



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed Khider- Biskra



Faculté des Sciences

économiques, Commerciales et des Sciences de Gestions

Département des Sciences Economiques

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد صناعي

إشراف:

أ.د. عيسى خليفي

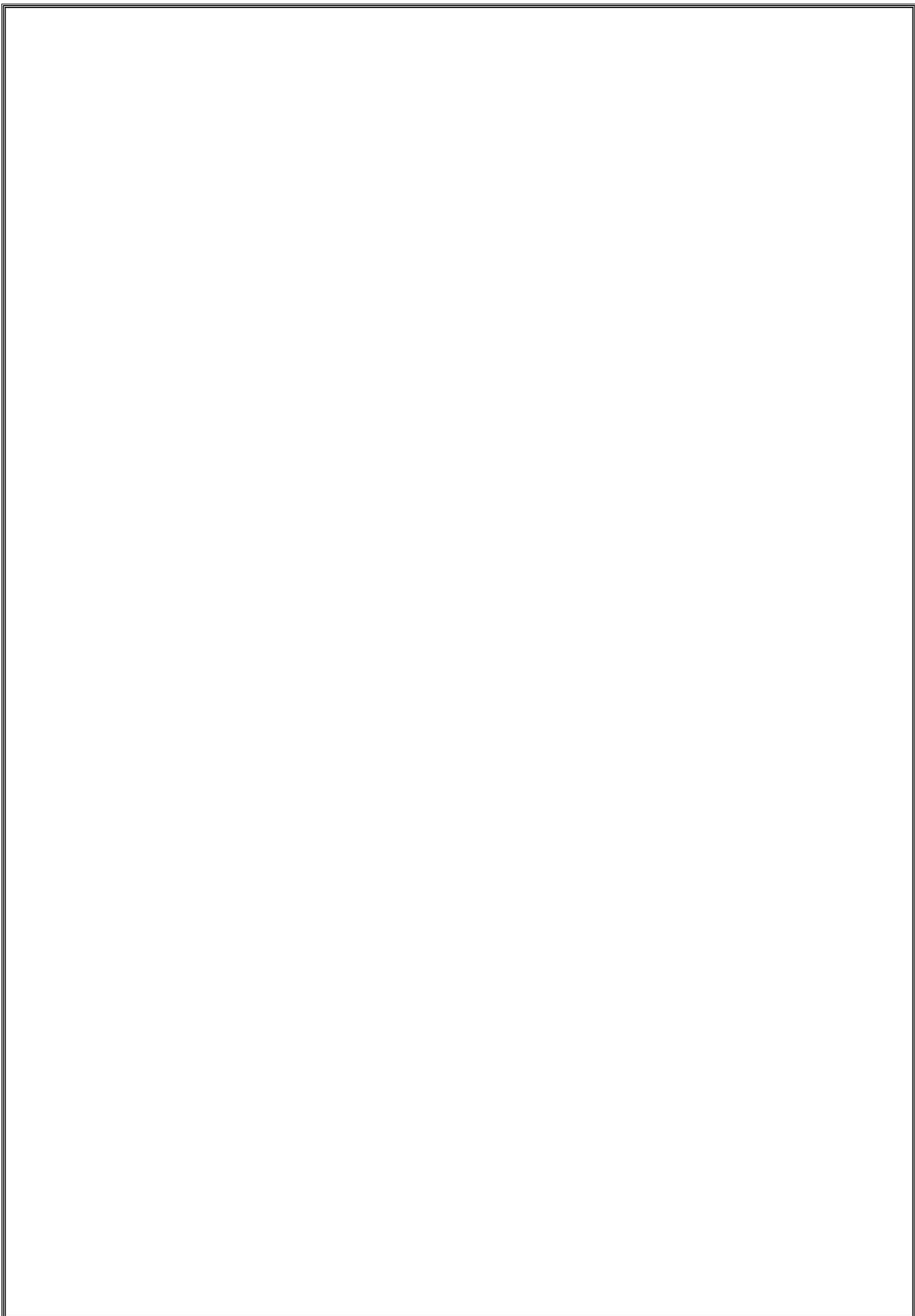
لجنة المناقشة

اعداد الطالبة:

الخامسة سايحي

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عيسى خليفي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ.	د. اسماعيل حجازي
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر - أ.	د. آيات الله مولحسان
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ.	د. محمد ناصر حميداتو
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر - أ.	د. سامي مباركي

السنة الجامعية: 2017 / 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْاِسْرَاءِ، الْاَيَّةُ رَقْمَ 85)

الشكر:

نحمد الله عز وجل حمدا، كثيرا، طيبا، مباركا فيه كما يليق بجلال وجهه الكريم،
ونشكره على ما أسبغ علينا من نعم وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل.
وأما بعد، يشرفني أن أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف
أ.د/ خليف عيسى الذي لم يدخر جهدا للمساعدتي في إنجاز هذا العمل وعلى
المجهودات التي بذلها من خلال متابعتها للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيمة، كما أتوجه
بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه
الأطروحة، كما أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة
من كل قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.
وفي الأخير نختص هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح
الأعمال

الاهداء

إلى الذين قال فيهما الله عز و جل " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة
و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " ، إلى الوالدين الكريمين أطال
الله في عمريهما.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

مقدمة

إن التغيرات التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية وما تخلفه من تأثيرات على المتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية أدت إلى انتهاج مدخل استراتيجي واضح لضمان البقاء والاستمرار في ظل حدة المنافسة، لذلك يعد تحليل المنافسة عنصرا هاما من عناصر التحليل الاستراتيجي ومقوما رئيسيا من مقومات الأداء في الصناعة، كما ترتبط فعاليته بالمعرفة الجيدة للسوق وفهم ما يحكمه من ضوابط ومعطيات، كونه أداة كاشفة عن تصرفات المنافسين وسلوكياتهم ومؤشرا هاما في الكشف عن النجاح التنافسي المحقق مقارنة بأطراف التنافس في القطاع، لذا فإن الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي يستوجب استعمال العديد من النماذج الاقتصادية، وهذا من أجل التعرف على كيفية تفاعل العناصر المكونة للصناعة داخل الاقتصاديات المختلفة، ومن النماذج المستخدمة في التحليل الاقتصادي نجد نموذج هيكل - سلوك - أداء، والذي يطلق عليه نموذج SCP حيث يقوم أساسا على عملية البحث عن طبيعة العلاقة بين عناصر النموذج الثلاث في ظل الظروف الأساسية التي تنشط فيها تلك الصناعات، ومن بين الصناعات التي خضعت إلى عملية التحليل وفق منهج الاقتصاد الصناعي صناعة خدمة الهاتف النقال، وذلك بفضل الأهمية التي تكتسبها هاته الصناعة داخل اقتصاديات الدول، مما جعلها محل اهتمام حكومات تلك الدول، وهذا من أجل تطويرها وتحسين الأداء بداخلها في ظل عولمة المنافسة، وصناعة خدمة الهاتف النقال عرفت تطورا سريعا في تقنياتها وخدماتها، فهي في أوج التوسع من خلال المنافسة الحادة بين المؤسسات الثلاثة المتنافسة في السوق الوطنية، وذلك بتوفير عروض متنوعة وبأسعار تنافسية، وعرفت استعمال تكنولوجيا الجيل الثالث والتي تم تعميمها تدريجيا في جميع أنحاء الوطن، ثم اطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع ذات التدفق العالي والتي سمحت بتطوير رؤية شاملة ومتكاملة تستند على فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات القائمة في الصناعة، وتساعد على فهم السوق الوطنية وخصائصه من أجل رسم الاستراتيجية التنافسية الملائمة لبناء مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء.

أولاً: الإشكالية

ضمن هذا السياق وللاحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة ؟

لمعالجة وتحليل الاشكالية المطروحة وتشخيص مختلف جوانبها بدقة وتعمق، رأينا أنه من الضروري طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف يتم تحديد طبيعة الهيكل التنافسي للسوق ؟
2. ماهي العلاقة التي تربط بين هيكل المنافسة والحصة السوقية ؟
3. كيف يؤثر الهيكل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية ؟
4. كيف يتم قياس الأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال ؟

5. كيف يتم تحقيق أداء تنافسي أمثل في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

لغرض تفسير الاشكالية المطروحة اعتمدنا على وضع الفرضيات الآتية:

1. تتحدد طبيعة الهيكل التنافسي للسوق على أساس عدد المؤسسات التي تنشط في السوق.
2. الحصة السوقية مؤشر لهيكل ودرجة المنافسة.
3. الهيكل التنافسي يعتبر محددًا للإستراتيجيات التنافسية المتبناة في الصناعة.
4. تساعد مؤشرات الأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في تحديد مستوى الأداء في ظل المنافسة السائدة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
5. يساهم الهيكل التنافسي في تحديد الاستراتيجية التنافسية لتحقيق أداء تنافسي أمثل في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات و إبراز ما يلي:

1. محاولة الكشف عن الأثر المتبادل بين تحليل المنافسة، التنافسية والأداء من خلال فهم الضوابط المحددة للصناعة، مع إبراز أهمية هذا التحليل في تحسين الأداء.
2. التعرف على أهم المؤشرات المعتمدة لتحليل خصائص الهيكل التنافسي والأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال.
3. تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تطبيقها ومدى تأثيرها على هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
4. تقديم تحليل منهجي لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والتعمق في دراسة خصوصياتها واكتشاف خباياها.
5. التعمق في دراسة الاقتصاد الصناعي من خلال التطرق للأداء والهيكل التنافسي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع في النقاط التالية:

1. نظراً للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وما ستجلبه من تحديات تنافسية مفروضة على السوق.
2. ضرورة تبني مفاهيم المنافسة والتحليل التنافسي كأحد المفاهيم الواجبة الاستخدام لأجل تحقيق أداء أمثل.
3. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لخصائص السوق الذي تنشط فيه.

4. تحديد الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال أن تحقق تلك الاستفادة لتحسين أدائها.
5. نظرا لانتفاخ الاقتصاد الوطني على المنافسة الأجنبية وتحرير صناعة خدمة الهاتف النقال التي تؤثر على أدائها.
6. معرفة مدى سيادة الهيكل التنافسي في صناعة خدمة الهاتف النقال وآثاره على أدائها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع، أهمها تتمثل فيما يلي:

1. الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالمنافسة والأداء.
2. الرغبة الذاتية في معالجة مثل هذه المواضيع، وستكون فرصة لمعالجة أبحاث أكثر تعمقا في هذا المجال مستقبلا.
3. الرغبة الذاتية في تنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع.
4. الموضوع ضمن التخصص في مجال الاقتصاد الصناعي.
5. ضرورة الكشف عن مختلف العناصر و المحددات المرتبطة بالهيكل التنافسي للسوق والأداء.
6. في الجانب التطبيقي فقد وقع إن اختيارنا على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر لما تشهده من نمو متسارع، كما أن ملاءمتها للدراسة سواء من ناحية الموارد التنظيمية والمقومات التنافسية أو من ناحية خصائصها الهيكلية وتحليل المنافسة، فضلا عن مؤشرات الأداء زادت من صلاحيتها للدراسة والمقارنة بين متعاملها.
7. أهمية صناعة خدمة الهاتف النقال باعتبارها أحد أهم الركائز في تحقيق التنمية الاقتصادية.

سادسا: منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الوصف والتحليل للعديد من المتغيرات تتعلق بمنهج الاقتصاد الصناعي المتعارف عليه الذي يعتمد على الهيكل والسلوك ثم الأداء، وبذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث تم اعتماد هذا المنهج من أجل وصف وتحليل الهيكل التنافسي للسوق والعوامل المحددة له وأنواع ومقاييس الأداء، أما الجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا فيه دراسة الحالة للتعرف على الخصائص التي تميز صناعة خدمة الهاتف النقال، وكذلك التعرف على مختلف مقاييس الأداء الكلي في صناعة خدمة الهاتف النقال، لذلك فإنه سيتم استعمال العديد من تقنيات جمع المعلومات، تحليل الوثائق والسجلات والتقارير السنوية ومختلف القوانين والتشريعات والجرائد الرسمية والبيانات الاحصائية المختلفة لمؤسسات قطاع الهاتف النقال وسلطة الضبط.

سابعا: حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي فيما يلي:

المجال الموضوعي: يقصد به المداخل التي سيتم من خلالها تناول الدراسة من جانب المقارنة بين الهيكل التنافسي للسوق والأداء الكلي لتحقيق وضعية تنافسية قوية.

المجال المكاني: يرتبط بالدراسة الميدانية والخاصة بصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، فهي تتكون من ثلاثة مؤسسات، مؤسسة موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر، ومؤسسة جيزي التابعة لأوبتيكوم، ومؤسسة أوريدو التابعة للوطنية للاتصالات.

ثامنا: هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع حاولنا معالجة الإشكالية المطروحة ضمن أربعة فصول، ثلاثة فصول تخص الجانب النظري، وفصل يخص الجانب التطبيقي على النحو التالي:

- الفصل الأول: تحت عنوان " **التحليل التنافسي للسوق** "، تم التطرق من خلاله إلى الهيكل التنافسي للسوق، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التحليل الديناميكي للسوق والمنافسة من خلال تناول مفاهيم حول السوق والمنافسة، وتحديد نماذج تحليل الهيكل التنافسي للسوق، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى هياكل أسواق المنافسة، والمبحث الثالث تضمن تحليل هيكل السوق من خلال الأبعاد الثلاثة، التركيز الصناعي، عوائد الدخول، تمييز المنتجات.

- الفصل الثاني: تحت عنوان " **أداء الصناعة وتقييمه** "، تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أداء الصناعة بمفهومه الواسع، ولهذا فقد تضمن المبحث الأول عرض مختلف المفاهيم الأساسية حول الأداء، وأنواع الأداء، والعوامل المؤثرة في الأداء، والمبحث الثاني فقد تضمن تقييم الأداء من خلال اعتماد المعايير المناسبة، ومراحل التقييم، أما المبحث الثالث تضمن أساليب تقييم الأداء انطلاقا من التحليل المالي كأسلوب تقليدي إلى بطاقة الأداء المتوازن، والقيمة المضافة الاقتصادية كأساليب حديثة.

- الفصل الثالث: تحت عنوان " **آليات تحليل الهيكل التنافسي لتحسين أداء الصناعة** "، تطرقنا في هذا الفصل إلى المبحث الأول الذي تضمن السلوك والأداء في ظل المنافسة من خلال العلاقة بين الأداء والمنافسة، وأنماط سلوك المؤسسات في الصناعة، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوك المؤسسات لتحسين الأداء، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى اسهام الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الأداء من خلال العلاقة بين الاستراتيجية والأداء، والاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تتمثل في استراتيجية تخفيض التكاليف، واستراتيجية التمييز، ثم استراتيجية التركيز، ثم دور هذه الاستراتيجيات في الأداء، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الخيارات الاستراتيجية وأساليب اختيارها لتحسين الأداء.

- الفصل الرابع: تحت عنوان: " **تحليل أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر** "، تم التطرق من خلاله إلى المبحث الأول تناولنا فيه تقديم شامل لقطاع الهاتف النقال في الجزائر، وتضمن الاصلاحات في قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحليل نموذج الاقتصاد الصناعي في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ثم تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والمبحث الثاني تضمن تقديم المؤسسات الثلاثة العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وهي موبيليس، وجيزي، ثم أوريدو، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحديد بنية الهيكل التنافسي لسوق الهاتف النقال في الجزائر من خلال العرض والطلب، ثم التكاليف، والقوى المنافسة للجاذبية الصناعية، والمبحث الرابع تضمن السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة

الهاتف النقال في الجزائر، والمبحث الخامس تطرقنا فيه إلى تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال مؤشرات الأداء (الربحية، الحصة السوقية، رقم الأعمال، التقدم التكنولوجي).

تاسعا: صعوبات الدراسة: تواجه هذه الدراسة العديد من الصعوبات تتمثل في :

1. اتساع موضوع العلاقة بين الهيكل التنافسي للسوق والأداء.
2. قلة المراجع التي تتناول موضوع الهيكل التنافسي للسوق وتحليل المنافسة والأداء التنافسي.
3. صعوبة التوصل إلى ربط نظري شامل بين المتغيرين، حيث تطلب الأمر القيام بمسح مجموعة من الأبحاث التي حاولت الربط بين المتغيرين.
4. الصناعة محل الدراسة تعد من صناعات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال التي تتعلق بالكثير من المتغيرات التكنولوجية التي تتطلب اطلاعا واسعا على هذا المجال للخصوصية التي يتمتع بها والتغير السريع الذي يتميز به، فالمنافسة الشديدة التي تتميز بها الصناعة جعل المؤسسات العاملة في الصناعة تتمتع عن تقديم المعلومات التي تساعد في انجاز الدراسة، كون هاته المعلومات خاصة وسرية، ولا يمكن اعطاؤها للباحثين.

عاشرا: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع سواء فيما يتعلق بالجانب النظري أو فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، لذلك سنذكر أهم هذه الدراسات التي تناولت متغير أو أكثر من هذه المتغيرات فيما يلي:

- **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2011/2008)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014/2013، من اعداد الباحث الهاشمي بن واضح، في هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على الاشكالية المتعلقة بكيفية تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك بتحديد مكونات البيئة الخارجية لمعرفة طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تساهم في استغلال الفرص المتاحة في السوق، والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها واستعدادها لتحمل المخاطر المحيطة بها، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يأخذ شكل احتكار القلة، وهو هيكل ملائم لمجموع المتعاملين، وبالرجوع إلى موارد واستراتيجيات المتعاملين فإنه يلاحظ وجود تباين في الموارد والاستراتيجيات.
- إن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمس للمنافسة يعرف توسطاً وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتهم التفاوضية تنخفض، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد الوافدين فعلياً للمنتجات البديلة، وتبقى قوة تهديد الوافدين الجدد وهي الخطر الوحيد، ويبقى دخولهم مرهونا بقرار الحكومة الجزائرية.

- إن الاستراتيجيات التنافسية للمتعاملين وإن اختلفت، فإنها تصب كلها في هدف السعي نحو الريادة والوصول إلى كسب عدد أكبر من المشتركين، حيث تموّعت جيزي في مجموعة الريادة، وذلك باستحواذها على أكبر حصة سوقية، أما المتعاملان الآخران يقعان في مجموعة المؤسسات المتحدية، إذ تعلق التنافسة أساسا بإدخال منتجات جديدة، وإدارة العلاقة مع الزبائن، العروض الترقية، جودة الشبكة، والسيطرة بالتكاليف.
- يتبع المتعاملون الثلاث سياسة التنوع في المنتجات لتغطية فئات المجتمع الجزائري من أشخاص طبيعيين إلى معنويين، ومن فئة كبيرة الدخل إلى المنخفضة منها، بالإضافة إلى التكامل الجغرافي في كونهم يمتلكون مراكز خدمات متفرقة على كامل التراب الوطني.
- يخضع القطاع محل الدراسة لعوائق من وفورات الحجم، متطلبات رأس المال، التركيز في البحث والتطوير، بالإضافة إلى ممارسة عوائق مصطنعة تمثلت في تطبيق الحد السعري، كما يتميز القطاع بوجود عوائق قانونية تتمثل في الدولة، سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
- يتأثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات بمجموعة من العوامل المكونة لبيئتها الخارجية من منافسين وتهديدات دخول منافسين جدد، وكذا السياسات الصناعية الحكومية، إضافة إلى مختلف العوامل الاجتماعية، وعليه يمكن لهذه المؤسسات أن تتخذ مجموعة من استراتيجيات لكبح العوامل أو على الأقل تقليل التأثير من هذه العوامل عليها والخروج بأقل الأضرار لضمان أكبر قدر من الأرباح.
- إن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحقّقه من أرباح خلال نشاطها الذي يتم في ظل احتكار القلة.
- اسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة-دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2007، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، من اعداد الباحثة طالب مريم، تناولت الباحثة مدى مساهمة تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة كأداة تكسبها موقعا مهما من السوق وانعكاسات ذلك على قطاع الهاتف النقال بالجزائر، وذلك بتركيزها على تحليل البيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسة لاختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة، وتحليل مؤشرات الأداء التسويقي الكمية والنوعية، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تعبر المنافسة عن درجة التزاحم بين المؤسسات التي تؤدي إلى دوام الصراع بينها، ولها الفضل في تقدم المؤسسات وتطورها من خلال ما تكسبه من قدرة على الابداع والابتكار، كما تعتبر حافزا على تحريك القدرات العاطلة في المؤسسات إلى جانب تحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- يشكل نموذج porter لتحليل المنافسة رؤية شاملة متكاملة من زاوية المقاربة الهيكلية التي تحدد الخصائص الهيكلية السائدة في قطاعات الأعمال، كما يعد وسيلة فعالة في توضيح درجة الكثافة التي تتفاعل بها القوى التنافسية فيما بينها وما يمكنه من كشف لتأثير كل قوة على مردودية القطاع.

- يشكل التحليل الاستراتيجي وسيلة فعالة في رصد تغيرات البيئة التنافسية، وحتى إن اختلفت مناهجه من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يمكن من معرفة موقعها من قطاع الأعمال ويسهل اختيار الاستراتيجية المثلى التي تضمن تنافسيتها.
- إن العلاقة القائمة بين التنافسية والأداء التسويقي تقاس من واقع مؤشرات هذا الأداء.
- إن الخصائص الهيكلية لقطاع الهاتف النقال والمقارنة بين المقومات التنظيمية والتنافسية للمتعاملين تلتقي جميعها في الهدف الذي تواجد هؤلاء من أجله، والذي يتمثل في تحقيق مراكز قوية في السوق تضمن لهم البقاء والاستمرار عن طريق الكسب المستمر لأعداد جديدة من المشتركين.
- **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، من اعداد الباحث عبد الحكيم عبد الله النور، وقد ركز الباحث في دراسته على أهمية تدعيم المقدرّة التنافسية للشركات الدوائية الأردنية التي تواجه منافسة محلية وعربية وأجنبية شديدة خاصة في ظل حرية انتقال السلع والخدمات بين الدول وازالة كافة القيود والعقبات التي تمنع تدفق مادة الدواء بين الدول التي تفرضها اتفاقيات التجارة الدولية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- إن تبني شركات الأدوية الأردنية لسياسات التسويق التنافسية ترتبط مع الأداء التنافسي الكلي (الأداء المالي والاقتصادي وبناء الميزة التنافسية).
- وجود العلاقة ما بين هيكل السوق والمنافسة والأداء المالي والاقتصادي للشركات الدوائية، وهذا يعود لتوفر البيئة التنافسية وعدم وجود احتكارات، مما يعزز الأداء المالي للشركات.
- وجود العلاقة بين تبني الشركات الدوائية استراتيجية الريادة والأداء المالي والاقتصادي، حيث ترتبط الريادة بقدرة الشركات على تقليد عمليات الابداع للشركات الأجنبية المنافسة باعتبار الريادة مهمة لضمان استمرارية الشركات ووصولها إلى أسواق من الصعب وصول المنافسين إليها.
- إن توجهات وسياسات الشركات الدوائية أثر في الأداء التنافسي المتمثل ببناء الميزة التنافسية، حيث إن قيام الشركات ببناء علاقات جيدة مع الموردين والموزعين والتعاون معهم يؤدي إلى تحسين سمعة الشركة، بحيث توفر مستلزمات إنتاج بمواصفات جيدة تؤدي إلى طرح منتجات دوائية مميزة ومتطورة.
- الأثر الايجابي لاتفاقيات التجارة الدولية على الأداء التنافسي، حيث عملت الاتفاقية على تدفق بعض المنتجات الأردنية إلى الأسواق الخارجية وسمحت للشركات تجاوز محدودية السوق، مما ساهم في تنشيط المبيعات وتحسين الأداء، اضافة إلى تركيز الشركات على تحسين مواصفات وتقنيات الانتاج لمواكبة المتطلبات الدولية، مما ساهم بتنوع وتطور الانتاج.
- **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية- دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، من اعداد الباحث أحمد بلالي، وقد تناول الباحث الميزة التنافسية ومكانتها في نموذج الادارة الاستراتيجية،

- حيث قام بتحليل هيكل القطاع باستخدام نموذج القوى الخمس لبورتر، والتعرف على الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات العاملة في الصناعة، وبذلك توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تنافسية المؤسسات تعتمد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات تنافس تركز على الموارد الاستراتيجية، وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.
 - عوامل هيكل الصناعة تعتبر عوامل حاسمة في تنافسية المؤسسة من خلال تحديد درجة ملائمة متغيرات الصناعة لتنافسية المؤسسة.
 - صناعة خدمة الهاتف النقال شبكة GSM في الجزائر تعتبر ملائمة هيكلها، بحيث تحقق لها مردوديات عالية تلئم تنافسية المتعاملين الثلاثة من خلال معايير الربحية المحققة في هذه الصناعة.
 - هناك تباين في العوائد المحققة والمؤشرات التنافسية في قطاع الهاتفية النقالة تبعاً لتباين مواردهم واستراتيجياتهم التنافسية.
 - **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء – دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004/2014)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2016، من اعداد الباحث رضا بوسنة، تناول الباحث تحليل علاقة هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر بربحية البنوك العاملة بها، وكذلك تحديد اختيار المؤشرات التي بإمكانها تحديد الهيكل الحقيقي للصناعة المصرفية لتفسير العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - تعمل عوائق الدخول إلى الصناعة كحواجز أمام دخول متعاملين جدد إلى الصناعة، سواء كانت تلك العوائق ناتجة عن خصائص تلك الصناعة، أو أنها كانت نتيجة بعض الاستراتيجيات التي قامت بتبنيها المؤسسات القائمة في الصناعة.
 - يتأثر أداء المؤسسة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، حيث تشمل العوامل الداخلية على العوامل التقنية والموارد المستخدمة من قبلها، بينما تشمل العوامل الخارجية العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية والقانونية.
 - تتطلب نجاح عملية تقييم الأداء ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في وضوح أهداف المؤسسة وقابليتها للتنفيذ، وتوفير المؤسسة على نظام جيد للمعلومات ومدى التنسيق بين مختلف الجهات المسؤولة على تقييم الأداء.
 - عند ادراج متغير الحصة السوقية كمتغير مفسر لأداء الصناعة إلى جانب التركيز، فإن أثر التركيز يصبح ضعيفا مقارنة بالأثر الموجب للحصة السوقية على الأداء.
 - عرفت الصناعة المصرفية على المستوى العالمي العديد من التطورات بفعل العولمة المالية، حيث ساهمت هذه الأخيرة في زيادة المنافسة داخل الصناعة المصرفية مما أدى إلى نزع الحدود على الأسواق المحلية، فالأسواق المحلية لتلك الدول شهدت ظهور منافسين أجنبيين، وظهور منافسين

غير مصرفيين عبارة عن مؤسسات مالية وغير مالية تقدم منتجات وخدمات مشابهة لخدمات البنوك، وتسوق في نفس السوق الذي تنشط فيه البنوك.

- دراسة ل: jacob A.Bikker, Katharina Haaf ، 2002 ، مقال في:

<< Journal of banking and finance >> الصادر بالعدد 2191- 2214.p 26.2002.vol بعنوان:

« Competition, concentration and their relationship :An empirical analysis of the banking industry »

تناولت الدراسة الظروف التنافسية وهيكل السوق في القطاع المصرفي ودراسة العلاقة بينهما، واعتمدت على نموذج Panzar-Rosse في قياس المنافسة، ولأجل التمييز بين السلوك التنافسي في الأسواق المحلية والوطنية والدولية تم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على أخذ ثلاث عينات فرعية بنوك صغيرة أو محلية، وبنوك متوسطة الحجم، والبنوك الكبرى أو الدولية في البلدان 23 الصناعية داخل وخارج أوروبا، وبينت نتائج الدراسة أن المنافسة هي أقوى بين البنوك الكبيرة التي تعمل بشكل رئيسي في الأسواق الدولية، وأضعف بين المصارف الصغيرة التي تعمل بشكل رئيسي في الأسواق المحلية، في حين أنها متوسطة أين تتخذ البنوك وضعا وسطيا، وقد تم قياس التركيز في الأسواق المصرفية باستخدام مختلف نسب التركيز ومؤشر هيرفندال حيث يظهر أثر التركيز على هيكل السوق كبير مما يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للبنوك.

- دراسة ل: Barbara Casu, Claudia Giradone ، 2009 ، مقال في:

<< Journal of economics letters >> الصادر بالعدد 134- 137.p 105.2002.vol بعنوان:

« Testing the relationship between competition and efficiency in banking »

تناولت الدراسة العلاقة بين المنافسة والكفاءة في القطاع المصرفي، وتم الاعتماد في الدراسة التطبيقية على القطاعات المصرفية لخمسة بلدان في الاتحاد الأوروبي لاختبار العلاقة، وخلصت الدراسة إلى ايجاد علاقة سببية ايجابية بين قوة السوق وكفاءته أي إن زيادة الكفاءة تعزز قوة السوق، في حين أن السببية من الكفاءة إلى المنافسة ضعيفة.

- دراسة ل: David encaoua ، 1989 ، مقال في:

<< Revue Annels d'économie et de statistique >> الصادر بالعدد 15/16.1989.vol بعنوان:

« Différenciation des produits et structures de marché »

تناولت الدراسة تمييز المنتجات وهيكل السوق، وذلك من خلال بعض الأعمال النظرية في تمييز المنتجات حيث ركزت على أثر أنواع طرق التمييز وطبيعة السلوكيات لاختيار المنتجات واستراتيجيات الابتكار على هيكل السوق، وركزت الدراسة أيضا على خصائص التوازن للمنافسة السعرية حسب طبيعة التمييز للمنتجات، وخلصت الدراسة إلى أن تمييز المنتجات والمنافسة هما طريقتان مثيرتان للاهتمام بالتعمق في مسألة التطوير الداخلي لهيكل السوق انطلاقا من الشروط الأساسية المتعلقة بالتكنولوجيا، وتنوع التفضيلات، وحجم السوق.

إن الدراسات السابقة تناولت متغير الهيكل التنافسي للسوق ومتغير أداء الصناعة كل على حدى، وأهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال ادراج مؤشر الحصة السوقية كمؤشر مفسر للتركيز في الصناعة وهيكل المنافسة، حيث إن التنوع والتميز في المنتجات والكفاءة في الخدمات المقدمة في صناعة خدمة الهاتف النقال يؤدي بالمؤسسات العاملة في الصناعة إلى الحصول على حصة سوقية تسهم في تحقيق معدلات أداء مرتفعة وفق تركيز عدد محدود من المؤسسات (احتكار القلة)، وبهذا يمكن القول بأن هيكل السوق يحدد درجة المنافسة في السوق، كما أن درجة المنافسة تؤثر في أداء المؤسسات، وبذلك اعتمدنا في دراستنا منهج الاقتصاد الصناعي الهيكل- السلوك- الأداء (S C P)، فالهيكل هنا يشير إلى خصائص هيكل سوق الهاتف النقال من حيث عدد المؤسسات، ونسبة تركزه، أما السلوك يتوقف على مختلف الاستراتيجيات التنافسية والخيارات الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في السوق في ظل هيكلها التنافسي، أما الأداء يشير إلى مستوى أداء المؤسسات الذي يتأثر بكل من هيكل سوق الهاتف النقال والسلوك الاستراتيجي لهذه المؤسسات.

الفصل الأول

التحليل التنافسي للسوق

تمهيد:

إن التقدم السريع في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية، وما أفرزته الثورة التكنولوجية والرقمية، وما أكسبت به المؤسسات من قدرة فائقة على طرح المنتجات الجديدة وتقدير لدورة حياتها، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان لها تنافسية أعلى وقدرة أكبر على التصدي في وجه المنافسين للاستحواذ على أقوى المراكز في السوق، هذا الهدف الذي يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأداء القطاع، والعلاقة بين هيكل التنافسي للسوق (الصناعة) والأداء هي علاقة ديناميكية حيث يركز الأداء على الهيكل التنافسي للسوق بتحليل مختلف أبعاده وأنواع الهيكل التنافسي للسوق واستخدام مختلف نماذج التحليل الهيكل التنافسي لتحديد الوضعية والمركز التنافسي للمؤسسة، وسوف نتناول في هذا الفصل العناصر الآتية:

*المبحث الأول: التحليل الديناميكي للسوق والمنافسة

*المبحث الثاني: هياكل أسواق المنافسة

*المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للسوق

المبحث الأول: التحليل الديناميكي للسوق والمنافسة

إن دراسة السوق هي طريقة حديثة وديناميكية تمكن من فهم ومتابعة تطور الأسواق، وذلك بتحليل البيئة التنافسية الصناعية والتي تعد من العناصر الأكثر أهمية حيث تنشط فيها المؤسسات والتي تؤثر في سلوك وأداء المؤسسة باستخدام نماذج تنافسية صناعية كنموذج بورتر، ونموذج Austin، ونموذج الاقتصاد الصناعي، ونموذج المجموعات الاستراتيجية لتحديد الموقع التنافسي للمؤسسات في الصناعة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السوق

إن السوق أصبح يشمل العلاقات المتبادلة ما بين المتعاملين، والذين تتلاقى رغباتهم المتمثلة في تبادل السلع والخدمات المتنوعة من حيث طلبها أو عرضها، وبفضل التطور على مستوى وسائل الاتصال أصبحت التعاملات واسعة المجال، فهو يتوافق مع هيكل الصناعة حيث يتحدد شكل السوق حسب عدد المؤسسات وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات فيما بينها وبين العناصر الأخرى المشكلة للصناعة.

أولاً: مفهوم السوق

السوق في العصور القديمة الأولى أين كانت حاجات الأفراد قليلة محدودة، أو كان التبادل لا يتعدى بضع عمليات ضئيلة غير أن التقدم والتطور والزيادة في عدد السكان تعددت حاجاتهم وضرورة إشباعها تطلبت وجود أماكن عامة يجتمع فيها الأفراد لتبادل السلع والمنافع والبيع والشراء، فأطلق اسم السوق على مكان يعد لهذا الغرض.¹

السوق قد يكون منطقة محلية محددة تحديداً دقيقاً كما في حالة الأسواق الحكومية أو الأسواق الخاصة، كما قد يكون السوق مكاناً معيناً تحتفظ به إحدى المنظمات بغرض تسهيل عمليات البيع والشراء بين أعضائها كما في حالة الغرف التجارية أو البورصات، أو قد يكون السوق مكاناً معلوماً يتقابل فيه الناس من بائعين ومشترين يومياً أو في يوم أو عدة أيام معينة من الأسبوع بحكم العادة للتعامل في عديد من السلع أو في سلعة معينة، كما قد يكون السوق منطقة جغرافية محددة أو وحدة قومية معينة.²

يتمثل السوق في نقطة التقاء المشتريين والبائعين، أو هو عبارة عن كل تلاق بين عرض وطلب يسمح بتبادل السلع والخدمات مقابل النقود، أي أن السوق يعني مجموع الجماهير (أفراد، منظمات، مؤسسات أو أجهزة) التي بإمكانها أن تؤثر على مبيعات المنتج المعين أو على نشاطات المؤسسة فهو يمثل مجموع المشتريين أو مجموع الأشخاص القادرين والراغبين في تملك منتج أو خدمة معينة بمعنى يجب أن تتوفر الرغبة في الشراء والقدرة على الشراء.

فالسوق مصطلح يستخدم للتعبير عن حجم، أهمية، نسبة وتطور مبيعات منتج أو خدمة ما.³ يعرف الاقتصاديون السوق بأنه مكان نظامي أو فرضي يتم فيه تبادل السلع والخدمات، وتستخدم كلمة سوق للدلالة على معنيين مختلفين لكن متكاملين، المعنى الضيق والمعنى الواسع، حيث يستخدم المعنى الضيق لوصف مبيعات سلعة أو خدمة، بينما يشير المعنى الواسع إلى مجمل الفعاليات التي تتدخل في السوق.⁴ ويشير مفهوم السوق إلى مجموعة من العناصر تتمثل في وجود شيء قابل للتبادل بين المتعاملين في السوق، وقد يكون هذا الشيء موضوع التبادل في السوق منتج (سلعة أو خدمة)، أو مورد اقتصادي، أو أصل من الأصول المالية، أو أصل من الأصول النقدية، وينقسم المتعاملين في السوق إلى ما بين جانب الطلب وجانب العرض الذي يمثل مجموع المنتجين أو العارضين في السوق ومحددات سلوكهم، ومن ثم فإن هناك نوعاً من التفاعل سيحدث في السوق ما بين جانب الطلب وجانب العرض.⁵

¹ عبد المطلب عبد المجيد، الاقتصاد الإداري - مدخل منهجي - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 197.

طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق، التسويق السياحي - التسويق الفندقية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2007، ص 65.

³ نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ص ص 16-17.

⁴ كاترين فيو، ترجمة وردية راشد، التسويق، ط1، مجد للنشر، بيروت، لبنان، 2008، ص 15.

⁵ طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الإنتاج - مدخل تحليل المشروعات، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 35.

إن مفهوم السوق حديثاً قد تغير ليصبح مجموعة من البائعين والمشتريين على اتصال وثيق بينهم ضمن إطار تنظيمي يشتمل على عدد من الضوابط والقوانين التي تحكم عملية التبادل بينهم لتتم بسهولة.¹ أما كوتلر (kotler) فقد عرف السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم. وبراي و فرييل (pride & Ferrel) عرف السوق على أنه مجموعة من المؤسسات أو الأشخاص الذين يحتاجون لسلعة معينة، ولديهم أو لديها المقدرة والرغبة والسلطة لشراء تلك السلعة.² السوق يعرف أساساً بأنه مجموعة من الخصائص لعرض وطلب السلعة، والخدمة، والانتاج في إطار طبيعة السلعة والتي تحدد نوع السوق، السيارات، العقار، مواد التنظيف، الأثاث، العمل، رأس المال، الاتصالات... الخ، الخدمة والعامل الانتاجي، نوعيتها، تاريخها، والشروط التي يجب أن تتوفر فيها، وكذلك الموقع الجغرافي لمكان الشراء والبيع يبين السوق المحلي، السوق الدولي ، كما عرفه (Alfred, 1920) Marchelle) بأن السوق يتحدد بنوع السلعة، والمنطقة الجغرافية.³ يمكن تعريف السوق بالتركيز على مجموعة من العناصر الآتية:⁴

- يخضع السوق إلى قوى الطلب الحالي والمحتمل.
- ينتفي وجود السوق إذا لم يكن هناك تفاعلاً بين خصائص المنتج وبين رغبات المستهلكين.
- يقع المستهلك ضمن نطاق السوق إذا وجد توافقاً بين خصائص المنتج المعروض ورغبات هذا الأخير.
- تعتبر الحاجة إلى المنتج، القدرة على شرائه وتوافر الرغبة في شرائه شروطاً مهمة لقيام السوق.

السوق هو مصطلح اقتصادي أكثر منه قانوني، ويعتبر المحور الذي تدور حوله الأنظمة الاقتصادية الحالية، فهو الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مردود في ظل اقتصاد السوق ففيه يلتقي العرض بالطلب لهذا هناك علاقة وطيدة بين المنافسة والسوق، لهذا كل أحكام قانون المنافسة تهدف إلى تحديد نسبة المنافسة اللازمة والملائمة داخل السوق والحد الذي ابتداء منه تعتبر العمليات مضرّة بالمنافسة في السوق ومدى قدرة المؤسسات على التأثير فيها.

وبذلك فالسوق هو مجال التعبير عن قيم السلع والخدمات المتداولة فيه بواسطة الأسعار وتشتمل السوق على الحاجات الأفراد الضرورية منها والكمالية، ويكون فيه البائعون والمشترون على اتصال وثيق ببعضهم بعض، وتكون الأسعار المطبقة في أي جزء من أجزائه تتأثر ببعضها بعض لأن السوق هو وحدة متصلة الأجزاء.

وعليه يمكن القول بأن السوق يمثل القطاع والصناعة وهيكل الصناعة.

ثانياً: أهمية السوق

إن الهدف الأساسي من الانتاج حالياً سواء الإنتاج من السلع أو الخدمات هدفه هو السوق، وهو ما يؤكد أهمية هذا الأخير فيما يلي:¹

نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص153. ¹

محمد الصيرفي، إدارة أسواق التجزئة، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص245. ²

³ Karine Chapelle, économie industrielle, Vuibert, paris, 2008, p09.

⁴ طالب مريم، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة- دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة بين 2000 و 2007 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص 26.

- أن السوق هو الذي يوفر للمؤسسات ما هو مطلوب لإقامتها، وسواء كانت هذه السوق محلية أو سوق خارجية.
- أن السوق هو الذي يوفر للمؤسسات متطلبات عملها وتشغيلها بعد إقامتها وسواء كانت السوق هذه سوق السلع والخدمات، أو سوق عناصر الإنتاج، أو السوق المالية والنقدية.
- أن السوق هو الذي يتيح للمؤسسة تصريف منتجاتها سواء كانت سلعية أو خدمية، وعليه هو الذي يحقق للمؤسسة الحصول على العوائد والإيرادات التي تتحقق له من ممارسة نشاطه الانتاجي سلعيا كان أم خدميا بما يضمن للمؤسسة توفر امكانات تصريف منتجاتها بالكميات المناسبة، وبالأسعار المناسبة وبالشكل الذي يغطي تكاليف انتاجها، ويحقق ربحا مقبولا، يدفع إلى اتخاذ القرار الخاص باقامة المؤسسة، وتشغيلها بعد اقامتها، وتوسيعها واستمراريتها.

ثالثا: مفهوم الصناعة

إن مفهوم الصناعة يعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلعا متشابهة أو بديلة حسب القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وحسب ما توصل إليه (Clarck, 1941) و(Fouarasté, 1949) من خلال دراستهما إلى التقسيم التقليدي للقطاع إلى ثلاث فئات:

القطاع الأولي: تستخلص جميع النشاطات الاقتصادية من الموارد الطبيعية أي قطاع الفلاحة، قطاع التعدين، قطاع الموارد المائية... الخ.

القطاع الثاني: هذا القطاع يجمع كل النشاطات في إطار الصناعة أي القيام بوظيفة التحويل المواد الأولية إلى سلع في شكل متطور. فهو يتشكل من مختلف القطاعات، قطاع التغذية الزراعية، وقطاع السيارات، وقطاع النسيج، وقطاع انتاج مواد التنظيف...، وهنا يظهر أيضا تقسيم بين قطاعات السلع الغذائية، السلع الاستهلاكية والسلع الوسيطة والسلع النهائية.

القطاع الثالث: تتجمع في هذا القطاع كل النشاطات لتحقيق الهدف وتقديم الخدمات، وذلك لتحقيق النمو الاقتصادي بالتوسيع والاهتمام بالتجارة، والنقل، والبنوك.

والسبب في الثروة الاقتصادية حسب كل من (Clarck) و(Fouarasté) اللذان استطاعا اضافة لهذه القطاعات الثلاثة القطاع الاشتراكي الجماعي، وفي أي أربعة من هذه القطاعات الصناعية تتجمع كل النشاطات الاقتصادية باعتماد التكنولوجيا لانتاج السلع والخدمات بنفس الطبيعة. ويمكن توضيح ذلك نأخذ كمثال في قطاع الفلاحة هذا الأخير يشمل كافة المؤسسات المنتجة للحبوب، والخضر، والفواكه، وتربية المواشي، فيقوم كل من الفلاحين بتنوع الانتاج في الحبوب حسب المعايير المحددة في السوق، وكذلك بالنسبة للمربين الحيوانات يصنف إلى مربى الماشية إلى خرفان، ودواجن... الخ.²

تأخذ كلمة " الصناعة " معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها. فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة والخدمات ...

فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص ص 325- 326.¹

² Karine chapelle, op.cit, p 10 - 13.

من جهة أخرى قد يقصد بـ" الصناعة " وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي، لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام ، أو نفس طريقة الصنع .
ضمن هذا التعريف فإننا نقسم الصناعة بمعناه السابق – أي النشاط الصناعي – إلى عدة صناعات مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية...¹

يمكن تعريف الصناعة على أنها: « مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها بعض و هذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك ».و على سبيل المثال ، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا للآخر. و بالرغم تقنيات الانتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس مجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك.

وتعتبر المؤسسات العاملة في الصناعة هي العارضة ويمثل المستهلكون جانب الطلب من السوق وهم المشترين لمنتجات الصناعة، وتحدد الحاجات الأساسية للمستهلك التي تشبع أو تخدم من قبل السوق حدود الصناعة.²

فالصناعة تعتبر الركيزة الأساسية لكل تطور ونمو اقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، فهي تتكون من عدد متزايد من الفروع والمشاريع الصناعية التي تستخرج المواد الخام من الطبيعة وتحويلها إلى سلع مادية وطاقة للاستهلاك الانتاجي والشخصي، وخدمات ذات طبيعة صناعية تهدف المحافظة على قيمة استعماله أو اعادة تصنيعها.³

كما أن الصناعة تتألف من عدد من المؤسسات التي تنتج سلعة معينة أو عددا من السلع، وتتألف كل مؤسسة من وحدة اقتصادية تقوم بخلط عناصر الانتاج لأجل انتاج السلع ويديرها منظم واحد يقوم باتخاذ القرارات.⁴
ويمكن تعريف الصناعة بأنها تمثل مجموعة من المؤسسات تقوم بانتاج السلع والخدمات متبادلة⁵، تؤثر في هذه المؤسسات مجموعة من المتغيرات حيث تشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.⁶

ومن خلال ما سبق فالصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات الأخرى.
رابعا: مفهوم هيكل الصناعة

يتخذ تعبير أو اصطلاح "هيكل الصناعة" عدة تعريفات أو معان بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به، فهو قد يعني " خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين". ومن

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، ط2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية ، 2001 ، ص15.

² شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص ص 102- 103.

عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص13.³

مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2 دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص25.⁴

⁵ Jean Pierre Angelier, *economie industrielle*, élément de méthode, opu, alger, 1993, p33.

⁶ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص210.

أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الانتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الانتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات). إن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق الصناعة من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة¹.

وقد حدد ماسون بصفة خاصة أهمية هيكل الصناعة والظروف الموضوعية للصناعة كأساس لتعريف الأنماط الشائعة للسلوك بالصناعة، لذا فقد جاء التركيز الأكبر على دراسة هيكل الصناعة كأساس موحد للتحليل في اقتصاديات الصناعة².

وهيكل الصناعة هو ذلك الجسم المركب فيتعين تفحص الطريقة التي ترتبط فيها المكونات المختلفة للصناعة أي البائعون والمشترون وكيف يرتبطون ببعضهم بعض.

وكما يعبر عنها الاقتصادي (Bain) فإنها تعني تلك الخصائص لتنظيم السوق والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل ذلك السوق، ويقترح (Bain) أربع خصائص رئيسية لهيكل السوق والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد لدرجة تركيز البائعين، وتركيز المشترين، وشروط الدخول والخروج من السوق. وهذه الخصائص الأربعة لهيكل السوق مهم في تحديد سلوك المؤسسات والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل³.

ومما سبق، يمكن القول بأن هيكل الصناعة يمثل طبيعة السوق ومدى وجود عوامل احتكارية أو عوامل تنافسية في السوق.

المطلب الثاني: مفهوم المنافسة والتنافسية

تعد المنافسة أساس قيام السوق، حيث تساهم في التطور والابداع وتنمية الاقتصاد نتيجة تنافس المؤسسات فيما بينها، فهي المحرك الأساسي للمؤسسات العاملة في السوق لزيادة قدرتها التنافسية، والتنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها لايجاد ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في السوق.

فالمنافسة تعرف تداخلاً شديداً بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس.

أولاً: تعريف المنافسة

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر وفيما يأتي التعريفات الموجهة لمصطلح المنافسة من الناحية اللغوية، الاقتصادية.

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق، ص ص 55-56.

² -jean Louis levet, s' économie industrielle en évolution les faits faces aux théorie economica, paris, 2004, p3.

مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص27.

فمن الناحية اللغوية يقال (نفس) الشيء أي صار مرغوباً و(نافس) في الشيء (منافسة) إذا رغب فيه على وجه المباراة و(النفيس) هو المال الكثير و (نفس عليه: نفاسة) أي لم يره أهلاً له.¹ وفي قول الله سبحانه وتعالى، بسم الله الرحمن الرحيم: "...وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"*، أي فليرغب الراغبون إلى طاعة الله ومن معنى هذه الآية عرف المجمع العربي للغة العربية التنافس في حصره في الأمور المشروعة في السوق من غير إلحاق الضرر والأذى بالآخرين.

والمنافسة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق، إن كلمة " concurrence " المقابلة لكلمة منافسة في اللغة العربية مشتقة من المصطلح اللاتيني " cun luder " الذي يعني " jouer ensemble " الذي يعني اللعب في جماعة

أما من الناحية الاقتصادية: فالمنافسة هي العمل للمصلحة الشخصية للشخص وذلك بين البائعين والمشتريين في أي منتج وأي سوق.

أما من الناحية القانونية: فالمنافسة تتحقق شريطة ألا تكون مخالفة للقانون باعتبار أنه يحظر كل فعل من شأنه إعاقة التجارة وذلك مهما كان مصدر العاقبة سواء العقد أو الاتفاق الذي يبرم طواعية بين التجار. ويمكن أن نعبر عن المنافسة بأنها صراع بين مجموعة من المؤسسات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين.

وقد أشار هامل وبراهاالد (Hamelet Parahalad, 1993) إلى أن المنافسة تبدأ بمراقبة المنافسين وما يحققونه من نتائج وتحديد موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق، بهدف التعرف على فرص الربحية والنمو في السوق وإمكانيات تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أداء المؤسسة وفي أي القطاعات من السوق.²

فالمنافسة هي شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر، وفي ظل هذا الشكل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفر الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية.³

فحسب (Porter) يتحدد مفهوم المنافسة بأي طرف له القدرة على الضغط على هامش ربح المؤسسة، وعليه تتحدد المنافسة بجملة من القوى الحالية والمحتملة متضمنة بذلك مختلف قوى المنافسة.⁴ والمنافسة من سنن الفطرة الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أياً كانت طبيعتها، ولازمت النشاط الاقتصادي، وكما هي المنافسة في السوق المحلية، فهي تمتد لتشمل المجتمع الدولي الاقتصادي.⁵ تنتج المنافسة عن التفاعلات في السوق، شأن التنافس بين المؤسسات على المستهلكين أو أموالهم التي تدفع بالمنافسين إلى تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى.

زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، دراسة مقارنة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،¹ ص23.

* سورة المطففين الآية رقم 26.

² الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق-إطار نظري وتطبيقي-، ط1، إثراء للنشر، الأردن، 2013، ص104.

³ زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص12.

⁴ نجوى حبة، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها-دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر(2000/2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص57.

⁵ جابر فهمي عمران، المنافسة في منظمة التجارة العالمية-تنظيمها-حمايتها-دراسة مقارنة-القانون الأمريكي-الاتحاد الأوروبي-القانون المصري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص325.

ويفرض هذا التنافس على كل مؤسسة التدقيق في إجراءاتها لتتأكد من استخدامها لكافة الموارد بأكبر كفاءة ممكنة، تخفض هذه الوسيلة الاستخدام غير الكفاء للموارد، وتضع حدا للتبذير وتقلص بذلك التكاليف.¹ كما تعرف المنافسة على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، يبحث كل

من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروف وبين تكلفة التكامل (الانتاج والاستعمال).²

يشير (Graren) بأن المنافسة تعتبر من العوامل الخارجية التي تدفع المؤسسات إلى استخدام أسلوب معين للتكيف معها من أجل البقاء وهذه العوامل تؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة وتؤثر على كمية العرض والطلب في السوق وعلى تحديد السياسات السعرية، حيث تقوم المؤسسة بعملية جمع المعلومات والبيانات وإجراء الدراسات والتحليلات واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية من أجل التوصل إلى نتائج مقنعة تتمكن من خلالها اتخاذ قرارات الانتاج والتسعير والتوزيع والبيع والاعلان وغيرها من الأنشطة التي تمكنها من الصمود بوجه المنافسة.³

ويرى Alain Bienayé أن المنافسة هي المزاومة بين عدة أشخاص أو قوى لمتابعة نفس الهدف، وهي على المستوى الاقتصادي يعني مواجهة عدة مؤسسات حيث كل واحدة تبحث عن رفع حصتها في السوق قدر الإمكان، كما تعني المنافسة طريقة أداء الأسواق التي تتطلب حد أدنى من حرية الدخول والخروج، أو هي الشروط التي يتم وفقها الانتاج والتجارة في البلد المعني، وبذلك الشروط التي تصف السوق المعنية.

وحسب Alain Bienayé فإن مفهوم المنافسة يتحدد من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يأتي:

- المنافسة هي طريقة أداء السوق.
 - المنافسة تواجه مؤسسات تسعى لتعظيم قيمتها في نظر الجمهور مقارنة مع القيمة التجارية لأصولها.
 - المنافسة تواجه مهارات وكفاءات الجماعات.
 - المنافسة تحول نشاط اقتصادي إلى ميدان تنافس بين أمم تتزاحم بواسطة دول مختلفة.⁴
- وتعتبر المنافسة قوة ايجابية في معظم الصناعات، فهي تعزز الكفاءة وتحفز الابتكار وتعزز القدرة التنافسية.⁵ وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن المنافسة تشتمل على مفهومين: أنها شكل من أشكال السوق من جهة ومن جهة أخرى فهي تعني درجة التداخل والتفاعل والمواجهة بين المؤسسات، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، والجودة، والسعر، والتصميم، وخدمات ما بعد البيع.

ثانياً: أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة هما:

سوزان بوكس وفيل إيفانز، ترجمة ميشيل دانو، المنافسة والتنمية- قوة الأسواق التنافسية، ط1، الدار العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص18.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص60.

³ محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص152.

⁴ وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية، حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص03.

⁵ Barbara Casu, Claudia Giradone, Testing the relationship between competition and efficiency in banking, journal of economic letters vol 105,2009, p 134.

1- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة: تمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وامكانيات المتدخلين. فالمؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.¹

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة لها دورا هاما في التأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرغوبة، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التي سوف تتبعها لمواجهة المنافسة، حيث تشمل:²

- المنافسة الشاملة: وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية، ومن ثم نجد أن هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الأساسية التي يتم اشباعها وليس بنوع المنتج الذي يحقق الاشباع.
- المنافسة بين أصناف المنتج الواحد: وهي المنافسة بين الأسماء التجارية المختلفة للمنتج الواحد رغم اختلاف أحجامها وأشكالها ومستوى جودتها إلا أنها تمثل نفس المنتج.
- المنافسة بين المؤسسات: وتمثل المنافسة التي توجد بين المؤسسات التي تتعامل في منتجات متشابهة.

ثالثا: مستويات المنافسة :

يمكن تمييز مستويات المنافسة الآتية:³

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، صص 71-72.

² عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الاستراتيجيات)، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، صص 209-210.

³ زغدار أحمد، مرجع سابق، صص 13-14.

- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها، وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها قوية تواجه هذه المنافسة السعرية، وعليه فالمؤسسة هنا تهتم فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا وأنيا.
- على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات التي تنتجها هي حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة. هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر.
- في اطار استراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبى نفس الحاجة التي تلبىها منتجاتها حتى وإن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة.
- على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه، فقد تهتم مؤسسة بكل قطاع انتاج المنتجات الغذائية على أمل إمكانية توسعها للعمل فيه بالكامل.

رابعا: حدة المنافسة

تعد الكيفية التي تتنافس فيها المؤسسة في الصناعة محددات أساسية لجاذبية وربحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كلفة التجهيز، والتوزيع، وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية وتكون ربحية الصناعة منخفضة.

كما أن درجة شدة المنافسة تتحدد من خلال العوامل الآتية:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها والعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول لبعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسة تقديمها وعرضها في هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.¹
- عدم القدرة على الخروج من القطاع بسبب ارتفاع تكلفة الخروج بحيث تكون الخسائر التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة عند بقائها ضمن القطاع أقل بكثير من الخسائر التي تتحملها نظير خروجها وتوقفها عن النشاط.
- طبيعة العقود الموجودة بين المؤسسات المتنافسة والموردين والعملاء ومختلف المتعاملين في السوق.

¹ رابح عرابية، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-حالة القرض الشعبي الجزائري- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2009، ص128.

- معدل نمو السوق الذي يعبر عن الزيادة في الطلب على المنتجات المعروضة، فارتفاع معدل نمو السوق يسمح للمؤسسات الموجودة في القطاع برفع حصصها النسبية ليس على حساب بعضها بعض وهو ما يقلل من حدة المنافسة والعكس لو كان معدل نمو السوق بطيئاً.¹
 - طبيعة المنتج : عندما تتشابه المنتجات بإدراك الزبائن فإن المنافسة تكون أشد إما على السعر أو على الخدمات المقدمة على المنتج.
 - امكانية وسهولة الابتكارات التكنولوجية تزيد من شدة المنافسة.
 - المناخ الاقتصادي: خلال أوقات الكساد فإن النمو يتباطئ وعندها تزداد حدة التنافس للمؤسسات التي تريد الحصول على الحالة الأحسن من الحالات السيئة.²
 - التكاليف الثابتة: تتطلب بعض الصناعات استثماراً رأسمالياً عالياً، ربما يسبب حرباً في الأسعار وينتج عنها هوامش ربح منخفضة، ويصبح تحقيق الطاقة الكاملة امتيازاً خاصاً.
 - الطاقة: إن تقديم طاقة إضافية إلى الصناعة من قبل منافس معين وبكميات كبيرة يزيد من المنافسة، فالمنافس يحاول تشغيل المصنع الجديد بكامل طاقته من أجل تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، مما يسبب تخفيضاً في أسعار الصناعة بأكملها.³
- ويمكن استخدام المؤسسة معيارين لتحديد قوة المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة حدة المنافسة هما:⁴

__ حجم الحصة السوقية، حيث كلما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر فإنها تحصل على مركز تنافسي أقوى، وتحقق زيادة في العوائد المحتملة للاستثمار، أي أن حصة السوق الكبيرة تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمؤسسة.

__ تفرد المؤسسة بمؤهلات ومهارات متفرقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المنافسين الآخرين، في حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة، ومهارات التسويق والتصنيع لديها ومعرفتها الخاصة بمجموعات من المستهلكين أو سمعتها أو علامتها التجارية، فإن المركز التنافسي النسبي للمؤسسة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة.

خامساً: تعريف التنافسية

تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، ولقد تعددت و اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، والتي حاولت وضع تعريف محدد لمفهوم التنافسية.

1- التنافسية على مستوى المؤسسة :¹

¹ لزه العابد، اشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013، ص 69.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 280 - 281.

³ سعد علي العززي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال ، مفاهيم- مداخل- تطبيقات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 192.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 262.

هناك عدد من التعريفات التي تناولت بالتحليل تحديد المقصود بتنافسية المؤسسة، ومن هذه التعاريف :
عرف كلا من شيام خيمان وأندروستون القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة.

كذلك عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991 القدرة التنافسية للمشروع على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى.

فالقدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتبر بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة، إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

2- التنافسية على مستوى القطاع:²

يقصد بالتنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط اقتصادي، أي قدرة المؤسسة في القطاع الصناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وعليه تميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.

3- التنافسية على مستوى الدولة:³

إن تحديد التنافسية على مستوى الدولة امتاز باهتمام المنظمات والهيئات الاقتصادية المعنية، وكذلك باهتمام الكتاب والاقتصاديين وتحليلها وهو الأمر الذي نوضحه من خلال تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة، والتي نذكر منها ما يلي :

- عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تنافسية الدولة بأنها قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعدالة بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل.
- وقد عرف معهد التنافسية الدولية : التنافسية على صعيد الدولة بأنها قدرة البلد على أن ينتج أكثر وأكفاً نسبيًا.
- ويرى المعهد الدولي للتنمية الإدارية أن التنافسية هي أداة تحلل كيفية قيام الدولة أو المؤسسة بإدارة مجموع قدراتها لتحقيق الازدهار أو الربح .
- ويعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق معيشية مطردة في الأجل الطويل.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2011، ص21.

نفس المرجع السابق، ص ص 24- 27.

نفس المرجع السابق، ص29.

أما فيما يتعلق بالتعاريف التي أطلقها الاقتصاديون على التنافسية فهي متعددة، ولكن أبرزها مايلي:

- تعريف مايكل بورتر للتنافسية بأنه معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحديد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الاقليم المعني.

- ويعرف داني رودريك إلى تعريف الاقتصاد التنافسي بأنه الاقتصاد الذي يقدر على الاندماج بنجاح في السوق العالمي.

ويمكن القول أن العلاقة بين المستويات الثلاثة لقياس مستوى التنافسية هي علاقة تكاملية، تقود كل منهم تراجيحاً للأخرى فلا يمكن الارتقاء بتنافسية قطاع اقتصادي دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة هذا القطاع الاقتصادي لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبذلك الارتقاء بمستويات المعيشة ومتوسط دخل الفرد على صعيد الدولة.

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الانتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن¹.

ترتبط التنافسية بمجموعة من المفاهيم، ومن بين تلك المفاهيم ما يأتي²:

- تتحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز.
- إن الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تأتي من خلال المؤسسة التي تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين.
- إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد.
- إن تحقيق استمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة.
- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز بعين الزبون والتكاليف الأقل.
- إن مؤشرات الميزة التنافسية هي القيمة، عدم القدرة على التقليد، الندرة، عدم وجود البديل.
- إن المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة هو امتيازها على المنافسين في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الإنتاج.

على ضوء ما سبق، يمكن تعريف التنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

المطلب الثالث: نماذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة

إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة تكون ذات أثر على مردودية المؤسسة وعلى منافسيها في تلك الصناعة، وبذلك استخدمت نماذج تقدم تفسيراً وتحليلاً للتنافس بداخل الصناعة.

¹ لحول سامية، مرجع سابق، ص ص 64-65.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2009، ص 17.

أولاً: نموذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة لمايكل بورتر (M.Porter) :

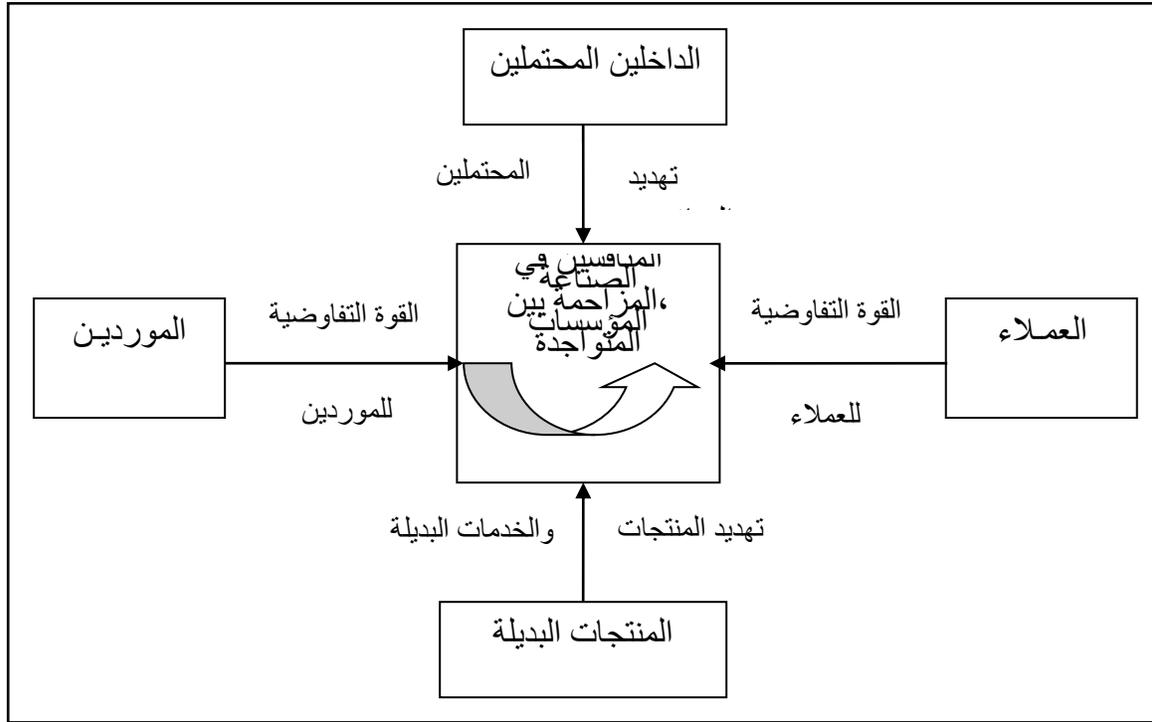
تحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، حيث يشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين خمس قوى مختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة، وطريقة تنافس المؤسسات في صناعة معينة يرتبط مباشرة بتفاعل كل هذه العوامل الخمسة الأساسية، والمحددة في النموذج،¹ حيث يركز هذا الأخير على القوى الخمس التي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات، ويحاول مايكل بورتر (M.Porter) أن يبرهن على أنه كلما زادت قوة كل واحدة من هذه القوى، كلما تقلصت بدرجة أكبر، قدرة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار، وتحقيق أرباح أعظم، وفي نطاق إطار عمل مايكل بورتر (M.Porter)، فإن قوة إحدى هذه القوى التنافسية، يمكن اعتبارها بمثابة تهديد، حيث إنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى التنافسية، يمكن النظر إليه كفرصة حيث تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة هذه القوى الخمس على مدار الوقت وفقاً لتغير ظروف الصناعة، والتغيرات التي تطرأ على هذه القوى يمكن أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة، وكذلك صياغة الاستجابات الإستراتيجية الملائمة، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن للمؤسسة من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير وتعديل من قوة واحدة أو أكثر من القوى الخمس لجعلها لصالحها.²

وتظهر القوى الخمس مايكل بورتر (M.Porter) في نموذج كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): القوى المنافسة الخمس لـ مايكل بورتر (M.Porter)

¹ روبرت. أبتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص138.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص107.



Source : Michael Porter, *Les choix stratégiques et concurrence*, France, Ed , Economica,1982,P04.

تعتبر هذه القوى الخمس هي المحددة لربحية أي قطاع صناعة حسب مايكل بورتر ذلك لأنه تؤثر على الأسعار وعلى تكاليف الاستثمار للقطاع، أي على عوامل ربحية القطاع، وعليه فإن قوة المؤسسة تكمن في التحكم في هذه القوى أكثر من منافسيها وتتمثل هذه القوى الخمس في :

1- المنافسين الحاليين :

تعد الكيفية التي تتنافس فيها المؤسسة في الصناعة محددًا أساسيًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كلفة التجهيز، والتوزيع وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية وتكون ربحية الصناعة منخفضة عندما لا يكون في الصناعة قائد واضح، ويتنوع المنافسون في الصناعة، ويعمل المنافسون بتكاليف ثابتة، ويواجه المنافسون عوائق خروج عالية، ويمتلك المنافسون فرصة منخفضة لتمييز منتجاتهم، وتواجه الصناعة عامة معدلات نمو منخفضة. وتتخذ المنافسة بين المنافسين عدة أشكال: تخفض الأسعار، تقديم منتج جديد، حروب اعلانية، وتؤدي المنافسة الحادة بلاشك إلى تخفيض الربحية في الصناعة.¹

2- المنافسين المحتملين:

إن ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة يميل إلى الزيادة عندما تمنع المؤسسات الأخرى من الدخول إلى الصناعة، والداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق.² وبذلك تقلص الحصة السوقية للمنافسين الحاليين أو بعضهم.³

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص131.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002، ص73.

³ رحيم حسن، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص98.

لهذا تسعى المؤسسات القائمة بوضع أو زيادة معوقات تمنع أو تعطل دخول المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات قد تبحث عن زيادة أو التأثير في العقوبات الاقتصادية للدخول¹، ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما دالة على ارتفاع عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات إلى الصناعة أمرا مكلفا، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول صناعة ما، كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع عوائق الدخول، وكلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف².

3- المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة تتمثل في بدائل تحل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقديم بديل لاشباع هذا الطلب، ويعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشتت منتجي السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع³. ويتمثل تهديدهم كذلك في أنهم يمتصون جزءا من الطلب الذي كان يفترض أن يوجه لمنتجات القطاع، وهو ما يعني ضمنا تقليص أرباح القطاع، كما أن أي تطوير في قطاع المنتجات البديلة يعكس في الحقيقة تدهورا في قطاع الصناعة الحالي، إذا لم يتطور بشكل مواز⁴.

4- الموردين:

يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق، وممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما تكون منتجاتهم محورية للمشتري، يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية⁵، ويتمثل الموردون في المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد، والخدمات، والعمالة (والتي ربما تكون أفرادا، منظمات مثل اتحادات العمال أو شركات توفير عقود العمل)، وتشير قوة المساومة عند الموردون إلى قدرة الموردون على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة بطرق أخرى، فقدرة الموردون على فرض مطالب على مؤسسة ما يعتمد على قوتهم بالنسبة لقوة المؤسسة، وطبقا لما قاله بورتر، فإن الموردون يكونون في وضع أقوى في المواقف الآتية:

- المنتج الذي يبيعه الموردون تكون له بدائل قليلة، كما أنه حيوي وأساسي للمؤسسات داخل الصناعة.
- لا تتأثر أرباح الموردون كثيرا بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة، أو بمعنى آخر، لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلا مهما للموردون.
- ستتحمل المؤسسات داخل الصناعة تكاليف تحول لها شأنها إذا ما تحولت إلى منتج لمورد آخر، حيث تكون منتجات مورد بعينه متفردة أو متميزة، في هذه الحالة تعتمد المؤسسة على هذا المورد.
- عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات والتي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات المؤسسات العاملة حاليا في الصناعة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص128.

² شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص109.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص72.

⁴ رحيم حسن، مرجع سابق، ص101.

⁵ روبرت. أ.بثس - ديفيد.لي، مرجع سابق، ص153.

- عندما لا تستطيع المؤسسات داخل الصناعة التهديد بدخول صناعة مورديها، وتصنيع مدخلاتهم الخاصة بأنفسهم كوسيلة لتخفيض أسعار المدخلات.¹

- امكانية الموردين على التكامل نحو الأمام والتنافس مباشرة مع الزبائن الموجودين حاليا في الصناعة.
- علاقة الموردين قوية.²

5- العملاء :

إن العملاء في الصناعة قد يكونوا المستهلكون الأفراد الذين يستهلكون منتجاتها، أو يكونوا المؤسسات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة، وتشير قوة المساومة عند العملاء إلى قدرة العملاء على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في الصناعة من خلال طلبهم منتجاً أفضل جودة وخدمة، وبتخفيض الأسعار وزيادة التكاليف، فإن العملاء الأقوياء يمكنهم تقليص أرباح الصناعة، لذلك يمكن النظر إلى العملاء الأقوياء على أنهم عامل تهديد، ومن ناحية أخرى، عندما يكون العملاء في موقف مساومة ضعيف، فإن المؤسسات في الصناعة يمكنها رفع الأسعار، وربما تقلص تكاليفها بتخفيضها جودة المنتج والخدمة المرتبطة به، وعليه زيادة مستوى أرباح الصناعة، وطبقاً لما يقوله بورتر، فإن العملاء أكثر قوة في الظروف الآتية:

- عندما تكون الصناعة التي تعرض منتجاً أو خدمة محددة من العديد من المؤسسات الصغيرة، بينما يكون العملاء قليلي العدد ولكنهم كبيروا الحجم، وتسمح هذه الظروف للعملاء بالسيطرة على المؤسسات التي تعرض منتجاتها.
 - عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة، في مثل هذه الظروف يمكن للعملاء أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.
 - عندما يعتمد العرض في الصناعة على العملاء في نسبة كبيرة من إجمالي الطلبات.
 - عندما يكون بمقدور العملاء تمويل الطلبات من المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار.
 - عندما تكون هناك حدود اقتصادية للعملاء لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في آن واحد.
 - عندما يكون بمقدور العملاء التهديد بدخول الصناعة، وانتاج المنتج بأنفسهم للحصول على احتياجاتهم كوسيلة لفرض تخفيض في الأسعار في الصناعة.³
- ويبرر سلطانهم في كونهم المستهدفين من عملية الانتاج وأنهم مصدر أرباح القطاع، ومن ثم فإن قطاع الصناعة موجه حسب متطلباتهم المتعددة والمتجددة، ويمكن التعبير عن هذه السلطة بالمقولتين الشهيرتين "الزبون ملك" "والزبون دوما صاحب حق" .⁴

ثانياً: نموذج تحليل الصناعة في الدول النامية ل(Austin):

إن النموذج السابق والذي قدمه "مايكل بورتر" ، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف

¹ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص 125-126.

² سعد علي العززي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 189.

³ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص 123-124.

⁴ رحيب حسن، مرجع سابق، ص 101.

المنافسة، وباستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه "مايكل بورتر" فإنه يركز على العوامل الموضحة في الجدول الموالي:
جدول رقم (1-1) : أطراف وقوى التنافس

أطراف التنافس	قوى التنافس
*المنافسين الفعليين	*شدة المنافسة أو المزاحمة
*المنافسين المحتملين	*حواجز الدخول
*السلع البديلة المحتملة	*ضغوط الإحلال والاستبدال
*الموردون	*قوة المورد على التفاوض
*المشترتون	*قوة المشتري على التفاوض

المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات عملية، ط2، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2014، ص112.

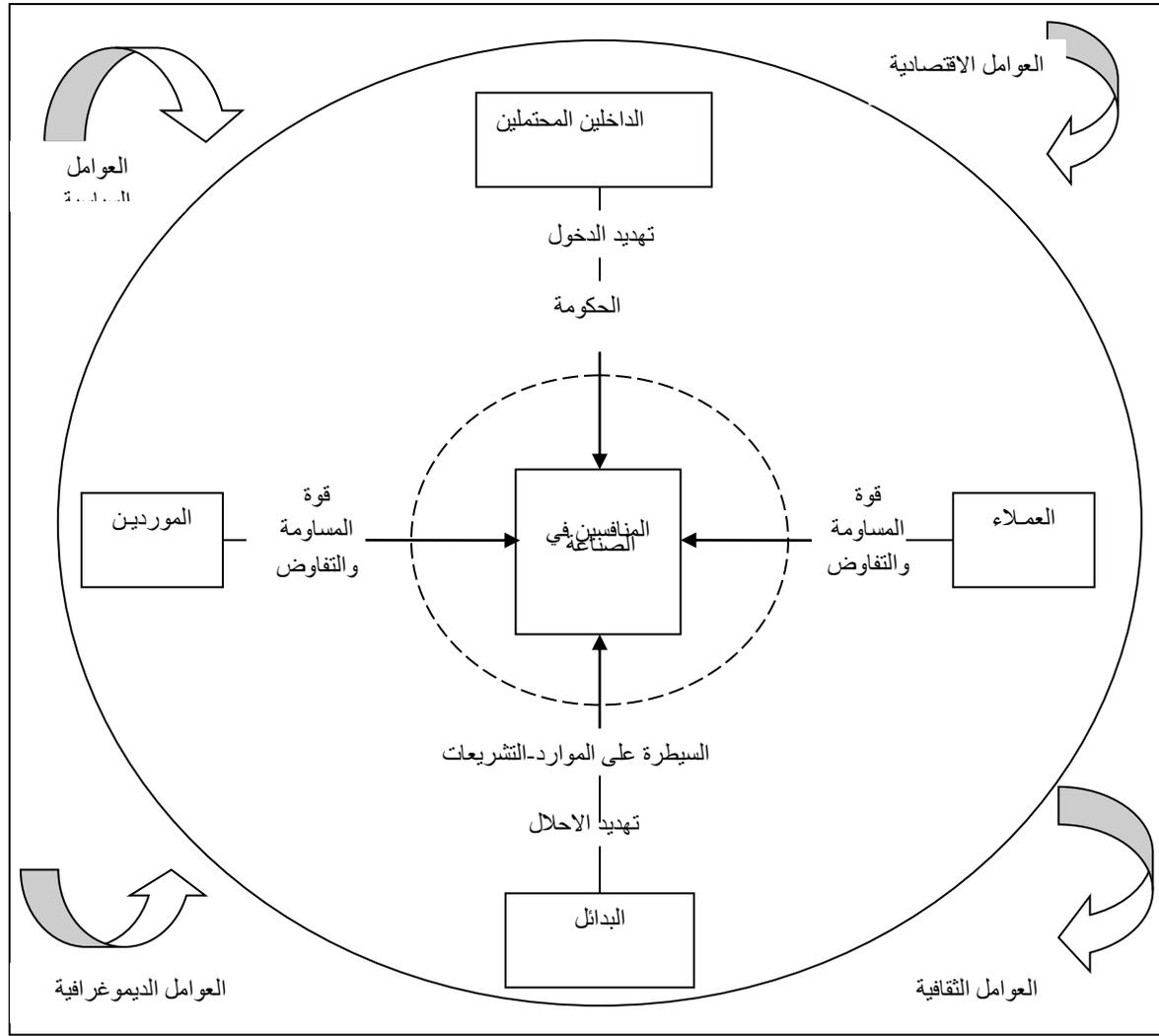
ولإستخدام " نموذج قوى التنافس الخمس" لمايكل بورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، هناك حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو الآتي:¹

البعد الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "مايكل بورتر" ، فالحكومة هي الحارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد ومن الأسعار والتكاليف، لذا يمكن للمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية.

البعد الثاني: اضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة، وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2):إطار تحليل الصناعة في الدول النامية- (نموذج Austin)

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 76.



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 114.

هذه العوامل تؤثر في المؤسسة ولا تؤثر عليها المؤسسة، ونجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد وبدرجة أساسية على قدرة المؤسسة في بناء درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها، وهي:

1- العوامل الثقافية (الاجتماعية):

تتكون هذه العوامل من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة،¹ وكيفية تعاملهم مع الحقوق الانسانية والتطورات الثقافية، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بنكاء ومن الأمثلة على ذلك تزايد نسبة تشغيل المرأة، تزايد العمالة الأجنبية الوافدة، تزايد الاهتمام بالنواحي الصحية، الاهتمام بالبيئة، النواحي الدينية، والأدوار والنوع الاجتماعي، واللغة، والولاء للوطن.²

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

² فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 45.

2- العوامل السياسية القانونية:

تؤثر العمليات السياسية والتشريعية على التشريعات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات، ومن العناصر الهامة في هذا المجال، والإصلاح السياسي، والمؤسسات السياسية، وتزايد الاهتمام بالحوكمة، والضرائب، والحد الأدنى للأجور، وإزالة القيود على المنافع العامة وبعض الصناعات.

3- العوامل الديموغرافية (السكانية):

من السهل فهم تلك العوامل وتأثيراتها، حيث يترتب عليها العديد من التغييرات في المجتمع، وتشمل تلك العوامل على عناصر مثل الهيكل العمري للسكان، ونمو السكان، والاتجاه نحو المدن، والهجرة، وتفاوت مستويات الدخل والتوزيع الجغرافي للسكان، وتركيبية الأسرة.¹

4- العوامل الاقتصادية:

تشير هذه المتغيرات إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظلها المؤسسة، وتشمل هذه المتغيرات وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات التجارية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم، وتوافر رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، وتغييرات الأسعار.²

ثالثاً: نموذج التحليل الهيكلي التنافسي من خلال المجموعات الاستراتيجية

المجموعات الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة، يمكن أن يساعد هذا التحليل في فهم أي المؤسسات تتبنى أنواعاً متماثلة من الاستراتيجيات.³

والمجموعات الاستراتيجية هي التي تتشارك بالسعر والأداء، فمن يقدم سعراً أعلى وأداءً عالياً وهناك من يقدم سعراً منخفضاً وأداءً منخفضاً، وتظهر المجموعات الاستراتيجية بسبب القوى الاقتصادية المؤثرة في داخل الصناعة والتي تقيد المؤسسات من التحول من وضع إلى وضع استراتيجي آخر.

وتعد المجموعات الاستراتيجية مهمة لأنها تمثل وصل قيم بين دراسة السلوك في الصناعة وسلوك المؤسسة الشخصي التي تنتمي إلى ذات الصناعة، ذلك لأن دراسة خصائص كل مؤسسة في الصناعة من أجل فهم النماذج الواسعة للسلوك التنافسي يزيد كلفة في الجهد والوقت، لذا يساعد تحليل المجموعات الاستراتيجية فهم المؤسسات وإدارتها في مختلف المستويات مقارنة بالمنافسين.

المجموعات الاستراتيجية هي مجموعة من المؤسسات داخل صناعة ما التي تسعى لاستخدام الاستراتيجية نفسها، وكثيراً ما تختلف المؤسسات داخل صناعة ما عن بعضها البعض، فيما يتعلق بالطريقة التي تموضع وتمركز بها منتجاتها استراتيجياً في السوق، فيما يرتبط بقنوات التوزيع المستخدمة، وقطاعات السوق التي تخدمها، وجودة منتجاتها، والريادة التكنولوجية، وخدمة المستهلك، وسياسة التسعير، والسياسة الاعلانية، وعمليات الترويج.⁴

نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 91.¹

كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 136.²

روبرت. أ. بيس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 164.³

علاء فرحان، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 77.⁴

وتتسم المجموعات الاستراتيجية بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من المجموعات الاستراتيجية في داخل الصناعة الواحدة هي: سعة خط الانتاج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المستهلكين، التركيز النسبي، نوع قنوات التوزيع، الأسواق.

ويساعد هذا النموذج في فهم القوى الاقتصادية والظروف التي تحدد هيكل الصناعة، فلتطوير استراتيجيات تنافسية فاعلة يستلزم فهم كيفية ارتباط المستويات الاستراتيجية بالهيكل والحفاظ على الربحية في الصناعة، وتختلف الاستراتيجيات والسلوكيات التنافسية لكل مؤسسة عن منافسيها بسبب اختلاف المنافسين في سمات منتوجاتهم، وتركيزهم على نوعية المنتج، ونمط التكنولوجيا، وقنوات التوزيع وخصائص أخرى.¹ كما أن المجموعات الاستراتيجية يمكن أن تتشابه في بعد من الأبعاد الهيكلية أو الاستراتيجية الأساسية كاختساب نفس تركيبة الموارد، أو نفس المستهلكين، أو هيكل الشراكة الاستراتيجية.² ووفقا لـ "مايلز" و "سنو" (Miles and snow) يمكن تصنيف أو تجميع المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط السلوك حسب لدى كل نوع من الأنواع الأربعة الآتية:³

- 1- المدافعون: هم تلك المؤسسات التي تمتلك عدد قليل من السلع وتخدم جزء محدد من السوق، وضمن هذا الإطار المحدود تناضل هذه المؤسسات ضد دخول منافسين جدد إلى السوق الذي تخدمه ويتم ذلك من خلال اتباع استراتيجيات محددة مثل التركيز على خفض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.
- 2- المنقبون: هم الرواد أو المؤسسات التي لها خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما، وتكمن قوتهم في الإبداع وإيجاد واستثمار منتجات جديدة وفي إيجاد الفرص السوقية، إنهم يهتمون بالإبداع أكثر من اهتمامهم بالرغبة العالية والكفاءة أنهم مصدر للتغيير وعدم التأكد التي يجب أن يستجيب لها المنافسون.
- 3- المحللون: هي تلك المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، إحداهم ثابت إلى حد ما والآخر يتغير باستمرار وتحاول هذه المؤسسات الاستفادة من المجموعتين السابقتين، إذ تجتهد في تقليل المخاطر وتعمل في الوقت نفسه على الحصول على قدر أكبر من الأرباح، وتراقب الابتكارات الجديدة لدى المنافسين من أجل تبني المفيد منها.
- 4- المستجيبون: هي مجموعة من المؤسسات التي لا تمتلك أيا من الأنواع الثلاثة السابقة، وتمتاز بضعف إدارتها، وهي متقلبة في استجابتها، لأنها حينما تواجه مشكلة معينة تتصرف لا بوحى من التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي، الأمر الذي يجعلها فاشلة في أكثر الأوقات، إن هذه المؤسسات لا تمتلك استراتيجية واضحة أو محددة.

- خطوات تطبيق نموذج المجموعات الاستراتيجية:

- يعتمد تطبيق النموذج على مجموعة من الإجراءات والخطوات الآتية:⁴
- تحديد أقرب خمس منافسين مباشرين أو غير مباشرين مشتركين في نفس النشاط.
- تحديد أهم عاملين مؤثرين في نفس السوق الخاص بالمؤسسة، واعتبار الباقي خاضعين للتغيير بدرجة مرونة مرتفعة.

كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 133-134.¹

² سواكري مباركة، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2008، ص24.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم - عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 175-176.

⁴ رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016، ص93.

- تحديد مجموعات المنافسين داخل مختلف أسواق المؤسسة، مع تقييم مواطن القوة والضعف والمزايا التنافسية لدى المنافسين.
 - تحديد المزايا الهامة لكل منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة مقابل الخسائر التي تفتقدها.
 - تحديد مجموعات القوى الاستراتيجية في شكل دوائر متناسبة مع حجم كل مجموعة قوى لاجمالي مبيعات الصناعة وإعدادها في شكل نماذج أو خرائط بيانية.
 - تقييم مختلف الخرائط للتعرف على مواطن القوة والضعف والمزايا النسبية والقدرات التنافسية لدى المؤسسة والمنافسين، وفرص النمو المتاحة لكل منهما.
- رابعاً: نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل - سلوك - أداء)

إن هذا النموذج يحدد ما نسميه بالاقتصاد الصناعي القديم أو الاقتصاد الصناعي الكلاسيكي حسب مدرسة هارفارد في علاقة سببية بين هيكل السوق وسلوك الفاعلين في السوق الذي يظهر أثره في الأداء،¹ لذا يركز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساساً على النموذج SCP " Structure, Comportment, Performance" فهو يعتمد على الثلاثية (هيكل- سلوك- أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإستراتيجي ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، خاصة عند الاقتصادي الأمريكي (Edward Mason) في الثلاثينات والأربعينات ومؤخراً بواسطة تلميذه (Joe Bain) في الخمسينات والستينات، لكن بعد ذلك جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات تمثلت في حلقات التغذية العكسية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج حيث تجري السببية في اتجاه معاكس أو في الاتجاهين، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق أو العكس، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق،² كما أن هيكل السوق يقرر الاجراء أو السلوك للإدارة وهذا بدوره يؤثر على أداء الصناعة بصيغة الأسعار والأرباح، فالمؤسسات التي تواجه مستويات متشابهة من المنافسة تبدو أنها تعرض سلوكاً إدارياً مختلفاً وأداءً مختلفاً،³ بالإضافة إلى ذلك وضع الإطار التحليلي مع إدراجه الشروط الأساسية التي تعمل وفقها الصناعة، وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية، فالتسلسل التحليلي لنموذج scp يكون كما يأتي:

الشروط الأساسية والقاعدية للصناعة: إن الشروط الأساسية والقاعدية تشمل المواد الأولية المتاحة، المستوى التكنولوجي، أساسيات العمل، شروط وقواعد العمل والمنافسة، والمرونة السعرية للطلب، ومعدل النمو، والشروط التجارية، والخصوصيات، والخصوصيات الدورية الموسمية للقطاع.⁴

هيكل السوق: إن تعبير هيكل الصناعة يشمل درجة التركيز، ظروف الدخول أو الخروج من السوق ودرجة التمييز في المنتجات، وأحياناً يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسي أو الأفقي للمؤسسات.

السلوك: ونعني بسلوك المؤسسات السياسات أو الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق مثل سياسات التسعير أو الإنتاج أو الاعلان. ويتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، ويكتسب سلوك المؤسسات في صناعة معينة أهميته

¹ Roxana Bobulescu, Faruk Ulgen, **Organisation industrielle, Dynamique des marché et stratégies des firmes**, De Boeck Supérieure s .a, 2012, p24.

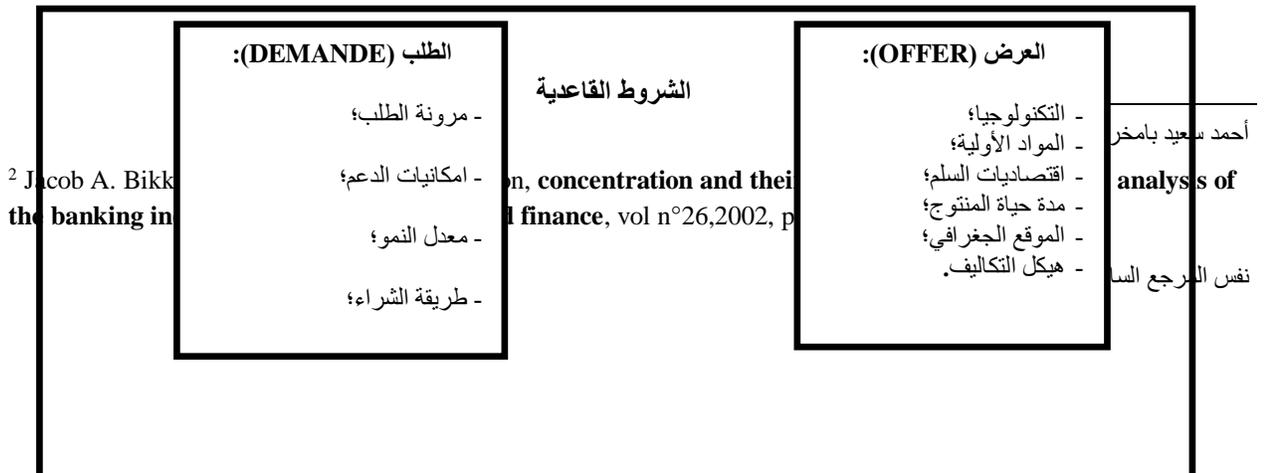
² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994، ص 19.

³ محمد صالح تركي القرشي، اقتصاديات الأعمال، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص97.

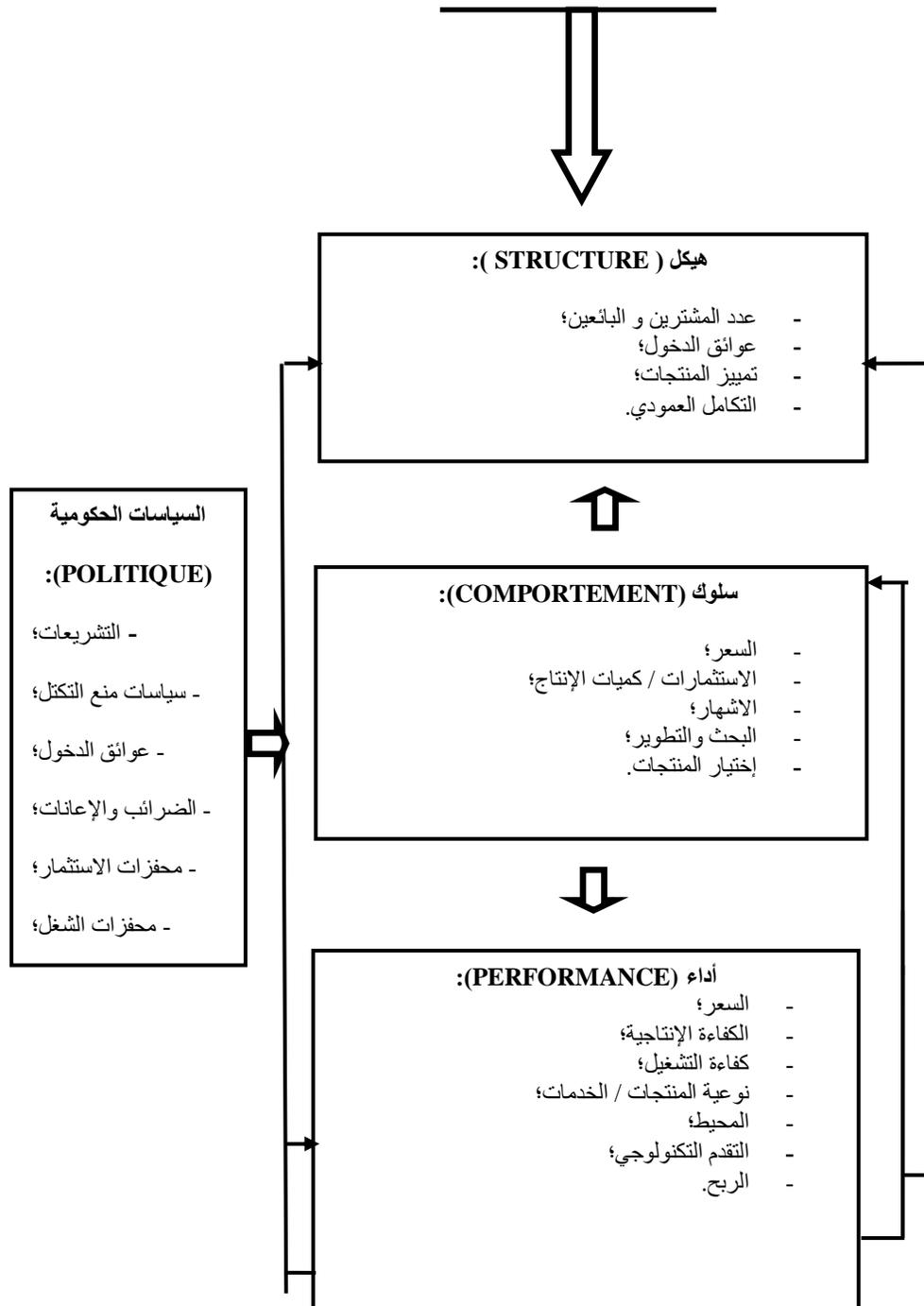
⁴ Roxana Bobulescu, Faruk Ulgen, op.cit , p25.

من تأثيره على عدة مؤشرات أداء اقتصادية في الصناعة من أهمها معدل ربحية المؤسسات، مستوى الكفاءة الانتاجية، حجم التطور التقني، ومعدل النمو في الصناعة.
الأداء: وتهم التغيرات في هذه المؤشرات الباحثين الاقتصاديين وكذلك واضعي السياسة الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسة أو في إطار الهيكل الاقتصادي ككل.¹
ويعد نموذج scp من النماذج البنيوية لتحليل المنافسة، حيث يدرس ما إذا كان السوق شديد التركيز يؤدي إلى سلوك تصادمي بين المؤسسات الكبرى في الأداء المتفوق للسوق،² فمستوى أداء المؤسسة في الصناعة يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية والكفاءة الانتاجية أو التطور التقني إلى زيادة التركيز في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها،³ والشكل الآتي يوضح منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

الشكل رقم (3-1): نموذج "هيكل- سلوك- أداء".



² Jacob A. Bikker
the banking in



Source: W Dennis Carlton, Jeffrey M perloff, **Economie industrielle**, 2^{ème} édition, Groupe De Boeck, 2008, P 03.

المبحث الثاني : هياكل أسواق المنافسة

يمكن تقسيم السوق الذي يمكن أن تتواجد فيه السلعة أو الخدمة محل التبادل إلى عدة أنواع من الأسواق أو ما يطلق عليه هيكل السوق والتقسيم الذي يمكن أن نتبعه هنا للأسواق يقوم على أساس درجة المنافسة تتمثل في سوق المنافسة التامة وسوق الاحتكار التام وسوق المنافسة الاحتكارية وسوق احتكار القلة.

وهيكل السوق بصفة عامة يحدد بمختلف العوامل وهذه الأخيرة يراد من خلالها تحديد الوجهة الاصطناعية كما يأتي:

- عدد المتنافسين الموجودين.
- توزيع حصة النشاط.
- شروط الدخول والخروج.
- تحديد المنتج.
- الترابط بين الأنشطة وتصعيدها ودعمها.
- مكان المعلومات.
- درجة المخاطرة.

المطلب الأول: سوق المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراضا تاما يتضمن غياب القوة الاحتكارية، التي قد تتسم بها وحدة انتاجية معينة،¹ وحتى نعرف سوق المنافسة التامة ونميزه عن باقي أشكال السوق، يجب علينا معرفة صفاته وخصائصه المميزة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية:²

- وجود عدد كبير من المنتجين والمشتريين.
- تجانس وتمائل المنتجات الموجودة في السوق.
- حرية الدخول والخروج من السوق.
- المعلومة الكاملة.

كما أنه لا يوجد أي اتفاق في هذا السوق بين البائعين والمشتريين في وضع حد أدنى للسعر الذي تباع به السلعة، أو حد أقصى للسعر الذي تشتري به، بحيث ينعلم التمييز والتفضيل لبائع معين عند المشتريين أو عند بعضهم، وكذلك ينعلم تمييز أو تفضيل المشتريين أو أحدهم لدى البائعين، فيمكن أن تتم كل صفقات البيع أو الشراء بالسعر السائد في السوق.³

وتظهر أهمية النموذج في استخدامه كمرجع للنظرية الاقتصادية والتحليل الاقتصادي والتشريع في آن واحد، ولا يمكننا أن ندين نموذج المنافسة بسبب عدم واقعيته، إذ يبقى هذا النموذج المصدر الأساسي في تحليل الأسواق.

¹ علي يوسف خليفة، أحمد زويبير جعاطة، النظرية الاقتصادية-التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 229.

² فردريك تلون، ترجمة وردية راشد، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص126.

طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، 2009، ص40.³

• إيجابيات المنافسة التامة وسلبياتها:

إن المنافسة الكاملة باعتبارها تمثل الحالة الأمثل للسوق، وذلك لتحقيقها العديد من المزايا، ومن أهم إيجابياتها أي مزاياها، ما يأتي:

- إن المنافسة التامة تحقق إنتاج أكبر، وأسعار أدنى، وكفاءة إنتاجية أعلى مقارنة بكافة الأسواق الأخرى بحكم العدد الكبير من المتعاملين في هذه السوق، والتنافس الحر بينهم بدون قيود أو عوائق، واستنادا إلى المعرفة التامة بحالة السوق.

- إن المنافسة التامة تحقق الاستخدام الكامل والكفاء للموارد، حيث إن الاستخدام الكامل للموارد يتحقق من خلال تفاعل العرض والطلب في سوق الموارد، كما أن التنافس يقود إلى تساوي الأرباح في المجالات المختلفة.

- إن المنافسة التامة وفي إطار حرية ممارسة النشاطات الاقتصادية، ومن خلال سعي المنتجين لتحقيق أقصى الأرباح فإنهم يحققون نتيجة ذلك توسيع النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها.¹

- إن المنافسة التامة تسهم في تحقيق التقدم التكنولوجي إنجازا واستخداما، لأن المنتج في هذه السوق لا يمكنه التأثير على إيراده من خلال السعر، لأن السعر يعطيه السوق للمنتج، أي أن السوق هو الذي يحدد للمنتج السعر الذي يبيع به إنتاجه، فالمنتج يسعى لزيادة أرباحه في ظل حجم معين لإنتاجه فيعمل على تخفيض تكاليف هذا الإنتاج بالاستناد إلى التقدم التكنولوجي.

- إن المنافسة التامة تجنب الاقتصاد والحاجة إلى الإنفاق على الدعاية والإعلان وما تتضمنه من تكاليف ونفقات ضخمة يتحملها الاقتصاد والمستهلك، لأن إنتاج المنتجين متجانس تماما، وتتنفي معه الحاجة إلى مثل هذه الدعاية والإعلان، ونفقاتها وتكاليفها المرتفعة.²

أما سلبيات المنافسة التامة، فمن أهمها م يأتي:³

- إن المنافسة في ظل الحرية التي تتحقق في إطارها تقود إلى الاحتكار، لأن التنافس بين المنتجين يؤدي في النهاية إلى بروز قدرة وقوة أكبر لبعض المنتجين، وقوة للبعض الآخر، ومن ثم يتغلب الأكبر قوة على الأقل قوة في إطار الصراع التنافسي، وهو ما يؤدي إلى الاحتكار، وما يرافقه من سلبيات.

- إن المنافسة التامة يمكن أن تقود إلى الهدر والتبديد والضياع في استخدام الموارد لأن القرارات يتم اتخاذها من قبل عدد كبير جدا من المنتجين، ولا يوجد تنسيق بين الإنتاج والعرض بحيث يتناسب مع الطلب، هذا ما يؤدي إلى هدر وضياع في الموارد التي استخدمت في إنتاج هذا الفائض الذي لم ينتفع به.

¹ فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص301.

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 64.

³ فليح حسن خلف، نفس المرجع السابق، ص ص 65-66.

- إن سوق المنافسة التامة تلبي احتياجات المستهلكين القادرين نتيجة طلبهم السلع بتوفر الدخول التي تتيح لهم ذلك، ومن ثم فإنها لا تلبي احتياجات غير القادرين من المستهلكين الذين لا يستطيعون طلب السلعة بحكم عدم توفر الدخول التي تمكنهم من ذلك، ومن ثم عدم إشباع احتياجاتهم، وعدم تلبية رغباتهم.
- صعوبة تحقق شروط المنافسة التامة في الواقع، أي أنه أقرب للحالة النظرية من الحالة الواقعية، إذ أن المعرفة التامة والعلم التام بحالة السوق متاحة للجميع وبذات القدر، كما أن اشتراط عدم وجود أي قوة تدخلية في عمل آلية السوق الحرة والتلقائية أمر يصعب هو الآخر تحقيقه.

المطلب الثاني: سوق الاحتكار التام

إن سوق الاحتكار التام هو شكل آخر من مكونات هيكل السوق، ويقوم هذا السوق على وجود مؤسسة واحدة تنتج أو تبيع، ومن أهم شروط أو خصائص سوق الاحتكار التام ما يأتي:¹

- وجود مؤسسة واحدة تنتج أو تبيع سلعة واحدة أو خدمة واحدة في السوق بدون أي منافسة.
- عدم وجود بدائل جيدة للسلعة التي تقوم بانتاجها مؤسسة احتكارية.
- وجود عوائق مختلفة تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى السوق.

• ايجابيات الاحتكار التام وسلبياته:

إن الاحتكار التام يمكن أن يحقق العديد من المزايا، وأهمها يظهر فيما يأتي:²

- إن الحجم الكبير للمشروع الاحتكاري يتيح تحقيق وفورات حجم داخلية، وخارجية، وبالشكل الذي تقل معه تكاليف الإنتاج، ومن ثم امكانية تخفيض السعر الذي يحدده المحتكر للسلعة أو الخدمة التي يحتكر إنتاجها وتقديمها.
- إن الاحتكار التام وما يرافقه في الغالب من حجم كبير للمشروع المحتكر يتيح له استخدام امكانات وموارد فنية ومالية، وقدرات ادارية وتنظيمية وعاملين، أكبر كما، وأعلى نوعاً.
- إن المحتكر وبحكم امكاناته الأكبر يمكنه استخدام أحدث التطورات التكنولوجية في نشاطاته الانتاجية، بالشكل الذي يمكن أن يمارس المشروع المحتكر من خلال ذلك موانع تعيق دخول منتجين إلى سوق انتاج سلعة المحتكر بسبب القدرات التكنولوجية العالية لديه انجازا واستخداما.
- إن الاحتكار التام يمكن أن يتيح تلافي التبيد والهدر في استخدام الموارد والإمكانات المرتبطة بفائض الانتاج، وكذلك تلافي شحة هذا الإنتاج، والذي يمكن أن يرافق المنافسة التامة نتيجة التعدد الكبير في اتخاذ قرارات الانتاج بسبب عدد المنتجين الكبير جدا.

أما سلبيات الاحتكار التام فتتمثل في ما يأتي:¹

¹ مؤيد الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر، 2007، ص80.

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص76.

- إن توازن المحتكر الذي يحقق له أكبر ربح ممكن يكون عند مستوى من الإنتاج اقل، وبسعر أعلى، وما يرافق الإنتاج الأقل من انخفاض في درجة استخدام الموارد.
- إن المحتكر لا يكون مجبراً ومضطراً على بذل الجهود من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتخفيض الكلفة وتحسين نوعية انتاجه للوصول إلى أعلى ربح وكما هو عليه الحال في المنافسة التامة، في حين أن المحتكر هو الذي يحدد السعر سواء بطريق مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة بتحديد عرض السلعة التي يحتكر انتاجها، وبالشكل الذي يحقق أقصى ربح ممكن.
- بما أن السعر الذي يتحقق في الاحتكار التام يكون أعلى من السعر الذي يتحدد في الأسواق الآخرين، وبذلك يرفع تكاليف المعيشة، ويخفض الطلب.
- إن الاحتكار التام يمكن أن يسهم في إعاقة تحقيق التقدم التكنولوجي، وتقييده بسبب أن التقدم التكنولوجي، ومن خلال ما يسهم به في رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق أكبر ربح ممكن في السوق التامة، وبحكم المحتكر هو الذي يحتكر السوق ويسيطر عليه يستطيع فرض السعر الذي يحقق له أكبر ربح ممكن، ودون حاجة إلى استخدام التقدم التكنولوجي.
- لا تؤدي الأرباح في الاحتكار التام دورها في تحفيز المنتجين وجذبهم للقيام بالنشاطات الإنتاجية، بسبب العوائق القوية التي تمنع الدخول في سوق الاحتكار التام، ومن ثم لا تسمح بالتوسع في النشاطات الإنتاجية.

المطلب الثالث: سوق المنافسة الاحتكارية

- يعد سوق المنافسة الاحتكارية، السوق الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في الحياة العملية من النماذج السابق للأسواق، سواء كان نموذج سوق المنافسة التامة، أم نموذج سوق الاحتكار التام، إذ يمثل هذا السوق حلة وسط بين السوقيين السابقين فهو يتضمن بعض شروط سوق المنافسة التامة وبعض شروط سوق الاحتكار التام، ويمكن أن نحدد شروط أو خصائص سوق المنافسة الاحتكارية وفق ما يأتي:²
- يتضمن هذا السوق عدد كبير من البائعين والمستهلكين.
 - إن السلعة في هذا السوق تكون متماثلة وغير متجانسة.
 - حرية الدخول إلى الصناعة والخروج منها.
 - يتميز هذا السوق بوجود المنافسة غير السعرية.
- وأهم ما يميز سوق المنافسة الاحتكارية أن المؤسسات العاملة في الصناعة تنتج منتجات متميزة عن بعضها، وقد يكون هذا التمايز باختلافات مادية حقيقية، أو بالعلامة والاسم التجاري، أو بالتعبئة والتغليف، أو أية ملامح أخرى تسمح للمستهلك بأن يفرق بين منتج مؤسسة وأخرى، وتجعله يفاضل بين تلك المنتجات.³

¹ فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، مرجع سابق، ص 327-328.

² مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 90.

طلعت الدمرداش ابراهيم، اقتصاديات الإنتاج- مدخل تحليل المشروعات- 2ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 241.

• إيجابيات المنافسة الاحتكارية وسلبياتها:

إن المنافسة الاحتكارية تتضمن العديد من الإيجابيات منها ما يأتي: ¹

- المنافسة الاحتكارية يمكن أن تحقق استخداما ونتاجا أكبر.
- إن المنافسة الاحتكارية يمكن أن تحقق كفاءة أكبر في الإنتاج بحكم التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وهو الأمر الذي يدفع إلى العمل على تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية حتى تمتلك قوة تنافسية في السوق تتيح لها جذب المستهلكين.
- إن المنافسة الاحتكارية ونتيجة التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، ولكون السلع بدائل قريبة وقوية لبعضها بعض، ولذلك فإن السعر في المنافسة الاحتكارية يكون أقل من الاحتكار، في حين أن المحتكر يعتمد على سيطرته على السوق في فرض سعر أعلى بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر من خلال تخفيض الإنتاج، حتى يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- إن المنافسة الاحتكارية يمكن أن تتيح تنوع واسع في المنتجات، وبحيث تلائم كل منها أذواق وميول ورغبات فئات معينة من المستهلكين وبما يتناسب مع فئات الدخل المتعددة في المجتمع، في حين أن الأسواق الأخرى قد لا تتيح مثل ذلك، إذ أن المنافسة التامة تنتج سلعا نمطية متجانسة تماما، ولا تتيح التنوع في المنتجات الذي يراعي الاختلاف في الأذواق والرغبات والميول، أو الدخول للمستهلكين.

أما سلبيات المنافسة الاحتكارية منها ما يأتي:

- إن الاستخدام والإنتاج في المنافسة الاحتكارية يتحقق في مستوى أقل من ذلك المستوى الذي يتحقق لهما في المنافسة التامة.
- إن السعر في المنافسة الاحتكارية يكون أكبر من السعر في المنافسة التامة، بسبب التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وسبب كون المنتجات المتجانسة في المنافسة التامة، والتي تجعل من وحدات السلعة التي ينتجها المنتج في السوق التامة تعتبر بدائل تامة لإنتاج الآخرين، في حين أن التنافس يكون أقل بسبب أن العدد ليس كبيرا ولأن السلع ليست بدائل تامة في سوق المنافسة الاحتكارية.
- إن درجة الكفاءة في سوق المنافسة الاحتكارية تكون أقل قياسا بالمنافسة التامة، بسبب شدة التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وكون السلع بدائل تامة في سوق المنافسة التامة، هذا ما يجعل درجة كفاءة سوق المنافسة الاحتكارية أقل، وكلفها أعلى، ونوعية انتاجها أدنى مقارنة بالمنافسة التامة.
- إن المستهلك يصعب عليه التمييز بين ما هو حقيقي، وبين ما هو غير حقيقي من الاختلاف والتمايز بين السلع التي يتم انتاجها، والتي يتم تسويقها من خلال الدعاية والاعلان ونشاطات البيع والتسويق في سوق المنافسة الاحتكارية.

المطلب الرابع: سوق احتكار القلة

¹ فليج حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 89- 91.

يعد نموذج سوق احتكار القلة من أكثر النماذج انتشارا في سوق الاقتصاديات المعاصرة، إذ تتواجد عدد قليل من المؤسسات في الصناعة الواحدة تتنافس فيما بينها وصولا إلى أهدافها، ونظرا لتعدد أشكال سوق احتكار القلة فقد اعتمد الاقتصاديين معايير مختلفة في تصنيفها، فبعضهم اعتمد درجة تجانس السلعة كمعيار لتصنيف أشكال هذا السوق، والذي بموجبه يتم التمييز بين شكلين من سوق احتكار القلة في السوق المعاصرة وهما:

الشكل الأول: سوق احتكار القلة الصافي: والذي تكون فيه المؤسسات تنتج سلعا متجانسة تماما من حيث المواصفات والنوعية مثل صناعة النحاس والألمنيوم والاسمنت.

الشكل الثاني: سوق احتكار القلة التمييزي: الذي تكون فيه المؤسسات تنتج سلعا غير كاملة التجانس مثل صناعة السيارات والأجهزة الكهربائية.

ومن خصائص سوق احتكار القلة ما يأتي:

- وجود عدد قليل من المؤسسات الكبيرة.
- وجود عوائق في طريق دخول المؤسسات الجديدة.¹
- تجانس أو تمايز المنتجات.
- معرفة ناقصة بظروف السوق.²
- نسبة تركيز إنتاجي عالية أي أن معظم الانتاج يتم بواسطة عدد صغير من المنتجين الكبار بإمكانهم الاطلاع على جميع المعلومات اللازمة.
- يتصف الطلب على منتجات كل مؤسسة بعدم المرونة إلى حد ما.
- السياسة السعرية للمؤسسة القائدة تؤثر بشكل ملحوظا على السياسة السعرية للمؤسسات الأخرى ولا تستطيع الخروج عنها لأن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على كمية مبيعاتها وأنشطتها الأخرى.³

• ايجابيات احتكار القلة وسلبياته:

إن سوق احتكار القلة يمكن أن يحقق العديد من الايجابيات أهمها ما يأتي:⁴

- إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي نتيجة الحجم الكبير للمشروعات إلى وفورات نتيجة قلة عدد المشروعات التي تعمل في السوق، وإلى توفر امكانات أكبر لهذه المشروعات تؤدي إلى خفض كلفة الانتاج بالشكل الذي يؤدي إلى خفض أسعار السلع.

¹ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص ص 101- 103.

² طلعت الدمرداش ابراهيم، مرجع سابق، ص 236.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 157.

⁴ فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، مرجع سابق، ص 348.

- إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي من خلال توفر الإمكانيات للمؤسسات التي تعمل فيه إلى تحسين نوعية الانتاج، وبالذات نتيجة صعوبة المنافسة السعرية كوسيلة لزيادة مبيعاتها.

- إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي من خلال الامكانيات المرتفعة لدى المؤسسات فيه إلى الاسهام في تحقيق التقدم التكنولوجي الذي يتيح للمشروعات خفض تكاليفها، وزيادة أرباحها، ودون اللجوء إلى السعر الذي يصعب استخدامه من أجل زيادة مبيعاتها وأرباحها.

أما سلبيات احتكار القلة تتمثل في:

- احتكار القلة يمكن أن يتضمن تحقيق إنتاج أقل، وسعر أعلى، وبكفاءة أدنى، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة استخدام الموارد الاقتصادية، عند المقارنة بسوق المنافسة التامة، وسوق المنافسة الاحتكارية.

- إن احتكار القلة غالبا ما يؤدي إلى الحالة التي يقترب فيها من حالة الاحتكار التام، من خلال اتفاق المؤسسات الضمني بعدم اللجوء إلى التنافس فيما بينها، والأخذ بالسعر الذي يتحدد في السوق سواء من خلال القيادة السعرية بالشكل الذي يحقق أكبر ربح أو تحديد إنتاجها بما يقود إلى تحديد سعر يحقق لها أكبر ربح، وهو يتبع بذلك سلوكا مماثلا لسلوك المحتكر التام.

- إن احتكار القلة وبسبب العدد القليل من المؤسسات التي تعمل فيه، والحجم الكبير، والامكانيات الكبيرة المرتبطة بذلك، تضع قيودا فعلية أي واقعية تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق، وتتلافى بذلك حصول منافسة لها في السوق المحنكرة من قبل المنتجين فيها.¹

ويمكن أن نقوم بطرح ما سبق كله في الجدول الموالي الذي يحدد أشكال هيكل المنافسة مع مقارنة بسيطة بين مختلف هياكل المنافسة:

جدول رقم (1-2): هياكل المنافسة

نفس المرجع السابق، ص349.¹

وجه المقارنة	سوق المنافسة التامة	سوق المنافسة الاحتكارية	سوق احتكار القلة	سوق الاحتكار التام
عدد المنتجين	كثرة عدد البائعين والمشتريين	كثرة عدد المنتجين وإن كان ليس بالضرورة كما و في حالة المنافسة التامة	قلة عدد البائعين	منتج واحد
نوع السلعة	متجانسة	غير متجانسة	غير متجانسة/متجانسة	سلعة واحدة
الدخول إلى السوق	حرية الدخول أو الخروج من السوق	عوائق الدخول مرتبطة أساسا بسياسات التمييز في المنتجات	صعوبة في الدخول	وجود عوائق الدخول إلى السوق
التأثير في السوق	عدم القدرة على التأثير في السعر السائد في السوق العلم الكامل بأحوال السوق وحرية الانتقال داخله	عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق	تأثير متبادل وقدرة كبيرة على التأثير نسبيا في الأسعار	سيادة المحتكر الكاملة على السوق ولا توجد منافسة من أحد في السوق
مرونة الطلب	طلب غير متناهي المرونة منحني الطلب أفقي	مرونة الطلب منخفضة منحني الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين	منحني الطلب قليل المرونة	مرونة الطلب متناقصة لدى المحتكر

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص85.

المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للسوق

إن مفهوم هيكل الصناعة يستخدم للتعبير عن الأبعاد و الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وتتمثل هذه الأبعاد في التركيز الصناعي وعوائق الدخول وتمييز المنتجات.

المطلب الأول: التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي من الأبعاد الهامة والأساسية لهيكل الصناعة، فهو كثيرا ما يقال أن تركيز الصناعة هو بديلا عن القوة السوقية للمؤسسات، له علاقة وطيدة بحجم مساهمة الصناعة في النشاط الإنتاجي القومي، وكذلك في مستوى الرفاهية الذي يصل إليه المجتمع.

أولاً: مفهوم التركيز الصناعي

لقد ظهر المفهوم الاقتصادي للتركز في أوروبا لأول مرة في أوائل القرن الماضي حيث تناول الاقتصادي الفرنسي سيسموندي (Sismondi) هذا المفهوم بالدراسة والتحليل، وقد عرف سيسموندي التركيز بأنه وجود عدد صغير من المؤسسات الكبيرة الكثيفة رأس المال، وانقراض المؤسسات الصغيرة وخصوصاً المهنية، ويرجع السبب في ذلك حسب رأي سيسموندي إلى الحرية المطلقة التي تميز بها المسار الاقتصادي والتي أثر فيها المذهب الحر في النشاط الاقتصادي في ذلك الوقت، فالمنافسة الحرة تسببت في تضائل رؤوس الأموال المؤسسات الحرفية واندثارها تدريجياً تاركة طبقة عريضة من العمال المأجورين دون عمل، أما أفكار كارل ماركس عن التركيز فجاءت شبيهة بتلك التي تبناها سيسموندي، حيث عرف ماركس التركيز بأنه وجود رأس المال في أيدي قليلة أو في يد واحدة.

حاول العالم الألماني بيوشر (Buecher) في عام 1910 أن يجد الأسباب التي تميز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة، بعد أن لاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة في ألمانيا قد تضائل كثيراً في الفترة ما بين 1882 و 1907 مع تزايد أهمية المؤسسات الكبيرة في نفس الفترة.

أما العالم الألماني سومبارت (sombart) فقد ميز ثلاثة مفاهيم للتركز هي: تركز الإنتاج، وتركز الثروة، وتركز النفوذ، وفيما يتعلق بتركز الإنتاج فإن سومبارت يقصد به الكيفية التي يتوزع بها الإنتاج الكلي على عدد المؤسسات القائمة بالإنتاج، وقد أوضح سومبارت أن التركيز قد يؤثر في النظام الاقتصادي والاجتماعي إلا أنه لا يستطيع أن يهدمها أو يغير في أسسها كما يدعي كارل ماركس، فطرق الإنتاج في المؤسسات ذات رؤوس الأموال الكبيرة تعتبر مصدر إثراء وتطوير لطرق الإنتاج في الصناعة عامة وعليه يمكن أن تعد ميزة للاقتصاد ككل.

ويرى الاقتصادي الألماني إيكين (Eucken) أن التركيز يتنافى مع مبدأ الحرية سواء حرية المنافسة في السوق أو حرية النشاط الاقتصادي عموماً.

ويتسبب في ظاهرة التركيز الاقتصادي إلى تركز النفوذ في أيدي قليلة. الأمر الذي يؤدي بدوره إلى اختفاء المنافسة ومن ثم الديمقراطية التي لا تقوم إلا تحت ظل عدد كبير من المؤسسات المستقلة ولاسيما الاقتصادية منها.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلقد كان لانتشار المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد الأمريكي أثر كبير في ظهور كتابات بيرل ومينز (Berle and Means) عن تطور التركيز والتي تعتبر امتداداً لأراء سيسموندي وكارل ماركس وسومبارت.

أما الدراسات الحديثة للتركز فقد أصبحت تدور حول قضيتين رئيسيتين:

- الأولى تناقش تطور التركيز في الصناعة أو عدة صناعات والعوامل الرئيسية المسببة لها واتجاهاته.
- الثانية تتلخص في دراسة آثار التركيز.

وقد تركزت مواقف الدارسين في تحليل ظاهرة اتجاه التركيز نحو الزيادة المستمرة في نظريتين :

الأولى تتلخص في عدم امكان الحد من هذا الاتجاه ويقابلها رأي النظرية الثانية المتمثل في أن الاتجاه نحو التركيز في الصناعة يمكن ايقافه لأن التركيز يتأثر بالتنظيمات والسياسات الاقتصادية والتشريعات في الدولة¹. فالتركز هو الطريقة التي تسعى من خلالها الوحدات الصناعية التي تنتمي إلى الصناعة في التأثير بدرجة كبيرة على زيادة ربحية الصناعة².

فالتركز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما وشيوعا لأن أكثرها طواعية للقياس نظرا لأن المتغيرات الداخلة في قياسه قابلة نسبيا للقياس الكمي وغالبا ما تكون هناك بيانات منشورة على هذه المتغيرات في معظم البلدان مثل حجم المبيعات، وحجم الانتاج، والأصول، ورأس المال أو العمالة اضافة إلى عدد المؤسسات في كل صناعة، والأهم من ذلك هو أن الأبعاد الأخرى لهيكل الصناعة مثل عوائد الدخل إلى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات تصب كلها في معين التركيز الصناعي وتعد من أسباب حدوثه، ومن ثم فإن التركيز يعتبر مؤشرا دالا على مدى وجود عوائد دخول إلى الصناعة أو تمييز في المنتجات³.

ويمكن التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين، وتركيز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى مدى تركيز انتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة، ويشير تركيز المشترين إلى مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، ولذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز البائعين الذي غالبا ما تتوافر عنه بيانات⁴.

يمثل تركيز الصناعة عنصرا مهما من هيكل الصناعة والذي يلعب دورا مهما في تحديد سلوك المؤسسة في السوق، ونعني بتركيز الصناعة الحالة التي يسيطر على الصناعة عدد قليل من المنتجين، وهناك متغيران لهما علاقة بتحديد هذه الحالة وهما: عدد المؤسسات في الصناعة، وتوزيعها النسبي واللذان ينعكسان في تحديد هيكل الصناعة وفي قرارات التسعير، وبطبيعة الحال فإن تركيز الصناعة تأثيرا على أداء المؤسسات في الصناعة وعلى تحقيق الربح والنمو والتقدم التكنولوجي، ويعتبر تركيز الصناعة مظهرا من مظاهر المنافسة غير الكاملة حيث يسيطر واحد أو عدد قليل من المؤسسات على الصناعة ككل⁵.

يقصد بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الانتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة⁶. الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة

¹ محمود صديق زين ، أحمد سعيد بامخرمة ، قياس التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 02، السعودية، 1989 ، ص ص 41- 43 على الموقع الإلكتروني : <https://www.kau.edu.sa/files>

² Rafik Bekkour, *Economie industrielle*, O.P.U, 2016 , p72.

أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 56.

عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، 1995، ص 3.

مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 30.

⁶ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 29- 30.

السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج هذه الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما¹.

ويهدف تمركز المؤسسات إلى تقليل عددها في صناعة معينة، مع زيادة فاعليتها الانتاجية، بحيث تحقق انتاجا أكثر واستخداما أفضل للموارد المتاحة وبتكاليف أقل².

لقد حدد علماء الاقتصاد أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد أهمية والمدى الذي يمكن أن يبلغه التركيز الصناعي وهي:

- التقدم التكنولوجي.

- التكاليف.

- حواجز الدخول والتفاعل الاستراتيجي.

فكلما زاد تركيز الصناعات في مؤسسات معينة تجعل أجواء المنافسة غير كاملة، فالصناعات الأكثر تركزا أي التي لديها أكبر قدر من المنافسة غير الكاملة لكونها تمتلك مستويات عالية من نفقات الدعاية والاعلان مقارنة بالنسبة لحجم المبيعات، وبخلاف ذلك فإن الصناعات ذات التركيز المنخفض أو المنافسة الكاملة أقل ميلا للانفاق على الدعاية أو البحث والتطوير³.

ثانيا: مقاييس التركيز الصناعي

هناك مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركيز الصناعي، وسنذكر هنا المقاييس الأكثر استخداما، وهي نوعين:

1- مقاييس التركيز المطلقة:

تعتمد في عملية قياسها للتركز على التوفيق بين عدد المؤسسات العاملة في الصناعة والتباين في حصصها السوقية، وتتمثل في:

1- مقلوب عدد المؤسسات: ويأخذ هذا المقياس الشكل الآتي:

$$\frac{1}{n} = \text{مقلوب عدد المؤسسات}$$

حيث: n هو عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة.

ويعد مقلوب عدد المؤسسات من أبسط مؤشرات التركيز⁴ غير أن هذا المقياس يعتبر مضللا إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات جديدة كبيرة الحجم نسبيا في الصناعة

¹ Jean Pierre Angelier, opcit , p 66.

كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص204.

عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الانتاج الصناعي، مرجع سابق، ص79.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 35.

يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها. وكذلك يعاب على هذا المقياس على أنه لا يأخذ في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم السوق.¹

2- نسبة التركيز: ويأخذ هذا المقياس الشكل الآتي:

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi$$

حيث: Pi تمثل حصة السوق للمؤسسة i ، وبالمقابل لأكبر مؤسستين أو لأربع أكبر مؤسسات، من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة، إذا كان Ca قريب من 100% فإن التركيز الصناعي يكون مرتفعا.

غير أنه يأخذ على هذا المقياس الانتقادات الآتية:

- إن اختيار عدد المؤسسات (i) يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية، ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
- لا يؤثر تحويل المبيعات من بعض المؤسسات إلى البعض الآخر داخل العدد (i) على نسبة التركيز طالما لم تختلف إحداها.
- لا يأخذ هذا المقياس كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات العاملة في الصناعة في الحسبان، وإنما يركز فقط على (i) مؤسسة و يهمل (n-i) مؤسسة.
- تعتبر نسبة التركيز معيارا محدودا حيث أنه يمثل نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا حدث مثلا وكانت منحنيات التركيز مختلفة عند جميع النقاط، ولكنها متقاطعة عند النقطة التي وقع عليها الاختيار فإن نسبة التركيز تعتبر مؤشرا مضللا في هذه الحالة. فهي تشير إلى تساوى درجة التركيز في الصناعات المختلفة رغم عدم تساويها عند النقاط الأخرى.²

3- مقياس " هيرشمان-هيرفندال Hirschman-Herfindahl " : يأخذ هذا المقياس على عكس نسبة التركيز في الحسبان جميع النقاط المكونة لمنحنى التركيز، كما ان لهذا المقياس أهمية خاصة في تحليل الأسعار في أسواق احتكار القلة، ويمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة بإحدى الصناعات كما يأتي:³

$$IHH = \sum_{i=1}^n (xi/X)^2 = \sum_{i=1}^n Si^2$$

وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر في حالة المنافسة التامة والواحد في حالة الاحتكار التام⁴، أي انه كلما زاد عدد المؤسسات في الصناعة كلما قلت قيمة المقياس، ويمتاز هذا المقياس عن نسبة التركيز ومنحنى

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 10.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 12- 13.

³ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الانتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 87.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 16.

لورانز في أنه يتأثر بعدد الوحدات في الصناعة، لذلك فإن الدخول إلى الصناعة أو الخروج منها يؤثر على قيمة المقياس فينخفض في الحالة الأولى بينما يزيد في الحالة الثانية، كذلك المقياس يسهل استخدامه من الناحية التطبيقية، فالمقياس يظهر بوضوح الأثر المترتب على اندماج وحدتين أو أكثر على درجة التركيز.¹

ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائماً في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها.²

4- مقياس هانا وكاي: يتضمن هذا المقياس كغيره من مؤشرات التركيز على بعض الأوزان الخاصة بتباين أنصبة المؤسسات وأعدادها، وبذلك اقترح هانا وكاي مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مقياس هيرشمان وهيرفندال ولكنها تختلف في الأوزان التي تعطيها للمؤسسات الكبيرة، وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة الآتية:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha . \alpha > 0$$

حيث أن (α) هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون $(\alpha=2)$ ، الرقم المكافئ لـ $(R)^{(*)}$ هو $R^{1/1-\alpha}$ وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالآتي³:

$$HK = \left(\sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/1-\alpha} , \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزاناً» أكبر ذلك بزيادة قيمة (α) .

5- مقياس انتروبي⁴:

وهو أحد المؤشرات المعكوسة للتركيز، ولحسابه تعطى أنصبة المؤسسات أوزاناً مساوية للوغاريتم الطبيعي لمعكوس نصيب المؤسسة في السوق ثم تجمع على النحو التالي:

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 66.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 89.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 39-41.

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln\left(1/S_i\right)$$

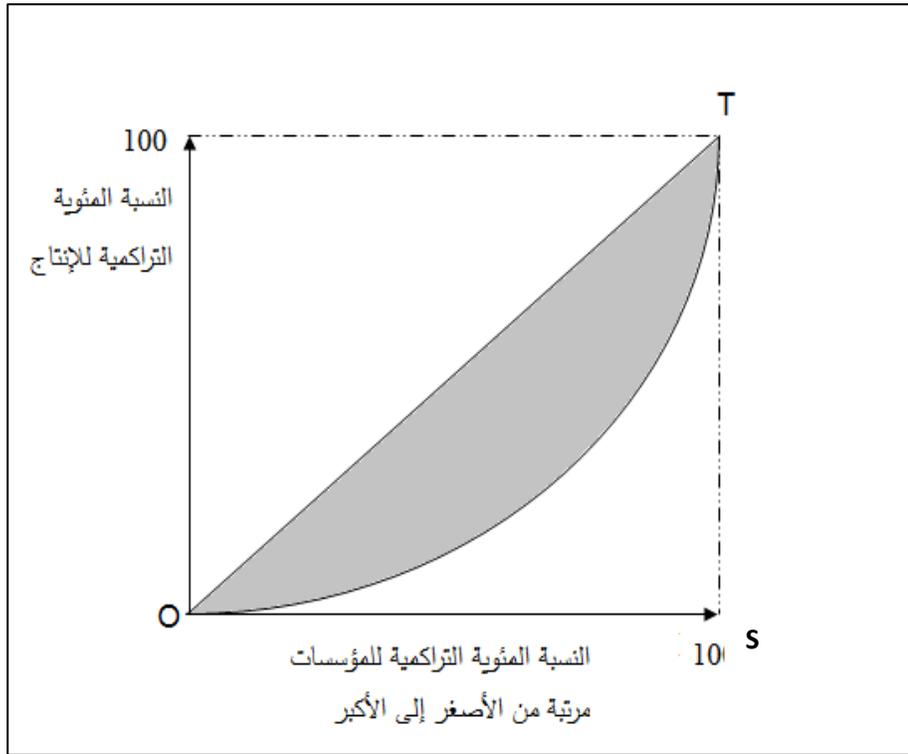
تأخذ E القيمة صفرا في حالة الاحتكار التام والقيمة $\ln(1/s_i)$ في حالة المنافسة الحرة بين n من المؤسسات متساوية الحجم، ويتناسب المقياس طرديا مع درجة تركيز السوق، ويعطي أوزانا أقل للمؤسسات الكبيرة عن تلك المستخدمة في المؤشر هيرشمان وهيرفندال.

2- مقاييس التركيز النسبية:

تعتمد في عملية قياسها للتركز على التباين في الحصص السوقية للمؤسسات داخل الصناعة دون التركيز على عددها، وتتمثل في:

1- منحنى لورنز: يقيس المحور الرأسي لمنحنى لورنز النسبة المئوية التراكمية للإنتاج بالصناعة، ويقيس المحور الأفقي النسبة المئوية التراكمية لعدد المؤسسات (وليس العدد التراكمي للمؤسسات كما هو الحال في منحنى التركيز)، وترتب المؤسسات من الأصغر إلى الأكبر والشكل البياني الآتي يوضح منحنى لورنز لتركيز إحدى الصناعات.

الشكل رقم (1-4): منحنى لورنز



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 41.

نلاحظ تقعر المنحنى بعيدا عن خط المحور، ويعكس ذلك عدم تساوي حجم المؤسسات وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر كما يصور خط المحور (OT) حالة تساوي المؤسسات في أحجامها، وكلما زاد تباين المؤسسات في أحجامها بعد منحنى لورنز عن نقطة المحور، ففي حال المؤسسات المتساوية الحجم ينطبق منحنى لورنز على خط المحور ولا يتأثر في ذلك بعدد المؤسسات في الصناعة، ونورد فيما يلي بعض المقاييس الأخرى.

2- معامل جيني: يمكن استنباط معامل جيني (G) مباشرة من منحنيات لورنز ويمثل مساحة الجزء المظلل إلى مساحة المثلث (OST)، حيث كلما زاد عدم تساوي المؤسسات في أحجامها زادت مساحة الجزء المظلل وبالتالي زادت قيمة (G) حيث $(0 \leq G \leq 1)$.

3- معامل الاختلاف: معامل الاختلاف هو النسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المؤسسات ومتوسط هذه الأحجام، وهو مقياس للتشتت، ولا يتأثر هذا المقياس بوحدات قياس.

ثالثا: أهمية قياس التركيز الصناعي:

تعزى أهمية التركيز الصناعي في الدراسات الاقتصادية وكذلك لمتخذي القرارات في الاقتصاد بصورة عامة وفي الصناعة بصورة خاصة إلى امكانيات تأثيره على عدة متغيرات حيوية في الاقتصاد يمكن اجمالها في الآتي:¹

احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 69- 73.

- تستخدم درجة التركيز في صناعة ما كأحد المؤشرات لقياس حجم المنافسة في هذه الصناعة، ففي النظرية الاقتصادية من أهم مقومات المنافسة الكاملة في الصناعة وجود عدد كبير من المنتجين أو البائعين للسلعة بحيث لا يستطيع أحد المنتجين أو عدد قليل منهم التحكم في عملية تحديد سعر السلعة في سوق صناعة ما.
- درجة التركيز المرتفعة وما يترتب عنها من اتجاهات احتكارية في الصناعة يمكن أن تؤدي إلى أحداث طاقة إنتاجية فائضة مما يعني تبذيرا في استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسات الصناعية، كذلك فإن الطاقة الإنتاجية الفائضة يمكن أن تكون سببا في اعاققة دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة مما يؤدي إلى تعزيز الاتجاهات الاحتكارية في الصناعة.
- قد تعمل الكثير من المؤسسات في الصناعات المتركزة في ظل وفورات حجم الإنتاج الكبير (اقتصاديات الحجم) حيث تعتبر الأخيرة إحدى العوائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ومن ثم أحداث اتجاهات تركزية فيها.
- علاقة التركيز الصناعي بحجم التوظيف في المجتمع، وذلك من خلال ميل الصناعات المتركزة إلى استخدام طرق إنتاج كثيفة رأسماليا، أي استخدام الآلات والمعدات بصورة أكثر على حساب الأيدي العاملة.
- هناك احتمال تأثر نمط توزيع الدخل في المجتمع بمستوى التركيز في الصناعة، عندما يقترن التركيز بتحقيق أرباح غير عادية ناتجة عن استغلال المزايا الاحتكارية التي يمكن أن تتمخض عنه، خاصة عندما يكون هذا التركيز هو محصلة وجود عوائق دخول قوية أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة.
- يرتبط التركيز الصناعي بتحقيق مستويات أفضل من التطور التقني في الصناعات المتركزة، وتشمل أبعاد هذا التطور جهود البحث والتطوير ومستويات الابتكار أو الاختراع لمنتجات جديدة ومدى استخدام وسائل التقنية الحديثة في الإنتاج ومستويات المهارة الفنية والمهنية للأيدي العاملة.
- يؤثر مستوى التركيز في صناعة بلد ما على حجم تجارته مع الخارج وكذلك في مدى فعالية سياسات الدولة المتعلقة بالتجارة الخارجية وميزان المدفوعات.

المطلب الثاني : عوائق الدخول

- تعتبر عوائق الدخول البعد الثاني لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة.

أولا: مفهوم عوائق الدخول

إن عوائق الدخول جزء من هيكل الصناعة والذي يتضمن المفاهيم الأساسية التالية:¹

- عوائق الدخول تشمل العراقل الطبيعية والاستراتيجية التي تحد من دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق، ميزة التكاليف المطلقة، تمييز المنتج، وفورات الحجم، الحاجة إلى رأس المال.
- عوائق الخروج والعوائق الحركية مفهومين مكملين لعوائق الدخول.
- التكامل الرأسي، وحدة المنافسة.
- شكل السوق: درجة التركيز، وحالات طبيعة الاحتكار.

يمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى المنع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة انتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسة الحكومة اتجاه الصناعة، وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها، وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى الصناعة.²

وهناك عدة تعاريف لعوائق الدخول نذكر منها ما يأتي:

- تعريف (ديمستز): تتمثل عوائق الدخول عند ديمستز في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الراغبة في الدخول إلى السوق.
- تعريف (Stigler): يعرف ستيجلر عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالصناعة متحملة لها، ويرجع ستيجلر هذه التكلفة الإضافية إلى اختلاف ظروف الطلب أو ظروف التكلفة الخاصة بالمؤسسات المحتملة عن تلك الخاصة بالمؤسسات القائمة.
- تعريف (Bain): يعرف بين مانع الدخول بأنه يتمثل في مقدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر، وإن كان هذا السعر يسمح لهذه المؤسسات القائمة بتحقيق ربح.³
- فحسب (Bain) حدد عوائق الدخول التي تتبناها المؤسسات القائمة في الصناعة على المنافس الداخل في ثلاثة عوائق رئيسية هي:
 - ميزة التكاليف.
 - تمييز المنتج.

¹ Jean –Louis levet, op.cit,p54.

أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق، ص ص 81-82.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 52-56.

- اقتصاديات الحجم.¹

يمكن النظر إلى الأهمية النسبية لهذه الحواجز من زاويتين:

- زاوية نظرة المستثمر أو المنافس المحتمل : وتخضع هذه النظرة إلى قوة هذا المستثمر واستعداداته الخاصة، وعلى سبيل المثال يمثل حاجز رأس المال في بعض الصناعات كصناعة المعدات الميكانيكية، حاجزا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- زاوية طبيعة هذه الحواجز: وهنا نميز بين حواجز مالية، وسوقية، وقانونية وتنظيمية، ومهنية أو فنية، وفي هذا الصدد نجد حواجز يمكن التعامل معها، أي قابلة للمساومة، في حين هناك حواجز مانعة.

ومهما كانت أهمية هذه الحواجز فإنها تمثل تكلفة ومخاطرة، كبيرة كانت أو ضئيلة، بالنسبة للداخل الجديد، إذ أن هذا الدخول يتضمن تكلفة الاندماج في قطاع الصناعة من ناحية، ومخاطرة عدم القدرة على الاندماج من ناحية ثانية.²

تعريف (Baumol et Wilig): هي تكلفة تفرض على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة لا تساوي التكلفة التي تفرض على المؤسسات القائمة.

تعريف (von weizacker): هي كل عامل يسبب تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الداخلة فقط، ويخلق انحراف في التخصيص الأمثل للموارد اجتماعيا.

تعريف (Salope): التمييز في عوائد الدخول ليست من وظيفة المؤسسات القائمة أو المؤسسات الداخلة فقد تكون ذات خصائص مطلقة أو استراتيجية، فعوائد الدخول المطلقة تحدث بطريقة غير مقصودة بطريقة ثانية تؤثر على تعظيم الربح. فالعوائد الاستراتيجية هي عوائد تكون موضوعة بشكل مقصود وتعيق الدخول إلى الصناعة.³

تعريف (OCDE) : عوائد الدخول حسب طبيعتها يمكن أن تكون تنظيمية أو هيكلية أو استراتيجية.⁴

بالإضافة إلى عوائد الدخول وعوائد الحركة، هناك عوائد الخروج التي يجب أن تلعب دورا أيضا إلى جانب العوائد المذكورة سابقا في اتخاذ قرار الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الراغبة في الدخول، رغم أن حواجز الخروج تمثل جميع العوامل التي تحد أو تمنع خروج المؤسسة من السوق، إلا أنها مكلفة للمؤسسة في حالة ما إذا رغبت في الخروج من السوق، وذلك بسبب تكاليف الاغراق، بحيث إن بعض المؤسسات قد أعرضت عن الدخول إلى السوق لكي لا تتكبد خسائر الإفلاس.

¹ Jean-Marie chevalier, l' économie industrielle des strategies d ' entreprises,² édition, Montchrestien, E, J, A, 2000, p145.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 164 - 165.

³ Jean –Louis levet, op.cit, p 55,56.

⁴ Roxana Boululescu, Faruk Ulgen, opcit, p107 .

ثانياً: أنواع عوائق الدخول

تنقسم عوائق الدخول إلى:

1- العوائق الطبيعية:

- حجم السوق:

لقد أدى التطور التقني في وسائل الإنتاج إلى زيادة حجم الإنتاج، وهذه الزيادة لم يصاحبها زيادة في الطاقة الاستيعابية للأسواق، التي بدورها تتحكم فيها عوامل متعددة تتصف بالنمو المحدود وغير المتناسب مع الثروة الحاصلة في تطور وسائل الإنتاج، هذه العلاقة غير المتجانسة بين حجم السوق وكفاءة الإنتاج تعد من الموانع الرئيسية في وجه دخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة، لكون المؤسسات القائمة في السوق تملك طاقات إنتاجية متوازنة مع الطلب على هذه السلعة.

- الاستثمارات الضخمة:

النتيجة الطبيعية لوجود عدد قليل من المؤسسات في صناعة معينة، هي ضخامة رؤوس الأموال التي تستثمرها هذه المؤسسات في تلك الصناعة، هذا العامل قد يكون عائقاً قوياً أمام دخول المؤسسات الجديدة من حيث توفر الرأسمال أحياناً، وأحياناً أخرى من حيث الجدوى الاقتصادية لهذه الاستثمارات.¹

- المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج:

تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمنتجين الراغبين في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة.² وتنشأ مزايا التكلفة المطلقة من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

- عمليات الإنتاج المتفوقة والتي تعود إلى الخبرة السابقة، براءات الاختراع أو العمليات السرية.

- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج مثل العمالة، والمواد، والمعدات، أو مهارات الإدارة.

- إمكانية توفير موارد أرخص.³

- اقتصاديات الحجم:

هي مزايا التكلفة المصاحبة للأحجام الكبيرة من الإنتاج والتي تخفض من هيكل التكلفة للمؤسسة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاضات التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية.

- الخصومات على المشتريات كبيرة الحجم من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات.

- المزايا المكتسبة من خلال توزيع تكاليف الإنتاج الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

- وفورات التكلفة المصاحبة لعملية توزيع تكاليف التسويق والاعلان على حجم كبير من المخرجات بالمقارنة بحجم صغير من تلك المخرجات.⁴

- التكامل الرأسي في المؤسسة:

يتمثل التكامل الرأسي في قيام مؤسسة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها بعضاً، وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، ويوجد هناك نوعان من التكامل الرأسي

¹ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 103.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 89.

³ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 110.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 110.

تكامل للخلف وتكامل للأمام¹، والسمة المميزة للتكامل الرأسي هي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الاقتصادية بالمؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة ل (Coase, 1973) 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 فينتفي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الاقتصادي، فبالنسبة للتكامل الرأسي بدلا من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق المفتوح، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى، فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هو في النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها².

التكامل الرأسي سواء كان أماميا أو خلفيا من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها يمكن أن يشكل عائقا ضد دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، فلو كان التكامل الرأسي أماميا فهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معا ومن ثم تستطيع المؤسسة أن تستفيد من اقتصاديات الحجم الذي يمكن أن يشكل عائق من عوائق الدخول.

أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض تكاليف المعاملات³.

محفزات التكامل الرأسي:

يوجد هناك بعض العوامل التي تحفز المؤسسات الصناعية على التكامل الرأسي من أهمها:

- خلق حواجز مرتفعة للدخول في السوق، فكلما ازدادت درجة التكامل في صناعة ما من جانب المؤسسات الحالية بالسوق، كلما تطلب الأمر مزيدا من الموارد المالية والإدارية في حالة الدخول إلى السوق ومنافسة المؤسسات القائمة فعلا.
- تحقيق الكفاءات التكنولوجية، ينادي البعض بإمكانية قيام المؤسسات المتكاملة تكاملا رأسيا خلفيا بالابتكار حيث أنها تشارك في العديد من أنشطة الإنتاج والتوزيع والمعرضة للتغير.
- تخفيض تكاليف التعامل فالهدف الرئيسي للتكامل الرأسي هو استبعاد على الأقل تخفيض تكاليف الشراء والبيع في حالة عدم التكامل⁴.
- يمكن أن يساعد التكامل الرأسي المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية بإسناد الوظائف غير الجوهرية للموردين المستقلين للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وتحسين قدرة المؤسسة على تمييز منتجاتها، وبالاستخدام الأفضل لمواردها النادرة، وتمكينها من الاستجابة السريعة لتغير ظروف السوق⁵.
- التمييز السعري: حيث أن هناك محتكرا ينتج مادة ما ويبيعها في سوقين متنافسين أحدهما الطلب فيه مرن والآخر غير مرن، فإن السعر الذي يبيع به في السوق ذات الطلب غير المرن يكون أعلى من السعر الذي يبيع به في السوق ذات الطلب المرن، وبذلك يمكنه أن يزيد أرباحه بدرجة كبيرة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 73.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 287.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 93-96.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 205.

⁵ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 720.

- توفير الضرائب المفروضة على المعاملات الخارجية مع السوق، وذلك باستبدالها بمعاملات داخلية بين مصانع المؤسسة الواحدة.
- تحقيق الأمان للمؤسسة فهي تؤمن مصادر الحصول على المدخلات الرئيسية لها من خلال التكامل الرأسي للخلف وتحصل على أي كمية تحتاجها بالأسعار السائدة، ومن ثم تتحرر من سيطرة المنتجين لهذه المواد الرئيسية، كما يمكنها أن تؤمن منافذ توزيع منتجاتها من خلال التكامل للأمام.¹
- درجة الحماية الجمركية:
- إن الحماية الجمركية سواء كانت في شكل تعرفة جمركية مرتفعة أو تخصيص كميات السلع المستوردة أو نظام تراخيص الاستيراد يمكن أن تؤدي إلى زيادة أسعار السلع المستوردة مما يقلل من درجة التنافس في سوق السلع المنتجة المحلية. هذا الوضع يضمن سعرا أعلى للمنتجين في الصناعة مقارنة بانخفاض مستوى الحماية الجمركية ومن ثم هامشا أكبر من الربحية مما يغري المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة وخاصة أولئك الذين يتوقع أن تكون تكاليف انتاجهم المتوسطة مرتفعة نسبيا إلى الدخول إلى الصناعة.²
- التمييز والتجديد:
- تمتاز السوق المعاصرة بعادات استهلاكية معينة، وطبيعة التطور، تلزم المؤسسات على ضرورة تجديد هذه السلع للحفاظ على الطلب الخاص بها، والتمييز والتجديد من أهم عناصر المنافسة غير السعرية في سوق احتكار القلة، وتتحكم في ذلك عوامل عديدة منها الاسم التجاري، والتقنية المستخدمة وغيرها من العوامل.³
- 2- العوائق الصناعية:**
- وهي العوائق التي تتعلق بالعراقيل المصطنعة ما تقوم به أو تؤيده الحكومة، فقد تضمن الدولة حقوق اختراع آلات معينة أو عمليات فنية لبعض المؤسسات في الصناعة، وفي هذه الحالة تسيطر المؤسسات صاحبة الامتياز على الآلات والعمليات الفنية عن طريق تأجيرها لبعض المؤسسات الأخرى ، وقد يتم التبادل حقوق الاختراع بين المؤسسات وبعضها في الصناعة الواحدة عن طريق ترتيبات التراخيص المشتركة، ولكن دون السماح لأية مؤسسة جديدة بالدخول في ميدان الصناعة.⁴
- القيود القانونية والتنظيمية:
- إن من أهم القيود القانونية والتنظيمية التي يمكن أن تشكل عائقا ضد دخول منتجين جدد إلى مختلف الصناعات نظام وإجراءات الترخيص الصناعي (أي ترخيص مزاولة النشاط الصناعي) الذي قد ينبع من جراء سياسة حكومية ترغب في تقييد مؤسسات جديدة من القطاع الخاص إلى صناعات معينة كالصناعات الاستراتيجية مثل (الصناعات الحربية) أو الاستخراجية (كالبترول) أو بسبب الاحتكار لبعض الأنشطة الاقتصادية سواء بسبب طبيعتها التي تقتضي من الدولة القيام بمزاولتها (كالمرافق) ، بسبب ضخامتها ومتطلباتها الكبيرة من رأس المال أو حيويتها للاقتصاد القومي(كالصناعات الأساسية).⁵
- السيطرة على مصادر المواد الخام:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 77- 80.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 97.

مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 104.³

طلعت الدمرداش ابراهيم، مرجع سابق، ص 314.⁴

أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 100.⁵

إن امتلاك المؤسسات الحالية لمصادر المواد الخام الرئيسية يعتبر أحد العراقيل المصطنعة التي تعترض سبيل الراغبين في الدخول في ميدان الصناعة، وتظهر أهمية هذا العامل عندما تتركز المواد الخام في منطقة جغرافية معينة أو عندما تتركز المصادر الجيدة لهذه المواد في منطقة جغرافية معينة، ويترتب على تمركز مصادر المواد الخام بهذا الشكل تركيز ملكية الخامات المستخدمة في الصناعة.

وعليه تنشأ الحواجز القانونية والتنظيمية من سلوك الدول والمنظمات الدولية اتجاه مراقبة الحركة التجارية والاقتصادية ذات الطابع الدولي، وذلك بسن قوانين وتشريعات تنظم الصادرات والواردات وذلك إما بتقييد حركتها أو تشجيعها، تشمل الحواجز الصادرة عن الدولة المستوردة والمصدرة والحواجز الصادرة عن المنظمات الدولية.¹

- السياسة السعرية:

السياسة السعرية التي تنتهجها المؤسسات الحالية بقصد إفلاس المنتجين الجدد وتخويف غيرهم من الراغبين في الدخول في الصناعة، فقد تهدد المؤسسات الحالية بخفض السعر إلى مستوى تتلاشى عنده إمكانية تحقيق الأرباح.²

- المنافسة غير السعرية:

من الخصائص المهمة لهذا الشكل من الأسواق سيادة المنافسة غير السعرية بين المؤسسات القليلة في صناعة معينة، ونتيجة للخواص الذاتية لهذه المؤسسات، فإنها تحاول جاهدة السعي لتثبيت السعر عند مستويات معينة، ولهذا النوع من المنافسة عدة طرق تلجأ إليها المؤسسات، وفي مقدمتها الاعلان، حيث أصبح هذا الأخير جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات، وبواسطته تعرف المستهلك بالسلعة وتشجعهم على شرائها، ومن ثم فإن الهدف الأساسي من الاعلان هو السيطرة على السوق وزيادة حصة المؤسسة المعلنة فيه، ونتيجة للدور الذي يلعبه الاعلان، قامت مؤسسات كبيرة بشراء أو تأسيس الصحف اليومية الخاصة بها، ومحطات التلفزيون والاذاعة.³

ثالثاً: عوائق الخروج

تعرف عوائق الخروج على أنها مجموعة من العوامل التي تقيس درجة مرونة مؤسسة ما، وهذا يعني قدرتها على إعادة طرح المنتج بأقل تكلفة، ويعتبر (Porter) و(Caves) أول من طرحا مشكل خروج المؤسسة من السوق كعامل ردع للدخول واعتبرا أن استرجاع الموارد المستثمرة في قطاع ما تشكل عائقاً للخروج، كما بينا أن عوائق الخروج يجب أن تؤخذ كعناصر مكونة للسوق، كما أنه بإمكانها تبرير سلوك المؤسسات وأدائها.⁴

إن إمكانية انسحاب المؤسسة من السوق عامل مهم في فهم قرار دخول المؤسسة إلى السوق، إذ أن انسحابها من الصناعة مكلف، وذلك لتحملها لبعض التكاليف مثلاً مؤسسة ترغب في دخول صناعة معينة هي في حاجة

¹ الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص290.

طلعت الدمرداش ابراهيم، مرجع سابق، ص325.

³ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص105.

⁴ Jean –Louis levet, op.cit, p 74- 75.

إلى معدات متخصصة وتحقيق أرباحا مرتفعة بشكل غير عادي وتكون الأسعار مساوية للتكاليف التي تتحملها المؤسسة، وعليه فإن التكاليف تحد من الخروج والدخول.¹

تعتبر حواجز الخروج أحد العناصر المسببة للتدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، ففي ظل المراحل الأخيرة من دورة حياة الصناعة يتوقع حدوث انخفاض في عدد المنافسين نظرا لعدم كفاية الفرص المتاحة في السوق لمجموعة المشاركين في الصناعة والذين قد انجذبوا إليها في فترات كانت فيها الظروف الهيكلية للصناعة في شكل أفضل، وفي ظل صعوبة أو استحالة الخروج من السوق وبصفة خاصة في ظل تزايد تخصص الأصل، وأيضا ارتفاع تكلفة الخروج لمرة واحدة، فإنه يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في الصناعة، بالإضافة إلى العلاقات المتداخلة مع وحدات أعمال أخرى والقيود الحكومية والاجتماعية، وكلها إما تمنع أو تؤخر قرار الخروج.²

فعوائق الخروج بشكل عام هي عوائق اقتصادية، واستراتيجية، وعاطفية، تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وكلما كانت عوائق الخروج عالية، فقد تجد المؤسسات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة، حيث يتسم الطلب الكلي بالثبات أو التدهور، ويترتب على ذلك، وجود فائض من الطاقة الانتاجية، والتي بدورها تقود إلى منافسة أكثر حدة، ومنافسة سعرية حيث تتجه المؤسسات إلى تخفيض الأسعار في محاولة منها للحصول على طلبات المستهلكين اللازمة لتشغيل والاستفادة من الطاقة العاطلة وتغطية تكاليفها. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا ما يأتي:

- الاستثمارات في الأصول: مثل آلات معينة أو معدات أو تسهيلات انتاجية، والتي لها قيمة قليلة، أو لا قيمة لها في استخدامات بديل، أو لا يمكن التخلص منها بالبيع، وإذا ما رغبت المؤسسة في ترك الصناعة، فإن عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج: مثل التعويضات واعانات مالية صحية، ومعاشات التقاعد والتي يجب دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة، عندما تتوقف المؤسسة عن العمل.
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة: حيث يكون ملاك المؤسسة أو العاملون لا يرغبون في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية، أو بسبب متعلق بالكبرياء.
- الاعتماد الاقتصادي على الصناعة، لكون المؤسسة تعتمد على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها وأرباحها.
- الحاجة إلى الإبقاء على مجموعة من الأصول الغالية عند أو أعلى من الحد الأدنى في سبيل المشاركة بفاعلية في الصناعة.³

المطلب الثالث : تمييز المنتجات

إن تمييز المنتجات يعتبر عملية وصف الاختلافات بين المنتجات أو الخدمات لكي تصبح أكثر جاذبية في السوق، نظرا لما تتمتع به من مزايا مقارنة بالمنتجات والخدمات المنافسة.

أولا: مفهوم تمييز المنتجات

¹ Dennis w. Carlton, Jeffrey, M. Perloff, op. cit, p125.

² نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص109.

³ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص122.

تطور مفهوم التمييز في النظرية القياسية ويعتبر كلا من (Chamberlain) و (Hotelling) مؤسسي هذا المفهوم، وأول كاتب تحدث عن السبب الرئيسي لتجانس المنتجات هو (Hotelling) حيث يرى أن عامل الاختلاف أو التمييز بين البائعين هو تكلفة النقل المرتبطة بالمسافة، ففي نظرة المستهلك دوماً يتجه نحو البائع القريب ويعتبر أن التموضع هو شكل من أشكال التمييز للمنتجات، وقد ترجم (Chamberlain,1933) مفهوم التمييز في حدة القوة السوقية ويرى أن الثمن هو العامل المحدد لإختيار المنتج وأن كل مؤسسة تتجه إلى احتكار المنتج المتميز، وأدخل (Lancaster, 1966) اعتبارات جديدة في مفهوم تمييز المنتج وصفه إلى نوعين، تمييز موضوعي يتناول الخصائص الحقيقية للسلع والتمييز الذاتي يغير من تفضيلات المستهلكين للسلع المعلن عنها.¹

يقصد بتمييز المنتجات أنها تلك المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، وقد يكون لهذه المنتجات نفس الاستعمال، ولكن تختلف في النوعية واللون وتختلف حسب الخدمات المقدمة ما بعد البيع وكذلك من ناحية العملية الشهرية والتغليف وتختلف حسب الموقع الجغرافي.²

كما أن تمييز المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائد الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها، حيث تعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ استراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنها يشكلان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها..... الخ.

كذلك فإن جهود البحث والتطوير قد تفلح في ابتكار منتجات جديدة متميزة عن المنتجات السائدة ومن ثم انشاء مزايا تمييزية فيها، إضافة إلى امكانية تحقيق وفورات الحجم في جهود البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسات ضخمة الانتاج مما يجعل المؤسسات الأصغر حجماً وخاصة الجديدة منها في وضع أسوأ من الناحية التنافسية لانعكاس ذلك كله على التكلفة المتوسطة لهذه المؤسسات.³

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه كلما زادت درجة تمييز المنتجات كلما زادت المقدرة الاحتكارية لمنتجاتها، وقل احتمال اقتحام السوق عليهم من قبل منتجين محتملين.

ثانياً: أنواع تمييز المنتجات

وتتم التفرقة في هذا الصدد بين :

- التمييز الأفقي:

¹ Jean-Louis levet, ,op.cit,pp 59- 60.

² Pierre Médan, Thierry Warin, **Economie industrielle,une perspective européenne**, Dunod, paris,2000,p169.

³ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص ص 106 - 108.

فهو يشير إلى المقارنة بين سلع تتطلب نفس القدر من الموارد لصناعتها ولكنها تختلف في التصميم نفسه، مثال ذلك مجموعة السيارات أو الغسالات ذات نفس الحجم والطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة، أو تشبع ذوقا مختلفا مثل اختلاف اللون والأبعاد .

- التمييز الرأسي:

فهو يشير إلى مجموعة من المنتجات من نفس النوع ولكنها مرتبة رأسيًا من حيث معيار معين كالصلابة والأمان والسعة وغيرها، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد.

- التمييز سعري:

يقصد به قدرة المؤسسة على فرض أسعار مختلفة على نفس المنتج الذي له نفس التكلفة المتوسطة والحدية تحت كل الظروف، ومن ثم فإن هذا يجعل من التمييز السعري عبارة عن قرار المؤسسة فرض أسعار مختلفة على نفس المنتج والذي يكون موجهًا إلى فئات سوقية مختلفة من جهة، ومن جهة أخرى تكون الأسعار أيضا مرتبطة بحجم المشتريات لكل فرد، حيث يعد التمييز السعري محاولة من المؤسسة على فرض أسعار تتناسب مع حاجات وقدرات كل فئة من الفئات السوقية التي تتعامل معها، ومدى قابلية تلك الفئة السوقية على دفع السعر المفروض من قبل المؤسسة، مما يسمح بزيادة رضا العملاء على منتجات المؤسسة.¹

ويمكن توضيح سياسات التمييز السعري فيما يأتي:²

1- التمييز السعري من الدرجة الأولى: ويعني أن المحكّر يبيع وحدات مختلفة من الناتج بأسعار مختلفة، وقد تختلف هذه الأسعار من شخص لآخر، وأحيانًا ما يسمى هذا بحالة التمييز السعري الكامل.

في ظل هذا النوع من التمييز، أو التمييز السعري الكامل، تباع كل وحدة من السلعة إلى الفرد الذي يقدرها كثيرًا بأقصى سعر يرغب هذا الفرد في دفعه مقابلها.

2- التمييز السعري من الدرجة الثانية: ويعني أن المحكّر يبيع وحدات مختلفة من الناتج بأسعار مختلفة، ولكن كل فرد يشتري نفس الكمية من السلع يدفع نفس السعر، وهكذا تختلف الأسعار بين وحدات الناتج، ولكن ليس بين الأفراد.

يعرف هذا النوع بحالة التسعير غير الخطي، لأنه يعني أن سعر وحدة الناتج غير ثابت، ولكنه يعتمد على مقدار ما تشتريه، وتستخدم هذه الصورة من التمييز السعري في المنافع العامة.

3- التمييز السعري من الدرجة الثالثة: ويحدث عندما يبيع المحكّر الناتج لأفراد مختلفين بأسعار مختلفة، ولكن كل وحدة من الناتج تباع لشخص معين بنفس السعر، وهذا النوع من التمييز السعري هو الأكثر انتشارًا.

¹ رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء-دراسة حالة الصناعة المصرفية (2004/2014)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص37.

طلعت الدمرداش ابراهيم، مرجع سابق، ص 325-333.²

ومن بين مقاييس درجة تمايز المنتج مرونة طلبه التقاطعية مع بدائله، فكلما كانت هذه المرونة منخفضة كلما دل ذلك على ارتفاع درجة تميز المنتج وارتباط المستهلكين به، والعكس صحيح.¹

ونظرا لاختلاف الأسواق من حيث البيئة، فالمؤسسة لا يمكنها تحديد سعر بيع واحد في جميع الأسواق فتحاول إيجاد السعر المناسب لكل سوق، وقد يكون من أهداف المؤسسة المسطرة من أجل تعظيم الأرباح والمبيعات، وذلك بسبب الأوضاع السائدة ودرجة المنافسة في السوق، فيمكن للمؤسسة بيع نفس السلعة أو الخدمة بأسعار مختلفة في أسواق مختلفة.

خلاصة الفصل

إن طبيعة السوق تتحدد على أساس شكل المنافسة السائدة فيه، فكل المؤسسات القائمة في ذلك السوق يجب أن تكون على معرفة ودراية تامة بالخصائص التي يتميز بها حتى تحافظ على مركزها التنافسي وتقويته، ويجب كذلك دراسة البيئة التنافسية لتحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاطها باستخدام مختلف النماذج المفسرة لهيكل المنافسة كنموذج بورتر، ونموذج تحليل الصناعة الدول النامية (Austin)، ونموذج المجموعات الاستراتيجية، ونموذج الاقتصاد الصناعي S C P الذي يحدد العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء.

فكل مؤسسة تسعى لمعرفة درجة وشدة المنافسة التي تواجهها حيث تقوم بتحليل هيكل الصناعة أو السوق الذي تنشط فيه من خلال الأبعاد التي يتكون منها والتي تتمثل في التركيز الصناعي وعوائق الدخول إلى الصناعة وعوائق الخروج من الصناعة والتميز في المنتجات، وأفادت نتائج الفصل الأول بما يلي:

- يشير مفهوم السوق إلى الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مردود في ظل اقتصاد السوق، ففيه يلتقي العرض بالطلب مما يسمح بظهور علاقة وطيدة بين المنافسة والسوق، فهذا الأخير يشمل القطاع والصناعة وهيكل الصناعة.
- تعد المنافسة أساس قيام السوق، فهي المحرك الأساسي للمؤسسات العاملة في السوق لزيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 66-67.

- تتحدد شدة المنافسة في السوق من خلال عوامل مختلفة منها: عدد المؤسسات في السوق، وعوائق الدخول والخروج، وطبيعة العقود الموجودة بين المؤسسات، وكذلك معدل نمو السوق.
- لتحليل التنافس في الصناعة يمكن استخدام نماذج مختلفة تتمثل في نموذج porter والذي يركز على القوى الخمس التي تشكل المنافسة داخل الصناعة، فهذا النموذج أجريت عليه تعديلات حتى يمكن للدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعات وظروف المنافسة وتم التوصل إلى نموذج Austin، بالإضافة إلى ذلك نموذج المجموعات الاستراتيجية، حيث يساعد في فهم وتحليل القوى الاقتصادية والظروف المحددة لهيكل الصناعة والتي تقيد المؤسسات من التحول من وضع استراتيجي إلى آخر، أما نموذج الاقتصاد الصناعي يركز في تحليل الصناعة على العلاقة بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء.
- إن هيكل السوق ينقسم إلى أنماط مختلفة، وذلك حسب الخصائص المهمة لكل نمط سوقي ودرجة المنافسة، والتي تتمثل في المنافسة التامة، والمنافسة الاحتكارية، والاحتكار التام، واحتكار القلة.
- يتحدد هيكل السوق أو الصناعة على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية التركز، وعوائق الدخول، وتمييز المنتجات والتي تؤثر على سلوك المؤسسات العاملة في الصناعة وأدائها.

الفصل الثاني

أداء الصلوة وتقييمه

تمهيد:

تنشط أغلب المؤسسات مهما كانت طبيعتها وحجمها ضمن بيئة صناعية معقدة جدا من المنافسة، مما يجعل إشكالية البقاء في السوق حاليا والاستمرار في هذا السوق أو أسواق أخرى مستقبلا من المسائل الجدية التي تفكر فيها المؤسسة والمؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة منذ تأسيسها وطيلة فترة نشاطها.

ولاستغلال الفرص ومواجهة صعوبات البيئة الصناعية يجب تحقيق أداء عالي في ظل المنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل دعم الاقتصاد الذي تنشط فيه وتحقيق النتائج المنتظرة، مما يضطر المؤسسة أو المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع القيام بعملية تقييم مستمرة لأدائها للمقارنة بين مستوى أدائها ومستوى أداء المنافسين في القطاع وأداء الصناعة ككل، وذلك باستخدام الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء لتحديد مدى تحقيق الأهداف ومقارنتها مع الأهداف المخططة من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، وسوف نتناول في هذا الفصل العناصر الآتية:

*المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

*المبحث الثاني: تقييم الأداء

*المبحث الثالث: أساليب تقييم الأداء

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما سواء على المستوى الكلي (القطاع أو الصناعة) أو الجزئي (المؤسسة)، وقد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم للأداء، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء الأمثل باعتباره مقياسا للنجاح ، ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تمارس البيئة الخارجية ضغوطا مستمرة على الصناعة، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية وتحسين مستوى الأداء، وعليه فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي، وفي هذا السياق، سوف نتطرق لمفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء:

يراد بالأداء لغة: إتمام، وإجراء وانجاز، وتحقيق، وتنفيذ، وعمل، وقيام، ووفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى ما يسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (perform)، والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما الأداء اصطلاحاً: فهو تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف.¹ المقصود بأداء المؤسسات في الصناعة مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها أو التي تسعى من أجل تحقيقها من خلال سلوكها التسعيري أو الانتاجي في السوق.

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 المؤسسة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.² كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها، ويشمل مفهوم الأداء عنصرين :

الأهداف، والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف.³

ويستخدم مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف والطريقة المتبعة في تحقيقها.⁴

الأداء هو الموضوع الأساس في نظام المنافسة حيث يؤكد جميع الموارد في الصناعة.⁵ إن الأداء يعني العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة.⁶ إن الأداء هو الهدف النهائي للمؤسسة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ.⁷

أما بيتر دراكر (Peter Drucker) يعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص29.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص202.

³ بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة- مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص02.

⁴ B.Doriath, **contrôle de gestion**, Dunod, paris,France,1999,p106.

⁵ Alescis Jacquemin, **économie industrielle européenne, structure de marché et stratégie d'entreprise**, seconde édition,Dunod ,Bordas,paris,1979,p182.

⁶ فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص355.

⁷ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص249.

ويتفق معه في هذا التعريف كل من روبينز (Robins) وويرسمان (Wiersman) حيث يعتبر أن الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

إن الأداء مفهوم واسع يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها الكثير من المفاهيم المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.²

ويعرف الأداء على أساس البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.³

كما أن الأداء يمثل الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف تختلف باختلاف الأنشطة تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها والأخرى مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة، أي أن الأداء يعني مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة.⁴

يعد الأداء صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها.⁵

ويمكن تعريف الأداء بأنه يمثل الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة. إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة الآتية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

في $Max [v - \text{somme}(ci)]$ أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة- قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة أي الاستهلاك الوسيط، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية (تكلفة- قيمة) تعبر بدورها عن إحدى الثنائيات التالية (جودة-سعر)، (منفعة-سعر)، (كفاءة-فعالية)، (تميز-تكاليف).⁶

¹ المهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-حالة قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائر (2008/2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2014، ص88.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص231.

³ ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص487.

⁴ Philippe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par processus et les compétences, Edition d' organization, paris, 2003, p152.

⁵ محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص45.

⁶ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص218.

الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.¹ والهدف الأساسي من تحليل الأداء هو التعرف على مدى كفاءة هذا الأداء الذي يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:²

- التعرف على طبيعة أداء المؤسسات للنشاطات التي تقوم بها، وبالذات ما يرتبط منها بانتاج السلع والخدمات، وتحديد مستوى هذا الأداء الذي يعبر عن انجازها لعملها ونشاطاتها، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وباستخدام معايير ومؤشرات تعبر عن هذا الأداء، وتحدد مستواه، ومن ثم مستوى انجاز المؤسسات لمهامها ونشاطاتها.
- تحديد المستويات من المعايير والمؤشرات، والتي تبين مدى كفاءة المؤسسات في قيامها بنشاطاتها، وهذه المستويات يتم الاستناد فيها إلى معايير ومؤشرات معيارية تحدد مستوياتها بصورة فنية ويتم من خلالها قياس كفاءة الأداء، أو على أساس معايير مستمدة من مشروعات ناجحة، أو نموذجية سواء في الداخل أو الخارج، أو على معايير ومؤشرات مستمدة من ممارسة المشروع لنشاطاته في الفترات المختلفة.
- تحديد مدى ابتعاد وانحراف أداء المشروع عن الأداء الكفؤ لنشاطاته بابتعاد مستويات المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقويم كفاءة الأداء في تحققها الواقعي عن تلك التي تتحقق من خلالها كفاءة الأداء، سواء المعايير والمؤشرات المعيارية، أو المعايير والمؤشرات المستمدة من مشروعات نموذجية، ناجحة، أو المعايير والمؤشرات المستمدة من مقارنة أداء المشروع في فترات مختلفة.
- مما سبق يمكن القول بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال الموارد المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة والمتوسطة والطويلة بكفاءة وفعالية.
- وحتى يتسنى فهم الأداء بشكل جيد فلا بد من شرح معنى الكفاءة والفعالية فهما مصطلحان يرتبطان به ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً: أهمية الأداء

- تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً:³
- الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- الناحية التجريبية: إن أهمية الأداء تظهر من خلال أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- الناحية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحول التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بالأداء:

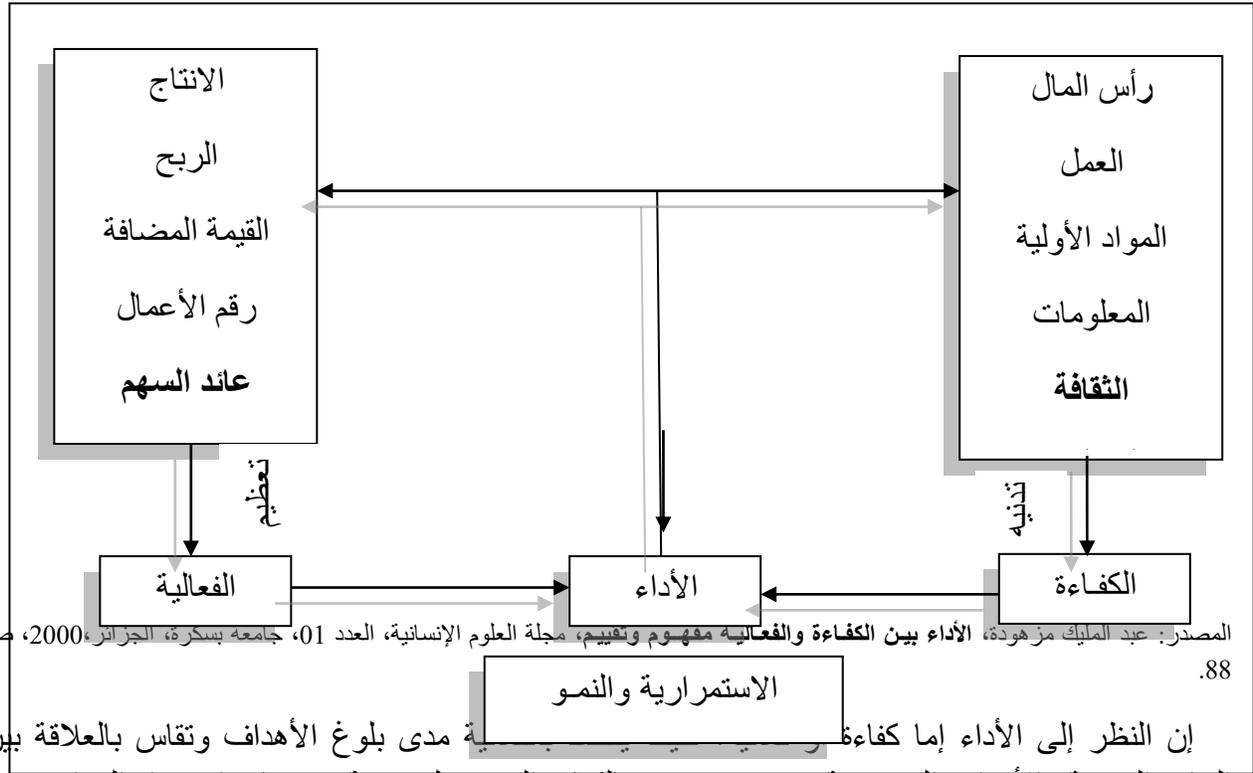
¹ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء- دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص71.

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 356.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص487.

يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".¹ ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



إن النظر إلى الأداء إما كفاءة أو فعالية يقيس مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الانتاج وعوامله أو بين الانتاج والموارد المستخدمة فيه.

الكفاءة والفعالية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وهذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف دون أن تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، إلا أنه ورغم ذلك فإنه من غير المنطقي أن تحقق المؤسسة أهدافها وتحافظ على البقاء والاستمرارية في ظل الاستعمال غير الرشيد العقلاني لمواردها.

فهنالك من أضاف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، فالأداء

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 88.

في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية.¹

1- الكفاءة efficacité :

تعرف الكفاءة حسب vincent plauchet هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكن دون حصول أي هدر يذكر، ويمكن ترجمة الكفاءة في الثنائية تعظيم الأرباح – تدنية التكاليف.²

وعرف Hill&Jones الكفاءة بأنها الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل العمل والأرض ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج،³ ويشير إلى الكفاءة بأنها الوصول إلى شيء ما بالحد الأدنى من الجهد ومن التكاليف.⁴

تعني الكفاءة نسبة المخرجات الفعلية المتحققة إلى المخرجات القياسية أو المخططة، ويمكن التعبير عنها كالآتي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات المتحققة}}{\text{المخرجات القياسية أو المخططة}}$$

وهنا يتضح وجه أن الكفاءة تعبر عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع المخرجات المخططة،⁵ أي تعبر عن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل.

كما أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية تستخدم في قياس الكفاءة وهي:

$$\text{كفاءة التكلفة} = \frac{\text{أدنى متوسط تكلفة}}{\text{متوسط التكلفة الفعلية}}$$

$$\text{كفاءة استخدام الطاقة} = \frac{\text{حجم الناتج الفعلي}}{\text{الطاقة القصوى}}$$

⁴ Hamana Kamel, **la mesure de la perfi EPE**, Feuille de travail présentée au col du développement durable, Faculté des 11 novembre 2009, p03.

ورأس المال، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2008، ص55.

$$\text{كفاءة استخدام الطاقة} = \frac{\text{حجم الناتج الفعلي}}{\text{الطاقة القصوى}}$$

$$\text{كفاءة الايراد} = \frac{\text{الايراد المتوسط الفعلي}}{\text{أقصى ايراد متوسط}}$$

وعندما تتساوى هذه المعاملات مع الواحد فإن هذا يشير إلى عدم وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل، وإذا انخفضت هذه المعاملات عن الواحد هذا يشير إلى انخفاض مستوى الكفاءة للمؤسسة عن المستوى الأمثل، ولكن هذه المقاييس تعكس المقدرة الاحتكارية للمؤسسة، فالمؤسسة المحتكرة على جانب الشراء في سوق عناصر الإنتاج يمكنها أن تشتري هذه العناصر بأسعار أقل من الأسعار التي تسود في سوق تنافسية مما يؤثر على المقياس الأول، كما أن المؤسسة المحتكرة على جانب البيع في سوق السلعة يمكنها أن تبيع بسعر أعلى من السعر السائد في السوق التنافسية مما يؤثر على المقياس الثالث، بالإضافة إلى أن مقدرة المؤسسات الكبيرة على تسويق منتجاتها من خلال سياسات سعرية وإعلانية أكبر من مقدرة المؤسسات صغيرة الحجم، وهذا أمر يؤثر على المقياس الثاني.¹

والمقصود بالكفاءة بصورة عامة درجة استغلال المؤسسة في الصناعة للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة، ولمفهوم الكفاءة عدة أبعاد تتناولها أدبيات الاقتصاد أهمها:

1-1 - الكفاءة التخصيفية:

يقصد بها كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية بصورة عامة أو في الصناعة بصورة خاصة، لذلك فإن مفهوم الكفاءة التخصيفية هو مفهوم توازني بين رفاهية المستهلكين ورفاهية منتجي السلعة بحيث يؤدي هذا التوازن إلى إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة، وكلما اقترب سعر السلعة من التكلفة الحدية لإنتاج السلعة اقترب إنتاج السلعة من الكفاءة التخصيفية ويتحقق هذا الوضع الأمثل للكفاءة التخصيفية أكثر ما يمكن في حالة المنافسة التامة حيث يحقق المنتجون أرباحا عادية والمستهلكون يحصلون على أكبر فائض ممكن²، ويشير هذا النوع من الكفاءة إلى أفضل تخصيص للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد، أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها، لذا يقال إن الكفاءة التخصيفية تشير إلى العناصر الآتية:

- الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات.
- الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات.
- تمارس الأسعار النسبية دورا مهما في تحديد الكفاءة التخصيفية.³

1-2- الكفاءة الداخلية:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص200.

² احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص209.

³ نبيل ابراهيم محمود الطائي، مرجع سابق، ص62.

تعني الكفاءة الداخلية للانتاج تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا المنطلق فإن عدم الكفاءة الداخلية يمكن قياسها بمدى ابتعاد التكلفة المتوسطة عند كل كمية من الانتاج عن الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة، وسبب عدم الكفاءة في أسواق غير تنافسية هو:

- عدم استخدام الطاقات أو الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة استخداما أمثل بما في ذلك القدرات الادارية.
- عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية سواء كان ذلك بسبب اختلال هيكل التمويل في المؤسسة أو ارتفاع تكاليف التمويل.
- عدم الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية للمعدات والآلات والأجهزة.
- عدم الحصول على الموارد بأقل سعر ممكن في السوق.
- عدم قابلية بعض الموارد للتجزئة.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين.¹

3-1- الكفاءة التقنية:

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى كمية من المخرجات من استخدام كمية معينة من الموارد، وذلك بغض النظر عن العلاقات السعرية بين أسعار الموارد وأسعار بيع وحدات المخرجات، وتصاغ العلاقة بين المخرجات كمتغير تابع والمدخلات كمتغير مستقل.²

2- الفعالية effecience :

تعرف الفعالية حسب Walker et Ruibert بأنها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.³

كما تعرف الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية تتضمن الكفاءة،⁴ والفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف.⁵

لقد ركزت بعض التعاريف على مدى تحقيق النتائج والأهداف المرسومة وهو ما ينطبق على أن الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.⁶

¹ احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 213 – 216.

² نبيل ابراهيم محمود الطائي، مرجع سابق، ص 60.

³ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

⁴ M.kalika, Structure d'entreprises-Réalités,déterminants,performances,édition, economica,paris,1995,p328.

⁵ Peter Drucker,l' efficacité objectif n° 1 des cadres, édition d'organisation,2^{ème} édition,paris, France,1974,p14.

⁶ Vincent Plauchet, Mesure et amélioration des performance industrielle,tome2,UPMF,France,2006,p45.

يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

والفعالية تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف وتحقيقها في الأجل المحددة، وعليه فإن الفعالية تمثل القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.¹

كما عرفها Kast&All بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة في حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية، كما أوضح كل من Mahoney&Streen أن الفعالية تعني الانتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار.

ومفهوم الفعالية متعدد الأبعاد يشمل عدة معايير أهمها:

_ تحقيق الأهداف.

_ تأمين الموارد/ المدخلات.

_ العمليات الداخلية: تكون المؤسسة فعالة إن تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع والصراع السياسي.

_ رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمؤسسة ولهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها.²

الفعالية هي العلاقة النوعية بين المدخلات والمخرجات بغض النظر عن التكلفة، أي قياس مدى جودة النتائج مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتي ينظر إليها أيضا كنتائج مستهدفة، وبهذا يتم قياس مدى تحقق الأهداف والتي تهتم أصحاب المصلحة لنشاط ووجود المؤسسة من الزبائن، والعاملين، والموردين والدائنين.

مما سبق فالفعالية تتعلق بدرجة تحقيق الأهداف فكلما كانت الأهداف المحققة أقرب من الأهداف المتوقعة كانت المؤسسة أكثر فعالية.

فمن خلال الكفاءة والفعالية نجد أن المؤسسة تصنف إلى أربعة أشكال حسب مفهوم الكفاءة والفعالية وهي:

- مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفعالية عالية:

المفهوم: اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف.

¹ يوسف بومدين، دراسة أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص121.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص268.

النتيجة: انتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.

- مؤسسات ذات كفاءة عالية وفعالية عالية:

المفهوم: اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المؤسسة.

النتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.

- مؤسسات ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة:

المفهوم: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المؤسسة.

النتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من الزبائن.

- مؤسسات ذات كفاءة عالية وفعالية منخفضة:

المفهوم: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المؤسسة.

النتيجة: منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه الزبائن.¹

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالمعايير المختلفة، يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع حسب طبيعته ومجاله، وأهم أنواع الأداء:

أولاً: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية..)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)،² أي أنه يتعلق بالتقليل قدر الإمكان من تكاليف الانتاج أي الانتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأكبر قيمة مضافة، كما أنه يتمثل في الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة والتي تقاس بإنتاجية الآلات والأفراد.³

ثانياً: الأداء التنظيمي

¹ شوقي شاذلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008/2007، ص65.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001/2000، ص09.

³ Hichem Atouch, la performance globale de l'entreprise revisitée, revue des économies nord africaines, univrsité chlef, n°5, janvier 2008, p61.

الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظّم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها، و الطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف، حيث ارتبط الأداء لفترة طويلة بالهيكلية التنظيمية، بحيث كان ينسب الأداء للهيكلية، غير أنّ هذا التقدير المبالغ فيه للهيكلية لم يخدم كثيراً المؤسسة بفعل التغيرات اللامتناهية لمحيطها، ممّا ينجم عنه في كلّ مرّة إعادة هيكلية جديدة حتى أصبح الأداء لا يتوقف عن الإنتظار في سبيل البحث عن "أحسن تنظيم"، لكن حالياً و في ظلّ القيادة الاستراتيجية أصبح الأداء يُقيّم بالنسبة للمنافسة في الأسواق، و يتمثّل في القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية مستقلاً بذلك عن الهيكلية التنظيمية.

لكن هذا لا ينفي ضرورة وجود تنظيم داخل المؤسسة، بل على العكس فإنّ التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة، وعليه فإنّ هناك عوامل ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية، تتمثّل في :

- احترام الهيكلية الرسمية: إنّ عدم احترام الهيكلية الرسمية ينجّر عنه حدوث اختلالات داخل المؤسسة.

-العلاقات بين المصالح: إنّ همّ الإدارة هو الحدّ أو على الأقلّ التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح بهدف خلق جوّ من الانسجام و التنسيق.

-الانتقال الجيد للمعلومات: إنّ الانتقال الجيد للمعلومات ما هو إلاّ تجسيد لعلاقات الانسجام و التنسيق بين المصالح المذكورة آنفاً. فالانتقال الأفقي للمعلومات لا يؤثّر وحده على الفعالية التنظيمية، بل لابد كذلك من ادراج الانتقال العمودي، و هو يمثّل تبادل المعلومات بين إدارة المؤسسة و مستوياتها المختلفة.

-مرونة الهيكلية: و هي مقدرة الهيكلية التنظيمية على التغيّر للتكيّف مع قيود المحيط.¹

ثالثاً: الأداء الاجتماعي

يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح مؤسسة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإنّ الأداء الخارجي يعني به الأداء تجاه العملاء، المجتمع المحلي، الحكومة.²

ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات المالية وإنشاء مزايا للعملاء وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باختلاف أنواعها، حيث يتضمن الأداء الاجتماعي ضرورة احترام حقوق الإنسان، المساواة في المعاملة ويوفر الظروف المناسبة للعمل وعليه فهو يركز على مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين.³

¹ عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية، دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص03.

² وهيبه مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينات من مؤسسات الغرب الجزائري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص161.

³ Le centre des jeunes dirigeants d' entreprise, *Le guide de la performance globale*, Edition d' organization, paris, 2004, p10.

ويتمثل الأداء الاجتماعي أيضا في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، لأنّ الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل.

و من النقاط التي يستحسن الاهتمام بها نذكر ما يأتي:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة.
 - أهمية النزاعات و الأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، والخطورة، والمدة...).
 - مستوى رضا العاملين (و الذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجابات داخلية للأفراد).
 - معدل دوران العمّال الذي يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة،
 - الغيابات و التأخرات و التي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل مملّ، وخطير أو متعب).
 - المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.
- الاهتمام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة، و يحثهم على بذل مجهود أكبر، ويؤدّ وفاءهم تجاه المؤسسة.¹

رابعا: الأداء الاستراتيجي

إن معظم المؤسسات تتبع نوعا من الاستراتيجية لتحقيق ما تصبو إليه من إيرادات وأرباح وزيادة الحصة السوقية، ولذلك لا بد من تحديد ما هو العمل المطلوب إنجازه وأي من السلوكيات يتوجب تحقيقها بهدف تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وماهي السلوكيات الواجب عرضها لهذه الغاية وتعتبر أنظمة تخطيط وتقييم الأداء إحدى التقنيات التي تستهدف الربط بين عملية تقييم الأداء مع استراتيجيات المؤسسة،² وتلجأ المؤسسات باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها،³ وكذلك هذا النوع من الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والتموقع حاضرا ومستقبلا ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية، وعليه فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد استراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية.⁴

خامسا: الأداء الشامل

يشير مفهوم الأداء الشامل إلى أن نجاح المؤسسة يرتبط بخبراتها ومهارتها المتمثلة في ادارة الأعمال، والإنتاج، والتسويق، بالإضافة إلى جودة وأداء بيئتها المتمثلة في الهياكل القاعدية، كما يتضمن الأداء الشامل

¹ عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية، مرجع سابق، ص04.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص38.

³ نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة مقاطعة نطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص49.

⁴ عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص487.

محاولة دمج وموازنة بين الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، أي أن المؤسسة تحاول تحقيق أرباح مالية من أجل تلبية تطلعات المساهمين والاستمرار في المنافسة،¹ بالإضافة إلى أنه يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح، والعمال، والموردون، والزبائن، والمحيط المجتمعي، والمحيط الطبيعي، حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازن وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها.²

سادسا: الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج من قدرة المؤسسة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه، فالأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على اطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدراتها وإمكانياتها مما يسمح لها بإنشاء ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على المنافسين.³

بعد التطرق لمختلف أنواع الأداء ينبغي الإشارة إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر إماما وشموليا.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عوامل مختلفة ومتداخلة تؤثر على الأداء، فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها لتحسين الأداء، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل.

أولا: العوامل الداخلية

تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء، فهي تتميز بصعوبة حصرها بشكل دقيق لتداخلها فيما بينها والتفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير وهي تصنف إلى:⁴

1- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يأتي:

¹ محمد علي مروج، دور البقطة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000/2012، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 01، الجزائر، 2014/2013، ص61

² مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، عدد34، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص185.

³ أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014، ص13.

⁴ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص ص 93- 94.

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- شبه الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، والورشات، والتجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- 2- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.

ثانيا: العوامل الخارجية

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تسعى المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطرة التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، أي تمثل متغيرات محيط المؤسسة بمختلف أبعاده،¹ ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر من أهم العوامل، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وعوامل اقتصادية قطاعية مثل وفرة المواد الأولية، والطاقة، وهيكل السوق، ودورة حياته، ودرجة المنافسة، ومستويات الأجور في القطاع، وتتميز العوامل

¹ H.Mintzberg, Structure et dynamique des organisation, les éditions d'organisation, paris, 1992, p245.

القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة.¹ والظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.²

2- العوامل الاجتماعية والثقافية:

هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات، وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، والأهداف العادات... الخ.³

3- العوامل السياسية والقانونية:

تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، والسياسة الخارجية، وانتشار الأحزاب السياسية، والمنظومة القانونية، وأحكام وقرارات المحاكم.⁴

4- العوامل التكنولوجية:

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات والابتكارات التكنولوجية، براءات الاختراع، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، فالمؤسسة يجب عليها متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع، ومن ثم التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.⁵

ومن أهم العوامل التكنولوجية ما يأتي:⁶

__ التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.

¹ سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة SERUB، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، كلية العلم الاقتصادية وعلوم السبير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 57.

² قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 11/10، نوفمبر 2009، ص 09.

³ سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 58.

⁴ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص ص 85-100.

⁵ نفس المرجع السابق.

⁶ فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 46-47.

- _ التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- _ طرق الحصول على التكنولوجيا.
- _ التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- _ المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- _ التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج.
- _ الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة تشمل الفرد والمؤسسة والصناعة ككل، وترتكز على مبدأ اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط بالمقارنة مع معايير محددة للحكم على مدى كفاءة الأداء، حيث أن بقاء المؤسسة في محيطها التنافسي يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وبلوغ أهدافها، وبذلك استخدمت العديد من المعايير في تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعمل تقييم الأداء في المؤسسة على ايجاد كافة التغيرات والنقائص بالمؤسسة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

يراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة.

بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير.¹

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

إن تقييم الأداء يعني مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتسويقي والتخطيطي... الخ خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.¹

كما أن تقييم الأداء يعني قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة مسبقاً والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.²

وكما أن تقييم الأداء يعني القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المخططة، والأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها.³

ويمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية بمقارنة فعاليتها التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها، كما أن تقييم الأداء مهما بغض النظر عن فلسفة المجتمع الذي تعمل فيه الوحدة الإنتاجية.⁴

يعد تقييم أداء المؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات المنافسة الأخرى في الصناعة أحد الأساليب الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تحديد وتقييم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقييم أدائها مقارنة بأداء المؤسسات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة أو متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة.⁵

إن تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً، وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويرى (Stephen) بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.⁶

يتناول تقييم الأداء مختلف أنواع النشاط في المؤسسة والتأكد من كفاءة استخدام عناصر الإنتاج المتاحة وكذلك التأكد من كفاءة تحقيق النتائج المستهدفة في كل وجه من أوجه النشاط، فيمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 48.

² زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل لمدير القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15.

³ غدير محمد المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة الاسمية للأسهم- دراسة حالة بنك فلسطين، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة والمحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 17.

⁴ عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي) ، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 191.

⁵ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 144.

محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 163.

الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم اجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل من هذه المراحل، وحين يتأكد من حالة عدم تحقيق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل استراتيجية التخطيطية الحالية خلال فترة التخطيط، فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء.¹

يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة فهو عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف واقتراح الاجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء المؤسسة وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

ثانيا: الأسس المعتمدة في تقييم الأداء

هناك أسس معتمدة ترتبط كلياً بتقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية ومختلف قطاعاته الاقتصادية وهي :

- تحديد الأهداف التي تريد الوحدة الاقتصادية تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، ويمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة.²
- تحديد معايير أو الأنماط الأداء المختارة لتقييم الأداء الفعلي، فمن الضروري اختيار معايير ومؤشرات معينة تتفق مع طبيعة المشروع الصناعي، ذلك ما يتطلب ترتيب المؤشرات الصناعية حسب أولوياتها ثم اختيار الأنسب منها بحيث يمكن قياسه كما وقيمة، كما يستوجب اعطاء بعض الأوزان النسبية لبعض أوجه النشاط الصناعي وعلى ضوء هذه الأوزان يمكن اختيار المؤشر المطلوب.³
- تحديد مراكز المسؤولية حيث يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ قرارات التي من شأنها ادارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز من العملية الانتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائديه والانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو عدة مراكز.⁴

- تحديد اطار الخطط لإنجاز فعاليات الوحدة الإنتاجية الصناعية ضمن الوحدة الاقتصادية الكلية على ضوء سياسة صناعية معينة وذلك لتحديد الموارد الصناعية الإنتاجية المتاحة وكيفية الحصول عليها

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص89.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص52.

³ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص143.

⁴ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص53.

وتحديد أوجه استخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف الصناعية المرسومة. إن وضع هذه الخطط يجب أن يكون متناسقا مع طبيعة الأهداف سواء كانت الأهداف طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، وفيما إذا كانت هذه الأهداف تخص طبيعة المشروع الصناعي.¹

- تحديد معايير الأداء الملائمة وكيفية استخدام هذا المعيار والمقارنات الواجب عملها للأغراض المتعددة لتحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الانتاجية والوقوف على مستوى الأداء المطلوب.²
- أن تمكن المعايير المختارة من مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات المناظرة في الصناعة.³

ثالثا: طرق تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي:⁴

- مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة.
- مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة.
- مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.
- المقارنة مع متوسط الصناعة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى.
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN (الرائد) حيث تساعد قيادة المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

ويعتبر هذان القياسان الأخيران من أهم النماذج التنافسية المستخدمة لتحسين الأداء، والتي تهدف أساسا إلى البحث عن الممارسات الأفضل أداء، وإن استطاعت المؤسسة تأديتها تحسنت تنافسيتها وأدائها ولهذا النموذج عدة فوائد في حين تطبيقه منها :

- * التوجه أكثر نحو الزبون من خلال إشباع حاجاته والرد على توقعاته.
- * معرفة الصناعة لأفضل مؤهلاتها وعناصر قوتها وضعفها من خلال إجراء عملية التحليل الداخلي مما يكشف عن مصادر امتلاك الميزة التنافسية.
- * الرفع من القدرة التنافسية للصناعة وضمان تنافسية أعلى على المدى الطويل.

¹ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص143.

² أنور بهجت عبد الكريم، الاقتصاد الإداري، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص164.

³ محيي الدين قطب، مرجع سابق، ص46.

⁴ الهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 11/10 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص02.

ويمكن القول بأن المؤسسة التي تعاني من ضعف في أداء أنشطتها وضعف في مركزها التنافسي، يقع على عاتقها إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة حالياً، والقيام بتفعيل دورها وتطوير استراتيجيتها من خلال اختيار استراتيجيات ملائمة تعزز موقفها التنافسي الحالي وتزيد من نواحي قوتها لتمكنها من مواجهة التهديدات البيئية المحيطة بها.¹

رابعاً: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفؤ للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يأتي:²

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الادارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والادارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر انتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج على دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، ومنه تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل يمكن ذكرها فيما يأتي:

أولاً: مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 146.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 233-234.

تتطلب عملية تقييم الأداء البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وغيرها والبيانات عن أنشطة المؤسسات في القطاع نفسه أو مع بعض المؤسسات خارج القطاع لأهميتها في إجراء المقارنة¹، ويجب أن لا تقتصر هذه البيانات على فترة زمنية معينة بل يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور كما وقيمة².

ثانيا: مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

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

ثالثا: مرحلة إجراء عملية التقييم

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

رابعا: مرحلة اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

خامسا: مرحلة الحكم على نتائج الانحرافات وتحديد المسؤوليات

الانحرافات سواء كانت نوعية حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والأنماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وللتوصل إلى هذه الانحرافات لا بد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها،³ إن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها هذه المرحلة هي الأخذ بنظر الاعتبار الارتباط الثلاثي بين الوحدة الإنتاجية والوحدة القطاعية والاقتصاد القومي كما تستلزم هذه المرحلة نتائج إيجابية لرفع الكفاية عند تحقيق الأهداف المرسومة وهذا ما يتطلب ضرورة الاقتناع بأهمية تقييم الأداء.⁴

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص39.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص145.

³ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص143.

⁴ أنور بهجت عبد الكريم، مرجع سابق، ص167.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

المعيار يعتبر مفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المعيار أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات احصائية من واقع المشروع والمؤسسة والوحدة الاقتصادية.

وعادة ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.

إن أهم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء فهي :

أولاً: معيار الطاقة الانتاجية

إن مفهوم ومعيار الطاقة الانتاجية الصناعية يستوجب بحث وتعدد أنواع الطاقة فهناك الطاقة الانتاجية العاطلة والطاقة الانتاجية المستغلة وهناك الطاقة الانتاجية النظرية والأخرى العملية، ومما يزيد من تعقيد مفهوم الطاقة الانتاجية ارتباط مفهوم الطاقة بحجم المبيعات أي أن هذا المفهوم يعني ضرورة وجود توازن بين حركة الانتاجية والمبيعات وكذلك علاقة الطاقة بالتكاليف والربحية، ويجب التمييز بين الطاقة وحجم النشاط إذ تتكون الطاقة من مجموعة المعدات والآلات الثابتة والطاقة العمالية، أما حجم النشاط فيعني العامل المتغير في الوحدة الاقتصادية المرتبطة بالطاقة، ويهدف حجم النشاط إلى حسن استغلال الطاقة.¹

أما أهم العوامل المحددة للطاقة الانتاجية فهي:²

- مستوى انتاجية وتركيبية عناصر الانتاج.
- مدى كفاءة استخدام عناصر الانتاج.
- الأساليب الفنية المستخدمة في الانتاج.
- ندرة عناصر الانتاج وكمية المستخدم منها.
- وحدة القياس المستخدمة.

ثانياً: معيار انتاجية العمل

لقد حظي موضوع انتاجية العمل باهتمام كبير من قبل العديد من الاقتصاديين والاداريين والمهتمين بموضوع تقييم كفاءة الأداء، نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في زيادة الدخل القومي ورفع المستوى المعيشي وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف، وفي تحقيق التراكمات المادية اللازمة للنمو والتوسع، إضافة إلى أهميتها بالاقتصاد بالوقت وتحسين ظروف العمل، وهذا المعيار يساعد في تقييم الأداء على أساسين:

¹ نفس المرجع السابق، ص 147.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 257.

- مدى التحسن في استخدام العمالة استخداماً أفضل.
- مدى التحسن في الانتاجية نتيجة زيادة كفاءة العمال والآلات.

ويقصد بانتاجية العمل، العلاقة بين كمية الانتاج وعنصر العمل ويمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية:¹

$$\frac{\text{كمية أو قيمة الانتاج}}{\text{عدد المشتغلين}} = \text{الفعالية}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة الانتاج}}{\text{عدد ساعات العمل المبذولة}} = \text{الفعالية}$$

يوضح هذا المعيار مقدار رأس المال لكل عامل (حصة العامل من رأس المال لمستخدم)، ويقصد برأس المال هنا ليس برأس المال النقدي وإنما رأس المال المتمثل بالمكائن والآلات، ومن استخدامات هذا المقياس هو تقييم ورقابة مشروعات الاستثمار المالي بالإضافة إلى تخطيط وتحليل الأرباح لأقسام المشروع المختلفة،² وعادة فإنه كلما زادت حصة رأس المال لكل عامل، كلما أدى ذلك إلى زيادة الانتاجية والعكس صحيح.

ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة الآتية:³

$$\frac{\text{تكلفة الأصول الثابتة}}{\text{عدد العمال}} = \text{معييار رأس المال}$$

$$\frac{\text{قيمة المكائن والآلات}}{\text{عدد العمال}} = \text{معييار رأس المال}$$

نعرف القيمة المضافة بأنها القيمة الانباجية التي تضيفها المؤسسة او تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج القومي، أو هي عوائد الانتاج (الفوائد، الأيجار، الأجور، الأرباح).⁴

وتعتبر القيمة المضافة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الانتاج والاستهلاكات الوسيطة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 262-263.

² أنور بهجت عبد الكريم، مرجع سابق، ص 181.

³ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 270.

⁴ البشير عبد الكريم، الانتاجية كمعيار لقياس كفاءة الأداء في المؤسسات الانتاجية وعلاقتها بالعمالة الماهرة-حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 09.

يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الانتاجية ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الانتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الانتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والاستهلاكات.²

ويمكن احتساب القيمة المضافة من خلال الصيغة الآتية:³

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الانتاج} - \text{قيمة مستلزمات الانتاج} + \text{الائتثار}$$

$$\text{أما القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الانتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الانتاج} + \text{الائتثار})$$

ويعتبر معيار القيمة المضافة من المعايير الأساسية في الحجم على مدى دعاه المرسوم في استخدامه للموارد المتاحة، حيث كلما حقق المشروع قيمة مضافة أكبر، كلما كان ذلك دليلا على تحسن الأداء في المشروع.

¹ Jaques Richard , l' Audit de performances de l'entreprise, édition ville guerin, 1989, p423.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الانتاج الصناعي، مرجع سابق، ص153.

³ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص271.

المبحث الثالث: أساليب تقييم الاداء

إن الأهمية التي يكتسبها الأداء بالنسبة للمؤسسة والصناعة تحديد الوضعية الحالية والمستقبلية، هذا ما يؤدي إلى ضرورة القيام بعملية تقييم مستمرة باستخدام الأساليب التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي الأساسي من أهم المواضيع الإدارية والمالية المختلفة للمؤسسة التي تهدف للوصول إلى تشخيص وضعيتها المالية عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها، لتوضيح الاتجاهات في تقييم الأداء باتباع الأساليب التقليدية منها التحليل الرأسي والأفقي والتحليل باستخدام النسب المالية.

أولاً: مفهوم التحليل المالي

يمثل التحليل المالي أسلوب تستخدمه الإدارة أو الأطراف الخارجية في محاولة تفسير حركة النشاط ومستويات الكفاءة والأداء للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ولذلك فإن تحقيق تفسير جيد لمستوى أداء المؤسسة مع العمل على قياس وتفسير مستوى هذا الأداء بمقارنته بمعياري أو متوسطات معينة يمثل المحور الرئيسي لأداء هذا التحليل، ويستند التحليل المالي في إعدادة على مجموعة من مصادر والمعلومات المختلفة تكون نابعة من ظروف السوق وأسعار المنافسين وغير ذلك.¹

يعرف التحليل المالي بأنه الأداة التي تمكن من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، والذي في ظله يمكن اتخاذ القرارات المناسبة، فهذا الشخص لا يهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة للفترة الحالية أو السابقة فقط بل يمكن من خلاله التنبؤ بوضعية المؤسسة في المستقبل، فالمتعاملين مع المؤسسة من بنوك، مساهمين يستعلمون التحليل المالي لاختبار مردودية المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح، وبذلك تمكنها من سداد ما عليها من ديون والتزامات.²

ويعد التحليل المالي من أهم الوسائل التي يعتمد عليها في تقييم الأداء، حيث يمكن من خلاله اكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء، والمساعدة على وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتقييم الأداء،³ ويمكن للمحلل المالي استخدام الأرقام القياسية للأرقام المالية، وبناء السلاسل الزمنية، والمنحنيات البيانية والاتجاه العام

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سابق، 2005، ص 05.

² زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA-ROUIBA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2010، ص 94.

³ غدير محمد المهدي، مرجع سابق، ص 23.

لنسب،¹ التحليل المالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة التغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، واتجاهات تطوره مستقبلاً، ولمعرفة المتغيرات التاريخية والتنبؤ بالمستقبل، يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر للتنبؤ بالمستقبل، فهو بهذا المعنى يختص بصياغة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.²

التحليل المالي يعد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة، وذلك بتمكين الإدارة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها وبذلك تأثير مباشر في خيار المؤسسة الاستراتيجية، مما يعكس قوة التحليل المالي كوسيلة في إمكانية الربط بين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف).³

كما يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، وتحقق عملية التحليل المالي من خلال تقييم الأمور الآتية:

_ التركيب المالي للمؤسسة المتمثلة في أصول المحاسبة والمصادر التي حصلت منها على الأموال لحيازة هذه الأصول.

_ الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة على مدى سنوات عدة.

_ المرونة التي تتمتع بها المؤسسة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، كالانحراف في المبيعات والانحرافات في التدفقات النقدية بسبب ظروف خاصة أو عامة.⁴

على ضوء ما سبق، يعتبر التحليل المالي وسيلة جد ضرورية من أجل الوصول إلى تخطيط مالي سليم، كما يبين الحالة المالية للمؤسسة في فترة زمنية، وذلك باستعمال مجموعة من التقنيات والأساليب للحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة.

ثانياً: أهداف التحليل المالي

تتعدد وتختلف أهداف التحليل المالي، ويمكن تناول الأهداف الأساسية لهذا التحليل على النحو الآتي:⁵

¹ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للانداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص21.

² وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي على الموقع، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك على الموقع: <http://www.mediafire.com>

³ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص74.

⁴ فلاح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص232-233.

⁵ شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص114.

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الحكم على كفاءة الإدارة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
- محاولة تقدير الأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة لجوئها للاستدانة، وذلك من خلال التحقق من مركزها المالي.

ثالثاً: أنواع التحليل المالي

ينقسم التحليل المالي إلى الأنواع الآتية:

1- التحليل الرأسي:

يسمى هذا النوع من التحليل بالتحليل العمودي أيضاً يقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة، أو في تاريخ إعداد القائمة بهدف تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذا بالقياس إلى باقي البنود، أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة¹، وهذا النوع من التحليل يتصف بالسكون لانتفاء البعد الزمني له، ويساعد التحليل المالي الرأسي إلى تقديم جملة مزايا للمحلل المالي ولإدارة المؤسسة منها:

- دراسة التبدل في الأهمية النسبية لكل فقرة إلى المجموع المنسوب له.
- في حالة التحليل الرأسي لعدة سنوات، يمكن ملاحظة تبدل الأهمية النسبية تلك عبر الزمن ودراسة مسببات وآثار هذا التبدل، مع بيان فيما إذا كانت التغيرات كبيرة أو صغيرة.
- كما يمكن من مقارنة نتائج التحليل الرأسي لمؤسسة ما، مع مؤسسات مقارنة في الاختصاص أو لمعدل أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة².

2- التحليل الأفقي :

على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المتعاقبة، مع اختيار واحدة من تلك الفترات لتكون الأساس، وهذا بغرض تحليل الاتجاهات والتطورات المالية المصاحبة لبنود القوائم، وتحديد أوجه القوة والضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات المالية والإدارية المناسبة³، وهذا التحليل هو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت فعلاً، فالتحليل الأفقي يساعد في :

- اكتشاف سلوك النسبة أو أي بند من بنود الحسابات الختامية لموضوع الدراسة عبر الزمن.

¹ عبد الرحيم شبيبي، جازية بن بوزيان، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، الجزائر، 25/24 أفريل 2006، ص 06.

حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 60، ص 61.

³ عبد الرحيم شبيبي، جازية بن بوزيان، مرجع سابق، ص 06.

- تقييم انجاز ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغيير إلى جذورها.¹

3- التحليل بالنسب المالية:

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية الأكثر قدرة وفاعلية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة لدى المؤسسة لمعرفة مستوى الأداء، وهذه الطريقة في التحليل قابلة للاستخدام في ظل التحليل القطاعي، وكذلك في ظل حالات التنبؤ من خلال أسلوب السلاسل الزمنية.

النسبة المالية التي تستخدم في التحليل المالي ليست هي الغاية في التحليل المالي، وإنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي والأداء وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.²

و تتعدد الفئات أو المجموعات التي يتم من خلالها تصنيف هذه النسب المالية، إلا أنه يمكن توضيح أن النسبة المالية تمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام، هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء.³

النسب المالية تفرز نتائج تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، كما تمكن من تحديد الوضع المالي لها، وفي تحديد مكامن الخلل فيها، فهي سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.⁴

تشكل النسب المالية الجانب الهام في عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية، المدونة بالقوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.

والنسب المالية هي علاقة بين رقمين، وناتج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسبة أخرى مماثلة، وتسمى بالنسبة المرجعية وعلى ضوء عملية المقارنة يمكن تقييم الموقف.⁵

وهناك عدد من الأسباب التي تدعم عملية التحليل بواسطة النسب المالي منها:⁶

- تمكن من دراسة اتجاهات وتقدم الأداء خلال فترة زمنية معينة.
- يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام.
- يمكن أن تؤثر التحسينات الممكنة أو الضرورية، إذا كان أداء المؤسسة منخفضا أو أقل من المنافسين، كما أنها مفيدة إذا كانت الفرص الجيدة غير واضحة.
- تستطيع أن تكشف عن الأرباح الضائعة وفرص النمو.
- تستطيع كشف الأخطار المحتملة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 64.

² حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 80.

³ محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 29.

⁴ محيي الدين قطب، مرجع سابق، ص 53.

⁵ رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، مدخل إلى قرارات الاستثمار والتمويل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 67.

⁶ محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 53.

1- 3- أسس التحليل بالنسب المالية:

يجب اتباع عدة أسس في التحليل المالي لضبط عملية التحليل وإبقائها ضمن الإطار الذي يحقق الغاية منها، ومن هذه الأسس ما يأتي:¹

1- التحديد الواضح لأهداف التحليل المالي:

الهدف الرئيسي للتحليل المالي هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية والتقارير المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله، ويساعد في تحقيق هذه الغاية التحليل المالي بالنسب الذي يتركز دوره في تقليص كمية البيانات المحاسبية إلى مجموعة قليلة معبرة عن المؤشرات ذات الدلالة.

وتحديد الهدف من التحليل المالي سيعطي فرصة للمحلل لاختيار حجم متواضع من النسب المالية التي تزوده بالمعلومات المطلوبة.

2- القيام بتركيب النسبة بطريقة منطقية:

هناك مجموعة من الأسس الواجب الارتكاز عليها عند استخراج النسب المالية ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

_ تركيب النسبة بطريقة تعكس علاقات اقتصادية معينة، كنسبة الدخل إلى الاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، أو نسبة الدخل إلى حقوق أصحاب المشروع.

_ اعداد النسبة باستخدام قيم مناسبة ومعدة على أسس مشتركة، فاستخدام كلفة المبيعات لمعدل دوران المخزون واستخدام متوسط تكلفة المخزون كمقام للنسبة، حيث استخدمت الكلفة كأساس مشترك في تقييم كل من البسط والمقام.

_ يجب أن تعد النسبة لتعكس العلاقات الوظيفية بين البسط والمقام، فمثلا نسبة الربح إلى صافي المبيعات تعكس العلاقة المباشرة بين الربح والمبيعات.

_ يجب أن تفيد النسبة في دراسة وتحليل العلاقة مع بعض المؤشرات الاقتصادية الأخرى، فمعدل العائد على الموجودات يفيد في تحديد جدوى الاقتراض، باعتبار أن الأموال المقترضة ستوجه للاستثمار في الموجودات، إذ يمكن المقارنة بين العائد والموجودات وكلفة الاقتراض.

3- التفسير السليم للنسب المالية:

على الغالب لا توجد حدود معينة للوضع الأنسب والوضع غير الأنسب لكل نسبة وإنما هناك حدود مقبولة، وعليه فإن النسب المرتفعة ليست دائما جيدة والنسب المنخفضة ليست دائما سيئة، فزيادة السيولة على سبيل المثال عن الحدود المقبولة أمر جيد في ظاهره لكنه من جانب آخر يعني تعطيل الموارد من خلال عدم

¹ ملفح محمد عقل، مرجع سابق، ص306.

استثمارها في الأصول الثابتة وانخفاض الربحية، الأمر الذي أدى إلى ظهور النسب المعيارية والتي من خلال مقارنة النسب الفعلية معها نستطيع الحكم على مدى سلامة الأداء.¹

2- 3- أهمية استخدام النسب المالية:

إن أهمية استخدام النسب المالية في تقييم الأداء تكمن في:²

قدراتها على إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمؤسسة، ويرى thomson & strickland أن المؤسسة التي تؤثر النسب المالية فيها أداء ضعيفا، عليها أن تعيد النظر باستراتيجياتها الحالية، وفي نفس السياق يرى david بأن من أكثر المعايير الكمية شيوعا واستخداما في تقييم أداء الاستراتيجيات هي النسب المالية، ويلاحظ أن هناك سببين رئيسيين للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء هما:

- إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف البعيدة للمؤسسة، والتي دائما تكون أهدافا مالية.
- إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة، مثل أرباح المؤسسة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها لا تحقق النتائج المرجوة، وقد تكون غير ملائمة.

ويمكن توضيح النسب المالية التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء في الجدول الآتي:

¹ فيصل محمود الشوارة، مبادئ الإدارة المالية، إطار نظري ومحتوى عملي، التمويل_الاستثمار_التخطيط_التحليل المالي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص299.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 482.

جدول رقم (1-2) : أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء

النسبة	كيفية حسابها	تفسيرها
1- نسب الربحية 1- هامش الربح الكلي	$\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل.
2- العائد على المبيعات	$\frac{\text{الأرباح قبل الفورك والضرائب}}{\text{المبيعات}}$	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر لربحية المؤسسة من العمليات الجارية ودون حساب النفقات الخاصة بالفائدة والناجمة عن هيكل رأس المال.
3- هامش الربح الصافي	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}}$	<ul style="list-style-type: none"> • تظهر الأرباح بعد الضرائب ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة نسبياً أو تكاليفها مرتفعة نسبياً أو الاثنين معاً.
4- العائد على حقوق الملكية	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$	<ul style="list-style-type: none"> • مقياس لمعدل العائد على استثمار حملة الأسهم.
5- المكاسب للسهم	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$	<ul style="list-style-type: none"> • تظهر المكاسب المتاحة للملاك لكل سهم من الأسهم العادية.
2- نسب السيولة 1- نسبة التداول	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{التخصوم المتداولة}}$	<ul style="list-style-type: none"> • مدى الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة.
2- نسبة السيولة	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{التخصوم المتداولة}}$	<ul style="list-style-type: none"> • مقياس لمقدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الاعتماد

المتداولة الأصول - المخزون

التخصوم المتداولة

<p>على بيع المخزون.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مقياس للمدى الذي يكون فيه رأس المال العامل الخاص بالمؤسسة معطلا في شكل مخزون. ● مقياس للمدى الذي يمكن فيه استخدام الأموال المقترضة لتمويل عمليات المؤسسة. ● مقياس للأموال التي يقدمها الدائنون بالمقارنة مع الأموال التي يقدمها للملاك. ● مقياس للتعرف على التوازن بين الأموال المقترضة وحق الملكية في الهيكل المالي للمؤسسة. ● مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية. ● مقياس لمقدرة المؤسسة في الوفاء بكل أعباء الالتزامات الثابتة ● مقياس للتعرف على ما إذا كان لدى المؤسسة مخزون زائد من السلع التامة الصنع أولا وخاصة عند مقارنة المؤشر بمتوسطات الصناعة. ● مقياس لمدى إنتاجية المبيعات ومعدل الانتفاع بالمصانع والمعدات. 	<p><u>المتداولة الأصول – المخزون</u> الخصوم المتداولة</p> <p><u>المخزون</u> الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة</p> <p><u>اجمالي الأموال المقترضة</u> اجمالي الاصول</p> <p><u>اجمالي الأموال المقترضة</u> اجمالي حقوق الملكية</p> <p><u>الاقتراض طويل الأجل</u> اجمالي حقوق الملكية</p> <hr/> <p><u>الأرباح قبل الفوائد والضرائب</u> الأعباء الكلية للفوائد</p> <hr/> <p><u>الأرباح قبل الفوائد والضرائب + الالتزامات الخاصة بالايجل</u> الأعباء الكلية للفوائد + الالتزامات الخاصة بالايجل</p>	<p>السريعة</p> <p>3- المخزون/ رأس المال العامل</p> <p>3- نسب الرفع 1- نسبة الإقراض/ الأصول</p> <p>2- نسبة الإقراض / حقوق الملكية</p> <p>3- نسبة الاقراض طويلة الأجل / حقوق الملكية</p> <p>4- نسبة تغطية الأرباح للفوائد</p> <p>5- معدل تغطية الأعباء الثابتة</p> <p>4- نسب النشاط 1- معدل دوران المخزون</p> <p>2- معدل دوران</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● مقياس لمعدل الانتفاع بكل الأصول الثابتة داخل المؤسسة، وعندما تكون النسبة أقل من متوسط الصناعة فإن المؤسسة لا تستطيع تقديم حجم كاف من الأعمال في ظل حجم معين من الاستثمار في الأصول. ● مقياس لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحصيل المبيعات على الحساب. ● مقياس للعائد الذي يحققه الملاك في شكل توزيعات. ● مؤشر لنسبة الأرباح المدفوعة كتوزيعات. ● مقياس للأموال المقدرة التي تزيد عن المصاريف المتاحة للاستخدام من جانب المؤسسة. 	<p style="text-align: center;">المبيعات الأصول الثابتة</p> <hr/> <p style="text-align: center;">المبيعات اجمالي الأصول</p> <hr/> <p style="text-align: center;">المبيعات الآجلة سنوية لحسابات المدينة</p> <hr/> <p style="text-align: center;">التوزيعات السنوية للسهم السعر التجاري للسهم في السوق</p> <hr/> <p style="text-align: center;">التوزيعات السنوية للسهم لكاسب بعد الضريبة للسهم</p> <hr/> <p style="text-align: center;">الأرباح بعد الضريبة + الاهتلاك عدد الأسهم العادية المتداولة</p>	<p>الأصول الثابتة</p> <p>3- معدل دوران اجمالي الأصول</p> <p>4- معدل دوران الحسابات المدينة</p> <p>5- نسب أخرى</p> <p>1- التوزيعات للسهم الواحد</p> <p>2- معدل التوزيعات المدفوعة</p> <p>3- التدفق النقدي</p>
---	---	--

بامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 374-

المصدر: نبيل مرسي خليل، الادارة ا
376

3-3- نقاط الضعف في النسب الممايه:

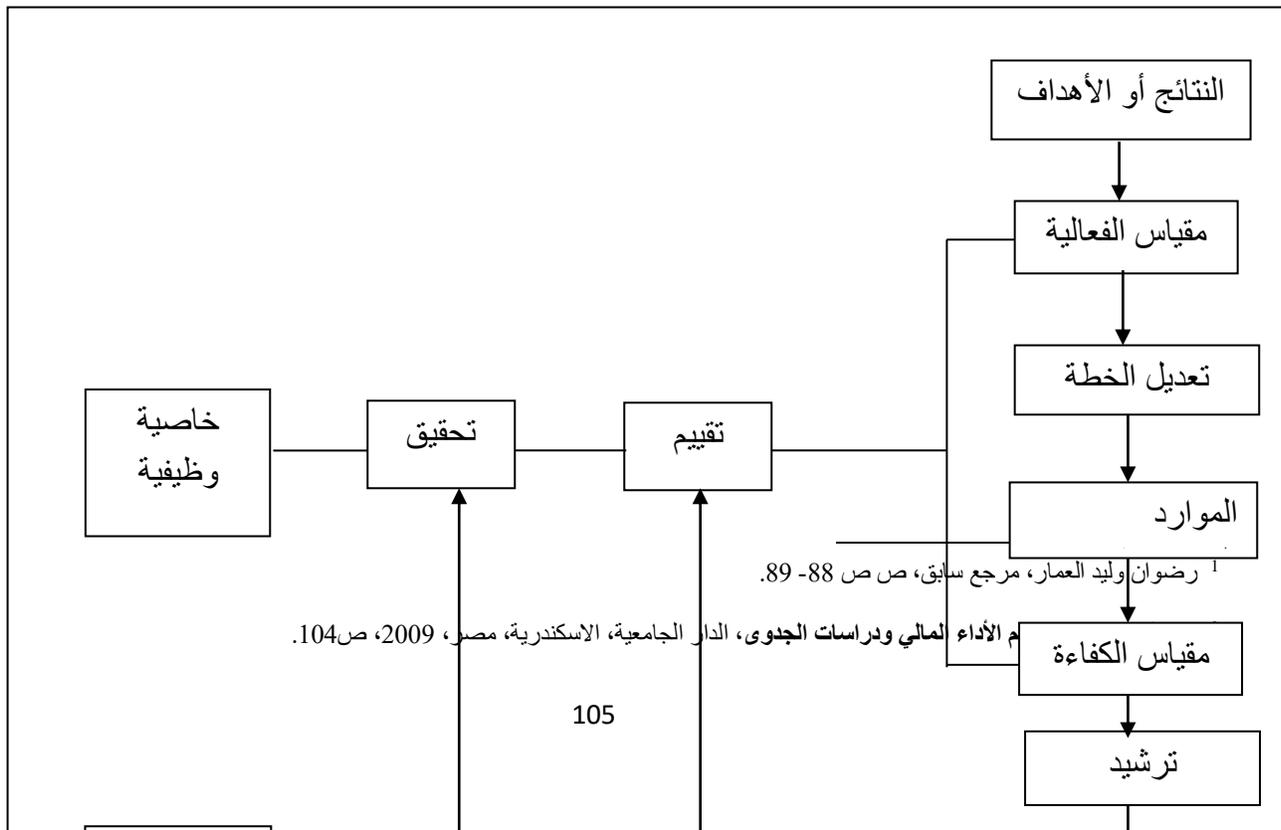
تعتبر النسب المالية من أهم أساليب تقييم الأداء، إلا أن هذا النوع من الأساليب يواجه نقاط الضعف تتمثل في :

- من المتعارف عليه أن النسب المالية عبارة عن علاقة بين بنود الميزانية، على ذلك فإن الأرقام التي تحسب على أساسها نتائج النسب تؤخذ من الميزانية التي تمثل حالة المؤسسة في فترة زمنية محددة، أي حين إقفال الميزانية، وبذلك فهي تهمل وضع المؤسسة والتطورات التي طرأت خلال الفترة التي أعدت الميزانية من أجلها.

- عندما تستخدم النسب المالية كأدوات للمقارنة خلال فترات زمنية مضت، يجب أن تأخذ بالحسبان وحدة النقد الأساسية المعتمدة في تقديم قيم بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل، والتطورات التي طرأت على القيمة الحقيقية لوحدة النقد المستعملة وخاصة في فترات التضخم النقدي.

- إن اعتماد النسب المالية في قياسها على الأرقام الإجمالية تجعل نتائجها مضللة في بعض الأحيان، وعلى سبيل المثال نذكر نسبة التداول التي تحسب من خلال نسبة إجمالي الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة، لذلك فإن أي تغير قد يحدث في تركيب الأصول المتداولة يؤدي إلى حدوث تغيير جوهري في نسبة السيولة السريعة بينما تبقى نسبة التداول ثابتة.
 - إن اختلاف المعالجة المحاسبية لبند قائمة المركز المالي وقائمة الدخل من مؤسسة إلى أخرى يؤثر على صحة النسب المالية واستخدامها في عملية المقارنة.¹
 - لا تكون النسب المالية ذات فائدة إلا إذا قورنت بنسب معيارية، حيث تساعد الأخيرة في تقييم مركز المؤسسة.
 - يتم التحليل على أساس البيانات الدفترية، ولكن الأهم هو التحليل على أساس الفرضية البديلة، باعتبارها جوهر القرار الاقتصادي الرشيد.²
- يعتبر تقييم الأداء للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً، ويمكن توضيح تقييم الأداء في المؤسسات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): تقييم الأداء في المؤسسات



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (والتحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص39.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BSC

يمثل الأداء الوسيلة الرئيسية لتحقيق النتائج أو الأهداف من مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات ابتداء من حشد الموارد بمختلف أنواعها، ويمثل الأداء النشاط أو السلوك الذي تتحول بموجبه الموارد إلى سلع وخدمات، لذا كان لزاما على المؤسسات أن تهيب الظروف المناسبة لضمان جعل الأداء بأعلى المستويات، وذلك من خلال اعتماد الأدوات اللازمة لتقييم الأداء بشكل فعال وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى تلك الأدوات وهي من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء فضلا عن دورها في تحقيق التوازن في أداء المؤسسة بشكل عام.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC

نظرا للعيوب والغموض الذي تعاني منه الأساليب التقليدية لتقييم الأداء أدى إلى ظهور اتجاهات وأساليب حديثة لوصف واضح للأنشطة والفعاليات المطلوبة قياسها من أجل توازن الرؤية المالية للأداء.

عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، وتشمل المقاييس المالية التي تعطي نتائج الأنشطة المحددة مسبقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة.¹

تعرف بطاقة الأداء المتوازن من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الأضواء على استراتيجيات تنظيم الأعمال، وتشير

¹ Kaplan Robert & Norton David, **the balanced scorecard, measure that drive performance**, Harvard review, vol 70, n°1 january/February, 1992, p71.

المؤشرات الأساسية إلى مسببات القيمة في المدى الزمني الطويل الأجل، في حين تشير المؤشرات التابعة إلى مقاييس التغذية العكسية المتعلقة بالأداء المالي.¹

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة لقياس الأداء التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي:²

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاسات التي تستخدمها المؤسسة.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن تقنية نوعية لتقييم الأداء بموجب مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والفهم، بموجبها تعد تقارير الأداء وعلى مختلف المستويات التنظيمية، وعلى أساس مبدأ السبب والنتيجة بين المتغيرات القائدة للأداء.³

لقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، والثاني توصيل تلك الاستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة.⁴

ينظر لبطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام يسمح للمؤسسة بتحديد الرؤية المستقبلية الخاصة بها واستراتيجيتها مع تحديد الكيفية التي تتم بها ترجمة كل من الرؤية والاستراتيجية والأهداف طويلة المدى إلى خطط عملية، من خلال مجموعة أساسية من مقاييس الأداء الاستراتيجي التي تعتمد على حركة التوازن بين المحاور الأربعة الأساسية: المحور المالي، محور العملاء، محور مراحل التشغيل الداخلية لعمليات المؤسسة، محور التعلم والنمو.⁵

إلا انه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً نظام قياس في إطاره يمكن المؤسسة الأعمال من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفق لحاجتها وطبيعة

¹ أسامة فهد الحزن، تقويم تجربة تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية ، ص07، على الموقع : <http://fac.edu.sa/sites/default/files/tgyym-btq-mqyys-ld-lmtwn.pdf>

² مصطفى يوسف كافي، ادارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص192.

³ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي – اتجاهات معاصرة- دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص150.

⁴ مراد كواشي، مرجع سابق، ص193.

⁵ سواكري مباركة، مرجع سابق، ص43.

عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والمقاييس¹.

بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا كله يتم بترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء، إذ تركز على تحقيق الأهداف المالية كما تتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة البرنامج إلى عمل فعال، وتغطي منظورات البطاقة المؤشرات المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والابداع².

يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظاماً قياساً متكاملًا يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن BSC

إن أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يأتي:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمسة مكونات رأسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات الإجرائية والمبادرات، والقيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم اتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص151.

² نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص43.

- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الاشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.¹
- يكشف استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكيف تحسن قدراتها الداخلية بالشكل الذي ينعكس على أدائها المستقبلي، وتحديد محفزاتها ليتم تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل.²

ثالثا: أهداف بطاقة الأداء المتوازنBSC:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن BSC إلى تحقيق ما يأتي:

- تمكين المؤسسة من توضيح رؤيتها وتفسير استراتيجيتها بتصرفات محددة.
- توفير تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي.
- توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل المؤسسة.
- تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة.
- ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.³
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة.
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية.
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات.⁴

رابعا: مكونات بطاقة التقييم المتوازن

لقد تأسست البطاقة على الموازنة بين كل من:⁵

- المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة أو المرورية.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 201-202.

² أمين بن سعيد، زغار أحمد، دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 06، المجلد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص 22.

³ عدنان تاليه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 151.

⁴ بن سالم أمال، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 07.

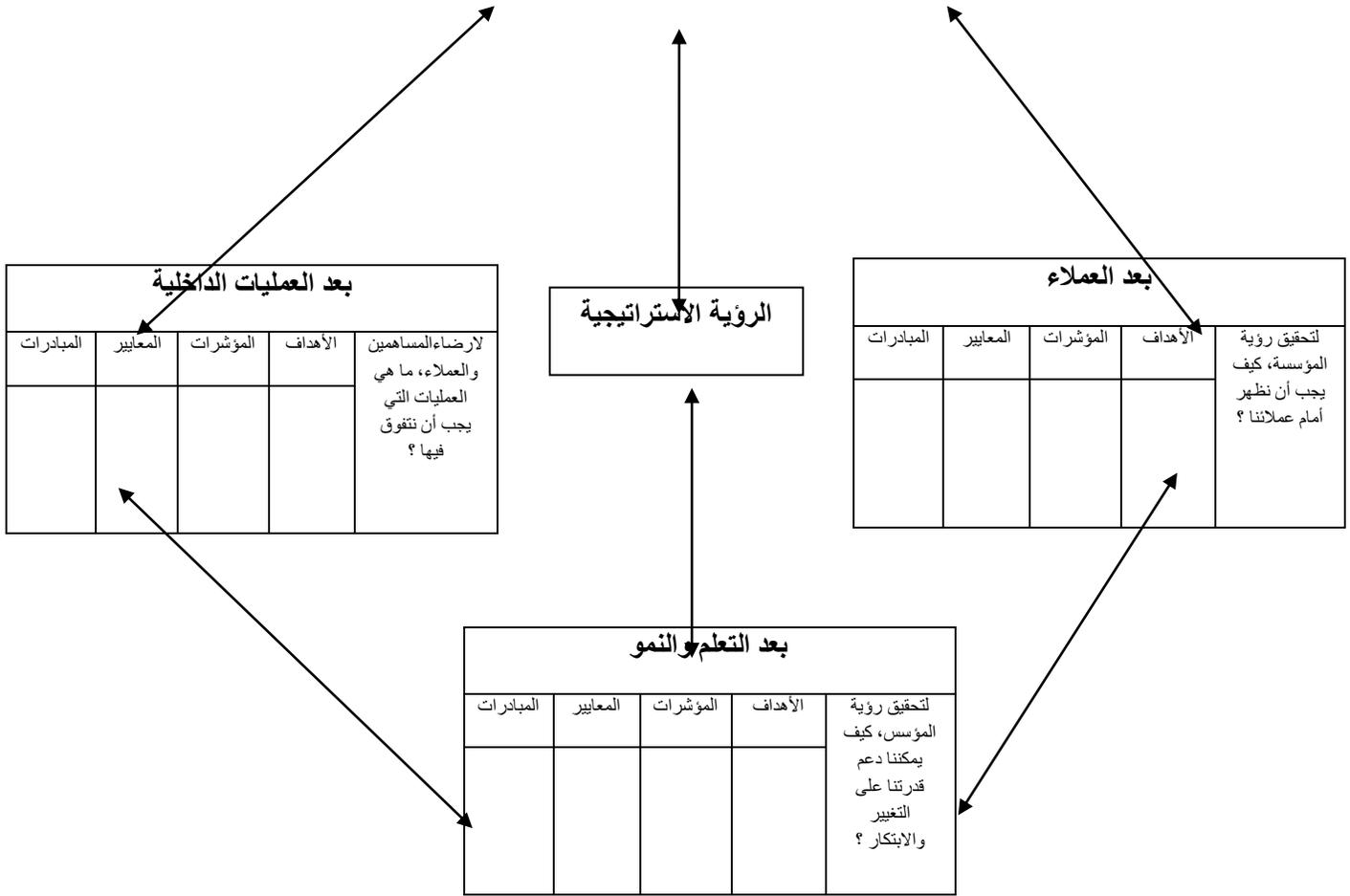
⁵ مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 10.

- البيانات الكمية والبيانات الوصفية.
- العلاقات العمودية والأفقية بين محاور البطاقة الأربعة.

يتضمن الاطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها، ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية للمؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

بعد مالي				
المبادرات	المعايير	المؤشرات	الأهداف	حتى تنجح ماليا كيف يجب أن تظهر أمام حملة الأسهم



Source : Kaplan Rob
d'organisation,paris,

s,édition

نلاحظ من خلال الشكل ان بطاقه الاداء المتوازن تتكون من اربعة جوانب تنوسطها الرؤية الاستراتيجية لأنها تعتبر النقطة الرئيسية، وقد أوضح kaplan & norton بأن كل منظور من المنظورات الرئيسية الأربعة يسجل ما يأتي:¹

المؤشرات: وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثل: النمو، التوسع والانتشار.

المعايير: وضع المنظورات التي تستعمل لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.

الأهداف: تحديد نسب النمو المستهدفة والأهداف التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها.

المبادرات: وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

ويشار إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها متوازنة لأنها تجمع بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، مقياس الأداء الماضية، محركات الأداء المستقبلية، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.¹

¹ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد صميم ياغي، مرجع سابق، ص ص 50- 51.

وكل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية وتتمثل هذه الأبعاد في:

1- البعد (المحور) المالي:

تلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم المتوازن²، فهذا المحور يعطي خلاصة للنتائج الاقتصادية وجميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمؤسسة، والتي هي عموماً قابلة للقياس الكمي مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، إذ توفر هذه المقاييس نافذة على قدرة المؤسسة على خلق وتعزيز ثروة المساهمين، وفي محاولة تجاهل هذه المؤشرات المالية فإنه يشكل خلافاً كبيراً في تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن، هذا بالإضافة إلى أن هناك مؤشرات مالية تقليدية مثل: نمو المبيعات، التدفقات النقدية، معدل العائد على الاستثمار يمكن اعتمادها في المحور المالي.³

ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات:⁴

- استراتيجية نمو الانتاجية: تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة ويمكن تحقيقها من خلال:
- تخفيض تكاليف المؤسسة: ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بإنتاج نفس الكمية وبأقل تكاليف وموارد مستخدمة.
- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية: وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

2- بعد (محور) العملاء:

لقد بين كل من Kaplan Robert & Norton David أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسة وهي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك، من حيث السعر، الجودة والتميز ووقت توافره.
- العلاقة مع الزبون: أي مدى استجابة المؤسسة لطلبات العميل في الوقت المناسب والجودة والسعر المناسبين.
- صورة العلامة: تتمثل في قدرة المؤسسة بالتعريف عن نفسها لعملائها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المؤسسات.⁵

ويمكن اجمال الأسباب التي تقود إلى الاهتمام بالعملاء فيما يأتي:⁶

¹ F.Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de boeck, paris,2007, p p 112_ p113.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سابق، ص175.

³ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص153.

⁴ يحي الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي- دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص32.

⁵ Kaplan Robert & Norton David, *Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique*, les 4 ascès, op, cit, p89.

⁶ يحي الخصاونة، مرجع سابق، ص33.

- المنافسة: حيث توجد المنافسة بين المؤسسات لتثبت كل منها بأنها الأحسن، فتعمل على تحسين منتجاتها، وخدماتها بشكل مستمر، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر المؤسسة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عامل حيوي في نجاح استراتيجية المؤسسة.
- حشد المؤسسة بمحتوياتها كافة البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم.
- تعد خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المؤسسة وحلا لكشف قدرات المؤسسة على الاستجابة وقدراتها التكيفية.
- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية للمؤسسة، حيث إن المؤسسة تقوم بناء على نتائج القياس بإتخاذ العديد من الإجراءات حول ذلك.

3- بعد (محور) العمليات الداخلية:

هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية،¹ وتتمثل في المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بتسيير جودة العمليات الأساسية عليها المؤسسة، وهناك اهتمام كبير وخاص بالعمليات المتعلقة بالإنتاج، الإبداع، وخدمات ما بعد البيع،² ويقصد بالعمليات الداخلية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة) إلى مخرجات ومجالات ابداع ذات قيمة للمؤسسة، فإن عملية التحويل تتحدد بثلاث مراحل، وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين احتياجات العميل وتحقيق رضا العملاء تتمثل في:

- 1-3- مرحلة الابتكارات: التي تتضمن كلا من تحديد السوق المستهدف، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق،³ وفي إطار هذا الأمر يلعب البحث والتطوير دورا مركزيا، لذلك فإن مجمل العمليات الداخلية تستند على قدرة مؤسسة الأعمال في جعل أنشطة البحث والتطوير أنشطة فعالة تنعكس إيجابيا بقياسات محددة على الأداء ومؤشراته.
- 2-3- مرحلة التصنيع: بعد أن حددت المؤسسة بشكل دقيق وصحيح احتياجات العملاء من السلع والخدمات تبدأ هذه المرحلة بالبحث من خلال القدرات المتوفرة لتسليم الأسواق والعملاء سلع وخدمات عالية الجودة، إن مرحلة التصنيع تتضمن نشاطين رئيسيين هما:
 - *بناء المنتجات والخدمات بالاعتماد على مرحلة الابتكارات، فالمؤسسة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
 - *تسليم المنتجات والخدمات، بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات، فإن عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاتها إلى الأسواق.⁴

¹ Alian Burlaud et al, **control de gestion**, Vuibert,paris,2004,p187.

² Françoise Giraud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition,Gualino éditeur,paris,2004,p100.

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013، ص28.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 228- 229.

3-3- مرحلة خدمات ما بعد البيع: التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها.¹

4- بعد (محور) التعلم والنمو:

إن مؤشرات هذا المحور تنعكس بقدرة المؤسسة على الاستمرار والمنافسة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى القدرة على التغيير والتحسين، أهم مؤشرات هذا المحور كثافة البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة والتي تم تطويرها، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، معدل دوران العمل ورضا العاملين، الكلف الادخارية من عمليات التحسين، ساعات تدريب العاملين،² ويمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية.³

ويمكن القول أن المنظورين السابقين (العلاء، العمليات الداخلية) للأداء ضمن بطاقة الأهداف المتوازنة يكشفان فجوة كبيرة بين موارد التعلم التنظيمي وما سيكون مطلوباً منها لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة للأداء الناجح في المستقبل ولأجل تقليص تلك الفجوة يجب على إدارات المؤسسات في العصر الحالي الاستثمار في أفراد وذوي مستويات ماهرة وتعلم عال وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغير الإجراءات الروتينية التنظيمية.⁴

لقد تم تقسيم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاث استخدامات وهي:

- الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء
- الجيل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية
- الجيل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

والجدول الموالي يوضح الاستخدامات الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن

¹ مريم شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص28

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص153.

³ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص141.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص503.

جدول رقم (2-2): الاستخدامات الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن

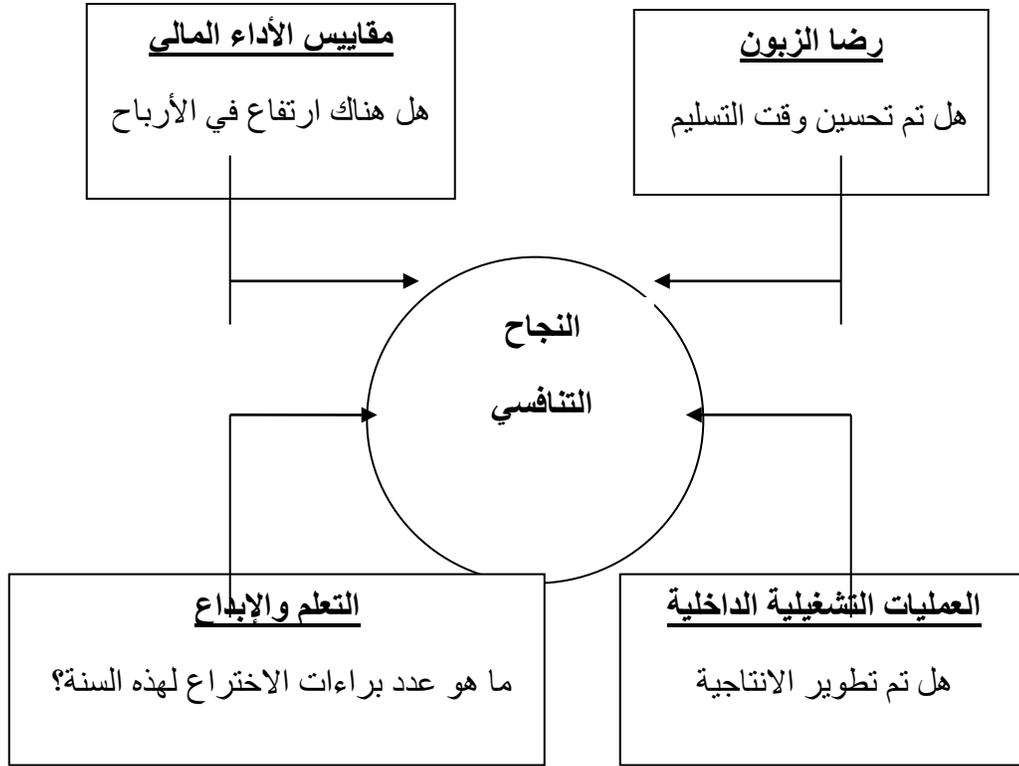
بطاقة الأداء المتوازن			وجه المقارنة
الاستخدام الثالث	الاستخدام الثاني	الاستخدام الأول	
الأداء الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية	تقييم الأداء	الاسم
Lawrie and Cobbold(2004)	Kaplan and Norton(1996)	Kaplan and Norton(1992)	صاحب الفكرة
اختيار الأهداف ذات الأولوية، ومواءمتها وتوفيقها مع الأهداف الاستراتيجية	رسم الخرائط للأهداف الاستراتيجية وتوضيح علاقة السببية	تصفية وتجميع مقاييس الأداء في أربعة أبعاد	الهدف
قائمة الغايات، الأهداف الاستراتيجية، نماذج الربط الاستراتيجي ثنائية الجوانب	الأهداف الاستراتيجية وخرائط الاستراتيجية	أربعة أبعاد هي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)	العناصر الرئيسية

المصدر: مهاوت لعبيدي، القياس المحاسبي للتكاليف النسبية والأفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص161.

وتبقى بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات تقييم الأداء وفق الأهداف الموضوعية من خلال الأبعاد الأربعة لتحقيق النجاح التنافسي ويمكن توضيح مخطط بطاقة الأداء المتوازن لإيجاد النجاح التنافسي في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-4): مخطط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والنجاح التنافسي





المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص34.

خامسا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء يجب اتباع الاجراءات الآتية:

- اجراء مراجعة تفصيلية للأهداف الاستراتيجية والتأكد من مدى ملاءمتها مع رؤية ورسالة المؤسسة.
- اجراء مراجعة تفصيلية لكل هدف استراتيجي تم تحديده، والتأكد من مدى ملاءمته للبعد الاستراتيجي المحدد.
- اجراء تحليل مالي ووظيفي وتشغيلي لوضع المؤسسة كما هو حاليا وقبل تنفيذ التخطيط.
- وضع مقترحات لمقدار ونوع التغيرات التي ستقوم بها المؤسسة لكل بعد وهدف تم تحديده.
- وضع حدود كمية عليا ودنيا محتمل تحققها في ضوء تنفيذ المخطط على أن تقترن بعامل زمني معين.
- وضع مخطط البطاقة في التنفيذ، وذلك بتوصيله لجميع أقسام المؤسسة، مع توفير واعداد خطة اعلامية ليصبح المخطط مفهوم من قبل الجميع.¹

سادسا: مخاطر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن المخاطر التي يمكن مواجهتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:²

¹ وحيد رثعان الختاتنة، منصور ابراهيم السعادة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة الدراسات الأردنية، 2010، ص23.

² نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد صميم ياغي، مرجع سابق، ص ص 60- 61.

- صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير والتحسين في الأداء نتيجة تداخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تنتبه لها ادارة المؤسسة، فهذه الصعوبة قد تسبب ضعفا في تعميم نتائج دراسة العلاقات السببية بين التغيير وتحسين الأداء
- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المنظورات.
- عدم الاعتماد على المنظورات الموضوعية فقط، وإنما أيضا المنظورات غير الموضوعية مما يتطلب من الادارة الحذر وتحري الدقة.
- الاهتمام بالمنظورات غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، الأمر الذي يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرون للمنظورات المالية.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

يعد معيار القيمة المضافة كما ذكرنا سابقا من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء وينقسم هذا المعيار إلى نوعين:

أولا : القيمة الاقتصادية المضافة

إن مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة في إطار النظرية المحاسبية والفكر المالي المعاصر تم طرحه في منتصف القرن العشرين تحت صيغ ومفاهيم مختلفة من ضمنها الدخل المتبقي ويعرف على أنه الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوما منه كلفة رأس المال المستثمر، وبعد تطوير هذا المقياس من قبل شركة (com Stewart) أصبح معيار القيمة الاقتصادية المضافة أداة متكاملة لقياس الأداء الداخلي والخارجي، كما أنه معيار جيد لربط الأداء لخلق القيمة تعظيم ثروة المساهمين.¹

كما يستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، لأنها تقيس بواستطته مدى مساهمته في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين.²

القيمة المضافة الاقتصادية هي قيمة الانتاج الاجمالي بتكلفة عوامل الانتاج أو سعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المؤسسة في الدخل القومي.³

ثانيا: خصائص القيمة الاقتصادية المضافة:

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا متميزا لأداء العمليات، وهي مطبقة في أغلب الصناعات بسبب مزاياه الآتية:

- لها علاقة قوية مع تكوين القيمة السوقية المضافة في توفير نظم تقويم الأداء.

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص136.

² P.Fédéric & Pastré olivier, **du bon usage des indicateurEVA et MVA** L'expansion management, review n°105,juin,2002,p48

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، 182.

- توفر بيئة صالحة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية ومجالاً لمساءلة الإدارة عن جميع النتائج الاقتصادية للوحدة.
- يمكن استخدامها كأساس لجميع عمليات صنع القرارات المالية ووضع الاستراتيجيات المالية.
- وسيلة فعالة كبرنامج للحوافز.
- وسيلة فاعلة للاتصالات الداخلية والخارجية.¹
- اطارا يمكن استخدامه في توصيل أهداف وإنجازات المؤسسة إلى المستثمرين، كما يمكن للمستثمرين استخدامه في توقع أداء المؤسسات.²

ثالثاً: أهمية القيمة الاقتصادية المضافة

إن أهمية هذا المعيار تكمن في:³

- يوضح المعيار التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.
- مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري.
- معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدرء المؤسسات.
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً.
- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدرء وحملة الأسهم العادية.
- أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.
- أداة للتقييم الشامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.
- معيار لخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في إطار الرقابة والمتابعة.
- وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفق الصيغة الآتية:⁴

$$EVA = NOPAT - WACC \times I$$

حيث:

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة

NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب

WACC: كلفة رأس المال

¹ مقبل علي أحمد علي: دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها على الموقع : www.iasj.net

² نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات، دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، 2014، ص82.

³ نفس المرجع السابق، ص140.

⁴ هوارى سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009، ص 61.

I: مبلغ الاستثمار

رابعاً: القيمة السوقية المضافة

يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) بأنها الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين، في حين يرى البعض أن القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، ووفقاً لهذا المفهوم فإن القيمة السوقية المضافة مشابهة لمفهوم مضاعف القيمة الدفترية للسهم.

مما سبق يمكن القول أن القيمة السوقية المضافة وفقاً للمؤسسة المسوقة تمثل إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين.¹

كما تعرف القيمة السوقية المضافة بأنها الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء المؤسسة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المؤسسات في قطاعات اقتصادية مختلفة.²

1- العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة:

تتأثر القيمة السوقية المضافة (MVA) بالعوامل الآتية:³

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر ولكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لا بد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق كلفة رأس المال المستثمر.
- إنتاجية الدينار المستثمر، وكلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة، لا سيما في ظل انخفاض أو ثبات كلفة رأس المال.
- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.

طرق احتساب القيمة السوقية المضافة:⁴

هناك طرق عديدة لاحتساب القيمة السوقية المضافة، واختلاف الطرق يعتمد على الافتراضات المعتمدة في قياس (MVA) وأهداف المستثمرين وصيغتها بالشكل الآتي:

- 1- طريقة صافي حقوق المالكين: احتساب القيمة السوقية المضافة بموجب هذه الطريقة يستند على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية، وعليه فإن (MVA) تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

$$MVA = MVE - BVE$$

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص145.

² مريم شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص12.

³ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص146.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 146-148.

حيث :

MVA: القيمة السوقية المضافة

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين

2- طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة: المؤسسة التي لها قيمة اقتصادية مضافة موجبة، يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة والعكس صحيح، لذلك فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للمؤسسة والمتوقعة مستقبلاً، وبموجب هذه الطريقة فإنه يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من (EVA) بمعدل خصم مساوياً إلى المتوسط الموزون لكلفة رأس المال، فتكون الصيغة كما يلي:

$$MVA = \frac{EVA_1}{(1+WACC)^1} + \frac{EVA_2}{(1+WACC)^2} + \frac{EVA_3}{(1+WACC)^3} + \dots$$

وبإعادة ترتيب معادله صافي حقوق المالكين مع طريقه خصم القيمة الاقتصادية المضافة وفق ما يأتي:

$$MVE = BVE + PVEVA$$

وبذلك فإن القيمة السوقية للمؤسسة لحقوق المالكين

المضافة، والمستثمرين يدفعون السعر لأسهم المؤسسة وفقاً لعمومه أو الخصم الذي يحفظه العيমে الاقتصادية المضافة على القيمة الدفترية لحق الملكية.

2- الفرق بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة: تظهر العديد من الفروقات بين

القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة نذكر أهمها فيما يلي:¹

- تحسب القيمة الاقتصادية المضافة لفترة واحدة، بينما تحسب القيمة السوقية المضافة لسلسلة من الفترات أو قد تحسب إلى ما لانهاية، فالقيمة الاقتصادية المضافة هي الفائض من القيمة الناتج عن مركز مسؤولية أو مؤسسة لفترة واحدة، بينما القيمة السوقية المضافة هي تراكم القيم الناتجة عن المؤسسة لفترة طويلة.
- تستعمل القيمة الاقتصادية المضافة لغرض قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، في حين تقيس القيمة السوقية المضافة الأداء من وجهة نظر خارجية، وعليه يصعب استعمالها كأداة نسيير داخلية.
- تعتمد مكونات المعادلة التي تحسب القيمة الاقتصادية المضافة على المخرجات المحاسبية، فبالرغم من ابتعاد المعطيات المحاسبية على التقييم الاقتصادي لتلك المخرجات، وبفضل استعمال المكونات بقيمتها الدفترية ولتقليل الانحراف بين القيم المحاسبية والاقتصادية فيقترح مجموعة من التعديلات على المعلومات المحاسبية للوصول للقيمة العادلة بتقريب المحاسبة التقليدية إلى المحاسبة على أساس القيمة الاقتصادية.

لقد ساهمت القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة بتزويد المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات الأكثر المقاييس المالية للأداء .

¹ هوارى سويسى، مرجع سابق، ص62.

خلاصة الفصل

تعد عملية تقييم وقياس الأداء عنصرا أساسيا في الصناعة، إذ تساهم في تقديم المعلومات ومؤشرات قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة والصناعة ككل وتحديد الانحرافات وأسبابها، ومقارنتها بأداء المؤسسات في الصناعة لتحديد الموقع التنافسي، وذلك بتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ورصد اتجاهاتها وتحليل أثرها على إعداد الخطط الاستراتيجية باستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات لزيادة القدرة التنافسية وتحسين مستوى الأداء باعتماد الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء تمثلت في نموذج القيمة المضافة ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقد أفادت نتائج الفصل الثاني بما يلي:

- يشير مفهوم الأداء إلى كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة سواء في الكفاءة أو الفعالية.
- هناك عدة عوامل تتحكم في الأداء وتنقسم إلى عوامل داخلية ونقصد بها الامكانيات المادية والبرمجية والبشرية داخل النظام، ويمكن للمؤسسة السيطرة على هذه العوامل، أما العوامل الخارجية يصعب السيطرة عليها وهي كل ما يأتي من البيئة الخارجية.
- يصنف الأداء إلى عدة أنواع حسب طبيعته ومجاله.
- تتم عملية تقييم الأداء باستخدام التحليل المالي لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة في فترة زمنية معينة، والتقييم كذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من الأساليب الحديثة حيث تشمل كل المؤشرات المالية والغير المالية وتغطي الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، بالإضافة إلى أسلوب القيمة المضافة التي تشمل القيمة المضافة الاقتصادية والسوقية، وتستخدم كل هذه الأساليب لتقييم الأداء لتحديد مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- تتيح عملية تقييم الأداء التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وكذا معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، كما يعمل تقييم الأداء على توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ويساهم في وضع خطط السياسة العامة للمؤسسة لمواجهة القوى التنافسية.

الفصل الثالث

آليات تحليل الهيكل التنافسي لتحسين أداء الصناعة

تمهيد:

إن العلاقة بين الهيكل التنافسي للسوق والأداء تعتمد على السلوك الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باستخدام آليات التحليل التنافسي لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها التنافسية ليم تحديد الخيارات الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية العامة الملائمة للوضع التنافسي على اعتبار أن الاستراتيجية هي وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد، تبعا للبيئة الديناميكية التنافسية، حيث يركز الأداء على الاستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة وحسب الهيكل التنافسي للسوق، وفي هذا الفصل سوف نتناول العناصر الآتية:

*المبحث الأول: السلوك والأداء في ظل المنافسة

*المبحث الثاني: اسهام الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الأداء

*المبحث الثالث: تكوين الخيارات الاستراتيجية وأساليب اختيارها لتحسين الأداء

المبحث الأول: السلوك والأداء في ظل المنافسة

يعد السلوك الاستراتيجي حلقة صلة بين الهيكل التنافسي السائد وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة، فهو من المقومات الرئيسية لتحديد الأداء، وبتحديد مختلف تغيرات البيئة التنافسية وجوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومن خلال دمج هذه العناصر يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، واعتماد الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي المناسب لهذا الموقف والذي يضمن تحقيق أداء مرتفع.

المطلب الأول: علاقة الأداء بالمنافسة

يؤدي التحليل العميق للتنافسية كل نشاط في المؤسسة إلى تبيان الأنشطة التي تؤثر على أداء المؤسسة في ثلاث مستويات:

- في حالة دفاع كون أن المؤسسة تحاول استعمال التنافسية الأساسية .
- تعديل التوازن التنافسي مع التلاعب بقواعد التنافسية داخل القطاع.
- التنبؤ بتطوير القطاع من أجل بناء الميزات التنافسية المستقبلية قبل المنافسين.

فالأداء هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ على الوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عن طريق بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي.¹

فقد أشارت الكثير من الدراسات حول الأداء التنافسي ويظهر مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية، ويرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.

فالأداء التنافسي يتمثل في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف باننتاج منتوجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين.²

وكذلك الأداء التنافسي يعكس رغبة المؤسسة في البقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في السوق، فهو يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق³، وأهم المؤشرات المعتمدة في الأداء التنافسي هي:

أولاً: الربح

الربح يعد مؤشراً أساسياً لقياس كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات، ذلك أن الربح يعد من أهم المقاييس التي يتم الاستناد إليها في الحكم على كفاءة المؤسسات، ذلك لأن المؤسسات الكفوة هي التي تحقق أرباحاً أعلى، والمؤسسات الأقل كفاءة تحقق أرباحاً أقل، إضافة إلى الأهداف الأخرى التي يمكن للمؤسسات أن تحققها، وتقاس بها كفاءة هذه المؤسسات مثل حجم المبيعات ومعدل النمو وغيرها من الأهداف.⁴

يمثل الربح أهم المؤشرات التي يستند عليها في استثمار الأموال واختيار المشروع وإجراء المفاضلة ما بين المشاريع واختيار المشروع الأنسب والذي يحقق الأرباح سواء على المدى القصير أو على المدى البعيد، وذلك وفقاً للأهداف التي يسعى المستثمرون إلى تحقيقها من هذا المشروع.⁵

وبصفة عامة فإن الأرباح تمثل العوائد التي تحصل عليها المؤسسة لقاء قيامها بنشاطها وعليه فإن:¹

¹ شبقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة " ENCG"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 120.

² بوزيان عثمان، دداس امنة، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، العدد 06، 2017/03/01، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 238.

³ صلاح حسن محمد البداح، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 30.

⁴ رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 193.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 88.

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

ويمكن كتابته بالصيغة الآتية :

$$\pi = tr - tc$$

متغير يعبر

عن حجم نشاط المؤسسة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، ويسمى هذا المؤشر هامش الربح .

ولذلك يمكن قياس الأداء التنافسي باستخدام هامش الربح كما يلي:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الربح}}{\text{رقم الأعمال}}$$

ويجب بالصيغة الآتية :

$$\pi = \frac{\pi}{p \times Q}$$

إن مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات يعتبر مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة فيها، لأن إجمالي قيمة المبيعات أو الإيراد الكلي يعكس حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة من خلال حجم الإنتاج، وظروف السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسة وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات في هذا السوق .

ويمكن قياس هامش الربح أيضاً كما يلي:²

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}$$

ويكتب بالصيغة الآتية :

$$\pi = \frac{\pi}{k}$$

نسبة تطور الربح : تستخدم للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في الربح في الفترة الحالية بالمقارنة مع الفترة السابقة ويمكن حسابها بالطريقة الآتية :

$$\text{نسبة تطور الربح} = \frac{\text{قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t)} - \text{قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t-1)}}{\text{قيمة الربح الإجمالية في الفترة (t-1)}}$$

¹ الخامسة سايجي، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة – دراسة حالة شركة موبيليس- الجزائر- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص ص 57-58.

² نفس المرجع السابق.

$$\frac{d\pi}{\pi} = \frac{\pi_t - \pi_{t-1}}{\pi_{t-1}}$$

ومن أهم مقاييس الربح المستخدمة كما ذكرنا في الجدول رقم (2-1) :

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمؤسسة.
- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلى قيمة الأسهم.
- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات.
- العوامل المؤثرة على الأرباح:

إن الربح يتأثر بعدة عوامل، ولكن سيتم الاختصار هنا على العوامل ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لموضوع الاقتصاد الصناعي منها:

- 1- درجة التركيز: إن العلاقة بين هامش الربح ودرجة التركيز هي علاقة طردية، ويعود سبب ذلك إلى أن هناك تلازم بين درجة التركيز العالية في السوق وهامش الربح المرتفع لا يرجع إلى كون أحدهما يؤثر في الآخر، وإنما يرجع لوجود متغير ثالث يؤثر في كل منهما فيجعلهما يتغيران في نفس الاتجاه، ويتمثل هذا المتغير في الكفاءة العالية للمؤسسة، فكلما زادت درجة كفاءة المؤسسة كلما زادت مقدرتها على النمو ومن ثم زادت درجة تركيز السوق الذي تعمل فيه، ومن ناحية أخرى تؤدي زيادة الكفاءة الانتاجية إلى زيادة الربحية للمؤسسة، في حين توفر عوائق للدخول يزيد من درجة التركيز ويزيد من مقدرة المشروعات القائمة على احتكار السوق ورفع الأسعار دون خوف من تهديد المنافسة ومن ثم رفع معدل الربحية، وعوائق الدخول مصادرها كثيرة.
- 2- الكثافة الاعلانية: من المتوقع أن توجد هناك علاقة تبادلية بين الكثافة الاعلانية والربحية، فمن ناحية يؤدي ارتفاع الكثافة الاعلانية إلى زيادة ارتباط المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يقلل من احتمال نجاح مؤسسات جديدة في الدخول إلى السوق، ولاشك أن هذا يزيد من مقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأرباح غير العادية في الأجل الطويل أو زيادتها، ومن ناحية أخرى كلما كانت ربحية الوحدة أعلى كلما كان هناك حافزا أكبر للانفاق على الاعلان.¹
- 3- حالة النشاطات الاقتصادية: عندما تتعرض هذه النشاطات للتقلبات الدورية، وهو ما يعني أن حالة التوسع والانتعاش الاقتصادي يتضمن أرباح أعلى نتيجة زيادة الطلب، وزيادة الأسعار، وما يرافق ذلك من زيادة الإيراد، نتيجة زيادة المبيعات بسبب زيادة الإنتاج، وان حالة الركود والانكماش الاقتصادي يتضمن أرباح أقل نتيجة انخفاض الأسعار والإنتاج، وقلة الإيرادات نتيجة انخفاض المبيعات.
- 4- درجة توفر الموارد ومدى استخدامها: إن توفر قدر أكبر من الموارد الاقتصادية يتيح للمنتجين إمكانية استخدام هذه الموارد، بالشكل الذي يحقق لهم ربحا أكبر من خلال هذا الاستخدام.
- 5- سياسة الدولة في المجالات المختلفة: تتمثل السياسات الاقتصادية للدولة، وخاصة السياسات النقدية، والمالية، والتي من بينها السياسة الضريبية، وسياسة التسعير التي يمكن أن تمارسها الدولة، وسياسة

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 162 - 165.

إعادة الدخول، والسياسات التجارية، وما تتضمنه من سياسات للتصدير، وسياسات للاستيراد والتي يمكن أن توفر فرص مربحة من خلال تشجيع الصادرات وحماية المنتج المحلي.¹

وبشكل عام فإن مستوى الربحية في الصناعة يرتبط بهيكل الصناعة أو هيكل المنافسة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشرا يدل على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة، لذا فإن تحقيق أرباح عالية في صناعة ما، قد تعطينا دلالة على مدى وجود اتجاهات احتكارية فيها مقارنة بالصناعات الأخرى التي تختلف عنها في هيكل السوق، وتعتمد هذه السيطرة على مرونة الطلب على السلعة، ويعكس مستوى الربحية في الصناعة أيضا درجة الكفاءة الانتاجية فيها، وذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة وتكلفتها المتوسطة والتكلفة الحدية.

ثانيا: الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على نجاعة الأداء التنافسي، حيث من خلالها تسعى المؤسسة لتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أهدافها.

الحصة السوقية تعد عنصرا أساسيا بالنسبة للمؤسسات، فمن خلال ذلك تستطيع التعرف على حجم وموقع نشاطها بالسوق، والتي تمكنها من الاسترشاد في توسيع أعمالها.

الحصة السوقية تمثل نسبة المبيعات للأعمال في مدة زمنية معطاة إلى إجمالي مبيعات جميع المنافسين في نفس السوق والذي يتضمن جميع المنتجات أو الخدمات، وأنواع الزبائن، والمناطق الجغرافية التي ترتبط مباشرة بأنشطة الأعمال.²

الحصة السوقية تعبر عن نصيب المؤسسة من المبيعات الكلية لسوق محدد مقارنة بنصيب المنافسين.³

• تحليل الحصة السوقية:

يعتبر تحليل الحصة السوقية موضوعا جوهريا في بناء عملية بناء استراتيجية التسويق في قطاع سوقي مستهدف، وتستخدم لتحليل موقع المؤسسة في سوق مقارنة بالمنافسين، وتحدد هذه المواقع في كون المؤسسة: قائد السوق أو المتحدي للقائد أو التابع⁴، حيث تحليل الحصة السوقية يجب أن يأخذ العوامل الآتية:⁵

- هناك عوامل خارجية وبيئية قد تؤثر على مبيعات الصناعة ككل، ولكن لا يجب الافتراض بأن هذه القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المؤسسات العاملة في نفس الصناعة وبنفس الدرجة.

رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 258 – 259.¹

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص175.

³ إلهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص137.

⁴ نفس المرجع السابق، ص137.

⁵ لجلط ابراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية- دراسة حالة شركة DELL، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد11، جامعة الشلف، الجزائر، 2013، ص118.

- إن افتراض قياس ومقارنة نصيب المؤسسة في السوق بمتوسط مبيعات المؤسسة العاملة في نفس الصناعة غير كاف، بل يجب كذلك المقارنة بالمؤسسات المثيلة لها في الظروف والحجم والإمكانات، ثم المقارنة بالمؤسسات الرائدة في السوق.
- إن دخول مؤسسات جديدة في السوق ليس مؤشرا على ضرورة انخفاض مبيعات بعض المؤسسات في السوق.
- إن انخفاض نصيب المؤسسة في السوق قد يرجع إلى استراتيجية مستهدفة من جانب المؤسسة عندما ترى ذلك سوف يرفع من مستوى أرباحها.
- إن انخفاض مبيعات المؤسسة مع ثبات نصيبها في السوق قد يرجع إلى عوامل بيئية خارجية أثرت على مبيعات الصناعة ككل، بينما انخفاض نصيبها النسبي من السوق قد يكون مؤشرا لنواحي القصور من جانبها.

فالحصة السوقية مؤشرا هاما للحكم على الموقع التنافسي للمؤسسة بحيث إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فهي تحقق تفوق في مواجهة منافسيها بمرکز تنافسي قوي، أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فإن ذلك يعني أن المؤسسة تخسر جزءا من نصيبها في السوق مقارنة بمنافسيها، أي تواجه مركز تنافسي ضعيف، والمؤسسات تختلف في المواقع التنافسية لها من حيث استهداف السوق كما يلي:¹

- قائد السوق: وهذا يتمثل في أي مؤسسة تعمل في أي صناعة ويكون لها نصيب أو حصة سوقية كبيرة.
 - متحدي السوق: وهذا يتمثل في أي مؤسسة تحاول جاهدة وتقاتل تنافسيا من أجل زيادة حصتها السوقية.
 - تابع السوق: وهي المؤسسة التي تسعى للاحتفاظ بحصتها بدون أن يحدث اهتزاز أو خلل في توازنها.
 - المنافس المحدود بالسوق: ويتمثل في المؤسسات الصغيرة التي تخدم تقسيمات سوقية محدودة.
- يستخدم هذا المؤشر لقياس الحصة السوقية للمؤسسة حيث يعبر عن نصيب المؤسسة من مبيعات السوق، ويمكن أن تستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات.

1- الحصة السوقية الاجمالية: تقاس بقسمة مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع أو الصناعة في نفس الفترة وتحسب كما يلي:²

$$\text{الحصة السوقية الاجمالية} = \frac{\text{مبيعات (رقم أعمال المؤسسة)}}{\text{مبيعات (رقم أعمال القطاع أو السوق)}}$$

وتكتب بالصيغة الآتية:

$$PM = \frac{TR_I}{TR}$$

¹ سيد محمد جاد الرب، ادارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص351.

² الخامسة سايجي، مرجع سابق، ص 65.

2- الحصة السوقية النسبية: تقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة كما هو معبر عنه في العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مبيعات (رقم أعمال المؤسسة)}}{\text{مبيعات (رقم أعمال أهم المؤسسات في القطاع أو السوق)}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

3- الحصة السوقية مقارنة بالفائد: تقاس على النحو الآتي:

$$\frac{\text{مبيعات (رقم أعمال المؤسسة)}}{\text{مبيعات (رقم أعمال الفائدة في القطاع أو السوق)}} = \text{الحصة السوقية مقارنة بالفائد}$$

نسبة تطور رقم الأعمال: تُستخدم للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في رقم الأعمال في الفترة الحالية بالمقارنة مع الفترة السابقة ويكن حسابها بالطريقة الآتية :

$$\text{نسبة تطور المبيعات (رقم أعمال)} = \frac{\text{قيمة المبيعات في الفترة (t)} - \text{قيمة المبيعات في الفترة (t-1)}}{\text{قيمة المبيعات في الفترة (t-1)}}$$

وتكتب بالصيغة الآتية:

$$\frac{dTR}{TR} = \frac{TR_t - TR_{t-1}}{TR_{t-1}}$$

ثالثا: الانتاجية

هناك بعض التعاريف للانتاجية منها ما يلي:

- أنها تمثل الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.
- هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في انتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني.
- هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية.

- هي علاقة للقياس الكمي بين المنتجات من جهة والعمل المبذول في تأمين تلك المنتجات من جهة أخرى.¹
- الانتاجية تعني ترشيد العمل والاقتصاد في الوقت والجهد المبذول، وفق هذا المعنى والاتجاه تعتبر كمؤشر مهم لبيان مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في العملية الإنتاجية.²

هناك مقاييس مختلفة للانتاجية منها مقاييس كلية تقيس العلاقة بين الانتاج وبين عوامل الانتاج مجتمعة، ومنها مقاييس جزئية تقيس العلاقة بين الانتاج وبين كل واحد من عوامل الانتاج منفردة، وتعتبر دالة الانتاج من أبرز المقاييس للانتاجية الكلية، أما المقاييس الجزئية فيمكن احتسابها من خلال حاصل قسمة قيمة الانتاج على أحد عوامل الانتاج.³

ويمكن أن تصنف مقاييس الانتاجية على أساسين هما:⁴

1- الانتاجية الكلية:

إن الانتاجية الكلية تظهر في شكل دالة (production fonction) بين كمية الانتاج والعوامل المستخدمة في العملية الانتاجية، والتعبير الرياضي لدالة الانتاج هو كالاتي :

$$Q = PTF.f(K, L, T, O, \dots \dots)$$

ويمكن حساب الانتاجية الكلية كما يلي:

$$PTF = \frac{\hat{Q}}{f(K, L, T, Q \dots \dots)} = \text{الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج}$$

يعاني مؤسرا الانتاجية الحثية من الصعوبات التي تتعلق بتوحيد وحدات القياس المختلفة لعوامل الانتاج، وكذلك الصعوبات المتعلقة بالمقاييس المذكورة أعلاه يفضل العديد من الباحثين اللجوء إلى مقاييس الانتاجية الجزئية، وذلك للسهولة العملية في التطبيق.

2- الانتاجية الجزئية:

وتمثل مقاييس الانتاجية الجزئية انتاج أحد عوامل الانتاج المنفردة وتقاس بقسمة الانتاج على عنصر انتاجي واحد كالعامل ورأس المال أو المواد الداخلة في الانتاج، و إن عنصر الانتاج المراد قياس انتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا.

ومن أكثر مقاييس الانتاجية الجزئية شيوعا انتاجية العمل وانتاجية رأس المال

¹ نبيل ابراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الإنتاجية والكفاءة- التغيير التقني- العمل ورأس المال، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص171.

³ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص257.

⁴ الخامسة سايجي، مرجع سابق، ص ص 62- 64.

2-1- إنتاجية العمل: لقد حظي موضوع إنتاجية العمل باهتمام كبير من قبل الباحثين بتقييم الأداء، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في المساهمة في رفع مستوى المعيشة وتقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق الوفرة الاقتصادية، وهو أكثر المؤشرات المستخدمة في الدراسات الأولية والاقتصادية والاجتماعية.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

وتكتب بالصيغة الآتية:

$$PK = \frac{Q}{L}$$

ات.

قياس مختلفة لعنصر العمل منها: عدد العمال، عدد ساعات العمل، الأجور الكلية.

2-2- إنتاجية رأس المال: تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة.

يمكن قياس إنتاجية رأس المال كما يلي:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

وتكتب بالصيغة الآتية:

$$PK = \frac{Q}{K}$$

استبدال

الأصول، القيمة الإيجارية للأصول.

تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة.

$$\frac{dQ}{Q} = \frac{Q_t - Q_{t-1}}{Q_{t-1}} = \text{وتيرة نمو الإنتاج}$$

بم الأداء، وذلك نظرا

يعتبر استخدام

للمصعوبات التي تواجه تقييم رأس المال فاستخدام التكلفة التاريخية للأصول لا يعكس القيمة الجارية له، كما أنه يعتبر بمثابة تجميع لوحات غير متجانسة، حيث يتم جلب هذه الأصول في تواريخ مختلفة، ومن ناحية أخرى ليس من السهل تحديد تكلفة استبدال الأصول لعدم توافر سوق للأصول المستعملة يمكن تحديد قيمتها السوقية فيها.¹

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 192- ص 195.

ويمكن القول بأن علاقة الكفاءة والفعالية بالانتاجية تؤخذ غالبا بمفهوم الانتاجية كمزيج من الفعالية والكفاءة، من هنا نستطيع القول بأن الانتاجية تعتبر¹:

*أداة قياس التقدم التقني.

*أداة قياس الاقتصاد في الوسائل والموارد.

*أداة قياس كفاءة نظام انتاجي معين.

وعليه نخلص إلى أن تحسين الانتاجية في المؤسسات تعني زيادة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة التدفقات النقدية وتحسين العائد على الأصول وربحية أكبر، ومنه توسعات في استثمار رأس المال وطاقة انتاجية أكبر وتوفير فرص عمل جديدة، وبعبارة أخرى فإن تحسين معدلات الانتاجية أو الانتاجية المرتفعة، من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة، تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة سواء محليا أو عالميا، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة :

♦ التوصل إلى النتائج المرغوبة (الفعالية).

♦ الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأحسن استغلال واستخدام للموارد(الكفاءة).

رابعا: التقدم التقني

لقد استخدمت عدة مصطلحات مترادفة في المعنى للتعبير عن التقدم التقني، وكما وردت في العديد من الدراسات : التقدم التكنولوجي أو التغير التكنولوجي أو التغيرات في الكفاءة المنتجة، أو انتاجية العامل الكلية فكلها تضمن معنى التقدم التقني، هناك بعض التعاريف التي تناولت هذا المؤشر، والتي تعكس وجهة نظر الباحثين:

- عرف (Mansfield) التقدم التقني بأنه التطور في التكنولوجيا، مثل هذا التطور يأخذ صيغة طرق جديدة لانتاج السلع، وأساليب حديثة في انتاج السلع بمزايا جديدة أو بفن جديد لعملية التنظيم والتسويق والادارة.
- وقد عرف (Shunpeter) بأن التقدم التقني مرادف للابتكارات من خلال آثارها على المدخلات المطلوبة.
- وعرفه بعض الباحثين بأنه التغير في العلاقة بين عوامل الانتاج المستخدمة وبين مخرجات العملية الانتاجية، فهو يعكس التحسن في الظروف المحيطة بالعملية الانتاجية.
- هو ذلك الذي يحدث انتقالا في دالة الانتاج، وهذا الانتقال يكون إلى الأعلى في منحنى الناتج الاجمالي، وانتقالا نحو نقطة الأصل في منحنيات الإنتاج المتساوي.
- ويعرف على أنه عمليات التحول الانتاجي، ويقصد بعمليات التحول الانتاجي الأساليب المستخدمة في تحويل المدخلات إلى نوعية المخرجات، أي الأسلوب الفني المستخدم في انتاج المنتج².

¹ الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008/2009، ص82.

² نبيل إبراهيم محمود، مرجع سابق، ص ص 73 - 79.

التطور التقني هو أحد المؤشرات التي تؤثر على النمو الاقتصادي من عدة أوجه، حيث إن تحقيق نمو مستمر في الأجل الطويل يعتمد على النمو في التقنية، كما تتأثر إنتاجية العمل ورأس المال بالتطور التقني حيث إن النقص في عدد الأيدي العاملة أو رأس المال يعوضه التطور التقني.¹

يعتبر التقدم التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي.

ويعبر التقدم التقني أيضا عن الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المؤسسة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطورا تقنيا (أوفنيا) قد حدث.

أما من جهة العلاقة بين هيكل الصناعة والتطور التقني يناهز اقتصاديون كبار مثل جوزيف شومبيتر J.Schumpeter وج. جالبرث J.K.Galbraith بأن درجة مرتفعة من التركيز في الصناعة وحد أدنى من المؤسسات ونوعا من السلطة الاحتكارية في سوق منتجات الصناعة كلها عوامل مساعدة لوجود تطور تقني في المؤسسات الصناعية، ومن جهة أخرى قدم اقتصاديون آخرون انتقادا مثل إدوين مانسفيلد Edwin Mansfield و ف.شيرر F.Sherer أن المنافسة خلافا لما يعتقد شومبيتر و جالبرث قد تكون عاملا مساعدا للتطور التقني، إذ إن ظروف المنافسة قد تجبر المؤسسات التي لا تستطيع تطوير وتحسين منتجاتها على الخروج من الصناعة، أما في ظل سوق احتكارية فإنه ليس لديها الحافز للتوسع في مشاريع البحث والتطوير والابتكار.²

والعلاقة بين التقدم التقني وظروف السوق حركية ومعقدة فالتركيز السوقي يساعد على نشاط البحث والتطوير، ولذا فإن هناك أساس لوجود تبادل بين الكفاءة الساكنة والحركية.

لذلك يمكن القول إن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة.

ويمكن اعتبار إنتاجية العمل كمقاربة لقياس التقدم التقني كما يلي :³

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العمل}$$

ويمكن كتابتها بالصيغة الآتية :

$$PL = \frac{Q}{N}$$

يمر التقدم التقني بثلاث مراحل هي:

¹ رجا بن مناحي المرزوقي البقمي، أثر التطور التقني على النمو الاقتصادي : حالة المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 01، المجلد 46، جامعة الإسكندرية، جانفي 2009، ص 04.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 219.

³ الخامسة سايجي ، مرجع سابق، ص 62.

- 1-1- الاختراع : يعرف شومبيتر الاختراع بأنه مجرد عملية إدراك السلعة جديدة أو عملية إنتاجية جديدة مع حل المشاكل الفنية المتعلقة بها، وهذا يعني أن الاختراع يشتمل على عنصرين أولهما هو إدراك أفكار جديدة لأول مرة وثانيهما هو تطوير هذه الأفكار لتصبح ممكنة التطبيق من الناحية الفنية.¹
- 2-1- التجديد : تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمزيد من التحسينات وتطوير المنتج لاطلاقه تجارياً²، ويتضح أن التجديد ينطوي على عنصرين: أولهما هو تطوير الاختراع إلى المستوى الذي يصبح فيه صالحاً للاستخدام الاقتصادي في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، وثانيهما هو القيام باستخدامه في الإنتاج لأول مرة.
- 3-1- الانتشار: تبدأ هذه المرحلة بعد أن تنتهي المؤسسة الرائدة من تطبيق التجديد الذي توصلت إليه وتثبت جدارته في السوق، ويتمثل الانتشار في قيام المؤسسات الأخرى التابعة بتقليد المؤسسات الرائدة وتطبيق التجديد في مجال الإنتاج لديها.³

2- العوامل المؤثرة في معدل التطور التقني في الصناعة:

هناك عوامل عديدة تؤثر في التطور التقني تشمل :

- 1- 2- هيكل الصناعة: يمكن لهيكل الصناعة من خلال أبعاده أهمها التركيز الصناعي أن يؤثر على معدل التطور التقني من خلال:
- السيطرة التي تحصل عليها المؤسسة في الأسواق الاحتكارية فطالما ارتبطت أرباح المحتكر بتركيز السوق، فإن المؤسسات في الصناعات المركزة التي تتميز باستمرار السيطرة على السوق مدعومة بعوائق الدخول إلى الصناعة تكون أكثر قدرة على تمويل تكاليف البحث والتطوير عن المؤسسات في الصناعات التنافسية.⁴
- اقتصاديات الحجم في نشاطات البحث والتطوير التي تعطي ميزة للمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسة الكبيرة في السوق المركز أكثر قدرة على القيام بنشاط البحث والتطوير على أساس الكفاءة، وفي بعض الظروف تلجأ المؤسسات في الصناعات المركزة إلى المشاركة في الموارد بالنسبة لمشاريع البحث الأبحاث الخاصة الخطيرة ذات التكلفة العالية، وبذلك يمكن ملاحظة تمتع المؤسسات في الصناعات المركزة بميزة الحجم في الأبحاث بالنسبة للمؤسسات في الصناعات التنافسية.⁵
- 2- 2- حجم الموارد المتاحة للانفاق على نشاط البحث والتطوير: تتمثل مصادر هذه الموارد في الأرباح التي تحققها المؤسسات في الصناعة، أو الزيادات في رأس مالها أو المساعدات المالية التي تقدمها الدولة لتشجيع جهود البحث والتطوير في الصناعة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 213.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 18.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 214.

⁴ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقنيات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 35.

⁵ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 259.

- 3- 2- مستوى التقنية السائد في المجتمع: يشمل الابتكارات الجديدة وطرق الانتاج الحديثة ووسائل ادارة الانتاج المتقدمة وغيرها من مؤشرات التطور التقني، يعتمد مدى التأثير على سرعة انتشار التقنية من مراكز البحوث والاختراعات والابتكارات كالجامعات ومعاهد الأبحاث والتطوير إلى الوحدات الصناعية، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين السائدة في الدولة التي تنظم وتحمي الاختراعات والابتكارات التقنية .
- 4- 2- معدل العائد المتوقع من نشاط البحث والتطوير: يمكن تقدير تأثير الانفاق على برنامج البحث والتطوير في المؤسسة من خلال التحسين في الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، وتشمل التكاليف المحسوبة لنشاط البحث والتطوير إضافة إلى التكاليف المباشرة المادية هامشاً معيناً مقابل مخاطر الخطأ والتجربة الكامنين في نشاطات البحث والتطوير.¹
- 3- أهمية التطور التقني في الصناعة: تظهر أهمية التطور التقني فيما يلي:²
- يؤثر التطور التقني على مستوى الكفاءة الانتاجية في المؤسسة، حيث تزداد إنتاجية عناصر الانتاج وتتنخفض التكلفة المتوسطة، ومن ثم يمكن أن يؤدي التطور التقني إلى ارتفاع معدل الربحية في المؤسسة.
 - يؤثر التطور التقني في درجة المنافسة في السوق المحلي وفي السوق الخارجي من خلال تأثيره على الكفاءة الانتاجية وتأثير هذه الأخيرة على قدرة المؤسسة التنافسية في السوق المحلي وفي السوق الخارجي.
 - يؤثر التطور التقني في الصناعة على المستوى التقني في المجتمع ككل من خلال درجة انتشار الابتكارات ونتائج البحث والتطوير في الصناعة إلى باقي القطاعات في المجتمع للاستفادة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية.
 - يؤثر التطور التقني سلبياً على مستوى التشغيل والعمالة في المجتمع، خاصة إذا كانت الأساليب التكنولوجية من النوع الموفر للعمل، أي أساليب تكنولوجية كثيفة رأس المال وتعتمد أكثر على استخدام الآلات، وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة خاصة في الدول كثيفة السكان والتي لديها فائض في عنصر العمل.

خامساً: Tobin-q

إن مؤشر Tobin-q من أهم مؤشرات الأداء التنافسي ويعبر على أداء المؤسسة من خلال مقارنة القيمة السوقية للأصول المالية التي أصدرتها المؤسسة مع القيمة الاستبدالية لأصولها المادية، ويدل اسم المؤشر على اسم العالم (James Tobin) وحرف q اختاره عشوائياً.³

وذلك آخرون درسوا العلاقة بين Tobin-q وهيكل السوق حيث q المؤسسات يكون مستقر في فترة معينة ويرتفع عندما تكون المنتجات متميزة باستخدام عوامل أساسية التي تفسر معدل العائد الأعلى والأدنى

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص222.

² أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa

³ محمد داود عثمان، أثر مخفضات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية باستخدام معادلة Tobin's q، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص مصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص38.

الضروري لتشجيع المؤسسة على الإنتاج في المدى القصير¹، والقيمة المعيارية لهذا المؤشر هي 1، فإذا كانت قيمة المؤشر أكبر من 1 فهذا يعبر عن فرص الاستثمار في أصول المؤسسة، أي الأداء جيد والعكس صحيح.²

لما يكون q المؤسسات ضعيف يعني غالباً تنشط في قطاع المنافسة أو قطاع يتميز بشدة التحكم والتنظيم، Lindenberget Ross وجد أن هناك علاقة قوية بين هامش السعر q-Tobin، وعلاقة ضعيفة بين q ومعدلات التركيز.

ويمكن توضيح أثر تقدير الانحدار الذي يوضح العلاقة بين q والمتغيرات الهيكلية حسب المعادلة الآتية:

$$q = \alpha_0 + \frac{A}{P_K K} \alpha_1 + \alpha_2 \frac{R\&D}{P_K K} + 1(1 - \alpha_3 U) CR4 \left[\alpha_4 M + \alpha_5 K + \alpha_6 \frac{A}{P_K K} \right] + \alpha_7 CR4 + \alpha_8 G$$

حيث

α_i : هي العوامل التقديرية

$\frac{A}{P_K K}$: معدل النفقات الشهرية بالنسبة لرأس المال

U: التجمعات النقابية النشيطة

M: الحجم الأدنى والأمثل

G: معدل نمو الصناعة

وهذه المؤشرات توضح أن عوائق الدخول تزيد في الربح، خاصة الصناعات التي تنمو بشكل سريع تحتاج لعائد مرتفع.³

المطلب الثاني: أنماط سلوك المؤسسات في الصناعة

يتكون سلوك المؤسسات في الصناعة من السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل الهيكل التنافسي السائد وظروف الطلب فيه وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك باتباع سياسات التسعير للمنتجات، وسياسات الإنتاج، وسياسات البيع، وسياسات البحث والتطوير، وعليه فإن طبيعة هيكل السوق تؤثر على نشاط المؤسسات في الصناعة في مختلف جوانبه، أي تكاليفه ومبيعاته وإيراداته وأرباحه، ومن ثم يمكن تحديد مستوى الأداء التنافسي في الصناعة.

أولاً: سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة

إن هيكل المنافسة الذي يتسم به هذا السوق يشتمل على تركيز منخفض جداً، وموانع دخول غير مؤثرة وعدم وجود تمييز في المنتجات، وفي هذه الحالة لا يكون للمؤسسة الحرية في الاختيار من حيث تسعير

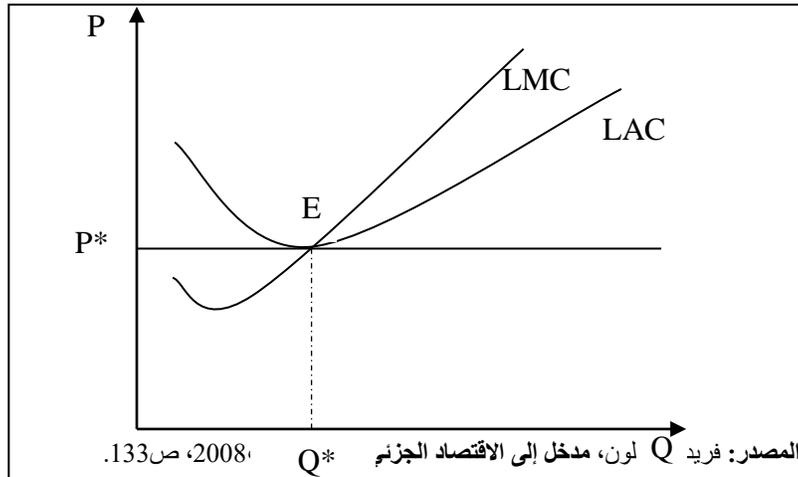
¹ W Dennis Carlton, Jeffrey M perloff, *Economie industrielle*, opcit, pp 396-397.

² محمد داود عثمان، مرجع سابق، ص38.

³ DennisW. Carlton, Jeffrey M. Perloff, *Economie industrielle*, opcit, p397.

انتاجها، فالسوق هو الذي يحدد السعر لمنتجاتها، وكذلك فإن مرونة الطلب على السلعة المنتجة لانهاية بمعنى أن منحنى الطلب يكون أفقياً،¹ ولذا فإن مجال التنافس الوحيد بين المؤسسات في هذا السوق هو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، حيث إن المؤسسة تنتج عند مستوى الانتاج الذي يتساوى عنده السعر مع التكلفة الحدية، يعني أنها تحقق الكفاءة التخصيصية، وبما أن التكلفة المتوسطة تكون أدنى ما يمكن عند هذا المستوى من الانتاج فإن المؤسسة تحقق الكفاءة الانتاجية، وبذلك فإن مستوى الانتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن يتطابق مع مستوى الانتاج الذي يحقق الكفاءة الانتاجية مما يعني عدم وجود طاقة انتاجية فائضة²، ويتبين ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة مع تحقيق أرباح عادية



يوضح هذا الشكل أنه في ظل المستوى السعري p^* كل الوحدات الإنتاجية المكونة للصناعة تنتج عند نقطة النهاية الصغرى لتكاليفها المتوسطة E في الفترة الطويلة، وبالتالي فإنها تحقق الربح العادي فقط حيث أنه عند هذا المستوى فإن $LAC=LMC=P$ ، وبذلك يتلاشى الحافز على دخول وحدات إنتاجية جديدة إلى المجال الانتاجي كما لا يوجد أي دافع لخروج من الوحدات الحالية من الصناعة طالما أنها لا تتحمل أي خسارة.

ثانياً: سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام

تتيح خصائص هذا السوق للمؤسسة التي تنشط فيه حرية أكثر مقارنة بحالة المنافسة التامة فيما يتعلق بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، فإذا كان هدفها تحقيق أكبر ربح فإنها تحدد كمية الانتاج التي يتساوى فيها الايراد الحدي مع التكلفة الحدية، أما إذا كانت تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى تحقيق مبيعات أكبر، أو هدف النمو فإنها تحدد السعر الذي تبيع به سلعتها، وقد تضع حداً أعلى للسعر الذي تبيع به سلعتها حتى ولو كان أقل من السعر الذي يحقق لها أقصى ربح من أجل اعاقبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة في أمل الحصول على جزء من هذه الأرباح³، وتتيح الأرباح غير العادية التي تحققها المؤسسة تمويل تكاليف الدعاية والاعلان والسياسات التمييزية في المنتجات التي تؤدي إلى توسيع حجم الطلب ومن ثم

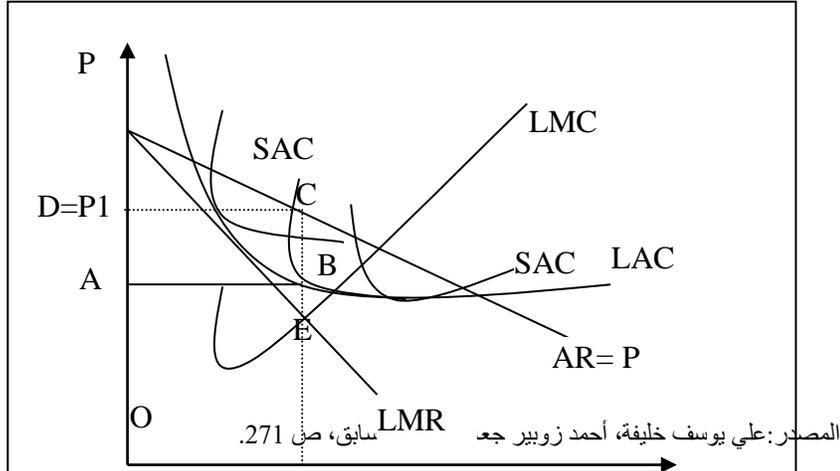
¹ ريتشارد كيفز، مرجع سابق، ص ص 97-98.

² احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص 138-139.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 140-143.

فإن الربح الاقتصادي لن يكون معدوماً كما هو الحال في الفترة الطويلة بالنسبة لحالة المنافسة التامة، وتستطيع المؤسسة المحتكرة في الأجل الطويل تغيير نطاق الوحدة الإنتاجية لها وذلك حسب توقعاتها لتطور الطلب وتكاليف الإنتاج مستقبلاً،¹ وعليه فإن المؤسسة التي تواجه خسائر أو أرباح في المدى القصير، تكون في الغالب تحقق أرباحاً اقتصادية في المدى الطويل،² لأن السعر التوازني الذي يواجهه المحتكر أعلى من التكلفة الحدية التي تقل عن متوسط تكاليفه، فالمحتكر هنا يعتبر صانع للسعر وليس آخذ للسعر كما هو الحال بالنسبة لسوق المنافسة التامة،³ ويمكن توضيح سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام في الأجل الطويل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-3): سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام مع تحقيق أرباح اقتصادية



يلاحظ من الشكل أنه عند وضع Q زن ($LMC=LMR$) اله Q^* ح الكمية المثلى من Q^* وذلك عند النقطة E و منحنى التكلفة المتوسطة طويلة الأجل يتماس مع منحنى التكلفة قصيرة الأجل عند النقطة B حيث ($LAC=SAC$)، ومنه فإن المؤسسة المحتكرة تحقق ربح اقتصادي A B C D في الأجل الطويل، إذن السعر الذي تباع به الوحدة الواحدة من Q هو OP_1 أو CQ^* ، التكلفة المتوسطة هي OA أو BQ^* ، وبذلك يكون السعر أكبر من التكلفة المتوسطة طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة تحقق أرباحاً غير عادية (اقتصادية).

ثالثاً: سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية

يتشابه سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام، إلا أن هذا التشابه يختلف في المدى الطويل، نظراً لوجود عوائق في ظل الاحتكار التام، وانخفاضها في ظل المنافسة الاحتكارية، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تتنافس على أساس السعر أو تمييز المنتج أو الدعاية والاعلان،⁴ فالمؤسسة التي تحقق الأرباح في المدى القصير في ظل ظروف سهولة الدخول يشجع المزيد من المؤسسات المنافسة الراغبة في الدخول إلى السوق، وهذا سيقود إلى تضائل الحصة السوقية للمؤسسة الواحدة في السوق، وأن استمرار دخول المؤسسات الجديدة سوف يجعل منحنى الطلب مماساً لمنحنى متوسط التكاليف،

1. هارون الطاهر، أحمد بلمرابط، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1997، ص 195.

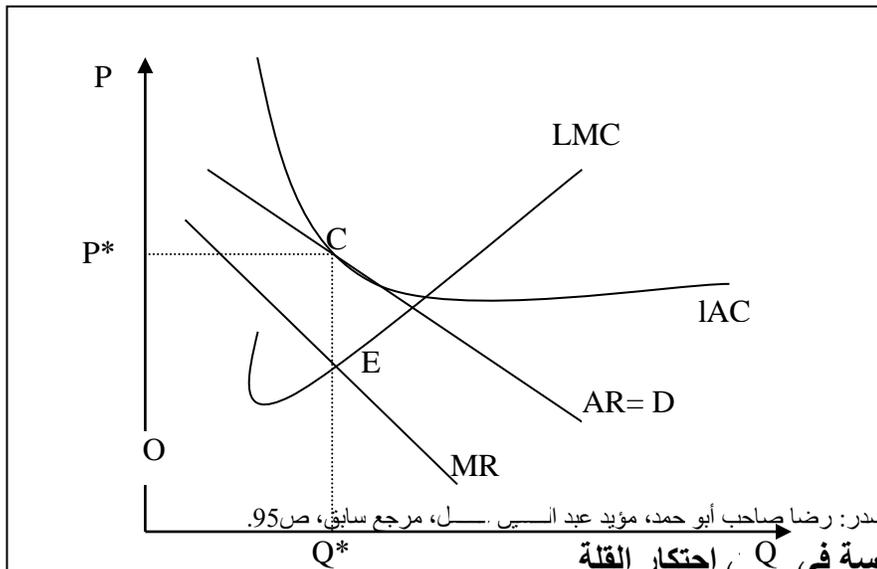
2. رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 85.

3. حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، ط1، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 113.

4. هارون الطاهر، أحمد بلمرابط، مرجع سابق، ص 226.

وعندها تختفي الأرباح الاقتصادية وتبقى الأرباح العادية، وتحقق المؤسسة توازنها عندما تنتج الكمية (OQ^*)، التي يتساوى عندها الإيراد الحدي (MR) مع التكلفة الحدية (MC) في الأجل الطويل،¹ ويتبين ذلك في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3-3): سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع تحقيق أرباح عادية



رابعاً: سلوك المؤسسة في Q احتكار القلة

تتضمن خصائص سوق احتكار القلة عدم الاستقرار وهيمنة ظروف اللاتأكد مع وجود عدد قليل من المؤسسات، التي قد تدخل في تجمعات أو اتفاقات علنية أو ضمنية لتقسيم السوق وتنظيم الإنتاج وتحديد الأسعار وتقسيم الأرباح بغية التقليل من مخاطر التنافس فيما بينهم وكخيار استراتيجي للاستقرار والاستمرارية في السوق²، وذلك لأن سلوك إحدى المؤسسات يمكن أن يؤثر على أوضاع المؤسسات الأخرى.

هناك العديد من النماذج لاحتكار القلة التي تقوم بتحليل سلوك المؤسسات التي تعمل في هذه الظروف السوقية تهتم كل منها باستراتيجية وسياسة معينة تتبعها المؤسسات كالسعر والكمية والاعلان، ومن أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

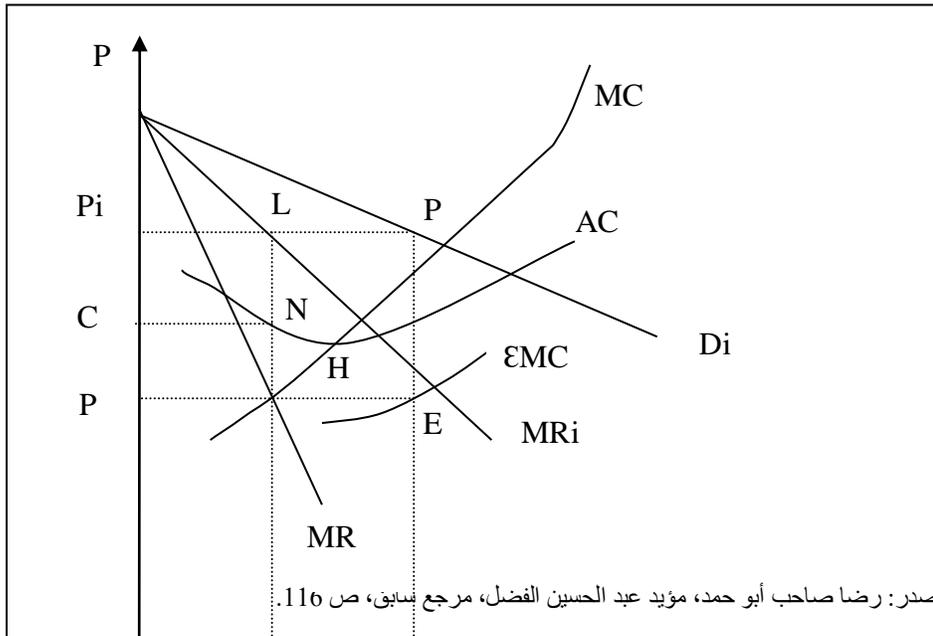
¹ رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 94.

² منى محمد علي الطائي، مرجع سابق، ص 115.

1- نموذج اقتسام السوق:

تظهر قدرة المؤسسة في نموذج تقاسم السوق في تحديد سياستها التسعيرية أو الانتاجية في ظل أهدافها المختلفة كتحقيق أقصى ربح ممكن، ومبيعات ونمو يعتمد على مدى فعالية الملامح المشكلة للسوق التي ينطبق عليها هذا النموذج، وأهمها مدى التمييز في المنتجات وعدد المؤسسات في الصناعة ومرونة الطلب السعرية على سلعة المؤسسة في السوق،¹ حيث تحاول كل المؤسسات المتواجدة في الصناعة اقتطاع جزء من الطلب على الصناعة، الأمر الذي يوحى للوهلة الأولى أن كل المؤسسات تمتلك منحنيات طلب متساوية المرونة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-4): نموذج اقتسام السوق



لتوضيح كيفية تقسيم انتاج الصناعة على المؤسسات العاملة في السوق، نعتبر أن المنحنى (MR) هو منحنى الطلب للمؤسسات، والمنحنى (MR) يمثل منحنى الإيراد الحدي لها Q_i ، ونحنى الإيراد الحدي للمؤسسات (MC) يقطع الإيراد الحدي (MR) عند النقطة (H)، ويتحدد في ضوءها السعر (OP_i) وكمية الانتاج للصناعة (OQ_i) ، وهي تساوي مجموع حصص المؤسسات في السوق، أما كمية الانتاج التي تعظم خلالها المؤسسات أرباحها هي (OQ) ، ومستوى الأرباح لهذه المؤسسات يساوي (CP_iLN) ، وتحاول كل المؤسسات في هذا النموذج الحصول على أكبر نصيب من الأرباح عن طريق اعتماد أكبر سعر ممكن بإنتاج أقل كمية من السلعة تسمح بهما مرونة الطلب السعرية على السلعة، وذلك بمراعاة مرونة الطلب الكلية على السلعة، وحصصة المؤسسة من السوق، وكذلك رد فعل المؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة المتوقع من قبل المؤسسة إزاء تغييرها لسعرها.

2- نموذج الكارتل:

تسعى المؤسسات في سوق احتكار القلة إلى زيادة حصتها في السوق، وقد تلجأ إلى تحقيق ذلك إلى الاتفاق فيما بينها لتقدير الأسعار والانتاج، فإذا كان هذا التواطؤ منظماً على هيئة اتفاق صريح بين المؤسسات تدعى

¹ احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 155.

هذه الحالة بالتواطؤ الكامل، أما إذا كان هذا التواطؤ غير منظم ولا توجد اتفاقية صريحة سميت هذه الحالة بالتواطؤ الضمني،¹ حيث يتم الاتفاق بين المنتجين على تحديد سعر السلعة في السوق الذي يحدد أقصى ربح ممكن على أساس تساوي الأيراد الحدي المشتق من منحني الطلب الكلي على السلعة المنتجة في الصناعة مع التكلفة الحدية للصناعة الذي هو مجموع التكلفة الحدية، ويتميز الكارتل بقوته نظرا للخصائص التي يتميز بها وأهمها:²

- قلة عدد المؤسسات المشتركة في الكارتل تعزز من السيطرة والإشراف على استمرارية الالتزام بالسياسات التسعيرية والانتاجية التي يتفق عليها أعضاء الكارتل لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- تعد عوائق الدخول عامل حيوي في الحفاظ على قلة عدد المؤسسات في الصناعة، ومن ثم قلة عدد المؤسسات في اتفاقية الكارتل، وعليه فإن احتمالات دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة تضعف من قوة الكارتل.
- ضالة مرونة الطلب السعرية على إنتاج أعضاء الكارتل، حيث تعتمد هذه المرونة على حصة أعضاء الكارتل في السوق، وحصة المنتجين من خارج الكارتل في نفس الصناعة، وكذلك مرونة عرض المنتجين من خارج الكارتل إزاء التغيرات في أسعار أعضاء الكارتل، ومرونة الطلب السعرية على الإنتاج الكلي للصناعة.

3- نموذج القيادة السعرية:

تمتاز بعض المؤسسات المنافسة في الصناعة بخصائص معينة تنعكس على أدائها، تتمثل هذه الخصائص في الخبرة ودراية السوق في صناعة معينة، هذه الخاصية تعتمد أساسا على خاصية أخرى هي طول فترة بقائها في هذه الصناعة، الأمر الذي يعني أنها تملك مقومات البقاء، كسيطرتها على المواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة، والتي بدورها سوف تؤدي إلى انخفاض تكاليف إنتاجها،³ غير أن هناك مؤسسة واحدة في الصناعة تضع السعر الذي يعظم أرباحها، وتقوم المؤسسات الأخرى بتقليد هذه المؤسسة وفرض السعر نفسه على منتجاتها، وتسمى هذه المؤسسة بالقائد السعري وليس هناك تواطؤ أو تحديد للحصص بينهم، إن القيادة السعرية تنجم عن حقيقة أن المؤسسات الصغيرة تخشى من ردود فعل المؤسسة القائدة، فهي التي تستطيع الإنتاج بمتوسط تكلفة أقل مما تتحمله المؤسسات الصغيرة الأخرى، وهذا ما يجعلها تتضرر كثيرا عند انخفاض سعر السوق رغم أنها تحقق عوائد مقبولة، لكنها تتجنب الحرب السعرية مع المؤسسة القائدة التي تستطيع أن تحقق أرباح اقتصادية عند سعر أقل من الحد الأدنى الممكن للتكلفة المتوسطة وقد تستمر في العمل لفترة أطول عند هذا الحد،⁴ ويترتب على هذه القيادة النتائج الآتية:⁵

¹ رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 113.

² احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 162.

³ رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 120.

⁴ اياد عبد الفتاح النصور، التحليل الاقتصادي الجزئي _ مفاهيم ونظريات وتطبيقية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 323.

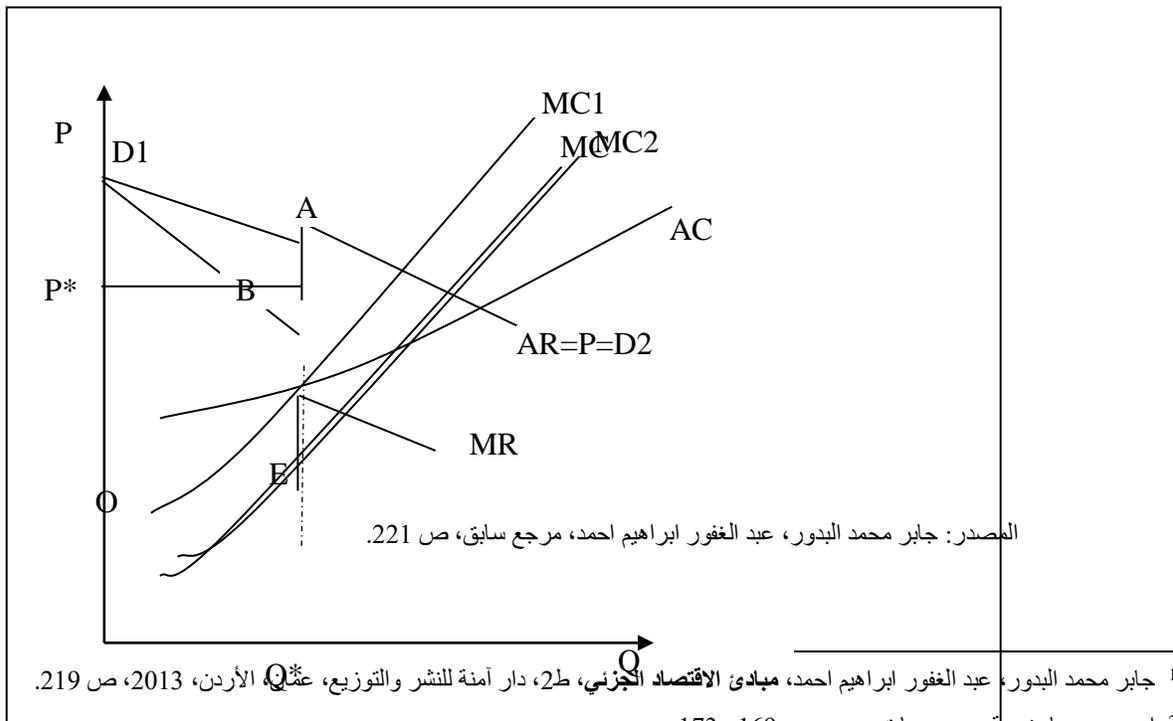
⁵ احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 166.

- تقوم المؤسسة القائدة بتحديد السعر الذي تباع به السلعة في السوق ثم تتيح للمؤسسات الأخرى الصغيرة ببيع أي كمية ترغب في بيعها عند هذا السعر، وتبيع المؤسسة القائدة ما تبقى من الحصة في السوق.
 - تتصرف المؤسسات الصغيرة في هذه الحالة كأنها في سوق منافسة تامة، حيث تقوم ببيع الكمية التي تحقق لها أقصى ربح ممكن عندما يتساوى السعر المحدد من قبل المؤسسة القائدة مع التكلفة الحدية للإنتاج.
- 3- نموذج منحني الطلب المنكسر:

يفترض هذا النموذج عدم وجود بين المؤسسات على السعر أو الكمية، حيث إن قيام أحد المؤسسات بخفض السعر للحصول على حصة كبيرة في السوق يؤدي إلى قيام المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق باتخاذ نفس الاجراءات من أجل الحفاظ على أوضاعها، أما في حالة قيام تلك المؤسسة برفع السعر، فإن المؤسسات الأخرى لا تحذو حذوها، وذلك لأن المؤسسة إذا ما رفعت سعر سلعتها سوف تعمل على خفض حصتها في السوق، وسيكون ذلك لصالح المؤسسات الأخرى¹ وبذلك فإن هذا النموذج يتضمن عامل ردود أفعال المؤسسات تجاه سلوك بعضها البعض في اتخاذ قراراتها التسعيرية، ويهتم كذلك بتفسير ظاهرة جمود أسعار بعض السلع حول مستوى سعر معين، هذا السعر هو الذي يحدث عنده انكسار في منحني الطلب على السلعة، فاستقرار السعر في حد ذاته يمكن أن يشكل حافزا للدخول، مما يزيد من عدد المؤسسات في سوق الصناعة، الأمر الذي يدفع بالسوق إلى الاقتراب من وضع سوق المنافسة التامة في حالة تجانس السلعة المنتجة أو سوق المنافسة الاحتكارية في حالة التميز في المنتجات².

ويمكن توضيح نموذج منحني الطلب المنكسر في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-5): نموذج منحني الطلب المنكسر



¹ جابر محمد البذور، عبد الغفور ابراهيم احمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط2، دار أمانة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 219.

² احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 169-173.

من خلال الشكل نلاحظ بأن توازن المؤسسة يتحقق عندما يقطع منحنى التكلفة الحدية (MC) لمنحنى الإيراد الحدي (MR) في جزئه غير المتصل عند النقطة E، وعند ذلك نلاحظ أن السعر التوازني *P يتحدد من خلال امتداد نقطة التوازن E، وتحدد الكمية التوازنية *Q، والسعر هنا أعلى من منحنى متوسط التكاليف الكلية، وهذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباح، أما في حالة قيام المؤسسة بتخفيض التكلفة الحدية أو زيادتها ضمن الجزء غير المتصل MC1، MC2، فإن لا يؤثر على السعر التوازني والكمية التوازنية، وهذا ما يفسر في الغالب جمود الأسعار.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المؤسسات لتحسين الأداء

إن المؤسسات في الصناعة تتأثر في سلوكها في السوق بعدة عوامل، ومن ثم تأثر أدائها التنافسي وأهم هذه العوامل تتمثل في:

أولاً: هيكل الصناعة:

تدل درجة التركيز على الحالات التي يمكن أن تسود فيها سيطرة بعض المؤسسات في السوق، فسيطرة المؤسسة الوحيدة في الصناعة والتي توحى بوجود تركيز تام، ومن ثم سيادة سوق الاحتكار التام، فالمؤسسة في هذه الحالة تسعى إلى الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي ومقاومة دخول مؤسسات جديدة إلى السوق، ولكن عندما يكون عدد المؤسسات في الصناعة قليلاً وتنسم سلعها بالتجانس، فكل مؤسسة من هذه المؤسسات توجه جهودها نحو الحصول على أكبر نصيب من السوق في مواجهة بقية المؤسسات باتباع سياسة تنافسية، وقد تسعى هذه المؤسسات إلى الحفاظ على نفوذها الجماعي في السوق في مواجهة مؤسسات راغبة في الدخول إلى الصناعة باتباع سياسات تواطئية.²

ثانياً: أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة تعتمد على تحقيق عدة أهداف تؤثر على طبيعة واتجاه سلوكها ومستوى أدائها، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تحقيق أقصى ربح ممكن: وهو الهدف الأساسي للمؤسسة في النظرية الاقتصادية الجزئية، ويعني الوصول إلى أكبر فرق ممكن بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية عند حجم إنتاج معين، ويترتب على هذا أن حجم الانتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن هو الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية.
- تعظيم المبيعات: إن هيكل العلاقة بين المالكين للمؤسسة ومديريها وموقع السلطة أو النفوذ بينهما في اتخاذ القرارات، وظروف السوق وغيرها من العوامل قد يترتب عليها توجه المؤسسة إلى أهداف أخرى من أهمها هدف تعظيم المبيعات، أي الوصول إلى أقصى إيرادات ممكنة من نشاط المؤسسة،³

¹ جابر محمد البدر، عبد الغفور ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص 220.

² أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 121.

³ أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa

- وهذا يعود إلى التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها حيث تكون مرتبطة بحجم المبيعات وليس بمستوى الربح، ومن ناحية أخرى الحفاظ على نصيب المؤسسة النسبي من السوق.¹
- تحقيق أكبر معدل نمو: يكون بتعظيم معدل مبيعاتها أو أصولها أو قيمتها المضافة في الأجل الطويل، ويحقق هذا الهدف العام العديد من الأهداف الجزئية، فهو من ناحية يساعد المؤسسة على المحافظة على نصيبها النسبي في السوق أو زيادته في حالة زيادة حجم السوق، ومن ناحية أخرى يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح عندما تزداد مقدرتها الاحتكارية، ومن ثم تزداد قدرتها على رفع السعر.²
 - المحافظة على المركز المالي للمؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربح مع الحفاظ على حد أدنى من السيولة، وقد يستدعي هذا الهدف التضحية بجزء من الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من جراء استثمار مزيد من مواردها المالية من أجل المحافظة على حد أدنى من السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة اتجاه دائنيها، وإلا تعرض مركزها المالي للاهتزاز والتصفية.
 - المحافظة على هامش الأمان: يسيطر هذا الهدف على سلوك المؤسسة التي يقودها مسؤولون يميلون إلى عدم المخاطرة، وبذلك يعتمدون سياسات تسعيرية محافظة من احتمال التأثير السلبي لاتباع سياسات تسعيرية يكون فيها السعر مرتفعا على إيرادات المؤسسة حتى ولو كان البديل مستوى ربحية مرتفع.
 - اعاققة دخول مؤسسات جديدة إلى السوق: تعد السياسات التسعيرية للمؤسسة التي تهدف إلى اعاققة دخول مؤسسات جديدة للمنافسة لها في الصناعة كإحدى أبعاد هيكل الصناعة، والتي تختار بموجبها أحد أوكل المؤسسات القائمة في الصناعة سعر السلعة المنتجة أقل من السعر الذي يحقق لها أقصى ربح ممكن، وذلك من أجل مواجهة المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة لعدم قدرتها على المنافسة أو الصمود في هذه الصناعة في ظل السعر السائد.³

ثالثا: حجم الطلب ومرونته

تتغير درجة التركيز في الصناعة غالبا طرديا بتغير حجم الطلب، وإن التغيرات في حجم السوق الناتجة عن التغيرات في الطلب على السلعة المنتجة تعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى قوة وفعالية عوائق الدخول إلى الصناعة، فمرونة الطلب السعرية التي تحدد العلاقة بين التغيرات في الطلب على السلعة والتغيرات في سعر السلعة تعد عاملا حاسما في تشكيل نوع السوق الذي تعمل في ظله المؤسسة، ومن ثم سياساتها التسعيرية والانتاجية وتنمية مبيعاتها في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.⁴

وعليه فإن هذه العوامل تؤثر على سلوك المؤسسات في الصناعة أو بالأحرى السياسات المتعلقة بتحديد حجم الانتاج والمبيعات وسعر السلعة لتحقيق مستويات الأداء التنافسي المستهدفة.

¹ عبد القادر محمد عطية، مرجع سابق، ص 110_ 111.

² نفس المرجع السابق، ص 111.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 133.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 134.

المبحث الثاني: اسهام الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الأداء

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس اطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات أو المنتوجات أو الخدمات بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي التنافسي، حيث اقترح مايكل بورتير (M.Porter) نموذجاً عاماً يصف فيه ثلاث استراتيجيات تنافسية لمواجهة القوى التنافسية الخمسة التي تشكل هيكل الصناعة بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

المطلب الأول: علاقة الاستراتيجية بالأداء

أولاً: تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية أصلها Stratégos كلمة اغريقية تعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري، ومعناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهزمه، وحيث إن مجال الأعمال مرتبط بالتنافس ما بين عدد المؤسسات، فقد استخدم مصطلح الاستراتيجية للدلالة على خطة المنافسة.¹

يعرف (Thomas 1988) الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية،² ويستخلص من هذا المفهوم النقاط التالية:³

- الاستراتيجية وسيلة لتحديد غاية في أغلب رسالة المؤسسة.
- خلق درجة من التوافق عالية الكفاءة بين غاية المؤسسة وأهدافها وبين رسالة المؤسسة والبيئة من جهة أخرى.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص09.

² Thomas.j.g **Stratégic management** : Concept, pratices and cases,N .Y : Harper qnd publishers,1998,p38.

³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة الواد، 2007، ص39.

- تبين الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

* البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

* البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

* الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها.

أما (Alfred chandler) الاستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.¹

وحسب (Ansoff, 1968) الاستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها.²

يعرف (Byars,1992) الاستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف المحيط الذي تعمل في ظلّه المؤسسة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمؤسسة في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.³

الاستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من فرص ووضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.⁴

لقد ظهر التحول الجوهري في معنى الاستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج (M.Porter) ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه Competitives strategy ، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجياتها.⁵

الاستراتيجية هي الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المؤسسة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة لغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.⁶

الاستراتيجية تعرف كفن انتقال الوسائل الضرورية لتحقيق الهدف الذي يسمح بالحصول على القوة المحتملة مقارنة بالمنافسين لتأكيد استدامته.⁷

¹ Alfred chandler, **Stratégie et structure de l' entreprise**, édition d'organisation,1972,p65.

² Jean.Claud Tarondeau, **Stratégie industrielle**,2^{ème} édition, Vuibert,paris,1998,p26.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص15.

⁴ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدر الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص11.

⁵ علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص436.

⁶ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، صنعاء، اليمن، 2011، ص27.

⁷ Rafik Bekkour,op cit,p 103.

الاستراتيجية تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.¹

وينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق هدف، تصور لوجهة مستقبلية.²

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها:

- خطة ديناميكية مرنة أو تحركات استراتيجية من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لانجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المؤسسة).
- استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي ازاء تصرفات وردود أفعال المنافسين ووصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.
- تكيف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المؤسسة (قدرات وامكانيات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).³
- الاستراتيجية هي مجموعة من المتغيرات الاستراتيجية التي تؤدي إلى أداء مختلف مقاس بربحية الاستثمار أو العائد على الاستثمار أو غيره من المقاييس الأخرى والتغيرات في الاستراتيجيات لأنشطة معينة ولشروط سوق خاصة التي تسمح بتحسين الأداء.⁴

ثانياً: مستويات الاستراتيجية

تظهر مستويات الاستراتيجية في ثلاث مستويات هي:⁵

- 1- مستوى الاستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة، أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى.
- 2- مستوى استراتيجية وحدة النشاط (الصناعة): هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط.
- 3- مستوى استراتيجية الوظائف (التشغيلية): حيث يكون لكل وظيفة استراتيجياتها ولكل استراتيجية محاورها أو استراتيجياتها الفرعية، مثل استراتيجية التسويق تتضمن كل من استراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

ثالثاً: تفعيل الاستراتيجية لتحسين الأداء

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص154.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص44.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص52.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص358.

⁵ سليمان بلعور، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة- حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص ص 10-11.

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فقد بينت أعمال chandler العلاقة بين الاستراتيجية وبين الاقتصاد الصناعي، حيث هذه الأخيرة كانت نقطة انطلاق أعمال porter في البحث عن العلاقة بين هيكل القطاع الصناعي والاستراتيجية، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في أدائها مقارنة بأداء منافسيها، فالمؤسسة تحقق أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجيتها، كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة العلاقة بين الأداء والاستراتيجية، ومن بينهم Rumelt الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس الصناعة، وعليه فالاستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد استراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا.¹

فالمؤسسة تعتمد تنفيذ الاستراتيجية الملائمة لها لمعرفة الأنشطة التي تحقق أفضل الأرباح ونمو في المدى الطويل والقيام بتركيز الاستثمارات فيها، وأن تتخلص من الأنشطة التي لا ترغب فيها عن طريق بيعها للآخرين، ثم تصفية الأصول الأخرى التي لم تستطع التخلص منها وتحويلها إلى نقدية سائلة، وقد تكون الأصول التي لم تعد تناسب الاستراتيجية مربحة، كما أن بيعها قد يساعد المؤسسة في الحصول على نقدية هي في أمس الحاجة لها لاستثمارها في متطلبات تنفيذ الاستراتيجية فيما تبقى لدى المؤسسة من أنشطة.²

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

أولاً: استراتيجية تخفيض التكاليف

تعمل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بكل جهدها نحو انجاز تخفيض في تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث إن تخفيض التكاليف قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار عن أسعار المنافسين وتكسب المؤسسة نصيب سوقي أكبر، والحصول على أرباح كثيرة من هذه الإستراتيجية حتى إذا استخدمت التخفيض الحاد للأسعار، وتلاقي هذه الإستراتيجية نجاحا كبيرا إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين، كما أن العملاء أو المشترين يرحبون بهذه الاستراتيجية نظرا لحساسية وأهمية الأسعار بالنسبة لهم ولدخولهم.³

واستراتيجية تخفيض التكاليف ضمن الصناعة تتحقق عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأية صناعة، مركزة على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة، هذا المفهوم الذي اعتمده اغلب المؤسسات الصناعية في عقد السبعينات، والسيطرة على التكلفة الثابتة، وغيرها مع عدم اهمال النوعية والخدمات.⁴ واتباع هذه الإستراتيجية يحقق مركزا تنافسيا أفضل وعائدا أعلى للاستثمار ومرونة سعرية تحقق لها أداء أفضل من المنافسين داخل الصناعة.⁵

ومن خلال ماسبق فإن استراتيجية تخفيض التكاليف هي الإنتاج وتقديم خدمات بأقل تكلفة كلية في الصناعة.

¹ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص ص 112-113.

² شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 826.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 332-233.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 161-162.

⁵ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 183.

1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية تخفيض التكاليف

تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية تخفيض التكاليف في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريق واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.¹
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- استخدام بعض الاعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الاعلان أو نشاط الترويج.
- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملاً رأسياً أمامياً أو رأسياً خلفياً.²
- الخبرة الطويلة في ممارسة النشاط، حيث كلما طالت مدة ممارسة النشاط كلما تراكمت التجارب وتقلصت الأخطاء وظهرت إيجابيات أثر الخبرة ومنها القدرة على التحكم في الاستهلاكات المباشرة والتوظيف الأمثل للموارد والقدرات.³

2- المزايا التي تحققها استراتيجية تخفيض التكاليف

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات في الصناعة وهي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرّة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

¹ نبيل محمد مرسي خليل، مرجع سابق، ص109.

² اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص ص 200-201.

³ الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص63.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.¹

كما أن من مزايا جاذبية إستراتيجية تخفيض التكاليف أنها تقوم على العلاقة القوية بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، حيث وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية الصناعة أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة، وما يفسر العلاقة بين الحصة السوقية المرتفعة والربحية تتضمن اقتصاديات الحجم، تفادي المخاطر بواسطة العملاء، الحضور القوي في السوق، والإدارة المركزة.²

ثانياً: إستراتيجية التمييز

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد، حيث يتحقق التمييز بعدد من الطرق³. قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، أو ينتج باستخدام مواد أو عمليات جودة متقدمة، أو قد يباع أو يخدم ببعض طرق خاصة فيدفع العملاء أسعاراً أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة،⁴ فعندما تحقق المؤسسة التمييز وتحافظ عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية فإن أداؤها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، ومن ثم تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي،⁵ وتعتبر إستراتيجية التمييز كذلك على الزيادة في التكلفة الثابتة أو التكلفة المتغيرة للوحدة.⁶

يظهر مفهوم جوهر هذه الإستراتيجية في:

- الاعتماد على الطرق الفريدة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء، وبما يدعم قوة ومركز المؤسسة التنافسي.
- إن إستراتيجيات الاختلاف والتمييز تعتبر من المناهج التنافسية، عندما تكون حاجات وتفضيلات العملاء هي التي تحرك العملاء نحو رغبتهم في الإشباع والرضا الكامل من خلال المنتجات ذات المواصفات القياسية.
- لكي تنجح المؤسسة مع إستراتيجيات الاختلاف عليها أن تدرس حاجات وسلوكيات العملاء بدقة، لكي تتعلم وتعرف ما هو الشيء المفضل والهام للزبون، وما هو تفكيره تجاه القيمة التي يرغبها، وما هو السعر الذي يمكن أن يدفعه.⁷

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص ص 225- 227.

² روبرت. أبتس- ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 315.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 163.

⁴ روبرت. أبتس- ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 323.

⁵ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، المنظمة العربية للتنمية، الشارقة، الإمارات المتحدة، 16/15 أكتوبر 2002، ص 06.

⁶ David encaoua, **Différenciation des produits et structures de marché : un tour d'orizon**, revue Annales d'économie et de statistique, n° 15/16, 1989, p 78.

⁷ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 343.

كما أن استراتيجية التمييز تعبر عن اخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المؤسسة قياساً بالمنافسين، إن ذلك يساعد في تحقيق الأرباح كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار.¹

فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة من زيادة إيراداتها وأرباحها من خلال فرض أسعار عالية، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين ومجابهة قوة البيئة التنافسية.

1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التمييز

تتحقق إستراتيجيات التمييز مزايا أكبر في ظل عدة شروط منها:²

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

2- المزايا التي تحققها استراتيجية التمييز

- التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى إنشاء الولاء للعلامة من قبل العملاء حيال منتجاتها، نظراً لأن استراتيجية المؤسسة المتميزة غالباً ما تتجه نحو السعر الذي يمكن فرضه بأكثر مما تتجه نحو التكاليف، وأيضاً يستطيع المنتج المتميز تمرير الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته إلى المستهلكين، حيث أنهم على استعداد لدفع أسعار أعلى.
- يساهم كل من التمييز والولاء للعلامة في إنشاء عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول في نفس الصناعة، وتجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة الخاصة كي تكون قادرة على المنافسة.
- يعتمد تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء بحاجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز.³
- يحاول المنتجون من خلال التمييز تقديم منتجات جديدة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر.⁴
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.⁵

كما أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:¹

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص184.

² نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 225-229.

³ شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص371.

⁴ روبرت. أ.بتس- ديفيد.لي، مرجع سابق، ص337.

⁵ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 254، ص255.

- 1- عوامل داخلية : نذكر منها:
 - الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الابداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
 - دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته.
 - اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
 - مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن.
- 2- عوامل خارجية: نذكر منها:
 - مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
 - مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
 - مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تعتمد استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة والتميز، والتي هي موجهة لخدمة حاجات شريحة محددة من المستهلكين، وعموما فإن إستراتيجية التركيز تمكن المؤسسة من أن تركز نفسها لتتنافس على العملاء في شريحة سوقية معينة، والتي يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نمط المستهلك، أو خط الإنتاج.²

وتعني استراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الانتاج، أو المنتجات، أو سوق محددة، ولهذه الاستراتيجية بعدان هما:

البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس مع المنافسين.

البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.³

كما أن استراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.⁴

1- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز

¹ بلقاسم رابح، وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص18.

² شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص379.

³ روبرت. أبتس- ديفيدلي، مرجع سابق، ص184.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص114.

يتم تطبيق استراتيجية التركيز في حالة توفر الشروط التالية:¹

- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة 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 المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبيتها من غيرها.

أما طريقة الدخول في استراتيجية التركيز تعتمد على خطوتين هما:²

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية تحقيق أداء أمثل في القطاعات السوقية المستهدفة.

2- المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز

تحقق استراتيجية التركيز العديد من المزايا منها:

- تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة.
- تتمتع المؤسسة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتلك القدرة تمنح المؤسسة المتبينة للتركيز قوة على مشتريها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر. أما بالنسبة للموردين الأقوياء نجد أن المؤسسة تتبنى التركيز، وفي وضع تفنقد فيه المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظرا لأن هذه المؤسسة تشتري بأحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضع أقوى، إلا أنه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة، ويتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة، تلك الحماية الناتجة عن العوامل أو القوى الخمس تسمح للمؤسسة المتبينة للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثماراتها.³
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.⁴

المطلب الثالث: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في الأداء

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 231.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 2003، ص 241.

³ شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 385.

⁴ فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 35-36.

تمثل الاستراتيجيات العامة الثلاثة الطرق الأساسية للمؤسسات التي تستطيع من خلالها التنافس في بيئة الصناعة، وهذه الاستراتيجيات تحمي المؤسسات من أثر القوى الخمسة للتنافس (نموذج بورتر) لتحسين أدائها.

ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على رفع أسعارها، وتحقيق أرباح عالية، ومن ثم ينخفض مستوى أدائها، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، وبذلك تعتمد المؤسسة على الاستراتيجية التنافسية الملائمة لمواجهة هذا التهديد، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المؤسسة، فتعتمد هذه الأخيرة على الاستراتيجية التنافسية المناسبة لاستغلال هذه الفرص لتحسين مستوى أدائها.¹

من خلال تطبيق الاستراتيجيات التنافسية السابقة لإدارة الصراع التنافسي في الصناعة بشكل يحقق ربحية أعلى من متوسط الصناعة وحصص سوقية أعلى، وذلك للوصول إلى مستوى أفضل للأداء.

ويمكن توضيح العلاقة بين القوى التنافسية الخمسة التي اقترحها بورتر التي تحدد شدة الصراع التنافسي في الصناعة والاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-3) : العلاقة بين القوى التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات العامة			القوى التنافسية
التركيز	التمييز	قيادة التكاليف	
القدرة على التخصص في فهم وإشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي تعيق دخول القادمون الجدد	ولاء العملاء يشكل عائق أمام القادمون الجدد	خفض الأسعار لمنع القادمون الجدد	خطر القادمون الجدد
ضعف القوة التفاوضية للمشتريين بسبب ضيق السوق وقلة عدد المشتريين	ضعف القوة التفاوضية للمشتريين نتيجة لتمييز المنتج	إمكانية تقديم أسعار منخفضة للمشتريين الأقوياء	القوة التفاوضية للمشتريين
في حالة التركيز - التميز: نتيجة لتمييز المنتج وولاء العملاء في القطاع السوقي يمكن رفع الأسعار ونقل التكاليف للموردين المرتفعة إلى العملاء	نتيجة لتمييز المنتج وولاء العملاء رفع الأسعار ونقل تكاليف الموردين المرتفعة إلى العملاء	تجنب الموردين الأقوياء والتوجه لمصادر توريد أقل تكلفة	القوة التفاوضية للموردين
القدرة على التخصص في فهم وإشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي تقلل من خطر المنتجات البديلة	الولاء للمنتج من قبل العميل المدرك لجودة المنتج تقلل من خطر المنتجات البديلة	خفض الأسعار لمواجهة تهديد المنتجات البديلة	خطر البدائل

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 103.

المصرع التنافسي	القدرة على المنافسة السعرية	التفوق في المنافسة غير السعرية القائمة على تميز المنتج	لن يتمكن المنافسون من التغلب على إستراتيجية: التركيز- التمييز نظرا لتفوقها في اشباع حاجات العملاء في القطاع السوقي
-----------------	--------------------------------	---	--

المصدر: الهام فخري طميلة، مرجع سابق، ص112.

ويظهر أثر تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة في الأداء إلى العلاقة بين تنفيذ هذه الاستراتيجيات والقوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المتحقق كما يلي:¹

1- علاقة تنفيذ استراتيجية تخفيض التكاليف بالأداء:

تحقق هذه الاستراتيجية للمؤسسة مركز تنافسي أفضل وعائد أعلى للاستثمار، ويمكنها تبنيتها في ظل سوق المنافسة التامة حيث يؤدي تنفيذها إلى تخفيض التكاليف لمواجهة المؤسسة لقوى المنافسة بشكل فعال، كما إن امكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشتريين لمنتوجها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها، والتي يمكن أن تحقق لها أداء أفضل من المنافسين داخل الصناعة، كما أنها تتمكن من مجابهة المجهزين في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين، وتواجه المؤسسات العاملة معها في نفس الصناعة والمؤسسات الأخرى الراغبة في الدخول إلى الصناعة من خلال بيع منتجاتها بأسعار منخفضة، والاكتفاء بهامش ربح منخفض يمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق.

2- علاقة تنفيذ استراتيجية التمييز بالأداء:

إن تنفيذ استراتيجية التمييز بنجاح من قبل المؤسسة تمكنها من تحقيق أرباح عالية ورفع مستوى أدائها مقارنة بالمنافسين، وتقوم المؤسسة بتبني هذه الاستراتيجية في ظل سوق الاحتكار، حيث تسهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومجابهة قوة البيئة التنافسية، وبما أن التمييز يعبر بصفة عامة عن اخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتوجات أو خدمات المؤسسة المميزة مقارنة بالمنافسين فإن ذلك يساعد في تحقيق أرباح كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك للأسعار.

إن اخلاص المستهلكين لمنتوجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تمييز منتوجات المؤسسة تؤدي إلى انشاء ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة تهديدات الداخلين الجدد من المنافسين للصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ذلك ما يؤدي ارتفاع مستوى أدائها التنافسي.

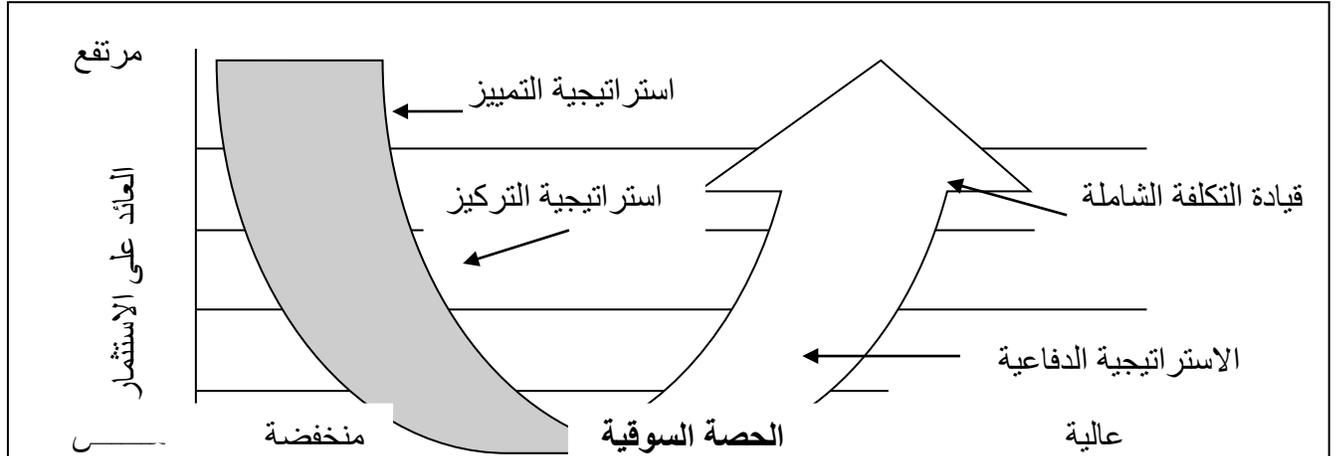
3- علاقة تنفيذ استراتيجية التركيز بالأداء:

يمكن للمؤسسة التي تحقق التركيز أن تكسب عائدات فوق المتوسط في صناعتها، فأهمية هذا النوع من الاستراتيجية يجعل المؤسسة تركز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في انجازه لتحسين أدائها، حيث تركز المؤسسة على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة أو عالي النوعية مقارنة بالمنافسين، وذلك بالتركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن، ذلك ما يؤدي إلى مجابهة تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول بفضل فهم واشباع حاجات العملاء ومواجهة القوة التفاوضية للمشتريين بسبب ضيق السوق وكذلك التركيز يمكن استخدامه في انتقاء أهداف أقل تعرضا لتهديد البدائل أو التي يكون المنافسين ضعفاء فيها.

ويمكن توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء من خلال اعتماد الربحية والحصة السوقية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6-3): الاستراتيجيات العامة للتنافس وعلاقتها بالأداء

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 183-185.



إن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، وذلك يتوقف على قدرة الإدارة في تحديد الفرص والتهديدات ومواقع القوة والضعف بعد دراسة وتحليل بيئة التنافس التي تنشط فيها المؤسسة، فلو أن الإدارة قررت اتباع استراتيجية التمييز في ظل التغيير السريع لقوى البيئة، فإن ذلك يتطلب منها التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام تقسيم الوظائف حسب مستوى المهارات والكفاءات من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها مقارنة بالمنافسين في الصناعة، أما في حالة لجوء المؤسسة لاتباع استراتيجية تخفيض التكلفة فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار لتحقيق أفضل أداء، حيث إن ذلك يتحقق في ظل قوى تنافسية أقل تغيراً وتأثيراً في فعاليات الإدارة.¹

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية العامة هناك استراتيجيات التمركز ضمن المنافسة تساهم في تحقيق الأداء، وهي:²

- 1- استراتيجية الرائد: وهي المؤسسة التي تبادر بتقديم منتجات وتغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.
- 2- استراتيجية المتحدي: في هذه الحالة تظهر المؤسسة كبيرة ولكنها ليست المؤسسة الرائدة فقد تحتل المركز الثاني أو الثالث بين مؤسسات الصناعة، وتحاول المؤسسة المتحدية جاهدة لزيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة في الصناعة، وقد توجه جهودها نحو المؤسسة الرائدة أو نحو مؤسسة متحدية مماثلة أو مؤسسة صغيرة.
- 3- استراتيجية التابع: المؤسسة التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب منافسة مع المؤسسات الكبيرة ولكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد على عدد من المزايا التي تتمتع

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 189.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 211-218.

بها مثل القرب من العملاء والخدمات التي تقدمها للعملاء والتكلفة المنخفضة والجودة المناسبة لمنتجاتها أوخدماتها.

4- استراتيجية التخصص: هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن، وغالبا ما يكون حجم هذه الأسواق مناسباً لإمكانيات المؤسسة، وتستطيع المؤسسة الصغيرة الحصول على مكان مناسب في السوق.

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة التي تعاني من ضعف في أدائها وفي مركزها التنافسي يقع على عاتقها إعادة النظر في الاستراتيجيات التنافسية المتبعة حالياً، والقيام بتفعيل دورها وتطوير استراتيجياتها التنافسية من خلال اختيار استراتيجية تنافسية ملائمة للبيئة التنافسية التي تنشط فيه لتتمكن من تعزيز موقفها الحالي، وتزيد من نواحي قوتها للرفع من مستوى أدائها.

المبحث الثالث: تكوين الخيارات الاستراتيجية وأساليب اختيارها لتحسين الأداء

تناول العديد من الباحثين مفهوم الاختيار الاستراتيجي بالدراسة والتحليل بوصفه أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل مديري القمة في مؤسسات الأعمال، لاسيما في ظل تعقد الظروف البيئية المصاحبة لعملية الاختيار من جانب، وتداخل العلاقة بين المتغيرات الحاكمة لهذه العملية من جانب آخر، وإن أي تغيرات تطرأ في ظروف البيئة المحيطة قد تفقد المؤسسة إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية، وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة في أداء المؤسسة، وفجوة الأداء الفعلي للمؤسسة أو وحدة الأعمال هو الفرق بين الأداء المتوقع طبقاً للأهداف المخططة، ويعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، أو أهداف استراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد، وينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.

المطلب الأول: استراتيجية النمو

تسعى المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية والأرباح أو حصة السوق، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها، ولأن هذه الاستراتيجيات تتوجه أصلاً نحو النمو والتوسع، فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة في أصولها وعوائدها، فإن التوسع والنمو يزود المؤسسة بالخبرة تجاه تحسين أدائها وفعاليتها وتقليل تكاليفها والاستفادة من وفورات اقتصاديات الحجم، وتضم استراتيجية النمو أو التوسع العديد من الاستراتيجيات الفرعية الآتية:

أولاً: استراتيجية النمو بالتركيز

تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو على خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق بزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات

سعرية جديدة، أو عن طريق تطوير المنتج وتحسين نوعيته،¹ وتساعد استراتيجية التركيز المؤسسة من استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقيق لها دورا قياديا في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو في السوق الذي تعمل فيه،² حيث تلجأ المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد الآتية:³

* التركيز على العملاء: ويتم ذلك من خلال:

- الاعتماد على العملاء الحاليين.

- جذب عملاء المنافسين.

- جذب عملاء جدد.

* التركيز على المنتج: ويتم ذلك من خلال:

- تباين واختلاف المنتجات / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.

- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج / الخدمة.

- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

* التركيز على التكنولوجيا: ويتم ذلك من خلال:

- تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.

- تحسين جودة المنتجات / الخدمات.

- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

وتتميز هذه الاستراتيجية بالمخاطرة العالية لأن المؤسسة من خلال اعتماد مواردها في التركيز على مجال أعمال واحد يعرضها لمخاطر عالية عندما يتغير الطلب.

ثانيا: استراتيجية النمو بالتنوع

إن استراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال:⁴

- تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة.

- اضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 195.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 222.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 408-409.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 410.

- اضافة بعض العمليات الانتاجية إلى عملياتها الحالية.

وتبرز دوافع المؤسسة لتبني هذا الخيار في رغبتها لتحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد، وامتلاكها قدرات إبداعية يمكن أن تستثمر في مجالات مربحة، ولأن التنوع يعني توزيع المخاطر على عدد من المنتجات فإنه يقلل من مخاطرتها في حالة تغير بيئتها التكنولوجية،¹ فالاعتماد على التنوع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكان أفضل في السوق،² ويستخلص (Ansoff1989) أن استراتيجية التنوع هي ممارسة أنشطة جديدة إما بانتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة،³ وتتخذ أشكال التنوع استراتيجيات فرعية عديدة منها:

- التنوع المترابط / غير المترابط: يحدث التنوع المترابط عندما تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة عملها من خلال اضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية⁴ لها علاقة بمجالها الاستراتيجي الحالي في مجال المنتج، والسوق، للحصول على ميزة تنافسية، أما التنوع غير المترابط فيتعلق بدخول المؤسسة إلى مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم.⁵
- التنوع الداخلي / الخارجي: يعتبر التنوع داخليا إذا قامت المؤسسة بانتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك باقامة وحدات أو خطوط انتاج جديدة وتنوع المنتجات الحالية و الدخول في أسواق جديدة،⁶ أما التنوع الخارجي فيحدث بدخول المؤسسة مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع شركات أخرى، أو عبر الاكتساب والاستحواذ.
- التنوع العمودي / الأفقي: يعتمد هذا النوع من التنوع على قدرة المؤسسة في الاستحواذ على أعمال إضافية حيث تقوم بتقديم منتجات متشابهة، إما بالاستحواذ عبر شراء مؤسسة ما لمؤسسة أخرى في نفس مجالها ويسمى النمو بالتكامل الأفقي، أو بالاستحواذ على أعمال إضافية بقصد توفير مدخلات العملية الإنتاجية، كالتكامل العمودي الخلفي أو للسيطرة على المنافذ التوزيعية عبر التكامل العمودي الأمامي.⁷

ثالثا: استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة

تعد استراتيجية المشروعات المشتركة من استراتيجيات النمو السريع، ووفق هذه الاستراتيجية تتفق مؤسستين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة،⁸ وتتخذ استراتيجية المشاريع المشتركة

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص195.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص117.

³ إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص77.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص195.

⁵ G.Johnson et al, **Fundamentals of strategy**, pearson, England, 1 st published,2009, p 182, p184.

⁶ رحيم حسين، مرجع سابق، ص144.

⁷ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص196.

⁸ زكريا مطلق اللوري، مرجع سابق، ص227.

أشكالا يتعلق بعضها بتكوين كيان منظمي جديد، أو إطار التعاون عبر سلسلة من المشاريع المشتركة مع مؤسسات منافسة.¹

وتقوم هذه الاستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك تتمثل في:

- تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة.
- مساعدة المؤسسات على منافسة المؤسسات الكبيرة.
- سرعة إدخال التطوير التكنولوجي.

أما المشاركة خارج حدود الدولة فغالبا ما يتم ذلك للأسباب الآتية:

- الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف.
- تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق.
- سرعة ادخال التغيرات التكنولوجية.²
- تزود المؤسسة بقدرة عالية على الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية.
- التقليل من المخاطر التأميم الذي قد تتعرض له المؤسسة في السوق الأجنبية وذلك عن طريق التقليل من حجم الاستثمار الذي يتعرض لهذه المخاطر.³

لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص الآتية:⁴

- اتفاقيات طويلة المدى.
- توافق وتظافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون.
- إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.

وتبرز مساهمة استراتيجية النمو في تحسين وتطوير أداء المؤسسة بوجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء نمو المبيعات، أو حصة المؤسسة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، وهناك عدد من الطرق تمكن المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية من تخفيض تكاليف الأداء، وأهم هذه الطرق:⁵

- إن حجم المؤسسة الكبيرة قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفورات الاقتصادية بحجم كبير.
- إن المؤسسات الكبيرة الحجم يمكن لها الاستفادة من الوفورات المترتبة على التعليم والخبرة، فالمؤسسة تجني ثمار الخبرة من خلال البيع.
- قدرة المؤسسة على تحقيق متوسط تكلفة منخفضة للوحدة وذلك من خلال توزيع النفقات الادارية وعناصر التكاليف المباشرة الأخرى على عدد أكبر من الوحدات.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص196.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص110.

³ اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص238.

⁴ Alian Noel et Pierre Dussaugue, **perspectives en management stratégique**, Economica, paris,1994,p133.

⁵ نعيم ابراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص249.

- تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للانتاج فمثلا الحجم الكبير يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والموردين ويمكنها الحصول شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الانتاج .
- القدرة على المشاركة في المعلومات بين الوحدات المختلفة لمعالجة المشاكل الخاصة للمؤسسة، وكلما كانت الوحدات متشابهة كلما ازدادت قدرتها على هذا الغرض.
- تستطيع المؤسسات الكبيرة الحجم أن تستفيد من الفروق الجغرافية خاصة الشركات المتعددة الجنسيات، حيث تستفيد هذه الشركات من الفروق بين الدول في الأجور، الضرائب، الشحن، فتقوم بتوزيع وحداتها الانتاجية خدمة لتخفيض تكلفة الانتاج إلى أدنى حد ممكن.

المطلب الثاني: استراتيجية الاستقرار

تستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما يكون مستوى أدائها مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي، وإن اتباع المؤسسة استراتيجية الاستقرار تقودها للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء أو تحقيق الكفاءة ، عبر القيام بأنشطة قانونية أو خيارات للتقليل من التنافس.

وتضم استراتيجية الاستقرار أنواعا منها:

- 1- استراتيجية النمو الاضافي: تستمر المؤسسة ضمن هذا النوع من الاستراتيجية بالمحافظة على المستوى السابق من انجازها لأهدافها بالتركيز على خط منتج واحد، وتنمو ببطء وبشكل متزايد وتتسم هذه الاستراتيجية بصلاحياتها مادامت البيئة مستقرة ولكنها قد تتعرض لخطر عال في حالة تغير البيئة¹
- 2- استراتيجية لاستقرار النسبي: وفقا لهذه الاستراتيجية تستمر المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا أو في الماضي، وتستخدم المؤسسة استراتيجية الاستقرار النسبي لقناعتها بأن أدائها في تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق هو أداء مرضي، وأهم ما يدعو لاتباع استراتيجية الاستقرار النسبي هو شعور الإدارة العليا بأن مستوى أداء المؤسسة هو مرضي، وعدم وجود أية تغيرات جوهرية في بيئتها المحيطة، مما يدعو لتغيير إستراتيجياتها الحالية بأخرى جديدة، وكذلك تتجه المؤسسات صغيرة الحجم عادة إلى الاستقرار النسبي في أعمالها، ولم تقدم على أي نوع من أنواع النمو السريع.
- 3- استراتيجية التمركز: تتبع المؤسسة استراتيجية التمركز سواء من نشأتها أو خلال فترة نموها وازدهارها، وهي تلجأ لإستخدام هذه الاستراتيجية لتحقيق الاستقرار، وتعتمد المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون اهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المؤسسة، وتتسم هذه الاستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع استراتيجيات مستقرة.
- 4- استراتيجية الربح: تتجه المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيسي هو توفير سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمؤسسة، وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتضحيات في النمو في المستقبل من أجل تحقيق أرباح قصيرة الأمد، وقد تخلق ركودا في الأمد البعيد، وقد تقوم المؤسسة

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص197.

بتخفيض نفقاتها في مجال الاعلان والبحوث والتطوير، مما ينعكس على تخفيض التكاليف وبالمقابل يؤدي إلى زيادة الأرباح، ولكن قد ينعكس سلبا على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد، وغالبا ما تستخدم المؤسسة استراتيجية الربح كإستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات المحتملة.¹

تستهدف المؤسسات بما فيها الكبيرة والناجحة الحفاظ على وضعها التنافسي ومستوى أدائها الحالي، ويعود ذلك إلى الأسباب الآتية:

- إذا كانت لا تتوفر على مقومات وعوامل النمو والتوسع.
- إذا كانت مقتنعة بالحصة السوقية الحالية وتهتم فقط بالحفاظ عليها، خاصة إذا كان منتجها في مرحلة نضج.
- إذا توقعت بأن نموها قد يهدد مركزها الحالي ويفقدها السيطرة على الإدارة، أي أن المخاطر المرتبطة بمسعى النمو أكبر من منافعه.
- إذا كانت السوق محدودة، أو كانت ظروف السوق غير مواتية، كأن تسود ظروف الكساد، أو تسود السوق منافسة حادة.²
- خوف المؤسسة من أن تكون عرضة لتدخل الدولة إذا ما اتبعت استراتيجية النمو السريع وأدى ذلك إلى كبر حجمها وظهورها في السوق كعملاق يحتكر هذا السوق، ففي مثل هذه الحالة قد تتدخل الدولة لمنع ظهور هذا الاحتكار.
- جمود فكر الإداريين الذين يعملون لدى المؤسسة، ففي بعض الحالات لا يرغب الإداري في التفكير في التغيير لأنه لا يرغب في إنفاق وقته على التخطيط والاعداد له، أو لأنه يحاول تأجيل ذلك إلى وقت آخر، أو لأنه لا يرغب في تحمل المسؤولية الناشئة عن هذا التغيير.³

ويمكن القول بأن استراتيجية الاستقرار تتناسب مع المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، حيث تتجه المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، كما تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء، وإنما يقصد بها الاستمرار بعمل نفس الأشياء ومحاولة تحسينها وتطويرها.

المطلب الثالث: استراتيجية الانكماش

تشير هذه الاستراتيجية إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف، ومحاولة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات للضرورة،⁴ وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء المتدني وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من استراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المؤسسة بوضعها

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 216-218.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص 141.

³ اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 211.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 204.

الجديد، تعد استراتيجية الانكماش مرحلة حرجة في حياة المؤسسة في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل فشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة.¹

تتضمن استراتيجية الانكماش الاستراتيجيات الآتية:

1- استراتيجية التخفيض: تعتمد المؤسسة استراتيجية التخفيض عندما يكون مستوى أداء وحدات أعمالها مندهور، مما يدعو المؤسسة للقيام باتباع استراتيجية التخفيض التي تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض التكاليف والحجم، وتشكل هذه المرحلة وصفا داعما نحو تثبيت المؤسسة لتعزيز موقفها الايجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها،² وعليه تستطيع المؤسسة وفق استراتيجية التخفيض من تعزيز حالة الاستقرار الذي تصل إليه وتحقيق أهدافها بفعالية أكثر نتيجة تغير الظروف الاقتصادية ومحدودية الإمكانيات المالية وقوة التنافس إزاء المؤسسات الأخرى.³

2- استراتيجية المؤسسة الأسيرة: تشبه هذه الاستراتيجية استراتيجية التجرد، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح أسيرة لمؤسسة أخرى، وذلك بدلا من بيع أحد قطاعات المؤسسة أو وحداتها، تخفض المؤسسة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع مؤسسة أقوى،⁴ وإتباع هذه الاستراتيجية يقدم بعض المزايا للمؤسسة التي تشتري منتجات المؤسسة الأخرى، ومن أهم هذه المزايا ضمان الحصول على مستلزمات الإنتاج، وكذلك ضمان أن تقابل هذه المستلزمات تلك المواصفات التي تحددها المؤسسة بناء على احتياجات العملية الإنتاجية.

3- استراتيجية التحول: تحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها الحالية والتحول إلى مجالات عديدة للعمل، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز يكون قويا على أنشطة الأعمال الجديدة وجعلها النشاط الرئيسي للمؤسسة، والواقع أن استخدام هذه الاستراتيجية ليس من السهل حيث يتطلب ذلك قدرا عاليا من المرونة لكل المؤسسة، وتستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية في الحالات الآتية:

- لما يكون العائد من الاستثمار في ميدان النشاط الذي تعمل به المؤسسة أقل كثيرا من العائد المتوقع.
- عندما تكون الفرص المتاحة في بعض ميادين الأنشطة الأخرى جذابة للمؤسسة.
- عندما يكون حجم الأموال المطلوبة للاستثمار في النشاط الحالي كبيرا ولا تستطيع المؤسسة توفيره.
- لما يتوافر للمؤسسة فريق اداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية.
- عندما يكون لدى المؤسسة أساس تمويلي قوي يستطيع أن يخدم عملية التحول إلى نشاط جديد.⁵

4- استراتيجية التصفية: تعتبر استراتيجية التصفية هي البديل الاستراتيجي الأخير أمام المؤسسة للجوء إليه في حالة فشل استراتيجية الاستقرار واستراتيجية الانكماش الأخرى، وإتباع استراتيجية التصفية يعني فشل المؤسسة في جميع أنشطتها،⁶ فالتصفية هي أقل الاستراتيجيات جذبا، وذلك نظرا لأن المؤسسات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 415.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 229.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 416.

⁵ اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 243-245.

⁶ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 231.

توقف استثماراتها في الوحدة أو تخفضها إلى حد كبير، وغالبا ما تتحمل المؤسسات والوحدات في سبيل ذلك تكاليف باهضة، ولكن هذه الاستراتيجية قد تكون هي الخيار الوحيد بالنسبة للوحدات ذات الأداء السيء،¹ ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في ظل ظروف متعددة نذكر منها:

- عدم نمو المبيعات نموا كافيا أو عدم الحصول على نصيب كاف في السوق أو ادراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس.
- انخفاض الأرباح وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى.
- عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل.
- عندما ترى الإدارة أن هناك فرصا أفضل في مجال أعمال أخرى.²

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول بأن استراتيجية الانكماش تعني حالة انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، حيث يتم التركيز على تخفيض حجم العمليات والنشاطات ومحاولة دعم الاستقرار الذي يتطلب وضع برامج تثبيت لتكييف المؤسسة مع وضعها الجديد.

• تغيير الخيار الاستراتيجي لتحسين الأداء:

يمكن أن تطرأ أية تغييرات في ظروف البيئة التنافسية تقود المؤسسة إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية، وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المؤسسة.

وفجوة الأداء الفعلي للمؤسسة هو الفرق بين الأداء المتوقع طبقا للأهداف المخططة، فإذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة جدا، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الاستراتيجي الأكثر احتمالا، وقد يتم إجراء بعض التغييرات الثانوية بشكل جزئي، أما إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة نتيجة لأعمالها السابقة أو للأداء الضعيف المتوقع، فالانكماش هو الاستراتيجية الأكثر احتمالا، وإذا كانت الفجوة قليلة لما هو متوقع من توفر فرص بيئية، فاستراتيجيات النمو والتوسع هما الأكثر احتمالا.

وخلاصة القول أن الفجوة كلما كانت سلبية فإنها تقود المؤسسة لاتباع استراتيجيات انكماشية، وعندما تكون الفجوة ايجابية فسوف تقود المؤسسة لاتباع استراتيجيات النمو.³

المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة لاختيار الخيار الاستراتيجي لتحسين الأداء

لاختيار الاستراتيجية التي تتلاءم مع ظروف المؤسسة وبيئتها التنافسية وتحقق لها أعلى معدلات الحصة السوقية والنمو والربحية لتحسين أدائها، تصمم مجموعة من الأدوات للقيام بهذا الغرض، والتي تتمثل في:

أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية (Boston Consulting Group) التي تعرف اختصارا ب (BCG)، أو تعرف بمصفوفة النمو - الحصة السوقية، وفي هذا النموذج توزع الأعمال الحالية أو المحتملة للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين، أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق والبعد الآخر

¹ شارلز هيل، جاردنيث جونز، مرجع سابق، ص 799.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 112.

³ زكريا مطلق النوري، مرجع سابق، ص ص 174 - 175.

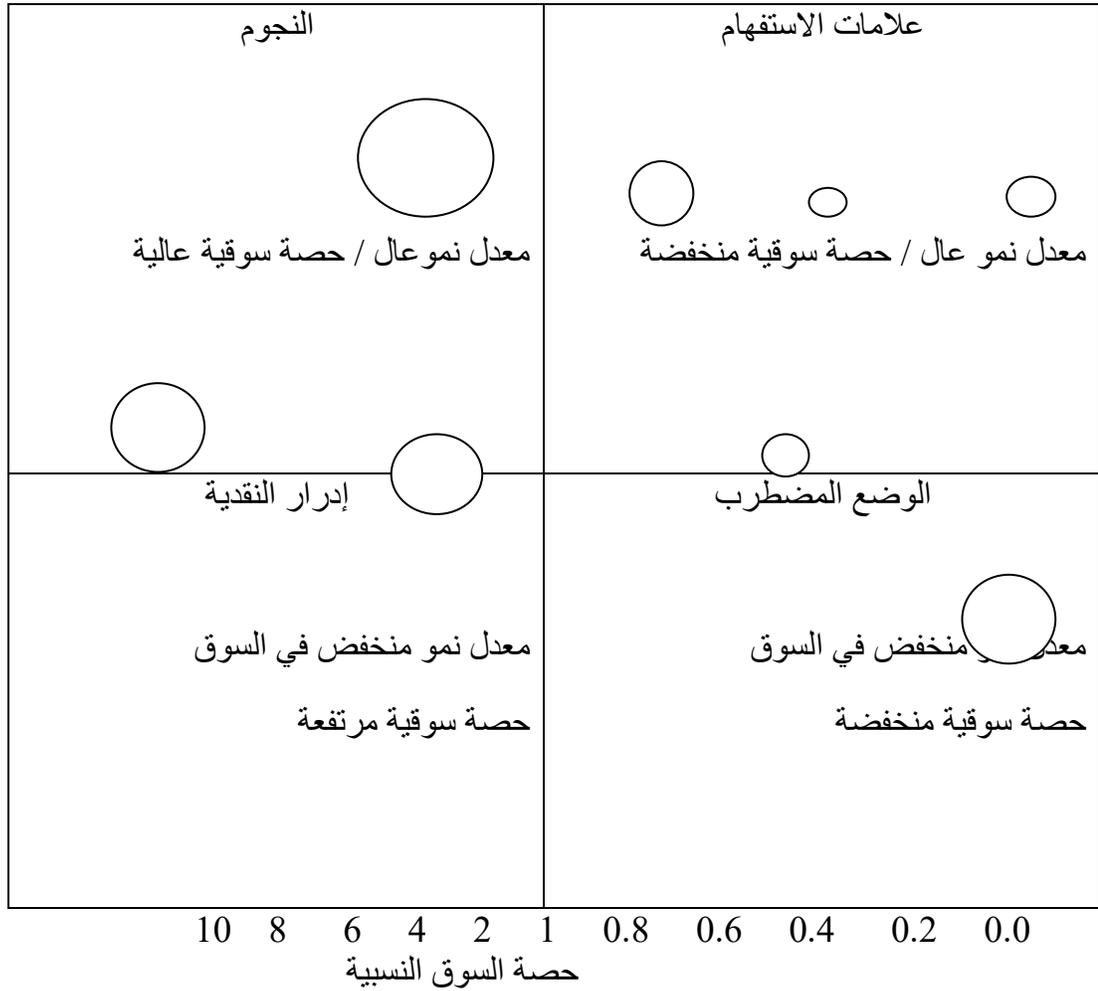
يمثل موقع حصة السوق لأعمال المؤسسة،¹ حيث إن مصفوفة (BCG) تستخدم من أجل تقييم حافطة الأنشطة للمؤسسات (تقييما استراتيجيا).²

يقدم هذا النموذج لإدارة المؤسسة وسيلة مرئية لاختيار وفحص المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها، وذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج / سوق باستخدام حصة المنتج في السوق، وأيضا بناء على معدل نمو السوق للمنتج، ومثل هذا الاختبار والفحص يؤدي إلى تقييم مركز كل منتج في السوق الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها أن تحقق الأداء الأمثل للمؤسسة،³ فيشير المحور العمودي إلى معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، أما المحور الأفقي فيشير إلى حصة السوق النسبية، والتي يتم احتسابها عن طريق تقسيم حصة سوق مؤسسة الأعمال على حصة سوق أكبر منافس لها.⁴

كما أنه نموذج يستخدم ثلاثة أبعاد أساسية في عملية التقييم وهي: منحني الخبرة، معدل النمو، وحصة السوق تقسم مصفوفة النمو- الحصة إلى أربع خلايا تُوشر كل منها أنواع مختلفة من الأعمال وهي كما تظهر أدناه .

الشكل رقم (7-3) : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية





المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص282.

- 1- علامات الاستفهام: هي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة، وإن معظم الأعمال تبدأ كعلامات استفهام لكلا الحالتين نمو الأسواق العالية التي تمتلك قيادة السوق، والعمليات التي تتصف بضعف في مركزها التنافسي بسبب انخفاض حصتها في الصناعة،¹ وتحاول المؤسسة هنا الدخول إلى مركز قائد السوق مستفيدة من ارتفاع النمو.²
- 2- النجوم: تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، ويعكس هذا الموقف إلى أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق، وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين.³
- 3- إدراج النقدية: تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات بحصة سوقية كبيرة ولكن بمعدل نمو بطيء ومحدد وطالما كون المؤسسة هي قائدة السوق فإنها تتمتع بوفورات الحجم أو ما يسمى باقتصاديات الحجم

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص180.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص169.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص181.

وهوامش الأرباح العالية، وهنا على المؤسسة التفكير باتباع استراتيجية تكون فيها الاستثمارات في مجالات متعددة جديدة.¹

4- الوضع المضطرب: تتسم وحدات أعمال أو منتجات بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق ، وتعاني معظم تلك المؤسسات من المخاطر المترتبة على أعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف نتيجة انخفاض حجم المبيعات، والأرباح، ولذلك تلجأ المؤسسات التي يكون مركزها التنافسي ضعيف إلى اتباع الاستراتيجيات الملائمة على الوحدات أو الأنشطة الواقعة في هذه الخانة.²

يتضح من مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية وتحقق هامشا من الأرباح وتمثل جانب القوة في المؤسسة التي تحقق الكفاءة والفعالية لتحقيق مستوى عال من الأداء، في حين إن الوحدات أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فإنها تعاني من ضعف في توليد النقدية وتمثل جانب الضعف فتعمل المؤسسة على تحسينه من أجل بلوغ أداء جيد، ووحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا، أي أعلى من خط الوسط فإنها تقوم بالاستثمارات للمحافظة على معدلات النمو في السوق وزيادتها، فهي تمثل فرص يجب على المؤسسة استغلالها من أجل تحسين أدائها، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة، فإنها تحتاج إلى استثمارات أقل للمحافظة على نصيبها في السوق، فهي تمثل تهديدات تواجه المؤسسة ولا بد من تقليص أثرها لتطوير أدائها.

ثانيا: نموذج جنرال إلكتريك

تسمى أيضا مصفوفة الاشارات الضوئية، وتعد مصفوفة General Electric التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي Mekinsey للاستشارات أكثر تعقيدا، وقد تم استخدام مصفوفة General Electric من قبل العديد من منظمات الأعمال الرائدة،³ وعرف بمصفوفة (GE) تقاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)،⁴ وتتضمن مصفوفة ماكينزي الموضحة في الشكل رقم (3.8) تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات للحكم من خلالها على كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة، حيث يعد النموذج من أكثر النماذج المتكاملة انتشارا فهو يوضح أداء المؤسسة النهائي هو حصيلة تفاعل وتكامل نشاطاتها.

● نقاط القوة والضعف لمصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة/ قوة الأعمال):

أجرت مؤسسة ماكينزي من خلال المصفوفة التي اقترحتها وتم تطبيقها في شركة جنرال إلكتريك (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكينزي تمثلت في النقاط التالية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص369.

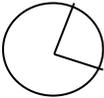
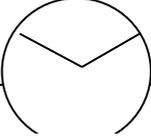
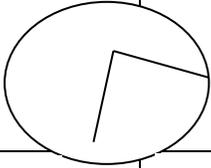
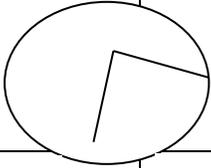
² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص182.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص371.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص284.

- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).
- تسمح مصفوفة ماكينزي بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة (BCG) حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG) والتي اتصفت بالبساطة.¹
- تناسب الدوائر المتمثلة لوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم المبيعات كل منها وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة،² ويمكن توضيح مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): مصفوفة جنرال إلكتريك (GE)، جاذبية الصناعة / قوة الأعمال (المركز التنافسي)

ض سل	مرتفع	فائزون 	فائزون 	علامات استفهام؟ 
	متوسط جاذبية الصناعة	فائزون 	متوسط 	خاسرون 
	منخفض	منتجي أرباح 	خاسرون 	خاسرون 

من المحفص إلى العالي أيضا، ويبع عن المصفوفة سبع حريا منها ترك تميز بالبحث على النمو والاستثمار والانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل نمو جاذبية الصناعة، ومنها ثلاث تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي، بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي.³

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص192.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص290.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص372.

فجاذبية الصناعة تنبؤ مركب بجانب عدة خصائص لحجم السوق، ومعدل نمو السوق، وتعدد المنافسة، وهيكل المنافسة والأرباح، ومن الممكن أن تكون قوة الأعمال أو وضع المنافسة مجموعة من: حصة السوق، التسهيلات، الوضع التكنولوجي، الانطباق في السوق، كفاءة الإدارة إلى جانب خصائص أخرى، والتي تؤثر سلبا وإيجابيا على مستوى الأداء، ويستهدف تقييم جاذبية الصناعة إلى تعظيم الاستراتيجية المستخدمة من خلال تحليل متغيرات وعوامل البيئة التنافسية للسوق، وامكانيات وقدرات المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، حيث يقارن النموذج مدى ملائمة وجاذبية المنتج في السوق بالمقارنة بمدى ملائمة المنتج لأهداف المؤسسة، وتتناسب مساحة الدائرة مع حجم الصناعة في شكل مبيعات، وتمثل القطع داخل الدائرة نصيب السوق لكل سلعة أو وحدة أعمال استراتيجية¹، ويستهدف النموذج تحديد الفجوات التنافسية المرتبطة بالأداء والتي تمثل الفرق بين المبيعات الحالية للمؤسسة (الحصة السوقية) واجمالي مبيعات السوق ككل.

وفيما يلي نشير إلى أهم المعايير التي يمكن اعتمادها في كل من البعدين:

جدول رقم (2-3): معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضع التنافسي

الوضع التنافسي	جاذبية الصناعة
- معدل نمو المؤسسة	- حجم السوق
- المردودية	- معدل النمو المتوقع
- جودة المنتجات	- مستوى السعر
- المنافسة السعرية	- هيكل المنافسة
- الامكانيات التكنولوجية	- قوة المنافسة
- صورة العلامة	- الضغوط الشرعية والنظامية
- الموارد المالية	- مواءمة العملاء
- الكفاءات الإدارية	- حساسية العملاء للجودة أو السعر
- جودة نظم المعلومات	- المناخ الاجتماعي

Source : Frédéric leroy, Les stratégies de l' entreprise, Dunod, paris, 2001, p98.

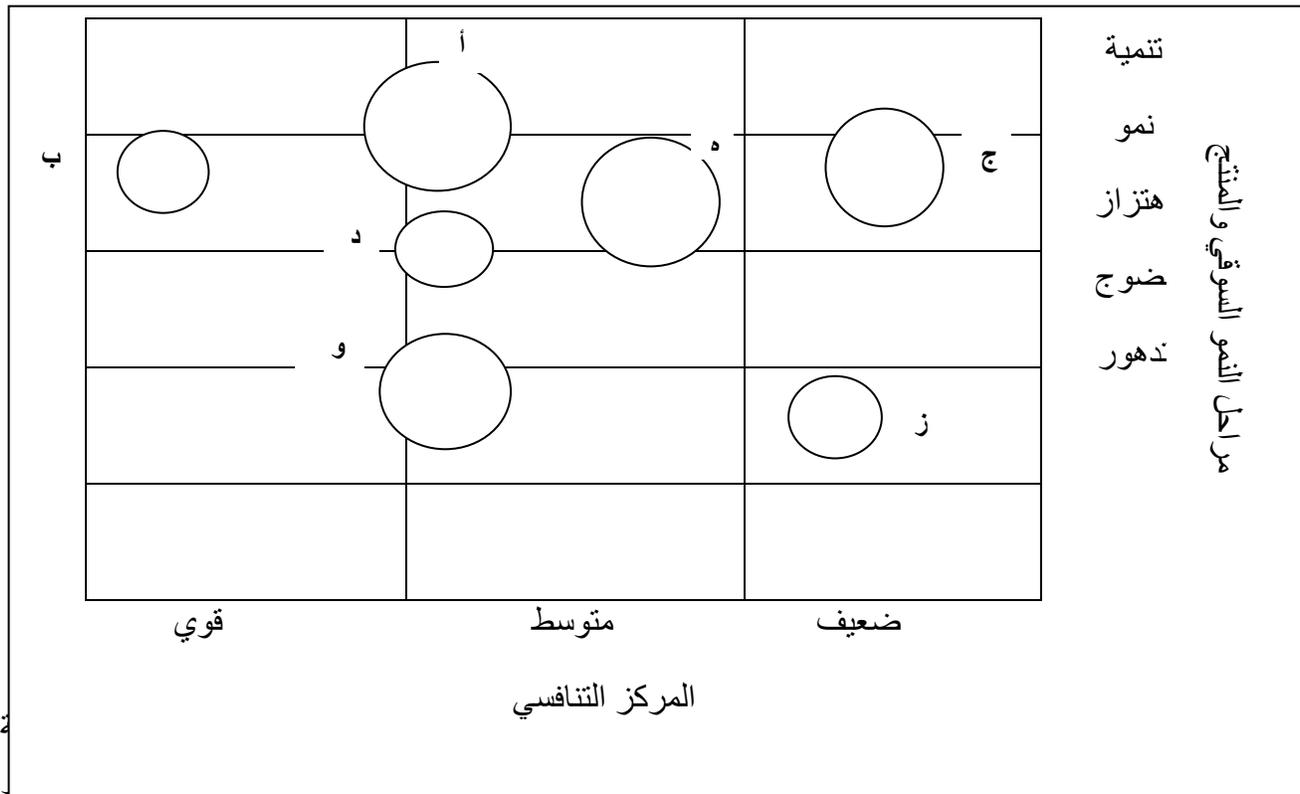
ثالثا: نموذج هوفر

قدم هوفر (Hofer) مصفوفة يطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج / السوق، كما يطلق عليه أيضا تحليل دورة الحياة، وقد جاءت هذه المصفوفة لتتلافى العيوب التي رافقت كل من مصفوفة ماكينزي / جنرال إلكتريك، ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)، حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج / السوق، والتي تتكون من 15 مربعا أو خلية التي تعكس مراحل تطور المنتج / السوق، وتمثل الدوائر الموجودة في المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المقطع من كل دائرة عن حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص213.

وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، وتظهر مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (9-3): مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر (Hofer)



المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فإنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج / السوق، وهي كذلك تتمتع

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص193.

بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً، وتتشابه مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ج) إلا أنها لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركزاً تنافسياً مقبولاً لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (هـ) فإنها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، كما تتمتع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (و) بمركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، علماً أن كل من الوحدات (هـ، و) توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة (د) وتشبه إدار النقدية في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) لكونها يدران دخلاً نقدياً كبيراً، أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركزاً تنافسياً ضعيفاً فحصولها في السوق تكون ضئيلة ومحدودة وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكينزي.

يستهدف التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وعلاقتها بالمنافسين، حيث يتم الاعتماد على خصائص السوق من حيث عدد المنافسين، معدل نمو السوق، جاذبية السوق، وحجم العملاء الحاليين والمرتقبين واحتياجاتهم بهدف تحليل البيئة التنافسية لتحديد الفرص والتهديدات، والقدرات الاستراتيجية لتحسين وتطوير مستوى الأداء الأفضل للمؤسسة.

• نقاط القوة والضعف في مصفوفة هوفر (Hofer):

تتمثل أهم نقاط القوة والضعف في المصفوفة هوفر (Hofer) فيما يلي:¹

- تعرض مصفوفة هوفر (Hofer) توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي لقوة الأعمال، حيث قسمت المصفوفة إلى 15 مربعاً، وإن كل مربع يمثل موقع معين لوحدات الأعمال أو المنتجات.
- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدات الأعمال أو المنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة.
- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المؤسسة على الاستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، وكذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للإختيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر (Hofer) تتركز في:

- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج / السوق.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص196، ص197.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي يكتسي أهمية كبيرة، لأنه يقود إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، باستخدام أهم نماذج الخيار الاستراتيجي، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات والتوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

• العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية وهي:¹

- شدة تمسك الإدارة الاستراتيجية بالاستراتيجيات السابقة، حيث أن كون البدائل الاستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا أو التي استخدمت في الماضي القريب، ومن فوائد استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية الاستراتيجيات البديلة تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية البدائل الاستراتيجية الجديدة.
- اتجاه الإدارة نحو المخاطر، فالمدبرون الذين يخضون المخاطر ويرون أنها ضرورية لنجاح المؤسسة فسوف يؤكدون على أهمية اختيار استراتيجيات لا ذات مخاطر عالية، وبالتالي يكون اختيارهم محصورا في استراتيجيات النمو والتوسع، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا عاليا.
- الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار) وهنا يفترض على المؤسسة معرفة الأوقات التي تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لانفاقها على الأنشطة ومتى تولد هذه الأنشطة عوائد والوقت المناسب للسوق لاستقبال المنتجات/ الخدمات الجديدة.
- الموارد المتاحة للمؤسسة، يمكن اعتبار موارد المؤسسة بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث توافر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الاستراتيجية المصاغة، ويدخل أيضا في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المؤسسة إنجاز أهدافها، ومن ثم تحقيق ما ورد في الخطة.
- القوة التنظيمية في المؤسسة، تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي، تعد القوة عامل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام الحصة السوقية للمؤسسات بعملها، وكيفية إنجازها لأهدافها.
- الحصة السوقية للمؤسسة، وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع المؤسسة بها، ففي حالة تمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات المؤسسات الأخرى.

وعليه فإن التحليل التنافسي يعتمد على تحديد وتشخيص خمس عوامل أو قوى مؤثرة في تنافسية المؤسسة، ويسمح التفاعل بين نتائج التحليل التنافسي والخيارات الاستراتيجية من تحديد الاختيارات الاستراتيجية التنافسية الممكنة والملائمة للمؤسسة للحصول على تميز تنافسي وتحقيق مستوى أفضل في الأداء.

¹ نعيم ابراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص ص 255-256.

خلاصة الفصل

يمكن للمؤسسة في الصناعة تبني سلوك استراتيجي فعال في ظل هيكلها التنافسي لاستغلال الامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، وكذلك القدرات والكفاءات، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية العامة لتحقيق نمو في معدلات الأداء كالربحية، والحصة السوقية، والانتاجية، والتقدم التقني.

ويوجد كذلك أمام كل المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار بينها للرفع في معدلات الأداء، فالمؤسسة تسير على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع استراتيجية الاستقرار للمحافظة على مستوى أدائها، وفي حالة توفر الظروف الملائمة يمكنها اتباع استراتيجية النمو للرفع من مستوى الأداء، ولكن إذا ساءت الظروف ذلك ما يؤدي إلى حدوث فجوة في الأداء، وبذلك فالمؤسسة تتبع استراتيجية الانكماش، وأفادت نتائج الفصل الثالث ما يلي:

- يرتبط مفهوم الأداء بالمنافسة كونه متغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية، ويعتمد على التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعكس دراسة الأداء في ظل المنافسة رغبة المؤسسة في البقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي، وأهم المؤشرات المعتمدة في ذلك هي: الربح، والحصة السوقية، والانتاجية، والتقدم التقني، و-q - tobin .
- إن جميع الأسواق التي تطرقنا لها تحدد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات التي تنشط فيها حسب نمط كل سوق، وانعكاس ذلك على السياسات السعرية والانتاجية والتنافسية، فهذه السياسات تعتمد على تحليل التوازن، أي أن هذه السياسات تعتمد على هدف قصية الأرباح وتدنية الخسائر في الأمد القصير والطويل، فأهداف المؤسسات مختلفة وعديدة ولكنها في نهاية المطاف تصب في تحقيق أكبر الأرباح والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

- يمكن للمؤسسة تبني خيار الاستراتيجية التنافسية العامة ل Porter التي تستطيع من خلالها التنافس في بيئة الصناعة ومواجهة القوى التنافسية في ظل الهيكل التنافسي للسوق لتحقيق أهدافها، وبلوغ مستوى أفضل للأداء، وهذه الاستراتيجية العامة للتنافس تشمل: تخفيض التكاليف، والتميز، والتركيز.
- بالإضافة إلى خيار استراتيجية التنافسية العامة يمكن للمؤسسة تبني خيارات استراتيجية تنافسية ملائمة لنشاطها في ظل بيئتها التنافسية، فهذه الخيارات الاستراتيجية التنافسية تشمل مجموعة من الاستراتيجيات، حيث يمكن للمؤسسة تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية حسب حجم الفجوة الحاصلة في أداء المؤسسة.
- إن اختيار المؤسسة للخيار الاستراتيجي الملائم لظروفها وبيئتها التنافسية، والذي يحقق معدلات كبيرة في الحصة السوقية والربحية والنمو لتحسين أدائها تعتمد على مجموعة من الأدوات والوسائل للقيام بهذا الغرض تتمثل في نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ونموذج جنرال إلكتريك، ونموذج هوفر.

تمهيد:

يعتبر قطاع الهاتف النقال أحد القطاعات الهامة بالجزائر حيث يعد من القطاعات الاستراتيجية الحيوية التي يمكن أن تشكل أساسا وميدانا مناسباً لدراسة أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة لأنه يعتبر من أهم القطاعات الأكثر نجاحاً لما يشهده من نمو متسارع، خصوصاً مع تفتحه على المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها، وقد ساهم تطور هيكل السوق من الاحتكار التام إلى الاحتكار الثنائي ثم احتكار القلة في توجه المتنافسين الثلاثة في القطاع نحو تحسين الأداء، وذلك باعتماد التكنولوجيا الحديثة المتطورة وتقديم عروض متنوعة وتحسين جودة شبكة الاتصال والاستجابة لتغيرات طلب السوق، وللوقوف على واقع هذا القطاع من خلال أبعاد هيكل السوق التنافسي ومستوى الأداء سنحاول التطرق إلى العناصر الآتية:

*المبحث الأول: تقديم قطاع الهاتف النقال في الجزائر

*المبحث الثاني: المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

*المبحث الثالث: بنية الهيكل التنافسي لسوق الهاتف النقال في الجزائر

*المبحث الرابع: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

*المبحث الخامس: تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الأول: تقديم قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من أبرز القطاعات التي عرفت تطوراً ونمواً سريعاً في الجزائر، وبالأخص سوق الهاتف النقال بعد فتحه للمنافسة من قبل السلطات العليا، وهو ما جذب متعاملين أجانب في مجال الاتصالات للاستثمار في هذا المجال.

المطلب الأول: الإصلاحات في قطاع الاتصالات في الجزائر

إن أصول قطاع الاتصالات في الجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الاستقلال، حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيرا من طرف الإدارة الفرنسية، لكن غداة الاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية سارعت الحكومة الجزائرية لاسترداد هذا القطاع فأصبح محتكرا من طرف الوزارة ليتم تعديله حيث تلتته عدة محاولات تعديل وإصلاح هدفت لتحسينه، واستمر الأمر إلى غاية سنة 2000 وصدور القانون 03-2000 الذي يعتبر الاصلاح الأبرز لما حمله من تغييرات جذرية.

أولا : الدوافع والأسباب الأساسية للإصلاحات

تعكس الظروف والأوضاع الباعثة على الإصلاحات جملة المعطيات المحلية والدولية التي دفعت بهذا الاتجاه، وهنا يمكن اجمال هذه الأسباب فيما يلي¹:

- التكيف مع المحيط الدولي و توجيهات الهيئات الدولية الدافعة باتجاه تحرير القطاع وخصوصته وفتحها على المنافسة.

- الوضع الحساس الذي وصلت إليه الاتصالات عبر العالم، بفعل انتشار ثورة الانترنت والتكنولوجيا، ومن هنا كان على الجزائر أن تبحث عن السبل الكفيلة لضمان جلب وتمويل الاستثمارات.

- العمل على ضمان تنافسية المؤسسات والاقتصاد الجزائري لاعتباره نقطة محورية في إرساء مجتمع المعرفة التي تعد الركيزة الأساسية في استراتيجية التنمية للبلاد.

- السعي لتدارك التأخير في القطاع، وتقليص الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن البلدان المتقدمة بالاستفادة من التكنولوجيات الجديدة للاعلام والاتصال، من خلال جلب أفضل المتدخلين الممكنين من متعاملين ومجهزين وموفري الخدمات المختلفة.

ولبلوغ الأهداف المسطرة للإصلاحات فقد وضعت الحكومة رزمة يتم على أساسها إنجاز مختلف مراحل وجوانب الإصلاحات، وفي ظل المحافظة على الخدمة الشاملة قامت بوضع الاطار التشريعي والتنظيمي للإصلاحات الذي يتم بموجبه إعادة تعريف أو تحديد البيئة المؤسساتية والتنظيمية بما يضمن نجاحها والتحرير التدريجي لكل أجزاء السوق، وتسجيل وتحديد شروط الترخيصات والتصريح، وترقية مساهمة الاستثمار الخاص²، بالإضافة إلى تنظيم المنافسة على أساس مرحلتى التأهل المسبق والعروض³.

ثانيا : أهداف الإصلاحات

إن تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال تصريح سياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من قبل الحكومة يوم 25 جويلية 2000 ، ومن أهداف سياسة الإصلاحات نذكر ما يلي :

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة .

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص152.

² ARPT, final de processus d octroi de la 3 licence de la téléphonie, mobile de morme GSM, ARPT Février 2004.

³ نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 05 و06 سبتمبر 2006، ص 2.

- تغطية خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية و تكنولوجيايات الإعلام للمناطق الريفية والمجموعات الأخرى المحرومة .

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية الفعالة و الموصولة بشبكات الاعلام.

- ترقية الاتصالات وتكنولوجيا الاعلام لقطاع اقتصادي هام في تقدم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل القطاع جزءا هاما من الناتج القومي الإجمالي.¹

- تحديد إجراءات منح الرخص، وإجراء التحكيم وتسوية النزاعات.

- الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ الأخير، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا وذلك للسهر على حماية المصلحة العامة وعلى وجود منافسة مشروعة في قطاعي البريد والمواصلات، ومنحت وظيفة الاستغلال للمتعاملين حيث أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، وثانيهما بالاتصالات، فالمؤسسة الأولى ذات طابع صناعي وتجاري "بريد الجزائر"، والثانية خاضعة للقانون الخاص "اتصالات الجزائر".

- الاعلان عن تطبيق سياسات اتصالات شبه حرة في سنة 2000.

- حصول أوراسكوم تيليكوم الجزائر في جويلية 2001 على الرخصة الثانية ل GSM.²

ويمكن القول بأن كل مهام سلطة ضبط البريد والمواصلات تتمحور حول مهمة رئيسية تتمثل في محاولة ضمان منافسة شرعية بين المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية.

المطلب الثاني : نموذج الاقتصاد الصناعي في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إن اقتصاديات صناعة خدمة الهاتف النقال تنحصر في قطاع محدد، ولذلك فإنه يخضع إلى نموذج أي الثلاثية (هيكل-سلوك-أداء)، ويمكن اسقاط هذه العلاقة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر فيما يلي:

أولا: ضبط القطاع ⇔ أداء

بفعل مساهمات سلطة الضبط، فضلا عن تنظيمها للأسواق، وخلق المنافسة العادلة والشفافة، فإنها أسهمت وتسهم بشكل كبير في رفاهية المواطن، فوفقا لذلك تقوم بتسعير الخدمات بالفقر الذي يراعي متوسط دخل الفرد الجزائري، وذلك من خلال المهام الآتية:³

- التعاون في اطار مهامها مع السلطات الأخرى وكذا الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك .

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، والعمل على ترقية واستعادة المنافسة فيهما باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الممكنة.

¹ نفس المرجع السابق ص25.

² عبد الوهاب بن بركة، ن جوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة- حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007، ص08.

³ القانون رقم 200-03 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد48، ص8، ص9.

- السهر على توفير تقاسم منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية بمراعاة حق الملكية والمصادقة على العروض المرجعية للتوصيل البيني والفصل في النزاعات، التي يمكن أن تنشأ عنه وكذا التحكيم في مختلف القضايا من هذا النوع بين المتعاملين.

- اعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.

- منح رخص الاستغلال للمتعاملين واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المراد استغلالها في القطاع، وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها.

- القيام بمهام استشارية لدى الوزير المكلف بالقطاع الذي يستشيرها في جملة قضايا، كإبداء الرأي حول مختلف القضايا المتعلقة بالبريد والمواصلات ولاسيما ما يتعلق بتحديد التعريفات القصوى الخاصة بالخدمة العامة، وملاءمة النصوص التنظيمية للقطاع أو ضرورة اعتمادها وتحضير دفاتر الشروط وتقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخصة أو تجديدها أو سحبها.

- تساهم في التوازن وفي النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية وازالة الفوارق وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات بين مختلف المناطق في الوطن الواحد، فتنطور المؤسسات بتلك المناطق وترتفع إيرادات الدولة.

- تساهم بفعالية في ادماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني، وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن الأمر الذي يسهل نقل الأخبار والمعلومات الاقتصادية عن الأسواق والمعاملات التجارية.¹

- اعداد التقارير والاحصائيات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وأرائها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال، وكذا التقرير المالي والحسابات السنوية وتقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة.

وانطلاقا من هنا يمكن تقسيم صلاحيات سلطة الضبط إلى ثلاث محاور وهي: الدور التنظيمي والاستشاري والرقابي، أما أبرز الأهداف التي تسعى سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى تحقيقها تتمثل في الحياد، الاستمرارية، وأخيرا الفعالية والكفاءة.

فالضبط يهدف إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف الهيئة لتحسين مستوى أداء القطاع والتحكم فيه.

ثانيا: سلوك ↔ أداء:

يعمل كل متعامل في قطاع الهاتف النقال بالمبادرة بتقديم خدمة الاتصال بصيغ تتناسب مع العادات الاستهلاكية لمختلف المستهلكين، حيث يسعى كل واحد منهم إلى بيع منتجاته وخدماته باتباع الاستراتيجيات الملائمة لتعظيم الأرباح، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية في القطاع، وكسب ولاء الزبائن وتحقيق الكفاءة والفعالية في الموارد المستخدمة من أجل تقوية المركز التنافسي لكل متعامل.

¹ دالية نيتام، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002، ص66، ص67.

ثالثا: هيكل أداء

إن استمرار المنافسة في قطاع الهاتف النقال واشتدادها نتج عنها ظهور اشتراكات غير محدودة في الدفع المسبق، وانخفاض الأسعار أكثر فأكثر، وتنوع شبكة المنتجات وخدمات مختلف المتعاملين وتوسعت الترفيقات وتنوعت، وتحسنت جودة المنتجات والخدمات المقدمة وتغيرت تركيبة القطاع، فبعد حصول جيزي على الرخصة الأولى في هذه الصناعة تمكنت من التغلب على المنافسين في السنوات الأولى من فتح مجال الاتصالات للتنافس وانهاء الاحتكار، وتمكنت من السيطرة على خدمات هذه الصناعة بحصة سوقية أكثر من 50% في سنة 2002، لكن مع تزايد قوة المنافسين أوريدو وموبيليس تراجع الحصة السوقية لمؤسسة جيزي وبقيت تتراوح ما بين 44% و 48% خلال السنوات (2009 إلى 2013)، أما في سنة 2014 ومع تقديم خدمات الجيل الثالث 3G والأترنتيت وبذلك تأخرت جيزي في تقديم خدماتها مما أتاح الفرصة لمنافسيها موبيليس وأوريدو للاستفادة من أكبر عدد من المشتركين في خدماتها الجديدة، وبالرغم من ذلك فقد سجلت جيزي تفوقا على منافسيها في مجال خدمات GSM خلال سنة 2014 نسبة 49.89% كحصة سوقية وهو ما يعادل نصف عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أما موبيليس فقد سجلت سنة 2013 نسبة 28.28% كحصة سوقية في خدمات 3G محتلة المرتبة الثانية بعد أوريدو، وفي سنة 2014 احتلت موبيليس المرتبة الأولى بحصولها على 44.85% من مشتركى خدمات الجيل الثالث، أما أوريدو فقد احتلت المرتبة الأولى خلال أول سنة من تقديمه نسبة 71.12% كحصة سوقية من خدمات الجيل الثالث في سنة 2013، إلا أنها تراجعت في سنة 2014 بنسبة 40.41% كحصة سوقية لخدمات الجيل الثالث.¹

المطلب الثالث: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

لقد مر قطاع الهاتف النقال في الجزائر بتطورات عدة واكبها خلالها أشكال مختلفة من المنافسة تتمثل في:

أولاً: الاحتكار التام (قبل 2002)

كان سوق الهاتف النقال يخضع لسيطرة المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات وذلك قبل الإصلاحات، فهو كان في مرحلة الاحتكار التام أين كان نشاطه منحصرا في تغطية احتياجات فئة قليلة جدا من ذوي الدخل المرتفعة، واعتمادها على الدفع البعدي دون السعي لاشباع باقي احتياجات السكان.

وبعد الإصلاحات الهيكلية من خلال قانون 03-2000 وبالخصوص عند دخول أول متعامل أجنبي أوراسكوم اتصالات الجزائر، والذي بدأ في استغلالها في 15/02/2002 ليكون مؤشرا لنهاية احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال، والجدول الموالي يظهر تطور عدد مشتركى صناعة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام.²

جدول رقم (1-4): تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام

السنوات	1998	1999	2000	2001

¹ التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص49، ص50.

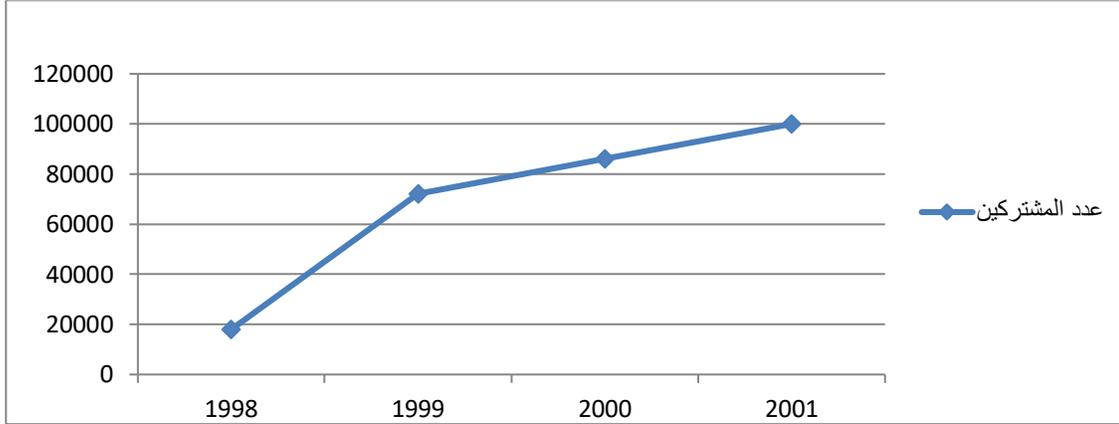
² الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008/2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013/2014، ص177.

100000	86000	72000	18000	عدد المشتركين
--------	-------	-------	-------	---------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على : شلالى محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص175.

ويمكن توضيح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-1)

ويمكن توضيح نسبة الحصة السوقية في مرحلة الاحتكار التام في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): الحصة السوقية في مرحلة الاحتكار التام

السنوات	1998	1999	2000	2001
الجزائر للإتصالات	%100	%100	%100	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-1)

يظهر من خلال الجدولين والمنحنى البياني أن عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في تزايد مستمر في مرحلة الاحتكار التام حيث ارتفع عدد المشتركين من 18000 في 1998 إلى 72000 في 1999 وذلك راجع لارتفاع الأسعار بسبب ارتفاع التكاليف والسيطرة الكاملة لمؤسسة الجزائر للاتصالات على القطاع حسب ما يظهر في نسبة الحصة السوقية، حيث استلزم الوضع مجهودات كبيرة للخروج من الركود وتحريك عجلة النمو، وهذا ما أدركته الحكومة حيث سعت عبر القانون 03-2000 إلى تحرير سوق الاتصالات.

ثانيا: الاحتكار الثاني (2002- 2004)

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة شبكة GSM من طرف جيزي في 2002/02/15، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم، واتصالات الجزائر، وتميزت هذه المرحلة باطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، ولكن بدخول جيزي في 2002/02/15 استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 2003/08/03 ظهر المتعامل

الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع مستقل عن اتصالات الجزائر، فقامت بإطلاق خدمة الدفع المسبق سنة 2004 حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيراً لدخول الوافد الجديد "نجمة" سابقاً أوريدو حالياً الذي منحت له الرخصة في 20/12/2003، والجدول الموالي يظهر تطور عدد مشتركين صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي.¹

جدول رقم (4-3): تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

السنوات	2002	2003
المؤسسات		
موبيليس	135204	167662
جيزي	315040	1279265

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: . ARPT. Rapport annuel, 2005,p56

ويمكن توضيح نسبة الحصة السوقية للمؤسستين في مرحلة الاحتكار الثنائي من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-4): توزيع الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

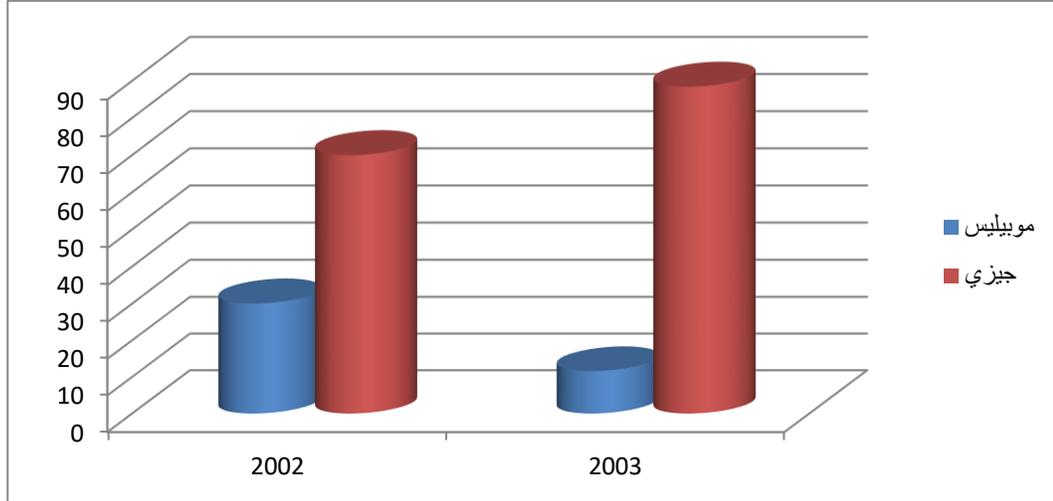
السنوات	2002	2003
المؤسسات		
موبيليس	%30.03	%11.59
جيزي	%69.97	%88.41

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-3)

وتظهر المقارنة بين المؤسستين موبيليس وجيزي على أساس الحصص السوقية في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-2): توزيع الحصص السوقية في مرحلة الاحتكار الثنائي

¹ قوفي سعاد، هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر(2003/2008)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص73.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-4)

الملاحظ من الجدولين والشكل البياني أعلاه ارتفاع عدد المشتركين في مؤسسة جيزي مقارنة بعدد المشتركين في موبيليس في الفترة (2003/2002)، وبذلك استحوذت جيزي على أكبر حصة سوقية وتمكنت من السيطرة على السوق بنسبة 69.97% واحتلت منصب الريادة في سنة 2002 واستمرت في الزيادة بحصولها على حصة سوقية بنسبة 88.41%، حيث كانت المنافسة قائمة على إيجاد أفضل العروض وأكثرها ملاءمة لحاجات المستهلك الجزائري، وقد قامت جيزي بإطلاق عدة أنواع من العروض الجزافية لصيغة الدفع المؤجل، واستطاعت موبيليس مواجهة هذه المنافسة بعد استقلالها عن المتعامل التاريخي الوطني اتصالات الجزائر وقامت بإطلاق عرضها المتمثل في صيغة الدفع المسبق، وكذلك منح الرخصة الثالثة لمؤسسة أوريدو مما أدى إلى إنهاء احتكار جيزي للسوق.

ثالثا: احتكار القلة (2004 - إلى يومنا هذا) :

بعد منح الرخصة الأولى "لأوراسكوم تيليكوم"، والثانية "لاتصالات الجزائر" على سبيل التسوية، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي، وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات"، تحت اسمه التجاري "أوريدو" نجمة سابقا باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25، وأصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى .

ويمكن القول بأن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين، يدل على المنافسة هي منافسة القلة، تحتل جيزي القاعدة من حيث أكبر عدد من المشتركين، والثاني موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر للتنافس على الطبقة المتوسطة، وتليهما فيما بعد المؤسسة الوطنية للاتصالات أوريدو، ويمكن توضيح عدد المشتركين في مرحلة احتكار القلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-5): تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في مرحلة احتكار القلة

المؤسسات	موبيليس	جيزي	أوريدو

السنوات			
2004	1176485	3418367	287562
2005	4907960	7276834	1476561
2006	7476104	10530826	2991024
2007	9692762	13382253	4487706
2008	7703689	14108857	5218926
2009	10079500	14617642	8032682
2010	9446774	15087393	8245998
2011	10515914	16595233	8504779
2012	10622884	17845669	9059150
2013	12538475	17585327	9506545
2014	13022295	18612148	11663731
2015	14318169	16611115	12298360
2016	17344746	16367886	13328689

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016.

ARPT, **Rapport annuel**, 2010,p46.

ARPT, **Rapport annuel**,2013,p44.

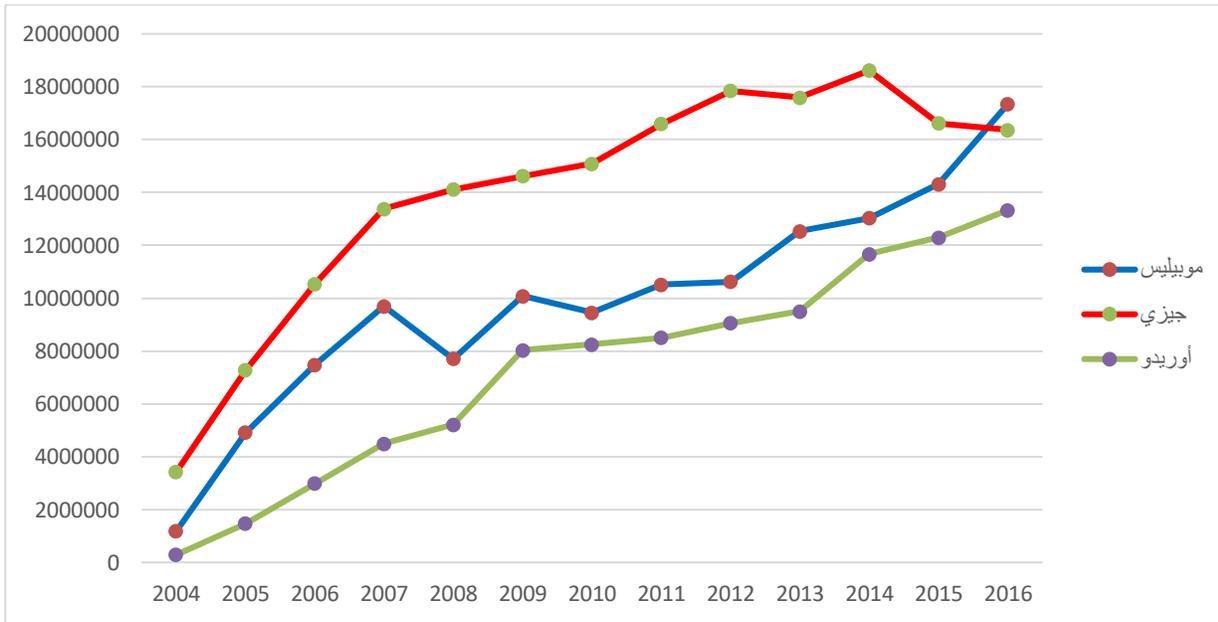
ARPT, **Rapport annuel**,2015,p44.

من بيانات الجدول نلاحظ بأن عدد المشتركين قد تضاعف في مرحلة احتكار القلة حيث ارتفع عدد المشتركين في سنة 2016 حيث بلغ عدد المشتركين في موبيليس 17344746 مشترك ، أما عدد المشتركين في جيزي بلغ 16367886 مشترك، وكذلك ارتفاع في عدد المشتركين في أوريدو والذي بلغ 13328689 مشترك وتعود الزيادة في عدد المشتركين إلى تخفيض الأسعار في الخدمات التي يقدمها المحتكر من أجل تحقيق أرباح عظمى، وبدخول القطاع مرحلة احتكار القلة شهد القطاع طلبا متزايدا على مختلف العروض والخدمات التي يقدمها المتعاملون في القطاع من خلال انتهاج استراتيجيه تخفيض الأسعار من أجل زيادة الطلب وبظهور خدمة 3G ارتفع عدد المشتركين في مجال 3G في صناعة خدمة الهاتف النقال، حيث تمكنت موبيليس من كسب عدد أكبر من المشتركين في شبكة 3G، حيث ارتفع عدد المشتركين من 3816312 مشترك في سنة 2014 إلى 6542332 مشترك في سنة 2015، وبعدها أوريدو حيث شهد عدد المشتركين

ارتفعا من 3438491 مشترك في سنة 2014 إلى 5632561 مشترك في سنة 2015، وبعدها جيزي سجلت ارتفاعا في عدد المشتركين من 1254250 مشترك في سنة 2014 إلى 4144135 مشترك في سنة 2015، ويرجع انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3G في جيزي إلى تأخرها في تقديم خدماتها في هذه الشبكة، وسجلت انخفاضا في شبكة GSM حيث انخفض عدد المشتركين من 17357898 مشترك في سنة 2014 إلى 12466980 مشترك في سنة 2015، أما عدد المشتركين في شبكة GSM بالنسبة لموبيليس فقد انخفض من 9205983 مشترك إلى 7775837 مشترك، وكذلك بالنسبة لأوريدو فقد انخفض عدد المشتركين في شبكة GSM من 8225240 إلى 6665799 مشترك، ويعود هذا الانخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM في كل من موبيليس وأوريدو في سنة 2015 إلى ظهور خدمات الجيل الثالث 3G، وسجل كذلك انخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2016 بالنسبة لموبيليس وجيزي وأوريدو، حيث بلغ عدد المشتركين في موبيليس 6259289 مشترك، أما عدد المشتركين في جيزي بلغ 8206835 مشترك، وفي أوريدو بلغ عدد المشتركين 5895654 مشترك، وسبب الانخفاض في عدد المشتركين في سنة 2016 يعود إلى اطلاق خدمات الجيل الرابع 4G¹.

ويتم عرض معطيات الجدول في الشكل البياني الموالي لتوضيح عدد المشتركين في الصناعة في مرحلة احتكار القلة.

الشكل رقم (3-4): تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة احتكار القلة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-5)

ويمكن توضيح توزيع الحصص السوقية في مرحلة احتكار القلة في الجدول الآتي:

¹ مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2015، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016.

جدول رقم (4-6): تطور الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في مرحلة احتكار القلة

السنوات المؤسسات	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
موبيليس	%36.87	%33.12	%30.07	%31.63	%28.31	%29.53	%28.82	%30.80	%28.50	%35.17	%35.60	%35.93	%24.10
جيزي	%34.79	%38.42	%42.98	%44.37	%47.55	%46.59	%46.03	%44.66	%52.19	%48.55	%50.15	%53.27	%70.01
أوريدو	%28.33	%28.45	%26.93	%23.98	%24.14	%23.88	%25.16	%24.54	%19.31	%16.28	%14.24	%10.81	%05.89

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر 2016.

ARPT. **Rapport annuel**, 2010 ,p47.

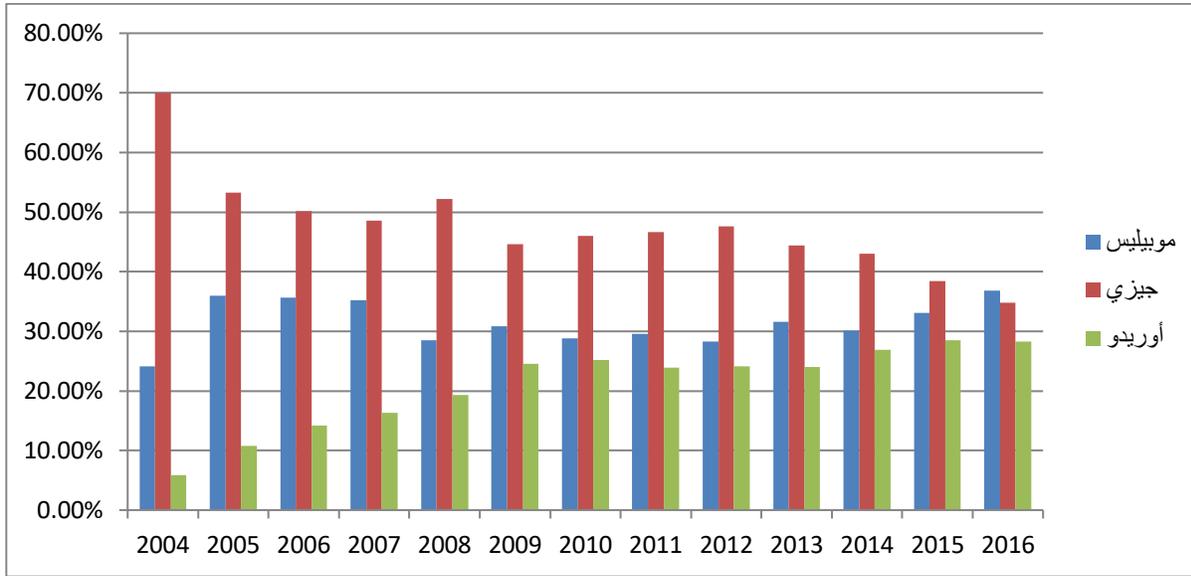
ARPT. **Rapport annuel**, 2013,p44.

ARPT. **Rapport annuel**, 2014,p49.

الملاحظ من الجدول أن بعد دخول المتعامل الثالث أوريدو في 2004، أي حالة احتكار القلة ورغم شدة المنافسة بين المتعاملين الثلاث مع العلم بأنه لا يوجد اتفاق توافقي بين المتعاملين في القطاع فكل منهم يسعى إلى الدفاع عن مركزه التنافسي وتقويته أين تظهر تنافسية عالية بين المتعاملين الثلاث بالنظر إلى التقارب الحادث في حصصهم السوقية الموزعة بينهم، فمؤسسة جيزي ما زالت تحتفظ بأكبر حصة سوقية إلا أنها شهدت انخفاضا في حصتها السوقية في سنة 2016، حيث سجلت نسبة 34.79٪، وتمكنت موبيليس من تحقيق أكبر حصة سوقية بنسبة 36.87٪، أما أوريدو سجلت نسبة 28.33٪، فالمنافسة هنا تتعلق بالعروض الترويجية، وإدخال منتجات جديدة إلى السوق والحملات الاعلانية، وظهور خدمة 3G التي تفوقت فيها كل من موبيليس وأوريدو، بالإضافة إلى المشاركة في الأحداث والمشى على خطى التوجه بالزبون، فهنا زيادة الطلب أي تضاعف عدد المشتركين وانخفاض الأسعار.

ويظهر الشكل البياني الموالي مقارنة توزيع الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة احتكار القلة.

الشكل رقم (4-4): مقارنة توزيع الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة احتكار القلة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-6)

المبحث الثاني: المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

ينشط في سوق الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين يتنافسون فيما بينهم للوصول للريادة، ويتمثل هؤلاء المتعاملين في كل من اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، أوبتيموم لاتصالات الجزائر "جيزي"، الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو"، وللتعرف أكثر على كل واحد منهم ندرج المطالب التالية:

المطلب الأول: مؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع لاتصالات الجزائر الذي يضم مزيج واسع من تكنولوجيات حديثة في وسط الاتصالات، وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر.

ظهرت موبيليس في أوت من سنة 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، وبدأت نشاطها التجاري بصفة رسمية في جانفي 2004 في شكل مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم رأس مال قدر ب 100 مليون موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج لكل سهم وورثت 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، وأثبتت المؤسسة جداتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعاتها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال.

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:¹

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

ولتجسيد هذه الأهداف، فإن موبيليس تتعهد بالقيام بالالتزامات التالية:²

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة.
- التحسين المستمر للمنتوجات، والخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن.
- الإبداع المستمر.
- الوفاء بكل العهود.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من زبائننا، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، والوفاء، والحيوية والإبداع.

- تطور مؤسسة موبيليس:

¹ www.mobilis.dz page consultée le : 09/07/2017.

² حبة نجوى، مرجع سابق، ص144.

عرفت مؤسسة موبيليس منذ استقلالها عن اتصالات الجزائر تطورات كثيرة سمحت لها بالنمو، ويمكن توضيح أهمها في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-7): تطور مؤسسة موبيليس

السنوات	الإجراءات
2003	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور مؤسسة موبيليس. - إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.
2004	<ul style="list-style-type: none"> - طرحت موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج، 2000 دج. - فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن. - وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق. - عملية الترويج تلقى نجاحا، وتمديد فترة العرض. - زيادة عدد المشتركين ليصبح 1176485 مشترك. - شراكة بين موبيليس وبريد الجزائر لتوفر المنتج على مدى 3200 مكتب بريد. - تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة بنهاية السنة. - أكثر من 5000 نقطة بيع.
2005	<ul style="list-style-type: none"> - تعلن موبيليس رعاية الفريق الوطني لكرة اليد. - تضع موبيليس خدمة MMS، GPRS تحت تصرف زبائنها. - تضع موبيليس خدمة جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد.

<ul style="list-style-type: none"> - تضع موبيليس خدمة جديدة موبيليت. - تضع موبيليس منتج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر mobiposte. - تضع موبيليس موقع الكتروني خاص بكل المعلومات حولها www.mobilis.dz - تشارك موبيليس في معرض للتكنولوجيات الحديثة بتونس. - تحقق موبيليس 4907960 مشترك. 	
<ul style="list-style-type: none"> - ترويج بطاقات التعبئة 500دج. - اطلاق بطاقة تعبئة جديدة تقدر ب 200دج. - تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو. - اطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661). - تعرض موبيليس خدمة بلاك بيرى. 	2006
<ul style="list-style-type: none"> - اطلاق خدمة موبيكونكت. 	2007
<ul style="list-style-type: none"> - اطلاق خدمة الأنترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكنت موبيليس 	2008
<ul style="list-style-type: none"> - Pack jeune العرض الجديد لموبيليس - اطلاق الموقع الالكتروني لموبيليس باللغة العربية www.mobilis.dz - موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق والدفع البعدي. 	2009
<ul style="list-style-type: none"> - MED موبيليس تدخل عالم الجيل الثالث 3G. - اطلاق خدمة رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق SMS . 	2010
<ul style="list-style-type: none"> - موبى كور بوريت لموبيليس العرض الجديد للمؤسسات - الوصول إلى أكثر من 10 ملايين مشترك. 	2011
<ul style="list-style-type: none"> - حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 3G. 	2012
<ul style="list-style-type: none"> - انطلاق في تقديم خدمات 3G. 	2013
<ul style="list-style-type: none"> - تجاوز 13 مليون مشترك - احتلال موبيليس مركز الريادة في خدمات 3G. - بلغ عدد المشتركين في 3G 3816312 مشترك. 	2014

- بلغ عدد المشتركين في GSM 9205983 مشترك.	
- تقديم طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G. - بلغ عدد المشتركين في 3G 6542332 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 7775837 مشترك.	2015
- بلغ عدد المشتركين في 4G 712670 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في 3G 10372787 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 6259289 مشترك.	2016

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع.: www.mobilis.dz ,page consultée le :13/07/2017.

من خلال الجدول نلاحظ أنه منذ انشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل وفرضت نفسها في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث استطاعت أن تستقطب شريحة كبيرة من الزبائن في سنة 2016 في شبكات الهاتف النقال GSM و 3G و 4G، حيث استقطبت حوالي 6259289 مشترك من مجموع 20361778 مشترك في شبكة GSM ، واستقطبت حوالي 10372787 مشترك من مجموع 25214732 مشترك في شبكة 3G، واستهدفت كذلك 712670 مشترك من مجموع 1464811 مشترك في شبكة 4G¹، ويعود انخفاض عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2014 وفي سنة 2015 إلى انطلاق خدمة شبكة الجيل الثالث 3G، وكذلك يفسر الانخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2016 إلى انطلاق خدمة شبكة الجيل الرابع 4G.

المطلب الثاني: مؤسسة جيزي

جيزي هو الاسم التجاري لأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، وهي فرع من الشركة المصرية أوراسكوم تيليكوم التي تأسست في 1998 بمصر تعود أغلبية أسهمها إلى عائلة سواريس، تعمل في نشاطات عدة كالفندقة، الإسمنت، والاتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نمواً وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في أفريقيا والشرق الأوسط، وجنوب شرق آسيا²، وبقيت تابعة لأوراسكوم تيليكوم إلى أن قامت فامبلكوم (vimpelcom) بضمها كفرع تابع لها في إطار الشراكة مع المتعامل الوطني، تعتبر فامبلكوم واحدة من أكبر مشغلي خدمات الاتصالات المتكاملة في العالم وتوفير خدمات الصوت والبيانات من خلال مجموعة من التكنولوجيات التقليدية والنطاق العريض المتنقلة والثابتة، تتضمن فروعاً في كل من روسيا وإيطاليا وأوكرانيا وكازاخستان وأوزبكستان وطاجيكستان وأرمينيا وجورجيا وقيرغيزستان وكمبوديا ولاوس

مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016. ¹

² www.otalgerie.com,page consultée le 14/07/2017.

وبنغلاديش وباكستان وبوروندي وزيمبابوي وجمهورية أفريقيا الوسطى وكندا¹، لقد فازت شركة أوراسكوم تيليكوم من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي، وتحصلت عليها أوراسكوم تيليكوم بقيمة 737 مليون دولار²، وقد تحصلت جيزي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001، وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002.³

أما عن أهداف مؤسسة جيزي، فيمكن ذكر أهمها فيما يلي⁴:

- تقديم أفضل المنتجات بجودة وبأسعار تنافسية.
- توفير مناخ عمل ملائم للموظفين وتطويره.
- المساهمة بتحقيق الرفاهية للمجتمع الجزائري.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنها.
- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات.

مؤسسة جيزي تعتبر رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح المؤسسة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق والأنترنيت والخدمات ذات القيمة المضافة، في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51٪ من رأسمال المؤسسة بعد 03 سنوات من المفاوضات وأكثر من 04 سنوات من النشاط الجد محدود وتبعا لشروط الاتفاقية تحتفظ مجموعة VEON سابقا Vimpelcom بمسؤولية تسيير المؤسسة، تغطي جيزي 95٪ من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016، وقد تم اطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 01 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، كما نشرت جيزي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة على المناطق النائية، كما أطلقت جيزي برنامجا للتحويل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر، وتمكن هكذا زبائننا من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.⁵

تطور مؤسسة جيزي:

عرفت مؤسسة جيزي تطورات متتابعة منذ بدأ نشاطها في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وتتمثل أهم محطات تطورها في الجدول الموالي:

¹ نجوى سعودي، مدى تأثير خصائص المنتج ومصدر الكلمة المنطوقة في تقييم خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2014، ص160، ص161.

² www.otalgerie.com,page consultée le14/07/2017.

³ www.djezzy.dz, page consultée le 14/07/2017.

⁴ www.otalgerie.com,page consultée le 15/07/2017 .

⁵ www.djezzy.dz, page consultée le15 /07/2017.

جدول رقم (4-8): تطور مؤسسة جيزي

السنوات	الإجراءات
2001	- مجموعة أوراسكوم تيليكوم تحصلت على الرخصة الهاتفية النقالة في الجزائر بقيمة إجمالية 737 مليون دولار، وكذا 2.5 مليار دولار مستثمرة من 2001 إلى يومنا هذا. - ظهور جازي الإسم المستتبب Djaizaa "جائزة" و"جزائرية" Djazair، أسدلت الشركة الستار عن اسمها التجاري في أول ندوة صحفية لها بالجزائر. - فتح أول نقطة بيع، وكان ذلك بقصر المعارض، أين احتشد آلاف الزائرين.
2002	- تشغيل GSM، وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر. - بداية بيع بطاقات التعبئة عيش la vie، وفي أقل من 08 أشهر، كان إقبال المشتركين بنسبة 70٪ على العرض. - وصول عدد المشتركين 315040 مشترك، وتغطية الشبكة في 48 ولاية.
2003	- انشاء مشروع med câble يربط بين مارساي، الجزائر وعنابة، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا.
2004	- الوصول إلى 3418367 مشترك، 23 مركز للخدمات، 70 موزعين، 300 نقطة بيع، 1500 موظف. - جازي لقببت بأحسن متعامل في شمال افريقيا. - الحصول على رخصة Vast. - إطلاق جازي لأول مرة تقنية GPRS.
2005	- إنشاء خدمة قرص SOS، وإطلاق خدمة فليكسي للتعبئة.
2006	- إطلاق خدمة بلاك بيرى: أنقل مكتبك بنفسك.
2007	- الوصول إلى 13382253 مشترك.
2008	- عرضت منتج جديد "جازي ميلينيوم" و "جازي كلاسيك".

2009	- الوصول إلى 14617642 مشترك.
2010	- الوصول إلى 15087393 مشترك.
2011	- الوصول إلى 16595233 مشترك.
2012	- الوصول إلى 17845669 مشترك.
2013	- الوصول إلى 17574249 مشترك.
2014	- الانطلاق في تقديم خدمات 3G. - بلغ عدد المشتركين في 3G 1254250 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 17357898 مشترك.
2015	- تقديم طلب الترخيص باستخدام تقنية 4G في مختلف عروضها لخدمات الهاتف النقال. - بلغ عدد المشتركين في 3G 4144135 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 12466980 مشترك.
2016	- بلغ عدد المشتركين في 4G 707064 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في 3G 7453987 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 8206835 مشترك.

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع: www.otalgerie.com/propos/historique,asp,pageconsultée le15/07/2017.

الملاحظ من الجدول أن جيزي استهدفت أكبر عدد من المشتركين في شبكة GSM مقارنة بالمتعامل موبيليس وأوريدو إلا أنه في السنوات الأخيرة حدث انخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM بسبب ظهور خدمة الجيل الثالث 3G وخدمة الجيل الرابع 4G، حيث في سنة 2016 سجلت حوالي 8206835 مشترك من مجموع 20361778 مشترك في شبكة GSM، وسجلت حوالي 7453987 مشترك من مجموع 25214732 مشترك في شبكة 3G، واستقطبت كذلك 707064 مشترك من مجموع 1464811 مشترك في شبكة 4G،¹ ويظهر أن هناك انخفاض في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2014 مقارنة بعدد المشتركين في سنة 2015 بسبب انطلاق خدمة شبكة الجيل الثالث 3G، وهناك انخفاض أيضا في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2016 يعود إلى ظهور خدمة شبكة الجيل الرابع 4G.

المطلب الثالث: مؤسسة أوريدو

أوريدو فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO، وهو الاسم التجاري للوطنية للاتصالات الجزائر "WTA" التي كانت تسمى سابقا نجمة، بعد ما تم تغيير اسم المؤسسة الأم أي تغيير اسم المؤسسة الوطنية للاتصالات إلى مجموعة أوريدو، وهي مؤسسة كويتية تأسست في سنة 1997، وتعتبر مؤسسة رائدة

مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016.¹

في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وأفريقيا، وهي المؤسسة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الإسبانية وMTN اعتمدت المؤسسة على استثمار 1 مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الأنترنيت والرسائل المصورة،¹ وقد بلغت إيرادات المؤسسة 8.8 مليار دولار في 2015، وأسهم المؤسسة مدرجة في بورصة قطر وسوق أبوظبي للأوراق المالية.²

أما عن أهداف أوريدو نذكر أهمها في الآتي:³

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات.
- تسعى على أن تكون رائدة في السوق في ظل المنافسة التي تشهدها، وخاصة بالنسبة للجيل الثالث.
- التحسين المستمر في نوعية الخدمة.
- الابداع أكثر في السياسة التجارية.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدماتها أكثر.

-تطور مؤسسة أوريدو:

لقد مرت مؤسسة أوريدو بتطورات عديدة منذ بداية نشاطها في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وتتمثل أهم محطات تطورها في الجدول الآتي:

¹ www.ooredoo.com, page consultée le 18/07/2017.

² www.ooredoo.com,Kw page consultée le 18/07/2017.

³www.ooredoo.com, page consultée le 19/07/2017.

جدول رقم (4-9): تطور مؤسسة أوريدو

السنوات	الإجراءات
2003	- الحصول على رخصة الاستثمار 421 مليون دولار، تقدر قيمة الاستثمار المطبق ب 01 مليار دولار لمدة 03 سنوات.
2004	- تسويق المؤسسة لخدماتها في السوق الجزائري. - فتح أول وكالة تجارية بديدوش مراد بالعاصمة. - تستحوذ أوريدو على 05.89 % من السوق الجزائرية. - بلغ عدد الزبائن 287562 مشترك. - تغطي المؤسسة المدن الشمالية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة).
2005	- طرحت أوريدو شريحة " نجمة ستار " - تقرر إنشاء مركز لتطوير وتعليم إطاراتها في الجزائر. - بلوغ 1476561 مشترك. - تخفيض سعر الدولية إلى المكالمات المحلية. - اتساع الشبكة لتغطي 48 ولاية.
2006	- تخفيض سعر المكالمات لكل خدماتها. - طرحت أوريدو خدمة جديدة في السوق Nedjma la 55. - اطلاق موقع Zhoo.
2007	- تحصلت أوريدو على لقب شركة الاتصالات الأولى في شمال افريقيا من طرف Africa Telecom People.
2008	- تحقق أوريدو 5218926 مشترك. - اطلاق خدمة Pack internet.
2009	- اطلاق خدمة تجمة ستار حالة مدى الحياة.

2010	- اطلاق خدمة نجمة بروكونترول مدى الحياة للمؤسسة.
2011	- اطلاق خدمة نجمة بليس option 2000.
2012	- اطلاق خدمة One 1500.
2013	- تغيير علامة نجمة إلى علامة المؤسسة الأم "أوريديو". - إطلاق خدماتها في الجيل الثالث، وذلك بعد أن حصلت على شهادة الاستغلال ل 3G في 14 أكتوبر 2013.
2014	- بلغ عدد المشتركين في 3G 3438491 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 8225240 مشترك.
2015	- تقديم طلب الترخيص بإستخدام تقنية 4G في مختلف عروضها لخدمات الهاتف النقال. - بلغ عدد المشتركين في 3G 5632561 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 6665799 مشترك.
2016	- بلغ عدد المشتركين في 4G 45077 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في 3G 7387958 مشترك. - بلغ عدد المشتركين في GSM 5895654 مشترك.

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع: www.nedjma.dz/nedjma_historique.pageconsultée le22/07/2017.

من خلال الجدول نلاحظ بأن مؤسسة أوريديو منذ حصولها على رخصة الاستثمار في قطاع الهاتف النقال في الجزائر، بدأت في عملية تسويق خدماتها ومنتجاتها بالسوق الجزائري، وركزت على اجتذاب العملاء، وحققت قفزة نوعية في فترة وجيزة في خدمة 3G مقارنة بالمتعامل موبيليس وجيزي، حيث سجلت في سنة 2016 حوالي 5895654 مشترك من مجموع 20361778 مشترك في شبكة GSM، وسجلت حوالي 7387958 مشترك من مجموع 25214732 مشترك في شبكة 3G، وسجلت كذلك 45077 مشترك من مجموع 1464811 مشترك في شبكة 4G¹، وبالرغم من كسبها أكبر عدد من المشتركين في خدمة شبكة الجيل الثالث عند انطلاقها، إلا أنها سجلت انخفاضا في عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2015 مقارنة بعدد المشتركين في سنة 2014، ويفسر ذلك بتقديم خدمات شبكة الجيل الثالث، وكذلك عدد المشتركين في شبكة GSM في سنة 2016 شهد انخفاض بسبب انطلاق خدمة الجيل الرابع 4G.

¹ مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016.

المبحث الثالث: بنية الهيكل التنافسي لسوق الهاتف النقال في الجزائر

إن الهيكل التنافسي لسوق الهاتف النقال في الجزائر عرف تغيرات عديدة منذ فتح قطاع الاتصالات أمام المنافسة، حيث شهد دخول مؤسسات جديدة، مما أدى إلى تغير أسلوب وطبيعة المنافسة، ومع ظهور التكنولوجيا الحديثة استفادت المؤسسات العاملة في الصناعة من هذه التكنولوجيا في تطوير خدماتها وساهمت في زيادة حدة المنافسة في مجال تقديم الخدمات وتسعيراتها المختلفة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق لتحليل مختلف عوامل الهيكل التنافسي للسوق.

المطلب الأول: بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يتكون جانب عرض صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث مؤسسات وهي جيزي وموبيليس ثم أوريدو، حيث تعتبر هذه الصناعة من ناحية المنافسة احتكار القلة، ويتحدد العرض في صناعة الهاتف النقال على أساس تشكيلة المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث تشمل عروض مختلفة حسب شرائح المجتمع تستهدف مختلف قطاعات السوق، ذلك ما يعني تشكيلة منتجات متنوعة، حيث نجد عروض الدفع البعدي وكذلك عروض الدفع المسبق، إضافة إلى ذلك خدمات الأنترنت وخدمات أخرى، هذا ما يؤدي إلى رفع درجة ولاء المشتركين للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، بذلك يصعب على أي متعامل محتمل دخوله أن يجذب هؤلاء المشتركين لما يتحمله من تكاليف إضافية، مثل تكاليف الاعلان والتوزيع حتى يكسب ولاء مشتركين جدد، وفيما يلي نستعرض تشكيلة المنتجات والخدمات التي يقدمها كل متعامل.

أولاً: عروض موبيليس

تقدم موبيليس تشكيلة متنوعة من المنتجات لضمان تنافسيته، فبالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها تتنوع عروضها حسب الفئة المستفيدة، وتتعدد عروضها بين الدفع المسبق والمؤجل والمختلط للأفراد والمؤسسات، وتتمثل في:

1) تشكيلة منتجات موجهة للأفراد والمؤسسات:

أ- العروض الموجهة للأفراد

1- عروض الدفع المؤجل للأفراد:

1-1- العرض الجزافي forfait: أطلق هذا العرض في 2006/06/19 يختلف باختلاف الحجم الساعي

المجاني، مع أرقام أخرى غير الأرقام المفضلة، المكالمات التي يتضمنها الاشتراك: المكالمات نحو متعاملي الهاتف النقال والثابت.

- المكالمات التي لا يتضمنها الاشتراك، المكالمات الدولية، الروامينغ، إرسال الرسائل القصيرة، الرسائل المصورة، خدمة الزبائن، البريد الصوتي.

1-2- العرض الاقامي (résidentiel): هو أول عرض مطروح للاشتراك مؤجل الدفع، يمتاز بانخفاض تكاليفه مع الاستفادة المجانية من العديد من الخدمات، ويسمح لمشركيه من خلال خدمة roaming بالاتصال برقمهم في العديد من البلدان في العالم.¹

وتظهر تسعيرات عروض الدفع المؤجل في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-10): تسعيرات العروض المؤجلة الدفع الموجهة للأفراد

البيان	العرض الجزافي forfait	العرض الإقامي résidentiel
مصاريف النفاذ	8775 دج	9360 دج
مصاريف الاشتراك	2340 دج	878 دج
أسعار الاتصال بكل الرسوم		
داخل الشبكة	5.38 دج	5.38 دج
نحو الثابت	6.79 دج	6.79 دج
نحو شبكة أخرى	10.06 دج	10.06

Source : www.mobilis.dz/offre/forfait.php et www.mobilis.dz/offre/residentiel.php, page consultée le 24/07/2017.

2- عروض الدفع المسبق للأفراد: هناك ثلاثة أصناف من عروض الدفع المسبق للأفراد: وتتمثل في:

2-1- موبيليس كارت (mobilis carte): وهو عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف، بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفعه استهلاكه فعليا، وقد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2004/02/03، ويتم وفقا لهذا

¹ طالب مريم، مرجع سابق، ص 194.

العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، وتختلف بطاقات التعبئة من 500 دج، 1000 دج، 2000 دج،¹ويمكن توضيح أسعار موبيليس كارت mobilis carte في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-11): تسعيرات موبيليس كارت mobilis carte

موبيليس كارت mobilis carte			البيان
بطاقة 2000 دج	بطاقة 1000 دج	بطاقة 500 دج	
1400 دج	1400 دج	1400 دج	مصاريف النفاذ
1000 دج	1000 دج	1000 دج	مصاريف الاشتراك
أسعار الاتصال بكل الرسوم			
12	12	12	داخل الشبكة
15	15	15	نحو الثابت
15	15	15	نحو شبكة أخرى

www.mobilis.dz/offre/mobilis_carte.php,page consultée le 24/07/2017.

2-2- قوسطو (Gosto): اطلق بتاريخ 2006/04/20، وهو عرض يستهدف ذوي الميزانيات المحدودة، تسعيرات حصرية، ونمط التسعير بالثانية بعد الثلاثين ثانية أولى.

طرحتها موبيليس للتقرب أكثر من زبائننا، وتعويض الفارق بينها وبين منافسيها، ويمكن اختيار ثلاث أرقام مفضلة بسعر مكالمة 2.99 دج/ 30 ثا نحو موبيليس، ورقم واحد نحو الخارج بسعر مكالمة 6 دج/ 30 ثا، كما تتميز بمدة صلاحية غير محددة.²

2-3- موبيليت (mobilyht): تم الاعلان عن انطلاقه في 2005/03/28، جاء لاستهداف الموازنات الصغيرة، كما يتضح من السعر المخفض الذي انطلق به 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم، وهذا في الوقت الذي ظل فيه العرض يستفيد من جميع الخدمات المتوفرة على شبكة GSM، ومن جميع العروض الترقية التي تقترحها المؤسسة دوريا كتخفيضات الأسعار والعروض الخاصة.³

3-العروض المختلطة للأفراد: هناك صنفين من هذا العرض، وتتمثل في:

3-1- موبيكنترول (Mobicontrol): تحتوي موبيليس على خمسة أنواع حسب الاشتراك الأولي، ويمكن توضيح اشتراكات موبيكنترول في الجدول الآتي:

¹ www.mobilis.dz/offre/mobilis_carte.php,page consultée le 24/07/2017.

² www.mobilis.dz/offre/gosto.php,page consultée le 24/07/2017.

³ www.mobilis.dz/offre/mobilite.php,page consultée le 24/07/2017.

جدول رقم (12-4): اشتراكات موبيكنترول Mobicontrol

الرسائل القصيرة	نحو المتعاملين الأخرين	نحو موبيليس	الإشتراك والرصيد الشهري	الإشتراكات
12 شهر	9.5 دج/د	6.5 دج/د	1200 دج	إشتراك 1200
20 شهر	9 دج/د	6 دج/د	2000 دج	إشتراك 2000
30 شهر	8.5 دج/د	5.5 دج/د	3000 دج	إشتراك 3000
40 شهر	8 دج/د	5.5 دج/د	5000 دج	إشتراك 5000
50 شهر	7.5 دج/د	6 دج/د	8000 دج	إشتراك 8000

Source : www.mobilis.dz/offre/mobicontrol.php,page consultée le 25/07/2017.

2-3- موبيبوست (Mobiposte): تم الاعلان عن انطلاقه يوم 2005/03/04، هذا العرض مخصص لزمائن الحساب البريدي، حيث تم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب البريدي للمشارك، وهذا العرض ظهر بشراكة بين مؤسسة موبيليس و بريد الجزائر، والمبلغ الشهري المقطوع يتم اختياره حسب ثلاث صيغ: الصيغة الخضراء 1200 دج، الصيغة الصفراء 2000 دج، الصيغة الحمراء 3000 دج، المبلغ المقابل للصيغة يتم اقتطاعه أوتوماتيكيا، وعند نفاذ الرصيد يمكن التزود ببطاقات التعبئة (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) تتم عملية السحب لقيمة العرض المختار في 28 من كل شهر.¹

ب- العروض الموجهة للمؤسسات:

1- عرض الأسطول (flotte pour professionnel): أطلق في 2005/03/03، قصد الإشتراك ابتداء من 10 خطوط، لتحقيق مزايا انخفاض التكاليف، وتخفض أسعار هذا العرض كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، وتظهر تسعيرات هذا العرض في الجدول الموالي:

جدول رقم (13-4): تسعيرات عرض الأسطول flotte pour professionnel

السعر	البيان
750 دج	من 10 إلى 19 خط
600 دج	أكثر من 20 خط
3 دج/د	نحو خطوط اشتراك موبيليس
4.5 دج/د	نحو موبيليس
5.8 دج/د	نحو اتصالات الجزائر

¹ www.mobilis.dz/offre/mobipost.php,page consultée le 25/07/2017.

7.5 دج/د	نحو الشبكات الأخرى
3.5 دج/د	SMS نحو موبيليس
4.5 دج/د	SMS نحو الشبكات الأخرى
11.97 دج/د	SMS نحو الخارج

Source : www.mobilis.dz/offre/ flotte pour professionnel.php,page consultée le25/07/2017.

(2) تشكيلة منتجات أخرى: أطلقت موبيليس بهدف التوسع العروض الآتية:

1- موبيكونكت (mobicconnect): أطلق هذا العرض المتعلق بشبكة الأنترنت والذي بدأ تسويقه في 24 جانفي 2008، ويسمح هذا العرض بالدخول إلى شبكة الأنترنت بكل سهولة، من خلال اشتراك جزافي شهري، لا يقتصر على المؤسسات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الأفراد، يمكن الاستفادة من هذه الخدمة سواء عن طريق جهاز كمبيوتر، وذلك بقيمة 2250 دج شهريا، مع احتساب كل الرسوم على فترة قابلة للتجديد، علما أن قيمة المفتاح الخاص بهذه الخدمة قد يصل إلى 500 دج، ويسمح هذا العرض بإرسال 100 رسالة مجانا عبر شبكة موبيليس.

2- مهني (m'henni): هو عرض موجه للتجار والحرفيين وأصحاب المهن الخاصة، يتميز بمزايا متعددة وخدمات متنوعة، وله صيغتين (800 دج/شهر، 1500 دج/شهر).

3- موبي كور بوريت (mobicorporate): هذا العرض يستجيب لكل احتياجات المؤسسات فيما يخص الاتصالات، ويسمح بالتحكم الجيد في ميزانية اتصالات الزبائن، ويحتوي على ثلاث أصناف برصيد أولي (1000 دج، 2200 دج، 4000 دج) له مزايا وخدمات متنوعة كالمكالمات المجانية 24 سا/ 24 سا بين 07 متعاملين.

4- موبتسم (mobtasim): عرض اقترحه موبيليس على مشترك الدفع المسبق، فعندما يريد المشترك تحويل شريحته إلى موبتسم يتم خصم 50 دج من رصيده، ويستفيد من 3 دقائق مجانية مرتين يوميا نحو موبيليس، كما يتم تفعيل 15 د أو 50 دقيقة مجانية مقابل 50 دج، ويتميز العرض بمكالمتين هاتفيتين مجانيين يوميا بتشكيل (600# *) مدة كل واحدة 3 دقائق، ومدة صلاحيته غير محدودة.

5- باطل (bate1): عرض اقترحه موبيليس على جميع مشترك الدفع المسبق بعد تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج، ويستفيدون من خلاله بمكالمات ورسائل قصيرة sms غير محدودة 24 سا/ 24 سا نحو شبكة موبيليس، مدة صلاحيته 7 أيام، مع إمكانية اختيار التسعيرة بأقساط 30 ثانية، وللإستفادة منه يمكن تشكيل (600# *)، واختيار ضمن قائمة العرض باطل، بعد القيام بهذه العملية يمكن تعبئة الرصيد بقيمة 500 دج.

6- رصيدي (rasaidi): أطلق بتعاون موبيليس مع بريد الجزائر سنة 2011، يسمح بالاطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق sms، وهو موجه لمشركي خدمة الدفع المسبق والدفع البعدي، ولاستعماله يكفي إرسال رسالة قصيرة sms إلى الرقم 603 بالصيغة التالية (رقم الحساب الجاري الرمز

السري، وفي المقابل يحصل المشترك عن طريق رسالة قصيرة sms على رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد، كشف الحساب أو مبلغ الرصيد.¹

وعليه يظهر بأن المؤسسة لديها تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات، وهو ما يفسر التجديد المستمر الذي يعتمد على كفاءات تعمل على تقديم ما يرضي زبائنها وتجذب زبائن جدد.

ثانيا: عروض جيزي:

توفر جازي مزيج من المنتجات متنوعة تتماشى وحاجات كل شريحة من المجتمع وتمتعهم بمختلف الخصائص لتشمل جميع شرائح المجتمع.

1) تشكيلة منتجات موجهة للأفراد والمؤسسات:

أ-العروض الموجهة إلى الأفراد: هذا العرض يقدم خدمات دفع مسبق، وخدمات دفع بعدي.

1-عروض الدفع المؤجل للأفراد: هذا النوع من العرض له ثلاثة أصناف: جازي كلاسيك، جازي ميلينيوم.

1-1-جازي كلاسيك (djezzy classic): ظهرت هذه الخدمة في أواخر شهر ماي 2008، وهي نوع من اتصالات الاشتراك، وهي خدمة ذات دفع جزافي مؤجل بدفع الزبون فاتورة كل شهر، يكون بها اشتراك شهري والاستهلاكات الإضافية التي قام بها طوال الشهر فوق رصيد الدقائق المقدم له شهريا، ويتكون من عدة أصناف حسب الاشتراكات الشهرية، العرض الاقتصادي، العرض المريح، العرض الممتاز وغيرها.

1-2- جازي ميلينيوم (djezzy millenium): قدم لأول مرة في أبريل 2008، يتوفر هذا العرض على الخدمات التالية: المكالمات المجانية وغير محدودة أمسيات كل جمعة، إمكانية تحويل خط جازي كلاسيك، جازي مراقبة، جازي بطاقة خط ميلينيوم، مع الحفاظ على نفس الرقم، وهناك إمكانية الاختيار بين صنفين كالاتي: ميلينيوم 1000 دج، ميلينيوم 4000 دج.²

2-عروض الدفع المسبق للأفراد: ويتم الدفع المسبق للأفراد عن طريق بطاقة التعبئة، والمستهلك حر في استهلاك وحدات الهاتفية عن طريق المكالمات أو الرسائل الإلكترونية القصيرة.

1-2-جازي كارت (djezzy carte): أول عرض مسبق الدفع لجازي، تحسب بالتسعيرة بالثانية بعد الثلاثين الأولى، تتفاوت أسعار المكالمات والرسائل القصيرة حسب وجهة الشبكة، وتتعلق ببطاقات التعبئة 1200 دج، 2300 دج، 500 دج، 100 دج مع احتساب كل الرسوم، ويمكن توضيح تسعيرات جازي كارت في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-14): تسعيرات جازي carte

البيان	السعر
--------	-------

¹ www.mobilis.dz, page consultée le 26/07/2017.

² www.djezzy.dz, page consultée le 26/07/2017.

سعر المكالمات في نفس الشبكة	3.99 دج/ 30 ثا
سعر المكالمات إلى المنافسين	4.49 دج/ 30 ثا
سعر sms في نفس الشبكة	5 دج
سعر sms في نحو المنافسين	7 دج
سعر sms في نحو الخارج	14 دج

Source : www.otalgerie.com/produits/djezzy cart.asp,page consultée le 26/07/2017.

2-2-بطاقة ألو (allo carte): هو ثاني عرض دفع مسبق لجازي، انطلق في أوت 2006، استهدف المشتركين الذين يرغبون في طول مدة صلاحية الرصيد، قبل جعلها غير محددة، وتظهر تسعيرات بطاقة ألو في الجدول الموالي:

جدول رقم (15-4): تسعيرات ألو كارت allo carte

البيان	السعر
سعر الإنماج	250 دج
الرصيد الأولي	5 دج
سعر المكالمات نحو الشبكة	5 دج/ 30 ثا
سعر المكالمات نحو المنافسين	5 دج/ 30 ثا
سعر sms في نفس الشبكة	5 دج
سعر sms في نحو المنافسين	7 دج
سعر sms في نحو الخارج	14 دج

Source : www.otalgerie.com/produits/allo ota.asp,page consultée le 26/07/2017.

3-العروض المختلطة للأفراد: تحتوي جازي صنف واحد من هذا العرض:

3-1-جازي كونترول (djezzy control): هذا العرض يربط بين نظام الدفع المؤجل ونظام الدفع المسبق، يمكن للزبون أن يستفيد برصيد بداية كل شهر، فهي خدمة تماما كخدمة الدفع المؤجل، وإذا نفذ رصيده المقدم، يمكن تعبئة رصيده بإستعمال بطاقات التعبئة، أو عن طريق نظام فليكسي، وبإعتباره يربط بين المزايا التي يقدمها الاشتراك وحرية الدفع المسبق، وهذا ما يسمح بمراقبة تكاليف المكالمات وقياسها،¹ويمكن توضيح تسعيرات جازي كونترول (djezzy control) في الجدول الآتي:

جدول رقم (16-4): تسعيرات جازي كونترول djezzy control

¹ www.otalgerie.com/produits/djezzy control.asp,page consultée le 27/07/2017.

جازي كونترول djezzy control			البيان
3000 دج	2000 دج	1000 دج	صيف جازي كونترول
2000 دج	2000 دج	2000 دج	مصاريف النفاذ
3000 دج	2250 دج	1500 دج	الاشتراك الشهري
أسعار الاتصال بكل الرسوم			
6 دج	6 دج	6 دج	داخل الشبكة
8 دج	8 دج	8 دج	نحو الثابت
10 دج	10 دج	10 دج	نحو شبكة أخرى

Source : www.otalgerie.com/produits/ djezzy control.asp,page consultée le 27/07/2017.

ب-العروض الموجهة للمؤسسات: هي عروض مخصصة للمؤسسات ورجال الأعمال، وهي كلها عروض مؤجلة الدفع، وتنقسم إلى:

1-جازي بيزنس (djezzy business): موجه أساسا إلى رجال الأعمال الاحترافيين، ويمتاز بانخفاض تسعيرته، تتمثل في تسعيرة بالثانية ابتداء من الدقيقة الأولى، رصيد أولي بقيمة 500 دج.

2-جازي بيزنس كونترول (djezzy business control): هذه الصيغة موجهة خاصة للشركات الصغيرة التي تريد الاتصال والالتحاق بالمعلوماتية، حيث تتيح لها جازي هذا المنتج للتواصل، إذ تضع لها رصيد كل شهر للاستهلاك ويستطيع تعبئته بواسطة بطاقات التعبئة.

3-جازي بيزنس كونترول بليس (djezzy business plus): هذا العرض مقترح على المؤسسات الكبيرة ولجان الخدمات الاجتماعية، والنقابات مقابل اشتراكات شهرية محددة 900 دج ومصاريف دخول 800 دج مع رصيد أولي بقيمة 500 دج، وعدد دقائق ممنوحة جزافية بقيمة 500 دقيقة، وتتمثل مزايا العرض في التسعيرة بالثانية ابتداء من الدقيقة الأولى، رصيد أولي بقيمة 500 دج بكل الرسوم، فاتورة ثابتة لا تحتوي إلا على مبلغ الاشتراك لتعبئة الرصيد في أي وقت ببطاقات جازي كارت، النفاذ للمكالمات الدولية دون صلاحية قصوى لضمان مبالغ التعبئة¹، وتظهر أسعار العروض الموجهة للمؤسسات في الجدول الآتي:

جدول رقم (17-4): أسعار العروض الموجهة للمؤسسات

Djezzy business control plus	djezzy business control	djezzy business	البيان

¹ www.djezzy.dz,page consultée le 27/07/2017.

مصاريف النفاذ	1200 دج	1200 دج	8000 دج
الاشتراك الشهري	1500 دج	1500 دج	900 دج
أسعار الاتصال بكل الرسوم			
داخل الشبكة	5 دج	5 دج	5 دج
نحو الثابت	6 دج	6 دج	6 دج
نحو شبكة أخرى	8 دج	8 دج	8 دج
سعر sms نحو جازي	3.5 دج	3.5 دج	3.5 دج
سعر sms خارج الشبكة	5 دج	5 دج	5 دج
سعر sms نحو الخارج	14 دج	14 دج	14 دج
mms نحو جميع الشبكات	9 دج	9 دج	9 دج

Source : www.djezzy.dz,page consultée le 27/07/2017.

4-فلوت (flotte djezzy entreprise): يسمح هذا العرض للمشاركين من البقاء على اتصال دائم بمؤسساتهم، أيضا يسمح بالاستفادة من التخفيضات على أسعار مصاريف الدخول، وحقوق الاشتراك، إذ يتوافق عدد الخطوط والاشتراكات مع عروض المؤسسة، وتظهر أسعار عرض فلوت (flotte djezzy entreprise) في الجدول الآتي:

جدول رقم (18-4): أسعار جازي فلوت flotte djezzy entreprise

عدد الخطوط	مصاريف الدخول	الاشتراك الشهري	الرصيد الأولي
9 - 2	1200 دج	1500 دج	500 دج
29 - 10	1000 دج	1400 دج	500 دج
59 - 30	950 دج	1350 دج	500 دج
60 فأكثر	90 دج	1290 دج	500 دج

Source : www.otalgerie.com/entreprise/ offre-flotte de-djezzy.asp,page consultée le 27/07/2017.

5-بزنس أنفينيتي (business infinity): هو الحل الأمثل لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تحكم أفضل في ميزانية المكالمات، الرسائل والأترنت. ¹

¹ www.djezzy.dz, page consultée le 27/07/2017.

(2) تشكيلة منتجات أخرى:

1-جازي (djezzy good): وهو عرض جديد لجازي، حيث يستفيد المشترك من تسعيرة 3.99 دج/ 30 ثا نحو الشبكات الوطنية، 1000 رصيد مهدى على كل تعبئة ب1000 أو أكثر، على أن يستعمل الرصيد المهدى في ظرف 07 أيام، سعر شريحة djezzy good ب15 دج مع رصيد أولي ب 05 دج.

2-جازي (djezzy go): هو عرض جديد لجازي، يوفر مكافآت مدى الحياة على كل التعبئات، فعند الوصول إلى مبلغ 400 دج من التعبئة فأكثر، يتم منح رصيد إضافي ب 400 دج صالح لمدة 30 يوم، ويمكن استعماله نحو الشبكات الوطنية، كما يتم منح رصيد إضافي ب 0.5 دج على كل المكالمات مهما كان مصدر المكالمة وهذا لغاية 100 دج، أما سعر شريحة djezzy go ب 125 دج مع رصيد أولي ب5 دج.

3-جازي (djezzy iberty): يوفر العرض مكالمات مجانية، وغير محدودة ابتداء من الساعة الثانية عشرة ليلا إلى غاية الساعة السادسة مساء، وينقسم هذا العرض إلى اختيارين يتمثلان في:

الاختيار الأول: مكالمات مجانية ابتداء من الثانية الأولى، ولمدة يوم واحد فقط بعد تعبئة 100 دج.

الاختيار الثاني: مكالمات مجانية ابتداء من الثانية الأولى، ولمدة أسبوع كامل بعد تعبئة 60 دج وهو صالح نحو كل شبكة (جازي) و (allo ota) ، وبسعر 3.49 دج/ 30 ثا نحو الشبكات الأخرى، ولتطبيقه يكفي تشكيل (* 720#).

4-جازي ترانكيلو (djezzy frankilo): أطلق في 2013/04/22 يسمح هذا العرض بإجراء مكالمات وارسال رسائل قصيرة حتى ولو كان رصيدهم غير كاف بفضل رصيد الطوارئ، يمنح مقابل مصاريف خدمة 2 دج، ويستفيد من هذه الخدمة بإدخال الرمز (* 100#).

5-جازي دوبلي وزيد: أطلق سنة 2012 يخص مشتركى allo ota يسمح للمشارك من الاستفادة من رصيد 70 دج مقابل دفع 30 دج، وللإستفادة من العرض يتعين على المشترك إدخال رمز (* 535#) واختيار العرض 30 للاستفادة، مع إمكانية تكرار العملية لمرات عديدة دون شروط، ويبقى الرصيد مجاني صالحا لمدة 24 ساعة، وقابل للاستخدام باتجاه كافة الشبكات من الساعة الواحدة صباحا إلى الساعة الواحدة زوالا.

6-جازي لفئة الصم والبكم: أطلقت جازي عرضا جديدا لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، هي الأولى من نوعها لصالح المعاقين جسديا، خاصة فئة الصم والبكم والمكفوفين، ويستفيد المشتركين في هذا العرض من رسائل قصيرة مجانية مكتوبة أو صوتية بقيمة تصل إلى أزيد من 3000 دج في الشهر، ويحق لأي شخص معاق جسديا الحصول على هذه الخدمة مجانا، والتي أطلق عليها اسم "كل شيء ممكن".¹

¹ www.djezzy.dz, page consultée le27/07/2017.

يظهر أن مؤسسة جيزي لديها عروض وخدمات متنوعة، وهذا في إطار استراتيجيتها للتنوع والتجديد المستمر لجذب الزبائن، إذ تلتزم من خلالها أفكار ابداعية، مما يسمح بالحكم على وجود كفاءات سمحت لها بتقديم مثل هذه المنتجات والخدمات.

ثالثا: عروض أوريدو:

رغم الدخول المتأخر لمؤسسة أوريدو إلى قطاع الهاتف النقال حققت القيادة في المجال متعدد الوسائط ، وذلك بفضل المقومات التنافسية التي تملكها، فهي تحرص دائما على جذب المزيد من العملاء وكسب رضاهم، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تتسم بالتميز والتنوع، وتنقسم عروض أوريدو إلى العروض الموجهة إلى الأفراد والعروض الموجهة إلى المؤسسات، وتبحث في كل مرة عن جعل هذه العروض متميزة عن غيرها.

1) تشكيلة منتجات موجهة للأفراد والمؤسسات:

أ-العروض الموجهة إلى الأفراد: وتشمل

1-عروض الدفع المؤجل للأفراد:

1-1-نجمة فري(nedjma free): ظهرت هذه الخدمة في جانفي 2009، تنتج هذه الخدمة المكالمات مجانية وغير محدودة، وذلك بصيغتين 1000 دج و 2000 دج، وتظهر تسعيرات nedjma free في الجدول الآتي:

جدول رقم (19-4): تسعيرات nedjma free

الصيغة	1000 دج	2000 دج
سعر الاندماج	1000 دج	3000 دج
الرصيد	2000 دج	2000 دج
وقت المكالمات المجانية نحو نجمة	06.00 سا إلى 17.00 سا	24 سا/24 سا
سعر المكالمات نحو الشبكات	3.99 دج/ 30 ثا	3.49 دج/ 30 ثا

Source : www.nedjma.dz/extranat/web/grand_public/free, page consultée le 28/07/2017.

1-2-نجمة إليميت (nedjma illimite): مكالماتها المجانية تكون نحو جميع الشبكات، بالإضافة إلى مكالمات مجانية نحو الخارج، ويمكن توضيح تسعيرات nedjma illimite في الجدول أدناه.

جدول رقم (20-4): تسعيرات nedjma illimite

البيان	السعر
سعر الاندماج	5000 دج
الاشتراك الشهري	4000 دج

المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات	32 سا
المكالمات المجانية نحو الخارج	05 سا

Source : www.nedjma.dz/extranat/web/grand public/illimite,page consultée le 28/07/2017.

2- عروض الدفع المسبق للأفراد: ينقسم هذا النوع من العرض إلى ثلاثة أقسام، تتمثل في:¹

2-1- نجمة بلوس (nedjma plus): سعر شراء الخط 1000 دج برصيد أولي قيمته 700 دج لمدة 30 يوم كحد أقصى للتعبئة، ويتميز هذا العرض بتسعيرة أقل في السوق 3.99 دج/ 30 ثا نحو كل الشبكات، ويتضمن مكالمات مجانية في كل يوم مدتها 05 د.

2-2- نجمة ستار (nedjma star): سعر هذا العرض 400 دج مع رصيد أولي قدره 200 دج بمدة صلاحية غير محدودة، وتسعيرة موحدة نحو جميع الشبكات الوطنية 7.5 دج/ د مع إمكانية اختيار 5 أرقام مفضلة من جميع الشبكات الوطنية بما فيها رقم دولي بسعر 7.98 دج/ د، كما يمكن الحصول على رصيد اضافي يتبع مدة المكالمات التي يستقبلها.

2-3- نجمة (nedjma la 55) la55: قيمة الرصيد الأولي لهذا العرض 500 دج، تبدأ أرقامه 0555، وهو أول عرض في السوق يحسب المكالمات بالثانية مع مجانية المكالمات والأترنت والرسائل المصورة يوم الجمعة، بالإضافة لعدة مزايا وخدمات أخرى مميزة، وتظهر أسعار هذا العرض في الجدول الموالي:

جدول رقم (21-4): تسعيرات nedjma la 55

البيان	nedjma la 55
مصاريف النفاذ	200
مصاريف الاشتراك	250
أسعار الاتصال بكل الرسوم	
داخل الشبكة	6
نحو الخارج	14
نحو شبكة أخرى	10

Source : www.nedjma.dz,page consultée le 28/07/2017.

2-4- نجمة (nedjma la 1000) la1000: في هذا العرض عند تعبئة 1000 دج يتم الاستفادة من 5 ساعات مجانية نحو أوريديو، بالإضافة لعدة مزايا متنوعة أخرى وخدمات مرفقة.

¹ www.ooredoo.dz, page consultée le 28/07/2017.

5-2-نجمة ستار هالا(nedjma la star hala): هو عرض مستحدث لعرض nedjma star، إذ يتميز بالاستفادة من رصيد مجاني قدره 5000 دج كل شهر عند تعبئة 500 دج فأكثر، بالإضافة لعدة مزايا متنوعة أخرى وخدمات مرفقة.

3-العروض المختلطة للأفراد: وتشمل:

1-3-نجمة اشتراك(nedjma abonnement): ونجد فيها أربع صيغ (900 دج، 1500 دج، 2500 دج، 3500 دج)، لها عدة مزايا كمجانية المكالمات والأترنتيت والرسائل المصورة يوم الجمعة، مع التسعيرة بالتانية بعد الدقيقة الأولى، بالإضافة لعدة خدمات ومزايا أخرى، وتظهر تسعيرات هذا العرض في الجدول الموالي:

جدول رقم (22-4): تسعيرات nedjma abonnement

السعر	البيان
2000 دج	سعر الاندماج
1900 دج	الرصيد الأولي
1500 دج	التعبئة الشهرية
7.5 دج/د	سعر المكالمات نحو نجمة
8 دج/د	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات

Source : www.nedjma.dz,page consultée le 28/07/2017.

2-3-فورفي كونترول (forfait control): هو عرض باشتراك شهري بصيغ مختلفة (one1500، 2200 one، one4000)، يمكن التعبئة عند نفاذ الرصيد المقدم مع الاشتراك، بالإضافة إلى مزايا وخدمات مقدمة.

ب-العروض الموجهة للمؤسسات: وتتمثل في:

1-نجمة اشتراك المؤسسات(entreprise nedjma abonnement): نفس الاشتراكات الموجهة إلى الجمهور بنفس المزايا، وبأرقام مميزة (0555)، مع الاستفادة من خدمة "اضغط للتحدث"، ومن مجموعة من الرسائل القصيرة المجانية، والأترنتيت كل شهر.

2-اتفاق الجماعة (les forfait groupe): يمكن هذا العرض المشترك من البقاء على اتصال دائم بمعاونه، بما يمكن للمالك تحديد مبالغ اتصالاتهم، من خلال إمكانية تعبئة أرصدهم ببطاقات التعبئة المتاحة، يتطلب النفاذ إليها التزاما مدته 12 شهرا، وتتوفر فيه العديد من المزايا، كالنفاذ المباشر لخدمة التجوال وتحويل الرصيد غير المهلك خلال الشهر إلى الشهر الذي يليه وتسعيرات حصرية مخفضة خلال أوقات العمل داخل شبكة نجمة من الساعة صباحا إلى الرابعة مساء قيمتها 4.5 دج/د.¹

¹ www.ooredoo.dz, page consultée le 28/07/2017.

3-مراقبة المؤسسة (contrôle entreprise): عرض خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطلق على إثر الشراكة الموقعة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسة نجمة في فيفري 2013 حيث تتمكن من خلاله من مراقبة موازنات مكالماتها، ويمكن توضيح أسعار contrôle entreprise في الجدول التالي:

جدول رقم (23-4): تسعيرات contrôle entreprise

عدد الخطوط	التشغيل	الرصيد الأدنى
من 2 إلى 9 خط	7000 دج	1300 دج
من 10 إلى 20 خط	500 دج	100 دج
أكثر من 21 خط	20 دج	800 دج

Source : www.nedjma.dz/extranat/web/grand public/abonnement,page consultée le 28/07/2017.

(2) تشكيلة منتجات أخرى:

1-عرض ONE 100: يسمح هذا العرض للمشارك باقتناء هاتف نقال بقيمة 2500 دج واشترك مجاني للشهر الأول، وبتخفيض 50% ، كما يمنح أربع ساعات من المكالمات المجانية كل شهر نحو كل الشبكات وتسعيرة مميزة للرسائل القصيرة sms والولوج إلى الأنترنت، كما يسمح بتسديد استهلاك الهاتف النقال عن طريق دفع الفاتورة أو عن طريق الدفع النقدي في نقاط البيع التابعة لمؤسسة أوريدو.

2-عرض ONE 1500: أطلق هذا العرض سنة 2012 موجه للخوادم باشتراك شهري بقيمة 1500 دج يستفيدون من خلاله برصيد جزافي مضاعف، أي بقيمة 3000 دج في بداية كل شهر، وبمكالمات مجانية (24 سا/24 سا) مدتها 500 دقيقة، ورسائل قصيرة sms غير محدودة، ولتسديد الفاتورة يعاد تعبئة مبلغ الاستهلاك قبل نهاية الشهر عبر بطاقات التعبئة أو التعبئة الإلكترونية "strom".¹

3-عرض برو(Pro): هذا العرض يلبي الاحتياجات الاتصالية للمؤسسات، وهو من العروض الأكثر استخداما من طرف المؤسسات، نظرا لسهولة الوصول وجعله في متناول كافة المؤسسات وبأسعار مختلفة حسب امكانيات المؤسسات، فهو يقدم بثلاث صيغ 1200 دج، 2400 دج، 4000 دج، وتظهر تسعيرات هذا العرض في الجدول الموالي:

جدول رقم (24-4): تسعيرات Pro

نوع العرض	Pro 1200	Pro 2400	Pro 4000
الاشتراك الشهري	1200 دج	2400 دج	4000 دج
السعر نحو أوريدو نهارا	1 دج	0 دج	0 دج

¹ خالد فراح، مرجع سابق، ص184، ص185.

السعر نحو أوريديو ليلا	دج 6	دج 5	دج 4
السعر نحو الشبكات الأخرى	دج 6	دج 5	دج 4
السعر عبر الصوت والصورة	دج 12	دج 12	دج 12
sms نحو أوريديو	دج 3	دج 3	دج 3
sms نحو الشبكات الأخرى	دج 3	دج 3	دج 3
sms نحو الخارج	دج 14	دج 14	دج 14
خدمات الأنترنت	300mo/mois	400mo/mois	500mo/mois

Source : www.ooredoo.dz/entreprises/offres/ooredoo-pro,page consultée le 28/07/2017.

4- عرض برو كونترول (pro control): هذا العرض مقدم للمؤسسات ورجال الأعمال يساعد على التحكم في ميزانيات الاتصال لديهم من خلال امكانية انشاء شبكة للاتصال بين الطاقم الإداري في المؤسسة عن طريق عدد معين من الخطوط الممنوحة، والتي تكون ابتداء من خطين فأكثر، حيث إن تسعيرة الاتصال بين هذه الخطوط منعدمة، ويعطي هذا العرض امكانية الاستفادة من مختلف الامتيازات ذات القيمة المضافة التي تقدمها أوريديو في مختلف المناسبات، ويعتبر من بين العروض الأقل تكلفة في السوق مقارنة بالمنافسين، وتظهر أسعار برو كونترول (pro control) في الجدول الآتي:

جدول رقم (25-4): تسعيرات pro control

سعر الاشتراك	00دج إلى 1999دج	2000دج إلى 3999دج	4000دج فما فوق
السعر بين المجموعة	00دج	00دج	00دج
السعر نحو أوريديو	دج 6	دج 5	00دج نهارا، 2دج ليلا
مكالمات مجانية	500 دقيقة / شهر	1000 دقيقة / شهر	مفتوحة
السعر نحو شبكة أخرى	دج 6	دج 5	دج 4
sms محلي	دج 3	دج 3	دج 3
sms محلي	دج 14	دج 14	دج 14
mms	دج 10	دج 10	دج 10

Source : www.ooredoo.dz/entreprises/offres/ooredoo-pro control,page consultée le 28/07/2017.

وبهذا يمكن القول أن مؤسسة أوريديو تتمتع بقدر وافر من العروض المميزة لاستنادها المكثف على التكنولوجيات المتطورة منذ بدئها في السوق الجزائري، وتغطية كل الفئات، وبالتمتع في مختلف عروضها وخدماتها نجد أنها تحمل إبداعات جعلتها مميزة لدى زبائنها.

• العروض في مجال 2G و 3G و 4G:

لقد تطورت العروض المقدمة من المؤسسات الثلاثة في قطاع الهاتف النقال بشكل كبير، وذلك بدخول تكنولوجيا الجيل الثالث والرابع، وحصول المتنافسين على رخص العمل في مجال 2G، و 3G و 4G، وقد منحت سلطة الضبط 170 عرض للمؤسسات الثلاثة في مجال 2G و 3G في سنة 2015، وتظهر أنواع العروض حسب الدفع المسبق والدفع الأجل والمختلطة، ففي مجال 2G منحت سلطة الضبط 64 عرضا للمؤسسات الثلاثة حسب ما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (26-4): عروض 2G في سنة 2015

عروض 2G	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	19	11	30
الدفع البعدي	06	06	12
المختلطة	17	05	22
المجموع	42	22	64

من اعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2015,p33.

من خلال الجدول نلاحظ بأن عدد العروض الدائمة هي 42 عرض، أما عدد العروض الترقية فهي 22 عرض، ومعظم العروض يتضمنها الدفع المسبق بنسبة 46٪، ثم العروض المختلطة بنسبة 34٪، وتليها عروض الفع البعدي بنسبة 18٪، وبذلك فإن خدمات 2G مناسبة للمؤسسة من خلال عروض الدفع المسبق والعروض المختلطة التي تقدر اجمالي نسبتها 80٪.

أما في مجال 3G فقد منحت سلطة الضبط 106 عرض للمؤسسات الثلاثة، وهي موزعة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (27-4): عروض 3G في سنة 2015

عروض 3G	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	31	22	53
الدفع البعدي	15	12	27
المختلطة	21	05	26
المجموع	67	39	106

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2015,p33.

من الملاحظ من الجدول أعلاه، فإن عدد العروض الدائمة هي 67 عرض، أما عدد العروض الترقية فتتمثل 39 عرض، ومعظم العروض يتضمنها الدفع المسبق بنسبة 50٪، ثم عروض الدفع البعدي بنسبة 25٪،

والعروض المختلطة بنسبة 24٪، وهي متقاربة مع عروض الدفع البعدي، ذلك ما يعني أن خدمات 3G ملائمة لعروض الدفع المسبق.

أما في سنة 2016 وافقت سلطة الضبط على 207 عرض للمؤسسات الثلاثة في مجال 2G و 3G و 4G، حيث منحت 56 عرضا في مجال 2G، وهي موزعة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (4-28): عروض 2G في سنة 2016

عروض 2G	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	13	20	33
الدفع البعدي	06	09	15
المختلطة	01	07	08
المجموع	20	36	56

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2016, pp, 26-27.

الملاحظ من الجدول، فإن عدد العروض الدائمة هي 20 عرض، أما عدد العروض الترقية فتتمثل 36 عرض، ومعظم العروض يتضمنها الدفع المسبق بنسبة 59٪.

جدول رقم (4-29): عروض 3G في سنة 2016

عروض 3G	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	23	31	54
الدفع البعدي	13	16	29
المختلطة	05	08	13
المجموع	41	55	96

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2016, pp, 26-27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عدد العروض الدائمة هي 41 عرض، أما عدد العروض الترقية فتتمثل 55 عرض، ومعظم العروض يتضمنها الدفع المسبق بنسبة 56٪.

جدول رقم (4-30): عروض 4G في سنة 2016

عروض 3G	العروض الدائمة	العروض الترقية	المجموع
الدفع المسبق	23	06	29

20	01	19	الدفع البعدي
06	01	05	المختلطة
55	08	47	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: ARPT. Rapport annuel, 2016, pp,26-27.

الملاحظ من الجدول، فإن عدد العروض الدائمة هي 47 عرض، أما عدد العروض الترقية فتتمثل 08 عرض، ومعظم العروض يتضمنها الدفع المسبق بنسبة 53٪.

ومما سبق نلاحظ أن خدمات 3G و2G و4G ملائمة لعروض الدفع المسبق مقارنة بعروض الدفع البعدي والمختلطة.

وعليه يشهد مجال عروض المتعاملين في قطاع الهاتف النقال اتساعا شديدا مما يوسع من شدة التنافس بينهم، وينشئ تفضيلات جديدة لدى المشتركين فيزيد من درجة المزاحمة بينهم، خصوصا إذا انصب التنافس على ايجاد عروض جديدة تقل فيها أسعار المكالمات وتعطي امتيازات جديدة للمشاركين.

المطلب الثاني: بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

لقد شهد قطاع الهاتف النقال في الجزائر تطور عدد المشتركين، حيث عرف القطاع توغلا كبيرا في المجتمع الجزائري نظرا للإصلاحات التي شهدتها قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وسنحاول فيما يلي ابراز بنية الطلب من خلال الاحصائيات المقدمة من طرف سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في الموقع

www.arpt.dz، ويمكن توضيح تطور مشتركى صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والكثافة الهاتفية في الجدول الآتي:

جدول رقم (31-4): تطور عدد المشتركين والكثافة الهاتفية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر الوحدة: (مليون مشترك)

المؤسسات السنوات	الجزائر للاتصالات	أوبتيكوم تيليكوم الوطنية للاتصالات	المجموع	الكثافة الهاتفية
1998	0.018	-	0.018	0.06%
1999	0.072	-	0.072	0.24%
2000	0.086	-	0.086	0.28%
2001	0.1	-	0.1	0.32%

2002	0.135	0.315	-	0.45	1.5%
2003	0.167	1.279	-	1.446	4.67%
2004	1.176	3.418	0.287	4.881	14.11%
2005	4.907	7.276	1.476	13.659	40.20%
2006	7.476	10.530	2.991	20.997	63.63%
2007	9.692	13.382	4.487	25.561	81.55%
2008	7.703	14.108	5.218	27.029	79.04%
2009	10.079	14.617	8.032	32.728	91.68%
2010	9.446	15.087	8.245	32.778	90.30%
2011	10.515	16.595	8.504	35.614	96.52%
2012	10.622	17.845	9.059	37.526	99.28%
2013	12.538	17.585	9.506	30.629	102.11%
2014	13.022	18.612	11.663	43.297	109.62%
2015	14.318	16.611	12.298	43.227	107.40%
2016	17.344	16.367	13.328	47.039	113.35%

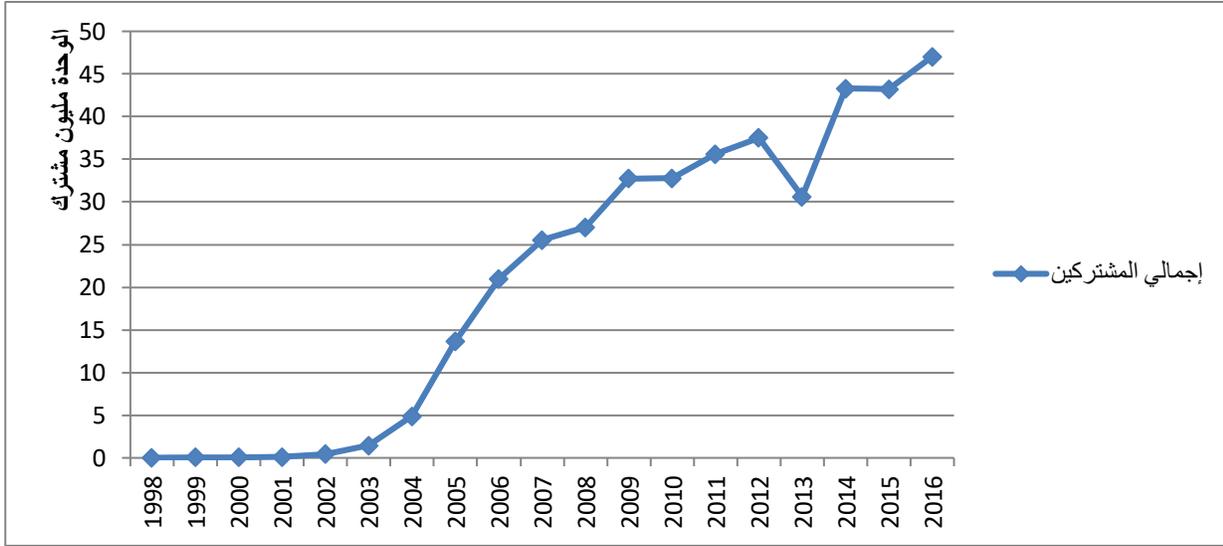
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ARPT

من خلال الجدول الملاحظ قبل سنة 2002 كان سوق الهاتف النقال محتكرا من قبل شركة اتصالات الجزائر التي اقتصرت في تقديمها على خدمة الدفع المؤجل، وفي سنة 2003 بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد بعد دخول شركة جيزي، لينتقل عدد المشتركين من 0.1 مليون مشترك سنة 2001 إلى 1.446 مليون مشترك سنة 2003، وبعد دخول المتعامل أوريدو سنة 2004 أدى ذلك إلى انخفاض أسعار الاشتراك وتقديم عروض متنوعة للمشتركين ليزيد عددهم في سنة 2005 إلى 13.65 مليون مشترك، وهذا التطور في عدد المشتركين يشهد استقرار من سنة 2007 إلى سنة 2012، ويحتل المتعاملان جيزي وموبيليس في الصدارة في باقي السنوات من حيث حصص السوق وبعدها المتعامل أوريدو، وهذا التطور في الكثافة الهاتفية للنقال يعود إلى مساهمة المنافسة في انخفاض الأسعار، وكذلك إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشيطين والغير المعرفين من طرف متعاملي قطاع الهاتف النقال، وتنوع العروض، وظهور التكنولوجيا

الحديثة 2G و 3G و 4G، حيث في سنة 2016 عرف الطلب على قطاع الهاتف النقال زيادة تقدر بنسبة 43.28% في شبكة GSM، أي 20.362 مليون مشترك، و 25.215 مليون مشترك في شبكة 3G بنسبة 53.60%، أما في شبكة 4G نسبة 3.11% أي ما يعادل 1.465 مليون مشترك¹، وبذلك أصبحت ثقافة الهاتف النقال جزء من الثقافة الاستهلاكية لكل جزائري.

ويمكن توضيح تطور اجمالي المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-5): تطور اجمالي المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-31)

وللتفصيل أكثر في عدد المشتركين، يمكن الفصل بين عدد المشتركين حسب طبيعة الدفع المسبق prépayé والدفع المؤجل post-payé في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-32): تطور عدد المشتركين حسب نوعية الدفع

نوعية الدفع	الدفع المسبق	الدفع المؤجل	الدفع المسبق %	الدفع المؤجل %
2002	315040	135204	69.97%	30.03%
2003	1161178	264383	81.06%	18.94%

¹ مرصد الهاتفية النقالة لسنة 2016، ص 03.

7.53%	92.47%	367716	4514698	2004
3.20%	96.80%	437086	13224269	2005
2.94%	97.06%	616503	20381451	2006
2.99%	97.01%	824947	26737774	2007
4.40%	95.60%	1189247	25842225	2008
4.98%	95.02%	1628322	31101502	2009
5.69%	94.31%	1864682	30915483	2010
5.89%	94.11%	2097778	33518148	2011
6.96%	93.04%	2613467	34914236	2012
9.05%	90.95%	3575185	35941860	2013
11.08%	88.92%	4795841	38502333	2014
10.20%	89.80%	4408164	38819480	2015
9.82%	90.18%	4617984	42423337	2016

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: مرصد الهاتفية النقالة لسنة 2016، ص04. ARPT. Rapport annuel, 2009,p51

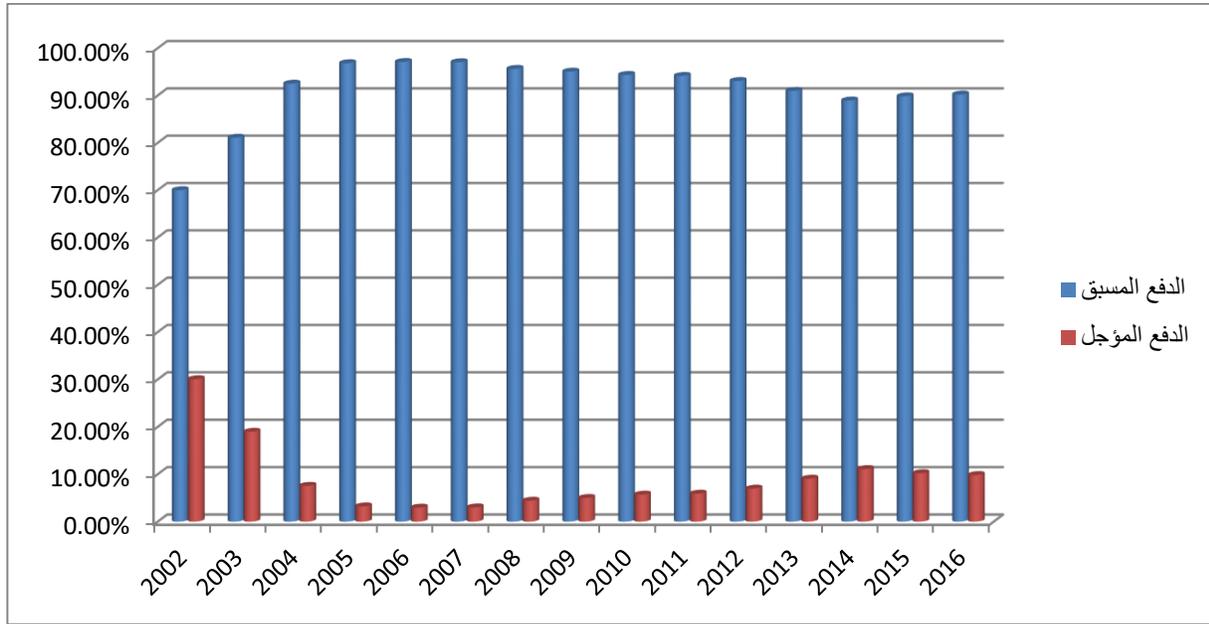
ARPT. Rapport annuel, 2012,p

ARPT. Rapport annuel, 2015,p41.

يظهر في الجدول تزايد مستقر في عدد المشتركين في كلا الصيغتين، إلا أن عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق يفوق عدد المشتركين في صيغة الدفع المؤجل بفعل منافسة احتكار القلة ما أدى إلى تعدد العروض الخاصة بالدفع المسبق وتميزها وتماشيها مع القدرة الشرائية للمشاركين، وكذلك تفضيل المشتركين التحرر من الالتزامات التعاقدية، ورغبتهم في التحكم في مصاريفهم الهاتفية لامكانية مراقبتها، واجتناب عناء تسديد الفاتورة.

وللتوضيح بشكل دقيق يتم عرض مقارنة مشتركي الدفع المسبق والدفع المؤجل في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (6-4): توزيع عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع



المصدر: من اعداد الطالبية بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-32)

المطلب الثالث: بنية التكاليف في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إن هيكل تكاليف قطاع الهاتف النقال يعرف تركزا للتكاليف الاستثمارية ابتداء من الاستثمارات الابتدائية للحصول على رخصة الاستغلال، وهيكل التكاليف مرتبط من ناحية أخرى بدفتر الشروط الذي لا بد لكل متعامل يحدد وفقه طريقة معينة لتوسيع شبكات استغلالهم منذ الانطلاق الفعلي لخدماتهم، أي لا بد من مسايرة التكاليف للقوانين للمحافظة على الصناعة الوطنية والدولية، وتتكون التكلفة الاجمالية لخدمة الاتصال عبر الهاتف النقال من مجموع التكاليف الجزئية التي كثيرا ما يصعب حسابها، وتتكون بنية هذه التكاليف من:

أولاً: تكاليف الربط البيني

الربط البيني يتمثل في الخدمات المتبادلة والمقدمة من طرف متعاملان تابعان لشبكات مفتوحة على الجمهور، والتي تسمح لكافة مستعمليها بالتهاتف بكل حرية فيما بينهم مهما كانت الشبكات الموصولون بها أو الخدمات التي يستعملونها، وتشمل تكاليف الربط البيني تكاليف خارج الربط البيني وتكاليف الربط البيني، فتكاليف خارج الربط البيني تمثل كل التكاليف التي يتحملها المتعامل في قطاع الهاتف النقال لتوفير خدمة الاتصال لشبكات أخرى منافسة الثابت والدولي، أما تكاليف الربط البيني فهي التكاليف التي يتحملها المتعامل لتوفير خدمة الاتصال داخل الشبكة.

ثانياً: التكاليف المتعلقة بجودة وحدات الخدمات المقدمة

¹ نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم: 03 ديسمبر 2005، ص 01.

تشمل كل ما يتحمله المتعامل من تكاليف في سبيل تحسين جودة تغطية شبكته، أو لتقديم خدمات متميزة كالولوج في الأنترنت فائق السرعة، تكنولوجياEDGE¹.

ويعد تنظيم الأسعار لأسواق الجملة من بين أهم مؤشرات ضبط الأسواق، حيث إن المتعاملين ملزمون بنشر دفتر أسعار التوصيل البيئي الذي يحتوي على أسعار انهاء المكالمات، وتقوم سلطة الضبط بالموافقة على دفاتر أسعار التوصيل البيئي بعد فحص وتحليل للأسعار، والتأكد من الأسعار المطبقة أعدت حسب احترام صارم لمبدأ التوجيه نحو التكاليف².

ثالثا: التكاليف التجارية

وتتمثل في جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة العاملة في الصناعة بهدف أداء الوظيفة التجارية، وتتكون من مختلف المدفوعات (كرواتب وعمولات الموزعين ونفقات الاعلان، وما تتحمله المؤسسة لجعل الخدمات في متناول المشتركين، بالإضافة إلى مجمل ما تتحمله المؤسسات العاملة من نفقات الاشهار الذي يمثل الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسات المتنافسة من التأثير على سلوكيات مختلف المشتركين، بحيث يبرز اشهار المنتجات والخدمات كمعيار تفرقة بين المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال، حيث إن المؤسسة التي تجيد الاشهار حول منتجاتها وخدماتها تكون في وضعية أفضل مقارنة بمثيلاتها، وهو ما يرشحها إلى كسب حصة سوقية معتبرة، كما نجد ضمن هذه التكاليف مختلف المصاريف المرتبطة بنقاط البيع التابعة للمؤسسات خاصة ما تعلق بمصاريف كراء المحلات والبنائيات التي تستخدمها المؤسسات العاملة كمقرات لنقاط البيع الخاصة بها³.

رابعا: تكاليف التشغيل

وتشمل مختلف المصاريف التشغيلية مثل اليد العاملة ومصاريف الطاقة، فمؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر أمامها فرصة جد ممتازة يجب استغلالها على اعتبار أن اليد العاملة متوفرة وبتكاليف أقل، فقد رصد خبراء من صندوق النقد الدولي استمرار تراجع نسبة البطالة في الجزائر منذ عام 2000.

حيث إن فترة تحرير صناعة الاتصالات وفتحها أمام المنافسة ساهمت بشكل كبير في تقليص وتخفيض معدلات البطالة، فقد أشارت الإحصائيات إلى أن فتح قطاع الاتصالات سنة 2000 جند 45 ألف عامل ثم ارتفع إلى 120 ألف عامل في 2006 ليصل في الوقت الراهن إلى أكثر من 300 ألف عامل، والحصة الكبرى من مجموع اليد العاملة في هذا المجال يتضمنها المتعاملين الثلاثة في قطاع الهاتف النقال⁴.

وهناك الكثير من مناصب الشغل المشغولة من طرف العديد من العمال والموظفين بصفة غير رسمية وغير معلنة بصفة رسمية للمؤسسات الثلاث، وهي تقدر بحوالي 50 ألف شخص.

¹ طالب مريم، مرجع سابق، ص201.

² واضح فواز، استراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء- حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص270.

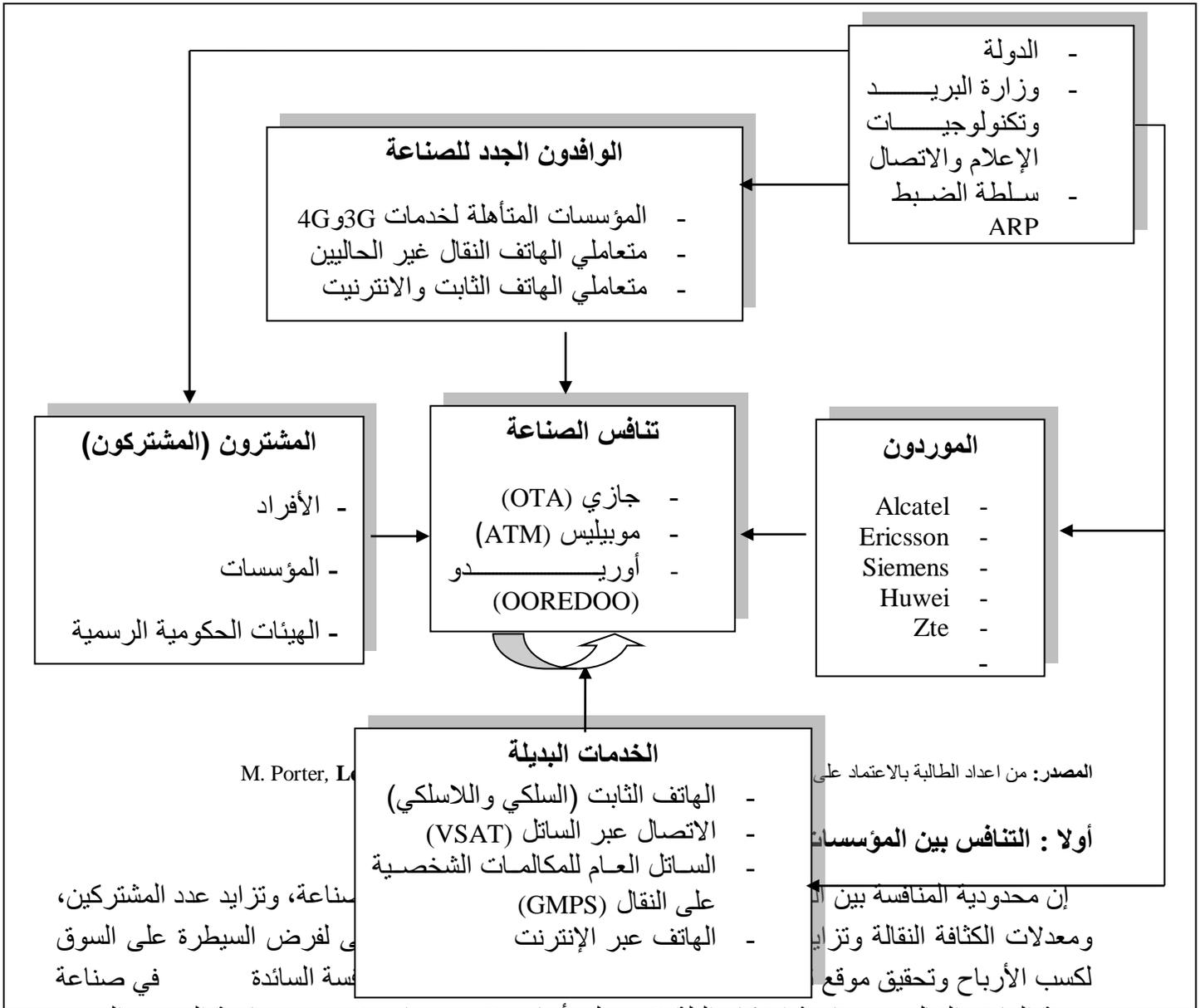
³ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص213.

⁴ الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص249.

المطلب الرابع: تحليل قوى المنافسة للجاذبية الصناعية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم جاذبية صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة من خلال تفاعلها مع بعضها بعض مما يسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والنموذج الديناميكي لتحليل المنافسة أي نموذج بورتر يظهر في الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-7) : نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر



خدمة الهاتف النقال هي منافسة احتكار القلة تقوم على أساس تقديم خدمات متميزة من ناحية الجودة والسعر، وادخال تقنيات تكنولوجياية متجددة ومتطورة، والتأثيرات المتبادلة وردود الأفعال بين المؤسسات في

جانب الأسعار الخاصة بشراء الخطوط الهاتفية، ومبالغ الاشتراك في الخدمات المقدمة وتسعير المكالمات، ويمكن تحديد درجة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة على أساس درجة التركيز.

إن درجة التركيز يتم حسابها بناء على مجموع الحصص السوقية للمؤسسات القائمة في الصناعة، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشر مقلوب عدد المؤسسات، فهو يعتمد في حسابه على عدد المؤسسات في الصناعة، أما مؤشر هيرشمان وهيرفندال فيشترط فيه ضبط الحصص السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، وهو يمثل مجموع مربعات الحصص السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، ويمكن توضيح تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز للمتعاملين في الصناعة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-33): تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

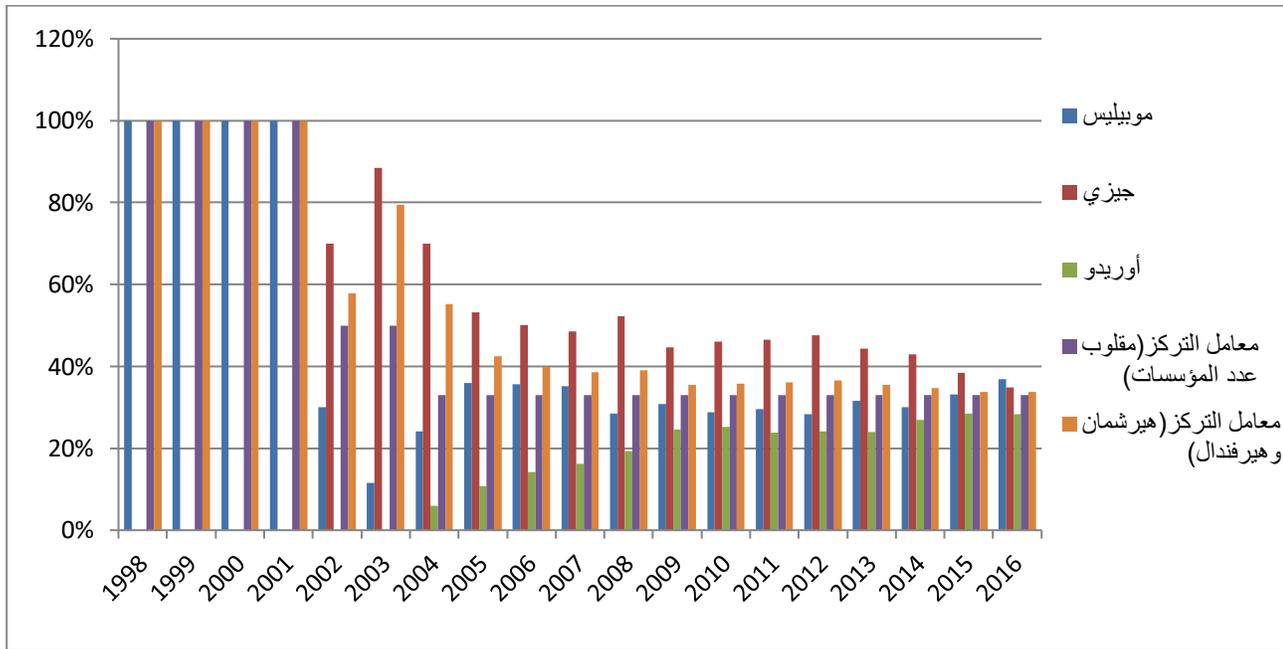
معامل التركيز		المؤسسات			السنوات
هيرشمان وهيرفندال	مقلوب عدد المؤسسات	أوريدو	جيزي	موبيليس	
1	1	-	-	%100	1998
1	1	-	-	%100	1999
1	1	-	-	%100	2000
1	1	-	-	%100	2001
0.579	0.5=1/2	-	%69.97	%30.03	2002
0.795	0.5=1/2	-	%88.41	%11.59	2003
0.552	0.33=1/3	%05.89	%70.01	%24.10	2004
0.425	0.33=1/3	%10.81	%53.27	%35.93	2005
0.398	0.33=1/3	%14.24	%50.15	%35.60	2006
0.386	0.33=1/3	%16.28	%48.55	%35.17	2007
0.391	0.33=1/3	%19.31	%52.19	%28.50	2008
0.355	0.33=1/3	%24.54	%44.66	%30.80	2009
0.358	0.33=1/3	%25.16	%46.03	%28.82	2010
0.361	0.33=1/3	%23.88	%46.59%	%29.53	2011
0.365	0.33=1/3	%24.14	%47.55	%28.31	2012
0.355	0.33=1/3	%23.98	%44.37	%31.63	2013

0.347	0.33=1/3	%26.93	%42.98	%30.07	2014
0.338	0.33=1/3	%28.45	%38.42	%33.12	2015
0.337	0.33=1/3	%28.33	%34.79	%36.87	2016

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم جدول رقم(2-4) والجدول رقم جدول رقم(4-4) والجدول رقم جدول رقم(4-6).

ويمكن عرض تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر لتحديد درجة المنافسة في الصناعة في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (4-8): تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-33)

من خلال الجدول والمنحنى البياني أعلاه يتبين أن مؤشر مقلوب عدد المؤسسات يبين وجود تركيز كبير في الفترة (2001/1998) وهو يدل على وجود الاحتكار التام في الصناعة، وقد انخفضت درجة التركيز سنة 2002 إلى 0.5 وهو ما يدل على وجود الاحتكار الثنائي، وكذلك باقي السنوات بداية من سنة 2004 انخفضت درجة التركيز إلى 0.33 وهو ما يدل على وجود احتكار القلة في الصناعة، لكن هذا المؤشر لا يعبر بشكل دقيق على تركيز الصناعة لاعتماده على عدد المؤسسات في الصناعة، أما مؤشر هيرشمان وهيرفندال هو الأنسب في تحليل التركيز في الصناعة، فهو يبين وجود تركيز في الفترة (2001/1998) وهو يدل على وجود الاحتكار التام في الصناعة، وقد انخفضت درجة التركيز في سنة 2002 إلى 0.579 مما يدل على

وجود احتكار ثنائي في الصناعة، أما بعد سنة 2003 تراوحت درجة التركيز بين 0.552 و0.337 وهي قيم تدل على وجود احتكار القلة في الصناعة.

إن انخفاض درجة تركيز الصناعة في مرحلة احتكار القلة يعود إلى ارتفاع الحصة السوقية للمتعاملين الآخرين موبيليس وأوريدو على حساب المتعامل جيزي القائد والمسيطر في الصناعة، وذلك بتنوع عروض وادخال تقنيات تكنولوجية حديثة وتقديم خدمات 3G و4G ، حيث كلما انخفضت الحصة السوقية للمؤسسة المسيطرة لصالح المتعاملين الآخرين اقتربت الحصة السوقية للمؤسسات القائمة في الصناعة من بعضها البعض، وتظهر الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة في خدمة GSM و 3G و4G في الجدول الآتي:

جدول رقم (34-4): الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في خدمة GSM، 3G، و4G

السنوات	الحصة السوقية	موبيليس	جيزي	أوريدو
2013	حصة GSM	%31.66	%44.72	%23.61
	حصة 3G	%28.28	%0.00	%71.72
2014	حصة GSM	%26.46	%49.89	%23.94
	حصة 3G	%44.85	%14.74	%40.41
2015	حصة GSM	%28.90	%46.33	%24.77
	حصة 3G	%40.09	%25.39	%34.52
2016	حصة GSM	%30.74	%40.31	%28.95
	حصة 3G	%41.14	%29.56	%29.30
	حصة 4G	%48.59	%48.27	%3.08

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: مرصد الهاتفية النقال لسنة 2016 . ARPT. Rapport annuel, 2014,p51.

ARPT. Rapport annuel, 2015,pp 41-42.

من الجدول أعلاه يظهر بأن مؤسسة جيزي تحتل موقع الريادة في الحصة السوقية GSM وبعدها تأتي موبيليس ثم أوريدو، أما في الحصة السوقية 3G تحتل أوريدو موقع الريادة في سنة 2013 بنسبة %71.72 ، وبعدها تحقق نسب متقاربة مع مؤسسة موبيليس ثم تليها جيزي، إلا أنه في سنة 2016 تحتل جيزي الجزء الأكبر من الحصة السوقية في GSM بنسبة %40.31، وفي خدمة 3G بنسبة %29.56 وفي 4G بنسبة %48.27، وتليها موبيليس بحصة سوقية في GSM بنسبة %30.74، وفي خدمة 3G بنسبة %41.14، أما في خدمة 4G بنسبة %48.59، وبعدها أوريدو بحصة سوقية في GSM بنسبة %28.95، وفي خدمة 3G بنسبة %29.30، أما في خدمة 4G بنسبة %3.08

ثانيا: تهديد الوافدين الجدد للصناعة

إن الوافدين المحتملين يشكلون في الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على الصناعة وأدائها، حيث يرتبط دخول المنافسين جدد إلى صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر وبقرار الدولة في إصدار الرخص الجديدة، إذ تنهياً وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإصدار الرخصة الجديدة المتعلقة بالهاتف النقال من الجيل الثالث، وهذا ما يشكل حواجز قانونية للدخول إلى الصناعة،¹ إذ لا يتمكن متعامل محتمل من الدخول دون قرار من وزارة البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فبعد إجراء دراسات للسوق واحتياجاته، وتفويض سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالإعلان عن مناقصة عامة وفق شروط محددة وتقديم رخصة الاستغلال للمؤسسة التي تقدم أفضل العروض من ناحية حجم الاستثمار والأجال وغيرها من الشروط، فالوافدين المحتمل دخولهم إلى الصناعة فهم كالاتي:

- عروض مناقصة منح الرخصة الثالثة للهاتف النقال لمعيار GSM : المؤسسات التي قدمت عروضها للحصول على الرخصة الثالثة بمعيار GSM لولا تقدم أوريدو بالمبلغ المسدد الذي يشكل عائقا أمام دخول المتعاملين الآخرين المحتمل دخولهم في حالة الرخصة الرابعة، وهي مرتبة حسب نتائج مناقصة منح الرخصة الثالثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (35-4): المؤسسات المحتمل دخولها لمناقصة الرخصة الرابعة لمعيار GSM

الترتيب	المؤسسة	البلد
01	Turckel	تركيا
02	MTN	جنوب افريقيا
03	Invest holding	لبنان
04	Orange	فرنسا
05	Téléfonica Mobiles	اسبانيا
06	اتصالات المغرب	المغرب
07	MSI cellular	هولندا
08	Investement Deutche	ألمانيا
09	MTC télécom	الكويت

Source :ARPT, Rapport Final sur le processus de la 3^e licence de norme GSM,2003,P07.

ونظرا لتنوع جنسيات المؤسسات، ذلك ما يعطي مجال لاختيارات المثلى فهذه الأخيرة تبنى على تناسب الوثائق الادارية لهذه المؤسسات مع شروط الحصول على الرخصة ودفتر الشروط واتفاقية الاستثمار.

- عروض مناقصة منح الرخصة في خدمة 3G و 4G : إن المؤسسات الثلاثة القائمة في صناعة الهاتف النقال تقدم خدمات من نوع GSM ، تحصلت على رخص لتقديم خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع من طرف سلطة الضبط ARPT، وقد قدمت مؤسسات أجنبية بطلبات الترخيص لدخول هذه الصناعة في خدمة 3G، ومن الشركات العالمية التي أعلنت رسميا رغبتها في شراء الرخصة بناء على ملف كامل تم ايداعه لدى سلطة الضبط، منها: فرونس تيليكوم الفرنسية، وفودافون البريطانية، واتصالات الإماراتية، وتيليفونيكيا الإسبانية.
- متعاملي الهاتف النقال غير الحاليين: تشمل كل المتعاملين الذين يمكن أن يستثمروا في تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع.

طالب مريم، مرجع سابق، ص 170.¹

- متعاملي المهاتفة عبر الثابت السلكي واللاسلكي والمهاتفة عبر الأنترنت: وذلك لامكانية استثمارهم في مجال الهاتف النقال كاستراتيجية للتنوع غير المترابط في إطار التكامل الأفقي.
- **عوائق الدخول إلى صناعة خدمة الهاتف النقال:**
- لقد أثرت عوائق الدخول بعدة أشكال على صناعة خدمة الهاتف النقال، فهي منذ البداية أثرت على طبيعة المنافسة فيه كونها تحدد عدد المنافسين لذلك انتقل من الاحتكار التام إلى احتكار القلة، كما أنها أثرت على شدة المنافسة من ناحية عدد المنافسين من جهة ومن نوعيتهم على أساس أن اختيارهم تم بموجب مناقصة دولية وهم أصحاب الأفضلية فيها¹، واعتمدت المؤسسات القائمة في مواجهة المنافسين على مختلف عوائق الدخول لمنع المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وتتمثل في:
 - العوائق الاقتصادية: نجد منها:
 - اقتصاديات الحجم : تعمل مؤسسات القطاع ضمن المستويات الدنيا للتكاليف لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم عروضها بشكل عام تتميز بوفورات الحجم، ويرجع ذلك إلى الانخفاض التدريجي في أسعار المكالمات كلما ازداد عدد الخطوط.
 - اتساع السوق : هنا حجم السوق يتحدد على أساس عدد المتعاملين في السوق، إذ كلما زاد عددهم وتشابهت منتجاتهم زادت الحروب السعرية بينهم واتجهت الأسعار إلى الانخفاض بحكم انخفاضها عن مستوى التكاليف، هذا ما يقف عائقا أمام تهديد دخول متعامل محتمل.
 - الاستثمارات الكبيرة : إن منح الرخصة للاستثمار يوجه للمؤسسة التي تقدم أفضل العروض (الخدمات) من ناحية حجم الاستثمار والأجال وغيرها من الشروط، وتكون مدة هذه الرخص 15 سنة، كما أن دفاتر الشروط للحصول على الرخص تتضمن أيضا تحديد الأجل التي يسمح فيها بدخول متعامل جديد للصناعة، نظرا للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها دخول متعامل جديد .
 - التوزيع : تختلف طريقة توزيع المنتجات بين المتنافسين في قطاع الهاتف النقال باتباع كل منهم استراتيجية التوزيع المباشر وغير المباشر لكسب ولاء الزبائن، حيث تمتلك جيزي أكثر من 15 ألف نقطة بيع و70 مركزا للخدمات ووكالات تجارية تابعة لها، أما موبيليس تعتمد على الوكالات التابعة لها الموزعة عبر الوطن ووساطة الموزعين في توزيع منتجاتها على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع، إلا أن نجمة توزع منتجاتها في أكثر من 5600 نقطة بيع يقوم بالإشراف عليها موزعين وطنيين ووكالات التجارية التابعة لها.
- العوائق القانونية : هي أهم الحواجز تؤثر مباشرة على المنافسة في الصناعة من خلال تحديدها لهيكلها، وحتى شدتها، فهي تحدد عدد المنافسين وتوقيت دخولهم، وهي التي تضبط حركاتهم داخل الصناعة التي تعتمد بالأساس على ضمان المنافسة المشروعة، وتحدد أيضا عوائق الخروج، لأنه ليس من حق أي متعامل الخروج إلا في ظل الحصول على الموافقة القانونية²، وتتمثل العوائق القانونية في الترخيص واستيفاء دفتر شروط الأعباء وفي حالة عدم احترام المتعامل المستفيد من الرخصة للشروط المدونة في دفتر الشروط تعذر سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية بالامتثال للشروط المحددة في هذه

حبة نجوى، مرجع سابق، ص 171.¹

² نفس المرجع السابق.

الرخصة في أجل 30 يوما، وفي حالة عدم الامتثال المتعامل للاعذار ولا لشروط الرخصة فإنه يتم تسليط إحدى العقوبتين :

التعليق الكلي أو الجزئي لهذه الرخصة لمدة أقصاها ثلاثين (30) يوما، أما التعليق المؤقت لهذه الرخصة لمدة تتراوح بين شهر إلى ثلاثة أشهر أو تخفيض مدتها في حدود سنة، وفي حالة عدم امتثال المتعامل عند انقضاء هذه الأجل يمكن أن يتخذ ضده قرار سحب نهائي للرخصة.

فسلطة الضبط ARPT تقوم بانتهاج سياسات تنافسية في إطار قوانين وتشريعات بما يتلاءم مع خصوصية صناعة خدمة الهاتف النقال التي تسمح بضمان وتشجيع المنافسة بين المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث تقوم ARPT بالمراقبة والاشراف في العديد من المواضيع، كتحديد مختلف الإجراءات والشروط اللازمة للمناقصات وتحديد معايير وآليات الاختيار، وتقديم توصيات حول منح أو تجديد أو تعليق أو سحب رخص، كذلك تساهم في المفاوضات الدولية، ومساهمتها أيضا في تحديد مبالغ المساهمات في تمويل التزامات الخدمة العامة.¹

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين

يتمثل موردو صناعة الهاتف النقال في المورد الفرنسي ALCATEL والسويدي ERICSSON والألماني SIEMENS، والموردين الصينيين ZTE و HUAWEI TECHNOLOGI LTD،² وتظهر قوة هؤلاء الموردين في:

- المورد ALCATEL : يقدم هذا المورد الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح للمتعاملين امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، ويتواجد في 130 دولة محققا 13.1 مليار أورو سنة 2005، حقق في الجزائر ما قيمة 2.5 مليون أورو كقيمة لربع صادراته، وهو أساسا يعتبر من موردي جيزي.³

- المورد ERICSSON : وهو يعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر حقق لموبيليس نجاحا معتبرا من خلال تحسين جودة تغطية شبكتها، ابتداء من سنة 2004، وقد بلغ عدد محطاتها سنة 2004 ثلاث آلاف محطة، كما يمدّها بالحلول الخاصة بتجهيزات الاتصال والتكنولوجيا المتطورة⁴، يتعامل مع 140 دولة في مجال نقل تكنولوجيا GSM , UMTS ، GPR ، ويجهز بالإضافة إلى موبيليس أوريدو.

المورد SIEMENS : يتعامل هذا المورد في شبكات الهاتف الثابت والنقال ويعمل في مجال تنصيب المحطات القاعدية، ويتعامل مع كل من جيزي وأوريدو.⁵

¹ المادة 13 من القانون 2000/03، المؤرخ في 2003/08/05، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 الصادرة في 2000/08/06، ص 8.

² أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 205.

³ WWW. ALCATEL.COM,page consultée le : 01/08/2017.

⁴ WWW. ERICSSON.COM,page consultée le : 02/08/2017.

⁵ WWW. SIEMENS.COM,page consultée le 02/08/2017.

- المورد HUAWEI: يعتبر أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات، حيث يمد موبيليس بالمنتجات والخدمات والطول الجديدة الملائمة لحاجاتها والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى الطويل، وهو بذلك يتواجد بأكثر من 100 دولة، تجاوزت قيمة مشاريعه بالجزائر 200 مليون دولار، والمجهز ZTE يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري¹. ويمكن القول بأن قوة الموردين على المساومة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر لا تشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة قلة عدد هؤلاء المتعاملون واعتبارهم كشركاء بحكم نقلهم لمعارفهم، كفاءاتهم وخبراتهم للمتعاملين.

رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين

يتنوع العملاء في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، فبالرغم من سهولة عملية الانتقال من متعامل إلى آخر نتيجة الانخفاض النسبي في أسعار شراء الخطوط، إلا أن زبائن سوق الهاتف النقال بالجزائر لن يشكوا خطراً على المتعاملين نتيجة ارتفاع معدل نمو الصناعة، وتزايد معدلات الطلب والاستهلاك واضطلاعهم إلى الحصول على خدمات تفوق خدمة الاتصال المجرد، إذ يتطلع هؤلاء إلى خدمات أكثر تطوراً تلائم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم، لذلك وبغرض الحفاظ على حصصهم السوقية، يطمح كل متعامل إلى الحصول على رخصة الجيل الثالث 3G ورخصة الجيل الرابع 4G لضمان ولائهم وزيادة كسب الحصص السوقية، كما أن أخذ أسعار الحصول على الخطوط الهاتفية النقالة بالانخفاض كان نتيجة لظروف منافسة احتكار القلة وليس نتيجة لقوة الزبائن على المساومة، بحكم كون نسبة تحولهم إلى المنتجات البديلة ضئيلة رغم انخفاض تكاليف التبديل.

خامساً: تهديد الخدمات البديلة

إن خدمة الهاتف النقال تتأثر بمختلف البدائل التي تشكل تهديدا لها، فهي تختلف باختلاف قدرة المنتج البديل على اشباع حاجة الاتصال، ومن هذه البدائل ما يلي:

- الهاتف الثابت: يعتبر الهاتف الثابت كمنتج بديل فقد تزايد عدد مشتركيه بنسب ضئيلة مقارنة بعدد مشتركى الهاتف النقال، ذلك ما يعني خدمات الهاتف الثابت تشكل تهديدا ضعيفا بالنسبة لخدمات الهاتف النقال، ويبقى الهاتف الثابت بعيدا كل البعد عن حل مكان الهاتف النقال كمنتج بديل حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL .

يوفر الهاتف الثابت لمستخدميه مجموعة من الخدمات منها: إخفاء الرقم أثناء الاتصال، إظهار رقم المتصل، الفاتورة المفصلة، المنبه الأوتوماتيكي، الرسائل الصوتية، تحويل الاتصال². ويمكن مقارنة عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت في الجدول الآتي:

جدول رقم (36-4): مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر الوحدة: مليون مشترك

السنوات	مشتركي الهاتف الثابت	مشتركي الهاتف النقال	المجموع	مشتركي الهاتف الثابت %	مشتركي الهاتف النقال %
2000	1.76	0.09	1.85	95.13	4.86
2001	1.88	0.10	1.98	94.94	5.05
2002	1.95	0.45	2.40	81.25	18.75
2003	2.079	1.447	3.526	58.96	41.03
2004	2.487	4.882	7.369	33.74	66.25

قوفي سعاد، مرجع سابق، ص 91¹.

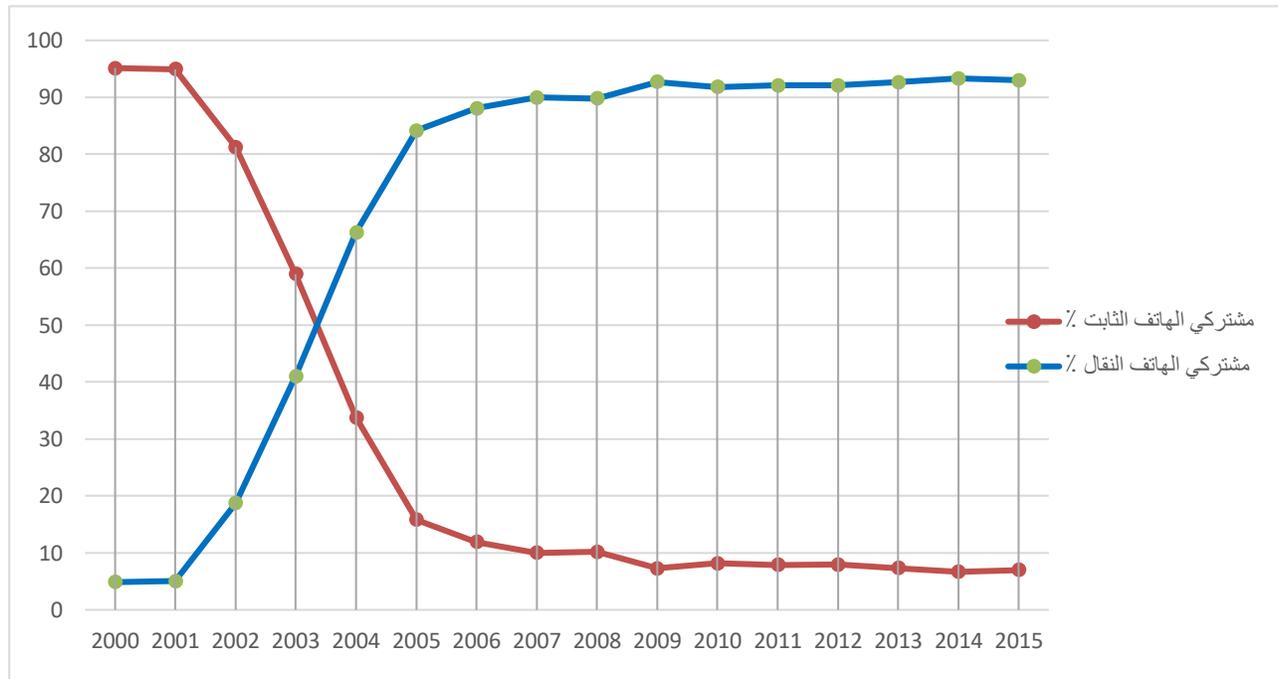
84.15	15.84	16.233	13.661	2.572	2005
88.08	11.91	23.839	20.998	2.841	2006
89.98	10.01	30.631	27.563	3.068	2007
89.80	10.19	30.101	27.031	3.069	2008
92.70	7.29	35.306	32.730	2.576	2009
91.81	8.18	35.703	32.780	2.923	2010
92.09	7.90	38.675	35.616	3.059	2011
92.07	7.92	40.759	37.528	3.231	2012
92.66	7.33	42.769	39.630	3.139	2013
93.32	6.67	46.397	43.298	3.099	2014
92.97	7.02	46.495	43.228	3.268	2015

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: www.artp.dz

من الجدول نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت في تزايد مستمر متباطئ ارتفع في مرحلة الاحتكار الثنائي مقارنة بعدد مشتركى الهاتف النقال، حيث كانت خدمات الهاتف الثابت محتكرة من طرف اتصالات الجزائر، أما بعد دخول جيزي وأوريد ارتفع عدد مشتركى الهاتف النقال مقارنة بعدد مشتركى الهاتف الثابت، حيث تضاعف استخدام الهاتف النقال عشرات المرات مقابل الهاتف الثابت، وذلك يعود إلى التطورات والتغيرات الحاصلة في الأنماط الاستهلاكية للأفراد اتجاه خدمات الهاتف النقال.

والشكل البياني الموالي يوضح بشكل دقيق مقارنة بين عدد مشتركى الهاتف النقال ومشاركى الهاتف الثابت.

الشكل رقم (9-4): مقارنة عدد مشتركى الهاتف النقال ومشاركى الهاتف الثابت



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (36-4)

- الاتصال عبر الساتل عبر شبكات VSAT : هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل، سواتلها ثابتة المدار تعمل على محطة أرضية مركبة على الأرض تدعى (HUB)، تتولى ضمان الربط

اللاسلكي مع السواتل ومراقبة النفاذ إليها، وقد فتح هذا المجال المنافسة منذ سنة 2004، ويتمثل المتعاملون فيه في :

ديفونا الجزائر Divona Algeria : فهي شركة تابعة لموناكو تيليكوم، تحصلت على رخصة VSAT في 25/02/2004، وأوراسكوم تيليكوم الجزائر تحصلت على الرخصة في 28/11/2004 . يتعامل هذا المتعامل و سابقه مع الاحترافيين، أغلبهم من البنوك و الشركات الأجنبية والوطنية، لذلك لا يشكل الاتصال عبر شبكة VSAT تهديدا حقيقيا للهاتف النقال و المتعامل الثالث في هذا البديل موبيليس منحت لها الرخصة على سبيل التسوية.¹

السائل العام للمكالمات الشخصية على النقال GMPCS: و هي مختلفة عن شبكات الهاتف المحمول نظرا لاختلاف التكنولوجيا المستعملة، وتخضع لنظام الرخص مثل GSM و 3G و 4G ، عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، تركز على سواتل متحركة أو ثابتة المدار، يمكنه أن يقدم للمشاركين خدمات عديدة خلاف عملية الاتصال، كخدمات الفاكس، والرسائل، ونقل المعطيات، ويتنافس ثلاث متعاملين ل GMPCS هم: اتصالات الجزائر والثريا ساتيليت الإماراتية، والفرنسية للاتصالات، وتبقى قوة GMPCS محدودة نوعا ما، لارتباطها بفئة الدخول المرتفعة.²

- الأنترنيت : رغم تحرير قطاع الاتصالات، إلا أن عدد المشتركين في شبكة الأنترنيت ما يزال ضعيفا مقارنة بالتطورات الحاصلة عالميا في مجال الأنترنيت، وذلك لارتفاع أسعار الاتصالات الهاتفية، إضافة إلى ارتفاع تجهيزات الاعلام الآلي، وخضوع الأنترنيت للقطاع العام، وتعني هذه التقنية إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت عبر الأنترنيت، ويتم انتقال الصوت فيها على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلو بايت / ثا وقد تصل إلى 2 ميغا، وانطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخص تشجيع للاستثمار في الأنترنيت، وتشير الإحصائيات أن مجموع مشتركى الأنترنيت في الجزائر بلغ 1.9 مليون شخص حتى نهاية سنة 2005، لكن في ماي 2008 بقرار من وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال خفض سعر الاشتراك إلى النصف لدى أكبر شركات التزود بالأنترنيت التابعة لدولة الجزائر وهي اتصالات الجزائر، وفي سنة 2010 وصل عدد المشتركين حوالي 4323273 مشترك أي ما يقدر بحوالي 12.5 من عدد السكان³، وقد كشفت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT أن عدد المشتركين في الأنترنيت في الجزائر تضاعف أربع مرات خلال سنة واحدة بحوالي 10 ملايين مشترك إلى غاية 30 نوفمبر 2014 حيث ارتفع عدد المشتركين من 2339338 مشترك في سنة 2013 إلى 9816143 مشترك في سنة 2014، وارتفعت نسبة تغطية الأنترنيت من 6.04% في سنة 2013 إلى 24.85% في 31 نوفمبر 2014،⁴ ويعود ارتفاع عدد مشتركى الأنترنيت في السنوات الأخيرة في الجزائر لحصول

طالب مريم، مرجع سابق، ص173.

² حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة موبيليس- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص75.

³ <https://ar.wikipedia.org>, page consultée le : 02/08/2017.

⁴ www.echouroukonline.com, page consultée le : 02/08/2017.

المؤسسات التي تنشط في صناعة الهاتف النقال على رخص تقديم خدمة الجيل الثالث 3G وخدمة الجيل الرابع 4G التي تتميز بتكنولوجيا عالية وتدفق سريع للمعلومات، ويمكن توضيح عدد المشتركين في الأنترنت في السنوات الأخيرة في الجدول الآتي:

جدول رقم (37-4): عدد مشتركى الأنترنت

عدد المشتركين 2015	عدد المشتركين 2014	عدد المشتركين 2013	مشتركو الأنترنت
1838492	1510273	1297868	ADSL (شبكة ثابتة)
16207191	8231905	1038700	الأنترنت وشبكة النقال
423280	71402	-	التدفق العالي للثابت 4G
2008	2021	2290	WIMAX
620	542	480	VSAT
18471591	9816143	2339338	مجموع مشتركى الأنترنت
%45.72	%24.85	%6.04	كثافة الأنترنت (نفاذ الأنترنت المقدم للسكان %)

Source : www.arpt.dz, page consultée le 02/08/2017.

الملاحظ من الجدول قبل الحصول على رخص الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G كانت خدمات الأنترنت تسيطر عليها خدمات ADSL ، لكن مع أول انطلاق لهذه المؤسسات في تقديم الأنترنت والجيل الثالث في ديسمبر 2013 والجيل الرابع في سنة 2014 أصبحت أنترنت الهاتف النقال هي المسيطرة والتي حققت نجاحا باهرا في كسب عدد كبير من المشتركين والذي يقدر بـ 16207191 مشترك في سنة 2015 ويمثل حوالي 46% من السكان.

ويمكن القول أن الخدمات البديلة المذكورة سابقا لا تشكل تهديدا كبيرا لخدمات الهاتف النقال في الوقت الحالي، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا مقارنة بمشركى خدمات الهاتف النقال بكل أنواعها، وكون كل متعامل أتاح للمشاركين إمكانية الولوج في شبكة الأنترنت من خلال تكنولوجيا 4G ، 3G ، UMTS ، GPRS.

سادسا: ضبط الصناعة

تمثل القوة السادسة تدخل الدولة من خلال سلطة الضبط بحكم أنها الضابط والمنظم وهو الحق الذي يكفله القانون، وكذلك الوزارة الوصية أي وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال والغرض من تنظيم الصناعة هو حصر التأثيرات، فسلطة الضبط مخولة لتحديد طبيعة المنافسة بتحديد مدى قابلية الصناعة لاستيعاب منافسين جدد، كما أنها تقرر شروط المناقصات التي يتم على أساسها اختيار المنافسين وتحديد مجال نشاط المنافسة، وذلك لأن القوانين التي وضعتها سلطة الضبط التي تلزم المنافسين في الصناعة على توسيع

شبكات نشاطهم وفق رزنامة زمنية محددة، واشرافها على التكنولوجيا المعتمدة بالانتقال من الجيل الثاني 2G إلى الجيل الثالث 3G ثم الجيل الرابع 4G.¹

وبما أن مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال تنشط في سوق شديد التغير ومحتدم المنافسة، مما يفرض عليها مجموعة من التحديات التي يجب مواجهتها، ولا يتأتى ذلك إلا بالمتابعة والدراسة والتحليل، وأصبح ذلك ممكنا بالاعتماد على استخدام نموذج القوى التنافسية لبورتر في صناعة خدمة الهاتف النقال لتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه كل مؤسسة من المؤسسات العاملة في الصناعة لتطبيق الخيارات الاستراتيجية الملائمة وتحسين مستوى الأداء.

المبحث الرابع: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

¹ بن بركة عبد الوهاب، حبة نجوى، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع- مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2014، ص88، ص8.

تشهد صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر منافسة احتكار القلة، فكل مؤسسة في الصناعة تسعى إلى تطبيق خيارات استراتيجية تنافسية متنوعة ومتعددة لمواجهة المنافسين ولتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق، وسنتطرق إلى أهم الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسات الصناعة التي تفسر تحركاتهم التنافسية لمواجهة حدة المنافسة وتحسين مستوى الأداء.

المطلب الأول: استراتيجية موبيليس

اعتمدت مؤسسة موبيليس استجابة للمنافسة استراتيجية مهمة، وهو اخراج موبيليس في فرع مستقل، وهذا ما حقق لها القدرة على التركيز في الهاتف النقال، وتوجيه كافة مواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذا السوق، وهذا ما جعلها تحقق إنجازا كبيرا في ظرف سنة واحدة انتقلت من مليون مشترك في سنة 2004 إلى 05 ملايين مشترك في سنة 2005، فهي تطلع إلى تمييز منتجاتها عما يقدمه منافسيها، إذ تعتبر كلا من التكنولوجيا الحديثة، الجودة والعروض الترقية والابتكار السمات الأساسية لتفوقها، حيث تتيح لمشاركيها خدمات ذات تكنولوجيا متطورة تضمن لهم جودة في الاستقبال والارسال.

أولا: الاستراتيجية التنافسية العامة

1- استراتيجية التمييز السعري: اعتمدت مؤسسة موبيليس استراتيجية التمييز السعري لكسب مكانة تنافسية قوية في السوق، تمثلت هذه الاستراتيجية في تخفيض أسعار المكالمات واتباع نظام التسعيرة الموحدة اتجاه كل الشبكات وتمييز منتوجها، واقترحت عدة خدمات كخدماتي الأنترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم "mobi +"، خدمة "mobi-poste" الذي يعتبر منتج فريد تميزت به، وكذلك مع انطلاق خدمات 3G و4G قامت بتقديم خدمات متميزة في هذا المجال، كما تميزت أيضا بعرضها الخاص 0661 forfait الذي يسمح باختيار رقم أو رقمين من شبكة موبيليس حسب الدفع الجزافي المتعاقد عليه بالاتصال المجاني، فهي تعمل على تحسين الخدمة المقدمة والتوسع فيها، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى في صيغة الدفع المسبق في سنة 2016 بتحقيق 15713086 مشترك وتليها جيزي 15026264 مشترك، ثم أوريدو 11683987 مشترك، فمثلا يمكن توضيح التمييز السعري في عرض موبيليس حسب الاشتراك الأولي في الجدول رقم (12-4)، حيث أن التمييز السعري يظهر على أساس اختلاف الاشتراك الأولي الشهري، وهذا العرض يسمح أيضا للمشارك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة، ويمكن إعادة تعبئة الرصيد باستخدام بطاقات الدفع المسبق،¹ حيث تسعى موبيليس إلى كسب مختلف شرائح المشاركين كل حسب إمكانياته، أي تحقيق استراتيجية التمييز.

2- استراتيجية تخفيض التكاليف: اهتمت موبيليس بتقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة مع تكثيف عرضها لمختلف القطاعات السوقية لهدف الزيادة في عدد المشاركين واحتلال مركز تنافسي قوي في السوق الوطنية،² وبما أن المنافسة في صناعة الهاتف النقال تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة، إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول

¹ كوسة ليلي، واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص202.

² أحمد بلالي، مرجع سابق، ص216.

المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية، لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري، وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث والجيل الرابع، وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية.¹

3- استراتيجية التركيز: بعد انفصال موبيليس عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، حيث حققت هذه الاستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق، وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في امكانياتها وهياكلها، وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة تقفز من 1.176 مليون مشترك في سنة 2004 مليون مشترك إلى 4.907 مليون مشترك في سنة 2005²، وتهدف موبيليس من تطبيق استراتيجية التركيز إلى تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مناسبة، واعتمادها تكنولوجيا تساعد على تقديم خدمات متنوعة تلأئم احتياجات الزبائن في قطاعات سوقية مختلفة³، وتركز موبيليس في تقديم خدماتها على عروض موجهة للأفراد وعروض موجهة للمؤسسات بتكاليف منخفضة وتحقيق التمييز فيها وفق تكنولوجيا حديثة الجيل الثالث والجيل الرابع، وتسهيل استخدام الأنترنت بشكل واسع، فالعروض الموجهة للأفراد تتضمن عروض الدفع المسبق كعرض موبيليس كارت mobilis carte، قوسطو Gosto، وعروض الدفع المؤجل مثلا العرض الاقامي résidentie، والعرض الجزافي forfait، والعروض الموجهة للمؤسسات كعرض الأسطول flotte pour professionnel، وكمثال توضيحي عرض موبيليس كارت يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بتكاليف منخفضة بدون دفع اشتراك شهري، وتختلف بطاقات التعبئة من 500 دج، و1000 دج، و2000 دج، ويتم وفقا لهذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكاملة، ومكالمات هاتفتان مجانيتان، صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، فكل العروض المقدمة من طرف موبيليس موجهة لشرائح المجتمع تتوفر فيها ميزة تخفيض التكاليف، وأسعار مناسبة، ومختلف التخفيضات، والاستفادة من الأنترنت بشكل واسع.

وعليه اعتمدت موبيليس الاستراتيجيات المتكاملة والمزج بينها، والتي تتمحور حول إرضاء المشترك بشكل أساسي، وبطبيعة الحال فإن نجاح كل استراتيجية يسمح لها بتقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المميزة بهدف البقاء والنمو في السوق والقدرة على المنافسة.

ثانيا: الخيار الاستراتيجي التنافسي

إن صناعة خدمة الهاتف النقال تسودها منافسة احتكار القلة تساهم في تنويع الخدمات والعروض من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وكل مؤسسة من هذه المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع يفرض عليها إتباع خيارات استراتيجية تنافسية لمواجهة مختلف متغيرات البيئة التنافسية،

¹ بلقيدوم صباح، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال- تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر- MOBILIS - مجلة الباحث، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص138.

² نفس المرجع السابق.

³ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص230.

فمؤسسة موبيليس انتهجت خيار استراتيجية التنوع في الخدمات التي تقدمها، ويمكن التطرق إلى واقع التنوع في مؤسسة موبيليس بتحديد أسس وعوامل اعتماد هذه الاستراتيجية.

- استراتيجية التنوع الأفقي في مؤسسة موبيليس: من أهم أسباب اعتماد مؤسسة موبيليس على استراتيجية التنوع ما يلي:
- شبكة التغطية: تسعى المؤسسة إلى تغطية جيدة وفعالة، فقد أولت اهتماما بالغا للانتشار على هذا المستوى، وقد عكس ذلك توقيع اتفاقيات للتزود ب 2000 محطة BTS في أعقاب المناقصة المعلنة في أوت 2004 مع المجهز السويدي "ERICSSON"، والمجهزين الصينيين HUWEI et ZTE، وحسب سلطة الضبط ARPT فإن تجهيزات الاتصالات المملوكة من طرف مؤسسة موبيليس وصلت في شهر أبريل 2006 إلى 3290 محطة ربط BTS و 193 قاعدة مراقبة BSC، و 13 مركز تحويل MTS، ومع نهاية سنة 2008 وصل عدد المحطات BTS إلى 3424 محطة في حين فقد ارتفع عدد مراكز التحويل إلى 19 مركز¹، وتمكنت موبيليس من:²
- تغطية سكانية نسبتها 96.7% .
- بلوغ جودة التغطية 100% في 245 تجمعا مدروسا.
- تغطية محاور الطرق بنسبة 85% .
- الموارد التكنولوجية: تمتلك موبيليس تكنولوجيات حديثة تتمثل في:³
- GPRS: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 كيلوبايت في الثانية إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الأنترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط.
- WAP: تقنية تمكن من الولوج في الأنترنت باستخدام الهاتف النقال في مواقع خاصة تتماشى وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.
- EDGE: تدعى ب E- GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 كيلوبايت إلى 216 كيلوبايت في الثانية.
- UMTS: خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث، تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 ميغابايت على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الأنترنت.
- سياسة التوزيع: تحرص موبيليس على تقديم منتجاتها في المكان المناسب للمستهلك، وفي الوقت المطلوب وبالكميات المناسبة، فهي تتبع سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، فضمن سياسة التوزيع المباشر: يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشاركين،، إذ تؤدي الوكالات الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحصيل الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشتركين والاستماع إلى شكاويهم، حيث تمتلك موبيليس ثماني مديريات عبر التراب الوطني وكل مديرية لها عدة وكالات فرعية تابعة لها، وهي: المديرية العامة للوسط، المديرية الجهوية لورقلة، المديرية الجهوية لقسنطينة، المديرية الجهوية لسطيف، المديرية الجهوية لعنابة، المديرية الجهوية للشلف، المديرية

¹ خالد فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية - دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، نجمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص199.

² ARPT, Décision N 2/SP/PC/ARPT du 9 janvier 2007, relative aux résultats de l'audit de la qualité de service réseau d' ATM.

³ شلال محمد البشير، مرجع سابق، ص 184.

الجهوية لوهران، المديرية الجهوية لبشار، أما سياسة التوزيع الغير المباشر: فتتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل موبيليس مع 8 موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 10 آلاف نقطة بيع¹.

وأهم الموزعين²: MOBILE PHONE , MAGIE PHONE, K.COM,RING, ISICOM, MCBI ONE, MOBI ONE, ANOVA PHONE.

- سياسة الترويج: يحتل الاعلان في موبيليس نتيجة نسبة التغطية الجغرافية الواسعة في التلفزة، الراديو، الصحف والمجلات واللافتات والملصقات، وشبكة الأنترنت، فالعلاقات العامة تحتل جزءا معتبرا من نشاط موبيليس الاتصالي، فلغرض تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث والفعاليات والتظاهرات الثقافية³.

ويظهر التنوع الأفقي المترابط في موبيليس في خصائص خدماتها المقدمة حيث:4

- تتميز خدمات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- تتميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة عقدت اتفاقيات مع مجهزين عالميين لتحقيق تنافسية عالية بهدف دخول السوق العالمية بقدرة وكفاءة عالية.
- خدمات المؤسسة تتواجد في مرحلة النمو، سواء الخدمات والعروض القديمة أو الجديدة، ذلك لأنه عند اضافة عرض جديد يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى اعلان أو ترويج مكثف من أجل التعريف به، وعليه عند إطلاق العرض الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين.
- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- حداثة التكنولوجيا والمعدات المستعملة في مجال الاتصالات اللاسلكية، حيث دخلت تكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في الاتصالات، واستفادتها من خبرة العاملين الذين كانوا يعملون سابقا في اتصالات الجزائر.
- طبيعة نشاط المؤسسة جعلها قابلة للتجديد والتحسين المستمر مع تغير متطلبات السوق.
- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل ادخال خدمات وعروض جديدة أو التحسين في الخدمات الحالية.

المطلب الثاني: استراتيجية جيزي

¹ طالب مريم، مرجع سابق، ص 198.

² Mobilis,mobilis le journal n °1,p07.

³ طالب مريم، مرجع سابق، ص 198.

⁴ واضح فواز، مرجع سابق، ص 333.

تمكنت مؤسسة جيزي من قيادة سوق الهاتف النقال في الجزائر بالرغم من المنافسة الشديدة التي تسود السوق، وذلك بفضل الخبرة التي اكتسبتها من الشركة الأم الأولى " أوراسكوم تيليكوم هولدينغ" في الفترة الأولى وخبرة الشركة الأم الثانية " فييلكوم أوبتيكوم الروسية حاليا، اللتان نشطتا في عدة أسواق عالمية في مجال الاتصالات، فمؤسسة جيزي تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية باعتمادها على استراتيجياتها التي تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتقويته بتقديم العروض والخدمات المتميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها.

أولاً: الاستراتيجية التنافسية العامة

1- استراتيجية التمييز السعري: لقد عملت مؤسسة جيزي منذ بدء نشاطها على اعتماد استراتيجية التمييز، إذ كانت في فترة بدأها مبادرة في هذا السوق من خلال عرض العديد من المنتجات والخدمات، فكانت رائدة في مجال الدفع المسبق الذي يتلاءم مع المستوى المعيشي للمجتمع الجزائري، وبهذا استحوذت على ذوي الدخل المحدود على عكس موبيليس قبل انفصالها، والتي كانت توجه منتجاتها لذوي الدخل المرتفعة من خلال الدفع المؤجل، فجيزي منذ دخولها لصناعة الهاتف النقال انتهجت سياسة تسهيل امكانيات الاشتراك بالشراء المباشر، ومن أجل تحقيق استراتيجية التمييز تعمل جيزي باستمرار على اقتراح أسعار ملائمة تبعا للفئات المستهدفة، وكذا عرض تشكيلة من خدمات ومنتجات متنوعة¹، وكمثال توضيحي لاستراتيجية التمييز السعري يظهر في عرض جيزي كلاسيك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (38-4): تسعيرات جازي كلاسيك (djezzy classic)

جيزي كلاسيك			البيان
ممتاز	مريح	اقتصادي	نوع العرض
5000 دج	2400 دج	1200 دج	الاشتراك الشهري
450 دقيقة	250 دقيقة	120 دقيقة	الدقائق المحتواة وطنيا
5 دج/د	5.5 دج/د	6 دج/د	سعر الدقيقة خارج المبلغ الجرافي داخل الشبكة
9 دج/د	9 دج/د	9 دج/د	نحو الشبكات الأخرى

Source : www.otalgerie.com/produits/djezzy_classic.asp, page consultée le 09/08/2017.

من خلال الجدول نلاحظ بأن عرض جازي كلاسيك (djezzy classic) يظهر فيه التمييز السعري، وهو عرض مؤجل الدفع موجه للأفراد حيث يقدم العرض بأسعار مختلفة حسب دخل المشترك، فالعرض الاقتصادي موجه لمشركي الدخل المحدود، والعرض المريح موجه لمشركي الدخل المتوسط، أما العرض المتوسط موجه لمشركي الدخل المرتفع.

¹ مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة - دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص173.

2- استراتيجية تخفيض التكاليف: لقد اعتمدت جيزي استراتيجية تخفيض التكاليف في عروض مختلفة من أجل استهداف عدد أكبر من المشتركين مقارنة بالمنافسين، حيث يظهر في عرض جازي كارت djezzy carte تكون فيه المكالمات خالية من الاشتراكات الشهرية، وبدون فاتورة، ويتم استخدام بطاقات التعبئة 100 دج، 200 دج، 1200 دج، 2300 دج مع احتساب الرسوم، فسعر المكالمات في نفس الشبكة 3.99 دج / 30 ثا، وسعر المكالمات إلى المنافسين 4.49 دج / 30 ثا، والرسائل النصية سعر sms في نفس الشبكة 5 دج، وسعر sms نحو المنافسين 7 دج، وسعر sms نحو الخارج 14 دج.

3- استراتيجية التركيز: تعتمد جيزي استراتيجية التركيز في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة، وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مختلفة تتمثل في العروض الموجهة للأفراد منها عروض الدفع المسبق كعرض جازي كارت djezzy carte ، وعرض بطاقة ألو allo carte ، وعروض الدفع المؤجل كعرض جازي كلاسيك djezzy classic ، وعرض جازي ميلينيوم djezzy millenium ، وعروض موجهة للمؤسسات مثلا عرض جازي بيزنس djezzy business ، عرض جازي بيزنس كونترول djezzy business control ، وعرض جازي بيزنس كونترول بليس djezzy business plus ، وتختلف هذه العروض حسب خصائصها وميزاتها، فمثلا عرض جازي فلوت flotte djezzy entreprise يتميز أنه كلما زادت عدد الخطوط الهاتفية انخفضت مصاريف الدخول للمشارك والاشتراك الشهري، أما الرصيد الأولي يبقى ثابت كما هو موضح في الجدول رقم (18-4)، وكذلك أطلقت جيزي عرضا جديدا لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، هي الأولى من نوعها لصالح المعاقين جسديا، خاصة فئة الصم والبكم والمكفوفين، ويستفيد المشتركين في هذا العرض من رسائل قصيرة مجانية مكتوبة أو صوتية بقيمة تصل إلى أزيد من 3000 دج في الشهر، ويحق لأي شخص معاق جسديا الحصول على هذه الخدمة مجانا.

وهذه الاستراتيجية مكنت جيزي من التحكم في منتجاتها وخدماتها والتجديد المستمر بفضل سياسة التجزئة لأسواقها، حيث حققت السيطرة على السوق الجزائرية بكسب الجزء الأكبر من الحصة السوقية من المشتركين، وبالتالي المحافظة على مركزها الريادي.

ويتعلق نجاح جيزي في اعتماد الاستراتيجية التنافسية على الكفاءات المتميزة، أي وجود مخزون ثري من الكفاءات التي سمحت لها بالتجديد المستمر، وكذا التحكم في تسيير زبائنها والمحافظة عليهم.

ثانيا: الخيار الاستراتيجي التنافسي

ينشط في صناعة خدمة الهاتف النقال مؤسسات متنافسة تقوم بتنويع خدماتها وعروضها من أجل استهداف المشتركين والسيطرة على السوق الوطنية، وقد تمكنت جيزي من احتلال منصب الريادة في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي وتقويته بإعتماد خيار استراتيجية التنويع في الخدمات التي تقدمها بكفاءة وفعالية، ويمكن التطرق إلى واقع التنويع في مؤسسة جيزي بتحديد أسس وعوامل اعتماد هذه الاستراتيجية.

- استراتيجية التنويع الأفقي في مؤسسة جيزي: من أهم أسباب اعتماد مؤسسة جيزي على استراتيجية التنويع ما يلي:

- شبكة التغطية: تطورت مؤسسة جيزي بشكل سريع، فعندما كانت تضم مركز تحويل MSC واحد و 300 محطة قاعدية BTS سنة 2002، سرعان ما شملت التغطية الولايات الكبرى، الجزائر العاصمة، وهران، وقسنطينة، فأصبحت الشبكة تضم 1350 محطة قاعدية، 6 مراكز تحويل، 1200 كلم من الطرق مغطاة في جويلية 2004، كما أن نظام المعلومات الجغرافي GIS المستعمل من طرف المؤسسة لتوسيع الشبكة في مناطق الوطن قلما يعطي بيانات ضرورية ودقيقة لأنه يأخذ بعين الاعتبار التضاريس الجغرافية خاصة الارتفاعات ويهمل الكثافة السكانية مما يعرقل شبكة التغطية،¹ وقد تمكنت جيزي من:²
 - تغطية سكانية نسبتها 98.92% .
 - بلوغ جودة التغطية 85.61% .
 - تغطية محاور الطرق بنسبة 93.67% .
 - الموارد التكنولوجية: كانت سباقا على مستوى افريقيا لتقديم خدمات جديدة ذات البث GPRS/EDGE ، مما أهلها لتوفير خدمات MMS، وتحويل بقوة بث عالية للبيانات والفاكس على هذا المستوى، وذلك بموجب اتفاقية مع شريكها ALCA TEL منذ سنة 2001.³
 - سياسة التوزيع:4: تتبع جيزي سياسة التوزيع المباشر وسياسة التوزيع غير المباشر من أجل ضمان توزيع جيد لمنتجاتها، تتجسد سياسة التوزيع المباشر من خلال نقاطها البيعية ومراكز الخدمات التابعة لها، بلغت عدد مراكز الخدمات من طرف مؤسسة جيزي 70 مركزا، وهي:
 - الوسط : مراكز ولاية الجزائر(مركزين في الجزائر الوسط، وفي دالي ابراهيم)، مركز(مطار الجزائر، بئر مراد رايس، باب الواد، الأبيار، الحراش، الرويبة، سطاوالي، دار البيضاء، القبة)، ومركز(تيزازة، البليلة)، مركز (تيزي وزو، البويرة، المسيلة، الجلفة، عين الدفلة، المدينة، برج بوعريريج).
 - الشرق : مركزين في (قسنطينة، سطيف)، مركز واحد في الولايات (ميله، الطارف، قالمة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، سكيكدة، سوق أهراس، تبسة).
 - الغرب : أربعة مراكز في وهران، مركزين في تلمسان.
- تتعامل المؤسسة مع المشترك من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك المؤسسة 26 مركز خدمة، وتنفرد العاصمة ب 6 مراكز في مناطقها الرئيسية ذات الكثافة السكانية العالية، أما 20 مركز الباقية فهي موزعة على أهم المدن في غرب وشرق وجنوب الجزائر.

أما في سياسة التوزيع الغير المباشر تعتمد مؤسسة جيزي في توزيع منتجاتها على الوسطاء، وهم كالاتي:

NOVA PHONE, MOBIL PHONE, MOBI-ONE, K.COM, ISI COM.

- سياسة الترويج: تعتمد المؤسسة في تنفيذ سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية، فالإعلان والاشهار هما العنصرين الأساسيين اللذان تستخدمهما للتعريف بمنتجاتها، وتحلل الإعلانات المتلفزة

¹ خالد فرّاح، مرجع سابق، ص 202.

² ARPT, Décision N 20/SP/PC/ARPT du 29 juillet 2008, relative aux resultats de l'audit de la qualité de service réseau d' OTA.

³ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص 270.

⁴ نفس المرجع السابق.

حصة الأسد من حجم مصاريفها الاعلانية، كما تستخدم الاعلانات المسموعة، والاعلانات الطليقة والملصقات وشبكة الأنترنت، واللوحات الاعلانية، فضلا عن استخدام الرسائل القصيرة للاعلان عن العروض الجديدة، كما تستخدم مراكز الخدمات ومراكز الاتصال وموزعيها الحصريين، ونقاطها البيعية كقوة بيعية تضمن لها الاتصال الفعال مع الزبائن، إلى جانب ذلك فإن عنصر تنشيط المبيعات كان له الأثر الواضح في نجاح جيزي من خلال عروضها الترقية المكثفة، وكذلك رعاية العديد من التظاهرات لغرض تسويق صورتها وكسب زبائن جدد.¹

تعمل جيزي على أن تصبح المتعامل الرقمي المرجعي من أجل أن تكون أكثر مرونة، وأكثر قدرة على المنافسة، والتركيز على خدمة الزبائن من خلال جودة شبكتها، وانتهجت سياستي التوزيع والترويج في خدماتها وعروضها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستهلكين، والحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية.

وتظهر استراتيجية التنوع في مؤسسة جيزي في جودة الخدمة كهدف أساسي لها منذ بداية نشاطها إلى غاية وصولها إلى المستهلك، وانتهجت سياسة الإلتقان في نشاطاتها المختلفة وتحسين خدماتها التقنية والتجارية، فمجرد انطلاقها رسمت أولوياتها الاستراتيجية في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003، وركزت كذلك على الاستماع المستمر للزبون من أجل تحليل احتياجاته ومعالجة طلباته للمحافظة على مركزها الريادي.²

فالتنوع الأفقي المترابط في جيزي يتجسد في خصائص خدماتها المقدمة تتمثل في:

- الإبداع في سياستها التجارية حيث تنشط المؤسسة في بلد أين المستوى المعيشي لسكانها متوسط، ولكن رغم محدودية القدرة الشرائية، إلا أن الخدمات المقدمة في متناول الجميع.
- ترابط خدمات المؤسسة مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- الاستثمارات التي التزمت بها المؤسسة منذ دخولها السوق وشرائحها للرخصة.
- توعية جميع الشركاء الاقتصاديين للمؤسسة بمدى أهمية احترام محيط العمل، وتدفعهم وتشجعهم على مشاركتهم في التزاماتها، بهدف دخولها إلى السوق بكفاءة وفعالية.
- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة ذات تنافسية عالية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- استخدام التقنيات المستحدثة التي تضيف على الاعلانات عنصر الابتكار والابهار للتأثير على الزبائن.
- العلاقات العامة التي تلائم تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة في الخدمات والعروض المقدمة، كالموردين والمشتريين والعاملين.

المطلب الثالث: استراتيجية أوريدو

¹ طالب مريم، مرجع سابق، ص199.

² مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص174.

استطاعت أوريدو أن تجد لها موقعا تنافسيا جيدا في فترة وجيزة من دخولها السوق الوطنية، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى خبرتها الكبيرة في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا، والاستثمارات الكبيرة للمؤسسة في شبكتها، وكذا في رأس المال البشري ومعلومات السوق، واجراء العديد من التحسينات على مجموعة أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأساسية، حيث بدأت مؤسسة أوريدو في سنة 2013 بتفاؤل كبير، فهناك فرص كبيرة ومثيرة للتوسع والبناء لدعم مكانتها، تحظى أوريدو كما هو الحال مع علامة "نجمة" سابقا بسرعة إقبال العملاء على خدماتها وثقتهم بها، وتعود أسباب نجاح أوريدو إلى اعتمادها استراتيجية التنوع في منتجاتها وخدماتها لتلبية متطلبات المشتركين، حيث كانت أول من أدخل خدمات الجيل الثالث 3G في السوق، وتطلع إلى الحفاظ على مركزها الريادي في سوق شبكة الجيل الثالث 3G، وتقوية مركزها التنافسي لبلوغ منصب الريادة في السوق الوطنية.

أولا: الاستراتيجية التنافسية العامة

1- استراتيجية التمييز السعري: منذ أن دخلت نجمة ارتكزت إستراتيجيتها على تحقيق التميز والتفرد، فدخولها كان بعد ترسيخ علامتي المنافسين لدى الزبائن، وتحكم المنافسين أكثر في المعلومات المتعلقة بالسوق الوطنية، هذا ما جعلها تعتمد في بداية نشاطها على تكتيكات دفاعية اتجاه المنافسين، وهذا من فترة بدأها في 25 أوت 2004 إلى غايى نهاية 2004، وهي الفترة التي صاحبت مرحلة الانشاء والتوسيع، أين كان اهتمامها منصبا في التوسع السريع لمجال التغطية ونقاط البيع، فاختيار المؤسسة لاستراتيجية التمييز منذ انطلاقتها جعلها تعمل على اثراء منتجاتها وخدماتها وتميزها مقارنة بالمنافسين من جهة، ومن جهة أخرى انتهاج سياسة تنافسية حول الأسعار، بالإضافة لأسبقيتها في تقديم التكنولوجيات المتطورة مثل الخدمات المتعددة الوسائط (GPRS/EDGE) وخدمات الجيل الثالث 3G أين قامت بتنفيذ أكثر من 2200 محطة لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G في ظرف 10 أسابيع فقط¹، ولهذا فإن هدف المؤسسة الأساسي هو تنفيذ استراتيجية التمييز بالاعتماد على تطوير كفاءاتها في مجال تنمية مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير ابداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الأنترنت، تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر²، ويمكن توضيح استراتيجية التمييز السعري يظهر في عرض pro كما هو مبين في الجدول رقم (24-4)، حيث يظهر التمييز السعري حسب الاشتراك الشهري 1200 دج، و2400 دج، و4000 دج، وهذا العرض يلائم كافة المؤسسات حسب امكانياتها الأدنى والمتوسط ثم الممتاز، ويتم تقديم هذه الخدمة بأسعار مختلفة.

2- استراتيجية تخفيض التكاليف: تعتمد أوريدو استراتيجية تخفيض التكاليف في مختلف عروضها خاصة عروض الدفع المسبق لاستقطاب المشتركين وكسب أكبر حصة سوقية في السوق الوطنية، فمثلا في عرض نجمة ستار (nedjma star) يستفيد المشترك من عرض 400 دج، رصيد اضافي مجاني 200 دج، وكذلك عرض 1000 يمنح للمشارك 5ساعات مجانية نحو أوريدو، وعند تعبئة 2000 دج يمنح للمشارك رصيد

¹ مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص176.

² www.Nadjma.dz,page consultée le :12/08/2017.

3990دج، والغرض من استراتيجية التكاليف تحقيق اقتصاديات الحجم وضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين.

3-استراتيجية التركيز: تظهر استراتيجية التركيز في خدمات أوريدو في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بما يلائمه من العروض، واعتماد التكنولوجيا الحديثة تساعد على تقديم خدمات متنوعة بخصائص تكنولوجيا عالية تناسب كل شرائح المجتمع، حيث قامت أوريدو بتوجيه عروض خاصة بالأفراد وعروض خاصة بالمؤسسات تتضمن عروض الدفع المسبق وعروض الدفع المؤجل، فالعروض الخاصة بالأفراد تحتوي عروض الدفع المسبق كعرض نجمة بلوس nedjma plus، وعرض نجمة ستار nedjma star، أما عروض الدفع المؤجل كمثل عرض نجمة فري nedjma free، وعرض نجمة إليميت nedjma illimite، أما العروض الموجهة للمؤسسات كمثل عرض نجمة اشتراك المؤسسات entreprise nedjma abonnement، اتفاق الجماعة les forfait groupe، فمثلا في عرض نجمة إليميت nedjma illimite يعتمد على الاشتراك الشهري، وما يميزه هو المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات، والمكالمات المجانية نحو الخارج كما يظهر في الجدول رقم (20-4).

وعليه فإن مؤسسة أوريدو عرفت كيف تستغل كل مواردها وكفاءاتها لنجاح مختلف استراتيجياتها، وهو ما انعكس على خدماتها ومنتجاتها التي سمحت بكسب ولاء عدد معتبر من الزبائن.

ثانيا: الخيار الاستراتيجي التنافسي

عملت أوريدو بعد دخولها صناعة الهاتف النقال على اعتماد استراتيجية التنوع لإستهداف المشتركين، والعمل على تحسين قوة الشبكة، وتقديم أعلى مستويات الجودة من الخدمة والعروض الخاصة، فقد حققت قفزة نوعية في الحصة السوقية بعد إطلاقها خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2013 وتوسيع تشكيلة الخدمات المقدمة، ويمكن تناول العوامل المساعدة في تنفيذ استراتيجية أوريدو.

- استراتيجية التنوع الأفقي في مؤسسة أوريدو: من أسباب اعتماد مؤسسة أوريدو على استراتيجية التنوع ما يلي:
- شبكة التغطية: تمتلك مؤسسة أوريدو شبكة للهاتف النقال من أحدث الشبكات المعززة بأحدث التكنولوجيات الموفرة من قبل شريكها Ericsson و Siemens، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بتاريخ 22 ديسمبر 2005 انتهت من وضع 1200 محطة BTS وتغطية 48، ومع نهاية 2008 أنجزت المؤسسة 1515 محطة BTS، بالإضافة إلى 5 محولات MSC، فهذه الأرقام أقل من منافسيها إلا أنها تعتبر هامة بالنظر لحداتها في السوق، وجاءت بناء على مخطط انتشار منذ أوت 2004، والذي أخذ بالاعتبار انجاز 500 محطة BTS إضافية سنة 2009،¹ وتمكنت أوريدو من:²
- تغطية سكانية نسبتها 99.19% .
- بلوغ جودة التغطية 96.42% .
- تغطية محاور الطرق الوطنية بنسبة 91.63% .

¹ خالد فراح، مرجع سابق، ص203.

² ARPT, Décision N 18/SP/PC/ARPT du 15 juillet 2008, relative aux résultats de l'audit de la qualité de service réseau d' WTA .

- الموارد التكنولوجية: تعتبر أوريدو سباقا فيما يخص استخدام التكنولوجيا فهي تحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GSM تمتلك تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور، بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في شبكة الأنترنت وUMTS الخاص بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث.¹
- سياسة التوزيع:² تنتهج مؤسسة أوريدو كل من سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، فسياسة التوزيع المباشر تقوم على إيصال المنتجات إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، والموزعة على ولايات الوطن، وتهدف من خلالها إلى تقديم الأفضل من حسن استقبال واستماع، وتقديم النصائح والإرشادات وبيع المنتجات، وبذلك حققت تغطية ربط كاملة سنة 2005، وفي نفس السنة أحصت 1200 محطة ربط، أما في سياسة التوزيع غير المباشر تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بمؤسسة أوريدو أربعة أقاليم في البلاد، الوسط، والجنوب، والشرق والغرب، بفضل جهود ما يزيد عن 50000 منمذا و2000 موزعا وشريكا اضافة إلى وكلاء توزيع محليين وإقليميين، ومن هؤلاء الموزعين:

ISI COM, WEST TEL , MOBI PHONE, NOVA PHONE,R.COM, RAYA.

- سياسة الترويج: تنتهج مؤسسة أوريدو سياسة الترويج تضمن لها الاتصال الفعال بزبائننا، إذ تعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في الاعلانات المتلفزة، تعتمد على الاعلانات المسموعة والمقروءة في الصحف والمجلات واللوحات الاعلانية، والاعلانات الطليقة، أما فيما يخص تنشيط المبيعات تعتمد أوريدو على هذا العنصر كأسلوب اتصالي تحفيزي على تحقيق الزيادة في المبيعات، كما ترعى العديد من التظاهرات.³

تعتمد مؤسسة أوريدو في تنفيذ استراتيجية التنوع من خلال العديد من السياسات كالتوزيع والترويج واستراتيجيات تكتيكية، لتنوع خدماتها وعروضها وتقديم أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسين.

- فالتنوع الأفقي المترابط في أوريدو يتجسد في خصائص خدماتها المقدمة تتمثل في:
- تتميز خدمات المؤسسة بالتنوع والارتباط بالاتصال من حيث التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية، حيث تتوفر على خصائص تكنولوجية تميزها عن غيرها من حيث عرض خدمات الأنترنت، وتقديم خدمات الجيل الثالث من خلال عروض الاتصالات الهاتفية، وأنترنت الهاتف النقال.
- تملك المؤسسة كل المقومات والامكانيات التي تسمح لها بتنوع خدماتها.
- بناء مركز خاص للتطوير والبحث وفتحها أمام مواردها البشرية على مختلف مستوياتها ومهاراتها، بهدف الاستفادة من مختلف الابداعات والابتكارات من أجل تقديم آخر التطورات والمستجدات في عالم التكنولوجيا والاتصال.

¹ شلالى محمد البشير، مرجع سابق، ص 208.

² www.Nedjma,dz, page consultée le : 13/08/2017.

³ طالب مريم، مرجع سابق، ص 200.

وعليه تشكل استراتيجية التنويع الخيار الاستراتيجي الحاسم لمؤسسة أوريدو بهدف تدعيم سياسات الابداع والابتكار والتجديد المستمر التي تمثل محور تركيز هدفها واعتمادها على تجهيزها، وانعكست ايجابا على منتجاتها المتميزة وأسبقيتها في تقديم الكثير من التكنولوجيات كخدمات الجيل الثالث وحصولها على رخصة تقديم خدمات الجيل الرابع.

المبحث الخامس: تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعد أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من أهم عوامل استهداف المؤسسات العاملة في مجال الاتصالات، كون هذه الصناعة شهدت نموا متسارعا خاصة بعد انفتاحها على المنافسة حيث شهدت مرحلة الاحتكار التام ثم مرحلة الاحتكار الثنائي وبعدها مرحلة احتكار القلة، وقد ارتفعت شدة المنافسة بين المؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة في هذه المرحلة، فكل مؤسسة تسعى إلى بلوغ الريادة في السوق، وهذا يتوقف على أداء المتعاملين الثلاث في الصناعة، والذي يتأثر بالهيكل التنافسي للسوق والإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، ويتحدد مستوى أداء الصناعة بمؤشرات مختلفة تتعلق بمستويات الربحية، والحصة السوقية، ومعدلات النمو، والمستوى التكنولوجي، والتي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الربحية

الربحية هي مؤشر لقياس كفاءة وفعالية أداء الصناعة، ومن أهم مقاييس الربحية:

1- معدل العائد على الاستثمار:

إن هذا المعدل يوضح العلاقة بين النتيجة والأموال المستثمرة، ويمكن تحليل نمو هذا المؤشر في السنوات الأخيرة في الجدول الموالي الذي يظهر فيه معدل العائد على الاستثمار على أساس النتيجة الصافية المحققة والأموال المستثمرة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وبحسب هذا المعدل بالصيغة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

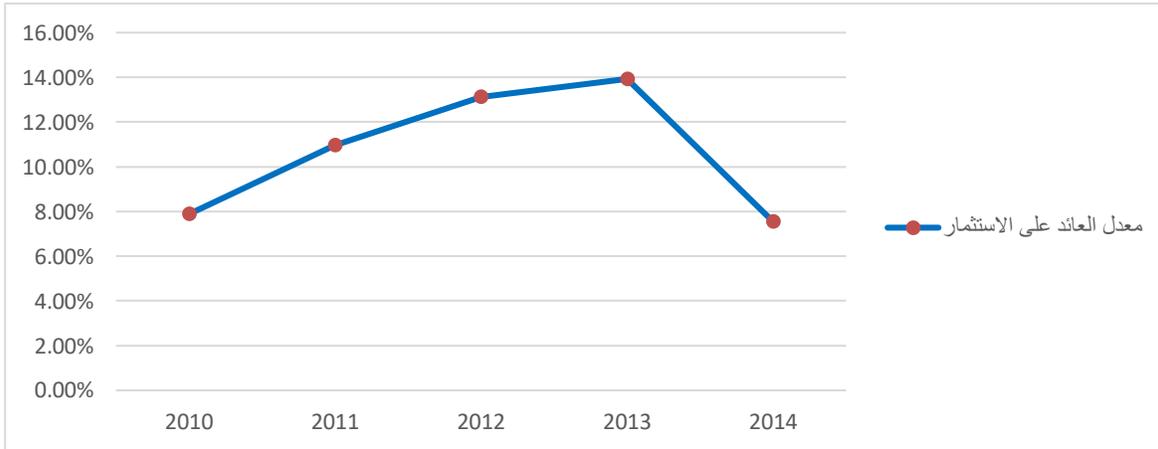
جدول رقم (4-39): تطور معدل العائد على الاستثمار في صناعة خدمة الهاتف النقال الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	35.541	51.932	67.731	80.79	53.829
الأموال المستثمرة	450.749	473.860	515.822	579.12	713.724
معدل العائد على الاستثمار	%7.89	%10.96	%13.13	%13.93	%7.55

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 16/08/2017

وللتوضيح أكثر في تطور معدل العائد على الاستثمار في الصناعة يمكن عرضه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-10): تطور معدل العائد على الاستثمار في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4.39).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار في نمو مستمر من سنة 2010 إلى سنة 2013، حيث في سنة 2010 سجل نسبة %7.89 ليبلغ في سنة 2011 نسبة %10.96 ، ثم بلغ %13.13 في سنة 2012، وبعدها واصل الارتفاع إلى سنة 2013 فسجل نسبة %13.93، ذلك ما يعني استغلال الأموال المستثمرة بكفاءة وفعالية، كما يعود هذا الارتفاع إلى منافسة احتكار القلة في الصناعة أدت إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة، فكل مؤسسة انتهجت استراتيجية التوزيع في مختلف عروضها وخدماتها لاستهداف المشتركين، إلا أنه في سنة 2014 انخفض معدل العائد على الاستثمار إلى %7.55 بعدما سجل نسبة %13.93 في سنة 2013، وذلك بسبب ارتفاع الاستثمار في تقنية الجيل الثالث 3G، مما أدى إلى انخفاض النتيجة الصافية في سنة 2014 إلى 53.829 مليار دج بعدما كانت 80.79 مليار دج في سنة 2013.

2- معدل هامش الربح: يعكس هذا المعدل العلاقة بين نتيجة الاستغلال ورقم الأعمال في الصناعة، ويحسب بالصيغة التالية: معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال.

ويمكن توضيح تطور معدل هامش الربح في الصناعة في السنوات الأخيرة في الجدول الموالي:

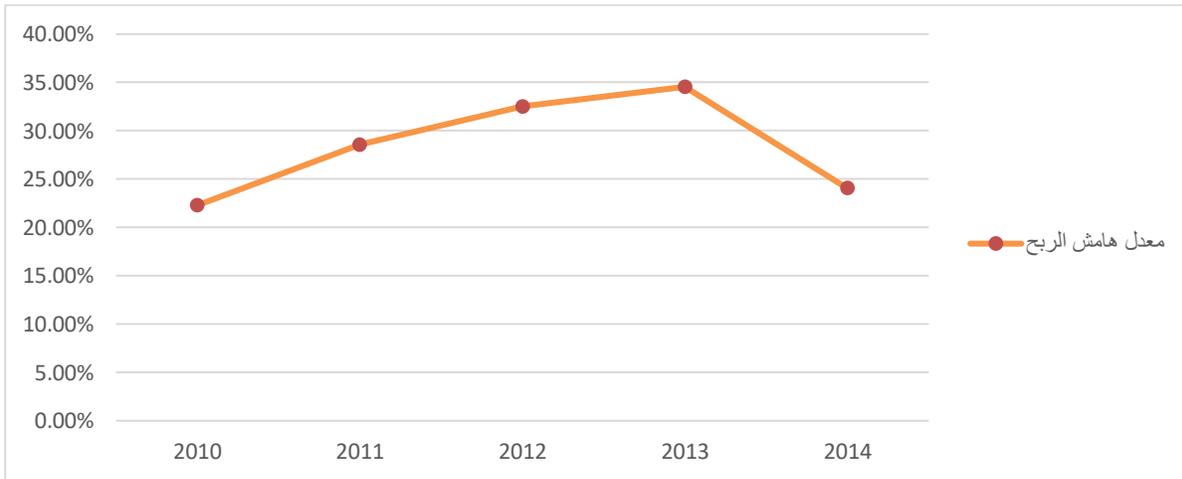
جدول رقم (4-40): تطور معدل هامش الربح في صناعة خدمة الهاتف النقال الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
نتيجة الاستغلال	49.622	70.322	89.286	103.57	78.029
رقم الأعمال	222.576	246.066	274.541	299.795	324.276
معدل هامش الربح	%22.30	%28.58	%32.52	%34.55	%24.06

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 16/08/2017

ولتفسير وتحليل معطيات الجدول بشكل دقيق نعرض تطور معدل هامش الربح في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-11): تطور معدل هامش الربح في صناعة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4.40).

الملاحظ في الجدول والشكل البياني أعلاه أن معدل هامش الربح في تطور مستمر من سنة 2010 إلى سنة 2013، حيث في سنة 2010 سجل نسبة 22.30% ثم في سنة 2011 نسبة 28.58%، وبلغ 32.52% في سنة 2012، واستمر في الارتفاع إلى سنة 2013 ف سجل نسبة 34.55%، ذلك ما يعني زيادة نتيجة الاستغلال مقارنة برقم الأعمال نتيجة ارتفاع عدد المشتركين، وكذلك المنافسة القوية بين المؤسسات العاملة في الصناعة وتمكنها من تخفيض التكاليف التي تتعلق بمختلف خدماتها، إلا أنه في سنة 2014 انخفض معدل هامش الربح إلى 24.06% بعدما كان 34.55% في سنة 2013، وذلك بسبب ارتفاع التكاليف التي تحملتها المؤسسات العاملة في الصناعة المرتبطة بتقديم خدمات الجيل الثالث 3G، مما أدى إلى انخفاض نتيجة الاستغلال في سنة 2014 إلى 78.029 مليار دج حيث كانت 103.57 مليار دج في سنة 2013.

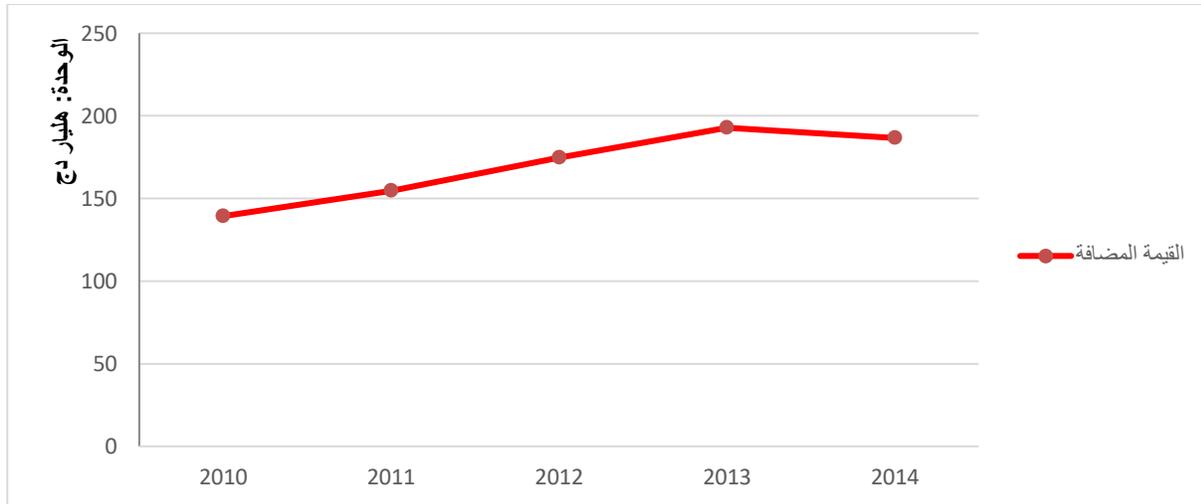
3- القيمة المضافة: هي من المؤشرات الأساسية في الحكم على مدى كفاءة الصناعة في استخدام الموارد المتاحة، حيث كلما حققت المؤسسات العاملة في الصناعة قيمة مضافة أكبر، كلما دل ذلك على تحسن الأداء في الصناعة، وفي الجدول الموالي نعرض تطور القيمة المضافة في الصناعة في الفترة الأخيرة للتحقق من كفاءة وفعالية أداء المؤسسات في الصناعة.

جدول رقم (4-41): تطور القيمة المضافة في صناعة خدمة الهاتف النقال الوحدة : مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
القيمة المضافة	139.302	154.811	174.793	192.786	186.613
نمو معدل القيمة المضافة	/	%11.13	%12.90	%10.29	(-3.20%)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 17/08/2017
ويمكن عرض تطور القيمة المضافة في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-12): تطور القيمة المضافة في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-41).

نلاحظ من معطيات الجدول والشكل البياني أن القيمة المضافة في ارتفاع مستمر حيث سجلت في سنة 2010 قيمة 139.302 مليار دج، ثم 154.811 مليار دج في سنة 2011، وبعدها سجلت 174.793 مليار دج، أما في سنة 2013 فأصبحت 192.786 مليار دج، إلا أنه تراجع معدل النمو في القيمة المضافة في هذه السنة مقارنة بسنة 2012، حيث قدر بـ 10.29٪، ويعود التطور في القيمة المضافة إلى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وذلك بالتخفيض في التكاليف واستخدام التكنولوجيا أحسن استخدام والزيادة في رقم الأعمال، أما في سنة 2014 قدر معدل نمو القيمة المضافة بـ 3.2٪، ويرجع هذا الانخفاض إلى ارتفاع قيمة التكاليف الخاصة بالمواد الأولية والتجهيزات المرتبطة بتقنية خدمات الجيل الثالث، وبصفة عامة يمكن القول بأن أداء الصناعة في تحسن مستمر بسبب منافسة احتكار القلة، ذلك ما أدى إلى تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة وزيادة الطلب، ومن ثم ارتفاع عدد المشتركين وارتفاع رقم أعمال الصناعة ككل.

المطلب الثاني: الحصة السوقية

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم مؤشرات تحليل أداء الصناعة ويعتمد عليه في الحكم على درجة المنافسة في الصناعة ومستوى الأداء، لذلك يمكن تحليل معدل النمو للحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة في الفترة الأخيرة في الجدول الآتي:

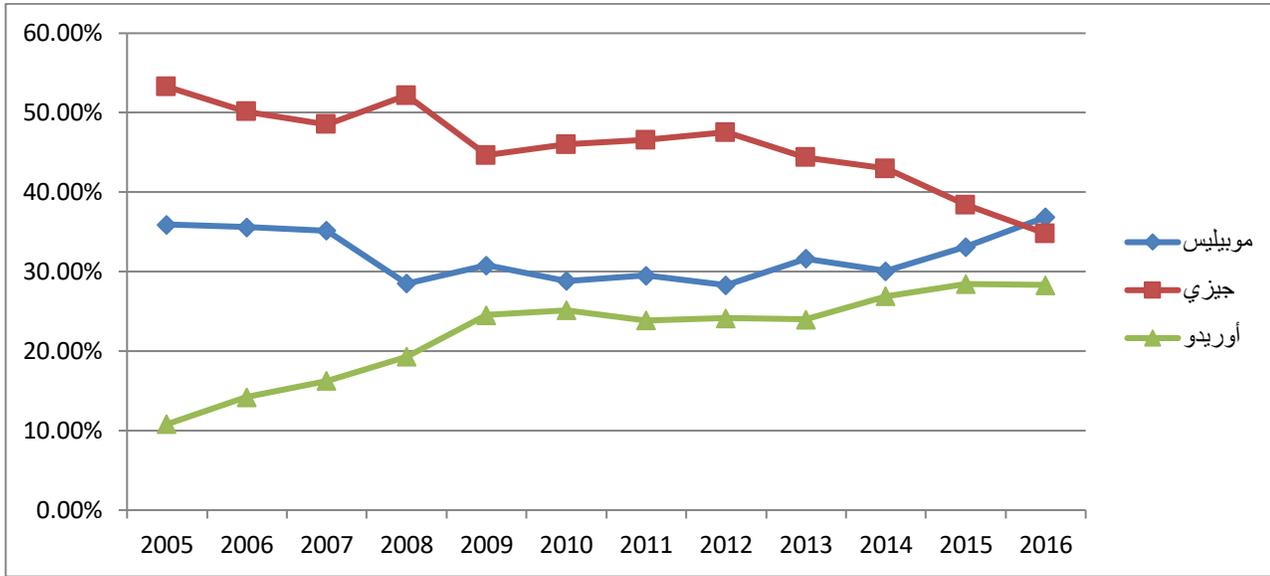
جدول رقم (4-42): تطور الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال

السنوات	موبيليس	معدل النمو	جيزي	معدل النمو	أوريدو	معدل النمو
2005	%35.93	/	%53.27	/	%10.81	/
2006	%35.60	%-0.91	%50.15	%-9.90	%14.24	%31.72
2007	%35.17	%-1.20	%48.55	%-3.19	%16.28	%14.32
2008	%28.50	%-18.96	%52.19	%7.49	%19.31	%18.61
2009	%30.80	%8.07	%44.66	%-14.42	%24.54	%27.08
2010	%28.82	%-6.42	%46.03	%3.06	%25.16	%2.52
2011	%29.53	%2.46	%46.59	%1.21	%23.88	%-5.08
2012	%28.31	%4.13	%47.55	%2.06	%24.14	%1.08
2013	%31.63	%11.72	%44.37	%-6.68	%23.98	%-0.66
2014	%30.07	%-4.93	%42.98	%-3.13	%26.93	%12.30
2015	%33.12	%10.14	%38.42	%-10.60	%28.45	%5.64
2016	%36.87	%11.32	%34.79	%-9.44	%28.33	%-0.42

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 18/08/2017

ولتحليل وتفسير معطيات الجدول نعرض الشكل البياني الموالي موضح فيه المقارنة بين المؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة من خلال الحصص السوقية.

الشكل رقم (4-13): تطور الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-42).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن الحصة السوقية للمتنافسين متقاربة نوعا ما، فرغم أن موبيليس كانت المحتر للسوق في بداية النشاط، إلا أن جيزي استطاعت بعد دخولها أن تسجل 53.27% في سنة 2005 كحصة سوقية، وتليها موبيليس بنسبة 35.93%، ثم أوريدو بنسبة 10.81%، ويظهر تذبذب في الحصة السوقية لجيزي وموبيليس من سنة 2005 إلى سنة 2016، أما أوريدو فقد شهدت تزايدا مستمرا منذ دخولها إلى الصناعة من سنة 2005 إلى سنة 2010 فقد حافظت على حصصها السوقية بنفس الوتيرة، ويعود التباين في الحصة السوقية للمؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة إلى طبيعة المنافسة السائدة، فالتنافس هنا مرتكز على خدمات GSM إلى غاية سنة 2013، حيث استحوذت جيزي على الجزء الأكبر من الحصة السوقية لخدمات GSM، وشهدت ارتفاعا مقارنا بموبيليس وأوريدو، ويرجع سبب الانخفاض في الحصة السوقية في كل من موبيليس وأوريدو في شبكة GSM إلى ظهور خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2014، حيث احتلت موبيليس المرتبة الأولى بحصولها على 44.85% من مشتركى خدمات الجيل الثالث، أما أوريدو فقد احتلت المرتبة الأولى خلال أول سنة من تقديمه نسبة 71.12% كحصة سوقية من خدمات الجيل الثالث في سنة 2013، إلا أنها تراجع في سنة 2014 بنسبة 40.41% كحصة سوقية لخدمات الجيل الثالث، وقد أثبتت موبيليس وأوريدو جدارتهما في مواجهة المنافس جيزي والتي سجلت تأخرا في تقديم خدمات الجيل الثالث، وبالرغم من انطلاق خدمات الجيل الثالث 3G في سنة 2014 وخدمات الجيل الرابع 4G في سنة 2016 كمنافسان لشبكة GSM، إلا أن جيزي تمكنت من استعادة سيطرتها في خدمات الجيل الرابع في سنة 2016 سجلت نسبة 48.27% وهي متقاربة مع موبيليس التي سجلت 48.56% وبقيت جيزي هي المسيطر في السوق الوطنية بفضل الرؤية الجيدة والخبرة الكبيرة التي تملكها في مجال المنافسة، وقد احتلت مركز الريادة في صناعة خدمة الهاتف النقال حيث سجلت في شبكة GSM نسبة 40.31% في سنة 2016 كرائد في الصناعة، وبعدها موبيليس 30.74%، ثم أوريدو بنسبة 28.95%.

ويمكن توضيح توزيع الحصة السوقية للمؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة حسب نوعية الشبكة لتسهيل المقارنة بينها في الجدول الآتي:

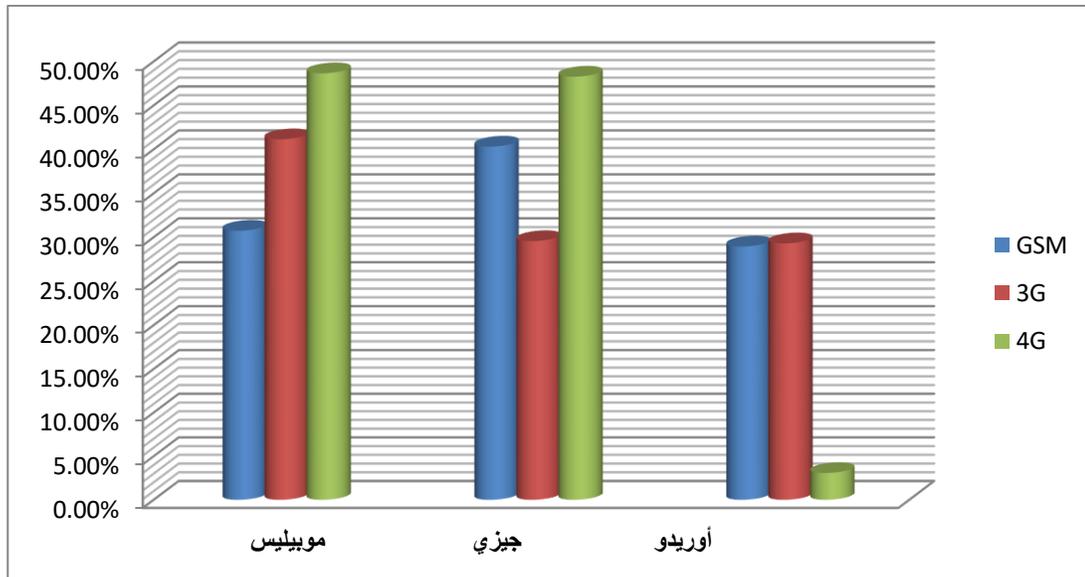
جدول رقم (4-43): توزيع الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة حسب نوعية الشبكة في سنة 2016

الحصة السوقية في شبكة 4G	الحصة السوقية في شبكة 3G	الحصة السوقية في شبكة GSM	الحصة السوقية للمؤسسات
48.65%	41.14%	30.74%	موبيليس
48.27%	29.56%	40.31%	جيزي
3.08%	29.30%	28.95%	أوريدو

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على : مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر في سنة 2016.

ولتوضيح معطيات الجدول بشكل دقيق يمكن عرضها في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (4-14): مقارنة الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة في سنة 2016



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على : معطيات الجدول رقم (4-43).

المطلب الثالث: رقم الأعمال

إن مؤشر رقم الأعمال من المؤشرات الأساسية التي يعتمد عليها في الحكم على أداء الصناعة، ولتحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال نبين تطور رقم الأعمال للمؤسسات العاملة واجمالي رقم الأعمال في الصناعة خلال السنوات الأخيرة في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-44): تطور رقم أعمال المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال

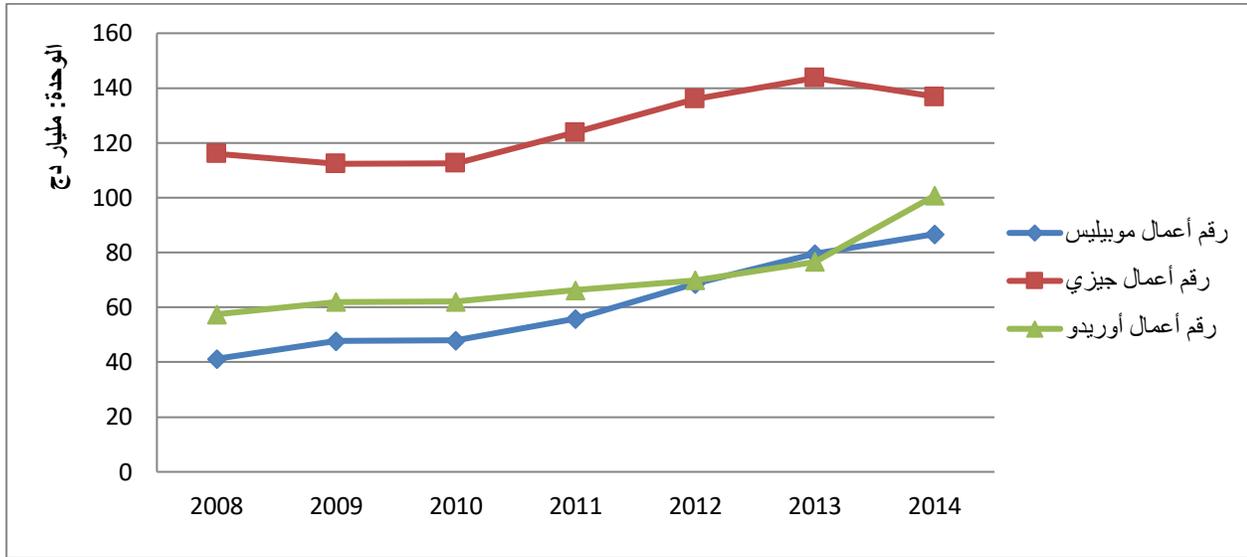
الوحدة: مليار دج

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات رقم أعمال
86.74	79.46	68.6	55.89	47.9	47.7	41.25	رقم أعمال موبيليس
%9.16	%15.83	%22.74	%16.68	%0.41	%15.63	/	معدل النمو
136.81	143.67	136.01	123.88	112.61	112.37	116.13	رقم أعمال جيزي
%-4.77	%5.63	%9.79	%10.00	%0.21	%-3.23	/	معدل النمو
100.72	76.66	69.93	66.3	62.07	62.01	57.48	رقم أعمال أوريدو
%31.38	%9.62	%5.47	%6.81	%0.09	%7.88	/	معدل النمو

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 19/08/2017

ويمكن عرض معطيات الجدول في شكل بياني يوضح المقارنة بين المؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة من خلال رقم الأعمال

الشكل رقم (4-15): تطور رقم أعمال المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-4).

يوضح الجدول والشكل البياني أعلاه أن رقم أعمال كل من موبيليس وأوريدو في نمو مستمر متزايد، أما رقم أعمال جيزي فقد شهد تذبذبا خفيفا حيث انخفض إلى 112.37 مليار دج في سنة 2009 بعد أن سجل 116.13 مليار دج في سنة 2008، إلا أن جيزي تبقى هي المسيطرة على السوق مقارنة بموبيليس وأوريدو بنصيب أكبر من رقم الأعمال، وقد حققت 143.67 مليار دج في سنة 2013 إلا أنها انخفضت في سنة 2014 إلى 136.81 مليار دج أي بنسبة 4.77٪، وذلك نتيجة تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث واستغلت موبيليس وأوريدو الفرصة في رفع رقم أعمالهما، فموبيليس سجلت قيمة 86.74 مليار دج في سنة 2014 بعد أن سجلت 79.46 مليار دج بنسبة ارتفاع 9.16٪، أما أوريدو حققت 100.72 مليار دج في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 سجلت 76.66٪ بنسبة ارتفاع 31.38٪، ويعود كل هذا إلى التنافس الشديد بين المؤسسات الثلاثة لتنويع العروض واعتماد التكنولوجيا الحديثة 3G و 4G وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية لاستقطاب المشتركين لتحسين أدائها، ذلك ما أدى إلى تزايد رقم أعمال الصناعة بنسب متفاوتة بتطور الصناعة واتساعها وتنوع تشكيلات المؤسسات العاملة في الصناعة، وبالنظر إلى منحنيات المؤسسات الثلاثة يظهر بأن جيزي هي الرائدة في الصناعة من خلال رقم الأعمال بفضل جودة خدماتها والاقبال الكبير للمشاركين على خدماتها وعروضها واسترجاع سيطرتها الكاملة في تقديم خدمات الجيل الرابع، ثم تليها موبيليس بتحقيق نجاحها في استهداف المشتركين في خدمة الجيل الثالث والرابع، ثم أوريدو بتحقيق قفزة نوعية في رقم أعمالها في سنة 2014 بفضل أسبقيتها في تقديم خدمات الجيل الثالث، ويمكن توضيح إجمالي رقم أعمال في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-45): تطور إجمالي رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال الوحدة: مليار دج

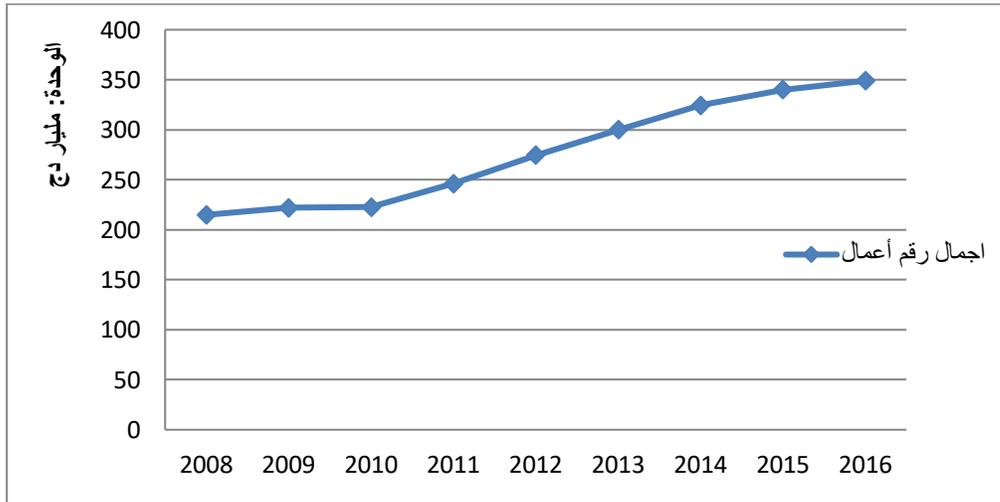
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
اجمالي رقم أعمال	214.86	222.08	222.58	246.07	274.54	299.79	324.276	340	349
معدل نمو إجمالي رقم	/	03.36٪	0.22٪	10.55٪	11.56٪	29.87٪	08.16٪	4.84٪	2.64٪

									أعمال
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 19/08/2017

الملاحظ في الجدول أعلاه أن رقم أعمال الصناعة قدر ب 214.86 مليار دج في سنة 2008، وسجل 222.08 مليار دج في سنة 2009 بنسبة ارتفاع 03.36٪، أما في سنة 2010 سجل قيمة 222.58 مليار دج بنسبة ارتفاع 0.22٪، وفي سنة 2011 قدر ب 246.07 مليار دج، زاد بنسبة 10.55٪، وقد ارتفع إلى قيمة 274.54 مليار دج سنة 2012 أي ارتفاع بنسبة 11.56٪، أما في سنة 2013 سجل 299.79 مليار دج، وقد زاد بنسبة 29.87٪، وسجل ارتفاع في سنة 2014 بنسبة 08.16٪ حيث قدر ب 324.276 مليار دج، وسجل قيمة 340 مليار دج في سنة 2015، أما في سنة 2016 سجل 349 مليار دج، ويظهر رقم أعمال الصناعة في ارتفاع مستمر بنسب متفاوتة، وبذلك يمكن القول بأن أداء الصناعة في المستوى العالي المتقدم وفي تحسن مستمر، ذلك ما يفسر الطلب المتزايد للمستهلكين على خدمات وعروض المؤسسات العاملة في الصناعة، ويمكن عرض معطيات الجدول في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (16-4): تطور اجمالي رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-45).

بالإضافة إلى ما سبق فإن مؤشر رقم الأعمال يعبر على أداء الصناعة من خلال الطلب على خدمات هذه الصناعة، لذلك يمكن التطرق إلى تطور المستهلكين في الصناعة، حيث كلما زاد عدد المستهلكين أدى إلى تحسن في أداء الصناعة، وللتوضيح أكثر ندرج الجدول الموالي الذي يظهر عدد المستهلكين في كل المؤسسات العاملة في الصناعة في الفترة الأخيرة .

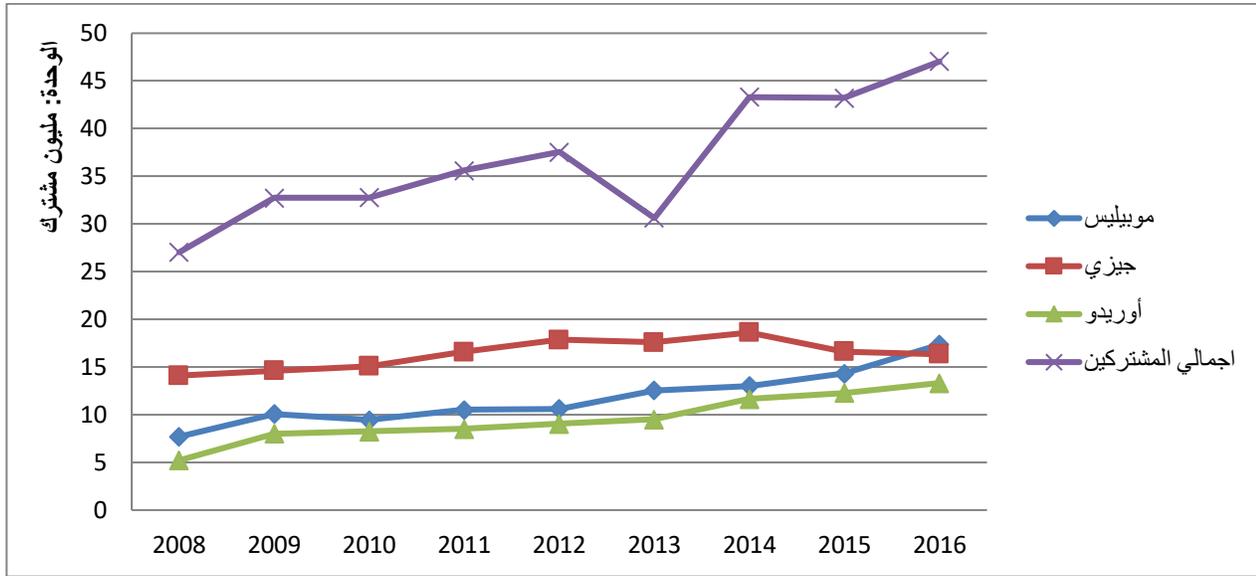
جدول رقم (4-46): تطور عدد المشتركين في المؤسسات العاملة في الصناعة الوحدة:(مليون مشترك)

عدد المشتركين السنوات	موبيليس	معدل النمو	جيزي	معدل النمو	أوريدو	معدل النمو	إجمالي المشتركين	معدل نمو إجمالي المشتركين
2008	7.703	/	14.108	/	5.218	/	27.029	/
2009	10.079	%30.845	14.617	%3.607	8.032	%53.928	32.728	%21.084
2010	9.446	%-6.280	15.087	%3.215	8.245	%2.651	32.778	%0.152
2011	10.515	%11.316	16.595	%9.995	8.504	%3.141	35.614	%8.652
2012	10.622	%1.017	17.845	%7.53	9.059	%6.526	37.526	%5.368
2013	12.538	%18.038	17.585	%-1.456	9.506	%4.943	30.629	%-18.379
2014	13.022	%3.860	18.612	%5.840	11.663	%28.787	43.297	%41.359
2015	14.318	%9.952	16.611	%-10.751	12.298	%5.444	43.227	%-0.161
2016	17.344	%21.134	16.367	%-1.468	13.328	%8.375	47.039	%8.818

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 20/08/2017

وللتفسير بشكل دقيق في تطور عدد المشتركين في مؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال للحكم على مدى تحسن أدائها في ظل منافسة احتكار القلة، والنمو الاجمالي للمشاركين في الصناعة ككل نعرض الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-17): مقارنة مشتركين صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-4).

يتبين من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد المشتركين في مؤسسة جيزي في ارتفاع مستمر، إلا أنه سجل انخفاضا في سنة 2013، وقدر بـ 17.585 مليون مشترك مقارنة بسنة 2012 بنسبة انخفاض 1.456٪ نتيجة تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث، وقد استعادت سيطرتها بشكل كامل في خدمات شبكة GSM في سنة 2014، فقد قدر عدد المشتركين بـ 18.612 مليون مشترك ومبادرتها بتقديم خدمات الجيل الرابع في سنة 2016 وسجلت قيمة 16.367 مليون مشترك، وهذا راجع إلى السبق الزمني في دخوله السوق الجزائرية، وانخفاض أسعار مختلف العروض المقدمة يفتح مجالا للمشاركين أكثر ولاستعمالات أوسع، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات باستغلال الموارد بشكل جيد، وبذلك حققت تحسن في أدائها، أما مؤسسة موبيليس المنافس الثاني لجيزي يشهد تباين بين الارتفاع والانخفاض بين سنة 2008 وسنة 2010، وبعدها سجل نوعا من الاستقرار بتزايد بنسب متقاربة، حيث سجل 12.538 مليون مشترك في سنة 2013 بنسبة ارتفاع 18.038٪ مقارنة بسنة 2012، وكذلك سجل ارتفاعا في سنة 2014 حيث قدر عدد المشتركين بـ 13.022 مليون مشترك، أما في سنة 2016 بلغت 17.344 مليون مشترك بنسبة ارتفاع معتبرة بقيمة 21.134٪ مقارنة بسنة 2015، وذلك بسبب ارتفاع عدد المشتركين في خدمتي الجيل الثالث والجيل الرابع التي بادرت بهما وحققت نجاحا باهرا فيهما، نتيجة انخفاض أسعار عروض تلك الخدمات، وتطوير التكنولوجيا الحالية بادخال التحسينات عليها ومختلف التقنيات، واستغلال التجهيزات اللازمة لذلك مما أدى إلى ولوج عدد كبير من المشتركين في هذه الخدمات، ذلك ما أدى إلى تحسن في أدائها، أما المنافس الثالث أوريدو فقد سجلت قيمة 11.663 مليون مشترك في سنة 2014، وحققت ارتفاعا في سنة 2016 إلى قيمة 13.328 بارتفاع قدر بـ 8.375٪ مقارنة بسنة 2015، وهي بذلك تحتل الريادة في خدمات الجيل الثالث بفضل الميزات والأسعار التي تتضمنها هذه الخدمة عملت على استهداف عدد أكبر من المشتركين على حساب المنافس جيزي، وسعت في تقديم خدمات الجيل الرابع بشكل يسمح لها بمواجهة منافسيها، هذا ما ساهم في كفاءة وفعالية خدماتها بتحقيق مستوى عال من الأداء، ويظهر العدد الاجمالي للمشاركين في الصناعة في تزايد مستمر، فقد ارتفع في سنة 2016 إلى 47.039 مليون مشترك بعد أن كان 27.029 مليون مشترك في سنة 2008، ويعود سبب النمو إلى إطلاق خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G، فاستهدفت عدد كبير

من المشتركين بفضل خصائصها، فالصناعة لا تزال ككل قابلة للتوسع لكسب مشتركين جدد، لذلك فالمنافسة تظل شديدة وشبكات التوزيع ما تزال هي الأخرى في حالة نمو مستمر، وتحقيق المرونة السعرية في الصناعة وبالأخص خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G أدى إلى تزايد العدد الإجمالي للمشاركين، وتزايد رقم أعمال المؤسسات العاملة في الصناعة، وقد سمحت المرونة السعرية في خدمات الصناعة للمؤسسات المتنافسة من الاستفادة من التخفيضات في الأسعار لأنها كانت وما تزال سببا في تطور المنافسة في الصناعة، فلو بقيت الصناعة محتكرة كما كانت في بدايتها لبقيت الأسعار ثابتة ومرتفعة، كما أنها كانت سببا في رسم استراتيجيات التمييز السعري للمؤسسات المتنافسة، ولأن الأسعار تبقى مضبوطة بأحكام قانونية لضمان المنافسة المشروعة في الصناعة، وكذلك لجوء المؤسسات العاملة في الصناعة إلى تقديم العروض الترقية لكسب عدد أكبر من المشتركين، هذا ما يبقي الأثر الإيجابي على أداء الصناعة وتحسنه.

المطلب الرابع: التقدم التكنولوجي

التطور التقني هو أحد المؤشرات التي تؤثر على النمو الاقتصادي من عدة أوجه، حيث إن تحقيق نمو مستمر في الأجل الطويل يعتمد على النمو في تقنية الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات الثلاثة المتنافسة في الصناعة، ويتطلب ذلك توفير شبكة ذات جودة عالية، والتي تعتبر من الأولويات الملحة لتحقيق النجاح التنافسي في تحسين أداء الصناعة، ويعتبر التقدم التكنولوجي الميزة الأساس لتوسع الصناعة وتطورها، وهو الذي يفسر الطلب المتزايد على التكنولوجيات الحديثة، فكل مؤسسة في الصناعة تعمل على تحمل مختلف التكاليف المتعلقة بالتجهيزات لتطوير التكنولوجيا المستخدمة، حيث سعت إلى تطوير شبكتها GSM وكذلك تحملت المزيد من التكاليف من أجل استقطاب الكم الهائل من المشتركين في اطلاق خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G، وذلك بتطور المحطات القاعدية BTS ومحطات المراقبة BSC ثم مراكز الاتصال MSC، ويمكن توضيح تطور مختلف التجهيزات في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-47): تطور مختلف التجهيزات في صناعة خدمة الهاتف النقال

MSC	BSC	BTS	التجهيزات السفريات
38	345	9599	2006
45	397	12102	2007

45	447	13968	2008
57	468	15092	2009
64	471	15685	2010
65	476	16334	2011
64	479	17630	2012
65	473	18055	2013
61	472	18840	2014
53	455	20041	2015

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 22/08/2017

الملاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المحطات القاعدية في ارتفاع مستمر من سنة 2006 إلى سنة 2015، فقد سجلت 9599 في سنة 2006، أما في سنة 2015 سجلت 20041، ويعود السبب في ارتفاع المحطات القاعدية إلى الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير في نظام شبكة GSM وكذلك بعد انطلاق خدمات الجيل الثالث حيث ارتفعت إلى 18840 في سنة 2014 بعد أن كانت تقدر بـ 18055 في سنة 2013، أما بعد إطلاق خدمات الجيل الرابع ارتفعت إلى 20041 بعد أن سجلت 18840 في سنة 2014، وذلك راجع إلى زيادة عدد المشتركين في الصناعة، أما عدد محطات المراقبة في تزايد متباطئ، حيث قدر عددها في سنة 2006 بـ 345، وفي سنة 2015 سجلت قيمة 455 بفارق قيمته 110، وكذلك بالنسبة لمراكز الاتصال لا يظهر تباين كبير في عدد مراكز الاتصال، وسجل نمو متزايد بشكل متقارب، وقد سجل 38 في سنة 2006، أما في سنة 2015 سجل 53، ويعود هذا الارتفاع بنسب متقاربة إلى قلة اعتماد المؤسسات القائمة في الصناعة على محطات المراقبة ومراكز الاتصال بظهور التكنولوجيا الحديثة التي حققت الكفاءة والفعالية، ومن ثم التخفيض في عددها، ولتوضيح نتائج التطور التقني في الصناعة يمكن توظيف زيادة مستوى مردودية العمالة لمعرفة مدى تحسن أداء الصناعة، حيث تقيس معدل الزيادة في رقم أعمال الصناعة منسوبا إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة، أي اعتماد المؤسسات القائمة في الصناعة على مختلف الاطارات بمستويات مختلفة والاهتمام بها، ذلك ما يعكس زيادة في الناتج الوطني و تحسن الأداء، ويمكن توضيح تطور مردودية العمالة في سنوات مختلفة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-48): تطور مردودية العامل في صناعة خدمة الهاتف النقال

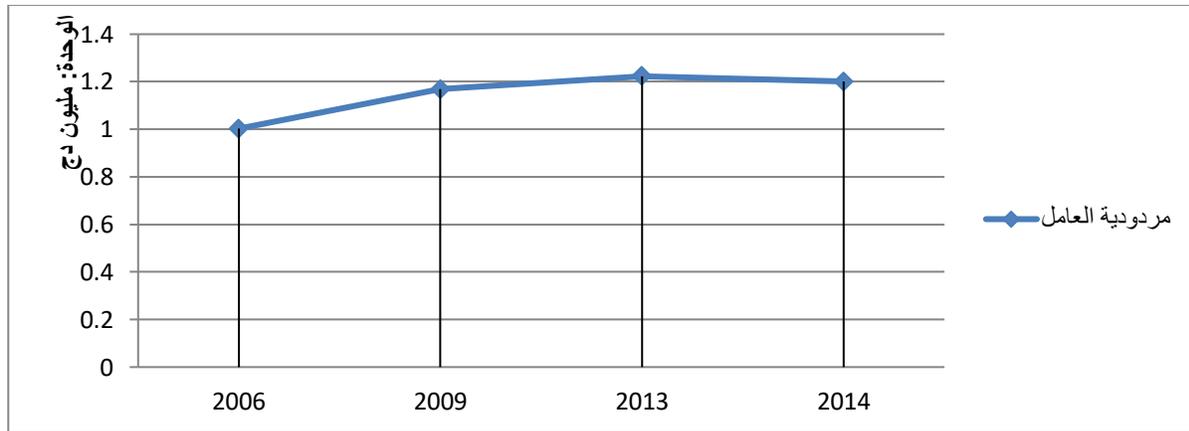
مردودية العامل (مليون دج)	عدد العمال (ألف عامل)	رقم الأعمال (مليار دج)	مردودية العامل السنوات
1.003	160	160.5	2006
1.168	190	222.08	2009

2013	299.79	245	1.223
2014	324.276	270	1.201

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: www.artp.dz , page consultée le : 23/08/2017

ويمكن عرض تطور مردودية العامل من خلال رقم الأعمال وعدد العمال في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (18-4): تطور مردودية العامل في صناعة خدمة الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: معطيات الجدول رقم (4-48).

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن رقم أعمال وعدد العمال في الصناعة في نمو مستمر مما أدى إلى تطور مردودية العامل، وذلك يعود إلى تطور صناعة الهاتف النقال حيث ساهمت في توفير مناصب العمل جديدة وكثيرة تزايدت عبر الزمن وتضاعف إجمالي عدد العمال، فقد سجلت مردودية العامل 1.201 مليون دج في سنة 2014، بعد أن كانت قيمتها 1.003 مليون دج في سنة 2006، وقد ارتفعت بمقدار 0.198 مليون دج، وكذلك عدد العمال ارتفع بمقدار 110 ألف عامل من سنة 2006 إلى سنة 2014، وذلك ما يعني تطور في نمو العمالة، أما رقم أعمال الصناعة قدر سجل 160.5 مليار دج وارتفع إلى 324.276 مليار دج في سنة 2014، ويفسر ذلك بتحسين أداء الصناعة، ويرجع السبب في نمو مردودية العامل إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G مما أدى إلى تطور مختلف التجهيزات التكنولوجية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الكفاءة والفعالية في اتمام المهام الموكلة للعامل وتنفيذها باستخدام التقنية العالية، لذلك أغلب عمال المؤسسات العاملة في الصناعة يستفيدون من التكوين والتدريب المستمر خاصة

بالنسبة للاطارات، حيث تتم بعض التكوينات في الخارج خاصة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة التي لديها فروع في الخارج.

إن المؤسسات العاملة في الصناعة في صراع مستمر مع بيئتها التنافسية لضمان استمرارها وبقائها في ساحة المنافسة حتى تكون قادرة على النمو والتطور، وقد اقترح مايكل بورتر خمس قوى تنافسية تعتبر بمثابة فرص أو تهديدات تحدد مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة منها أو مواجهتها للظفر بموقع تنافسي جيد، وبارتفاع شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة بفعل احتكار القلة الذي يسود الصناعة أدى إلى تحقيق السيطرة في السوق الوطنية، وارتفاع الطلب على مختلف خدمات معروض المؤسسات المتنافسة ساهم في تحقيق نمو في معدلات الربحية، والحصة السوقية، ورقم الأعمال وكذلك التقدم التقني، وتحقيق مرونة سعرية عالية في الصناعة نظرا لامكانية تحول المشتركين من خدمات مؤسسة إلى أخرى، ذلك ما فرض على المؤسسات القائمة في الصناعة إلى اللجوء إلى نوع من التواطؤ الضمني الذي هو من بين سمات سوق احتكار القلة، حيث يتحدد الاتفاق خاصة في تحديد الأسعار، وتعتبر الحماية التي تقوم بها سلطة الضبط باستخدام سياسة الترخيص بمثابة فرصة كبيرة استغلتها المؤسسات العاملة للاستفادة منها، تتعلق برخصة الجيل الثالث والجيل الرابع، فالمؤسسات القائمة في الصناعة تملك الأولوية والتفوق على حساب المنافسين الجدد بفضل أسبقيتها في الصناعة وإمكانياتها المادية والبشرية.

ويمكن تفسير نمو الطلب واستقطاب عدد كبير من المشتركين إلى الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات القائمة في الصناعة في ظل احتكار القلة، حيث اعتمدت على التمييز السعري، وتخفيض التكاليف، وكذلك التركيز على مختلف شرائح المجتمع في تقديم خدماتها وعروضها، بالإضافة إلى التنوع الأفقي المترابط كتقديم خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع، فكل هذا ساهم في تحسين الأداء في الصناعة بتحقيق نمو مختلف المؤشرات كالعائد على الاستثمار، والربحية، والحصة السوقية، وكذلك رقم الأعمال، والتقدم التقني، فهي تعبر على نجاح الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات الثلاثة المتنافسة في الصناعة.

خلاصة الفصل

لقد مر شكل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بمرحلة الاحتكار التام وبعدها الاحتكار الثنائي ثم احتكار القلة، حيث ساهم هذا الشكل الأخير في تحسين أداء الصناعة بتحقيق ارتفاع في العائد على الاستثمار والربحية في السنوات الأخيرة، ومعدلات نمو في الحصة السوقية ورقم الأعمال، وكذلك التقدم

التقني، ويعود سبب ذلك إلى الظروف المواتية التي تنشط فيها المؤسسات القائمة في الصناعة، واتباعها الاستراتيجيات التنافسية كتخفيض التكاليف والتميز والتركيز في الخدمات من خلال الأسعار والنوعية، واعتمادها كذلك استراتيجية التنوع في الخدمات كخيار استراتيجي بعد دخول تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع، حيث تواجه المؤسسات القائمة في الصناعة الصراع التنافسي وقوى المنافسة في تحقيق التطوير المستمر في الخدمات الحالية، فكل مؤسسة تسعى لبلوغ الريادة وتقوية مركزها التنافسي على حساب المنافسين ومواجهتهم بفضل تحسن أدائها في الصناعة، وأفادت نتائج الفصل الرابع ما يلي:

- استهدفت سياسة الإصلاح في قطاع الاتصالات تطورا آسيا، وبذلك شهد قطاع الهاتف النقال ثلاثة أشكال من الاحتكار: احتكار تام، ثم احتكار ثنائي، وبعدها احتكار قلة.
- تمكنت سلطة الضبط من تحقيق العديد من الانجازات منذ فتح القطاع أمام المتعاملين ومقدمي الخدمات بشكل تدريجي، مما يسمح بترقية الاستثمار ونمو القطاع.
- إن استمرار واشتداد المنافسة في الصناعة نتج عنها تنوع في شبكة المنتوجات وخدمات المتعاملين في الصناعة، وتوسعت الترفقيات، وتحسنت جودة الخدمات المقدمة، وتغيرت تركيبة الصناعة وتحسن أدائها.
- خضعت صناعة خدمة الهاتف النقال للسيطرة الكاملة لمؤسسة موبيليس في مرحلة الاحتكار التام أين انخفض عدد المشتركين بسبب ارتفاع أسعار وتكاليف الخدمات المقدمة، وبدخول جيزي ارتفع عدد المشتركين في الصناعة وتمكنت جيزي من احتلال الصدارة في مرحلة الاحتكار الثنائي، وبعد منح الرخصة الثالثة للمتعمل أوريدو نجمة سابقا ارتفع عدد المشتركين بشكل كبير في الصناعة نتيجة تنوع الخدمات المعروضة والمقدمة ودخول تكنولوجيا الجيل الثالث والجيل الرابع، وفي هذه المرحلة أي مرحلة احتكار القلة تمكنت جيزي من احتلال مركز الريادة في السوق في خدمات GSM طول الفترة، وتمكنت موبيليس من الحصول على أكبر حصة سوقية في خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع وبعدها أوريدو.
- يتحدد العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال على أساس تشكيلة المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة، حيث تقدم عروض الدفع المسبق والدفع البعدي وخدمات الأنترنت وغيرها.
- يتحدد الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال على أساس عدد المشتركين في الصناعة في مختلف العروض المقدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث يظهر عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق يفوق عدد المشتركين في صيغة الدفع البعدي، وبذلك فإن المنافسة بين المؤسسات الثلاثة ساهمت في تعدد العروض الخاصة بالدفع المسبق وتماشيا مع القدرة الشرائية للمستهلكين.
- إن هيكل التكاليف في صناعة خدمة الهاتف النقال يتكون من تكاليف الربط البيني، والتكاليف المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة، والتكاليف التجارية، وتكاليف التشغيل.
- يتيح نموذج porter في تحليل صناعة خدمة الهاتف النقال تحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مما يسمح من التقليل من أثرها على الصناعة للرفع من مستوى الأداء وتحسينه، فالتنافس بين المؤسسات الثلاثة قائم على أساس اكتساب أكبر حصة سوقية التي تحدد مستوى التركيز في الصناعة، أما تهديد الوافدين الجدد للصناعة يقف أمامه مجموعة من العوائق الاقتصادية والقانونية، وبذلك فالمؤسسات العاملة في الصناعة تتمتع بحماية كاملة من المؤسسات الأخرى المنافسة

لها، وقوة الموردين في الصناعة لا تشكل خطرا على المتعاملين وكذلك قوة العملاء نتيجة ارتفاع معدل نمو الصناعة وتزايد معدلات الطلب، وكذلك تهديد المنتجات البديلة لا يشكل تهديدا كبيرا لخدمات الهاتف النقال، ذلك ما يعكسه عدد المشتركين المحدود مقارنة بمشتركي خدمات الهاتف النقال، بالإضافة إلى هذه القوى هناك قوة أخرى تتمثل في تدخل الدولة من خلال سلطة الضبط، وكذلك الوزارة الوصية بهدف تنظيم وحماية المنافسة في الصناعة.

- انتهجت المؤسسات العاملة في الصناعة خيارات استراتيجية تنافسية متنوعة ومتعددة لمواجهة المنافسين في ظل منافسة احتكار القلة لتحسين الأداء، فقد اعتمدت على تخفيض التكاليف والتميز والتركيز والتنويع.

- إن مستوى أداء الصناعة يتأثر بالهيكل التنافسي للسوق والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث يظهر نمو في معدلات الربحية، والحصة السوقية، ورقم الأعمال، وكذلك التقدم التقني، مما يعني أن أداء الصناعة في تطور مستمر.

الخاتمة

المخلص

المخلص:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الهيكل التنافسي للسوق وأداء الصناعة بالتركيز على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها تشهد منافسة احتكار القلة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداء الصناعة ككل، نظرا لتأثره بالهيكل التنافسي والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وبذلك اعتمدنا على أهم المؤشرات للحكم على مستوى الأداء، حيث أثبتت نتائج الدراسة مساهمة الهيكل التنافسي للسوق في تحسين أداء الصناعة من خلال وجود نمو في هذه المؤشرات مثل الحصة السوقية، ورقم الأعمال، ومعدل في الربحية، وكذلك التقدم التكنولوجي الذي يعد من أهم المؤشرات التي يجب التركيز عليها في ظل التغيرات الجديدة لمسيرة التكنولوجيا العالمية، وبيئت منافسة احتكار القلة بأن تأثير القوى الخمس يظهر في تهديد المنافسين الجدد، إلا أن المؤسسات القائمة في الصناعة تتمتع بالاستقرار بسبب العوائق التي تقف أمام المنافسين الراغبين في الدخول إلى الصناعة.

وأثبتت نتائج الدراسة كذلك بأن الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي يستوجب على المؤسسات العاملة في الصناعة أن تعتمد على مؤشرات تفوقها في أدائها بالنحو الذي تتكيف به مع متغيرات هيكل التنافسي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة أن الصناعة تتمتع بجاذبية حسب مؤشرات الأداء، لكن المؤسسات العاملة في الصناعة تخضع لنوع من الحماية الحكومية، لذا فإن فتح هذه الصناعة أمام المنافسة العالمية وتوفير بيئة أكثر تنافسية، وتخفيض القيود على الاستثمار، وتشجيع سياسة الدخول إلى السوق، أمور من شأنها أن تسهم في زيادة نمو في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

المنافسة، هيكل المنافسة، استراتيجيات التنافس، الأداء، صناعة خدمة الهاتف النقال.

Résumé :

Cette étude traite la relation entre la structure concurrentielle du marché et la performance de l'industrie, en se concentrant sur l'industrie de téléphonie mobile en Algérie, car elle est témoin de la concurrence oligopolistique. Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur la performance de l'industrie dans son ensemble, compte tenu de l'impact de la structure concurrentielle et des stratégies adoptées par les institutions opérant dans l'industrie. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur des indicateurs pour juger le niveau de performance, où il y avait une croissance de ces indicateurs tels que la part de marché, les chiffres d'affaires et le taux de rentabilité. Ainsi

que le progrès technologique, qui est l'un des indicateurs les plus importants sur lesquels on doit concentrer à la lumière des nouveaux changements pour converger de la technologie mondiale.

La concurrence oligopolistique a montré que l'influence des cinq puissances apparaît dans la menace de nouveaux concurrents, mais les institutions opérant dans l'industrie jouissent d'une stabilité à cause des obstacles qui empêchent les concurrents voulant accéder à l'industrie.

Les résultats de l'étude ont aussi démontré que pour préserver une position concurrentielle forte, il est exigé aux institutions opérant dans l'industrie d'utiliser les indicateurs de leur suprématie de performance d'une manière à s'adapter avec les variables de la structure concurrentielle pour réaliser le succès stratégiques.

L'étude a conclu que l'industrie jouisse d'une attraction selon les indicateurs de performance, mais l'industrie est soumise à une sorte de protection étatique. Par conséquent, ouvrir cette industrie à la concurrence mondiale, offrir un environnement plus concurrentiel, réduire les restrictions sur l'investissement, et encourager une politique d'accession au marché sont des facteurs qui contribuent à la croissance de l'industrie de téléphonie mobile en Algérie.

Mots clés :

Concurrence, structure de concurrence, stratégies concurrentielles, performance, l'industrie de téléphonie mobile.

Abstract:

This study deals with the relationship between the competitive structure of the market and the performance of the industry, focusing on the mobile industry in Algeria ,as it is witnessing oligopoly competition .In our study, we focused on the performance of the industry as a whole,given the impact of the competitive structure and strategies adopted by institutions operating in the industry on it. Thus, we relied on indicators to judge the level of performance, where there was a growth in these indicators such as market share, sales figures and rate of profitability. As well as technological progress, which is

one of the most important indicators to focus on in light of the new changes to the convergence of global technology.

The oligopolistic competition has shown that the influence of the five powers appears to threaten new competitors, but industry-based institutions are stable because of barriers to competitors wanting to enter the industry.

The results of the study also proved that maintaining a strong competitive position requires industry organizations to rely on indicators that outperform them in terms of adapting them to competitive structure variables to achieve a strategic success.

The study concluded that the industry is attractive according to performance indicators, but enterprises operating in the industry are subject to some type of government protection, so opening the industry to global competition and providing a more competitive environment, reducing investment restrictions and promoting market access policy can contribute in the growth of the mobile industry in Algeria.

Key words:

Competition, competition structure, competition strategies, performance, mobile industry.

فائقة المرجع

الفه رسا

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ - م	مقدمة
الفصل الأول: التحليل التنافسي للسوق	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التحليل الديناميكي للسوق والمنافسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السوق
09	المطلب الثاني: مفهوم المنافسة والتنافسية
20	المطلب الثالث: نماذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة
34	المبحث الثاني: هياكل أسواق المنافسة
34	المطلب الأول: سوق المنافسة التامة
37	المطلب الثاني: سوق الاحتكار التام
39	المطلب الثالث: سوق المنافسة الاحتكارية
41	المطلب الرابع: سوق احتكار القلة
45	المبحث الثالث: التحليل الهيكلي للسوق
45	المطلب الأول: التركيز الصناعي
55	المطلب الثاني: عوائق الدخول
65	المطلب الثالث: تمييز المنتجات
69	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء الصناعة وتقييمه	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
73	المطلب الأول: مفهوم الأداء
85	المطلب الثاني: أنواع الأداء
89	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
93	المبحث الثاني: تقييم الأداء
93	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
99	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء
101	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
105	المبحث الثالث: أساليب تقييم الأداء
105	المطلب الأول: التحليل المالي
119	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
133	المطلب الثالث: القيمة المضافة

139	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: آليات تحليل الهيكل التنافسي لتحسين أداء الصناعة
141	تمهيد
142	المبحث الأول: السلوك والأداء في ظل المنافسة
142	المطلب الأول: علاقة الأداء بالمنافسة
159	المطلب الثاني: أنماط سلوك المؤسسات في الصناعة
168	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المؤسسات لتحسين الأداء
171	المبحث الثاني: اسهام الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الأداء
171	المطلب الأول: علاقة الاستراتيجية بالأداء
175	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
183	المطلب الثالث: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في الأداء
188	المبحث الثالث: تكوين الخيارات الاستراتيجية وأساليب اختيارها لتحسين الأداء
188	المطلب الأول: استراتيجية النمو
193	المطلب الثاني: استراتيجية الاستقرار
195	المطلب الثالث: استراتيجية الانكماش
198	المطلب الرابع: الأساليب المستخدمة لاختيار الخيار الاستراتيجي لتحسين الأداء
210	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
213	تمهيد
214	المبحث الأول: تقديم قطاع الهاتف النقال في الجزائر
214	المطلب الأول: الاصلاحات في قطاع الاتصالات في الجزائر
216	المطلب الثاني: نموذج الاقتصاد الصناعي في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
219	المطلب الثالث: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
228	المبحث الثاني: المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
228	المطلب الأول: مؤسسة موبيليس
233	المطلب الثاني: مؤسسة جيزي
237	المطلب الثالث: مؤسسة أوريدو
242	المبحث الثالث: بنية الهيكل التنافسي لسوق الهاتف النقال في الجزائر
242	المطلب الأول: بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
264	المطلب الثاني: بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
268	المطلب الثالث: بنية التكاليف في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
271	المطلب الرابع: تحليل قوى المنافسة للجاذبية الصناعية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
287	المبحث الرابع: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

287	المطلب الأول: استراتيجية موبيليس
292	المطلب الثاني: استراتيجية جيزي
298	المطلب الثالث: استراتيجية أوريدو
303	المبحث الخامس: تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر
303	المطلب الأول: الربحية
307	المطلب الثاني: الحصة السوقية
311	المطلب الثالث: رقم الأعمال
317	المطلب الرابع: التقدم التكنولوجي
322	خلاصة الفصل
325	الخاتمة
335	قائمة المراجع
355	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	أطراف وقوى التنافس	(1-1)
44	هياكل المنافسة	(2-1)
113	أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء	(1-2)

131	الاستخدامات الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن	(2-2)
184	العلاقة بين القوى التنافسية والاستراتيجيات التنافسية	(1-3)
204	معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضع التنافسي	(2-3)
219	تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام	(1-4)
220	الحصة السوقية في مرحلة الاحتكار التام	(2-4)
221	تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	(3-4)
221	توزيع الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	(4-4)
223	تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في مرحلة احتكار القلة	(5-4)
226	تطور الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر في مرحلة احتكار القلة	(6-4)
230	تطور مؤسسة موبيليس	(7-4)
233	تطور مؤسسة جيزي	(8-4)
239	تطور مؤسسة أوريدو	(9-4)
243	تسعيرات العروض المؤجلة الدفع الموجهة للأفراد	(10-4)
244	تسعيرات موبيليس كارت mobilis carte	(11-4)
245	اشتراكات موبيكنترول Mobicontrol	(12-4)
246	تسعيرات عرض الأسطول flotte pour professionnel	(13-4)
249	تسعيرات جازي djezzy carte	(14-4)
249	تسعيرات ألو كارت allo carte	(15-4)
250	تسعيرات جازي كونترول djezzy control	(16-4)
251	أسعار العروض الموجهة للمؤسسات	(17-4)
252	أسعار جازي فلوت flotte djezzy entreprise	(18-4)
255	تسعيرات nedjma free	(19-4)
255	تسعيرات nedjma illimite	(20-4)
256	تسعيرات nedjma la 55	(21-4)
257	تسعيرات nedjma abonnement	(22-4)
258	تسعيرات contrôle entreprise	(23-4)
259	تسعيرات Pro	(24-4)
260	تسعيرات pro control	(25-4)
261	عروض 2G في سنة 2015	(26-4)
261	عروض 3G في سنة 2015	(27-4)
262	عروض 2G في سنة 2016	(28-4)

262	عروض 3G في سنة 2016	(29-4)
263	عروض 4G في سنة 2016	(30-4)
264	تطور عدد المشتركين والكثافة الهاتفية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	(31-4)
267	تطور عدد المشتركين حسب نوعية الدفع	(32-4)
272	تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	(33-4)
275	الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في خدمة GSM و3G و4G	(34-4)
276	المؤسسات المحتمل دخولها لمناقصة الرخصة الرابعة لمعيار GSM	(35-4)
281	مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر	(36-4)
284	عدد مشتركى الأنترنت	(37-4)
293	تسعيرات جازي كلاسيك (djezzy classic)	(38-4)
303	تطور معدل العائد على الاستثمار في صناعة خدمة الهاتف النقال	(39-4)
305	تطور معدل هامش الربح في صناعة خدمة الهاتف النقال	(40-4)
306	تطور القيمة المضافة في صناعة خدمة الهاتف النقال	(41-4)
307	تطور الحصة السوقية في صناعة خدمة الهاتف النقال	(42-4)
310	توزيع الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة العاملة في الصناعة حسب نوعية الشبكة	(43-4)
311	تطور رقم أعمال المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال	(44-4)
313	تطور اجمالي رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال	(45-4)
314	تطور عدد المشتركين في المؤسسات العاملة في الصناعة	(46-4)
318	تطور مختلف التجهيزات في صناعة خدمة الهاتف النقال	(47-4)
319	تطور مردودية العامل في صناعة خدمة الهاتف النقال	(48-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	القوى المنافسة الخمس لـ مايكل بورتر (M.Porter)	(1-1)
26	إطار تحليل الصناعة في الدول النامية- (نموذج Austin)	(2-1)
33	نموذج "هيكل- سلوك- أداء"	(3-1)
53	منحنى لورنز	(4-1)
78	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1-2)
118	تقييم الأداء في المؤسسات	(2-2)

125	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	(3-2)
132	مخطط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والنجاح التنافسي	(4-2)
160	سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة مع تحقيق أرباح عادية	(1-3)
161	سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام مع تحقيق أرباح اقتصادية	(2-3)
163	سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع تحقيق أرباح عادية	(3-3)
164	نموذج اقتسام السوق	(4-3)
167	نموذج منحنى الطلب المنكسر	(5-3)
186	الاستراتيجيات العامة للتنافس وعلاقتها بالأداء	(6-3)
200	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	(7-3)
203	مصفوفة جنرال إلكتريك (GE)، جاذبية الصناعة / قوة الأعمال (المركز التنافسي)	(8-3)
206	مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر (Hofer)	(9-3)
220	تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار التام	(1-4)
222	توزيع الحصص السوقية في مرحلة الاحتكار الثنائي	(2-4)
225	تطور عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة احتكار القلة	(3-4)
227	مقارنة توزيع الحصص السوقية للمؤسسات الثلاثة في صناعة خدمة الهاتف النقال في مرحلة احتكار القلة	(4-4)
266	تطور إجمالي المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال	(5-4)
268	توزيع عدد المشتركين في صناعة خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع	(6-4)
271	نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	(7-4)
274	تطور الحصة السوقية ومعامل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	(8-4)
282	مقارنة عدد مشتركين الهاتف النقال ومشتركي الهاتف الثابت	(9-4)
304	تطور معدل العائد على الاستثمار في صناعة خدمة الهاتف النقال	(10-4)
305	تطور معدل هامش الربح في صناعة خدمة الهاتف النقال	(11-4)
306	تطور القيمة المضافة في صناعة خدمة الهاتف النقال	(12-4)
308	تطور الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال	(13-4)
310	مقارنة الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة في سنة 2016	(14-4)
312	تطور رقم أعمال المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال	(15-4)
314	تطور إجمالي رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال	(16-4)
315	مقارنة مشتركين صناعة خدمة الهاتف النقال	(17-4)
320	تطور مردودية العامل في صناعة خدمة الهاتف النقال	(18-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
355	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	01
356	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيزي	02
357	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو	03
358	الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط	04