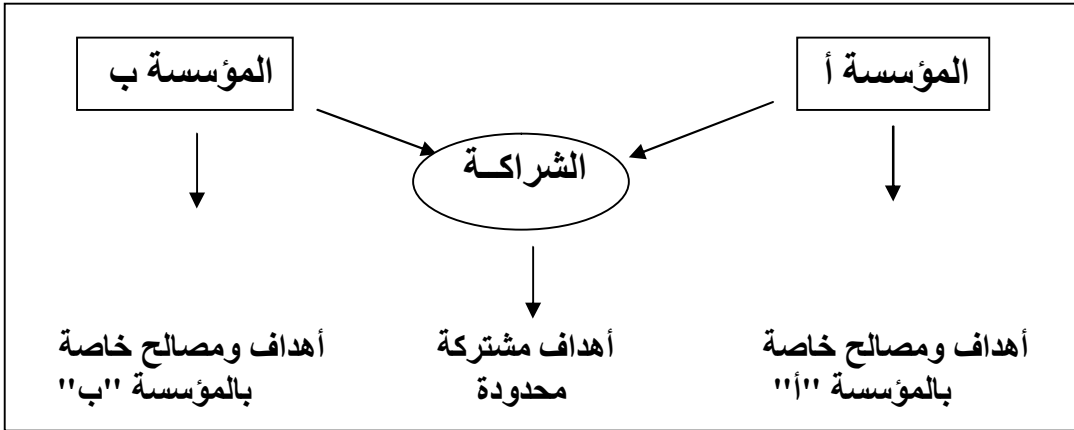
الجديدة و/أو تطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة .

أولاً: مفهوم إستراتيجية الشراكة بين المنشآت

1- مفهوم الشراكة: يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المنشآت وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة. و الشراكة عموما هي: "علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمنشآت المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية."¹

وفي هذا الشأن فانه في حالة إشراك طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي أو وطني للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا أو حتى التسيير، فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا. وهذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر تميزا من اتفاقيات أو تراخيص الإنتاج، حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع.² يمكن القول إذن أن الشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المنشآت الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك. و الشكل التالي يوضح صورة الشراكة بين المنشآت:

الشكل (08): صورة الشراكة بين مؤسستين



المصدر: B.Garrette et P.Dussauge, les stratégies d'alliance, Ed d'organisation Paris ,1995, P:25

2- أشكال الشراكة بين المنشآت:

ما يميّز الشراكة عن التحالف أنها تجمع بين منشآت غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة و يمكن أن تشمل إجمالي الأنشطة أو جزء منها، و تتخذ عدة أشكال تُصنّف ضمن الفئات التالية:³

¹ سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص:19 .
² براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية 17- 18 افريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف، ص:8.
³ الياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص:66 .

-الشراكة بين منشآت مختلفة (*Partenariat symbiotique*): تتمثل فى التعاون بين منشآت لا تمارس نفس النشاط و لا تنشط فى نفس السوق ، و لا تتخذ فيما بينها وضعيات العميل أو المورد أو المنافس؛
-الشراكة التى تجمع المؤسسة مع منشآت أمامية و خلفية (*Partenariat d'impartition*): تتعلق بالعقود التى تُتوكل فيها المؤسسة إلى منشآت تتخذ بالنسبة لها موقع العميل أو المورد بممارسة جزء (أو أجزاء) من أنشطتها، و من بين هذه العقود : المناولة، الوكالات المعتمدة، الرخص بأنواعها... إلخ؛
-الشراكة التى تتم بين منشآت تنشط فى نفس السوق (*Partenariat de corrélation*):

تتم بين منشآت ذات أنشطة مختلفة لكنها توجه منتجاتها إلى نفس السوق، و تهدف هذه المنشآت من خلال هذا النوع من الشراكة إلى إحداث أثر التآزر التجارى بين أنشطتها.

ثانيا: أهم النظريات المفسرة لإستراتيجية الشراكة بين المنشآت

من بين أهم التفسيرات النظرية التى تعالج مسألة الشراكة الإستراتيجية، نشير هنا إلى أن جل هذه النظريات حديثة بدائة الظاهرة والبعوث التى تطرقت لها، فنجد من أهم تلك النظريات:

1-نظرية تبعية المورد:

تعد هذه النظرية الأولى من نوعها والتي ساهمت فى تحليل أهداف الشراكة، فالمؤسسة التى ليس بإمكانها استغلال ومراقبة كل عوامل الإنتاج ، تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع منشآت اقتصادية أخرى للعمل فى مجال نشاطاتها.¹

فمثلا الشركات البترولية العالمية غير المنتجة للمحروقات، تسعى لاستغلال إمكاناتها، وطاقتها التكنولوجية والتقنية المتطورة، وهذا باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع. مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها فى شكل آخر. مع العلم أن عمليات التحويل والتصنيع للنفط الخام يمكن القيام بها فى البلد الأصلي (المنتج) و لتدارك هذا الموقف غير العادل فإن الدول الأصلية(المنتجة) و قصد استغلال إمكاناتها بصفة شاملة، عمدت إلى منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص فى تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا.

2- نظرية تكاليف الصفقات :

يرجع الفضل فى تطوير هذه النظرية إلى O.Williamson* الذى وضع قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين

¹ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص:426.

* نشر O.Williamson هذا العمل فى مقال بعنوان "Transaction cost Economics" فى العدد 22 من جريدة "Journal of law and Economics".

المنشآت (التعامل من خلال السوق، إتفاقيات الترخيص، إتفاقيات الامتياز، إتفاقيات الشراكة) ، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية:¹

- تعقد وعدم استقرار المحيط: يؤدي إلى إرتفاع إحتمال حدوث أخطاء، وبالتالي إرتفاع تكاليف التعديل والتصحيح؛

- العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما ينفي إنشاء إتفاقيات مثالية ؛

- درجة تخصص كبيرة للأصول: إرتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية إستعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزاتها الخاصة ؛

- تكرار العلاقات التعاقدية: كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات؛

- عامل الانتهازية: يظهر من خلال إستعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل) ، هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية ؛

- قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات إحتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء المتعاملين.

انطلاقا مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف، وتعتبر الشراكة غالبا الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسطا بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية وقيام المنشأة بهذا النشاط بنفسها وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة .

بالتالي قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة، لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي :

1- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأن من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، وصعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى .

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف،

وهذا ما يجعل المنشأة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المنشأة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعا مشتركا في حالة أخرى أو إندماجا في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولا عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المنشأة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يميلها المحيط في فترة زمنية معينة .

¹ سليمان بلعور ، مرجع سابق ، ص: 25

3- نظرية التعاضد (Synergie):

هناك الكثير من المصطلحات التي تُعبر عن هذا المفهوم و منها التعاون، التآزر... إلخ. أما باللغة الأجنبية فيرجع أصل الكلمة الفرنسية (Synergie) و الإنجليزية (Synergy) إلى الكلمة اليونانية (Synergos) و التي تعني " العمل الجماعي " و عرفه J-F.Weston (1953) على أنه: « تلك الوضعية التي تكون فيها مساهمة مجموع عنصرين أو أكثر تفوق مجموع المساهمات الفردية لكل منهم على حدى ».¹

أما " I.Ansoff " فقد حاول تطوير هذا المفهوم بشكل أكثر دلالة، فعرفه على أنه الأثر المركب للجمع بين عنصرين « $2 + 2 = 5$ » و الذي يُعبر عن الإيراد الناتج عن استغلال المؤسسة لمواردها مجتمعة بشكل يفوق ذلك الذي تتحصّل عليه من استغلالها لهذه الموارد بشكل منفصل.

من خلال هذا التعريف نجد أن الجمع بين قيمتين أو أكثر يختلف عن مفهوم أثر التعاضد فالأول يعني المجموع الجبري لقيمتين و الذي يُعبر عنه مثلاً ب" $2 + 2 = 4$ "، أما التعاضد بين عنصرين فلا يساوي بالضرورة مجموعهما الجبري، أي أن " $2 + 2 \neq 4$ ".

و ينشأ التعاضد إثر حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنشأة أو مع منشآت أخرى في نفس ميدان الصناعة، حيث أن القيمة المتحققة من التعاضدية (التآزر) الخارجية إثر المشاركة بالموارد بمختلف أشكالها سواء أكان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو بالتكنولوجيا أو برأسمال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد.²

و الهدف من تعاضد الشركاء تحقيق أفضل ناتج لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة و الأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، وعامل إضافي، و ليس مجرد نتاج لعملية الجمع الحسابي لها. فمن المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة و مفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة.

إن القيمة المتحققة من التعاضد إثر المشاركة بالموارد ، بمختلف أشكاله سواء كان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية "Alliances" بمشاريع مشتركة "Joint Venture" أو المشاركة التكنولوجية أو برأسمال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد. إذن، الفكرة في هذا المفهوم أنه بترابط عناصر معينة كل شركة التحالف الإستراتيجي سوف تكون قادرة على المنافسة بصورة أكثر فعالية من السابق، و أكثر كفاءة من لو أنها دخلت السوق لوحدها.

¹ الياس بن ساسي، مرجع سابق ، ص:117 .

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص:60.

فمن المهم في هذا الصدد أن تكون لدى الإدارة صورة واضحة عن نوع و طبيعة التعاضد الذي تُريده ، فقد تختار نطاق محدد من التحالفات الخارجية مع شركاء و لاعبين في نفس قطاع الصناعة ، أو قد تفضل نطاقاً شاملاً من التحالفات مع شريك استراتيجي مهم. و من المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة و مفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة.

4- نظرية الوكالة:

ذكر O. Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل. ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الإهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.¹

إن نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار للمنشأة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساساً للإلتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الإنتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المنشأة ، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان إحتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق و المنشأة.

ثالثاً: عوامل و شروط نجاح الشراكة

من بين الشروط الضرورية لنجاح عقد الشراكة ما يلي:²

- التخطيط الإستراتيجي: الشراكة الإستراتيجية عبارة عن تجنيد وتنسيق كل الوسائل المتوفرة و الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولإنجاح الشراكة يجب وضع التخطيط المنهجي الإستراتيجي السليم، و دراسة القرارات قبل اتخاذها.

¹ سليمان بلعور ، مرجع سابق، ص: 25

² براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 4.

- المرونة والتنسيق في نقل التكنولوجيا: يجب على المؤسسة أن تبدي نوع من المرونة لمواجهة بعض التغيرات.

- التوافق بين الثقافات التسييرية: ينبغي أن يكون في عقد الشراكة تطابق بين الثقافات، ويكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء فيما يخص أنماط التسيير وثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: دوافع سلوك إستراتيجية الشراكة و آثارها

بعد أن وضعنا الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المنشآت إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المنشآت الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع منشآت أخرى؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها.

أولاً: دوافع (أسباب) سلوك المنشآت لإستراتيجية الشراكة

أضحت الشراكة بين المنشآت الاقتصادية ضرورة لمعاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تتجلى الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية :

أ- دولية الأسواق: *internationalisation des marches*

شهدت تكاليف النقل والاتصال انخفاضاً وتقلصاً بارزاً نتيجة وسائل الإعلام الآلي وأجهزة المواصلات خاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والتي تعد قفزة في عالم الاتصال ووسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية والتقنية بين الدول في إطار التعامل الدولي، علاوة على الدور الذي تلعبه في إحاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو تتأثر بها.

إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللامحدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه، ومن جهة ثانية انفتاحاً أكبر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها وتطوير كفاءاتها بكل ما أتيت من إمكانيات.

إن مشكلة دولية الأسواق المعاصرة تؤثر بدون أدنى شك على الأولويات الإستراتيجية للمنشآت الاقتصادية، لذلك فمن الواجب إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج، وهذا يخلق محيطاً مشجعاً ودافعاً للاستثمار على المدى الطويل لذلك فإن الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة لهذا المحيط المعقد والتنافسي، وهذا كله يرجع للمؤسسة الاقتصادية التي تبادر بسرعة لإبرام عقود الشراكة ضماناً لنجاحها.

ب- المشاركة في المخاطر :

يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد هو تطوير شركة

"Boeing" شراكة استراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها و هي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات.¹

ج- البحث عن أثر التعاضد (Synergie):

اعتبر M.Porter أن التعاضد هو الدافع الرئيسي من وراء عمليات النمو الخارجي باعتباره نتيجة لتبادل المعارف و الموارد بين المنشآت المُطبّقة للنمو الخارجي، و ربط ذلك بالبحث عن الميزة التنافسية و التي تعتبر حسبه أهم وسيلة لبقاء المؤسسة و تطورها.²

د - التعلم والانتقال التكنولوجي:

اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير... الخ) ، لذا اعتبرت هذه الإستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف بالتعلم " L'apprentissage ".³

إلى جانب التعلم تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا لتطور المؤسسة الاقتصادية، ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوما تلك التطورات، مما يجعل استراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلا ممكنا للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة .

هـ- التقليل من حدة المنافسة :

تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المنشآت إلى تحسين وضعياتها التنافسية في السوق، هذا النوع من العلاقة كثيرا ما يؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين ويؤدي إلى الهروب أو التقليل من المنافسة.

¹ علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 434 .

² الياس بن ساسي، مرجع سابق ، ص:118.

³ بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص:48.

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المنشآت المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن ثم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المنشآت أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص إستثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة¹، كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط .

ثانياً: آثار (نتائج) استراتيجية الشراكة على أداء المنشآت

تتميز الشراكة بتعدد كبير للمعايير التي من خلالها يمكن الحكم على نجاحها أو فشلها، فبالإضافة إلى المعايير الكلاسيكية لنجاح أي مشروع كالمردودية، المعايير التسويقية، المعايير المحاسبية؛ هناك معايير أخرى تخص طبيعة الشراكة، كدرجة التقدم التقني الذي يمكن أن تصطحبه صيغة الشراكة وكذا الوضعية الإستراتيجية للأطراف والنتيجة عن المشروع المشترك، فهذا التعدد الكبير في معايير الحكم يعطي لنجاح المشروع المشترك طابعاً نسبياً، لهذا فإن إعطاء الحكم يخضع لتحليل شامل لنتائج المشروع نفسه ووضعية المنشآت المشاركة على المدى الطويل والقصير.

فهناك جملة من الآثار يمكن أن تتجر عن صيغة الشراكة وتستفيد منها المنشآت سواء المحلية أو الأجنبية، تكمن فيما يلي:²

- استفادة المنشأة المحلية من مصادر جديدة للتمويل، وذلك بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المنشأة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد، ومن ثم فإن صيغة الشراكة تكفل للمنشأة نفس المزايا لكن بمخاطر أقل.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي توفره الشراكة الأجنبية التي ينتج عنه رفع للكفاءة الإنتاجية.
- التقليل من تكاليف الإنتاج .
- رفع القدرة التنافسية للمنشأة .
- ضمان الديمومة والمصداقية كنتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى اكتساب ثقة المستهلك ووفائه للمنتج.
- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب التي تدخل في إطار الشراكة.

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص: 30.

² مبارك بلالطة، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية 17- 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف، ص: 5.

و هناك مزايا يمكن للمنشأة الأجنبية أن تحصل عليها في إطار الشراكة مع منشأة محلية، وهذه المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية:

- في حالة نجاح مشروع الشراكة، فإن المؤسسات الأجنبية وفي إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة المضيفة يمكن لها امتلاك هذه المشاريع.
- إزالة القيود البيروقراطية خاصة إذا كان الطرف الشريك حكومة أو مؤسسات محلية عمومية.
- وفرة الأسواق وقلة المنافسين وقلة كفاءة منتوجاتهم يتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق أعلى الأرباح؛
- تساعد التسهيلات الممنوحة الشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية وإنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل التكاليف ومن ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف ومخاطر أقل؛
- الاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدولة المضيفة؛

بعد أن قمنا بتحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية منشأة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز ، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب و المفكرين والباحثين في حقل الاقتصاد، نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول. فبالرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. فالخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه.

و من خلال الفصل السابق تبين أن للأداء علاقة مع المتغيرات الأخرى في الصناعة من هيكل الصناعة و سلوك المنشآت المتنافسة فيها و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة ، فمن الحتمية إذن على المنشآت دراسة هاته المتغيرات لما لها من تأثير على أدائها العام. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الشراكة كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية و الاستفادة من الخبرات الأجنبية و نقل التكنولوجيا و التي تساهم في تحسين الأداء.

كما من الضروري أيضا أن تقيس المنشآت من خلال مؤشرات الأداء السابقة الذكر، نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج في الحاضر على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تساعد على تحسين أداء المنشأة في المستقبل.