

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الإقتصادية



أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في العلوم الإقتصادية

الموضوع:

علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي

للمنو بأداء المؤسسة

- دراسة حالة مجمع سوناطراك -

إشراف الأستاذ الدكتور:

لخضر مرغاد

إعداد الطالب:

العبد قريشي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مرغاد لخضر
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خوني رابح
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر	د. عثمانى احسين
ممتحنا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر	د.مقيص صبري
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	د. عبد اللاوي عقبة

السنة الجامعية

2016/2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع:

علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي

للمو بأداء المؤسسة

- دراسة حالة مجمع سوناطراك -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور:

لخضر مرغاد

إعداد الطالب:

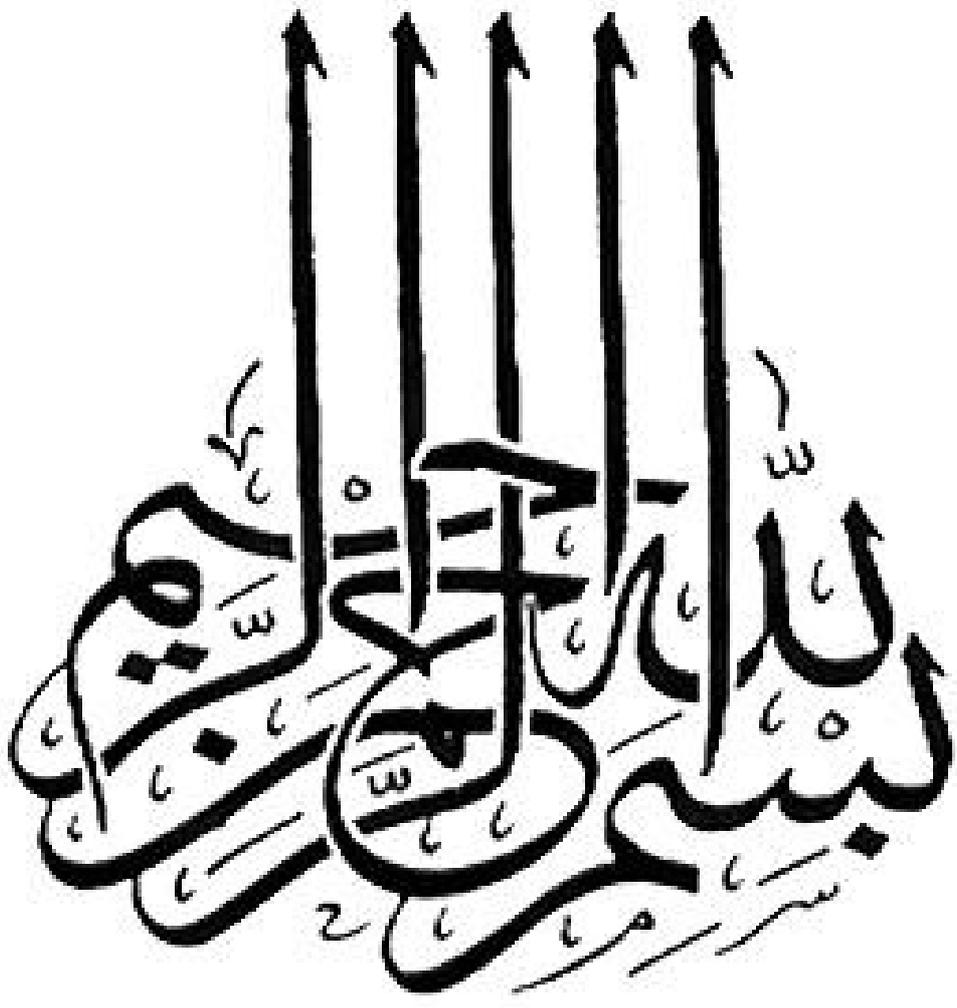
العيد قريشي

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د مرغاد لخضر
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خوني رابح
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر	د. عثمانى احسين
ممتحنا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر	د.مقيص صبري
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	د. عبد اللاوي عقبة

السنة الجامعية

2016/2015



# شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل حمدا، كثيرا، طيبا، مباركا فيه، كما يليق بجلال وجهه الكريم. ونشكره على ما أسبغه علينا من نعم وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل.

وأقف هنا، لأتقدم بخالص الشكر والعرفان:

إلى الأستاذ المشرف، الأستاذ الدكتور: **لخضر مرغاد** الذي لم يبخل علينا طيلة إنجاز هذا البحث بإرشاداته وتوجيهاته القيمة.

إلى كل من ساهم في إثراء هذه الدراسة، من أساتذة وزملاء وموظفين ممن استفدت من آرائهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم أثناء مراحل إعداد البحث.

إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستزيد.

فإلى هؤلاء جميعا أتقدم بجزيل شكري وتقديري و عرفاني بفضلهم متمنيا للجميع التوفيق و النجاح وأن يكتبها لهم في ميزان حسناتهم. راجيا من المولى عز و جل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى.

# إهداء

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل  
والذي يسعدني أن أهديه:

إلى أغلى ما في الوجود... سر نجاحي و توفيقني

## أمي الحبيبة

أسأل الله أن يشفيك شفاء لا يغادر سقما، حفظك الله ورعاك.

إلى سندي في الحياة **أبي الغالي**، أطال الله في عمره

إلى من أزررتني دائما، وضحت لأجلي بالكثير..

## زوجتي العزيزة.

إلى إخوتي الأعزاء الذين عاشوا معي هذا المشوار

إلى كل أفراد عائلتي الثانية التي وهبني الزوجة الصالحة

إلى الذين وقفوا بجاني وانتظروا نجاحي

إلى كل من ارتبطت بي و بينهم مودة...

إلى زملائي في التخصص.

## ملخص:

تناولت هاته الدراسة خيار التكامل العمودي كاستراتيجية تتبناها المؤسسات للنمو والتوسع في الصناعة، حيث تتيح هاته الاستراتيجية إمكانية توسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال كل من التكامل الخلفي مع أنشطة المنبع وكذا التكامل الأمامي نحو أنشطة المصب.

وتحاول الدراسة أن تقدم تحليلاً للعلاقة الموجودة بين أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تبني المؤسسة لاستراتيجية التكامل العمودي كخيار للنمو في الصناعة النفطية، والوقوف على مدى مساهمة هذا الخيار في تحسين أداء المؤسسة في الصناعة. حيث يستعرض البحث تطور أداء القطاع من خلال إبراز مساهمة هاته الاستراتيجية في تحسين أداء النشاط الخلفي (المنبع) للقطاع من استكشاف وإنتاج للمحروقات الأولية. وكذا تطوير أداء النشاط الأمامي (المصب) من تكرير وإنتاج المشتقات النفطية والذي بقي محتكراً من طرف مجمع سوناطراك.

وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين التكامل العمودي الخلفي وأداء المؤسسة في القطاع، حيث ساهمت هذه الاستراتيجية في تحسين مؤشرات أداء المؤسسة في النشاط الخلفي من حيث زيادة فعالية نشاط التنقيب وتحسين الاكتشافات. لكن بالمقابل تبين ان تكامل المؤسسة الامامي لم يساهم في تحسين أداء المؤسسة في نشاط التكرير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التنافس، التكامل العمودي، خيار النمو، أداء المؤسسة في الصناعة.

## **Abstract:**

*This study addressed the option of vertical integration strategy adopted by the institutions for growth and expansion in the industry, where this strategy allows the possibility of expanding the activities of the institution and that through all of the backward integration with upstream activities and as well as forward integration towards downstream activities.*

*The study attempts to provide an analysis of the relationship between the performances of Sonatrach Corporation in light of the adoption of the organization's strategy for vertical integration as an option for growth in the oil industry, and stand on the contribution of this option in improving the organization's performance in the industry. And study reviews the evolution of the sector's performance by clarifying the contribution of these circumstances the strategy to improve the performance of the rear activity (upstream) sector of exploration and production of primary oil, and as well as improve the performance of the front activity (downstream) from refining and production of oil derivatives, which remained monopolized by Sonatrach complex.*

*The results of the study have proved the existence of a direct correlation between the vertical integration of the back and the institution's performance in the sector, where this strategy has contributed to improve the organization's performance indicators in the back of activity in terms of increasing the effectiveness of exploration activity and improving the discoveries. But on the contrary the integration of the front organization did not contribute to improving the organization's performance in refining activity.*

**Keywords:** Strategies for competition, vertical integration, the option of growth, the performance of the enterprise in the industry.

## الخطة العامة للبحث

### مقدمة عامة

**الفصل الأول: سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة**

تمهيد

المبحث الأول: تحليل المنافسة في الصناعة

المبحث الثاني: سلوك المؤسسات للمنافسة في الصناعة

المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية العامة للمنافسة

خلاصة الفصل

**الفصل الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي وخيار نمو المؤسسة في الصناعة**

تمهيد

المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم التكامل العمودي

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي

المبحث الثالث: التكامل العمودي كإستراتيجية لنمو المؤسسة

خلاصة الفصل

**الفصل الثالث: الأسس النظرية لأداء المؤسسات في الصناعة**

تمهيد

المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم أداء المؤسسات

المبحث الثاني: علاقة الأداء بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة

المبحث الثالث: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة

خلاصة الفصل

**الفصل الرابع: إستراتيجية التكامل العمودي لمجمع سوناطراك في الصناعة النفطية**

تمهيد

المبحث الأول: هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري

المبحث الثاني: التكامل العمودي الخلفي لمجمع سوناطراك مع نشاط المنبع

المبحث الثالث: التكامل العمودي الأمامي لمجمع سوناطراك مع نشاط المصب

خلاصة الفصل

**الفصل الخامس: علاقة إستراتيجية التكامل العمودي بأداء مجمع سوناطراك**

تمهيد

المبحث الأول: أداء سوناطراك في النشاط الخلفي في ظل التكامل العمودي

المبحث الثاني: أداء سوناطراك في النشاط الأمامي في ظل التكامل العمودي

المبحث الثالث: مؤشرات أداء سوناطراك في ظل إستراتيجية التكامل العمودي

خلاصة الفصل

**خاتمة العامة**

قائمة

المجاول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
108	دلائل التكامل العمودي	1-2
112	المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي	2-2
140	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	1-3
158	تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية.	2-3
176	ديناميكية سيطرة سوناطراك على القطاع النفطي وتطوره (1966-1972)	1-4
178	درجة انفتاح قطاع المحروقات بالجزائر في نهاية عام 2005	2-4
204	وضعية المجال المنجمي للمحروقات في سنة 2013	3-4
208	المعدل السنوي للآبار المنجزة للتقيب عن المحروقات من طرف سوناطراك 2000-2008	4-4
210	وضعية حقول النفط و الغاز لمؤسسة سوناطراك	5-4
222	الطاقة الإنتاجية لمصافي تكرير سوناطراك نهاية 2015	6-4
228	قدرات استيعاب بواخر النقل البحري لسوناطراك نهاية 2015	7-4
237	تطور نشاط الحفر الاستكشافي لمؤسسة سوناطراك للفترة 1982-2015	1-5
241	عدد اكتشافات النفط والغاز لمؤسسة سوناطراك للفترة 2000-2015	2-5
245	نسبة احتياطي الجزائر المؤكد من النفط الخام من إجمالي العالم	3-5
246	نسبة احتياطي الجزائر المؤكد من الغاز الطبيعي من إجمالي العالم	4-5
247	تطور احتياطي الغاز الطبيعي لسوناطراك للفترة 2000-2015	5-5
250	تطور إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 2000-2015	6-5
254	توزيع إنتاج الغاز الطبيعي لسوناطراك للفترة 2010-2014	7-5
255	تطور إنتاج الغاز الطبيعي الجزائري المسوق للفترة 2000-2015	8-5
260	الطاقة الإنتاجية لسوناطراك نهاية 2015	9-5
260	تطور الطاقة الإنتاجية لمصافي تكرير سوناطراك للفترة 2000-2015	10-5
261	تطور إنتاج مصافي التكرير القائمة لسوناطراك للفترة 2000-2015.	11-5
263	تطور إنتاج المشتقات النفطية للفترة 2000-2015	12-5
264	تطور إنتاج الغاز الطبيعي المميع GNL للفترة 2000-2015	13-5

264	تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL للفترة 2000-2015	14-5
270	تطور حجم مبيعات المحروقات في السوق الوطنية للفترة 2000-2015	15-5
272	تطور حجم الصادرات والحصة من السوق العالمية للفترة 2000-2015	16-5
275	تطور رقم أعمال سوناطراك للفترة 2000-2015	17-5
277	تطور أرباح سوناطراك للفترة 2000-2015	18-5
278	تطور معدل الربحية لسوناطراك للفترة 2000-2015	19-5
279	قيمة الإستثمارات السنوية لسوناطراك 2000-2015	20-5
259	تطور التكلفة المتوسطة لدى سوناطراك للفترة 2000-2015	21-5
261	تطور عدد الموظفين بمجمع سوناطراك خلال الفترة 1994-2006	22-5
285	تطور توزيع العمال الدائمين حسب التخصص لدى سوناطراك للفترة 2010-2015	23-5

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	نموذج "Scherer" للعلاقة (هيكل - سلوك - أداء) في الصناعة	1-1
08	العلاقات المختلفة بين الهيكل و السلوك و الأداء في الصناعة	2-1
10	خريطة الصناعة وفق بعدي التكامل العمودي و التخصص	3-1
12	هياكل المنافسة الخمس	4-1
17	علاقة عوائق الدخول والخروج بالربحية في الصناعة	5-1
19	نموذج بورتر للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة	6-1
27	الطاقة الإنتاجية الفائضة كمعائق دخول	7-1
29	سلسلة القيمة للمؤسسة.	8-1
31	نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية	9-1
42	إستراتيجية النمو الداخلي لـ Ansoff	10-1
46	الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة	11-1
50	أنواع إستراتيجيات الأعمال	12-1
51	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	13-1
57	إستراتيجية التكامل العمودي	1-2
78	مخطط يوضح هيكل تكاليف الصفاة	2-2
82	المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل	3-2
93	التكامل العمودي ودورة الحياة لستجر	4-2
98	الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة و هدف تعظيم الربح	5-2
100	موضع النمو من دورة حياة المؤسسة	6-2
102	مراحل النمو المتواصل للمؤسسة	7-2
106	النمو من خلال التكامل العمودي	8-2
108	علاقة أداء المؤسسة بدرجة التكامل العمودي	9-2
113	توازن الأسعار الداخلية للتبادل في السوق	10-2
114	تكلفة الطاقة الإنتاجية للتكامل	11-2
126	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-3

129	نموذج تحسين الأداء	2-3
139	مستويات تقييم الأداء	3-3
147	خطوات الرقابة على الأداء الاستراتيجي	4-3
152	هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية	5-3
184	تطور عدد العقود المبرمة بين سوناطراك و شركات أجنبية في نشاط البحث والتنقيب	1-4
188	تطور عقود الشراكة لسوناطراك في الفترة 1987-2005	2-4
190	التسلسل الزمني للتكامل العمودي لمجمع سوناطراك	3-4
192	نموذج توضيحي لاتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية	4-4
193	سلسلة القيمة في الصناعة النفطية	5-4
195	نظام سلسلة القيمة لسوناطراك	6-4
196	سلسلة القيمة لسوناطراك	7-4
199	قوى المنافسة الخمس لمجمع سوناطراك	8-4
205	وضعية المجال المنجمي للمحروقات في سنة 2013	9-4
207	تطور المسح الزلزالي ذو الابعاد الثلاثة لسوناطراك للفترة 2000-2008	10-4
208	تطور عدد آلات الحفر لدى المؤسسة الوطنية للحفر التابعة لمجمع سوناطراك	11-4
209	تطور نشاط التنقيب لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2000-2008	12-4
211	كثافة التنقيب في العالم حسب المنطقة لسنة 2014	13-4
212	تطور حقول النفط لسوناطراك	14-4
213	معدلات استثمارات سوناطراك في مجال الاستكشاف و تطوير الحقول 1985-2010	15-4
214	حجم الاستثمارات المنجزة لسوناطراك في نشاط البحث	16-4
215	معدل أعمال الحفر الاستكشافية للفترة 1962-2010	17-4
216	حجم الاستثمارات المنجزة لسوناطراك في نشاط تطوير الآبار 2000-2008	18-4
223	تطور جهود مجمع سوناطراك في نشاط تكرير النفط 1962-2010	19-4
227	توزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية لسنة 2013	20-4
230	شكل توضيحي لمدى تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية	21-4
235	تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1966-2010	1-5
238	معادلة الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين عدد الحفارات و تطور عدد الآبار المحفورة	2-5
239	تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح لمؤسسة سوناطراك للفترة 1962-2010	3-5
240	تطور حصة سوناطراك لوحدها من الاكتشافات للفترة 2000-2015	4-5

242	العلاقة الخطية بين عدد الحفارات لدى سوناطراك و عدد الاكتشافات المحققة	5-5
243	شكل الانتشار في العلاقة الخطية بين عدد الحفارات لدى سوناطراك وعدد الاكتشافات المحققة	6-5
244	تطور احتياطي النفط الخام للفترة 1986-2014	7-5
246	تطور احتياطي الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1986-2014	8-5
248	تطور إنتاج مؤسسة سوناطراك من المحروقات الأولية للفترة 1962-2010	9-5
231	تطور هيكل إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر للفترة 2000-2015	10-5
251	تطور هيكل إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1995-2006	11-5
252	تطور هيكل إنتاج المكثفات بالجزائر للفترة 1996-2005	12-5
252	تطور هيكل إنتاج غاز البترول المميع بالجزائر للفترة 1995-2006	13-5
253	تطور هيكل إنتاج الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1995-2006	14-5
255	تطور نسبة الغاز الطبيعي غير المسوق لسوناطراك للفترة 1980-2014	15-5
262	تطور إنتاج المنتجات المكررة لسوناطراك للفترة 1964-2010	16-5
265	توزيع انتاج البتروكيمياويات حسب المنتج لسنة 2013	17-5
267	متوسط مؤشر تعقيد مصافي سوناطراك مقارنة ببعض الدول العربية	18-5
278	فوائد التكامل العمودي بين مصافي تكرير النفط و منشآت البتروكيمياويات	19-5
271	توزيع حجم مبيعات المنتجات النفطية في السوق الوطنية سنة 2013	20-5
273	تطور توزيع حجم صادرات سوناطراك من المنتجات النفطية للفترة 1971-2010	21-5
279	تطور ربحية منشأة سوناطراك للفترة 2000-2015	22-5
280	مقارنة بين قيمة الإستثمارات السنوية وتطور أرباح سوناطراك في الصناعة النفطية	23-5
282	تطور الكفاءة الإنتاجية لسوناطراك للفترة 2000-2015	24-5
283	تطور القوة العاملة لدى سوناطراك للفترة 1971-2010	25-5

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ملحق رقم
173	الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	01
174	فروع مجمع سوناطراك	02
175	توزيع اكتشافات سوناطراك حسب الحوض لسنة 2013	03
177-176	معاملات التحويل التقريبية في الصناعة النفطية	04
178	شبكة أنابيب نقل المحروقات في الجزائر نهاية 2006	05

# مقدمة عامة

## 1. مدخل للموضوع:

إن ما يميز البيئة الصناعية اليوم، هو التغيرات والتقلبات المستمرة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في ظل ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير استراتيجيات عملها، لتتمكن من تقديم خدمات متميزة بطرق متطورة تساعد على تقليل التكلفة وخفض نسبة الهدر في الموارد والطاقات.

وفي ظل هذه البيئة، تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من الخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، إذ تشكل هذه الخيارات بدائل إستراتيجية متاحة أمام المؤسسة للاختيار بينها من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت تشكل إما فرصة أو تهديدا لها. بالتالي أصبح لزاما على هاته المؤسسات اختيار البديل الأفضل و المناسب لها، بحيث يتلاءم مع بيئتها الداخلية و يعزز من تكيفها مع بيئتها الخارجية مما يسمح لها بتحقيق أهدافها.

وعليه أصبحت المؤسسة اليوم في موقف يحتم عليها العمل على اكتساب ميزة تنافسية ، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى الطويل من خلال النمو والتوسع في الصناعة التي تنشط فيها، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين خيارات النمو والتوسع، الاستقرار، والانكماش.

لذلك يعد اختيار و وضع الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات إحدى أكثر عمليات الإدارة الإستراتيجية تعقيدا، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في الصناعة، فنجد أن الإستراتيجية التنافسية هي التي تحدد لنا مستقبل المكانة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المستهدفة من جهة، كما تعمل على تحقيق تكيف موارد المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

من هنا تظهر العلاقة التي تربط سلوك المؤسسة التنافسي والمتمثل في الخيار الاستراتيجي للتنافس بالأداء الذي تحققه من وراء هذا السلوك، حيث يُركز المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات الموجودة بين هيكل الصناعة وسلوكات مؤسسات الأعمال وأثرها على أداء المؤسسة في الصناعة. حيث اعتمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية والشركات الرائدة، إستراتيجيات مختلفة كآلية للنمو والتوسع الخارجي، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز أدائها التنافسي، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الإستراتيجيات بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد.

و تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات عامة و البترولية خاصة لتحقيق النمو والتوسع، إذ يعتبر التكامل العمودي توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة التي تنشط فيها، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجيات النمو والتوسع. حيث أصبحت هذه الأخيرة اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى البقاء والاستمرار ومواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب الصناعات المختلفة.

ومن بين الصناعات الأكثر استقطابا لهذه الإستراتيجية نجد الصناعة النفطية، حيث تعتبر من الصناعات المتكاملة عموديا، لأن هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسات النفطية بالسيطرة على جميع حلقات العملية الإنتاجية من المنبع إلى المصب، بالتالي أصبحت هاته الإستراتيجية أحد مميزات هذه الصناعة. حيث تميز القرن العشرون، وخاصة خلال نصفه الثاني، بكونه عصر المحروقات من النفط والغاز الطبيعي، فهما مصدران أساسيان للطاقة والحركة والتصنيع، وإذا كان قطاع المحروقات من القطاعات الإستراتيجية العالمية فإنه لا يخلو من التعقيد أحيانا، وتتطلب معالجة قضاياها الكثير من الخبرة والتجربة. ولم يعد النفط والغاز المصدر الرئيسي للطاقة ولا طليعة مصادر الطاقة المستهلكة في العالم لقيام الحياة الصناعية والاقتصادية الحديثة فحسب، ولا مادة أولية أساسية في الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية فقط، بل مصدرا لآلاف المشتقات التي تشكل عمادا لأغلبية الصناعات والمهن الأساسية في العالم.

و في الجزائر، تعتبر الصناعة النفطية محتكرة من قبل شركة سوناطراك، حيث يظهر التكامل العمودي لسوناطراك من خلال امتداد نشاطاتها و وجودها القوي في كل مجال سواء الخلفي منه أو الأمامي من خلال مؤسساتها التابعة. حيث تعمل مؤسسة سوناطراك منذ سنوات على توسيع نشاطها الخلفي في الصناعة النفطية من خلال الاستثمار في وسائل البحث والتنقيب عن المحروقات. وهذا من أجل تحسين أدائها الخلفي في القطاع في ظل الانهيار المتسارع لأسعار النفط في السوق الدولية و ما يرافقه من تراجع في الإيرادات. كما تعمل على توسيع نشاطها الأمامي في الصناعة النفطية من خلال الاستثمار في قطاع التكرير عبر إنشاء مصافي تكرير جديدة و تحسين طاقات التكرير للمصافي الموجودة لديها من أجل تحسين أدائها في النشاط الأمامي.

## 2. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق، فإن جوهر هذا الموضوع يتمثل في محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

﴿ فيما تتمثل طبيعة العلاقة التي تربط بين إستراتيجية التكامل العمودي كخيار لنمو

مؤسسة سوناطراك و الأداء الذي تحققه في الصناعة النفطية؟

### - الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية السابقة، لابد من تحليل مختلف جوانب الموضوع من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات للتنافس في الصناعة، و فيما تتمثل محددات اختيار هاته الاستراتيجيات؟
- ما دوافع و مبررات تبني المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة ؟ و ما أهم النظريات الاقتصادية المفسرة لها؟
- كيف تساهم إستراتيجية التكامل العمودي في نمو المؤسسة؟
- كيف يمكن قياس أداء المؤسسات في الصناعة؟ وما هي مؤشراتته؟
- ما هي أوجه التكامل العمودي الخلفي و الأمامي لمؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية؟
- هل لإستراتيجية التكامل العمودي لسوناطراك دور في تحسين أداء المؤسسة في الصناعة؟
- هل لمستوى الأداء الذي تحققه سوناطراك في القطاع تأثير على تبني المؤسسة لخيار إستراتيجية التكامل العمودي؟

### 3. فرضيات البحث:

بغية التوصل لإجابة وافية عن الإشكالية الرئيسية المطروحة سابقا، و لتوجيه البحث نحو مسار يجيب عن مختلف الأسئلة الفرعية السابقة، وضعنا إجابات مؤقتة و محتملة للإشكالية و ذلك في شكل فرضيات تمت صياغتها على النحو التالي:

#### ✓ الفرضية الأولى:

تعتمد سوناطراك على إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي و الأمامي في توسيع نشاطها في الصناعة النفطية بجهودها الخاصة.

#### ✓ الفرضية الثانية:

وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي و تحسن أداء مؤسسة سوناطراك في النشاط الخلفي للصناعة النفطية.

#### ✓ الفرضية الثالثة:

وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي و تحسن أداء مؤسسة سوناطراك في النشاط الأمامي للصناعة النفطية.

#### ✓ الفرضية الرابعة:

يؤثر مستوى الأداء الذي تحققه سوناطراك على مواصلة تبني المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة.

#### **4. أهمية الموضوع:**

تكمن أهمية الموضوع في أهمية قطاع المحروقات و مكانته في الاقتصاد الجزائري، كون هذا الأخير يعتمد بنسبة كبيرة على إيرادات هذا القطاع الحساس، كما أن هاته الإيرادات تعتمد بشكل كبير على مستوى أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة. و لتحقيق أداء تنافسي و قوي على المؤسسة اختيار إستراتيجيتها بدقة تسمح لها بتدنية التكاليف و تعظيم الإيرادات، من هنا جاءت هاته الدراسة لإلقاء الضوء على العلاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي الذي تطبقة سوناطراك في القطاع و أدائها في الصناعة النفطية.

وارتابنا اختيار هذا الموضوع لسببين رئيسيين، أولاً لأن مؤسسة سوناطراك تبحث الآن في ظل الانهيار المتسارع لأسعار النفط في السوق الدولية على تحسين أدائها، و ثانياً لأن قطاع المحروقات يحتل مكانة خاصة في الاقتصاد الجزائري وتتوقف عليه تقريبا عملية التنمية.

#### **5. أهداف الموضوع:**

نهف من خلال هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم التكامل العمودي كإستراتيجية للمنافسة في الصناعة، وذلك عن طريق مؤسسة سوناطراك؛

- معرفة أهم مبررات و حجج تبني إستراتيجية التكامل العمودي من قبل المؤسسات.

- تحديد العلاقة بين التكامل العمودي بأشكاله المختلفة و أداء مؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية.

- إبراز أهم انجازات و استثمارات مجمع سوناطراك في قطاع المحروقات، خصوصا في ضوء التطورات الدولية الحالية في القطاع.

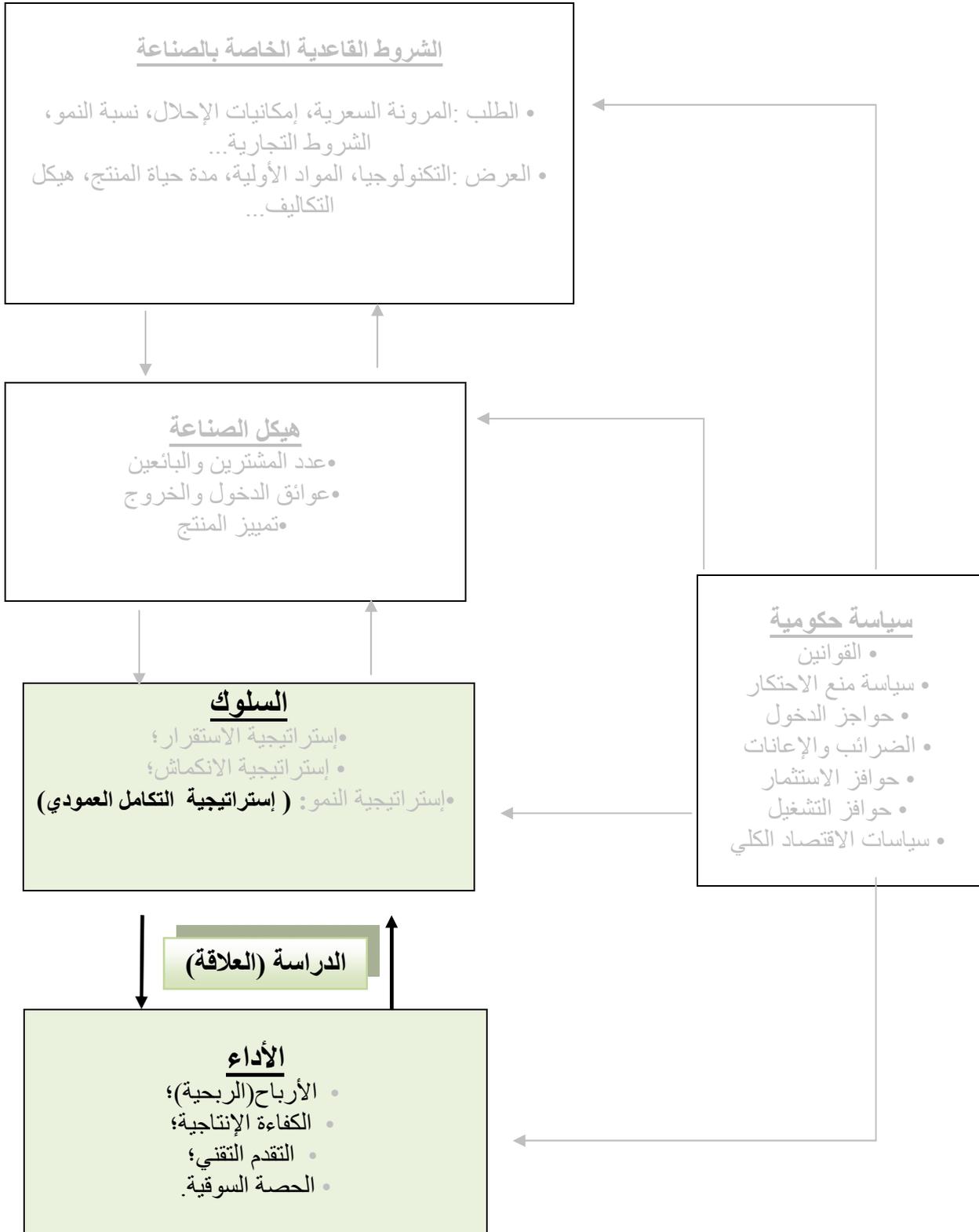
- الوقوف على المعطيات المستجدة والإحصائيات الحديثة لمجمع سوناطراك للمحروقات.

- إبراز توجهات السياسات الصناعية الجزائرية في قطاع المحروقات، و خصوصا في ظل التحولات الدولية في الصناعة النفطية.

- الوقوف على واقع تطور أداء مجمع سوناطراك في القطاع.

- إبراز أهم التحديات التي تواجه قطاع المحروقات الجزائري في المستقبل.

6. المخطط الإجرائي للموضوع: نظرا لكون الموضوع متعلق بعلم اقتصاديات الصناعة، و التي تختص بدراسة الثلاث المعروف بـ (SCP)، سيتم دراسة إشكالية الموضوع وفق المخطط التالي:  
- المخطط الإجرائي للدراسة -



ويتبين من المخطط الإجرائي للموضوع، أن الدراسة ستكون حول العلاقة التي تربط المتغيرين

الرئيسيين كما يلي:

- تشمل الدراسة متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل (إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، بالإضافة إلى المتغيرات التعريفية ، وأن كل متغير يشمل مجموعة من الأبعاد، حيث يتكون المتغير المستقل من بعدين، هما (التكامل الخلفي، التكامل الأمامي)، في حين أن المتغير التابع هو الآخر يتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية (الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التقدم التقني، و الحصة السوقية).

- إن حركة المخطط تفترض وجود علاقة تأثير مباشرة بين كل من إستراتيجية التكامل العمودي كخيار للنمو ضمن السلوكيات التي تنتهجها المؤسسات في الصناعة من جهة، و من جهة أخرى الأداء الذي تحققه المؤسسة في هاته الصناعة.

- كما يفترض المخطط وجود علاقة في الاتجاه المعاكس لتأثير متغير الأداء الذي تحققه المؤسسة في الصناعة و متغير السلوك الذي تنتجه هذه المؤسسة و المتمثل في إستراتيجية النمو عن طريق التكامل العمودي.

وبالتالي نحصل من جراء علاقات التأثير المتبادلة على علاقة التأثير الكلية لمتغير التكامل العمودي و متغير الأداء ، وذلك ما تشير إليه الأسهم في النموذج.

## 7. منهجية الموضوع:

مسايرة لطبيعة الموضوع و الإجابة على الإشكالية الرئيسية ، تطلبت الدراسة اعتمادنا على العديد من المناهج، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف مختلف النظريات المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسات و وصف المفاهيم المستعرضة في الجانب النظري. كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل و دراسة العلاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي و أداء المؤسسات في الصناعة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي عند التطرق إلى التطور التاريخي لمجمع سوناطراك في الصناعة النفطية وتتبع تاريخ المحروقات ومختلف المراحل التي عرفها قطاع المحروقات الجزائري و تطوره. بينما اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل الإحصائيات المتعلقة بأنشطة مجمع سوناطراك سواء في النشاط الخلفي أو الأمامي في القطاع . كما تم استعمال المنهج الإحصائي لدراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك و أدائها في القطاع من خلال

الاعتماد على البرنامج الإحصائي " Eviews " .

## 8. حدود الموضوع:

قصد الإجابة عن إشكالية الموضوع و التوصل إلى نتائج أكثر دقة، تم حصر حدود الدراسة ضمن المفاهيم النظرية المعتمدة و الإطار المكاني و الزماني. وذلك على النحو التالي:

### - الحدود المتعلقة بالمفاهيم:

لقد تناول الموضوع الإشكالية من منظور الاقتصاد الصناعي، حيث يركز التحليل فيه على منهج هيكل - سلوك - أداء أو ما يعرف ب S-C-P. و قد تناولت هاته الدراسة العلاقة (السلوك - الأداء) في الصناعة، حيث تمثل إستراتيجية التكامل العمودي سلوك المؤسسة التنافسي و علاقته بأداء هاته المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها.

### - الحدود المكانية:

لقد أوجب موضوع هذه الدراسة، أن تمتد حدودها المكانية لتشمل مجمع سوناطراك بجميع فروع و المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بالجزائر و المتمركزة في مختلف الأنشطة الخلفية و الأمامية في القطاع، سواء كانت هاته المؤسسات تابعة لمجمع سوناطراك أو تقيم عقود شراكة معه.

### - الحدود الزمانية:

نظرا لكون الموضوع يتعلق بتطور التكامل العمودي المطبق من طرف مجمع سوناطراك استوجب دراسته ضمن مدة زمنية طويلة نسبيا، حيث تنطلق حدود الدراسة الزمانية من المراحل الأولى للصناعة النفطية في الجزائر، لاسيما منذ إنشاء مؤسسة سوناطراك بعد الاستقلال و تتبع المراحل الزمنية التي طبقت فيها المؤسسة هاته الإستراتيجية، في حين تم أخذ الفترة الزمنية 2000-2015 كمعلم زمني لرسم و دراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك و أدائها في القطاع بوصفها الفترة التي تعتبر فيها المؤسسة متكاملة عموديا في الصناعة و كذلك الأقرب للواقع الحالي لتفسير نتائج هاته العلاقة.

## 9. صعوبات الموضوع:

كميزة عامة، تتطوي الدراسات العلمية والاقتصادية لموضوع المحروقات على العديد من الصعوبات، والمتأنية أساسا من حالة اللايقين المرتبطة بالمحروقات من جهة، ولموقعها البالغ الأهمية والحساسية من جهة أخرى، ولم تشذ هذه الدراسة عن هذا الحال، إذ لاقت جملة من الصعوبات، والتي تترجمت في:

- صعوبة الحصول على المراجع التي تتناول قضايا و مواضيع الاقتصاد الصناعي بصفة عامة واقتصاديات الصناعة النفطية بصفة خاصة؛
- اختلاف المصطلحات والرموز المستعملة في الصناعة النفطية وتعدد اللغات، وكذا اختلاف وحدات القياس المستخدمة و معاملات تحويلها بين مختلف الجهات والهيئات المختصة والدول المعنية. و محاولة للتغلب على هاته الصعوبات، كانت معطيات هذه الدراسة موحدة المصدر في أغلبها، و التي اعتمدت اعتمادا شبه كلي على إحصائيات الشركة الوطنية سوناطراك

كمصدر للإحصائيات، وفي بعض الأحيان على إحصائيات هيئات عالمية كمنظمتي الدول المصدرة للبترول (Opec) و منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (Oapec) .

### **10. أسباب اختيار الموضوع:**

- يعتبر كل من التكامل العمودي و الأداء من أهم المواضيع الاقتصادية المعاصرة ، لكن هناك عدة دوافع وأسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي تتمثل في :
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص والمتمثل في الاقتصاد الصناعي .
- حداثة الموضوع باللغة العربية و عدم تناوله من طرف الباحثين الاقتصاديين العرب، خاصة فيما تعلق بخيار التكامل العمودي كإستراتيجية تنافسية تملحها الظروف الحالية للأسواق العالمية والتي تتميز بعدم الاستقرار.
- الرغبة في استكمال دراسات سابقة اقتصرت على تحليل واقع أداء مؤسسة سوناطراك في ظل الشراكة الأجنبية ، بالتالي سنبرز خيار التكامل العمودي للمؤسسة كبديل للشراكة الأجنبية في القطاع.
- محاولة جمع مادة علمية حول الموضوع، وإبراز خيار التكامل العمودي كإستراتيجية يمكن أن تتبناها مؤسسات الدولة الكبرى.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة باقتصاديات الطاقة عامة والمحروقات خاصة.

### **11. الدراسات السابقة للموضوع :**

بعد البحث المكتبي الذي أجريناه على عدد كبير من الأبحاث و الرسائل، توصلنا إلى قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالشكل الذي نود دراسته، خاصة فيما تعلق بتناول التكامل العمودي كإستراتيجية للمؤسسات و علاقته بمستوى الأداء. لكن هناك بعض الدراسات التي لها علاقة ببعض جوانب موضوع بحثنا، نذكر من أهم هذه الدراسات:

- دراسة لـ " Ivan Dufeu " ، 2008، مقالة في مجلة: « *Finance Contrôle Stratégie* » الصادرة بالعدد: " *volume 11, n° 1, mars, 2008, p: 131 – 154* " ، بعنوان:

#### **"Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises"**

وتناولت الدراسة خيار المفاضلة بين إستراتيجيتي التكامل و التفكك ( الاستعانة بأطراف خارجية) لانجاز مهام معينة في الشركة. وذلك على أساس الخيار بين التكامل أو التفكك العمودي و المفاضلة بين اقتصاديات تقسيم العمل وتكاليف تشغيل السوق (تكاليف المعاملات).

و اعتمدت الدراسة التطبيقية على تحليل البيانات الإحصائية حول القرارات الإستراتيجية لـ 200 شركة من الشركات الفرنسية الكبيرة المختصة في المجال الصناعي. و توصلت الدراسة إلى أن قرار إستراتيجية التكامل العمودي مرتبط بدورة حياة الصناعة، وكذلك بالمستوى التكنولوجي و مستوى تكاليف المعاملات بين الشركات.

- دراسة لـ " Fiona Röder "، 2007، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة " St. Gallen " بألمانيا، بعنوان: «*Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*»

تناولت هذه الدراسة مخاطر وفوائد إستراتيجية التكامل الراسي على شركات وسائط الإعلام الدولية، وتقييم أثرها على أداء هاته الشركات. حيث ألقنت الضوء على استراتيجيات اكبر ستة شركات وسائط إعلام عالمية، خصوصا استراتيجيات التكامل الراسي. و توصلت هذه الدراسة إلى أن المنافع والأخطار الإستراتيجية للتكامل العمودي في التكتلات الإعلامية الدولية تؤثر على أداء هذه المنشآت المتكثلة.

- دراسة لـ " Jean-Thomas Bernard "، 1977، مقالة في مجلة " *L'Actualité économique* "، بالعدد « *L'intégration verticale dans l'industrie minière* »، بعنوان: "vol. 53, n° 4, 1977, p. 648-665"

تناولت هذه الدراسة إبراز الفوائد الإستراتيجية للتكامل العمودي في الصناعة التعدينية كونها صناعة تحتاج من المؤسسة الربط بين سلسلة الإنتاج للحصول على وفورات الحجم المطلوبة للإنتاج بتكلفة اقل. و توصلت هذه الدراسة إلى انه و على الرغم من أن إستراتيجية التكامل العمودي يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتقليل المخاطر الكامنة في الصناعة التعدينية، إلا أن حجم بعض المنشآت التعدينية، ووفورات الحجم المتاحة على مستوى نشاط التحويل، ووجود الشركات المتعددة الجنسيات، كلها تهيئ بيئة مواتية لهذا النمط من الإنتاج لكي تستخدم في الإعداد أو ترسيخ للموقف الاحتكاري للسوق.

- دراسة لـ " باسم مكحول و نصر عطيانى"، 2004، مقالة في "مجلة العلوم الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)"، المجلد 12، العدد الثاني، تحت بعنوان: " التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية".

تناولت هذه الدراسة قياس درجة التكامل العمودي في الصناعات التحويلية الفلسطينية، و تقدير تأثير التكامل العمودي على أداء المنشآت الصناعية التحويلية.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن التكامل العمودي يؤثر ايجابيا على أداء المنشآت الصناعية، ويزداد تأثيره على المنشآت الصغيرة مقارنة بالكبيرة، وتشير النتائج إلى أهمية استخدام التكامل العمودي من قبل القطاع الخاص كإستراتيجية لتحسين أداء المنشآت الصناعية لمواجهة الضغوط التنافسية.

## 12. خطة الدراسة:

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

## - الفصل الأول:

خصص هذا الفصل والذي جاء بعنوان: " سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة" للجزء النظري المتعلق بتحليل سلوك المؤسسات في الصناعة و البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنافسة فيها، حيث تناول في مبحثه الأول مدخل لتحليل المنافسة على مستوى الصناعة، مروراً بالتعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومن ثم الوقوف على مناهج التحليل فيه، وصولاً إلى تحديد مختلف القوى المحركة للمنافسة في الصناعة. أما المبحث الثاني فقد تناول الأسس النظرية للسلوكيات التنافسية للمؤسسات في الصناعة، من خلال تحديد مفاهيم كل من السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة و كذا الإستراتيجية التنافسية و العوامل المحددة لها. وفي المبحث الثالث تناولت الدراسة البدائل الإستراتيجية الأساسية للمنافسة في الصناعة، حيث تم التطرق إلى مختلف البدائل الإستراتيجية الأساسية المتاحة أمام المؤسسات و المتمثلة في كل من استراتيجيات الانكماش، البقاء، و النمو.

## - الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني و الذي جاء بعنوان: " إستراتيجية التكامل العمودي و خيار نمو المؤسسة في الصناعة " الخلفية النظرية لإستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة في الصناعة بمختلف جوانبها، بدءاً بالتأصيل النظري لمفهوم التكامل العمودي من خلال تحديد التصنيفات المختلفة للتكامل و الدوافع و المبررات التي تدفع بالمؤسسات لتبني خيار التكامل العمودي وصولاً إلى أدوات و طرق قياس التكامل العمودي للمؤسسات في الصناعة، أما المبحث الثاني فتناول بالتفصيل النظريات و المقاربات الاقتصادية المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي بدءاً من مقارنة العقود غير التامة و الممثلة في نظرية تكلفة الصفقات و نظرية الوكالة و العقود مروراً بمقاربة كوز و مقاربة ويليامسون و كذا نظرية إخفاق السوق و نظرية دورة الحياة . بينما حُصص المبحث الثالث للتطرق إلى التكامل العمودي كاستراتيجية لنمو المؤسسة و منافع وتكاليف هاته الإستراتيجية على المؤسسات.

## - الفصل الثالث:

حُصص هذا الفصل لمتغير الأداء، حيث جاء تحت عنوان: " الأسس النظرية لأداء المؤسسات في الصناعة" وتناول في مبحثه الأول التأصيل النظري لمفهوم الأداء من وجهة نظر الاقتصاد الصناعي، أما المبحث الثاني فقد تناول علاقة الأداء بالمتغيرات الأخرى لنموذج -scp- من هيكل وسلوك وسياسات صناعية و كذا طرق تقييم أداء المؤسسات في الصناعة وصولاً إلى أدوات الرقابة الإستراتيجية. ، ليكون بالإمكان بعدها في المبحث الثالث تحديد مؤشرات قياس الأداء و أهميتها و العوامل المؤثرة فيها.

## - الفصل الرابع:

هذا الفصل هو بداية للعمل التطبيقي على مجمع سوناطراك و الذي جاء بعنوان: " التكامل العمودي كخيار إستراتيجي لمؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية". واحتوى هذا الفصل في مبحثه الأول على مكونات هيكل قطاع المحروقات في الجزائر وإستراتيجية هيمنة مجمع سوناطراك على القطاع، إذ تم

التطرق في هذا الجزء إلى مدى هيمنة مجمع سوناطراك عليه، و التطرق إلى مختلف المراحل التي مر بها القطاع بدءا بالاحتكار التام وصولا إلى مرحلة الانفتاح على الشراكة الأجنبية و إبراز درجة انفتاح القطاع. أما المبحث الثاني فقد تناول تطور تكامل مجمع سوناطراك في النشاط الخلفي، إذ تناول بالإحصائيات المفصلة تطور الأنشطة الخلفية لمؤسسة سوناطراك في نشاط المنبع و الاستثمارات المحققة قصد زيادة تكامل المؤسسة في هذا النشاط. أما المبحث الثالث فكان لدراسة واقع تطور التكامل الأمامي لمجمع سوناطراك في نشاط المصب و الاستثمارات المحققة قصد زيادة التكامل الأمامي للمؤسسة في هذا النشاط.

#### - الفصل الخامس:

في هذا الفصل الذي جاء بعنوان: " علاقة إستراتيجية التكامل العمودي بأداء مجمع سوناطراك". حيث تم تناول طبيعة العلاقة التي تربط بين إستراتيجية التكامل العمودي لمجمع سوناطراك بمختلف مؤسساته و الأداء المحقق في القطاع، إذ تناول المبحث الأول واقع أداء مؤسسة سوناطراك في نشاط المنبع في ظل التكامل العمودي الخلفي المطبق من طرف المؤسسة عبر فروعها، من خلال تحليل الإحصائيات المختلفة عن أداء المؤسسة في نشاط الاستكشاف و البحث و التنقيب وتأثير ذلك على الاكتشافات . و تناول المبحث الثاني أداء المجمع في النشاط الأمامي بعد تكامل أنشطة المؤسسة مع نشاط التكرير وإنتاج سوائل الغاز. من خلال تتبع تطور الإحصائيات المسجلة في أداء المؤسسة في نشاط التكرير والتوزيع. ليتم في المبحث الثالث التطرق إلى مؤشرات أداء المؤسسة في ظل التكامل العمودي المطبق في القطاع و علاقة هاته المؤشرات بإستراتيجية التكامل العمودي.

# الفصل الأول:

سلوك المؤسسة والخيارات

الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة

## تمهيد الفصل:

من البديهي، أن تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم ضغوطا بيئية وتنافسية متزايدة، تخلق لها مشكلات جوهرية تهدد مكانتها وبقائها في الصناعة. مما يدفع بمؤسسات اليوم نحو انتهاج سلوكيات تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى دائما إلى تبني خيارات إستراتيجية فعالة، تهدف من وراءها بناء قدرات تنافسية وتحقيق مزايا تنافسية في الصناعة التي تنشط فيها، من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها بما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

وحتى تلك المؤسسات التي تعتبر ناجحة اليوم، وبعدما حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في تبني سلوك تضمن من خلال استدامة ذلك النجاح، بالتالي اختيار الاستراتيجيات التنافسية الملائمة التي يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المتميز والعمل على استمراره في المدى الطويل.

وعليه فأى مؤسسة اقتصادية تنشط في صناعة ما، قد تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات للمنافسة في سوقها، يتوجب عليها من خلال تحليلها لقوى السوق وخاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية تتناسب ووضعتها وظروفها من أجل تحقيق أهدافها.

حيث سنتناول في هذا الفصل دراسة سلوك المؤسسات الاقتصادية والخيارات الإستراتيجية الملائمة للمنافسة في الصناعة.

و سنتناول هذا الفصل من خلال المباحث الرئيسية هي:

- ❖ المبحث الأول: تحليل المنافسة في الصناعة
- ❖ المبحث الثاني: سلوك المؤسسات للمنافسة في الصناعة
- ❖ المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة

## المبحث الأول: تحليل المنافسة في الصناعة

بغرض فهم أسلوب التحليل الاقتصادي المعتمد في هذا العمل، لابد من التطرق إلى منهجية التحليل التي سنستخدم عليها، وذلك وفق منهج الاقتصاد الصناعي المعروف بـ: هيكل - سلوك - أداء، وتبيان كيفية التحليل الهيكلي للصناعة والقوى المحركة للمنافسة فيها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: التحليل وفق نموذج: هيكل - سلوك - أداء (S-C-P)\*

### أولاً. مدخل لعلم اقتصاديات الصناعة

لقد عرف "بامخرمة" علم اقتصاديات 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".<sup>1</sup> والمقصود بكلمة الصناعة في الاقتصاد 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".<sup>2</sup> كما يعطي "بورتر" التعريف العملي للصناعة بأنها: "مجموعة الشركات التي تصنع منتجات متقاربة يستبدل بعضها ببعض".<sup>3</sup>

ويعود الاهتمام بسلوك وأداء المنشأة الصناعية إلى بداية الثورة الصناعية منذ منتصف القرن التاسع عشر إلا أن ظهور فرع متخصص في الاقتصاد تحت مسمى الاقتصاد الصناعي لم يتجاوز تاريخه خمسون عاماً.<sup>4</sup>

لذلك فإن تعريف الاقتصاد الصناعي بالشكل المفصل صعب جداً، لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديين الصناعيين تعتبر شديدة التنوع، كما يتميز أيضاً بكثرة أدوات التحليل، حيث يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات في ما يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.

فعلى غير العادة في تحليل الاقتصاد الجزئي، فإن الاقتصاد 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

\* S-C-P: Structure- comportement- performance.

<sup>1</sup> احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 1994، ص: 39.

<sup>2</sup> شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص: 131.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, the Free Press Edition, New York, 1980, p: 05.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص: 03.

المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المؤسسات 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.<sup>1</sup>

ويركز 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 الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.Mason) في الثلاثينيات والأربعينيات ومن ثم بواسطة تلميذه باين (J.Bain) في الخمسينيات والستينيات.<sup>2</sup> كما يهتم بدراسة الظروف الهيكلية في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية (الحكومية) المناسبة إزاء ذلك.<sup>3</sup>

وبشكل أكثر تحديدا فإن الاقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل الشركات تدخل وتخرج من السوق، وكيف 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.<sup>4</sup>

### ثانيا: نموذج التحليل: هيكل-سلوك-أداء

يعتبر نموذج (هيكل - سلوك - أداء) أو ما يسمى اختصارا في علم الاقتصاد الصناعي بـ "SCP" الإطار الأساسي لعلم اقتصاديات الصناعة.

وسنوجز فيما يلي مفهوم ومميزات كل عنصر من عناصر هذا النموذج:

#### 1. هيكل الصناعة:

إن تعبير هيكل الصناعة، يشير إلى الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم على أدائها المستقبلي، إن عملية تحليل هيكل الصناعة، تهدف إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص: 17-18.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 19.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>4</sup> Karine Chapelle, *Economie industrielle*, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p. 03.

<sup>5</sup> Jean Pierre Angelie, *Economie Industrielle, élément de méthode*, Alger, 1993, p.65.

ويعبر الاقتصادي "Bain" عن هيكل الصناعة بأنه تلك الخصائص التي تنظم السوق والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل السوق، ويقترح "Bain" أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:<sup>1</sup>

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها.

وقد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المنشآت وأدائها.<sup>2</sup>

## 2. السلوك:

يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.<sup>3</sup>

حيث يعتبر سلوك المؤسسات هو السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل السوق السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها اتجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، تشمل سياسات التسعير وسياسات تحديد كمية الإنتاج، سياسات تنمية الإنتاج أو المبيعات وسياسات البيع.<sup>4</sup>

وبناء على هذا التعريف يعتبر السلوك حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية (درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات) وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني.<sup>5</sup>

فهو يتمثل أيضا في مختلف السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد، فوفقا لنموذج SCP، فإن متغيرات السلوك تشمل المتغيرات التالية:

أ- سياسات التسعير: تعتبر سياسات التسعير إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها، غير أن هناك اختلاف بين سياسات التسعير النظرية وسياسات التسعير في الواقع.

ب- سياسة الدعاية والإعلان: يعتبر كل من الدعاية والإعلان أحد أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها، فالإعلان "يعتبر وسيلة اتصال بال جماهير مدفوعة الأجر تهدف إلى إعلامهم

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص ص: 27-28.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

<sup>3</sup> Godef roy et Dang Nguyen, *Economie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p: 04.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 126.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 127.

بخصائص المنتج أو إغرائهم للإقبال على شرائه، فعموما كل من الدعاية والإعلان، يقدمان معلومات مفيدة للمستهلكين عن خصائص المنتج، نوعيته وكذا أسعاره ومدى توافره، فمن خلالهما يتم تنشيط المبيعات، مما يساعد على التوسع في الإنتاج وتخفيف تكلفته، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض سعر المنتج.

ج- سياسة البحث والتطوير: نظرا لما قد يترتب على الإعلان من زيادة في معدلات ربحية المشروع، فإن هذا يزيد من قدرته على البحث والتطوير ومن ثم التجديد، فالتطور والتجديد المستمران، يمكن المؤسسة من حصولها على مزايا تنافسية تسمح لها من تقييم أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

3.الأداء: من وجهة نظر الاقتصاد الصناعي، يعرف الأداء بأنه درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في انجاز الأهداف المحددة مسبقا، ومن أهم المعايير المستخدمة في تقويم أداء المؤسسة هي الربحية والنمو والإنتاجية والتجديد.<sup>1</sup>

كما يعتبر بأنه المُقيّم للمدى الذي تكون فيه النتائج الاقتصادية لسلوك مؤسسة ما في صناعة ما تقتصر على تحقيق أفضل إضافة ممكنة لتحقيق هذه الأهداف. إن قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية، يعتمد على مجموعة من المؤشرات تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى. والتي عموما تتمثل في مؤشر الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التطور التقني، والحصة السوقية. والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الثالث بأكثر تفصيل.

### ثالثا: العلاقة هيكل-سلوك- أداء

يشير "Sherer" إلى أن الظروف الأساسية للتكاليف والطلب والتقنية تعد الدعامة الرئيسية لنموذج (SCP) فمن البديهي أن تؤثر الشروط الأساسية على هيكل الصناعة.

حيث تساهم الشروط الأساسية في توضيح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات من جهة. ومن جهة أخرى الشروط الأساسية من المحتمل أن تخضع لإستراتيجيات المؤسسات التي تسعى لتعزيز قوة السوق.<sup>2</sup> وتتمثل الشروط الأساسية في جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية، وعوامل العرض وظروف الطلب. وهي تعنى بجميع العوامل المتعلقة بالمنتج، ووضعيته في دورة الحياة، نشوء عملاء نتيجة التغيرات في السعر، وجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج...بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية.<sup>3</sup>

إن نظرية ( الهيكل السلوك الأداء ) تأسست على فكرة أن هيكل الصناعة يقرر السلوك وهذا بدوره يؤثر على أرباح الصناعة، وفي السنوات الحديثة كان هناك بعض رد الفعل على هذا المدخل لأنه لا يسمح لتأثير المنافسة المحتملة على العارضين الحاليين أو المؤسسات القائمة في الصناعة، حيث إنها تتضمن

<sup>1</sup> عبد القادر عطية عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية،الإسكندرية، 1995، ص:153.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelie ,Economie Industrielle: élément de méthode, OPU ,Algérie ,1993 ,p: 48.

<sup>3</sup> Godef Roy et Dang Nguyen, ibid, p:06.

أن السلوك وهو ببساطة دالة في هيكل السوق وهذه الحالة لست كذلك، فالمؤسسات التي تواجه مستويات متشابهة من المنافسة تبدو أنها تعرض سلوكا مختلفا وأداء مختلفا.

وبالنسبة للأداء يفترض "Clarke" أن الأداء يعتمد على سلوك الإداري للمنشآت العاملة في الصناعة، حيث تؤثر الإدارة في عوامل كالتسعير والإعلان، والبحث والتطوير وما إلا ذلك. ومن 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 وعوائق دخول المنافسين الجدد.

ولكن من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الاتجاه الواحد والتي تجري من الهيكل إلى السلوك وإلى 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 اتجاه معاكس أو في الاتجاهين.<sup>1</sup> وعليه لا تسير العلاقة الثلاثية في الاتجاه الواحد، بل قد تسير في الاتجاه المعاكس وهناك أمثلة لعلاقات على ذلك، وقد نجدها تسير في الاتجاهين معا فمثلا هناك ردود فعل للتطورات التقنية الناتجة عن نشاط البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف وقد تؤثر على هيكل السوق في المدى الطويل، وفي المدى القصير تؤثر حملات الإعلان الناجحة على الأنصبة السوقية وعلى التركيز وبذلك لا يؤثر التركيز على كثافة الإعلان فقط بل قد يحدث التأثير العكسي أيضا وقد نجد أن فروق الكفاءة بين المؤسسات قد تؤدي إلى زيادة التركيز وتوحي هذه الإمكانية بوجود سلسلة من التأثيرات من الظروف الأساسية للتكاليف إلى هيكل السوق ثم الأداء وبذلك لا تسير العلاقة السببية في الاتجاه الواحد بل يكون هناك ارتباط بين المتغيرات.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى، فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، وبالتالي على سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، إذ أن المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني، قد تؤدي إلى تدعيم التركيز في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها، وهذا 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.<sup>3</sup>

وهذا ما أهملته الدراسات التجريبية في السابق، إلا أن هناك محاولات أخرى استخدمت أساليب الاقتصاد القياسي الأكثر تقدما لمعرفة الارتباط بين المتغيرات. حيث جاءت أعمال "Scherer" سنة 1970 وتوجت بالنموذج المحدث للـ "SCP" بالشكل (1-1). فاقنصديات الصناعية تركز أكثر على نظرية الاقتصاد الجزئي القياسية: يمكن تحليل أداء السوق من خلال دراسة هيكل الصناعة من خلال تحديد

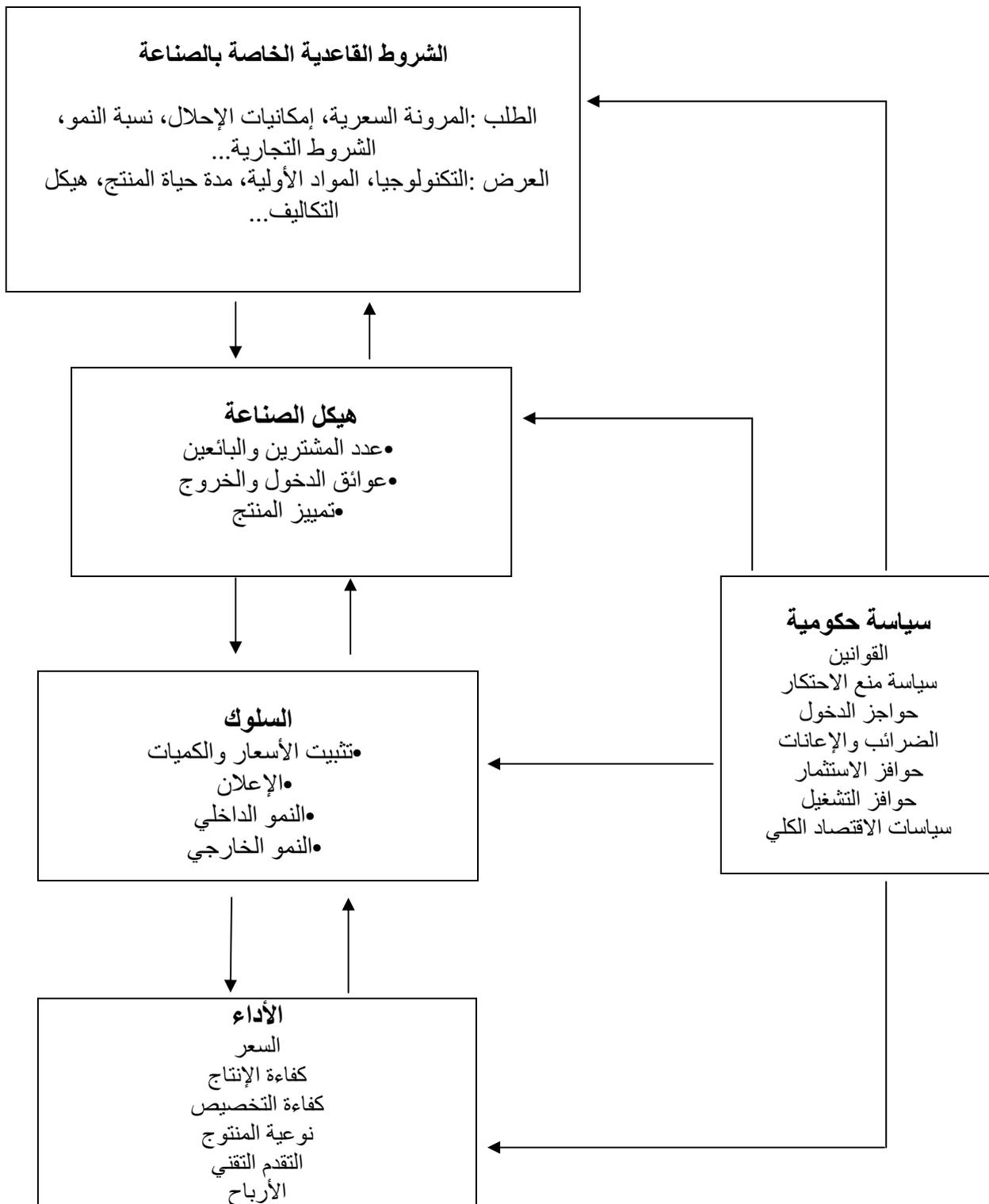
<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 21 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 22 .

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 44.

الانحرافات عن المعايير، بذلك يصبح الاقتصاد الصناعي نهج المعيارى. ويقدم الشكل التالي نموذج "Scherer" 1970 للعلاقة (هيكل - سلوك - أداء) في الصناعة:

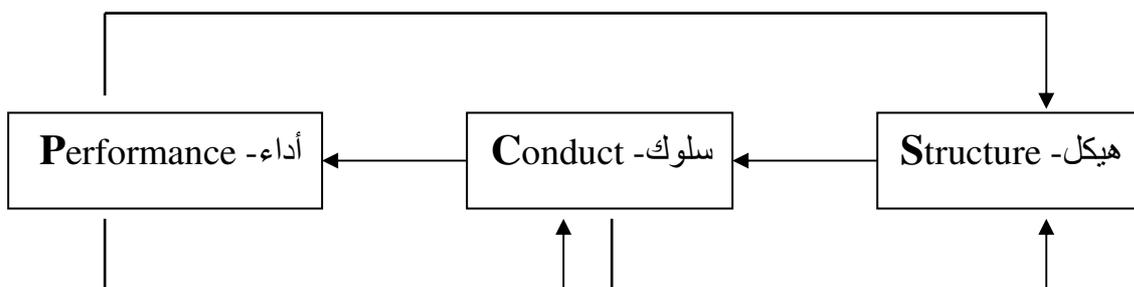
الشكل (1-1): نموذج "Scherer" للعلاقة (هيكل - سلوك - أداء) في الصناعة



**Source:** François Moreau, *Le Paradigme Structure - Comportement - Performance: Applications Dynamiques Industrielles et Stratégies Concurrentielles 2*, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, p: 06.

فمن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج، وكذا حلقات التغذية الراجعة، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال تبني المؤسسة لسلوك ما يتحدد الأداء الذي تحققه في الصناعة، وكذلك في الاتجاه المعاكس فإنه عند مستوى معين من الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكا يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة. مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-2): العلاقات المختلفة بين الهيكل والسلوك والأداء في الصناعة



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

من هنا جاءت هاته الدراسة قصد تحليل العلاقة في الاتجاهين بين سلوك المؤسسة والمتمثل في إستراتيجية التكامل العمودي والأداء الذي تحققه المؤسسة من خلال انتهاجها لهذا السلوك.

### المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للصناعة

من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، عليها إدراك طبيعة الصناعة التي تنشط فيها، وفي هذا الإطار نجد أن الاقتصاد الصناعي يقترح النموذج S-C-P لتحليل المنافسة في الصناعة. ومن خلال (الشكل 1-1) نفق على خمس عناصر أساسية للتحليل الهيكلي للصناعة، وهي:

- شروط الطلب والعرض.
- هيكل الصناعة.
- سلوك المؤسسات.
- الأداء.
- السياسات الحكومية.

### أولاً: تحليل المنافسة في الصناعة

سيكون اهتمامنا موجه في هذا الجزء نحو التركيز على العنصر الثالث في التحليل وهو سلوك المؤسسة في الصناعة، لأنه يمثل العامل الأول والأساسي في تحديد أداء المؤسسة، فالمنافسة يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية الصناعة، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم وأهداف المؤسسة. حيث يتم دراسة تحليل المنافسة في الصناعة من خلال دراسة العناصر التالية:

1- من يوجد في الصناعة: هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة وتحاول الإجابة عنها، بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد المؤسسة في تعريف منافسيها هي:

أ- تحديد المنافسين: من المهم معرفة وتحديد من هم المنافسون الذين يجب تفحصهم وتحليلهم، ومن الواضح انه يجب تفحص كل المنافسين المهمين القائمين، غير انه قد يكون من المهم أيضا تحليل المنافسين المحتملين الذين يمكن أن يظهروا على الساحة.<sup>1</sup>

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل الصناعة، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة."<sup>2</sup>

فإذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمناها على هذا الأساس نقول بأننا رسمنا خريطة الصناعة أو هيكله، وتعتبر خريطة الصناعة أداة تحليلية للتعريف بالمنافسة داخل الصناعة، ولرسم خريطة الصناعة لابد من اختيار بعدين من بين الأبعاد الإستراتيجية والتي تختلف تبعا لخصوصية كل صناعة، ومن بين هذه الأبعاد نذكر: درجة التخصص، أهمية صورة العلامة، اختيار قنوات التوزيع، مستوى الجودة، مستوى التكنولوجيا (الريادة، التقليد،... الخ)، درجة التكامل العمودي، مستوى الخدمات، سياسة الأسعار، العلاقة مع المؤسسات الأخرى، العلاقة مع الحكومة.

فإذا افترضنا وجود صناعة ما تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يتركز على بعدين استراتيجيين أساسيين هما:

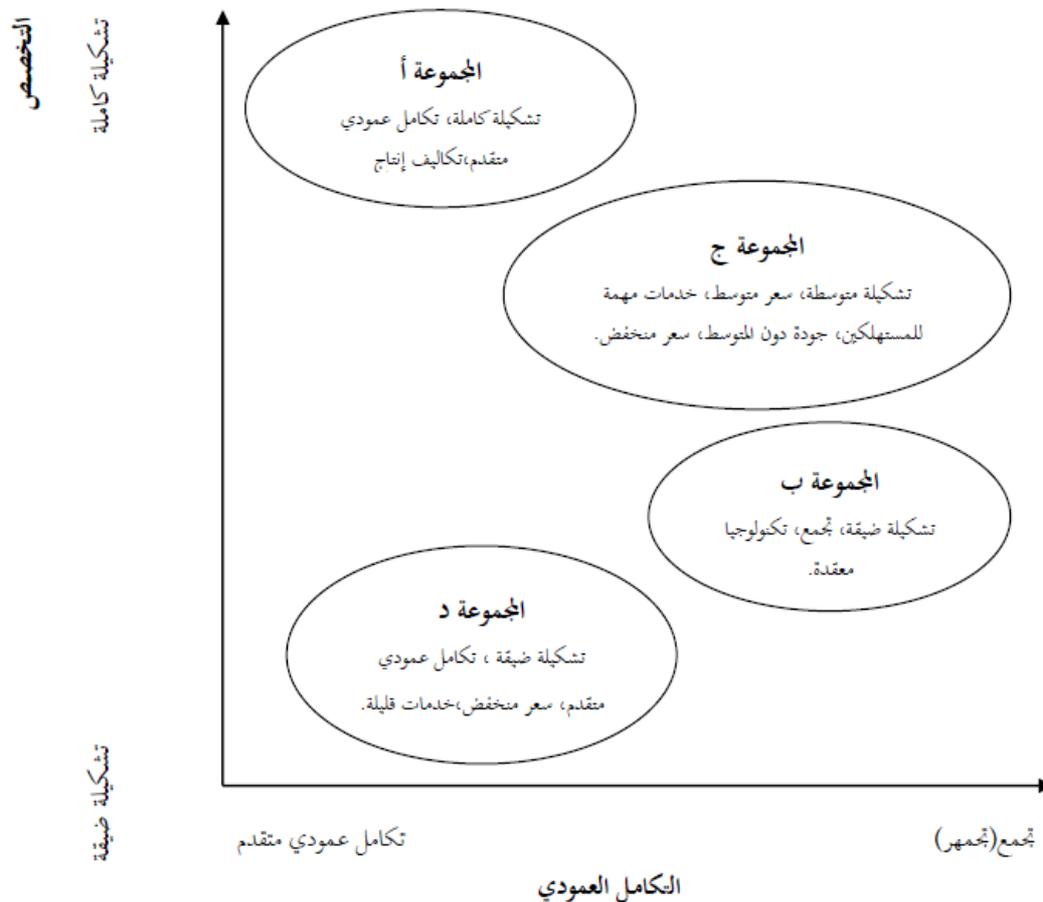
- البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة .

- البعد الأفقي: التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظرا للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.

ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل (1-3) التالي:

<sup>1</sup> Michael E. Porter, "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", op cit, p:49.  
<sup>2</sup> روبرت-بيس-ديفيد-لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص:164.

الشكل (1-3): خريطة الصناعة وفق بعدي التكامل العمودي والتخصص



Source: Michael. P. *Les choix stratégiques et concurrence*, Ed Economica, France, 1982, p:145.

ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية نذكر:<sup>1</sup>

- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية، حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشر لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛
- تعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛
- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية؛
- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في الصناعة؛
- تعريف المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا في النهاية باستنتاج عدد من المشاكل الإستراتيجية.

<sup>1</sup> بن موية أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 117.

ج- **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأرباح يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، فجانبا القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة، حيث يعطي للمؤسسة ميزة التفوق، أما جانبا الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

2- **متابعة البيئة التنافسية:** إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

أ- **جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:** تخضع عملية جمع المعلومات لجهد منظم حتى يتسنى الحصول عليها، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية للحصول على المعلومات التالية:<sup>1</sup>

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛

- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛

- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛

- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدرا بكمية المبيعات.

ب- **كشف وتحليل الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة ومواجهة التهديد.

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص: 32.

## ثانياً: تحليل سلوك المؤسسات في الصناعة

إنّ دراسة سلوك وتصرفات المنافسين في الصناعة الواحدة تحتمّ على كل مُنتجٍ لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس الصناعة الذي يتواجد فيها. هاته الدّراسة تتطلب معرفة كلّ المموّنين والممولّين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا الصناعة أو الخروج منها؛ إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل الصناعة الواحدة:

### 1- عدد الموردين وتميز المنتج:

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

### الشكل رقم (1-4): هياكل المنافسة الخمس.

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

**Source:** Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing management*, 8<sup>e</sup> édition, Public-Union ed, Paris, 1994, P:229.

من خلال هذا الشكل يكون هيكل الصناعة مرتكزا على عنصرين أساسيين وهما: طبيعة المنتج وعدد المنتجين أو البائعين (درجة التركيز)، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالات الآتية:

أ. **المنافسة التامة:** إن المنافسة الكاملة أو التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة.<sup>1</sup> حيث 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، وعدم وجود العوائق القانونية التي يمكن أن تحد من دخول وخروج المنشأة من الصناعة بالإضافة إلى توافر المعلومات الكافية عن السوق والأسعار.<sup>2</sup>

وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب.<sup>3</sup>

ويمكن إيجاز خصائص هذا النوع من المنافسة في:

<sup>1</sup> علي يوسف خليفة، أحمد زويبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص: 229.

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, 4<sup>e</sup> édition, édition internationale, Paris, 1998, P: 337.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 154.

- وجود عدد كبير من المنتجين؛
- تجانس السلعة المنتجة عند جميع المنتجين؛
- توفر المعلومات في السوق لجميع المنتجين؛
- حرية الدخول والخروج من السوق أو الصناعة، وهذا يعني عدم وجود عوائق تحول دون دخول منشآت جديدة للصناعة.

لو تمعنا في الشروط السابقة لوجدنا أنها توسم هيكل الصناعة بانخفاض درجة التركيز، انخفاض عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات.<sup>1</sup> وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأمد القصير، أما في الأمد الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط.<sup>2</sup> والمشاريع الباقية ستحقق جميعاً ربح عادي فقط، لأن الأرباح الاقتصادية في المنافسة التامة في الأجل القصير، تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل المؤسسة إلى حالة توازن وتحقق ربح عادي فقط.

يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض، ويستمر دخول منافسين جدد، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، وبالتالي التوازن طويل الأمد لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية (في الأمد القصير والبعيد) وفي نفس الوقت تتساويها مع التكلفة المتوسطة، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأمد القصير والبعيد نفسه.<sup>3</sup>

**ب. المنافسة الإحتكارية:** وتمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين ولكنهم يبيعون سلعا متميزة وفي هذه النوع، قد تباع السلعة بأسعار مختلفة عند مختلف البائعين وبالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه. ويمتاز هذه النوع من الأسواق بإمكانية أن تحل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل.

حيث يمكن أن نميز في هذه السوق الخصائص التالية:

- منحني الطلب الذي يواجه المنتج ينحدر إلى الأسفل نسبياً وأنه ذو مرونة عالية، مما يمكن المنتج من التحكم نسبياً في أسعار منتجاته.
- عدم وجود سعر موحد هو حد لذات السلع التي تنتجها المنشآت المختلفة في هذا النمط من الأسواق وإنما هناك أسعار متقاربة نتيجة تمايز السلعة ونشير إلى أن المنتج يحقق أقصى ربح عندما يتساوى الإيراد الحدي، مع التكاليف الحدية، حيث يتم تحديد السعر ( $P$ ) والكمية ( $Q$ ).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 145.

<sup>2</sup> حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص: 182.

<sup>3</sup> Edwin Mansfield, *Economie Managerial*, De bæck université, Paris, 2002, p412.

<sup>4</sup> عبد الحليم كراجه، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 186.

كما نجد خصائص أخرى تميز المنافسة الاحتكارية:

- سلع المنتجين تقريبا بديلة لبعضها، ولكن هذا لا يعني تجانسها وهو ما يميزها عن المنافسة التامة.
- عدم وجود عوائق للدخول والخروج من السوق.
- يمكن للمؤسسة تغيير سعر السلعة أو تغيير مواصفاتها وهذا مرتبط بقدرتها وقوتها وسيطرتها في سوق المنافسة الاحتكارية .

ويمكن اعتبار سوق أي سلعة على أنه سوق منافسة إحتكارية إذا ما توافر فيه الشرطان الآتيان:

- كثرة الباعين (أو المنتجين) لتلك السلعة.

- تشابه السلع المنتجة.

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

ج. **احتكار القلة (oligopole):** وتعني: "سيطرة عدد من المؤسسات على القطاع".<sup>1</sup> ويوجد في هذه الحالة إمكانية وجود ترابط قوي بين المؤسسات المتنافسة، وهذا بسبب العدد القليل من الباعين أو المنتجين أو بسبب وجود مؤسسات مسيطرة، ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الإحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ بعض أو جل المؤسسات المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها.<sup>2</sup>

ويسمى إحتكار القلة بالتميز "عندما تكون المنتجات المباعة متميزة جزئيا، مثلا: السيارات أو آلات التصوير، ويكون التنافس على الجودة، الخصائص أو المميزات، الطراز أو الخدمة، فكل منافس يبحث عن ميزة معينة يمكن تحقيقها بسهولة وتمنح للزبون فارق في السعر".<sup>3</sup> ومن خصائصه:<sup>4</sup>

- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار؛
- نسبة التركيز الإنتاجي عالية؛
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى الصناعة؛
- عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عيد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص: 153

<sup>2</sup> Jean-Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, opcit, P: 340.

<sup>3</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, opcit, P:229.

<sup>4</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص:157.

<sup>5</sup> Mokhtar Amani, *Micro Economie*, centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p:214.

كما يدعى احتكار القلة بالكارتل (Cartel)، حين تتعاون قلة من المنشآت مع بعضها البعض في تحديد أسعارها أو إنتاجها واقتسام السوق فيما بينها.<sup>1</sup> وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى:<sup>2</sup>

- تمييز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج، بالتالي حصة كبيرة من السوق والسيطرة عليه.
- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي احتكار المؤسسات الموجودة في القطاع.

د. الاحتكار التام: هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي "وجود بائع بمفرده"<sup>3</sup>، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، وبالتالي يعني الحالة العكسية للمنافسة التامة، إذ أنه لا يوجد سوى مؤسسة واحدة تقوم بتقديم السلع أو الخدمات في هذه السوق، ولا توجد بدائل قريبة لما تقدمه هذه المؤسسة، كما أنه توجد حواجز لمنع أي مؤسسة أخرى من الدخول إلى السوق وذلك لعدة أسباب:<sup>4</sup>

- سيطرة المؤسسة المحتكرة على المصادر الأساسية للمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.
- يقوم الاحتكار بفعل أحكام قانونية: كحماية مؤسسة وطنية ما من المنافسة الأجنبية، أو حماية مؤسسة ناشئة في سوق ما - لكن هذه الحماية بدأت تتلاشى مع تزايد إنضمام الدول للمنظمة العالمية للتجارة - ينتج الاحتكار أيضا من خلال حصول مؤسسة ما على براءة لاختراع أو ابتكار، فتتفرد بالسوق لفترة معينة، وهي الحال أيضا في حالة استثمار رؤوس أموال ضخمة.
- تتجه المؤسسات في بعض الحالات إلى الاندماج، مما يؤدي في النهاية إلى وجود مؤسسة واحدة محتكرة للسوق.

- بعض الأسواق تستلزم الاحتكار التام تبعا لطبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة التي يصعب تجزئتها والتي تركز في الغالب على الشبكات: كالسكك الحديدية، الغاز، المياه،... الخ.

كما يتميز الاحتكار التام بوجود عوائق تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق<sup>5</sup>، وتتمثل هذه العوائق في:

- عدم توفر رأس المال لإنشاء صناعة مماثلة؛
- غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج؛
- عدم توفر المواد الأولية اللازمة، وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة؛

<sup>1</sup> بول سامويلسون وآخرون، الإقتصاد، ترجمة: هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 199.

<sup>2</sup> طارق الحاج، تحليل الإقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 396.

<sup>3</sup> فليح حسن، طارق الحاج، الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 45.

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

<sup>5</sup> عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص: 99.

- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع قيام مؤسسات أخرى بالإنتاج لأسباب سياسية أو اقتصادية.

## 2. عوائق الدخول للصناعة:

تعتبر موانع الدخول أو عوائق الدخول أحد مؤشرات هيكل السوق، وتشير موانع الدخول إلى العوائق الطبيعية أو الاصطناعية التي تحول دون دخول منشآت جديدة إلى سوق صناعة ما فتحد من المنافسة وتزيد من درجة الاحتكار.

ويتحقق الدخول للصناعة الذي نقصده هنا عندما يتوفر على الشرطين التاليين:<sup>1</sup>

أ- إقامة طاقة إنتاجية جديدة.

ب- أن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة.

ولعل هذا يعني أن قيام منشأة صناعية قديمة بتوسيع طاقاتها الإنتاجية القائمة لا يعتبر دخولا بالمفهوم السابق، ولذلك لأن الوحدات الإنتاجية المضافة ليس لها شخصية قانونية مستقلة.

ويمكن القول بأن هناك سوق متميز نستطيع معرفته من خلال إدراك الحواجز الموجودة فيه والتي تؤثر على قرارات الدخول بطريقة إستراتيجية لأن سلوك المؤسسة يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والتقنية وكذا العوامل المؤسسية والاجتماعية، فتستند التطورات الحديثة في مجال حواجز الدخول على الطرق التي يمكن للمؤسسات أن تحد من المنافسة الجديدة حيث تركز هذه الدراسات على الأسواق التنافسية، منافسين جدد، وتعتبر سوق بسيطة نسبيا إذا ما كانت مفتوحة تماما أمام إمكانية المنافسة الجديدة.<sup>2</sup>

## 3. عوائق الخروج من الصناعة:

تترجع حدة المنافسة بين الشركات المتنافسة في صناعة ما إذا خرج بعضهم من الصناعة، قد توجد مع ذلك قيود أمام الشركات التي ترغب في هذا الخروج. لذلك، تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج الشركات. ويعرف "Chevalier" عوائق الخروج بأنها "عوائق تجعل الخروج من قطاع صناعي معين مكلفا لوجود: أصول متخصصة ليس لها قيمة سوقية، عقود عمل لفترات غير محددة، عقود تموين... إلخ".<sup>3</sup>

وتأتي قيود الخروج في أشكال كثيرة. قد تكون أصول الشركة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، لا تستطيع مثل تلك الشركة التي تفكر في الخروج التخصص، ومن ثم ذات قيمة اقل لأي شركة أخرى. لا تستطيع مثل تلك الشركة أن تجد مشتريا لأصولها. يحبط هذا عملية الخروج. قد تكون الشركة ملتزمة باتفاقيات العمل، أو بصيانة قطع الغيار للمنتجات الموجودة في الميدان الآن. يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلبا على دوائر أعمال أخرى تشارك الشركة الكثير من التسهيلات العامة. عندما تكون الحواجز أمام الخروج قوية، فإن الشركات المتنافسة الراغبة في الخروج قد تحجم عن

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> مقدم عبيرات، حسام محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، 2010، ص: 05.

<sup>3</sup> Jean Marie Chevalier, *L'industrie*, opcit, p: 1551.

هذا الخروج. الوجود المستمر للحواجز أمام الخروج في الصناعة يمارس ضغوطاً يهبط بربحية كل الشركات المتنافسة.<sup>1</sup>

إذن هي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك المجال

الصناعي، حتى عندما تتدنى العوائد. ومن بين عوائق الخروج الأكثر شيوعاً ما يلي:<sup>2</sup>

- 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 . وخصوصاً عندما لا تعتمد الشركة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها .
- كما أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزاً يمنع أو يؤخر خروج المنشأة من الصناعة، فمثلاً نجد: القوانين الحكومية، غياب الخيارات، المستوى العالي من التكامل العمودي. كما يمكن للعديد من المنشآت أن تتأخر في الخروج رغم ضعف مردوديتها، وذلك عندما يكون نشاطها مرتبطاً مع مختلف فروع المنشأة الأم.

وعلى الرغم من أن حواجز الخروج والدخول مختلفة من ناحية المفاهيم، إلا أن مستوياتها المشتركة مهمة في تحليل الصناعة، وغالباً ما تكون حواجز الخروج والدخول متعلقة ببعضها البعض. ولشرح ذلك نأخذ الحالة المبسطة التي تكون فيها حواجز الخروج والدخول عالية أو منخفضة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): علاقة عوائق الدخول والخروج بالربحية في الصناعة.

- العوائق أمام الخروج -

مرتفعة	منخفضة	
عائدات منخفضة وخطيرة	عائدات منخفضة ومستقرة	منخفضة
عائدات مرتفعة وخطيرة	عائدات مرتفعة ومستقرة	العوائق أمام الدخول
		مرتفعة

**Source:** Michael E. Porter, "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", op cit, p: 22.

<sup>1</sup> روبرت. أ. بيس. ديفد لي، مرجع سابق، ص: 159.  
<sup>2</sup> شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 144.

وتعتبر الوضعية الأمتل من منظور ربحية الصناعة عندما تكون العوائق أمام الدخول مرتفعة في حين العوائق أمام الخروج منخفضة، في هاته الحالة يصعب الدخول على المنافسين خارج الصناعة بينما يتسنى للمنافسين في الصناعة غير الناجحين ترك الصناعة.

**4.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 والعمل على التمكن من التحكم فيها.

**5. 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 بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.<sup>1</sup>

ففي بعض القطاعات، توجد ميزة التكامل بين الأنشطة، سواء كان هذا التكامل إلى الأمام أو إلى الخلف، ففي الصناعة البترولية مثلا، نجد أن المنشآت الكبرى تعمل على مراقبة البحث، التنقيب، التكرير والتوزيع.

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

تؤثر درجة المنافسة في الصناعة على أداء المؤسسة وعلى منافسيها في تلك الصناعة، حيث تحتوي البيئة العامة على قوى تؤثر على المؤسسات داخل الصناعة، ويهتم تحليل البيئة التنافسية لأي مؤسسة بتقييم كيفية تأثير هاته القوى على جاذبية الصناعة، وتشير جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول المؤسسة اقتناصها من التنافس في الصناعة.

وتحدث حالة المنافسة في الصناعة تأثيرا قويا على كيفية تطوير المؤسسات لإستراتيجياتها التنافسية لتحقيق الأرباح بمضي الوقت، وهنا قدم " مايكل بورتر "ضمن دراسته الشهيرة " تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة " في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة الخمس لبورتر. إذ يؤكد بورتر من خلال هذا التحليل على أن: " لهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد القواعد التنافسية للعبة وعلى الاستراتيجيات المحتملة توافرها للمؤسسة، وبما أن القوى الخارجية للصناعة عادة ما تؤثر على المؤسسات في الصناعة، فان المفتاح يكمن في اختلاف قدرات المؤسسات في التعامل معها.<sup>2</sup>

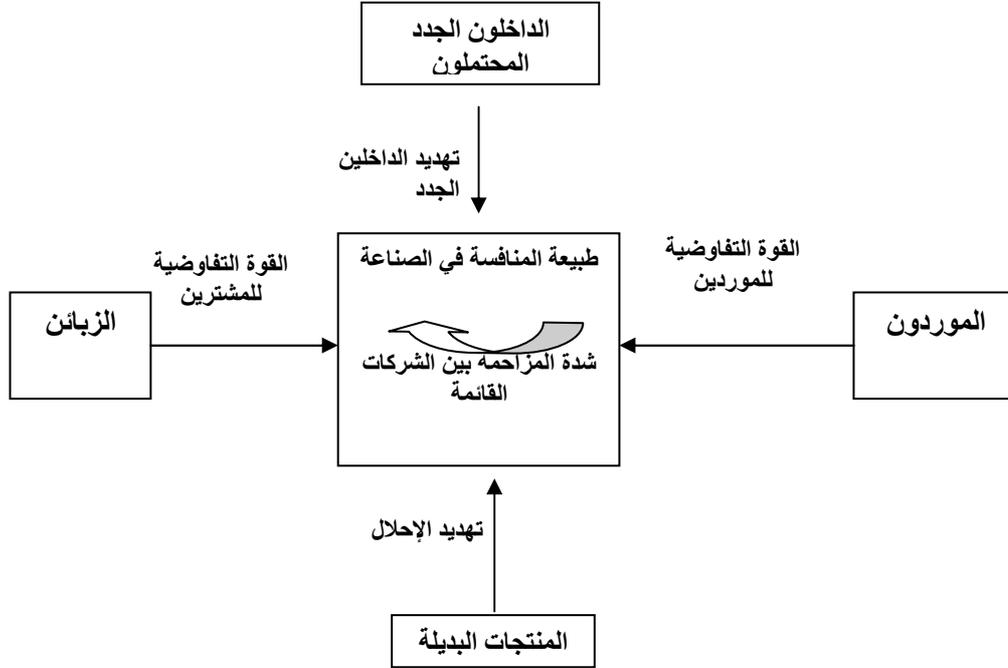
ويستند هذا الفصل بشدة في عمله على تحليل الصناعة التنافسية، ويظهر الشكل (1-6) في الصفحة التالية كيف تتداخل هذه القوى الخمس لتحديد جاذبية صناعة ما، والصناعة الأقل جاذبية هي

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص:286.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", opcit, p: 03.

التي تكون ربحيتها عادة منخفضة. التداخل بين هذه القوى الخمس يعطي كل صناعة بيئتها التنافسية الخاصة. ويعتبر نموذج " Porter " للقوى الخمس أحد المفاهيم الأكثر فعالية وثباتاً، والذي يستخدم لتقييم البيئة التنافسية، ولوصف هيكل كل صناعة على حدة. والشكل التالي يوضح مجموع القوى المحركة للصناعة حسب نموذج مايكل بورتر:

الشكل (1-6): نموذج بورتر للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة



**محددات قوة المشتري**

- القوة الرافعة التفاوضية
- تركيز المشتري مقابل تركيز الشركة
- حجم المشتري
- تكاليف تحويل المشتري مقابل تكاليف تحويل الشركة
- معلومات المشتري
- القدرة على التكامل إلى الوراء
- منتجات الاحلال
- اختيار المراحل الخطرة
- حساسية السعر
- السعر/اجمالي المشتريات
- تميزات المنتج
- هوية العلامة التجارية
- التأثير على الجودة/ الاداء
- ارباح المشتري
- حوافز متخذي القرار

**محددات تهديد الإحلال**

- السعر أو الأداء النسبي
  - لحالات الإحلال
  - تكاليف التحويل
  - نزوع المشتري للإحلال
- محددات قوة المورد**
- تمايز المدخلات
  - تكاليف التحويل من الموردين والشركات في الصناعة
  - توفير مدخلات الاحلال
  - تركيز المورد
  - أهمية الحجم للمورد

- نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة
- تهديد التكامل إلى الأمام، في مقابل تهديد التكامل إلى الخلف من الشركات في الصناعة

**الحواجز أمام الدخول**

- اقتصاديات الحجم
- تملك الخصائص المميزة للمنتج
- هوية العلامة التجارية
- تكاليف التحويل
- متطلبات رأس المال
- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع
- مزايا التكاليف الكاملة
- تملك منحى التعلم
- سهولة الحصول على المدخلات اللازمة
- سياسة الحكومة
- الانتقام المتوقع

**محددات المنافسة**

- نمو الصناعة
- التكاليف أو القيمة المضافة (الثابتة)
- الطاقة الزائدة المتقطعة
- الخصائص المميزة للمنتج
- هوية العلامة التجارية
- تكاليف التحويل
- التركيز والتوازن
- تعقيد المعلومات
- تنوع المنافسين، حواجز الخروج

المصدر: روبرت. أ. بتس، ديفد لي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 139.

ويقوم نموذج بورتر على افتراض أن ربحية الصناعة هي دالة التفاعل بين العوامل الخمس للمنافسة وهي الموردون، المشترون، المنافسة بين المنظمات، المنتجات البديلة، والمنافسون المحتملون. ويتوجب على المنظمة وفقا لهذا النموذج دراسة واقع المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه، واختيار الإستراتيجية التي تضمن لها مركزا تنافسيا في السوق استنادا إلى الخصائص التنظيمية في الصناعة.<sup>1</sup>

#### أولا. تهديدات دخول المنافسين الجدد:

سوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة. فيمكن أن تخفض الشركات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة، وتستطيع أن تتال من مراكز حصة الشركات القائمة في السوق. فالمنافسون الجدد يجلبون أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة أو تنبئ المنافسين الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. وأهم عراقيل الدخول:<sup>2</sup>

1. **اقتصاديات الحجم:** الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفز باقتصاديات الحجم، وهي تواجه كل منافس جديد وتحتم عليه إما بتحقيق وفورات حجم كبيرة على الفور، أو تحمل عبئ من التكاليف. فالمؤسسات الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجما.

2. **تمييز المنتج:** تمييز المنتج عامل اخر يقيد الدخول إلى صناعة ما، ويشير تمييز المنتج إلى الفروق المادية والمفاهيمية، حيث يعمي التمييز على تدعيم حواجز الدخول بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة والولاء. والفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جدا. فتشكل العلامات عائقا للمنافسين الجدد حيث تفرض عليهم تحمل مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن لمنتجاتهم.

3. **متطلبات رؤوس الأموال:** وتحتم على هؤلاء المنافسين استثمار مبالغ معتبرة وتعد هذه الأخيرة حاجزا أمامهم، خاصة إذا كانت هذه المصاريف غير مسترجعة كمصاريف الإشهار، بعث المنتج ومصاريف البحث والتطوير.

4. **مساوئ التكاليف المستقلة عن الحجم:** مهما كان الحجم ومهما كانت اقتصاديات السلم المحققة تتمتع بعض المؤسسات بميزة تكاليفها، وهذه الأخيرة قد تنتج عن أثر الخبرة أو التكنولوجيا العصرية أو توفرها على أحسن مصادر للمواد الأولية وهذه المزايا عادة ما تكون محمية قانونيا أو عن طريق براءة الاختراع.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 82.

<sup>2</sup> Michel Porter, "la concurrence selon porter", Edition Village Mondial, Paris, 1999, Chapitre 1, p: 32-33.

5. **الدخول إلى قنوات التوزيع:** حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة بالمؤسسة.

6. **تدخل السلطات العمومية:** ويظهر هذا العائق في كون الدولة تمنع الدخول إلى بعض القطاعات كرفضها براءة الاختراع.

وعموما يتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على حواجز أو عوائق الدخول، إلى جانب رد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه الداخل من المنافسين القائمين. فإذا كانت الحواجز عالية و/أو يمكن أن يتوقع الوافد الجديد انتقاما حادا من المنافسين المتحصنين، يكون تهديد الدخول منخفضا.<sup>1</sup>

### ثانيا. شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة:

كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لمدى جاذبية وربحية الصناعة. يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين، التوزيع، وجاذبية العملاء، ومن ثم تؤثر مباشرة على الربحية.

فمع تزايد كثافة المنافسة، تقل جاذبية الصناعة، وتتنخفض ربحية الصناعة، وذلك عندما:<sup>2</sup>

- لا يكون للصناعة قيادة واضحة؛
- المنافسون في الصناعة كثيرون؛
- يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة؛
- يواجه المنافسون حواجز خروج عالية؛
- لدى المتنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم؛
- تعاني الصناعة من تخفيض في الأعمال أو تلاشي النمو.

1- **قائد للصناعة:** يستطيع قائد الصناعة القوي أن يحبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات. تتمثل الأداة الأساسية لممارسة مثل هذا العقاب في أن تجري الشركة القائمة بنفسها تخفيض انتقامي في الأسعار. بسبب مواردها المالية الكبيرة، تستطيع الشركة القائمة أن يطول نفسها بصفة عامة أكثر من المنافسين الأصغر في حروب الأسعار. لان المنافسين الصغار يعرفون هذا، فان هذه الشركات تتجنب المبادرات من هذا النوع. إذا لم يكن للصناعة قائد تكون حروب الأسعار أكثر احتمالا، وربحية الصناعة عامة أكثر انخفاضا. الانخفاض التاريخي للربحية في صناعات الصلب، الورق، شرائح الذاكرة، الألمنيوم، وإدارة المخلفات يرجع جزئيا إلى غياب قائد واضح في هذه الصناعات.

2- **عدد المتنافسين:** حتى مع وجود قائد في الصناعة، تتلاشى قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار، حيث أن زيادة عدد المتنافسين في الصناعة، وتوقع الاتصال فيما بين اللاعبين تصبح أكثر صعوبة. أيضا مع كثرة عدد المتنافسين، يزداد احتمال وجود الخارجين على قيم الصناعة حول كيفية المنافسة بين

<sup>1</sup> مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية- أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، ترجمة: عمر سعيد الايوبي، ط1، دار الكتاب العربي كلفة، 2010، ص:42.

<sup>2</sup> روبرت. أ. بتس. ديفد لي، مرجع سابق، ص: 156.

أعضائها. قد تصر مثل هذه الشركات المارقة على ان تسير في الطريق الذي راته بصرف النظر عن إغراءات أو حتى تهديدات قائد الصناعة. لهذه الأسباب تتجه ربحية الصناعة إلى الهبوط مع نمو عدد المتنافسين. يمكن ان يعزي الانخفاض التاريخي لربحية صناعة الحاويات جزئياً إلى العدد الكبير من الشركات التي تعمل في الصناعة.

**3- التكاليف الثابتة:** عندما تكون الأصول الثابتة التي يعمل المتنافسون معها عالية، فانهم يشعرون بدافع قوي إلى استثمار هذه الطاقة ومن ثم يميلون إلى تخفيض الأسعار عندما تكون لديهم طاقة زائدة. يؤدي تخفيض الأسعار إلى هبوط الربحية في الصناعة لان الشركات تسعى إلى زيادة الإنتاج لتغطية التكاليف التي يجب ان تدفع بصرف النظر عن الطلب على منتجات الصناعة.

**4- تكاليف الخروج:** عندما تكون الحواجز أمام الخروج قوية، فان الشركات المتنافسة الراغبة في الخروج قد تحجم عن هذا الخروج. فالوجود المستمر للحواجز أمام الخروج في الصناعة يمارس ضغوطاً يهبط بربحية كل الشركات المتنافسة.

**5- تمييز المنتج:** تستطيع الشركات أحياناً تجنب نفسها بعيداً عن حروب الأسعار عن طريق تمييز منتجاتها من تلك التي لدى الشركات المنافسة. نتيجة لذلك، تتجه الربحية إلى ان تكون أعلى في الصناعات التي بها فرص للتمييز. تتجه الربحية إلى الانخفاض في الصناعات التي تتضمن سلعا غير مميزة مثل النسيج، شرائح الذاكرة، والموارد الطبيعية.

**6- بطء نمو الصناعة:** يُحول بطء نمو الصناعة المنافسة إلى مباراة على حصص السوق بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى النمو والتوسع، وتكون هنا المنافسة على الحصة السوقية أشد تقليباً من الحالة التي تكون فيها الصناعة ذات نمو سريع، حيث تضمن للمؤسسات تحسين أدائها بمجارات نمو الصناعة عبر استهلاك كل مواردها المالية والإدارية بالتوسع مع الصناعة.<sup>1</sup>

وتعتبر المزاومة بين المنافسين محور ومركز 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.

**ثالثاً. القوة التفاوضية 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 . وتزداد قوة المساومة لدى الزبائن في الحالات التالية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> Michael E. Porter, "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", *ibid*, p: 18.

<sup>2</sup> 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، 2005، ص: 140.

- 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 .

- 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.

**رابعا. القوة التفاوضية للموردين:** تأتي قوة مساومة الموردين من قدرتهم على استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:<sup>1</sup>

1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر؛

2- الإطلاع الكافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بها؛

3- عدم تركيز خدماتهم على عدد محدود من المؤسسات؛

4- توفر عدد قليل من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة؛

5- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة.<sup>2</sup>

**خامسا. تهديد منتجات الإحلال:** القوة الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة، تأتي من إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد المنتجات الصناعية. لتوقع ضغوط على الربح من هذا المصدر، يجب أن تبحث الشركات عن المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها منتجاتها القائمة.<sup>3</sup>

عند تحديد إحلالات لمنتج صناعي، يجب على الشركات حينئذ تقرير إمكانية تأثير هذه الإحلالات على هبوط ربحية الصناعة. كقاعدة عامة، سوف يهدد الإحلال ربحية الصناعة، إذا كان يمكن ان يؤدي وظيفة منتج الصناعة بتكلفة اقل، أو يؤدي نفس الوظيفة بصورة أفضل دون زيادة في التكاليف.

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

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية )، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص:23.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007، ص:60.

<sup>3</sup> روبرت. أ. بتس، ديفد لي، مرجع سابق، ص:160.

## المبحث الثاني: سلوك المؤسسات للمنافسة في الصناعة

بعد التعرف على هيكل الصناعة القائم وطبيعة المنافسة فيه، على المؤسسة الاقتصادية تبني أنجع إستراتيجية تمكنها من الاستمرار والمنافسة، والتعرف على نقاط القوة للمنافسين وتحديد مجالات الضعف بغية استغلالها.

### المطلب الأول: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة

يعتبر السلوك الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليته، ودوره في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق التفوق على المنافسين، ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنواعه، وأهم السياسات السلوكية للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها.

#### أولاً: مفهوم السلوك الاستراتيجي للمؤسسة:

يقصد بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة، وتشمل أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة: سياسة التسعير للمنتجات، سياسة تحديد كمية الإنتاج، سياسة تنمية الإنتاج / المبيعات، وسياسة البيع... إلى غير ذلك.<sup>1</sup>

وبموجب هذا التعريف يعتبر السلوك الإستراتيجي التي تتبناه المؤسسات حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية: درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني مما يعني هذا استخدام النموذج SCP بدقة بالغة .

#### ثانياً: أنواع سلوك المؤسسات:

عند دراستنا لسلوك المؤسسات فإننا نميز بين نوعين من السلوكات الإستراتيجية: السلوك الإستراتيجي غير التعاوني والسلوك الإستراتيجي التعاوني.

##### 1. السلوك الإستراتيجي غير التعاوني:

تنتهج هذا السلوك المؤسسة التي تهدف لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها، وبصفة عامة، تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية من أجل الضرر بمنافسيها، وبالتالي زيادة أرباحها، حيث هناك طرق عديدة لمنع منافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها، بعض هذه الإستراتيجيات تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق، ولنجاح هذا السلوك الإستراتيجي غير التعاوني يجب أن يتم استيفاء شرطين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 126.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، سنة 2008، ص: 133 .

- التميز: من الضروري على المؤسسة التحرك قبل منافسيها، وبعبارة أخرى، فإنه يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين حيث أنهم ليسو في وضع يسمح لهم القيام بذلك.

- الانخراط بشكل لا رجعة فيه: يجب على المؤسسة أن تقنع منافسيها أنها ستتبع إستراتيجية جيدة، أيا كان الموقف التي تتبعه المؤسسات الأخرى .

وفي الواقع، لكي يكون السلوك الإستراتيجي فعالاً، يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثراً ما دام ذلك ضرورياً، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، من بين هذه الإستراتيجيات: افتراس السعر ( سياسة التسعير )، الحد سعري، الاستثمار في مجال الحد من التكاليف الإنتاج، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين... الخ، ويمكن لهذه الإستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق .

## 2. السلوك الإستراتيجي التعاوني:

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة كما أنه يحد من المنافسة، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت، والسلوك الإستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية التحالفات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ويمكن تقديم التحالف الإستراتيجي كبديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، والتحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جداً وتحتاج أحيانا إلى الدقة، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى. فالتحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة لتحقيق هدف محدد معين حيث هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة<sup>2</sup>.

تعمل المؤسسة دائماً إلى تعظيم أرباحها وذلك حسب كل سوق الذي تبيع فيه منتجاتها، وتتدخل نوعية السوق في تحديد كمية مشتريات المؤسسة ومبيعاتها وفي تحديد الأسعار التي تستطيع تحميلها للمستهلك ونوعية السوق تنعكس بطريق مباشر على شكل دالة المبيعات المتوقعة للمؤسسة أي منحى الطلب كما تراه ومن ثم دالة الإيراد الكلي.

<sup>1</sup> إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص:104.

<sup>2</sup> بن عزة محمد الأمين، يتيم محمد، التحالف الإستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2005، ص:02.

### ثالثاً: سلوك المؤسسات وهيكل الصناعة

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (أو العدد واحد صحيح) أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة (تساوي صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق دخول ضخمة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيزية فيها، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الاتفاق من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثمارها في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية.<sup>1</sup>

بذلك يختلف السلوك الإستراتيجي لكل مؤسسة بحسب طبيعة الصناعة والتي من شأنها تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا القضاء على المنافسة وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق، ومن بين أهم هذه السياسات السلوكية ما يلي:

**1. المزايا المطلقة للتكاليف:** تتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة، وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة، فمثلاً قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق اختراع أساسي، أو أن تمتلك المؤسسة القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية، كذلك فقد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه بالمؤسسات القائمة<sup>2</sup>.

**2. اقتصاديات الحجم ( وفورات الحجم ):** تم تعريف اقتصاديات الحجم على أنها " انخفاض متوسط التكلفة نتيجة زيادة في الناتج الحدي للعمل، سواء كانت مادية أو غير مادية "، حيث اقتصاديات الحجم يكون لها تأثير على سلوك المؤسسات في الصناعة والمنافسة داخل السوق، حيث تقلل من تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج في مرحلة ما ( مرونة التكاليف النسبية للإنتاج أقل من الواحد ) .

من خلال هذا تعتبر اقتصاديات الحجم سلاح لدى المؤسسة كسلوك تنتهجه في المدى الطويل من أجل إعاقة دخول منافسين جدد إلى السوق، وتكمن فائدة وفورات الحجم في أنها تمكنها من الوصول إلى أسواق أكبر عن طريق توفير سلعتها إلى عدد أكبر من المستهلكين، ولكن ليس هذه هي الحال بالنسبة للمؤسسة الداخلة إلى السوق، حيث أن الأمور في الواقع لا تجري دائماً على هذا النحو، حيث تجبر هذه المؤسسة على إنتاج السلع بتكلفة متزايدة لسعر القطعة مع ازدياد حجم الإنتاج مثل نظيراتها من المؤسسات القائمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 41-42.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 130.

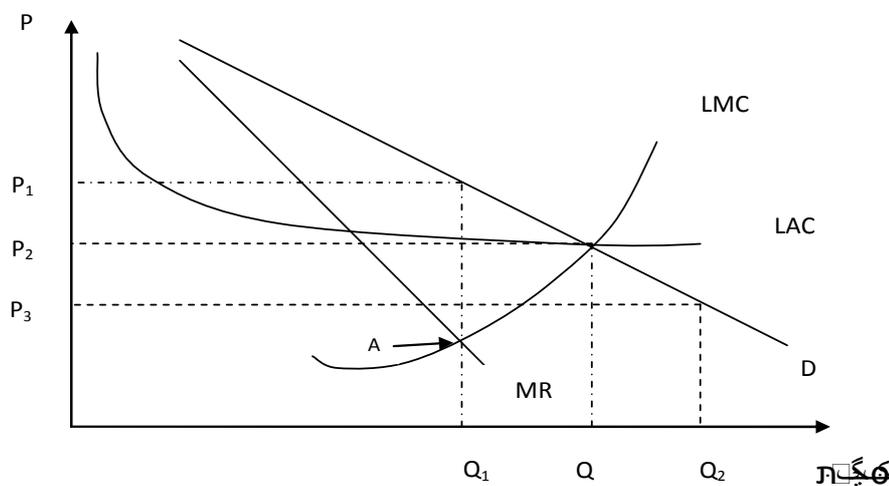
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 133.

3. **مزايا تمييز المنتجات:** في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عملياً تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين. في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول للصناعة.

4. **سياسة التسعير:** أحياناً تلجأ المؤسسات الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المؤسسات الجديدة على الدخول إلى الصناعة، وأحياناً قد يتبعون سياسة افتراس السعر حيث يكون السعر اقل من أو مساوي للتكلفة الوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول مؤسسات جديدة منافسة لهم في الصناعة وبعد ذلك قد يلجئون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية<sup>1</sup>.

5. **الطاقة الفائضة:** في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق للدخول أي مؤسسة جديدة، ويمكن توضيح هذه الفكرة باستخدام الشكل التالي:

الشكل (1-7): الطاقة الإنتاجية الفائضة كعائق دخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد صناعي " بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص 62.

بحيث:

A = نقطة توازن المؤسسة المحتكرة.

LMC = التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

MR = الإيراد الحدي في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> بن عزة محمد الأمين، يتيم محمد، مرجع سابق، ص: 07.

فإذا افترضنا أن هناك مؤسسة واحدة تسيطر على الصناعة وتقيم طاقة إنتاجية مقدارها  $Q$  غير أنها في الظروف العادية تعمل عند النقطة  $A$  حيث يتحقق شرط تعظيم الأرباح ( $MC = MR$ )، ففي هذه الحالة تنتج الكمية  $Q_1$ ، وتبيعها عند السعر  $P_1$ ، ومن ثم تحتفظ بالطاقة الفائضة ( $Q, Q_1$ )، وإذا ما شعرت المؤسسة القائمة بأن هناك تهديدا من قبل المؤسسة المحتملة ترغب في الدخول فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة ( $Q_1, Q$ ) مؤدية بذلك إلى انخفاض في سعر السوق من  $P_1$  إلى  $P_2$  وهو سعر يساوي أدنى مستوى لمتوسط التكلفة الكلية. وتكون المؤسسة القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي مؤسسة محتملة. فإذا ما أرادت أي مؤسسة جديدة أن تدخل الصناعة لتبيع أي كمية ولتكن ( $Q_2, Q$ ) فإن هذا من شأنه أن يخفض ثمن من  $P_2$  إلى مستوى أقل من أدنى تكلفة المتوسطة  $P_3$  الأمر الذي من شأنه أن تحقق المؤسسة الجديدة خسائر فادحة<sup>1</sup>.

#### رابعا: سلوك المؤسسة والبيئة الداخلية:

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وتتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف. حيث يشير المحيط الداخلي إلى " تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، وتتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيات ثقافة المؤسسة... الخ"<sup>2</sup>.

#### 1- أهمية تحليل البيئة الداخلية في تحديد سلوك المؤسسة:

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الإستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على ما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- تبيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل؛
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كليا أو جزئيا؛
- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل؛
- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الإستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى تتفادى الهجوم في هذا المجال.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 61-63.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 18.

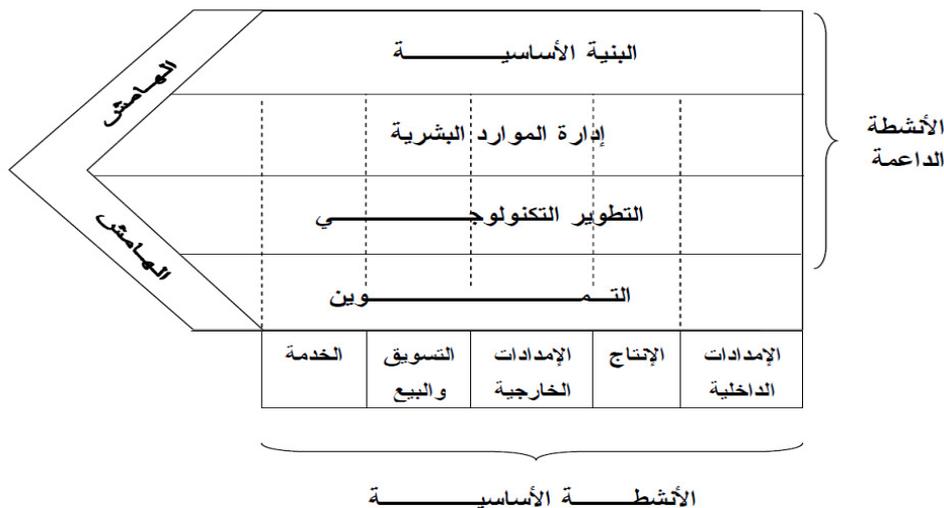
<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مرجع سابق، ص: 131.

## 2- سلسلة القيمة كمدخل لتقييم المحيط الداخلي للمؤسسة:

قدم "Porter" في كتابه الشهير "Competitive advantage" فكرة سلسلة القيم كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم منفصلة للعميل سواء أكانت قيمة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق وقيم شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، أو قيم زمنية تتم بتخزين المواد والسلع إلى غاية الحاجة إليها، أو قيمة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم، فإذا كانت المنظمة توفر هذه القيم للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.<sup>1</sup>

وقد قسم Porter المؤسسة إلى تسعة أنشطة بحيث يتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها. ويعتبر بوتنر القيمة أنها الكمية المشتراة التي تخلق قيمة عند الزبائن، والتي سوف تدفع للمؤسسة لقاء ما تقدمه وهي يجب أن تستعمل لتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة، والشكل (1-8) يوضح سلسلة القيم لـ "Porter".

الشكل (1-8): سلسلة القيمة للمؤسسة.



Source: Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, ibid, p:37.

فالمؤسسة لا يمكن أن تعزل عن المحيط الذي تنشط فيه، بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد، ومن جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها إلى المستهلك فهي تعبر من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة، فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Michael E. Porter, "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", new York, the free press Edition, 1985, p: 34.

وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة - الذي ظهر في الثمانينات - هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها، والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة، أو زيادة تمييز المنتج.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الخيار الاستراتيجي للمنافسة

#### أولا: تعريف الخيار الاستراتيجي

يقصد بالاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وتقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها ويمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر<sup>2</sup>.

فهناك من يعرف الخيار أو البديل الإستراتيجي على أنه: خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي، وهذا التعريف هو أكثر دقة من التعريف السابق.

وهناك من يعرفه على أنه: يعبر الخيار الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمدها لبلوغ أهدافها<sup>4</sup> وركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات ومراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار.

إذن يمكن القول أن الخيار أو البديل الإستراتيجي هو ما اعتمده المؤسسة كإستراتيجية للمنافسة في صناعته من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية الأخرى المتاحة لها للمنافسة، وذلك بعد دراسة إستراتيجية لمحيطها الداخلي والخارجي، كونها تعد من منظورها الأكثر موائمة للأهداف ولوضع المؤسسة الداخلي، كما تعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية وتحقق لها الأداء الأفضل.

#### ثانيا: تحديد الخيارات الإستراتيجية.

يوجد مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار بينها، وتتمثل هذه البدائل في أربعة إستراتيجيات، فالمؤسسة قد تسير على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الاستقرار، وقد

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 107.

<sup>2</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، جامعة دمشق، 2010، ص: 18.

<sup>3</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 272.

<sup>4</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص: 156.

تتوافر للمنظمة وتساعدتها بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو (التوسع) ولسوء بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المؤسسة إحدى إستراتيجيات الانكماش، أو تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت تتناسب مع الغرض الرئيسي لها وهي (الإستراتيجية المركبة). وتقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقاً لوضعها التنافسي، آخذة بعين الاعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة:

**الشكل رقم (1-9): نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.**

- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة -

سيء

جيد

(2) المؤسسات المهددة	(1) المؤسسات الناجحة	
- الإبقاء على الوضع الحالي - التنويع المترابط - التنويع غير المترابط - التحول إلى نشاط آخر - التحالف والمشاركة	- التركيز - التنويع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز	قوي
(4) المؤسسات ذات المشاكل	(3) المؤسسات المحظوظة	الوضع الداخلي للمؤسسة
- تخفيض حجم العمليات - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة - التصفية	- تخفيض حجم العمليات - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة - الاندماج - التركيز - التحالف والشراكة - التصفية	ضعيف

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:177.

ويوضح الشكل (1-9) نموذج متكامل للخيارات الإستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة، حيث يمثل:

**1- المربع الأول (المؤسسات الناجحة):** وهي تلك المؤسسات التي تتوافر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الأداء بها بالقوة. حيث أن المؤسسات التي تصنف في هذه الخانة تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص سانحة في بيئة الصناعة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسات إتباع إستراتيجية التركيز، فالمؤسسات في هذه الحالة تمثل الريادة في مجال صناعتها<sup>1</sup>، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين.

كما يمكن لمثل هذه المؤسسات أن تتبع أيضاً إستراتيجية التكامل الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تكاملاً أمامياً أو خلفياً، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه المؤسسات

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص:185.

عند هذا الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنويع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.<sup>1</sup>

فانطلاقاً من هذا التحليل، نجد أن تبني إستراتيجية التكامل العمودي يتطلب أن يكون الوضع الداخلي للمؤسسة قوي وبيئة صناعتها جيدة، وهو ما يدل على قوة المؤسسات المتكاملة في الصناعة.

**2- المربع الثاني (المؤسسات المهددة):** وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أداؤها بالقوة، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقعها البيئي خارجياً ضعيف لوجود تهديدات ومخاطر بيئية، ومثل هذا النوع من المؤسسات قد يعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات السابقة نسبياً، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها.

ويمكن للمؤسسة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنويع المترابط أو التنويع غير المترابط حسب ظروف البيئة ومتطلباتها، وإلى جانب ما سبق يمكن للمؤسسة المهددة أن تتبنى إستراتيجية التحالفات، أي التحالف مع مؤسسة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للمؤسسة الأخرى، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للمؤسسة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على إستراتيجية التحالف عندما تتمتع مؤسسة ما بموقف داخلي جيد، في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة، وعلى الجانب الآخر تتمتع المؤسسة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرصة بيئية هامة، وتفقد القوة الداخلية.<sup>2</sup>

**3- المربع الثالث (المؤسسات المحظوظة أو ذات الفرص):** وهي تلك المؤسسات التي يتوافر أمامها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق ولكن جوانب الأداء بها تتصف بالضعف.<sup>3</sup> ومثل هذه المؤسسات يمكنها تبني إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية، هذا ويمكن لمثل هذه المؤسسات أيضاً انتهاج إستراتيجية المؤسسة الأسيرة (الإستسلام لمؤسسة أخرى) حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي.

ويمكن للمؤسسة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع المؤسسات الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في التحالفات، وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه المؤسسات من خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك، أو أن مزايها أفضل من الإستمرار في السوق.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص:175.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:176.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص: 272.

**4- المربع الرابع (المؤسسات المتعثرة أو ذات المشاكل):** وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف، وهي مؤسسات ضعيفة بيئياً وداخلياً، ومثل هذه المؤسسات قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض، أو إستراتيجية المؤسسة الأسيرة أي الاستسلام للمؤسسة الأقوى والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه المؤسسة من سبيل للنجاة إلا بيع أصولها وتصفية أعمالها.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموماً يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- درجة التزام المؤسسة بسلوكياتها السابقة:** حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلاً من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة.<sup>2</sup>

**2- الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:** ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الإستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.<sup>3</sup>

**3- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلاً:** يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة والسوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، وتكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 178.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 164.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص: 162.

المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:<sup>2</sup>

**1.3- المخاطرة المحدودة:** في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة إستراتيجيات دفاعية، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة بشكل كبير.

**2.3- المخاطرة العالية:** في هذه الحالة تتسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية وغالبا ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

**4- عامل الوقت:** فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا) و فيما يلي شرح لهذين الجانبين<sup>3</sup>:

**1.4- الموعد النهائي للقرار:** في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي بعيدا عن سيطرة وتحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا اختيار إستراتيجية التنويع الخارجي من خلال الإندماج لا يتحدد مواعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة والمحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الإستراتيجية المتاحة.

**2.4- وقت الإنفاق والعائد:** إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما تركز دائما على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج والعائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

**5- الموارد المتاحة:** تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص:163.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص:166.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، ص:311-312.

المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها.<sup>1</sup>

والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة إستراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر:<sup>2</sup>

**1.5- التمويل:** من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للإستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من إستثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

**2.5- التسهيلات المادية:** يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص وتقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

**3.5- الموارد البشرية:** أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.

**4.5- الموارد التسويقية:** أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الإستراتيجيات الجديدة.

**6- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة:** حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة والنفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجيات معينة دون الأخرى.<sup>3</sup>

**7- مركز المؤسسة في قطاع النشاط:** حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، وهنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات:<sup>4</sup>

- **المؤسسات الرائدة:** هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى إستراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع إستراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

- **المؤسسات التابعة:** وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الإستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد إستراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 167.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص: 230.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص: 168.

<sup>4</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص: 138.

## المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية العامة للمنافسة في الصناعة

بعد انتهاء المؤسسة من تحليل جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية معاً، تتوجه نحو طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة على مستوى المؤسسة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة.

وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الخيار الاستراتيجي وأهم العوامل المؤثرة في تحديده وكذا البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات للمنافسة في الصناعة.

### المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في الصناعة.

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

يعرفها "Wheelen" بأنها خطة رئيسة شاملة تعرض كيف ستحقق المنشأة رسالتها وأهدافها، وتعمل على تعظيم المنافع وتقليل الأخطار التنافسية.<sup>1</sup>

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>2</sup>

وتعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم" والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين.

كما عرف *Ansoff* الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:<sup>3</sup>

- قرارات إدارية: هي القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.

- القرارات العملية: هي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح وفقاً للسياسات المرسومة.

- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الثنائيات (منتج، سوق).

كما يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة، وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها؛ باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.<sup>4</sup>

ويؤكد "Porter" على أن الإستراتيجية هي "خلق المواعمة بين أنشطة المنشأة والتكيف مع البيئة، بحيث يقوم نجاح الإستراتيجية على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل فيما بينهما، ففي حال عدم وجود المواعمة بين الأنشطة فلن يكون هنالك إستراتيجية متميزة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Wheelen, Thomas L., and D.Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 8 ed., Prentice Hall, 2002, p:13.

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص:02.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بسكرة، الجزائر، 2006، ص:09.

<sup>4</sup> يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص:189.

<sup>5</sup> Porter Michael, *What is Strategy*, Harvard Business Review Journal, Nov. -Dec. 1996.

## ثانيا: مستويات صنع الإستراتيجية

يختلف الباحثون في تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، ولكن أغلبهم أجمع على وجود ثلاث مستويات لها، تختلف باختلاف حجم المؤسسة، طبيعة القطاعات التي تغطيها وكذا الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا<sup>1</sup>. وتبقى هذه الإستراتيجيات باختلاف مستويات صناعتها خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي، وهي:<sup>2</sup>

1. **الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:** مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

حيث تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة واثرتلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنويع الذي تعتمد عليه المنظمة؟ وهل هو تنويع متجانس ام لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟

- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى ام أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية.

- ماهي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (مركزية ام لامركزية)

كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التداوبية Synergy؟

2. **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يشير مفهوم وحدة الأعمال (*business unit*) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (*Product line*) أو مركز ربحية (*Profit center*)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 264.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص: 78.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص: 35.

وينصب الاهتمام الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد. وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها المساحة الجغرافية لكل منها؛
- تطوير المقدرّة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة.

### 3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي المهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB)، أي التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. وتختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة. وتجدر الإشارة إلى ان المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من اجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة

وردت تصنيفات عديدة لأنواع إستراتيجية المنظمة يمكن إجمالها في أربعة إستراتيجيات رئيسية تسمى الإستراتيجيات الكبرى أو بالإستراتيجيات الاتجاهية بوصفها مجموعة إستراتيجيات من شأنها أن تحدد الاتجاه العام للمنظمة وهي كل من إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية النمو، إستراتيجية الانكماش، والإستراتيجية المختلطة:<sup>2</sup>

#### أولاً. إستراتيجية الاستقرار:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس بقاء الوضع كما هو عليه بخصوص النشاطات الحالية للمنظمة، وهذه الإستراتيجية تلائم المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نوعاً ما وعادة ما تكون هذه المنظمات قد وصلت إلى قناعة بان حجمها الحالي هو الحجم المناسب لها وأنها مكنتية بالنجاحات المحققة حتى الوقت الحالي وإستراتيجية الاستقرار بهذا الوصف تكون ملائمة في المدى القصير فقط وبالتالي فان اعتمادها لفترة طويلة من شأنه أن يجعل منها خطراً محدقاً بالمنظمة.

وتتضمن إستراتيجية الاستقرار ثلاث إستراتيجيات فرعية هي إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح، وإستراتيجية الموقف/ المتابعة بحذر:

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص: 279.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 281 - 293.

**1. إستراتيجية عدم التغيير:** تشير إستراتيجية عدم التغيير إلى عدم التصرف بالوقت الحالي مؤثرة بذلك اعتماد نجاحها على عدم حدوث تغييرات جوهرية في البيئة سواء تمثلت بعدم وجود فرصة مواتية أمام المنظمة أو بعدم وجود تهديدات خارجية وذلك في حدود الموارد الحالية للمنظمة.

## **2. إستراتيجية الربح:**

تتضمن هذه الإستراتيجية قرار الإدارة العليا في المنظمة بعدم التصرف ازاء المواقف الصعبة التي قد تواجه المنظمة والنظر إلى مشكلات المنظمة على أنها مشكلات طارئة وتمثل هذه الإستراتيجية محاولة من جانب المنظمة لدعم أرباحها إذا ما انخفضت مبيعاتها وذلك عندما تتوجه نحو تخفيض الاستثمار أو تقليص النفقات القصيرة الأجل ( نفقات البحث والتطوير، الصيانة، الإعلان) أو قد يصل الأمر إلى بيع احد خطوط المنتجات. ومع ان إستراتيجية الربح تعد إستراتيجية مغرية للمنظمات، إلا ان الاعتماد عليها باستمرار من شأنه ان يلحق الضرر بالموقف التنافسي للمنظمة.

## **3. إستراتيجية التوقف و/ أو المتابعة بحذر:**

تمثل هذه الإستراتيجية محاولة المنظمة التقاط أنفاسها قبل متابعة العمل بإستراتيجية النمو أو إستراتيجية الانكماش. وهي بذات الوقت تمثل محاولة متأنية من قبل المنظمة لاجراء التطويرات الهادفة إلى مواجهة تغييرات بيئية محتملة الحدوث من خلال دمج موارد المنظمة أو اعادة هيكلتها كونها سبق وان تم ترتيبها بطريقة تنسجم مع حالة النمو المضطرد للمنظمة خلال الفترة السابقة.

وبذلك تناسب إستراتيجيات الاستقرار المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة . وتركز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، وتحافظ المنظمة على ذات الرسالة والأهداف. وهذه الاستراتيجيات تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً سنوياً. حيث تهدف هاته القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية.<sup>1</sup>

## **ثانياً. إستراتيجية الانكماش:**

تعتمد المنظمات على إستراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمة.

ولهذا المعنى فان الانكماش هو محاولة من المنظمة لتخفيض عناصر التكلفة عندما يكون الموقف التنافسي لجميع أو اغلب خطوط منتجاتها ضعيفا مما ينعكس سلبا في مستوى ادائها معبرا عنه بانخفاض الأرباح والمبيعات. وتتشكل ملامح إستراتيجية الانكماش عبر أربعة استراتيجيات فرعية هي:

## **1. إستراتيجية المنظمة الأسيرة:**

قد تقرر الإدارة العليا في المنظمة ان تجعل نفسها أسيرة لدى احد اكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لاسيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلا عن معاناتها الناجمة عن بعض

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص:406.

المشكلات كانخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر. وخير مثال على هذه الإستراتيجية هو عندما وافقت شركة *Simpson Industries of Birmingham* على قيام فريق متخصص من شركة *General Motors* بفحص سجلاتها مقابل تعهد الأخيرة بشراء أكثر من 80% من إنتاجها ولفترة طويلة من الوقت.

## 2. إستراتيجية البيع او/ والتجريد:

تقوم إستراتيجية البيع على فكرة قيام منظمة ما بعرض نفسها للبيع أمام منظمة أخرى وذلك بشرطين الأول هو الحصول على سعر بيع جيد والثاني هو احتفاظ موظفي المنظمة المعروضة للبيع بأعمالهم بعد عملية البيع. وقد اعتمدت شركة *Land Rover* البريطانية هذه الإستراتيجية عام 1994 عندما عرضت نفسها للبيع أمام شركة *BMW* الألمانية بسعر 102 مليون دولار. أما بخصوص إستراتيجية التجريد فان المنظمة يمكن ان تعتمد عليها إذا كانت تعاني من صعوبات في موقفها التنافسي وتمتلك وحدات أعمال إستراتيجية متعددة فإنها والحالة هذه يمكن ان تبيع (تجرد) احدها لاسيما ذات النمو المنخفض وهذا ما اعتمدته شركة *BMW* عندما أعادت بيع *Land Rover* بعد 6 سنوات من عدم جدواها لشركة *Ford*.

## 3. إستراتيجية الإفلاس/ التصفية:

تتضمن إستراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة، وإذا كان الهدف من إستراتيجية الإفلاس هو البقاء أو الديمومة فان إستراتيجية التصفية تسير على العكس من ذلك ( الزوال). فعندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة والموقف التنافسي للمنظمة ضعيف ايضا عندها لا يكون أمام الإدارة العليا ومجلس الإدارة في المنظمة سوى اتخاذ قرار مشترك بتحويل موجودات المنظمة إلى سيولة ( نقد) بهدف استخدامه في تسديد التزامات المنظمة تجاه الجهات الخارجية وتوزيع ما تبقى منه على حاملي الأسهم.

## 4. إستراتيجية إعادة التأهيل ( الإنفاق):

تركز هذه الإستراتيجية على تطوير الكفاءة التشغيلية للمنظمة لاسيما عندما تعاني من مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد.

يستند تطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمة إلى مرحلتين الأولى هي مرحلة التقليل وتشمل مجموعة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي ومن ثم العمل على تخفيض التكاليف غير الضرورية. إما المرحلة الثانية فهي مرحلة الدمج والتي تتعلق بتنفيذ البرامج الكفيلة بالمحافظة على استقرار المنظمة بصورتها الجديدة. ويوجد نوعان من استراتيجيات إعادة التأهيل هما:

### 1.4 إستراتيجية إعادة تأهيل العمليات: اذ تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض ان أهداف المنظمة

وإستراتيجيتها هي صحيحة ومناسبة. وهناك عدد من البدائل التي تتضمنها هذه الإستراتيجية هي:

- زيادة الإيرادات عبر زيادة الاعلان، زيادة أو تخفيض الاسعار، وزيادة مستوى خدمة الزبون

- تخفيض التكاليف عبر تخفيض حجم القوى العاملة، تاجير الآلات بدلا من شراءها... الخ

- زيادة مجرى النقد عبر بيع الموجودات والتخفيض من المنتجات الهامشية.

## 2.4 إستراتيجية إعادة التأهيل الاستراتيجي:

وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون أهداف المنظمة واستراتيجياتها لا تتناغم مع الأداء المرغوب بموجب هذه الإستراتيجية يتخذ مجلس الإدارة قرار باجراء تغييرات إدارية قد يكون احدهما حل فريق الإدارة العليا كليا بعد التأكد من جانبيين هما:

- تحديد فيما إذا كانت الصناعة تحتمل إحداث التخفيض.
- تحديد فيما إذا كانت المنظمة تمتلك المقدرات الجوهرية اللازمة لإحداث التخفيض.

### ثالثا. استراتيجيات النمو:

مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها. وبشكل عام تلائم هذه الاستراتيجيات المنظمات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر مستفيدة من اساس عمل منحني الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وصولا نحو زيادة الأرباح.

ففي كتابه المعنون بـ « Corporate Strategy » سنة 1965 كان Ansoff أول من تعرض للاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقا من الاتجاهات الممكنة لنمو المؤسسة. وبشكل عام يمكن تقسيم استراتيجيات النمو وفق مجموعتين من الاستراتيجيات هما استراتيجيات النمو الداخلي واستراتيجيات النمو الخارجي.

### 1. استراتيجيات النمو الداخلي:

وتسمى أحيانا بالاستراتيجيات المركزة، حيث حدد Ansoff أربعة بدائل إستراتيجية، كما يوضحه الشكل (1-10) الموالي، يمكن أن تتاح أمام الإدارة العليا في المنظمة إذا ما أرادت اختيار المنتجات أو الأسواق التي تتنافس فيها.

الشكل (1-10): إستراتيجية النمو الداخلي لـ Ansoff

- المنتج -

الحالي	الجديد	
اختراق السوق	تطوير المنتج	الحالي
تطوير السوق	التنوع المتجانس وغير المتجانس	-السوق- الجديد

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص: 284.

ويلاحظ من الشكل السابق وجود أربعة استراتيجيات هي:

### 1.1 إستراتيجية اختراق السوق:

- تشير إستراتيجية اختراق السوق إلى عدم إجراء المنظمة لتغييرات في نطاق عملها معوضة عنها بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الانتاجية أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي للمنظمة. وتتلاءم إستراتيجية اختراق السوق مع الظروف الآتية:
- عندما تكون السوق غير مشبعة بالمنتج أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.
  - عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين.
  - عندما تكون الحصة السوقية لكبار المنافسين قد أخذت بالانخفاض في حين يلاحظ زيادة في إجمالي مبيعات الصناعة.
  - عندما تكون هناك علاقة تاريخية قوية بين إيرادات المبيعات والنفقات التسويقية.
  - عندما تسهم اقتصاديات الحجم في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2.1 إستراتيجية تطوير المنتج:

- تقوم إستراتيجية تطوير المنتج إلى إجراء تعديل في المنتج الحالي أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجة الزبائن الحاليين أو ابتكار أو تقسيمات سوقية جديدة بالاستفادة من إعادة النظر في التوزيع الحالي لموارد المنظمة. وتتلائم إستراتيجية تطوير المنتج مع الظروف الآتية:
- امتلاك المنظمة لمنتجات ناجحة وصلت إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها.
  - عندما تتنافس المنظمة في صناعة تمتاز بالتطورات التكنولوجية السريعة.
  - عندما يقدم المنافسون منتجات ذات جودة مرتفعة وبأسعار تنافسية.
  - عندما تمتلك المنظمة إمكانات بحث وتطوير جيدة.

### 3.1 إستراتيجية تطوير السوق:

- تستند إستراتيجية تطوير السوق إلى بحث المنظمة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار تطبيقات جديدة للمنتجات وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع في نطاق السوق الحالية بالاستفادة من المداخل التسويقية الجديدة والاهتمام ببحوث السوق. وتتلائم إستراتيجية تطوير السوق مع الظروف الآتية:
- عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التعويل عليها لتأدية النشاطات بكلفة منخفضة وبجودة مرتفعة.
  - عندما تكون المنظمة ناجحة جدا في ميدان عملها.
  - عندما تكون هناك أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من قبل المنافسين.
  - عندما تمتلك المنظمة الاموال الكافية والموارد البشرية المطلوبة لعملية التوسع.
  - عندما تمتلك المنظمة طاقة انتاجية فائضة.
  - عندما يكون ميدان عمل المنظمة في طريقه نحو العالمية بشكل سريع.

#### 4.1 إستراتيجية التنوع:

إستراتيجية التنوع هي طريقة جديدة بدخول اسواق جديدة. والتنوع أما ان يكون تنوع متجانس أو تنوع أفقي:

##### 1.4.1 التنوع المتجانس:

إضافة منتجات اوخدمات جديدة متجانسة اي ذات علاقة تسويقية أو انتاجية بالمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة حالياً. وتتلائم إستراتيجية التنوع المتجانس مع الظروف الآتية:

- عندما تتنافس المنظمة في صناعة تشكو من عدم النمو أو النمو البطيء.
- عندما تعتقد الإدارة ان اضافة منتج جديد متجانس من شأنه ان يرفع من المبيعات الحالية.
- عندما تكون اسعار المنتجات الجديدة المتجانسة مرتفعة.
- عندما يكون المنتج الجديد موسمياً وتريد المنظمة الاستفادة من موسميته.
- عندما تكون المنتجات الحالية للمنظمة في مرحلة الانحدار.
- عندما تمتلك المنظمة فريق ادارة قوي.

##### 2.4.1 التنوع غير المتجانس:

اضافة منتجات أو خدمات جديدة غير متجانسة اي ليست ذات علاقة تسويقية أو انتاجية بالمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة حالياً. وتتلائم إستراتيجية التنوع غير المتجانس مع الظروف الآتية:

- عندما تكون الصناعة التي تعمل بها المنظمة ذات أرباح متناقصة سنوياً أو في تدهور مستمر.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد المالية والمهارات الادارية المناسبة بدخول صناعة جديدة بنجاح.
- عندما تكون هناك فرصة استثمارية جيدة أمام المنظمة لشراء وحدات اعمال ذات منتجات غير متجانسة.
- عندما تكون اسواق المنتجات الحالية مشبعة.
- عندما تثار الشكوك بشأن بقاء المنظمة لفترة طويلة في نفس الصناعة.

##### 3.4.1 التنوع الافقي:

اضافة منتجات أو خدمات جديدة غير متجانسة وتقديمها للزبائن الحاليين للمنظمة, يوجد العديد من المبررات لاعتماد المنظمات لإستراتيجية التنوع الافقي هي:

- عندما تزداد إيرادات المنتجات الحالية بشكل جيد باضافة منتج جديد غير متجانس.
- عندما تتنافس المنظمة في صناعة ذات تنافسية عالية أو ذات نمو صفري.
- عندما تكون هناك فرصة لاستخدام القنوات التوزيعية الحالية لتسويق منتجات جديدة للزبائن الحاليين
- عندما تكون انماط المبيعات للمنتج الحالي مغايرة تماماً لانماط مبيعات المنتج الجديد.

## 2 . استراتيجيات النمو الخارجي:

وتسمى أحيانا الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة، حيث تقوم استراتيجيات النمو الخارجي على أساس استثمار المنظمة لمواردها في منظمة أخرى أو صناعة أخرى لتحقيق النمو المنشود. ومن بين هاته الخيارات نجد:

**1.2 إستراتيجية التكامل (النمو) العمودي:** ترتبط إستراتيجية التكامل العمودي بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد مواردها الأولية (إستراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف) عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة في السعر المناسب والجودة المناسبة والكمية المناسبة والوقت المناسب، أو السيطرة على منافذ التوزيع ( إستراتيجية التكامل العمودي إلى الأمام) وذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم الخدمات بأسعار وبطريقة تُلبي أهداف المنظمة. وسنتناول بالتفصيل لهاته الإستراتيجية في الفصل القادم.

## 2.2 إستراتيجية التكامل (النمو) الأفقي:

تشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى شراء المنظمة لمنظمة

أخرى تعمل معها في نفس القطاع (الصناعة) بهدف توسيع المنطقة الجغرافية لنشاطها.

**3.2 إستراتيجية الاندماج:** تشير إستراتيجية الاندماج إلى اتفاق منطمتين أو أكثر على الاتحاد عن طريق الضم فتزول المنظمة المندمجة وتبقى المنظمة الدامجة وهذه الصورة الاولى. أما الصورة الاخرى للاندماج فانها تسير في طريق اختفاء المنظمات المندمجة لتظهر منظمة جديدة. والاندماج من بعد ذلك أما ان يكون داخليا (بين المنظمات المحلية) أو يكون خارجيا (منظمة محلية ومنظمة دولية).

**4.2 إستراتيجية الاكتساب:** الاكتساب والذي يسمى في بعض الاحيان بالاستيلاء لاسيما عندما يكون الاكتساب غير سليما يكون من خلال شراء منظمة تسمى المنظمة العارضة لجميع أسهم منظمة اخرى تسمى المنظمة المستهدفة، المنطمتان مختلفتان في الحجم على العكس تماما من الاندماج، وبالنتيجة النهائية تصبح المنظمة المستهدفة وحدة أعمال في المنظمة العارضة. ويرى (Hitt et al. 2004) وجود سبعة أسباب تدفع المنظمات نحو اعتماد إستراتيجية الاكتساب هي:

- زيادة قوة السوق من خلال تمكين المنظمة ببيع منتجاتها بسعر اعلى من اسعار المنافسين أو تخفيض كلف النشاطات الاساسية والساندة اقل من مثيلاتها لدى المنافسين.
- التغلب على عوائق الدخول إلى صناعة معينة.
- المشاركة في الكلف المرتفعة لتطوير المنتجات ذاتيا فضلا عن زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- زيادة سرعة الدخول إلى الاسواق الجديدة.
- تخفيض المخاطر المرتبطة بتطوير المنتجات ذاتيا ( بالاعتماد على النفس).
- سهولة تطوير المنتجات الجديدة وتقديمها إلى السوق الحالي (زيادة التوزيع).
- إعادة تشكيل المدى التنافسي للمنظمة من خلال تقليل الاعتماد على المنتج الوحيد أو السوق الوحيد.

**5.2 التحالفات الإستراتيجية:** تتضمن إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية في ثناياها اشتراك منطمتين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقندرات الجوهرية بغية انجاز أهداف إستراتيجيه مشتركة بين هذه المنظمات ( عادة ما تتمثل برفع قيمة موارد المنطمتين) وتندرج التحالفات الإستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجال التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاركة المؤقتة ارتباط مؤقت بين منطمتين قائمتين أو أكثر وذلك انجاز اهداف معينة ترى الأطراف المشاركة ان العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها) كي تنتهي بما يعرف بمشاركة سلسلة القيمة والتي بموجبها تتفق منظمة معينة مع احد الموردين أو الموزعين الرئيسين لها ولفترة طويلة بخصوص القضايا ذات الاهتمام المشترك للجانبين.

وتوجد ثلاث انواع من التحالفات الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

أ- **التحالفات الإستراتيجية المنوعة:** هي تحالفات تسمح للمنظمة بدخول أسواق جديدة أو التعامل بمنتجات جديدة من دون الحاجة إلى الدخول في اكتساب أو اندماج. وتعتمد المنظمات هذه الإستراتيجية لسببين، الأول هو إحساس المنظمات المتحالفة بان الاندماج المستقبلي سيعود عليها بالفائدة، أما السبب الثاني فيتمثل ببساطة بوجود الموانع القانونية التي تحول دون ذلك كما في الولايات المتحدة الأمريكية (الاكتساب الأفقي).

ب - **التحالفات الإستراتيجية التداوئية:** وهي التحالفات التي تجرى بدافع أساس هو الحصول على التداؤب بين الوظائف أو بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمات المتحالفة دون إجراء عملية الاندماج.

ج - **الامتياز:** وهي اتفاقية تعاقدية بين منطمتين مستقلتين قانونيا يحق بموجبها للمنظمة صاحبة الامتياز بيع منتجات المنظمة مانحة الامتياز أو تصنيع منتجات تحمل علامتها التجارية وذلك في مكان معين ولفترة زمنية محددة.

#### رابعاً. الإستراتيجية المختلطة:

تعمل بعض المنظمات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها. فقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت. يحدث هذا عادة في المنظمات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها. أو قد تعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة.<sup>1</sup>

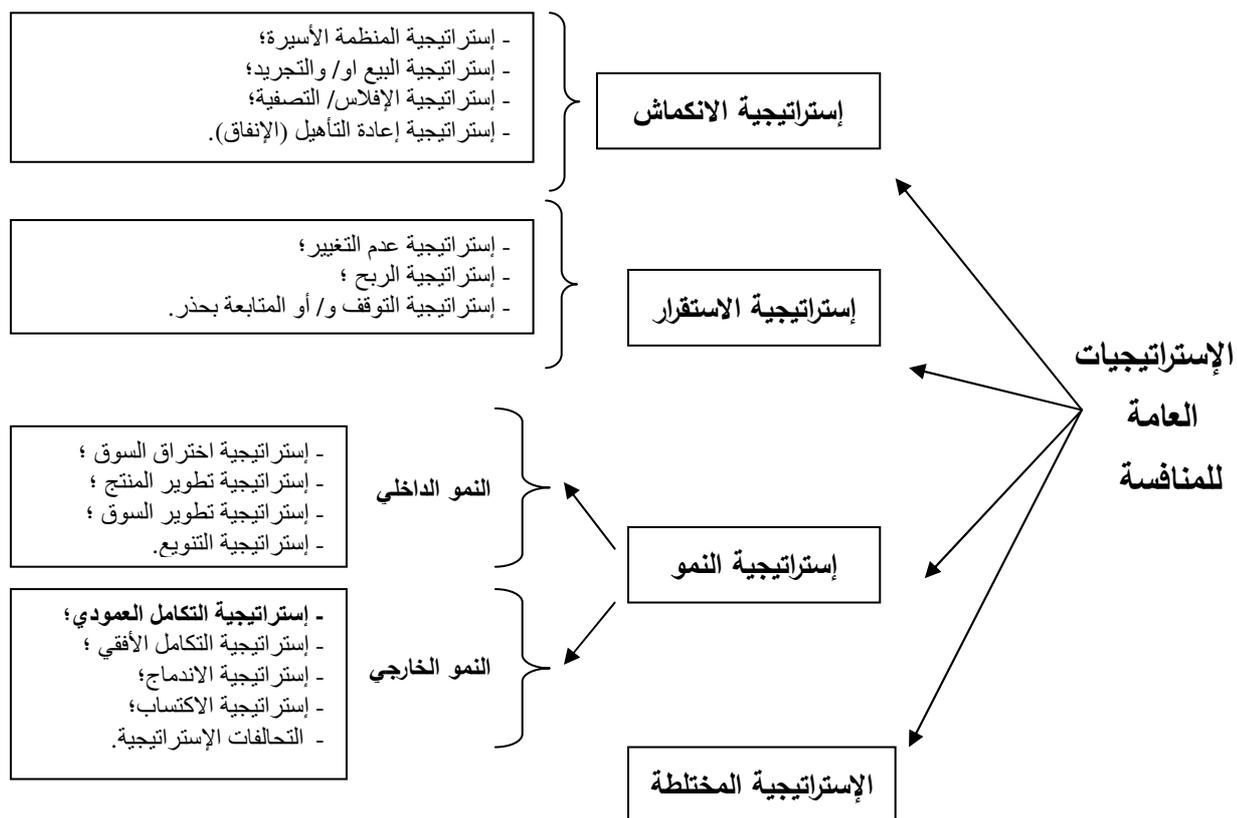
وتعتمد المنظمات الإستراتيجية المختلطة لأسباب مختلفة منها امتلاك المنظمة لوحدات أعمال إستراتيجية متعددة، وتأثرها بمراحل التحول الاقتصادي، وتأثرها بالمتغيرات التي تحدث أثناء مراحل دورة حياة المنتج وذلك بهدف زيادة العوائد وتخفيض التكاليف. ويشترط النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية امتلاك المنظمة للقدرات التنظيمية والموارد الكافية، والخبرات المتراكمة في إحداث التغيير ومهارات الإدارة الإستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد الإستراتيجية المختلطة من قبل المنظمة أمراً تحفه المخاطر

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، مرجع سابق، ص: 416 .

الأمر الذي يستدعي من الإدارة العليا التفكير مرارا وتكرار قبل اعتمادها إلا إذا كان لذلك ما يبرره في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص ما سبق من الاستراتيجيات العامة للمنافسة في الشكل الموالي:

الشكل (1-11): الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية لوحدات الأعمال

سننتقل في هذا المطلب إلى طبيعة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات التي تمتلك وحدات أعمال إستراتيجية متعددة. والإجابة على السؤال المهم كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الصناعة.

#### أولاً- مفهوم إستراتيجية الأعمال:

ينظر بورتر إلى إستراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع القدرات الجوهرية التي ساهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تنافس فيه، حيث أن إستراتيجية الأعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المنظمة وقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية. وإستراتيجية الأعمال بهذا الوصف تتضمن وصفا للأفعال والمداخل المناسبة لبلوغ النجاح المنشود من جانب أي من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة وذلك في جزء معين من السوق.<sup>1</sup>

#### ثانياً- أنواع إستراتيجية الأعمال:

سنركز في هذا العمل على نموذج بورتر "1980"، حيث لدى دراسته لواقع العديد من شركات صناعة السيارات ميز بين عدد من الاستراتيجيات التنافسية، يمكن لوحدات الأعمال استخدامها لمواجهة المنافسين:

#### 1. إستراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة<sup>2</sup>. فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة<sup>3</sup>.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وترتكز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص:300.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص:189.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص:175.

إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجاً بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- احتلال المؤسسة موقع متميز بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عالٍ من الأرباح.

- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.

ولكي تتجح المنظمة في اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة، أوضح بورتر أهمية أربع عوامل هي:<sup>2</sup>

أ- **النتبؤ الدقيق للطلب مصحوباً بالانتفاع المرتفع من الطاقة:** إذ عندما يكون الطلب مرتفعاً ويكون هناك استغلال كفو للطاقة الإنتاجية يمكن أن تتوزع الكلف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات الأمر الذي يخفض من نصيب الوحدة من الكلفة والعكس بالعكس.

ب- **اقتصاديات الحجم:** يقوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أن في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تتخفف كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود.

ج- **التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا):** ويقصد بها تضحية المنظمة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض الكلف المتغيرة، إذ أن شراء المنظمة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض كلف وقت الإنتاج وتقليل عدد الوحدات المعيبة.

د- **تأثيرات الخبرة/ التعلم:** ويشير تأثير الخبرة في تخفيض الكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه. أما تأثير التعلم فإنه يشير إلى أن الوقت المستغرق في انجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات انجاز هذه المهمة.

تساهم العناصر الأربعة السابقة في خفض الكلفة غير أنها ليست ذات العناصر المساهمة في تقديم المنظمة لمنتجات بأسعار أقل، بعبارة أخرى أن قيادة التكلفة لا تعني قيادة السعر.

## 2. إستراتيجية التميز

تستطيع وحدة الأعمال أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص:23،22.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص:307.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص:202.

فعدت إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

وأوضح بورتر أن إستراتيجية التميز لا تعني أن المنظمة لا تعير اهتماماً لتخفيض التكلفة، بل أن ذلك ليس هو الغرض الرئيس من هذه الإستراتيجية. وأن العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز هي علاقة تبادلية. ذلك أن النشاطات المطلوبة لبلوغ التميز (لا سيما البحث والتطوير) تستدعي الإنفاق. بعبارة أخرى على المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تحاول تخفيض الكلف في الجوانب الأخرى غير ذات الصلة المباشرة بمصدر التميز.<sup>1</sup>

### 3. إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق):

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

1. **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2. **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه

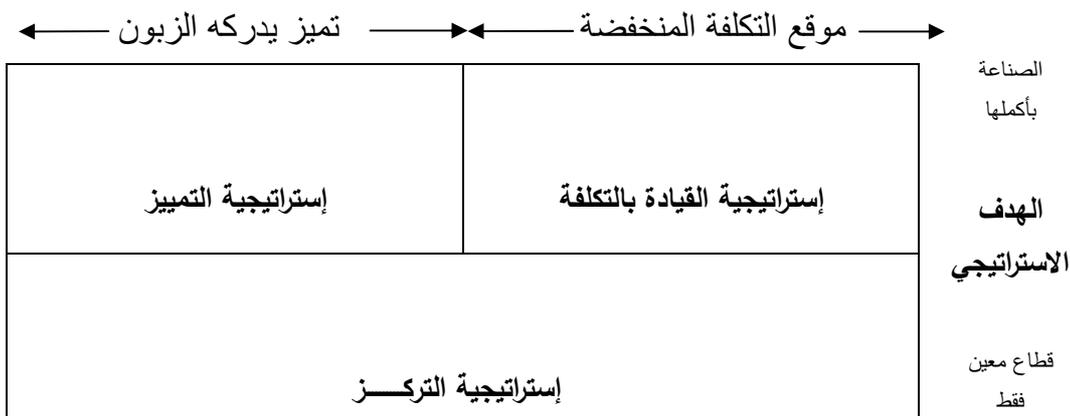
<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص:309.

الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.<sup>1</sup> وهناك عدة شروط يجب على المؤسسة التي تريد تبني هذه الإستراتيجية أن تأخذها بعين الاعتبار لكي تحقق الميزة المرتقبة من هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
  - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.
- ويمكن توضيح الاختلاف بين الاستراتيجيات الثلاث السابقة حسب بورتر في الشكل الموالي:

### الشكل (1-12): أنواع إستراتيجيات الأعمال

#### الميزة الإستراتيجية



المصدر: مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية- أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره، ص:81.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص:79.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 115.

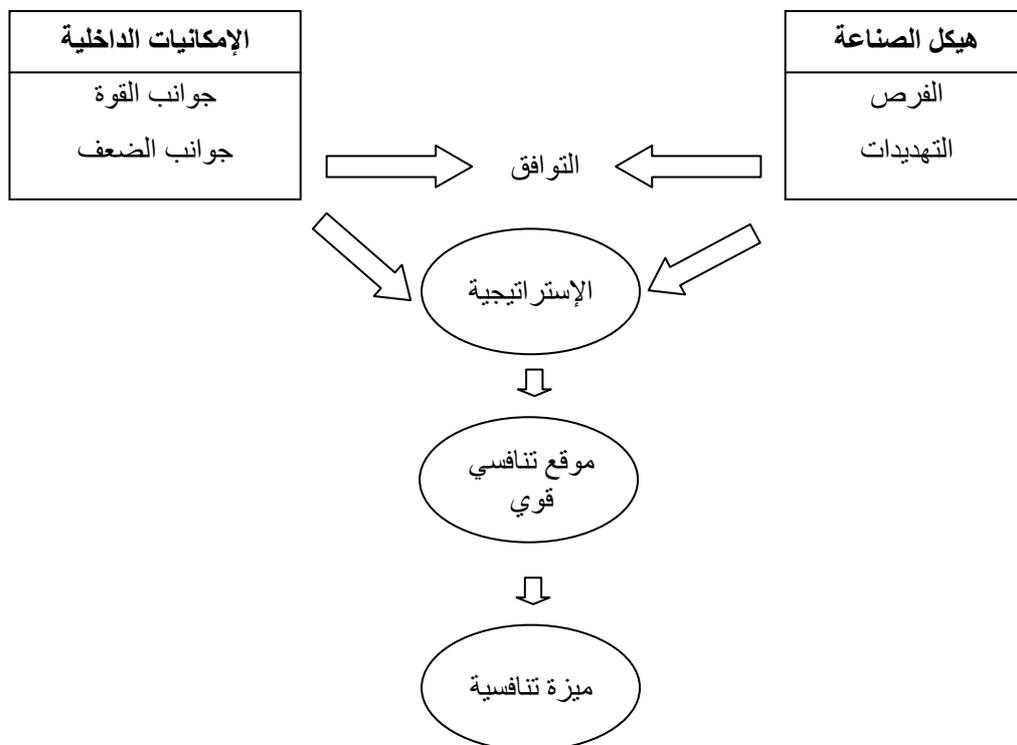
### ثالثاً: إستراتيجية الأعمال كأساس للميزة التنافسية.

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن اكتساب المنظمة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح استراتيجيات وحدات الأعمال المعتمدة من قبل وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها هذه المنظمة. وتعرف الميزة التنافسية على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها ".<sup>1</sup>

وبين (Kay, 1993) أن الميزة التنافسية تستند إلى القدرات المميزة التي بدورها تعكس الخصائص المميزة لعلاقة المنظمة مع مورديها، زبائنها وموظفيها. وأورد (Turban, 1999) سبعة أسس لتحقيق الميزة التنافسية هي قيادة التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الإبداع، تحسين الكفاءة الداخلية، والتوجه نحو الزبون.<sup>1</sup>

حيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة فالأصل يعبر عن شيء تحوزه الشركة مثل اسم العلامة، أما المهارة عنصر تقوم الشركة بأدائه أفضل من المنافسين، أما الغرض من اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة هي جعلها كعوائق أو حواجز أمام المنافسين لا يمكنهم تقليدها.

#### الشكل رقم (1-13): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 83.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 82.

## خلاصة الفصل:

يهدف سلوك المؤسسة إلى اختيار البديل الإستراتيجي الملائم للمؤسسة للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، وبذلك يكتسب تبني المؤسسة لأحد الخيارات الإستراتيجية أهمية بالغة في إدارة المؤسسات. حيث تعتبر عملية الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن إدارة المؤسسة من اختيار إستراتيجية من بين مجموعة من البدائل المتاحة، والتي تتلائم مع المؤسسة وقيمها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وكذلك بما ينسجم مع نتائج التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية والداخلية، فضلاً عن عوامل الصناعة وتحليل قوى التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة.

ويمكن لمنظمات الأعمال تبني سلوك إستراتيجي فعال من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

ويوجد أمام كل مؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار بينها، وتتمثل هذه البدائل في أربعة إستراتيجيات اتجاهية عامة، فالمؤسسة قد تسير على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الاستقرار، وقد تتوافر للمنظمة وتساعد على بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو (التوسع) ولسوء بعض الظروف والعوامل الداخلية والخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المؤسسة إحدى إستراتيجيات الانكماش، أو تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت تتناسب مع الغرض الرئيسي لها وهي (الإستراتيجية المركبة).

# الفصل الثاني

إستراتيجية التكامل العمودي

و خيار نمو المؤسسة في الصناعة

## تمهيد الفصل

في ظل وجود عدة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسات للتنافس في الصناعة التي تنتمي إليها، تظهر استراتيجية النمو كأحد الأولويات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال الرائدة، وعليه أصبحت إستراتيجيات النمو اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى البقاء والاستمرار في الصناعة ولمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم.

من هنا تظهر إستراتيجية التكامل العمودي كأحد أبرز هاته الاستراتيجيات التي تحقق للمؤسسات هدف النمو والتوسع في الصناعة، حيث تعتبر هاته الإستراتيجية بديل لمعاملات السوق، عبر توجه المؤسسة لمزاولة الأنشطة التي تسبق النشاط الرئيسي للمؤسسة بنفسها أو ما يدعى بالتكامل العمودي الخلفي، وكذا التوجه نحو مزاولة الأنشطة اللاحقة أو ما يدعى بالتكامل العمودي للامام. لذا ومن أجل التعرف أكثر على هاته الإستراتيجية التنافسية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم التكامل العمودي.
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي.
- المبحث الثالث: التكامل العمودي كإستراتيجية لنمو المؤسسة.

## المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم للتكامل العمودي.

هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية . ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما :تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. و نستعرض فيما يلي مفهوم التكامل العمودي و اهم محددات و دوافع المؤسسات للتكامل، وكذا مختلف أدوات قياس درجة تكامل المؤسسات عموديا.

### المطلب الأول: مفهوم 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 بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.

حيث يمكن أن يعرف التكامل العمودي من ناحيتين، الأولى تتعلق بوضع أو هيكل تنظيمي على أنه: " مدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج"، وأما الثانية فتتعلق بالسلوك الإداري على أنه " قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة إنتاجية أو توزيعية أخرى وذلك من خلال الاندماج العمودي أو بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية أخرى".<sup>1</sup> حيث من الناحية الأولى اعتبرت التكامل العمودي كمتغير هيكلية أما الثانية فاعتبرته كمتغير سلوكي، وتدرج كلا الناحيتين ضمن اقتصاديات الصناعة أو ما يعرف بمنهج: هيكل - سلوك - أداء، أي نموذج SCP .

وفي هذا العمل سنتناول التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للمؤسسات، أي كسلوك إداري تنتهجه المؤسسات للمنافسة في الصناعة.

### أولاً: تعاريف التكامل العمودي للمؤسسات

هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية . ويتم 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.

حيث يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من هذه التعاريف:

- **تعريف بورتر "Porter"**: حيث يعرف التكامل العمودي " هو قرار الشركة باستخدام المعاملات الداخلية، بقرار إداري، بدلاً من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 286.

<sup>2</sup> Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982, p:327.*

- **تعريف قلي "Glais"** : " يتم تعريف التكامل الرأسي من الناحية الفنية بالإدارة والمراقبة الفعالة لمرحلتين منفصلتين على الأقل من مراحل عملية الإنتاج-التوزيع وذلك تحت سلطة مشتركة"<sup>1</sup>.
- **تعريف مارتين "A.CH.Martine"** : حيث يعتبر "التكامل الرأسي للشركة هو التمتع بمنتج أو بمصب النشاط الأصلي، بدلا من الشراء أو البيع، في مراحل متتالية ومتصلة لتصنيع وتوزيع المنتج"<sup>2</sup>.
- **تعريف مورفان "Y.Morvan"** : ويُعرف التكامل الرأسي بأنه " شركة تهدف إلى السيطرة على أنشطة المنبع أو الأنشطة التي تقع في مصب نشاطها الرئيسي"<sup>3</sup>.
- **تعريف روجر كلارك "Roger Clark"**: ينظر كلارك للتكامل العمودي من زاوية قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة، فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها:<sup>4</sup>
  1. دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملهما مشتركا.
  2. المؤسسة تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها.
  3. عملية اتحاد أو دمج لمرحل إنتاجية مختلفة.
  4. قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.
  5. اندماج بين منشأة تنتج مدمجاً ومؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها.
  6. اندماج المؤسسات والمنشآت الصناعية التي تعمل بالمرحل الإنتاجية المختلفة، بحيث تصبح مؤسسة واحدة.
- **تعريف أحمد سعيد بامخرمة**: يعرف التكامل العمودي على أنه " الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى"<sup>5</sup>.

ومنه يمكن القول أن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها، وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها هذه «Profitabilité» فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisonné» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

<sup>1</sup> Michel Glais, *Incidences de l'intégration verticale sur la promotion de l'efficacité économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés*, Revue de la Concurrence et de la Consommation, n°89, 1996, p: 5.

<sup>2</sup> A.CH. MARTINET, *Stratégie*, édition Vuibert, 1982, p:180.

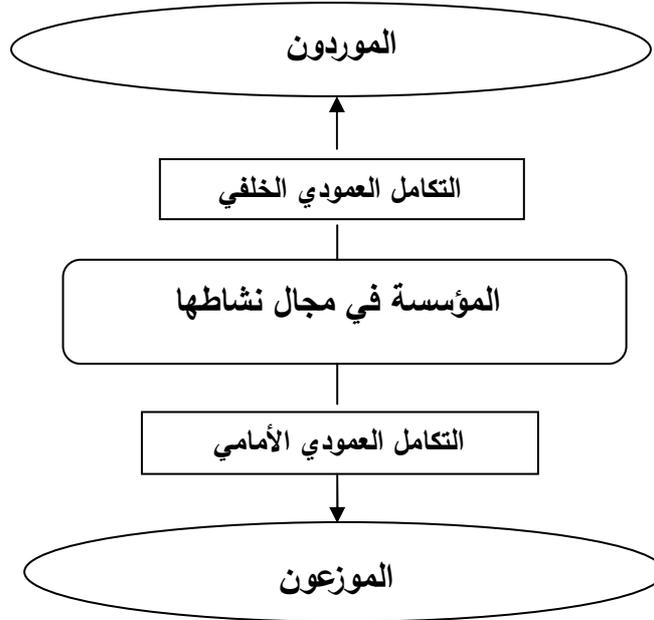
<sup>3</sup> Y. MORVAN, *Fondements d'économie industrielle*, édition economica, 1991, p:186.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 287.

<sup>5</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 96.

إذن التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما. ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التوزيع في نظام القيمة، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (1-2): إستراتيجية التكامل العمودي



**Source:** J-P Helfer-M-kalika, *Management: stratégique et organisation*, Vuibert, Paris, 2000, p: 182.

ثانيا: تصنيفات التكامل العمودي للمؤسسات:

يأخذ التكامل العمودي للمؤسسات عدة أشكال وتصنيفات، يمكن تقسيمها حسب اتجاه التكامل والتوسع فهناك تكامل نحو الأنشطة الخلفية وتكامل نحو الأنشطة الأمامية للنشاط الرئيسي للمؤسسة كما يمكن تصنيفها حسب درجة التكامل المطبق من طرف المؤسسات.

### 1. حسب اتجاه توسع النشاط

إن قيام المؤسسة بإنشاء وحدة أو فرع (سواء كان للخلف أو للأمام) ذات صلة بنشاطها الرئيسي يعتبر نموا داخليا، أو قيامها بالنمو الخارجي بدمج أو اكتساب مورديها أو عملائها، حيث في النهاية تكون المؤسسة قد احتلت مكانة عمودية في سلسلة قيمة الصناعة. ونميز هنا بين كل من الاتجاهين التاليين:

#### 1.1 التكامل الخلفي: (أو التكامل من المنبع - *Integration en amont*)

التكامل عمودي للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو

بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن للغلال أو مزارع للقمح، وقيام شركة تجميع سيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات، أو عجلات السيارات، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات.

ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع أو التكامل إلى الأعلى، وهو " أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية."<sup>1</sup> وبذلك يعني التكامل الخلفي توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، وطاقات، وأجزاء و سلع شبه مصنعة.<sup>2</sup> ومن ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري وهو تكامل خلفي لدعم المدخلات.

وهو يعني أيضا أن " تسيطر منشأة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي"<sup>3</sup>.

### 1. 2 التكامل الأمامي: (أو التكامل إلى المصب - *Integration en aval*)

يتمثل التكامل العمودي للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق.<sup>4</sup>

على سبيل المثال، أن منتج ما «*Fabricant*» للمواد الأولية يتكامل نحو الأمام «*en aval*» حتى يمكنه الاستفادة أكثر للتوزيع في منتجاته، هذا التوزيع يكمن في النوعية، وفي الخدمة والطريقة، والذي يسمح للمؤسسة بطلب أسعار أعلى وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة. وبنفس الطريقة، فإن التكامل الأمامي لمنتج ما يسمح بأن توزيع المنتجات يكون مطابقا لمتطلبات المؤسسة.

### 1. 3 التكامل المتوازن: ويعني اتجاه المؤسسة نحو السيطرة على النشاطات الخلفية والأمامية للنشاط الرئيسي الذي تتموقع فيه في نفس الوقت، أي قيام المؤسسة بالموازنة بين التكامل الأمامي والخلفي في نفس الوقت.

ويحدث التكامل العمودي بأكثر من أسلوب، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المؤسسة، ومن ثم تولد عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان، ويسمى هذا بالتكوين العمودي، وقد يحدث التكامل العمودي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة وقيامها بإقامة فروع مكملتها مع مرور الزمن،

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 96-97.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي، الأردن، 2010، ص 115-116.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 73.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص: 81.

ويسمى هذا بالتوسع العمودي. كما قد يحدث التكامل العمودي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمؤسسة الأم ويسمى هذا بالاندماج العمودي.

**2. حسب الاستراتيجيات العامة للتكامل:**

قد يكون التكامل العمودي تاما أو جزئيا، فهو يكون تاما عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءا من إنتاجها لزيائن جدد، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين جدد.

لذا توجد أربعة استراتيجيات عامة للتكامل الرأسي وذلك حسب درجة التكامل وهي:<sup>1</sup>

**1- التكامل الكلي (تام):** وهو قيام المؤسسة بالحصول على نسبة كبيرة من احتياجاتها من المواد والخدمات داخليا. ويتم هذا النوع من التكامل بين مرحلتين من مراحل الإنتاج، حيث يتم توفير جميع متطلبات الإنتاج أي بشكل كامل دون اللجوء إلى شرائها من الخارج في المرحلة الأولى، وأيضا يتم بيع المنتج بالكامل داخليا في المرحلة الأخرى، وهذا ما نجده في مصانع الصلب ذات النشاطات المتكاملة بشكل كبير، حيث أن كل إنتاج الصلب الخام يتم تخصيصه لعملية تصنيع الصلب، ومن ثم لا تقوم الشركات بشراء المواد الخام من الخارج.

**2- التكامل الجزئي (غير تام):** تحصل الشركات المتكاملة جزئيا على احتياجاتها من مصادر خارجية حيث تقوم بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا ولكنها تشتري الباقي. يوجد هذا النوع من التكامل عندما لا تحقق مراحل الإنتاج الاكتفاء الذاتي الداخلي، ولهذا نجد أن مصنعي السيارات يعتمدون على أنفسهم وإمكانياتهم الخاصة في إنتاج ما يحتاجون إليه من مكونات أساسية لعملية التصنيع وذلك بصورة جزئية.

**3- شبه التكامل:** في هذا النوع من التكامل لا تمتلك المؤسسات الوحدات الإنتاجية محل التكامل كلية بل تقوم بالحصول على توزيع كل أو بعض من مؤسسات أخرى.

**4- التعاقد:** يمكن القول أن كل وظيفة تؤديها المؤسسة داخليا يمكن تقديمها من خلال مصادر توريد خارجية لذا يفضل استخدام التعاقد في حالة الصناعات المتغيرة.

هذا ونجد في بعض الصناعات، أن هناك بعض الشركات تتكامل مع بعضها البعض بشكل رأسي، مثل شركات البترول العملاقة التي تمتلك وتتحد في جميع عمليات الإنتاج بداية من الكشف عن حقول البترول الجديدة وانتهاء بتوزيع البترول التي تنتجها الشركة في محطات الإمداد والتوزيع الخاصة بها، بينما في بعض الصناعات الأخرى لا نجد هذا التكامل بالشكل الكافي، ففي عمليات التشييد والبناء نجد أن هناك

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، "إستراتيجية الإنتاج و العمليات " مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص:395.

الكثير من الشركات المنفصلة التي تقوم بأنشطة مختلفة ومنها من يقوم بوضع التصميمات وتوفير المواد الخام وغيرها من عمليات المقاولات الأخرى، وحتى في داخل الصناعة الواحدة قد نجد أن الشركات تتنوع وتختلف بشكل كبير فيما يتعلق بالتكامل الرأسي.

### ثالثا: التعاقدات طويلة الأجل والتكامل شبه الرأسي

إن معاملات السوق ما هي إلا عقود بضاعة حاضرة على الرغم من هذا فاننا نقول أن عقود البضاعة الحاضرة ليست هي الشكل الوحيد أو الأكثر شيوعا في معاملات أو صفقات السوق التي تتم فيما بين أي شركتين. وفي العادة فان عملية تزويد الشركات المصنعة بالمواد الخام والمكونات الأساسية تتضمن إقامة علاقة طويلة الأجل بين المورد والمصنع. على الرغم من عدم وجود ضرورة لحدوث ذلك فيما يتعلق بالعقود الكتابية طويلة الأجل. وبالطريقة نفسها، نجد أن معظم علاقات التوريد التي تربط بين المصنعين والموزعين وتجار التجزئة تمتاز بأنها علاقات مشروطة بعقود طويلة الأجل.<sup>1</sup>

وفي بعض الأحيان، تتخذ هذه العلاقات شكل عقود كتابية تحدد المسؤوليات التي تقع على كاهل الوكالة والموزع أو العلاقة التجارية التي تجمع بينهما.

وأهم ما يميز هذه العلاقات الرأسية طويلة الأجل التي تتم بين الشركات المستقلة انه بإمكان هذه الشركات أن تتجنب بعضا من النفقات أو التكاليف المتعلقة بمعاملات السوق وذلك دون الحاجة إلى تطبيق الكامل لنظام التكامل الرأسي. أمكن النظر إليها على أنها شكل من أشكال التكامل شبه الرأسي أو عمليات الشراكة القيمة المضافة.

كذلك يختلف الائتلاف العمودي عن التكامل العمودي فالائتلاف العمودي يتمثل في حصول الفرع القائم بالعملية المتجهة للأمام على احتياجاته من المواد من مؤسسات أخرى مستقلة إما بالدخول معها في عقود طويلة الأجل أو بالاتفاق معها حسب شروط السوق الحالية، أما التكامل العمودي فهو يشير إلى تملك مؤسسة ما وسيطرتها الكاملة على مراحل الإنتاج المتكاملة، ومن ثم فهي تملك قرارات الاستثمار والإنتاج واليد العاملة والتوزيع داخل حدود مراحل الإنتاج التي تتجزأ، وهذا بالطبع لا يتوافر في حالة الائتلاف العمودي، ولذا إذا حدث وقامت عملية متجهة للخلف ببيع كل إنتاجها إلى عدد من المؤسسات المستقلة ثم قامت العملية المتجهة للأمام بشراء كل هذا الإنتاج من هذه المؤسسات المستقلة لتستخدمه كمدخلات لديها فإن هذا لا يعتبر نوعا من التكامل العمودي بين العمليتين.

وتعتبر شركة سوناطراك أحسن مثال عن المؤسسات المتكاملة لأنها تقوم بكل مراحل سلسلة الإنتاج في صناعة النفط والغاز في الجزائر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جيمس سي كراج، روبرت إيم جرانت، ترجمة: الناشر الأجنبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2003، ص: 116.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد و تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص 122.

والتكامل العمودي يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بوظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج ويمكن تصنيف العديد من المؤسسات الصغيرة كصغار تجار التجزئة وصناع مكونات المنتج ( مثل السلع الوسيطة ) كمؤسسات متخصصة وفقا لهذا التعريف، ومع ذلك فمن المتوقع أن يكون التخصص فقط نسبيا، ففي الحقيقة تقوم أغلب المؤسسات بعدد من الأعمال التي يمكن أن تقوم بها عدة مؤسسات.

والسمة المميزة للتكامل العمودي هي أنها تنطوي على التوجه للنشاطات الاقتصادية داخل المؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز " Coase " سنة 1973<sup>1</sup> يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم المؤسسة في الاقتصاد، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر ( اليد الخفية لأدم سميث )، أما داخل المؤسسة فينتهي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الاقتصادي. فبالنسبة للتكامل العمودي بدلا من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق المفتوح، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى.

إن فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هو في النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها، والأمر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يتضمن تقويما لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية.<sup>2</sup>

كما لا يتوفر إلا عدد قليل جدا من الأدلة المنهجية عن مدى التكامل العمودي. ففي دراسة لـ 111 من المؤسسات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1954 حاول جورت *Gort*<sup>3</sup> أن يصنف نشاطات المؤسسة " من مجموعة الأربع أرقام " إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة، ثم قدر التكامل باستخدام نسبة يد العاملة في العمليات المساعدة إلى يد العاملة الكلية للمؤسسة، ويأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية، وجد أن التكامل كان في أعلى مستوياته في صناعة البترول بنسبة قدرها 67.3 %، كما كان أيضا مرتفعا نسبيا في صناعات المنتجات الغذائية 30.3 % وصناعات الآليات 30.5 %.

أما الصناعات الأكثر تخصصا فقد ضمت المنتجات المعدنية المصنعة والآليات الكهربائية ووسائل النقل بنسب 15 %، و 12.8 %، و 9.7 % على التوالي. ومن الواضح أن التكامل العمودي يمكن أن يكون له أثر هام على الهيكل الصناعي وقد يتولد عنه اهتمام اقتصادي وسياسي خالص بسبب تأثيراته الأفقية وتتحدد آثاره وفقا لاعتبارات مختلفة.

وكخلاصة لما سبق فالتكامل العمودي هو نهج تسلكه المؤسسة من أجل السيطرة على منافذ التوريد والتوزيع بمعنى تقوم المؤسسة في حالة التكامل العمودي للخلف بدمج المؤسسات المنتجة للمواد الأولية الداخلة في المنتج النهائي لها، وعند التكامل العمودي للأمام تقوم باحتكار جميع مراكز البيع والتوزيع أي

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 287.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 88.

أنها تصبح البائع الوحيد لمنتجاتها، وتستخدم هذه الإستراتيجية من أجل تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية لحصولها على أكبر حصة سوقية.

#### رابعاً: أشكال أخرى للتكامل في المؤسسات

قد تأخذ المؤسسات أشكالاً أخرى للتكامل، وذلك كإستراتيجية للنمو والتوسع في أنشطتها وكذا بقصد تنويع منتجاتها وزيادة فرصة الربحية في الصناعة:<sup>1</sup>

**1- التكامل الجانبي:** يوجد هذا النوع من التكامل أو تنويع المنتجات في حالة إنتاج سلعتين مختلفتين ولكنها مشتقتان من مادة خام واحدة، أو يتم الحصول عليهما من عملية صناعية واحدة، أو تخدم نفس الأغراض أو يتم تسويقهما معاً. وتوجد عوامل متعددة لذلك، فمثلاً في صناعة الكيماويات حيث يتصاعد كثيراً من المنتجات الثانوية أثناء العملية الصناعية الأصلية، فتقوم المؤسسات بتصنيع هذه المنتجات الثانوية مما يؤدي في النهاية إلى زيادة أرباحها، وتزداد درجة التكامل الجانبي بصفة خاصة في حالة الكساد حيث توجد كثيراً من المؤسسات نفسها مضطرة - وقد كسدت سلعتها الأولى - إلى القيام بنشاطات أخرى أو بإنتاج سلع أخرى، ومثال ذلك قيام شركات البترول العالمية - بعد تأميم منابع النفط الخاصة بها في نهاية السبعينات - بامتلاك مناجم للفحم أو اليورانيوم، وذلك باعتبار أن هذه الشركات ذات خبرة كبيرة في صناعة الطاقة، وأن التحول الجزئي من البترول إلى الفحم أو اليورانيوم يعنى أن هذه الشركات مازالت تعمل في مجال الطاقة، فهي تستغل خبرتها واسمها والأموال الطائلة لديها في إنتاج وتسويق سلعة في إطار صناعة الطاقة.

**2- التكامل القطري (أو المائل)** ويكون هذا النوع من التكامل في حالة قيام المؤسسات الصناعية بتزويد نفسها بالسلع أو الخدمات اللازمة لقيامها بالإنتاج، ومثال ذلك قيام الكثير من المصانع الكبرى بإنشاء محطات توليد الكهرباء لمد نفسها بالطاقة التي تحتاجها بانتظام، وكذلك إنشاء الورش التي تقوم بعملية الصيانة المستمرة للألات. وكذلك قيام بعض المؤسسات بتسيير خطوط ملاحية لنقل المواد الخاصة بها من المناجم إلى حيث توجد المصانع، وتضطر المؤسسات إلى القيام بهذه الأعمال وتجميد جزء من رأسمالها وذلك نظراً لعدم وجود مؤسسات متخصصة تقوم بهذه الخدمات بشكل منتظم وبكفاءة عالية.

**3- التكامل الأفقي:** ويعنى اندماج مجموعة من المؤسسات تقوم بإنتاج نفس السلعة أو الخدمة أو تقوم بنفس العملية الصناعية، ومثال ذلك اندماج عدة مؤسسات لغزل القطن أو عدة مؤسسات تقوم بصناعة السيارات، ومثل ذلك النوع من التكامل لا ينطوي عادة على تنويع الإنتاج بل يعنى فقط تركيز الإنتاج في يد عدد أقل من المؤسسات القوية أو بمعنى آخر زيادة درجة الاحتكار والسيطرة في الصناعة.

<sup>1</sup> محمد محروس اسماعيل، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص:102.

### المطلب الثاني: دوافع ومحددات التكامل العمودي للمؤسسات

هناك عدة دوافع ومبررات وراء تبني بعض المؤسسات لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة كخيار تنافسي، في حين يقابل هذا التوجه الإستراتيجي محددات تؤثر على قرار المؤسسة وخيارها الإستراتيجي.

أولاً: دوافع ومبررات التكامل العمودي:

الأسباب الرئيسية الثلاثة التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عمودياً هي نقائص السوق، وتدنية التكاليف وزيادة الكفاءة التكنولوجية:<sup>1</sup>

#### 1- تجنب نقائص السوق:

تتنوع أسباب نقائص -أو عيوب- السوق في الحقيقة بين العوامل الخارجية، التدخلات الحكومية، المنافسة غير الكاملة، وتباين المعلومات:

#### أ. احتواء العوامل الخارجية (*les externalités*):

قد ترغب المؤسسة في احتواء وامتلاك العامل الخارجي، فمثلاً سمعة الموزع الذي توزع المؤسسة من خلاله منتجاتها مثال على أحد العوامل الخارجية. وفي الواقع، فالتكامل الرأسي إلى الأمام يعتبر وسيلة للمؤسسة لتجنب العوامل الخارجية السلبية التي تؤثر على أدائها، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسويق منتجها بنفسها دون توزيعه من خلال علامات تجارية سيئة الصورة والسمعة في التوزيع.

#### ب. تجنب التدخلات الحكومية (*les interventions publiques*):

يعتبر التكامل الرأسي وسيلة للتهرب من رقابة الدولة أو الجهة المنظمة. ففي حالة صناعة الغاز مثلاً، نشاط النقل هو احتكار طبيعي وأسعاره خاضعة لرقابة المنظمين. فإذا كان الناقل متكامل أمامياً مع الممون، هنا تكون أسعار عمليات النقل الداخلي خارجة عن رقابة وتحكم الجهة المنظمة. ومختلف التجارب تظهر أن هذه السلطات التنظيمية تسعى للتأكد من فصل الحد الأدنى بين نشاطات النقل والموفرين لتجنب هذه الظاهرة.

بالتالي جميع التشريعات تؤدي إلى تحفيز النمو من خلال التكامل بين الوحدات المختلفة للشركة سواء رأسياً أو أفقياً.

#### ج. تباين المعلومات (*les asymmetries d'information*):

التكامل الرأسي يمكن أن يقلل من تكاليف اكتساب وإنتاج المعلومات. هذه المعلومات المتنوعة يمكنها أن تؤثر على هيكل تكاليف الصناعة أو على مستوى الطلب في السوق الوسيطة أو النهائية. بالإضافة إلى ذلك، التكاليف الثابتة مرتبطة بتوقعات العرض والطلب، وتوزع الأسعار بين مختلف وحدات الهيكل المتكامل.

<sup>1</sup> PERRY M.K., *Vertical Integration: déterminants and effects*, Handbook of Industrial Organization, Schmalensee R. et Willig R.D ed , vol. I, 1989, p: 185.

وبصرف النظر عن أي حافز آخر، قد تميل المؤسسة لدمج نشاطات المنبع ( تكامل خلفي) لرفع حالة عدم اليقين بشأن سعر واحد من عوامل إنتاج المنبع. وبالتالي تتخذ قرارات الاستثمار والإنتاج كونها أكثر يقيناً. وبدأ هذا النوع من النماذج في التحليل بمساهمة الاقتصادي (ARROW 1975)، الذي كان واحداً من الأوائل الذين قاموا بتسليط الضوء على دور المعلومات في عملية التكامل العمودي.

نظرية الوكالة هي أيضاً من النماذج التي تعتبر الحصول على المعلومات الخاصة هي لب قرارات الاندماج. فإذا مؤسسة من المنبع (نشاط رئيسي) دخلت في عقد مع موزع في المصب (الوكيل)، فهذا الأخير سيطلب بالكشف عن السعر النهائي الحقيقي.

تلك المعلومات الخاصة تمنح للأخير إيراداً من الآلية المفروضة على الممون لإعداد الطلب النهائي . التكامل الرأسي إلى الأمام يلغي عدم الكفاءة الناجمة عن عدم تماثل المعلومات نظراً لأن الممون يكون قد تابع الأرباح المفصلة.

ويمكن أن تحقق الشركة المتكاملة مع فرع المصب (الموزع) أرباحاً إضافية فقط بالتعرف واكتشاف السعر النهائي الحقيقي لأن الكمية الأمثل متعلقة بالسعر المعلن وذات صلة بالأرباح المحصلة. وهذا هو النهج الذي اقترحه كروكر (CROCKER 1983)، حيث يفترض أن التكامل الرأسي لا يغير من حافز مؤسسات الفرع المسؤولة عن التوزيع بكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، وكما لاحظ بيرري (1989 PERRY) فإنه لكي نصل إلى نتيجة مماثلة يجب إبرام عقد جد معقد.<sup>1</sup>

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن التكامل الرأسي لا يعني بالضرورة الكشف عن معلومات ذات قيمة، فإذا أرادت الشركات المتكاملة الإبقاء على هيكلها، يمكن أن توجد أهداف محددة لكل منها إلى جانب تحقيق الحد الأقصى للمنفعة المشتركة. وهذه الأهداف المشتركة يمكن أن تؤدي إلى استمرار عقد وكالة يتميز بمعلومات خاصة. وفي نهاية المطاف، يمكن أن يسمح التكامل الرأسي بإبراز قدر أكبر من المعلومات ولكن لا يضمن اختفاء أي معلومة خاصة.

#### د. فعالية المحتكر (l'efficacité d'un monopsonne):

قد يكون من المفيد لمؤسسة في وضع احتكاري، التكامل للخلف ودمج نشاطات المنبع عن طريق شراء واحدة أو أكثر من مورديها لحماية نفسها من ارتفاع أسعار مداخلتها، وذلك ما يزيد في أرباحها وازدهارها عموماً. وقد بين بيرري (PERRY 1989) أن أي مؤسسة في وضع المحتكر تسعى إلى أن تستحوذ على جميع الموردين في وقت واحد، أو تستحوذ (شراء) عليهم واحداً تلو الآخر. إذا أنها تهدف إلى التكامل التام للخلف، وإعادة شراء الشركات تؤدي إلى زيادة في قيمة الأصول. فخطوة بخطوة، المؤسسة المحتكر تبدأ بشراء احد الموردين، وتزيد من كميات الشراء من الخلف، مما يقلل من الإيرادات في نظر الموردين الآخرين، وبالتالي تقليل أيضاً تكلفة مشترياتها.

<sup>1</sup> PERRY M.K., *opcit*, p: 209.

## 2. تدنية تكاليف المعاملات:

ويقصد بتكاليف المعاملات، كل التكاليف التي تتحملها المنشأة من خلال المبادلات بين مراحل العملية الإنتاجية، ويقصد هنا المبادلات السوقية، ومن أمثلة هذه التكاليف: المفاوضات، إجراء العقود وتنفيذها، التخزين، النقل، تكاليف الاتصالات والبيع... حيث تزداد الوفورات في هذه التكاليف كلما كانت الكميات المتبادلة بين العمليات الإنتاجية المتكاملة أكبر.<sup>1</sup>

ويعتبر كل من كوز (1937 Coase) ثم ويليامسون (1975 Williamson) أول من ركز على تكاليف المعاملات. بالنسبة لـ COASE، فيعتبر تحليل التكامل العمودي يمر عبر استبدال المبادلات العمودية بدلاً من عملية الإنتاج. لذلك، إذا كانت تكلفة المبادلات في السوق تتجاوز الأرباح الناجمة عن هذه الصفقة، مثل هذا التبادل لن يتم، وبالتالي الاستثمار والإنتاج المرتبط بهاته المعاملات لن يتحقق.

ويركز مفهوم تكاليف المعاملات عند "Williamson" على خصوصية الأصول. فالأصل إذا كان ذو خصوصية بالنشاط يؤدي إلى احتكار ثنائي بين المشتري والبائع على مستوى هذا الأصل. وفي الواقع، يزيد الاستثمار في الأصول التي يمكن أن تكون مكرسة للتبادل بين شركتين من أرباح الأخيرين. ويمكن أن يكون الأصل عنصر رأس المال العيني كما قد يكون رأس المال بشري للشركة، أو أيضا استثماراً غير المادي (علامة تجارية على سبيل المثال).

فصياغة عقد يحدد التزامات كل من الطرفين بكل الاحتمالات الممكنة سيكون باهظ التكلفة. وهذا الوضع يسمح بظهور السلوك الانتهازي الذي تجد من خلاله الشركات مناسبة لتحقيق شبه إيراد عبر التهديد بفسخ الاتفاق. وبالتالي تظهر إستراتيجية التكامل الرأسي لتكون وسيلة أكثر فعالية لإدارة العلاقات.

### 3. زيادة الكفاءة التكنولوجية ( *L'efficacité technologique* ):

في حالة شركات الطاقة، السيطرة على إمدادات الطاقة الأولية (كما في حالة إنتاج الكهرباء من الغاز الطبيعي أو النفط) يتماشى مع الرغبة في الحصول على منتج في ظروف مستقرة. وذلك بالهروب من البيئة المتقلبة لأعمال المورد. وبصورة عامة، ضمان الوصول إلى عامل الإنتاج الهام (الذي يمكن أن يكون مادة خام أو عمالة متخصصة، أو أصول خاصة) وهي الفكرة الرئيسية للتكامل العمودي.

وذلك ما أشار إليه كل من كارلتون وبيبرلوف (1998 Carlton et Perloff)، في أن التفسير التقليدي للتكامل العمودي هو الحاجة لضمان الحصول على مدخلات هامة (مادة خام أساسية، من ناحية العمل الدرجة متخصص عاصمة معين، الطاقة الأساسية).<sup>2</sup>

بالنسبة لكثير من المنتجات، السعر ليس الأداة الوحيدة للتخصيص الأمثل للموارد. ولذلك، تعتبر العقلانية وسيلة لتحقيق توزيع الموارد، والتكامل العمودي مع المورد هو وسيلة لزيادة احتمال الحصول على منتج عقلائي بالكمية الصحيحة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> Carlton D.W. et Perloff J.M., « *Economie Industrielle* », 1998, De Boeck Université.p:556

#### 4. تعزيز القوة السوقية:

بالإضافة إلى الأسباب الرئيسية الثلاث السابقة، تُبرز مُشكلة خيار الاستعانة بمصادر خارجية أو اكتساب وحيازة الشركات للنشاطات المتمركزة في المنبع أو المصب أهمية مسألة التكامل العمودي مرارا وتكرارا لدى المؤسسات. ولفهم النتائج المتوقعة من هذه التحركات والخيارات التي هي حتى الآن الأقل وضوحا وتعتبر الأقل خضوعا للقواعد الإدارية في عالم الخيارات الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالتحليل، فالموضوع حساس ومرتبب ارتباطاً وثيقاً بالسياق الخاص بهيكل السوق والتكنولوجيا. ومع ذلك، الأدبيات الحديثة في الاقتصاد الصناعي توفر شبكة للتحليل القاعدي، وتوضح القضايا والأهداف بالتميز بين هذين الخيارين بشكل صحيح:

- النهج الأول يستند على مبدأ الفعالية التنظيمية: هل من الأفضل للمؤسسة اكتساب وسائل الإنتاج والتوزيع أم الاعتماد على السوق وإبرام العقود؟<sup>1</sup>

- أما الثاني، يتعلق بالتنافسية، ويستهدف تحولات القوة السوقية في احتكارات القلة الثنائية لأحد المتنافسين المتكاملين رأسياً.

فعلى المستوى التنافسي، التكامل الرأسي قد ينظر إليه كوسيلة للحفاظ وتعزيز للقوة السوقية، لا سيما في احتكارات القلة الثنائية (حيث يكون التركيز عال في نشاطات المنبع والمصب). وبذلك يبرز النهج الأول في نموذج الاحتكار الثنائي مقارنة فوائد التنسيق بين الوحدتين المتكاملتين مع الخسائر الناجمة عن التكامل عندما يختفي حافز المنافسة في السوق.

أما إذا نظرنا من جانب المشتري، فيعتقد أساسا وجود صعوبات في صياغة العقود لتقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبالتالي اللجوء إلى معاملات كثيرة ومتكررة وعدم اليقين حول الطلب في المستقبل. هذه الصعوبات تؤدي إلى التخطيط لتبني كيان واحد متكامل يسهل إدارة تلك التغييرات في وحدات التخزين، جودة المنتجات وفي الطلب.. الخ. فالتكامل العمودي يمكن أن يعالج مشكلة الدخول إلى سوق جديدة مع جميع التحليلات الإستراتيجية التقليدية المتعلقة به.

#### 5- التكامل العمودي كعائق للدخول

إن لإستراتيجية التكامل العمودي دور في إعاقة دخول المؤسسات الجديدة، حيث يرى البعض أن التكامل الرأسي قد يزيد من عوائق الدخول إلى السوق فعندما يكون الهدف من التكامل هو تحقيق الكفاءة، قد يعاني المنافسون غير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم، بالإضافة إلى ذلك، فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع، فإن المنافسون غير المتكاملين، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهي أو يتلقون خدمات غير مرضية أو يرفض إمدادهم بعناصر الإنتاج وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه

<sup>1</sup> HERVÉ TANGUY, *Stratégie d'intégration verticale: efficacité organisationnelle et pouvoir de marché*, La jaune et la rouge, Octobre 2013, pp: 26-27.

الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل العمودي<sup>1</sup>.

وللتغلب على هذا العائق تقوم المؤسسة الجديدة بتكامل مماثل لدرجة تكامل المؤسسات القائمة، ويعارض البعض هذه الفكرة لأن هذا قد يولد تكاليف رأسمالية كبيرة للقيام بالتكامل وهذا ما يشكل عائقاً للدخول سواء كان ناتجاً عن ارتفاع تكاليف رأسمالية أو عدم القدرة على توفير رأس المال اللازم للتكامل ويمنع الدخول. ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل للإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد عائق الدخول هذا إلى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي:

هناك أربعة عوامل لها دور مهم في اختيار المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي، وهي:<sup>2</sup>

**1- مرحلة تطور الصناعة** يحدد مدى تطور الصناعة درجة المخاطرة الناتجة عن تغيير ظروف الطلب فإذا كانت الظروف مستقرة يمكن الدخول بسهولة أكبر عما لو كانت الأسواق متغيرة بسرعة.

### 2- مدى تغيير وعدم استقرار هيكل الصناعة:

تكون عملية التكامل ناجحة إذا تمتعت المؤسسات بالاتي:

- وجود احتكار فيما يتعلق بصناعات التكامل الرأسي الأمامي والخلفي ؛
- وجود فرص للحد من هجمات المنافسين عن طريق حواجز الدخول ؛
- وجود فرص لتحقيق وفورات تكاليفية من خلال تكنولوجيات تخضع لاقتصاديات التكامل؛
- توفر الظروف المؤدية إلى تزايد التركز الصناعي وكذلك عدد من الخصائص الهيكلية للصناعة والتي تخفض من احتمال تقلب وتغير ظروف المنافسة.

### 3- الأهداف المتعلقة بإستراتيجية المنظمة المؤسسة ككل:

لا بد من مراجعة إستراتيجية التكامل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة من حيث:

- تحقيق معدلات أداء عالية وتعظيم فرص مشاركة الموارد مع الوحدات الإنتاجية الأخرى بالمؤسسة؛
- المحافظة على تدفقات نقدية مقبولة؛
- إضافة إلى استغلال وتنمية الكفاءات المحورية أو الموارد الخاصة بالشركة؛
- الإبقاء على العمالة الماهرة.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص: 315-316.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص: 398.

### المطلب الثالث: أدوات قياس التكامل العمودي

تتخلل عملية قياس التكامل العمودي عدة مشاكل، تتعلق إما بطبيعة تعريف المفهوم نفسه ودوافعه أو بصعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن التبادلات التي تجرى بين الفروع والعمليات المختلفة للمؤسسات المتكاملة، ويجب التفرقة هنا بين قياس التكامل العمودي الحادث في الصناعة و مؤشرات قياس التكامل العمودي للمؤسسات في حد ذاتها، و فيما يلي أهم مؤشرات قياس التكامل العمودي بنوعيه:

#### أولاً. مؤشرات قياس التكامل العمودي للمؤسسات:

يتم الاعتماد في قياس التكامل العمودي للمؤسسات على مدى قيام المؤسسة بالأنشطة المختلفة في سلسلة قيمة الصناعة. وهنا يمكن تلخيص أهم الطرق المقترحة لقياس التكامل العمودي في الآتي:

#### 1-نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات:

تعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي في المؤسسات، حيث ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي<sup>1</sup>، حيث تقوم هذه الطريقة على حساب مجموع القيم المضافة للعمليات الإنتاجية في المنشأة مقسومة على قيمة المبيعات النهائية للمنشأة في سنة معينة، ولهذه الطريقة قابلية القياس من خلال الزيادة في قيم السلع الوسيطة(أو النهائية) بين المراحل المختلفة للعمليات الإنتاجية داخل المنشأة المتكاملة (خفياً أو أمامياً) وذلك بحساب الفرق بين قيمة مبيعات كل مرحلة وقيمة مستلزمات الإنتاج فيها<sup>2</sup>، ويأخذ هذا المعيار الصيغة التالية<sup>3</sup>:

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VAt}{\sum_{i=1}^n S}$$

حيث  $\sum VAt$ : مجموع القيم المضافة لمصانع المؤسسة أو المنشآت الصناعية.

$\sum S$ : مجموع قيم المبيعات.

وتتمثل القيمة المضافة للصناعة أو المؤسسة في الفرق بين قيمة المبيعات والإنفاق على المدخلات المشتراة من الغير. ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كانت المؤسسة تمتلك وحدات إنتاجية تكفي لإنتاج كل المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي بحيث لا يتم انفاق أي مبالغ للحصول على مدخلات من الغير، فإن القيمة المضافة = قيمة المبيعات، ومن ثم فإن (  $I = VAS$  ) وتكون درجة التكامل العمودي عند حدها الأقصى، وكلما قلت النسبة  $VAS$  كلما دل ذلك على انخفاض عدد الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة بغرض إنتاج مدخلاتها وبالتالي كلما دل ذلك على اعتماد المؤسسة على غيرها في الحصول

<sup>1</sup> باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004، ص: 05.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 98.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 81.

على ما هي في حاجة إليه من مدخلات. ويشير اقتراب VAS من الصفر على انخفاض درجة التكامل العمودي.

إلا أنه وُجّهت عدة انتقادات لهذا المقياس، وذلك للصعوبات المتعلقة بحسابه، نذكر من أهمها: <sup>1</sup>

- أن مؤشر التكامل يختلف من منشأة إلى أخرى، وذلك ناجم عن الاختلاف في الأرباح التي تحققها المنشآت، وهذا لان الأرباح هي جزء لا يتجزأ من القيمة المضافة التي يتم من خلالها حساب مؤشر التكامل حتى لو تساوى حجم العمليات التي تنفذها المنشآت وعددها.

- عدم إمكانية إجراء المقارنات بين المنشآت المختلفة بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بين المنشآت.

- في حالة تغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المنشآت.

- إن القيمة المضافة تشمل عدة مكونات منها، أجور العاملين والأرباح، وتكلفة رأس المال، لذا فإن أي تغيير في هذه المكونات سيؤدي إلى تغيير هذه النسبة دون تغيير حقيقي في العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة.

- تغيير هيكل الصناعة من خلال زيادة التركيز الصناعي مثلاً سيغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات دون حدوث تغير حقيقي في التكامل العمودي.

- في حالة تغيير تقنيات الإنتاج مما قد يغير مشتريات المنشأة وقيمتها المضافة وبالتالي تغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات دون تغير حقيقي في درجة التكامل العمودي، وتبرز هذه المشكلة عند المقارنة التاريخية.

- من الممكن أن يتساوى حجم العمليات المادية في مؤسستين و بالرغم من ذلك يختلف هذا المؤشر من واحدة لأخرى لاختلاف معدلات الربحية بينهما، حيث أن الربح يمثل جزءاً يعتد به من القيمة المضافة، ومن المعروف أن معدل الربح يتأثر بعوامل أخرى كثيرة منها القوة الاحتكارية للصناعة.<sup>2</sup>

## 2. درجة الاعتماد على السوق:

يوجد هناك معياران في هذا الصدد، أحدهما لقياس درجة التكامل العمودي للخلف والآخر لقياس درجة التكامل العمودي للأمام، وكلاهما يوضح مدى اعتماد المؤسسة على السوق ودرجة التكامل.<sup>3</sup>

$$IVB = 1 - \frac{\sum IP}{\sum It} = \text{مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف}$$

حيث  $\sum IP$  : مجموع قيم المدخلات المشتراة من السوق.

$\sum It$  : مجموع قيم المدخلات الكلية.

<sup>1</sup> باسم مكحول، نصر عطياتي، مرجع سابق، ص: 5-6.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 82.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 83.

ويلاحظ على هذا المقياس أنه في حالة أن تقوم المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها بنفسها دون الاعتماد على السوق في شراء أي منها فإن المؤشر (  $IVB = 1$  )، ومن ثم تصل درجة التكامل العمودي للخلف إلى حدها الأقصى. وعندما تعتمد المؤسسة على السوق في حصولها على كل مدخلاتها دون أن تنتج بنفسها أي مدخل من المدخلات فإن قيمة المخلات المشتراة من السوق تساوي قيمة المدخلات الكلية، ومن ثم فإن المؤشر (  $IVB = 0$  ) وتصل درجة التكامل العمودي للخلف في هذه الحالة على حدها الأدنى ومما سبق يمكن القول كلما زادت قيمة  $IVB$  مقترية من الواحد ومبتعدة عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل العمودي للخلف، والعكس صحيح.

أما عن مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام فهو يأخذ الصيغة الآتية:<sup>1</sup>

$$IVF = 1 - \frac{\sum IS}{\sum St} = \text{مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام}$$

حيث  $\sum IS$  : مجموع قيم المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق.

$\sum St$  : مجموع قيم المبيعات الكلية.

ويلاحظ على المقياس "IVF" أنه إذا كانت المؤسسة الرئيسية " الأم " تباع كل مخرجاتها لوحدها إنتاجية مملوكة لها كي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية المتتالية فإن (  $\sum IS = 0$  ) ومن ثم (  $IVF = 1$  ) وتصل هنا درجة التكامل العمودي للأمام إلى حدها الأقصى، أما إذا كانت المؤسسة الأم تباع كل مخرجاتها لمؤسسات أخرى في السوق وليس هناك مراحل إنتاجية أخرى مملوكة لها فإن (  $\sum IS = \sum St$  ) ومن ثم فإن (  $IVF = 0$  ) وتصل بذلك درجة التكامل العمودي للأمام لحدها الأدنى، ويتضح مما سبق ذكره أنه كلما زادت قيمة  $IVF$  كلما زادت درجة التكامل العمودي والعكس صحيح.

**3. طريقة العمالة:** ويختلف توظيف عدد العمالة أو أجورهم في حساب مدى التكامل العمودي فنميز:

- طريقة عدد العاملين المدفوعة أجورهم لدى المنشأة في صناعة معينة مقسوما على حجم الإنتاج السنوي للسلعة الأساسية للمنشأة، حيث يتميز هذا المقياس بسهولة حساب المتغيرات الداخلة في حسابه، وتتم مقارنة عدد العاملين لدى المنشآت المختلفة في صناعة معينة وحجم إنتاج السلعة الأساسية المنتجة من قبل المنشآت في هذه الصناعة. ويلاحظ أنه كلما زادت هذه النسبة كان ذلك مبررا لوجود عاملين إضافيين غير مرتبطين مباشرة بإنتاج السلعة الأساسية للمنشأة وإنما بالعمليات المكملة لها، ومنه توصف أنها أكثر تكاملا عموديا.<sup>2</sup>

غير انه يعاب على هذا المقياس افتراض أن نسب مزج عوامل الإنتاج في المنشآت المختلفة في الصناعة الواحدة متساوية، وهو افتراض قد يكون غير واقعي، إذ أن بعض المنشآت قد تستخدم نسبة أكبر

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 84.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 97.

من العمل إلى رأس المال لإنتاج نفس الوحدة المنتجة من السلعة مقارنة بالمنشآت الأخرى، ومن ثم تبدو حسب القياس أعلاه أكثر تكاملاً عمودياً دون أن يكون ذلك حقيقة.

نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة، وذلك من خلال الدراسة التي قام بها جورت (Gort 1960) لـ 111 من المؤسسات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام بتصنيف نشاطات المنشأة إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة، ثم قدر التكامل العمودي باستخدام نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة وذلك بأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية. ومن نتائج دراسته وجد أن التكامل العمودي في أعلى مستوياته في صناعة البترول، بنسبة قدرها 67.3%، ومرتفع نسبياً في صناعة المنتجات الغذائية 30.3% وصناعة الآليات 30.5%<sup>1</sup>.

- نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية إلى العمال في المراحل الأساسية والرئيسية، حيث إذا كانت هذه النسبة مرتفعة، فإن ذلك دلالة على وجود التكامل العمودي في المنشأة.<sup>2</sup>

4. نسبة المخزون إلى المبيعات: بحيث أن هذه النسبة تكون مرتفعة ومؤشراً على وجود التكامل العمودي من خلال زيادة المخزون في المؤسسة الذي ينجم عن زيادة عدد العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة.

5. عدد العمليات والمراحل الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة: وهو أكثر المقاييس سهولة كونه يعتمد فقط على عدد المراحل التي تتكفل بها المؤسسة من أصل سلسلة الصناعة، ومن الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة هي في تعريف المرحلة الإنتاجية التي قد تحوي أكثر من عملية أو خطوة، كما أنه من الصعوبة تحديد بداية كل مرحلة إنتاجية ونهايتها.<sup>3</sup>

#### ثانياً. مؤشر نسبة التكامل العمودي للصناعة:

ويستخدم هذا المعيار أساساً في قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة المعينة حيث:<sup>4</sup>

عدد المؤسسات المتكاملة للخلف

درجة تكامل الصناعة عمودياً للخلف =

عدد المؤسسات الكلية بالصناعة

عدد المؤسسات المتكاملة للأمام

درجة تكامل الصناعة عمودياً للأمام =

عدد المؤسسات الكلية بالصناعة

ومن أهم عيوب هذا المعيار أنه يركز على عدد المؤسسات المتكاملة ويهمل الحجم الحقيقي في الصناعة.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 06.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 84.

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي

تقوم نظريات التكامل العمودي عموماً بتحليل و تفسير الطرق التي تتعامل بها المؤسسات مع الأشكال المختلفة من نقائص/أو عيوب السوق. فتظهر في أدبيات نظرية التكامل العمودي، ثلاثة مقاربات رئيسية يمكن التمييز بينها وهي: مقارنة العقود غير التامة، مقارنة أصحاب نظرية المنظمة الصناعية، و مقارنة إخفاق قوة السوق. هذه المقاربات تتفرع منها مجموعة من النظريات الاقتصادية المفسرة لتبني المؤسسات لخيار التكامل العمودي في الصناعة، يمكن تلخيصها في المخطط التوضيحي التالي:

### المطلب الأول: مقارنة العقود غير التامة (*The incomplete contracting approach*)

تعتمد مقارنة العقود غير التامة/أو غير المكتملة في تفسير التكامل العمودي للمؤسسات على وجهة النظر القائلة بأن التكامل العمودي يعد إستراتيجية بديلة للمؤسسات التي تعاني من تكاليف إتمام المعاملات في السوق، من هنا تبرز أهمية كل من نظرية تكلفة المعاملات و نظرية الوكالة في تفسير تبني خيار التكامل العمودي.

### أولاً. نظرية تكلفة المعاملات (*Transaction costs*)

إن خيار تكامل المؤسسة عمودياً أساسه نظرية تكاليف المعاملات (وتسمى أيضاً تكاليف الصفقات)، هذه المقاربة نشأت من مقال كوز الشهير (*Coase 1937*) الذي تساءل فيه عن السبب في وجود الشركات في الاقتصاد الرأسمالي. فوفقاً لكوز، فإن وجود الشركة يرتبط حقيقة بكونها تشكل بديلاً للتنسيق الاقتصادي في السوق.

ففي الوقت الراهن من الصعب تجاهل مساهمات التحليل الاقتصادي في فهم وجود وعمل المنظمات، وقبل أن نقدم الاتجاهات الأساسية في الفكر الاقتصادي التي اهتمت بتحليل المنظمات نجد أنه من الضروري أن نتعرض إلى الأعمال الأولى التي قدمت شرحاً لتواجدها. فالسوق يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال المنظمات تتمثل وظيفتها في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد.<sup>1</sup>

فالمؤسسات والمنظمات بصورة عامة تظهر كأنظمة تمارس المنافسة مع السوق، بالتالي تواجدها المؤسسة إذن ما هو إلا استجابة لوجود حالة عدم التأكد في السوق.

### 1. المفهوم الاقتصادي لتكاليف المعاملات

يعتبر كينيث أرو\* "*K. Arrow*" أول مؤلف استخدم مصطلح تكلفة المعاملات في مجال العلوم الاقتصادية. ففي عام 1969، حدد أرو "*Arrow*" تكاليف المعاملات بـ " تكاليف العمل في نظام اقتصادي"، وهي تكاليف تشغيل نظام اقتصادي أو تبادل اقتصادي يتم في نطاقه، بما في ذلك التكاليف المتكبدة من جراء إنشاء أو تنفيذ العقود. ويمكن أن تتضمن هذه التكاليف في الحصول على معلومات أو

<sup>1</sup> Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, europe media duplication* , Lassay les châteaux, 2001, p: 37.

\* كينيث أرو اقتصادي أمريكي حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد في عام 1972 على نظريتي "التوازن العام"، التي تسعى إلى تفسير كيف تحدد الأسعار في اقتصاد ما، و"نظرية الرفاهية"، التي تناول بالتحليل أمثل تخصيص السلع والخدمات في اقتصاد ما.

في التفاوض أو وضع أسس للاتئمان والقروض وما إلى ذلك. ومهما تفاوتت الأشكال التي يتخذونها فان إجمالي تكاليف جميع المعاملات مهم بالنسبة للهدف الأساسي في عملية تخفيض التكلفة. ويمكن أن نذهب إلى أبعد من ذلك، حيث نحتاج إلى تفسير: لماذا المعاملات في السوق غير فعالة؟ ولماذا لا يمكن تدارك أوجه هذا القصور مع عقود أفضل أو من خلال آليات للتسعير. ولمعرفة آليات التكامل العمودي لابد من شرح لماذا التكامل قد يسفر عن تحسن في أداء بعض المؤسسات فقط وليس كلها؟

فنظرية تكاليف المعاملات، حقيقة تغطي مجالاً واسعاً نسبياً، ولها تطبيقات واسعة إلى حد ما. ففي الواقع، أي علاقة سواء اقتصادية أو غير ذلك، تأخذ طابع المشكلة التعاقدية (أو التي يمكن وصفها بهذا النحو) يمكن أن يكون تقييمها بشكل مفيد وفق أحكام اقتصاديات تكلفة المعاملات. وسنبدأ باستعراض حجج بعض المقاربات التي تستند في تفسيرها لإستراتيجية التكامل العمودي على نظرية تكلفة المعاملات. حيث أن كل من "كوز" و "ويليامسون" يعتقدان بأنه على مستوى الأسواق، يتم التعاون بين مختلف الأعوان الاقتصاديين لا إرادياً وذلك عن طريق نظام الأسعار (اليد الخفية)، ولكن على المستوى الداخلي للمؤسسة، فهي منظمة إرادياً، من طرف السلطة القائمة عن الأعمال.<sup>1</sup>

## 2. مقارنة كوز "L'approche de COASE":

### أ- العمل الرئيسي لـ "كوز - COASE":

توصل رونالد كوز\* "R.COASE" سنة 1937 في مقالته الشهيرة حول "طبيعة المنظمة" في مجلة "Economica"، ضمن دراسة قام بها للإجابة على أسئلة تدور حول لماذا وكيف يقسم النشاط الاقتصادي بين الشركات والأسواق، إلى أن الشركات الموجودة تعمل على تخفيض تكاليف إجراء المعاملات في الأسواق. ويتوقف حجمها ونطاقها على مدى ما يوفره من ميزة تكلفة المعاملات. ولذلك فان قرار التكامل العمودي سواء كان للخلف (مدخلات) أو نحو الأمام (بيع المنتجات) يجب أن يظهر في تكاليف المعاملات الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة بكل من مصادر المدخلات أو بيع النواتج في الأسواق المنظمة.<sup>2</sup> حيث يعتمد تحليل "كوز" على الفرق بين التنسيق السوقي وتنسيق المنظمة للنشاط الاقتصادي لدى المؤسسة مما يعتبر الاختيار الثانوي في منهج إخفاقات السوق للتكامل العمودي، حيث يفرق كوز بين التنسيق السوقي وتنسيق المنظمة للنشاط الاقتصادي، ويأتي سؤال كوز عن سبب إخفاق السوق، أي بعبارة أخرى لماذا تتواجد المنشآت المتكاملة؟ أو لماذا الاستغناء عن السوق والقيام بتنسيق النشاطات داخل المنشأة؟

<sup>1</sup> يحي فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 77.

\* رونالد كوز اقتصادي وأكاديمي بريطاني، نال جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991 لإسهاماته النظرية في مجالي الاقتصاد الجزئي واقتصاد المنظمات، تعد نظرياته بشأن "تكاليف التبادل" و"التكلفة الاجتماعية" أهم إنجازاته العلمية.

<sup>2</sup> Timothy Bresnahan and Jonathan Levin, *Vertical Integration and Market Structure*, SIEPR Discussion Paper No. 11-010, Stanford Institute for Economic Policy Research, Stanford University, 2012, p: 03-04.

- وكان كوز أول من أشار إلى أن الصفقة يمكن أن تكون في السوق كما يمكن أن تكون داخل المؤسسة بين الوحدات ، و طور هذا التحليل ويليامسون بحيث دقق في تكاليف المبادلة التي ترجع إلى:<sup>1</sup>
- محدودية المعلومات التي يملكها المقرر ( تكاليف البحث عن المعلومات ) .
  - خصوصية بعض الصفقات التي تحتاج إلى إشراف و متابعة خاصة .
  - محدودية رشادة أصحاب القرار ما قد يخلق مشاكل لاحقة أي تكاليف للمؤسسة .
  - وجود استغلايين و انتهازيين بين المتعاملين الاقتصاديين .
  - تواتر هذه الصفقات .

واقترح "كوز" أن يتم تنظيم المعاملات في الشركة عندما تكون تكلفة القيام بذلك أقل من تكلفة استخدام السوق. وأضاف لهذه الطرح فكرة أن التكاليف الثابتة لإعادة التعاقد مع شركة /أو متعامل خارجي يمكن أن تكون عالية مقارنة بتوقيع عقد طويل الأجل مع متعامل معتمد يوافق على تنفيذ أوامر صاحب العمل.<sup>2</sup>

#### ب. الغرض من الشركة: تكاليف السوق؟

ففي مقاله في عام 1937، يوضح كوز أن سبب ظهور ووجود الشركة هو تكاليف استعمال السوق. ووفقا لهذا الطرح، فإن عمليات السوق تحتوي على تكاليف يمكن لطبيعة الشركة أن تقللها بتشكيل تنظيم وإعطائه سلطة تسيير الموارد.

فإذا افترضنا أن المؤسسة تعمل في مرحلة أو مرحلتين من سلسلة المراحل الإنتاجية وتقوم ببعض النشاطات داخليا، بينما وفي حالات أخرى تشتري خدمات عناصر الإنتاج وتبيع المنتجات بالسوق، وفي نهاية الأمر نجد أن تقدير ما إذا كانت المؤسسة تصنع عناصر الإنتاج أو تشتريها وتبيع إنتاجها أو تستخدمه في إنتاج السلعة النهائية " بهدف تعظيم الربح" سوف يعتمد على التكاليف النسبية للطرق المختلفة لتنسيق النشاط أو بأسلوب أعم، تعتمد على الأرباح النسبية لكل بديل.<sup>3</sup>

وفي رأيه كذلك أن السمة المميزة للمؤسسة هي أنها تجمع الأنشطة الاقتصادية تحت سيطرة منظم العمل بدلا عن السوق، وبالتالي يأتي السؤال عن السبب الذي يستوجب إبطال السوق، فكانت إجابة كوز هي أن من الممكن الاستغناء عن المبادلات السوقية وذلك بتنسيق النشاطات داخل المؤسسة، فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في أن يكون الوسيلة الأمثل لتنسيق النشاط الاقتصادي ولذلك تحول هذه المبادلات لتتم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق ، ص: 95.

<sup>2</sup> Sanford J. Grossman, Oliver D. Hart, *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, *Journal of Political Economy*, , vol. 94, no. 4, University of Chicago, 1986, p:02.

<sup>3</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص:190

إذن حسب " كوز" يمكن تصنيف التكاليف المترتبة على استخدام آلية الأسعار في الأسواق إلى ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

- التكلفة الأولى والأكثر وضوحا، هي التكاليف المتعلقة بالبحث عن المعلومات، حيث يجب معرفة ما هو السعر المناسب، وبالتالي إجراء استكشاف للسوق للعثور على الطرف المقابل المناسب.
- والتكلفة الثانية هي من طبيعة مختلفة، وتتمثل في تكلفة إبرام الصفقة. فكل معاملة بيع أو شراء يمكن تحليلها على شكل تفاوض وإبرام اتفاق، والتكاليف المرتبطة بمراحل هذه الصفقة: البحث عن شريك، التفاوض على شروط العقد، وحل أي خلافات من أجل إبرام العقد؛
- أما التكلفة الثالثة فتتجم عن المتابعة والرقابة، فمتى تم إبرام العقد، يجب الحرص على احترامه. ويؤكد كوز بأن المنشأة ستتولى المزيد من الأنشطة الجديدة حتى تصبح تكلفة تنسيق أداء النشاط الإضافي داخليا مساوية لتكلفة إتمامها بالسوق. وذلك لأن هناك عوامل التي تميل إلى الحد من التكامل وهي العوائد المتناقصة على وظيفة المنظم وكذلك زيادة احتمالات أخطاء المنظم كلما زادت النشاطات التي يقوم بها . وفي رأي كوز، تكون هناك درجة توازنية للتكامل العمودي تعطي أعلى كفاءة تنظيمية للإنتاج والتوزيع، وذلك في ظل ظروف المنافسة التامة.

### 3. مساهمة ويليامسون "Williamson"

فاز الاقتصادي الأمريكي *Olivier E. Williamson* بجائزة نوبل للاقتصاد رفقة الاقتصادية الأمريكية *Elinor Ostrom* سنة 2009 عن جميع الأعمال المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في حل المشاكل والخلافات والحد منها. حيث تم تطوير نظرية تكاليف المعاملات من قبل ويليامسون (*Olivier E. Williamson* 1975) لشرح الأسباب التي تدفع إحدى الشركات لاستخدام التكامل العمودي للخلف أو للأمام دون الاعتماد على الأسواق.

و يأخذ ويليامسون " الصفقة" كوحدة تحليلية، ويعرفها على أنها " نقل لملكية سلعة أو خدمة من متعامل اقتصادي إلى آخر، وبالتالي نقل حقوق الملكية"<sup>2</sup>.  
و يحلل ويليامسون نظرية تكاليف الصفقات إلى ثلاث مراحل، في الأول يحلل سمات الصفقات، بأنها مختلفة جدا من صناعة لأخرى، ثم يحدد وسائل دعم الصفقة المتمثلة في هياكل الحوكمة ، وأخيرا يقترح نموذج للاختيار المسبق بين هياكل مختلفة للمؤسسة، وهذا حسبه هو السبب في حل المشاكل والخلافات والحد منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hubert GABRIE & Jean-Louis JACQUIER, *opcit*, p:70.

<sup>2</sup> Bertrand Quélin, *Les frontières de la firme*, édition Economica, 2002, p: 18.

<sup>3</sup> Joseph P.H. Fan and others. *Institutional Determinants of Vertical Integration: Evidence from China*, participants in seminars and conferences at the China International Conference in Finance, the Harvard Business School, NYU, 2007, p: 05.

و ارتكز العمل الذي قام به ويليامسون على تحديد تصنيفات لتكاليف المعاملات، المتمثلة في كل من التكاليف السابقة للتعاقد و التكاليف اللاحقة له. و إبراز خصائص هاته المعاملات، المتمثلة عنصرين أساسيين وهما العقلانية المحدودة و الانتهازية.

### 1.3- هيكل تكاليف المعاملات

أبرز وليامسون (Williamson، 1985)، أن هيكل تكاليف المعاملات يتكون من فئتين من التكاليف، تكاليف سابقة ( قبل توقيع العقد)، و تكاليف ما بعد التعاقد أو ما يسمى بالتكاليف اللاحقة للعقد:

#### أ- التكاليف السابقة للتعاقد ( *Les coûts de transaction ex-ante* )

حدد ويليامسون التكاليف السابقة للتعاقد، بكونها ترتبط بمراحل صياغة العقد والتفاوض وضمن التوصل إلى اتفاق.<sup>1</sup>

و بالتالي فهي تكاليف تتعلق بمراحل تكوين العقد، وذلك البحث عن المعلومات ووضع المواصفات الخاصة للمشروع، وكذلك البحث عن شركاء المستقبل، ودراسة العروض، وأخيراً التكاليف التي تتعلق بتطوير وضبط العقد مع الشريك المختار للتعاقد معه، بالتالي تشمل التكاليف السابقة للتعاقد، التكاليف المتعلقة ب:<sup>2</sup>

- البحث عن شركاء مستقبليين،
- دراسة النظام القانوني، و مخاطر البلد؛
- إجراءات التفاوض: تكاليف التنقل (السفر)، والترجمة، والخبراء، وما إلى ذلك؛
- وضع مخطط المشروع.
- ضمان اتفاق مسبق؛
- صياغة العقد.

فالعقود هي الوثائق التي تربط بين طرفين أصحاب مصلحة، فإما أن تكون مكتوبة مع عدة احتياطات واستثناءات، أو بها ثغرات سيتم استغلالها كما قد تنشأ بها حالات طارئة.

ففي الحالة الأولى، يتم كتابة وثيقة جد معقدة، الهدف منها التعرف على قائمة بالحالات الاستثنائية الأكثر احتمالاً للوقوع أو الحدوث. وبالتالي تقديم التعديلات اللازمة في وقت مبكر، وطرق حل الخلافات، والضمانات المطلوبة من قبل الأطراف المتعاقدة، وكل الترتيبات الممكنة. أما في الحالة الثانية، الوثيقة تكون ناقصة جداً، مما يسمح للأطراف باستغلال الثغرات وتقديم تعديلات لاحقة استناداً إلى حدوث حالات الطوارئ. هذا التمييز بين نماذج العقود هو في الواقع من تصميم لولين "Llewellyn" حيث ميز بين " القواعد الصارمة" و " القواعد المتطورة". فالمفهوم الأول يقدم إطار لمجمل المنظمات الجماعية ولأغلب

<sup>1</sup> Olivier Lavastre, " *Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson: Retour sur les fondements.*"  
Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 2001, p:11.

<sup>2</sup> Bertrand Quélin, *op.cit.*, p:18.

أنواع العلاقات، مؤقتة كانت أو دائمة، سواء كانت بين الأفراد أو الجماعات، أما الثاني فيوفر إطار قابل للتعديل، ولا يشير تقريبا إلى دقة العلاقات.<sup>1</sup>

#### ب- التكاليف اللاحقة للتعاقد (*Les coûts ex post*)

بعد التوصل لاتفاق حول العقد/او الصفقة يبدأ سريان العقد، لكن سرعان ما تظهر على الاتفاق بعض النقائص و العيوب. يسميها ويليامسون بـ "تكاليف اللاحقة للتعاقد *coûts de contractualisation*" ، ويمكن تصنيفها في عدة أنواع، لم يتم وضع بعض منها من طرف ويليامسون، ولكن لباحثين آخرين في نظرية تكاليف المعاملات:

- تكلفة الصياغة الرديئة للعقد، ففي دراسة لـ " Aoki " بعنوان: "الاتجاه المتحرك للتعاقدات". توصل الباحث إلى انه من الممكن أن نستشهد بما يسمى " تكاليف الصياغة السيئة" الناجمة عن حقيقة أن التعاقدات غير دقيقة. حيث تدخل هذه النقطة في أحد أسس تكاليف المعاملات المسبقة، ألا وهي صعوبة تحديد جميع الخصائص والسمات للتبادلات في العقود، والاختيار بين العقود "المغلقة" والعقود "المفتوحة".

- تكاليف إعادة المفاوضات، وتسببها بذل جهود ثنائية لتصحيح الخلافات التي تنشأ بعد التعاقد. وتظهر هذه التكاليف بعد التكاليف السابقة للتعاقد، فبسبب صياغة غامضة للعقد، قد ينشأ وصف غير دقيق للعلاقة في العقد، أي تظهر بعد التوقيع على العقد و بداية الصفقة.

في هذه الحالة، قد تسعى الأطراف المتعاقدة إلى تصحيح عدم التطابق بين العقد والرغبات. واختيار هذا الحل ربما يكون أقل تكلفة من قرار إعادة إنشاء وإبرام عقد جديد.

- تكاليف متابعة و مراقبة تنفيذ بنود العقد.

بالإضافة إلى تكاليف الفرصة البديلة والناجمة عن جمود الأصول بامتثال الطرفين للشروط التعاقدية لحين الفسخ، ما يعني التكاليف المتعلقة بدفع ضريبة إبطال التعاقد.

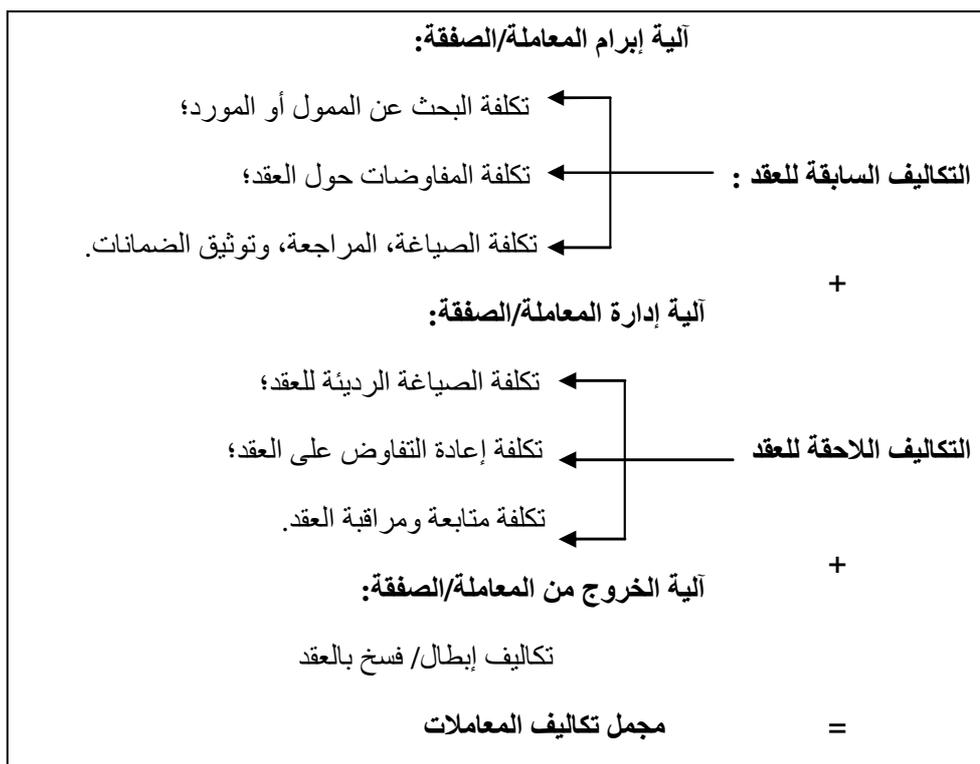
وتعتبر التكاليف اللاحقة حساسة للغاية، نظرا لعدم معرفة مستقبل الحالة التي ستكون عليها العلاقة

الحالية وقت إعداد العقد، من حيث ظروف وخصائص التبادل، واحتياجات الأطراف المتعاقدة.

و يمكن تلخيص مجمل تكاليف الصفقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Olivier Lavastre, *op.cit*, p:12.

الشكل (2-2): مخطط يوضح هيكل تكاليف الصفقة



*Source* : Bertrand Quélin, *Les frontières de la firme*, édition Economica, p:19.

كما أن نظرية تكاليف المعاملات ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك للمؤسسات باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود، فهي أكثر شمولية من التناظر بين الأعوان الاقتصاديين. ويمكن فحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا.<sup>1</sup> إذن مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى ويليامسون " يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات. وهذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل؛ سلوكية وغير سلوكية.

وقد ركز ويليامسون على تحليل تكاليف المعاملات مستندا في ذلك على دراسات سابقة لكوز و سايمون وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات منفصلة فيما بينها تكنولوجيا، والعوامل المسببة لتكاليف المعاملات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد، ومن جهة أخرى بخصائص المعاملات. وفيما يتعلق بالسلوك فإن " ويليامسون " يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة وبانتهازية كاملة وفي المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول والتكرار وحالة عدم التأكد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار زريقي، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 177.

<sup>2</sup> يحي فريك، مرجع سابق، ص: 78.

لذلك يعتبر وليامسون من رواد هذا النهج لأنه يسمح بالاختيار بين هذه الهياكل للحفاظ على تكاليف الصفقة، فهو يدعو دائما لمقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية بدلا من معايرة هيكل مثالي كما في السوق النيوكلاسيكية، كما أن وليامسون لا يعارض اللجوء إلى السوق لأنه ليس هناك هيكل للحوكمة المثالية. ويدفع وليامسون بنظرية تكاليف الصفقة إلى أبعد من كوز (1937)، والذي يبرر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر أقل من سعر السوق.

ففي ظل الظروف سابقة الذكر، نجد أن نظرية تكاليف المعاملات تبحث في تحديد الخيارات التي تعتمد عليها المنظمات لتكون في وضع أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكنها من تدنيه مختلف تكاليف معاملاتها.

وحسب وليامسون، تشتمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات. ولأن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلا بد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات.<sup>1</sup>

### 2.3 الفرضيات السلوكية لنظرية تكلفة المعاملات (*Les hypothèses comportementales*) :

تحتوي الفرضيات السلوكية لنظرية تكلفة المعاملات حسب وليامسون، عاملين رئيسيين هما: العقلانية المحدودة للمتعاملين و السلوك الانتهازي في المعاملات.

#### أ- العقلانية المحدودة (*La rationalité limitée*) :

في البداية طور هذا المفهوم من قبل سايمون *H.SIMON* حيث عبر عن العقلانية (أو الرشادة) المحدودة بفكرة أن السلوك البشري هو "عقلاني، إلا أنه محدود جدا".<sup>2</sup>

حيث يعتبر ان الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين و الموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق. هذا المفهوم وضعه سيمون سنة 1991، حيث يرى أن القدرات الفيزيولوجية للأفراد صغيرة جدا لتلقي وتخزين ومعالجة المعلومات الغنية والمعقدة. ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموعة البدائل المتاحة أمامهم (حالية ومستقبلية) من أجل تعظيم دوال منفعتهم، أي أن الرشادة المحدودة تبين بوضوح أن العاملين راشدون أي لا يأخذون القرارات التي تخدمهم كون المعلومات التي يستعملونها لاتخاذ القرارات محدودة.

ويأخذ "وليامسون" فرضية العقلانية المحدودة للمتعاملين من "سايمون"، وفقا لذلك، فان المتعاملين لديهم قدرات إدراكية محدودة، إذ لا يمكن التنبؤ بجميع الأحداث التي قد تحدث في المستقبل. وبعبارة أخرى الوكلاء قدراتهم الفيزيائية مقيدة باستلام، تخزين، معالجة المعلومات الكثيرة والمعقدة.

<sup>1</sup> Michel Ghertman, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, Revue française de gestion, no 142, 2003, p: 45.

<sup>2</sup> Fiona Röde, *Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*, these to obtain the title of Doctor in economics, University of St. Gallen, Germany, 2007, p:43.

فالعقلانية المحدودة المأخوذة من تحليل "سايمون" تشير إلى العقبات التي تصادف الأطراف لدى إبرام العقود، فاحتمال عدم اكتمال العقد يصبح أمراً معقولاً باعتبار عدم قدرة الفرد على التوقع المسبق بالاحتمالات المختلفة وعدم إبرام العقد على التحديد القبلي لكل التزامات الأفراد وهذا ما يكون له أثر على تكاليف الصفقات.<sup>1</sup>

إن النتيجة المباشرة للعقلانية المحدودة، هي أن من المستحيل للمتعاملين الدخول في عقود لها صفة الكمال، أي عقود لا تترك مكاناً للعشوائية أو الصدفة لأنها تحدد جميع الأحداث المستقبلية.<sup>2</sup> لذلك قد يسبب عدم اكتمال العقود الحاجة إلى إعادة التفاوض من جديد، بالتالي يسمح بظهور هامش للمناورة من الأطراف المتعاقدة، وأنه سيمهد الطريق للسلوك الانتهازي.

### ب- الانتهازية (*l'Opportunisme*):

بالنسبة لـ "Williamson"، الانتهازية هي العامل الرئيسي لتكاليف المعاملات. حيث يعرف الانتهازية على أنها: "البحث عن المصلحة الشخصية والذي يتضمن مفهوم الخداع. ويشمل هذا الأخير الأشكال الأكثر وضوحاً مثل الكذب والسرقة والغش".<sup>3</sup>

ويميز هنا "Williamson" بين نوعين من الانتهازية، الانتهازية القبلية بإخفاء المعلومات أو النوايا و الانتهازية اللاحقة بالاستفادة من العناصر غير المكتوبة في العقد أو من الوضع الداخلي للشركة للاستفادة من الأحداث غير المتوقعة.<sup>4</sup>

حسب "Williamson"، عندما يكون هناك عقد غير تام فإنه ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهريب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي.

وبناء على الفرضيات السابقة، يرى "Williamson" أن العقود لن تكون تامة و بالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة. لذلك تعد مساهمة "ويليامسون" عملاً رائداً في الفكر الإداري، فيشكل هذا التأسيس الفكري إضافة لأدبيات الفكر الإداري وأساساً لإجراء معالجات لجوانب جديدة في تسيير المنظمات وهي التعبير عن علاقة المبادلة بموجب التكاليف، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المنشأة، السوق والمنظمة دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف الصفقات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، لبنان، 2012، ص: 19.

<sup>2</sup> Bernard BAUDRY, *Economie de la firme*, édition La Découverte, 2003, p: 09.

<sup>3</sup> Olivier Lavastre, *op.cit*, p:06.

<sup>4</sup> Michelle GHERTMAN, *Stratégie de l'entreprise: théorie et action*, édition economica, 2004, p: 76.

<sup>5</sup> عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص: 20.

### 3.3 سمات المعاملات (Les attributs des transactions):

حسب *Williamson* فإن تحديد فرضيات وسمات نظرية تكاليف الصفقة تمثل المرحلة الأولى في التحليل. وتتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر: الأصول النوعية/أو الأصول المتخصصة، عدم التأكد وتعقيدات الصفقة، درجة تكرار الصفقة. وهي تعتبر عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة. و المتمثلة في السوق، المؤسسة والهياكل الهجينة. و يمكن حصر هذه السمات في أربعة عناصر أساسية:

أ- الأصول المتخصصة (*Spécificité des Actifs*):

يقال عن أصل أنه ذو خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يستخدم فقط لصفقة واحدة، ولا يمكن أن يعاد استخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية.<sup>1</sup> و يعطي *Williamson* أهمية كبيرة لنوعية الأصول، حيث يقول أن الأصول ذات الخصوصية العالية يجب أن لا يعهد بها لممول خارجي، والأصول ذات الخصوصية الأقل يمكن أن يعهد بها لمورد خارجي حتى لا تكون هناك تبعية مفرطة له.<sup>2</sup> و تنقسم الأصول المتخصصة إلى ستة أشكال:<sup>3</sup>

- خصوصية الموقع، فمن المفيد أن يكون تكامل مكان هذه الأصول في عملية الإنتاج. وهذا يشير إلى قدرة الشريكين على تثبيت المصانع بشكل تكون قريبة من بعضها البعض. و نتيجة لذلك، يكون هناك خفض في تكاليف النقل وتكاليف التخزين.

- خصوصية الأصول "الأجهزة" المادية، وهو يشير إلى المعدات المتخصصة في إنتاج سلعة معينة.

- خصوصية الأصول البشرية، ويحدث ذلك إذا كان للأفراد مهارات مكتسبة وخاصة المعرفة الجماعية المكتسبة من خلال العمل الجماعي في منظمة معينة.

- خصوصية الأصول الخاصة، وهو يشير إلى الاستثمارات في الآلات أو إنتاج وحدات لمورد معين. حيث يقوم المؤسسة باقتناء تجهير خاص بالتعامل مع عميل معين.

- خصوصية السمعة، وهي تشير إلى الاستثمارات في اسم العلامة التجارية الخاصة بالمورد.

- الخصوصية الظرفية، ويشير إلى ضرورة التنسيق الظرفي في إدارة الإنتاج وصنع القرار.

#### ب- عدم التأكد وتعقيدات الصفقة ( *Incertitude et la Complexité de la Transaction* ):

ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا.

وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين:

<sup>1</sup> Michel Ghertman, *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, op.cit,p:47.

<sup>2</sup> - عمار زريقي، مرجع سابق، ص: 164.

<sup>3</sup> Olivier Lavastre, op.cit, pp:09-10.

- حالة عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا ؛
- حالة عدم التأكد الخارجي: تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني و التنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي و حالة عدم التأكد التنافسي.

#### ج- تردد الصفقات (*Fréquence des Transactions*):

تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجرى بين عونين اقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها Williamson الصفة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل الحوكمة.

#### 4. نظرية تكاليف الصفقات والتكامل الرأسي للمؤسسات

بما أن نظرية تكاليف المعاملات تفترض أن أهم المشاكل التعاقدية ترتبط ارتباطا مباشرا بخصائص الصفقة التي تشكل العقد. إضافة إلى ذلك، العقد في حد ذاته هو أحد عناصر "هيكل الإدارة"، الذي يعرف بأنه المصفوفة المؤسسية التي تجري فيها العقود والمعاملات.

وبالتالي وفق هاته النظرية يمكن أن نميز بين ثلاثة هياكل مختلفة للإدارة: السوق، الشركات، هياكل

تنظيم مختلطة. وتقترح هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مُسلم بها في تنظيم أي نشاط هي:<sup>1</sup>

- انجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه المؤسسة"؛

- جلبه من السوق؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه السوق"؛

- انجازه من خلال الشراكة مع الغير؛ وهو ما يسمى بـ "التوجه الهجين".

وللاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف : تكاليف التبادل

وتكاليف الإنتاج.<sup>2</sup> حيث تكون المقارنة كما هي موضحة في الشكل التالي:

#### الشكل (2-3): المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل



حيث تشمل تكاليف (التبادل تكاليف انجاز العقد، التفاوض، المورد، ...). بينما تتمثل تكاليف

الإنتاج في (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال)، ومن خلال هذه المقارنة تُحدد المؤسسة انجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أم تقوم بإخراجه.

<sup>1</sup> Stéphane SAUSSIER, *Theorie des couts de transaction versus, theorie des contrats incomplets: quelles divergences ?*, Revue Française d'Economie, 3ème trimestre, 2001, p:4-5.

<sup>2</sup> Jerome Barthelemy, *Stratégies d'externalisation*, 2ème ED, Dunod, Paris, 2004, p: 71-72.

من هنا يتم تحليل التكامل الرأسي على انه اختيار للهيكل الإداري الذي يختص بالصفقات التي تنطوي على توقيع عقود "التبعية"، والتي يتم فيها حل المنازعات المشتركة داخليا، دون تدخل العدالة، فالشركة تصبح تحتوي بداخلها جميع النزاعات. فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في كونه الوسيلة الكفوة لتنسيق النشاط الاقتصادي، وبذلك تتم المبادلات داخل المنشأة، وهو تطبيق مباشر للتكامل العمودي .

ويعتبر العامل الرئيسي المفسر للتكامل الرأسي وفق نظرية تكلفة المعاملات الاقتصادية هو الاستثمارات بالأصول المتخصصة في المراحل المتعاقبة من الإنتاج في ظل ظروف يشوبها التعقيد والغموض والعقلانية المحدودة.<sup>1</sup>

ولذلك فالتكامل الرأسي هو حل يسمح للمؤسسة أولاً وقبل كل شيء بتجنب مختلف السلوكات الانتهازية خلال إعادة التفاوض، التي عادة ما تظهر لدى الوكلاء وتتزايد في البيئة غير المستقرة.

### ثانيا: نظرية الوكالة - *Théorie de l'agence*

تعتبر إشكالية نظرية الوكالة امتداداً لمشكلة تكلفة المعاملات، كونها تعالج تضارب المصالح بين الأطراف المتعاقدة. بالتالي تدخل ضمن مقارنة العقود غير التامة في تفسير إستراتيجية التكامل العمودي.

#### 1. التأصيل التاريخي لنظرية الوكالة

في عام 1932، أو بالتحديد ثلاث سنوات بعد فترة الكساد الكبير التي ضربت الاقتصاد الأمريكي، قام كل من بيرلي و مينز (*Berle et Means*) بتطوير نظرية جديدة على الشركات. حيث تتناول "نظرية الرقابة الإدارية - *Théorie du contrôle managerial*"، أدت بهم إلى الاعتقاد بأن ملاك أو أصحاب الشركات (شركات أمريكية كبرى) لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات داخل الشركة. بل المدراء هم الذين لديهم هاته السلطة.<sup>2</sup>

لكن في عام 1976 قام كل من (*Michael C. Jensen et William H. Meckling*) بصياغة "نظرية الوكالة أو النيابة". في تصميم واحد من العناصر الأساسية لهذه النظرية. وتختص هذه نظرية الجديدة بالصراعات بين كل من المساهمين والدائنين والإدارة.

لذلك يمكن القول قد ان نظرية الوكالة نشأت كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

<sup>1</sup> Fiona Röde, *op.cit*, p:47.

<sup>2</sup> Larbi Hanane, *Firme et marché*, Edition Dar Essalam, 2004, p: 75.

## ثانياً: تقديم نظرية الوكالة

إن نظرية الوكالة تحلل علاقة الوكالة القائمة بين المالك والمديرين. أو بين الشخص المساهم ويسمى أيضاً موكل (وهو المالك) والشخص الوكيل (المدير على سبيل المثال).

### 1. تعريف نظرية الوكالة:

تتبلور نظرية الوكالة بالعلاقة التعاقدية ما بين كل من المدراء والمالكين والدائنين في الشركات، والتي ينشأ عنها ما يعرف بمشكلة الوكالة (*Agency Problem*) الناتجة عن الفصل بين الإدارة والملكية والتي تتمثل بتضارب المصالح ما بين كل من المالكين والمدراء والتي تعرف بتكاليف الوكالة للملكية، وما بين كل من المالكين والدائنين والتي تعرف بتكاليف الوكالة للديون، وهناك العديد من الآليات التي تستخدم من أجل تخفيف هذا التضارب مثل زيادة استخدام الدين في التمويل وزيادة ملكية المدراء في الشركة بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت الإدارية وغيرها من الآليات (*Jensen et Meckling 1976*).<sup>1</sup>

إن علاقة الوكالة القائمة بين المدير والوكيل هي نتيجة لتفويض السلطة داخل الشركة، الأول (الرئيسي) إلى آخر (وكيل). فعلاقة الوكالة يمكن أن تكون اتفاق شفهي أو عقد مكتوب بين الموكل والوكيل. والعقد سواء كان صريحاً أو ضمناً، على الوكيل أن يعمل في اتجاه مصلحة أو مصالح الموكلين له. والتحدي في هاته العلاقة المتمثلة في علاقة الوكالة هو موازنة مصالح طرفي العقد.

في ما يتعلق بتعريف علاقة الوكالة، سوف نحتفظ بالتعريف الذي قدمه كل من المؤلفين جونسن و ماكلين (*Jensen et Meckling*) الذين أسسا أصل نظرية الوكالة:

"علاقة الوكالة هي عقد يقوم به شخص -أو أكثر- (الموكل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) لأداء مهمة نيابة عنه، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة بقرار الوكالة."<sup>2</sup>

ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون. فالنظرية تجيب عن التساؤل لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟ وبالتالي فهي تقوم على فرضيتين عن السلوك؛ من جهة الأفراد يسعون إلى تعظيم دالة المنفعة ومن جهة ثانية فإن الأفراد في علاقاتهم التعاونية يبحثون عن استغلال عدم اكتمال عقد الوكالة بسبب حالة عدم التأكد وعدم القدرة على إجراء التوقعات المستقبلية، وهذا بهدف تعظيم المنفعة على حساب الوكلاء. فكل فرد عقلاني يبحث عن مصلحته الخاصة وهذا يمكن أن يقود الفرد إلى عدم الالتزام بالتزاماته التعاقدية، فالأفراد عقلانيين لا شعورياً، وقد يلجأون إلى الغش بدلاً من الوفاء بالتزام لا يخدم مصلحتهم الخاصة أو أن الفرد (الوكيل)

<sup>1</sup> زياد محمد زريقات و آخرون، تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية: دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 2، 2016، ص: 310.

<sup>2</sup> Abel Martins-Alexandre in , *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises, sous la direction de Jean-Marie Chevalier, Editions Montchrestien, 1995, Chapitre IV sur "La théorie de l'agence", p :59.*

يستغل الحرية المعطاة له بإدارة شؤون الأصل بكيفية لا تخدم هذا الأخير، حيث أن الوكيل يفترض أنه يمتلك الكفاءات والمعلومات والمعارف لإدارة الشؤون أحسن من الأصل.<sup>1</sup>

ويرجع السبب الجوهرى وراء ظهور هذه النظرية إلى مشكلة عدم تماثل المعلومات، وذلك لان الإدارة عادة تمتلك معلومات تخص الشركة وتقوم باستغلالها لصالحها على حساب مصلحة المالكين الذين لا تتوفر لديهم مثل تلك المعلومات، مما يسبب التضارب في المصالح ويتعارض مع أهداف الشركة ويؤدي إلى استنزاف مواردها وبالتالي تراجع ثقة المستثمرين بها وانخفاض قيمتها السوقية.

إذ تنشأ نظرية الوكالة نتيجة الفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها وهذا ما توصل إليه كل من جونسون و ماكلين، فمن المعروف أنه بزيادة حجم المؤسسات واتساع نطاقها انفصلت الملكية عن التسيير ومن ثم ظهر ما يسمى بطبقة المسيرين، ومن هنا بدأت علاقة الوكالة.<sup>2</sup>

## 2. فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

### 1.2 تضارب ( تعارض ) المصالح:

يرجع التضارب في المصالح لأسباب عديدة منها:<sup>3</sup>

❖ النفور أو الخوف من مختلف المخاطر من وجهة نظر المسير والمساهمين؛

❖ كفاءات المسيرين: باعتبار أن هذه الكفاءات سبب في الحصول على التدفقات الحالية

والمستقبلية، فهم بالتالي يعملون على تعظيم رأس مالهم البشري، وعلى العكس من ذلك تبحث

المؤسسة في تعظيم رأسمالها المالي؛

❖ التفاوت أو التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة في تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس

هذه القيمة.

2.2 الرشاد النسبي: إن أطراف الوكالة ( الأصليين والوسطاء ) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو ( الرشادة

النسبية ) وأن تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية .

3.2 الحاجة الى بقاء المؤسسة قوية: على الرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء،

إلا أن هناك حاجة مشتركة -ولو ضعيفة - للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات

الأخرى.

4.2 عدم تماثل المعلومات: إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل والأصيل بما

يخص موضوع الوكالة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>2</sup> عبد القادر بربيش، عيسى بدروني، محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 15.

<sup>3</sup> عمار زريقي، مرجع سابق، ص: 170.

**5.2 لا مركزية الوكيل:** يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع الى الأصيل.

**6.2 السلوك التعاوني:** إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة أطراف الوكالة، وبحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

### 3. تحديات نظرية الوكالة

عند وجود عقد بين أطراف مختلفة، هناك دائماً طرف تكون لديه معلومات عن مضمون العقد أكثر من الآخرين. وحتى لا يكون هناك عدم تماثل في المعلومات بين الموكل والوكيل، وهذا سيؤدي إلى تكاليف وخاصة بالنسبة للموكل، تكاليف مثل تكاليف مراقبة إدارة الأعمال وتقييم نتائج المسير.

وثمة تحد آخر للنظرية الذي وضعها جونسون وماكلين، ألا وهي عدم اليقين المؤقت. فالشركة تتطور في بيئة غير مستقرة، ويحتمل أن تكون غير مؤكدة وبها مخاطر. بهذا يمكن للمساهمين إلقاء اللوم على المدير في حرصه المبالغ في إدارة عمله، أو على العكس من ذلك، لومه بإدارة شؤون شركتهم بمخاطرة كبيرة جداً.

إذ تنشأ عدة مشكلات للوكالة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، تعارض المصالح بينهما بسبب انفصال الملكية عن الإدارة:<sup>1</sup>

**1.3 مشكلة الاختيار العكسي (Anti-Selection):** إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بينهما وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل"، وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي".

**2.3 مشكلة الخطر المعنوي: (Hazard Moral):** تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

**3.3 مشكلة عدم تماثل المعلومات: (Asymmetric Information):** يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (وهو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته اليومية لها، ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل.

**4.3 مشكلة تضارب المصالح:** إن كلاً من الأصيل والوكيل شخصان يتميزان بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما.

<sup>1</sup>- Muhammad Zahirul Islam, *Agency Problem and the Role of Audit Committee: Implications for Corporate Sector in Bangladesh*, International Journal of Economics and Finance, Vol. 2, No. 3, 2010, p: 179.

فنتيجة لتباين المعلومات والمصلحة الذاتية بين الأصيل والوكيل، يسعى نموذج الوكالة إلى حل هذه المخاوف من خلال وضع آليات تنسيق مصالح العاملين مع المدراء، والحد من نطاق تماثل المعلومات والسلوك الانتهازي<sup>1</sup>.

#### 4. نظرية الوكالة وخيار التكامل العمودي:

قدم كل من هارت\* و مور " *Hart and Moore, 1990* " الإطار النظري الحديث لنظرية الوكالة و خيار التكامل العمودي، انطلاقاً من نظرية تكلفة العقود، بالتأكيد على أن عدم القدرة على كتابة عقود كاملة وتامة تحكم علاقات الشركة مع الأطراف الفاعلة في السوق الخارجي يزيد من الدافع للتكامل عمودياً. وأشار أنه في الواقع، غالباً ما تنشأ عن معاملات الأعمال الاقتصادية عقود غير تامة. و كثيراً ما تجرى عليها تعديلات باستمرار ويعاد التفاوض عليها. فوفقاً لاقتصاديات تكلفة المعاملات، إعادة التفاوض هو نتيجة لعدم الاستقرار البيئي والعقلانية المحدودة.

و يؤكد "هارت" على أن الطرفين المتعاقدين سوف يكونان على استعداد لتحمل تكاليف إعادة التفاوض فقط إذا كان العقد خاص بصفقة استثمارية تخلق قيمة اقتصادية، هذا باستثناء حالة وجود علاقة تعاقدية طويلة الأجل.<sup>2</sup>

من هنا يظهر التكامل العمودي، كونه يزيد من حافز المؤسسة لاحتواء التعاقدات في الاستثمارات المتخصصة، لأنها ستحصل بذلك على باقي حقوق الملكية، وبالتالي على حصة أكبر من القيمة المضافة. ويظهر جلياً أن انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي يغني المؤسسة عن جميع مشكلات نظرية الوكالة من اختيار عكسي وخطر معنوي وتضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وهو ما يعزز فكرة تبني إستراتيجية التكامل العمودي في المؤسسات.

ومن الواضح أن تحليل ويليامسون يعد غنياً بالنظرة الفاحصة في دوافع التكامل العمودي الناشئة عن المبادلات، ولكن و في نفس الوقت من المهم أن نؤكد مرة ثانية الطبيعة الخاصة لهذا المنهج ، فبالتركيز على التكامل العمودي بوصفه تكاملاً ، يهتم منهج إخفاقات السوق بقرار التكامل أو التعاون عند وجود دافع للتنسيق العمودي ويرتبط ذلك مع التفسيرات المختلفة لهذه الدوافع ، فمثلاً إذا كان هناك اعتماد تقني متبادل أو احتكارات متتابعة في الإنتاج فسيكون هناك دافعاً لتنسيق مراحل الإنتاج المتتالية ، ولكن بإمكان مثل هذا التنسيق أن يتم من خلال تعاقدات سوقية ، و ليس هناك من احتياج للتكامل بهدف تحويل المبادلات السوقية إلى مبادلات داخلية ، فمثلاً وفورات التكاليف الناجمة عن تكامل عدة مراحل إنتاجية كما في

<sup>1</sup> - *The Audit Quality Forum comprises representatives of the audit profession, investors, business and regulators, Agency theory and the role of audit, The institute of chartered accountants, audit and assurance faculty, England & Wales, 2005, p: 6, Site et date de téléchargement: <https://www.icaew.com>, Cite Consulté le 03/04/2014 à 10:31.*

\* أوليفر سيمون دارسي هارت، هو باحث اقتصادي بريطاني يعمل أستاذ في جامعة هارفارد، تحصل هذه السنة " 2016 " على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية مع بينغت هولستروم لمساهمتها في نظرية العقد : " وهي إطار شامل لتحليل العديد من القضايا المتنوعة في تصميم التعاقدات".

<sup>2</sup> *Fiona Röde, op.cit, p:50.*

صناعة الصلب ، تملّي ضرورة بناء موقع مشترك للإنتاج و لا تتطلب بالضرورة تكامل المؤسسة ، و بالمثل فإن قرارات تعظيم الأرباح المشتركة في حالة الاحتكارات المتتابعة يمكن أن تتحقق عن طريق المباحثات دون ضرورة أو حاجة للتكامل العمودي ، فالقرار الخاص بالتكامل العمودي في كل حالة يتخذ بهدف خفض تكاليف المبادلات السوقية ، وهو قرار خاص بأكفاً الأشكال التنظيمية في النهاية.

### المطلب الثاني: الاعتماد التقني المتبادل و اللايقين

في هذه النظرية نتناول تفسيرات أكثر تحديداً للتكامل العمودي ، فبينما تدفع تكاليف المبادلات الناتجة عن صغر أعداد المؤسسات و محدودية التوجه إلى التكامل بدلا من الدخول في المبادلات السوقية. لكن هذه العوامل لوحدها لا تفسر نمط التكامل المشاهد في الاقتصاد<sup>1</sup>.

إن أبسط تفسير للتكامل العمودي هو أن الاعتماد التقني المتبادل في عمليات الإنتاج يعطي الدافع للتكامل العمودي، و المثال المعياري لهذا التفسير هو حالة إنتاج الحديد و الصلب. و هذه العمليات تعتمد على بعضها البعض بمعنى بالإمكان خفض تكاليف المعالجة و التسخين و ذلك بالقيام بها في مكان و زمان متعاقب جدا ، فضرورة تصنيع الحديد و الصلب خاصة تحت درجة حرارة عالية يعني أن هناك قدرا كبيرا من الكفاءات الحرارية يمكن تحقيقها من خلال الإنتاج المتكامل . تلك الاقتصاديات التقنية تملّي ضرورة أن تتم صناعة الصلب في مصنع واحد و التكامل يكون في مؤسسة واحدة أيضا ، للأسباب التي ذكرت أنفاً ، و هناك العديد من الأمثلة عن التكامل العمودي لعمليات الإنتاج لأسباب الاعتماد التقني المتبادل ، وتعد اقتصاديات الحرارية مهمة كذلك لصناعات معادن أخرى ، وبأسلوب أعم فإن تكاليف المعالجة و التكاليف الأخرى عادة ما تخفض عن طريق تكامل العديد من العمليات الكيماوية مثل تكرير البترول ، ويتضمن الكثير من هذه الصناعات سلسلة من العمليات المتعاقبة و تظهر الاقتصاديات التقنية للتكامل عادة في مثل هذه الظروف .

وتظهر مشكلة اللايقين من خلال ما قدمه (Arrow, 1975) ، أنه قد يكون هناك عدم تماثل في المعلومات المتوفرة لكل من منتجي المواد الخام ومنتجي السلع مما يدفعهم إلى التكامل العمودي، بهدف تحسين الموارد في مرحلتي الإنتاج، وحسب تحليل (Arrow) ، فالمنشأة المنتجة للسلع تكون معلوماتها محدودة عن أسعار المواد الخام ، مما يعوق قدرتها على اتخاذ قرارات كفاءة حول نسب عناصر الإنتاج المستخدمة، على عكس منتج المادة الخام الذي يكون أكثر دراية بأسعارها عن المنشآت المنتجة للسلع، وبذلك يكون حافزا للمنشآت المنتجة للسلع للتكامل عموديا خلفيا (للأعلى) مع المنشآت المنتجة للمواد الخام.

وأیضا ما تم نقاشه من طرف (Carlton, 1979)، حيث يجمع في تحليله بين اللايقين وبطء الاستجابات ، في أسواق المنافسة ، حيث يكون بطء الاستجابة بين العرض والطلب ، أي إما أن يكون

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 302 .

هناك نقص أو فائض في الإنتاج ، فبذلك يكون هناك احتمال عدم الحصول على السلعة في فترة سوقية من قبل المشتري ، كما يمكن أن يتحمل البائع مخاطر الإفراط في الإنتاج وبقاء كميات غير مباعة من السلع ، مما يعطي ذلك حافزا للتكامل إلى الخلف للمنشآت المنتجة للسلع لضمان عرض عناصر الإنتاج الذي يحيطه اللايقين .<sup>1</sup>

والتفسير الذي درج عليه رجال الأعمال للتكامل العمودي هو أن يتم بهدف تأكيد تدفق عناصر الإنتاج أو لتأكيد وجود سوق لبيع الإنتاج ، وقد يشتمل هذا على تفسير دوافع احتكارية للتكامل ، فتحت الفروض التقليدية لا يبدو هناك من دافع للتكامل العمودي بأسواق المنافسة التامة لانعدام فرص خفض التكاليف لأن جميع عناصر الإنتاج و السلع المنتجة يمكن شراؤها من السوق المفتوحة عند الأسعار المحددة بالسوق ، ولكن هذا الجدل يتجاهل مشكلة اللايقين في النواحي الأخرى للأسواق التنافسية ويرى العديد من مفكري الاقتصاد أن هذه المشكلة قد تقدم تفسيراً للتكامل العمودي .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نظرية إخفاق قوة السوق

نظرية إخفاق قوة السوق، إطار آخر استخدمه الاقتصاديون للتأصيل النظري لإستراتيجية التكامل العمودي. ويعني إخفاق قوة السوق اقتصادياً، القدرة على رفع أو الإبقاء على الأسعار فوق مستوى المنافسة الأمر الذي يقود لرفع التكاليف و استبعاد المنافسين و تقييد إنتاجهم.<sup>3</sup>

فمعظم الأدبيات التجريبية، التي تهتم بتحليل إخفاق قوة السوق كمبرر للتكامل العمودي. تركز على ما إذا كان التكامل العمودي يؤدي إلى أسعار أعلى أو أقل، وحول ما إذا كان هناك دليل على استبعاد منافسة الموردين من السوق، وان كان هناك أثر على رفاهية المستهلك.

ويعتمد تحليل كوز Coase على الفرق بين التنسيق السوقي وتنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي لدى المؤسسة مما يعتبر الاختيار الثانوي في منهج إخفاقات السوق للتكامل العمودي، وفي رأيه كذلك أن السمة المميزة للمؤسسة هي أنها تجمع الأنشطة الاقتصادية تحت سيطرة منظم العمل بدلا عن السوق، وبالتالي يأتي السؤال عن السبب الذي يستوجب إبطال السوق، فكانت إجابة كوز هي أن من الممكن الاستغناء عن المبادلات السوقية وذلك بتنسيق النشاطات داخل المؤسسة، فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في أن يكون الوسيلة الأمثل لتنسيق النشاط الاقتصادي ولذلك تحول هذه المبادلات لتتم داخل المؤسسة. وإذا افترضنا أن المؤسسة تعمل في مرحلة أو مرحلتين من سلسلة المراحل الإنتاجية وتقوم ببعض النشاطات داخليا، بينما وفي حالات أخرى تشتري خدمات عناصر الإنتاج وتبيع المنتجات بالسوق، وفي نهاية الامر نجد أن تقدير ما إذا كانت المؤسسة تصنع عناصر الإنتاج أو تشتريها وتبيع إنتاجها أو

<sup>1</sup> روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 295 - 297 .

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 89 .

<sup>3</sup> Fiona Röde, op.cit, p:53.

تستخدمه في انتاج السلعة النهائية " بهدف تعظيم الربح " سوف يعتمد على التكاليف النسبية للطرق المختلفة لتنسيق النشاط ( أو بأسلوب أعم، تعتمد على الأرباح النسبية لكل بديل).<sup>1</sup> ووفقا لنظرية إخفاقات السوق والدراسة السابقة لكوز يوجد هناك أسلوبين أمام المنشأة لتحصل على مدخلاتها أو توزع (تبيع) منتجاتها:

1- أن تشتري المدخلات من السوق وتبيع المخرجات في السوق.

2- أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها وهذا ما يعرف بالتكامل العمودي بنوعيه، الخلفي والأمامي.

وتحاول المؤسسة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها، فإذا كان إتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المؤسسة فإن هذا يحفز المؤسسة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية، وسوف تستمر المؤسسة في إضافة وحدات إنتاجية سواء للأمام أو للخلف طالما أن:<sup>2</sup>

$$1 > \frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}}$$

بينما سوف تتوقف المؤسسة عن الاستمرار في التكامل العمودي عندما يتحقق الشرط التالي:

$$1 \leq \frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}}$$

وبفرض أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المنشآت إلى التكامل العمودي، فقد قام بتطوير دراسة كوز، حيث تناول ويليامسون بالتفصيل (Williamson, 1971,1973,1975) العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق ومن ثم إلى التكامل العمودي. وركز بصفة خاصة على العوامل البشرية التي تعمل سوية مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق.

حيث وضح أن العامل البشري يتميز بالانتهازية ومحدودية الرشادة لتتفاعل هذه العوامل البشرية مع العوامل البيئية مثل اللايقين وصغر عدد الأطراف المتعاملة بالنسبة لحجم المبادلات، فتؤدي كلها إلى إخفاق السوق وإحلال التنظيم الداخلي محل تنسيق السوق.

وبافتراض أن هناك ثلاثة ترتيبات لعرض السلعة: بعقود طويلة الأجل، وعقود قصيرة الأجل وتكامل رأسي، فالمشكلة الرئيسية للعقود طويلة الأجل هي في اللايقين ومحدودية الرشادة، فهما تعلمان على إثارة مشكل تحديد الأحداث الطارئة، فإبرام هذا النوع من العقود يتيح الفرصة للمساومة الانتهازية، وإذا كان للعقود قصيرة الأجل ميزة على طويلة الأجل في ظل ظروف اللايقين بأنها تقلل من مشكلة محدودية الرشادة، فقد لا يتناسب هذا النوع من العقود وصناعات مكونات الإنتاج التي يجب أن تستثمر في معدات

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 290.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 85.

طويلة العمر، وعليه فقد يكون من المرغوب فيه تحت ظروف اللايقين وصغر عدد المساومات، أن يتم التكامل العمودي. لأن التنظيم الداخلي يسمح بالتكيف واتخاذ القرارات ومن المحتمل أن يقلل من مشاكل الانتهازية، وحسب ويليامسون، المنشأة سوف تنظم هيئة معقدة حيث يقبل فيها كل من الإداريين والعمال عقدا للعمل، فمن المتوقع أن يزيد السلوك التعاوني بين الأطراف بعدما كان سلوكا انفراديا متناحرا. مما قد يؤكد أن التكامل العمودي هو الاختيار الأنسب مقارنة ببدائل التعاون السوقي.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: نظرية دورة الحياة

تعتبر دورة حياة الصناعة أو ما يسمى دورة حياة المنتج، أحد أهم التحليلات الأساسية في الصناعة. وتقوم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة " الفريد مارشال Marshall " حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي (الشجر) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا.<sup>2</sup>

كما حلل الباحث (Arch Patton) نظرية دورة حياة سلعة ما: " تولد السلعة ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضوج ثم تصل إلى مرحلة الذبول والتدهور، ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم خاصة في المراحل الأخيرة من حياة السلعة " وعلى الرغم من التفاوت في دورة حياة السلع إلا أن أغلبها يمر بخمسة مراحل والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:<sup>3</sup>

1- **مرحلة تقديم السلعة:** هي أول مراحل حياة السلعة، قد يكون في هذه المرحلة مرتفعا والمبيعات منخفضة، حيث تكون درجة المنافسة في هذه المرحلة منخفضة.

2- **مرحلة النمو:** كلما زادت مبيعات السلعة كلما كان ذلك مؤشرا لانتقال السلعة إلى مرحلة النمو، ويكون الطلب على السلعة أعلى من العروض منها، وقد لا يبقى السعر عاليا كما في مرحلة التقديم، لأنه ينخفض تدريجيا مع زيادة عرض السلعة والارتفاع النسبي لدرجة المنافسة الصناعية.

3- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة إلى الحد الذي قد تخرج معه بعض المؤسسات من السوق، والطلب على السلعة قد يزيد أو ينخفض، وعموما يستقر الطلب على السلعة كلما كانت السلعة معروفة من قبل.

4- **مرحلة التشبع:** تمتاز هذه المرحلة بالثبات النسبي للمبيعات من السلعة.

5- **مرحلة التدهور أو الانحدار:** قد يستمر حجم المبيعات في الزيادة في أوائل هذه المرحلة، ولكن سرعان ما يظهر الاتجاه صوب النزول والتدهور، ويتدهور الطلب على السلعة نتيجة ظهور سلع بديلة أخرى.

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 291- 293

<sup>2</sup> Witmeur Olivier, L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Libre de Bruxelles, p35.

<sup>3</sup> زيان محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2009، ص 127 - 133.

وبالاعتماد على دورة حياة الصناعة، يشير (Stigler, 1951) إلى أن درجة التكامل العمودي تتحدد بحجم الصناعة. ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيرا نسبيا، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام منشآت مستقلة تتخصص كل واحدة منها في عملية أو مرحلة منفصلة. ونتيجة لذلك فإن الشركة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها. ومع كبر حجم السوق ونمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تمكن قيام منشآت مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل. وهنا تنتازل الشركة الأم عن القيام بالعديد من العمليات الصناعية تاركة إياها للمنشآت المتخصصة خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل. وبالتالي فإن درجة التكامل العمودي تنخفض مع نمو الصناعة. وعند وصول الصناعة لحجم معين فإنها تبدأ في الاضمحلال مرة أخرى وينكمش حجم عملياتها الصناعية. مما يترتب عليه انسحاب العديد من المنشآت المتخصصة من السوق. ومنه قيام الشركة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها. ووفقا لهذه النظرية فإن درجة التكامل العمودي تتبع دورة حياة الصناعة. فهي تقل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها. ويمكن تبرير ذلك اقتصاديا كما يلي:<sup>1</sup>

• يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم عملياتها لأن تصبح:

$$I > \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

← مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل.

• يؤدي انكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح:

$$I \leq \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

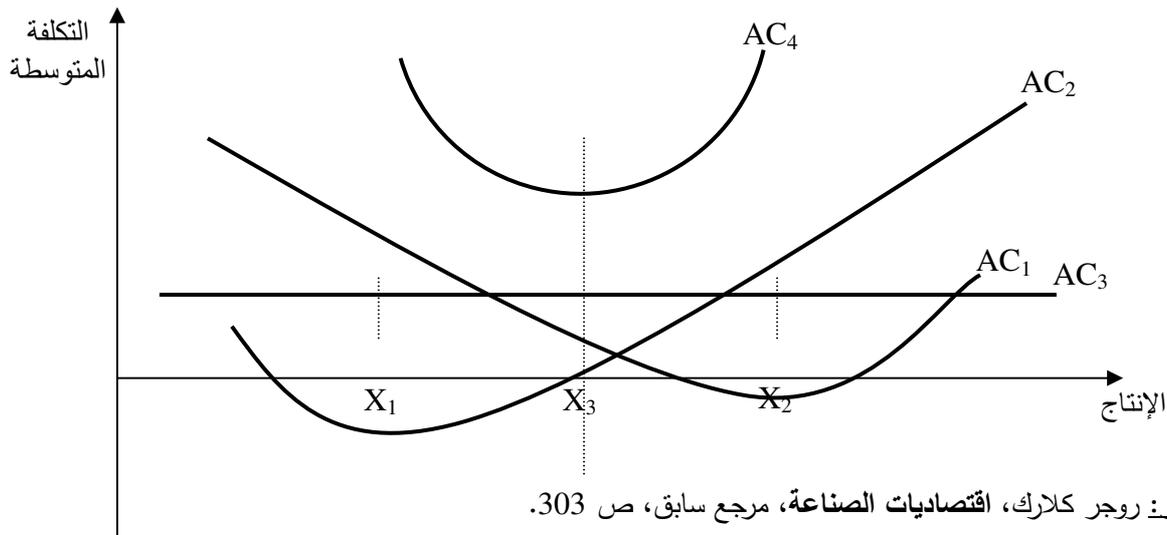
← مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص.

ويجادل ستيجلر في هذا الباب، بأن تقسيم العمل داخل صناعة معينة (درجة التكامل العمودي) سوف تتغير تبعا لحجم الصناعة، وهو ما أدى به إلى اشتقاق نظريته السابقة. ويبدو أن نظرية ستيجلر تقوم على التباين في علاقات التكاليف و حجم الإنتاج و التي قد توجد في صناعات معينة ، لنفرض أن المنتج  $X$  ينتج في إحدى الصناعات من عناصر الإنتاج الوسيطة (  $A$  و  $B$  ) و بفرض أن هناك و للتبسيط علاقة ثابتة لنسب عناصر الإنتاج إلى الإنتاج ، و إن تكلفة إنتاج كل عنصر إنتاجي مستقلة عن إنتاج العنصر الأخر ، وأخيرا لنفرض أن  $A$  ينتج باقتصاديات حجم هائلة في حين  $B$  ينتج باقتصاديات حجم متوسطة أو معتدلة ، فالموقف بالنسبة للمنشأة الواحدة موضح في الشكل

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص ص 86، 87.

( 3-2 ) حيث أن منحنيات متوسط التكاليف للعنصرين  $A$  و  $B$  كدالة في الإنتاج  $X$  يمثلها كل من  $CA_1$  و  $CA_2$  على التوالي. و كذلك نفترض أن إنتاج  $X$  من  $A$  و  $B$  يتم بتكلفة إضافية ثابتة ويمثلها  $CA_3$  ، فلو قامت المؤسسة بالنشاطات الثلاثة أي لو أنها متكاملة عموديا ، إذا فالمجموع العمودي لهذه المنحنيات الثلاثة  $CA_4$  يمثل تكلفة إنتاج الوحدة للمؤسسة المتكاملة طبقا للفروض السابقة <sup>1</sup> . كما موضح بالشكل التالي:

الشكل (2-4): التكامل العمودي ودورة الحياة لستيجلر



فوفقا لحجة ستيجلر السابقة الذكر، سوف تميل المنشأة إلى القيام بكل أو بعض النشاطات السابقة في مرحلتها الأولى والأخيرة لدورة حياة الصناعة، أي ستميل إلى الابتعاد عنها في المرحلة الوسطى عندما يكون السوق كبيرا. ويستند هنا ستيجلر إلى أن تحقيق الكفاءة في تكلفة إنتاج العنصر  $A$  يحتاج إلى مستوى إنتاجي أكبر من ذلك الذي يحتاجه  $B$ ، بحيث تملّي العوامل التقنية ضرورة التخصص الإنتاجي عند مستويات حجم مختلفة لكل عنصر إنتاجي. وفي حالة السوق ذي الحجم الكبير بدرجة كافية، فإن النشاطات ذات العلاقة المتنوعة بين التكاليف وحجم الإنتاج يمكن أن نترك إلى المنتجين المتخصصين في الإنتاج التخصصي مقارنة بالمنشأة المتكاملة. ومن ناحية أخرى يرى ستيجلر أن المراحل المتقدمة والمتأخرة لتطور الصناعة قد يكون فيها السوق صغيرا جدا فلا يكفي لدعم منتجين مستقلين لعناصر الإنتاج  $A$  و  $B$ ، وفي هذه الحالة يصبح التكامل مفروضا على المنشآت بالصناعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 301 .

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص : 302.

## المبحث الثالث: التكامل العمودي كإستراتيجية لنمو المؤسسة.

هناك عدة أشكال متاحة أمام المؤسسات لتجسيد إستراتيجية النمو والتوسع في الصناعة، أبرزها خيار التكامل العمودي الذي يعتبر الخيار الأول لكثير من المؤسسات. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف طرق وأشكال النمو لدى المؤسسات وتسليط الضوء على خيار النمو عبر التكامل العمودي وأهم مزايا وعيوب تبني هذا الخيار.

### المطلب الأول: التأسيس النظري لمفهوم نمو المؤسسات

إختلفت الأدبيات الاقتصادية في قراءتها لظاهرة نمو المؤسسات، واختلفت هذه القراءات لعدة اعتبارات بعضها يعود لطبيعة النمو متعددة الأبعاد، وبعضها الآخر بسبب اختلاف وجهة النظر التي يُعرّف على ضوءها.

### أولاً. مفهوم إستراتيجية نمو المؤسسة:

يعرف نمو المؤسسة، بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)، وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بُعدين: بُعد كمي (ارتفاع الحجم) وُبعد كيفي (تغير الهيكل).<sup>1</sup>

وبذلك يُقصد بإستراتيجية النمو: " الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية والجديدة".<sup>2</sup>

فعندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبياً، فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها، والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

وتأخذ إستراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في حقل نشاط المؤسسة فيسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو؛ أما إذا كان على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو.<sup>3</sup>

ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها التنافسية، وتلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية للأسباب التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص:45.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سابق، ص:404.

<sup>3</sup> Armand DAYAN et al, *Manuel de gestion*, Volume1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p:197.

<sup>4</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص:105.

- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.
- استفادة المجتمع من استراتيجيات النمو.
- الدفع للمديرين: فاستراتيجيات النمو تشجع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ استراتيجيات كاستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ويمكن تعريف معدل النمو بأنه يتمثل في نسبة الزيادة السنوية في أحد جوانب الأنشطة الخاصة بالمنشآت كالمبيعات أو الأرباح أو الأصول الإنتاجية أو راس مال المكتتب فيه. ومن أبرز المعايير التي تستخدم في قياس معدل نمو المنشأة الصناعية هو معدل النمو السنوي في صافي الأصول. وتتضمن أصول المنشأة العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الأصول المادية سواء كانت ثابتة أو مخزون مقومة بأسعار الإحلال؛
- صافي الأصول المالية بأسعار السوق من اسهم وسندات وغيرها؛
- سمعة المنشأة الناجمة عن الإنفاق الإعلاني؛
- المعرفة التكنولوجية المتراكمة لدى المنشأة نتيجة للبحث والتطوير.

#### ثانيا. أشكال النمو في المؤسسة:

يمكن أن نميز من خلالها بين أشكال النمو التالية:

- التخصص** : ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛
- التنوع** : وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛
- التكامل العمودي** : ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتمي إليه؛
- الإخراج** : ويعتمد على تفويض لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة.
- التدويل** : وهو أشبه ما يكون، بتنوع جغرافي لكن يكون خارج الحدود الوطنية.

#### ثالثا. طرق نمو المؤسسة:

إن تنفيذ الأشكال السابقة من نمو المؤسسة يتعلق بالكيفية (الطريقة) التي اعتمدها المؤسسة من أجل تجسيد خيار النمو، فطرق النمو هي وسائل في خدمة أشكال النمو حيث ونميز بين طرق النمو التالية:

- ✓ **النمو الداخلي** : ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة؛
- ✓ **النمو الخارجي** : ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها؛
- ✓ **النمو التعاقدى** : ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص: 167.

لذلك هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدية:

#### أ. طريقة النمو الداخلي: (*la croissance interne*)

يمكن للمؤسسات أن تنمو عبر النمو والتطوير الداخلي مستقلة عن أية مؤسسة أخرى، فأى مؤسسة تدريجيا بمرور الوقت تستطيع أن تبني موارد مصانعها وآلاتها وتزيد إنتاجها ومبيعاتها من المنتجات الموجودة أو تقوم بتتويج منتجاتها، حيث يتم تمويل عمليات النمو الداخلي من خلال: إعادة الأرباح إلى عملية من السلع أو من خلال الاقتراض ض الخارجي أو من خلال إصدار الأسهم أو الحصص، ونعتبر هذه الطريقة بطيئة نسبيا في تحقيق النمو. النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشتراة من الخارج في إطار الصفقات التجارية. إذ يمكن تعريف النمو الداخلي على انه: "خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري...)، وليس اعتمادا على امتلاك مؤسسات قائمة.

#### ب. طريقة النمو الخارجي: (*la croissance externe*)

إن معظم الشركات الكبيرة لم تصل إلى هذا الحجم الكبير عن طريق النمو الداخلي بل من خلال الاندماج أو الشراء أو الاستحواذ لشركات أخرى، بمعنى توليفة من بديلين أو أكثر في شركة واحدة، حيث عادة ما يحصل الاندماج عندما توافق شركات أن ترتبط ببعضها ويمكن أن ينتج عنه زيادة سريعة وفورية في حجم الشركة، ويعطي للمؤسسة منافذ فورية على موارد ربما كانت بحاجة إليها كالخبرة الإدارية والتكنولوجيا الجديدة.

وجاء تعريف *Paturel* بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي أعطى معتمدا للنمو الخارجي حيث عرف " بأنه عمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة ( عن طريق الابتلاع مثلا)، أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و / أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية " المالية والتقنية" ومنه فالخاصية الرئيسية للنمو الخارجي يتمثل في حياة عوامل الإنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الياس بن الساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص:64 .

ج. **النمو التعاقدى**: (*la croissance contractuelle*): يقوم النمو التعاقدى على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال، بهدف إقامة أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، ويعتبر *B.De Montmorillon* (1989) أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى:

- « كلما أوكلت إلى الغير إنجاز جزء من النشاط الضروري للإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق»

- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموًا خارجيًا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

وببساطة إن نمو المؤسسة لزيادة حجمها يكون داخليًا وذلك بالمقدار الذي تنتجه من إحدى السلع حيث تنمو ضمن إطارها الإداري القائم وضمن الجهة التي تملك وتشرف على نشاطها وخارجيًا بالاندماج مع غيرها أي عن طريق التكامل العمودي أو الأفقي أو الاستحواذ على غيرها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: النظريات المفسرة لنمو المؤسسات

هناك الاتجاهات النظرية حاولت تحديد الأسس النظرية لنمو المؤسسات من وجهات نظر مختلفة، حيث تناولت النظريات المفسرة لظاهرة النمو لدى المؤسسات:<sup>2</sup>

#### 1- النظرية الاقتصادية التقليدية:

في كتابه "عوامل، شروط وآليات نمو المؤسسة" تطرق *E.T. Penrose* (1963) لأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمداً في تحليله على النظرية التقليدية الجديدة (*La théorie néoclassique*) التي تدرس العلاقة بين المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق والمنتجات وعوامل الإنتاج.

وعرّف *E.T. Penrose* (1963) نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يُخلفه من انعكاسات لسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... إلخ).

استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

#### 1.1 مردودية العوامل (*Le rendement factorial*): هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم

الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة؛

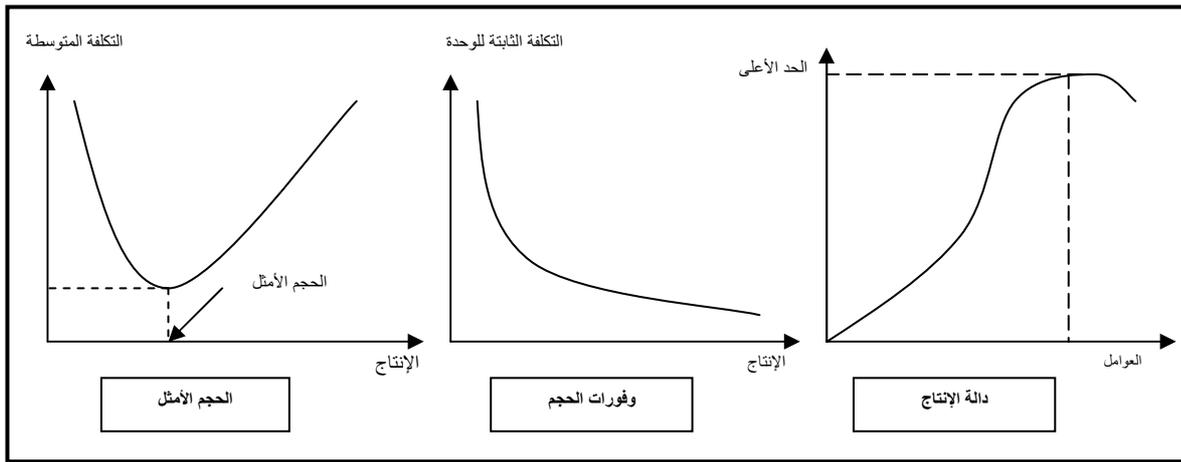
<sup>1</sup> محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنينة، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قار بونس، بنغازي، 2002، ص: 221.

<sup>2</sup> إلياس بن الساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، مرجع سابق، ص: 3-7.

## 2.1- وفورات الحجم (Les economies d'échelle): على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية

المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، وهو ما يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة، ويستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحيدة. إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة وهدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيرادات إضافية (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.

### الشكل (2-5) الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح



المصدر: الياس بن الساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، مرجع سابق، ص: 04.

لكن السؤال المطروح "Is Big Always Better?" بمعنى انه هل الحجم الكبير دائماً هو الأفضل؟ وللإجابة على هذا السؤال ينبغي ملاحظة انه عندما تتحقق اقتصاديات الحجم فان الشركات الكبيرة تكون قادرة على تحقيق تكاليف إنتاج وتوزيع منخفضة أكثر من الشركات المنافسة الصغيرة. هذه المزايا في التكاليف تترجم الى أرباح أكبر وأكثر استقراراً وكذلك تترجم الى مزايا تنافسية دائمة للشركات الكبيرة في بعض الصناعات. أما اللوفورات الاقتصادية (عدم وجود وفورات من الحجم الكبير) في بعض الشركات تعمل في اتجاه معاكس فعندما تحدث اللوفورات فان الشركات الكبرى تعاني من عدم وجود مزايا في التكاليف عند مقارنتها بالشركات المنافسة الأصغر منها. فالشركات الصغيرة تصبح قادرة بعد ذلك على ترجمة مزايا الحجم الصغير إلى ميزة تنافسية تجعلها متميزة عن الشركات الكبيرة. فالشركات المتنافسة

الكبيرة تفقد بعض الأرباح وبعض فرص البيع في حين أن الشركات الصغيرة تتمتع بمعدلات ربح أكبر وتستحوذ مع الوقت على حصص أكبر من السوق.<sup>1</sup>

ويُضيف (E.T. Penrose (1963 أن النظرية الاقتصادية التقليدية تعتبر النمو ظاهرة كمّية متعدّدة الأبعاد، فالمؤسسة تبحث عن الحجم المناسب في ظل الشّروط المذكورة سابقاً، لذلك تنتقل من حجم لآخر بحثاً عن الامتيازات التي يُوفّرها الحجم المنتظر، ومن جهة أخرى تتخلّص من القيود والعقبات التي ميّزت حجمها السابق.

بذلك تمكّن هذا التحليل من إبراز دور الحجم كعامل أساسي لدراسة النمو باعتبار أن التغيير في حجم المؤسسة ما هو إلا شكل من أشكال النمو، إلا أنه لا يخلو من كثرة الانتقادات والتي نذكر منها ما يلي:

إهمال النظرية الاقتصادية التقليدية للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيّرات الداخلية كأنشطة البحث والتطوير، إعادة هيكلة الوظائف، تدفق المعلومات وأشكال الاتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة، ذلك لأنها تنطلق من فرضية مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن علبة سوداء (Une boîte noire) تُعرّف فقط، حسب (B. Coriat et O. Weintein (1995 بالعناصر الكمّية التي تعبّر حدودها، فهي مجرد وحدة تُحوّل المدخلات (اليد العاملة ورأس المال) إلى مُخرجات (سلع وخدمات) لذلك فلا أهمية للتفاصيل الداخليّة؛

-تنطلق هذه النظرية من عدة افتراضات تُناقض مُجمعة الواقع الاقتصادي الحالي، حيث تفترض أن تنشيط المؤسسة في سوق يتميّز ب: المنافسة التامة، تكافؤ المنافسين، حرية الدخول والخروج من وإلى السوق المنافسة تقوم على السّعر فقط بسبب تجانس المنتجات، حرية انتقال عوامل الإنتاج من مؤسسة لأخرى، مجانيّة المعلومات وتداولها حول السّعر والعرض والطلب في السوق؛

-إن فرضية المنافسة الحرّة والتامة توحى بأنّ النمو عبارة عن ظاهرة سلبية من المنظور الكلي

ويعود ذلك إلى فرضية سعر التوازن في السوق، وبالتالي فالنمو في حجم المؤسسة حسب هذه الفرضية لن يتحقّق إلا في حالة الخلل في التوازن.

ونتيجةً لما سبق نجد أنّ الإطار النظري لهذا التحليل تميّز بالسكون، بحيث لم ينسجم مع الخاصية الحركية والتطورية للنمو، وعليه كان لا بد من تطويره ودمج العناصر المهملة فيه كالتطور الداخلي للمؤسسة ودور المحيط الخارجي في التأثير في مكوناتها.

<sup>1</sup> Hirschey, Mark & Pappas, James L. "Managerial Economies", 7th ed. The Dryden Pressed, U.S.A, 1993, p: 396.

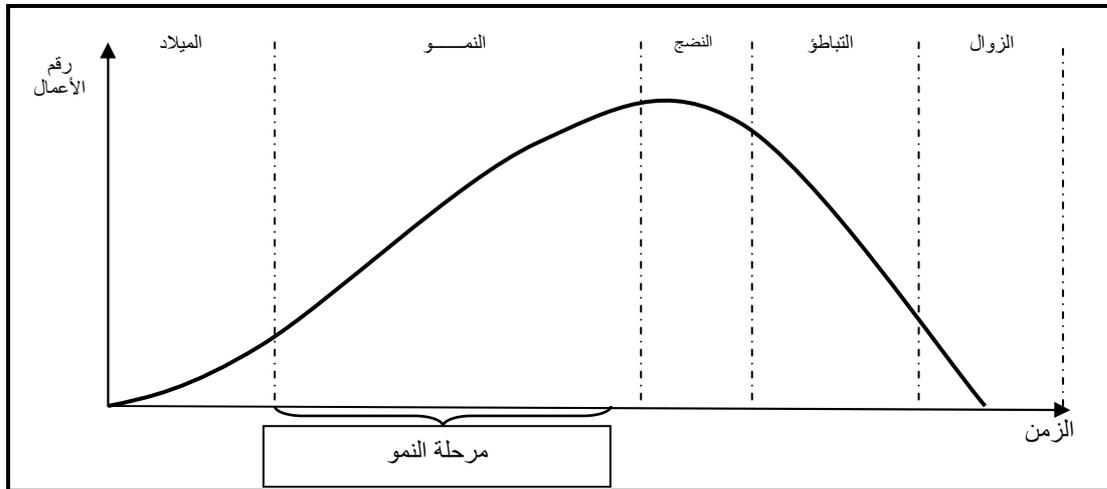
## 2- نظرية دورة حياة المؤسسة:

كان المفكر الاقتصادي *A. Marshall* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها. من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ *Bertalanffy* (1973) التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر. ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة ولعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وظهر ذلك من خلال أعمال كل من *Bazire* (1976)، *Greiner* (1977)، *Churchill* (1983)، *Adizes* (1991) والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد، وتُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، وهو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم ومُهيكل؛
- النضج، يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال، تُجسّد موت المؤسسة واختفائها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمُتمثّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

الشكل (2-6) موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: الياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، مرجع سابق، ص: 06.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، وبها نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة ( الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط علاقة المالكين بالمسيرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الإستراتيجية، الوضعية السوقية.

الفكرة الأساسية حول النمو التي جاءت بها نظرية دورة الحياة هو أنّ المؤسسة لن تستطيع التطور والنمو دون تفاعل مع تأثيرات محيطها الخارجي وعلى هذا الأساس نستطيع أن نُعرّف النمو على أنه التطور المستمر في قدرات النظام بشكل يُمكنه من الاستجابة والتأقلم مع سلوك مكوناته البيئته الخارجية لتحقيق هدفه العام.

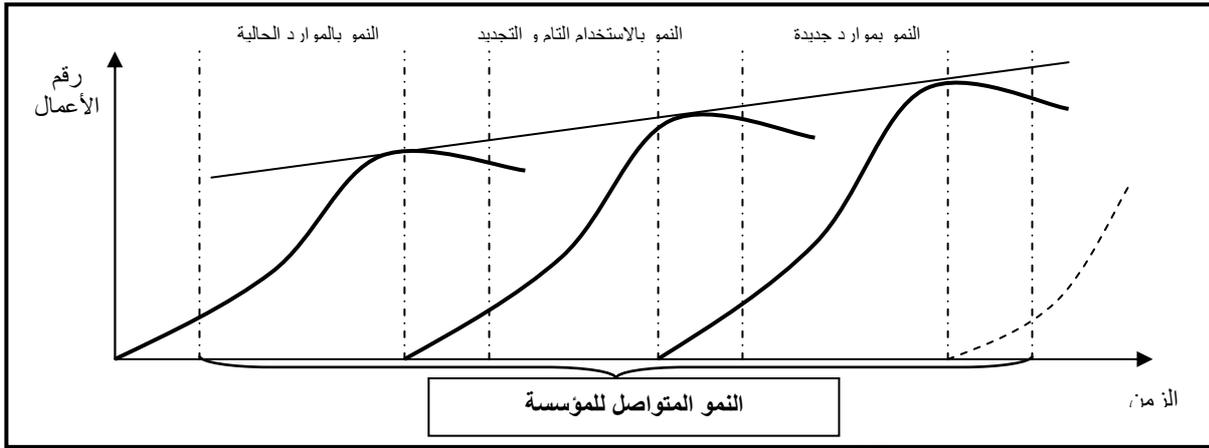
### 3. نظرية التطور الداخلي:

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، إلا أنّها تظل غير كافية في نظر الكثير من المحلّين وعلى رأسهم (1963) *E.T. Penrose* الذي قام بإعداد تصوّر جديد سماه النظرية عامة للنمو تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، بحيث ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المُسبق للسقف الأعلى الذي يُمكن أن يبلغه معدل النمو.

إنّ الطرح النظري لهذا التحليل يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانيات النمو، حيث أن الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدّل النمو التي تُؤد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ويُبزّر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي خلّفتها الأنشطة السابقة، وبهذا الشكل يتحقّق النمو المتواصل.

ومن هذا المنطلق رفض (1963) *E.T. Penrose* تشبيه تطور المؤسسة بدورة حياة الكائن الحي فهذا الأخير لا يستطيع التطور فوق حد زمني معين مهما كانت إمكانياته أو موارده في حين أنّ المؤسسة الاقتصادية تستطيع أن تُحقّق النمو المتواصل، وذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ، وعلى عكس الكائن الحي كذلك، تستطيع المؤسسة أن تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة، وهو ما يوضّحه الشكل التالي:

### الشكل (2-7) مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



المصدر: الياس بن الساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، مرجع سابق، ص: 04.

ومنه نستنتج أنّ النمو عملية مُستمرة ومتواصلة لا تتأثر بالحاجز الزمني للنشاط الحالي وذلك إذا توفرت الرغبة والقدرة على استخدام الموارد في الأنشطة الحالية وتوظيف الفائض منها في أنشطة أخرى كلما اتّجهت نحو الاضمحلال وهو ما يُوصف بمرونة الموارد.

وعليه يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاث اتجاهات هي:

- الاتجاه الأول: يُعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغيير تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحنى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛
- الاتجاه الثاني: يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛
- الاتجاه الثالث: هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن وغير محدود في تنمية حجمها.

#### 4 - نظرية داووني "Dawnie's Theory":

أوضح داووني انه يوجد في أي صناعة عدد من المنشآت التي تختلف في كفاءتها الإنتاجية. فهناك بعض المنشآت التي تكون كفاءتها الإنتاجية فوق المتوسط وهناك بعض المنشأة الأخرى التي تكون كفاءتها الإنتاجية اقل من المتوسط. وبالنسبة للمنشأة الأكثر كفاءة يكون لديها فنون إنتاجية ومعارف تكنولوجية أكثر تقدماً بالمقارنة مع المنشآت الأقل كفاءة. وهي تستخدم هذه المزايا التكنولوجية في التوسع وزيادة نصيبها النسبي في السوق على حساب المنشآت الأقل كفاءة. ومن أهم محددات النمو لهذه النظرية ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. التوسع في الطاقة الإنتاجية

لكي تنمو المنشأة وتتوسع لابد من توسيع طاقتها الإنتاجية. وهذا يحتاج بالطبع إلى موارد مادية ومالية كبيرة. والمنشأة الأكثر كفاءة أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة، وذلك لأنها تتمتع بقدرة

<sup>1</sup> عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 170.

أكبر على تحقيق معدلات ربح عالية. فكلما زاد معدل الربح زادت قدرة المنشأة على توفير الموارد المالية اللازمة للتوسع، إما من خلال أرباحها الذاتية، أو من خلال إصدار أسهم جديدة أو من خلال الاقتراض. وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين معدلات الربح ومعدل النمو. ويكون مقدار التغير في معدل النمو نتيجة لتغير معدل الربح بنقطة واحدة.

### ب. التوسع في النصيب النسبي

إن الشرط السابق لا يعد كافياً لتحقيق النمو. إذ لابد من زيادة نصيب المنشأة من السوق. ومن الملاحظ أيضاً أن المنشأة الأكثر كفاءة تكون أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة. فهي تستطيع تخفيض السعر وزيادة المبيعات. كما يمكنها زيادة الإنفاق الإعلاني، ومن ثم الطلب على المنتجات. ولكن توسيع الطلب سواء من خلال السياسة السعرية أو الإعلانية لا يعد مريحاً إلى ما لا نهاية. فكل سياسة من هذه السياسات و إن زادت الإيرادات، إلا أنها تزيد التكاليف أيضاً. لذلك فإن العلاقة بين نمو الطلب ومعدل الربح تمر بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: يؤدي فيها نمو الطلب إلى زيادة معدل الربح.

- المرحلة الثانية: يؤدي فيها نمو الطلب إلى وصول معدل الربح لحدده الأقصى.

- المرحلة الثالثة: يؤدي فيها نمو الطلب إلى تناقص معدل الربح.

ويلاحظ أن المرحلة الأولى تحدث عندما يؤدي نمو الطلب (زيادة المبيعات) إلى زيادة الإيراد الكلي بمعدل أكبر من معدل الزيادة في التكاليف الكلية. أي عندما يكون الإيراد الحدي لنمو الطلب أكبر من التكلفة الحدية له. وتحدث المرحلة الثانية عندما يتساوى الإيراد الحدي لنمو الطلب مع التكلفة الحدية وتحدث المرحلة الثالثة عندما تتفوق التكلفة الحدية لنمو الطلب على الإيراد الحدي.

### 5. نظرية ماريز "Marris's Theory":

تنطبق نظرية ماريز على المنشآت التي تتفصل فيها الملكية عن الإدارة، وهذا عادة ما يتحقق في حالة الشركات المساهمة. ويشير ماريز إلى أن هدف المساهمين عادة ما يكون هو تعظيم معدل العائد على رأس المال والذي يتمثل في (د) حيث:

$$d = \frac{c}{s}$$

وتشير (ح) إلى صافي الأرباح، (س) إلى رأس المال.

أما إدارة المنشآت فهي تهدف إلى تعظيم النمو، حيث أن نمو المنشأة يصاحبه تحقيق مزايا عديدة للقائمين على الإدارة منها زيادة الأجور وزيادة السلطة والنفوذ، وارتقاء المركز الاجتماعي وغيرها. ولكن حتى يمكن للقائمين على الإدارة تحقيق هدفهم والتمثل في تعظيم معدل نمو المنشأة لا بد أن يأخذوا في عين الاعتبار مستوى العائد المحقق على رأس المال والذي يمثل هدف المساهمين. أي أنهم يجب أن يسعوا إلى تعظيم معدل نمو المنشأة في ظل قيد مستوى عائد معين.

ومن أهم الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. افتراض النمو المستقر:

ويتضمن هذا الافتراض أن جميع المتغيرات الخاصة بالمنشأة على جانبي الطلب والعرض تنمو بمعدل ثابت ومتساوي عبر الزمن. أي أن الطلب والأصول والعمالة والمبيعات والأرباح تنمو جميعا عبر الزمن بمعدل متساوي وثابت. ويعتبر هذا افتراض تحكمي وان كان يستخدم فقط لغرض التبسيط.

#### ب. افتراض النمو المستمر للطلب:

من المعروف أن أي سلعة لها دورة حياة. ففي المراحل الأولى من الإنتاج يكون الطلب عليها منخفضا، ومع مرور الوقت يزداد الطلب عليها حتى يصل الى حده الأقصى. وفي المرحلة الأخيرة يتناقص الطلب على السلعة. ولضمان استمرار تزايد الطلب على سلع المنشأة افتراض ماري زان المنشأة تلجا الى التنوع "Diversification" لأنه يضمن تزايد الطلب على سلع المنشأة بصورة مستمرة.

#### ج. افتراض النمو المستمر للطاقة الإنتاجية:

يتمثل نمو الطاقة الإنتاجية في زيادة كميات الأصول المستخدمة في المنشأة. ويتم تمويل التوسع في الطاقة الإنتاجية من خلال الأرباح غير الموزعة والاقتراض وإصدار أسهم جديدة. ولقد افترض ماريز توافر الموارد المالية اللازمة لتوسيع الطاقة الإنتاجية للمنشأة بصورة مستمرة كلما دعت الضرورة لذلك. ومن المفروض، انه كلما زاد معدل العائد على رأس المال كلما زادت قدرة المنشأة على الاقتراض، وكلما زادت قدرتها على إصدار أسهم جديدة لإقبال المساهمين على الأسهم ذات معدل التوزيع المرتفع.

#### د. افتراض التناسب العكسي بين معدل العائد ونسبة التنوع:

حقيقة ان التنوع يزيد الطلب على منتجات المنشأة، ولكن من ناحية أخرى تتحمل المنشأة مزيدا من التكاليف في سبيل زيادة درجة التنوع. ولقد أوضح ماريز أن نسبة التنوع التي يمكن للمنشأة تحقيقها تتحدد أساسا بالتكاليف التي تتحملها هذه المنشأة بغرض التوسع حيث:

- يتعين على المنشأة حتى تزيد من درجة التنوع ان تزيد من الإنفاق على الإعلانات لإعلام المستهلكين بأنشطتها المتعددة. كما يتعين عليها أن تزيد من الإنفاق على البحث والتطوير لإحداث تعديلات وتطويرات مستمرة في منتجاتها. بالإضافة إلي ضرورة تخفيض السعر لتشجيع المستهلكين على زيادة الطلب على المنتجات.

- وعندما تتعدد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، فان الضغط يزداد على الجهاز الإداري القائم مما قد يترتب عليه انخفاض الكفاءة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج. وفي محاولة من الشركة لتفادي ذلك فانها تضطر للاستعانة بعناصر إدارية جديدة وأدوات ومعدات إدارية جديدة مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 171.

## المطلب الثاني: التكامل العمودي كخيار استراتيجي لنمو المؤسسات

قبل التطرق إلى إستراتيجية التكامل العمودي كخيار استراتيجي لنمو المؤسسات في الصناعة التي تنتمي إليها، لابد من التطرق أولاً للخيارات المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق النمو والتوسع أولاً - الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسات

كما اشرنا سابقاً، تأخذ إستراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في حقل نشاط المؤسسة، فيسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو؛ أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو. ونميز هنا بين خيارات النمو التالية:

1. **إستراتيجية التخصص** : ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛ فهناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. وذلك من خلال التخصص بالمعرفة والكفاءة وتجنب التشتت، أي عدم القيام بمجموعة الأعمال في وقت واحد ويكون ذلك من خلال التركيز على منتج واحد أو خط منتجات أو سوق معينة حيث تكون المنظمة قادرة على تلبية طلبات السوق وكذلك تكون شهرتها كبيرة لهذا السوق ويمكن القول أن المنظمة رائدة في صناعتها.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- . أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- . أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- . أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- . إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

2. **إستراتيجية التنوع** : وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛ والتنوع من وجهة نظر *Ansoff* حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقدرات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة.<sup>2</sup>

3. **إستراتيجية الإخراج "externalisation"**: ويعتمد على فكرة تفويض نشاط كانت تقوم به المؤسسة لشريك خارجي؛ و يعتبر تعريف "Foss" 1996 الأكثر ديناميكية حيث: " يعتبر إخراج النشاطات قرارا بتكليف شريك خارجي، لجزء أو كل نشاط معين، مازال حتى الآن يمارس داخليا وهذا ما يعد شكلا من أشكال التفكك العمودي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kotler Philip et Bernard Dubois: *Marketing Management*, printice hellin,, 1994, p: 275.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص:382.

<sup>3</sup> بن علي سمية، التخريج ( *externalisation* ) كاحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة للتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، أيام 18 و 19 افريل 2012، ص:08.

4. إستراتيجية التدويل : وهو أشبه ما يكون، بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.

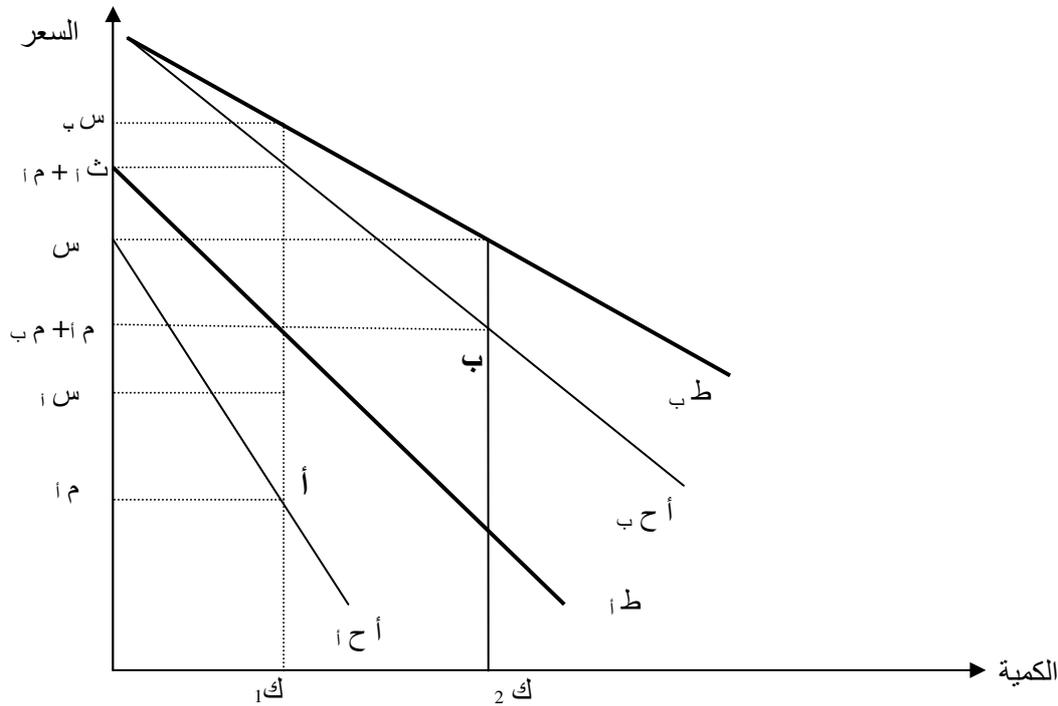
5. إستراتيجية التكامل العمودي : ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن سلسلة قيمة الصناعة التي تنتمي إليها؛ وهو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.  
ثانيا- نمو المؤسسة من خلال التكامل العمودي:

لقد تعرضنا في نظرية ماريز لحالة النمو من خلال التنوع الأفقي، و لكن قد تقوم بعض المؤسسات بالنمو والتوسع في الصناعة من خلال التنوع العمودي أو التكامل العمودي، ولتوضح ذلك، نفترض أن هناك منشأتين محكمتين "أ" و "ب"، و كانت "ب" تنتج منتجا نهائيا تستخدم فيه منتج "أ" كأحد المدخلات. ومن ثم فإن الطلب على منتج "أ" يكون طلبا مشتقا، أي أنه معكوس دالة طلب "أ" ويساوي:

$$س أ (ك أ) = (أ ح) ب - (ت ح) ب \dots$$

وتعني هذه الصيغة أن السعر الذي تدفعه المنشأة "ب" للمنشأة "أ" أي (س أ) عند الكمية (ك أ) تساوي الإيراد الحدي للمنشأة "ب" مطروحا منه التكلفة الحدية للمدخلات الأخرى غير "أ". وبالطبع لو أن منتج "أ" هو المدخل الوحيد للمنشأة "ب" لكان الطلب على "أ" مساويا للإيراد الحدي للمنشأة "ب". وبالاعتماد على المعطيات السابقة يمكن رسم الشكل التالي:

الشكل (2-8): النمو من خلال التكامل العمودي



المصدر : عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص: 184.

حيث:

م أ = التكلفة الحدية للمنشأة " أ "

م ب = التكلفة الحدية للعناصر الأخرى غير "أ".

ويتضح من خلال الشكل (2-8) أنه قبل التكامل العمودي، تنتج المنشأة "أ" الكمية (ك<sub>1</sub>) التي تعظم ربحها، حيث الإيراد الحدي = التكلفة الحدية عند النقطة "أ"، وتبيع عند السعر (س<sub>1</sub>). وبالنسبة للمنشأة "ب" فإنها تأخذ الكمية (ك<sub>1</sub>) من "أ" بالسعر (س<sub>1</sub>) ثم تضيف إليه التكلفة الحدية للعناصر الأخرى (م ب) فتصبح تكلفتها الحدية مساوية إلى (س<sub>1</sub> + م ب). وبالتالي فإنها تنتج الكمية (ك<sub>1</sub>) بافتراض أن كل وحدة من إنتاج "ب" يحتاج إلى وحدة واحدة من إنتاج "أ"، وتبيع بالسعر (س<sub>1</sub>). أما في حالة تكامل "ب" مع "أ" عمودياً، فإن تكلفتها الحدية تصبح مساوية إلى (م ب + س<sub>1</sub>) ، وبالتالي يتحقق توازنها عند النقطة "ب" وينمو الإنتاج من (ك<sub>1</sub>) إلى (ك<sub>2</sub>) كما تزداد الأرباح. وفي هذه الحالة قد لا يتعارض هدف النمو مع هدف الربح.<sup>1</sup>

### ثالثاً - إستراتيجية التكامل العمودي ونمو سلسلة القيمة:

إن استراتيجيات التكامل الرأسي تتعلق بالوظائف الأساسية لسلسلة القيمة، أي الأنشطة التي تسهم مباشرة في إنتاج وتوزيع منتجات الشركة، ووظيفة الشراء (نشاط الدعم وفقاً للمصطلحات المستخدمة لبورتر)<sup>2</sup>، حيث تتعلق هاته الإستراتيجية بدورة حياة الصناعة.

#### 1. التكامل العمودي وحجم الإنتاج:

ففي بدايات أي صناعة، يسود تكامل رأسي قوي، حيث تقوم كل شركة بعدد كبير من الأنشطة. والتفسيرات الرئيسية لذلك هي أنه في البداية، حجم العمليات يكون صغير جداً للقيام بعمليات الشراكة على الباطن المتخصصة (*sous-traitants specialises*). والصناعات الناشئة بحاجة إلى أنواع جديدة من المواد، والمعدات، والدرابرة، الموزعين إلخ، والتي لا توجد في السوق. فخلال نمو هذه الصناعة، وعندما تصل إلى حجم معين ستعرف الصناعة أنشطة مختلفة من العمليات، ويصبح بذلك من الممكن الاستعانة بمصادر خارجية في العديد من هذه الأنشطة. وفي الواقع، "يصبح مربحاً للشركات الأخرى لدعم صناعة المعدات، والمواد الخام، وتسويق المنتجات واستغلال المنتجات الخام...".

ولتحقيق التوازن المناسب، يعني أن يتحقق التكامل لدى مؤسسة ما، ينبغي أن توازن هاته المؤسسة بين إستراتيجية التكامل الرأسي وإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية، نحن نفترض أن الآثار المباشرة لكل من التكامل الرأسي وإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية في محفظة منتجات الشركة، ونجاح المنتج وأداء الشركة. كلها تتسم بخاصية تناقص الغلة على شكل دالة تشبه في شكلها حرف u مقلوب.<sup>3</sup>

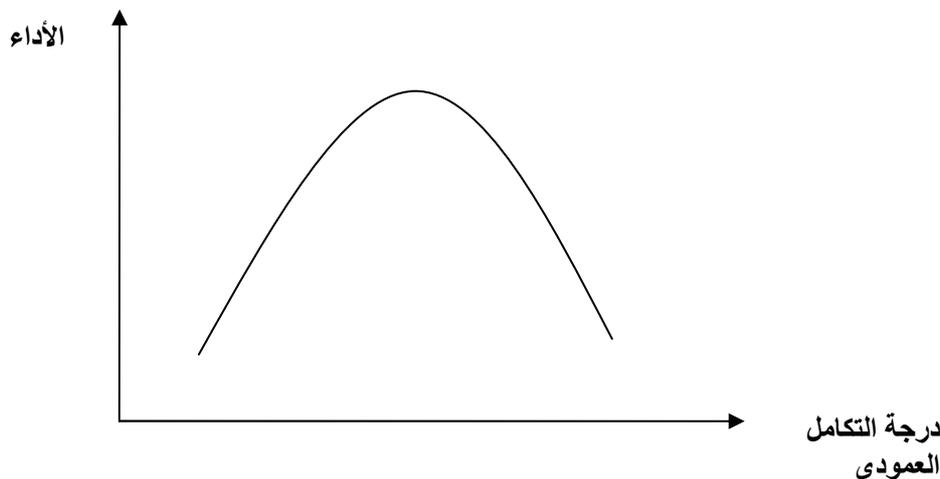
<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص ص: 183 - 185.

<sup>2</sup> Yvan DUFEU. *Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises*. Finance Contrôle Stratégie. volume 11. 2008.p: 134.

<sup>3</sup> FRANK T. Rothaermel and others, *Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effect on product portfolio, product success, and firm performance*, Strategic Management Journal. September 2006.p:1036.

ويمكن ان تنتج عن التكامل الرأسي آثار تؤدي إلى تناقص في النتائج على صعيد الشركات لعدد من الأسباب. (هاريجان 1984)، على سبيل المثال، يسلب الضوء على عيوب التكامل الرأسي واسعة النطاق مثل زيادة في التكاليف الإدارية في تنسيق التكامل عبر مراحل متعددة من سلسلة القيمة وإمكانية وجود قدرات فائضة أو ناقصة للموارد بسبب الإنتاجية غير المتكافئة أو غير المتوازنة عبر أنشطة سلسلة القيمة المختلفة، وكذا التقادم التكنولوجي، وعدم المرونة الإستراتيجية، وزيادة حواجز التنقل وحواجز الخروج. وهكذا، فإن توسع درجة التكامل الرأسي وانخفاض درجات الحرية الإستراتيجية يؤديان كذلك إلى زيادة البيروقراطية والتكاليف المرتبطة بها. فعند فقدان المرونة الإستراتيجية والزيادة في التكاليف البيروقراطية ستفوق العيوب كل الفوائد المكتسبة من خلال التكامل الرأسي، هذه الحجج تشير إلى أن العلاقة بين درجة التكامل الرأسي وكل من الأداء على صعيد الشركات هو على شكل U مقلوب. كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-9): علاقة أداء المؤسسة بدرجة التكامل العمودي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

FRANK T. Rothaermel and others, *Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effect on product portfolio, product success, and firm performance*, *ibid*, p:1036.

بطريقة مماثلة، يمكن السعي إلى إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية من خلال تحالفات واسعة النطاق أيضا لمواجهة تناقص الغلة على مستوى أداء الشركات (روثايرميل، 2001).

حيث دعمت العديد من الحجج النظرية لهذه العلاقة. أولاً، الشركات كثيرا ما تتنافس على خيارات الاستعانة بمصادر خارجية الواعدة أكثر من غيرها، وهكذا أدخل عليها أولاً. استناداً إلى النموذج التقليدي للايرادات لريكاردو، وهذا يترك فقط خيارات التحالف وإشراك شركات أكثر في إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية. وثانياً، زيادة الاعتماد على إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية يعني أن الشركات المشاركة في اتفاقات الاستعانة بمصادر خارجية متعددة في نفس الوقت في أي نقطة في الوقت المناسب،

وبالتالي الاهتمام الإدارية، وكثيراً ما مورد مقيدة، محمل بشكل زائد وغير كافية وبالتالي للإشراف على أنشطة التحالف للشركة.

## 2. وفورات تعدد المنتج: *Economies of Scope*

لا تركز معظم الشركات في تحليل التكلفة على تحديد حجم الإنتاج فقط، ولكن أيضاً تحديد المزيج السلعي أو مزيج المنتجات الذي يمكن عرضه نظراً لأن هذا التحديد يحقق نوعاً آخر من الوفورات يسمى وفورات تعدد أو تنوع المنتج.

فبفضل كفاءة الإنتاج لمنتج معين تستطيع الشركة أن تحقق وفورات في تكاليف إنتاج هذا المنتج والمنتجات المرتبطة به، تلك الكفاءة تجعل الشركة متميزة في عرض هذا المنتج أو تلك المنتجات، ولا شك أن ذلك يؤدي إلى نجاح الشركة في المدى الطويل. مع ملاحظة أن هذه الكفاءة قد تتحقق من خلال خبرة الشركة في التعامل في نوع معين من المنتجات لفترة خبرة طويلة نسبياً.<sup>1</sup>

وتعد اقتصاديات أو وفورات تعدد المنتج هامة لأنها تسمح للشركة بأن تترجم مهارات التفوق أو القدرة الإنتاجية لمنتج معين إلى مزايا فريدة في إنتاج المنتجات التكميلية أو الشاملة. فالإستراتيجية التنافسية الفعالة أو الكفاء تؤكد أن التطور أو التوسع في خطوط الإنتاج يرتبط بقوة وكفاءة الشركة في مجالات معينة.

### المطلب الثالث: المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل العمودي

للتكامل الرأسي منافع وتكاليف عامة مهمة يجب النظر فيها عند اتخاذ أي قرار، لكن أهميتها تتوقف على كل صناعة على حدة، وهي تنطبق على التكامل الأمامي والخلفي على السواء، مع إدخال التغييرات الضرورية في المنظور. ولأغراض البحث، فإن وحدة ما قبل الإنتاج هي الشركة البائعة، ووحدة ما بعد الإنتاج هي الشركة المشتريّة في السلسلة الرأسيّة.

#### أولاً: المنافع الإستراتيجية للتكامل العمودي

تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفورات التكامل ومنافع أخرى تتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة كرفع حواجز الدخول للصناعة. وسنذكر فيما يلي أهم منافع لإستراتيجية التكامل العمودي:

#### 1. التكامل العمودي وأنشطة المؤسسة

لكل مؤسسة اقتصادية مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها من أجل إنتاج منتجاتها النهائية، منها ماهو أنشطة أساسية وأخرى داعمة، وتساهم إستراتيجية التكامل العمودي في زيادة حجم المؤسسات من خلال إضافة أنشطة جديدة سواء كانت أمامية أو خلفية، لذلك لا بد من التطرق إلى تأثير هاته الإستراتيجية على هاته أداء هاته الأنشطة.

<sup>1</sup> Hirschey, Mark & Pappas, James L. "Managerial Economies", *Opcit*, p: 416.

## 1.1 التكامل العمودي والكفاءة الإنتاجية.

أولاً وقبل كل شيء، التكامل الرأسي يقلل تكاليف التشغيل التي يتحملها المؤسسة، لا سيما على مستوى تكاليف الإنتاج. حيث أنها تسمح بالتطابق بين التجهيزات وقدرات الإنتاج لمرحلتين متتاليتين من سلسلة الإنتاج. هذه النتيجة تسمح بتنسيق أفضل للمدخلات، فغالباً ما يسمح التكامل الرأسي بظهور وفورات الحجم التي تتصل بتنسيق أفضل على مستوى إدارة المراحل المختلفة للإنتاج، وذلك على أربعة مستويات رئيسية:

أ- إدارة المخزون: الفائدة الرئيسية لتقليل حجمها الإجمالي. الرسم البياني التالي يلخص ميزة التخزين: التكامل الرأسي يقلل من المخزونات الزائدة عن الحاجة. هذا الاقتصاد ليست بالهين عندما ارتفاع تكلفة الوحدة للمنتج أو تكلفة الفرصة البديلة لتخزين عالية (أي بمعدل الخصم):.

ب- إدارة أفضل للاستثمارات: فإنه يؤدي إلى قدرة إنتاج متوازنة، تجنب ظهور القدرة المفرطة في بعض مراحل الإنتاج والاختناقات في الخطوات الأخرى.

ج- البحث والتطوير: كثيراً ما يحدث أن الحل لمشكلة فنية في الإنتاج يعتمد على التعاون الوثيق بين مختلف المشاركين في مختلف مراحل الإنتاج. التعاون سيكون أسهل بكثير إذا كان داخلياً، لا سيما بسبب أسرار التصنيع وبراءات الاختراع التي بحوزة الشركات.

## 2.1 وفورات التكامل:

إذا كان حجم الإنتاج الشامل كافياً لجني وفورات الحجم، فإن المنفعة الأكثر شيوعاً للتكامل الرأسي هي تحقيق الوفورات في الإنتاج المشترك والمبيعات والمشتريات والرقابة ومجالات أخرى. وتتقسم وفورات التكامل العمودي إلى:<sup>1</sup>

- وفورات العمليات المشتركة: بجمع العمليات المتميزة تكنولوجياً معاً، تستطيع الشركة أحياناً تحقيق مردود أعلى. ففي الصناعة على سبيل المثال، يمكن أن يخفف هذا الإجراء عدد الخطوات في عملية الإنتاج، ويخفض تكاليف المناولة، ويخفض تكاليف النقل، ويستفيد من تراجع الطاقة الإنتاجية الناجم عن عدم القدرة على التجزئة في مرحلة ما ( وقت المكنة، الحيز المادي، منشآت الصيانة،.....الخ).

- وفورات الرقابة والتنسيق الداخليين: يمكن أن تكون تكاليف جدولة العمليات وتنسيقها والاستجابة إلى الحالات الطارئة منخفضة في حالة الشركة المتكاملة. ومن المرجح أيضاً منح الوحدة الداخلية مزيداً من الثقة بالاهتمام باحتياجات وحدة شقيقة، وبالتالي تراجع التباطؤ الموجود في العمل للتعامل مع الأحداث غير المنظورة. إن التوريد المنتظم للمواد الخام أو القدرة على تسهيل التسليم يمكن أن تؤدي إلى الرقابة بشكل أفضل في مواعيد الإنتاج ومواعيد التسليم وعمليات الصيانة.

<sup>1</sup> مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية- أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سابق، ص: 400-403.

- **وفورات المعلومات:** يمكن ان تخفض العمليات المتكاملة الحاجة الى جمع بعض انواع المعلومات عن السوق، او ربما تخفض على الارجح التكلفة الاجمالية للحصول على المعلومات. فقد توزع التكاليف الثابتة لمراقبة السوق وتوقع العرض والطلب والاسعار على كل اقسام الشركة المتكاملة، في حين يجب ان يتحملها كل الكيان في الشركة غير المتكاملة.

- **وفورات تجنب السوق:** تستطيع الشركة عن طريق التكامل ان تحقق وفرا في بعض تكاليف البيع والبحث عن افضل الاسعار والتفاوض والمعاملات. وعلى الرغم من وجود بعض المفاوضات في المعاملات الداخلية عادة، فان تكاليفها تقل عن تكاليف البيع الى اطراف خارجيين او الشراء منهم. كما انه ليس هناك حاجة الى الاعلان، وكذلك تكاليف التسويق الاخرى.

- **وفورات العلاقات المستقرة:** قد يكون بوسع مرحلتي ما قبل الانتاج وما بعد الانتاج، عند ادراك استقرار علاقة البيع والشراء، تطوير اجراءات اكثر كفاءة وتخصصا لتعامل احدهما مع الاخرى من العلاقات مع المورد او الزبون المستقل - حيث يواجه البائع والمشتري في المعاملة المخاطر التنافسية لتخلي احد الطرفين عن الاخر او الضغط عليه. ويمكن ان تشمل الاجراءات المتخصصة للتعامل مع الزبائن او الموردين الأنظمة اللوجستية المتخصصة، والتعبئة الخاصة، والترتيبات الفريدة لحفظ السجلات ومراقبتها، وغيرها من طرق التعاقد الموفرة للتكلفة.

يمكن أيضا ان يتيح استقرار العلاقة لوحدة ما قبل الإنتاج ان تكيف منتجاتها (من حيث الجودة والمواصفات،... الخ) مع المتطلبات الدقيقة لوحدة ما بعد الانتاج، او ان تتكيف وحدة ما بعد الانتاج بصورة اتم مع خصائص ما قبل الانتاج. ويقدر ما يربط هذا التكيف الاطراف المستقلة بعضها ببعض، فان حدوثه دون تكامل رأسي قد يتطلب دفع علاوة مخاطر ما يرفع التكاليف.

- **خصائص وفورات التكامل الرأسي:** توجد وفورات التكامل في صلب تحليل التكامل الرأسي لا لانها مهمة بحد ذاتها فحسب، وإنما أيضا لأنها تسهم في أهمية بعض القضايا الأخرى في التكامل سنبحثها ادناه. من الواضح ان اهميتها تتباين بين شركة واخرى في صناعة ما، تبعا لاستراتيجية كل شركة ومواطن قوتها وضعفها. الشركة التي تتبع استراتيجية الانتاج منخفض التكلفة قد تولي اهمية كبيرة لتحقيق كل انواع الوفورات على سبيل المثال. وعلى نحو ذلك، ربما توفر الشركة التي تعاني من ضعف في التسويق بتجنب المعاملات في السوق.

### 3. الأفضلية التنافسية للمؤسسات المتكاملة عموديا

تمنح إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسات المتبينة لخيار التكامل العمودي في الصناعة بعض الأفضلية التنافسية في النشاط، حيث تسمح إستراتيجية التكامل العمودي بتوفير مجموعة من الخصائص والمزايا التي لا توفرها الاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة.

### 1.3 - فعالية المؤسسة المتكاملة:<sup>1</sup> *L'efficacité de la firme intégrée*

من جهة، تقسيم العمل والتخصص في المهام يؤدي إلى زيادة الإنتاج الإجمالي، ولكن، من جهة أخرى، أنها تزيد من علاقات الترابط بين الأفراد وتولد حاجة لوجود منظمة تعمل على مراقبة تخصيص الموارد عند كل فرد يعتمد أكثر على ذاته.

ففي دراسة لأنواع من المنظمات التي تتمتع بمزايا تقسيم العمل، أحد المعايير المستخدمة في التحليل الاقتصادي هو كفاءة باريتو. والنتيجة - الأكثر جذبا للانتباه من الناحية الاقتصادية- أظهرت أن تخصيص الموارد بالسوق الحرة لا يؤدي بالضرورة إلى التذبذب، ولكن لجعل هذا التخصيص هو الأمثل بمعنى باريتو فقط إذا المهام أنجزت بأقصى قدر من المستهلكين والمنتجين ووفق شروط معينة. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تحقيق أي تخصيص أمثل وفق باريتو في اقتصاد السوق مع إعادة توزيع مناسب للموارد الأولية.

نموذج الاقتصاد التنافسي تطور ليشمل حالة وجود عدم يقين فيما يتعلق بإنجازات المستقبل، فالسلع أعيد تعريفها بوجه مختلف مقارنة مع ما يمكن تحقيقه وتداوله بين المتداولين لهذه السلع.

ومع ذلك، وفق أرو "Arrow 1974" هذه الأشكال تخفي عدة صعوبات للاندماج مع وضعية عدم اليقين في نموذج اقتصاد السوق، حيث إن وجود حالة عدم اليقين قد تحول دون تحقيق بعض المعاملات لسببين على وجه الخصوص: أولاً، عدم اليقين يزيد من تكلفة إعداد العقود التي تأخذ في الاعتبار الاحتمالات المستقبلية، وثانياً، إذا لم يكن للمتداولين نفس المعلومات، فمن الممكن أنه لا يوجد أي سعر يتيح لهم التبادل، على الرغم من أن التجارة من شأنها أن تكون مفيدة للطرفين إذا تشاركوا نفس المعلومات.

ومن الواضح أن هذه الصعوبات تؤدي إلى البحث والحصول على المعلومات، لكن بعض هاته الصعوبات التي تواجه اقتصاد السوق يمكن تصحيحها. ومع ذلك، فإن الصعوبات الناجمة عن وجود حالة عدم اليقين نجدها أكثر وضوحاً في سوق المعلومات، وعموماً التصحيح قد لا يكون دائماً كاملاً.

وبهذا السبب، لمواجهة أوجه قصور السوق في بعض الحالات، يصبح مناسباً النظر في أشكال أخرى للمنظمة تتيح تخصيص الموارد، لكي يتسنى تحقيق مزايا تقسيم العمل بتكلفة أقل من السوق.

فالمنظمة أو الشركة هي مجرد تنظيم داخلي يمكن أن يقوم بهذه الوظيفة. ففي مقال حول هذا الموضوع، عرف كوز الشركة بأنها " نظام من العلاقات المتعددة التي تتكون عند تخصيص الموارد بالاعتماد على المناولة".

<sup>1</sup> Jean-Thomas Bernard, « L'intégration verticale dans l'industrie minière », *L'Actualité économique*, vol. 53, n° 4, 1977, p:649-650.

## 2. التكامل العمودي والقوة السوقية: *L' integration verticale et pouvoir demarche*

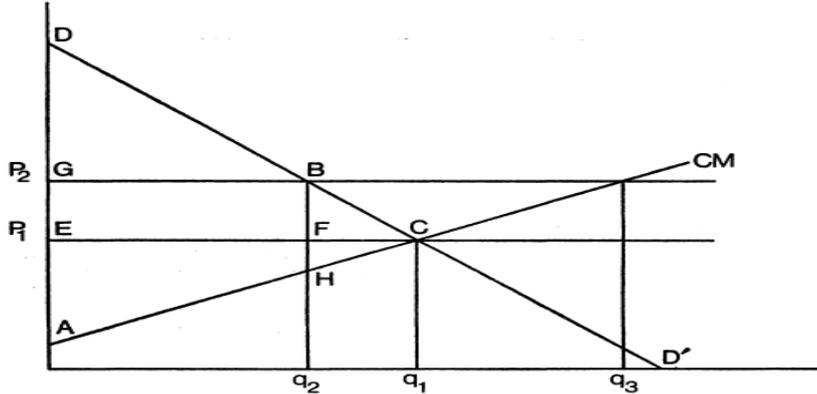
في الحقيقة، قد تبحث شركة ما عن التكامل الرأسي بهدف إنشاء أو توسيع نطاق سلطتها السوقية. مما يجعل تحليل حالات محددة أكثر صعوبة، فتحقيق وفورات حقيقية و تمركز القوة السوقية يتحققان معا. الآن دعونا ننظر في مختلف الحالات، حيث يمكن للشركة الحصول على أسبقية بالتكامل عمودياً وبالتالي يتكون هيكل احتكاري للسوق.

ولتوضيح تحليل المراحل المتعاقبة والمختلفة من الإنتاج، سوف نسمي "A" صناعة المنبع و" B" صناعة المصب. ونظراً لأن هدفنا هنا، يكمن في التكامل الرأسي الذي تحدده قوى السوق، سنلقي نظرة أولاً إذا كان يمكن للشركة أن تزيد أرباحها بهذه الإستراتيجية في هاته الحالة بالذات.

سوف نحلل بإيجاز الآثار المترتبة على الرفاهية الاقتصادية، المتداولون، أي الآثار المترتبة على تكاليف وأسعار السلع المتداولة.

**1.2 الأسعار الداخلية للتبادل:** ان الربحية وآثار التكامل الرأسي تتوقف على الهيكل الأساسي للسوق. فإذا كانت الصناعات "A" و" B" على حد سواء تنافسية، فالمؤسسة التي تنشط في صناعة المصب "B" يمكن أن تزيد من ربحها من خلال إنشاء أو الاستحواذ على شركة تابعة في صناعة المنبع "A" أو العكس بالعكس. هذا الاقتراح يمكن أن يعاد صياغته على النحو التالي: إذا كانت منشأة تدير شركة فرعية في "A" وأخرى في "B" في نفس الوقت، سوف تزيد من أرباحها الإجمالية عن طريق فرض سعر تبادل بين الشركتين الفرعيتين، بسعر مساوى لسعر السوق. ويقدم الشكل (2-10) مثالا على هذا الاقتراح.

الشكل رقم (2-10): توازن الأسعار الداخلية للتبادل في السوق



حيث " DD' " هو الطلب المشتق للشركة التابعة "B" الخاص بالمنتج الوسيط المورد من قبل الشركة التابعة "A"، بالنظر إلى السعر النهائي لل "B" وأسعار المدخلات الأخرى المستخدمة في الصناعة "B". و" CM" هو منحنى التكلفة الحدية للشركة التابعة "A". فإذا كان سعر السوق لسلعة A هو " P1"، الشركة

المتكاملة تعظم ربحها الإجمالي من خلال إنتاج "Q1" وتبيعه لنفسها، وهذا يعني أنها مكتفية ذاتي. وهنا ربح شركة الفرع "B" هو "DCE" ورباح شركة الفرع "A" هو "ACE".

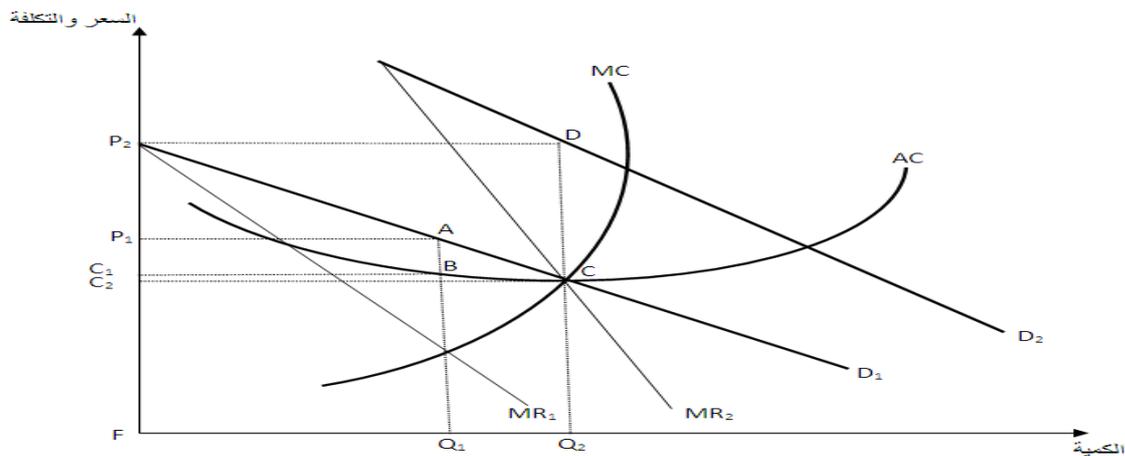
إذا افترضنا أن الشركة الأم تفرض السعر "P2" باعتباره سعر التبادل الداخلي بين الشركتين التابعتين. في هذه الحالة، الفرع "B" يطلب فقط "Q2" وأرباحه الإجمالية هي "DBG". بالمقابل، سوف تستمر الشركة الفرع "A" لإنتاج "Q1" وربحها الكلي هو مجموع الأرباح المحققة على المبيعات الداخلية مع الفرع "B" وهي "AHBG"، بالإضافة إلى الأرباح "CFH" المحققة من المبيعات الخارجية "q2q1" بسعر السوق.

بالتالي الرفع من سعر التبادل الداخلي في هذه الحالة يؤدي إلى انخفاض في الربح الإجمالي يساوي "BCF"، وبنفس الطريقة، يمكن إثبات أن الانخفاض في أسعار التبادل الداخلي بالمقارنة مع السوق بين اثنين من الشركات التابعة يسبب أيضا انخفاض في إجمالي الربح. وبالتالي فإن التلاعب بالأسعار بين شركتين فرعيتين تابعيتين تعملان في صناعات تنافسية لا يمكن أن تزيد من الربح المشترك للشركة، وليس هناك مصلحة في السعي للتكامل الرأسي بهذه الطريقة.

## 2.2 زيادة كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية:

نعتبر أن محتكرا يقوم بإنتاج مادة أولية وبيعه في سوق تنافسية لعدد كبير من المنشآت التي تستعملها لصناعة سلعة ما، حيث تقوم هذه المنشآت بمزج هذه المادة مع مواد أخرى تشتريها من أسواق تنافسية بنسب متغيرة، فيمكن أن تقوم هذه المنشآت بزيادة إحلال المواد الأخرى ذات الأسعار المنخفضة محل المادة التي يبيعها المحتكر بسعر مرتفع، مما يقلل من مقدرة المحتكر على استخدام طاقته الإنتاجية استخداما أمثلا. مما يؤدي ذلك إلى تحفيز المحتكر على التكامل للأمام مع المشتريين لمادته عن طريق إدماجهم في منشأته، وذلك لزيادة استخدام طاقته منشأته حتى يصل إلى المستوى الأمثل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): تكلفة الطاقة الإنتاجية للتكامل



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص: 76.

لدينا في الشكل أعلاه:

$D_1$ : الطلب على مادة المحتكر قبل الاندماج العمودي.

$MR_1$ : الإيراد الحدي للمحتكر قبل الاندماج العمودي.

$D_2$ : الطلب على مادة المحتكر بعد الاندماج العمودي.

$MR_2$ : الإيراد الحدي للمحتكر بعد الاندماج العمودي.

$MR$ : التكلفة الحدية للمحتكر.

$AC$ : التكلفة المتوسطة للمحتكر.

فيتضح من خلال الشكل (2-11) أن الطاقة المثلى لمنشأة المحتكر هي  $Q_2$  حيث تتحدد عند أدنى التكلفة المتوسطة، حيث يلاحظ انه قبل الاندماج العمودي يكون الطلب على مادة المحتكر منخفضا عند المستوى  $D_1$  ومنه فإن الكمية المنتجة التي تعظم ربح المحتكر في ظل ظروف الطلب المنخفض تكون هي  $Q_1$  وهي أقل من الطاقة المثلى بمقدار  $Q_1Q_2$ . وأيضا سعر البيع يكون في هذه الحالة  $P_1$  وتكون أرباحه الكلية هي مساحة المستطيل  $ABC_1P_1$ . أما في الحالة التي يقوم فيها المحتكر بالاندماج مع المنشآت التي تطلب مادته فيمكنه تصريف كل إنتاج الطاقة المثلى لهذه المنشآت التي تصبح ملكه وتحت سيطرته. فيلاحظ من خلال هذه العملية أن الطلب على مادة المحتكر يزداد إلى  $D_2$  وتزداد تبعا لذلك كمية إنتاجه إلى  $Q_2$  وبالتالي تصبح أرباحه مساوية لمساحة المستطيل  $P_2DCC_2$ ، حيث:  $ABC_1P_1 \ll P_2DCC_2$ ، أي أصبحت أرباحه بعد الاندماج العمودي أكبر منها بكثير قبله، غير أن هذا يترتب عليه ارتفاع في سعر المنتج النهائي الذي يتحمله المستهلكون من  $P_1$  إلى  $P_2$ <sup>1</sup>.

### 3. إستراتيجية التكامل العمودي لبناء ميزة التكاليف المنخفضة:

يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المؤسسة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، وتتمثل دوافع التكاليف في عامل اقتصادي أو تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة، فدوافع التكاليف المهمة التي تشكل من بينها إستراتيجية التكامل الرأسي، حيث تستطيع المؤسسات تفضيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة.

فالتكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع اتجاهها طبيعيا يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة، حيث إن السلسلة تُوجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة.

ويوضح الجدول رقم (2-1) أهم دلائل التكامل الرأسي (العمودي) بحيث تصنف هذه الدلائل على مزاياها المالية، التقنية -تكنولوجية والإستراتيجية:

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص: 75-77.

جدول رقم (2-1): دلالات التكامل العمودي

الدلائل المالية	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
- إحتياز على هوامش الربح مرتفعة من طرف الممولين والزبائن. - إنخفاض في تكاليف الرقابة والتنسيق الداخلي. - تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل. - إنخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة.	- تخفيض عدد العمليات التقنية . - رقابة عالية في الجودة . - السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى أو الأسفل.	- تراكم السلطة في الأسواق . - رفع حواجز الدخول . - ضمانات في التموين والمنافذ . - مطابقة أحسن بين إستعدادات المؤسسة وعوامل النجاح ولاسيما في الأسواق نحو الأسفل.

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص:163.

قد تجد المؤسسات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالارتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر على سبيل المثال التكامل العمودي بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد والصلب.

حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف وإحتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالنسبة لشركات النفط، الورق والحديد والصلب فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين والمشتريين الخارجيين يتم التخلص منها والتي يترتب عنها غالبا توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات وكفاءة أكبر في الإنتاج.

حيث تمكن اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة المؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة وخبرتها، فلاقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة أهمية ملحوظة في الإمداد والتموين إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتموين إلى الخارج، الشراء وأنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، على سبيل المثال المصانع الكبيرة (مثل مصانع الصلب ومصانع شبه الموصلات) ومراكز توصيل الخدمة (مثل تسهيلات التوصيل ليلا، إدارة قواعد البيانات، نظم الحفظ المركزية) عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة وعمليات رأسمالية كثيفة، والتي تعتبر حساسة لاقتصاديات الحجم، وتأثيرات الخدمة هي أيضا مهمة في هذه الأنشطة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة وإبداعا في أداء

مهامهم بمضي الوقت، على سبيل المثال العمال في مصنع أو العلماء في معمل يصبحون أفضل تعودا لأداء عملهم بمضي الوقت ولذلك يرتفع عائد المخرجات.<sup>1</sup>

### ثانيا. التكاليف الإستراتيجية للتكامل العمودي

تشمل التكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي تكاليف الدخول، والمرونة، والتوازن، والقدرة على إدارة الشركة المتكاملة، واستخدام الحوافز الداخلية مقابل حوافز السوق. حيث تشكل هاته العناصر تكاليف للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التكامل العمودي وفق مايلي:<sup>2</sup>

**1. تكلفة التغلب على الحواجز أمام الحركة:** من الواضح ان التكامل الرأسي يتطلب من الشركة التغلب على الحواجز أمام الحركة للمنافسة في عمل ما قبل الانتاج او بعده، فالتكامل في النهاية حالة خاصة ( رغم انها شائعة) للخيار الاستراتيجي العام بدخول عمل جديد، وبالنظر إلى علاقة البيع أو الشراء الداخلي التي ينطوي عليها التكامل الرأسي، فان بوسع الشركة المتكاملة التغلب بسهولة على بعض الحواجز امام الحركة نحو العمل المجاور، مثل الوصول إلى قنوات التوزيع وتميز المنتجات. غير ان التغلب على الحواجز الناجمة عن مزايا تكلفة التكامل الرأسي، كما يمكن التغلب على مصادر الحواجز الأخرى أمام الدخول، مثل وفورات الحجم والمتطلبات الرأسمالية.

**2. تزايد الفعالية المالية التشغيلية:** يزيد التكامل الرأسي نسبة التكاليف الثابتة للشركة. فاذا اشترت الشركة مدخلا في السوق الفورية مثلا، تكون كل التكاليف متغيرة. واذا كان المدخل ينتج داخليا، فان على الشركة تحمل التكاليف الثابتة التي يقتضيها إنتاجه ولو ادى الركود أو اي سبب اخر إلى تراجع الطلب عليه. وبما ان مبيعات عمل ما قبل الإنتاج تتبع من مبيعات عمل ما بعد الإنتاج، فان العوامل التي تسبب التقلبات في اي من العاملين تسبب التقلبات في السلسلة بأكملها. يمكن ان تحدث التقلبات بسبب الدورة التجارية أو المنافسة والتطورات التنافسية أو تطورات السوق وما الي هنالك. وهكذا يرفع التكامل الفعالية المالية التشغيلية للشركة، ويعرضها إلى مزيد من التقلبات الدورية للإيرادات. وبالتالي يزيد التكامل الرأسي مخاطر العمل من هذا المصدر، على الرغم من ان التأثير الصافي للتكامل على الخطر يتوقف على ما اذا كان يقلل مخاطر العمل في أبعاد اخرى. ومن الواضح ان درجة زيادة الفعالية المالية للشركة في عمل ما بسبب التكامل تتوقف على مقدار التكاليف الثابتة في العمل الذي يحدث فيه التكامل. اذا كان العمل منخفض التكاليف مثلا، يمكن ان تكون الزيادة الفعلية في الفعالية المالية طفيفة.

**3. انخفاض المرونة إزاء تغيير الشركاء:** التكامل الرأسي يعني ضمنا ارتباط حظوظ وحدة العمل ارتباطا جزئيا بقدرة موردها الداخلي أو زبونها ( الذي قد يكون قناة توزيعها) على المنافسة بنجاح. يمكن ان تحدث التغييرات التكنولوجية أو التغييرات التي تشمل المكونات في تصميم المنتج، أو الإخفاقات التكنولوجية او

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص:163.

<sup>2</sup> مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية- أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سابق، ص:408-415.

المشاكل الإدارية وضعا يقدم فيه المورد الداخلي منتجا أو خدمة ذات تكلفة عالية أو وضعا أو غير ملائم، أو يخسر فيه الزبون الداخلي أو قناة التوزيع الداخلية موقعه في السوق وبالتالي ملاءمته كزبون. يزيد التكامل الرأسي تكاليف الانتقال إلى مورد أو زبون آخر بالنسبة إلى التعاقد مع كيانات مستقلة. يتوقف مقدار هذا الخطر على التقييم الواقعي لاحتمال مواجهة المورد أو الزبون الداخلي للمشاكل، واحتمال التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب تكيف الوحدة الشقيقة.

**4. الحواجز الإجمالية العالية أمام الخروج:** ربما يؤدي التكامل الذي يزيد من تخصص الأصول أو العلاقات البيئية الإستراتيجية أو الروابط العاطفية بعمل ما يؤدي الي ارتفاع الحواجز الإجمالية أمام الخروج. ويمكن التأثير على اي حاجز امام الخروج.

**5. متطلبات الاستثمار الرأسمالي:** يستهلك التكامل الرأسي موارد رأسمالية، ذات تكلفة فرصة بديلة داخل الشركة، في حين ان التعامل مع كيان مستقل يستخدم الاستثمارات الرأسمالية للشركات الخارجية. ويجب ان يعطي التكامل الراسي عائد اكبر من تكلفة الفرصة البديلة لراس مال الشركة أو يساويها. وحتى لو كان للتكامل منافع كبيرة، فقد لا تكون كافية لرفع العائد من التكامل فوق المعدل الذي يعوق الشركة عندما تفكر الشركة في التكامل في أعمال ذات عائد محتمل متدني مثل البيع بالمرفق أو التوزيع.

فيمكن ان يخفض التكامل المرونة المتاحة للشركة لتخصيص أموالها الاستثمارية. فبما ان اداء السلسلة الرأسمالية بأكملها يتوقف على كل قسم من اقسامها، فقد تجبر الشركة على الاستثمار في أقسام هامشية للمحافظة على الكيان بأكمله بدلا من تخصيص رأسمال إلى مكان آخر.

على سبيل المثال، يبدو ان بعض الشركات الكبرى المتكاملة التي تورد المواد الخام قد علقت بأعمال منخفضة العائد لأنها تفنقر إلى راس المال اللازم للتوزيع. فقد استهلكت عملياتها المتكاملة الكثيفة راس المال معظم أموالها المتاحة للاستثمار لمجرد المحافظة على قيمة الأصول في هذه العمليات.

**6. إعاقة الوصول إلى أبحاث الموردين أو الزبائن و/ أو درايتهم للعملية:** ربما تحرم الشركة نفسها من تدفق التكنولوجيا من مورديها أو زبائنها عن طريق التكامل. والتكامل يعني عادة ان على الشركة تحمل المسؤولية عن تطوير قدرتها التكنولوجية بدلا من الاعتماد على الآخرين. لكن اذا اختارت عدم التكامل ( فيما اختارت الشركات الأخرى ذلك)، غالبا ما يكون الموردون مستعدين لدعم الشركة بالأبحاث والمساعدة الهندسية وما شابه.

**7. المحافظة على التوازن:** يجب المحافظة على توازن الطاقات الإنتاجية لوحدات ما قبل الإنتاج وبعده في الشركة، وبخلاف ذلك يمكن ان تظهر المشاكل. فعلى مرحلة السلسلة الراسية ذات الطاقة الإنتاجية الفائضة ( أو طلب الفائض) بيع بعض مخرجاتها ( أو شراء بعض مدخلاتها) في السوق المفتوحة أو التضحية بالموقع في السوق. وقد تكون هذه الخطوة في مثل هذا الظرف صعبة لان العلاقة الراسية تجبر الشركة في الغالب على البيع إلى منافسيها أو الشراء منهم. ربما تتردد في التعامل مع الشركة خوفا من نيل

الأولوية الثانية أو تجنب تقوية موقع منافسيها. و إذا أمكن بيع المخرجات الفائضة في السوق المفتوحة أو تلبية الطلب الفائض على المدخلات، فان مخاطر انعدام التوازن لا تكون كبيرة.

ينعدم توازن المراحل الراسية لأسباب عديدة منها زيادات الطاقة الإنتاجية التي تتسم بالكفاءة لا تكون متساوية عادة في المرحلتين، ما يحدث فترات مؤقتة من انعدام التوازن حتى في السوق النامية. وربما يتطلب التغير التكنولوجي في مرحلة ما حدوث تغيرات في الأساليب التي تزيد طاقتها الإنتاجية الفعالة بالنسبة إلى المرحلة الأخرى، كما يمكن ان يؤثر مزيج المنتجات والجودة على الطاقة الإنتاجية الفعالة في المراحل الراسية بصورة غير متساوية. وسيتوقف خطر انعدام التوازن على التوقعات بشأن ارجحية هذه العوامل.

**8. فتور الحوافز:** التكامل الراسي يعني أن الشراء والبيع يحدثان عبر علاقة داخلية. وقد يفتر حافز الأداء لدى وحدة ما قبل الإنتاج لأنها تبيع في الداخل من التنافس على العمل. بالمقابل، الوحدة التي تشتري من وحدة أخرى داخل الشركة قد لا تساوم بقوة كما تفعل م على البائعين الخارجين. وهكذا يمكن ان يخفض التعامل في الداخل الحوافز. ويرتبط ذلك ان المشاريع الداخلية لتوسيع الطاقة الإنتاجية أو العقود الداخلية للشراء أو البيع، قد تحصل على مراجعة اقل صرامة من العقود الخارجية مع الزبائن أو الموردين.

إن تأثير فتور الحوافز يخفض أداء الشركة المتكاملة رأسيا بالفعل، إنما هو في الحقيقة دالة في الهيكل والإجراءات الإدارية التي تحكم العلاقة بين الوحدات الإدارية في السلسلة الراسية وغالبا ما يقرأ المرء بيانات السياسات المتعلقة بالمعاملات الداخلية التي تعطي المديرين حرية استخدام المصادر الخارجية أو البيع فالخارج اذا لم تكن الوحدة الداخلية تنافسية غير ان مجرد وجود هذه الإجراءات غير كافا فاستخدام مصدر خارجي بدلا من مصدر داخلي يضع عبء الإثبات على مدير الوحدة ويتطلب تقديم تفسير الي الإدارة العليا، وربما يحاول معظم المديرين تجنب التفاعل مع الإدارة العليا على هذا الاساس. كما ان هناك إحساسا بالعدالة والرفقة داخل المؤسسة ربما يجعل الاتفاقات غير التفضيلية صعبا، وخاصة اذا كانت هذه الوحدة أو تلك تحقق عائدات منخفضة جدا أو في مشكلة خطيرة.

**9. اختلاف المتطلبات الإدارية:** يمكن ان يكون العمل مختلفا في الهيكل والتكنولوجيا والإدارة على الرغم من التكامل الراسي على سبيل المثال إنتاج المعادن الأولية وتصنيعها مختلف تماما، حيث احدها شديد كثافة رأس المال، والآخر على العكس يتطلب مراقبة وثيقة للإنتاج وتشديدا لا مركزيا على الخدمة والتسويق. والصناعة والبيع بالتجزئة يختلفان اختلافا جوهريا، يمكن ان يشكل فهم كيفية إدارة هذا العمل المختلف تكلفة كبيرة للتكامل وان يدخل عنصرا رئيسيا من عناصر الخطر في القرار. وقد تكون الإدارة القادرة على تشغيل قسم من السلسلة الراسية بشكل جيدا جدا غير قادرة على إدارة الاخرى بفعالية، وهكذا يمكن ان يكون النهج الإداري المشترك ومجموعة الافتراضات المشتركة ذات نتائج عكسية على الأعمال الراسية.

لكن بما ان الأعمال ذات الصلة الرأسية تعقد الصفقات فيما بينها فأن ثمة ميل دقيق للنظر إليها بأنها متماثلة من وجهة النظر الإدارية، فقد يطبق الهيكل التنظيمي والضوابط والحوافز وتوجيهات وضع الموازنة الرأسمالية والعديد من الأساليب الإدارية للعمل الأساسي على عمل ما قبل الإنتاج أو بعده دون تمييز. وعلى نحو ذلك، يمكن ان تطبق الأحكام والقواعد التي نشأت من التجربة في العمل الأساسي على العمل الذي يتم التكامل معه. وهذا الميل إلي تطبيق الأسلوب الإداري نفسه على عنصر السلسلة من الأخطار للتكامل.

لكن عند تقييم المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي، على المؤسسة أن لا تتفحصها من حيث البيئة الراهنة فحسب، وإنما أيضا من حيث التغيرات المحتملة في هيكل الصناعة في المستقبل. فوفورات التكامل التي تبدو صغيرة اليوم، على سبيل المثال قد تكون كبيرة في الصناعة الناضجة، وربما يعني نمو الصناعة ونمو الناتج للشركة، بذلك فان الشركة ستكون قادرة قريبا على دعم وحدة داخلية ذات حجم يتسم بالكفاءة. كما يمكن أن يؤدي تباطؤ التغير التكنولوجي إلي خفض خطر الارتباط بمورد داخلي. ويمكن تلخيص المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي في الجدول التوضيحي التالي:

الجدول (2-2): المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي

المنافع الإستراتيجية للتكامل الرأسي	التكاليف الإستراتيجية للتكامل الرأسي
- ضمانات في التمويل والمنافذ؛	- تكلفة التغلب على الحواجز أمام الحركة؛
- تخفيض تكاليف المعاملات؛	- تزايد الفعالية المالية التشغيلية؛
- الكفاءة الإنتاجية؛	- انخفاض المرونة إزاء تغيير الشركاء؛
- وفورات الحجم؛	- الحواجز الإجمالية العالية أمام الخروج؛
- وفورات التكامل: وفورات العمليات المشتركة،	- متطلبات الاستثمار الرأسمالي؛
وفورات الرقابة والتنسيق الداخليين، وفورات	- إعاقة الوصول إلى أبحاث الموردين أو الزبائن و /
المعلومات، وفورات العلاقات المستقرة، وفورات	أو درايتهم للعملية؛
تجنب السوق؛	- صعوبة المحافظة على توازن الطاقات الإنتاجية؛
- رفع حواجز الدخول؛	- فتور الحوافز؛
- فعالية المؤسسة المتكاملة.	- اختلاف المتطلبات الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

### خلاصة الفصل:

التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما؛ بالتحرك نحو مصادر التوريد؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنويع في نظام القيمة.

وركزت العديد من الدراسات السابقة على أن التكامل العمودي يحدث بسبب تكاليف المعاملات أو كمصدر لخلق القوة الاحتكارية، وأكدت الدراسات أن السلوك الانتهازي هو الذي يدفع الشركات للتكامل العمودي كما رأت دراسات أخرى أن خصوصية المنتجات مبرر للتكامل العمودي مما يدعم نظرية تكاليف المعاملات والعقود. كل هاته النظريات يمكن أن تفسر اتخاذ المؤسسات لخيار التكامل العمودي. كما أن للتكامل الرأسي منافع وتكاليف عامة مهمة يجب النظر فيها عند اتخاذ أي قرار، وأهميتها تتوقف على كل صناعة على حدة، وهي تنطبق على التكامل الأمامي والخلفي على السواء، مع إدخال التغييرات الضرورية في المنظور.

فعلى المؤسسات التي تريد اعتماد التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للتنافس في الصناعة دراسة منافع وتكاليف هذا الخيار والآثار التي تتركها هاته الإستراتيجية في النهاية على أداء المؤسسة ككل. ولمعرفة مستوى الأداء يجب تقييم هذا الأداء في ظل هاته الإستراتيجية من خلال قياس أداء المؤسسة عبر مؤشرات اقتصادية سيتم التطرق إليها في الفصل القادم.

# الفصل الثالث

الأسس النظرية لأداء المؤسسات

في الصناعة

## تمهيد الفصل:

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات التي تدعوها للتفكير في مستقبل وجودها في الصناعة التي تنتمي إليها، فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم وإما التراجع والخروج منها، وتفرض هذه المتغيرات على تلك المؤسسات مجموعة من التحديات التي تتضح من خلال التطورات السريعة أو التوسع في الأعمال أو الحاجة المتزايدة لتحسين مستويات الأداء .

وتدفع هذه التحديات المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تنافسية فعالة لتحسين مستويات أدائها والتغلب على هاته التحديات التي تثيرها ظروف المنافسة والعولمة والتكتلات وسرعة تطور التكنولوجيا وانتقال المعلومات، و عليه بات من الضروري لبناء منظمة بمستويات أداء متميزة تستوعب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية، وجود إدارة تمتلك أدوات وآليات صياغة الإستراتيجيات والقدرة على تنفيذها و الرقابة عليها.

فنتيجة للتغيرات والتحولات التي حدثت على مختلف الأصعدة واليادين، جعل المؤسسات الحديثة تعمل في ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين أدائها 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 يعد الأداء عنصرا ذو أهمية بالغة في مجال العلوم الاقتصادية، فقد حظي بالاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في التخصص، وهذا كون الأداء يعتبر الدافع الرئيسي لوجود أية منشأة من عدمه، كما يمثل العنصر الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرارية و النمو. ومن أجل التعرف أكثر على أداء المؤسسات في الصناعة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

❖ المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم أداء المؤسسات.

❖ المبحث الثاني: علاقة الأداء بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة.

❖ المبحث الثالث: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة.

## المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم أداء المؤسسات.

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه من أهم المتغيرات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، حيث من خلاله يمكننا معرفة مدى نجاح إستراتيجية المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها، و بالتالي معرفة مستوى تنافسية أي مؤسسة في أي صناعة.

### 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 الاقتصادية .

و يعود أصل مصطلح الأداء للمصطلح اللاتيني "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.<sup>1</sup>

وعلى 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 يحل 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.

وسنورد بعض التعاريف للأداء حسب بعض الباحثين الاقتصاديين:

فحسب "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.<sup>2</sup>

بينما يرى "Miller & Bromiley" أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.<sup>3</sup>

ومن 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".<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> Lamia Berrah. *L'indicateur de performance*. ed Cepadué, France, 2002, p:21.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الاردن، دار وائل للنشر، 2009، ص:38.

<sup>4</sup> Jacques castelenau et autres, *Pilotage stratégique*, 2 édition , Edition d'organisations, paris,2001, p:77.

وأضاف "Daft" على أنه: " قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات".<sup>1</sup>

كما يعرفه "Jean Yves" على أنه: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

و كخلاصة يشير مفهوم الأداء عموماً، إلى مدى نجاح المؤسسة في إنجاز مهامها كما يجب بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها من قبل، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، و الذي يتميز بالشمولية والاستمرارية.

وبذلك يعتبر الأداء عنصراً محددًا لمدى نجاح المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها، كما يعكس في الوقت نفسه توفيق المؤسسة في تبني خيارات إستراتيجية تسمح لها بالتكيف مع بيئة صناعتها التي تعمل فيها، أو فشلها في خياراتها.

### ثانياً: مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

حيث أن 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 أجل تحقيق الأهداف المحددة ". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون

<sup>1</sup> اكرم احمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 116.

<sup>2</sup> Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p : 20.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص: 210 .

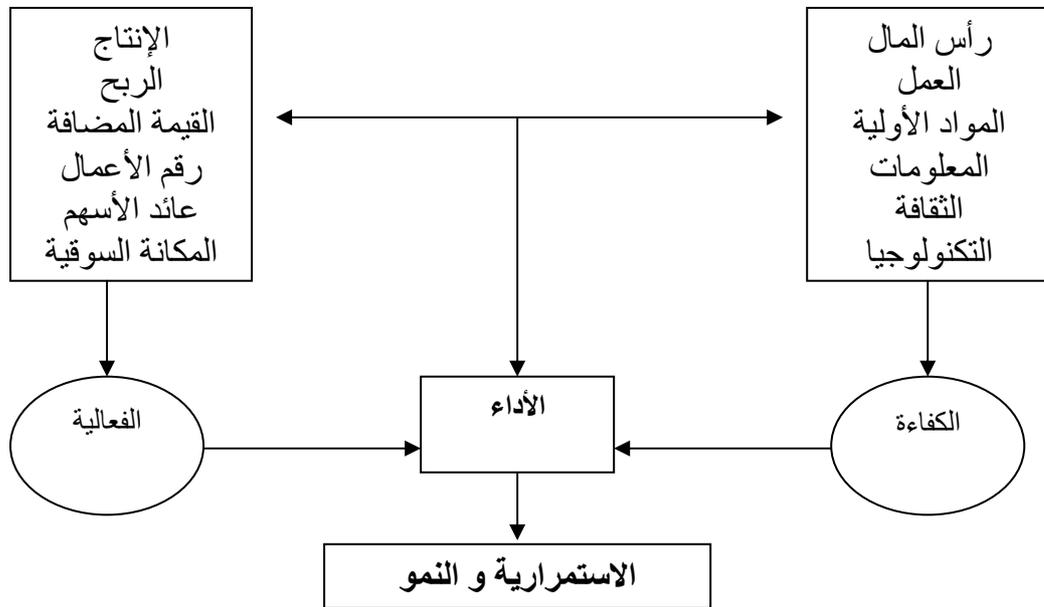
إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرف بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها " أو " النتائج المتحصل عليها " <sup>1</sup>.

فالأداء كما يظهر في التعاريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. حيث أن الباحث " Jean Yves " يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف التي تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئي حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة .

إن النظرة للأداء إما كفاءة أو فعالية. في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لان الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنشأة 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 رقم (3-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



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

<sup>1</sup> يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص:122.

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".<sup>1</sup>

هذا ما يقودنا نحو البحث عن تحديد مفهوم كل من الكفاءة و الفاعلية، و التي جاءت كمايلي:

### 1. الكفاءة - *Efficiency*:

تعرف الكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات".<sup>2</sup>

و الكفاءة حسب "*Vincent plauchet*" هي: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.<sup>3</sup>

إذن الكفاءة تعني القدرة على تلبية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

### 2. الفعالية - *Efficacité*: وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة

المناسبة؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

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

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص:6.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009، ص:220.

وهناك من الاقتصاديين من له منظور استراتيجي لمفهوم الأداء ببُعدي الكفاءة و الفعالية، حيث يرى الاقتصادي "J.P. Angelier" أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة المنافسة.<sup>1</sup>

لذا يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمًا بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

### ثالثا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، و تتمثل هذه المستويات في:<sup>2</sup>

1. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

2. **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

3. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

4. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

5. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز

6. **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

### رابعا: تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>3</sup>

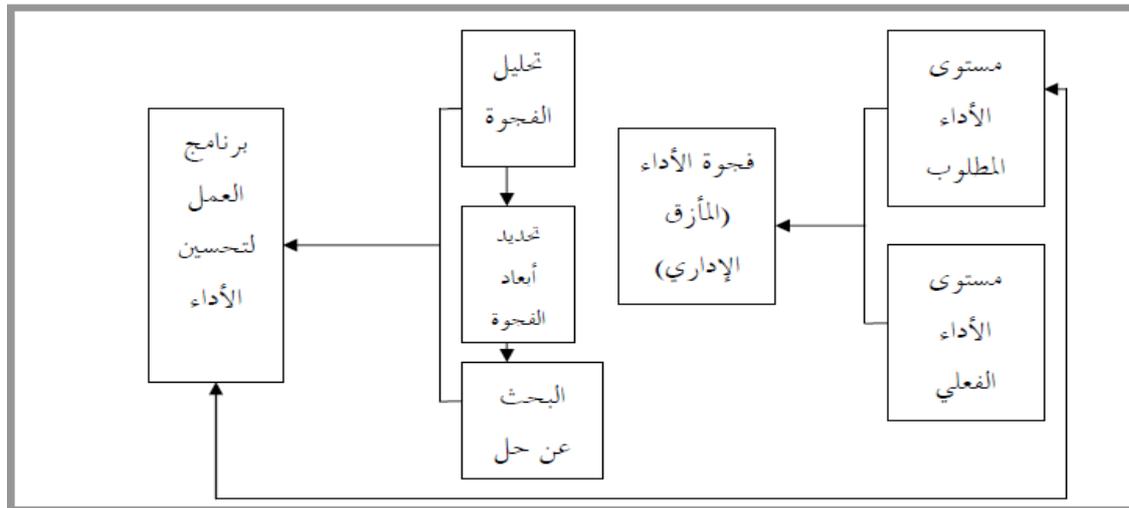
<sup>1</sup> Jean Pierre Angelie ,*Economie Industrielle: élément de méthode, opcit, p: 168.*

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، داراليازوري، الأردن، 2007 ، ص: 385- 386.

<sup>3</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة- مصر، الجزء 3، 1999، ص: 11.

- يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في ما يلي:<sup>1</sup>
- تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
  - قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
  - تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.
  - رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.
- و من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف<sup>2</sup>. وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (2-3): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 147.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء الصناعي على المستوى الإنتاجي للمشروع الصناعي يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة والأهداف المتحققة فعلا، ثم إيجاد الانحرافات بينهما وإيجاد الحلول لتصحيح هذه الانحرافات كما يهدف إلى دراسة الجانب الوظيفي واللازم لدراسة كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمشروع الصناعي، في حين أن تقييم الأداء على مستوى القطاع الصناعي يهدف إلى دراسة كفاءة الأداء الكلية للقطاع الصناعي.<sup>3</sup>

ومن هنا تظهر أهمية تقييم الأداء الصناعي وهذه الأهمية تتعلق بتوجيه وإشراف الإدارات العليا إلى مراكز المسؤولية في إطار الوحدة الصناعية موضع التقييم.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص: 147.

<sup>2</sup> شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 04.

<sup>3</sup> حميد جاسم حميد وآخرون، الاقتصاد الصناعي، بدون دار نشر، 1989، ص: 252-253.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار المصدر، الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

### أولاً. حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء داخل المنظمة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي:<sup>1</sup>

**1-الأداء الكلي :** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالحح أو الوظائف.

**2-الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### ثانياً: حسب معيار الطبيعة.

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة. تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية:<sup>2</sup>

**1- الأداء الإقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

**2- الأداء الاجتماعي:** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

**3- الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص: 89.  
<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص:ص: 116-117.

تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

### ثالثاً : حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما:<sup>1</sup>

#### 1- الأداء الداخلي:

يطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء النقدي:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### 2- الأداء الخارجي:

يعرف بأنه "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

### رابعاً: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق.

#### 1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>2</sup>

#### 2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> Bernard Martory, « *contrôle de gestion social* », librairie Vuibert, Paris, 1999, P:236.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص150.

### 3- أداء وظيفة الأفراد:

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

### 4- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية

### أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها:<sup>1</sup>

**1-العوامل التقنية:** تتمثل العوامل التقنية في مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن, الورشات, التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛
- مستويات الأسعار.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص ص: 93-94.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**2- الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم.

**3 - الموارد البشرية:** تتمثل الموارد البشرية في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛

- التدريب والتأهيل والتنمية؛

- نظام الأجور والمكافآت؛

- نظام الاختيار والتعيين ( التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها).

- نوعية المعلومات.

- مستوى تأهيل الفرد.

**ثانيا: العوامل الخارجية**

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيما يلي:

**1- الزبائن:** لم تعد سوق المنتج اي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج.

**2- المنافسون:** أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

**3- العوامل الاقتصادية:** وتتمثل العوامل الاقتصادية في: معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، اتجاهات الأجور.

**4 -العوامل السياسية والحكومية:** وتتمثل العوامل السياسية والحكومية في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمالين.

**5- العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتمثل العوامل الاجتماعية والثقافية في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية و التكنولوجية. إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

## المبحث الثاني: علاقة الأداء بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة

يعتبر الأداء المؤشر الحقيقي على نجاح أو فشل أي إستراتيجية تنافسية، حيث يعبر عن نتيجة اختيار المؤسسة لسلوك تنافسي يتجسد في الخيار الاستراتيجي. لذلك يتعلق هذا الأداء بمدى نجاح المؤسسة في اتخاذ الخيار المناسب لها للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها.

**المطلب الأول: سلوك المؤسسات في الصناعة و الأداء.**

و نعني بسلوك المؤسسة كل السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق.

### أولاً: العلاقة (سلوك/ أداء)

لابد من تحليل الظروف التنافسية على مستوى الصناعة لفهم و توقع أداء الشركات. هاته الفرضية تنشأ من مبدأ العلاقة بين الهيكل - السلوك - الأداء، أي نموذج (scp) المعروف في علم الاقتصاد الصناعي (الشكل 1-1). هذا الرأي يؤكد أن السلوك الإداري لإستراتيجية الشركة (الدخول، والتميز، والتسعير، وما إلى ذلك) مقيدة بشدة بالظروف 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 التبدل 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).<sup>1</sup>

وهذا 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.

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و لكن قبل الخوض في تبيان 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.<sup>2</sup>

فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة - نسبياً - 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

<sup>1</sup> Kim Warren, *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p: 12.

<sup>2</sup> شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 112.

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 الاختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المنشآت ، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء<sup>1</sup>.

كما أشار (Lenz) للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة و القوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المتحقق. و بين 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 احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدًا.

#### ثانيا: 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 فانه 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 إستراتيجية التغيير بنجاح أنها قد أدخلت مجموعة من التغييرات على المنشأة أبرزها تغيير الإستراتيجية<sup>2</sup>.

و 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 إستراتيجيتها 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 ، فان 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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شيقارة هجيرة ، مرجع سابق، ص:113 .

<sup>2</sup> شارلز هل و جاريث جونز ، مرجع سابق ، ص:824 .

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق ، ص:825 .

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 قادرة على تحديد احتمالات الحدوث، يصبح تعظيم دالة منفعتها من الناحية النظرية مستحيلاً. 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* ".<sup>1</sup>

وصنفها سايمون بأنها سلوكيات إجرائية " *procédurale* ". من ناحية أن القرارات أقل توجيهها 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.

### ثالثاً: تأثير الأداء على سلوك المنشآت في الصناعة.

إن من بين 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 هو مستويات الأداء المستهدفة ، ويمكن تحليل هذه العوامل كالتالي:<sup>2</sup>

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.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: [www.economics.kaau.edu.sa](http://www.economics.kaau.edu.sa)، تاريخ الإطلاع 2015/11/24، ص: 15.

## المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة

يسعى تقييم أداء المنشأة الصناعية إلى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرق الإنتاج الكفيلة بتحقيق الأهداف الموسومة وزيادة كفاءة العاملين ووضع معايير قياسية لأنشطتهم وفعاليتهم. ان الغرض الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو قياس مدى وكيفية تطور الأنشطة الصناعية والكفاءات الإنتاجية للتحقق من الأهداف الواجب تحقيقها.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تطور مفهوم الأداء و اتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد العمليات الإدارية و الإستراتيجية و التي تحظى باهتمام معظم المنظمات، و يقصد بتقييم الأداء قياس الأعمال و الفعاليات المتحققة و مقارنتها بالخطط المعدة السابقة و ذلك لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة، كما أنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بكفاءة و فعالية في سبيل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

من هنا تظهر أهمية قياس أداء المؤسسات كمرحلة أولية قصد تقييمها و تحديد نقاط القوة و الضعف في النتائج المحققة في الصناعة التي تنتمي إليها.

### 1. مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

يعرف قياس الأداء بأنه: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية."<sup>2</sup>

ويعرف قياس الأداء بأنه " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."<sup>3</sup>

ان الأداء هو مقياس لمدى تحقيق مشروع ما للأهداف التي اقيم من اجلها وتحديد سير العمليات الانتاجية اي ان تقييم الاداء هو الطريقة الدورية للوصول الى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال فترة زمنية محددة. كما ان عملية تقييم الأداء اما ان تكون خاصة بتقييم الاهداف او تكون خاصة بتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة او تقييم الوسائل الفنية المطبقة وكذلك تقييم التوقيت الزمني لاستخدام الموارد الاستثمارية المتاحة للمنشأة الصناعية. ولكي تتم عملية تقييم الاداء

<sup>1</sup> غازي رسمي أبو قاعد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة الدكتوراه، جامعة القاهرة، 2006، ص: 130.

<sup>2</sup> عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص: 02.

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص: 193.

بالشكل العلمي الصحيح لا بد من توافر المعلومات التي يعتمد عليها القيام بهذه العملية وبشكل يحقق سرعة وكفاءة تداولها واستخدامها.<sup>1</sup>

## 2. الفرق بين قياس و تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو " 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"<sup>2</sup>.

إذن مما سبق نجد أن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا 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.

بالتالي نعني بتقييم الأداء " إظهار واستخلاص جوانب القوة و الضعف في أداء المؤسسة " ، بمعنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية لأداء هاته المؤسسة. وذلك بمقارنة ما كانت تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حقته.

## 3. أهمية تقييم الأداء:

لتحقيق الهدف من قياس و تقييم الأداء لا بد أن يكون هذا التقييم واضحا وبسيطا ومستمر وشاملا. ويعني شمول تقييم الأداء هو الإنطباق على مختلف وجوه نشاط الوحدة الاقتصادية. إذ لا يكفي ان يركز الأداء على نشاط معين دون باقي الأنشطة . ويعني تغطية الجوانب الاقتصادية والفنية والسياسية والاجتماعية أخذنا بنظر الاعتبار الإستراتيجية القومية للاقتصاد الكلي و أخذنا بعين الشمول ارتباط عملية الأداء بالأهداف المرسومة وعلى مختلف المستويات الاقتصادية.

و يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:<sup>3</sup>

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما و في كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء و الاستمرار؛

2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و

<sup>1</sup> حميد جاسم حميد وآخرون، مرجع سابق، ص: 250.

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

<sup>3</sup> شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 117

المال و مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي، و مما يعود على المجتمع و المنتج و العامل و المستهلك بالفائدة؛

3. يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛

4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى و مكانيا بالمؤسسات المتماثلة؛

5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنظمات المختلفة، و هذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛

6. يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب و الاستغناء على العناصر غير الكفأة؛

7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز الشخصية؛

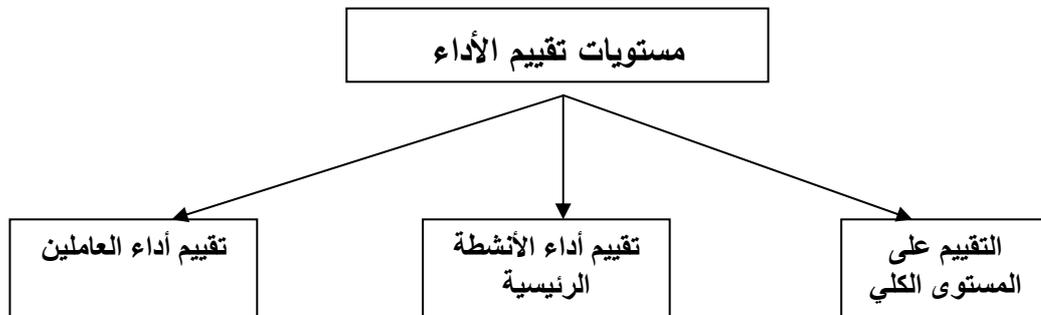
8. توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛

9. تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

#### ثانيا: تصنيفات تقييم الأداء

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء، تختلف كما سبق وأن أشرنا في البداية تبعا للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الموالي:

الشكل رقم (3-3): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص:15.

1. تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا

المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

أ- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للانجاز ، الدخل ، الأرباح ، رضا العاملين ، رضا العملاء.

ب- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون ، المبيعات لكل عامل ، استغلال العمالة المهنية ... الخ.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات ... الخ

2. **تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:** حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي : الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

أ. **تقييم الأداء الإنتاجي** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات

الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب. ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن

الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

**جدول رقم (3-1): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي**

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات /كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج )
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سابق، ص:59.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص: 15.

### ب. تقييم الأداء التمويلي :

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

- مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.
- مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

### ج. تقييم الأداء التسويقي :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها<sup>2</sup> :

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافذ التوزيع.
- حساسية السعر

### 3. تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تتجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية<sup>3</sup> :

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1995ص 213.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 214.

<sup>3</sup> زهير ثابت ، مرجع سابق، ص 91.

4. الأداء كمدخل إلى خلق القيمة في المؤسسة إن النماذج التي تقدمها النظرية المالية في تقييم المؤسسات و تقييم الأداء و قياس خلق القيمة، تذهب إلى تقسيم الأداء ( يتم اعتماد القيمة كمؤشر للأداء) إلى:<sup>1</sup>

الأداء الصناعي و التجاري للمؤسسة مقاسا بالتدفقات النقدية كنتيجة للسياستين الإنتاجية و التجارية، و هو ما يسمى بالمكون الصناعي للقيمة *goodwill industriel* ؛  
الأداء المالي كنتيجة للسياسة التمويلية ( المزيج التمويلي ضمن الهيكل المالي و هيكل رأس المال،  
الرفع المالي، الوفر الضريبي، تخفيض تكلفة هيكل رأس المال، سياسة توزيعات الأرباح ) و التوظيفات  
المالية للفوائض، و هو ما يسمى بالمكون المالي للقيمة *goodwill financier* .  
و شروط خلق القيمة في هذه الحالة تكون :

- خلق قيمة ذات طبيعة صناعية يشترط أن تحقق المؤسسة أو تتوقع أن تحقق مردودية اقتصادية بعد اقتطاع الضرائب تفوق المردودية المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأخطار التشغيلية و الإستراتيجية التي يمكن التعرض لها، يتم التركيز هنا على دوران رأس المال المستثمر و الربحية كعوامل أكثر استقرارا تجعل هذا المكون الصناعي بدوره الأكثر استقرارا .
- خلق قيمة ذات طبيعة مالية من خلال هيكل مالي أمثل و سياسة استئانة ملائمة ( الوفورات الضريبية و الرفع المالي) يسمحان بتخفيض تكلفة رأس المال و رفع معدل العائد على السهم، يتم التركيز هنا على عوامل بيئية لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها كالضريبة و تقلبات المعدلات و السياسة الإقراضية مع البنك، التي و إن امتلكت المؤسسة فيها هامشا للتفاوض إلا أن الكفة تكون لصالح البنوك، لذلك يتميز هذا المكون بالظرفية و الإشتراطية.

### ثالثا. مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص:03.  
<sup>2</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص: 39.

## 2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

## 3. إجراء عملية التقييم :

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

## 4. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات :

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

## رابعا: وظائف ومميزات تقييم الأداء في الصناعة

اما الوظائف الأساسية لتقييم الأداء في الصناعة فيمكن ان تحدد في الوظائف الاساسية التالية:<sup>2</sup>

- متابعة تنفيذ الاهداف الصناعية للوحدة الإنتاجية سواء كانت كمية او قيمة.
  - الرقابة على كفاءة الاداء الصناعي للتأكد من قيام الوحدة الانتاجية الصناعية بممارسة نشاطاتها وبتنفيذ اهدافها باعلى درجة من الكفاية الصناعية.
  - تقييم النتائج لتحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات بين الاهداف المرسومة والاهداف المتحققة فعلا.
  - ايجاد الحلول والوسائل الكفيلة بحل مشاكل الاختناقات
  - ضمان التنسيق الصناعي ضمن اطار الخطة القومية والخطة القطاعية.
- لتقييم الاداء الصناعي مميزات وصفات خاصة تاتي في مرحلة تنفيذ المشروعات الصناعية بقصد متابعة هذه المشروعات وفقا لما هو مخطط مسبقا، ان تقييم الاداء الصناعي هو الاختيار الاساسي والحقيقي

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص : 252.

<sup>2</sup> حميد جاسم حميد وآخرون، مرجع سابق ، ص:250- 252.

للتحقق من تنفيذ جميع مراحل المشروع الصناعي بكل دقة وعلمية ولضمان نجاح تقييم الأداء الصناعي لابد من توافر بعض الشروط الأساسية منها مايلي:

- ضرورة تحديد السلوك المؤدي لنجاح تنفيذ المشروعات الاستثمارية الصناعية.
- ضرورة إيجاد سبل للحوافز المادية بحيث تكون عاملا على زيادة الإنتاجية الصناعية ورفع مستوى الأداء, ويجب ان يتصف نظام الحوافز المادية بالوضوح والاستقرار الزمني خلال الفترة اللازمة لتنفيذ الخطة.
- ضرورة ايجاد نظام سعري للسلع الصناعية لتحديد كافة القيم الاجتماعية وأسعار عوامل الإنتاج على أسس دقيقة وبشكل يضمن الكفاية الصناعية سواء كانت من حيث إنتاجية العمل او إنتاجية راس المال.

وبالرغم من بذل عدة محاولات لتحديد أسس معينة لتقييم الأداء الصناعي في مختلف النشاطات الإنتاجية, فان الغالبية العظمى من هذه المحاولات لا زالت غير كافية كدليل على مدى نجاح تنفيذ المشروع الصناعي, لان مشروعا صناعيا ما قد يضحى بمعيار الربح التجاري في الأمد القصير لاعتبارات اخرى في الأمد البعيد. وبالرغم من ان عملية تقييم الاداء الصناعي المعتمدة على النواحي التجارية تلعب دورا هاما في هذا المجال, فلا بد من ايجاد معايير اخرى تقوم على اساس اجتماعي بحيث تغطي مختلف اوجه الانشطة الصناعية. وفي النظام الاشتراكي يعتمد تقييم الاداء الصناعي على فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف التجارية مما يستوجب بحث الموضوع على اسس تختلف عن تلك التي تعتمد على معيار الربحية التجارية.

كما أن هناك بعض الأسس التي تعتمد على إعطاء كل عنصر من عناصر النشاط الصناعي وزنا متناسبا مع الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المشروع الصناعي, حيث تتخذ هذه الأهمية النسبية شكلا ممثلا بعدد من نقاط الأولوية وعن طريق مقارنة القيم الفعلية لكل عنصر من عناصر الأنظمة الصناعية بالوزن التقديري المحدد لذلك العنصر نستطيع الحكم على مدى كفاءة الأداء الصناعي للمشروع ولا بد من الإشارة إلى الاختلاف العلمي بين تقييم الأداء الصناعي وبين الرقابة, إذ أن تقييم الأداء يتطلب الجانب الاقتصادي للمعيار الذي اتخذ أساسا لتقييم المشروع الصناعي, علما بان تقييم الأداء لا يقتصر على الهدف المباشر للمعيار المستخدم لان ذلك يعتبر نقصا في التقييم, فان كان المعيار الاقتصادي خاصا بحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع الصناعي فان تقييم الأداء يجب ان لا يقتصر على بلوغ الطاقة القصوى, ويجب ان يتعدى ذلك, لان الغرض من التقييم الاقتصادي هو الكفاية الاقتصادية للمشروع الصناعي ككل, فإذا افترضنا بلوغ هذه الطاقة في حين ان العوامل الأخرى قد أهملت عند تقييم الأداء الصناعي, اذ يحتمل بلوغ الطاقة الإنتاجية القصوى مع هبوط ورياءة نوعية الإنتاج.

### المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية والأداء

قصد تحقيق المؤسسة لأداء أمثل وبعد اختبارها لإستراتيجيتها التنافسية الملائمة لها، عليها فرض رقابة على تنفيذ هاته الإستراتيجية هذه الرقابة تدعى بالرقابة الإستراتيجية. اذ تعتبر وظيفة التقييم و الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في عملية الإدارة الإستراتيجية و تتضمن هذه المرحلة، تقييم أداء المؤسسة و إحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، و بذلك تستطيع الإدارة معرفة مستوى الأداء في المؤسسة، و تصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء.

#### أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية و أهميتها

##### 1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال، يعرفها البعض بأنها : " نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات الشركة"، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، و بذلك تتحسن قدرة الشركة على إنجاز غاياتها وأهدافها.<sup>1</sup>

كما يعرفها البعض بأنها " اختيار للإستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم " و أيضا " الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.<sup>2</sup>

من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

هناك وجهات نظر أيضا تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً). وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:<sup>3</sup>

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

<sup>1</sup> Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. *Strategic Management (text and cases)*. 1992- Ally and Bacon, P:201.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، العدد (4) 2005، ص: 130.

<sup>3</sup> أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية ( إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1993، ص: 504.

- كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

إذاً نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.

## 2. أهمية الرقابة الإستراتيجية

تتبقى أهمية الرقابة الإستراتيجية من أهمية الإستراتيجية في المنظمة، فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل و لا يمكن أن يكون أحدهما فعالا دون الآخر، فالمدراء يستعينون بالإستراتيجية لكي يتمكنوا من إعداد التوجيهات التي تساعدهم في تحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على انجازاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ و تطبيق الإستراتيجية يمثل دوران العملية الإدارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج و بالتالي تتم عمليات التغذية المرتدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق و السبل اللازمة لتنمية الإستراتيجية الموضوعية و المحافظة على انتهاج الخطط و البرامج السابق بناءها. فالرقابة الإستراتيجية تعمل على تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، حيث تحتاج المنظمة إلى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات ونقاط الضعف و القوة، كما تحتاج لمراجعة قراراتها المتعلقة بصحة إستراتيجيتها و تنفيذها، و بناء على المعلومات يتم تحديد نظمها التحفيزية.

## 3. شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:

لكي تكون الرقابة الإستراتيجية ناجحة و فعالة، يجب ان تتوفر فيها مايلي:

- 1- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
- 2- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
- 3- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.
- 4- الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.

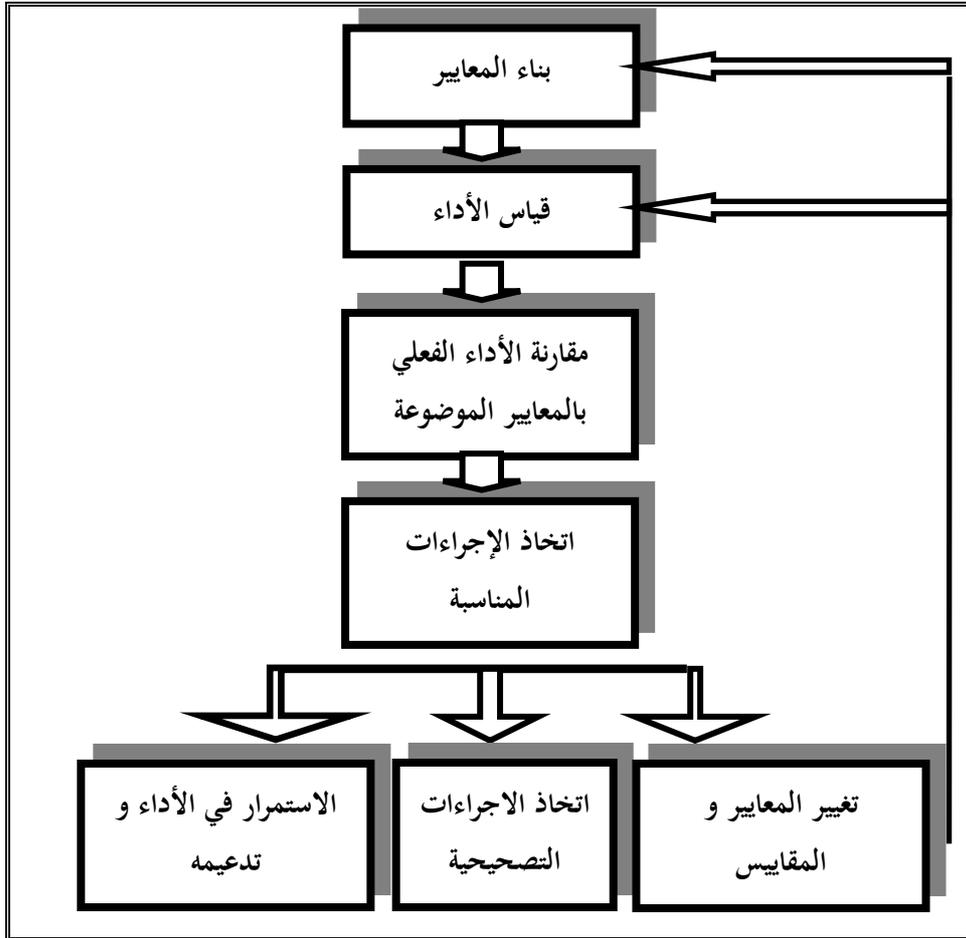
5- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، و عدم اقتصارها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة و ضمن المعايير المتفق عليها.<sup>1</sup>

**ثانياً: خطوات الرقابة الإستراتيجية:**

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت واختلقت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاثة مراحل بينما آخرون إلى أربع مراحل وأكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الشكل الآتي:

شكل رقم (3-4) : خطوات الرقابة على الأداء الاستراتيجي



**المصدر:** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2004، ص:345.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 62.

من الشكل السابق يتضح أن عملية الرقابة على الأداء الاستراتيجي تمر عبر أربعة خطوات هي:

### 1. بناء المعايير:

إنطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس الأداء، و المعايير "Stander" هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي.<sup>1</sup>

بالتالي تمثل المعايير المقاييس المحددة لقياس الأداء المستقبلي، و التي تترجم الأهداف و الخطط التنظيمية، بحيث تكون:<sup>2</sup>

- قابلة للتطبيق؛
- واقعية لا سهلة التحقيق يوصل لها بسرعة ولا مبالغ فيها لا يوصل لها بصعوبة؛
- الارتباط بالنشاط؛
- الدقة حتى لا يتعرض للتأويل أو التغيير؛
- المرونة (تغيرها حسب الظروف وعدم الالتزام بها إجبارياً)؛
- عدم المغالاة في عدد المعايير قياس الأداء: أي التعرف على درجة الكفاية و الكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات.

### 2. قياس الأداء: أي التعرف على درجة الكفاية و الكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات.

وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل: كلا الجانبين (الكمي والنوعي).

و عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة (كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما) أما المعلومات النوعية كذلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابة لقياسها (كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو ... إلخ).

### 3. مقارنة الأداء بالمعايير: و التي تتطلب جمع المعلومات عن الأداء و تحليلها و تقييمها بصورة

موضوعية في ضوء ما سبق وضعه من معايير ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة عند وجود انحرافاً فعلياً عن النتائج و المعايير.

### 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، و تتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية و

بين المعايير ان وجدت. و ذلك يعني وصولنا إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة؛
- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة، لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> Boone L.E., Kurtz D.L., " Management ", Mc Graw-Hill, Inc, 1992, P: 444.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 422.

## ثالثاً: الأداء الاستراتيجي:

### 1. مفهوم الأداء الاستراتيجي:

لقد حظي الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية باهتمام استثنائي و ذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة، و اختبارا فعليا و واقعيا لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد و حالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، فقد اتفق معظم الاستراتيجيين على أهمية الرقابة الإستراتيجية و التي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، و عليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات و المراحل الإستراتيجية المختلفة و أن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد و أن يعكسه أو يؤثره الأداء الإستراتيجي و الذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية .

حيث يؤكد كل من *Venkatraman et Ramanujam* على أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر و قلب الإدارة الإستراتيجية و أن أهميته تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظريا، تجريبيا و إداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة و نظرياتها على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، و يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمني للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، و تبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، و أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنها تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المؤسسات و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات من حيث الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات و البرامج اعتمادا على نتائج الأداء، و لذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي خاصة في ظل بيئة تنافسية واضحة الأبعاد و الملامح.<sup>1</sup>

### 2. العلاقة ( إستراتيجية/ أداء):

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و لكن قبل الحوض في تباين العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، لابد من ذكر أعمال *Chandler* التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية و بين الاقتصاد الصناعي و الاستراتيجيات مستعملا تقنيات علم الاقتصاد، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية و فشل البعض الآخر<sup>2</sup>، و نقول ان المؤسسة ذات أداء فعال ، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجياتها، كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء و من بينهم *Rumelt* الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة بين قطاع معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية

<sup>1</sup> فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص: 213.

<sup>2</sup> T.Hafsi & J.M.Toulousi, « La stratégie des Organisation : Une Synthèse », les Editions transcontinental, 1996, p :252.

التي تؤدي إلى تحقيق الأداء<sup>1</sup>، و بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا.

كما اتفق الباحثين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل أساسية، و هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية و التنفيذ الإستراتيجي، و المرحلة الثالثة تتمثل في التقييم و الرقابة الإستراتيجية ، و تتم هذه الأخيرة من خلال الأداء، و من خلال هذا الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية، و ذلك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أم في صيغ و أساليب التنفيذ و الرقابة.

#### رابعاً. نموذج القياس المتوازن للأداء كأداة للرقابة الإستراتيجية:

لقد تعددت و تباينت الأساليب التي تمكنا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، من هذه الأساليب نذكر:<sup>2</sup>

- الترتيب " Ranking " : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل ( من الأفضل إلى الأسوأ ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

- المقارنات المزدوجة " Paired Comparisons " : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يُقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل؛

- التوزيع الإجباري " Forced Distribution " : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخر، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس؛

- المراقبة السلوكية " Behavioral Checklist " : يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك

المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد؛

- الإدارة بالأهداف " Management by objectives (MBO) " : وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 253.

<sup>2</sup> عبد الطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 138-139.

## 1. مفهوم نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده:

قدم هذه النموذج أو ما سمي بالبطاقة كل من كابلين و نورتون ( Kaplan & Norton ) في عام 1992، من خلال إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة، تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة. والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضا، في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة، من خلال ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق إستراتيجية المنظمة ورؤيتها من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليتمكنها التعبير عن الإستراتيجية.

ويترجم نموذج القياس المتوازن للأداء رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجالات رئيسية هي: الجانب المالي ، وجانب العملاء ، وجانب عمليات التشغيل الداخلي ، و جانب النمو والتعلم . ويساعد هذا المقياس على ربط الإستراتيجية على المدى الطويل بالأعمال على المدى القصير عبر جوانب الأداء الأربعة منفردة أو متكاملة، وحتى تتمكن المنظمات من استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء كأداة للإدارة الإستراتيجية ، والإسهام في تحقيق الإستراتيجية فيجب أن ترتبط المقاييس داخل المجالات الأربعة مع بعضها في سلسلة من علاقات السببية ؛ لذا فإن المنظمات يجب أن تطبق هذا النموذج كحزمة إجراءات واحدة متكاملة وليس بحالة تدريجية ، تراكمية لأن هذا النموذج هو تمثيل متوازن بين المقاييس المالية وغير المالية .

وقد افترض (Kaplan & Norton) سلسلة العلاقات السببية على النحو الآتي: أن مقاييس النمو والتعلم هي محركات مقاييس عمليات التشغيل الداخلي، والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والجمهور، وتوجه الأخيرة الأداء المالي عبر المقاييس المالية.

## 2. منظورات نظام تقييم الأداء المتوازن (BSC Perspectives) :

يعمل النظام من خلال منظورات أداء مختلفة تزيد أو تنقص حسب ظروف المنظمة بحيث تعتبر منظورات أساسية لنجاح إستراتيجية المنظمة ، و لكن الأكثر شيوعا هي التي تحتوي على أربعة منظورات هي:<sup>1</sup>

### 1.2 المنظور المالي Financial Perspective:

ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائدا مناسباً على الاستثمار، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم ؟ ، وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية، والعائد على الاستثمارات، وسعر السهم في السوق، ونصيب السهم من الأرباح..الخ.

<sup>1</sup> R.S. Kaplan and D.P. Norton , Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review , Jan – Feb 1996 , P P:75-76.

## 2.2 منظور الجمهور أو العميل *Customer perspective*:

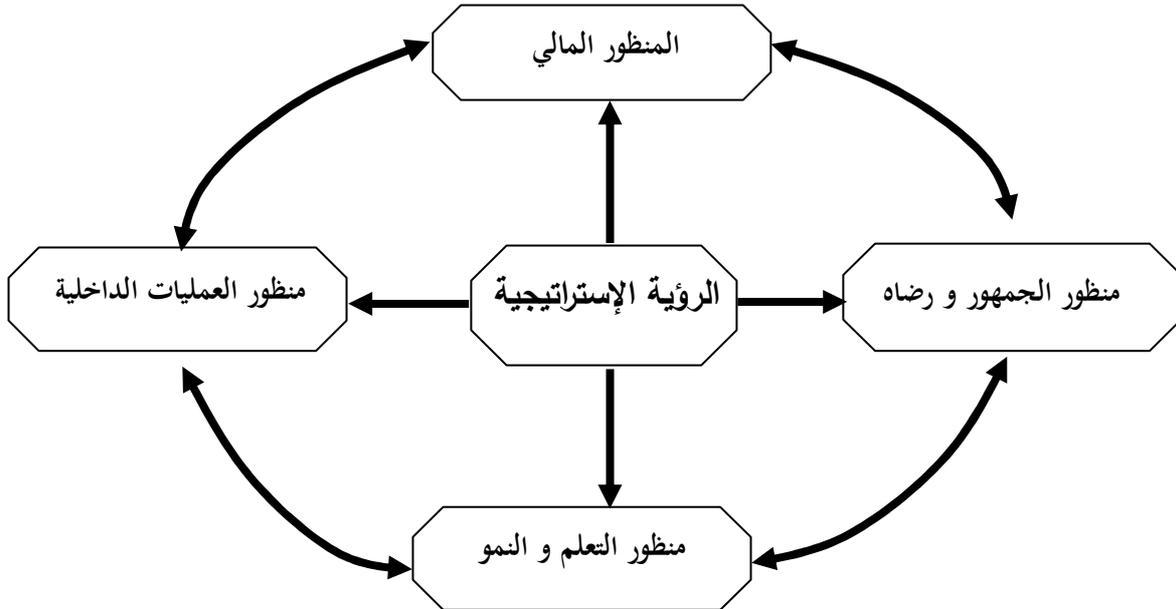
إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح. و هذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة، مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل، والقدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل... الخ.

## 3.2 منظور العمليات الداخلية *Internal Business Perspective*

وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان... الخ.

## 4.2 منظور التعلم و النمو *Learning and Growth Perspective*:

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟... الخ.  
ويوضح الشكل التالي هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية:  
الشكل رقم (3-5): هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية



Source: R.S. Kaplan and D.P. Norton, " Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System" ,ibid , P:77.

ويؤكد (Kaplan and Norton) أن بعض المنظمات قامت حديثاً باستخدام النموذج كأساس لنظام كفو ومتكامل للإدارة الإستراتيجية حيث تستخدمه المنظمات في :<sup>1</sup>

- 1- توضيح وتحديث الإستراتيجية .
  - 2- توصيل الإستراتيجية لكل المستويات داخل المنظمة .
  - 3- ربط أهداف المنظمة بالأهداف الخاصة والأهداف الإستراتيجية العامة .
  - 4- ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف طويلة الأجل بالموازنات السنوية .
  - 5- تحديد المبادرات الإستراتيجية وضمان اتساقها .
  - 6- مراجعة الأداء الدوري لأغراض التعلم وتطوير الإستراتيجية .
- ويعمل هذا النموذج على وضع الإستراتيجية وليس فقط الرقابة في دائرة الاهتمام والتركيز، ويساعد كذلك هذا النموذج على تنظيم العمليات الإدارية وهو الأساس لإدارة وتطبيق الإستراتيجية، كما يسمح بتعديلها وفقاً للتغيرات المستمرة في السوق والبيئة المحيطة.

وحتى يكون النموذج ناجحاً في قياس الأداء وتطويره لا بد أن يتضمن إطاره العام المحاور الآتية:<sup>2</sup>

**1- تكوين فريق عمل :** ويتشكل من الإدارة العليا ويتولى مسؤولية تحديد رؤية وإستراتيجية المنظمة ونقلها إلى كل فرد في المنظمة ، ويقوم كذلك بشرح وتفسير الإستراتيجية وتحديد كيفية تحويلها إلى حقيقة وتعديل دور المديرين ليتناسب مع الإستراتيجية الجديدة والتأكد من فهم كل فرد في المنظمة لأهداف نموذج القياس المتوازن للأداء .

**2- تحديد متغيرات نموذج القياس المتوازن للأداء :** يمثل تحديد الأهداف الإستراتيجية الخطوة الأولى في تطبيق هذا النموذج ويتولى الفريق السابق ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف في كل جانب من جوانب النموذج الأربعة الرئيسة بعدها ، ويتم تقسيم فريق العمل إلى أربع مجموعات فرعية كل منها مسئول عن جانب من جوانب النموذج ، حيث يتم تحديد ثلاثة أو أربعة أهداف لكل جانب مع إجراء وصف تفصيلي لكل هدف وتحديد عوامل النجاح فيه ثم اختيار المقاييس المهمة في كل جانب .

**3- توصيل الإستراتيجية إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة :** والتأكد من فهمها واستيعاب أساليب تنفيذها حتى يتم تكوين أهداف وإستراتيجية كل وحدة نشاط في المنظمة، ويطلق على هذه الوحدات وحدات الأعمال الإستراتيجية.

**4- التقييم والمراجعة** حيث تقوم المنظمة ووحدات الأعمال الإستراتيجية فيها بإجراء مراجعة شهرية وربع سنوية للنموذج ومراجعة سنوية للإستراتيجية، وعليه يتم تحديث النموذج وفقاً للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> عبد الطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 79.

<sup>2</sup> غازي رسمي أبو قاعد، مرجع سابق، ص 154.

### المبحث الثالث: مؤشرات أداء المؤسسات 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 الاقتصاد الصناعي لأداء المنشآت في الصناعة و هي : الربحية و الكفاءة و التطور التقني.

#### المطلب الأول: مؤشر الربحية

تعد الربحية من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة اقتصادية لتحقيقها، و تبذل في سبيل ذلك كل طاقاتها الممكنة وتجند كافة إمكانياتها و وسائلها المتاحة، و ذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسد هذه الغاية و بالتالي ضمان الاستمرارية.

فطبقاً للنظرية الاقتصادية، يعتبر 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 نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشآت الصناعية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>1</sup>

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:

#### أولاً: مفهوم الربحية

##### 1. تعريف الربحية:

إن الربحية عند " بيير كونسو (Pierre Conse)" هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا القياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة. وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.<sup>2</sup>

حيث تعرف الربحية على أنها العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة و رقم الأعمال الخاص بها، بحيث يعتبر رقم الأعمال في هذه الحالة المتغير المعبر عن نشاط المؤسسة.

كما تعرف كذلك على أنها نسبة أحد عناصر قائمة حساب النتائج إلى رقم الأعمال حيث تتمثل عناصر جدول حسابات النتائج في كل من: رقم الأعمال، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال... الخ، و التي تتجسد في الأرصدة الوسيطة للتسيير.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 214.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، الربحية : مفاهيمها و صيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 22، الجزائر، 2002، ص: 12.

- أي أن الربحية تعبر عن مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي رقم الأعمال.

و يضيف كاييه " A.CAPIES " بأن: " الربحية تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه " النتائج" وما تعنيه " الوسائل المستخدمة".<sup>1</sup>

## 2. الفرق بين الربح و الربحية:

تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الربح و الربحية كما يلي:

- يعبر الربح عن مقدار التغيير في القيمة المضافة للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>، هذا من الناحية الاقتصادية ،أما محاسبا فهو يعبر عن الفرق بين الدخل المحقق من قبل وحدة اقتصادية ،خلال فترة زمنية معينة و المصروفات التي تكبدها هذه الوحدة خلال هذه لتحقق هذا الدخل ، أي أن الربح عبارة عن الفرق ما بين الإيرادات و أعباء إنتاج سلعة معينة،بينما تعبر الربحية عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة و رقم الأعمال.

و يمكن أن تعريف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين و التكلفة الكلية لهذا الحجم، ويعبر عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

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

- بمعنى آخر الربح يعبر عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات من ( شراء إنتاج ،بيع ، تحصيل) و التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، بينما الربحية فهي تعبر عن الربح الصافي المحقق من كل دينار من رقم الأعمال و الذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة أو الفوائض المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات) برقم الأعمال.

بالإضافة إلى هذا نجد أنه هناك نوعين من الربحية : ربحية الاستغلال و الربحية الإجمالية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:23.

<sup>2</sup> عبد الحلیم كراجة و آخرون، الإدارة و التحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص:26 .

### 3. قياس الربحية:

إن 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 المستخدمة<sup>1</sup>:

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلى 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 .

هذا ما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء 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 ظلّه المنشأة و انعكاسات ذلك السوق على سلوك المنشآت في هذا السوق.

ويمكن كتابة هذا المقياس كالتالي<sup>2</sup>:

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

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

أحياناً " هامش الربحية - *Price-Cost Margin* " .

وعلى ضوء ما سبق وبصفة عامة يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 211 .

<sup>2</sup> مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص: 261 .

## ثانياً: العوامل التي يتوقف عليها مستوى الربحية في المنشآت الصناعية

يتوقف مستوى الربحية في المنشأة على عدة عوامل أساسية:

### 1- 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 إعاقه دخول منشآت جديدة للصناعة فإن مستوى السعر يكون منخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية.<sup>1</sup>

### 2- هيكل السوق التي تعمل المنشآت في ظلها:

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

(3).....

$$\Pi = f (C.B.D)$$

حيث أن  $(\Pi)$  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. فالمنطق 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 شرطاً ضرورياً للربحية العالية. و لكن بصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فإن المنافسة بين المنشآت الموجودة أصلاً 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 للقلّة. أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرّن وتزداد قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية. وعلى العكس، إذا كانت الصناعة تسودها منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرّن وتقل قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يقلل من معدل الربحية.<sup>3</sup> و يبين الجدول التالي نتائج لدراسة أجريت على عينة من الصناعات المختلفة في الولايات المتحدة سنة 1977، أظهرت أن الصناعات الأكثر تركيزاً- أي تلك التي لديها أكبر قدر من المنافسة غير الكاملة- لديها ربحية أعلى من الصناعات الأقل تركيزاً، و نفس الأمر ينطبق على نفقات البحث و التطوير و نفقات الدعاية و الإعلان.

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

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 174.

<sup>3</sup> بول سامويلسون و آخرون، مرجع سابق، ص: 198.

الجدول (2-3): تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية.

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

المصدر: بول سامويلسون وآخرون، الإقتصاد، مرجع سابق، ص: 198.

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

ثالثاً: أهمية مستوى الربحية في المنشأة والصناعة

تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المنشأة في الصناعة.
- 2- 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.
- 3- 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 .
- 4- 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.
- 5- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث و التطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 218.

## المطلب الثاني: 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.

و هو من مؤشرات الإنتاج بصفة عامة، حيث تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### أولاً: أنواع الكفاءة

لمفهوم الكفاءة عدة أنواع أهمها :

**1- 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".<sup>2</sup>

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).<sup>3</sup>

**2 - 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.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق ، ص:253 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عمر البراك ، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17 ، الرياض، 2004، ص:18.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 23.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق ، ص: 18 .

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

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<sup>1</sup>:

- 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.

### 3- 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 وتحسينها بالاعتماد على أفضل

منشآتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 14.

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 معاملات الكمية على عدد المنشآت .  
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.

**4- 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 " .<sup>1</sup>

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:<sup>2</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 17.

<sup>2</sup> بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 224 .

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما اقتربنا من الكفاءة الداخلية.

### ثانياً: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

#### 1- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات او حق الملكية )
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحففة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)
- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

#### 2- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.<sup>1</sup>

- و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات" السلع و الخدمات".

- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.<sup>2</sup>

المخرجات

\_\_\_\_\_ = الكفاءة =

المدخلات

<sup>1</sup> خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص ص: 331-332.  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 24.

- و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.
- و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:
  - زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة
  - زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات
  - انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات<sup>1</sup>.

### 3. طرق قياس الكفاءة الإنتاجية :

يشترط لقياس إنتاجية العمل الاهتمام بالجوانب التالية:<sup>2</sup>

- تقسيم العمال المطلوب قياس إنتاجيتهم إلى مستويات من حيث المنصب، ومكان العمل، الخ.
- يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد.
- معرفة التغيرات التي صاحبت الفرد العامل خلال الفترة الماضية.
- عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، وتوضيح طريقة القياس.

وأهم الطرق المستعملة للقياس نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

أ- طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة.

إنتاجية العامل = قياس الإنتاج الكلي / عدد العاملين = عدد الوحدات المنتجة / عدد العاملين؛

ب- طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة " إنتاجية ساعة العمل":

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل؛

ت- طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة:

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي الأجر .

وتتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:

- تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية، سواء كانت الرقابة ذاتية أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل هيئات خارجية مختصة.

- تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، حيث يمكنهم الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص: 146 .

<sup>2</sup> نور الدين شوقي، " فعالية نظام العوامل على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992، ص: 20

<sup>3</sup> علي جودة، غسان قلعوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972، ص: 189.

-مقياس لمكافأة العاملين، كما تمثل معياراً لاختيار المترشحين من العمال للترقية والكشف عن قدرات ومواهب العمال.

-مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي العاملة بالمؤسسة.

-مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص، والاستغلال الأمثل لليد العاملة في المؤسسة.

-توصلنا لمعرفة مدى مهارة العمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

فمن هذا المنطق نتمكن من تصور أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية كإحدى وسائل ترشيد القرارات الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع.

### ثالثاً: العلاقة بين مؤشر الربحية ومؤشر الكفاءة

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:<sup>1</sup>

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.

### 1. أهمية الكفاءة في الصناعة : تظهر أهمية الكفاءة في كونها:<sup>2</sup>

أ- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على الرفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على الصناعة الأجواء الإحتكارية .

<sup>1</sup> بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 25.  
<sup>2</sup> بامخرمة أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 228 - 229.

ب- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية، خاصة في الأسواق الإحتكارية، 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. و في 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.

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.

### المطلب الثالث: 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 منسوباً 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.<sup>1</sup>

وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل و البحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه، أما المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظراً لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها، و تأخذ البحوث والتطوير في المؤسسات أحد الشكلين:<sup>2</sup>

#### 1. البحوث والتطوير داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 230.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04، 2013، ص: 30.

2. التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير، حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة أو مؤسسات منافسة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظرا لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة .

### 1- العوامل المؤثرة في التطور التقني في الصناعة:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على التقدم التقني في صناعة ما في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### أ- هيكل الصناعة:

يمكن لهيكل الصناعة من خلال أبعاد التي ذكرناها في الفصل الأول، و أهمها التركيز الصناعي، ان يؤثر سلبا أو إيجابا على معدل التطور التقني .

- ان سيطرة التي تحصل عليها

حيث 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 الكاملة<sup>2</sup>، 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.

#### • 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 المحنكر فإنه لا يواجه منافسة في السوق ولن يكون لديه الحافز للإنفاق على البحث والتطوير التقني أو التكنولوجي

<sup>1</sup> بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ،ص: 232-234.

<sup>2</sup> بول سامويلسون ،مرجع سابق ،ص: 204 .

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 والتطور 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 والإعانات المالية التي تقدمها الحكومة لتشجيع البحث والتطوير في الصناعة.

و تضم تكاليف البحث و التطوير كل ما يتعلق بمراحل القيام بالبحث وتطويره من مرتبات الباحثين ومساعدتهم وتكاليف الأدوات والأجهزة التي يعملون عليها وبها، وتحدد هذه التكاليف بدراسة العلاقة بين المبالغ التي تنفق على البحث ومقدار الدخل الذي يمكن توقعه من استخدام نتائج البحث، بمعنى نسبة نجاح البحث في التوصل إلى نتائج معينة.<sup>1</sup>

#### ج- مستوى التقنية والتطور التكنولوجي السائد في المجتمع:

و يشمل ذلك والابتكارات الجديدة و طرق الإنتاج الحديثة، 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 حافزاً على التطوير والبحث التكنولوجي وينعكس ذلك على ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة.

#### 2- أهمية التطور التقني كعامل تمييز أداء المنظمة وتعزيز تنافسيتها:

لقد أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها، خاصة مع اشتداد التنافس حالياً في الأسواق، وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبداع استخدام المواهب الإبداعية بشكل كامل وفقاً للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها، حيث صارت هذه المواهب والقدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المنظمة من جهة والقابلية التنافسية من جهة أخرى، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص: 31.

والمنظمات، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا هاما في تمييز أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال:<sup>1</sup>

- إثارة الطلب خاصة في الأسواق المشبعة، إذ يقوم الإبداع بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد، ويقوي الإبداع الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات المتواجدة، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.
  - إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل: تبحث المنظمات دوما على التطور وبعيد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.
  - زيادة قدرة المنظمة على التنافسية من خلال سرعة تقديم منتجات جديدة؛ وتقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.
  - مواجهة الموزعين بالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.
  - جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.
  - إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.
  - منح المنظمة فرصة ذهبية لتكون قائدة للسوق.
  - الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة: تتواجد المنظمة في محيط تنافسي، وللتكيف يجب أن تطور منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط المنظمة بدورة حياة المنتج فالمنظمة التي تعتمد على منتج واحد تكون فترة حياتها قصيرة بينما التي تنوع في منتجاتها تزيد من فترة حياتها.
  - الإبداع يولد الإبداع "grappe d'innovation" فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.
  - يعمل الإبداع على تحقيق التنمية المستدامة.
- كما تم مؤخرا إبراز الدور التكنولوجي والبعد التقني في دالة الإنتاج، حيث كان هذا البعد في السابق يعد كمتغير خارج عن دالة الإنتاج التي لها علاقة برأس المال والعمل، إذ تبين أن للبعد التكنولوجي الأثر الكبير في دالة الإنتاج وعلى التقدم الاقتصادي وكذا من ناحية أفضلية لجميع هذه الموارد "la synergie" ومنح بذلك لوظيفة البحث والتطوير أهمية بالغة، فالتنافس في الدرجة الأولى هو تنافس معرفي والتطور التكنولوجي هو سلاح أساسي لتنافسية المنظمات، ويرجع الكثير أن هناك فجوة كبيرة ناتجة عن المتغيرات التكنولوجية لنظم الإدارة والإنتاج في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، بذلك ظهر الفرق شاسعا بينهما

<sup>1</sup> بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص: 4-6.

من خلال المزايا التنافسية التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وهذا ما أعطى دفعا أكبر لمجهودات البحث العلمي والتجديد التكنولوجي على المستويين الجزئي والكلي من خلال دعم أنظمة الإبداع الوطنية وتشجيع مراكز تجديد وطنية و جهوية وكذا مضاعفة التخصيصات الموجهة لميزانية البحث والتطوير على مستوى المنظمات.

إذ يعد الإبداع التكنولوجي العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، فلإبداع بعد يشترط من خلاله الإيجابية والتي نعني بها التعديل الذي يرمي إلى إيجاد تحسينات تعلقة بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين وترقية الأداء أي الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي لأي منظمة على اختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها أو حتى مكان تواجدها، ويعد هذا أهم مطلب تسعى إليه المنظمات الحديثة.

فالمنظمة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، يجب أن لا تبقى عند حد الكفاءة بمعنى أن لا تكفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفا، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وبتعبير آخر كي تكون المنظمة خلاقة ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

### 3- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة:

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التقدم التقني و التكنولوجي في المنظمة، لا بد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي:<sup>1</sup>

(أ) **معدل الابتكار التكنولوجي:** وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.

(ب) **إنتاجية البحوث والتطوير:** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير.

(ج) **معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير:** وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.

(د) **الموارد المخصصة للبحث والتطوير:** وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المنظمة ككل.

(هـ) **معدل تقييم منتج جديد:** وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص: 220.

(و) **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.

(ز) **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.

#### رابعاً : الحصة السوقية كمؤشر لقياس الأداء.

تدخل الحصة السوقية ضمن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، ونقاس انطلاقاً من مبيعات المنشأة مقارنة مع مبيعات الصناعة سواء بالحجم أو بالقيمة، ولذلك ليست لها علاقة بالمؤشرات التكليف، 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:<sup>1</sup>

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).

<sup>1</sup> 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 بوزيايف بالمسيلة، 2009، ص: 08:09.

إن الفائدة من قياس الحصة السوقية هي التلخص من أثر عوامل البيئة التي يكون لها نفس التأثير على العلامات المتنافسة، وتسمح كذلك بمقارنة القوة التنافسية لكل منها، وبصفة عامة فإن مقاييس الحصة السوقية يمكن أن تستعمل بمنظورين مختلفين:

1. كمؤشر لقياس الأداء التنافسي.

2. كمؤشر للميزة التنافسية حيث تعتبر الحصة السوقية كانعكاس مباشر لجودة الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

بالرغم 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. لكن في علم الاقتصاد الصناعي نميز بين ثلاث مؤشرات رئيسية هي الربحية و الكفاءة و التقدم التقني.

و من خلال هذا الفصل تبين أن للأداء علاقة مع المتغيرات الأخرى للصناعة من هيكل الصناعة و سلوك المؤسسات المتنافسة فيها و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة. فمن الحتمية إذن على المؤسسات دراسة هاته المتغيرات لما لها من تأثير على آدائها العام. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المحدد الرئيسي للأداء باعتباره نتاج سلوك المؤسسة للمنافسة في الصناعة و يتوقف هذا الأداء على مدى فعالية المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي الذي تنافس به المنافسين في الصناعة .

كما من الضروري أيضا، على المؤسسات أن تقيس، من خلال مؤشرات الأداء سابقة 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 المؤسسة في المستقبل.

# الفصل الرابع

إستراتيجية التكامل العمودي

لمجمع سوناطراك في الصناعة

النفطية

## تمهيد

تعتبر سوناطراك من أولى المؤسسات الجزائرية التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال، حيث كان على الدولة الجزائرية استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها، لذلك كان عليها أن تتزود بأداة اقتصادية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية.

و منذ ذلك الحين و المؤسسة تتبنى خيارات إستراتيجية تهدف في مجملها لزيادة سيطرة المؤسسة على جميع أنشطة سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر، إذ تسجل هاته المؤسسة في السنوات الأخيرة نموا مستمرا في عدد الفروع و المؤسسات التابعة لها، حتى أصبحت ضمن قانون المحروقات رقم 05-07 مؤسسة وطنية تدعى بمجمع سوناطراك.

و باعتبار الصناعة النفطية بصفة عامة من الصناعات المتكاملة عموديا، فالتكامل العمودي أصبح أحد مميزات هذه الصناعة. وكذلك هي في الجزائر، حيث تعتبر الصناعة النفطية (قطاع المحروقات) محتكرة من قبل شركة سوناطراك عبر تبنيتها لاستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة سواء للخلف نحو كل من أنشطة البحث و الاستكشاف و تطوير الابار و انتاج المحروقات، و كذا للامام نحو كل من أنشطة التكرير و صناعة البتروكيماويات والتسويق.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تحليل أنشطة سوناطراك في الصناعة النفطية و محاولة معرفة مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التكامل العمودي، و معرفة مختلف الأنشطة الخلفية و الأمامية التي تغطيها فروعها في القطاع، عبر مباحث هذا الفصل الذي قسمناه كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: استراتيجية هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري.
- ❖ المبحث الثاني: التكامل العمودي الخلفي لمجمع سوناطراك في نشاط المنبع.
- ❖ المبحث الثالث: التكامل العمودي الأمامي لمجمع سوناطراك في نشاط المصب.

## المبحث الأول: استراتيجية هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري

قبل التطرق إلى تفاصيل تكامل مؤسسة سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية، كان لابد من توضيح بداية انشاء مؤسسة سوناطراك منذ كانت فقط شركة لنقل و تسويق المحروقات وصولا إلى احتكارها للقطاع وصولا إلى شكلها الحالي كمجمع وفق قانون المحروقات لسنة 2005.

### المطلب الأول: مرحلة احتكار سوناطراك للقطاع (1971-1986)

#### أولا: سياسة تأميم المحروقات:

يعود أول اكتشاف للبترول في الجزائر كان عام 1956 في الصحراء الجزائرية خلال الاستعمار الفرنسي، وفي نفس السنة أيضا تم اكتشاف أكبر الحقول البترولية في الجزائر وهو حقل "حاسي مسعود"، ثم توالى الاكتشافات وبدأ الإنتاج والتصدير الذي تطور من 0.4 مليون طن سنة 1958 إلى 20.7 مليون طن سنة 1962<sup>1</sup>، وعلى الرغم من أن الجزائر نالت استقلالها عام 1962، إلا أنها بقيت في تبعية خارجية لفرنسا، وكانت هذه الأخيرة تسيطر على الصحراء الجزائرية، كما جاء في بنود اتفاقية "إيفان" عام 1962 حول مسائل المحروقات، نذكر من أهمها<sup>2</sup>:

- إبقاء النصوص المتعلقة بقانون البترول الصحراوي؛
  - استثمار الثروات البترولية في إطار مشترك من خلال الهيئة الفنية لاستغلال ثروات باطن الأرض؛
  - يعتمد على الفرنك الفرنسي في عملية في عملية تسديد المنتجات البترولية؛
  - إشراف هيئة تحكيم دولية على عملية الفصل في المنازعات البترولية.
- وأول ما قامت به الحكومة الجزائرية، من أجل تحقيق السيطرة هو إنشاء شركة وطنية لنقل وتسويق المحروقات والمعروفة باسم "سوناطراك - SONATRACH"، وذلك بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ يوم 1963/12/31.<sup>3</sup>

وكان تأسيسها آنذاك بهدف نقل المحروقات عبر القنوات، وتعتبر هذه العملية أول خطوة في مسار الشركة. ثم جاء المرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها، البحث عن المحروقات وإنتاجها وتحويلها وتسويقها، لتصبح المؤسسة الوطنية من أجل البحث، الإنتاج، النقل، تحويل، وتجارة المحروقات، غير أن هذا التعديل في المهام لم يسمح بتغيير اسمها.

<sup>1</sup> عيسى مقلد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 27.

<sup>2</sup> حكيمة حليبي، الاقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية خلال الفترة: 1975-2004، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2006. ص 173.

<sup>3</sup> John P. Entelis, *Sonatrach : The Political Economic of Algerian State Institution*, january 2000, p : 01 .

<http://www.ceri-sciences-po.org>.le :24/10/2015.

وأصبحت تشرف مؤسسة سوناطراك وفقا لهذا المرسوم على :

- كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض ؛
  - بناء كل وسائل نقل المحروقات ؛
  - توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج ؛
  - معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بترو كيميائية ؛
  - المشاركة في كل عملية صناعية تجارية، سواء كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها.
- وقبل تأميم المحروقات، كانت الجزائر قد باشرت سياسة تدريجية لاستعادة الرقابة على المحروقات ، وذلك من احتكار الشركات الأجنبية بصفة عامة، والفرنسية بشكل خاص، فبدأت أولا بالنقل ثم التنقيب والإنتاج ، والجدول التالي يبين تطور سيطرة سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري من الستينات إلى مرحلة التأميم:

#### الجدول (1-4) : ديناميكية سيطرة سوناطراك على القطاع النفطي وتطوره (1966-1972)

الوحدة : نسبة مئوية (%)

1972	1971	1970	1969	1968	1967	1966	نوع السيطرة
100	100	92	65	51	21	12	مناطق الاستثمار حيث تتولى سوناطراك تنفيذ الأعمال
77	56	35	17.75	13.7	11.8	11.5	إنتاج النفط
100	29	23.5	19.5	19.5	19.5	18	احتياطي الغاز الطبيعي تحت سيطرة سوناطراك
100	98	50	40	39	38	38	النقل بالأنابيب
100	100	90	66	66	44	20.4	تكرير النفط
100	100	100	100	100	48.6	0	التوزيع في الجزائر

المصدر : نشرة صادرة عن شركة سوناطراك 1972 باللغة العربية ، نقلا عن : عيسى مقلید ، مرجع سابق ، ص: 28.

ويعتبر تاريخ 24 فيفري 1971 ، حدثا هاما بالنسبة لقطاع المحروقات الجزائرية ، فقد أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين في هذا اليوم عن تأميم المحروقات الجزائرية ، الذي صرح قائلا : "ابتداء من اليوم ، يجب أن نأخذ 51% من الشركات البترولية الفرنسية" ، وانطلاقا من هذا التاريخ وفي إطار المخطط الرباعي الأول (1971-1974) أصبح لسوناطراك الحق في<sup>1</sup> :

- 30% من الإنتاج وأكثر من 50% من التكرير؛
- 100% من الصناعة البتروكيميائية ، ومجموع التوزيع؛
- تأميم حقول الغاز .

<sup>1</sup> عبد العزيز وطبان ، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830-1985 ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 151.

## ثانيا: نتائج تأمين قطاع المحروقات الجزائري

أما النتائج الرئيسية التي يمكن استخلاصها، ليس فقط من قرارات التأمين الجزائرية، ولكن من حركات التأمين عامة التي قامت بها العديد من الدول المصدرة للنفط لاحقا، فهي<sup>1</sup>:

- إن التأمينات أعطت للدول الصناعية المستهلكة إحساسا بأن تأمين وارداتها النفطية قد أصبح منذ الآن مهددا، إذ لم يعد النفط تحت مراقبة الشركات الكبرى الأمريكية خاصة التي كانت تسيطر في السابق على ما يتراوح بين 70% و 80% من حلقات الصناعة النفطية من البترول خارج الولايات المتحدة وقد أصبحت الآن الحلقات العليا من صناعة النفط خارج سيطرتها؛
- التأمينات أصابت مباشرة وبسرعة- هيكل السوق النفطية ، ففي سنوات قليلة تحولت هذه السوق جذريا من سوق مدمجة عموديا تحت رقابة الشركات المتعددة الجنسيات إلى سوق بقطبين أو برأسين فأغلب نشاط الحلقات العليا (الاستكشاف والإنتاج والاستغلال والنقل للبترول الخام) تحت رقابة الدول المنتجة، أما اغلب الحلقات السفلى (النقل و التخزين والتوزيع) تحت رقابة الشركات العالمية. هذه الوضعية الجديدة كانت بطريقة ما وراء عدم الاستقرار في أسواق النفط؛
- على العكس من الشركات الأجنبية التي كان همها الأساسي تعظيم الربح المالي فقط، فإن الدول الوطنية التي تهدف إلى زيادة الأرباح كانت تسعى أيضا للحصول على مزايا: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وعسكرية؛
- لقد أدخلت قرارات التأمين الدول المصدرة للبترول في حسابات العالم كقوة حقيقية وانعكس ذلك على كيانها الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي بل حتى على الجانب النفسي، إذ أعطى التأثير السيكولوجي للتأمين قوة كبيرة للدول المنتجة في رفع ثققتها بنفسها وإحساسها بقدراتها في مقارعة أقوى قلاع الدول الاستعمارية وهي قلعة البترول التي تسيطر عليها شركات من أقوى الشركات الاحتكارية العالمية، بعد أن كان إعلان التأمين في حينه يعتبر مجازفة تنذر بالخطر؛

ولذلك، فبالرغم من الإعتقاد السائد أن ارتفاع أسعار البترول بأكثر من أربع مرات في بداية السبعينيات بعد الصدمة البترولية الأولى هو التحول الكبير في تاريخ النفط، لكن الحقيقة هي أن حركة التأمين - التي كانت تقريبا متزامنة معها - هي التحول الفاصل في مسيرته. فتحويل ملكية حقول النفط و أغلب أسهم الشركات العالمية إلى ملكيات الدول المضيفة غير تماما قواعد العمل السابقة في صناعة البترول من الناحية القانونية والاقتصادية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن سوناطراك بعد التأمينات أصبحت شريكة بجميع الأنشطة المتعلقة بالقطاع، هذا ما يعني أن المؤسسة احتلت عموديا القطاع ودخلت الصناعة النفطية عبر التكامل العمودي عبر بوابة الشراكة مع الشركات الأجنبية التي كانت متواجدة آنذاك.

<sup>1</sup> عيسى مقلبد، مرجع سابق، ص 32 .

### المطلب الثاني: مرحلة الانفتاح على الشراكة الأجنبية (بعد 1986)

مع التغيرات الحاصلة بداية الثمانينيات في البيئة الاقتصادية الدولية، وخصوصا في الصناعة النفطية، حيث كانت موازين القوى في الأسواق النفطية في تلك السنوات تميل في غير صالح البلدان المنتجة. أدركت الجزائر أنه للحفاظ على مكانة القطاع و تنافسيته، لا بد لها من التكيف مع هذه التغيرات وفتح القطاع أمام الشراكة والاستثمار الأجنبي المباشر.

#### أولا: إصلاحات قطاع المحروقات و الانفتاح على الشراكة

شرعت الجزائر ابتداءً من عام 1986 في أول عملية إصلاح كبيرة في تاريخ قطاع المحروقات، تخلت بموجبها عن وضعية الاحتكار السابقة وفتحت القطاع بشكل كبير أمام الشركات النفطية الأجنبية التي أصبح بمقدورها في إطار عقود الشراكة مع الشركة الوطنية سوناطراك القيام بكل أنشطة الاستكشاف والإنتاج. و تحليل معطيات الجدول التالي يبين أن هناك ثلاثة أصناف من خدمات قطاع المحروقات تعتبر مفتوحة تماما أمام المنافسة الخارجية في إطار عقود شراكة مع سوناطراك، وهذه الأصناف هي صنف خدمات منبع المحروقات الذي يشمل خاصة أشغال الاستكشاف والحفر (النشاط الخلفي للقطاع) ، والصنفين الآخرين هما صنف خدمات الهندسة وصنف خدمات النقل البحري(نشاط نقل المحروقات) ، فيما يبقى الاحتكار الكامل هو سيد الموقف في صنفي خدمات المصب(النشاط الأمامي للقطاع) و الذي تحتكره سوناطراك عن طريق فرعها المتمثل في شركة نافطال (NAFTAL) والتي تقوم بتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية ، أما صنف خدمات البناء فيعتبر انفتاح جزئي.

#### الجدول(4-2): درجة انفتاح قطاع المحروقات بالجزائر في نهاية عام 2005

الصنف	أهم الشركات الجزائرية المقدمة للخدمات	انفتاح كامل	انفتاح جزئي	احتكار كامل
1- خدمات منبع المحروقات.	ENTP ; ENAFOR ; ENSP ; ENAGEO	++		
2- خدمات مصب المحروقات السائلة	NAFTAL.			++
3- خدمات مصب المحروقات الغازية	NAFTAL.			++
4- خدمات الهندسة .	BRC ; IAP ; CPE	++		
5- خدمات البناء.	GCB ; ENAC ; GTP ; ALESCO		++	
6- خدمات النقل البحري للمحروقات.	SNTM HYPROC	++		

المصدر: بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص:166.

و بالتالي تندرج أغلب عقود الشراكة الموقعة مع سوناطراك في النشاط الخلفي للقطاع ، وخاصة في مجال البحث و التنقيب عن المحروقات الأولية ، لما تتطلبه هذه النشاطات من مخاطرة و استثمارات كبيرة لا تستطيع أن تتحملها سوناطراك لوحدها.

ثانيا: أشكال عقود الشراكة الأجنبية المطبقة من طرف سوناطراك.

إن الصلاحيات الموكلة لشركة سوناطراك باعتبارها شركة أسهم يمكنها من إبرام عقود شراكة مع الطرف الأجنبي الذي أصبح من خلال قانون 91-21 و ما أنجر عليه من تعديلات، يمارس مختلف نشاطات التنقيب، البحث و الاستغلال بناء على ما جاء في العقد وأشكال الشراكة التي تسمح بذلك، و بناء عليه فإن الشراكة حددت أربعة أشكال<sup>1</sup>:

### 1 - الاشتراك بالمساهمة *L'association en participation*

تتمثل خصائص هذا النوع من الشراكة فيما يلي:

- 1 - استثمارات البحث تمويل من طرف الشريك الأجنبي.
  - 2 - يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة سوناطراك على الأقل 51%.
  - 3 - عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها، و التي لا تتجاوز 49 % من الإنتاج المكتشف.
  - 4 - يتحمل الشريك الأجنبي مسؤولية دفع الأعباء و الرسوم على حصته في الإنتاج.
- هذا النوع من الشراكة الاشتراك بالمساهمة ظهر قبل صدور قانون 1986 ، و أول اشتراك بالمساهمة كان يخص منطقة *Stah-Méreksen* وتم بين سوناطراك و *TOTAL* في 1973 . أما المثال الثاني فهو الاشتراك الذي عقد في 1990 مع *NASTEYOY* الفنلندية.

### 2 - الشراكة التجارية *Société commerciale mixte (par action)*

تخضع الشركة التجارية المختلطة إلى القانون الجزائري، و تكون نسبة مساهمة سوناطراك 51% على الأقل . أما فيما يخص طرق التمويل، القيود و مبادئ الفوائد المستحقة، فهي نفسها كما في حالة الاشتراك بالمساهمة . و سنقف أمام حالتين:

- يوزع الإنتاج بين الشركاء، بحيث يدفع كل طرف الإتاوة و الضريبة النسبية على حصته.
- الشركة التجارية تقوم بتسويق الإنتاج، و عليها دفع الأتاوة و الضريبة .

و هكذا، الشركة المختلطة "*Algéro-Libyen ALEPCO*" ، و التي تحصلت على نشاط للبحث و الاستغلال في منطقة غرداية، لم تنشأ طبقا لقانون 14-86، و إنما نشأت طبقا لاتفاقية ثنائية عقدت في

<sup>1</sup> طيبوني أمينة، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004، ص:151.

1986و التي أبرمت قواعدها التسييرية، قوانينها و قيودها . هذه الشركة المختلطة ذات حصص مساهمة متساوية بين سوناطراك و الشركة الليبية "NOC".

### 3 - عقود الخدمات:

تنقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:

#### 3-1 عقد الخدمة ذات المخاطر:

و الذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة. في عقد الخدمة ذات المخاطر، الشريك الأجنبي يتحمل كاملا تمويل عمليات البحث.

و تكمن المخطرة في إمكانية بحث بترول *vain*، مما يعدم كل إمكانية تسديد المصاريف الخاصة بعملية البحث، و التقيب.

خلافًا عن عقد تقاسم الإنتاج، ففي حالة الاكتشاف، يسدد للشريك مصاريفه و الخدمات المقدمة، و هذا نقداً أو عينا. هذا النوع من الشراكة طبقت في حقل عين صالح مع الشركة البريطانية *B.Petroleum* ، لكن مع إمكانية التحول إلى عقد تقاسم الإنتاج.

#### 3-2 عقد المساهمة التقنية دون المخاطر:

و تقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال و الإنتاج. و بناء عليه فإنه في هذه الحالة و في إطار الشراكة:

- يدفع للشركة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي الذي يجب أن لا يتجاوز % 29 من الإنتاج المكتشف.

- يحدد الدفع عينا أو نقديا و كذا كفاءات التسديد مقدما في العقد.

- إذا اتفق الطرفان على الدفع عينيا، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم

في ميناء الشحن من جميع الأعباء و الرسوم و كذا من كل الالتزامات الجبائية البترولية.

إن التعديلات التي أدخلت على قانون المحروقات سمحت للجزائر برفع طاقة الإنتاج من النفط الخام إلى

86 ألف برميل/ يوم لسنة 1997 و تعدت ذلك لتصل مليون برميل/ يوم في بداية 1999 حيث تتولى

سوناطراك إنتاج النفط من نحو 20 حقلا رئيسيا على الرغم من الانعكاسات السلبية الناتجة عن انخفاض معدلات سعر النفط.

لقد تحملت الجزائر من جراء تخفيض أسعار النفط و ما ترتب عنها من خلال أزمة 1995 حيث انخفض

سعر البرميل الواحد إلى أقل من 13 دولار، مما ترتب عنه تحمل سوناطراك كل التزاماتها اتجاه منظمة

الأوبك و المتمثلة في التزام بواقع % 86 من الحصة المحددة للجزائر من الإنتاج، حيث تتحمل شركة

سوناطراك الجزء الأكبر من التخفيض في الإنتاج، فيما تحاول السماح للشركات الأجنبية الإنتاج من الحقول

التي تشارك فيها بالطاقة القصوى و ذلك لتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في مجال المحروقات.

و قد ارتفعت طاقة الإنتاج في الحقول التي تشارك فيها الشركات الأجنبية إلى نحو 550 ألف برميل في اليوم .

#### 4. الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج:

تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الاكتشاف البترولية، حيث تحتاج هذه الاكتشافات إلى موارد مالية ضخمة و تكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها إقتصادية، ومن ثم لا تقدر عليها الاقتصاديات النامية فيعيد بها إلى مشروع متعدد الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل و المعرفة الفنية، فيقوم بالاستثمار و الإنفاق على الإنتاج و يتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل، كما يقوم أيضا بتطوير و تدريب العناصر المحلية من العمالة والمهندسين و الإطارات، كما يقوم بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، و يتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه و إنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة، و بين المشروع متعدد الجنسيات الذي كلف بالإنفاق و الإنتاج عليه، و يمكن للسلطة المحلية استخدام نصيبها من المنتج إما في الاستهلاك المحلي أو تصديره للخارج. و لقد أصبح هذا النظام مفضلا عند سوناطراك نتيجة تقلب أسعار المواد الأولية و زيادة معدلات التضخم، و هو نظام أكثر دقة و عدالة من نظام اقتسام العائد أو الأرباح. ويمكن القول ان

#### المطلب الثالث: نشاط نقل المحروقات الأولية (مركز النشاط)

في البداية، سوناطراك كانت مؤسسة لنقل و تسويق المحروقات الأولية، بالتالي يعتبر هذا النشاط مركز صناعة المؤسسة، فمن خلال نشاط النقل عبر الأنابيب والنقل البحري للمحروقات الأولية - البترول الخام والغاز الطبيعي- تقوم سوناطراك بإدارة عمليات نقل مختلف المنتجات من البترول الخام و الغاز و المكثفات نحو المرفأئ البترولية ومناطق التخزين التابعة للمجموعة ونحو بلدان التصدير.

#### أولا- فروع المؤسسة المكلفة بالنشاط:

تمتلك سوناطراك في نشاط النقل عبر الأنابيب عبر شركتها القابضة *Spp* والقابضة للإستثمار و المساهمة *SIP* الفروع التالية:

**1- المؤسسة الوطنية للأنابيب (ENAC):** شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة *spp* ، وتمتثل عملياتها في:

- هندسة انجاز الأنابيب المخصصة لنقل المحروقات السائلة والغازية.
- مراقبة جودة الأنابيب.
- انجاز و وضع أنابيب النقل.
- متابعة و صيانة حالة أنابيب النقل.

وتشغل سوناطراك عبر شركتها الفرعية المؤسسة الوطنية للقنوات " إيناك " *Enac* شبكة خطوط أنابيب رئيسية لنقل النفط الخام داخل البلاد يبلغ مجموع أطوالها أكثر من 4000 كم. و أهمها الخط الناقل للنفط

الخام من حقل حاسي مسعود إلى موانئ التصدير. كما تشغل Enac شبكات خطوط أنابيب نقل المكثفات، وغاز البترول المسال، التي تربط حاسي الرمل والحقول الأخرى بمنطقة أرزيو<sup>1</sup>. (أنظر الملحق 4)

2- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (SARPI): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 50% عبر شركتها القابضة sip، تتمثل مهامها في إنجاز و تجديد شبكات قنوات النقل و الأنابيب وخطوط انابيب البترول، و تمارس أيضا نشاطات تركيب محطات الضغط و وحدات معالجة الزيت و الغاز، معالجة المياه الصناعية، بناء و تجديد محطات التفرغ، مجمعات تخزين المحروقات، محطات الضغط و منشآت أخرى في حقل الطاقة<sup>2</sup>.

### 3- شركة نقل المحروقات (STH): Societe de Transport des Hydrocarbures

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 60% عبر شركتها القابضة sip، تتمثل مهمتها الأساسية في تسيير و استغلال المرفاء البحرية للمحروقات على مستوى موانئ أرزيو، سكيكدة و بجاية. و تستخدم سوناطراك لتصدير إنتاجها من المحروقات العديد من الموانئ الساحلية لتصدير النفط الخام، و المنتجات النفطية المكررة، وغاز البترول المسال، و سوائل الغاز الطبيعي وذلك في من وهران و أرزيو، و بطيوة و مرسى الحجاج، في غرب الجزائر، و بجاية و سكيكدة و عنابة في شرقها، و الجزائر العاصمة، وذلك بالإضافة إلى ميناء الصخيرة في تونس. و تستحوذ منطقة أرزيو على نحو 40% من إجمالي صادرات الجزائر من الهيدروكربونات متضمنة سوائل الغاز الطبيعي وغاز البترول المسال، و صادرات مكثفات النفط<sup>3</sup>.

### ثانيا- أنشطة المؤسسة في نشاط النقل:

يؤمن نشاط النقل توصيل (نقل) المحروقات (البترول الخام، الغاز الطبيعي، غاز البترول المميع و الكثافات)، و يتوفر على شبكة من القنوات تقارب 16200 كلم. و في سنة 2007 تم نقل 244,5 مليون طن معادل بترول (ط م ب) عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول و الغاز (مع حساب جميع المنتجات). (للتحويل بين الوحدات انظر للملحق 5)

و تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط أنابيب نقل الغاز يبلغ طولها الإجمالي 7459 كلم، و بطاقة استيعاب للنقل تقدر بـ : 131 مليار متر مكعب سنويا، منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الإستيراد. تلى ذلك دخول خطي أنابيب نقل الغاز العابري للقارتين أنريكوميتي (الرابط الجزائر بإيطاليا عبر تونس) و بدروديران فارل (الرابط الجزائر بإسبانيا عبر المغرب) حيز الخدمة، دخول مشاريع جديدة من خطوط أنابيب نقل الغاز طور التنفيذ من أجل الإستجابة، لا سيما، للطلب المتنامي للسوق الأوروبية. يمتلك نشاط النقل بواسطة القنوات ما يلي :

- 79 مضخات ضخ و ضغط مجهزة بأزيد من 290 آلة رئيسية بطاقة إجمالية تزيد عن 02 مليون حصان.

<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2009, p:37.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:43.

<sup>3</sup> منظمة الاقطار العربية لمصدرة للبترول، سوناطراك رافعة الاقتصاد الجزائري، نشرة شهرية 07 / المجلد 2009، ص:29.

- قدرة تخزين بحوالي 4، 3 مليون متر مكعب
  - قدرة شحن مينائية بحوالي 210 مليون طن سنويا
  - بنية أساسية للصيانة متمفصلة على 3 قواعد رئيسية للصيانة و 3 قواعد جهوية للتدخل
  - مركز وطني لتوزيع الغاز بحاسي الرمل
  - مركز وطني لتوزيع المحروقات السائلة بحوض الحمراء.
- و انتقلت قدرات نقل المحروقات من 250 مليون طن مكافئ نפט سنة 2000 إلى 316 مليون طن مكافئ نפט، أي بمعدل نمو يقدر ب26%.

### المطلب الرابع: مجمع سوناطراك مؤسسة متكاملة عموديا في الصناعة النفطية

كما هو الحال في الصناعة النفطية العالمية التي تتميز بدرجة عالية من التكامل العمودي، فإن قطاع المحروقات الجزائري يتجزأ إلى أنشطة أمامية و أنشطة خلفية و أنشطة الخدمات البترولية، إذ تهيم منشأة سوناطراك "الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" بشكل ملحوظ على هذه الأنشطة كونها الشريك الأساسي الممثل للدولة.

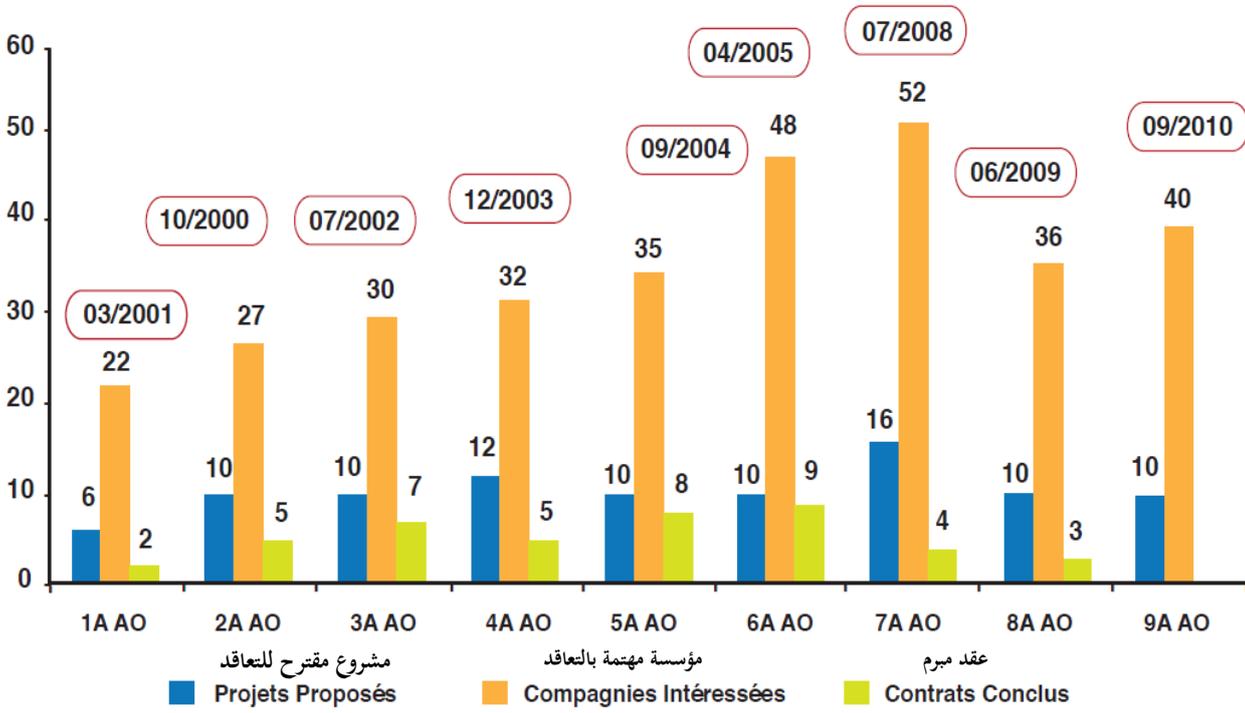
### أولا: دوافع تبني مؤسسة سوناطراك لاستراتيجية التكامل العمودي

كما ذكرنا في الفصل الثاني، هناك عدة دوافع ومبررات وراء تبني بعض المؤسسات لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة كخيار تنافسي، ومن الأسباب الرئيسية التي أدت بمؤسسة سوناطراك لتبني إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع المحروقات الجزائري نجد نقائص السوق و المتمثلة في تكلفة المعاملات و العقود غير التامة، وتدنية التكاليف و الزيادة في فعالية الاحتكار:

#### 1- تكلفة الصفقات والعقود غير التامة:

لأن، عقود النفط مثلها مثل العقود التجارية الدولية في ضخامتها ولإمكانياتها المادية و التكنولوجية المتطورة فهي تخضع في مرحلة أولية إلى عملية التفاوض، فقد فوضت الدولة الجزائرية من البداية، المؤسسة الوطنية سوناطراك بمباشرة المفاوضات وإبرام عقود الشراكة مع الشركات البترولية الأجنبية. فقد عانت مؤسسة سوناطراك حتى في السنوات القليلة الماضية، من اتمام ابرام العديد من العقود والاتفاقيات مع شركات أخرى لغرض انجاز مهام معينة في بعض الانشطة المتعلقة فقط بالنشاط الخلفي للصناعة النفطية في الجزائر، والذي تم فتحه ابتداءا من سنة 1986 امام ابرام المؤسسة لعقود شراكة. حيث تبين الاحصائيات الواردة في الشكل الموالي العدد المعتبر من مشاريع البحث والتنقيب التي فشلت سوناطراك في ابرام عقود مع شركات أخرى لانجازها في السنوات الاخيرة، حيث يظهر الشكل التالي عدد العقود المبرمة مع شركات اخرى في مجال البحث والتنقيب عن المحروقات للفترة 2001-2010 مقارنة بالمشاريع المقترحة في اطار المناقصة الدولية.

الشكل (1-4): تطور عدد العقود المبرمة بين سوناطراك و شركات أجنبية في نشاط البحث والتنقيب في الجزائر للفترة 2001-2010



**Source:** Ministère de l'Energie et des Mine, *Evolution du Secteur de l'Energie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, Édition sarl BAOSEM, 2011, p:17.

ويظهر من خلال الإحصائيات السابقة، وحتى سنة 2005 أين كانت سوناطراك تقوم بنفسها باجراء المفاوضات المباشرة مع الشركات الاجنبية، مدى صعوبة مهمة سوناطراك في ابرام عقود مناسبة لمشاريعها مع شركات أجنبية للبحث والتنقيب عن المحروقات في الجزائر، اذ لم تُوفّق المؤسسة في اتمام عقود لجميع المشاريع المقترحة. بل ولم تتعدى نسبة العقود المبرمة من طرف المؤسسة في بعض المفاوضات 30% من مجموع المشاريع المقترحة مثلما افرزته مفاوضات سنة 2001 اين ابرمت المؤسسة عقدين فقط من اصل 06 مقترحة كما ابرمت 05 عقود من اصل 12 سنة 2003 في حين وفتت في ابرام 09 عقود من اصل 10 مقترحة سنة 2005 .

ورغم انتهاء الدولة فيما بعد لنظام ابرام الصفقات، حيث أقرّت الدولة ( السياسة الحكومية في نموذج SCP) في قانون المحروقات 07/05 المناقصة كآلية للمنافسة يجب إتباعها قبل إبرام عقود البحث و/أو الاستغلال للمحروقات، للتعاقد و التي تيرمها الوكالة الوطنية لتنمين المحروقات (ألنظ) مع المتعاملين الراغبين في القيام بنشاط عقود البحث و/أو الاستغلال للمحروقات.<sup>1</sup> لم تتمكن سوناطراك من ابرام عقود لجميع مشاريعها المطروحة للشراكة، مثلما سُجّل في المناقصة الدولية رقم ( 7A OA ) المعلنة بتاريخ

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية ، العدد 50 ، القانون 07-05 المتعلق بالمحروقات والمؤرخ في 2005/07/28 ، المادة 32.

2008/07 و التي قدمت فيها الوكالة الوطنية 16 مشروعا مقترحا للتعاقد و لم توقع إلا على 04 عقود فقط نظرا لعدم توفر عروض مناسبة للمؤسسة رغم تقديم عروض من 52 شركة الاجنبية. كما وقعت قبلها على 5 عقود فقط من اصل 10 مشاريع في المناقصة الدولية رقم ( 2A OA ) المعلنه بتاريخ 2001/10 في حين لم تتعدى العقود المبرمة سوى 03 من اصل 10 مشاريع في المناقصة الدولية رقم (8A OA) المعلنه بتاريخ 2009/06. فمنذ صدور قانون المحروقات 07/05 طرحت الوكالة الوطنية لتتمين موارد المحروقات (النفط) أربع مناقصات فقط ، أخرها كان في بداية سنة 2014 .

هذه الصعوبات أدت بمؤسسة سوناطراك للتوجه نحو تجسيد إستراتيجية التكامل العمودي في القطاع للنمو والتوسع بهدف تغطية النشاطات المختلفة لسلسلة الصناعة النفطية في الجزائر، دون الاعتماد على التعاقدات مع شركات أجنبية لما يمثله ذلك من استهلاك للوقت من جهة وعدم التوفيق في ايجاد عروض مناسبة في كل مرة من جهة أخرى.

## 2- زيادة في فعالية الاحتكار:

قطاع المحروقات الجزائري الممثل بمؤسسة سوناطراك المجمع يعتبر العمود الفقري بالنسبة للاقتصاد الجزائري، و يلعب دورا مهما في بناء وإرساء قواعد الاقتصاد الوطني. فجميع السياسات الاقتصادية و المخططات الوطنية التنموية المعتمدة من قبل السلطات الجزائرية للنهوض بالاقتصاد الجزائري بمختلف قطاعاته الإستراتيجية منذ الاستقلال وإلى غاية يومنا هذا مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء قطاع المحروقات. بالتالي تأثير نشاط هذه المنشأة يمس حتى السياسة المالية للدولة، وهذا باعتبار أن تحديد السعر المرجعي للنفط هو العمود الفقري لإعداد الميزانية المالية السنوية ( قانون المالية)، فالمداحيل التي تجنيها سوناطراك تعتبر المحرك الاستراتيجي القوي والأساسي في عملية التنمية بالدولة.

لذلك تعتبر المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن استغلال الثروة النفطية والغازية في الجزائر، حيث أعطتها قوانين المحروقات منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا كامل الصلاحيات في الاستحواذ على الصفقات النفطية الوطنية. إذ ومنذ تأسيس مؤسسة سوناطراك، أصبحت هي المحرك الرئيسي لقطاع المحروقات ومن ثم الاقتصاد الوطني بأكمله، وتعتبر مؤسسة سوناطراك هي التي ساهمت في تطوير قطاع المحروقات الوطني، وبنسبة كبيرة جدا، سواء كان ذلك بمجهوداتها الخاصة أو عن طريق الشراكة.

و تجسيدا لهذا الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسة، كان لزاما عليها تجسيد فعالية الاحتكار الذي منحت له الدولة من خلال السياسات الصناعة التي تنتهجها في القطاع، وذلك عبر الاستغلال الأمثل لهاته الوضعية التنافسية. و لا يتم هذا إلا بتغطية المؤسسة لجميع أنشطة سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر. و هذا ما تسعى المؤسسة منذ إنشائها الوصول إليه عبر تبني خيار النمو في القطاع عبر إستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة النفطية.

### ثانيا: التسلسل الزمني للتكامل العمودي لسوناطراك في الصناعة النفطية

لقد مر قطاع المحروقات الجزائري بعدة أحداث زمنية فاصلة منذ الاستقلال، ساهمت بشكل كبير في تشكيل ملامح هيكل الصناعة النفطية الجزائرية الحديثة، وحولت مؤسسة سوناطراك من مجرد مؤسسة لنقل المحروقات « *STH* » الى مجمع مؤسسات متكاملة تغطي نشاطاتها جميع سلسلة الصناعة النفطية.

ويمكن ابراز أهم الأحداث التي ساهمت في تكامل مؤسسة سوناطراك عموديا و نموها و فيمايلي:<sup>1</sup>  
✓ **1964:** - إنشاء سوناطراك، حيث قامت لتأكيد نشأتها، بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر *OZ1* و يبلغ طوله 805 كلم، يربط ما بين حوض الحمراء و أرزيو.

✓ **1967:** - شرعت الجزائر في عملية تأميم نشاطات التكرير والتوزيع، باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية وتدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة.

- أول اكتشاف للنفط من طرف سوناطراك في البرمة (حاسي مسعود شرق).  
- سوناطراك تستحوذ على الأغلبية (أكثر من 50%) في النقل البري للمحروقات في الجزائر، قامت بإنشاء شركات الخدمات واحتكار مجال تسويق الغاز.

✓ **1968:** - تطور سوناطراك كشركة متكاملة بفضل الاكتشافات النفطية وبالتالي أصبحت شركة تمتلك احتياطات من المحروقات.

- تكفل سوناطراك بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل ومناطق الإنتاج الجزائرية عن طريق خط غاز حاسي الرمل - سكيكدة.

✓ **1969:** - بدأت سوناطراك أولى عمليات استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة.  
✓ **1971:** - قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فبراير 1971 أدخل الشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة؛

- أهداف سوناطراك توسيع أنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط والغاز و بالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات وهذا من خلال وضع برنامج أكثر صرامة في مجال التخطيط.

✓ **1972:** - تشغيل مركب تمبيع الغاز الطبيعي (*GLIK*) بسكيكدة؛  
- تشغيل مصفاة أرزيو.

✓ **1973:** - تشغيل مركب فصل غاز البترول المميع (*GP2Z*)

✓ **1976:** - تشغيل وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية، واحدة في سطيف و الأخرى بالشلف.

✓ **1980-1985:** إعادة هيكلة سوناطراك (مرحلة تبني إستراتيجية التكامل العمودي):

أدى توسع مجال عمل مؤسسة سوناطراك بسرعة كبيرة، من خلال تبني خيار التكامل العمودي في القطاع بحيث أضحي يغطي نشاط المؤسسة جميع ميادين صناعة المحروقات بعد أن كان مقتصر في البداية على النقل والإنتاج، إلى إعادة هيكلة المؤسسة لتتماشى و الدور الجديد الذي تقوم به.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة سوناطراك: [http://www.sonatrach.com/ar/element\\_histoire.html](http://www.sonatrach.com/ar/element_histoire.html)، تاريخ الاطلاع: 2015-09-03.

فخلال هذه الفترة، بدأت الجزائر بتنفيذ مشاريع اقتصادية كبرى سمحت ببناء قاعدة صناعية كثيفة، استفاد قطاع المحروقات -خصوصا- من الكثير منها، تم استثمارها في مشاريع النمو والتوسع لمؤسسة سوناطراك. حيث شرعت المؤسسة من خلال المخطط الخماسي للتوسع والنمو، على نطاق واسع، في تجديد هيكلها التنظيمي، مما أدى لإنشاء 17 شركة متخصصة ( أنظر الملحق 2):

❖ **04 مؤسسات صناعية:** وهي كل من:

- 1981: المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية *NAFTAL* ( تكرير وتوزيع المحروقات)

- 1984: المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية *ENIP* (صناعة البتروكيمياويات)

- 1984: *ENPC* (صناعة البلاستيك والمطاط)

- 1984: *ASMIDAL* (صناعة الأسمدة)

❖ **03 شركات تنفيذ:**

- 1980: المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى *ENGTP* (الأشغال البترولية الكبرى)

- 1981: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء *ENGCB* (الهندسة المدنية والبناء)

- 1981: *ENAC* ( النقل عبر القنوات)

❖ **06 شركات للخدمات النفطية:**

- 1981: *ENAGEO* (البحث و التنقيب)

- 1981: المؤسسة الوطنية للتنقيب *ENAFOR* و المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار *ENTP* (الحفر)

- 1981: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار *ENSP* ( خدمة الآبار)

- 1983: *ENEP* (الهندسة النفطية)

- 1984: *CERHYD* (شحن المحروقات)

❖ **04 شركات لتسيير المناطق الصناعية بأرزيو و سكيكدة و حاسي الرمل و حاسي مسعود.**

و قد سمحت إعادة الهيكلة هذه لسوناطراك أن تركز على الأعمال الأساسية من بحث و استكشاف و حفر و إنتاج و التكرير و صناعة البتروكيمياويات والتسويق.

✓ **1986: مرحلة التكامل عبر الشراكة الأجنبية.**

لقد تجسد فتح قطاع المحروقات الجزائري للشراكة الأجنبية بموجب تطبيق القانون 86/14 الصادر في سبتمبر

من سنة 1986 بحيث نص على أنه:<sup>1</sup>

- النسبة التي تستفيد منها سوناطراك إثر الشراكة هي 51 % بينما نسبة الاستفادة للشريك الأجنبي هي 49 % و ذلك حسب المادة(24) والمادة(25) على التوالي.

<sup>1</sup> القانون رقم 86-14، المؤرخ في 19/08/1986، و المتعلق بنشاطات البحث و التنقيب و نقل المحروقات عبر القنوات.

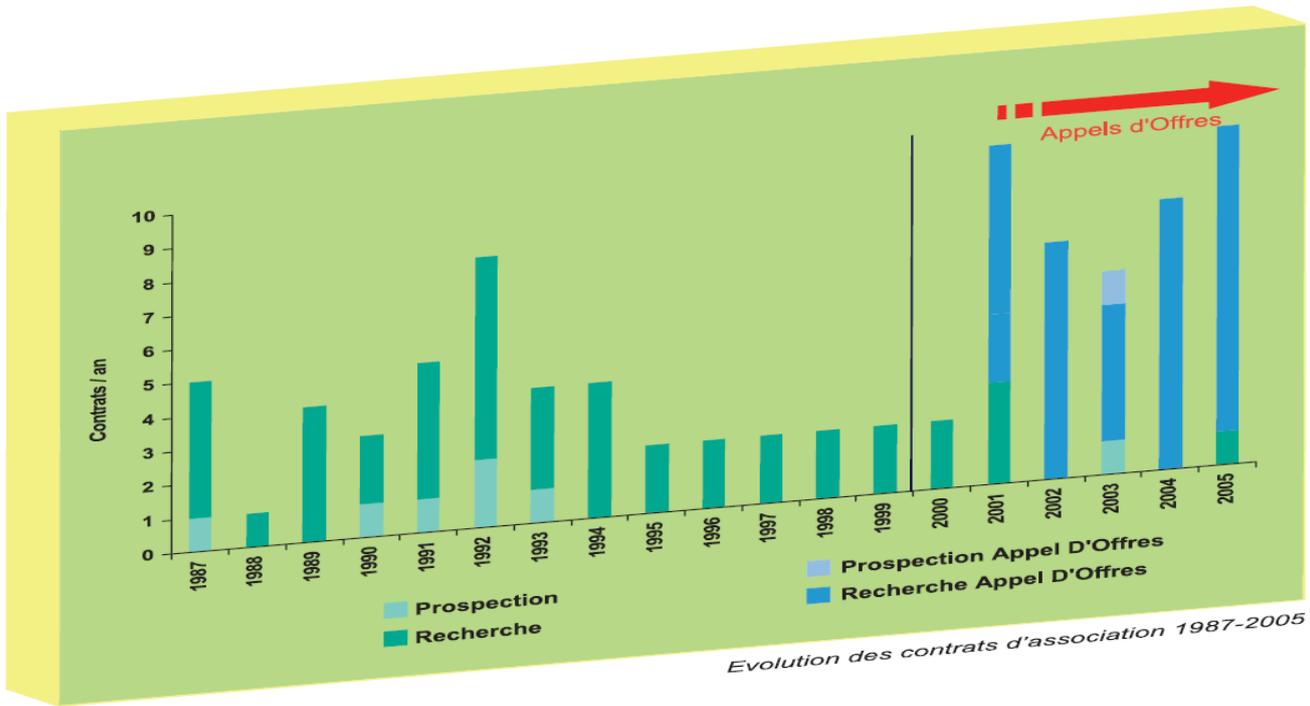
- في إطار الشراكة في مجال المحروقات لأي شخص طبيعي أو معنوي أجنبي، يستطيع ممارسة نشاطات التنقيب، البحث، الاستغلال في المحرقات السائلة، وذلك تطبيقاً للمادة (04) من القانون المذكور أعلاه؛

- النقل لم يعد محتكراً من طرف سوناطراك، وذلك حسب المادة (17) من نفس القانون؛

وبناء على محتوى القانون السابق تبقى سوناطراك مهيمنة على الأنشطة الخلفية رغم الشراكة الأجنبية كون المؤسسة وفق القانون لها دائماً الحصة الأكبر (51%) من أي نشاط يقام في القطاع الخلفي، لذا يمكن التمييز هنا بين التكامل العمودي الخلفي الذي تقوم به المؤسسة بجهودها الخاصة /أو الذاتية و التكامل العمودي الخلفي الذي تقوم به بالشراكة و التعاون مع شركات أجنبية.

و سجلت سوناطراك خلال الفترة 1987-2005 أي بعد صدور قانون 86/14 و فتح القطاع أمام سوناطراك للعمل وفق الشراكة الأجنبية أكثر من 87 عقداً للشراكة مع الشركات الأجنبية، منها 79 عقداً للبحث (Recherche) عن المحروقات الأولية و 8 عقود للتنقيب (Prospection). كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-2): تطور عقود الشراكة لسوناطراك في الفترة 1987-2005



Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007, Édition sarl BAOSEM, 2008, p.20.

و نشير هنا أن الجزائر بقيت إلى غاية عام 2001 البلد الوحيد تقريبا من بين كل البلدان المنتجة الذي حافظ على الطريقة القديمة في منح تراخيص الاستكشاف، والقائمة على مبدأ المفاوضات الثنائية المباشرة بين شركة سوناطراك والشركات الأجنبية. وقد كانت هذه الطريقة محل انتقاد كبير من الشركاء الأجانب، لأنها تقتصر إلى النزاهة و الشفافية المطلوبة.

وقد أكد اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف دقة هذه الانتقادات و فائدة الطريقة الجديدة . إذ بعد تخلي الجزائر على طريقة المفاوضات الثنائية واعتماد طريقة المناقصات الدولية قفز عدد العقود الممضاة مع الشركات الأجنبية في أول مناقصة عام 2001 إلى 10 عقود كاملة.و تأكد نجاح الطريقة الجديدة جليا في السنوات التالية، حيث بلغ عدد العقود المبرمة إلى غاية نهاية 2005 أربعين عقدا، أي بمعدل 8 عقود سنويا.

#### ✓ 1998: الإطار التنظيمي لسوناطراك وفق المرسوم الرئاسي رقم 98-48

بناء على المرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 11 فيفري 1998 ، شهدت الشركة الوطنية سوناطراك تغييرا في الإطار التنظيمي لها، معدلة بذلك المراسيم الصادرة سنة 1963 و1966 التي كانت تطلق عليها تسمية "الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل" ، فأهم ما جاء به المرسوم الرئاسي 98-48 وفي مادته الثانية تسمية الشركة ، بحيث تصبح "الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها" (سوناطراك) ، حيث يمكن تغيير هذه التسمية بمقتضى مداولة الجمعية العامة ، ويضيف القانون أن الشركة الوطنية سوناطراك تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار موزع مائتان وخمسة وأربعين ألف سهم ، تكتسبها الدولة دون سواها وأن رأسمال الشركة غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه . كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سوناطراك إلى تحقيقها سواء داخليا (وطنيا) أو خارجيا (دوليا) والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها ؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة وتقييم المحروقات الغازية ؛
- تحويل المحروقات وتكريرها ؛
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة) ؛
- أنماط مختلفة من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية واكتساب وحيازة كل حقية أسهم والاشتراك في الرأسمال، وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛
- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد ؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقييمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك ، وبصفه عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة .

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 48/98 المؤرخ في 11 فيفري 1998 المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك" .



### ثالثا: مجمع سوناطراك وفق قانون المحروقات الجديد 07-05

بعد الاصلاحات التي تم الشروع فيها منذ سنة 2000 في فرع المحروقات عن طريق صدور عدة نصوص لتطبيق القانون المتعلق بالمحروقات، أصبحت لمؤسسة سوناطراك شكل قانوني جديد يتماشى مع حجم المؤسسة الذي يزداد من سنة لآخرى.

**1- الشكل القانوني الجديد لمجمع سوناطراك :** إن الشكل القانوني لمجمع سوناطراك، يؤكد قانون المحروقات رقم 07-05 المؤرخ في 28 أبريل 2005 و المعدل و المتمم بالأمر رقم 10-06 في 29 يوليو 2006، الذي ينص على تعويض مصطلح "سوناطراك"، شركة ذات أسهم" بمصطلح " المؤسسة الوطنية سوناطراك ذات هيكل تنظيمي جديد ( أنظر الملحق 1 ) ، شركة ذات أسهم " وهذا تأكيد على شكلها القانوني كمؤسسة وطنية وليست شركة ذات أسهم فقط، كما أن القانون رسم دورا لسوناطراك بحيث تكون الدولة وصية عليها ومالكة لأسماها، لكن لها استقلالية في التسيير واتخاذ القرارات الاقتصادية، أي أن دورها يجب أن يشبه إلى حد ما دور البنوك المركزية.

وللتأكيد على العلاقة الجديدة وتدعيم دور الدولة في مراقبة النشاط البترولي ونشاط شركة سوناطراك، تم حسب القانون الجديد المشار إليه إنشاء وكالتين وطنيتين مستقلتين هما <sup>1</sup>:

#### **1.1 وكالة وطنية لمراقبة النشاطات وضبطها في مجال المحروقات: "سلطة ضبط المحروقات ARH"**

حيث تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالنشاطات التي يحكمها هذا القانون (التعريفات، الاستعمال الحر لمنشآت النقل و التخزين، الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة، دفتر الشروط المتعلقة بإنجاز المنشآت، تطبيق المعايير و المقاييس المعدة على أساس أفضل تطبيق دولي). كما تتكلف بدراسة طلبات منح إمتياز النقل بواسطة الأنابيب و تقديم التوصيات الى الوزير المكلف بالمحروقات.

#### **2.1 وكالة وطنية لتثمين موارد المحروقات" أنفط ALNAFT"** : ومهمتها بترقية استثمارات القطاع و تسليم

رخص التنقيب مع تحديد و منح مساحات البحث و كذا متابعة و مراقبة تطبيق عقود البحث و الاستغلال، و كذا تحديد و تحصيل الإتاوات و تحويلها للخزينة العمومية. كما تقوم بتسيير و تطوير بنوك المعلومات الخاصة بالبحث و إستغلال المحروقات.

وبذلك أصبحت مهام قطاع المحروقات الجزائري والممثل في الشركة الوطنية سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات كثيرة، و أصبحت تعمل على تحقيق المهام التالية: <sup>2</sup>

- التنقيب على المحروقات و استغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال و تسيير هذه الشبكات؛
- بيع الغاز الطبيعي و معالجته؛
- تحويل و تكرير المحروقات و تسويقها؛

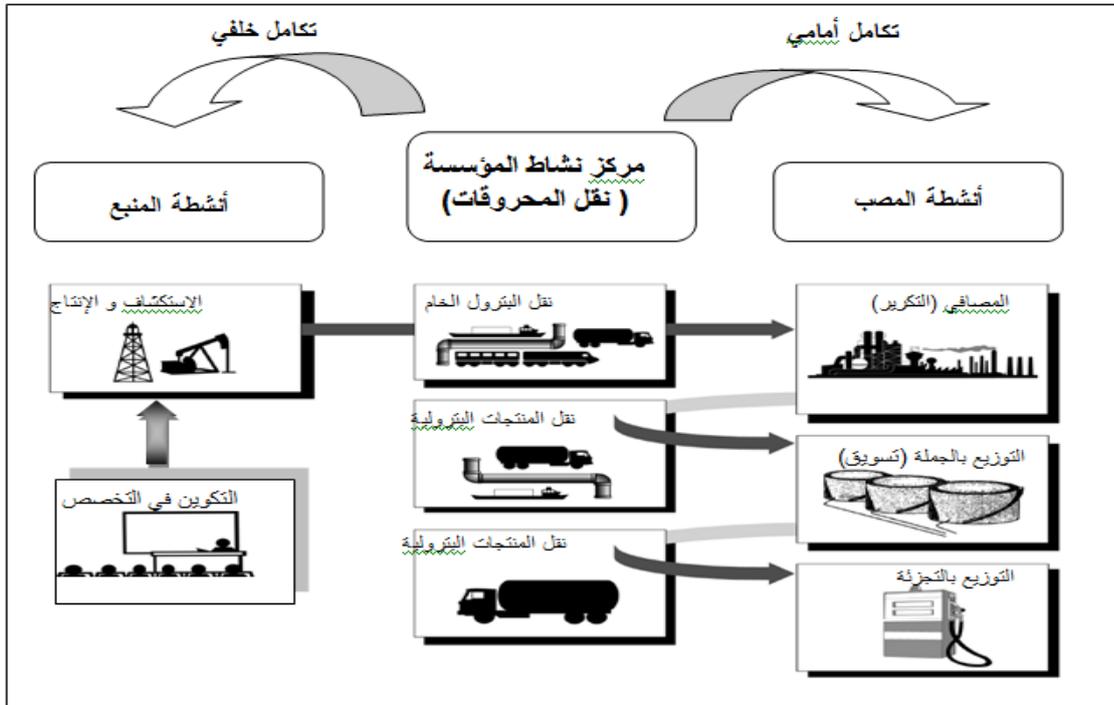
<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 لسنة 2005، القانون 07-05 المتعلق بالمحروقات المؤرخ في 28/07/2005، ص:9-12.

<sup>2</sup> Sonatrach : La revue N°10, Avril 1998, P:35.

- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر و في الخارج مع شركات جزائرية و أجنبية.
  - تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط و البعيد؛
  - دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل له فائدة على مجمع سوناطراك.
2. اتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في سلسلة الصناعة النفطية: ويمكن القول ان مؤسسة سوناطراك اليوم تغطي اغلب نشاطات سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر و المقسمة إلى:<sup>1</sup>
- أنشطة خلفية (نشاط المنبع): يُغطّي نشاط المنبع مختلف نشاطات التنقيب و الاستثمار و إنتاج منابع النفط، و النقل عبر الأنابيب، و يشهد هذا النشاط منافسة قوية بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية، خصوصا بعد تحرير القطاع و الانفتاح على الاستثمار الأجنبي، حيث تجري مؤسسات سوناطراك عقود شراكة مع العديد من المؤسسات الأجنبية لإنجاز أعمال التنقيب و الإنتاج؛
  - أنشطة أمامية (نشاط المصب): يُغطي أنشطة تجميع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المُمَيِّع، التكرير، البتروكيماويات، إنتاج الغاز الصناعي... إلخ، و الذي يَعْرِف تأخراً كبيراً بسبب قلة الإستثمار، لكن من المُرتَقب أن يشهد نمواً كبيراً نتيجة لتوجُّه السياسات الاستثمارية لمؤسسة سوناطراك نحو إقامة العديد من المشاريع عبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.

و من خلال ما سبق يمكن توضيح اتجاهات تكامل مجمع سوناطراك في الصناعة النفطية كمايلي:

الشكل (4-4) : نموذج توضيحي لاتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بـ:

GAO, "Energy Markets : Effects of Mergers and Market Concentration in the U.S. Petroleum Industry", USA General Accounting Office, 2004, p :16 .

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص: 188.

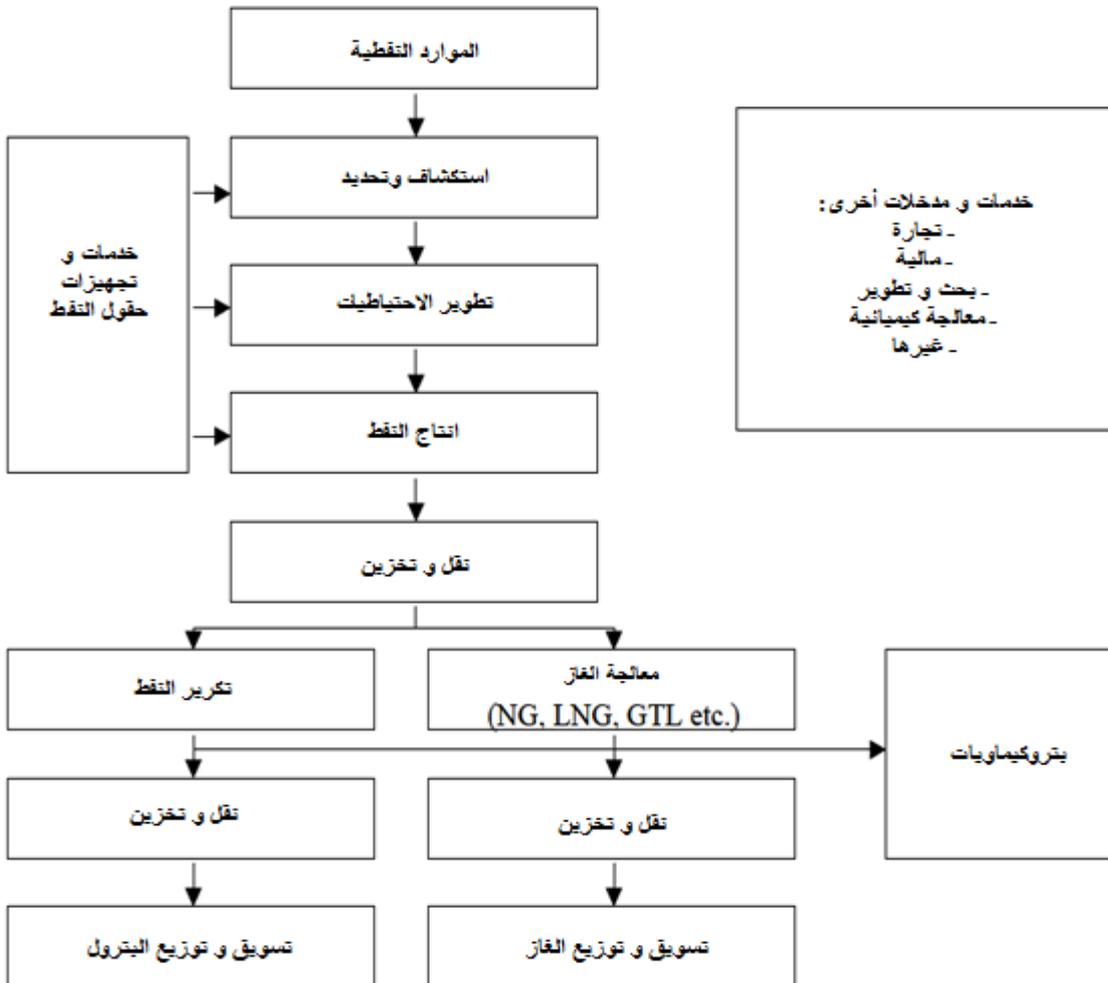
#### رابعا: التكامل العمودي و تنافسية سوناطراك في القطاع

تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي قدمها "Porter" لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، ففي كتابه الشهير "Competitive advantage" فكرة سلسلة القيمة كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، بالنظر إليها عبارة عن سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم المنفصلة للعميل. فهي بذلك - سلسلة القيمة- تعتبر الأداة الأساسية في نموذج Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة .

ويمكن أن يتم هذا التحليل على الشركات الفردية، أو على مجموعة من الشركات التي تكون سلاسل القيمة بينها مترابطة -عادة ما تشمل الموردين والموزعين /البائعين والزبائن- والتي يشير إليها بورتر بنظام القيمة. أو لصناعات مختارة (داخل أو خارج الحدود الوطنية).

وتتكون سلسلة القيمة في الصناعة النفطية. من خلال مراحل رئيسية متتالية هي استكشاف وإنتاج ومعالجة ونقل وتسويق النفط والغاز، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل(4-5): سلسلة القيمة في الصناعة النفطية



Source: The World Bank, *The petroleum sector value chain*, Oil, Gas and Mining Policy Division, Washington, June 2009, P:06.

sur le site internet: <http://www.worldbank.org/noc>. Vue le:20/10/2015.

## 1. خلق القيمة من خلال التكامل العمودي في الصناعة النفطية:

تعتبر الفوائد المحتملة للتكامل - أفقياً وعمودياً - موضوعاً قديماً في تحليل سلسلة القيمة في الصناعة النفطية. فبعد استعراض المراحل المنفصلة في سلسلة قيمة النفط، يثور السؤال حول إمكانية توليد قيمة إضافية من خلال التكامل؟

فالتكامل العمودي هو سمة بارزة للصناعة النفطية، وعلى الرغم من أن تفاصيل التكامل قد تغيرت مع مرور الوقت. لكن عموماً سيأخذ أحد الشكلين الرئيسيين التاليين:<sup>1</sup>

- يحدث التكامل العمودي المالي، عندما يتم امتلاك مراحل متتالية من سلسلة القيمة عبر شركة قابضة واحدة، التي تسيطر على التدفقات النقدية؛

- يحدث التكامل الرأسي التشغيلي عند وجود تبادل مادي بين تلك المراحل المختلفة لسلسلة القيمة، أي من النفط الخام إلى المنتجات الناتجة منه.

اذ قبل موجة التأميمات سنوات الـ 70، كانت شركات النفط المملوكة للقطاع الخاص تستخدم كل من التكامل المالي و التشغيلي. وكانت الدوافع الرئيسية لهذا التكامل: لتأمين مصادر التوريد، لتأمين إيرادات المبيعات، لخلق حواجز الدخول، لتجنب الضرائب، للقضاء على هوامش ربح الوسطاء، أو لممارسة التمييز في الأسعار.

اما التكامل العمودي الحادث على المستوى الوطني، يعني تعمد السياسات الصناعية توجيهه أو تشجيع التنويع على طول سلسلة القيمة، حيث يمكن إتباع التكامل العمودي لتنويع السعر أو لمواجهة مخاطر الطلب الاقتصادي، و كذلك للاستحواذ على حصة أكبر من العمليات ذات القيمة المضافة، أو ببساطة للرد على التغيير في الطلب المحلي والدولي .

وتشير الأدبيات الاقتصادية أن التكامل العمودي يصبح سلوكاً منطقياً أكثر في حالة خصوصية الاصول (Williamson 1985) عوض التعامل مع الأسواق. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتمكن منتجي الخامات الثقيلة جداً من ضمان طلب المصافي عبر السوق المفتوحة، يصبح هناك حافز لتحقيق التكامل العمودي بين أنشطة الاستكشاف و الانتاج  $E \& P$  و أنشطة التكرير و التسويق  $R \& M$  .

بالتالي هنا الدافع الذي ادى بالمؤسسة للتكامل العمودي نحو أنشطة التكرير و التسويق سيؤدي بخلق قيم اضافية داخل المؤسسة ناتجة عن اناج منتجات مكررة جديدة للزبائن و كذا تسويق المؤسسة لمنتجاتها بنفسها مما يعطي للمؤسسة سلسلة قيم أطول مما كانت عليه.

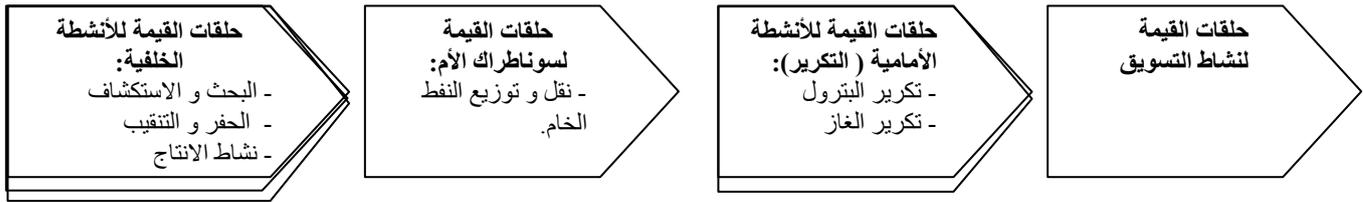
<sup>1</sup> op cit, P:20 .

## 2. سلسلة القيمة لدى سوناطراك:

سمحت إستراتيجية التكامل العمودي لسوناطراك بتغطية مراحل متتالية من الصناعة النفطية، ما أدى بتنوع حلقات القيمة لديها، حيث تنوعت حلقات القيمة لدى المؤسسة بين كل من الأنشطة الخلفية والأمامية. من خلال تتبع فروع وانشطة مجمع سوناطراك، يتضح ان المجمع عبارة عن مجموعة من النشاطات ، النشاطات الأمامية والخلفية ونشاط النقل عبر القنوات ونشاط التسويق ونشاطات أخرى إدارية ... ، تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة ، وكما هو معلوم ، تكون المؤسسة في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية ، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة ، هذا التقسيم ينتج عنه ما يسمى بنشاطات القيمة، وقصد فهم سلوك التكلفة و المصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية ، يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق القيمة.<sup>1</sup>

و يوضح الشكل الموالي نظام سلسلة القيمة لدى مؤسسة سوناطراك:

### الشكل (4-6) : نظام سلسلة القيمة لسوناطراك



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بـ : M. E. Porter, 1980, p: 35

ومن خلال سلسلة القيمة، تظهر النشاطات الداخلية لمؤسسة سوناطراك في الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة:<sup>2</sup>

### أولا : الأنشطة الأولية

تتمثل الأنشطة الأولية في كل العمليات المتعلقة باكتشاف البترول إلى تصنيعه أو تصديره ، وتنقسم هذه المجموعة إلى :

- 1- **النشاطات الخلفية:** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بالاستكشاف والحفر والتنقيب وإنتاج المحروقات.
- 2- **نشاط النقل عبر القنوات :** يتكفل هذا النشاط بتطوير ، تسيير ، واستغلال شبكة النقل ، التخزين ، تسليم و شحن المحروقات سواء منها السائلة أو الغازية ، والذي بدوره يعتبر وسط الصناعة في سلسلة المحروقات ، حيث ينقل المحروقات من مناطق اكتشافها واستخراجها إلى مناطق أخرى لتصنيعها أو تصديرها .

<sup>1</sup> عبد القادر حران، مرجع سابق، ص: 106.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 107.

3- **النشاطات الأمامية** : وتتكفل هذه الأنشطة بتطوير واستغلال تمييع الغاز الطبيعي ، فصل GPL ، التكرير ، البتروكيمياة و تيمين الغاز الصناعي...

4- **النشاط التسويقي**: ويتولى هذا النشاط تسيير عمليات البيع والنقل البحري وتسويق الغازات الصناعية.. .  
ثانيا : **الأنشطة الداعمة**

وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية ، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية ، وهي :

1- **البنية التحتية للمؤسسة** : تشمل عدة أنشطة منها : الإدارة العامة ، حيث توجد الإدارة العامة لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة ولكل فرع تابع لها إدارة خاصة به ، نجد كذلك المحاسبة و الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي ... فكلها أنشطة تدعم الأنشطة الأولية للمؤسسة.

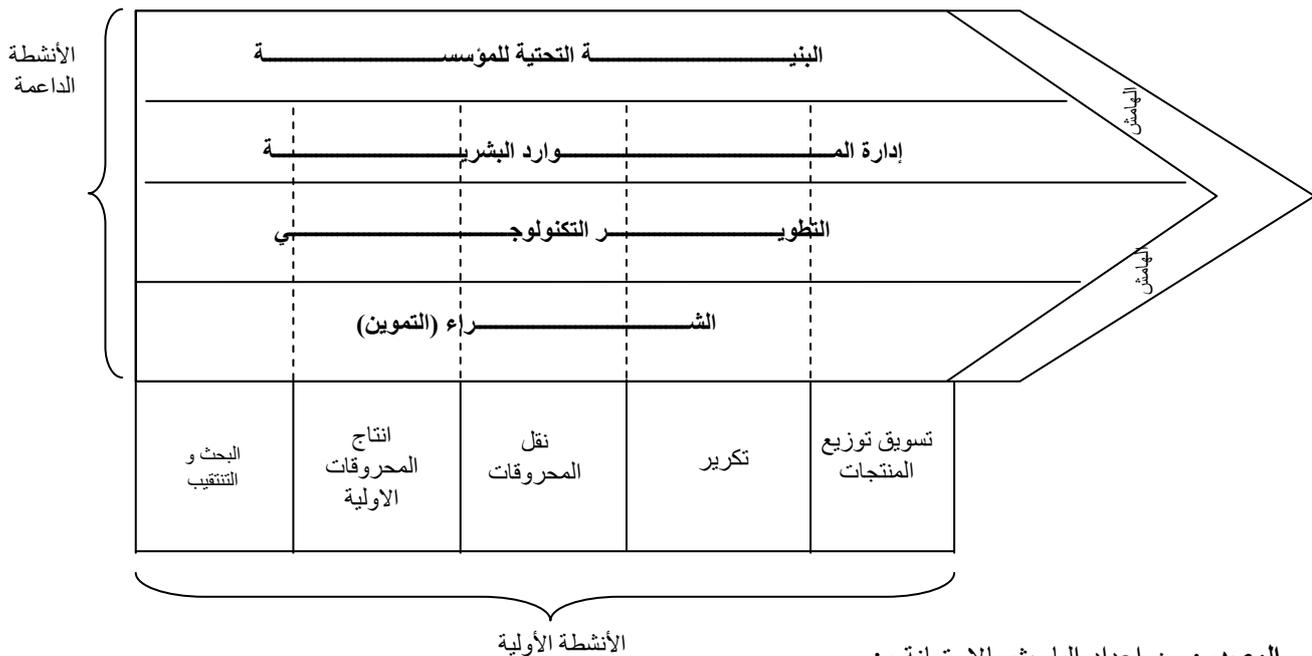
2- **الشراء (التموين)**: ووظيفتها الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو آلات أو خدمات ...

3- **التطوير التكنولوجي** : إن إنتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل ومعدات إنتاجية متطورة ومعقدة ، حيث أن كل تحسن وتطور في الأساليب والمعدات معناه تقليل الوقت وتخفيض التكاليف ، مما يساعد ببقية الأنشطة .

4- **إدارة الموارد البشرية**: تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، وبالتالي فهي تدخل في جميع الأنشطة عبر سلسلة القيمة ككل. حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سوناطراك. فهي في هذا المجال تحتوي على الإطارات، المهندسين التقنيين ...

والشكل (4-7) التالي عبارة عن تصور لسلسلة القيمة لسوناطراك حسب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة.

الشكل (4-7) : سلسلة القيمة لسوناطراك



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ب:

Michael E.Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, ibid, p:37.

### 3. التكامل العمودي لسوناطراك وقوى التنافسية الخمس لـ Porter:

تم التطرق إلى القوى التنافسية الخمس لـ Porter، والتي من شأنها أن تحدد ربحية المنشأة في الصناعة أو القطاع، وتتمثل في المزاومة بين المنافسين في الصناعة، تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، تهديد السلع البديلة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة الزبائن.

وفيما يلي محاولة لإسقاط هذه القوى على مؤسسة سوناطراك:<sup>1</sup>

1- **المزاومة بين المنافسين في الصناعة** : تعتبر شركة سوناطراك محتكرة لصناعة المحروقات الجزائرية ، لكن هذا لا يعني أنها لا تتعرض للمنافسة ، فاحتكارها يقتصر على إنتاج المحروقات الأولية ، وبعض مشتقات المحروقات ، لكن هناك منافسة ولو بالشكل الضئيل على مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كبعض أنواع الزيوت الأجنبية وصناعة المطاط ... والتي تتميز بالجودة العالية ، خاصة وأن النشاط الأمامي لسوناطراك يتميز بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، هذا على المستوى الوطني ، أما على المستوى الدولي ، فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات ، والتي تتميز بالمنافسة .

2- **تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة** : يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة على قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها أو الإستراتيجية ، فشركة سوناطراك ليست شركة ذات أسهم فقط ، بل شركة وطنية ذات أسهم ، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية (التشريعية) ، كذلك ما تلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري ، فلذلك لم يتم فتح القطاع أمام المنافسة ، بل أما **الشراكة** فقط ، فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة ، من الأمور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك .

3- **تهديد السلع البديلة** : عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاقة، فتهديد السلع البديلة لمنتجات سوناطراك يكمن في الطاقة البديلة (الطاقات المتجددة ، النووية ...) ، وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل ، أما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق ، فالمنتجات النفطية بصفة عامة من المنتجات التي لا تخضع للإحلال ، فبذلك لا يمكن استبدالها بسلع أخرى ، هذا بغض النظر عن اعتبارات أخرى مثل ميزة نوعية النفط وأسعاره ...

4- **قوة مساومة الموردين** : يعتبر المورد المساهم في إمدادات المؤسسة بعناصر الإنتاج بصفة عامة ، وتتمثل عناصر الإنتاج في مؤسسة سوناطراك في رأس المال ، العمل ، المعدات التكنولوجية وكل ما يساهم في العملية الإنتاجية كغيرها من المؤسسات ، لكن أهم عناصر الإنتاج في سوناطراك هو الثروات الموجودة في باطن الأرض ، فاستخراجها هو إنتاج بحد ذاته ، وتكمن قوة مساومة الموردين بالنسبة لسوناطراك في أصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الأجنبية ، والتي تتميز القطاع الخلفي ، خاصة وأن هذا الأخير يتميز بمتطلبات رؤوس أموال ضخمة ، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه ...

<sup>1</sup> عبد القادر حران، مرجع سابق، ص: 127-128..

5- قوة مساومة الزبائن : يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى مؤسسات أخرى ، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها، ولسوناطراك سوقين، سوق دولي، وسوق محلية (وطنية). حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الأولى إما عن طريق كارتل الأوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل ، هذا بالنسبة للنفط ، أما الغاز فعن طريق اتفاقيات ومعاهدات ... أما عن السوق الوطني ، فهو محتكر من طرف المؤسسات التابعة لسوناطراك مثل نפטال ...

ويلعب التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك دورا في الحد أو التخفيف من حدة العوامل الخمس للتنافسية السابقة الذكر ، ويظهر ذلك من خلال :

1- بالنسبة لتهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة ، فالتكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك يعتبر حاجزا قويا للدخول ، وذلك من خلال ضخامة رؤوس الأموال التي يتطلبها ، وكذلك من ناحية الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم) التي يضيفها لها كما رأينا سابقا .

2- من بين الاعتبارات التي تدخل في تهديد السلع البديلة السعر ، فمن خلال تفادي ازدواجية الهوامش التي تستمدتها سوناطراك من تكامل أنشطتها عموديا خلفيا وأماميا ، فتصبح أسعار منتجاتها تتميز بانخفاض السعر ، مما ينجم عن انخفاض السعر حصانة ضد السلع البديلة ، خاصة إذا كانت المرونة السعرية عالية .

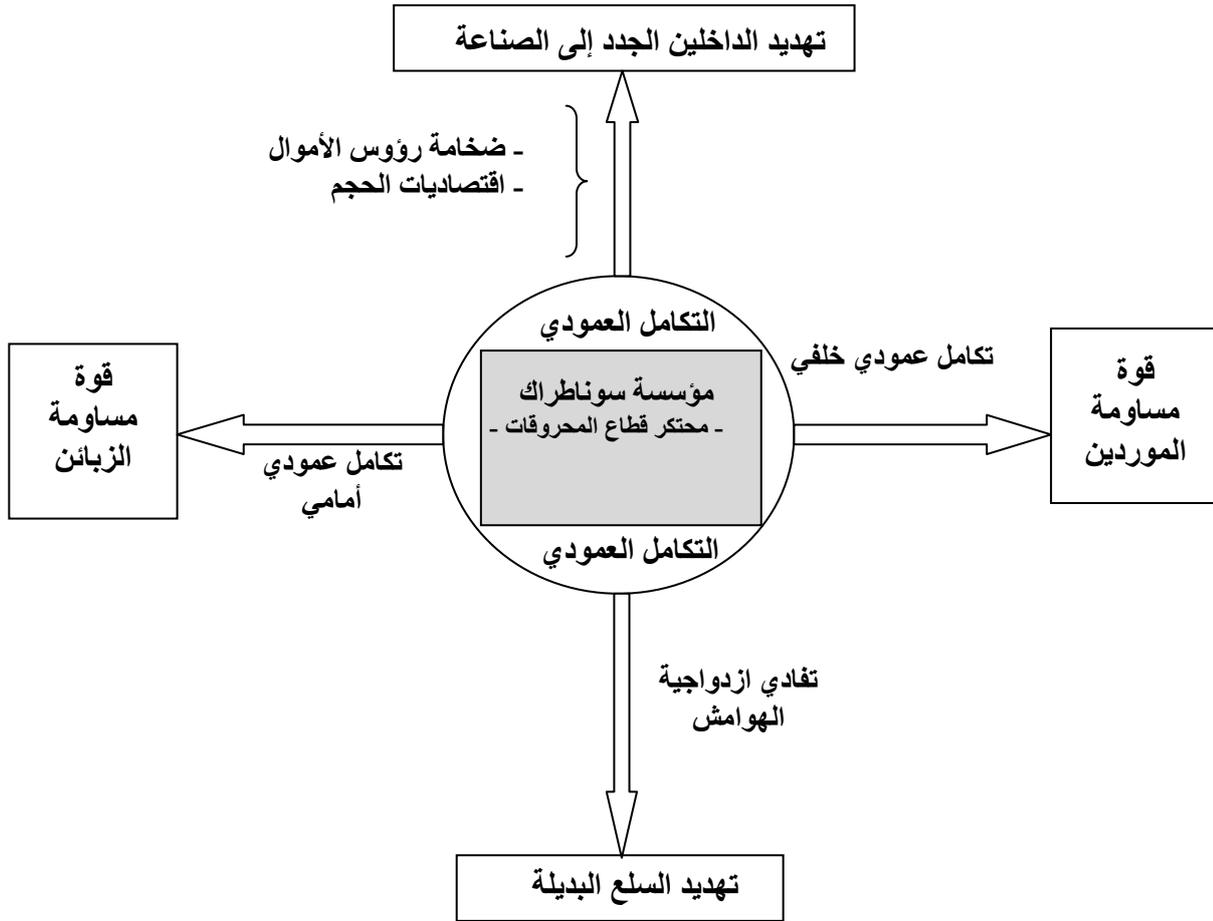
3- يعتبر التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة سوناطراك كأحد الضمانات لعناصر الإمداد ، وبذلك تتفادى المفاوضات بينها وبين المورد سواء من ناحية السعر أو من ناحية أوقات التسليم ، فالتكامل الخلفي بصفة عامة من العوامل المحددة لقوة مساومة الموردين .

4- يعمل التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك على الحد أو على الأقل التقليل من قوة مساومة الزبائن ، وذلك لعدة اعتبارات ، فالتكامل الأمامي يقلل من هامش الربح الذي كان من الممكن للوسيط ربحه (تفادي ازدواجية الهوامش) ، وأيضا ما يتميز به النشاط الأمامي لسوناطراك من تكلفة أقل وربحية أعلى ، فبالتالي تكون منتجات سوناطراك تتميز بالسعر المنخفض والذي لا يقبل المساومة .

5- أما عن شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة، فسوناطراك تعتبر محتكر صناعة المحروقات في الجزائر ، حتى وإن لم تكن كذلك ، فالتكامل العمودي لها يعمل على تعزيز مركزها التنافسي من خلال ميزة التكلفة الأقل التي تضعها في وضعية تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين ، مما يخفف عنها شدة المزاومة في القطاع .

ومما سبق، فالتكامل العمودي من خلال تخفيضه لحدة القوى التنافسية الخمس لـ Porter وما تلعبه من دور في تحديد ربحية المؤسسة ، يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية ، والشكل التالي يعطي صورة حول كيفية تخفيض أو الحد من قوى التنافس الخمس التي تحدد ربحية سوناطراك ضمن مجال أعمالها عن طريق تكاملها العمودي:

الشكل (4-8): قوى المنافسة الخمس لمجمع سوناطراك



المصدر: عبد القادر حران، مرجع سابق، ص:129.

## المبحث الثاني: التكامل العمودي الخلفي لمجمع سوناطراك مع نشاط المنبع

نظرا لحاجة مؤسسة سوناطراك لتدعيم تكاملها بالأنشطة الخلفية للصناعة، حيث تغطي هذه الأنشطة نشاط المنبع و المتمثلة في نشاطات البحث، الإستكشاف، تطوير و إنتاج المحروقات. و تضطلع سوناطراك بهذه الأنشطة بمجهود ذاتي، أو عن طريق الشراكة مع شركات بترولية أخرى. حيث يغطي مجمع سوناطراك أنشطته في القطاع الخلفي- من خلال فروع المؤسسة (*Filiales*) التي تمتلكها عبر شركاتها القابضة لمختلف المراحل الخلفية لصناعة المحروقات في الجزائر.

### المطلب الاول : الأنشطة الخلفية لمجمع سوناطراك في الصناعة (أنشطة المنبع- *Activité Amont*)

تعتبر النشاطات الخلفية لمؤسسة سوناطراك أو ما يعرف بنشاطات المنبع عبارة عن تكامل عمودي للخلف (أو إلى الأعلى) للمؤسسة الأم ، أي ان مؤسسة سوناطراك تتبنى إستراتيجية التكامل العمودي للخلف أو ما يعرف بالتكامل من المنبع عبر الاستثمار في مراحل سابقة لمراحل الإنتاج.

### أولا: مهام مجمع سوناطراك في النشاط الخلفي للصناعة النفطية

تهدف هذه المهام إلى تطوير الحقول البترولية المكتشفة، وتحسين معدل استرجاع واستيفاء الاحتياطات.<sup>1</sup> حيث تغطي مهام نشاط المنبع نشاطات البحث و الإستكشاف، التنقيب و الحفر، تطوير و إنتاج المحروقات:

#### 1- نشاط البحث ( الاستكشاف):

استكشاف المحروقات هو البحث و تحديد أماكن وجود النفط أو الغاز، أي تحديد الطبقات الصخرية الحاملة للنفط أو الغاز من حيث العمق الرأسي لكل طبقة ، و الامتداد الأفقي للجزء الذي يحتوي على النفط أو الغاز.

و قد كانت طرق البحث عن البترول قديما تعتمد على الشواهد السطحية مثل تسرب النفط أو الغاز إلى سطح الأرض خلال الشقوق الصخرية ، أو وجود آثار بعض المواد الهيدروكربونية بالتربة السطحية للأرض ، غير أن هذه الطرق قد تطورت إلى حد بعيد خلال القرن العشرين ، فأصبح البحث عن البترول يعتمد على قياسات دقيقة تستخدم فيها أجهزة مطورة ، و ذلك لخفض نفقات عمليات التنقيب.

#### 2- نشاط التنقيب (الحفر الاستكشافي *Le forage d'exploration*):

تمثل طرق حفر الآبار العمليات الفعلية التي يتم خلالها ثقب الصخور الجوفية وما يعلوها من صخور طبقية بطرق ميكانيكية مختلفة، وذلك من أجل حفر بئر تنقيب في محاولة لتحديد تواجد أو عدم تواجد النفط والغاز بشكل قاطع. إذ أن الآبار الاستكشافية ترافق عمليات البحث و الاستكشاف، سواء تعلق الأمر بالهيدرو كربونات الموجودة في باطن الأرض أو في قاع البحار ، فان الوسيلة الوحيدة لإثبات وجودها بشكل قاطع هو الحفر الاستكشافي فهو الذي يؤكد أو ينفي في استنتاجات الجيولوجيين وجود البترول و الغاز في هذا المكان أو عدمه.

<sup>1</sup> [www.sonatrach-dz.com/activiteamont](http://www.sonatrach-dz.com/activiteamont).

### 3- الحفر التطويري - *forage de développement*

و لأن الصناعة النفطية تتألف من أقسام متعددة متتالية ومتكاملة ولا مجال لإهمال قسم ما على حساب قسم آخر، ومن هذه الأقسام المهمة إصلاح الآبار أو ما يدعى الحفر التطويري. فقد تزايد الاهتمام بهذا القسم كثيراً لأسباب متعددة من أهمها:<sup>1</sup>

- نجاح عمليات الإصلاح يحافظ على وضع البئر في الإنتاج فترة أطول.
- يساهم في خفض التكلفة المادية في حال تجنب حدوث المشاكل الصعبة بسبب عمليات الإصلاح الدوري والوقائي.
- التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها حيث يتم أحياناً أثناء القيام بعمليات الإصلاح اكتشاف أعطال على وشك الحدوث في بعض الأجهزة وبالتالي يتم تجنبها قبل حدوثها بفترة ربما تكون قصيرة.

### 4. إنتاج المحروقات

تعتبر عملية استخراج من أهم وأخطر العمليات والأكثر كلفة، وهي التقنية الوحيدة لاستخراج النفط من باطن الأرض، وتتم عملية استخراج النفط عن طريق أربع مراحل أساسية هي حفر ثقب طويل في الأرض باستخدام منصة النفط. ويوضع أنبوب فولاذي (غطاء) في الحفرة لإضفاء تكامل هيكلي على حفرة البئر التي حُفرت مؤخراً. تُصنع بعد ذلك الثقوب في قاعدة البئر لتمكين النفط من المرور إلى الحفرة. وأخيراً، توضع مجموعة من الصمامات تُعرف باسم "شجرة الكريسماس" في الأعلى، وهي الصمامات التي تعمل على ضبط الضغط والتحكم في التدفقات.

### ثانياً: فروع المجمع الخاصة بتغطية الأنشطة الخلفية للصناعة

تمتلك سوناطراك في نشاط المنبع عبر شركتها القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية *SPP* فروعاً تابعة لها وهي في حد ذاتها شركات قائمة توكل لها مهام ووظائف مكملة لنشاط المؤسسة الأم تؤمن عبرها نشاطها الخلفي من البحث والاستغلال والتطوير وإنتاج المحروقات.

ويدمج النشاط الخلفي في إستراتيجيته العملية، الفروع(\*) المرتبطة به، مثل:<sup>2</sup>

- الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء *GCB*؛
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء *ENAGEO*؛
- المؤسسة الوطنية للحفر *ENAFOR*؛
- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار *ENSP*؛
- المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر *ENTP*؛
- الشركة الوطنية لأشغال البترول الكبرى *ENGTP*.

<sup>1</sup> رشيد الخولي، "صيانة وإصلاح الآبار" عبر الموقع: <https://sites.google.com/site/peetroly/all/38>

<sup>2</sup> *Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, p34.*

(\*) نقتصر هنا على الفروع الوطنية لسوناطراك والمملوكة من طرفها بـ 100% .

## 1- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و العمران (GCB) :

### *Entreprise Nationale de Génie Civil et Batiment*

نشأت الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء المختصرة في (GCB) إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 - 173 و تحولت إلى شركة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأسمال إجتماعي يقدر ب : 7.630.000.000 دج مملوك بصفة كلية من قبل سوناطراك. تمتلك هم ب أكثر من 30 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء و وجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز و المقاوله.

و تمتلك سوناطراك 100% من رأس مال مؤسسة GCB، هذه المؤسسة تساهم في تطوير القطاع الجزائري للمحروقات بالعمل ضمن ميادين الهندسة المدنية الصناعية، الهندسة المدنية لأنابيب نقل الغاز (pipe)، بناء الطرق ومساحات ومدارج الدخول في المنشآت البترولية، بناء المسطحات (plate-forme) للآبار والسفن الكبرى.<sup>1</sup>

كما ان الإستثمار في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء مبني على الطاقة البشرية ومعدات الإنتاج، و ذلك ما مكنها من التوسع و التواجد في مختلف التراب الوطني. وكذلك المعرفة و التحكم في تكنولوجيا البناء و استعمال معدات الإنتاج الحديثة.<sup>2</sup>

## 2- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO) : *Entreprise Nationale de Géophysique*

تأسست المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء في سبتمبر 1966 بشراكة مع الشركة الأمريكية TELEDAY، حيث تساهم الشركة الجزائرية بنسبة 51 % والشركة الأمريكية بنسبة 49 % . وفي عام 1971 ومع تأمين المحروقات أصبحت المؤسسة ALGEO جزائرية وخاضعة وتابعة 100% لشركة سوناطراك.

أثناء ظهور اللامركزية للمؤسسات سنة 1981، أصبحت مؤسسة اقتصادية تدعى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO. والتي أصبحت متكفلة بجميع شؤونها ومدارة من طرف شركاء المجلس الإداري بنسبة 51% لسوناطراك و 49% مساهمة. يقدر رأسمالها الحالي ب 7000.000.000 دج. فهي فرع تابع لسوناطراك بنسبة 51% من رأس المال، يتميز بخبرة 35 سنة في نشاط دراسة الزلازل بالنسبة للجزائر كما في البلدان الأجنبية الأخرى، هذه المؤسسة تتجهز ب 14 فريق للمسح الزلزالي سنة 2009 وبتقنياتي معالجة من أجل ترجمة المعطيات الزلزالية (2D و 3D لمقاطع الآبار).<sup>3</sup>

و تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في تحقيق دراسات بحث و تنقيب عن المحروقات وكل الكوامين المعدنية بطريقة الزلزلة بواسطة شاحنات تدعى VIBROS، هذا البحث مؤسس على مقاييس بحث التربة بأبعاد فيزيائية التي هدفها عكس البنية تحت التربة ومكوناتها الجيولوجية. ومن أهم نشاطات المؤسسة:

<sup>1</sup> رحال سلاف، إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2004، ص: 141 .

<sup>2</sup> الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و العمران، على الرابط: <http://www.gcb.dz>

<sup>3</sup> Rapport annuel 2009, *Revue Sonatrach*, p:28.

-الطوبوغرافيا.

-الدراسات الجيو تقنية.

-التنقيب عن المياه الجوفية وحفر الآبار.

### 3- المؤسسة الوطنية للحفر/التنقيب (ENAFOR): *Entreprise Nationale de Forage*

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، وقد أنشأت سنة 1981، تقوم المؤسسة الوطنية للحفر بانجاز أعمال الحفر و الأعمال الملحقة. و تترسمل ENAFOR على معرفة *Savoir faire* لأكثر من 3 عشريات في ميدان التنقيب و *work-over*، وتستغل حظيرة ب34 آلة سنة 2008، بمعدل استخدام بلغ 907 متر/آلة-شهر.<sup>1</sup> و يتمركز نشاط المؤسسة الوطنية للحفر أساسا في التكفل بعمليات التنقيب وصيانة الآبار، حيث تتوفر على وسائل إنتاجية ضخمة وهائلة تتمثل في حوزتها على 38 آلة حفر -حسب آخر إحصائيات 2010- من الطراز الثقيل والمتوسط والتي تقوم بعم ي لات حفر تصل إلى 600 متر بالإضافة إلى امتلاكها هياكل عملية وقواعد دعم لوجيستية متمركزة بحاسي مسعود. كما يقدر عدد عمال المؤسسة ب 4980 عامل سنة 2010 وهي يد عاملة كبيرة ومؤهلة ومختصة في جميع مجالات عمل المؤسسة. و تمتلك المؤسسة حصة سوقية عالية جدا تقدر ب 40 % على المستوى الوطني.

### 4- المؤسسة الوطنية للخدمات التابعة للآبار (ENSP): *Entreprise Nationale des Services aux Puits*

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، تغطي العمليات المرتبطة بنشاطات الحفر و استغلال الآبار المنتجة للبتروال. و مؤسسة ENSP تمتلك فرعين:

- فرع ل ENSP 51% و ل BJS 49%، سمي بـ *BJSP* أو *BJ Services Company*: شركة أمريكية لخدمات *stimulation*، *cimentage*، لأدوات حفر الآبار والخدمات التي تدور في مصانع الأنابيب في العالم ككل. BJ تورد أيضا خدمات تركيب الأنابيب والقنوات والخدمات الكيميائية الخاصة لأسواق جغرافية مختارة. - فرع ل ENSP 51% و ل *Halliburton Service* 49%، سمي *HESP Halliburton Service* (شركة خدمات التابعة للحفر أمريكية).

### 5 - المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر (ENTP): *Entreprise Nationale des Travaux aux Puits*

فمؤسسة ENTP، التي تمتلك سوناطراك 100% من رأسمالها، تضمن تسيير آلات الحفر المخصصة للاستخراج ولتطوير حقول المحروقات (*gisements*)، كما أنها تعمل على صيانة الآبار المنتجة للزيت والغاز (*work-over*).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rapport annuel 2008, *Revue Sonatrach*,p:33.

<sup>2</sup> رحال سلاف،مرجع سابق،ص:142.

## 6- المؤسسة الوطنية لأشغال البترول الكبرى (ENGTP):

### Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، و تبرز المؤسسة الوطنية لأشغال البترول الكبرى بين أولى المؤسسات الوطنية في حقل البناء، حيث تقدم مجموعات خدمات كاملة في حقل المحروقات و البتروكيميا و من ضمنها الهندسة، بناء منشآت الإنتاج ، التحويل و التوزيع، صيانة التجهيزات والمنشآت.<sup>1</sup> و تعتبر جميع الفروع السابقة مملوكة من طرف مجمع سوناطراك بـ 100% ، والتي تشارك في تطوير واستغلال المحروقات. حيث تعمل هاته الفروع تحت ادارة واحدة لمجمع سوناطراك. وبذلك تساهم في توفير الشروط اللازمة لإنتاج المحروقات الأولية في القطاع.

### المطلب الثاني: جهود مجمع سوناطراك في الأنشطة الخلفية للقطاع.

منذ انشاء مؤسسة سوناطراك في الجزائر و هي تعمل على تكثيف جهودها في الصناعة النفطية الخلفية قصد تحسين مستويات الانتاج عبر توسيع استكشاف المجال المنجمي الذي يحتوي على ابار النفط و الغاز لديها و من ثم توسيع المساحة المستغلة للانتاج.

### أولاً: نشاط البحث و الاستكشاف.

#### 1. وضعية المجال المنجمي للمحروقات:

قبل التطرق إلى تطور النشاط الخلفي يجب أن نشير إلى أن حقول النفط والغاز في الجزائر تتوزع على 9 تسعة أحواض (Bassin)، يقع أغلبها في الجنوب، و يعتبر حقل حاسي مسعود من بين أكبر حقول العالم حيث يمتد على طول 40 كم باتجاه شمال -جنوب، وعلى مدى 60 كم باتجاه شرق -غرب . وينتج الحقل نفطاً خفيفاً (API 45o) ، و يوجد في الحقل حوالي 1300 بئر، و يبلغ معامل الاستخلاص \*الوسطي الحالي للحقل حوالي 15% .<sup>2</sup>

بنهاية عام 2013 ، بلغت المساحة المشغولة من المجال المنجمي الوطني للمحروقات أكثر من مليون كيلومتراً مربعاً، بما يعادل 71% من المجال المنجمي الاجمالي، كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (3-4) : وضعية المجال المنجمي للمحروقات في سنة 2013

سوناطراك وشركائها	المجال المنجمي المشغول (71.3%)	المجال المنجمي غير المشغول (28.7%)	اجمالي المجال المنجمي الوطني
	1096066 كم <sup>2</sup> منها:		
البحث (الاستكشاف)	392 398 كم <sup>2</sup>	440376 كم <sup>2</sup>	1536442 كم <sup>2</sup>
التنقيب (الحفر)	657 668 كم <sup>2</sup>		
الاستغلال (الانتاج)	46 000 كم <sup>2</sup>		

المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك 2013، ص:09.

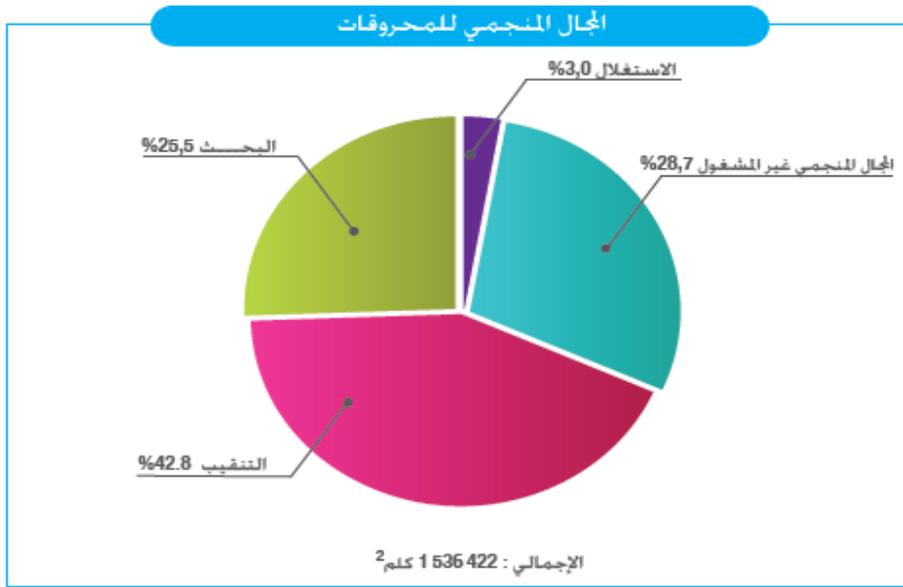
<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:33.

\* معامل الاستخلاص هو نسبة بين حجم النفط القابل للانتاج من الآبار وحجم الاحتياطي الجيولوجي. و ينطبق نفس المفهوم على الغاز.  
<sup>2</sup> تركي حمش، الاستخلاص البترولي المحسن.. آخر الابتكارات التقنية، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 133 المجلد 36 ، 2010 ، ص:61.

و الملاحظ من الجدول اعلاه، ان المجال المنجمي للمحروقات في الجزائر يتربع على مساحة جد معتبرة ، ومازالت لم تكتشف بالكامل من طرف شركات النفط، و هذا ما يدل على ان الاحتياطات الحالية لا تعبر حقيقة عن الاحتياطات الممكن اكتشافها مستقبلا. و بالتالي يرى الخبراء ان للجزائر مجال منجمي كبير و واعد للاستثمار فيه.

حيث ان المساحة المستغلة للانتاج لا تتعدى نسبة 3 ٪ من اجمالي المجال المنجمي للمحروقات و الباقي مازال بين البحث و التنقيب. فيما تمثل المساحة التي لم تستكشف ابدا من قبل اكثرمن 28٪. و بالتالي يعتبر المجال المنجمي لسوناطراك في الجزائر جد واعد للاستثمار فيه و زيادة استكشافه. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-9): وضعية المجال المنجمي للمحروقات في سنة 2013



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم، حصيلة انجازات قطاع الطاقة، 2014، ص: 09.

و فيما يخص مجال شغل الميدان المنجمي بجهد خالص (سوناطراك لوحدها)، فإن سوناطراك حاضرة في المناطق الآتية:<sup>1</sup>

- **منطقة الشرق** : تحوز سوناطراك على كل من محيط جرفة، غرداية، حاسي زباط ووادي المرعى في حوض وادي ميا أمقيد مسعود. منزل لجمت، بئر بركين، قاسي طويل، زمول كبار و زتاح في حوض حاسي بركين، إن آمناس، أدرار جنوب، تنهت، برج عمر ادريس و اسارن غرب في حوض إليزي.

- **منطقة الغرب** : تشغل سوناطراك كل من محيط أهناث، تيديكلت، أقابلي و تيميمون جنوب في حوض أهناث ثورارة. محيط بشار في حوض بشار وادي الناموس.

- **منطقة الشمال** : سوناطراك حاضرة في كل من محيط الشلف، سيدي الناجي و الأوعابد.

<sup>1</sup> الموقع الارسمي لمؤسسة سوناطراك

## 2- النشاط الزلزالي:

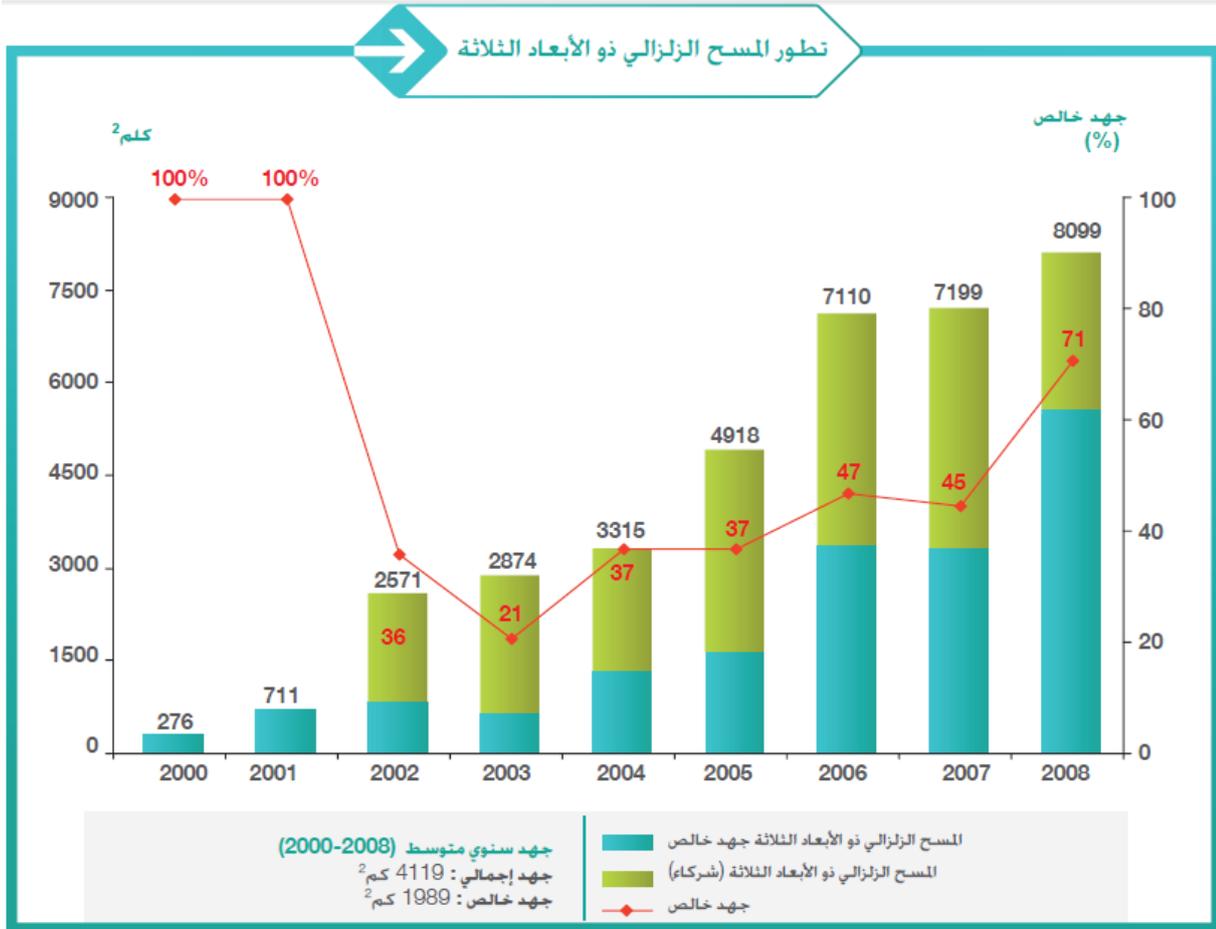
يتطلب العثور على البترول دراسة طبقات الصخور تحت سطح الأرض، وتراكيبها الجيولوجية، بحثاً عن الأحواض الرسوبية والمكامن البترولية المحتملة فيها، و يبدأ البحث عن زيت البترول بالمعرفة الجيولوجية، و هو لا يقوم بالحفر بحثاً عن النفط، ولكنه يقوم بعمل مسح تمهيدي ليقرر أين "يحتمل" وجود النفط؟. و الهدف الواضح من التنقيب هو البحث عن مكامن تجمع البترول باستخدام مختلف أنواع المسح، حيث تواصل تطور تقنيات النشاط الجيوفيزيائي من تقنية المسح الزلزالي ذي البعدين (2D) إلى تقنية المسح ذي الأبعاد الثلاثة (3D) .

وفي الواقع شهد الجهد الإجمالي لنشاط الاستكشاف لشركة سوناطراك ارتفاعاً في السنوات الأخيرة ، والذي تُرجم إلى اكتساب المؤسسة لتقنية المسح الزلزالي ذي الأبعاد الثلاثة (3D) ، ما يعكس ارتفاعاً ملموساً للجهد الخالص لشركة سوناطراك، و الذي عوض تراجع إسهام الشركاء في هذا النشاط. و هو ما يعني قيام شركة سوناطراك بتغطية هذا النشاط لوحدها، و إدماجه ضمن سلسلة أنشطتها الأخرى في القطاع، ما يعني مواصلة إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة سوناطراك في القطاع.

فخلال الفترة 2000-2008 ، سمح النشاط الجيوفيزيائي بإنجاز 37073 كلم من المسح الزلزالي ذو الأبعاد الثلاثة (3D)، أي بمعدل 4119 كلم<sup>2</sup> في كل سنة . و سجل النشاط الزلزالي لسوناطراك بجهد خالص في هاته الفترة إنجاز حوالي 18000 كلم<sup>2</sup> من المسح الزلزالي ذو الأبعاد الثلاثة، أي بمعدل 2000 كلم<sup>2</sup> في كل سنة، و بمعدل نمو سنوي متوسط يقدر بـ 46% ، 3 أما المسح الزلزالي ذو البعدين فسجل هو الآخر إنجاز 46900 كلم، أي بمعدل سنوي يقدر بأكثر من 5200 كلم. مسجلاً بذلك معدل نمو متوسط يقدر بـ 52% .

و يُترجم هذا النمو المتزايد في اعتماد المؤسسة لهذه التقنية الجديدة في البحث و التنقيب حقيقة تجسيد المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي مع النشاط الخلفي للبحث و الاستكشاف عن المحروقات و اعتمادها على جهدها الخالص في هذا النشاط الجد هام من الصناعة النفطية. حيث مكنت هذه التقنية المؤسسة من مضاعفة نسبة التكامل العمودي الخلفي بمجهودات المؤسسة بالجهد الذاتي في البحث من حوالي 36% فقط إلى أكثر من 71%، هو ما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم (4-10) تطور المسح الزلزالي ذو الأبعاد الثلاثة لسوناطراك للفترة 2000-2008



Source :bilan réalisation énergie et mines2000-2008, édition ministre de l'énergie, 2009,p :16.

ويتضمن برنامج سوناطراك في مجال الاستكشاف للفترة 2015-2019 انجاز مسح زلزالي مع التركيز على تقنية المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد رغم ما تكلفه هذه التقنية ماديا نظرا لتمييزها بالدقة والفعالية.<sup>1</sup>

### ثانيا: نشاط التنقيب (الحفر الاستكشافي *Le forage d'exploration*):

تعمل مؤسسة سوناطراك على تحسين طرق حفر آبارها و العمليات الإستخراجية، وذلك من أجل حفر آبار تنقيب في محاولة لتحديد تواجد- أو عدم- تواجد النفط والغاز بشكل قاطع. و تعتمد في ذلك على جهودها الخاصة و كذا بالاستعانة بالتجربة الأجنبية في الصناعة في بعض الأحيان، و سنركز على جهود سوناطراك الخالصة لتوضيح تطور جهود المؤسسة في النشاط لإبراز مدى تكامل المؤسسة مع هذا النشاط.

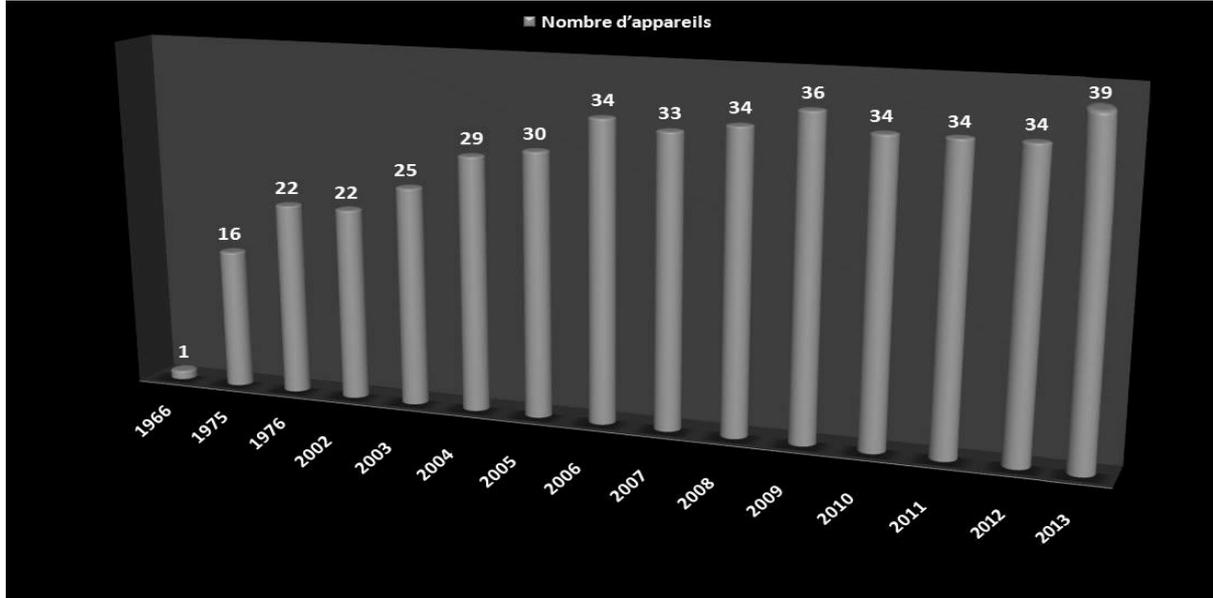
#### 1. التنقيب بجهد إجمالي

التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة سوناطراك في نشاط التنقيب عن المحروقات، يعتمد بشكل رئيسي على فرعها في مجال الحفر و التنقيب و المتمثل في المؤسسة الوطنية للحفر/التنقيب (ENAFOR).

<sup>1</sup> وزارة الطاقة و المناجم،الورقة القطرية الجمهورية الجزائرية، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، ابوظبي 2014، ص:20

وكجزء من التطوير المستمر لإستراتيجية التكامل الخلفي وزيادة الحصة السوقية للشركة، عززت مؤسسة سوناطراك عبر فرعها (ENAFOR) من طاقتها الإنتاجية، عبر الحصول على آلات حفر جديدة، بما في ذلك أربعة (04) آلات من نوع HP1500 وآلة من نوع 2000HP وضعت في الخدمة عام 2014. و بذلك تضاعف أسطول المؤسسة من آلات الحفر إلى 39 آلة حفر و تنقيب، مابين نوع ثقيل ومتوسط و خفيف. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-11): تطور عدد آلات الحفر لدى المؤسسة الوطنية للحفر التابعة لمجمع سوناطراك



المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للحفر: www.enafor.dz

و يعبر هذا النمو المستمر في استثمارات المؤسسة في هذا النشاط عبر اقتناءها لآلات الحفر، تبني و تجسيد المؤسسة لخيار التكامل العمودي الخلفي في نشاط الحفر و التنقيب. وهو ما انعكس في تضاعف قدرات المؤسسة في هذا المجال.

كما سمح تحسن تقنيات الاستكشاف لدى مؤسسة سوناطراك بتحسين النتائج في مجال التنقيب، و بذلك تحسن عدد الآبار المنجزة خلال السنة. فمثلا خلال الفترة 2000-2008، تم إنهاء إنجاز 555 بئر للاستكشاف من مجموع الميدان المنجمي، أي بمعدل 62 بئر في السنة. أما معدل القياس بالمتر، فقد وصل 172455 مترا تم تنقيبها، أي 14400 مترا تم تنقيبها في الشهر، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4-4): المعدل السنوي للآبار المنجزة للتنقيب عن المحروقات من طرف سوناطراك 2000-2008

معدل سنوي 2008-2000	جهد إجمالي	جهد خالص	جهد في إطار الشراكة
أبار تم تنقيبها	62 بئر/السنة	29 بئر/السنة	33 بئر/السنة
امتار تم تنقيبها	172455 م/السنة	83450 م/السنة	88915 م/السنة

Source : bilan réalisation énergie et mines 2000-2008, édition ministre de l'énergie, 2009, p : 18.

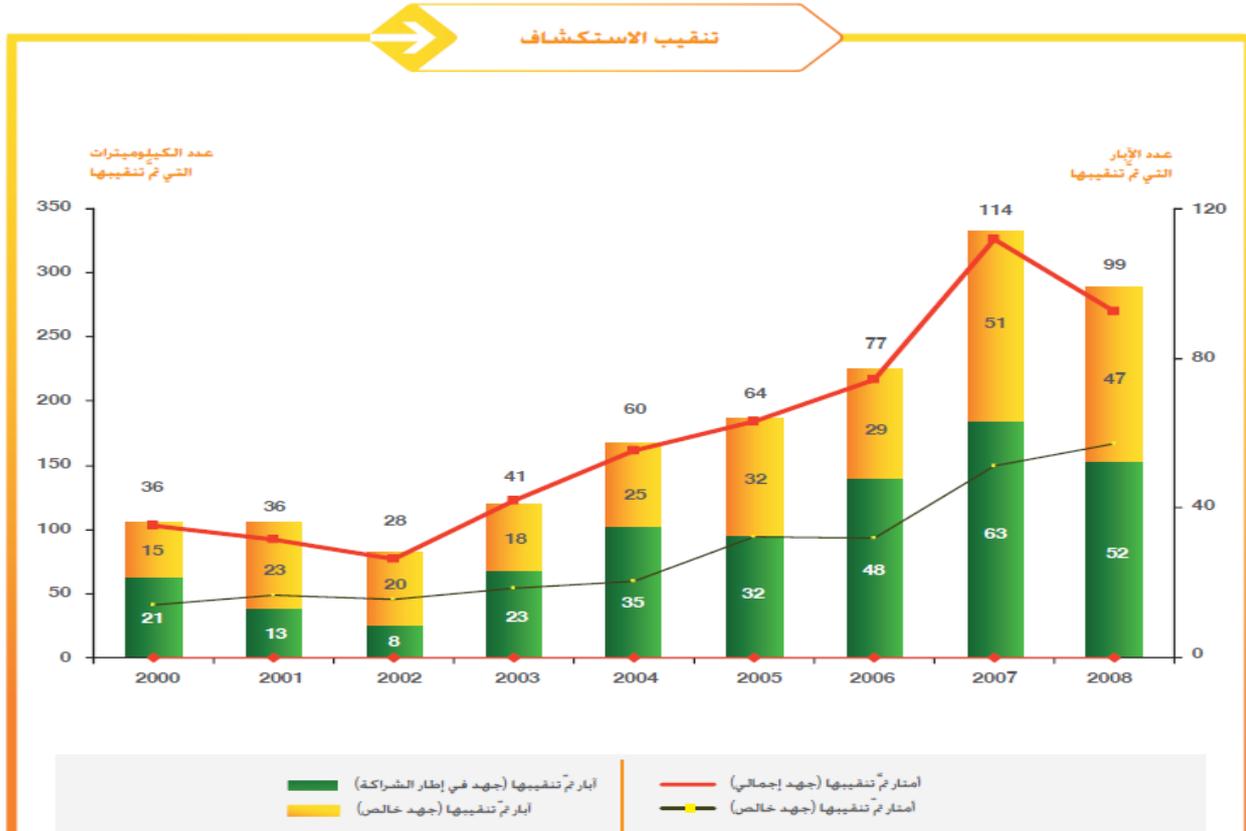
و من خلال تتبع تطور هذا النشاط الخلفي من القطاع، وعلى مستوى الجهد الخالص لمؤسسة سوناطراك في مجال التنقيب عن المحروقات، فيلاحظ أن مؤسسة سوناطراك عبر فروعها المختصة في هذا المجال تحاول في كل سنة فرض تواجدها وتحسين قدرات نشاطها ليسمح لها بتغطية احتياجاتها الكلية. فيجب التذكير بأن الجهد الإجمالي لنشاط التنقيب قادته سوناطراك بجهدها الخالص، حيث عوضت انخفاض الجهود المبذولة في إطار الشراكة، و هو ما يكرس تبني المؤسسة لخيار التكامل العمودي الخلفي.

## 2. التنقيب بجهد خالص:

في سبيل مواصلة إستراتيجيتها المبنية على التكامل العمودي الخلفي مع جميع الأنشطة الخلفية المكتملة للصناعة النفطية. تواصل مؤسسة سوناطراك تحسين مساهمتها بجهدها الخالص في تغطية هذا النشاط مقارنة مع مساهمتها بالشراكة. و هذا ما يؤكد تطور عدد الآبار المنجزة من طرف سوناطراك بمجهوداتها الخالصة، حيث انتقل من 15 بئر من إجمالي 36 بئر استكشافي محفور خلال سنة 2000 أي ما يعادل 40 % إلى 47 بئر من أصل 99 بئر استكشافي محفور خلال سنة 2008. ثم 101 بئر من إجمالي 111 بئر استكشافي محفور سنة 2014<sup>1</sup>. أي ما يفوق نسبة 90 %.

و الشكل التالي يبين تطور مساهمة سوناطراك بجهدها الخالصة في تغطية نشاط التنقيب عن المحروقات.

### الشكل رقم (4-12) : تطور نشاط التنقيب لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2000-2008



Source: bilan réalisation énergie et mines 2000-2008, édition ministre de l'énergie, 2009, p: 18.

<sup>1</sup> الملخص السنوي لسوناطراك 2014.

و يقع مجموع احتياطي الاكتشافات، تقريبا، وإلى غاية اليوم، في الجهة الشرقية للصحراء ( انظر الملحق 3). و يترتب عن التوزيع الجغرافي على أساس تقسيم المجال المنجمي إلى عدة مناطق بوصفه أكثر أو أقل تجانسا. حيث يتكدس 67% من احتياطي البترول و الغاز في مقاطعات واد ميا، حاسي مسعود أين يقعا حقلا حاسي رمل (غاز) و حاسي مسعود (بترول) الضخمان.

و يحتل حوض إيليزي المرتبة الثالثة ب : 14% من حيث الإحتياطي، الأولي الموجود ثم تليهم أحواض رورد نوس (9%)، أهناث تيميمون (4%) و حوض بركين.<sup>1</sup>

و تتسم طبيعة المحروقات في كل مقاطعة بما يلي :

- تشتمل مقاطعة حاسي مسعود - داهارا المتصفة بإحدى أهم الأحداث التكتونية في الصحراء على 71% من احتياطي البترول،

- يشتمل حوض إيليزي و هو حوض أوزويكي بالأساس، من حيث النسبة المئوية على ذات القدر من النفط ( 15 %) و الغاز ( 14%). ينطبق على مقاطعي رورد نوس و بركين ما ينطبق على الأحواض التي تعرف تواريخها الجيولوجية قليلا من التعقيد ( بالأوروبي و ميزوزويكي) من الغاز.

- بالنسبة لرورد نوس بالأساس الذي يحتوي نصفه تقريبا على احتياطات محتملة أو ممكنة، وعلى 8% من الزيت، لا يحتوي حوض أهناك - تيميمون وهو بالأوزويكي بالأساس إلا على الغاز ( 13%) و أن النصف منها لازال مصنفا في عدادا الإحتياطات المحتملة أو الممكنة. و الجدول التالي يوضح وضعية الحقول و الغاز لمجمع سوناطراك بين الاستغلال التام و الاستغلال بالشراكة.

الجدول رقم (4-5) : وضعية حقول النفط و الغاز لمؤسسة سوناطراك نهاية 2015.

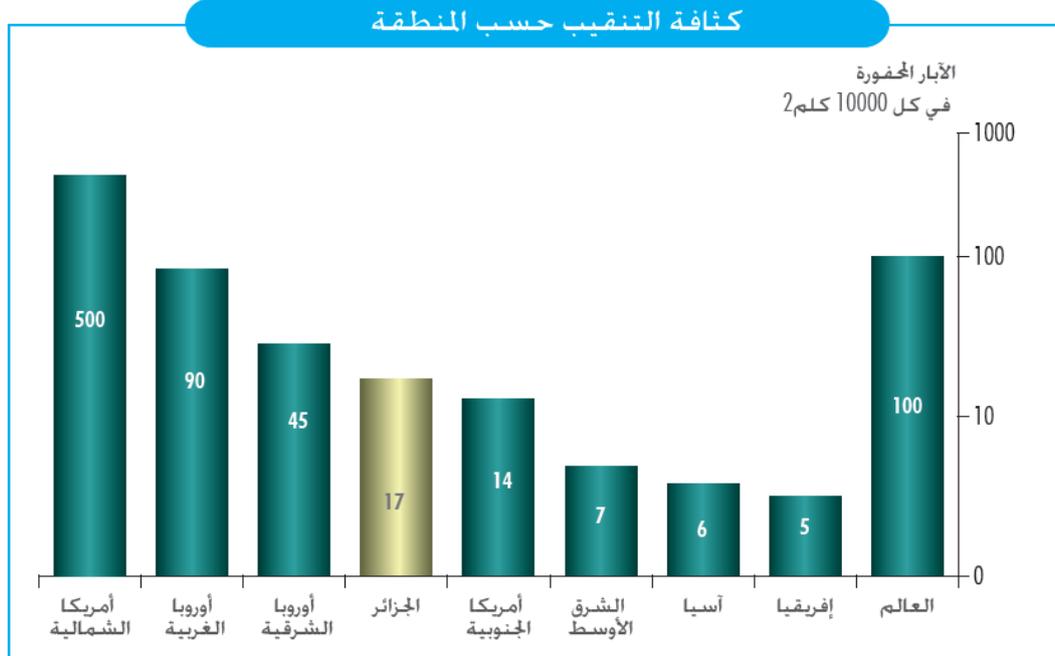
حقول مستغلة من طرف سوناطراك لوحدها	حقول مستغلة من طرف سوناطراك بالشراكة
- حاسي مسعود	- حاسي بركين
- إن أمناس	- أورهود
- حاسي الرمل	- منزل لجمة شمال و الحقول التابعة له
- سطح	- رورد أولاد جمعة
- رورد نوس	- توات
- تين فوي تابنكورت	- القاسي
- قاسي الطويل	- أوهانت
- أوهانت	- تين فوي تابنكورت
- حوض بركاوي.	- إن صالح
	- إن أمناس
	- رورد لبغل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات سوناطراك

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach.com/ar/nos-activites.html>

و حسب إحصائيات 2013، يقدر متوسط كثافة التنقيب الاستكشافي في الجزائر بحوالي 17 بئراً في كل 10 000 كم<sup>2</sup>، في حين أنّ المعدل العالمي هو حوالي 100 بئراً محفورة في كل 10000 كم<sup>2</sup>. لذلك يمكن القول أن المعدل الوطني يبقى ضعيفا مقارنة بالمتوسط العالمي. لكن في المقابل هذا المعدل يعبر حقيقة عن اختلاف سهولة إيجاد النفط و توفره في كل منطقة، فمثلا إذا ما قورن بمتوسط كثافة التنقيب في المناطق التي تعتبر مناطق نفطية بامتياز كدول آسيا التي تنتمي إليها اكبر الدول المنتجة للنفط كالسعودية و العراق و إيران و الكويت و الإمارات و قطر، يكون جيدا إذ لا يتعدى متوسط كثافة التنقيب في هذه المنطقة 6 آبار في كل 10000 كم<sup>2</sup>. بينما نجده يتجاوز 90 بئراً محفورة في كل 10000 كم<sup>2</sup> في أوروبا الغربية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-13): كثافة التنقيب في العالم حسب المنطقة لسنة 2014



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم، حصيلة انجازات قطاع الطاقة، 2014، ص:13

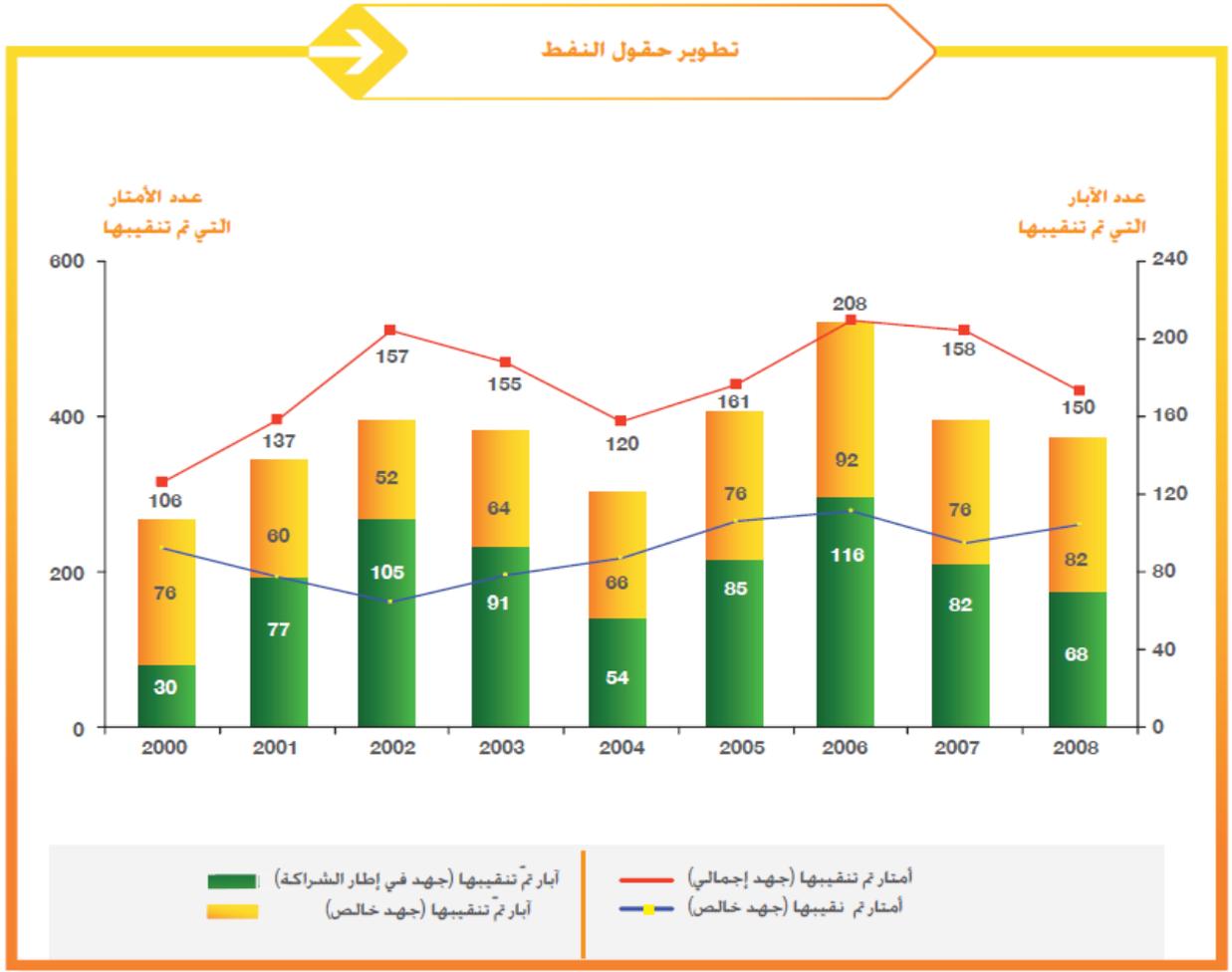
### ثالثا: نشاط الحفر التطويري: *forage de développement*

لأن الحفر التطويري يعتبر من الأنشطة المهمة في النشاط الخلفي للصناعة النفطية كونه يساهم في خفض التكلفة المادية في حال تجنب حدوث المشاكل الصعبة بسبب عمليات الإصلاح الدوري والوقائي. تعمل سوناطراك عبر فروعها المخصصة لتغطية هذا النشاط و المتمثلة في كل من المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر (ENTP) و المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP.

ففي إطار سياسة تطوير المحروقات و تقييم المكامن الموجودة باستعمال تقنيات الاسترجاع، تم انجاز عدة مشاريع، خاصة لتطوير إنتاج الغاز الطبيعي حيث ترمي شركة سوناطراك للرفع من صادراتها.

و تعمل سوناطراك عبر فروعها وكذا شركاءها على تحسين تواجدها في مجال تطوير حقول النفط و الغاز، فخلال السنوات الأخيرة تميزت جهود المؤسسة بالنمو الملحوظ نتيجة تحسن طرق الحفر التطويري التي اكتسبتها سوناطراك و فروعها بالاحتكاك بالشركات الأجنبية المختصة في المجال عبر الشراكة في القطاع حيث سجلت الفترة ( 2000-2008) بتنقيب أكثر من 1352 بئر تطويري و الانطلاق في مشاريع هامة. كما تم تحقيق معدل سنوي يقدر ب 150 بئر للتطوير خلال هذه الفترة. حيث قامت سوناطراك لوحدها بتنقيب 644 بئر تطوير خلال هذه الفترة ، أي بمعدل 72 بئر في السنة. كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4-14) : تطوير حقول النفط لسوناطراك للفترة 2008-2000



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم، حصيلة انجازات قطاع الطاقة، 2014، ص:13

وتهدف سوناطراك من خلال استراتيجياتها التطورية على دعم مركزها كشركة رائدة في مجال الغاز الطبيعي على المستوى المتوسطي بالإضافة إلى كونها مجموعة طاقوية متكاملة ذات توجه خارجي بحيث أنها تعمل على تحسين أدائها و فعاليتها من خلال التركيز على المشاريع ذات المرودية العالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الطاقة و المناجم، الورقة القطرية الجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص:20.

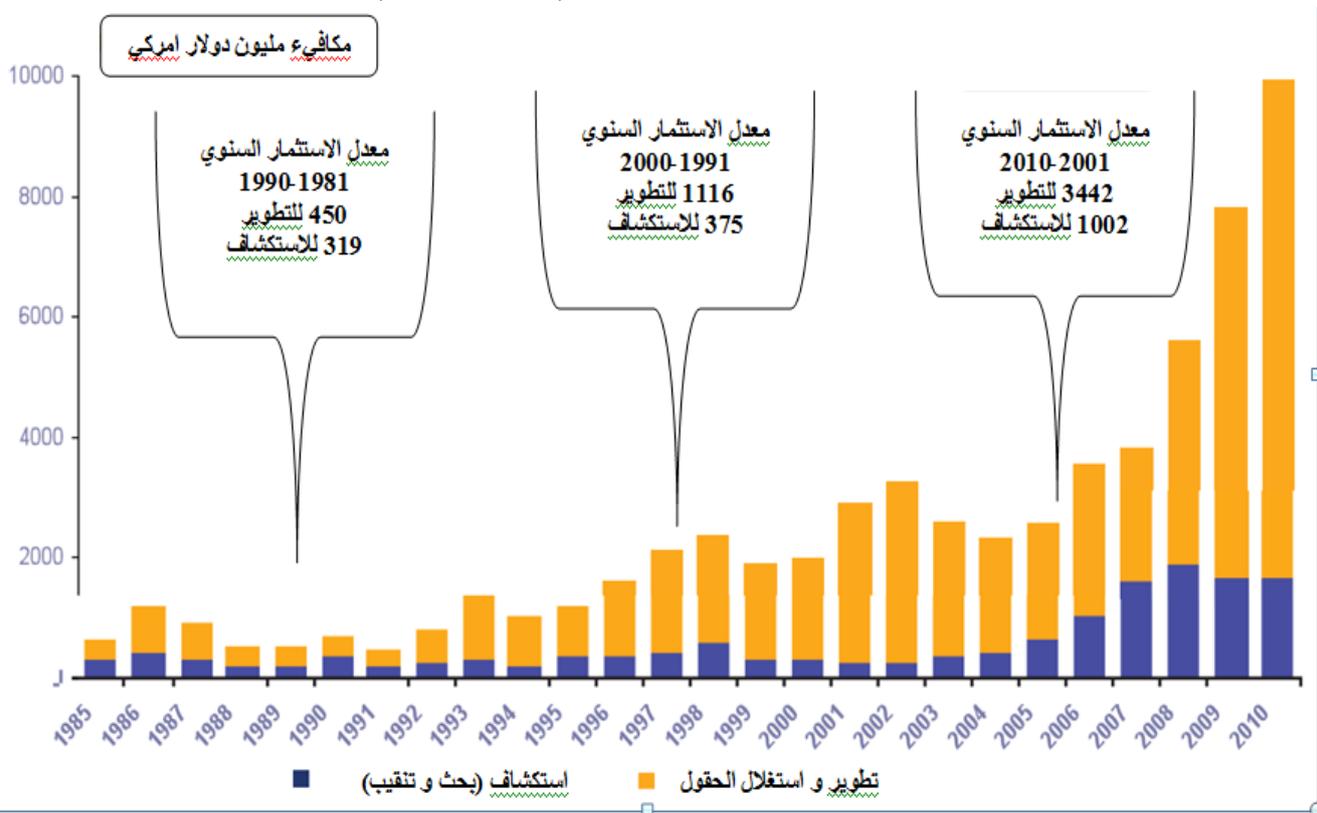
### المطلب الثالث: استثمارات المجمع في النشاط الخلفي (مشاريع التكامل الخلفي)

تسعى سوناطراك المجمع عبر فروعها لمواصلة إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في الأنشطة الخلفية من الصناعة النفطية، لما يمثله هذا القطاع من أهمية بالغة في تحسين مردوديتها و أدائها بشكل عام. فهي تهدف من خلال مواصلتها الاستثمار في النشاطات الخلفية إلى زيادة هيمنتها و تغطيتها لمختلف الوظائف الرئيسية للقطاع الخلفي من الصناعة.

فمنذ تجسيد فكرة التكامل العمودي للمؤسسة مع النشاط الخلفي عبر الخماسي (1980-1985) من خلال إنشاء فروع لها متخصصة في الأنشطة الخلفية و المؤسسة تواصل استثماراتها في هذا المجال، حيث يلاحظ من خلال إحصائيات السنوات التي تلت تطبيق المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي أن هناك تطور كبير في مستوى الاستثمارات السنوية في نشاط المنبع و ذلك من أجل تحسين أدائها الخلفي و المتمثل في زيادة الإحتياطات القابلة للاستخراج من المحروقات.

فقد ضاعفت مؤسسات سوناطراك من معدلات الاستثمارات السنوية لهذا النشاط. حيث تم تخصيص أكثر من 4.2 مليار دولار أمريكي سنوياً خلال الفترة 2000-2010 مقارنة بما كان يخصص سابقاً. حيث لم يتجاوز هذا المعدل 1.4 مليار دولار أمريكي كمتوسط سنوي للفترة 1991-2000 بينما لم تتجاوز 0.7 مليار دولار كمعدل سنوي في فترة الثمانينات.

#### الشكل رقم (4-15) : معدلات استثمارات سوناطراك في النشاط الخلفي 1985-2010



المصدر: من إعداد الباحث بناء على :

Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, ibid, p:20.

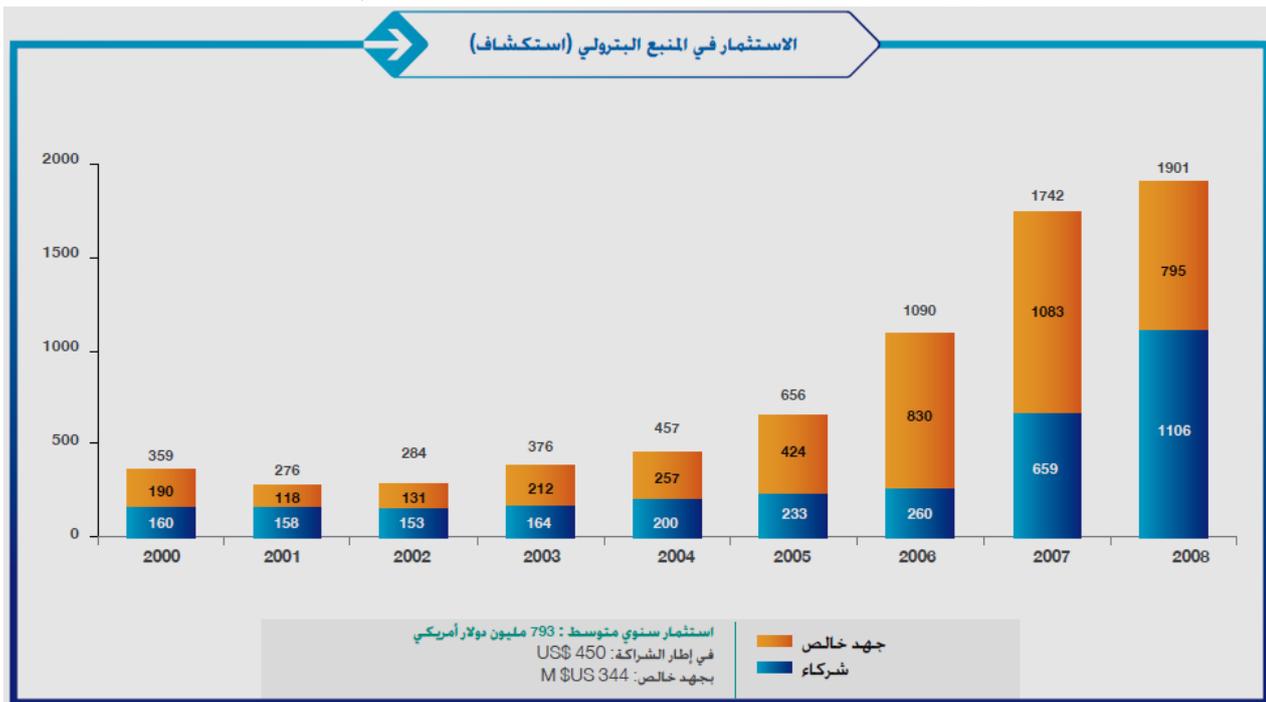
والملاحظ كذلك من خلال الإحصائيات الواردة في الشكل السابق أن نشاط تطوير الآبار يستحوذ على الجزء الأكبر من الاستثمارات فقد سجل في الفترة 2000-2010 ما يفوق معدل 3.44 مليار دولار للسنة مقابل 1 مليار دولار للسنة لنشاط البحث و الاستكشاف لنفس الفترة. حيث تهدف سوناطراك إلى التركيز على زيادة إنتاجية الآبار الموجودة لديها و تطويرها في مقابل استثمارات معقولة في البحث عن آبار جديدة محتملة فقط.

و تركز الإستراتيجية الحالية بالنسبة لسوناطراك على تكييف عمليات الاستكشاف و توجيهها إلى مناطق جديدة و تطوير الحقول المكتشفة وغير المستغلة مثل الغاز الرطب المتوفر في الجنوب و ذلك في كل من جنوب شرق حاسي الرمل أو حقول الغاز الجاف في منطقة عين صالح، أو حوض تندوف و حوض بشار ورقان بالجنوب الغربي .

#### أولاً: الاستثمار في نشاط البحث و الاستكشاف:

بما أن صناعة المحروقات تبدأ من البحث عنها، يواصل مجمع سوناطراك إستراتيجية الاستثمار في نشاط البحث و التنقيب عل المحروقات من خلال تكثيف الاستثمارات فيها لإيجاد آبار تحتوي على النفط يمكن استغلالها مستقبلاً. و في إطار بناء إستراتيجية للتكامل العمودي الخلفي مبنية على الجهود الخاصة بعيداً عن الشراكة. ضاعفت سوناطراك من تواجدها في النشاط بالجهد الخالص عبر الاستثمارات في النشاط. فقد سجلت الاستثمارات المنجزة قصد تغطية نشاط البحث عن المحروقات حجماً أكثر من 1.9 مليار دولار سنة 2008 مقابل أقل من 0.36 مليار دولار فقط سنة 2000، هذا ما يوحي إلى اهتمام سوناطراك بهذا النشاط في الفترة الأخيرة قصد إيجاد آبار جديدة للاستغلال.

#### الشكل رقم (4-16) : حجم الاستثمارات المنجزة لسوناطراك في نشاط البحث

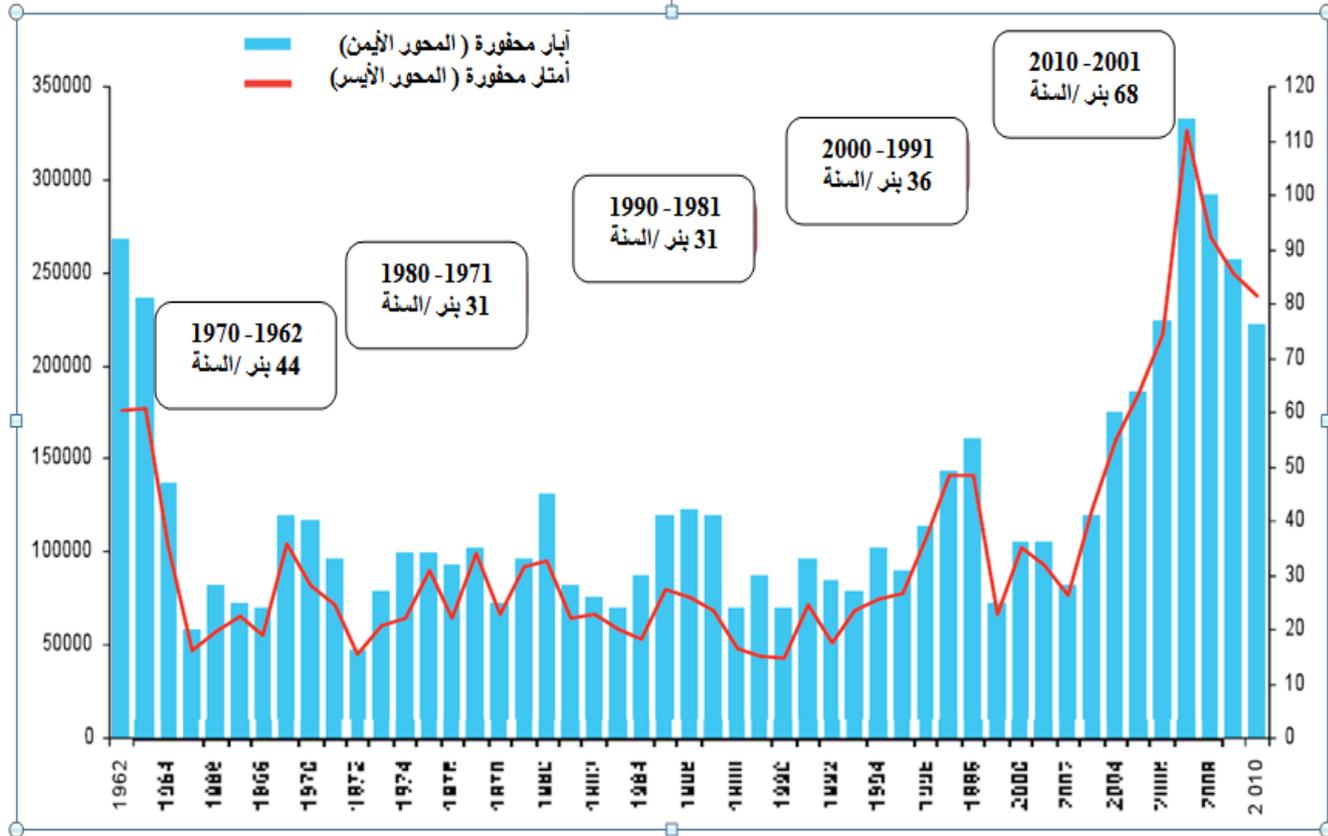


Source : Bilan réalisation énergie et mines 2000-2008, édition ministre 2009,p:28.

و الملاحظ من الإحصائيات الواردة في الشكل السابق زيادة اعتماد سوناطراك على تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي مع نشاط البحث و التطوير و ذلك من خلال تكثيف الاستثمارات بجهودها الخاصة حيث فاقت 795 مليون دولار سنة 2008 مقابل 190 مليون دولار فقط كمخصصات المجمع للاستثمار في البحث و الاستكشاف بجهود خاصة:

و قد أفرزت الإحصائيات الرسمية عن تحسن المعدلات السنوية للتقيب و الحفر الاستكشافي لمجمع سوناطراك، حيث ساهمت الاستثمارات المخصصة لهذا المجال في تطوير قدرات المؤسسة الاستكشافية حيث تضاعفت المعدلات إلى 68 بئر في السنة كمعدل للفترة 2001-2010 بعد ما كانت لا تتعدى 31 بئر في السنة كمعدل للفترة 1981-1990 . و في نفس الوقت تضاعفت الأمتار المحفورة للبحث و الاستكشاف يث سجلت معدلات و لت إلى أكثر من 250000 متر كمعدل سنوي للفترة ما قبل عام 2000 مقابل 100000 متر سنويا كمعدل للسنوات الاخيرة. وبذلك ارتفعت وتيرة البحث عن المحروقات في السنوات الأخيرة قصد زيادة فرص الاكتشافات. كما توضحه إحصائيات الشكل التالي:

الشكل رقم (4-17): معدل أعمال الحفر الاستكشافية للفترة 1962-2010



المصدر: من إعداد الباحث بناء على :

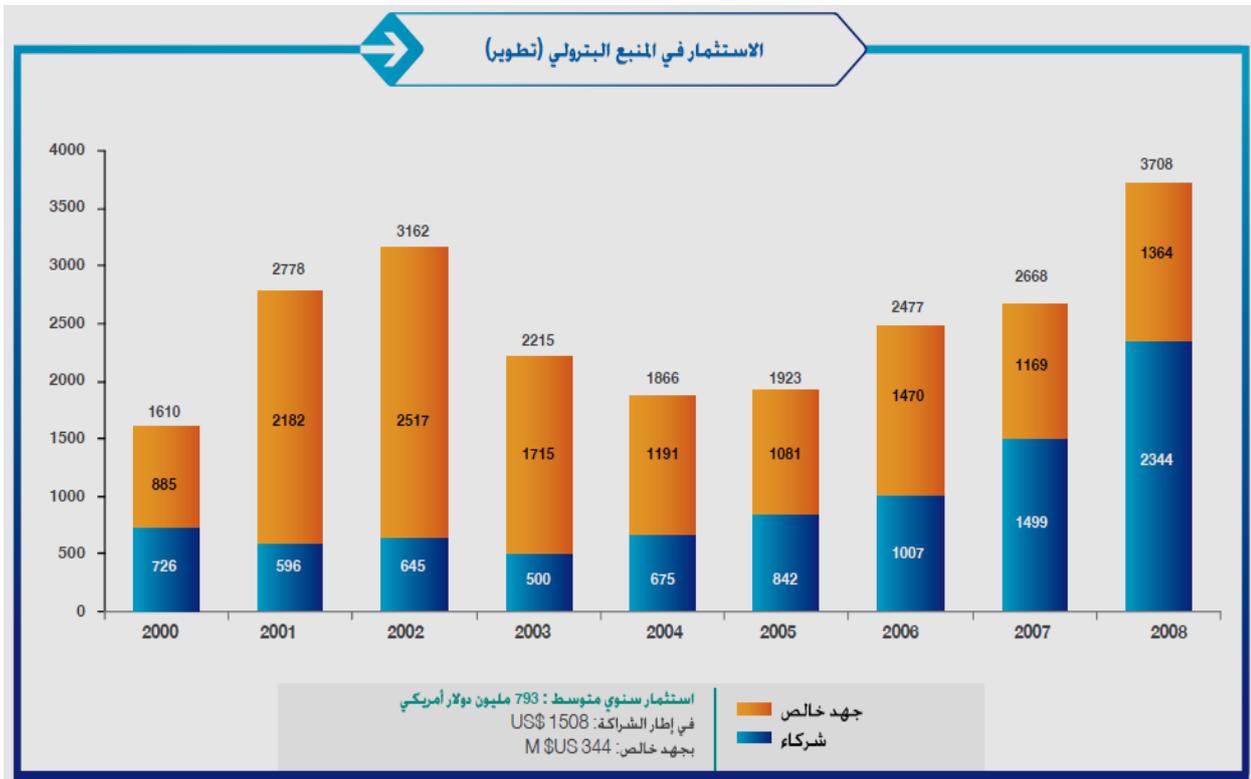
Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010, ibid p:18.

و حسب الرئيس المدير العام بالنيابة للمجمع سعيد سحنون سيستثمر مجمع سوناطراك أزيد من 90.6 مليار دولار في الفترة 2015-2019 منها 71 بالمائة مخصصة لنشاط المنبع و 20 بالمائة لنشاط المصب و 8 بالمائة لنشاط النقل عبر القنوات". وأشار إلى أن سوناطراك ستواصل في السنوات المقبلة تكثيف نشاط البحث بتوقعات على المدى المتوسط (2015-2019) تقدر بـ 26 ألف كلم مربع سنويا ومعدل حفر 125 بئرا سنويا.<sup>1</sup>

وستسمح هذه الاستثمارات لسوناطراك بتكثيف جهود الإستكشاف بهدف تدعيم قاعدة احتياطاتها مع إعطاء أهمية خاصة للبحث عن المحروقات بشمال البلاد في عرض البحر وفي المصادر غير التقليدية .  
ثانيا: الاستثمار في نشاط تطوير الآبار

نظراً للتطور السريع الذي يرافق الصناعة النفطية فقد حدث تطور هائل في تخصص إصلاح الآبار سواء في تقنيات إجراء هذه العمليات أو في الأجهزة والمعدات المستخدمة حيث ظهرت حفارات الإصلاح المتعددة المزايا وظهرت أيضاً معدات الإصلاح المتطورة الأخرى. لذلك تحاول سوناطراك في السنوات الأخيرة مسايرة هاته التطورات من خلال تخصيص استثمارات لتطوير هذا النشاط و الحصول على التكنولوجيات الحديثة فيه، كما تبينه الإحصائيات التالية:

الشكل رقم (4-18): حجم الاستثمارات المنجزة لسوناطراك في نشاط تطوير الآبار 2000-2008



Source : Bilan réalisation énergie et mines 2000-2008, édition ministre 2009, p: 29

<sup>1</sup> تصريح الرئيس المدير العام بالنيابة للمجمع سعيد سحنون لووكالة الانباء الجزائرية، فبراير 2015، عبر رابط الوكالة التالي:  
<http://www.aps.dz/ar/economie/13078/13078>

فتبين من خلال إحصائيات الفترة 2000-2008، أن سوناطراك -المجمع- قامت باستثمار أكثر من 29 مليار دولار أمريكي في سلسلة المنبع للمحروقات، تم تخصيص أكثر من 22 مليار دولار أمريكي منها لتطوير الحقول، سجل منها 59 % في إطار الشراكة بغية الحصول على التكنولوجيا من خلال الاحتكاك بالشركات العالمية ذات الخبرة في المجال عبر إبرام عقود شراكة معها.:

كما يعتزم مجمع سوناطراك استثمار 42 مليار دولار في الخمس سنوات المقبلة في نشاط المنبع للبتروول و الغاز لرفع إنتاجه إلى 225 طن موازي للبتروول من المحروقات في 2018. و سيخصص المجمع أكثر من 100 مليار دولار لإنجاز مخطط للتطوير المتوسط المدى 2014-2018 منها 42 مليار دولار ستخصص لنشاط المنبع (البحث-التقيب-الإنتاج) وتطوير العديد من حقول البتروول والغاز حسب مصدر من سوناطراك. وسيستفيد مجال الغاز الطبيعي من حصة تقدر قيمتها بـ 22 مليار دولار خلال الفترة الممتدة ما بين 2014 و 2018. كما يهدف مخطط الاستثمار متوسط المدى لسوناطراك إلى توسيع الاحتياطي وكذا تطوير القدرات الإنتاجية للمجمع حسب نفس المصدر.<sup>1</sup>

و تتطلع سوناطراك إلى إنعاش إنتاجها في المحروقات في 2018 بعد تراجع في 2010 حسب التوقعات التي كشفت عنها الشركة مؤخرا و سيتم هذا عن طريق دخول حيز التنفيذ لعدة مشاريع نفطية وغازية مع معدلات إنتاج مثل تلك المحققة قبل 2010.

### ثالثا- تكوين العمال في سوناطراك أحد أشكال التكامل الخلفي:

يعتبر العنصر البشري أحد عناصر الإنتاج، وهذا ما جاءت به نظرية الاقتصاد الكلي، فتعتبر هذه النظرية أن كل من : رأس المال، العمل، التنظيم والأرض، كأحد عوامل الإنتاج. والاستثمار في تكوين العمال يعني أن المؤسسة اتجهت نحو المنبع قصد تأمين احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة، بمعنى آخر، تكوين إطارات سوناطراك ما هو إلا تكامل عمودي خلفي، فبدل أن تلجأ المؤسسة إلى استيراد اليد العاملة المؤهلة من مؤسسات تعليمية و تكوينية، تقوم بنفسها بتكوين عمالها وذلك لتأهيلهم. و تعتبر عملية تكوين عمال المؤسسة من بين أهم سياسات المؤسسة المتعلقة بالموارد البشرية، فقد حققت سوناطراك خلال سنة 2010 مجهود مهم لتحسين مستوى العمال وتخصيصهم، حيث تم خلال سنة 2010 تحقيق 2053 عملية تكوينية، تضمنت 17455 عون أي ما يعادل 511355 رجل/اليوم، وتكلفة التكوين لسنة 2010 قدرت بحوالي 6.26 مليار دينار، بزيادة قدرها 3% مقارنة بسنة 2009، حيث تمثل هذه النسبة 8.2% من كتلة الأجور لسنة 2010.<sup>2</sup>

وكانت الأهداف المرجوة من تكوين العمال :

- تطوير الكفاءات الإدارية؛
- تحضير البديل للمناصب (*Les postes clés*) ؛

<sup>1</sup> تصريح الرئيس المدير العام بالنيابة للمجمع سعيد سحنون لووكالة الانباء الجزائرية، فبراير 2015

<sup>2</sup> Sonatrach, Rapport annuel 2010, Ibid, p 31 .

- تكوين مختصين في المهن القاعدية ( الحفر ، التخزين ، الهندسة ... ) ؛
- دفع ثقافة HSE وتطوير الكفاءات في الأمن الصناعي ؛
- تمهين الكوادر في الموارد البشرية ، المالية ، القانون ... ؛
- تطور التخصص والخبرة في مجال المالية ، الاقتصاد البترولي ، الجباية البترولية وإدارة الأعمال والمشاريع .<sup>1</sup>

وفيما يخص المؤسسات المتكفلة بتكوين عمال سوناطراك نجد :

❖ **مركز CPE : Centre de Perfectionnement de l'Entreprise**

ويتكفل هذا المركز بالتكنولوجيات، تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، المالية والقانون، الإعلام الآلي و الـ HSE.

❖ **المعهد الوطني للبترول - IAP** : يوجد هذا المعهد ببومرداس ويتكفل بتدريس المحروقات ونقلها،

اقتصاد البترول ، هندسة المحيط ، الموارد البشرية ، واتصالات المؤسسة ....الخ.

و انضوى المعهد خلال 2012 ضمن شركة سوناطراك، و أصبح تحت مسمى " المعهد الجزائري للبترول spa" . و الهدف من هذا المعهد بالنسبة لسوناطراك هو التكفل بتلبية احتياجات المؤسسة في مجالات التكوين و الإتقان و الصقل و البحوث التطبيقية، مع التركيز على الحرف المركزية لسوناطراك. يضم المعهد الهياكل المتخصصة التالي:<sup>2</sup>

- مدرسة بومرداس: مكلفة بتكوين المهندسين المتخصصين الجدد، و ماستر علمي في المجالات العلمية و التقنية للسلسلة البترولية و الغازية، فضلا عن التكوين المتواصل.
- مدرسة سكيكدة و مدرسة ارزيو : مكلفة بتكوين تقنيين و تقنيين سامين متخصصين جدد على تقنيات المصب البترولي و الغازي، فضلا عن التكوين المتواصل.
- مدرسة حاسي مسعود: مكلفة بتكوين تقنيين و تقنيين سامين متخصصين جدد على تقنيات المنبع البترولي و الغازي، فضلا عن التكوين المتواصل.

❖ **مركز NAFTOGAZ** : يوجد بحاسي مسعود ومهامه الرئيسية تتمحور في تخريج رتب تقني سامي و

عون تحكم عملياتي ، رسكلة كوادر المؤسسة ، البحث التطبيقي.

<sup>1</sup> [www.sonatrach-dz.com/ressources\\_humaines/formation](http://www.sonatrach-dz.com/ressources_humaines/formation) .

<sup>2</sup> سوناطراك، التقرير السنوي 2012، ص:48-49.

### المبحث الثالث: التكامل العمودي الأمامي لمجمع سوناطراك مع نشاط المصب

حاولت سوناطراك منذ إنشائها مواصلة إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي في الأنشطة الأمامية من الصناعة النفطية خاصة منها نشاط التكرير، لما يمثله هذا القطاع من أهمية بالغة في تنويع مخرجاتها و تحسين مردوديتها و آدائها بشكل عام. فهي تهدف من خلال مواصلتها الاستثمار في النشاطات الأمامية إلى زيادة قدراتها الإنتاجية من المنتجات المكررة من النفط الخام الذي تمتلكه، و كذا الهيمنة على مختلف الوظائف الرئيسية للأنشطة الأمامية من الصناعة.

#### المطلب الأول: الأنشطة الأمامية لمجمع سوناطراك في الصناعة (أنشطة المصب - Activité Aval)

يعتبر النشاط الأمامي لشركة سوناطراك كاستغلال للنشاط الخلفي للبترول والغاز ، كما يعتبر استثمار المؤسسة في مرحلة لاحقة من الإنتاج أي تكامل في المصب وهو ما يعرف بالتكامل العمودي للأمام. حيث تحاول سوناطراك عبر فروعها التابعة لها تغطية هذا القطاع الأمامي من الصناعة بجهودها الخاصة.

#### أولاً: مهام مجمع سوناطراك في النشاط الأمامي

يعمل نشاط المصب للمحروقات بالجزائر في اطار خمس مهمات كبرى وهي : التكرير (5مصافي) ، تمييع (تسييل) الغاز ( 4 مركبات) و فصل غاز البترول المسال، الصناعة البتروكيمياوية. إضافة إلى الوحدات الأنفة الذكر ، تباشر شركة سونا طراك في انجاز عدة مشاريع جديدة ، في مجال التكرير ، البتر كيمياء و تمييع الغاز الطبيعي.

فنشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي وعن فصل غاز البترول المميع و عن التكرير. بالتالي تتكفل النشاطات الأمامية لمؤسسة سوناطراك أو ما يعرف بنشاطات المصب بتطوير واستكشاف تمييع الغاز الطبيعي ، فصل GPL ، التكرير ، البتروكيمياء و تمين الغاز الصناعي<sup>1</sup>.

حيث تحتل سوناطراك عموديا من خلال نشاط المصب النشاطات التالية:<sup>2</sup>

**1. نشاط التكرير:** تهدف صناعة تكرير النفط إلى تحويل النفط الخام إلى مشتقات قابلة للاستخدام كالنافثا، الغازولين، الكيروسين، الوقود ، الأسفلت و المزلقات (زيوت التزييت).

وترتكز صناعة التكرير لسوناطراك على خمسة (05) مصافي: موزعة كالاتي:<sup>3</sup>

- واحدة (01) بالجزائر العاصمة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.7 مليون طن سنويا.
- واحدة (01) بسكيكدة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 15 مليون طن سنويا.
- واحدة (01) بارزيو ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.5 مليون طن سنويا.
- واحدة (01) بحاسي مسعود ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 1.1 مليون طن سنويا.
- واحدة (01) بأدرار بقدرة لمعالجة البترول الخام 600000 طن في السنة .

<sup>1</sup> [www.sonatrach-dz.com/activiteaval](http://www.sonatrach-dz.com/activiteaval) .

<sup>2</sup> وزارة الطاقة و المناجم،الورقة القطرية الجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص ص:21-23. (بتصرف)

<sup>3</sup> <http://www.sonatrach.com/ar/aval.html>

و الطاقة الإجمالية لهذه الوحدات تقدر بحوالي 27 مليون طن/ سنة ، حيث يوجه ما يقارب نصف المنتج لتلبية احتياجات السوق الداخلية، أما الباقي فيتم تصديره.

الجدير بالذكر انه تم الشروع في برنامج إعادة تهيئة المصافي بغرض رفع الطاقة إلى 31 مليون طن سنويا و كذا مطابقة المواد المنتجة إلى المعايير و المقاييس الدولية (الحد من نسبة الكبريت و اوكسيد الآزوت). كما برمج في آفاق 2018 انجاز 6 مصافي جديدة ذات طاقة إنتاجية في حدود 26 مليون طن سنويا، وهذا لتلبية حاجيات السوق الوطني على المدى الطويل وكذا التصدير . و يرتقب استثمار قرابة 16 مليار دولار في الفترة الممتدة بين (2015- 2019).

## 2. صناعة البتروكيماويات:

تعد صناعة البتروكيماويات من دعائم الاقتصاد الحديث، وركيزة من ركائز صناعات المستقبل، وهي من الصناعات التي تحتاج استثمارات ضخمة ، وتستخدم تقنيات متقدمة ، والتي تعتمد في المقام الأول على الغاز الطبيعي ومشتقات النفط كمواد أولية . وتتميز صناعة هذه الأخيرة بمردود اقتصادي عالي، حيث أن أسعارها تفوق أسعار النفط بنسب مضاعفة.

تولي سوناطراك أهمية بالغة لهذا القطاع إذ تركز صناعة البتروكيماويات بالمؤسسة على مجعنين:

- الأول : قائم في المنطقة الصناعة بآرزيو، و تبلغ طاقته الإنتاجية 1 مليون طن/سنة من مادة

الميثانول، و 23 ألف طن/سنة من الراتجات الاصطناعية.

- الثاني : يوجد في المنطقة الصناعية بسكيكدة، و يحتوي على وحدات لإنتاج الاثيلين بطاقة 1 مليون

(PVC) طن/سنة، و البولي اثيلين منخفض الكثافة بطاقة 48 ألف طن/سنة البولي فينيل كلوريد

بطاقة 35 ألف طن/سنة.

كما يوفر فرع البتر وكيماويات للجزائر فرصة كبيرة لإدماج القطاع الصناعي التحويلي في الاقتصاد الوطني حيث وصل متوسط حجم إنتاج البتروكيماويات، خلال 2012 إلى 1.4 مليون طن.

## 3. تمييع (تسييل) الغاز الطبيعي:

تعتبر شركة سونا طراك رائدة في مجال تمييع الغاز الطبيعي حيث تمتلك 4 مركبات لتميع الغاز

بطاقة إنتاجية تعادل 35 مليار م<sup>3</sup> سنويا من الغاز الطبيعي المميع (المسيل)، و قد تم أنتاج أكثر من 24 مليون م<sup>3</sup> سنة 2012.

## 4. إنتاج غاز البترول المسال:

ينتج غاز البترول المسال أساسا من الحقول الغازية، بنسبة حوالي 85 % ، و يمكن استخلاصه أيضا بدرجة أقل من معالجة البترول الخام و تمييع الغاز الطبيعي. ويقدر الإنتاج الحالي لغاز البترول المسال ب 8.2 مليون طن موجهة في معظمها للتصدير.

## ثانيا: فروع المجمع الخاصة بتغطية الأنشطة الأمامية للصناعة النفطية

تمتلك سوناطراك في نشاط المصب عبر شركتها القابضة للتكرير و الكيمياء *RCH* مجموعة من المؤسسات التي تتكفل بتغطية الأنشطة الامامية سابقة الذكر، و هي فروع أغلبها تمتلكها مؤسسة سوناطراك 100% . هاته الفروع هي ( أنظر الملحق2):

**1- الشركة الوطنية للتكرير (NAFTEC) :** الشركة الوطنية للتكرير فرع 100% لمجموعة سوناطراك أنشأت سنة 1982، تتمثل مهمتها الأساسية في تصفية البترول وإنتاج غاز البترول المميع *GPL*، الوقود (*carburants*)، المعطرات (*aromatiques*)، الزيوت (*lubrifiants*)، (*paraffines*) (شمع يستخرج من النفط) والزفت (*bitumes*). و تمارس نشاطها في أربع مواقع إنتاج هي: الجزائر العاصمة، سكيكدة، أرزيو، حاسي مسعود. وذلك عبر طاقة انتاجية بلغت 24 مليون طن في السنة.<sup>1</sup>

و قد أدمجت هاته الشركة مع شركتين أخريين هما شركة إدارة المنطقة الصناعية بأرزيو (*EGZIA*) و شركة إدارة المنطقة الصناعية بسكيكدة (*EGZIK*) بصيغة *fusion par absorption* مع منشأة سوناطراك الأم *sonatrach spa*- بتاريخ 01 جويلية 2009.<sup>2</sup>

**2- الشركة الوطنية للصناعة البتروكيميائية (ENIP):**

### *Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique*

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، تقوم هاته الشركة بنشاطات بتروكيمياوية تستخدم الغاز الطبيعي كمادة اولية. و تملك الشركة مجمعي بتروكيمياء في الجزائر، يقع النشاط الأول لهذه الشركة في مجمع سكيكدة (*cp1k*)، مخصص لإنتاج الإيثيلين و مشتقاته (انواع الصودا: السائلة *SOUDE LIQUIDE* و الصلبة *HCL, HYPOCHLORITE, ...*)، حيث حقق إنتاجا قدر بـ 55815 طن سنة 2009، بينما المجمع الثاني هو مجمع أرزيو (*cp2z*)، مخصص لإنتاج الميثانول، و انواع اخرى (مثل: *FORMALDEHYDE, RESINES*،... وغيرهما ) و حقق إنتاجا قدر بـ 30010 طن لنفس السنة.<sup>3</sup>

### **3- المؤسسة الوطنية لإنتاج سوائل الهيليوم بأرزيو (HELIOS):**

### *Entreprise Nationale de Production des Liquides d'Hélium*

*HELIOS* (مؤسسة ذات أسهم) تتواجد بأرزيو، وقد أنشأت في سنة 1991، بشراكة بين سوناطراك التي تمتلك 51% من رأس مال المؤسسة الاجتماعي، وشركة هيلاب - *HELAP sa*- التي تمتلك 49% الباقية و التي بدورها شرطة تابعة لـ *Air liquid* و *Air Products* (الولايات المتحدة).<sup>4</sup> إن مؤسسة *HELIOS* تتكفل باستخراج و تمييع الهليوم الموجود في الغاز وإنتاج الآزوت المحتوى في الغاز السريع.

كما تملك الشركة قطارين للتمييع بطاقة سنوية تبلغ 600 مليون قدم مكعب من الهليوم و 33000 طن من الآزوت ، و تعتبر شركة هليوس المزود الأول لأوروبا بمادة الهليوم حيث تصدر معظم إنتاجها، و الباقي

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك، 2005، ص:50.

<sup>2</sup> *Rapport annuel sonatrach, 2009, p:51.*

<sup>3</sup> *Rapport annuel sonatrach, 2009, p:53.*

<sup>4</sup> التقرير السنوي لسوناطراك، 2005، ص:54.

يحول إلى الشركة الوطنية لتسويق الغازات الصناعية - *cogiz spa* -، بينما الأزوت يحول كاملا إلى شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية *cogiz* لتسويقه.<sup>1</sup>

4- شركة الصيانة الصناعية بارزيو (*SOMIZ*): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، تقوم هاته الشركة بعمليات الصيانة لمجمع التحويل بارزيو.

5- شركة الصيانة الصناعية بسكيكدة (*SOMIK*): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، تقوم هاته الشركة بعمليات الصيانة لمجمع التحويل بسكيكدة.

#### المطلب الثاني: جهود مجمع سوناطراك في الأنشطة الأمامية للقطاع.

في سبيل مواصلة تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية، تقوم المؤسسة بالتكامل العمودي الأمامي مع نشاط تكرير و تحويل النفط الخام، حيث بلغ عدد المصافي التي تملكها المؤسسة نهاية عام 2000 أربعة مصافي، و بطاقة تكرير إجمالية في حدود 462 ألف برميل يوميا، وقد دخلت وحدة خامسة بأدرار مرحلة الإنتاج في عام 2006 بطاقة إنتاج تقدر ب 13 ألف برميل يوميا (0,6 مليون طن سنويا)، لتضاف إليها مصفاة جديدة بسكيكدة مختصة بانتاج المكثفات بطاقة إنتاجية يومية تقدر 122 الف برميل لترتفع بذلك الطاقة الاجمالية بنهاية سنة 2012 إلى 651 الف برميل في اليوم.

و الجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية لمصافي سوناطراك و تاريخ الإنشاء :

#### الجدول (4-6): الطاقة الإنتاجية لمصافي تكرير سوناطراك نهاية 2015.

المصفاة*	سنة التأسيس	الطاقة الإنتاجية الحالية (ألف برميل/يوم)
الجزائر العاصمة	1964	58
أرزيو	1974	81
حاسي مسعود	1979	22
سكيكدة	1980	355
أدرار	2007	13
سكيكدة (مكثفات )	2009	122
المجموع		651

\* مصفاة عين امناس متوقفة منذ عام 1994

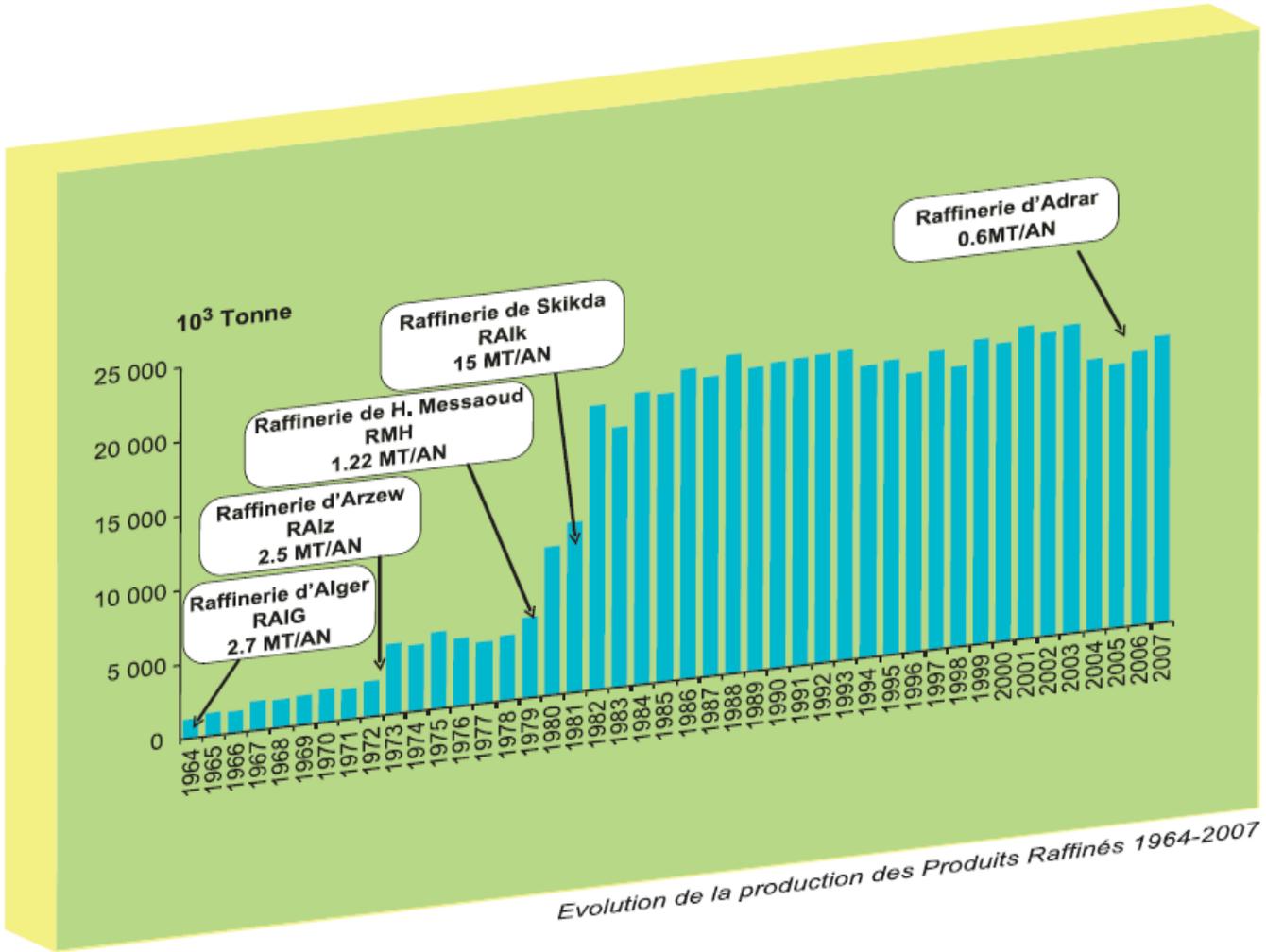
المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير سنوية مختلفة لسوناطراك

<sup>1</sup> Rapport annuelsonatrach,2009,p:54.

فمنذ إنشاء مؤسسة سوناطراك، عرف نشاط التكرير تدريجيا أشغال إعادة التأهيل و التجديد من أجل مواجهة تزايد الطلب الوطني و التكيّف مع خصوصيات المعايير و المقاييس المعمول بها دوليا، مما أدى إلى الانطلاق في استغلال خمس محطات تكرير النفط الخام بطاقة إجمالية تقدر ب 22,6 مليون طن (سكيدة، أرزيو، الجزائر، حاسي مسعود و أدرار).

إن تحليل تطور إنتاج المنتجات المكررة لسوناطراك يبين أنها تتزايد ولكن ببطء، حيث منذ إتمام إنجاز آخر وحدة للتكرير و هي مصفاة سكيدة وشروعها في الإنتاج عام 1981 لم تبلغ مستوى 500 ألف ب/ي إلا بداية من سنة 2008، حين دخلت مصفاة سكيدة الجديدة للمكثفات العمل لأول مرة حينها تعدى إجمالي الإنتاج من المنتجات المكررة لأول مرة عتبة 500 ألف ب/ي. مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-19): تطور جهود مجمع سوناطراك في إنشاء مصافي التكرير



Source :Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2007, ibid, p:31.

وبلغت كمية النفط الخام والمواد المكثفة المعالجة في عام 2013 بلغت 3,24 مليون طن، أي بارتفاع قدره 6,2% مقارنة بما تم انجازه في سنة 2012 ، وذلك بسبب زيادة قدرات المعالجة في محطتي سكيكدة و أرزيو للتكرير. كما أن كمية النفط الخام المستوردة في سنة 2013 بلغت 172 ألف طن، ما يمثل تراجعاً بنسبة 40% مقارنة بالكمية المسجلة في 2012. وإجمالاً تم إنتاج 7,23 مليون طن من المواد المكررة في العام 2013 ، أي بنمو قدره 3,4 % بالقياس إلى سنة 2012 .

و تتكفل مؤسسة سوناطراك عبر منشآتها الخاصة بتكرير الغاز الطبيعي و إنتاج سوائله، حيث يتمثل نشاط إنتاج سوائل الغاز في نشاط تمييع الغاز الطبيعي و نشاط فصل غاز البترول المميع. و يعتبر تمييع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع من أنشطة المصب:

**أولاً: جهود إنتاج الغاز الطبيعي المميع:** تمتلك سوناطراك 04 مركبات مجمعات (مصانع كبرى) من الغاز الطبيعي المميع، 03 بأرزيو و 01 بسكيكدة، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 44 مليار م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي المميع/سنة (تم إيقاف مجمع *GL4/ZCamel* سابقاً منذ ابريل 2010).<sup>1</sup>

وهي تملك بذلك في حدود 42 % من القدرة العالمية في مجال تمييع الغاز ، وهي بذلك تحتل المرتبة الرابعة عالمياً بالنسبة لمنتجاتي الغاز الطبيعي السائل. والجدول التالي يوضح الإنجازات المحققة في مجال تمييع الغاز الطبيعي.<sup>2</sup>

حيث بلغ إنتاج مركبات تمييع الغاز الطبيعي 25 ، 0 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي المميع خلال العام 2013، ما يعني ارتفاعاً بنسبة 2 % ، + 4 مقارنة بالعام. 2012

#### ثانياً: جهود إنتاج غاز البروبان المميع:

أما بالنسبة لفصل غاز البترول السائل فإن سوناطراك تمتلك و تستغل وحدتين (مجمعين) فصل غاز البترول المميع في أرزيو (وحدة الفصل GP1Z) و (مركب الغاز المميع أرزيو GP2Z) بطاقة إجمالية 10.4 مليون طن سنوياً، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية عالمياً.

و يذكر أن غاز البترول يستخرج من حقول النفط أو الغاز الطبيعي، أو من عملية التكرير (عمليات التمييع) من خلال وحدات إنتاج غاز البترول المميع، وينتج من عملية التمييع البوتان والبروبان حيث يتميزان بخواص متقاربة، مما يميزهما عن باقي أنواع الوقود الأخرى، وباستعمال كمية قليلة من أحدهما، نتحصل على كميات كبيرة من الطاقة . وإجمالاً، بلغ الإنتاج المحلي من غاز البروبان المميع (بما في ذلك الحجم المنتج في محطات التكرير 2.4 مليون طن في عام 2013 ، مقابل 1.7 مليون طن في عام 2012 ، أي بانخفاض يقارب 3 %).

كما تنتج مؤسسة سوناطراك مشتقات نفطية أخرى عبر تكرير النفط لديها، وهي غاز النافثا الخاص بوقود الطائرات و المطاط و المنتجات النفطية الأخرى المكتملة للصناعة النفطية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة سوناطراك: تاريخ الاطلاع: 2016/03/02.

<sup>2</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير السنوي 2009، ص: 29.

### المطلب الثالث: استثمارات المجمع في نشاط المصب (مشاريع التكامل الأمامي)

مازال الاستثمار في الجانب المخصص للمصب البترولي (مشاريع التكرير) يعاني من قلة المشاريع المخصصة لهذا النشاط من الصناعة، و رغم ذلك تواصل سوناطراك جهود الاستثمار في نشاط تكرير النفط و إنتاج المشتقات النفطية، عبر بعض المشاريع بجهدا الخاص محاولة منها تحسين تكاملها الأمامي في هذا النشاط. من بين هاته المشاريع نذكر ما يلي:

#### 1.. برنامج اعادة تأهيل مصافي الشمال : و ذلك لرفع القدرات كالاتي:

- مصفاة الجزائر العاصمة من 2.7 الى 3.45 مليون طن سنويا

- مصفاة ارزيو من 2.5 الى 3.8 مليون طن سنويا

- مصفاة سكيكدة من 15 الى 16.5 مليون طن سنويا

- مصفاة الكثافات (Topping) الى 5 مليون طن سنويا بسكيكدة

#### 2. قطارات تمييع الغاز الطبيعي: و ذلك بكل من :

- قطار تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة بقدرة 4.5 مليون طن (9.978 مليون م<sup>3</sup> / سنة من الغاز الطبيعي الممييع)

- قطار تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو بقدرة 4.7 مليون طن (10.484 مليون م<sup>3</sup> / سنة من الغاز الطبيعي الممييع)

#### 3. مشاريع قيد التطوير: تواصل سوناطراك الاستثمار في إنجاز أربع مصافي جديدة داخل البلاد:

- مصفاة سكيكدة ب 5 مليون طن سنويا

- مصفاة تيارت ب 5 مليون طن سنويا

- مصفاة غرداية ب 5 مليون طن سنويا

- مصفاة حاسي مسعود ب 5 مليون طن سنويا

- يقدر مشروع تحويل زيت الوقود بسكيكدة ب 4.5 مليون طن سنويا.

وفي إطار إستراتيجية تطوير قطاع المحروقات تم وضع برنامج لتطوير هذا القطاع الامامي على أساس الشراكة التي تسمح بتوفير الأموال و الدعم التكنولوجي. و يشمل هذا البرنامج على عدة مشاريع نذكر منها اثنان تم انجازهما:

- وحدة الأمونيا و اليوريا: بمنطقة آرزيو بالشراكة مع الشركة المصرية " أوراسكوم (OCI) " للمنشآت

الصناعية بقدرة إنتاجية 1.45 مليون طن في السنة من الأمونيا، و 1.14 مليون طن في السنة من اليوريا.

- وحدة الأمونيا و اليوريا: بمنطقة مرسى الحجاج بأرزيو بالشراكة مع الشركة العمانية " سهيل بهوان

(SBGH) " بقدرة إنتاجية 1.32 مليون طن سنويا من الأمونيا، و 2.31 مليون طن في السنة من اليوريا.

### المطلب الرابع: التكامل الأمامي للمؤسسة مع نشاط التسويق

لم تتوقف مؤسسة سوناطراك في تكاملها الأمامي عند نشاط التكرير، بل تعدى إلى نشاط آخر أمامي ألا وهو نشاط تسويق منتجاتها بنفسها، حيث يتكفل نشاط التسويق بتسيير عمليات البيع و الشحن التي يتم الاضطلاع بأعمالها بمعية الفروع التالية :

- بالنسبة لتوزيع المواد البترولية، شركة النقل البحري للمحروقات *Naftal* نפטال
- بالنسبة لنقل المحروقات بحريا ، مؤسسة التعبئة و تسويق *Shipping Hypro Compagny*
- بالنسبة لتسويق الغازات الصناعية. سمحت سياسة الشراكة التي *COGIZ* المحروقات أحدثتها سوناطراك بتسويق المحروقات باتجاه الأسواق الدولية.

#### أولاً- فروع المؤسسة المكلفة بنشاط التسويق:

تمتلك سوناطراك في نشاط التسويق عبر شركتها القابضة لتحسين تسويق المحروقات *SVH* الفروع التالية:

#### 1- الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية(*NAFTAL*):

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة *SVH*، تقوم هاته الشركة بتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية. و تتمثل المنتجات المسوقة للشركة في كافة أنواع المحروقات (الأرضية و محروقات الطيران، والمحروقات البحرية)، و كذا غاز البترول المميع *GPL* و أنواع مواد التشحيم (*lubrifiants*) و الزفت(*bitumes*) والإطارات(*Pneumatique*) و مواد أخرى.

و تضمنت الشبكة الوطنية 1966 محطة للخدمات (*stations service*) تمتلك منها شركة *NAFTAL* 671 محطة سنة 2008 أي ما يعادل 34% من الشبكة الإجمالية.<sup>1</sup>

حيث بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة (*spa*) برأسمال مقدر بـ

6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة

100 % لمؤسسة سوناطراك ، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من

5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نפטال وهي:<sup>2</sup>

- فرع الوقود،
- فرع الغاز المميع،
- فرع الزيوت،
- فرع الزفت و العجلات
- فرع الشراكة و نشاطات الدولية.

<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2008,p: 72.

<sup>2</sup> Naftal News. Numéro special – avril 2009.

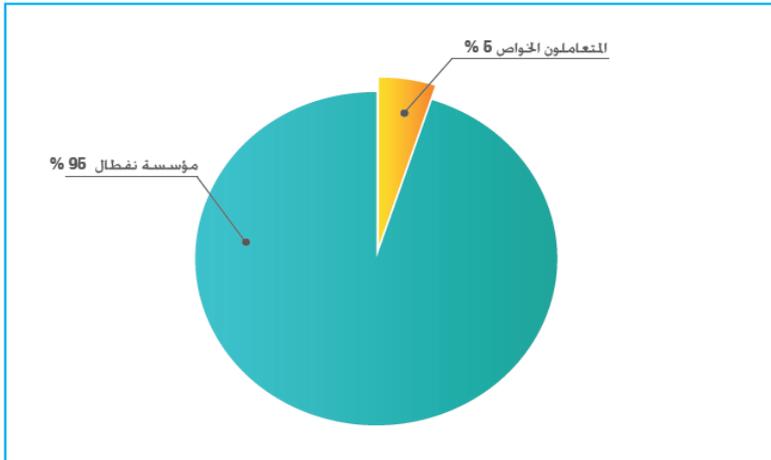
و يتمثل الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطني و تتدخل أساسا في المجالات التالية:

- توزيع، تخزين و تسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت و الزفت، العجلات و المواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية و مشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية و إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المتمثلة في الأنابيب ، الشاحنات ، البواخر و كذا عربات السكك الحديدية.

و تستحوذ سوناطراك عبر شركة نافطال على النسبة الأكبر من توزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية، إذا ما علمنا ان هناك مؤسسات أخرى تابعة للخواص ( محطات بيع الوقود) تمنحها سوناطراك تراخيص لمزاولة نشاط تخزين وتوزيع المنتجات النفطية و هو ما يؤكد على قيام المؤسسة بهذا النشاط بجهدا الخاص و هو ما يعتبر تكاملا عموديا مع هذا النشاط.

حيث توزعت مبيعات وقود المركبات عبر محطات الخدمات خلال سنة 2013 بين مؤسسة نافطال التي استحوذت على نسبة 95 % والباقي كان من نصيب محطات التوزيع المملوكة للمشغلين الخواص. كما يوضحه ال التالي:

#### الشكل(4-20): توزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية لسنة 2013



المصدر: سوناطراك، التقرير السنوي 2013، ص:29.

#### 2- شركة الشحن هيبروك (HYPROC) :

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة SVH ، إن شركة هيبروك تتكفل بشحن ونقل المنتجات البترولية عبر الناقلات و البواخر إذ تمتلك العديد من الناقلات، و هاته المنتجات البترولية هي الغاز الطبيعي المميع، غاز البترول المميع، و المنتجات المكررة، إلى جانب الخام و المكثفات.

#### 3- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية (COGIZ):

##### Conditionnement et Commercialisation des Gaz Industriels

فرع COGIZ 100% لسوناطراك، أنشأت في سبتمبر 1998، تتكفل بتجهيز، تخزين، تسويق ونقل الغازات الصناعية. حيث تعتبر المزود الأول للجزائر بمادة الهليوم و هي مزود أساسي للآزوت.

**ثانياً: إمكانات سوناطراك للتسويق الدولي:**

مواصلة منها الاستثمار في التكامل العمودي الأمامي في الصناعة النفطية ، تمتلك سوناطراك أسطول بحري هام يفي بالتزاماتها نحو زبائنها من خلال فرعيها:

- شركة النقل البحري للمحروقات
  - شركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول *SPC* .
- و ينقسم الأسطول كما يلي :

**1. النقل البحري لغازات البترول المسالة :** تتوفر سوناطراك على أسطول يتكون من عشر ناقلات لغاز البترول المسال ، بقدرات استيعاب و أحجام مختلفة أصغرها باخرة بركين بقدرة استيعاب 4500 طن ، كما تتوفر على باخرتين كبيرتين من حيث الحجم تستطيع نقل ما يعادل 84000 طن في الرحلة الواحدة، و بلغت بذلك القدرة الإجمالية لهذا الأسطول 393600 طن كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-7): قدرات استيعاب بواخر النقل البحري لسوناطراك نهاية 2015**

و: طن

الباخرة	قدرة الاستيعاب
جميلة	8000
رقان	84000
جانت	84000
ألرار	59000
رود نوس	59000
حاسي مسعود2	59000
بريدس	7100
رورد العذرا	22500
بارودا	6500
بركين	4500
<b>المجموع</b>	<b>393600</b>

Source : sur le site de sonatrach : [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)

بالإضافة إلى ما سبق تمتلك سوناطراك الأم -*sonatrach spa*- العديد من المنشآت المكتملة لها في القطاع تتكفل بأنشطة مختلفة نذكر منها:<sup>1</sup>

- مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية -نفطوغاز (*NEFTOGAZ*)، تابع لسوناطراك منذ سنة 2005 و يتكفل بدورات التكوين لفائدة عمال المنشأة في مختلف مجالات الصناعة النفطية. حيث أن هذا المركز تابع للمنشأة بنسبة 100%.
  - مركز تأهيل الشركة (*CPE*) الذي يضمن التكوين المستمر و تأهيل إطارات الشركة في مجالات الإدارة و تقنيات المعلوماتية والاتصالات و تكنولوجيا الإدارة الصناعية.
  - شركة نقل أرزيو (*SOTRAZ*)، شركة متخصصة في نقل عمال المناطق الصناعية بأرزيو و سكيكدة، حيث هاته الشركة تابعة لسوناطراك عبر شركتها *RCH* القابضة بنسبة 100%
  - شركة التأمين على المحروقات (*CASH*) و هاته الشركة تابعة لسوناطراك عبر شركتها القابضة *SGH* بنسبة 38,9%.
  - مجموعة *TAL* (شركة الخطوط الجوية تاسيلي) تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة *spp*.
  - شركة الإصدار والنشر (*BAOSEM*) تابعة لسوناطراك بنسبة 35% .
- و تعتبر بذلك مؤسسة سوناطراك أو ما يطلق عليها مجموعة سوناطراك *Sonatrach group* محتكر سوق المحروقات في الجزائر والشركة الأكثر أهمية في الجزائر وأفريقيا من ناحية الاستكشاف والإنتاج والنقل عبر القنوات والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. كما حققت في سنة 2010 رقم أعمال للتصدير ما يقارب 56.1 مليار دولار. وفي هذا الصدد صنفت ب:<sup>2</sup>
- الشركة الأولى على مستوى أفريقيا ؛
  - ثاني عشر (12) شركة بترولية في العالم؛
  - ثالث عشر (13) شركة عالمية لإنتاج المحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج)؛
  - سادس (6) شركة عالمية في مادة الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج)؛
  - خامس وعشرون (25) شركة بترولية من ناحية العمالة (*PIW Top 50/2008*)؛
  - خامس (5) مصدر عالمي للغاز الطبيعي ؛
  - رابع (4) مصدر عالمي لـ *GNL* ؛
  - ثالث مصدر عالمي لـ *GPL* .

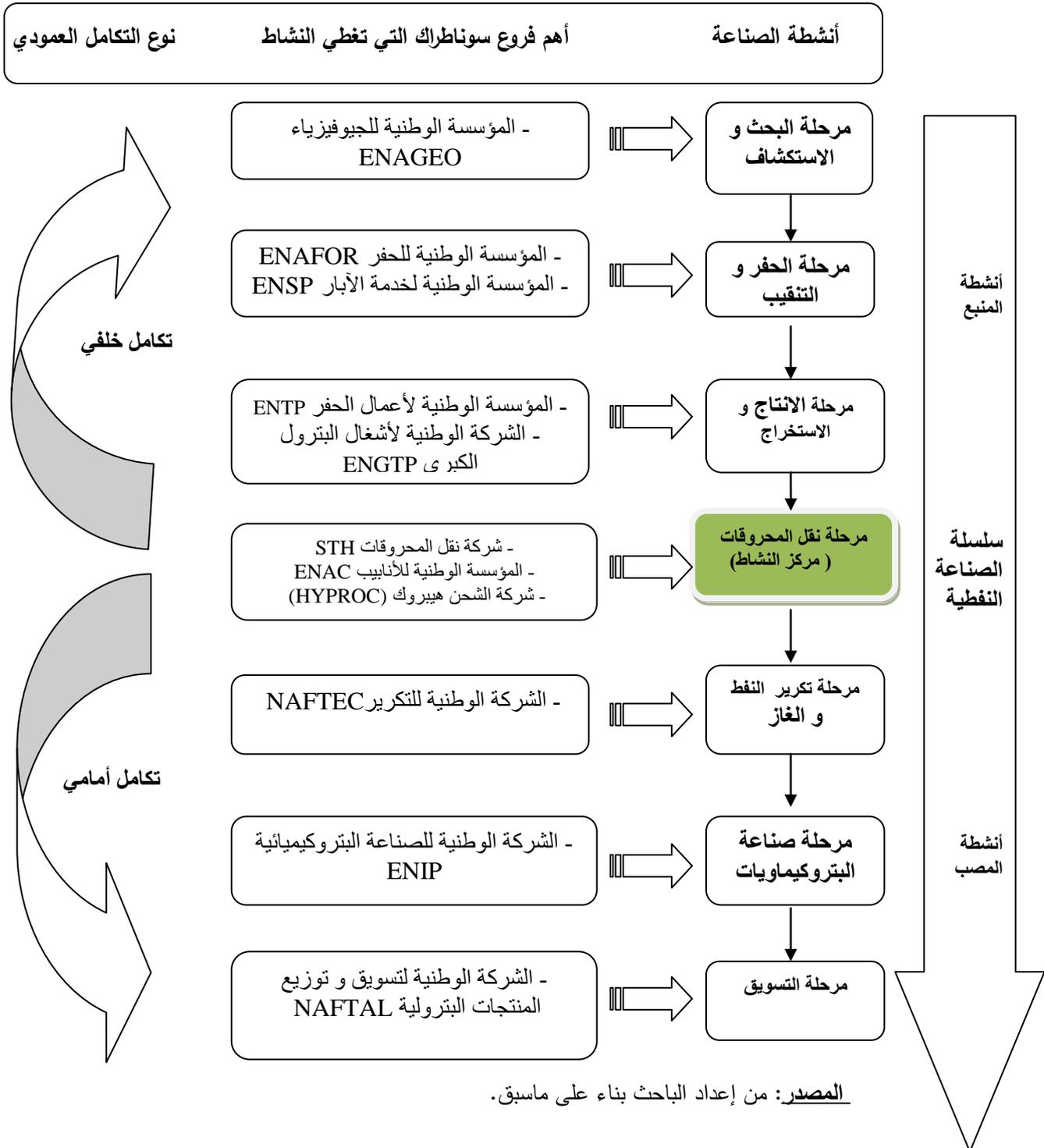
<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2009.

<sup>2</sup> Sonatrach en bref, <http://www.sonatrach-dz.com> .

مما سبق، و بأخذ معيار عدد العمليات والمراحل الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة كمقياس لدرجة التكامل العمودي في المؤسسة. يمكن القول أن سوناطراك المجمع تعتبر مؤسسة متكاملة عموديا في الصناعة النفطية بشكل كبير، حيث تغطي أنشطتها أغلب الأنشطة المختلفة في سلسلة صناعة النفط، سواء كانت الخلفية منها أم الأمامية.

والشكل التالي يوضح مدى تكامل أنشطة سوناطراك المجمع عموديا، و كذا أهم فروعها في الصناعة:

الشكل (4-21) : شكل توضيحي لمدى تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية



### خلاصة الفصل:

يعتبر مجمع سوناطراك أكبر المؤسسات الجزائرية تطبيقا لإستراتيجية التكامل العمودي، حيث يواصل منذ إنشائه فتح فروع له بجميع الأنشطة التي تتعلق بصناعة النفط. سواء كانت أنشطة خلفية متمثلة في البحث و التنقيب عن النفط أو انجاز الآبار و تطويرها، أو كانت أنشطة أمامية متعلقة بتكرير النفط و إنتاج مشتقاته و التسويق لها.

و يتضح من خلال الدراسة التحليلية لفروع مجمع سوناطراك، انه يضم مجموعة كبيرة من الفروع الموزعة على سلسلة صناعة النفط تعبر في ذلك عن مدى تكامل أنشطة سوناطراك في قطاع المحروقات الجزائري، بالإضافة إلى أنشطتها خارج الجزائر.

و تهدف سوناطراك من إتباع هاته الإستراتيجية إلى تحسين توقعها في الصناعة و زيادة سيطرتها عليها قصد تحقيق أحسن أداء يضمن لها أكبر ربحية بتكاليف اقل، لكن للوقوف على مدى مساهمة هاته الإستراتيجية في تحقيق هذا الأداء، لابد من دراسة و تحليل أداء المؤسسة في ظل هاته الإستراتيجية. وهذا ما سيتم تناوله الفصل القادم.

# الفصل الخامس

علاقة إستراتيجية التكامل

العمودي بأداء مؤسسة

سوناطراك

## تمهيد

إن الهدف من تبني أي مؤسسة لأي خيار استراتيجي هو المنافسة في الصناعة و تحقيق الأهداف المسطرة لذلك، و منها تحسين أداء المؤسسة من جميع الجوانب، لذلك وجب على كل مؤسسة دراسة العلاقة بين الإستراتيجية التي تتبناها للمنافسة في الصناعة و مستوى مؤشرات الأداء لديها، وذلك من خلال دراسة تطور هذه المؤشرات في ظل تطبيق هاته الإستراتيجية.

وقصد الوقوف على حقيقة أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تطبيقها لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة النفطية، والتي بدأت مع مرحلة إعادة هيكلة سوناطراك، لا بد من تتبع تطور أداء المؤسسة في كل من النشاط الخلفي و الأمامي للصناعة بعد هذه المرحلة، عبر تحليل التطورات التي حدثت فيهما و تأثيرها على أداء المؤسسة فيما يخص مؤشرات كل نشاط.

لذا سنتناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث رئيسية، هي:

- ❖ المبحث الأول: أداء سوناطراك في النشاط الخلفي في ظل التكامل العمودي الخلفي.
- ❖ المبحث الثاني: أداء سوناطراك في النشاط الامامي في ظل التكامل العمودي الامامي.
- ❖ المبحث الثالث: علاقة التكامل العمودي لسوناطراك بمؤشرات أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: أداء سوناطراك في النشاط الخلفي في ظل التكامل العمودي

إن الهدف من تكامل أي مؤسسة نفطية مع النشاط الخلفي للصناعة النفطية (البحث و التنقيب) هو تحسين الاحتياطات المكتشفة كل سنة و من ثم الرفع من كمية الاحتياطات الاجمالية من المحروقات قصد توفيرها للإنتاج أو على الأقل تعويض الكميات المنتجة بكميات مكتشفة جديدة. و بناء على ذلك لقياس علاقة إستراتيجية التكامل العمودي بأداء مؤسسة سوناطراك في النشاط الخلفي للقطاع ، مرحلة ما بعد إعادة الهيكلة، لابد من تتبع تطور القيمة المضافة التي يمنحها التكامل العمودي الخلفي مع الأنشطة الخلفية للمؤسسة، والمتمثلة في كمية الاحتياطات النفطية الإجمالية من المحروقات لدى المؤسسة.

### المطلب الأول: نشاط البحث و الإستكشاف

إن الهدف من البحث و التنقيب هو الحصول على مكامن تجمع البترول، و تستخدم لذلك مختلف أنواع تقنيات المسح الجيولوجي لطبقات الأرض، حيث تطورت التقنيات المستعملة في النشاط الجيوفيزيائي من تقنية المسح الزلزالي ذي البعدين (2D) إلى تقنية المسح ذي الأبعاد الثلاثة (3D) .

### أولاً: نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي (أو النشاط الجيوفيزيائي - *Activité Géophysique*) :

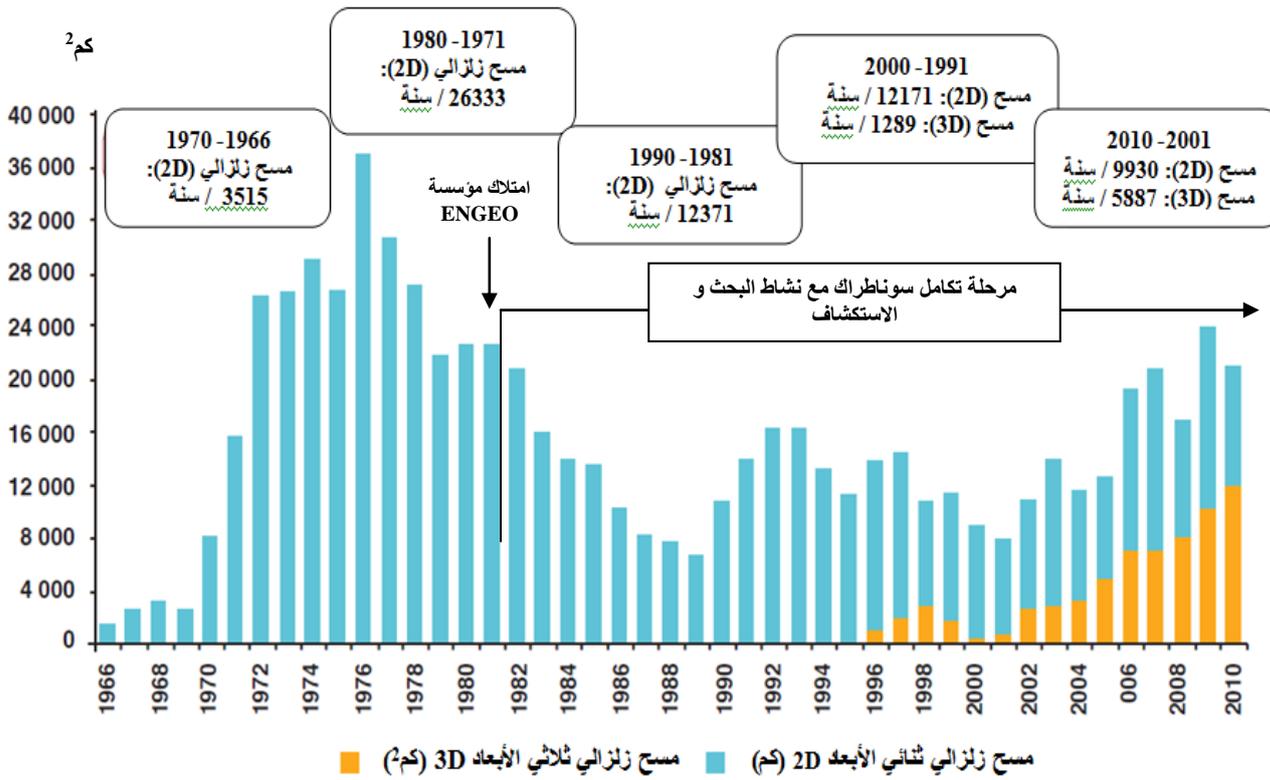
بداية، شهدت الجهود الكلية-*l'effort global*- للمسح الزلزالي الاستكشافي للبحث عن المحروقات في فترة ما قبل السبعينات أداء محتشما. حيث لم تتجاوز عتبة 8000 كم<sup>2</sup> ، لكن بعد تكثيف الجهود بلغت المساحة المستكشفة من قبل سوناطراك ذروتها محققة 37000 كم<sup>2</sup> لأول مرة في تاريخ القطاع سنة 1976 و بعدها بدأت بعدها هاته الجهود في التقلص إلى أن وصلت إلى أدنى المستويات سنة 1986 حيث حققت أقل من 12000 كم<sup>2</sup>.

لكن نتيجة الديناميكية الجديدة التي تبنتها مؤسسة سوناطراك في القطاع بانتهاء استراتيجية التكامل العمودي مع الأنشطة الخلفية و امتلاكها لفروع مخصصة لهذا النشاط، حيث بداية من 1981 امتلكت سوناطراك فرع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء "ENGE" ، فرع تابع لسوناطراك بنسبة 51% من رأس المال. بذلك شهدت الجهود الكلية للمسح الزلزالي الاستكشافي للبحث عن المحروقات نموا لا سيما باستخدام المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (*la sismique 3D*) بداية من سنة 1996، هذه التقنية الجديدة هي أكثر تكلفة من المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D)، ولكنها أكثر كفاءة منها، حيث تسمح هذه التقنية الحصول على صور أكثر دقة و أكثر موثوقية-*Fiable*- للطبقات السفلى للأرض.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي لمؤسسة سوناطراك في ظل اعتماد المؤسسة على التقنية الجديدة للاستكشاف باستخدام المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (*la sismique 3D*) في قطاع المحروقات الجزائري:

<sup>1</sup> Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2007, ibid, p:20.

الشكل رقم (5-1): تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي لسوناطراك في قطاع المحروقات للفترة 1966-2010



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, ibid, p:17.

تحليل الرسم البياني أعلاه يبين أن:

- سجل نشاط المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) انخفاضا في معدلاته السنوية من عشرية إلى أخرى ، حيث سجل النشاط حوالي 26333 كم<sup>2</sup> في سنة في السنة كمتوسط للفترة 1980-71؛ فيما كانت النسبة المسجلة للفترة (2010-2000) أقل من 10000 كم<sup>2</sup> في السنة. و هذا راجع بالأساس لإستخدام التقنية الجديدة (3D) ابتداءا من سنة 1996.

- سجل نشاط المسح الزلزالي الثلاثي (3D) تضاعفا في النشاط حيث قفز من 1289 كم<sup>2</sup> / في السنة خلال الفترة (2000-1991) إلى 5887 كم<sup>2</sup> في السنة خلال الفترة (2010-2000).

من خلال الشكل السابق يتضح ان هناك اتجاهين في تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي لمجمع سوناطراك في القطاع:

- الاول اتجاه قبل مرحلة التكامل العمودي الذي طبقتة سوناطراك بامتلاكها مؤسسة مكلفة بهذا النشاط الخفي و الذي شهد تراجعا واضحا في مستويات الانجاز حيث تراجع من مستويات اعلى من 30000 كم<sup>2</sup> منصف سنوات السبعينات الى اقل من 25000 بداية الثمانينات .

أما الاتجاه الثاني الذي أتى بعد تكامل المؤسسة خلفيا بامتلاكها لفرع المتمثل في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء "ENAGEO" فيظهر من خلاله تحسن مستويات البحث من 12371 كم<sup>2</sup>/ السنة كمتوسط لسنوات 81-1990 إلى أكثر من 15000 كم<sup>2</sup>/ السنة كمتوسط للفترة 2001-2010 مع تقليص في جهود البحث بتقنية المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد.

لكن في الحقيقة، عند التدقيق في تطور احصائيات المؤسسة في هذا النشاط. نجد ان النمو المسجل يرتكز بشكل كبير على جهود المؤسسة بالشراكة. فجهود المؤسسة لم تتحسن بعد امتلاك المؤسسة للفرع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء "ENAGEO" بل تناقصت مستوياتها إلى غاية سنة 1986 و هي سنة ابرام المؤسسة لعقود شراكة مع مؤسسات اجنبية في مجال البحث و التنقيب على المحروقات حيث عرفت الجهود تحسنا في الاداء.

اذن يمكن القول ان التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة مع نشاط البحث عن المحروقات قد حقق للمؤسسة نموا في الاداء الخاص بتحسين جهود البحث حتى وان كان أغلبه عبر الشراكة مع مؤسسات اجنبية الا ان مؤسسة سوناطراك تبقى تمتلك الحصة الاكبر من هاته العقود بالتالي يعتبر تكاملا بالشراكة.

من جهة أخرى و فيما يخص اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف أكد الرئيس السابق المدير العام لمجمع سوناطراك، السيد " نور الدين شرواطي " أن المناقصات جاءت في إطار الجهود التي تبذلها سوناطراك لتعزيز الإنتاج الوطني والشراكة مع الأجانب وتقاسم المخاطر الجيولوجية ، وكشف المتحدث أن سوناطراك وقعت منذ 1987 حوالي 100 عقد شراكة في إطار القوانين المعمول بها في قطاع المحروقات، ومن بين هذه العقود الموقعة هناك 80 عقدا خاصا بالاستكشاف والبحث عن المحروقات وهذا مع 20 شركة أجنبية عاملة في القطاع ومنذ ذلك التاريخ تمكن المجمع من حفر 450 بئر محروقات، باستثمارات إجمالية قدرت بـ 9,7 مليار دولار خلال مرحلة البحث سمحت بتحقيق 110 اكتشافات في مجال الغاز.<sup>1</sup>

وأضاف السيد " شرواطي " أن سوناطراك اليوم تعمل مع 15 شريكا دوليا على 15 مساحة جيولوجية، بالإضافة إلى ذلك قامت سوناطراك بتوقيع 35 عقدا وهو ما يعادل 10% من إجمالي المساحة المنجمية الوطنية المقدرة بـ 5,1 مليون كم<sup>2</sup> وهو ما يمكن من توفير إمكانيات هائلة في مجال الشراكة مستقبلا و مستوى الإنتاج الأولي للمحروقات الذي تطمح لتحقيقه من خلال الحقول الجاري تطويرها بالشراكة سيكون في حدود 76 مليون طن معادل البترول، وبقيمة استثمارات للشركات الأجنبية الشريكة لسوناطراك وصلت إلى 7.1 مليار دولار خلال 2010.

و تتأثر أنشطة الاستكشاف والإنتاج في العموم، بمستوى الأسعار في السوق الدولية، فكلما ارتفعت الأسعار وحقق البلد المنتج عائدات كبيرة، كلما سمح ذلك لهذا البلد بزيادة حجم الإعتمادات المخصصة للاستثمار في البحث عن حقول جديدة للنفط والغاز وتطويرها أو تطوير حقول تم إكتشافها من قبل.

<sup>1</sup> دليلة مالك، المناقصة الثالثة المتعلقة بفرص البحث والاستغلال لموارد المحروقات بالجنوب الجزائري، جريدة المساء، بتاريخ: 2010/10/02.

ثانيا- نشاط التنقيب أو الحفر الاستكشافي (*Forage d'exploration*):

يرتبط تطور نشاط الحفر الاستكشافي عادة بتطور مجهود المسح الزلزالي، فكلما تكثف نشاط المسح وتحققت نتائج إيجابية، كلما كان ذلك مؤشرا على تكثيف أعمال الحفر في السنوات الموالية. و يتكفل بهذا النشاط لسوناطراك فرعها الممثل في المؤسسة الوطنية للحفر *ENAFOR* حيث تقوم هاته المؤسسة منذ إنشائها سنة 1981 بانجاز أعمال الحفر و الأعمال الملحقة به.

إن تحليل تطور مستوى نشاط الحفر الاستكشافي لمؤسسة سوناطراك بعد تبنيها خيار التكامل العمودي يكشف أن هذا الأخير كان متباينا من فترة لأخرى، فمثلا لم يتجاوز عدد الحفارات العاملة 30 حفارة بعد انشاء سوناطراك فرع المؤسسة الوطنية للحفر "*ENAFOR*" سنة 1981، في حين ارتفع هذا العدد بعد ذلك بشكل ملحوظ سنة 1985 ليسجل 41 حفارة عاملة في القطاع ما يمثل زيادة و نمو في أنشطة المؤسسة في مجال الحفر الاستكشافي في هذه الفترة. ثم يشهد عدد الحفارات ترجعا مستمرا و تذبذبا ليصل الى ادنى مستوى في حدود 12 حفارة فقط سنة 1999. ثم بداية من سنة 2000 شهدت نشاطات المؤسسة عودة الى النمو و التوسع ليستقر على 49 حفارة عاملة بداية من سنة 2013. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): تطور نشاط الحفر الاستكشافي لمؤسسة سوناطراك للفترة 1982-2015.

السنوات	الحفارات العاملة ( Rig )	الآبار المنجزة (بئر- Wells)	السنوات	الحفارات العاملة ( Rig )	الآبار المنجزة (بئر- Wells)
1982	30	162	1999	12	91
1983	35	140	2000	17	137
1984	26	66	2001	20	148
1985	41	40	2002	22	172
1986	40	46	2003	20	179
1987	33	55	2004	20	190
1988	19	58	2005	21	198
1989	32	48	2006	25	302
1990	35	80	2007	29	260
1991	30	69	2008	27	249
1992	29	101	2009	27	265
1993	29	113	2010	24	258
1994	29	93	2011	33	249
1995	28	95	2012	38	258
1996	29	100	2013	49	191
1997	28	105	2014	49	215
1998	16	85	2015	49	220

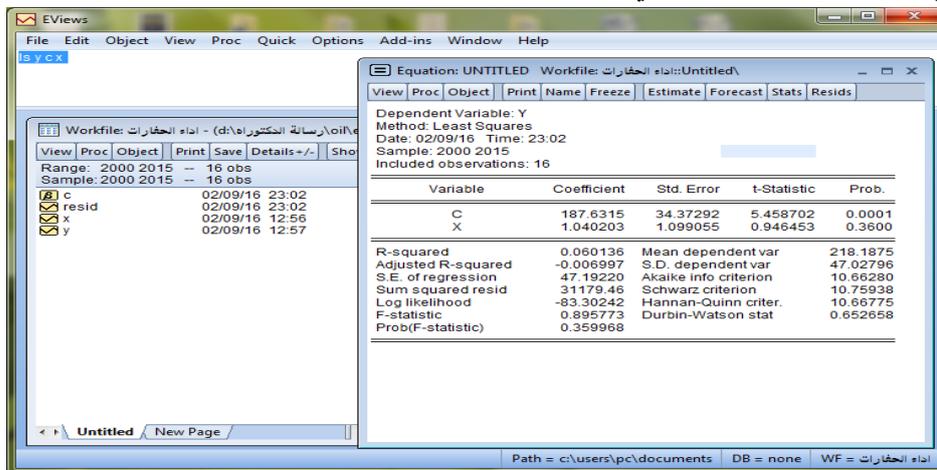
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة لمنظمة الأقطار العربية المصدرة للبتروك *OAPEC*.

متوفرة عبر الموقع الرسمي للمنظمة:

<http://www.oapec.org/ar/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>

إن تحليل معطيات الجدول أعلاه يبين أن منحني عدد الآبار المحفورة، بصفة عامة، سلك اتجاهها تصاعدياً منذ سنة 1984، رغم تذبذب عدد الحفارات العاملة في كل سنة، ليستقر عدد الآبار المحفورة كل سنة بمستوى 220 بئر/ سنة في السنوات الأخيرة. و ما يلاحظ من هاته الإحصائيات، أن الاستثمار الخلفي الذي قامت به المؤسسة من خلال التكامل العمودي الخلفي سمح بزيادة فعالية أداء المؤسسة الخلفي، حيث ساهم تضاعف عدد الحفارات العاملة للمؤسسة في النشاط بزيادة معدل حفر الآبار السنوي للمؤسسة. لذلك يمكن القول انه منذ تبني المؤسسة لخيار التكامل الخلفي مع نشاط البحث وفعالية المؤسسة في تزايد في هذا النشاط، فعند مقارنة ما حققته المؤسسة في السنوات الأخيرة نجدها قامت بحفر ما لا يقل عن 150 بئر سنوياً بحفارات لا يتعدى عددها 40 حفارة للفترة 2000-2012 بينما نفس العدد من الحفارات لم يكن سنوات الثمانينات ( 84-85) ينجز أكثر من 50 بئر للتقيب وهو ما يعني زيادة فعالية الحفر لدى المؤسسة. و لإيجاد علاقة إحصائية دقيقة تربط بين كل من عدد الحفارات كمؤشر على تدعيم المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي من سنة لأخرى في النشاط الخلفي الخاص بالبحث و التقيب و أداء المؤسسة في هذا النشاط و المتمثل في عدد الآبار المنجزة سنوياً، و بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي و بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى المؤثرة على العلاقة، توصلنا للعلاقة الخطية البسيطة التالية:

الشكل (5-2): معادلة الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين عدد الحفارات و تطور عدد الآبار المحفورة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق و مخرجات برنامج E Views

من خلال النتائج المتحصل عليها من البرنامج، فقد تم التوصل إلى العلاقة الخطية البسيطة التالية:

$$Y=187.63+ 1.04 X$$

حيث :

Y: تمثل عدد الآبار المنجزة خلال السنة

X: تمثل عدد الحفارات العاملة

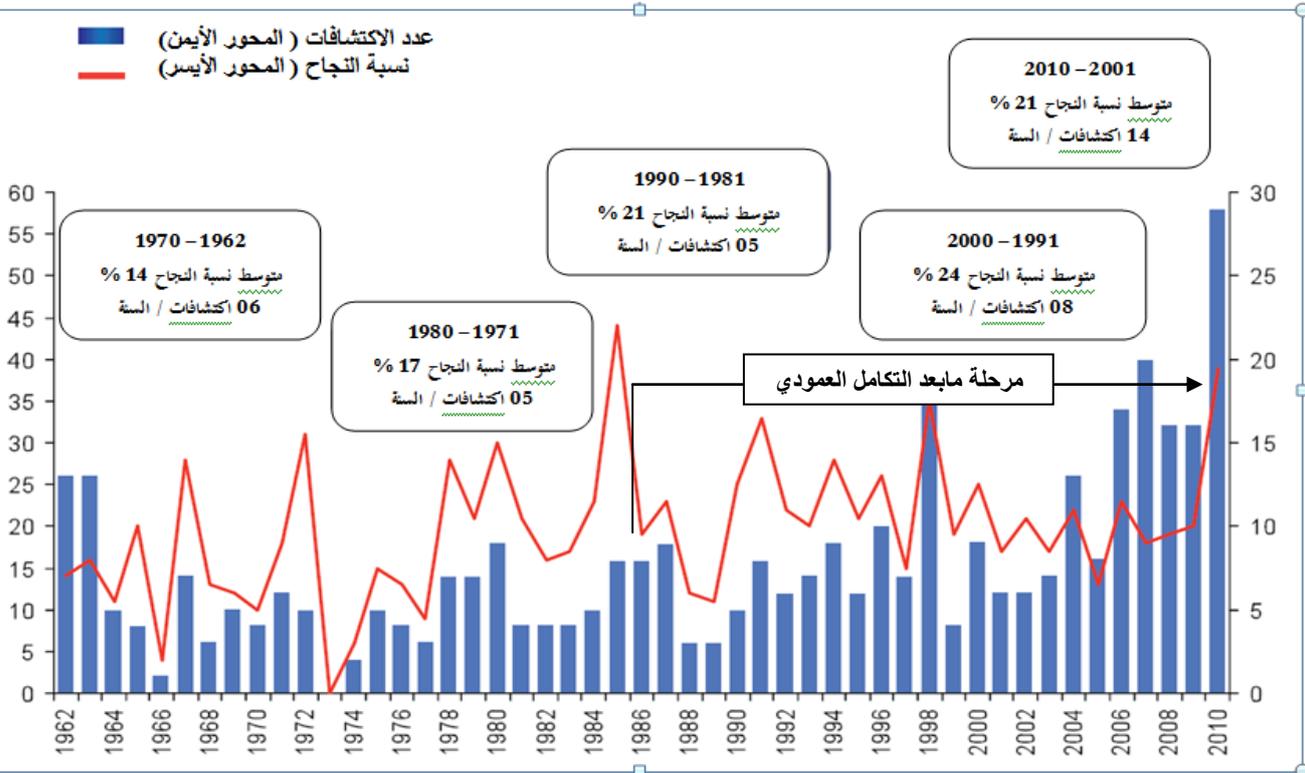
من خلال القراءة التحليلية للعلاقة الخطية السابقة نجد انه بزيادة عدد الحفارات المكتسبة من طرف الشركة يزداد عدد الآبار المنجزة في كل سنة، و هذا يعني أن هناك علاقة طردية واضحة بين الاستثمار الخلفي أو ما يسمى بالتكامل العمودي للمؤسسة مع النشاط الخلفي و الأداء الذي تحققه في هذا النشاط.

### ثالثا- الاكتشافات و معدل النجاح (Les Découvertes et taux de succès) :

سمحت الخبرة المكتسبة لسوناطراك، على مر السنوات الأخيرة من التكامل العمودي الخلفي بتحقيق نتائج جيدة في معدلات الاكتشافات السنوية أو بما يسمى اقتصاديا بالفعالية في الأداء. و ساهمت في زيادة هاته الفعالية إدراج المؤسسة لتقنيات استكشاف جديدة و التي يعود لها الفضل في اكتشاف حقول بترولية جديدة من المحروقات. كما سمح من جهة أخرى خيار التكامل العمودي عبر الشراكة المتخذ في سياق تقاسم المخاطر الاستكشافية بتكثيف مجهودات الاستكشاف.

ويلاحظ من إحصائيات القطاع- الشكل التالي- بأن معدل اكتشافات سوناطراك في الفترة الأخيرة التي جسدت فيها خيار التكامل العمودي الخلفي مع نشاط البحث قد سجلت تقدما عما كانت تحققه من قبل، حيث كان معدل الإكتشافات المحقق في الفترة 1971-1980 هو 5 اكتشافات فقط للسنة بجهود تعتبر كبيرة في نشاط الاستكشاف بينما ارتفع إلى حوالي 8 اكتشافات للسنة بجهود استكشاف أقل في الفترة 1981-1990، و هو ما يعبر عن زيادة فعالية نشاط الاستكشاف في الفترة الأخيرة. و بالتالي ارتفعت نسبة النجاح في الاكتشاف من 17% كمعدل للفترة 1971-1980 إلى ما يقارب 24% للفترة 1991-2000. هاته النسبة من النجاح، استقرت على 21% للفترة الموالية 2001-2010 أي زيادة معدل الاكتشافات إلى 14 اكتشافا/السنة، هذا ما يعبر عن تحسن خبرة مؤسسة سوناطراك في السنوات الأخيرة في النشاط. و الشكل التالي يوضح تطور عدد الاكتشافات و نسب النجاح المحققة في الفترة 2010-62:

#### الشكل (3-5): تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح لمؤسسة سوناطراك للفترة 1962-2010



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

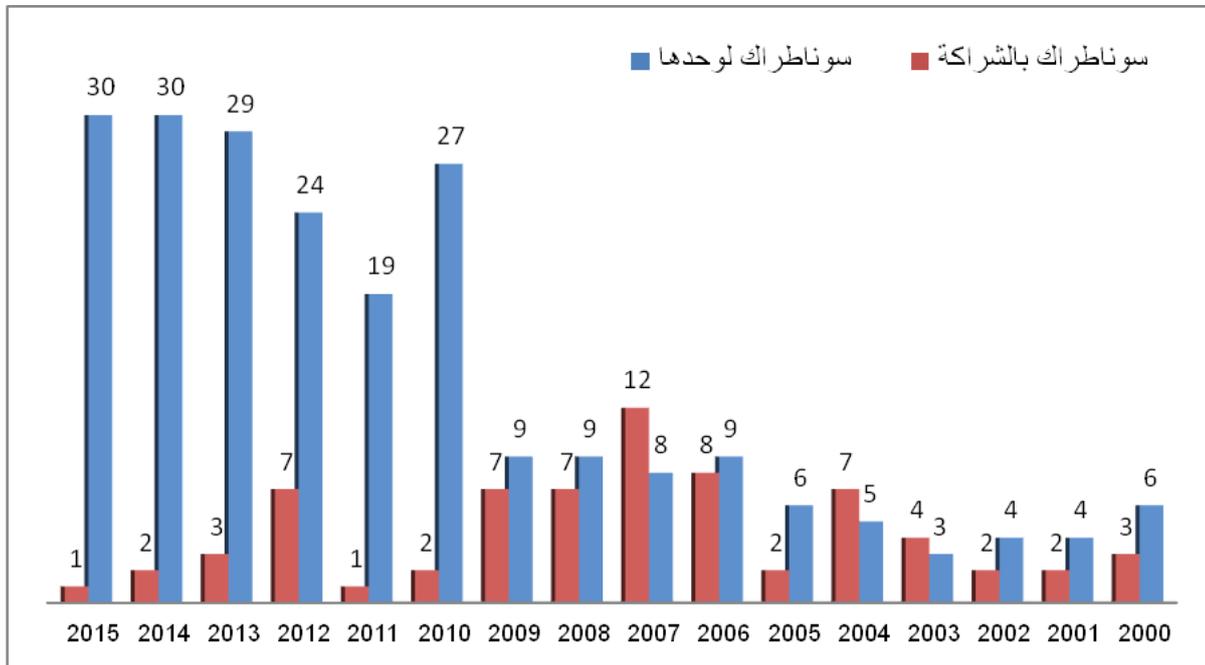
Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, p: 19.

من خلال تحليل تطور عدد الاكتشافات المحققة في النشاط الخلفي، نجد أن مؤسسة سوناطراك قد ساهمت فيه بشكل كبير بجهودها الخاصة، فبالإضافة إلى تطوير نشاط المسح الاستكشافي عبر تقنية المسح ثلاثي الأبعاد، و الاستثمار المتواصل التي تقوم به المؤسسة لتطوير أسطول الحفارات العاملة لديها في نشاط التنقيب. تَوَاصَلَ نمو الاكتشافات المحققة من طرف سوناطراك بمجهوداتها لوحدها و الشكل التالي يبرز نصيب المؤسسة من الاكتشافات بجهدها الخالص مقارنة بنتائجها عبر شراكة.

حيث في السنوات الأخيرة حققت سوناطراك نتائج جيدة جدا باعتمادها على مجهوداتها الخالصة في نشاط البحث لتحقيق الاكتشافات لوحدها دون شراكة مع الأجانب ( انظر الملحق 3 يبين سيطرة سوناطراك على الاكتشافات بجهدها الخالص سنة 2013.

وزيادة الاعتماد على المجهودات الذاتية بدل الشراكة، يتأكد مواصلة تبني المؤسسة لخيار التكامل العمودي الخلفي مع نشاط التنقيب بجهد ذاتي وتقليص الاعتماد على التكامل عبر الشراكة، حيث افرز هذا التوجه تحقيق نتائج معتبرة حين تضاعفت فعالية المؤسسة في النشاط إلى حوالي 6 مرات في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت الاكتشافات من 4 اكتشافات/سنة في سنوات 2001-2002 إلى ما يقارب 30 اكتشاف/سنة سنة 2015 .

الشكل (4-5): تطور حصة سوناطراك لوحدها من الاكتشافات للفترة 2000-2015



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية، متوفرة عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:  
<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

فمن خلال الشكلين السابقين يتبين أن مؤسسة سوناطراك تواصل اعتمادها على إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي لها في النشاط من خلال الاعتماد على قدراتها الذاتية و اقتناء حفارات جديدة كل سنة و الذي ساهم في تحسين أدائها في النشاط الخلفي المتعلق بزيادة معدل الاكتشافات السنوية. وفيما يخص نوعية هاته الاكتشافات، فقد بلغت اكتشافات النفط المحققة في الفترة السابقة 120 اكتشافا أي أن المعدل السنوي المتوسط للاكتشافات النفطية في الفترة هو 7 اكتشافات تقريبا . ولقد تحققت أفضل النتائج عام 2014، بـ 15 اكتشافا. أما بخصوص الغاز، فإن معدل الاكتشافات لنفس الفترة هو أكثر من 10 اكتشافات في السنة، وهي نتائج تبدو في ظاهرها إلى حد ما متقاربة مع نتائج الاكتشافات النفطية، غير أنها تعتبر جيدة عندما نعلم أن تركيز النشاط كان منصبا أكثر على الحقول النفطية. كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول(5-2): عدد اكتشافات النفط والغاز لمؤسسة سوناطراك للفترة 2000-2015.**

السنوات	الاكتشافات النفطية	الاكتشافات الغازية	المجموع
2000	06	03	09
2001	03	03	06
2002	03	03	06
2003	04	03	07
2004	04	08	12
2005	06	02	08
2006	11	06	17
2007	5	15	20
2008	3	13	16
2009	4	12	16
2010	14	15	29
2011	10	10	20
2012	08	23	31
2013	12	20	32
2014	15	17	32
2015	12	18	31

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية، متوفرة عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

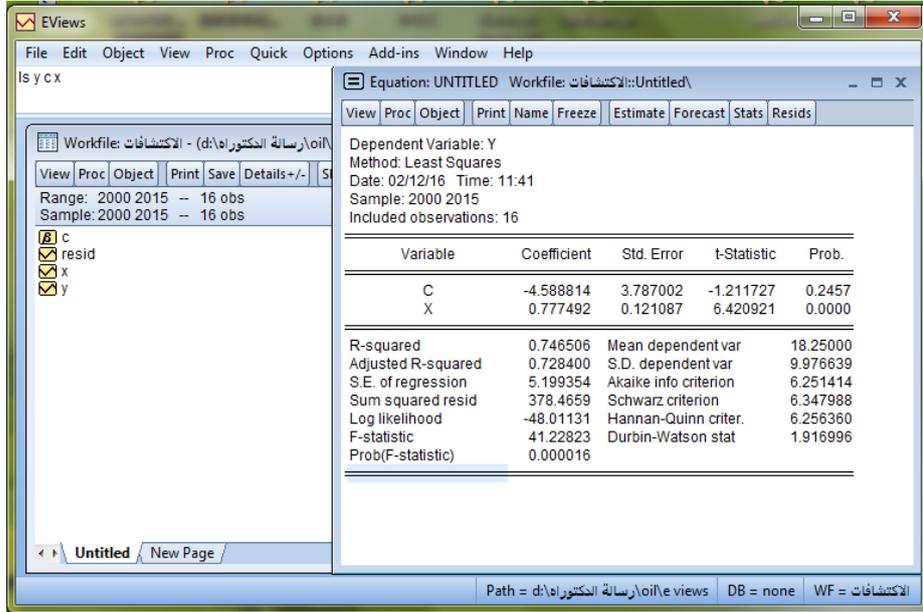
<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و لمعرفة تأثير عدد الحفارات العاملة (x) على عدد الاكتشافات (y). كان لابد من دراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرين في الدراسة الإحصائية التالية:

فمن خلال المعطيات السابقة المتحصل عليها من الجدول السابق الخاص بتطور عدد الحفارات العاملة و مقارنتها بالنتائج الخاصة بعدد الاكتشافات المقابلة لها كل سنة، و بالاعتماد على أدوات التحليل

الإحصائي و بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى المؤثرة على العلاقة، توصلنا للعلاقة الخطية البسيطة التالية التي تمثل العلاقة الإحصائية بين المتغيرين:

الشكل رقم (5-5): العلاقة الخطية بين عدد الحفارات لدى سوناطراك و عدد الاكتشافات المحققة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدولين (1-5) و(2-5) و مخرجات برنامج E Views

من خلال النتائج المتحصل عليها من البرنامج، تم التوصل إلى صياغة العلاقة الخطية البسيطة التالية:

$$Y = -4.58 + 0.77 X$$

حيث :

Y: تمثل عدد الاكتشافات المحققة

X: تمثل عدد الحفارات العاملة

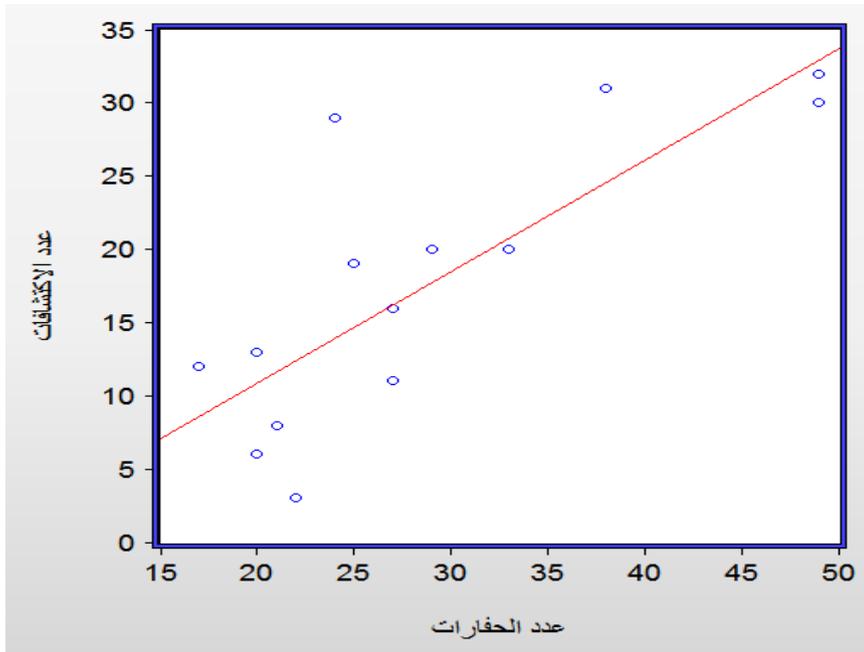
من العلاقة السابقة، و بما أن قيمة "β" جاءت موجبة و تساوي إلى 0.77، فإنه يمكن استنتاج أن هناك علاقة طردية واضحة بين المتغيرين. و تتمثل في أنه كلما زاد عدد الحفارات العاملة بـ 1 حفارة كلما زادت عدد الاكتشافات بـ 0.77 اكتشاف في السنة. في حين القيمة الثابتة "α" جاءت سالبة و هو ما يعني أنه في حالة ثبات عدد الحفارات فغالبا ما تكون عدد الاكتشافات المحققة اقل من السابق و هو أمر منطقي في الصناعة النفطية، كون تقادم هاته الحفارات من سنة لأخرى ينقص من مردوديتها.

و لاختبار جودة نموذج العلاقة السابقة و مدى تأثير المتغير المستقل  $X$  ( عدد الحفارات ) على المتغير التابع  $Y$  ( عدد الاكتشافات ) ، نلجأ لقيمة معامل التحديد ( $R$ ) التي تشرح وتفسر نسبة كبيرة من التغيرات التي تحدث في معدلات الاكتشافات لمؤسسة سوناطراك، و نلاحظ من خلال الشكل السابق أن قيمته كانت "0.74"، ما يعني 74% من التغيرات التي تحدث في عدد الاكتشافات يفسرها تطور عدد الحفارات العاملة في البحث والتنقيب.

كما أن شكل الانتشار يبين و يؤكد العلاقة الطردية بين عدد الاكتشافات كمتغير تابع للمتغير المستقل و المتمثل في عدد الحفارات العاملة في نشاط التنقيب.

الشكل رقم (5-6): شكل الانتشار في العلاقة الخطية بين عدد الحفارات لدى سوناطراك

و عدد الاكتشافات المحققة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج E Views

و بالتالي فإن عدد الحفارات العاملة في نشاط التنقيب لمؤسسة سوناطراك أو بالأحرى التكامل العمودي الخلفي الذي تقوم به في نشاط الاستكشاف يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة فيما يخص عدد الاكتشافات المحققة كل سنة.

لذا يمكن القول، أن للاستثمار الخلفي الخاص بتطوير أسطول الحفارات العاملة في نشاط الاستكشاف له دور هام في تحسين أداء المؤسسة في النشاط الخلفي. و هو ما يتضح في عدد الاكتشافات التي تساهم بدورها في تحسين مستوى الاحتياطي العام من المحروقات للمؤسسة و الذي سنتبع تطوره في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: مستويات احتياطي النفط و الغاز

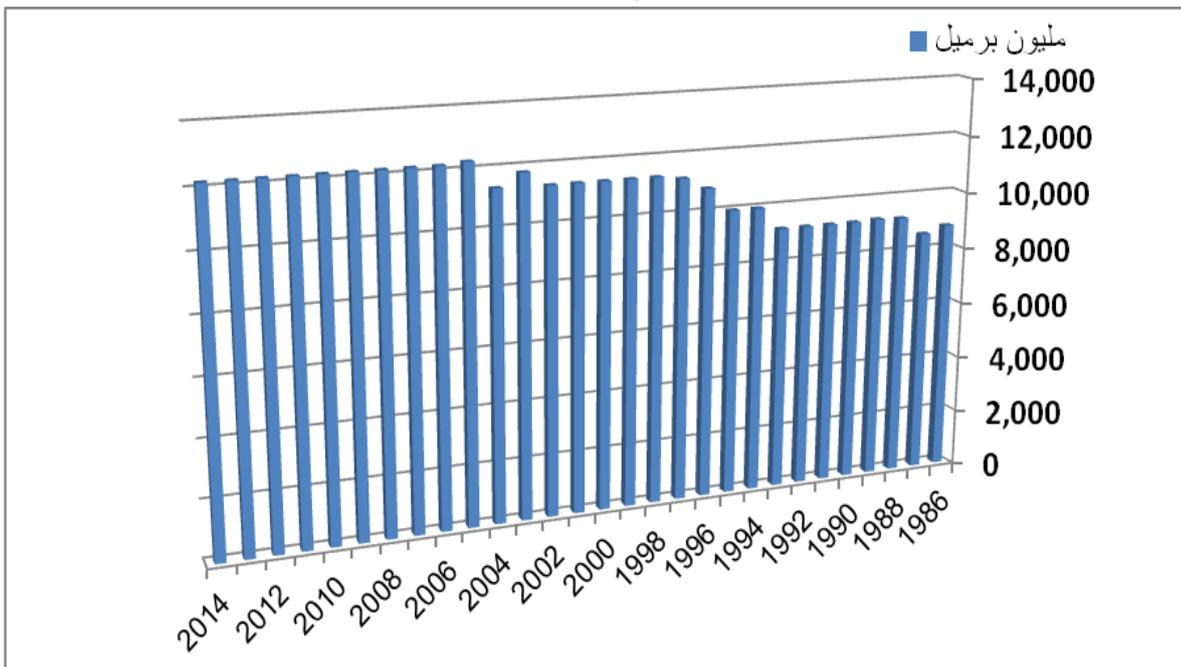
إن نمو احتياطي المحروقات ( النفط و الغاز ) من سنة لأخرى تساهم فيه الاكتشافات الجديدة المسجلة كل سنة. بالتالي هو يعبر في الحقيقة عن نوعية الاكتشافات المسجلة وعددها، بحيث كلما كانت الاكتشافات أكثر كلما زاد احتياطي النفط المكتشف.

#### أولاً- تطور احتياطي النفط الخام:

لقد ساهم النمو المسجل في معدل الاكتشافات السنوي لسوناطراك بعد تجسيد المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي مع أنشطة البحث و التنقيب في تحسين احتياطات النفط الخام المكتشفة، حيث شهد الاحتياطي المؤكد من النفط الخام المسجل من سوناطراك نموا متواصلا خصوصا بعد فتح القطاع للشراكة مع الأجانب سنة 1986، إلا في بعض السنوات المعدودة، حيث كان مستوى الاحتياطي في حدود 8,8 مليار برميل سنة 1986، بينما سجل سنة 1990 مستوى 9,2 مليار برميل أي بمعدل زيادة قدره 100 مليون برميل في السنة للفترة 1986-1990، فيما تضاعف هذا المعدل للفترة 1990-2000 ليصل نهاية سنة 2000 إلى أزيد من 11,3 مليار برميل. ليستقر بداية من سنة 2006 على 12,2 مليار برميل. و سُجل أعلى احتياطي للنفط الخام بـ12,27 مليار برميل نهاية سنة 2005.

لكن بداية من سنة 2006 سجل الاحتياطي شبه ثبات بعد بلوغه 12200 مليون برميل. حيث ظل ولسنوات عديدة محافظا على نفس المستوى بسبب زيادة إنتاج وتسويق المؤسسة لكميات أكبر في هاته الفترة. و الشكل التالي يوضح تطور الاحتياطي من النفط الخام:

الشكل (5-7): تطور احتياطي النفط الخام للفترة 1986- 2014



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و رغم نمو الاحتياطي الجزائري من البترول الخام، إلا انه يسجل تراجعاً في الترتيب العالمي في السنوات الأخيرة مقارنة بإجمالي الاحتياطي العالمي، حيث لم يتجاوز 1% من إجمالي احتياطي العالم من النفط الخام. وهي نسبة ضعيفة للغاية إذا ما قورنت بنسب المملكة العربية السعودية و الكويت والإمارات التي قدرت نسبها بـ 22,48% و 8,62% و 8,31% على التوالي من إجمالي احتياطي العالم.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (3-5): نسبة احتياطي الجزائر المؤكد من النفط الخام من إجمالي العالم

الإحتياطي	% من إجمالي العالم
2010	0.99
2011	0.98
2012	0.96
2013	0.95
2014	0.94
2015	0.94

المصدر: إحصائيات منظمة الدول المصدرة للبترول، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.opec.org/ar/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>

كما قدرت إحصائيات الطاقة العالمية لسنة 2010 الصادرة عن شركة (British petroleum) البريطانية، العمر الافتراضي لاحتياطي النفط الخام الجزائري، في ظل شروط الاستغلال الاقتصادية والتقنية الحالية، بحوالي 18 سنة.<sup>2</sup> أي أن هذا الاحتياطي إذا لم يتم تسجيل اكتشافات جديدة في القطاع سينقضي بحلول عام 2027.

#### ثانياً- تطور احتياطي الغاز الطبيعي:

بفضل الجهود التي تبذلها سوناطراك في النشاط الخلفي، تمتلك الجزائر احتياطي كبير مكتشف من الغاز الطبيعي، مكنها من احتلال المرتبة الرابعة من بين أكبر دول العالم المصدرة للغاز الطبيعي بعد روسيا و كندا و النرويج، و تحتل المرتبة الأولى بين دول الشرق الأوسط و شمال أفريقيا. فاحتياطيات الجزائر الثابتة من الغاز تجعلها تحتل المرتبة الثامنة في العالم، و يمثل حقل حاسي الرمل أكبر حقل في الجزائر يضم 2380 مليار متر مكعب من الاحتياطيات الثابتة، و من المتوقع نمو إنتاج الغاز الطبيعي لتلبية احتياجات أوروبا و الطلب المحلي حتى عام 2035.<sup>3</sup>

و سجل الاحتياطي العام من الغاز الطبيعي نمواً كبيراً خلال سنة 1999 حيث قفز من 3690 مليار متر مكعب سنة 1998 إلى 4523 مليار متر مكعب سنة 1999، رغم أن عدد الاكتشافات المسجلة في سنة 1999 كان 3 اكتشافات للغاز فقط وذلك لان هاته الاكتشافات أفرزت عن حوض به كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في حاسي الرمل.

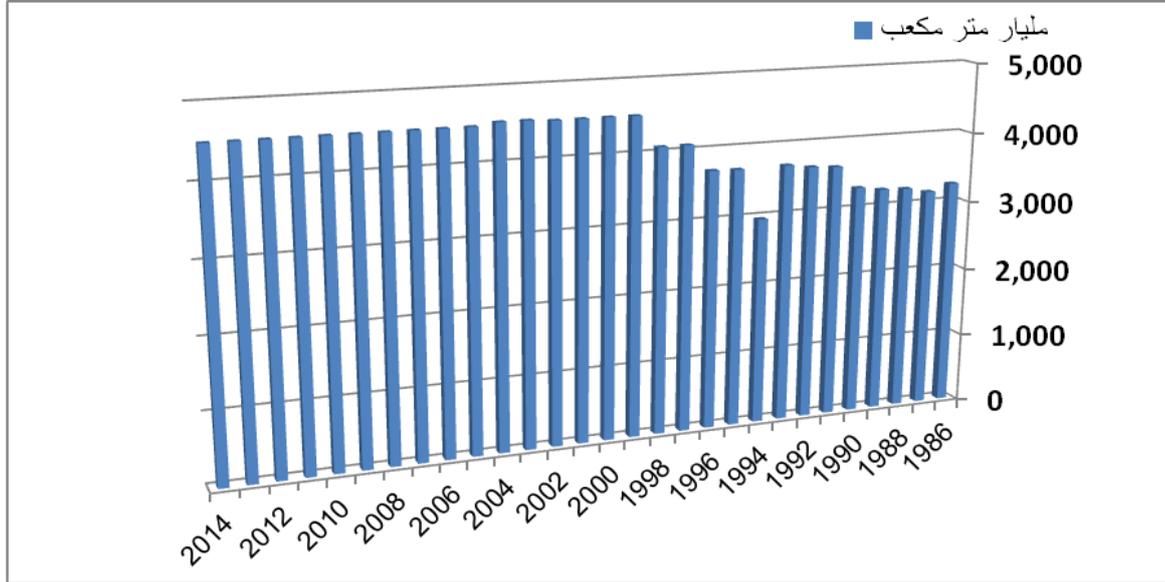
<sup>1</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص:10.

<sup>2</sup> BP Statistical Review of World Energy, June 2010, p:06.

<sup>3</sup> كتوش عاشور، الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص:137.

لكن بعد ذلك ظل الاحتياطي مستقرا و لفترة طويلة ( 2000- 2014 ) على مستوى 4504 مليار متر مكعب رغم عدد الاكتشافات المسجلة كل سنة للغاز الطبيعي. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (5-8): تطور احتياطي الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1986-2014



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سنوية لمنظمة الدول المصدرة للبترول OPEC.

متوفرة عبر الموقع الرسمي للمنظمة:

<http://www.opec.org/ar/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>

و يشكل احتياطي الجزائر الثابت من الغاز الطبيعي 2,3% من إجمالي احتياطي العالم في نهاية سنة 2015، وهي بذلك تحتل المرتبة الرابعة عربيا بعد قطر و المملكة العربية السعودية والإمارات التي قدرت نسبها بـ 12.37% و 4.21% و 3.09% على التوالي.<sup>1</sup>

و قدرت إحصائيات الطاقة العالمية الصادرة عن شركة (British petroleum) البريطانية العمر الافتراضي لاحتياطي الغاز الطبيعي الجزائري، في ظل شروط الاستغلال الحالية، بأكثر من 55 سنة.<sup>2</sup>

الجدول رقم (5-4): نسبة احتياطي الجزائر المؤكد من الغاز الطبيعي من إجمالي العالم

الإحتياطي	% من إجمالي العالم
2010	2.35
2011	2.36
2012	2.31
2013	2.29
2014	2.28
2015	2.30

المصدر : إحصائيات منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول

<sup>1</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2015 ، ص:16.

<sup>2</sup> BP Statistical Review of World Energy, June 2010, p:06.

و من خلال نسب النمو الواردة في الشكل السابق و التي تعبر في الحقيقة عن الفرق بين الكميات المكتشفة من الغاز الطبيعي في مقابل الكميات المنتجة منه. نجد أن الفترة 1986-2014 مثلت النمو المستمر للاحتياطي (باستثناء سنة 1994 التي شهدت و لأول مرة انخفاض الاحتياطي إلى ما دون 3000 مليار م<sup>3</sup>) حيث قفز الاحتياطي من 3200 مليار م<sup>3</sup> سنة 1988 إلى ما يعادل 4580 مليار م<sup>3</sup> نهاية سنة 2005. بينما تراجع المستوى بعدها ليستقر عند 4500 مليار م<sup>3</sup> حتى نهاية 2015، ما يعني أن الكميات المنتجة من الغاز الطبيعي في هاته الفترة كانت تعوض بكميات مكتشفة جديدة .

و الجدول التالي يوضح نسبة نمو احتياطيات الغاز الطبيعي في الجزائر للفترة 2000-2015:

**الجدول(5-5): تطور احتياطي الغاز الطبيعي لسوناطراك للفترة 2000-2015..**

الوحدة: مليار متر مكعب

السنة	الإحتياطي	% النمو	السنة	الإحتياطي	% النمو
2000	4523	0,07	2008	4504	0,00
2001	4523	0,00	2009	4504	0,00
2002	4523	0,00	2010	4504	0,00
2003	4545	0,49	2011	4504	0,00
2004	4580	0,77	2012	4504	0,00
2005	4580	0,00	2013	4504	0,00
2006	4504	-1,66	2014	4504	0,00
2007	4504	0,00	2015	4504	0,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:  
<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

في الأخير، يمكن القول أن المستويات العامة لاحتياطي النفط الخام والغاز حتى وان لم تسجل نمواً، شهدت ثباتاً في الآونة الأخيرة. أي أن الاكتشافات المسجلة حافظت على مستوى المخزون العام من الاحتياطيات رغم مواصلة الإنتاج و لم تسجل انخفاضات إلا في سنة واحدة (2006) و هو الامر الذي يعتبر ايجابياً من الناحية الاقتصادية للمؤسسة.

و لمعرفة أداء مؤسسة سوناطراك فيما يخص النشاط الخلفي و المتعلق بفعالية الاكتشافات في تحسين المخزون من الاحتياطيات العامة للمحروقات، لا بد من دراسة تطور الإنتاج السنوي للمؤسسة من المحروقات. لان كما هو معلوم ان مستوى الاحتياطيات في سنة ما، ماهو إلا الاحتياطيات السابقة زائد الفرق بين الاكتشافات الجديدة و الإنتاج السنوي، ويمكن تمثيل العلاقة على الشكل التالي:

$$R_1 = R_0 + (D - P)$$

حيث :

**R<sub>1</sub>** :تمثل حجم الاحتياطيات للسنة الحالية

**R<sub>0</sub>** :تمثل حجم الاحتياطيات للسنة السابقة

**D** :تمثل حجم الاكتشافات للسنة السابقة

**P** :تمثل حجم إنتاج المحروقات للسنة السابقة

### المطلب الثالث: تطور إنتاج المحروقات الأولية

يتمثل إنتاج المحروقات الأولية في منتجات البترول الخام (Pétrole brut) و بترول المكثفات (Condensat) والغاز الطبيعي (Gaz naturel) وغاز البترول المميع (GPL). ويشكل الغاز الطبيعي النسبة الأكبر من الإنتاج الإجمالي.

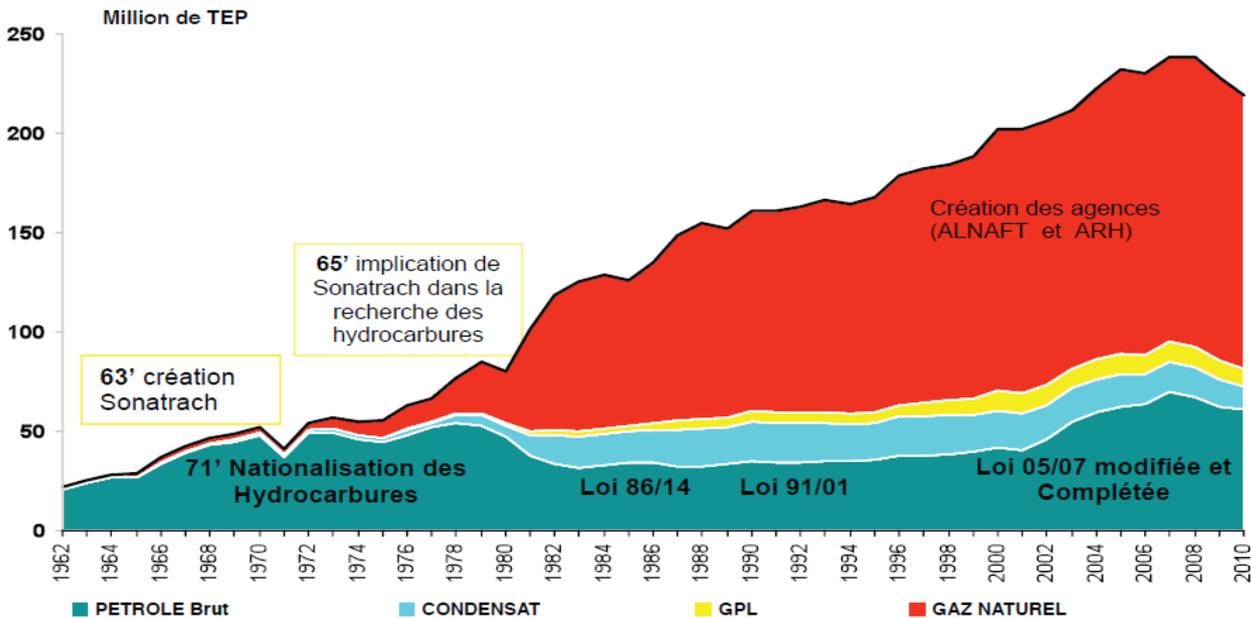
و من خلال تتبع تطور مستوى إنتاج إجمالي المحروقات الأولية لمؤسسة سوناطراك قبل مرحلة التكامل العمودي، نجد أن إنتاج المؤسسة عرف نموا متواصلا منذ إنشاء المؤسسة سنة 1963، حيث قفز الإنتاج من 37 مليون طن مكافئ بترول كمتوسط سنوي للفترة 1962-1970 إلى 64 مليون طن مكافئ بترول كمتوسط للفترة 1971-1980.

كما شكل تبني المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي مع أنشطة المنبع قفزة نوعية في مستوى الإنتاج عموما، حيث قفز الإنتاج إلى 135 مليون طن مكافئ بترول كمتوسط للفترة 1981-1990 ثم تضاعف بعد ذلك إلى 223 مليون طن مكافئ بترول كمتوسط للفترة 2001-2010.

و الملاحظ كذلك على الإنتاج الأولي للمحروقات في الفترة الأخيرة، أن القطاع شهد نموا سريعا لإنتاج الغاز الطبيعي مقابل باقي المنتجات الأخرى، حيث يعود الجزء الكبير من التطور الحاصل في إنتاج المحروقات بصفة عامة إلى تضاعف إنتاج المؤسسة ( سواء لوحدها أو عبر الشراكة) من الغاز الطبيعي، و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (5-9): تطور إنتاج مؤسسة سوناطراك من المحروقات الأولية للفترة 1962-2010

Période	1962 1970	1971 1980	1981 1990	1991 2000	2001 2010
Rythme (%)	9,2	6,9	4,8	2,3	0,8
Production Moyenne (MTEP)	37	64	135	176	223



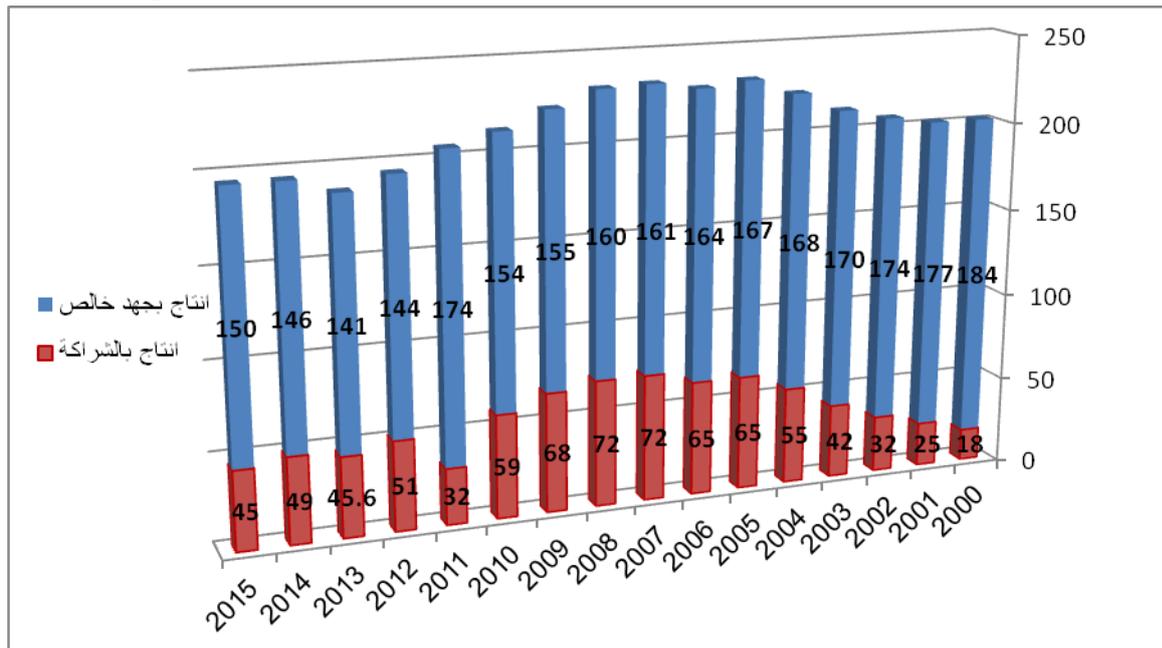
Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2010, ibid .p:20.

و بما أن مؤسسة سوناطراك تسيطر تماما على النشاط، حتى وان كانت تقوم ببعض المهام عبر الشراكة إلا أن سوناطراك كما هو معلوم لها دائما الحصة الأكبر من الأسهم في هاته الاتفاقيات من الشراكة وفق قانون 49/51 المطبق في القطاع. و بالتالي يعتبر إنتاجها مقسما إلى إنتاج بالجهود الخالص و إنتاج عبر الشراكة.

حيث تساهم الشركات الأجنبية بالشراكة مع سوناطراك بنسب متزايدة في إنتاج المحروقات الأولية ( و خصوصا البترول الخام) في القطاع، حيث يلاحظ في السنوات الأخيرة النمو السريع لحصص الإنتاج عبر الشراكة من الإنتاج الإجمالي في مقابل تراجع حصص إنتاج سوناطراك لوحدها للفترة، ففي سنة 2008 بلغ الإنتاج بالشراكة ما يعادل 72 مليون طن مكافئ بترول من إنتاج إجمالي بلغ 232 مليون طن مكافئ بترول أي بنسبة تفوق 31 %، في حين لم تكن تتعدى هاته النسبة 1,2 % سنة 1995<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح هذا التطور:

### الشكل (5-10): تطور هيكل إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر للفترة 2000-2015

و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على :

1- التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:25.

2-Rapport annuel sonatrach, 2015,p:24

و يلاحظ من خلال الشكل تزايد إنتاج المؤسسة للمحروقات الأولية عبر الشراكة في السنوات الأولى من الفترة 2000-2015، حيث تضاعف الإنتاج عبر الشراكة من 18 مليون طن مكافئ بترول سنة 2000 إلى 72 مليون طن مكافئ بترول سنة 2007، ثم يشهد تراجع مستمر ليصل سنة 2015 إلى 45 مليون طن مكافئ بترول ما يفسر ان نتائج المؤسسة المحققة في القطاع ساهمت فيها أيضا الجهود بالشراكة .

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك 2006، ص:26.

في المقابل و رغم الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة في القطاع الخلفي، شهد مستوى إنتاج سوناطراك للمحروقات الأولية عن طريق الجهود الخاصة تراجعاً واضحاً لصالح الإنتاج عبر الشراكة، حيث تراجع إنتاج المؤسسة من مستوى 184 مليون طن مكافئ بترول سنة 2000 إلى 150 مليون طن مكافئ بترول سنة 2015. لكن تبقى حصة إنتاج مؤسسة سوناطراك بجهودها الخاصة الحصة الأكبر في الإنتاج.

أما فيما يخص الإنتاج الكلي للمؤسسة فقد شهد في البداية نمواً متواصلاً من 202 مليون طن مكافئ بترول سنة 2000 إلى أكثر من 233 سنة 2007، ثم شهد تراجعاً ليسجل ما يعادل 195 مليون طن مكافئ بترول سنة 2015.

و للتفصيل أكثر في تحليل التطورات التي تسجلها سوناطراك المجمع في مختلف المنتجات الأولية من المحروقات كان لا بد من تتبع إنتاج المؤسسة لكل منتج على حدة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

#### أولاً- إنتاج البترول الخام:

سجل إنتاج البترول الخام لمؤسسة سوناطراك في السنوات الأخيرة نمواً معتبراً، بعد فترة التراجع التي شهدتها سنوات الثمانينات، حيث تخطى لأول مرة حدود المليون برميل في اليوم بداية من سنة 2004. و تحقق أكبر معدل إنتاج يومي سنة 2007 بأكثر من 1,37 مليون برميل في اليوم. ليتراجع بعد ذلك تدريجياً إلى أن يصل و يستقر عند مستويات 1.2 مليون برميل كمعدل يومي للإنتاج بداية من سنة 2010. كما يبينه الجدول التالي:

#### الجدول (5-6): تطور إنتاج البترول الخام لسوناطراك للفترة 2000 - 2015

و : ألف برميل يوميا.

السنوات	إنتاج النفط الخام	نسبة النمو
2000	796	6,19
2001	776,6	-2,44
2002	729,9	-6,01
2003	942,4	29,11
2004	1311	39,11
2005	1352	3,13
2006	1368.8	1,24
2007	1371.6	0,20
2008	1356	-1,14
2009	1216	-10,32
2010	1189.8	2,15
2011	1161.6	-2,37
2012	1199.7	3,27
2013	1202.6	0,24
2014	1192.8	-0,81
2015	1180.1	-1.06

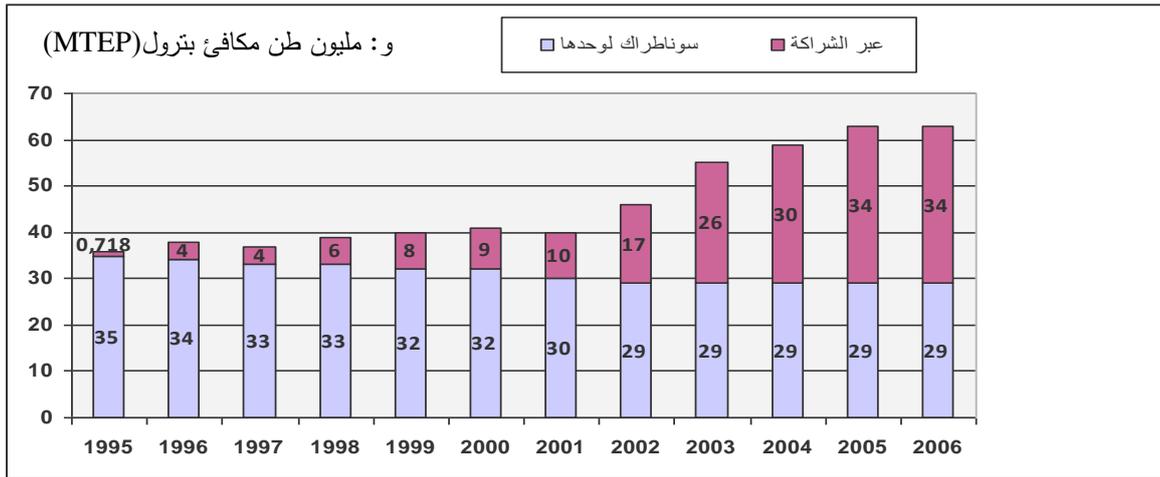
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على:

1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:23

2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2015, p:30.

و يعود النمو المحقق في إنتاج البترول الخام خلال السنوات الأخيرة (منذ عام 2001) إلى الإنتاج عبر الشراكة، حيث أن إنتاج سوناطراك لوحدها لم يتزايد بل انخفض من 35 مليون طن مكافئ بترول سنة 1995 إلى 29 مليون طن سنة 2006 لتقدر نسبته من الإنتاج الإجمالي بـ46% فقط. فيما كانت في سنة 1995 في حدود 98 % . و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-11): تطور هيكل إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1995-2006



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:25.

و يبدو أن اهتمام الشركات الأجنبية ينصب على البترول الخام أكثر مما ينصب على المنتجات النفطية الأخرى لما تمثله سلعة البترول من أهمية نذكر منها:

- سهولة التخزين، لأن حصتها من الشراكة والتعويضات عن تكاليف الإنتاج تتلقاها في شكل بترول خام؛
- الطلب على البترول الخام في ارتفاع مستمر مع سهولة تصريفه عبر السوق الفورية العالمية؛
- حاجة الشركات نفسها إلى البترول الخام لما تملكه من مصافي وشبكات توزيع عبر العالم، مما يزيد من القيمة المضافة التي تجنيها من منتجات البترول أكثر من غيره من المحروقات الأخرى.

#### ثانيا- إنتاج المكثفات:

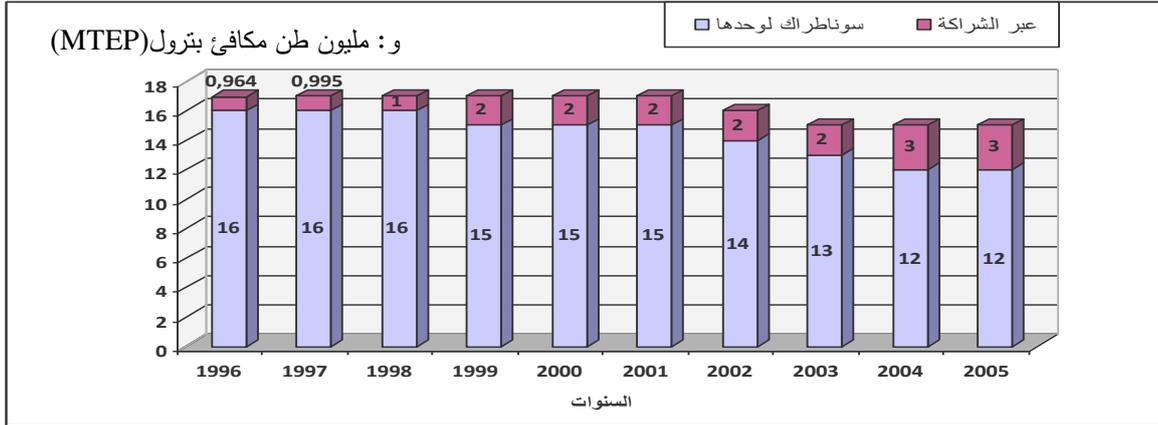
من أهم المنتجات البترولية المعروفة في الجزائر هي المكثفات "Condensates" المصاحبة لاستخراج الغاز الطبيعي وتعد من أجود أنواع النفط، ويمتاز بأنه أقل اشتمالا على الشوائب. وتعتبر الجزائر من أهم الدول المنتجة والمصدرة له.

كما أن التمييز الحاصل بين النفط الخام والمكثفات هو في حقيقته تمييز جزافي يخضع لاعتبارات سياسية واقتصادية أكثر منه لاعتبارات التركيب الفيزيائي-الكيميائي، لأن المكثفات وهي هيدروكربونات خفيفة جدا، تتحول في ظل شروط الضغط والحرارة العادية إلى سائل كالنفط الخام بمجرد خروجها إلى السطح، ولذلك يعتبرها معظم المختصين وجل الهيئات المرجعية المتخصصة جزء من النفط الخام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص:113.

و من خلال تتبع إنتاج المكثفات في السنوات الأخيرة يتضح التناقص المستمر لإنتاج المكثفات بداية من سنة 2001 ، و هذا التراجع هو تراجع لإنتاج سوناطراك لوحدها، لأن إنتاج سوناطراك عبر الشراكة هو في منحى متزايد، حيث تضاعف من مليون طن سنة 98 إلى 3 م طن سنة 2005، و حافظ على نفس هذا الإنتاج خلال سنة 2009 من الإنتاج الكلي للقطاع الذي قدر بـ 12,3 م طن.<sup>1</sup> والشكل الموالي يبين ذلك:

**الشكل رقم (5-12): تطور هيكل إنتاج المكثفات بالجزائر للفترة 1996-2005**

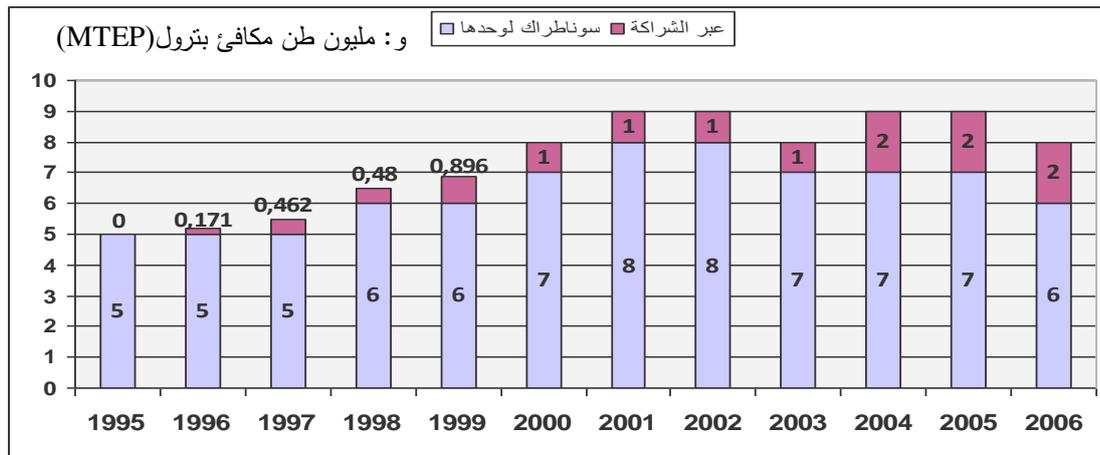


المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2005، ص: 23.

**ثالثا- إنتاج غاز البترول المميع-GPL :**

بالنسبة لغاز البترول المميع فهو لا يشكل سوى حوالي 6 % من حجم الإنتاج الكلي للمحروقات بمجموع 8.1 مليون طن مكافئ بترول سنة 2009<sup>2</sup> ، فقد زاد إنتاج سوناطراك من 5 مليون طن سنة 1995 إلى 8 مليون طن في سنة 2006. هذا و قد تضاعف نصيب الإنتاج بالشراكة من 171 ألف طن إلى 2 مليون طن لنفس الفترة، أي أن ربع (1/4) الإنتاج يتم عن طريق الشراكة الأجنبية. و الشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل (5-13): تطور هيكل إنتاج غاز البترول المميع بالجزائر للفترة 1995-2006**



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص: 25.

<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2009,p:23.

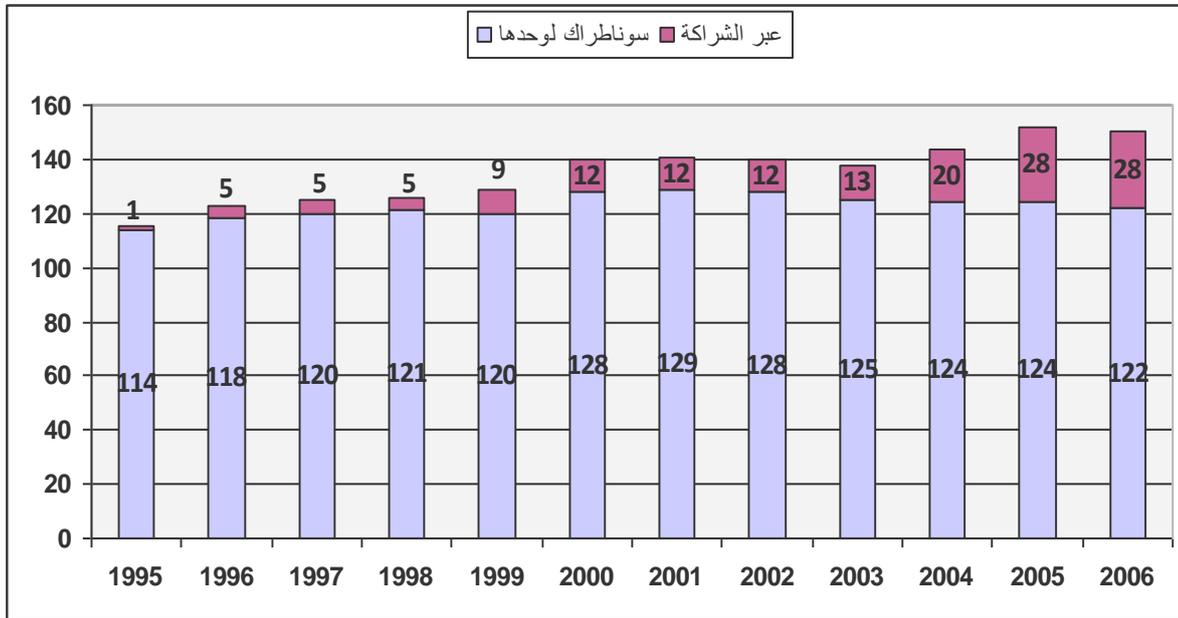
<sup>2</sup> Ibid,p:24.

#### رابعاً- إنتاج الغاز الطبيعي:

إن الغاز الطبيعي هو أساس المحروقات الجزائرية اليوم، حيث يتكون الإنتاج الإجمالي للمحروقات الأولية من 64 % من الغاز الطبيعي، ولم تكن تتعدى هذه النسبة 32% سنة 1980. و هذه النسبة تؤكد مكانة الغاز الطبيعي في قطاع المحروقات الجزائري، و بالنسبة لإنتاج الغاز الطبيعي، فإن أغلب الإنتاج يأتي من نشاط مؤسسة سوناطراك لوحدها بنسبة 81,3 % مقابل 18,6 % إنتاج بالشراكة (انظر الرسم البياني التالي). فقد زاد نصيب إنتاج سوناطراك لوحدها من 114 مليار متر مكعب سنة 1995 إلى 129 مليار م<sup>3</sup> سنة 2001 ثم عاد إلى 122 مليار م<sup>3</sup> سنة 2005. و الشكل التالي يوضح ذلك:

#### الشكل (5-14): تطور هيكل إنتاج الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1995-2006

و:مليار متر مكعب



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:26.

و أشار التقرير السنوي لمنظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك) لسنة 2015 إلى أن إنتاج الغاز الطبيعي في الجزائر بلغ حوالي 186,7 مليار متر مكعب، ومن المعلوم أن إنتاج الغاز الطبيعي لا يسوق كلية وأن كميات معتبرة منه، سيما من النوع المصاحب للبترول، حيث هناك كميات يعاد حقنها داخل الآبار النفطية من أجل تحسين المردودية أو ما يسمى بالغاز المعاد حقنه، كما أن هناك كميات معتبرة أخرى تحرق عند فوهة البئر في الحقول البعيدة التي لا تتوفر على المنشآت الضرورية لمعالجة الغاز و كميات أخرى تتسرب أو ما يسمى بالغاز الفاقد.

و تقدر نسبة الغاز المسوق عالميا إلى إجمالي الإنتاج العالمي بحوالي 80 % ، حيث يقل الغاز المسوق عن إجمالي إنتاج الغاز الطبيعي نظرا لازدياد كميات الغاز المعاد حقنها في المكامن النفطية لتحسين إنتاجيتها، و تعمل كافة الدول المنتجة على خفض كميات الفاقد والحد من حرق الغازات الناتجة عن فصل الغاز الطبيعي المصاحب للنفط.<sup>1</sup>

فبالنسبة إلى الكميات المحروقة (التي تحترق عند فوهة البئر) فقد سجلت تراجعا بشكل كبير، حيث انخفضت الكمية من 4.99 مليار م<sup>3</sup> سنة 2010 إلى اقل من 3.94 مليار م<sup>3</sup> نهاية 2014، أي أنها انخفضت بحوالي 1 مليار م<sup>3</sup> في مدة لا تتعدى خمس سنوات. كما تراجعت الكميات من الغاز المعاد حقنه في الآبار من 89 مليار م<sup>3</sup> سنة 2010 إلى 81.2 مليار م<sup>3</sup> سنة 2014. لكن بالنسبة إلى الغاز الفاقد (الكميات المتسربة أثناء الاستخراج) فهي تشكل كميات معتبرة باعتبارها في خلال الفترة المذكورة تزايدت بشكل كبير و انتقلت من 13.5 مليار م<sup>3</sup> سنة 2010 إلى 18.2 مليار م<sup>3</sup> سنة 2014 .

#### الجدول(5-7): توزيع إنتاج الغاز الطبيعي لسوناطراك للفترة 2010-2014

و : مليار متر مكعب

إنتاج غير مسوق					التعيين السنوات
إجمالي الإنتاج Gross production	غاز محروق Flaring	غاز فاقد Shrinkage	غاز معاد حقنه Reinjection	إنتاج مسوق Marketed production	
192,208	4,997	13,516	89,080	84,615	2010
190,127	3,604	15,011	88,745	82,767	2011
182,599	3,495	15,275	77,375	86,454	2012
179,490	3,661	19,940	76,241	79,647	2013
186,724	3,948	18,271	81,210	83,296	2014

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة OPEC:

متوفرة عبر الموقع الرسمي للمنظمة:

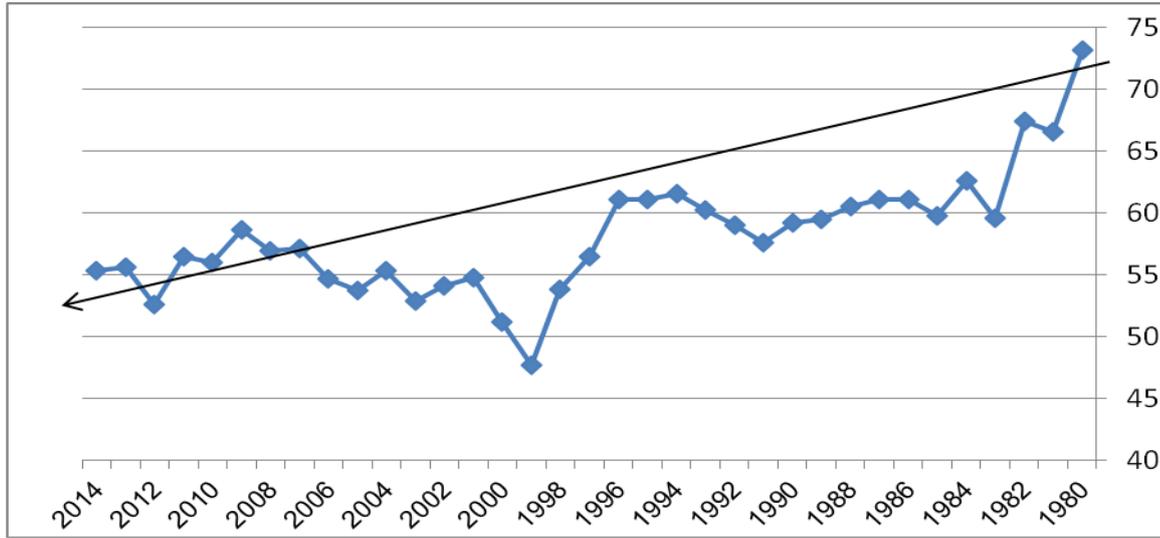
<http://www.opec.org/fr/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>

و الإحصائيات الواردة عن قطاع المحروقات الجزائري في السنوات الأخيرة تبين أن نسب الغاز الطبيعي غير المسوق من الفاقد و المحروق لسوناطراك هي في تراجع - كما يوضحه الشكل التالي - حيث انخفضت من 73,18% من الإنتاج الإجمالي سنة 1980 إلى 55,39% سنة 2014 . و هو ما يشكل ترشيحا للموارد في القطاع او ما يسمى اقتصاديا بزيادة كفاءة المؤسسة، لكن تبقى نسب الغاز الطبيعي غير المسوق مرتفعة قياسا إلى المعدل العالمي الذي هو في حدود 20% فقط، خاصة عندما نتكلم عن كميات بوحدة المليار متر مكعب. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو، تقرير الأمين العام السنوي التاسع و العشرون، الكويت، 2002، ص:87.

الشكل (5-15): تطور نسبة الغاز الطبيعي غير المسوق لسوناطراك للفترة 1980-2014

الوحدة: %



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

فكما ذكرنا في الفصل الثالث النظري أن الكفاءة تعني القدرة على تلبية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب. يعتبر انخفاض نسبة الغاز الطبيعي الفاقد و غير المسوق لمؤسسة سوناطراك منذ تبني المؤسسة لخيار التكامل العمودي بداية الثمانينات زيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

و سجل بذلك إنتاج الغاز الطبيعي المسوق ارتفاعا على طول الفترة الممتدة بين 1980-2014، إذ لم يتراجع الإنتاج إلا في سنوات معدودة، حيث قفز من مستوى 37,5 مليار م<sup>3</sup> في بداية الثمانينات إلى 83,296 مليار متر مكعب في نهاية سنة 2014. و الجدول التالي يبرز ذلك :

الجدول (5-8): تطور إنتاج الغاز الطبيعي الجزائري المسوق للفترة 2000-2015

و : مليار متر مكعب

السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو
2000	83,119	1,98	2008	86,505	1,98
2001	78,240	-5,87	2009	81,426	-5,87
2002	80,367	2,72	2010	84,615	3,91
2003	82,829	3,06	2011	82,767	-2,18
2004	82,009	-0,99	2012	86,454	4,45
2005	89,235	8,81	2013	79,647	-7,87
2006	88,209	-1,15	2014	83,296	4,58
2007	84,827	-3,83	2015	82,117	-0,05

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على :

1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:25.

2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:31.

فمن خلال الأرقام الواردة في السابق تتضح مكانة الغاز الطبيعي بالنسبة لقطاع المحروقات الجزائري نظرا لتوفره وتنامي الإقبال الدولي عليه كطاقة نظيفة وناجعة، إذ أصبح يمثل موردا هاما وكبيرا من الموارد النفطية اللازمة لأغراض تمويل عمليات التنمية، بالإضافة إلى دوره الأساسي في تأمين حاجة الاستهلاك من الطاقة محليا في توليد الطاقة الكهربائية وأغراض الاستخدام المنزلي.

#### المطلب الرابع: نشاط النقل عبر الأنابيب - *Transport par canalisations*

تعتمد سوناطراك في تغطيتها لهذا النشاط على فرعها الممثل في المؤسسة الوطنية للأنابيب (ENAC). حيث تعتبر شبكة الأنابيب القاعدة الهيكلية الأساسية الرابطة بين مناطق الاستخراج و الإنتاج ومناطق التسويق والاستهلاك الرئيسية والتي تضمن وصول المنتجات بصورة مستمرة ومنتظمة، وتقوم المؤسسة بنقل المحروقات من مناطق الإنتاج أولا إلى المركزين الرئيسيين في الجزائر و هما: (انظر الخريطة في الملحق 4)<sup>1</sup>

1 - مركز حوض الحمراء للبتروول والمكثفات: وهو المركز الذي يتلقى الإنتاج البتروولي من جميع الآبار (حاسي مسعود، عين أمناس، الباقل، بركين ... وغيرها) ليقوم المركز بأعمال القياس ( حساب الكميات ورقابة النوعية)؛

2 - مركز حاسي الرمل للغاز: وهو المركز الذي يتم فيه تجميع وحساب كل كميات الغاز المنتجة من مختلف الحقول (حاسي الرمل، رورد النوس ، السطح، عين صالح...).

ونظرا لموقع حقول النفط النائي عن مناطق الضخ (*zones d'evacuation*) أصبح نشاط النقل عبر الأنابيب جزء رئيسيا من إستراتيجية الصناعة النفطية للمؤسسة. فمذ أول خط أنابيب بطول 800 كيلومتر الذي أنجز في 1965، بنت سوناطراك شبكة للنقل تتكون من أكثر من 30 خط من الأنابيب بطول إجمالي 16200 كم. كما أنشأت سوناطراك 5 مرافئ للشحن البحري (في الموانئ النفطية لأرزويو، سكيكدة و بجاية) بقيمة 252 مليون دولار أمريكي. وأوكلت إدارة هذه الموانئ لشركة سوناطراك القابضة STH، حيث تملك سوناطراك 60 ٪ من رأس مالها.<sup>2</sup>

و يتم نقل معظم إنتاج النفط الخام من مركز التجميع في منطقة حاسي مسعود، حيث يوجد مركز انطلاق لأهم خطوط أنابيب البتروول، ومراكز التخزين. ويتم توجيه النفط الخام إلى مصافي التكرير في سكيكدة، و الجزائر العاصمة، و أرزيو، و حاسي مسعود. كما يتم نقل النفط الخام الموجه إلى التصدير عن طريق الموانئ البتروولية في كل من سكيكدة، و بجاية، و أرزيو في الجزائر، و الصخيرة في تونس. (انظر الملحق 4).

و لرفع طاقات تصدير الغاز الطبيعي لأوروبا، وللحفاظ على موقعها في سوق الغاز الطبيعي الأوروبي المتسم بالمنافسة الشديدة بين المزودين الرئيسيين، فقد أطلقت سوناطراك مشاريع وخطط ضخمة، تم تنفيذ البعض منها، ويجري الانتهاء من الآخر، في مجال أنابيب نقل الغاز الطبيعي. وذلك كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى مقبلد، مرجع سابق، ص: 44.

<sup>2</sup> Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, ibid, p:28.

<sup>3</sup> سوناطراك رافعة الاقتصاد الجزائري، نشرة شهرية صادرة عن أوإبك، العدد 7، جويلية 2009، ص: 29، 30.

### 1-خط أنريكو ماتيني: حاسي الرمل – واد صفصاف(تونس – إيطاليا) :

ويمتد من الجزائر إلى إيطاليا عبر تونس ويعرف بالخط العابر للمتوسط أو ترانس ميد و أصبح بعد ذلك يعرف باسم أنريكو ماتيني، وقد أفتتح رسميا في ربيع 1983. وهو يتكون من ثلاثة خطوط بقطر 24 بوصة بطاقة 18 مليار م<sup>3</sup> / سنة، وقد تمت زيادة طاقته عن طريق مد خط رابع مواز قطره 24 بوصة ودخل الخدمة في عام 1995 بطاقة 6 مليارات مليار م<sup>3</sup> / سنة. وبذلك أصبح خط غاز انريكو ماتيني يعمل بطاقة مستدامة تبلغ 24 مليار م<sup>3</sup> / سنة.

### 2 -خط دوران فاريل ( المغرب- إسبانيا – البرتغال) :

يمتد من الجزائر إلى إسبانيا ويعرف بخط غاز المغرب الغربي – أوروبا ويمتد على أكثر من 1100 كم منها 560 كم في الأراضي المغربية. وينطلق من حاسي الرمل إلى مدينة طنجة ومنها يمتد لمسافة 46 كم تحت سطح البحر تحت مضيق جبل طارق إلى السواحل الأسبانية، وقد دخل الخدمة في خريف 1996. و تتسلم المغرب نحو 600 مليون متر مكعب من الغاز في السنة كمصاريف عبور من شركة خطوط أنابيب أوروبا- المغرب العربي المحدودة(EMPL) .

### 3-خطوط دولية تحت الإنشاء: تمتلك سوناطراك ثلاث خطوط رئيسية تحت الإنشاء

#### أ- خط ميدغاز ( الجزائر – إسبانيا ) : MEDGAZ

ويبلغ طوله الكلي 770 كم، منها 565 كم، بقطر 48 بوصة داخل الأراضي الجزائرية ( من حاسي الرمل إلى مدينة بني صاف)، ثم خط مغمور بطول 200 كم، وقطر 24 بوصة إلى مدينة ألميرية الأسبانية. وتبلغ طاقة الخط 8 مليارات م<sup>3</sup> في السنة، وقد تم الانتهاء من بنائه في نوفمبر 2008. و كشف السيد نور الدين شرواطي، الرئيس والمدير العام لمجمع «سوناطراك»، أنه بدء تشغيل خط أنابيب «ميدغاز» الذي يربط بين الجزائر وإسبانيا منتصف فبراير (2011)، بدل 2010 التاريخ الذي كان متوقعا لدخول الخط الخدمة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن خط الأنابيب ميدغاز الذي جرى تنفيذه هو عبارة عن مشروع مشترك بين سوناطراك(20%) و شركة سبسا (20 %) وشركة البترول البريطانية ( 12 % )، والشركة الأسبانية أنديسا (Endessa) التي تملك 12 % من المشروع وشركة إيني الإيطالية ( 12 %) وشركة الغاز الفرنسية (12 %) والشركة الفرنسية توتال فينا ألف ( 12 %).<sup>2</sup>

#### ب- خط غالسي ( الجزائر – إيطاليا ) : GALSI

يبلغ طوله الإجمالي 1510 كم، منها خط بري طوله 660 كم، وقطره 42- 48 يمتد من حاسي الرمل إلى مدينة القالة. وخط مغمور بطول 320 كم، وقطر 24 بوصة، يمتد من القالة إلى مدينة كاغلياري الإيطالية.

<sup>1</sup> عبدالوهاب بوكرواح، سوناطراك تبدأ تشغيل ميدغاز للربط مع إسبانيا قريبا، جريدة الرؤية الاقتصادية، بتاريخ: 2011/02/25. على

الموقع: www.elroya.com.

<sup>2</sup> تقرير الأمين العام السنوي التاسع والعشرون، أوابك، الكويت، 2002، ص: 150.

ثم خط بري بطول 307 كم، وقطر 42 بوصة، يمتد من مدينة كاغلياري إلى مدينة أولبيا داخل أراضي جزيرة سردينيا. ثم خط بحري من أولبيا إلى بسكارا على البر الإيطالي المقابل بطول 227 كم وقطر 22 بوصة. و دخل خط غالسي الخدمة في نهاية 2010، وتبلغ طاقته 8-10 مليار متر مكعب في السنة.

### ج- مشروع خط أنابيب العابر للصحراء TSGP :

يبلغ طوله الإجمالي 4700 كم، و سيربط حقول الغاز النيجيرية مع حاسي الرمل بالجزائر، وتبلغ طاقته ما 18-25 مليار متر مكعب في السنة. ويمتد بطول 1340 كم داخل نيجيريا، ثم 770 كم داخل النيجر، ونحو 2570 كم داخل الجزائر ليمتد بعد ذلك إلى أوروبا.

و جدير بالذكر أن الشبكة الداخلية لتوزيع الغاز الطبيعي على المجمعات الصناعية (محطات توليد الكهرباء، والمصانع) والمدن والتجمعات السكانية (غاز المدينة) في الجزائر تعد الأضخم من نوعها في المنطقة وبلغ مجموع أطوالها 40715 كم في عام 2006. وهذه الشبكة الواسعة لا تتبع لشركة سوناطراك، بل هي تابعة لشركة سونلغاز التي تدير كل شبكة الطاقة الوطنية في الجزائر.

و قد وضعت سوناطراك وسائل تحديث وتسيير الشبكة، بغية تأمين توجه المحروقات في شروط الاقتصاد، النوعية، الضمان والمحيط الذي يفرض المعايير الدولية، وبفضل مساهمة فرع ENAC (*Entreprise Nationale de Canalisation*)، المرتبط بهذا النشاط، تجهز سونطراك اليوم، وسائل تكنولوجية ضرورية، لا يمكن الاستغناء عنها من أجل عملية الصيانة والحفاظ على البنى التحتية لنقل المحروقات. وتتمثل أهمية تطوير شبكة النقل بالأنابيب إلى أوربا فيما يلي:

- يؤمن الإمداد بالمحروقات بصورة منتظمة وسريعة للزيائن؛

- يتيح للجزائر من تقليل نفقات شحن الغاز المسال بواسطة الناقلات ومخاطره؛

- يمنحها استفادة من ريع تفضيلي بسبب تقريب منطقة الإنتاج من مناطق الاستهلاك (السوق الأوربي).

و بخصوص سنة 2009 فإن المؤسسة قد قامت بنقل 230 مليون طن معادل بترول تشمل جميع المنتجات، مما يمثل نموا بنسبة 20% مقارنة بسنة 2001. وكان توزيع المنتجات التي تم نقلها في سنة 2009 على النحو

التالي : - 47 % غاز طبيعي؛

- 38 % بترول خام؛

- 8 % مكثفات؛

- 7 % غاز بترول مميع.

### المبحث الثاني: أداء سوناطراك في النشاط الأمامي في ظل التكامل العمودي

يتمحور النشاط الأمامي أو نشاط المصب في الصناعة النفطية لسوناطراك حول ثلاث مجالات أساسية هي تكرير النفط الخام لإنتاج المشتقات النفطية المختلفة، و إنتاج سوائل الغاز من تمييع للغاز الطبيعي و فصل غاز البترول المميع. حيث بقيت سوناطراك تحتكر هذا النشاط حتى في ظل قوانين الإصلاحات التي مر بها القطاع .

حيث يعتبر النشاط الأمامي لشركة سوناطراك كاستغلال للنشاط الخلفي للبترول والغاز، كما يعتبر استثمارا للمؤسسة في مرحلة لاحقة من الإنتاج بالتكامل في المصب وهو ما يعرف بالتكامل العمودي للأمام.  
**المطلب الأول: نشاط تكرير النفط الخام.**

عبر إنشاء فرع الشركة الوطنية للتكرير *NAFTEC* عام 1982، واصلت مؤسسة سوناطراك تدريجيا أشغال إعادة التأهيل و التجديد لمنشآتها العاملة في نشاط التكرير من أجل مواجهة تزايد الطلب الوطني و التكيف مع خصوصيات المعايير و المقاييس المعمول بها دوليا، مما أدى إلى الانطلاق في استغلال خمس محطات تكرير للنفط الخام (سكيكدة، أرزيو، الجزائر، حاسي مسعود و أدرار.) ومحطة جديدة للمكثفات بسكيكدة.

#### أولا- طاقة مصافي التكرير (*Capacité de raffinage*) :

في سبيل مواصلة تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك في الصناعة النفطية، تقوم المؤسسة بالتكامل الأمامي مع نشاط تكرير و تحويل النفط الخام الى منتجات مكررة، حيث بلغ عدد المصافي التي تملكها المؤسسة نهاية عام 2000 أربعة مصافي، و بطاقة تكرير إجمالية في حدود 462 ألف برميل يوميا، وقد دخلت وحدة خامسة بأدرار مرحلة الإنتاج في عام 2006 بطاقة إنتاج تقدر ب 13 ألف برميل يوميا (0,6 مليون طن سنويا) ،لتضاف إليها مصفاة جديدة بسكيكدة مختصة بإنتاج المكثفات بطاقة إنتاجية يومية تقدر 122 الف برميل لترتفع بذلك الطاقة الاجمالية بنهاية سنة 2012 إلى 592 الف برميل في اليوم. ثم إلى 651 الف برميل يوميا مع زيادة و توسيع الطاقة الانتاجية لمصفاة سكيكدة سنة 2013 باضافة انتاج 132 الف برميل باليوم لترتفع طاقتها الانتاجية من 323 إلى 355 الف برميل في اليوم.

و تدرس شركة سوناطراك إمكانية تشييد مصفاة متطورة للتصدير بطاقة إنتاجية تبلغ 300 ألف ب/ي في تيارت، كجزء من خطة المؤسسة لمضاعفة الطاقة التكريرية الحالية، ومن المتوقع أن تبدأ الإنتاج السنوات القليلة القادمة بكلفة استثمارية قدرها 3-4 مليار دولار.

و الجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية لمصافي سوناطراك و تاريخ الإنشاء :

الجدول(5-9): الطاقة الإنتاجية لسوناطراك نهاية 2015.

المصفاة*	سنة التأسيس	الطاقة الإنتاجية الحالية (ألف برميل/يوم)
الجزائر العاصمة	1964	58
أرزيو	1974	81
حاسي مسعود	1979	22
سكيكدة	1980	355
أدرار	2007	13
سكيكدة(مكتفات )	2009	122
<b>المجموع</b>		<b>651</b>

\* مصفاة عين امناس متوقفة منذ عام 1994

المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير سنوية مختلفة لسوناطراك

إن تحليل تطور إنتاج المنتجات المكررة لسوناطراك يبين أنها تتزايد ولكن ببطء، حيث منذ إتمام إنجاز آخر وحدة للتكرير وهي مصفاة سكيكدة وشروعها في الإنتاج عام 1981 لم تبلغ مستوى 500 ألف ب/ي إلا بداية من سنة 2008، حين دخلت مصفاة سكيكدة الجديدة للمكتفات العمل لأول مرة حينها تعدى إجمالي الإنتاج من المنتجات المكررة لأول مرة عتبة 500 ألف ب/ي. و الجدول التالي يوضح تطور الطاقة الإنتاجية لمصافي سوناطراك حسب كل مصفاة للفترة 2000-2015:

الجدول(5-10): تطور الطاقة الإنتاجية لمصافي تكرير سوناطراك للفترة 2000 - 2015.

و:ألف برميل/يوم

السنوات المصفاة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
سكيكدة	323	323	323	323	323	323	310	323	323	323	323	323	323	355	355
سكيكدة (مكتفات)	nap	122	122	122	122	122	122								
أرزيو	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	81	81
الجزائر العاصمة	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
حاسي مسعود	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	22	22	22	22	22
عين امناس	nap														
أدرار	nap	13	13	13	13	13	13								
<b>المجموع</b>	<b>462</b>	<b>462</b>	<b>462</b>	<b>462</b>	<b>462</b>	<b>462</b>	<b>449</b>	<b>475</b>	<b>597</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>651</b>	<b>651</b>

المصدر : من إعداد الباحث إحصائيات منظمة الدول المصدرة للنفط OPEC، متوفرة عبر الموقع الرسمي للمنظمة:

<http://www.opec.org/ar/Home/Publications/Reports/Annual-Statistical-report>

و يلاحظ من إحصائيات الجدول التالي أن هاته المصافي تعمل بطاقتها القصوى حيث باستثناء سنة 2002 فإن نسبة الإنتاج دائما ما تتعدى 75% من الطاقة النظرية ، والسبب الرئيسي وراء تواضع الإنتاج مع أن الإنتاج هو بالطاقة القصوى، يعود إلى ضعف الاستثمار بشكل عام عن هذا الميدان، و ذلك واضح من خلال أن الفرق الزمني بين إنشاء آخر مصفايتين هو أكثر من 25 سنة (أي ربع قرن)، حيث منذ إنشاء مصفاة سكيكدة بطاقة 15 مليون طن سنويا (تعد أكبر مصفاة في القطاع) و وصول الطاقة النظرية إلى حدود 23 مليون طن سنويا ، و الإنتاج يفوق حدود 20 مليون طن سنويا. و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (5-11): تطور إنتاجية مصافي التكرير القائمة لسوناطراك للفترة 2000-2015.**

ألف برميل/يوم

السنوات	الإنتاج	الطاقة الإنتاجية	الإنتاج/الطاقة (%)	السنوات	الإنتاج	الطاقة الإنتاجية	الإنتاج/الطاقة (%)
2000	359	462	77.71	2008	454	597	76.082
2001	378	462	81.82	2009	446	592	75.366
2002	296	462	64.07	2010	452	592	76.420
2003	353	462	76.41	2011	447	592	75.583
2004	362	462	78.41	2012	456	592	77.078
2005	377	462	81.63	2013	457	651	70.184
2006	414	449	92.28	2014	570	651	87.542
2007	426	475	89.66	2015	575	651	88.326

المصدر : من إعداد الباحث : بناء على إحصائيات منظمة الدول المصدرة للنفط OPEC:

-World refining throughput by country.

-Refinery capacity in OPEC Members by company.

فإذا كانت أسباب انعدام الاستثمار المحلي مفهومة وواضحة أيضا، حيث أن الجزائر مرت منذ منتصف الثمانينيات بأزمة مالية عميقة ولم تكن قادرة على تمويل مثل هذه المشاريع المكلفة. فإن أسباب فشل السياسات المحلية في جلب الاستثمار الأجنبي إلى ميدان التكرير، تبقى مطروحة، حتى وان كان ثمة من يفسر ذلك بكفاية طاقة التكرير المنصوبة في العالم، وبالتالي فإن الشركات النفطية لم تكن في حاجة لمثل هذا النوع من الاستثمار، ناهيك على أنها لم تكن متحمسة أصلا للاستثمار في هذا الميدان في البلدان النامية، و كانت تفضل استيراد الخام وتكريره في المصافي التي تملكها خارج البلدان النفطية، حتى لا تعطي البلدان المنتجة الفرصة للسيطرة على قطاع المصب كما سيطرت من قبل على قطاع المنبع. و هو ما توضحه كميات منتجاتها المكررة، فمثلا كل من فرنسا و إيطاليا و اسبانيا يقدر إنتاجها لسنة 2014 بـ 1115 ألف ب/ي، 1202 ألف ب/ي، و 1179 ألف ب/ي على التوالي<sup>1</sup> و هو يفوق بكثير تكرير العديد من الدول النفطية .

<sup>1</sup> للإطلاع على قدرات تكرير الدول غير النفطية (متوفرة بالموقع الإلكتروني لمنظمة الدول المصدرة للبترو (opec)

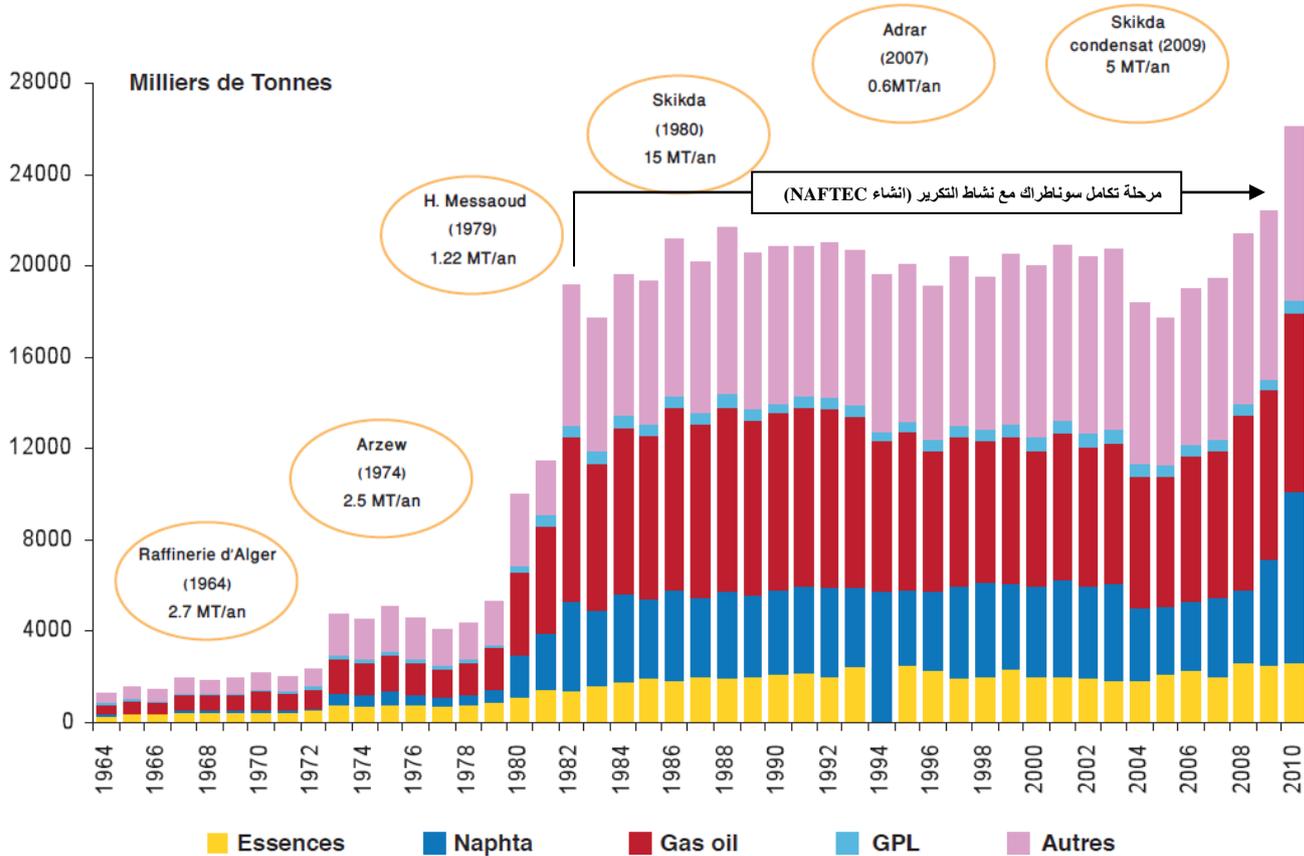
### ثانيا- إنتاج المصافي من المشتقات النفطية:

يغلب على إنتاج المشتقات النفطية لمؤسسة سوناطراك الأنواع الخفيفة منها، وهي أساسا وقود السيارات بنوعيه الديزل و الغازولين، ويعود ذلك إلى طبيعة الخام الجزائري الذي يعتبر من النوع الخفيف. ويتكون باقي الإنتاج من الأنواع الثقيلة كزيت الوقود والزفت وغيرهما.

و عند تتبع أداء المؤسسة في هذا النشاط الخاص بتكرير المحروقات الأولية قصد الحصول على منتجات مكررة، نجد أن سوناطراك عرفت تطورا ملحوظا فيما يخص مستويات الإنتاج السنوي بدءا بتكامل المؤسسة مع هذا النشاط وإنشاء الشركة الوطنية للتكرير NAFTEC كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل (5-16): تطور إنتاج المنتجات المكررة لسوناطراك للفترة 1964 - 2010.

و: مليون طن



Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010, ibid,p:26.

و على العموم تشهد المصافي نموا ملحوظا في الفترة الأخيرة في وتيرة إنتاج مختلف المشتقات النفطية، حيث بلغ الإنتاج الإجمالي سنة 2014 من هاته المشتقات 651 ألف برميل في اليوم، بعد ما كانت لا تتعدى 441 ألف برميل في اليوم سنة 2000، أي بزيادة تقدر بـ 210 ألف برميل في اليوم خلال هاته الفترة. و الجدول التالي يوضح تطور إنتاج المشتقات النفطية لسوناطراك في السنوات الأخيرة كما يلي:

الجدول رقم (5-12): تطور إنتاج المشتقات النفطية للفترة 2000-2015

و: ألف برميل/يوم

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنة المنتج
63	49	51	51	69	61	61	45	49	49	42	41	45	45	46	الغازولين Gasoline
42	36	24	24	34	57	22	23	21	23	28	29	31	32	34	الكيروسين Kerosene
190	149	126	154	181	167	178	141	138	129	131	134	124	139	130	زيت الغاز والديزل Diesel
139	113	87	117	119	93	122	104	101	113	114	117	112	108	105	زيت الوقود Fuel Oil
216	160	163	154	229	34	134	189	142	138	131	128	139	133	127	مشتقات نفطية أخرى
651	506	452	501	632	412	516	502	451	452	447	448	450	456	441	المجموع*

\* تشمل كذلك الإنتاج خارج مصافي التكرير

المصدر : من إعداد الباحث : بناء على إحصائيات منظمة الدول المصدرة للنفط "OPEC"  
-Output of refined petroleum products by type.

المطلب الثاني: إنتاج سوائل الغاز

لم يقتصر التكامل العمودي الأمامي للمؤسسة في نشاط التكرير على النفط، بل تتكفل مؤسسة سوناطراك عبر منشآتها الخاصة بتكرير الغاز الطبيعي و إنتاج سوائله، حيث يتمثل نشاط إنتاج سوائل الغاز في نشاط تمييع الغاز الطبيعي و نشاط فصل غاز البترول المميع. و يعتبر تمييع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع من أنشطة المصب .

و كما ذكرنا في الفصل السابق تمتلك سوناطراك 04 مركبات مجمعات (مصانع كبرى ) من الغاز الطبيعي المميع، 03 بأرزيو و 01 بسكيدة، بطاقة انتاجية اجمالية قدرها 44 مليار م3 من الغاز الطبيعي المميع/سنة (تم إيقاف مجمع GLA/ZCamel سابقا منذ ابريل 2010).<sup>1</sup>

وهي تملك بذلك في حدود 42 % من القدرة العالمية في مجال تمييع الغاز، وهي بذلك تحتل المرتبة الرابعة عالميا<sup>2</sup> بالنسبة لمنتجي الغاز الطبيعي السائل. والجدول التالي يوضح الإنجازات المحققة في مجال تمييع الغاز الطبيعي.

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني لسوناطراك

<sup>2</sup> المنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير السنوي ، 2015، ص:29.

**الجدول رقم(5-13): تطور إنتاج الغاز الطبيعي المميع GNL للفترة (2000-2015)**

و: مليون متر مكعب

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج	45,06	42,97	44,81	47,59	40,68	38,3	39	40
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الإنتاج	34,9	35,24	31,07	27,5	24,4	25	29,2	26,8

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و يلاحظ من الإحصائيات السابقة تراجع في وتيرة إنتاج الغاز الطبيعي المميع حيث انخفض إلى حوالي 27 مليون متر مكعب سنة 2015 أي انخفاض بالثلث عما كان تنتجه المؤسسة سنة 2000 و البالغ 45 مليون متر مكعب.

أما بالنسبة لفصل غاز البترول السائل فإن سوناطراك كما ذكرنا سابقا تمتلك و تستغل وحدتين (مجمعين) فصل غاز البترول المميع في أرزيو (وحدة الفصل GP1Z) و (مركب الغاز المميع أرزيو GP2Z) بطاقة إجمالية 10.4 مليون طن سنويا، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية عالميا. و يذكر أن غاز البترول يستخرج من حقول النفط أو الغاز الطبيعي، أو من عملية التكرير (عمليات التمييع) من خلال وحدات إنتاج غاز البترول المميع، وينتج من عملية التمييع البوتان والبروبان حيث يتميزان بخواص متقاربة، مما يميزهما عن باقي أنواع الوقود الأخرى، وباستعمال كمية قليلة من أحدهما، نحصل على كميات كبيرة من الطاقة.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح الإنجازات المحققة من طرف مؤسسة سوناطراك في إنتاج غاز البترول السائل:

**الجدول رقم(5-14): تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL للفترة (2000-2015)**

و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج	8,43	8,83	9,1	8,9	9	8,07	7,67	8
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الإنتاج	8,6	8,07	7,94	7,9	7,2	7,4	8,2	8,4

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

والملاحظ من خلال هاته الإحصائيات، ثبات إنتاج غاز البترول المميع في القطاع. إذ لم يشهد تغيرات كبيرة و تراوحت الكميات المنتجة منه خلال السنوات الأخيرة بين 8 إلى 9 مليون طن مكافئ بترول في السنة. ( للتحويل بين وحدات القياس انظر للملحق 5)

<sup>1</sup> عبد القادر بلخضر، مرجع سابق، ص:143.

### المطلب الثالث: صناعة البتروكيماويات.

تشتق منتجات البتروكيماويات من النفط أو الغاز الطبيعي. حيث يتم الحصول على مركبات كيماوية مختلفة منهما. إلا أن المادة الأساسية التي تركز عليها الصناعة البتروكيماوية عامة هي الغاز الطبيعي المتوفر لدى سوناطراك بكميات كبيرة جداً.

#### أولاً: أداء المؤسسة في صناعة البتروكيماويات

خلال الفترة 1976-1999 بلغ متوسط حجم إنتاج البتروكيماويات 197400 طن سنوياً مقابل 259300 طن / سنة بين عامي 2001 و 2010 بمتوسط نمو قدره 31٪.

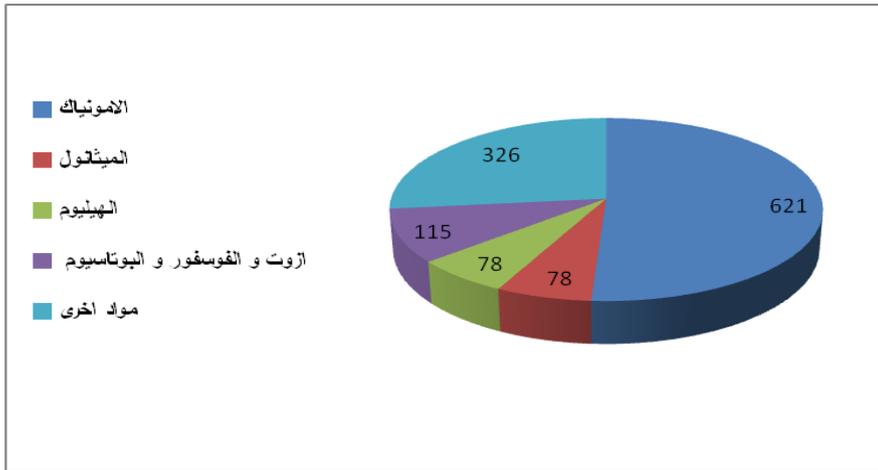
بالإضافة إلى المركبين للبتروكيماويات العاملين (CP1Z) و (CP1K) و وحدة من "POLYMED" بسعة إجمالية تبلغ أكثر من 500 ألف طن، وقد تم إطلاق برنامج طموح لإنجاز مشاريع جديدة. سيتم استغلال هذه المشاريع في عام 2015.

و عرف إنتاج البتروكيماويات هبوطاً بنسبة 16 ٪ خلال العام 2013 ، مسجلاً 1.2 مليون طن مقابل 1.5 مليون طن سنة 2012 ، وذلك بسبب تراجع إنتاج مواد الأمونياك والميثانول.

حيث تشكل مادة الامونياك أكثر من 50% من إجمالي إنتاج مؤسسة سوناطراك للمواد المكررة من البترول كما توضحه إحصائيات 2013 من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم(5-17): توزيع إنتاج البتروكيماويات حسب المنتج لسنة 2013

و : مليون طن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على إحصائيات تقرير سوناطراك لسنة 2013

من خلال الإحصائيات الواردة عن نشاط المؤسسة في إنتاج المشتقات النفطية، نجد أن أداء المؤسسة في تراجع في السنوات الأخيرة . رغم أن المؤسسة استثمرت مؤخراً في زيادة طاقات المصافي عبر إنشاء

مصفاة جديدة و تحسين طاقات المصافي القديمة، الا أن هذا لم يحسن من إنتاج المؤسسة في النشاط الأمامي و المتمثل في التكرير و انتاج المشتقات النفطية المختلفة. كل هذا يعني أن إستراتيجية التكامل الأمامي لمؤسسة سوناطراك مع نشاط التكرير، لم تكن فعالة في تحسين أداء المؤسسة الأمامي.

### ثانيا- إستراتيجية التكامل العمودي كأحد العوامل المؤثرة في أداء صناعة تكرير النفط لدى سوناطراك:

يؤثر في مستوى أداء و ربحية مصافي النفط لدى أي مؤسسة العديد من العوامل، منها ما يتعلق بخصائص المصفاة، ونوع و تركيب عملياتها، و طاقاتها التكريرية، و الموارد التي تمتلكها. ومنها ما هو مرتبط بالوضع الاقتصادي و بيئة الأعمال التي تعمل بها المصفاة.

و من بين أهم العوامل المؤثرة في مستوى أداء و كفاءة مصافي النفط بشكل عام:<sup>1</sup>

#### 1- العوامل المتعلقة بخصائص المصفاة:

- **الطاقة التكريرية للمصفاة:** يساهم حجم المصفاة و طاقتها التكريرية في تحديد مستوى ربحيتها، حيث تتميز المصافي ذات الطاقة التكريرية الكبيرة بربحية أعلى من المصافي الصغيرة، وذلك من خلال الاستفادة من اقتصاد الحجم، و تخفيض تكاليف التشغيل و الصيانة.

و في سوناطراك يصل عدد المصافي الصغيرة الحجم التي تبلغ طاقتها التكريرية اقل من 100 ألف برميل/ي 04 مصافي عاملة في القطاع ( وهي مصفاة كل من: أرزيو، الجزائر العاصمة، حاسي مسعود ، أدرار) ، أي حوالي 66% من إجمالي المصافي العاملة و التي يقدر عددها 06 مصافي.

و هو ما يعني أن هاته المصافي لا تستفيد من اقتصاديات الحجم في الصناعة التكريرية للنفط رغم القدرات الهائلة من احتياطات مؤكدة سواء من النفط الخام أو الغاز الطبيعي، و كذا الإنتاج الأولي من المحروقات. بالتالي على سوناطراك استغلال مبدأ اقتصاديات الحجم في طاقات مصافيها العاملة حتى تستفيد من تخفيض تكاليف التشغيل و الصيانة. من خلال توسيع طاقات الإنتاج للمصافي القائمة مثلما فعلت مؤخرا مع مصفاة سكيكدة و كذا إنشاء و تشييد مصافي جديدة بطاقات كبيرة.

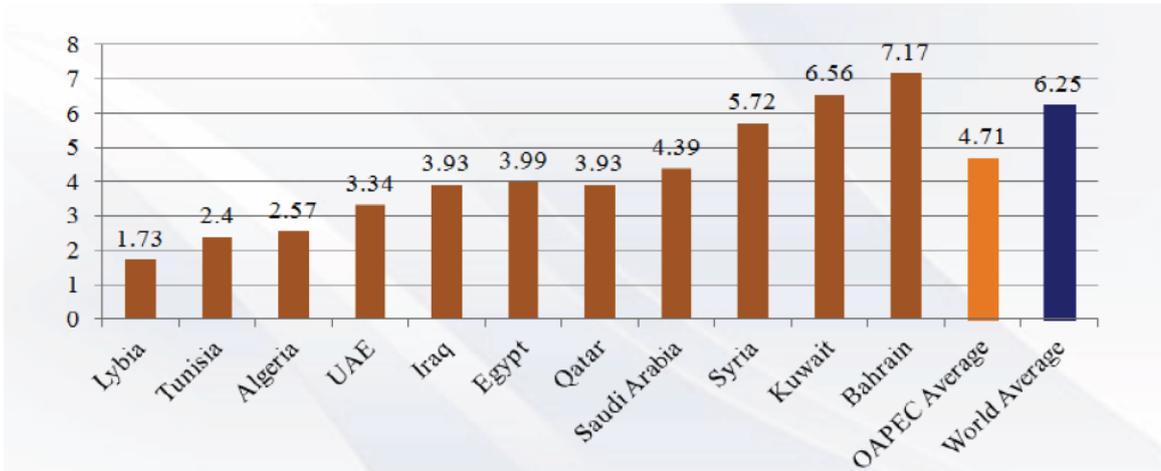
- **عمر المصفاة:** يعتبر عمر المصفاة من العوامل التي تؤثر في كفاءة و ربحية المصفاة، حيث تتميز المصافي القديمة بارتفاع تكاليف التشغيل و الصيانة، وذلك نظرا لاعتمادها على تقنيات قديمة في عمليات التشغيل.

و بالنظر إلى ما تمتلكه سوناطراك من مصافي، يمكن القول انه ما عدا مصفاتي أدرار و سكيكدة للمكثفات و التي تعتبران حديثتين حيث تم تدشينهما سنتي 2007 و 2009 على التوالي ، فان باقي المصافي الأخرى دشنت قبل أكثر من 35 سنة . و هو ما يعني أن تكاليف التشغيل و الصيانة مرتفعة فيها.

<sup>1</sup> عماد ناصف مكي، برنامج تحسين الأداء في صناعة التكرير العربية، قمة الكويت الثانية لتكنولوجيا الصناعات البترولية اللاحقة، الكويت، 2014، ص: 28.

- **الموارد المتاحة:** تساعد على منح المصفاة ميزة تنافسية تمكنها من إنتاج المشتقات بأسعار منافسة في الأسواق العالمية، فعندما تتوفر الموارد الخام بالقرب من موقع المصفاة يساهم ذلك في خفض تكاليف النقل و التخزين. و بالتالي ينعكس ذلك على إجمالي تكاليف التشغيل في المصفاة. و بالنسبة لسوناطراك فهي تتوفر على موارد نفطية هائلة مقارنة مع مؤسسان نفطية أخرى تزاوّل نشاط التكرير، بالتالي تمتلك سوناطراك ميزة تنافسية في صناعة التكرير.
- **الموقع الجغرافي:** يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة في تحسين أداء المصفاة، فعندما تكون المصفاة قريبة من الموانئ البحرية فان ذلك يساهم في نقل المنتجات إلى أسواق الاستهلاك. و تعتبر سوناطراك أكثر شركات النفط استفادة من الموقع الجغرافي للمصافي كونها تقع على حافة الموانئ المصدرة للسوق الخارجية فكل من مصفاة أرزيو و سكيكدة و الجزائر العاصمة تقع في الساحل الشمالي للبلاد. كما تستفيد سوناطراك من الميزة التنافسية للموقع الجغرافي للجزائر من السوق الأوروبية المستهلكة للنفط و مشتقاته.
- **توفر شبكات أنابيب نقل النفط الخام و المنتجات النفطية:** يلعب دورا هاما في تحسين مستوى ربحية و كفاءة المصفاة، فالبنسبة لمؤسسة سوناطراك في تتوفر على شبكة نقل معتبرة تمكنها من نقل كميات كبيرة من النفط حيث تبلغ طول شبكة نقل المحروقات بصفة عامة 16200 كلم.
- **درجة تعقيد المصفاة و نوع عمليات التكرير:** حيث له دور كبير في تحديد مستوى الأداء، حيث أن المصافي الحاوية على وحدات تحويلية تنتج نسبة أعلى من المشتقات الخفيفة عالية القيمة على حساب المشتقات الثقيلة، و يبين الشكل التالي متوسط مؤشر تعقيد مصافي سوناطراك التي تحتكر نشاط التكرير في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية و مقارنتها مع متوسط مصافي العالم.

الشكل رقم (5-18): متوسط مؤشر تعقيد مصافي سوناطراك مقارنة ببعض الدول العربية



المصدر: عماد ناصف مكي، برنامج تحسين الأداء في صناعة التكرير العربية، قمة الكويت الثانية لتكنولوجيا الصناعات البترولية اللاحقة، الكويت، 2014، ص 28.

و الملاحظ من الشكل السابق أن متوسط مؤشر تعقيد مصافي سوناطراك ( كونها المحتكر التام لصناعة التكرير في الجزائر) أقل من المتوسط العالمي، حيث بلغ 2.57 بينما المعدل العالمي 6.25 و هو أقل أيضا من متوسط مؤشر تعقيد منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتزول، حيث كلما ارتفع المتوسط يعني أن المصافي تحتوي على وحدات تحويلية تنتج نسبة أعلى من المشتقات الخفيفة عالية القيمة على حساب المشتقات الثقيلة.

بالتالي على سوناطراك تطوير مصافيهما من اجل الحصول منتجات خفيفة ذات سعر عالي و العمل على تطوير صناعة البتروكيماويات. حيث سيساهم التكامل العمودي بين صناعتي التكرير و البتروكيماويات في تحسين ربحية المصفاة، وذلك من خلال الاستفادة من الخصائص التي تحققها عملية التكامل، سواء بتبادل القيم أو المشاركة في الوحدات الخدمية، أو رفع مستوى جاهزية الوحدات الإنتاجية. و الشكل التالي يبين أهم الفرص و الفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية التكامل بين مصافي النفط و منشآت صناعة البتروكيماويات:

الشكل (5-19): فوائد التكامل العمودي بين مصافي التكرير و منشآت البتروكيماويات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عماد ناصف مكي، برنامج تحسين الأداء في صناعة التكرير العربية، قمة الكويت الثانية لتكنولوجيا الصناعات البترولية اللاحقة، الكويت، 2014، ص: 28.

### المبحث الثالث: مؤشرات أداء سوناطراك في ظل إستراتيجية التكامل العمودي

بعد تحليل تطور نشاط مؤسسة سوناطراك في كل من الأنشطة الخلفية و الأمامية للصناعة النفطية الجزائر، سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على واقع أداء المؤسسة في ظل تبني إستراتيجية التكامل العمودي عن طريق التطرق إلى أهم المؤشرات التي تم تناولها في الفصل الثالث من الجزء النظري و التي يمكن عن طريقها قياس و تقييم تطور الأداء.

#### المطلب الأول: مؤشر الحصة السوقية - نشاط التسويق-

إن أول مؤشر يمكن من خلاله قياس و تقييم أي إستراتيجية تنافسية هو الحصة السوقية للمؤسسة في السوق، حيث يعبر هذا المؤشر حقيقة على القوة التنافسية للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى.

**أولاً- السوق الوطنية:**

تصبح الحصة السوقية مؤشرا حقيقيا لأداء المؤسسة التنافسي، فقط إذا كانت هاته السوق تنافسية او على الأقل احتكار قلة، لكن السوق الوطنية عكس ذلك فهي محتكرة تماما بحكم سياسة الدولة في القطاع من طرف مؤسسة سوناطراك، بالتالي سنقف هنا على تتبع تطور تسويق مؤسسة سوناطراك و تغطيتها لاحتياجات السوق الوطنية من المنتجات النفطية كمؤشر لأداء المؤسسة في السوق الوطنية.

و يشهد نشاط تسويق المحروقات في السوق الوطنية في السنوات القليلة الماضية نموا واضحا، ساهم فيه التطور الكبير في استهلاك الطاقة في الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد بلغ إجمالي استهلاك الطاقة من المصادر المختلفة ( بما فيها منتجات البترول والغاز الطبيعي وغاز البترول المميع و غيرها) 24 مليون طن مكافئ بترول سنة 2002 ولم تكن تتعدى مستوى 5.4 مليون طن مكافئ بترول سنة 1976، مع أنها تبقى دون معدل استهلاك الفرد في الدول الأوربية بأربع مرات.

و تبقى السوق الجزائرية للمنتجات البترولية محتكرة بالكامل من طرف الشركة الوطنية للتكرير والتوزيع " NAFTAL " وليدة الشركة الأم " سوناطراك " <sup>1</sup>.

و الجدول التالي يوضح أن مبيعات سوناطراك في السوق الوطنية تضاعف من 21 مليون طن مكافئ بترول سنة 2000 إلى 53.5 مليون طن مكافئ بترول سنة 2015. كما تضاعفت نسبتها من مجمل المبيعات للمؤسسة حيث كانت لا تتعدى 15% سنة 2000 إلى أكثر من 35% كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> كتوش عاشور، الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، مرجع سابق، ص:152.

الجدول(5-15): تطور حجم مبيعات المحروقات في السوق الوطنية للفترة 2000-2015

و: مليون طن مكافئ بترول (M TEP)

السنوات	حجم المبيعات الكلية	مبيعات السوق الوطني	مبيعات السوق الوطني (%)
2000	143	21	14,68
2001	140	22,3	15,92
2002	145	24	16,55
2003	161,7	31,6	19,54
2004	164,8	31,5	19,11
2005	175,7	34,4	19,57
2006	171,4	35,1	20,47
2007	170,7	36,7	21,45
2008	163,7	32,6	19,91
2009	153,4	34,8	22,74
2010	157,5	36,1	22,92
2011	152,6	41,8	27,39
2012	150,8	43,6	28,91
2013	145,4	45,3	31,15
2014	149,2	46,7	31,30
2015	151,6	53,5	35,29

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و يشكل الغاز الطبيعي النسبة الأكبر من مبيعات سوناطراك في السوق الوطنية، إذ شكل سنة 2009 ما يعادل 20,8 مليون طن مكافئ بترول (حوالي 22 مليار متر مكعب - انظر للملحق 5)، أي ما يعادل 60 % من إجمالي مبيعات سوناطراك في القطاع. و تعد سونالغاز الزبون الأول لسوناطراك في مادة الغاز الطبيعي بنسبة 74 % من مبيعات السوق الوطنية.<sup>1</sup>

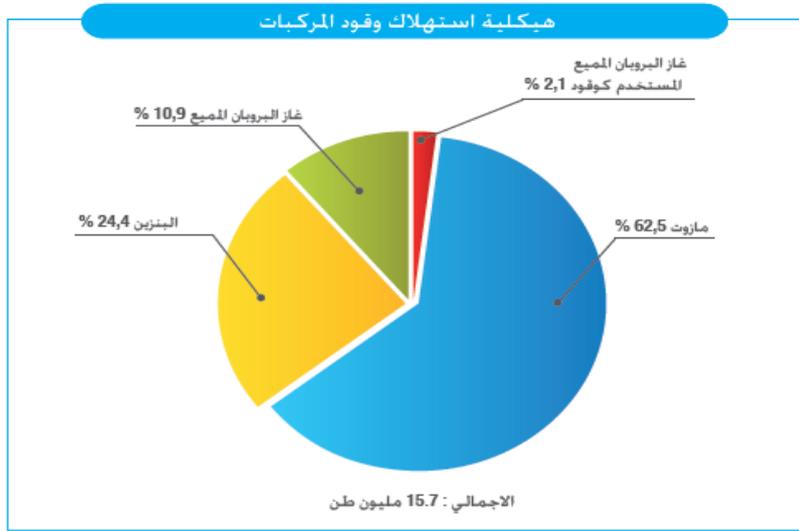
و بلغ حجم الاستهلاك الوطني من المنتجات النفطية 17.5 مليون طن في سنة 2013 ، مقابل استهلاك السوق الداخلية سنة 2009 من المنتجات المكررة بلغت 6.3 مليون طن مكافئ بترول (حوالي 137 ألف برميل يوميا ) من مجموع إنتاج يقدر ب 469,4 ألف برميل يوميا، بمعنى أن الجزائريين يستهلكون حاليا ما يقارب من ثلث البترول المكرر (نسبة 30%)، وما يزيد عن عشر إنتاج البترول الخام الكلي أي 5,6 مليون طن ( 121,8 ألف برميل يوميا) من مجموع إنتاج يصل إلى 1216 ألف برميل يوميا بما فيه حصة الشركاء الأجانب .

<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2009;p:62.

ومن أنواع المشتقات المكررة الأكثر استهلاكاً في السوق الجزائرية يأتي المازوت (الغازوال) في المرتبة الأولى بسبب الاستهلاك الواسع له كوقود للمركبات في السوق الوطنية.

فمثلاً خلال سنة 2013 شكل حجم الاستهلاك الوطني من وقود المركبات ما يزيد عن 89 % من مجمل استهلاك المواد البترولية. وكان النصيب الأكبر من الاستهلاك لمادة المازوت (62.5 % ) ثم البنزين بأنواعه (24.4 %). ويمثل استهلاك غاز البروبان المميع نسبة 13.1 % حيث أن 2.1 % فقط منه يُستخدم كوقود للمركبات. والشكل التالي يوضح توزيع استهلاك السوق الوطنية من المنتجات النفطية كوقود للمركبات المختلفة لسنة 2013:

الشكل رقم (5-20): توزيع حجم مبيعات سوناطراك من المنتجات النفطية في السوق الوطنية سنة 2013  
و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم لسنة 2013، ص: 29.

### ثانياً - صادرات سوناطراك و الحصة من السوق العالمية:

لا تعتبر حصة سوناطراك في السوق الدولية مؤشراً حقيقياً على قوتها التنافسية، فعندما نتكلم عن الحصة السوقية لسوناطراك في السوق الدولية (الصادرات) فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن هاته الحصة تحددها منظمة الأوبك باعتبار أن الجزائر عضو فيها، وبالتالي فالحصة السوقية هنا لا تعبر حقيقة عن القوة التنافسية للمؤسسة.

لكن بتواجد العديد من المؤسسات العالمية و الرائدة في الصناعة النفطية. و نظراً للمكانة التي تتمتع بها سوناطراك في السوق العالمية والخبرة التي اكتسبتها في ميدان التسويق، جعلها تحقق سنة 2015 صادرات من النفط الخام تقدر بـ 752,4 مليون برميل في اليوم، وبذلك احتلت المرتبة 15 عالمياً من حيث الصادرات، و تعد هذه النسبة جيدة مقارنة بسنوات سابقة. حيث لم تكن تتعدى حدود 500 مليون برميل سنوات 2000-2001. و قد شهدت الصادرات بعد هذه الفترة نمواً متواصلاً إلى غاية 2007 أين فاق معدل

صادرات سوناطراك ، لأول مرة منذ 1978،سقف المليار برميل في اليوم (1,25 مليار برميل/اليوم) . ليتراجع بعدها و ينخفض إلى مادون ذلك.

وتعتبر حصة سوناطراك من السوق العالمية للنفط الخام متواضعة إذا ما قورنت بحصص شركات دول منظمة الأوبك الأخرى، إذ لم تتعدى حدود 3 % من إجمالي الصادرات العالمية إلا في سنة 2007 أين سجلت حصتها 3,07 % من الإجمالي العالمي. أما في باقي سنوات الفترة 2000-2015 فان حصتها تراوحت من 1% إلى 3 % . كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-16): تطور حجم الصادرات والحصة من السوق العالمية للفترة 2000-2015

السنوات	صادرات النفط الخام (الف برميل/يوم)	الحصة من السوق العالمية (%)	صادرات الغاز الطبيعي (مليار م <sup>3</sup> )	الحصة من السوق العالمية (%)
2000	461,1	1.18	61,7	11.65
2001	441,5	1.15	56,9	10.29
2002	566,2	1.5	57,8	9.88
2003	741,0	1.86	59,8	9.47
2004	893,2	2.09	59,6	8.67
2005	970,3	2.39	65,2	11.06
2006	947,2	2.33	61,5	6.8
2007	1253,5	3.07	58,3	6.26
2008	840,9	2.09	58,8	6.05
2009	747,5	1.94	52,6	5.8
2010	708.84	1,72	57,3	5,55
2011	842.94	2,04	52	4,99
2012	808.55	1,93	54,5	5,25
2013	743.95	1,82	46,7	4,39
2014	622.94	1,55	44,1	4,25
2015	752.45	1.72	46.2	4.96

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

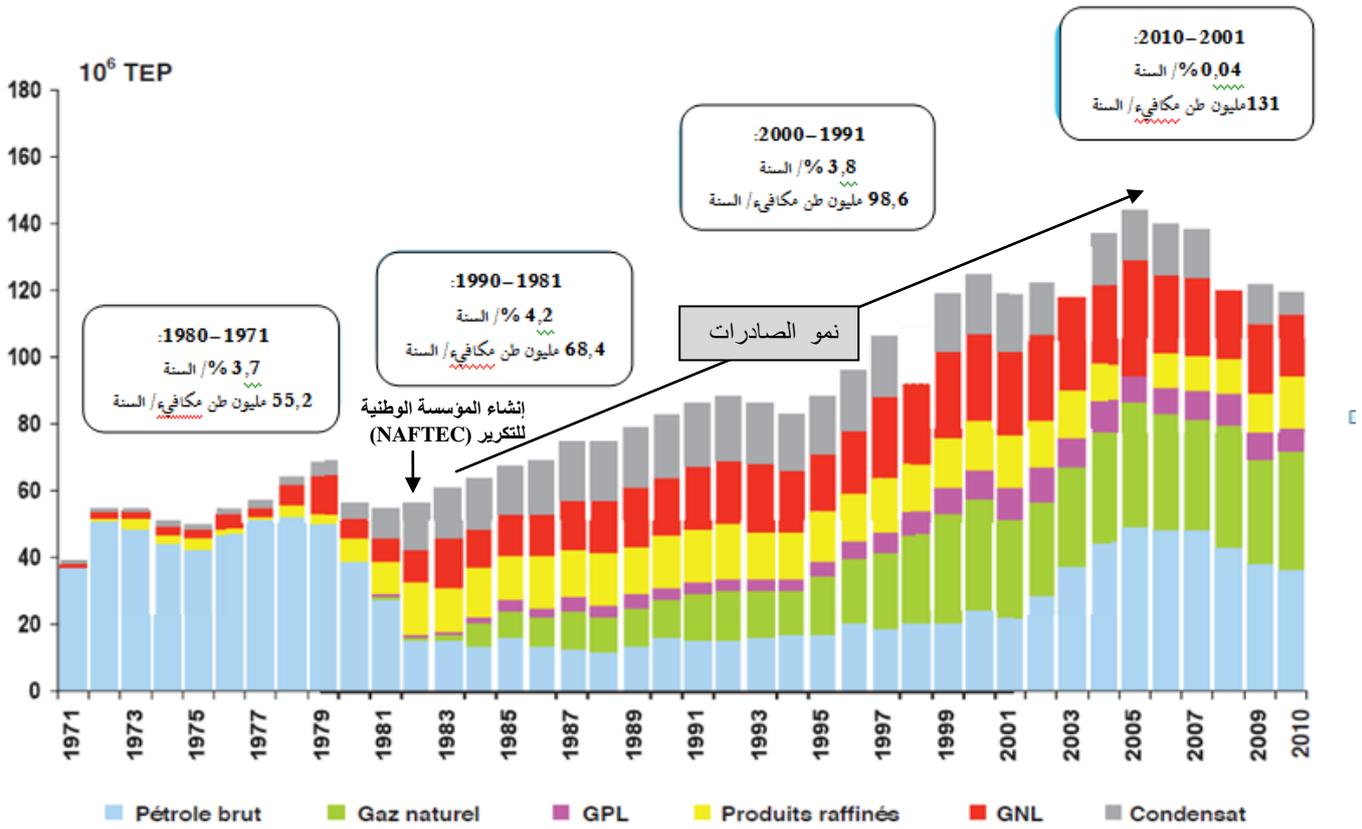
<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

وعكس النفط الخام، فان صادرات سوناطراك من الغاز الطبيعي تسجل أرقاما جد ايجابية، حيث و خلال العشرية الأخيرة لم تدنو تحت عتبة 50 مليار متر مكعب في السنة إلا في الثلاث سنوات الأخيرة ، بل ووصلت إلى أكثر من 65 مليار م<sup>3</sup> /سنة 2005 لتتحقق حصة سوقية عالمية فاقت 11 % .

و لكن يلاحظ ان هناك انخفاض مستمر لحصتها العالمية من الصادرات بداية من سنة 2005 لتصل إلى حوالي 46.2 مليار م<sup>3</sup> فقط سنة 2015، أدى إلى تراجع نسبتها إلى حوالي (5%) من إجمالي الصادرات العالمية في السنوات الأخيرة .

لكن عموماً، يمكن القول أن سوناطراك المجمع - بمختلف فروعه- حقق نمواً واضحاً في حجم إجمالي الصادرات من المنتجات النفطية المختلفة، حيث انتقلت حصة القطاع منذ تأميمه سنة 71 من 55,2 مليون طن مكافئ بترول كمتوسط للفترة 2001-2010 حيث سجل حجم الصادرات سوناطراك معدلات نمو موجبة في كل الفترات. و بذلك حققت الحصة السوقية لسوناطراك من الأسواق العالمية معدلات نمو واضحة، وهو مؤشر على تحسن أداء المؤسسة فيما يخص مؤشر التنافسية الدولية. و الشكل التالي يبين تطور توزيع صادرات سوناطراك حسب الحجم:

الشكل رقم (5-21): تطور توزيع حجم صادرات سوناطراك من المنتجات النفطية للفترة 1971-2010



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010*, p:35.

و يتبين من خلال الإحصائيات الواردة في الشكل السابق، أن تبني المؤسسة لخيار التكامل العمودي الأمامي كإستراتيجية للنمو والتوسع في الصناعة النفطية ساهم في تحسين معدلات نمو صادرات المؤسسة وكذا تنويعها، حيث أنه بداية من إنشاء المؤسسة الوطنية للتكرير (NAFTEC) سنة 1982 شهدت صادرات

المؤسسة نمو واضحاً من حيث الحجم كما عرفت تنوعاً في صادرات المؤسسة، فقد تقلصت صادرات النفط الخام مقابل نمو واضح في صادرات المؤسسة في المنتجات المكررة وغاز البترول المميع وكذا الغاز الطبيعي المميع. لكن دائماً ما يغلب على صادرات سوناطراك مادتي البترول الخام و الغاز الطبيعي، هذا الأخير الذي شهد في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في حجم الصادرات. إذ تعتبر سوناطراك تعتبر رائدة في مجال الغاز الطبيعي، حيث تأتي حسب احصائيات 2006 ك: <sup>1</sup>

- أول شركة للغاز في البحر الأبيض المتوسط.

- ثاني مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL)، بعد روسيا.

- ثالث مصدر في العالم للغاز الطبيعي.

و في نطاق تطوير نشاط تجارة الغاز الطبيعي ، تم التوقيع على 5 اتفاقيات في عام 2006 لبيع و شراء الغاز الطبيعي ،من خلال مشروع فالسي مع كل من شركة " أديسون " ، و "إنيل" ، و "هيرا" ، و "أسكوبياف" ، و "وورد اينيرجي" . وفي الوقت نفسه وقعت شركة سوناطراك و الشركة الاسبانية "انديسا" في عام 2006 ، على عقد بيع /شراء الغاز الطبيعي ، يتم من خلاله إمداد اسبانيا بالغاز الطبيعي بحوالي 0,96 مليار متر مكعب سنويا و ذلك عبر خط الأنابيب "ميدغاز" الجديد الذي يربط الجزائر مباشرة باسبانيا . وتجدر الإشارة إلى أن العقد الموقع هو من العقود طويلة الأجل ، ويهدف إلى نقل ما حجمه 8 مليار متر مكعب اعتباراً مع نهاية عام 2008 مع إمكانية تطوير طاقة النقل و مضاعفتها مستقبلاً. <sup>2</sup>

وفي ما يخص وجهة صادرات المحروقات، فتعتبر دول أمريكا الشمالية (خاصة الولايات المتحدة الأمريكية) و الدول الأوروبية الزبون الأول للنفط الخام الجزائري، حيث توزعت الصادرات سنة 2009 كالتالي: <sup>3</sup>

- أمريكا الشمالية: 393 مليون برميل/اليوم (52,6%)؛

- أوربا: 203 مليون برميل/اليوم (27,1%) ؛

- آسيا/الباسيفيك: 125 مليون برميل/اليوم(16,7%) ؛

- أمريكا الجنوبية: 27 مليون برميل/اليوم (3,6%)

أما فيما يخص الغاز الطبيعي فتركز الصادرات باتجاه الدول الأوروبية، حيث تعتبر الوجهة الأولى للغاز الطبيعي الجزائري. ففي سنة 2009، كانت حصة الدول الأوروبية أكثر من 50 مليار م<sup>3</sup> ، أي أكثر 96 % من إجمالي صادرات الغاز الطبيعي لسنة 2009، حيث توزعت الصادرات في أوربا كالتالي: <sup>4</sup>

✓ إيطاليا: 22,64 مليار م<sup>3</sup> (منها 21,37 مليار م<sup>3</sup> عن طريق الأنابيب) ؛

✓ اسبانيا: 12,13 مليار م<sup>3</sup> (منها 21,37 مليار م<sup>3</sup> عن طريق الأنابيب) ؛

✓ فرنسا: 7,68 مليار م<sup>3</sup> (كلها عن طريق الناقلات)؛

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:14.

<sup>2</sup> ادارة الشؤون الفنية، تنمية موارد الغاز في الدول العربية، منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول- أوابك-، الكويت، 2009، ص: 63 .

<sup>3</sup> OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:47.

<sup>4</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص: 62 .

- ✓ تركيا: 4,20 مليار م<sup>3</sup> (كلها عن طريق الناقلات)؛  
 ✓ بريطانيا: 1,68 مليار م<sup>3</sup> (كلها عن طريق الناقلات).

**ثالثا: رقم أعمال سوناطراك :**

إن تحليل تطور رقم أعمال سوناطراك في الفترة الأخيرة يكشف أن أداء السنوات الماضية هو في الحقيقة امتداد للمستوى العام للأسعار الذي ساد في السوق النفطية العالمية خلال هذه الفترة ، والتي تميزت بالارتفاع الشديد لمستوى أسعار المحروقات و خاصة البترول منها وذلك قبل الأزمة الأخيرة التي مست الأسعار ، و كذا ارتفاع حصة سوناطراك- حصتها من الأوبك- من الصادرات العالمية و نمو السوق الوطنية.

فانطلاقا من عام 2000 أخذ رقم أعمال سوناطراك الذي تحققه من بيع نفطها، في السوق المحلية و كذا بالأسواق الدولية، يرتفع بشكل غير مسبوق، حيث بلغ ذروته سنة 2012 بحوالي 5324 مليار دج ، ليتراجع بعد ذلك و يستقر عند حدود 3584 مليار دج بعد تراجع أسعار النفط في السنوات الثلاث الأخيرة. و هذا ما يؤكد مرة أخرى تعلق إيرادات المؤسسة بأسعار النفط في السوق الدولية. و يظهر الجدول التالي تطور هذه العوائد في السنوات العشر الأخيرة :

**الجدول(5-17): تطور رقم أعمال سوناطراك للفترة 2000-2015**

و: مليار دج

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
4 346	4 223	3 470	2 376	1938	1 569	1540	1670	رقم الأعمال (مليار دج)
74.664	66.025	54.587	38.328	28.826	24.838	24.718	28.724	متوسط أسعار سلة الخام لصحاري بلند الجزائري ( دولار/برميل)
2,91	21,70	46,04	22,60	23,52	1,88	-7,78	-	نمو رقم الأعمال %
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات
3584	4705	5324	5831	5452	5079	3 963	5 218	رقم الأعمال (مليار دج)
56,038	99.615	109.441	111.523	112.897	80.253	62.163	98.600	متوسط أسعار سلة الخام لصحاري بلند الجزائري ( دولار/برميل)
-23.82	-11,62	-8,69	6.95	7,34	28,16	-20,05	20,06	نمو رقم الأعمال %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

عند تحليل معطيات الجدول السابق نلاحظ أن مستوى رقم الأعمال متعلق أساسا بمستوى أسعار النفط ففي بداية الفترة المدروسة سجل انخفاضا محسوسا سنة 2001 إ باعباره انخفاض بـ130 مليار دينار عن السنة السابقة لها نتيجة انخفاض الأسعار العالمية للنفط ومنها نفط الخام الجزائري الذي تراجع من 28,8

دولار للبرميل سنة 2000 إلى 24,7 دولار للبرميل سنة 2001. حيث لم يتجاوز سقف 2000 مليار دينار طيلة الفترة 2000-2003، نظرا لعدم تجاوز أسعار النفط مستوى 30 دولار للبرميل في تلك الفترة. لكن بداية من 2004، و مع الارتفاع الكبير الذي حدث في الأسعار، قفز رقم أعمال المؤسسة إلى مستويات قياسية حتى أنه سجل مستويات غير مسبوقة، باستثناء سنة 2009 التي انخفضت فيها الأسعار بشكل كبير الى مادون 63 دولار، حيث بلغ رقم الأعمال في نهاية عام 2012 أكثر من 5831 مليار دينار (أي حوالي 80.2 مليار دولار) حين بلغت أسعار برميل النفط الجزائري حدود 111.5 دولار، أي أنه أكثر بكثير من ضعف رقم الأعمال المسجل سنة 2004. ليتراجع بداية من 2012 ليستقر عند مستوى 3584 مليار دينار، أي بنسبة هبوط فاقت 30% خلال سنة 2015.

و نستنتج مما سبق، أن رقم الأعمال لا يمكن اعتباره مؤشرا حقيقيا على أداء مؤسسة سوناطراك، نظرا لكونه يتعلق بشكل كبير بأسعار النفط في الأسواق العالمية، و التي تتحد هي الأخرى بالعرض و الطلب العالميين. أي بعيدا عن أداء المؤسسة المتعلق بإستراتيجيتها التنافسية. لذلك لابد من التطرق إلى مؤشرات أخرى تعطينا تقييما أكثر دقة لأداء للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: مؤشر ربحية سوناطراك

يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة صناعية تحقيق أقصى ربح ممكن، بالتالي يعتبر معدل ربحية المؤسسة في الصناعة من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس أداء المؤسسات. وسنتناول في هذا الجزء قياس أداء مجمع سوناطراك من خلال مؤشر الربحية المحقق في ظل تبني المجمع لإستراتيجية التكامل العمودي.

#### أولا- التكامل العمودي وربحية سوناطراك:

لإيجاد العلاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي و ربحية المؤسسة، لا بد من معرفة تأثير إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة على مستويات الربحية المحققة في ظل تبني المؤسسة لهذا الخيار.

#### 1. تطور أرباح سوناطراك في ظل التكامل العمودي:

لمعرفة معدلات الربحية المحققة من طرف سوناطراك في ظل التكامل العمودي، لابد من تتبع تطور أرباح المؤسسة أولا. كون الربحية مؤشر مبني على الربح منسوبا إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المؤسسة. وشهدت أرباح (النتيجة الصافية) مجمع سوناطراك في الفترة الأخيرة ارتفاعا قياسي بالمقارنة بفترة التسعينات و ما قبلها، حيث حققت منشأة سوناطراك في الفترة 2000-2015 أرباحا معتبرة، في ظل سوق نفطية تميزت بارتفاع متزايد للأسعار بداية من سنة 2001 (خاصة أسعار خام صحاري بلند الجزائري) ،حيث شهدت هاته الفترة تحقيق المنشأة أعظم ربح لها في تاريخها حين سجلت سنة 2007 ما يعادل 643 مليار دينار جزائري (أي حوالي 9,3 مليار دولار\*) كنتيجة صافية، و تعتبر هذه النتيجة جد ايجابية مقارنة بسنوات قليلة ماضية . حيث حققت المنشأة في هاته السنة ما يعادل مجموع ما حقته في الفترة 2001-

\* يتم حساب سعر صرف الدولار لكل سنة بأسعار بنك الجزائر في تلك السنة.

2003 (مجموع ثلاث سنوات)، و يعود الفضل الكبير في تحقيق هذه النتيجة إلى بلوغ أسعار خام "صحاري بلند" الجزائري في هاته السنة قيمة 74 دولار للبرميل، في حين كان لا يتجاوز 30 دولار للبرميل في السنوات الثلاث المذكورة. و مع تراجع الأسعار بداية من 2013 تراجعت معها الأرباح السنوية التي سجلت سنة 2015 ما يعادل 3.09 مليار دولار. و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(5-18): تطور أرباح سوناطراك للفترة 2000-2015

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
النتيجة الصافية (مليار دج)	175	177	175	292	381	575	540	643
النتيجة الصافية (مليار دولار)	2,33	2,29	2,20	3,77	5,29	7,85	7,43	9,28
% نمو النتيجة (بالدولار)	-	- 1,42	- 4,19	71,79	40,14	48,42	-5,27	24,84
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية (مليار دج)	594	284	705	689	578	411	393	296
النتيجة الصافية (مليار دولار)	9,20	3,91	9,47	9,46	7,45	5,17	4,88	3,09
% نمو النتيجة (بالدولار)	-0,88	-57,5	142,20	-0,13	-21,23	-30,60	-5,64	-36,67

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و بصفة عامة يمكن اعتبار النتائج المحققة في الفترة 2005-2012 نتائج جد ايجابية للمنشأة ، حيث فاقت الأرباح فيها سقف 500 مليار دينار ، بينما شهدت الفترة بعد سنة 2012 تراجعا نظرا لتراجع الصادرات و تراجع الأسعار نتيجة للأزمة النفطية الأخيرة.

لكن نظرا لكون الأرباح المحققة من طرف المؤسسة ساهم فيه بشكل كبير الارتفاع القياسي لأسعار المحروقات في السوق العالمي، ما ينعكس سلبا على موثوقية المؤشر في تفسير تأثير إستراتيجية التكامل العمودي على أداء المؤسسة من منظور الأرباح. ما يحتم اللجوء إلى مؤشر الربحية للوصول إلى نتائج أكثر دقة و تفسير للعلاقة.

## 2. تطور معدل ربحية سوناطراك:

كما أشرنا سابقا في الجزء النظري من الدراسة فان الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر على أداء المنشآت، إلا بمقدار ما يكون منسوبا إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، و كما ذكرنا في الجزء النظري يسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية " أو اختصاراً الربحية " ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة :

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.

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

لكن وبالرغم من أن المقياسين الأولين يعدان أوسع تعبيراً عن حجم المنشأة إلا أنه نظراً لصعوبة الحصول على معطيات دقيقة حول إجمالي قيمة الأصول الكلية أو إجمالي قيمة الأسهم لمنشأة سوناطراك لسنوات مختلفة، يصبح من الصعب المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة. مما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (رقم الأعمال) لمنشأة سوناطراك مقياساً مفضلاً لدراسة ربحية المنشأة . و بالاعتماد على المعطيات السابقة يمكن تشكيل الجدول التالي:

**الجدول(5-19): تطور معدل الربحية لسوناطراك للفترة 2000-2015**

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ربحية المنشأة (%)	10.48	11.49	11.15	15.07	16.04	16.57	12.79	14.80
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ربحية المنشأة (%)	11.38	7.17	13.88	12.64	9.91	7.72	8.35	8.26

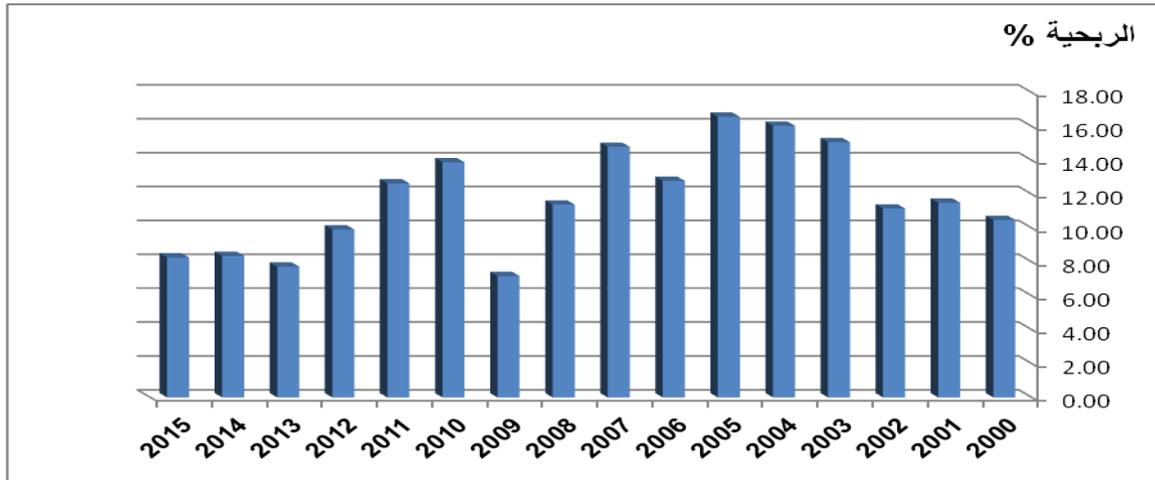
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الجدولين (17-18) السابقين.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن الإتجاه الحقيقي لأداء سوناطراك في الفترة المذكورة، قد شهد اتجاهين مختلفين، الأول تصاعدي (تحسن معدل الربحية) خلال الفترة 2000-2005، حيث تحسنت فيه الربحية من 10,48 % سنة 2000 إلى 16,6% سنة 2005 . بينما الثاني فهو اتجاه الأداء نحو التراجع خلال الفترة الأخيرة (2007-2015) حين بلغت الربحية معدلات منخفضة، و سجلت فيها أدنى معدل للربحية و ذلك سنة 2015 بـ 08.26 % فقط أي نصف النسبة المحققة سنة 2004 رغم أن رقم الأعمال المسجل في سنة 2015 (3584مليار دج ) كان أفضل بكثير من سنة 2004 و المقدر بـ 2 376 مليار دج. و بخصوص سنة 2007 التي تحقق فيها أعلى قيمة للأرباح، فإنها لم تكن كذلك بالنسبة للربحية. حيث سجلت 14,8 % أي أقل من سنوات 2003-2005 . في حين سُجلت أعلى نسبة للربحية سنة 2005 بنسبة 16,6% و التي توافقت تسجيل رقم مبيعات قدره (3 470 مليار دج).

من خلال الإحصائيات السابقة يتبين أن نتائج سوناطراك المحققة فيما يخص الربحية عبر السنوات الأخيرة حقيقة هي في تراجع بداية من 2005 ، خصوصا سنة 2009، رغم ارتفاع الأسعار فيها، حيث بلغت رقما قياسيا بوصولها الى 99 دولار للبرميل و بالتالي ارتفاع رقم المبيعات لأكثر من 5000 مليار دج (أكثر من 77 مليار دولار)، بينما لم تحقق المؤسسة فيها سوى 594 مليار دج (حوالي 8,2 مليار دولار).

و الشكل التالي يوضح تراجع ربحية المؤسسة:

الشكل (5-22): تطور ربحية منشأة سوناطراك للفترة 2000 - 2015



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

و نستنتج من تراجع الربحية التي تحققتها سوناطراك، أن المؤسسة لم تستفد من إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء لديها فيما يخص تحسين معدلات ربحيتها. خصوصا إذا علمنا ان المؤسسة بلغت مستويات كبيرة من التكامل العمودي في الصناعة بداية من الألفية الجديدة.

#### ثانيا. إستراتيجية التكامل العمودي في ظل أداء المؤسسة:

تعتبر قيمة الاستثمارات السنوية لسوناطراك في الصناعة النفطية عن مدى حرص المؤسسة على مواصلة تعزيز إستراتيجيتها في الصناعة النفطية المتمثلة في النمو عبر خيار التكامل العمودي، حيث أن أغلب استثمارات المؤسسة موجهة للأنشطة الخلفية والأمامية للنشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثل في نقل و توزيع المحروقات. وهذا يعني أن المؤسسة تتبنى خيار النمو الخلفي عبر زيادة قيمة الاستثمارات في الأنشطة الخلفية المتمثلة في البحث والاستكشاف والتقيب عن المحروقات الأولية. بينما تجسد خيار النمو الأمامي عبر زيادة المؤسسة للمخصصات الاستثمارية الموجهة لنشاط المصب البترولي والمتمثل في إنشاء مصافي جديدة - على غرار مصفاة أدرار 2007 و مصفاة سكيكدة للمكثفات 2009- وتطوير قدرات التكرير للمصافي الموجودة عبر المجهودات الذاتية للمؤسسة.

و الجدول التالي يبين حجم المخصصات الاستثمارية السنوية للمؤسسة في الصناعة:

الجدول (5-20): قيمة الإستثمارات السنوية سوناطراك 2000-2015

و: مليار دولار

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
قيمة الاستثمارات	3,1	3,4	3,88	2	3,9	4	5	6,4
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
قيمة الاستثمارات	8,5	13	14,4	12,2	10,4	8,61	8,66	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

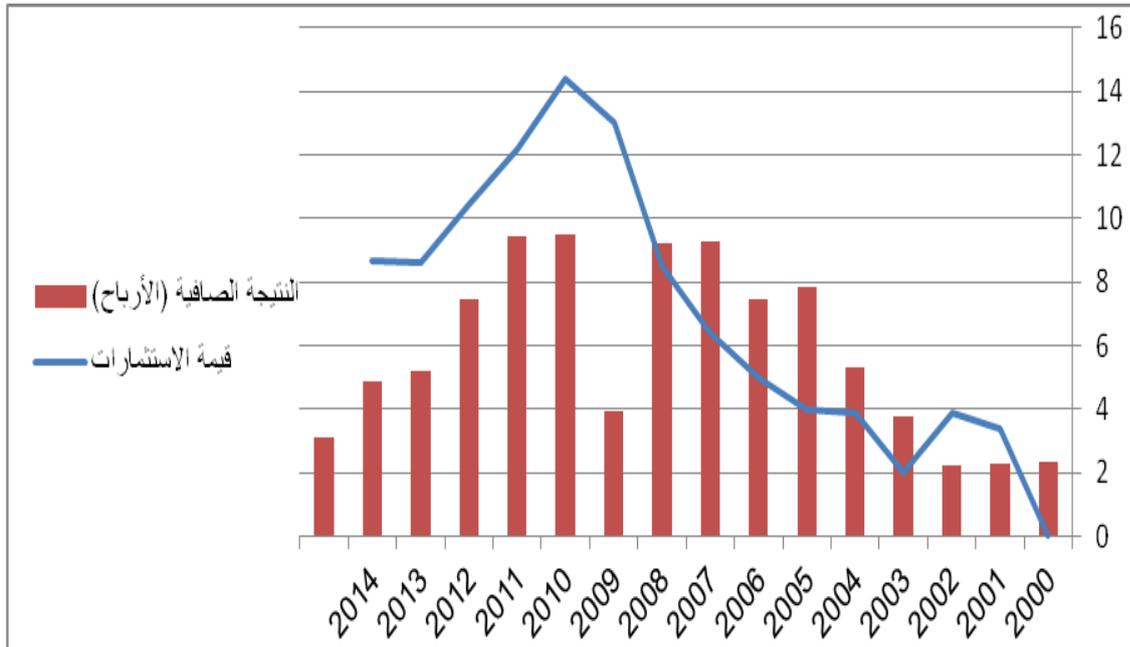
من خلال تتبع الإحصائيات الواردة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة الاستثمارات السنوية لمؤسسة سوناطراك في الفترة الأخيرة شهدت اتجاهين واضحين، فبداية من سنة 2000 شهدت ارتفاعا مستمرا من 3,1 مليار دولار وصولا سنة 2014 إلى 14,4 مليار دولار في السنة، ما يجسد خيار المؤسسة بمواصلة النمو في الصناعة النفطية عبر التكامل العمودي الأمامي و الخلفي. لتشهد بعد هذه السنة تراجعا في قيمة الاستثمارات السنوية إلى معدل 8,6 مليار دولار كمعدل سنوي لسنتي 2013 و 2014.

في حقيقة الأمر، إن معدلات الاستثمارات المخصصة لنمو المؤسسة تتأثر بما تحققه المؤسسة من أداء في تلك الفترة. حيث يساهم تحسن الأداء المحقق في زيادة تخصيص المؤسسة لأغلفة مالية موجهة نحو انجاز استثمارات تعزز نمو المؤسسة في الصناعة النفطية.

فمن خلال مقارنة تطور قيمة الاستثمارات السنوية المخصصة من طرف سوناطراك للنمو والتوسع وتعزيز نشاط المؤسسة، نجده يتوافق بشكل كبير مع مستويات الأداء السنوية المحققة في نفس الفترة، فنجد انه خلال الفترة التي تحسنت فيها أرباح المؤسسة في الصناعة من 2000-2010 شهدت كذلك مستويات الاستثمارات نموا مستمرا من سنة لأخرى، و حين تراجعت أرباح المؤسسة بعد ذلك تراجعت معها قيمة استثمارات المؤسسة في الصناعة. هذا يعني أن المؤسسة خفضت من وتيرة النمو و التوسع الخلفي و الأمامي بتراجع أدائها في هاته الفترة والمتمثل في مؤشر الربح. و هو ما يوضحه الشكل الموالي.

ومنه يمكن القول أن مستوى الأداء المحقق للمؤسسة يؤثر بشكل واضح على خيار نمو المؤسسة عبر إستراتيجية التكامل العمودي.

الشكل (5-23): مقارنة بين قيمة الإستثمارات السنوية وتطور أرباح سوناطراك في الصناعة النفطية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين (18 و 20) السابقين

### المطلب الثالث: مؤشر كفاءة سوناطراك

تعتبر الكفاءة احد أهم مؤشرات الأداء، حيث تعبر على نجاح إستراتيجية المؤسسة في ترشيد موارد المؤسسة، سنحاول في هذا المطلب قياس الكفاءة الإنتاجية لسوناطراك كونه المؤشر الأقرب لتقدير كفاءة المؤسسة.

و لدراسة الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة سوناطراك، كان لابد لنا من تتبع تطور التكلفة الإنتاجية المتوسطة لدى المنشأة، و التي تم حسابها على أساس عملة الدولار، و ذلك تقاديا لفرق سعر الصرف بين الدينار و الدولار الذي يعتبر العملة المعتمدة في تصدير النفط الجزائري.

و الكفاءة الإنتاجية كما عرفناها في الجزء النظري، 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 التكاليف إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، وينصب اهتمامنا هنا على التكاليف المتوسطة التي تتحملها منشأة سوناطراك لإنتاج السلعة أو الخدمة وكيفية الوصول إلى تدنية تلك التكاليف.

ومن خلال نتائج الجدول التالي يتضح أن منحى التكاليف المتوسطة التي تتحملها سوناطراك لإنتاج كل مليون طن مكافئ بترول شهدت تزيادا في الفترة 2000 إلى غاية 2015 لتسجل في سنة 2008 ذروتها بما يعادل 0,3 مليار دولار لكل مليون طن مكافئ بترول منتج، ثم تشهد انخفاضا سنة 2015 بمقدار 0,1 مليار دولار لتصل إلى حدود 0,2 مليار دولار لكل مليون طن مكافئ بترول منتج. و الجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر لدى المؤسسة:

#### الجدول(5-21): تطور التكلفة المتوسطة لدى سوناطراك للفترة 2000-2015

و: مليار دولار/مليون طن مكافئ نפט

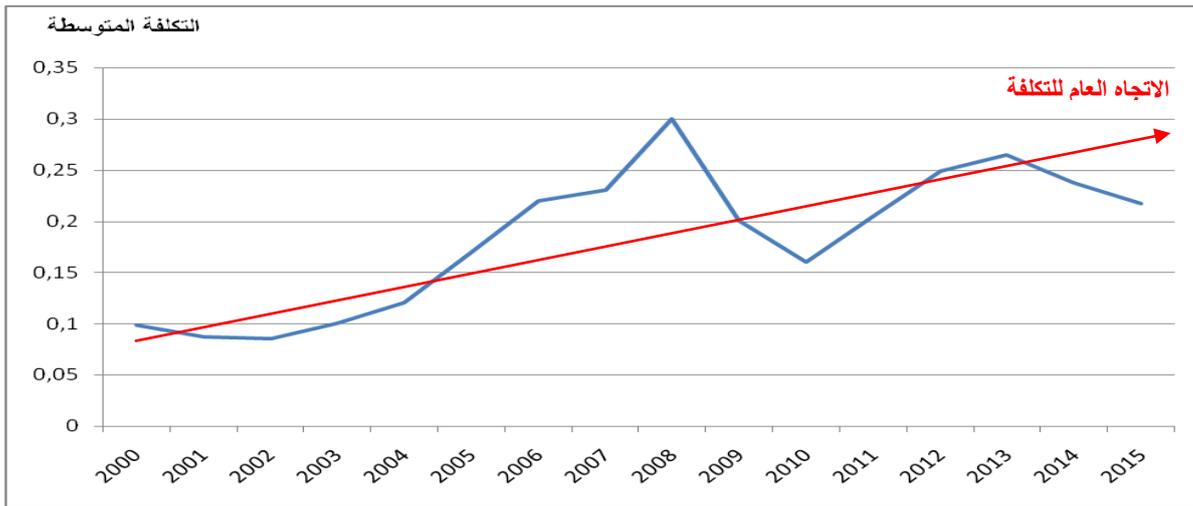
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
التكلفة الكلية (مليار دولار)*	19,86	17,65	17,5	21,27	27,68	39,50	50,70	53,44
إنتاج المحروقات(م طن)	202	202	206	212	223	232	230	233
التكلفة المتوسطة	0,098	0,087	0,085	0,10	0,12	0,17	0,22	0,23
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التكلفة الكلية (مليار دولار)*	71,60	45,20	34,12	42,56	48,65	49,54	46,32	42,13
إنتاج المحروقات(م طن)	232	222,5	213	207	195	186,6	195	194
التكلفة المتوسطة	0,30	0,20	0,160	0,205	0,249	0,265	0,237	0,217

\* تم حسابها بطرح النتيجة الصافية من رقم الأعمال المحقق لنفس السنة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جداول سابقة.

و هذا يعني انه خلال الفترة 2000 إلى 2015 لم تكن منشأة سوناطراك تستخدم مواردها استخداما امثل في القطاع. وهذا ما يعد انخفاضا في الكفاءة الانتاجية للمنشأة. حيث يظهر ذلك من خلال تصاعد منحى التكلفة المتوسطة لدى سوناطراك بزيادة الانتاج و هذا يعني ان المنشأة في هاته الفترة لم تستفد من اقتصاديات الحجم لديها. و الاتجاه العام الصاعد الذي سلكته التكلفة المتوسطة للانتاج في مؤسسة سوناطراك يبرز من خلال الشكل التالي:

الشكل (5-24): تطور الكفاءة الإنتاجية لسوناطراك للفترة 2000 - 2015



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

هذا ما يدعم النتائج المتوصل اليها فيما يخص تطور ربحية المؤسسة في نفس فترة الدراسة، كل هذه النتائج تقودنا الى اعتماد فرضية عدم استفادة المؤسسة من إستراتيجية التكامل العمودي فيما يخص الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة و النمو في الصناعة في تحسين الكفاءة الإنتاجية لديها.

#### المطلب الرابع: مؤشر التقدم التقني لدى سوناطراك

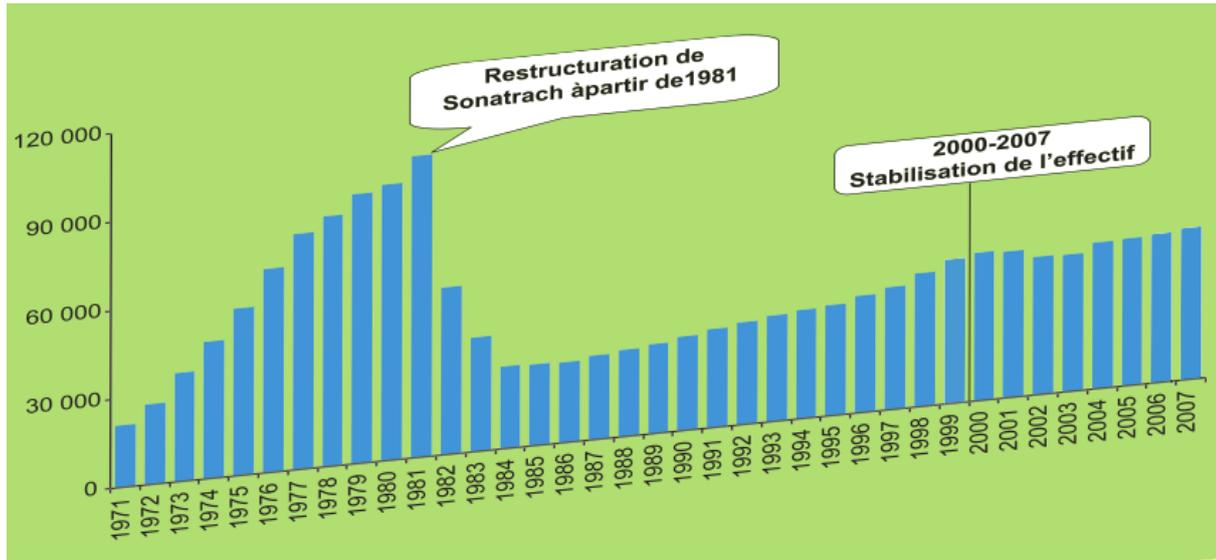
كما ذكرنا سابقا، يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي في المؤسسة، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة منسوبا إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة.

أولا- تطور القوة العاملة بسوناطراك: لقد مرت القوة العاملة لدى سوناطراك منذ تأميمها، على ثلاث مراحل: - 1971-1981 : شهدت تحولا كبيرا من 21000 عامل سنة 1971 الى أكثر من 100000 عامل سنة 1981؛

- 1982-1999 : انخفضت بداية من 1982، وهي السنة التي شهدت سوناطراك إعادة هيكلة وظائفها الأساسية؛ حيث تقلصت القوة العاملة الى حدود 60000 عامل في سنة 1982، ثم الى أقل من 30000 عامل سنة 1984. لتشهد بعدها نموا بطيئا الى غاية 1999 التي سجلت ما يقارب 49000 عامل.

- 2000-2007 : استقرت في حدود 50000 عامل. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (62) : تطور القوة العاملة لدى سوناطراك للفترة 1971-2010



Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007*, ibid, p:48.

و عملت سوناطراك في السنوات الأخيرة على تخفيض نسبة العمال المؤقتين لديها ( L'effectif temporaire )، حيث بلغ عددهم 13063 عامل من العدد الإجمالي سنة 2001 المقدر بـ 49 467 عامل. أي أن نسبتهم فاقت الربع (26,35%). في حين انخفضت هاته النسبة بتقليص عدد العمال المؤقتين. إذ بلغ عددهم 12331 عامل سنة 2006 من بين القوة العاملة الإجمالية المقدر بـ 50343 عامل (بما فيهم عمال سوناطراك بالشراكة). ومن جهة أخرى يتأكد أن المؤسسة تسعى للاستعانة باليد العاملة الجزائرية وهو ما تحقق سنة 2006 التي أصبح فيها كل العاملين جزائريين، فمن سنة لأخرى ومؤسسة سوناطراك تعتمد على الكفاءات الوطنية، إذ كان سنة 1994 عدد الأجانب 89 ثم ارتفع إلى 98 سنة 1995 ثم إلى 93 سنة 1996. لكن انطلاقاً من سنة 1997، انخفض عدد الأجانب إلى 9، حتى وصل سنة 2006 إلى عدم وجود أي موظف أجنبي.

الجدول (36): تطور عدد الموظفين بجمع سوناطراك خلال الفترة (1994-2006)

السنوات	المدائمون	المؤقتون	الأجانب	المجموع
1994	34288	2481	89	36858
1995	34646	2727	98	37471
1996	34396	5195	93	39684
1997	34203	7130	9	41342
1998	34345	10827	9	45181
1999	35431	13511	15	48957
2000	36397	13648	16	50061
2001	36395	13063	9	49467
2002	36558	12957	7	49522
2003	36053	12871	5	48929
2004	36626	12973	3	49602
2005	37205	12663	1	49869
2006	38012	12331	0	50343

المصدر: حسين يرقي، مرجع سابق، ص:275.

فبعد تحليل معطيات هذا الجدول يتضح تزايد عدد العمال الدائمين باستمرار من سنة 1994 إلى 2006 أي من 34288 إلى 38012 فنسبة الزيادة هي 11% ، ومن جهة أخرى فإن عدد العمال المؤقتين ارتفع ارتفاعاً شديداً من سنة 1994 حتى سنة 1999 ، أي من 2481 إلى 13511 فنسبة الزيادة هي 444.6 % بعدها عرف ثباتاً ثم انخفاضاً طفيفاً حتى بلغ عدد المؤقتين 12331 في سنة 2006 ، و بالتالي ارتفع العدد الإجمالي للقوة العاملة من 36858 سنة 1994 إلى 50343 سنة 2006 ، أي بنسبة زيادة بلغت 36,5 % .

هاته الزيادة في القوة العاملة قابلها في نفس الفترة زيادة في الإنتاج الإجمالي للنفط الخام من 752,2 ألف برميل/ي إلى 1368,8 ألف برميل/ي ، أي بنسبة زيادة بلغت 82 % .

وهذا يعني أن معدل الزيادة في حجم إنتاج منشأة سوناطراك كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج (82% مقابل 36,5%). و هذا يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث في القطاع.

#### ثانياً - تكامل سوناطراك مع نشاط تكوين اليد العاملة:

كما ذكرنا في الفصل السابق، تقوم مؤسسة سوناطراك بالتكامل مع نشاط تكوين العمال سواء الجدد أو بالقيام بدورات تكوينية للعمال الموظفين. و يتأكد هذا التكامل الذي تتبناه المؤسسة من خلال مدى مساهمة هذه المؤسسات التكوينية في تحسين كفاءة إطارات المؤسسة، و الإحصائيات التالية عن نشاط تكوين المؤسسة لسنة 2012، حيث سمحت كذلك الجهود المبذولة في مجال التكوين في سنة 2012 من تحقيق الانجازات التالية:

- 15487 عاملاً استفاد من دورات التكوين، ما يعادل 31 % من إجمالي اليد العاملة الدائمة في سوناطراك.
- مثلت نسبة دورات التكوين في مجال وظائف الأعمال الأساسية 16107 مشاركة (65 %) من إجمالي 24860.
- مشاركة قوية في دورات التقوية والتحسين بنسبة 84 % من المشاركات، و 81 % من الحجم البيداغوجي (شخص × يوم) و 84 % من التكلفة.
- 1020 عاملاً خضعوا لدورات تكوين طويلة المدى، 826 منهم في إطار آلية التكوين الإدماجي ؛
- 17861 مشاركاً في الدورات التكوينية تم تسجيلهم في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة (المعهد الجزائري للبترول، ومركز الاتقان للمؤسسة، وكذا مراكز التكوين التابعة للنشاطات) ، أي ما يعادل 72 % من إجمالي ما تم تحقيقه.
- تمت المشاركات بصورة رئيسية في المجالات التالية :الأمن الصناعي 2531 ، الصيانة الصناعية 2652 ، تحويل المحروقات 1509 ، الاستغلال 600 ، التنقيب 420 ، إدارة المشاريع 5068 ، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. 1115

وتستفيد المؤسسة من التكامل الخلفي مع نشاط تكوين العمال، من خلال توظيف سوناطراك للكفاءات الجامعية المتخصصة من مهندسين و إطارات جامعية، و تقنيي الدراسات العليا المتخصصة في النشاطات

المختلفة المتعلقة بالصناعة النفطية، و يعود هذا للإستراتيجية التي تتبعها سوناطراك في التكامل العمودي للأمام من خلال تشييد المعهد الوطني للمحروقات IAP ببيومرداس كمحاولة لتوظيف العمالة الدائمة لديها والتي تتبنى الأولوية للجامعيين وحملة الشهادات المتخصصة، حيث شكلت نسبة التوظيف لكل من المهندسين و الإطارات الجامعيين ما يعادل 60 % من إجمالي التوظيف لدى سوناطراك لسنة 2014.<sup>1</sup> و الجدول التالي يوضح توزيع العمال الدائمين حسب التخصص و الشهادة في السنوات الأخيرة:

**الجدول(5-23): تطور توزيع العمال الدائمين حسب التخصص لدى سوناطراك للفترة 2005-2014**

الوحدة: عامل

2014	2013	2006	2005	طبيعة التخصص
19 918	20173	14216	13359	إطارات/ من ضمنهم: Cadres / don't
10 974	10845	5705	5451	مهندسين Ingénieurs
5 147	5129	3085	2711	إطارات جامعية Cadres Universitaires
22 255	22881	17570	16792	فنيين/ من ضمنهم: Maitrise / don't
11 589	11225	4788	4686	تقنيي الدراسات العليا Techniciens Superieurs
4 999	5744	6226	7054	تنفيذيين Exécutions
47 172	48798	38012	37205	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سوناطراك السنوية، عبر الموقع الرسمي للمؤسسة:

<http://www.sonatrach.com/rapport-annuel.html>

و يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤسسة سوناطراك تهتم أكثر بالإطارات، بحيث أن نسبة التطور في إطارات المنشأة ارتفعت بما يقارب 50% في سنة 2014 مقارنة بسنة 2005، حيث تضاعف عدد المهندسين بنسبة 100% من 5451 مهندس سنة 2005 إلى 10918 مهندس سنة 2014، والإطارات الجامعية بنسبة قاربت 90%. كما أن أعوان التحكم ارتفع عددهم في الفترة ما بين 2005 إلى 2014 بنسبة 32,5% وعادت النسبة الأكبر في هاته الزيادة للتقنيين الساميين بنسبة قاربت 150 %، أما أعوان التنفيذ فقد تراجعت بنسبة 29% لتستقر على حدود 5000 عامل فقط بنسبة لا تتعدى 10,6% من العمال الدائمين للمجمع ، وهذا دليل على اهتمام مؤسسة سوناطراك بالإطارات مقارنة بأعوان التنفيذ.

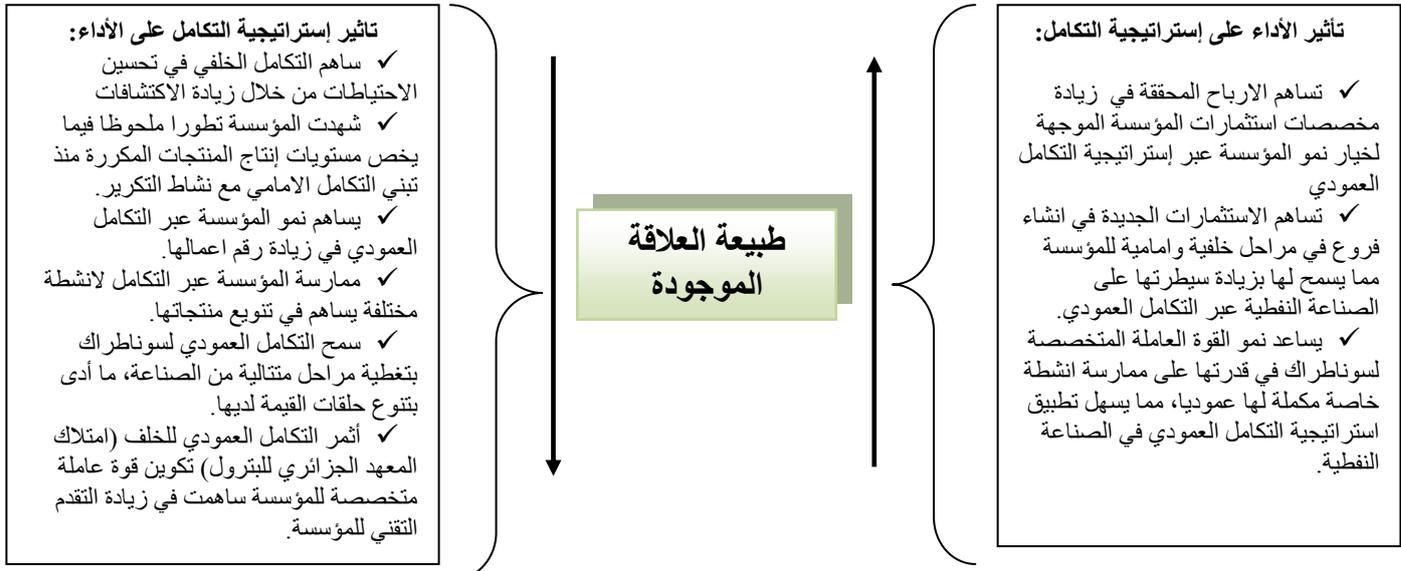
حيث منذ تكامل مجمع سوناطراك الى الخلف مع نشاط تكوين الاطارات بضم المعهد الوطني للبترول- IAP خلال 2012، وأصبح تحت مسمى " المعهد الجزائري للبترول spa" و اطارت المؤسسة في تزايد فكان الهدف من هذا المعهد بالنسبة لسوناطراك هو التكفل بتلبية احتياجات المؤسسة في مجالات التكوين و الإتقان و الصقل و البحوث التطبيقية، مما يساهم في زيادة التقدم التقني للمؤسسة عبر توظيف قدرات ومعارف اطارات المؤسسة في مختلف العمليات الانتاجية التي تقوم بها.

<sup>1</sup> Rapport annuel sonatrach, 2014.p:42.

و من خلال الإحصائيات السابقة عن القوة العاملة المتخصصة لدى مجمع سوناطراك، يتضح مدى حاجة المؤسسة للتوظيف كل سنة. هذا التزايد في عدد العمالة لدى المؤسسة من جميع التخصصات هو في الحقيقة يفسر من جهة نمو المؤسسة من سنة لأخرى عبر زيادة تواجدها في الصناعة النفطية في الجزائر عبر تبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي في القطاع، و من جهة أخرى مدى اعتماد المؤسسة على تطبيق تكنولوجيايات الصناعة النفطية التي تحتاج عمالة متخصصة.

ويمكن تلخيص ما توصلت اليه دراسة الحالة على مجمع سوناطراك من نتائج، عبر المخطط التالي:

- المخطط التطبيقي للدراسة على مجمع سوناطراك -



## خاتمة الفصل

يعتبر أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تبني إستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة، مقبولا إلى حد بعيد، فقد استطاعت سوناطراك في السنوات الأخيرة أن تحسن من حصتها السوقية العالمية و تحقق أرباحا معتبرة في الصناعة، غير أن هذه النتائج لم تسمح لها بتطوير مؤشرات الأداء الخاص بها، والمتمثلة في معدل الربحية و الكفاءة الإنتاجية.

وفيما يخص مؤشر التقدم التقني، تبين من خلال تحليل تطور القوة العاملة التي أقامت المؤسسة تكاملا عموديا معها عبر إنشاء معهد متخصص في الصناعة البترولية مدى اعتماد القطاع على الكفاءات الجامعية المتخصصة من مهندسين وإطارات جامعية، و تقنيي الدراسات العليا المتخصصة في النشاطات المختلفة المتعلقة بالصناعة النفطية.

وفي ظل تحليل المعطيات التي توصلنا إليها تبين مدى تطور النشاط الخلفي لمؤسسة سوناطراك و الذي ساهمت فيه بدرجة كبيرة إستراتيجية التكامل العمودي الذي طبقته المؤسسة فيه، من خلال تطور مساهمة سوناطراك في تطوير إنتاج المحروقات الأولية وخاصة إنتاج البترول الخام. فيما ظل النشاط الأمامي، و المحتكر تماما من طرف منشأة سوناطراك، دون تطورات كبيرة ويعاني من نقص في الاستثمارات فيه رغم قيام المؤسسة بالتكامل العمودي فيه والذي يشهد شبه ثبات في الإنتاج مما يدعو المؤسسة لإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة في نشاط التكرير خاصة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من بين أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات من أجل النمو والتوسع في نشاطها، من خلال توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي عبر التكامل الخلفي أو من خلال توسيع الأعمال ذات الصلة بتسويق وبيع منتجاتها الحالية عبر التكامل الأمامي، و قد يكون هذا التكامل تاما أو جزئيا وذلك حسب درجة التكامل المنجزة.

هاته الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا نسبية على منافسيها في الصناعة، مزايا تتعلق بالوفورات العملياتية كوفورات العمليات المشتركة و وفورات الرقابة والتنسيق الداخليين. و وفورات أخرى معلوماتية حيث يمكن أن تخفض العمليات المتكاملة الحاجة الى جمع بعض أنواع المعلومات عن السوق. لكن من خلال التحليل توصلنا إلى أن هناك درجة مثلى من التكامل العمودي على المؤسسة عدم تجاوزها و إلا كان لها الأثر السلبي كونها تصبح تكاليف التكامل أكبر من المنافع التي تقدمها هاته الإستراتيجية.

و نظرا للأهمية الكبرى التي تكتسبها الصناعة النفطية في الجزائر، كان على مؤسسة سوناطراك تبني إستراتيجية شاملة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الكبرى التي سعت الدولة إلى تجسيدها عبر إنشاء المؤسسة، و المرتكزة على تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية، و تنويع مصادر الدخل الوطني، و حفظ حق الأجيال القادمة من الثروة النفطية، و تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة، و ضبط العائدات البترولية تبعا للطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني، و تنمية ترشيد استخدامات البترول، و تطوير البدائل للبترول.

إن تحقيق كل تلك الأهداف، تطلب من المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة، مبنية على تصور فكري ينظر إلى الصناعة من خلال مفهوم حاجة المستهلك وليس بمفهوم المنتج، وإقامة التنظيم على أساس حاجات العملاء وليس على أساس الموارد المطلوب تصريفها. هذه الرؤية الإستراتيجية هي من جعلت مؤسسة سوناطراك تتبنى خيار النمو والتوسع في الصناعة النفطية من خلال إستراتيجية التكامل العمودي. حيث قامت بإنشاء مؤسسات فرعية تابعة لها لتصبح المؤسسة في شكل مجمع مؤسسات تحت إدارة واحدة قصد تغطية مختلف سلسلة الأنشطة في القطاع و تحسين أداء سوناطراك - المجمع - من خلال تدنية تكاليف الإنتاج و تعظيم الربحية في القطاع.

ومن خلال الدراسة التطبيقية على مجمع سوناطراك، تبين أن إستراتيجية التكامل العمودي التي تتبناها سوناطراك في النشاط الخلفي للقطاع، و المتمثلة في تحسين قدرات البحث و التنقيب عن المحروقات بجهود المؤسسة لوحدها بدل الجهود مع بالشراكة، قد ساهمت في تحسين أداء المؤسسة في النشاط الخلفي و المتعلق بالمستويات العامة لاحتياطي كل من النفط الخام و الغاز الطبيعي. حيث حتى وان لم تسجل

هاته الأخيرة نموا، فقد حافظت المؤسسة رغم مواصلة وتيرة الإنتاج على ثبات المستوى العام للاحتياجات. أي أن الاكتشافات المسجلة حافظت على مستوى المخزون العام من الاحتياجات ولم تسجل انخفاضات إلا في سنة واحدة و هو الامر الذي يعتبر ايجابيا من الناحية الاقتصادية.

و لقد بينا بالعرض و التحليل العلاقة التي تربط بين التكامل العمودي الخلفي الذي تقوم به مؤسسة سوناطراك في القطاع عبر الاعتماد على قدراتها الذاتية في نشاط البحث و التنقيب عبر تطوير الحفارات العاملة في نشاط البحث والتنقيب، حيث تبين ان هذا التكامل يساهم في تحسين اداء المؤسسة فيما يخص الاحتياجات المؤكدة عبر تحسين الاكتشافات المسجلة.

كما بينت الدراسة أن النشاط الأمامي في الصناعة النفطية، نشاط التكرير، يعاني من نقص في الاستثمارات، مما أدى إلى عمل المصافي بالطاقة القصوى و ثبات في إنتاج المنتجات المكررة بالجزائر، في حين تعتبر الجزائر من الأوائل التي اقتحمت صناعة التكرير في العالم. بالتالي على سوناطراك وضع إستراتيجية مستقبلية لترقية صناعات المحروقات في الأنشطة الأمامية (المصب)، سواء بالشراكة الأجنبية أو بالوسائل الذاتية لسوناطراك، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من القيمة المضافة الناتجة عن عمليات إنتاج وتسويق المنتجات المكررة .

إن المكانة والأهمية التي تتمتع بها منشأة سوناطراك بالنسبة للاقتصاد الوطني كبيرة وهامة، فضلا عن أنها تعتبر مصدر رزق لأكثر من 50 ألف عامل جزائري، و نسبة الصادرات من المحروقات تفوق 95% فإن تأثير نشاط هذه المنشأة يمس حتى السياسة المالية، وهذا باعتبار أن تحديد السعر المرجعي للنفط هو العمود الفقري لإعداد الميزانية المالية السنوية ( قانون المالية)، هذا داخليا أما خارجيا فإن للمنشأة أيضا مكانة معتبرة في الاقتصاد العالمي. حيث صنفت سنة 2015 سوناطراك على رأس أقوى 500 مؤسسة اقتصادية في قارة إفريقيا ، في آخر إحصائيات لمجلة "جون أفريك"، لتحافظ الشركة على مرتبتها في مقدمة الشركات الإفريقية الأكثر نجاحا. كما احتلت المؤسسة المرتبة الـ 17 عالميا، حسب موقع فوربس الدولي المتخصص في تصنيف الشركات لسنة 2015.

إن هذه النتائج – سألقة الذكر - تزيد من التحديات التي تواجهها مؤسسة سوناطراك، باعتبار أن المحافظة على هذه النتائج و السعي لتحسينها يتطلب تسييرا فعالا لكل موارد المنشأة، ورؤية إستراتيجية واضحة وسليمة لكل أنشطتها.

## اختبار الفرضيات:

### ✓ الفرضية الاولى:

- تعتمد سوناطراك على إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي و الأمامي في توسيع نشاطها في الصناعة النفطية بجهودها الخاصة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، كون أغلب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة في الصناعة النفطية تعتمد فيها سوناطراك على جهودها الخاصة وتحاول من سنة لأخرى تقليص الجهود بالشراكة، حيث يغطي مجمع سوناطراك أنشطته في القطاع الخلفي و الامامي للصناعة من خلال فروع المؤسسة (Filiales) التي تمتلكها عبر شركاتها القابضة لمختلف مراحل صناعة المحروقات في الجزائر.

### ✓ الفرضية الثانية:

- وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي و تحسن أداء مؤسسة سوناطراك في النشاط الخلفي للصناعة النفطية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أثبتت الاحصائيات المدروسة وجود علاقة طردية بين التكامل العمودي الخلفي لسوناطراك وأداء المؤسسة، فمن خلال الاستثمارات التي طبقتها مؤسسة سوناطراك لتغطية الأنشطة الخلفية من بحث و استكشاف و حتى تطوير للآبار ساهمت في تحسين الأداء المسجل في معدل الآبار المنجزة سنويا و هو ما ساهم في الحفاظ على مستويات الاحتياطيات المؤكدة للمؤسسة.

### ✓ الفرضية الثالثة:

- وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي و تحسن أداء مؤسسة سوناطراك في النشاط الأمامي للصناعة النفطية.

يمكن نفي صحة هذه الفرضية، من خلال تتبع تطور أداء الأنشطة الأمامية للمؤسسة في نشاط التكرير، فلقد بينت الدراسة أن النشاط الأمامي لسوناطراك في الصناعة النفطية و رغم احتكار المؤسسة له عبر التكامل العمودي الامامي للمؤسسة بامتلاكها مصافي التكرير، يبقى يعاني من نقص في الاستثمارات الفعالة، مما أدى إلى عمل المصافي بالطاقة القصوى و ثبات في إنتاج المنتجات المكررة بالجزائر، في حين تعتبر الجزائر من الأوائل التي اقتحمت صناعة التكرير في العالم.

### ✓ الفرضية الرابعة:

- يؤثر مستوى الأداء الذي تحفقه سوناطراك على مواصلة تبني المؤسسة لإستراتيجية التكامل العمودي في القطاع.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث اثبتت الاحصائيات المدروسة وجود علاقة بين معدلات أرباح سوناطراك و معدلات الاستثمار التي تهدف الى زيادة التكامل العمودي للمؤسسة، فمن خلال الإيرادات الضخمة التي تحققت سوناطراك من مزاوله نشاط الصناعة النفطية، تخصص المؤسسة جزءا معتبرا منها

للاستثمارات التي تهدف لتغطية الأنشطة الخلفية من بحث و استكشاف و حتى تطوير للابار و كذا زيادة هيمنتها على الأنشطة الامامية من الصناعة و بالتالي زيادة تكاملها العمودي في الصناعة النفطية.

### نتائج البحث:

1. على العموم، فقد أمكن في ختام هذه الأطروحة استخلاص النتائج التالية:
2. التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة.
3. الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي عيوب السوق، و تدنية التكاليف و زيادة الكفاءة التكنولوجية.
4. تفسر كل من نظرية تكاليف المعاملات و نظرية الوكالة، تبني المؤسسات خيار التكامل العمودي.
5. التكامل العمودي في كثير من الأحيان يزيد من نجاح المنتجات المراد التكامل إليها ذات الصلة بحافزة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
6. تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة ، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفورات التكامل و منافع أخرى تتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة كرفع حواجز الدخول للصناعة.
7. إستراتيجية التكامل العمودي تساعد على الاستعانة بمصادر خارجية لتحسين محفظة منتجات الشركة وتحسين نجاح المنتج، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة وأدائها.
8. للتكامل الرأسي مستوى معين على المؤسسة عدم تجاوزه و إلا كان له الأثر السلبي ،كونها تصبح تكاليف التكامل أكبر من المنافع التي تقدمها هاته الإستراتيجية.
9. أصبحت التغيرات الجارية في المحيط الاقتصادي العالمي العام تمارس ضغوطا شديدة على تطور الصناعة النفطية في العالم، وأصبح تأثير بعض الظواهر الاقتصادية كالعولمة و الاندماج والمنافسة كبيرا في تحديد السياسات القطاعية في كل بلدان العالم.
10. بزيادة الاعتماد على المجهودات الذاتية بدل الشراكة، يتأكد مواصلة تبني المؤسسة لخيار التكامل العمودي الخلفي مع نشاط التنقيب بجهد ذاتي وتقليص الاعتماد على التكامل عبر الشراكة.
11. ان التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة مع نشاط البحث عن المحروقات قد حقق للمؤسسة نموا في الاداء الخاص بتحسين جهود البحث، حتى وان كان أغلبه عبر الشراكة مع مؤسسات اجنبية الا ان مؤسسة سوناطراك تبقى تمتلك الحصة الاكبر من هاته العقود بالتالي يعتبر تكاملا بالشراكة.
12. لقد مكنت إستراتيجية التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك من تحقيق نتائج ملموسة لكنها اقتصر على الأنشطة الخلفية للقطاع، أي الاستكشاف والإنتاج، خاصة فيما يخص البترول الخام ، فقد استطاعت الجزائر أن تحقق نسبة كبيرة من الأهداف المخطط لها من تجديد الاحتياطات، و رفع

حجم الإنتاج سواء من النفط أو الغاز ، استكشاف مناطق جديدة ورفع مساحة المجال المنجمي المستكشف.

13. بالرغم من التكامل الأمامي لمؤسسة سوناطراك في الأنشطة الأمامية من الصناعة النفطية إلا انه لازال يعاني النشاط الأمامي في القطاع، نشاط التكرير، من نقص في الاستثمارات. مما أدى إلى عمل المصافي بالطاقة القصوى و ثبات في إنتاج المنتجات المكررة بالجزائر، في حين تعتبر الجزائر من الأوائل التي اقتحمت صناعة التكرير في العالم.

14. إن أداء مؤسسة سوناطراك في ظل تبني إستراتيجية التكامل العمودي يعد مقبولا إلى حد بعيد، فقد استطاعت سوناطراك في السنوات الأخيرة أن تحسن من حصتها السوقية العالمية و تحقق أرباحا معتبرة في الصناعة، غير أن هذه النتائج لم تسمح لها بتطوير مؤشر الأداء الخاص بها، و المتمثل في معدل الربحية و الكفاءة الإنتاجية، حيث لم تستفد المؤسسة من اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة و النمو في الصناعة في تحسين الكفاءة الإنتاجية لديها.

### التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها سابقا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1. إن التطورات في البيئة الداخلية والخارجية تجعل من القائمين على الشركة مضطرين لتهيئتها كي تتمكن من تحقيق الأهداف المتمثلة في زيادة الإنتاج والاحتياطيات. فعلى سوناطراك أن تؤسس عملها على إستراتيجية تهدف إلى خفض التكاليف.

2. يجب على سوناطراك أن تتكيف مع معطيات الواقع الدولي الجديد لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح التجاري وتشدّد المواصفات و المقاييس البيئية للمنتجات.

3. على المؤسسة الاستفادة من تكامل أنشطتها عموديا في الصناعة، من خلال تدنية التكاليف، والتحكم في مستويات الإنتاج، والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المثل.

4. الاستفادة من القوة الاحتكارية للمؤسسة في القطاع، واستغلال الأرباح غير الاعتيادية في نشاطات البحث والتطوير من أجل تطوير منتجاتها في النشاط الأمامي والرقى بها إلى الأسواق العالمية .

5. إن مؤسسة سوناطراك وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب و الضروري أن تحرص على متابعة تطور معدل ربحيتها لأنه المؤشر الحقيقي على نمو آدائها. بالإضافة طبعا إلى المؤشرات الاقتصادية الأخرى.

6. مراقبة العلاقة بين مستوى الاحتياطيات النفطية باعتبارها مخزونا إستراتيجيا ومستوى الإنتاج وتطور الاستهلاك بهدف إطالة مدة استغلال البترول خاصة، مع دراسة الجدوى والخيار بين إبقاء البترول في الآبار كأرصدة نقدية مؤجلة إذا لم تكن هناك ضرورة موضوعية لزيادة الإنتاج، أو استخراجة وتحويله إلى فوائض مالية في شكل أرصدة نقدية معجلة موضوعة في البنوك داخل البلاد وخارجه.

7. الاهتمام بالصناعة الغازية، لأن الجزائر تمتلك إمكانات هائلة من الغاز الطبيعي. كما أن السوق العالمية للغاز واعدة وأسعارها شبه مستقرة، وذلك من خلال:-

- ترقية صناعة تجميع الغاز وتطوير أسطول النقل وشبكة النقل بالأنابيب، مع اختيار مناطق تمرير الأنابيب الناقلة ومرافئ التصدير والشحن في إطار التعاون والشراكة الدولية.

- تنويع الزبائن من الآن، خصوصا خارج مجال الاتحاد الأوروبي، وأن لا تركز على تصدير الغاز نحو الأسواق الأوروبية وحدها لأن التوجه الحالي للاتحاد نحو توحيد سياسات الطاقة وبناء سوق مدمجة للغاز لا يخدم مصلحتها في بعض الجوانب، حيث يعني ذلك في المستقبل التفاوض بلسان واحد مع الجزائر، وهذا ما يقلص من هامش حركة المفاوض الجزائري الذي يتعامل ويتفاوض حاليا مع أطراف أوروبية متعددة.

- أن تسعى إلى تكثيف علاقات التعاون مع باقي منتجي الغاز، وخصوصا مع شركات الدول المصدرة للنفط مثل نيجيريا، والإسراع في تجسيد مشروع الأنابيب الناقل للغاز النيجيري والمار عبر التراب الجزائري، لأن ذلك سيسمح من جهة بتعزيز القدرة التفاوضية للجزائر، وسيوفر من جهة أخرى إمكانية إضافية لبناء كارتل للغاز خاص بالمنتجين، على غرار الأوبك.

8. التأهيل التقني (الجانب التكنولوجي) والتنظيمي (أسلوب الإدارة الفعالة) لشركة سوناطراك، مما يؤهلها إلى دخول باب الاستثمار الخارجي والنفوذ إلى الأسواق العالمية وتوسيع رقعة نشاطها الجغرافية خارجيا لأن ذلك يعتبر أفضل وسيلة للدفاع عن الحصة السوقية مع المحافظة على حق الأجيال القادمة من النفط الجزائري.

9. وضع إستراتيجية لترقية الأنشطة الأمامية (المصب)، بالتأكيد على الوسائل الذاتية لسوناطراك، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من القيمة المضافة الناتجة عن عمليات إنتاج وتسويق المنتجات المكررة. كون التكامل الأمامي للمؤسسة لا يرقى للمستويات المطلوبة حاليا، بالإضافة إلى أن الواقع الحالي للأسعار وانخفاضها المستمر يعزز التوجه نحو تكريس تبني إستراتيجية التكامل الأمامي مع صناعة تكرير النفط.

10. على المؤسسة تعزيز إستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة، حيث أن الجزائر تحتاج المزيد من الاستثمارات في رفع الإنتاج في ظل نمو الحاجة للطاقة في الداخل وهبوط أسعار النفط في الأسواق الدولية.

11. على سوناطراك أن تسعى جاهدة في المستقبل لمساعدة الدولة العضو بمنظمة البلدان المصدرة للبترول (أوبك) على التعامل مع الهبوط الحاد في إيرادات الطاقة وضعف اهتمام المستثمرين الأجانب بالمساعدة في تطوير حقول جديدة لزيادة الإنتاج من خلال استثمار خبرة المؤسسة في استثمارات خارجية.

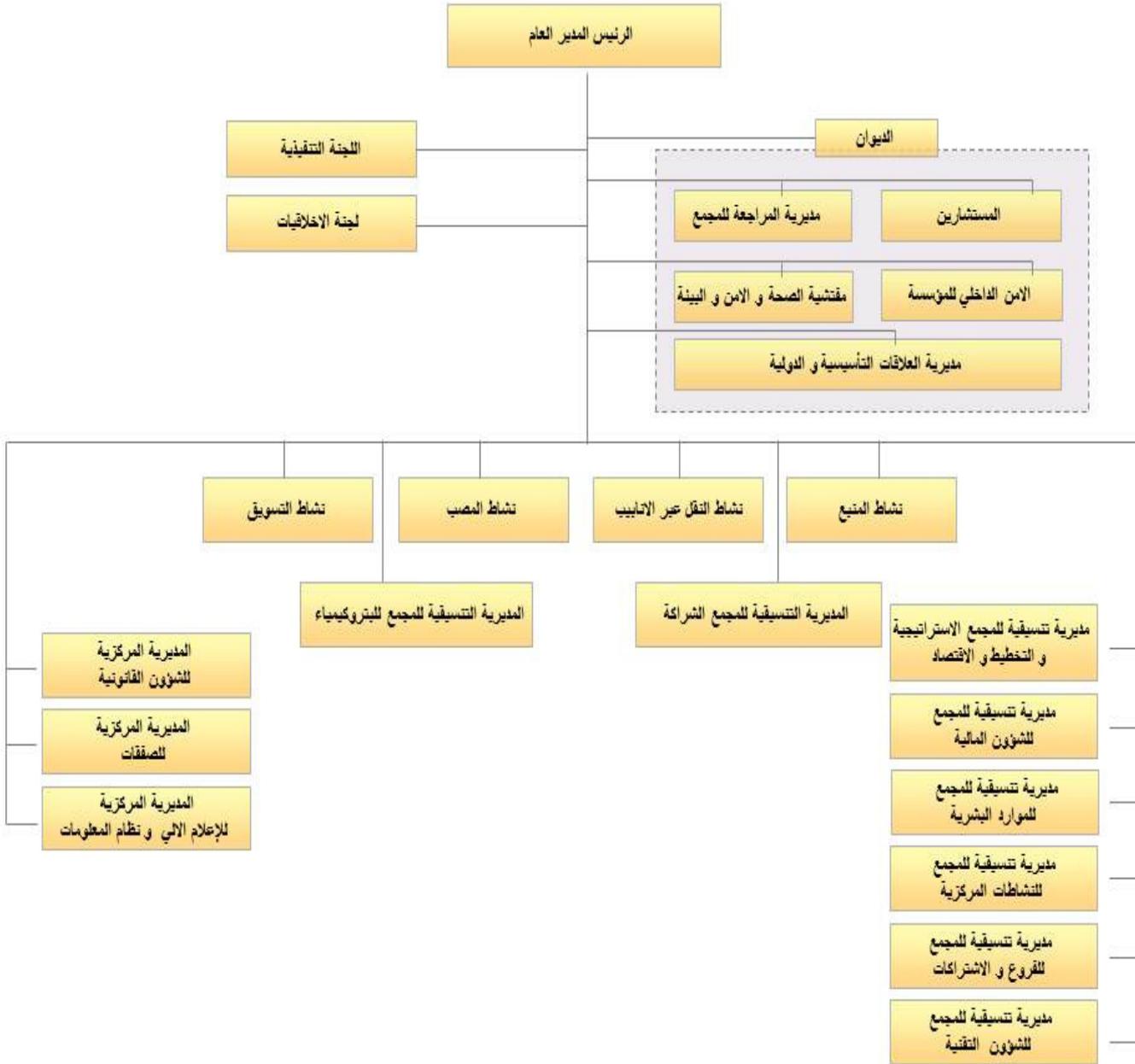
## آفاق البحث:

من خلال الدراسة التي أجريت على الموضوع تبين أن موضوع التكامل العمودي موضوع واسع الجوانب و متعدد الآثار، لذلك يحتاج الى دراسات أخرى معمقة تتناول جوانب أخرى منه تكون افاق لبحوث و دراسات مستقبلية، نطكر منها:

- التكامل العمودي و أثره على هيكل الصناعة. حيث يمكن طرح الإشكالية التالية: هل يؤثر التكامل العمودي للمؤسسات في هيكل الصناعة؟
- علاقة التكامل العمودي بالسياسات الصناعية، حيث يظهر هنا تساؤل يحتاج إلى دراسة تحليلية للعلاقة الموجودة بين خيار التكامل العمودي للمؤسسة و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة، و ما مستقبل هذا الخيار في ظل تغيرات السياسة الصناعية؟

الملاحق

## الملحق 01 الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

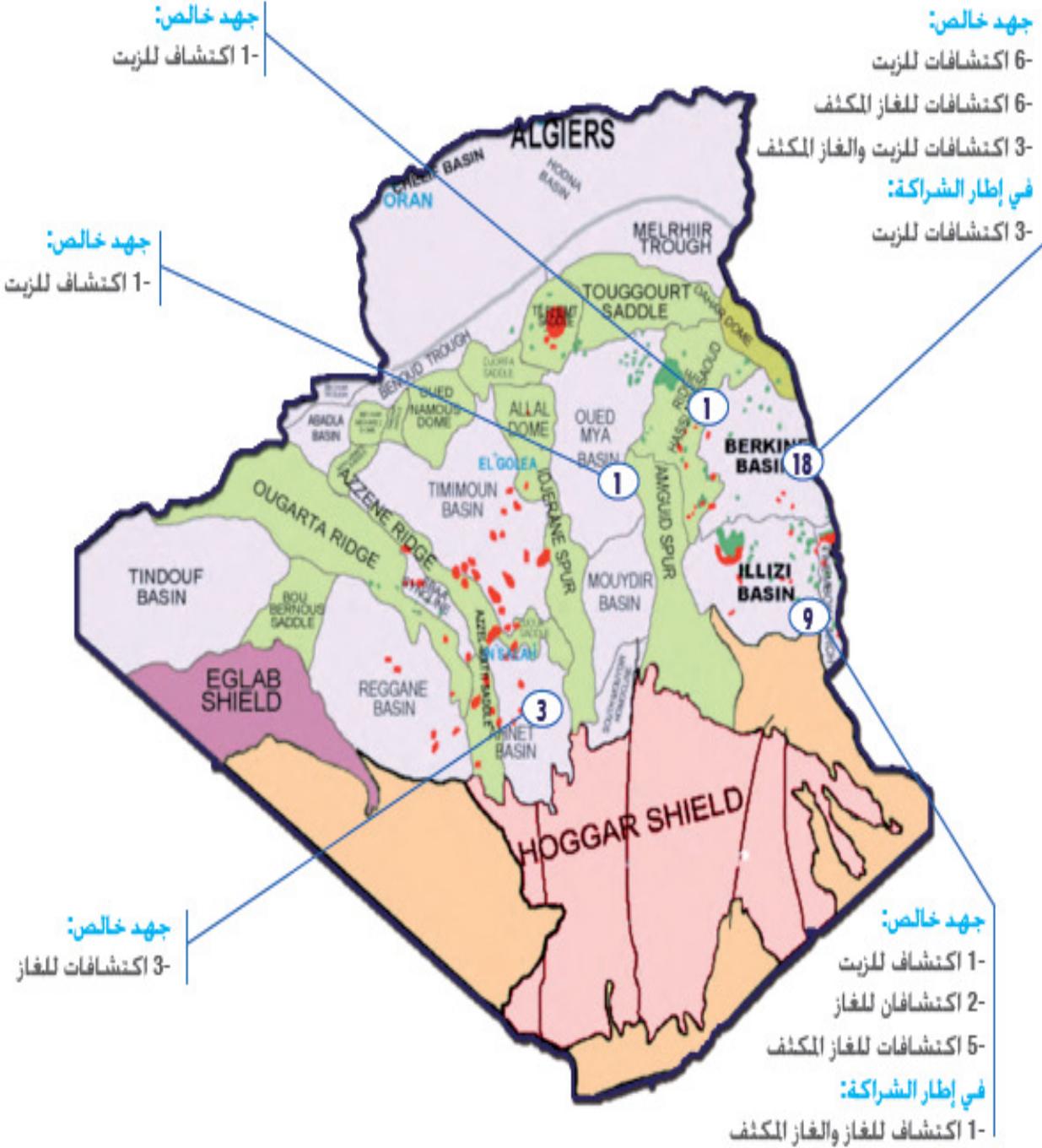


## الملحق 02 فروع مجمع سوناطراك

### Filliales du Groupe Sonatrach :

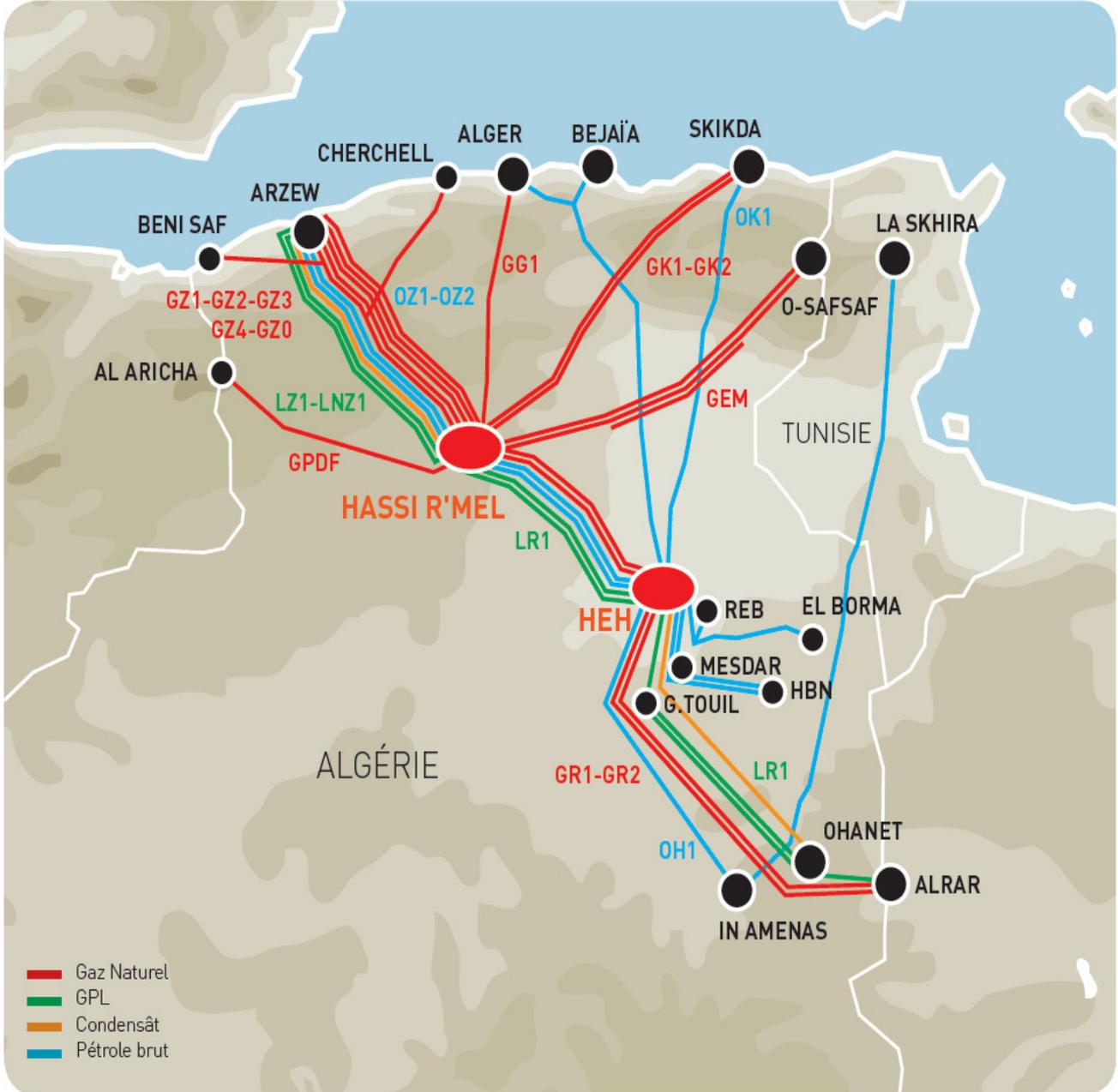
Forage et Services	Travaux Publics	Aval	Commercialisation
ENTP 100% (Entreprise Nationale des Travaux aux Puits)	ENAC 100% (Entreprise Nationale de canalisation)	ENIP 100% (Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique)	NAFTAL 100% (Entreprise nationale distribution de produits pétroliers)
ENSP 100% (Entreprise Nationale des Services aux Puits)	GCB 100% (Société Nationale de Génie civil et Bâtiment)	HELIOS 51% (Entreprise Nationale de production des liquides d'hélium d'Arzew)	COGIZ 100% (Société de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels)
ENAGEO 100% (Entreprise Nationale de Géophysique)	ENGTP 100% (Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers)	SARPI 50% (Société Algérienne de Projets Industriels)	SNTM-HYPROC 100% Hyproc Shipping Company
ENAFOR 100% (Entreprise Nationale de Forage)		AEC 50% (Algerian Energy Company )	STH 60% Société de Transports des Hydrocarbures
		NEAL (News Energy Algeria)	
		SORALCHIN 30% société de raffinage et de commercialisation de pétrole	
		HELISON Usine d'hélium de Skikda	

توزيع الاكتشافات حسب الحوض خلال سنة 2013



الملحق 4 :

شبكة أنابيب نقل المحروقات في الجزائر نهاية 2006



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك 2007.

الملحق 5 :

معاملات التحويل التقريبية في الصناعة النفطية\*

طن - برميل	برميل	طن	من
مكافئ لفظ	طن	برميل	الى
1.02	0.14	7.33	نقط خام
1.13	0.09	11.65	غاز بتروك مسال
1.07	0.12	8.50	غازولين
1.07	0.12	8.50	نافتا
1.05	0.13	7.77	كيروسين
1.07	0.13	7.77	وقود طائرات
1.04	0.14	7.23	زيت غاز / ديزل
0.96	0.15	6.62	زيت الوقود
0.96	0.14	6.99	زيوت تزييت
0.96	0.17	6.05	الأسفلت
0.96	0.15	6.90	أخرى

\* المصدر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقارير السنوية.

تابع:

نفظ خام\*

طن / سنة	جالون امريكي	جالون بريطاني	برميل	كيلو لتر	طن طولي	طن مترى	الي بالضرب في	من
-	307.86	256	7.33	1.165	0.984	1		طن متري
-	313	261	7.45	1.18364	1	1.016		طن طولي
-	264.17	219.6736	6.2898	1	0.8444	0.8581		كيلو لتر
-	42	35	1	0.159	0.134	0.1364		برميل
-	1.201	1	0.0286	0.0046	0.00383	0.00391		جالون بريطاني
-	1	0.833	0.0238	0.0038	0.00319	0.00325		جالون امريكي
49.8	-	-	-	-	-	-		برميل / يوم

\*بناء على معدل الكثافة العالمي

الغاز الطبيعي و سوائله

مليون برميل مكافئ نفظ	مليون طن - سوائل الغاز	مليون طن - سوائل الغاز	مليون طن مكافئ	مليون قدم مكعب - غاز	مليون متر مكعب - غاز طبيعي	الي بالضرب في	من
6.5970	35.7149	0.7353	0.9000	35.3000	1		مليار متر مكعب - غاز طبيعي
0.1868	1.0113	0.0208	0.0255	1	0.0280		مليار قدم مكعب - غاز طبيعي
7.3300	39.6832	0.8170	1	39.2385	1.1111		مليون طن مكافئ نفظ
8.9719	48.5722	1	1.2240	48.0279	1.3600		مليون طن - سوائل الغاز الطبيعي
0.1847	1	0.0206	0.0252	0.9888	0.0280		تريليون وحدة حرارية بريطانية
1	5.4138	0.1115	0.1364	5.3531	0.1516		مليون برميل مكافئ نفظ

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

1. أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية ( إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1993.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية )، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 1994.
4. إسماعيل علي بسيوني ، رفعت السيد العوضي، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2007.
5. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999.
6. اسماعيل محمد محروس ، إقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.
7. اكرم احمد الطويل وعلي وليد العبادي، ادارة سلسلة التجهيز و ابعاد استراتيجيية العمليات والاداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. بول سامويلسون و آخرون، الإقتصاد، ترجمة : هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
9. توفيق محمد عيد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية )، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. جيمس سي كراج، روبرت إيم جرانت، ترجمة: الناشر الأجنبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، بيروت، 2003.
13. حسين العمر و آخرون، مقدمة في الإقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002.
14. حميد جاسم حميد وآخرون، الإقتصاد الصناعي، بدون دار نشر، 1989.
15. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، داراليازوري، الأردن، 2007.
16. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
17. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الإقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. روبرت- بيس- ديفيد- لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
20. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة : فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994
21. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
22. زيان محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2009.
23. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي، الأردن، 2010.

24. شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل )، ترجمة :محمد سيد عبد المتعال ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
25. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. طارق الحاج، تحليل الإقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،1997.
27. طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
28. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
29. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
30. عبد الحلیم كراجه، مبادئ الإقتصاد الجزئي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
31. عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة و التحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
32. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
33. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
34. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
35. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
36. عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان المطبوعات الجامعية، بسكرة، الجزائر، 2006.
37. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
38. علي السلمي، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
39. علي جودة، غسان قعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972.
40. علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000.
41. عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عنكون، الجزائر، 2001.
42. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
43. فليح حسن، طارق الحاج، الإقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44. كاظم جاسم العيساوي ، الإقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
45. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
46. مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية- أساليب تحليل الصناعات و المنافسين" ، ترجمة: عمر سعيد الابويي، ط1 ، دار الكتاب العربي كلمة، 2010.
47. محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنيينة، مبادئ الإقتصاد، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 2002.
48. مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
49. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
50. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
51. مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، عمان، 2000.

52. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
53. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999.
54. موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002.
55. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007.
56. نبيل خليل مرسي ،إستراتيجية الإنتاج و العمليات " مدخل استراتيجي "،الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002.
57. نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
58. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
59. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
60. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008
61. وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الاردن، دار وائل للنشر، 2009.
62. يونس ابراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999.

## ثانياً: المذكرات والرسائل

### 1- رسائل الماجستير

1. بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
2. حكيمة حلبي، الاقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية خلال الفترة: 1975-2004، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006.
3. رجال سلاف، استراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2004.
4. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
5. طيبوني أمينة، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004.
6. 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. 2010.
7. عمار زرقى، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

8. عيسى مقلید، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
9. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفری القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، جامعة دمشق، 2010.
10. لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة سطيف، 2012.
11. مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
12. موفق محمد جواد المنصوري، "أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة"، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1998.
13. نجوى حبه ، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008.
14. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
15. نور الدين شوقي، " فعالية نظام العوامل على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992.
16. يحي فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

## 2- أطروحات الدكتوراه :

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005
2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
3. غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، اطروحة الدكتوراه ، جامعة القاهرة ، 2006
4. كتوش عاشور، الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004
5. محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
6. الياس بن الساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2008.
7. يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

### ثالثا: التظاهرات العلمية

1. بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدية، ماي 2010.
2. بن عزة محمد الأمين، يتيم محمد، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، سنة 2005.
3. شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.
4. شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.
5. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009.
6. عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، طرابلس، لبنان، 2012.
7. عماد ناصف مكي، برنامج تحسين الأداء في صناعة التكرير العربية، قمة الكويت الثانية لتكنولوجيا الصناعات البترولية اللاحقة، الكويت، 2014.
8. عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
9. محمد سليمان، الحصاة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2009.

### رابعا: المجلات

1. باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، دراسة مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004.
2. تركي حمش، الاستخلاص البترولي المحسن..آخر الابتكارات التقنية، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 133 المجلد 36، 2010.
3. خالص صافي صالح، الربحية : مفاهيمها و صيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 22، الجزائر، 2002.
4. زياد محمد زريقات و آخرون، تكاليف الوكالة والحاكمية المؤسسية: دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، المجلد الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 12، العدد 2، 2016.
5. عبد الرحمن بن عمر البراك، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17، الرياض، 2004.

6. عبد القادر بريش، عيسى بدروني، محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.
7. عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، العدد (4) 2005
8. عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04 ، 2013
9. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الاول، 2001.
10. مقدم عبيرات، حسام محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، 2010
11. المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

## خامسا: التقارير و النشرات و الجرائد

1. إدارة الشؤون الفنية، تنمية موارد الغاز في الدول العربية، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو- أوابك- ، الكويت، 2009.
2. تقارير سنوية لسوناطراك
3. تقارير سنوية لمنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون رقم 86-14، المؤرخ في 19/08/1986، و المتعلق بنشاطات البحث و التنقيب و نقل المحروقات عبر القنوات.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 لسنة 2005، القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات المؤرخ في 28/07/2005
6. عبدالوهاب بوكروح، سوناطراك تبدأ تشغيل ميدغاز للربط مع إسبانيا قريبا، جريدة الرؤية الاقتصادية، بتاريخ: 25/02/2011
7. المناقصة الثالثة المتعلقة بفرص البحث والاستغلال لموارد المحروقات بالجنوب الجزائري، جريدة المساء، منشورة بتاريخ: 02/10/2010.
8. منظمة الاقطار العربية لمصدرة للبترو، سوناطراك رافعة الاقتصاد الجزائري، نشرة شهرية 07 ، المجلد 35، 2009.
9. وزارة الطاقة و المناجم، الورقة القطرية الجمهورية الجزائرية، مؤتمر الطاقة العربي العاشر، ابوظبي 2014.
10. وزارة الطاقة، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم لسنة 2013 .

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.CH. Martinet, « **Stratégie** », édition Vuibert, 1982.
2. Abel Martins-Alexandre « **L'économie industrielle des stratégies d'entreprises** », sous la direction de Jean-Marie Chevalier, Editions Montchrestien, 1995, Chapitre IV sur "La théorie de l'agence".
3. Bernard Baudry, « **Economie de la firme** », édition La Découverte, 2003.
4. Bernard Martory, « **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
5. Boone L.E., Kurtz D.L, "**Management**". Mc Graw-Hill, 1992,.
6. Carlton D.W. et Perloff J.M, « **Economie Industrielle** », De Boeck Université,1998.
7. Dupuy et autre, « **Les systèmes de gestion** ", ed organisation, paris, 1989.
8. Edwin Mansfield, "**Economie Managérial**", De boeck université,Paris,2002.
9. Godef roy et Dang Nguyen, "**Economie industrielle appliquée**", édition Vuibert, Paris, 1995.
10. Hervé Tanguy."**Stratégie d'intégration verticale : efficacité organisationnelle et pouvoir de marché**". La jaune et La rouge, octobre 2013.
11. Hirschey, Mark & Pappas, James L. **Managerial Economies**, 7th ed. The Dryden Pressed, U.S.A,1993
12. Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, **La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, europe media duplication** , Lassay les châteaux,2001.
13. Jacques castelenau et autres, "**Pilotage stratégique**" ,2 édition , Edition d'organisations, paris,2001.
14. Jean Marie Chevalier, **L'industrie**,.
15. Jean Pierre Angélie , "**Economie Industrielle: élément de méthode** », OPU ,Algérie,1993.
16. Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4<sup>e</sup> édition, édition international, Paris, 1998.
17. Jerome Barthelemy, **Stratégies d'externalisation**, 2<sup>e</sup>me ED, DUNOD, Paris, 2004.
18. Karine Chapelle, **Economie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008.
19. Kim Warren, **Competitive Strategy Dynamics**, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002.
20. Lamia Berrah. **L'indicateur de performance** .ed Cepadués, France, 2002.
21. Larbi Hanane , « **Firme et marché** », Edition Dar Essalam, 2004.
22. Michael E. Porter, "**Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**", First Free Press Edition, New York, 1980.
23. Michael Porter., "**Choix stratégiques et concurrence**", Economica.. 1982.
24. Michelle Ghertman, «**Stratégie de l'entreprise: théorie et action**», édition economica, 2004.
25. Mokhtar Amani, **Micro Economie**, centre de publication universitaire, Tunis, 2003.
26. Olivier Lavastre. **Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements**. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval Québec, 13-14-15 juin 2001.
27. Perry M.K., « **Vertical Integration : déterminants and effects** », Handbook of Industrial Organisation, SCHMALENSEE R. et WILLIG R.D. ed, vol. I, 1989.
28. Perry M.K., « **Vertical Integration : déterminants and effects** », Handbook of Industrial Organisation, SCHMALENSEE R. et WILLIG R.D. ed, vol. I, 1989.
29. Philip Kotler et Bernard Dubois: **Marketing Management**, printice hellin, , 1994
30. T.Hafsi & J.M.Toulousi, « **La stratégie des Organisation : Une Synthèse** », les Editions transcontinental, 1996.

31. Timothy Bresnahan and Jonathan Levin, "**Vertical Integration and Market Structure**", , Siepr Discussion Paper No. 11-010, Stanford Institute for Economic Policy Research.
32. Wheelen, Thomas L., and David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8 ed., Prentice Hall, 2002.
33. Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. **Strategic Management ( text and cases)**. Ally and Bacon,1992.
34. Y. Morvan, « **Fondements d'économie industrielle** », édition economica, 1991.
35. Yvan Dufeu. **Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises**. Finance Contrôle Stratégie. volume 11. 2008.

### **Revues, Cours et Rapports :**

1. bilan réalisation énergie et mines2000-2008, édition ministre 2009.
2. Ministère de l'Énergie et des Mines, **Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2010**, 2011.
3. BP Statistical Review of World Energy,June 2010
4. Frank T. Rothaermel. **Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance**. *Strategic Management Journal*. September 2006
5. Geopolitique de l'énergie et des matières premières,Université de paris-dauphine, 2003.
6. Jean-Thomas Bernard, « **L'intégration verticale dans l'industrie minière** », L'Actualité économique, vol. 53, n° 4, 1977.
7. Joseph P.H. Fan. **Institutional Determinants of Vertical Integration: Evidence from China**. seminars and conferences at the China International Conference inFinance , the Harvard Business School, NYU.2007.
8. Michel Glais., « **Incidences de l'intégration verticale sur la promotion de l'efficience économique et le fonctionnement concurrentiel des marchés** », *Revue de la Concurrence et de la Consommation*, n° 89,1996.
9. Ministère de l'Énergie et des Mines,**Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2007**, Édition Sarl BAOSEM, 2008.
10. Ministère de l'Énergie et des Mines,**Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2010**, Édition Sarl BAOSEM ,2011.
11. Muhammad Zahirul Islam, **Agency Problem and the Role of Audit Committee: Implications for Corporate Sector in Bangladesh**, International Journal of Economics and Finance, Vol. 2, No. 3, 2010.
12. **Naftal News**. Numéro special – avril 2009.
13. OPEC, **Annuals Statistical Bulletins**
14. Pierre-Noël Giraud ,**Economie industrielle des commodites**, Polycopié du cours, Centre de
15. Porter, Michael; "**What is Strategy**", Harvard Business Review Journal, Nov. -Dec. 1996.
16. R.S. Kaplan and D.P. Norton " **Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System**" , Harvard Business Review , Jan – Feb 1996 .
17. Sonatrach, Rapports annuels.
18. Stéphane SAUSSIÉ," **theorie des couts de transaction versus ,theorie des contrats incomplets : quelles divergences ?**" , *Revue Française d'Économie*, 3ième trimestre, 2001.

**Thèses:**

1. Fiona Röde, “**Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance**”, these to obtain the title of Doctor in economics, University of St. Gallen, Germany,2007.
2. Witmeur Olivier, "**L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Libre de Bruxelles 2011.

**ساحدا: مواقع انترنت**

1. Jean Yves saulquin ,"**Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire**",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000,.
2. John P. Entelis, **Sonatrach : The Political Economic of Algerian State Institution**, january 2000, p 1 . <http://www.ceri-sciences-po.org> .
3. The Audit Quality Forum comprises representatives of the audit profession,investors, business and regulators, **Agency theory and the role of audit**, the institute of chartered accountants, audit and assurance faculty, England & Wales, 2005, Site et date de téléchargement .
4. [www.aps.dz](http://www.aps.dz)
5. [www.economics.kaau.edu.sa](http://www.economics.kaau.edu.sa) :أحمد سعيد بامخرمة،الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة،على الموقع:
6. [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz).

الفهرس

الإهداء

كلمة شكر وعرفان

I	ملخص البحث.....
II	الخطة العامة للبحث.....
IV	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....

المقدمة العامة ..... أ - ز

الفصل الأول

[ 51 - 1 ] سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة

01	تمهيد الفصل.....
02	المبحث الأول: تحليل المنافسة في الصناعة.....
02	المطلب الأول: التحليل وفق نموذج: هيكل - سلوك - أداء (S-C-P).....
08	المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للصناعة.....
18	المطلب الثالث: القوى المحركة للمنافسة في الصناعة " نموذج مايكل بورتر.....
24	المبحث الثاني: سلوك المؤسسات للمنافسة في الصناعة.....
24	المطلب الأول: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة.....
30	المطلب الثاني: الخيار الاستراتيجي للمنافسة.....
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
36	المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية العامة للمنافسة.....
36	المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة في الصناعة.....
38	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة.....
47	المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجيات لوحدات الأعمال.....
52	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني

[ 114 - 54 ]	إستراتيجية التكامل العمودي وخيار نمو المؤسسة في الصناعة
54	تمهيد الفصل.....
55	المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم للتكامل العمودي.....
55	المطلب الأول: مفهوم التكامل العمودي.....
63	المطلب الثاني: دوافع ومبررات التكامل العمودي للمؤسسات.....
68	المطلب الثالث: أدوات قياس التكامل العمودي لدى المؤسسات.....
72	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي.....
72	المطلب الأول: مقارنة العقود غير التامة.....
88	المطلب الثاني: الاعتماد التقني المتبادل و اللابيين .....
89	المطلب الثالث: نظرية إخفاق السوق.....
91	المطلب الرابع: نظرية دورة الحياة.....
94	المبحث الثالث: التكامل العمودي كإستراتيجية لنمو المؤسسة.....
94	المطلب الأول: التأسيس النظري لمفهوم نمو المؤسسات.....
105	المطلب الثاني: التكامل العمودي كخيار إستراتيجي لنمو المؤسسات.....
109	المطلب الثالث: المنافع والتكاليف الإستراتيجية للتكامل العمودي.....
121	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث

### [172 -123] الأسس النظرية لأداء المؤسسات في الصناعة

123	تمهيد الفصل.....
124	المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم أداء المؤسسات.....
124	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.....
130	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
132	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
134	المبحث الثاني: علاقة الأداء بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة .....
134	المطلب الأول: سلوك المؤسسات في الصناعة و الأداء.....
137	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة.....
145	المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية والأداء.....

المبحث الثالث: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة.....	154
المطلب الأول: مؤشر الربحية.....	154
المطلب الثاني: مؤشر الكفاءة.....	159
المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني.....	165
خلاصة الفصل.....	172

## الفصل الرابع

### إستراتيجية التكامل العمودي لمجمع سوناطراك في الصناعة النفطية [ 231 - 174 ]

تمهيد الفصل.....	174
المبحث الأول: إستراتيجية هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري... ..	175
المطلب الأول: مرحلة احتكار سوناطراك للقطاع (1971-1986).....	175
المطلب الثاني: مرحلة الانفتاح على الشراكة الأجنبية (بعد 1986).....	178
المطلب الثالث: نشاط نقل المحروقات الأولية ( مركز النشاط).....	181
المطلب الرابع: مجمع سوناطراك مؤسسة متكاملة عموديا في الصناعة النفطية.....	183
المبحث الثاني:التكامل العمودي الخلفي لمجمع سوناطراك مع نشاط المنبع.....	200
المطلب الأول: الأنشطة الخلفية لمجمع سوناطراك في الصناعة (أنشطة المنبع).....	200
المطلب الثاني: جهود مجمع سوناطراك في الأنشطة الخلفية للقطاع.....	204
المطلب الثالث: استثمارات المجمع في النشاط الخلفي (مشاريع التكامل الخلفي).....	213
المبحث الثالث:التكامل العمودي الأمامي لمجمع سوناطراك مع نشاط المصب.....	219
المطلب الأول: الأنشطة الأمامية لمجمع سوناطراك في الصناعة (أنشطة المصب).....	219
المطلب الثاني: جهود مجمع سوناطراك في الأنشطة الأمامية للقطاع.....	222
المطلب الثالث: استثمارات المجمع في نشاط المصب (مشاريع التكامل الأمامي).....	225
المطلب الرابع: التكامل الأمامي للمؤسسة مع نشاط التسويق.....	226
خلاصة الفصل.....	231

## الفصل الخامس

### [ 288 – 233 ] علاقة إستراتيجية التكامل العمودي بأداء مجمع سوناطراك

- 233 .....تمهيد الفصل.
- 234 .....المبحث الأول: أداء سوناطراك في النشاط الخلفي في ظل التكامل العمودي.
- 234 .....المطلب الأول: نشاط البحث و الإستكشاف.
- 244 .....المطلب الثاني: مستويات احتياطي النفط و الغاز.
- 248 .....المطلب الثالث: تطور إنتاج المحروقات الأولية.
- 256 .....المطلب الرابع: نشاط النقل عبر الأنابيب.
- 241.....المبحث الثاني: أداء سوناطراك في النشاط الأمامي في ظل التكامل العمودي.
- 241.....المطلب الأول: نشاط تكرير النفط الخام.
- 263.....المطلب الثاني: إنتاج سوائل الغاز.
- 265.....المطلب الثالث: صناعة البتروكيماويات.
- 269.....المبحث الثالث: مؤشرات أداء سوناطراك في ظل إستراتيجية التكامل العمودي.
- 269 .....المطلب الأول: مؤشر الحصة السوقية - نشاط التسويق -.
- 276 .....المطلب الثاني: مؤشر ربحية سوناطراك.
- 281 .....المطلب الثالث: مؤشر كفاءة سوناطراك.
- 282.....المطلب الرابع: مؤشر التقدم التقني لدى سوناطراك.
- 288 .....خلاصة الفصل.

[295-290 ].....خاتمة عامة.

[302-297 ].....الملاحق.

[307-304 ].....فهرس المحتويات.

[317 -309 ].....قائمة المراجع.