

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة في الصناعة  
دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

أ.د. لخضر مرغاد

إعداد الطالب:

وليد بن التركي

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رابح خوني
مشرفا و مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. لخضر مرغاد
مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	د. مختار عيواج
مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	د. نوفل سمايلي
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر -أ-	د. إلياس شاهد
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د. رقية منصوري

الموسم الجامعي 2018 / 2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

سورة التوبة: من الآية 105

صدق اللّٰهُ العظيم

# شكر

الحمد لله أولاً وقبل كل شيء على إتمام هذا العمل المتواضع، الذي لولاه ما كنت لأصل إلى هذا كله، فله كل الحمد والشكر وحده لا شريك له، وأرجوا من الله عز وجل أن يفيدني بعلمي فأفيد به. ثم يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى من مَدَّ يد المساعدة وساهم معنا في إتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

الأستاذ الفاضل " البروفيسور مرغاد لخضر " الذي أشرف على هذه الأطروحة، و الذي لم يدخر أدني جهد في تقديم توجيهاته ومساعداته وإرشاداته القيمة، التي ساهمة بشكل كبير في إنجاز هذا العمل المتواضع، جزاه الله عني كل خير.

# الإهداء

إلى والنتي؛ أعلى ما أمك في الوجود.

إلى روح والهي؛ رحمه الله.

﴿ وقل ربني أرسلناهما كتابنا فينا ﴾

إلى زوجتي العزيزة.

إلى الشمعة التي أثارها الله لي ابنتي سجي

إلى إخوتي، وفقهم الله في عملهم، و أثار الطريق أمامهم.

إلى كل قريب إلي؛

إلى كل مناضل في سبيل العلم و المعرفة

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

# المخلص

## المُلخَص:

تطرقنا في بحثنا هذا الى أهمية دراسة التركيز الصناعي، وذلك من وجهة نظر نموذج "هيكل وسلوك وأداء"، حيث يعتبر هذا الأخير حجر الأساس للدراسات المتعلقة بالاقتصاد الصناعي و الذي يدرس التفاعلات بين المكونات الثلاثة للنموذج مما يعكس أثر التركيز و الذي يعتبر أهم العوامل المحددة للهيكل على سلوك الشركات في تحديد الأسعار وكميات الإنتاج وبالتالي أثره على الأداء من حيث الأرباح ، كما إن ارتفاع مستويات التركيز في العديد من البلدان أدى إلى دراسة ظاهرة التركيز الصناعي لتحديد أسبابه وآثاره على الأداء ، وسبل التحكم فيه إذا دعت الحاجة.

إن صناعة خدمة الهاتف المحمول في الجزائر باعتبارها واحدة من أهم الصناعات -خارج المحروقات- ، و مع سرعة التقدم التكنولوجي و زيادة الممارسات الاحتكارية ، ازدادت أهمية دراسة التركيز الصناعي، وتكمن أهمية الدراسة أنها تناقش اقتصاديات صناعة خدمة الهاتف المحمول في الجزائر و تحليل ظاهرة التركيز الصناعي من خلال مفهومه وكيفية قياسه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك الأداء الاقتصادي للصناعات بشكل عام وصناعة خدمة الهاتف المحمول في الجزائر على وجه الخصوص.

وقد وجدنا أثارا إيجابية على أداء الشركات فيما يتعلق بالربحية مما يؤكد أن التركيز كمنهج لقياس مدى وجود الاحتكار بالصناعة كان له أثرا ايجابيا على ربحية الشركات والتي تعتبر هدفا للمنتج المحتكر.

كما يشير انخفاض عدد شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، فضلا عن تفاوت الحصص السوقية لتلك الشركات إلى وجود ما يسمى بالتركيز الصناعي والذي تكمن خطورته في خلق المناخ المناسب لظهور الاتجاهات الاحتكارية، ومن تأثيرها السياسي والاقتصادي والاجتماعي على الدولة،

## الكلمات المفتاحية:

التركيز الصناعي ، الأداء ، نموذج : SCP ، هيكل الصناعة ، خدمة الهاتف النقال في الجزائر

## **Abstract:**

the importance of studying the industrial concentration appears if we look to the paradigm SCP "structure, conduct and performance," which represents the cornerstone of the studies on the industrial economic that it studying the interactions between the three components of the model, reflecting the impact of concentration as the most important determinants of structure on the behavior of firms about setting prices and quantities of production and hence on Levels of performance in terms of profits and so on, due to the high levels of concentration in many countries, has turned many of the studies to study the phenomenon of industrial concentration to determine the causes and effects on the economic performance of industries, and ways to control it if the need arises.

The small number of the companies Mobile phone service industry in Algeria, as well as the inequality of market shares of these companies refer to the existence of industrial concentration, which is dangerous in creating the right climate for the monopolistic practices and its political and social impact on the state.

The importance of the Mobile phone service industry in Algeria as one of the most important industries, and the increasing importance of studying the concentration with the speed of technological progress shows the importance of the study that it discuss the economics of the Mobile phone service industry in Algeria, analyze the phenomenon of industrial concentration through the concept and how to measure it, and the factors affecting it, as well as The economic performance of industries in general and the Mobile phone service industry in Algeria in particular.

### **Key words:**

**Industrial concentration ,performance , SCP paradigm, industry structure, Mobile phone service industry**

# فهرس المحتويات



II	كلمة شكر وعرفان
III	الإهداء
VI- V	ملخص البحث
VIII- VIII	فهرس المحتويات
VIII- VIII	قائمة الجداول و الأشكال
[ أ - ن ]	المقدمة العامة

## الفصل الأول

### ماهية التركيز الصناعي و محدداته

02	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول: مفهوم وتصنيفات التركيز الصناعي
02	المطلب الأول: مفهوم التركيز الصناعي
03	المطلب الثاني: تصنيفات التركيز الصناعي
06	المبحث الثاني: محددات التركيز الصناعي
07	المطلب الأول: المحددات الاقتصادية
30	المطلب الثاني: المحددات التنظيمية والقانونية (السياسات الصناعية):
40	المبحث الثالث: دلائل عن تركيز الأسواق
40	المطلب الأول: مشكل القياس
42	المطلب الثاني: الدلائل
52	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني

### مقاييس التركيز الصناعي

55	تمهيد الفصل
56	المبحث الأول: مقاييس التركيز المطلق

56	المطلب الأول: مقاييس التركيز المطلق البسيطة.....
58	المطلب الثاني: مقاييس التركيز المطلق المركبة.....
64	المطلب الثالث: مقياس التركيز الصناعي الشامل.....
65	المبحث الثاني: مقاييس التركيز النسبي.....
66	المطلب الأول: معامل جيني (G) Gini Coefficient.....
67	المطلب الثاني: مقياس تباين لوغار يتم حجم المشروع.....
69	المطلب الثالث: معامل الاختلاف (σ) Coefficient of variation.....
69	المطلب الرابع: مقياس السيطرة (DI) Dominance Index.....
72	المبحث الثالث: معايير تقييم مقاييس التركيز والمفاضلة بينها.....
72	المطلب الأول: معايير تقييم مقاييس التركيز.....
74	المطلب الثاني: معايير المفاضلة بين مقاييس التركيز في التطبيق.....
77	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث

### أداء المؤسسات في الصناعة

79	تمهيد الفصل.....
80	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسات.....
80	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.....
89	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
92	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
95	المبحث الثاني: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة.....
95	المطلب الأول: مؤشر الربحية.....
103	المطلب الثاني: مؤشر الكفاءة.....
112	المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني.....
121	المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة.....
121	المطلب الأول: سلوك المؤسسات في الصناعة و الأداء.....
125	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة.....
138	المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية والأداء.....

151 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الرابع

### أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

153 ..... تمهيد الفصل

154 ..... المبحث الأول: نموذج الهيكل والسلوك والأداء.

154 ..... المطلب الأول: مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء.

157 ..... المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الأخرى.

163..... المبحث الثاني: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة.

164..... المطلب الأول: أثر التركيز الصناعي على الربحية.

171..... المطلب الثاني: أثر التركيز الصناعي على كل من الإنتاجية والكفاءة.

173..... المطلب الثالث: أثر التركيز الصناعي على التقدم التقني.

177..... المطلب الرابع: أثر التركيز الصناعي على الرفاهية الاجتماعية.

179 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الخامس

### هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

181 ..... تمهيد الفصل

182 ..... المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة.

182 ..... المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيزي. DJEZZY.

185 ..... المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس. MOBILIS.

188 ..... المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوريدو. OOREDOO.

191..... المبحث الثاني: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

192..... المطلب الأول: مرحلة الاحتكار الطبيعي " قبل 2002 "

194..... المطلب الثاني: مرحلة الإحتكار الثنائي " 2002 - 2004 "

196..... المطلب الثالث: مرحلة احتكار القلة " 2004 - إلى يومنا هذا "

205..... المبحث الثالث: تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة.

205 ..... المطلب الأول: بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الثاني: بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر..... 216

خلاصة الفصل..... 224

### الفصل السادس

#### أثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تمهيد الفصل..... 226

المبحث الأول: قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر..... 227

المطلب الأول: مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين ( $CR_2$ )..... 228

المطلب الثاني: مقياس هيرفيندال وهيرشمان لصناعة خدمة الهاتف النقال..... 230

المطلب الثالث: مقياس هورفاث (مقياس التركيز الشامل) لصناعة خدمة الهاتف النقال..... 232

المبحث الثاني: تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في

الجزائر. 234

المطلب الأول: مؤشر الربحية..... 234

المطلب الثاني: مؤشر النمو..... 243

المطلب الثالث: مؤشر التقدم التقني..... 257

خلاصة الفصل..... 265

خاتمة عامة..... [ 280-267 ]

قائمة المراجع..... [ 295 - 282 ]

فهرس الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	مثال يوضح كيفية هيكل السوق بافتراض النمو العشوائي	الجدول (1-1)
39	مثال توضيحي لتجربة باستخدام الحاسب الآلي	الجدول (1-2)
41	نصيب الصناعة في الناتج القومي البريطاني (1872-1982)	الجدول (1-3)
44	تركيز السوق في قطاع الصناعة ببريطانيا (1980)	الجدول (1-4)
45	صناعات الأربعة أرقام عالية التركيز (بريطانيا 1975)	الجدول (1-5)
48	نمو التركيز الصناعي بكل من بريطانيا والولايات المتحدة (1935-1970)	الجدول (1-6)
50	الاتجاهات الزمنية لتركيز الصناعة ببريطانيا في السبعينيات	الجدول (1-7)
59	حساب مقياس هيرفندال وهيرشمان لمنشآت مختلفة	الجدول (2-1)
71	مقاييس التركيز الصناعي	الجدول (2-2)
101	تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية	الجدول (2-3)
131	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	الجدول (3-1)
184	أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة جيزي خلال مراحل الصناعة	الجدول (5-1)
186	أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة موبيليس خلال مراحل الصناعة	الجدول (5-2)
189	أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة أوريدو خلال مراحل الصناعة	الجدول (5-3)
193	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي	الجدول (5-4)
194	تطور وتوزيع عدد المشتركين في مرحلة الإحتكار الثنائي	الجدول (5-5)
195	توزيع الحصص السوقية في حالة الإحتكار الثنائي	الجدول (5-6)
197	تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات المتنافسة في احتكار القلة	الجدول (5-7)
201	تطور وتوزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة	الجدول (5-8)
212	تفصيل العروض والترقيات للمتنافسين في الصناعة من 2012 إلى 2014	الجدول (5-9)
213	وضعية العروض الدائمة والترقية للجيل الثالث 3G	الجدول (5-10)
215	وضعية العروض الدائمة والترقية لـ 2G	الجدول (5-11)
217	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر	الجدول (5-12)
222	مشتركو خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع	الجدول (5-13)
226	الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2009-2015	الجدول (6-1)

قائمة الجداول والأشكال

226	مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين (CR <sub>2</sub> )	الجدول (6-2)
231	مقياس هيرفيندال وهيرشمان لشركات خدمة الهاتف النقال	الجدول (6-3)
233	مقياس التركيز الشامل لشركات خدمة الهاتف النقال	الجدول (6-4)
235	تطور معدل العائد على الاستثمار	الجدول (6-5)
238	تطور معدل هامش الربح	الجدول (6-6)
241	تطور القيمة المضافة	الجدول (6-7)
244	تطور الحصة السوقية للمنافسين الثلاثة	الجدول (6-8)
248	تطور معدل نمو رقم الأعمال في الصناعة	الجدول (6-9)
252	معدل نمو عدد مشتركى الهاتف النقال	الجدول (6-10)
258	تطور عدد التجهيزات المستخدمة في الصناعة	الجدول (6-11)
259	تطور مردودية العامل في الصناعة	الجدول (6-12)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	محددات التركيز الصناعي	الشكل(1-1)
09	اقتصاديات الحجم على درجة التركيز الصناعي	الشكل(1-2)
11	اقتصاديات الحجم على درجة التركيز الصناعي	الشكل(1-3)
65	منحنى لورينز لتركز إحدى المنشآت	الشكل(2-1)
73	منحنيات التركيز لثلاث صناعات	الشكل(2-2)
75	منحنيات التركيز المتكافئة	الشكل(2-1)
84	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل(3-1)
88	نموذج تحسين الأداء	الشكل(3-2)
129	مستويات تقييم الأداء	الشكل(3-3)
142	خطوات الرقابة على الأداء الاستراتيجي	الشكل(3-4)
149	هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية	الشكل(3-5)
154	نموذج الهيكل والسلوك والأداء	الشكل(4-1)
155	العلاقة التبادلية بين مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء	الشكل(4-2)
160	العلاقة بين الاحتكار والرفاهية الاجتماعية	الشكل(4-3)
162	عناصر نموذج الهيكل والسلوك والأداء	الشكل(4-4)
193	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي	الشكل(5-1)
195	توزيع الحصص السوقية في حالة الإحتكار الثنائي	الشكل(5-2)
200	تطور عدد مشتركى المؤسسات العاملة في الصناعة	الشكل(5-3)
201	وتوزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في مرحلة احتكار القلة	الشكل(5-4)
214	توزيع عروض 3G حسب نوع العرض	الشكل(5-5)
215	توزيع عروض 2G حسب نوع العرض	الشكل(5-6)
218	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر	الشكل(5-7)
222	توزيع عدد المشتركين حسب طبيعة الدفع	الشكل(5-8)



قائمة الجداول والأشكال

235	تطور معدل العائد على الإستثمار في الصناعة	الشكل(1-6)
237	تطور النتيجة الصافية (الربح الصافي) في الصناعة	الشكل(2-6)
239	تطور نتيجة الإستغلال في الصناعة	الشكل(3-6)
239	تطور معدل هامش الربح في الصناعة	الشكل(4-6)
241	تطور القيمة المضافة في الصناعة	الشكل(5-6)
244	مقارنة تطور الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة	الشكل(6-6)
246	مقارنة الحصص السوقية لسنة 2014	الشكل(7-6)
248	تطور رقم الأعمال للمؤسسات العاملة في الصناعة	الشكل(8-6)
253	مقارنة وتطور عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال	الشكل(9-6)
255	تطور إجمالي المشتركين ومعدل النمو للإجمالي	الشكل(10-6)
258	تطور عدد تجهيزات BSC و MSC في الصناعة	الشكل(11-6)
258	تطور عدد محطات BTS المستخدمة في الصناعة	الشكل(12-6)

# المقدمة العامة

### تمهيد:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسستنا، وذلك نتيجة لتحديات عديدة، أفرزتها متغيرات عديدة في العالم السريع التغير. ولعل ظاهرة العولمة التي إكتسبت أبعادا عديدة في عولمة للإعلام والثقافة والتجارة والإدارة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها أغلب مؤسساتنا. ولعل أهم هذه التحديات تتبلور في المنافسة التي تزداد حدتها وتعدد منابعها، فهناك منافسة أنشأتها تكتل وتحالف المؤسسات الكبيرة، وتنامي عمليات المؤسسات العالمية ومتعددة الجنسيات؛ ومنافسة تتزايد حدتها مع تزايد عدد التكتلات الإقليمية بين دول متعددة في عديد من بقاع العالم .

وقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجموعة من الإصلاحات والتغيرات خاصة مع فتح المنافسة والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي يعتمد على التنافسية القوية والكفاءة في الأداء، واغتنام الفرص المتاحة فيما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، إضافة إلى تفعيل أدائها حتى تتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، لذلك فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة الآن بضرورة تكيفها مع هذا الواقع الجديد، وبالتالي ضرورة التركيز على دراسة هيكل الصناعة، وقوى المنافسة المختلفة، إضافة إلى مختلف مؤشرات الأداء في الصناعة وفق المقاربة بين عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء داخل الصناعة الواحدة.

ويعتبر قطاع الهاتف النقال في الجزائر واحدا من أكثر القطاعات التي مستها البيئة الصناعية المتغيرة منذ بدايته، حيث عرف تطورا كبيرا على مستوى هيكله وأداء المنظمات فيه في وقت وجيز جدا، حيث تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن العشرين، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات وهي تابعة بدورها لوزارة البريد والمواصلات آنذاك، حيث احتكر هذا الأخير السوق بأكمله و تم حمايته بموجب التشريعات القانونية، ولقد عرف ذات القطاع جمودا كبيرا في هذه الأثناء، وكان منحصرًا في فئة ضيقة جدا وخاصة ذوو الدخل المرتفعة فقط، ولم يعرف أي نوع من

التطورات. ومن هذا المنطلق، تحركت السلطات من أجل مواكبة التطورات في هذه الصناعة من خلال فتح باب المنافسة أمام الأجانب وإجراء تغييرات هيكلية على مستوى المؤسسات العمومية وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة المنافسة المحتملة، ومن دراسة القانون 03-2000 الصادر في 05 أوت 2000 نجد أن الدولة قد قامت بتثبيت الإطار القانوني وذلك بفتح السوق للمنافسة، مما استلزم وجود سلطة الضبط ومراقبة هذا الانفتاح، حيث تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

وفي ظل هذه التغييرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالإستراتيجية التنافسية وهيكل الصناعة وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، وبما أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق، وبأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق الأنواع المختلفة لهيكل الصناعة من جهة، و انعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها ، سنحاول دراسة هيكل الصناعة وبعده الرئيسي المتمثل في التركيز الصناعي وتأثيره على الأداء فالتركيز الصناعي يعتبر أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما لمعرفة إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة وغالبا ما تكون المتغيرات الداخلة في قياس التركيز الصناعي: حجم المبيعات، والحصة السوقية.

والتركيز الصناعي هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج 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 تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في

الصناعة.

أولاً: إشكالية الدراسة

أمام جملة المعطيات التي تم سردها وبناء على ما سبق وانطلاقاً من تزايد الاهتمام نحو ظاهرة التركيز الصناعي في العقدين الماضيين ، و ازدياد حدة المنافسة ، يتبادر إلينا أن التركيز الصناعي يؤثر على أداء المؤسسة ، وفي إطار هذا السياق تتمحور إشكالية بحثنا، والتي تتمثل في :

ما هو أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة في الصناعة ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتشخيص أبعادها بعمق ارتأينا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هو حجم تركيز صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ؟
- 2- هل هناك علاقة بين التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وربحية المؤسسات العاملة بها ؟
- 3- هل هناك علاقة بين التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ونمو المؤسسات العاملة بها ؟
- 4- هل هناك علاقة بين التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والتقدم التقني المؤسسات العاملة بها ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، تدرج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالاً:

- 1- تركيز صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر مرتفع.
- 2- يرتبط التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بربحية المؤسسات العاملة بها ،علاقة طردية بين التركيز وربحية المؤسسة .
- 3- ترتبط الدرجات المرتفعة من التركيز بزيادة درجة نمو المؤسسات في الصناعة.
- 4- يرتبط التركيز الصناعي بالزيادة في الإتفاق على البحث والتطوير دائماً.

### ثالثا: أهداف البحث .

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تفسير العلاقة الموجودة ما بين البعد الرئيسي لهيكل الصناعة والمتمثل في التركيز الصناعي مع مؤشرات الأداء في الصناعة و إسقاط هذه الإشكالية على دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، بالإضافة لبعض الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم هيكل الصناعة وأبعاده الرئيسية، والاهتمام ببعد التركيز الصناعي .
- حصر مقاييس التركيز الصناعي والتي تشتمل نوعين رئيسيين من المقاييس هما: مقاييس التركيز المطلق . . مقاييس التركيز النسبي.
- عرض مفهوم الأداء ومفهوم تقييم الأداء، إلى جانب عرض مختلف المؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء.
- تبيان مكانة قطاع الهاتف النقال في الاقتصاد الوطني، والذي يعتبر قطاعا حديث النشأة.
- إظهار منهج الاقتصاد الصناعي في تحليله للأسواق، وكذا أداء المؤسسات بالاعتماد على هيكل القطاع.
- محاولة إبراز أثر التركيز الصناعي على مؤشرات الأداء في المؤسسة .

### رابعا: أهمية الدراسة .

نظرا لأهمية صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وازدياد أهمية دراسة التركيز مع سرعة التقدم التكنولوجي تتأني أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تظهر أهمية الدراسة في أنه لا زالت الدراسات الخاصة بموضوع التركيز الصناعي في الجزائر ولا سيما في صناعة الخدمات محدودة للغاية ولم تكن بالقدر الكافي، ومن ثم يعتبر هذا البحث مساهمة متواضعة إلى المكتبة الجزائرية.
- تتبع أهمية الدراسة من اتجاهها لبحث اقتصاديات صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها

مناعة إستراتيجية هامة، وتعد بمثابة العمود الفقري في قطاع الخدمات.

- أثر التركيبي الصناعي على الأداء الاقتصادي لصناعة خدمة الهاتف النقال لقطاع الخدمات لها تأثيرها القوي على النشاط الاقتصادي والاقتصاد القومي بصفة عامة، وتأثيرها في الناتج المحلي الإجمالي بصفة خاصة، باعتبار قطاع الخدمات بديل للاقتصاد الريعي في الجزائر.
- تأتي أهمية دراسة التركيبي الصناعي وأثره على الأداء لصناعة خدمة الهاتف النقال والشركات العاملة بها من خطورة ظاهرة التركيبي الصناعي في خلق المناخ المناسب لظهور الاتجاهات الاحتكارية وتأثيرها القوي على مستوى الأسعار وجودة المنتج .

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

- هناك عدة أسباب ومبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:
- أهمية مقياس التركيز الصناعي في التحليل للمؤسسة في الصناعة .
  - محاولة إبراز علاقات التبادل بين المحاور الرئيسية للاقتصاد الصناعي (المتتمثلة في التركيز والأداء).
  - قلة الرسائل والبحوث الجامعية، التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، وإن وجدت فهي لم تربط موضوع التركيز بالأداء .

### سادسا: حدود الدراسة

- سوف يتم دراسة وتحليل التركيبي الصناعي وأثره على الأداء في ضوء بعض القيود العملية و المحددات الخاصة وهي:

- اقتصار الدراسة في جانبها النظري على بحث أثر التركيز الصناعي على الأداء الاقتصادي لصناعة خدمة الهاتف النقال والوحدات العاملة بها ولا تتطرق إلى بحث أثر التركيز على أداء الاقتصاد القومي.

- اقتصار الدراسة على صناعة خدمة الهاتف النقال في الاقتصاد الجزائري وذلك في الفترة من 2002 حتى 2016.

### سابعاً : المنهج المستخدم في البحث :

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة في جانبية النظري والتطبيقي، فإننا سنعتمد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق و المعلومات، ومقارنتها وتحليلها و تفسيرها وتحليل مختلف الجداول، والأشكال البيانية، واستعمال بعض التقنيات الكمية لقياس تركيز الصناعة والحصص السوقية للوصول إلى نتائج وتعميمات، وكذلك سنعتمد أيضا على المنهج التاريخي بتحديد التطورات التي تعرض لها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، وعن أهم الأدوات المستخدمة في هذا البحث فيمكن حصرها فيما يلي:

- المصادر من الكتب والمجلات: باللغتين العربية و الأجنبية ، وما تحويه من أفكار ومعلومات، التي تعتبر الخلفية النظرية الأساسية في إجراء هذه الدراسة.
- المذكرات، المداخلات والملتقيات: باللغتين العربية الأجنبية ، وما تضمنته من معالجات لمختلف المقاربات ، والإشكاليات المتعلقة بالتركيز و الأداء ، التنافسية والاقتصاد الصناعي.
- الوثائق والتقارير السنوية: مختلف القوانين والتشريعات، والجرائد الرسمية، إضافة إلى النشرات التي يصدرها كل متعامل، وأيضا سلطة الضبط .
- المواقع الإلكترونية من مواقع رسمية ، لسلطة الضبط، والمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال.



- الملاحظة: التي تعتبر إحدى أدوات البحث العلمي الهامة، حيث يمكن الاستفادة منها فيما يتعلق بالوضع الهيكلي للصناعة، واجتهادات المتعاملين في صناعة خدمة الهاتف النقال من أجل التفوق في الأداء وبذلك التفوق التنافسي

## ثامنا : الدراسات السابقة .

### 01 - دراسة الهاشمي بن واضح بعنوان: تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف سنة 2014 ، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة أحد

الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية

على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع إسقاط هذه الدراسة على مؤسسات خدمة الهاتف النقال في

الجزائر، باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، هو معرفة طبيعة ما يواجهها من

فرص وتهديدات، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة

في السوق، والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها ، و استعدادها لتحمل درجة معينة

من المخاطر المحيطة بها، وقد إعتد الباحث على معطيات سلطة الضبط ARPT ، بالإضافة إلى ما

يتم نشره من معلومات عن المؤسسات العاملة سواء من طرف هذه المؤسسات نفسها أو بعض الصحف

أو المواقع الإلكترونية المهمة بهذا المجال، ثم قام بتحليل لمختلف المتغيرات البيئية لهذه الصناعة

وتحديد العلاقة بينها وبين مختلف مؤشرات الأداء، حيث ركز في تحليل الأداء على معيار التنافسية

الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري الذي يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات

الطابع الاستراتيجي، وقد توصل 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 هذه الموارد والاستراتيجيات.

- أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمسة للمنافسة يعرف توطأ وحيادية، حيث أن تركز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تتخفص، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة.

- يتبع المتعاملون الثلاثة سياسة التنويع في المنتجات، لتغطية جميع فئات الجمهور الجزائري من أشخاص طبيعيين إلى معنويين، ومن فئة كبيرة الدخل إلى المنخفضة منها، بالإضافة إلى ذلك فالتكامل الجغرافي كونهم يمتلكون مراكز خدمات متفرقة على كامل التراب الوطني.

- يخضع القطاع محل الدراسة العوائق دخول طبيعية من وفورات الحجم، متطلبات رأس المال، التركيز في البحث و التطوير، بالإضافة إلى ممارسة عوائق مصطنعة تمثلت في تطبيق الحد السعري.

- أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحفقه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في ظل إحتكار القلة، وهو ما يدل على وجود بيئة مالية مناسبة لهذه المؤسسات.

### 02- دراسة سعاد قوفي بعنوان: هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003/ 2008)، مذكرة

ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي بجامعة بسكرة سنة 2010، حيث تناولت الباحثة هيكل هذا القطاع كموضوع للدراسة بناء على كونه مناسباً لمبادئ الاقتصاد الصناعي، وركزت في دراستها على جانب المنافسة، درجة التركيز الصناعي من خلال وجود ثلاث مؤسسات متنافسة، نسبة النمو المحققة في مختلف المؤشرات المالية والاقتصادية إضافة إلى دراسة الطلب، التكاليف خاصة الثابتة منها، والتي تميل نحو الإنخفاض، الاختلاف في الخدمات، وأيضاً دراسة عوائق الدخل المختلفة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعل قطاع الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار، أين كان المتعامل التاريخي هو المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات سابقا، عبورا من مرحلة الاحتكار الثنائي، أين كانت جيزى وموبيليس وحدهما في حلبة الصراع، وصولا إلى مستوى منافسة القلة، أين التحقت مؤسسة نجمة بالمعترك التنافسي، إذ كان لهذه الإصلاحات الأثر الإيجابي على المنافسة في القطاع.

- إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال كون الهيكل احتكار القلة جعل من تأثير القوى الأربع التنافسية يعرف توسعا وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تتخفف، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، ويبقى تهديد الوافدين الجدد هو الخطر الوحيد، ولكن في المقابل يبقى أمر دخولهم مرهونا بقرارات الحكومة.

- وصلت جيزى إلى مركز الريادة، وذلك باستحواذها على أكبر حصة سوقية، ويعد عامل الوقت بالإضافة إلى أسبقيتها في تقديم خدمات ذات تكنولوجيا عالية من العوامل التي ساعدت هذه المؤسسة للوصول إلى مرتبة الريادة، أما المتنافسين الآخرين فيعتبران من المؤسسات المتحدية، وقد ارتبطت التنافسية أساسا بإدخال خدمات جديدة، إدارة العلاقة مع الزبائن، والعروض الترقية، جودة الشبكة والسيطرة بالتكاليف.

- تشير درجة التركيز الصناعي، بالإضافة إلى النمو المتسارع للصناعة، وانخفاض التكاليف الثابتة إلى قلة المزاحمة في القطاع، و بالتالي ملائمة هيكلية أكبر.

### 03- الدراسات الأجنبية

أغلب هذه الدراسات كان في الولايات المتحدة الأمريكية حيث اجري الكثير منها حول علاقة الهيكل بالأداء، وقد تباينت نتائجها، ففي حين بينت العديد منها وجود علاقة موجبة بين التركيز ومؤشرات الأداء الاقتصادي

وذلك مثل دراسة ( Hegstad and Mingo 1977 )

و هناك أخرى وجدت علاقة ضعيفة أو لم تستطيع تحديد وجود مثل هذه العلاقة بين التركيز ومؤشرات الأداء وذلك مثل الدراسات التي أجريت من قبل ( crosse 1965 ) و دراسة ( fraser and rose 1971 ) حيث كانت نتائج هذه الدراسات غير محددة ، كما وجت العديد من الدراسات الأخرى بأن درجة العلاقة بين التركيز والأداء تعتمد على مستوى التركيز القائم، بمعنى أن هناك درجة تركيز حرجة (Critical) اذا زاد مستوى التركيز عنها يبدأ بالتأثير على متغيرات الأداء الاقتصادي، أي أن العلاقة بين التركيز والأداء تنعدم حتى نصل لدرجة التركيز الحرجة هذه، ومن الدراسات التي بينت ذلك دراسة ( Fleshings 1965 ) ودراسة ( Mecall and Peterson 1980 ) .

وفي حين وجدت العديد من الدراسات أن سبب العلاقة الطردية الموجبة بين التركيز و الربحية يعود استخدام قوى احتكارية من قبل المؤسسات القائمة فإن هناك مجموعة من الدراسات أظهرت أن سبب هذه العلاقة إنما يعود لازدياد الكفاءة في خدمات المؤسسات . مثل دراسة (Evanoff and Fortier 1988,) ودراسة (Bamakhramah. 1992).

# الفصل الأول

## ماهية التركيز الصناعي و محدداته

### تمهيد

المبحث الأول: مفهوم وتصنيفات التركيز الصناعي

المطلب الأول: مفهوم التركيز الصناعي

المطلب الثاني: تصنيفات التركيز الصناعي

المبحث الثاني: محددات التركيز الصناعي

المطلب الأول: المحددات الاقتصادية

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية والقانونية (السياسات الصناعية)

المبحث الثالث: دلائل عن تركيز الأسواق

المطلب الأول: مشكل القياس

المطلب الثاني: الدلائل

خلاصة الفصل

### المبحث الأول: مفهوم وتصنيفات التركيز الصناعي

يعد مفهوم التركيز الصناعي أحد المفاهيم الأساسية المستخدمة للتعرف على درجة تنافسية النشاط الاقتصادي، حيث يتعلق مفهوم تركيز السوق أو الصناعة <sup>(1)</sup> بالتركيب العددي والحجمي للمنشآت العاملة في الصناعة فيعكس عدد المنشآت هيكل السوق القائم ومدى اقترابه من نماذج المنافسة الكاملة أو الاحتكار فكلما كبر العدد اقترب هيكل السوق من المنافسة الكاملة، أما إذا انخفض العدد فإن هيكل السوق يقترب من نماذج احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية، بينما يعكس التركيب الحجمي مدى التساوي أو التفاوت في أحجام المنشآت وكلما زاد التفاوت في الحجم ارتفعت درجة التركيز، بينما تتخفف تلك الدرجة مع اتجاه الأحجام النسبية للمنشآت إلى التساوي، أيضاً يعكس أثر كمن عدد المنشآت العاملة بصناعة ما والحصص السوقية لها على أداء تلك المنشآت وبالتالي على أداء الصناعة ككل، وبمعنى آخر فإنه في أسواق المنافسة الكاملة على سبيل المثال حيث يوجد عدد كبير من البائعين والمشتريين فلا يمارس أي منهم أي أثر على سوق السلعة أو الخدمة بعكس وجود عدد قليل من البائعين مما يعكس قوى احتكارية تسيطر على السوق وأداء الصناعة<sup>(2)</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم التركيز الصناعي:

قبل أن نستعرض مفهوم التركيز الصناعي يجدر بنا أن نشير أولاً إلى الفرق بين كل من التركيز الصناعي والتمركز الصناعي، فالتركيز الصناعي "Industrial Concentration" يتعلق بعدد الوحدات العاملة في الصناعة والحصص السوقية لها، ومن ثم فهو يؤدي إلى حدوث الاحتكار، أما التمرکز الصناعي أو ما يطلق عليه التركيز الجغرافي "Geographical Concentration" فيتعلق بالحيز المكاني للأنشطة الصناعية، ومن ثم يؤدي إلى حدوث مشكلة الفوارق الإقليمية.

(1) - عادة ما يشير مفهوم الصناعة إلى مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات متشابهة، أما مفهوم السوق فيتعلق بالتفاعل بين البائعين والمشتريين، إلا أنه يجري استخدام كلا المفهومين في العديد من الكتابات الاقتصادية بشكل متبادل على اعتبار أنهما مترادفان، وبصفة عامة يتم النظر إلى كل من السوق أو الصناعة على أنها مكملان وليساً متنافسان.

(2) elmas and degimen, foreign direct investismnt and industrial concentration in the turkish manufacturing system, international research journal of finance and economics, issue 23, 2009 , p248

فالمقصود بالتركيز هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت، ولذلك فعند قياس التركيز ينصب الاهتمام على كل صناعة.

وبصفة عامة يقاس التركيز الصناعي كدالة في الحصة السوقية لبعض أو كل الوحدات العاملة بالصناعة، حيث أنه بالرغم من أن العدد الكلي للوحدات يؤثر على هيكل الصناعة، إلا أن درجة التفاوت في أحجام الحصة السوقية للمنشآت يكون لها عظيم الأثر على هيكل تلك الصناعة<sup>(1)</sup>

أما التمرکز الصناعي فيقصد به نصيب إقليم ما من الأنشطة الصناعية، فتمرکز نشاط صناعي في إقليم ما يعني نصيب هذا الإقليم من هذا النشاط يكون مرتفعاً بالنسبة لسائر الأقاليم الأخرى، ويقاس التمرکز الصناعي بحجم الإنتاج وحجم العمالة وبعدها الوحدات الصناعية وبمقدار القيمة المضافة<sup>(2)</sup>.

وسوف تنصب الدراسة على التركيز الصناعي والذي يؤدي إلى ظهور الاتجاهات الاحتكارية.

### المطلب الثاني : تصنيفات التركيز الصناعي:

تتعدد تصنيفات التركيز الصناعي وتختلف من حيث المعيار المستخدم في التصنيف فعند دراسة التركيز فلا بد من تحديد نطاقه بمعنى هل يتم دراسة التركيز على مستوى صناعة ما أم على مستوى الاقتصاد القومي، أيضاً تحديد مركز السيطرة محور اهتمام الدراسة بمعنى هل هو تركيز في جانب البيع أم في جانب الشراء، وتحديد أسلوب القياس من حيث استخدام مقاييس التركيز المطلق أو مقاييس التركيز النسبي لقياس درجة التركيز الصناعي، وقد تميز

(<sup>1</sup>) harrison, and rude, measuring industrial concentration in canada's food processing sectors 1990-2001, agriculture and rural working paper series, N° 70,2004, p5-6

(<sup>2</sup>) عبد السميع محمود، المشاكل الاقتصادية المعاصرة، مكتبة القدس، مصر 2009، ص 242

دراسة بين كل من التركيز الأفقي والرأسي والمركب عند استخدام معيار طبيعة العلاقة بين السلع التي تنتجها المنشآت للتفرقة، وفيما يلي توضيح المقصود بالمفاهيم السابقة.

### 1- التركيز الصناعي والتركيز الإجمالي:

يجب التمييز بين تركيز السوق أو الصناعة والتركيز الإجمالي، ففي حين يعبر تركيز السوق عن سيطرة عدد قليل من المنشآت كبيرة الحجم على صناعة معينة، يقصد بالتركيز الإجمالي مدى تحكم عدد قليل من المنشآت في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل<sup>(1)</sup> ويمكن أن يكون هناك ارتباط بين كلا المفهومين، ففي بعض الأحيان تكون المنشآت التي تساهم بأنصبة كبيرة في الاقتصاد القومي تسيطر أيضاً على مراكز هامة في الصناعات التي تعمل بها، ويعد التركيز الإجمالي أمراً خطيراً حيث يخلق المناخ المناسب لظهور الاتجاهات الاحتكارية وتأثيرها السياسي والاقتصادي والاجتماعي على الدولة، حيث تؤثر تلك المنشآت في تسيير المجتمع لصالح طبقة أو فئة معينة في المجتمع وذلك لن مركزها الاحتكاري سوف يجعلها تتمتع بقوة اقتصادية وسياسية ضخمة.

### 2- التركيز المطلق والتركيز النسبي:

تبرز أهمية التفرقة بين التركيز المطلق والتركيز النسبي عند قياس درجة التركيز لصناعة ما، ففي حين تتعلق مقاييس التركيز المطلق بكل من عدد المنشآت والحصص السوقية لها تستمد مقاييس التركيز النسبي أو اللامساواة أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الحصص السوقية وتهمل كلية عدد المنشآت بالصناعة، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها عند قياس التركيز الصناعي.

ونجد أنّ مقاييس التركيز المطلق تعتمد على منحى التركيز بينما تعتمد مقاييس التركيز النسبي على منحى لورنز، وبصفة عامة فإن مقاييس التركيز تعتبر الأكثر استخداماً لقياس

(1) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير الطاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995، ص 30



التركيز الصناعي في الدراسات العلمية، حيث أن إهمال مقاييس التركيز النسبي للعدد المطلق للمنشآت العاملة بالصناعة قد يعطي نتائج مضللة فيما يتعلق بدرجة التركيز المقدرة ومن ثم بهيكل السوق القائم ولذلك فيفضل استخدامها في الدراسات الخاصة بتحليل النمو النسبي للمنشآت عنه في الدراسات المتعلقة بقياس درجة التركيز.

### 3- تركيز البائعين وتركز المشترين:

يجب التمييز بين كل من تركيز البائعين وتركز المشترين، ففي حيث يعبر تركيز البائعين عن سيطرة عدد قليل من منتجي سلعة معينة على الصناعة، يشير تركيز المشترين إلى سيطرة عدد قليل من مشتري سلعة معينة على السوق أو الصناعة حيث يعبر عن طبيعة الطلب على السلعة<sup>(1)</sup>، فعلى سبيل المثال فإن وجود مشتري واحد في السوق يعبر عن حالة الاحتكار المطلق في جانب الشراء، وتظهر حالة احتكار القلة عندما يسيطر عدد قليل من كبار المشترين على السلعة.

ويمكن قياس تركيز المشترين بشكلٍ عام بطرق مماثلة لتركيز البائعين، إلا أنه يصعب الحصول على البيانات المتعلقة به، وبالتالي فمن الصعب تحديد آثاره الاقتصادية على الصناعات المختلفة ولذلك فيعتبر تركيز البائعين أكثر استخداماً في تحليل هيكل السوق ودراسة ظاهرة التركيز وآثارها.

### 4- التركيز الأفقي والرأسي والمركب:

يعبر التركيز الرأسي عن سيطرة عدد قليل من المنشآت على صناعتين أو أكثر تمثل مراحل متتابعة في عملية تدفق الخامات أو المنتجات، أما التركيز المركب فيعبر عن سيطرة بعض المنشآت التي تنتج منتجات مختلفة تنتمي إلى صناعات لا يربط بينها أية علاقة أفقية أو رأسية.

(<sup>1</sup>) London kerry, construction supply chain economics, taylor and francis , new york , 2008 , p145

وتظهر آثار التركيز الرأسي في حالات الاندماج أو التكامل الرأسي التي تحدث في الأسواق وتؤثر على هياكلها كأن يكتسب أحد المشروعات مشروعًا آخر ينتج منتجات تنتمي لنفس تيار الاندماج الخاص بمنتجاته وترتبط بها بعلاقات رأسية<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة للتركز الأفقي فيعبر عن سيطرة عدد قليل من المنشآت على صناعة معينة، وتظهر آثاره بشكل واضح على الأسواق وينتج عادة من الاندماجات والاستحوادات التي تحدث بين المنشآت العاملة بالصناعة<sup>(2)</sup>، ويعتبر التركيز الأفقي هو أكثر الأنواع تأثيرًا على الصناعة وأقربها إلى مفهوم التركيز الصناعي، ولذلك ينصب محور اهتمام الدراسة الحالية على هذا النوع من التركيز.

### المبحث الثاني: محددات التركيز الصناعي

سيتناول هذا المبحث محددات التركيز بمعنى العوامل المؤثرة على التركيز، حيث يتم أولاً دراسة المحددات الاقتصادية والتي يتعلق بعضها بهيكل السوق، بينما ينبع البعض الآخر من سلوك المنشآت، فضلاً عن الظروف الخاصة بالبيئة التي تعمل بها تلك المنشآت، ثم ينتقل المبحث إلى البحث المحددات التنظيمية والقانونية فيما يسمى بالسياسات الحكومية التي تنقسم إلى السياسات المالية والإجراءات التنظيمية والسياسة الصناعية وسياسات المنافسة وأثرها على درجة التركيز الصناعي، وأخيراً يتناول المبحث المحددات العشوائية المؤثرة على التركيز والتي تضم جميع العناصر غير المنهجية لتفسير التركيز. ووضح الشكل رقم (1-1) المحددات المختلفة للتركز الصناعي.

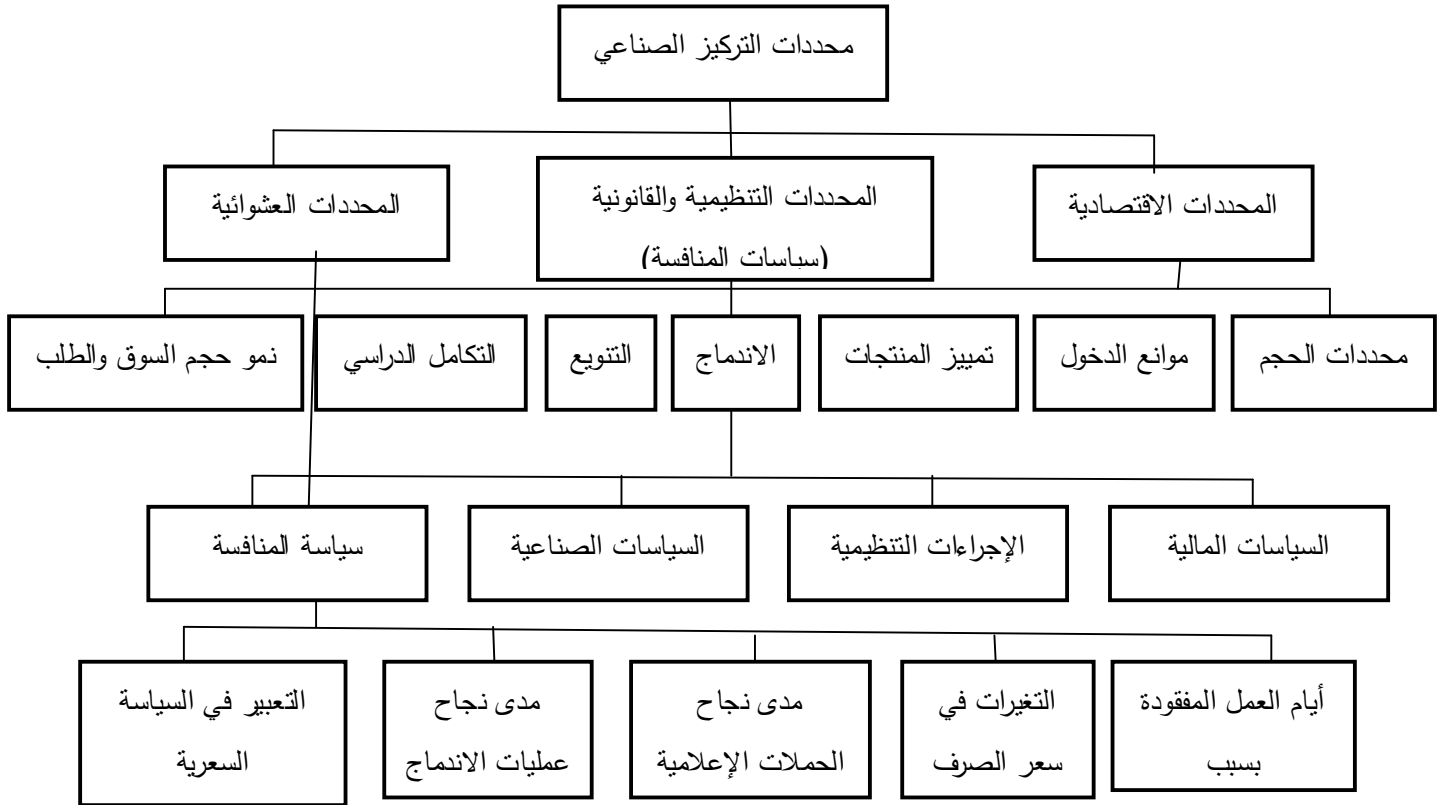
(<sup>1</sup>)Mises Ludwig, socialism an economic and sociological analysis, Ludwig von mises institute,2009 , p09-10

(<sup>2</sup>)Unctad Secretariat, cocoa study, industry structure and competition, UNCTAD2008, NEW York, p7

المطلب الاول : المحددات الاقتصادية:

يتناول هذا الجزء المحددات الاقتصادية للتركز الصناعي، بمعنى العوامل المؤثرة على التركيز من الناحية الاقتصادية والتي يرجع بعضها لسلوك المنشآت من حيث تمييز المنتجات والاندماج والتنويع والتكامل الرأسي، أو لعوامل متعلقة بالتكلفة كاقصاديات الحجم، بينما يرجع البعض الآخر إلى ظروف السوق التي تعمل به المنشآت المختلفة كموانع الدخول وحجم السوق ومعدل نمو الطلب على المنتجات المختلفة.

شكل رقم (1-1): محددات التركيز الصناعي



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 50

## 1- اقتصاديات الحجم Scale Economies

تعتبر اقتصاديات الحجم عن انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة من الناتج، والتي تنتج عن زيادة أحجام عمليات الإنتاج ويمكن ذلك عن طريق زيادة طاقة الإنتاج بالكامل أو توسيع مجال الإنتاج أو عن طريق زيادة عدد العمليات المتسلسلة التي يتم القيام بها للإنتاج وأخيراً عن طريق زيادة عدد وحجم الوحدات الصناعية للمشروعات<sup>(1)</sup> ويفترض البعض أن اقتصاديات الحجم هي المحدد الرئيسي لتركز الصناعة حيث أن الحجم الأمثل للإنتاج<sup>(2)</sup>، هو نسبة من إجمالي إنتاج الصناعة ككل وبالتالي فهو يحدد درجة تركيز تلك الصناعة، حيث تحاول المنشآت العاملة بتلك الصناعة الوصول إلى هذا الحجم الأمثل حتى تحاول المنشآت العاملة بتلك الصناعة الوصول إلى هذا الحجم الأمثل حتى تجني مزايا هذا الحجم من انخفاض في التكاليف، ويتم ذلك عن طريق الاندماج أو التنويع أو التكامل الرأسي أو أيًا من السياسات التي من شأنها زيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة<sup>(3)</sup>

وقد تتجه المشروعات إلى اختراق الأسواق الأجنبية في حالة عدم كفاية السوق المحلي لاستيعاب الحجم الأمثل، والمنشآت التي لا يصل إنتاجها إلى هذا الحجم الأمثل تستمر في الإنتاج مع انخفاض قدرتها التنافسية أو تخرج نهائياً من السوق، ويمكن التعبير عن أثر اقتصاديات الحجم على درجة التركيز الصناعي باستخدام الشكل التالي<sup>(4)</sup>.

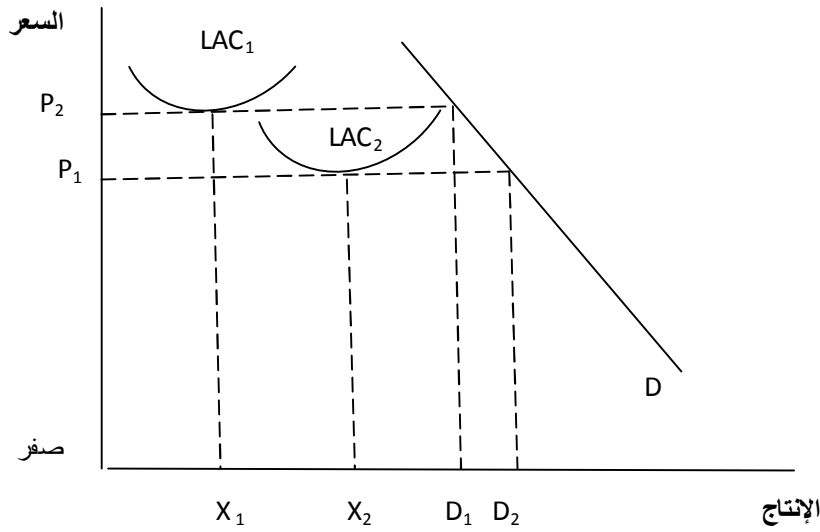
(<sup>1</sup>) Jones and cockerill, structure and performance of industries, Philip allan publishers limited, 1984, p 45

(<sup>2</sup>)- يعبر الحجم الأمثل للإنتاج عن مستوى الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل إلى أدنى قيمة لها وتتعاقد مع التكلفة المتوسطة قصيرة الأجل كما تتعاقد مع التكلفة الحدية طويلة الأجل.

(<sup>3</sup>) Heather khen, the economics of industries and firms, financial times, prentis hall, NEW YORK, 2002 , p 79

(<sup>4</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 57

شكل رقم (1-2): أثر اقتصاديات الحجم على درجة التركيز الصناعي.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 52

حيث يمثل المنحنى  $LAC_1$  منحنى التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل ويمثل الشكل التقليدي لحرف (U) لمنشأة تعمل في ظل صناعة تنافسية، ويتحدد الحجم الأمثل للإنتاج أو الأقل تكلفة عند  $X_1$  حيث تظهر بعد ذلك مباشرة سلبيات الحجم ويكون سعر التوازن هو  $P_1$ ، أما  $D_1$  فتمثل منحنى الطلب كدالة في السعر حيث  $D=(P)$ ، وكل منشأة سوف تنتج الحجم الأمثل ( $X_1$ ) درجة تركيز الصناعة تكون مساوية لـ  $(1/1)$  (1).

وعليه فإنّ أي زيادة في النسبة  $(X_1/D_1)$  نتيجة للتغير التقني ستؤدي حتماً لنقص عدد المنشآت المنتجة وبالتالي زيادة التركيز الصناعي، ويتضح ذلك من خلال الشكل السابق، حيث أنّه عند انتقال منحنى متوسط التكاليف إلى  $(LAC_2)$  يزيد الحجم الأمثل إلى  $(X_2)$  وينخفض السعر إلى  $(P_2)$ ، وفي هذه الحالة تزيد نسبة التركيز إذا ما كنت الزيادة النسبية في طلب

(1)- حيث أنه لو افترضنا أن حجم الطلب على هذه السلعة هو 100 وحدة والحجم الأمثل للإنتاج هو 10 وحدات فبالنتالي يكون عدد المنشآت هو 10 منشآت وبالتالي تكون درجة تركيز السوق باستخدام مقياس مقلوب عدد المشروعات هو 10%.

السوق ( $D_2/D_1$ ) أقل من الزيادة النسبية في مستوى الإنتاج الأمثل ( $S_2/S_1$ ) حيث أنّ انخفاض السعر يؤدي إلى زيادة الطلب على هذه السلعة من  $D_1$  إلى  $D_2$ ، وبالتالي فلا بدّ من مقارنة العلاقة من  $D_1, X_1$  مع العلاقة  $D_2, X_2$  لمعرفة ما إذا كانت درجة التركيز سوف تتغير بالزيادة أو النقصان<sup>(1)</sup>.

وهناك بعض النقاط التي يجب ملاحظتها في هذا التحليل:

- تهتم فرضيات اقتصاديات الحجم بعدد المنشآت العاملة في السوق أو الصناعة تحت ظروف معينة في الطلب وتكاليف الإنتاج، ولا تأخذ في اعتبارها الحصة السوقية لتلك المنشآت وعلاقتها بدرجة التركيز.

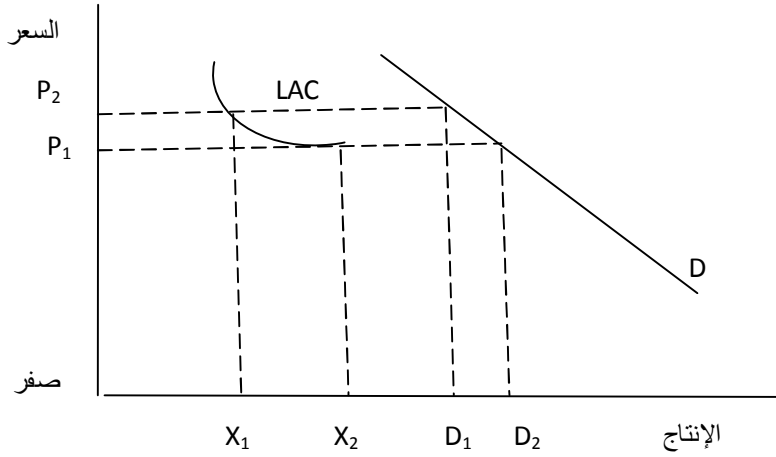
- تركز النظرية على اقتصاديات الحجم بالنسبة لحجم السوق بدلاً من اقتصاديات الحجم في حد ذاتها، حيث أنّ تحقق اقتصاديات الحجم يعني أنّ هناك منشآت ذات أحجام كبيرة، ولكن إذا كان حجم السوق كبيراً جداً فليس من الضروري أن يكون عدد المنشآت تحت هذه الظروف صغيراً.

- افتراض التحليل السابق أنّ منحنى متوسط التكاليف لا بدّ أن يأخذ الشكل ( $U$ ) بينما هناك العديد من الدلائل التي تشير إلى وجود منحنيات للتكاليف المتوسطة تأخذ الشكل ( $L$ ) وذلك كما يوضّح بالشكل التالي ويلاحظ أنّ عند الحجم ( $X_2$ ) أصبح منحنى متوسط التكاليف أفقيًا بما يعني عدم وجود مزايا يمكن أن تجنيها المؤسسات عن طريق زيادة حجم إنتاجها وبالتالي يكون ( $X_2$ ) هو الحد الأدنى للإنتاج الأمثل ( $X_2$ )<sup>(2)</sup>، حيث متوسط التكاليف عند هذا المستوى ولا يتأثر بزيادة حجم الإنتاج عن ( $X_2$ ).

<sup>(1)</sup> Heather khen, op.cit, p: 80

<sup>(2)</sup> Jones and Cockeril, op.cit, p44

شكل رقم (1-3): أثر اقتصاديات الحجم على درجة التركيز الصناعي 02



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 53

وبالتالي فإذا كان الحد الأدنى للإنتاج الأمثل يعبر عن نصف حجم السوق سوف يتكون السوق بالكامل من منشأتين فقط تعملان عند الحد الأدنى الأمثل، وإذا كان الحد الأدنى الأمثل يمثل 2% من حجم السوق يكون 100% من حجم السوق تكون بصدد ما يسمّى بالاحتكار الطبيعي "Natural Monopoly"<sup>(1)</sup>.

وهناك العديد من مصادر اقتصاديات الحجم، حيث أنه يمكن أن يكون المصدر فني أو مالي أو تسويقي أو إداري ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

### 1-1 اقتصاديات الحجم من الناحية الفنية

- عدم قابلية بعض عوامل الإنتاج للانقسام أو التجزئة وذلك كتكلفة البحث والتطوير أو تكلفة النسخة الأولى في مجال طباعة الكتب والصحف اليومية، حيث تكون هذه العوامل

(<sup>1</sup>) George and Joll, industrial organization : competition, growth and structural change , 4th edition , rutledge, NEW York, 1992, p142-143

مستقلة تمامًا عن حجم الإنتاج إلا أنّ زيادة حجم الإنتاج تؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج من تلك التكلفة.

- الأبعاد الكبيرة وتظهر اقتصاديات الحجم من الأبعاد أو المساحات الكبيرة إذا كانت تكلفة العمليات أو الإنشاءات الكبيرة تزيد بنسبة أقل من زيادة إنتاجية تلك العمليات، على سبيل المثال تكلفة بناء الحاويات أو الناقلات تعتمد على مساحة سطحها في حين أنّ حمولة تلك الحاويات تعتمد على مساحة مكعبها وبالتالي فإنّ تكلفة البناء سوف تزيد ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الإنتاج، وكذلك في معدّات تكرير البترول وسفن الشحن والطائرات العملاقة<sup>(1)</sup>.
- التخصص وتقسيم العمل حيث أنّه كلما زاد حجم الإنتاج كلما زاد تقسيم العمل كما أوضح (أدم سميث منذ أكثر من مائتي عام، حيث أنه على سبيل المثال في المنشآت الصغيرة الحجم يقوم نفس العامل بمهام مختلفة بمعنى أنه غير متخصص في أداء عمل معين وبالتالي فإن زيادة حجم الإنتاج ومن ثم زيادة التخصص وتقسيم العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تظهر اقتصاديات الحجم الكبير<sup>(2)</sup>.
- زيادة الخبرة بمعنى أنّ زيادة أحجام الإنتاج تؤدي إلى العديد من الفوائد بمرور الوقت حيث تعتاد قوى العمل على أداء مهامها، وبالتالي تزداد مهاراتها وينخفض الوقت المستنفذ في أداء تلك المهام وخاصة في أداء العمليات المعقدة مثل إنتاج السلع الالكترونية.
- أيضًا فإن المنشآت الكبيرة يمكنها أن تجني اقتصاديات الحجم من خلال شراء مدخلات الإنتاج بكميات كبيرة، حيث تحصل عليها بأسعار أرخص وبالتالي تنخفض تكلفة الوحدة من الإنتاج.

<sup>(1)</sup> Jones and Cockeril, op.cit, p47

<sup>(2)</sup> Pepall and others, industrial organization: contemporary theory and practice, south western college publishing, NEW YORK, 1999, p 79



### 1-2- اقتصاديات الحجم من الناحية المالية

حيث تزداد قدرة المشروعات الكبيرة على الحصول على تمويل لرأس مالها عند معدلات فائدة منخفضة نسبياً تمكنهم من استخدام تلك الأموال بكفاءة.

### 1-3- اقتصاديات الحجم التسويقية

حيث يؤدي زيادة حجم الأموال المنفقة على التسويق وعلى سبيل المثال الإعلان إلى توجيه حملة إعلانية جيدة ومتنوعة وفي عدة وسائل (كالإعلان في الصحف والمجلات أو التلفاز وغيرها) وبالتالي الحصول على تغطية أوسع تؤدي إلى تسويق أفضل للمنتجات.

### 1-4- اقتصاديات الحجم من الناحية الإدارية

حيث أنه كلما زادت أحجام المنشآت كلما أدى ذلك إلى زيادة الأقسام الإدارية ووجود مدير خاص بكل قسم يؤدي أعماله بكفاءة مما يؤدي إلى زيادة الخبرة الإدارية أيضاً زيادة القدرة على استخدام الحاسب الآلي بواسطة موظفين متخصصين.

وهناك ثلاث طرق لقياس اقتصاديات الحجم وهي:

#### - اختبار البقاء

وفي هذا الاختبار يتم تقسيم المنشآت العاملة في الصناعة إلى مجموعات، ويتم حساب الحصة السوقية من الإنتاج في بداية ونهاية كل فترة والمجموعة التي تتمكن من زيادة حصتها السوقية يفترض أنها تحقق تكلفة أقل للوحدة من الإنتاج، ولكن للحصول على نتائج جيدة لهذا الاختبار فلا بد أن تعمل المنشآت في سوق واحدة وبدون أي عيوب أو نقائص لهذا السوق (كتميز المنتجات والسلوك والاحتكاري)، والتي تلعب دوراً في تفسير التغيرات في الحصة

السوقية للمنشآت، بمعنى أنّ المنشآت يمكن أن تزيد حصتها السوقية ليس بسبب انخفاض التكاليف ولكن بسبب زيادة القوة السوقية<sup>(1)</sup>.

### - التحليل الإحصائي للتكلفة

يعتمد المدخل الإحصائي على متوسط تكلفة الإنتاج للمنشآت ذات الأحجام المختلفة إلا أنّ التحليل الإحصائي يكتفه بعض الصعوبات، حيث أنّ المنشآت التي تعمل في نفس الصناعة غالبًا ما تقدم مزيج من المنتجات المختلفة، كما أنها من الممكن أن تدفع أسعارًا مختلفة لمدخلات إنتاجها، كما أنها يمكن أن تستخدم أساليب محاسبية مختلفة مما يؤدي اختلاف التكاليف بينها وبين بعضها.

### - المنهج الهندسي

ويعتبر هذا المنهج هو أحدثها، وعند استخدامه يتم الحصول على البيانات عن الحجم الأمثل للإنتاج وذلك من خلال الخبرة الإدارية بالمنشآت، ويعاني هذا المنهج من كل عيوب الأبحاث المعتمدة على الاستفتاءات حيث تحتاج إلى عناية كبيرة للحصول على معلومات ويستهلك ذلك الكثير من الوقت ولذلك فإنه لا يصلح إلا في دراسة عدد قليل من الصناعات.

وقد حاولت العديد من الدراسات اختبار فرضية اقتصاديات الحجم وقد قام Davies & Longs عام 1968 باختبار العلاقة بين اقتصاديات الحجم وتركز السوق في 100 صناعة في المملكة المتحدة، ويتم تقدير القيمة المتوقعة لمعدل التركيز لأكثر خمس منشآت في الصناعة والذي ينتج عن اقتصاديات الحجم ( $CR_5$ )، ثم تم تقدير انحدار التركيز الفعلي لأكثر خمس منشآت في الصناعة ( $CR_5$ ) على هذه القيمة المقدرة، وقد أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$CR_5 = -0.075 + 0.995 CR_5 \quad R^2 = 0.9$$

(<sup>1</sup>)George and Joll, op.cit, p146

ويتضح من خلال المعادلة السابقة أنّ المتغيرات ترتبط إيجابياً وفسر التغيير ( CR'5 ) 90% من التغيير في (CR5).

كما قام Weiss عام 1963 بتقدير معادلة انحدار للتغيير النسبي في نسبة التركيز لأربع منشآت (Y) لعينة مأخوذة من 85 صناعة أمريكية في الفترة من 1948 حتى 1854، وذلك كدالة في التغيير النسبي في الحد الأدنى للإنتاج الكفاء إلى حجم السوق (X) في نفس الفترة فكانت المعادلة في الصورة الخطية كالتالي:

$$Y = 70.2 + 0.285 X \quad R_2 = 0.26$$

وعليه فهذه المتغيرات ترتبط إيجابياً عند مستوى (1%) . ويفسر التغيير في (X) 26% من التغيير في (Y).

أيضاً قام Martin في الفترة من 1963 حتى 1967 بدراسة العلاقة بين التركيز الصناعي والحد الأدنى الأمتل لصناعة ما، ووجد أنّه يعتبر عامل معنوي في تحديد التركيز الصناعي<sup>(1)</sup>.

وبناءً على ما تقدم نخلص إلى وجود اتفاق عام على أنّ اقتصاديات الحجم تمارس تأثيراً موجباً على درجة تركيز السوق من خلال نسبة الحجم الأمتل للمشروع إلى حجم السوق، وإن اختلفت نتائج الدراسات حول الأهمية النسبية لاقتصاديات الحجم في تفسير التركيز الصناعي.

## 2-موانع الدخول

تتأثر مدى المنافسة في أي صناعة أو سوق بعدد المنشآت الجديدة الداخلة إلى السوق، وبالطبع يعتمد الدخول الجديد للمنشآت على معدل نمو الطلب والنواتج، وفي غياب الدخول

(1) روجر كلارك، مرجع سابق ، ص 61

- الجديد إلى السوق فإنّ هذا يدل على انخفاض المنافسة ويشير إلى وجود موانع للدخول مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنشآت الحالية وترتبط موانع الدخول بالعديد من العوامل أهمها: (1)
- درجة الولاء إلى المنتجات المعروضة من قبل المنشآت الموجودة بالسوق، هذا الولاء الذي يتم تعزيزه من قبل المنتجين باستخدام الإعلان والذي من الممكن أن يجعل المستهلكين غير راغبين في تجربة المنتجات الجديدة، مما يزيد من التكاليف المحتملة للداخلين الجدد أو يخفض من أرباحهم.
  - تتمتع المنشآت الحالية بمزايا مطلقة للتكلفة Absolute Cost Advantages، وذلك بالمقارنة بالمنشآت محتملة الدخول، حيث تستطيع المنشآت الحالية أن تنتج عند مستويات منخفضة للتكلفة، وذلك بسبب مزايا جودة الإدارة والموقع الجيد لمراكز الإنتاج ومنافذ البيع.
  - أيضاً مزايا التكلفة النسبية Relative Cost Advantages والتي تتمتع بها المنشآت الحالية، حيث تنتج كميات أكبر من المنشآت الجديدة، وتتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم والتي تؤدي إلى انخفاض التكلفة للوحدة من الإنتاج.
  - تعتبر الموانع القانونية من أهم العوائق وأكثرها فعالية في حماية المنشآت الاحتكارية من دخول منافسين محتملين، فقديماً كانت الحكومة تصدر قرارات تتضمن حقاً مطلقاً لصالح أحد المواطنين أو مجموعات من الأفراد واليوم استمرت الحكومات في إقامة موانع تمنح حق شراء أو بيع السلع، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية يجب الحصول على حق امتياز من الحكومة من أجل التنافس في مجال الاتصالات.
  - وتعتبر موانع الدخول أحد الجوانب الهامة لهيكل السوق حيث تؤثر تأثيراً كبيراً على الأسواق وتؤدي إلى وجود درجات عالية من التركيز، وهناك ارتباط بين الدرجات المرتفعة من التركيز وزيادة الموانع والتي تخلق الفرصة للمنشآت الحالية للتمتع بالقوة السوقية التي

(1) Jones and Cockerill, op.cit, p 36-37

تمكنها من زيادة الأسعار وتحقيق أرباح مرتفعة دون أن تغرى المنشآت الجديدة بالدخول<sup>(1)</sup>.

وتأخذ عوائق الدخول إلى صناعات احتكار القلة من مقدره المنشآت الجديدة على المنافسة بفاعلية، وتعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، فالمنافس المحتمل لا يكون في استطاعته أن يبدأ صغيراً ثم يندرج إلى الحجم الأمثل، فالمنشأة في احتكار القلة يجب أن تنتج جزءاً كبيراً من حجم الناتج، وقد تمثل حقوق الاقتراع والتحكم في مورد أساسي تقوم عليه الصناعة والقيود التي تفرضها الحكومة أيضاً عوائق دون دخول منافسين جدد إلى السوق<sup>(2)</sup>. وتتضمن مؤشرات موانع الدخول الحجم الأمثل للمنشأة وكثافة الإعلان وكثافة رأس المال والتي تحدد مدى صعوبة الدخول إلى الصناعة، وعند وجود موانع للدخول طويلة الأجل فمن المتوقع أن يبقى السعر مرتفعاً عن المستوى التنافسي<sup>(3)</sup>.

وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية لموانع الدخول وتعتبر من أبرزها وهي اقتصاديات الحجم وتمييز المنتجات والمزايا المطلقة للتكلفة، إلا أن أي شيء يقلل من احتمالية أو نطاق أو سرعة الدخول إلى السوق يعتبر من موانع الدخول، وقد أصر Bain 1950 إلى أن موانع الدخول تعتمد على خصائص السوق وخاصة فيما يتعلق بالحجم الكبير واقتصاديات الحجم وكثافة الإعلان، وكل ذلك يجعل من إنشاء منشأة جديدة عملية مكلفة للغاية وهذه الخصائص تعتبر شروط خارجية لدخول المنشآت المحتملة، وتوجد أيضاً شروط داخلية تحكم دخول المنشآت كالقرارات الاستراتيجية للمنشأة والتي تضعها المنشآت القائمة بما يتناسب مع مصلحتها<sup>(4)</sup>.

(1) George and Joll, op.cit, p 154

(2) جوارتي جيمس و ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي: الاختيار العام والخاص، ترجمة: محمد عبد الصبور، دار المريخ للنشر، الرياض، 1987، ص 33

(3) Carlton and Perloff, moderne industrial organization, 4th edition, prentice hall, new york, 1999, p370

(4) Shephred william, the elements of market structure, the review of economics and statistics, Vol.54,N° 1,1990, p67-68

وبصفة عامة وأياً كان المصدر المانع للدخول فإنّ زيادة حدة موانع الدخول ترتبط بزيادة قدرة المنشآت على رفع الأسعار وتحقيق أرباح احتكارية مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنشآت الحالية وبالتالي ارتفاع درجة التركيز.

### 3- تمييز المنتجات

يعتبر تمييز المنتجات استراتيجية تقوم بموجبها المنشآت بخلق اختلافات بين منتجاتها وبين المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين، وهذه الاختلافات من الممكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية لو أنّ المستهلكين تمكّنوا من ملاحظة هذه الاختلافات وأصبح لديهم تفضيلات نحوها، وتتطلب استراتيجية تمييز المنتجات وجود تواصل جيد وفعال مع المستهلكين (من خلال الإعلان أو العلاقات العامة ورعاية الأحداث العامة وغيرها) وفي الواقع يلعب الإعلان دور محوري في تنفيذ استراتيجية فعالة لتغاير المنتجات (1).

وتجدر الإشارة إلى أنّ المنتجين يقومون بتمييز منتجاتهم ليس بهدف خلق اختلافات بينهما ولكن بهدف جعل منتجاتهم أفضل وأكثر جودة، وبالتالي يقوم المستهلكون بشرائها بدلاً من السلع المنافسة، وبالنظر إلى تمييز المنتجات على أنها استراتيجية لتحسين الإنتاج بدلاً من جعلها مختلفة فقد فإن تمييز المنتجات يعمل كمحرك للتقدم الاقتصادي (2).

ويعتمد تمييز المنتجات على ثلاثة عوامل أساسية وهي أولاً الصفات المميزة للسلعة أو الخدمة حيث تخلق تفضيلات لدى المستهلكين نحو السلعة أو الخدمة من خلال الاختلافات التي تحدثها المنشأة في السلع المقدمة مقارنة بالسلع المنافسة في السوق، أمّا العامل الثاني فهو العلاقة بين المنشأة والمستهلكين حيث تخلق تفضيلات لدى المستهلكين من خلال تنمية العلاقات مع المستهلكين والتي تعتمد على تلبية حاجات المستهلكين، وأخيراً من خلال علاقات

(1) Hooley and Piercy, marketing strategy and competitive positioning, 3rd edition, 2004, p 111

(2) Holcombe randall, product differentiation ans economic progress, the quartely journal of austrianeconomics, Vol.12, N°.1, 2009, p17

الارتباط بين المشروعات. وعند وجود تميز رأسي للمنتجات<sup>(1)</sup> في أحد الأسواق فإنّ المشروعات يكون لديها حافز لزيادة الاستثمارات في الإعلان والبحث والتطوير كلما زاد حجم السوق، حيث تؤدي هذه الاستثمارات إلى وجود مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي يصعب تقليد المشروع.

ويفترض نموذج الهيكل والسلوك والأداء S-C-P أن تمييز المنتجات هو أحد خصائص السوق الهيكلية والتي تحدد سلوك المشروعات (كالتسعير والبحث والتطوير والإعلان وغيرها) والتي بدورها تؤثر على الأداء وبالتالي يعتبر تمييز المنتجات أحد المكونات الأساسية لهيكل الصناعة، وعلاوة على ذلك فإنه يعتبر أحد المصادر الرئيسية لموانع الدخول<sup>(2)</sup>، ففي سوق يتسم بتمييز المنتجات تكون للمنشآت القائمة ميزات على المنشآت الجديدة الداخلة، نتيجة لتفضيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المنشآت، وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المنشآت القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، وحتى في الحالات التي يمكن فيها عملياً تقليد السلع فقد تظل للمنشآت القائمة ميزة ثقة للمستهلكين، وفي هذه الظروف قد تتمكن المنشآت القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة.

ويؤثر تمييز المنتجات على درجة التركيز الصناعي من خلال العلاقة بين حجم السوق والإنفاق على الإعلان أو البحث والتطوير حيث أنه كلما زاد حجم السوق كلما زاد الحافز لدى المنتجين على زيادة الاستثمار في الإعلان ويظهر ذلك بصورة أكبر في الصناعات التي تتبع

---

(1) - يجب التفرقة بين كل من التميز الأفقي للمنتجات والتميز الرأسي، حيث أن التميز الأفقي يعتمد على خلق اختلافات بين المنتجات من خلال صفات السلعة (كاللون والطعم وغيرها) أي أنها اختلافات غير جوهرية، أما التميز الرأسي فيعتمد على تمييز المنتجات من خلال خصائص السلعة والتي بموجبها يتمكن المستهلك من معرفة أي السلع أفضل وأكثرها جودة.

(2) Matraves and Rondi, product differentiation, industry concentration and market share turbulence, working paper CERIS-CNR anno. 7, N°14, 2005, p 5

سياسة التمييز الرأسي للمنتجات عنها في الصناعات التي تتبع سياسة التمييز الأفقي للمنتجات<sup>(1)</sup>.

ويعد الإعلان أكثر الوسائل التي تستخدم لتمييز المنتجات، ومن ثم تستخدم كثافة جهود الإعلان كمقياس لدرجة التمييز في الصناعة ويعبر عنها بنسبة الإنفاق على الإعلان إلى إجمالي المبيعات، ويؤثر الإعلان على التركيز من خلال تأثيره على الأئصبة السوقية للمنشآت، حيث زيادة الإعلان من التباين في توزيع معدل النمو التناسبي لكل منشأة، وبالتالي يزيد من معدل زيادة التركيز، حيث يمكن الإعلان المنشآت من تنسيق سياستها السعرية فيرفع أرباحها إلى مستوى الاحتكار التام<sup>(2)</sup>.

وتكون الزيادة في التأثير أكبر إذا ما كانت هناك اقتصاديات حجم في الإعلان، حيث تتمكن المنشآت الكبيرة من كسب مزيد من العملاء عند تكلفة أقل للوحدة من الإعلان عنها بالنسبة للمنشآت الأصغر<sup>(3)</sup>، ويمكن أن يتحقق ذلك إذا تمكنت المنشآت الكبيرة من استخدام الإعلان على نطاق واسع بما يحقق أدنى تكلفة، أيضاً يقال أن هناك اقتصاديات حجم إذا كان القيام بحملة إعلانية لقدر ضئيل من السلع المنتجة من قبل المنشأة يؤدي إلى وجود انطباع عام لدى المستهلكين عن المنتجات ككل، سوف تعتبر تكاليف الإعلان في هذه الحالة تكاليف ثابتة، وبالتالي تخلق اقتصاديات الحجم بسبب توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من الوحدات<sup>(4)</sup>.

وقد وجد Mueller and Rogers تأثيراً معنوياً على درجة التركيز الصناعي ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة التالية:

(<sup>1</sup>) Matrares and Randi, op.cit, p 9

(<sup>2</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 219

(<sup>3</sup>)- المقصود هنا هو حجم المنشأة بالنسبة لصناعة الإعلان وليس بحجم المنشأة في سوق معينة.

(<sup>4</sup>) Martin stephen, industrial economics: economic analysis and puplic policy, 2end edition, new York, 1994, p 246



$$CR_{472} = 23.48 - 1.55 \text{ Size} + 1.06 \text{ ASR} + 0.77 \text{ CR}_{447}$$

حيث:  $CR_4$ : درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة.

Size: مقياس لحجم الصناعة.

ASR: متوسط الإنفاق على الإعلان.

وأيضاً عند تقسيم نفقات الإعلان إلى قسمين في نفس الدراسة، وإنفاق أحدهما على الإعلان في التلفاز والأخرى على وسائل الإعلان الأخرى (كالصحف والمجلات وغيرها) وجد أنّ الأثر المعنوي للإعلان على التركيز الصناعي يعود معظمه إلى الإعلان التلفزيوني<sup>(1)</sup> كما اتجه Kessides 1986 إلى دراسة أثر الإعلان على درجة التركيز من خلال بحث أثر الإعلان على عوامل الدخول للصناعة، وأوضح أن الإعلان يكون عامل غير مشجع على الدخول إلى الصناعة وذلك بسبب أن تكلفة الإعلان تعتبر تكلفة غارقة، وبالتالي ففي حالة دخول منشآت جديدة إلى الصناعة، فسوف تكون مضطرة إلى الإنفاق على الإعلان لتعريف المستهلكين بمنتجاتها، وفي حالة فشل المنشأة في هذا السوق فيمكنها استرداد معظم التكاليف التي تم إنفاقها - كالأصول المادية - ولكنها لا يمكن استرداد التكاليف المنفقة على الإعلان.

وفي دراسة<sup>(2)</sup> هدفت إلى بحث العلاقة بين كثافة الإعلان وهيكل السوق، وذلك باستخدام بيانات مجمعة عن 59 صناعة استهلاكية وخدمية للفترة من 1999 حتى 2008 ويتم اختيار مؤشر هيرفال وهيرشمان HHI للتعبير عن درجة تركيز السوق، ومؤشر كثافة الإعلان وتم التعبير عنه بإجمالي الإنفاق على الإعلان كنسبة من المبيعات وإجراء تحليل الانحدار، وأكّدت النتائج وجود علاقة موجبة بين كثافة الإعلان وتركيز السوق في الصناعة

(<sup>1</sup>) Martin, op.cit, p 251-252

(<sup>2</sup>) Misra ludwig, socilizem an economic and market structure a study of the Indian consumer goods and services sctor international research journal of finance ,issn 1450, 2010 ,p 96-108

الاستهلاكية الهندية وقطاع الخدمات، وبالتالي فإن الصناعات شديدة التركيز تعتبر أكثر كثافة إعلانية من الصناعات منخفضة التركيز.

### 4- الاندماج

يشير مصطلح الاندماج إلى اتحاد أو تكامل مشروعين أو أكثر والتي هي تحت ملكية وإدارة مختلفتين، وتأتي الإدارة الموحدة من خلال الاندماج، فالظاهرة المهمة للاندماج هي تحول السيطرة على النشاط من مشروع معين أو مشاريع معينة إلى أخرى (1).

وهناك ثلاثة أنواع من الاندماج، الأول يشمل الاندماج الأفقي والذي ينشأ عن اندماج أصول منشأتين أو أكثر تتنافس بشكل مباشر في نفس السوق وتنتج نفس المنتج تحت ملكية واحدة، والثاني هو الاندماج الرأسي ويعبر عن اندماج منشآت تعمل في مراحل مختلفة من عملية إنتاج وتوزيع السلعة، أما النوع الثالث وهو الاندماج المختلط ويعبر عن اندماج منشأتين أو أكثر في صناعات غير متصلة ببعضها البعض، أي أنها تنتج منتجات مختلفة ليست بديلة لبعضها البعض، وسوف يتم التركيز في هذا الجزء على دراسة الاندماج الأفقي حيث أنه يعتبر من أهم محددات التركيز.

ويعتبر الاندماج الأفقي بديلاً عن حدة المنافسة وعدم الأمان في التواطؤ، حيث أن هدف زيادة الحصة السوقية يعتبر من أهم أسباب الاندماج، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة السيطرة في السوق، ويعتبر الاندماج الأفقي ذا تأثير موجب على التركيز الصناعي حيث يتم استبدال منشأتين تعملان في السوق بمنشأة واحدة أكبر، وبالتالي يقل عدد المنشآت ويزيد متوسط حجم المنشآت في السوق (2)، وأوضح Bain 1995 أن الرغبة في تقييد المنافسة تعتبر أحد محددات التركيز الصناعي، وأرى أن الاندماج الأفقي يعتبر أحد وسائل الحد من المنافسة، ولتوضيح

(1) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان الاردن، 2000، ص 34

(2) George and Joll, op.cit, p 150

ذلك فإنّ المنشآت العاملة في السوق من مصلحتها تقييم المنافسة حتى تتمكن من تعظيم أرباحها<sup>(1)</sup>.

وهناك بعض الأسباب الأخرى للاندماج بجانب هدف تقييد المنافسة، كالاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن الاندماج، حيث تؤدي زيادة حجم الإنتاج إلى الاستفادة من انخفاض التكاليف كما تم الإيضاح سابقاً عند تحليل محدد اقتصاديات الحجم، وأيضاً هناك أسباب تتعلق بالكفاءة حيث يمكن أن تنتقل إدارة منشأة عند اندماجها من فريق إداري أقل كفاءة إلى فريق أكثر كفاءة، أيضاً فإنّ زيادة حجم الإنتاج الناتج عن الاندماج يؤدي على توزيع التكلفة الثابتة للإدارة على حجم كبير من الإنتاج وبالتالي نقل التكاليف الإدارية للمنشأة<sup>(2)</sup>.

أيضاً يؤدي الاندماج إلى شراء مدخلات العملية الإنتاجية، بكميات كبيرة وبالتالي الحصول عليها بأسعار أقل، كذلك فإنّ قوانين الضرائب وقواعد المحاسبة يمكن أن تزيد من ربحية الاندماج، حيث أنّ المنشآت تقوم بجمع كل خسائرها وأرباحها من الأنشطة المختلفة، ويتم حساب الضرائب على صافي الأرباح، ولذلك فإنّ أرباح المنشأة (أ) على سبيل المثال يمكن أن تعوض الخسائر في المنشأة (ب)، وبالتالي تدفع المنشأة المندمجة ضرائب أقل عن الأرباح المتبقية بعد خصم الخسائر<sup>(3)</sup>.

ويؤدي تحليل الاندماج الأفقي إلى استقراء ملاحظتين هامتين، الملاحظة الأولى هي أن الاندماج الأفقي ينشأ عنه منشأة تحقق أرباحاً عالية، ويحدث ذلك حتى عندما يكون هناك حرية في الدخول إلى الصناعة، حيث أنّ دخول منشآت جديدة يستغرق وقتاً، كما أنّ المنشأة المندمجة التي تتحكم في نصيب كبير من سوق المنتج تستطيع غالباً تحقيق أرباح احتكار القلة

(<sup>1</sup>) Davies, Stephen. 1991. Economics of Industrial Organization: Surveys of Economics, Longman Group UK Limited, The United State of America, 1991, p:105

(<sup>2</sup>) Martin, op.cit, p : 265-266

(<sup>3</sup>) Shephred, op.cit, p : 189

لفترة من الزمن قبل أن يعمل دخول منشآت جديدة على تخفيض الأسعار إلى مستوى التكاليف المتوسطة، والملاحظة الثانية هي أنه مع مرور الوقت فإن قوى التنافس تعمل بصفة عامة على تغيير وضع المنشآت المسيطرة التي أوجدها الاندماج الأفقي، حيث يبدأ نصيب المنشآت التي أوجدها الاندماج الأفقي في السوق في التناقص، إلا أن مكاسب المنشآت الصغيرة تعتبر ضئيلة بالنسبة للمنشآت المسيطرة<sup>(1)</sup>.

وهناك ظاهرة تسمى بموجبات الاندماج ولتوضيح ذلك فإنه بافتراض قيام منشأتين في صناعة ما بالاندماج معاً فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل الاندماج ورفع السعار كوسيلة لفرض السيطرة على السوق مما يعطي الفرصة لباقي المنشآت لزيادة أرباحهم من خلال رفع الأسعار أو زيادة الإنتاج، ومن الممكن أيضاً أن يعطيها ذلك فرصة للاندماج معاً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى خلق المزيد من الاندماجات وبالتالي تنشأ موجة من الاندماج في صناعة واحدة<sup>(2)</sup>.

وتؤكد العديد من الدراسات التأثير الموجب للاندماج على التركيز الصناعي، ففي دراسة Weiss 1965 قام بتتبع أثر الاندماج على معدلات التركيز في ستة قطاعات أمريكية وقام بحساب معدلات التركيز فيما بين 1930-1960، وتوصل إلى أن الاندماج يلعب دوراً معنوياً في تحديد درجة التركيز الصناعي، كما أن النمو الداخلي للمشروعات القائمة في السوق يؤثر أيضاً على درجة التركيز<sup>(3)</sup>.

وفي دراسة أخرى لـ K.D George ضمت 15 سوقاً للمنتجات في المملكة المتحدة يتبين أن أكبر الزيادات في معدلات التركيز خلال الستينيات قد تمت في قطاعات تتسم بشدة ارتفاع النشاط الاندماجي.

(1) جوراوتي وستروب، 1987: 235-236

(2) Heather, op.cit, p 97

(3) Martin, op.cit, p 110

وخالصة ما تقدم فإنّ الاندماج يعتبر ذا تأثير موجب على درجة التركيز، وذلك من خلال تقييد المنافسة والاستفادة من وفورات الحجم بجانب ما يتيح الاندماج من كفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

### 5-التنوع

التنوع هو الحالة التي يقوم فيها المشروع بإنتاج منتج جديد لا يشكّل بديلاً عن المنتج القائم، حيث يعبر التنوع عن امتداد نشاط المشروع ليشمل مجموعة من الأنشطة غير المتشابهة بحيث يقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات المختلفة أو البيع في أكثر من سوق، ويمكن التمييز بين عدة أشكال للتنوع، ففي الولايات المتحدة صنّفت لجنة التجارة الفدرالية التنوع إلى ثلاثة مستويات هي "تنوع امتداد المنتج" "Product Extension Diversification"، و"تنوع امتداد السوق" "Marketing Extension Diversification" و"التجمع المتنوع الصافي" "Pure Conglomerate Diversification"، ويشمل الأول إنتاج سلع تتصل بدرجة ما في الإنتاج أو الطلب، فعندما تتصل السلع ببعضها البعض في الطلب يشار إلى التنوع بـ"تمركز تسويقي"، بينما في حالة العلاقات في الإنتاج يشار إلى التنوع بـ"تتركز تقني"، بينما يشير امتداد السوق إلى بيع المنتج في أسواق متميزة جغرافياً، وينطبق اصطلاح "التجمع المتنوع الصافي" على المنشأة التي تنتج سلع تبدو عديمة الصلة في الإنتاج أو الطلب<sup>(1)</sup>.

والدوافع وراء عملية التنوع عديدة ومختلفة وتعدّ على أشكال من بينها عندما يقوم المشروع بإنتاج سلعة معينة ويضطر لإنتاج سلعة أخرى كمنتج ثانوي، وعندما يواجه المشروع انخفاضاً في الطلب مما يضطره إلى التنوع للحفاظ على عوائده وزيادتها، وقد تتجه المنشأة للتنوع كجزء من خطة تحقيق التكامل بين المنتجات واستمرارية العملية الإنتاجية وخصوصاً

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 324

في حالة الطلب الموسمي، إلى جانب ذلك قد يكون هناك دوافع أخرى مثل ضمان تطور المشروع أو تحقيق بعض الوفورات للعمليات المتصلة ببعضها أو وفورات في التسويق<sup>(1)</sup>.

ويمكن استخدام عدة مناهج لتفسير التنوع، أهمها منهج استخدام الأصول، والذي يعتبر المنشأة مجموعة من الأصول المادية والمعنوية وغير المنظورة والتي يمكنها القيام بعدد من النشاطات المنفصلة فإذا كانت هذه الأصول غير مستغلة بالكامل فيمكن استخدامها في مجال آخر، أيضاً هناك منهج خفض المخاطر المالية حيث أنه إذا كان التنوع يؤدي إلى خفض المخاطر المالية المرتبطة بأعمال المنشأة فقد يكون ذلك حافزاً أكثر مباشرة للتنوع .

وعند بحث أثر التنوع على درجة تركيز الصناعة، نجد أنّ اتجاه المنشآت لتنوع منتجاتها يؤدي بصفة عامة إلى زيادة القوة التنافسية لهذه المنشآت في مواجهة المنشآت الأخرى، ويمكن إيضاح أثر التنوع على زيادة درجة تركيز الصناعة من خلال النقاط التالية:

أولاً: يؤدي التنوع إلى خلق مزايا تسويقية كبيرة للمنشآت المتنوعة وبالتالي فإنه يؤدي إلى زيادة أرباح تلك المنشآت مقارنة بالمنشآت الأخرى المتخصصة العاملة بنفس السوق أو الصناعة<sup>(2)</sup>.

ثانياً: المنشأة المتنوعة تتجه لأن تكون أكبر حجماً من المنشأة المتخصصة التي تعمل في نفس السوق وبالتالي تتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم<sup>(3)</sup>.

ثالثاً: القدرة على تمويل الخسائر التي تتكبدها المنشأة من خلال الأرباح المحققة في أي سوق آخر (في حالة تنوع امتداد السوق)، وبالتالي الاستمرار في السوق وأيضاً صعوبة دخول منشآت متخصصة جديدة بما يعني وجود عوائق للدخول إلى تلك الأسواق.

(1) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 33

(2) Scott, 1982 : 368-375.....

(3) George and Joll, op.cit, p 155

رابعاً: هناك ما يسمى بالتسعير النهبي " Predatory Pricing " والذي يحدث عندما تتجه المنشأة المتنوعة مع السيادة السوقية إلى التسعير النهبي ومسالك عدائية أخرى حيث تتجه إلى خفض الأسعار لقدراتها على تحمل الخسائر وذلك لكي تتخلص من المنافسة في المدى القصير، وبالتالي تتمكن من رفع الأسعار إلى مستويات الاحتكار في المدى الطويل<sup>(1)</sup> وبالتالي يؤدي التسعير النهبي إلى خروج المنافسين من السوق ورفع درجة التركيز الصناعي.

خامساً: قد تقوم المنشأة المتنوعة بتبني سياسة ربط مبيعات إحدى السلع بمبيعات سلعة أخرى بمعنى بيع سلعتين معاً للمستهلك بتوقع أنهما مرتبطتين عند الاستخدام على سبيل المثال الشاي والسكر. وبالتالي ترفع من حصتها في السوق على الرغم من أن هذا الربط يقيد اختيار المستهلك.

وبصفة عامة فإنّ تمتع المنشآت المتنوعة بالمزايا السابق ذكرها يجعلها تتمتع بقوة تسويقية كبيرة وتكون المشروعات العامة في السوق أمام أحد خيارات ثلاث، إما الخروج من السوق بسبب عدم قدرتها على المنافسة وبالتالي انخفاض عدد المشروعات وارتفاع درجة التركيز، أو البقاء في السوق وبالتالي زيادة حدة التفاوت في الأحجام النسبية للمشروعات، وتتجه المشروعات الأخرى إلى إتباع سياسة التنويع مما يؤدي إلى زيادة قوتها السوقية وكبر أحجامها وبالتالي ترتفع درجة تركيز السوق.

### 6- التكامل الرأسي

يشير التكامل الرأسي إلى وجود عمليات من قبل المشروع في صناعتين أو أكثر بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد والمنتجات<sup>(2)</sup>، وذلك بدلاً من شراء عناصر الإنتاج أو بيع المنتجات في السوق المفتوح، حيث تقوم المنشأة بإنتاج عناصر الإنتاج أو

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 359

(<sup>2</sup>) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 33-34

استخدام منتجاتها في إنتاج سلعٍ أخرى، وعندما تتحرك المنشأة إلى إنتاج الموارد الخام وعناصر الإنتاج يقال أن هناك تكاملاً إلى أعلى " Up Stream Integration " بينما يطلق على التحرك في اتجاه الإنتاج النهائي للسلعة وتوزيعها تكاملاً إلى أسفل " Down Stream Integration " والتكامل الرأسي عكس التخصص فتعتبر المنشأة تامة التخصص إذا قامت بعملية أو وظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج.

وهناك العديد من الدوافع للتكامل الرأسي فقد تقدم المنشآت على التكامل الرأسي بسبب الضرائب فتتهرب بذلك من دفع ضريبة المبيعات عن طريق استبدال المبادلات الخارجية الخاصة للضريبة بالمبادلات الداخلية <sup>(1)</sup>، كذلك فقد يقوم التكامل بهدف زيادة القدرة على التمييز سعري أو لزيادة عوائد الدخول، وقد تأمر في تمديد قوتها الاحتكارية لمنع لجوء المستهلك للبدايل، أو لإزالة التراكمات غير المجدية للزيادات في السعر عند المراحل المتتابعة للإنتاج والتوزيع، وتعد إحدى الأسباب التي قدمها Arrow عام 1975 هي أنه قد يكون هناك عدم تماثل في المعلومات المتوفرة لكل من منتجي المواد الخام ومنتجي السلع مما يدفعهم إلى التكامل بهدف تحسين الموارد في مرحلتي الإنتاج.

ويؤثر التكامل الرأسي على التكاليف بطرق مختلفة حيث يؤدي إلى خفض الإنتاج على سبيل المثال صناعة الحديد والصلب حيث يتم خفض تكاليف المعالجة والتسخين وذلك بسبب القيام بها في مكان وزمان متعاقب جداً، أيضاً يؤدي إلى زيادة كفاءة المنتجات حيث تكون كمراحل الإنتاج تحت سيطرة ومراقبة إدارة موحدة <sup>(2)</sup>.

ويؤدي التكامل الرأسي إلى اكتساب المشروعات لقوة سوقية تتمثل في السيطرة على مصادر المدخلات أو منافذ توزيع المخرجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والربحية وبالتالي

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 289

(<sup>2</sup>) Jones and Cockerill, op.cit, p 54-55



زيادة نصيب المشروع من السوق بمعنى زيادة الحصة السوقية للمشروع، حيث يؤدي خفض التكاليف الناتجة عن التكامل الرأسي إلى خروج المشروعات ذات التكاليف المرتفعة من السوق، وبالتالي تتجه درجة تركيز السوق إلى الارتفاع، كذلك فإن التكامل الرأسي يؤدي إلى خلق موانع للدخول حيث أنه عندما تسيطر المنشأة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج أو على التوزيع فإنه يصبح من الصعب دخول منشآت جديدة إلى السوق حيث أنه من الممكن أن ترفض المنشآت المتكاملة إمدادهم بعناصر الإنتاج أو يحصلوا على الخدمات بمستوى غير مرضي، وبالتالي تصبح الوسيلة الوحيدة للتغلب على هذا العائق هو أن تدخل المنشأة الجديدة في تكامل رأسي مما يتطلب احتياجات رأسمالية كبيرة<sup>(1)</sup> مما يشكل سببا آخر لارتفاع درجة تركيز السوق.

ويتضح مما سبق أن وجود التكامل الرأسي يؤدي إلى زيادة التركيز الصناعي ويرجع ذلك لزيادة القوة السوقية للمنشآت المتكاملة وزيادة موانع الدخول للمنشآت الجديدة.

### 7- نمو حجم السوق والطلب

يؤثر معدل نمو السوق على التركيز الصناعي من خلال تأثيره على ظروف الدخول إلى السوق، حيث أنه كلما زاد حجم السوق كلما زاد الدخول وبالتالي يؤثر على معدلات التركيز<sup>(2)</sup>، حيث أنّ الحقيقة القائلة بأن المنشآت لابد أن تكون كبيرة الحجم حتى تصل إلى الحجم الأمثل لنتمكن من تخفيض التكاليف والمنافسة في السوق، لا تتحقق بالضرورة إذا كان السوق كبير لاستيعاب العديد من المنشآت وتتحقق درجات التركيز كلما زاد معدل نمو السوق، حيث ترتبط زيادة حجم السوق بزيادة عدد المنشآت بالسوق وبالتالي انخفاض التركيز<sup>(3)</sup>.

(1) George and Joll, op.cit, p 154-155

(2) op.cit, p 155-156

(3) Pepall and Richards, op.cit, p 102

أما بالنسبة لنمو الطلب على منتجات المنشآت القائمة فيتوقع أن يكون لها أثر سلبي على درجة التركيز حيث تعتبر شروط الطلب من أهم أجزاء هيكل السوق، فيتأثر السوق بنمو الطلب على المنتجات وفي هذا المجال توجد ثلاثة أنماط مختلفة:

- **النمو السريع للطلب:** وتحت هذا الشرط فإن المنشآت القائمة تكون أكثر احتمالاً للنمو وذلك بسبب وجودها في السوق ولخبرتها في الإنتاج، وتتجه درجة التركيز إلى الانخفاض كلما أدى دخول المنتجين إلى نقص الحصة السوقية للمنتجين الحاليين.
- **النمو البطيء وانخفاض المبيعات:** وهنا تتجه درجات التركيز إلى الارتفاع في هذه الظروف حيث سيكون الدخول غير ذات جدوى للمنشآت بل من الممكن أن تتجه بعض المنشآت إلى الخروج من السوق.
- **الدورات:** وهي تعمل ضد اتجاه كل من النمو البطيء والسريع، حيث يتجه المنتجون إلى إنشاء وحدات أو منشآت صغيرة الحجم حتى تكون هناك مرونة في التشغيل، حيث أن زيادة عدم اليقين الناجمة عن الدورات تؤدي إلى تقليل معدل وحجم الاستثمارات الجديدة (1).

وبالتالي يتضح أثر كل من نمو حجم السوق والطلب على درجة التركيز الصناعي حيث تؤدي زيادة حجم السوق بصفة عامة إلى انخفاض درجة التركيز، أما نمو الطلب فيمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة التركيز أو انخفاضها وذلك تبعاً لنمط نمو الطلب.

### المطلب الثاني: المحددات التنظيمية والقانونية (السياسات الصناعية):

يمكن للسياسات الصناعية أن تؤثر على هيكل الصناعة، من ثم على أدائها الاقتصادي وذلك من خلال بعض السياسات المصممة خصيصاً للتأثير على البيئة التي تعمل بها المنشآت، وتنقسم السياسات الحكومية إلى أربع مجموعات وهي السياسة المالية،

(1) Jones and Cokerill, op.cit, p 43-44

والإجراءات التنظيمية والسياسة الصناعية وسياسات المنافسة، وبلي توضيح المقصود بكل منهم وأثره على درجة التركيز الصناعي باعتباره من أهم محددات هيكل الصناعة.

### 1- السياسة المالية

تحدد السياسات الحكومية طبيعة ومعدلات الضرائب المدفوعة من قبل المنشآت ومستوى الإعانات التي تقدم للمساعدة على إنشاء استثمارات جديدة وتعتبر الضرائب من أقدم الوسائل المستخدمة للتأثير على درجة المنافسة بالأسواق<sup>(1)</sup>، وفي الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية فإن التشريعات البريطانية عملت على رعاية مصالح المنشآت الكبيرة عن طريق إفساح المجال لتخفيض الضرائب وذلك بوضع قواعد لضرائب لتصبح عامل أساسي لتشجيع نمو الاندماجات وبالتالي المساهمة في زيادة درجات التركيز<sup>(2)</sup>.

### 2- الإجراءات التنظيمية

تؤثر الحكومة في نمو الصناعات والأسواق باستخدام مجموعة من الإجراءات القانونية والشروط والتي تمكن من التحكم في الأسعار ومنافذ بيع المنتجات وبالتالي التأثير على الأرباح ومعدلات نمو المنشآت، وتؤثر الإجراءات التنظيمية على درجة التركيز الصناعي، وعلى سبيل المثال الإجراء الخاص بتنظيم الخطوط الجوية في الولايات المتحدة CAB\*<sup>3</sup>، حيث أنشأت وكالة فيدرالية في عام 1938 كمنظمة اقتصادية للخطوط الجوية وقامت بتقييد الدخول إلى السوق لزيادة درجة التركيز كجزء من جهودها لدعم نمو واستقرار الخطوط الجوية المحلية، مما أدى إلى زيادة درجة التركيز زيادة كبيرة في الفترة من 1938 إلى 1980 حيث كان عدد الشركات 10 شركات فقط يمتلك أكبر أربع شركات منها 56% من الصناعة، وخلال هذه الفترة حاولت ما يقرب من 79 منشأة الدخول إلى الصناعة ولم تتمكن من ذلك وبالتالي تعتبر الإجراءات التنظيمية محدد هام لهيكل السوق ودرجة التركيز بالصناعات<sup>(4)</sup>.

(1) Shephred, op.cit, p 202-203

(2) Jones and Cockerill, op.cit, p 59-60

\* US Civil Aeronautics Board

(4) Pepall and Richards, op.cit, p 103-104

وتتأثر درجة المنافسة بنظم التراخيص وبراءات الاختراع<sup>\*\*</sup>. فضلاً عن حقوق النشر والعلامات التجارية وغيرها فيما يسمى بحقوق الملكية الفكرية، وتؤدي مثل هذه السياسات إلى إحكام السيطرة على السوق ومنع دخول منشآت جديدة إليه وعلى سبيل المثال فإن قانون حماية الملكية الفكرية الجزائري يمنح لصاحب براءة الاختراع حقوقاً تسويقية استثمارية في الجزائر.

### 3- السياسة الصناعية

أدى شعور الحكومات بأن الحرية الاقتصادية لقوى السوق لا تكفي وحدها لتنظيم الأنشطة الصناعية وجعلها ملائمة لاحتياجات الدول إلى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وبالتالي تدخلت الدولة بهدف زيادة الإنتاج والتوظيف والاستثمار<sup>(1)</sup>.

ويثار كثير من الجدل حول تدخل الدولة في السياسة التجارية والتي تعتبر أحد الأدوات الأساسية للسياسة الصناعية، فهناك بعض الحجج المؤيدة لتدخل الدولة في التجارة، حيث يرى أنصار ذلك أن تدخل الدولة كان له أثر واضح في نموذجين ناجحين من نماذج التنمية الاقتصادية وهي النموذج الياباني والكوري، فقد تزامن استخدام كل من الضرائب والدعم والائتمان الموجه مع وضع قيود على دخول وخروج المؤسسات لميدان العمل والحماية الجمركية لتشجيع الصناعة المحلية، ويرى البعض أن التدخل المعتدل للدولة في التجارة يمكن أن يؤدي إلى تنويع قاعدة الصادرات ويساعد على قيام صناعات جديدة<sup>(2)</sup>.

ويمكن أن تتدخل الحكومة في التصنيع عن طريق تزويد المنشآت بالإعانات في صورة منحة بدول مقابل أو قروض بفائدة منخفضة وشروط ميسرة في السداد أيضاً يمكنها دعم الأنشطة في مناطق جغرافية معينة بهدف تنميتها من خلال تشجيع إنشاء منشآت جديدة في مناطق معينة، ومن خلال السياسة الصناعية يمكن أن تقوم الحكومة بتقديم الدعم المالي

<sup>\*\*</sup> نظم التراخيص وهي التي بمقتضاها يحصل الفرد على اذن من الحكومة بمزاولة مهنة معينة أو نشاط معين بهدف تقييد مزاولة العمل في تلك المجالات أما براءة الاختراع فهي تتضمن لملكها احتكاراً قانونياً للاستخدام التجاري لهذا الاختراع خلال فترة زمنية معينة.

(1) Jones and Cockerill, op.cit, p 60

(2) محمود عبد السميع، محاضرات في الاقتصاد الصناعي، مؤسسة مهيب للطباعة، مصر، 2011، ص 279

للقطاع الخاص من خلال الإعانات المباشرة والإعفاءات الضريبية أو البنوك التنموية التي تديرها الحكومة والمؤسسات الخاصة والموظفين لتعزيز الاقتصاد الوطني.

وبصفة عامة فإنّ السياسة الصناعية تهدف إلى خلق بيئة مواتية للتصنيع من خلال تحقيق استقرار اقتصادي وتوفير التعليم العام وضمان حقوق الملكية وإنفاذ العقود القانونية، والنموذج المثالي للسياسة الصناعية يتأتى من خلال تمتع الحكومة بالحكم المطلق لتطبيق الضرائب والإعانات ومن خلال التعاون بين كل من القطاعين الخاص والحكومي بهدف كشف أهم المعوقات والتدخل لإزالتها<sup>(1)</sup>.

### 4- سياسات المنافسة

يتمثل المقصد الأساسي من قوانين تنظيم وحماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في ضمان المنافسة بين المشروعات والشركات في السوق المعنية، وحرية دخولها للأسواق ومنع أي اتفاقات قد تقع بين المشروعات يكون من شأنها الإضرار بالمنافسة أو الحد منها أو تقييدها<sup>(2)</sup>، وتنقسم سياسات حماية المنافسة إلى ثلاثة أجزاء تعمل ضد كل من درجات التركيز المرتفعة بالصناعات، والاندماج والذي من الممكن أن يخلق المزيد من القوة السوقية، وأخيراً ضد التعاون بين المنشآت لتخفيض المنافسة وكل هذه الأهداف تعمل معا لخفض القوة السوقية، وعلمياً فإن هذه الاتجاهات الثلاثة للسياسة تؤثر على هيكل السوق<sup>(3)</sup>.

وتمثل الكفاءة الاقتصادية أهم أهداف سياسة المنافسة، وإن كانت هناك مجموعة أخرى من الأهداف مثل تحقيق الصالح العام والرفاهية الاقتصادية، حيث تعارض سياسات المنافسة كل سلوك احتكاري من شأنه الإضرار بالكفاءة الاقتصادية، وذلك من خلال تشجيع قوانين حماية المنافسة ومناهضة الاحتكار " Antitrust Lawes " وذلك كوسيلة لتحقيق الكفاءة بنوعيتها سواء كانت كفاءة إنتاجية أو كفاءة توزيعية وكلاً منهم يهدف إلى تحسين أداء السوق<sup>(4)</sup>.

(1) Haque, Irfan.2007. "Rethining Industrial Policy." United Nations Conference on Trade and Development, No.183,2007,p :07

(2) شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر، 2005 ،ص

(3) Shephred, op.cit, p 202

(4) Martin, op.cit, p 371-373

وتحاول الحكومة تشجيع المنافسة إيماناً منها بان السلوك التنافسي لسوق ما سوف يؤدي إلى عمل المنشآت بكفاءة أكثر، ويتم تشجيع سياسات المنافسة عادة باستخدام التشريعات والقوانين التي تقيد سلوك المنشآت، حيث يتم اتخاذ القرارات التي من شأنها الحد أو التعديل من سلوك المنشآت ذات الحصص السوقية الكبيرة، ويتم منع الاتفاقيات التواطئية بين المنشآت للتحكم في الإنتاج وزيادة الأسعار.

ويختلف تأثير سياسات المنافسة على درجة التركيز من دولة لأخرى باختلاف الدول في درجة التشديد أو التساهل في تطبيق السياسات ، حيث أنه وعلى سبيل المثال فإن درجة تركيز السوق في انجلترا كانت أعلى من الولايات المتحدة ويعزى ذلك إلى الاتجاه المتساهل لدى الحكومة البريطانية نحو الاندماجات الأفقية، حيث تتطوي السياسة البريطانية على افتراض ضمني بأن معظم الاندماجات تتفق والصالح العام وذلك لما ينشأ عنها من وفورات تكاليفية ومنافع أخرى، ويعتبر الاندماج كما ذكرنا سابقاً أحد الوسائل التي تؤدي إلى زيادة درجة التركيز<sup>(1)</sup>.

وقد تجلّى أنّ السياسات الحكومية تلعب دوراً هاماً في تغيير هيكل السوق بجانب عوامل التكلفة وحجم السوق<sup>(2)</sup>

ويتضح أن سياسات المنافسة لا تستهدف خفض درجة التركيز مباشرة (من خلال تخفيض الحصص السوقية أو منع الاندماج على سبيل المثال) ولكنها تعمل ضد إساءة استخدام الوضع المسيطر الناتج عن كبر الحصص السوقية وبالتالي فهي تؤثر على هيكل السوق ومن ثم على درجة التركيز من خلال العديد من القوانين والإجراءات والتي تختلف تبعاً لكل دولة ومدى التشدد أو التساهل في تطبيق تلك القوانين.

### المطلب الثالث : المحددات العشوائية:

تعتمد المحددات العشوائية على منهج يختلف عن المناهج السابقة لتفسير التغيرات في درجة التركيز الصناعي حيث يفسر التغيير في التركيز تبعاً لهذا المنهج كنتيجة للعمليات العشوائية " Rndom Processes " أو اللاتيقينية " Stochastic Processes "، ووفقاً لهذا المدخل فإن مستويات التركيز تنشأ نتيجة للعمليات العشوائية حيث تواجه المنشآت توزيع احتمالي معين

<sup>(1)</sup>Davies, op.cit, p : 106.

<sup>(2)</sup>Pepall and Richards, op.cit, p 103

لمعدلات النمو مستقل تمامًا عن الأحجام الأولية لتلك المنشآت، وبمرور الوقت فإن بعض المنشآت بواسطة تلك العمليات العشوائية سوف تخضع لمعدلات نمو مرتفعة لعدة فترات متتالية في حين أنّ المنشآت الأخرى سوف يستمر النمو الخاص بها الانخفاض مما يؤدي إلى اتجاه عدم المساواة في الحجم إلى التزايد بمرور الوقت وبالتالي يزداد التفاوت في الحجم للمنشآت<sup>(1)</sup>، ويؤدي ذلك إلى زيادة درجة التركيز.

أيضًا فإنّه من الممكن أن يتبع التوزيع الحجمي للمنشآت التوزيع اللوغاريتمي المعتدل وهذا يفسر أنّ هناك العديد من الصناعات تتبع التوزيع اللوغاريتمي المعتدل بمعنى وجود عدد قليل من المنشآت الكبيرة وعدد كبير من المنشآت الصغيرة مما يعطي المدخل اللايقيني القدرة على تفسير التغيرات في التركيز الصناعي.

والفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أنّ عملية تغير التركيز إنما تعكس التأثير الصافي للعديد من العوامل اللايقينية والتي يمكن أن تشكل قرارات المنشآت ومعدل نموها، وضمن هذه العوامل على سبيل المثال: أيام العمل المفقودة بسبب الإضراب، التغيرات في سعر الصرف، مدى نجاح الحملات الإعلانية أو حملات الترويج لمنتج جديد، نجاح عملية الاندماج بين المنشآت والتغير في السياسة السعرية للمنافسين، وغيرها من العوامل<sup>(2)</sup>.

فالنقطة المهمة من وجهة نظر المدخل اللايقيني هي أن أداء المنشآت في فترة ربما يكون غير يقيني بسبب تفاعل هذه العوامل كلها، وبالتالي فليس من الأهمية النظر في تفاصيل هذه لمؤثرات ولكن النظر إلى دورها في طرح فروض عامة عن عملية التغير في التركيز فهذا المنهج يفترض أن عامل الصدفة يلعب دورًا جوهرياً في التأثير على التركيز الصناعي. وقد قدم<sup>(3)</sup> إطارًا لنمو المنشأة التابع لبعض عناصر المنهج اللايقيني، حيث اقترح أن نمو المنشأة يصاغ من خلال مجموعة من الفرص المنفصلة والتي تأتي من العمليات اللايقينية، وهذه الفرص يمكن أن تعكس إنشاء خطوط إنتاج جديدة أو فتح أسواق في مناطق أخرى.

(1) George and Joll, op.cit, p 149

(2) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 63

(3) Sutton, John. 1998. Technology and Market Structure, Theory and History, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1998, p :235

وبالتالي فإن الأحداث الناتجة عن الصدفة أو حسن الحظ من الممكن أن تدعم زيادة سيطرة المنشآت ونمو أرباحها، ونظرياً فإن الحظ يمكن أن يفسر كلاً من الحصص السوقية الكبيرة والأرباح العالية، إلا أن الحظ السيئ يمكن أيضاً أن يذهب بكل ذلك، ولكن غالباً ما تستمر المنشآت في السيطرة والبقاء بدلاً من تبدها بسبب الأحداث السلبية، حيث أن سيطرة المنشآت في الفترة السابقة على تلك الأحداث تمكنها من التحكم في التسعير والتطوير والإعلان والعديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تدعم قوتها الاحتكارية.

ويمكن التعبير عن النظرية من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} = \varepsilon_t$$

حيث أن  $(X_t)$  هو حجم المشروع في الفترة  $(t)$ .

$\varepsilon_t$  هو متغير عشوائي بمتوسط  $(m_t)$  وتباين  $(S^2_1)$ .

ويعبر المقدار على يسار المعادلة على النمو النسبي لحجم المنشأة في هذه الفترة، فإذا تحققت المعادلة السابقة في كل الفترات الزمنية وكانت قيمة  $(E)$  مستقلة عن بعضها البعض وعن كل  $(X_t)$  ففي النهاية يتوزع  $(\alpha \rightarrow t)$  توزيعاً معتدلاً بمتوسط وتباين فإن توزيع المنشآت بحسب أحجامها ستنتج التوزيع اللوغارتمي المعتدل، ولما كان تباين لوغاريتم أحجام المنشآت يزداد الزمن بمرور الزمن فمن المتوقع كذلك أن يزيد تركيز السوق لعدد ثابت من المنشآت<sup>(1)</sup>. وقد كان جيبرات Gibrat أول من قدم عملية النمو العشوائي التي ينتج عنها توزيع لوغاريتمي معتدل لأحجام المنشآت العامة في السوق وذلك من خلال تقديم قانوني جيبرات للأثر النسبي "Gibrat Bs law proportional effect" وذلك عام 1931م، وهو يعني أن كل منشأة تواجه بالتوزيع الاحتمالي النسبي وهو مستقل تماماً عن حجم المنشأة. بناءً على هذه الفرضية لا يعتمد نمو المنشأة خلال فترة معينة على الحجم الحالي للمنشأة<sup>(2)</sup>.

وقد تعرّض قانون جيبرات لنقدٍ شديد انطلقاً من عدم واقعية الفروض التي يقوم عليها التحليل ووجود دلائل عديدة على ارتباط معدلات تركيز المشروعات بأحجامها الأولية وعلى نمو المشروعات الكبيرة بشكلٍ أسرع نسبياً عن بقية المشروعات، فضلاً عن أن التوزيع اللوغاريتمي

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 65

(<sup>2</sup>) Davies, op.cit, p 100-101



## الفصل الأول: ماهية التركيز الصناعي و محدداته

المعتدل لا يمثل التوزيع الوحيد لأحجام المنشآت، إلا أنّ العديد من الدراسات تشير إلى انطباق قانون جيبيرات على العديد من الأسواق ومساهمته في تفسير ارتفاع درجات التركيز بها، فقد أشار (Hart & Parais) عام 1956 إلى قانون جيبيرات يساهم في تفسير غالبية الزيادة في التركيز في المملكة المتحدة قبل 1950 كما أوضح (Hannah & Kay) أنه يمثل عاملاً معنوياً في تفسير الزيادة في درجة تركيز السوق في المملكة المتحدة في الدراسة التي قاما بها في الفترة من 1919 حتى 1969، وأشار (Paris) عام 1976 إلى زيادة تباين لوغاريتم أحجام المنشآت عبر الزمن مما يدل على زيادة التركيز الصناعي فيما عبّر عنه بالتراكم التلقائي " Spontaneous Drift" وبما يعني أنّ أي صناعة يمكن أن تواجه اتجاه عام إلى زيادة أحجام منشأتها بطريقة غير متساوية<sup>(1)</sup> وبالتالي زيادة التركيز عبر الزمن<sup>(1)</sup>.

وقدم Paris أيضاً مثالاً لتوضيح كيفية عمل هيكل السوق تحت هذه الفرضية وذلك عام 1976، حيث افترض عدداً ثابتاً من 182 منشأة متساوية في الحجم والذي يمثل 100 عامل لكل منشأة، ويفرض أن احتمال أن تستمر كل منشأة في السوق على نفس الحجم هو 50% وأن احتمال أن تنمو بمعدل (11/10) وأن احتمال أن تنقص في حجمها بمعدل (10/11) هو 25%، وبناءً على هذه الفرضية فإن توزيع المنشآت حسب أحجامها ولعدة حالات يكون كالاتي:

### جدول رقم: (1-1) : مثال يوضح كيفية هيكل السوق بافتراض النمو العشوائي

عدد العاملين في كل منشأة					السنة
121	110	100	91	83	
		128			السنة (0)
	32	64	32		السنة (1)
8	32	48	22	8	السنة (2)

Source : Davies, op.cit, p 102

(<sup>1</sup>)Davies, op.cit, p 102

ويتضح من الجدول السابق أنه في السنة الأولى يبقى نصف عدد المنشآت دون تغيير في أحجامها وربع المنشآت تنقص أحجامها إلى 91 عامل والرابع الأخير يزيد حجمه إلى 110 عامل، أما في السنة الثانية وباستمرار نفس التوزيع الاحتمالي وبالإستقلال عن الحجم في السنة الأولى نجد نفس عملية النمو حيث أن المنشآت ذات الحجم ( 91 ) عامل في السنة الأولى انقسمت إلى 16 بذات الحجم ونقصت في حجمها إلى مقدار 8 إلى الفئة (83) عامل في حين عاد 8 إلى الفئة (100) عامل مرة أخرى، وباستمرار تطبيق نفس التقسيم ولأن للمنشآت فرص متساوية للنمو أو التضائل النسبي، فإن المنشآت الكبيرة تميل إلى النمو أكبر مما هو الحال بالنسبة للمنشآت الصغيرة، وبمعنى آخر يصبح التوزيع مفلطحًا إلى اليمين " Positively Skew " ويقترب من التوزيع اللوغارتمي المعتدل في النهاية (1).

وقد أوضحت التقنيات الحديثة والتحليل الإحصائية أهمية العوامل البشرية التي تؤثر على خصائص هيكل الصناعة والتي تعبر عن الأثر غير المتوقع للفرصة، حيث أنه في أي فترة فإن بعض المنشآت يمكن أن يصادفها حسب الظن في حين لا يصادف البعض الآخر، ويمكن القول أن الهيكل المتمركز لبعض الأسواق يمكن أن يُعزى إلى العمليات العشوائية (2). وفي دراسة أخرى لـ Sherer عام 1980 قام بإجراء تجربة محاكاة بالحاسب الآلي "Computer Simulation Experiment" تشمل 16 حالة مستقلة لسوق معين يحتوي على خمسين منشأة تبلغ الحصة السوقية لكل منشأة 2% وبالتالي فإن درجة التركيز لكبر أربع منشآت تبلغ CR4 سوف تعادل 8% من حجم السوق، ويفرض أن جميع المنشآت تتمتع بفرص متساوية في النمو وهو توزيع معتدل بمتوسط معدل سنوي 6% وانحراف معياري 16%، وبفرض أن في السنة التالية زاد حجم هذه المنشأة بمتوسط معدل نمو سنوي 6% بعضها ينمو بسرعة والبعض الآخر ينمو بمعدل أبطأ، وباستمرار حدوث ذلك أيضًا في السنوات التالية فإن بعض المنشآت التي صادفها حسن الحظ في الفترة السابقة تواجه أيضًا بنفس الفرص والبعض الآخر لا يواجه نفس حسن الحظ ، ويفرض وجود حاسب آلي لحساب معدلات النمو لهذه المنشآت عشوائيًا

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 64-65

(<sup>2</sup>) Jones and Cockerill, op.cit, p 61-62

يلاحظ أن ازدياد حصص المنشآت ليس بسبب الخبرة أو التقنيات المستخدمة أو حتى بسبب انخفاض تكاليف، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): مثال توضيحي لتجربة باستخدام الحاسب الآلي

140	120	100	80	60	40	20	1	CR4
41.3	38.8	44.9	40.7	36.3	29.3	19.5	8.00	الدورة (1)
57.4	52.9	46.7	42.1	33.8	27.00	20.4	8.00	متوسط الدورة

Source : Jones and Cockerill, op.cit, p 61

ويتضح من الجدول السابق أن درجة التركيز CR<sub>4</sub> في السنة الأولى كانت 8%، وخلال عشرين عاماً فإن أكبر أربع منشآت استحوذوا على 19.5% من حجم السوق، أما خلال أربعين عاماً فإن أكبر أربع منشآت تحصلوا على 29.3% وهكذا، وتكرر هذه العملية عدة مرات حصل Sherer على نفس النتائج<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة فإن العمليات العشوائية يمكن أن تعتبر كمحدد رئيسي للتركز الصناعي يمكن أن تفوق إثارة باقي المحددات الأخرى، حيث أن العمليات العشوائية تشتمل على كل الأحداث التاريخية والشخصية والطارئة وغير المتوقعة والتي تعمل معاً لتشكيل وتفسير تطور المنشآت، وباختصار فإن العوامل العشوائية هي كل المحددات غير المنهجية " Systematic Determinants" لتفسير التركيز الصناعي<sup>(2)</sup>.

ويمكن اعتبار أنّ أحد العوامل العشوائية التي يمكن أن تؤثر على هيكل الصناعة في مصر ومن ثم على درجات التركيز الصناعي في الصناعات المصرية المختلفة، المظاهرات والاحتجاجات التي تمت في مصر ابتداءً من يوم 25 يناير 2011 فيما يسمى (بثورة الشباب)، وما يتبعها من اعتصامات وإضرابات عن العمل والتي يمكن أن تضر بالاقتصاد القومي بصفة

<sup>(1)</sup>Heather , op.cit, p 88-89

<sup>(2)</sup>Shephred, op.cit, p 201

عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة وذلك من حيث التأثيرات المتوقعة على استثمارات الأجنبي في مصر وعلى دور القطاع الخاص بالتنمية.

### المبحث الثالث : دلائل عن تركيز الأسواق:

نستعرض في هذا المبحث بعض الدلائل الوصفية عن تركيز الأسواق الصناعية ببريطانيا، كما يلاحظ من جدول رقم ( 1-3 ) ، فالقطاع الصناعي وإن تضاعف نصيبه بعض الشيء فلا يزال القطاع الرائد في الاقتصاد البريطاني ، وعلينا أن نتذكر هنا أن العديد من المبادئ التي تم نقاشها لها تطبيقات عملية ليس في القطاع الصناعي فحسب، بل وفي غيره من القطاعات، ولكن جرت العادة أن يركّز المهتمون باقتصاديات الصناعة على القطاع الصناعي دون غيره، حتى أن معظم الدلائل المتاحة تتصل بهذا القطاع، كذلك فيغلب استخدام نسبة التركيز كمؤشر في الدراسات الوصفية، وسنبقى هنا على هذا التقليد.

### المطلب الأول : مشكل القياس

يحصل على معظم البيانات المتوفرة عن التركيز ببريطانيا من إحصاءات الإنتاج، وسوف نعتمد في نقاشنا على هذا المصدر وفقاً لإحصاءات الإنتاج.

تعرف المنشأة (أو المشروع) بأنها مصنع أو أكثر بإحدى الصناعات تحت ملكية وسيطرة عامة. فلا يؤخذ في الاعتبار إلا القسم المنتج من المنشأة في صناعة ما وهو إجراء مناسب بالطبع. ويقدر حجم المنشأة إما بحجم العمالة فيها وإما بالإنتاج الصافي أو بحجم مبيعاتها. وقد يؤدي ذلك لبعض الاختلافات، فمثلاً عادة ما تكون نسبة رأس المال/العمل أكبر من المتوسط في المنشآت كبيرة الحجم، وبالتالي تصبح نسبة التركيز المحسوبة على أساس العمالة كمقياس للحجم أقل نسبياً من تلك المحسوبة على أساس صافي الإنتاج أو المبيعات

## الفصل الأول: ماهية التركيز الصناعي و محدداته

كمقياس للحجم. كذلك فاستخدام المبيعات يزيد من حجم المنشآت العاملة في التجارة، وهذه الاختلافات من شأنها أن تثير بعض المفارقات عند قياس نسبة التركيز للصناعات المختلفة.

في عالم المنتجات المتميزة يمكننا أن نصف السوق بأنه تجمع للعديد من السلع البديلة في الطلب عليها، ونقطة الضعف الأساسية في بيانات التركيز المتداولة هو أن الأسواق وفقاً للتعريف الرسمي لإحصائيات الإنتاج لا تتفق والتعريف السابق أولاً، حيث أن بيانات الإنتاج تتصل بالإنتاج البريطاني فقط، فهي تهمل تأثير المنتجات المستوردة.

وقد سجلت الصادرات والواردات زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة وبلغت كل من نسبة الواردات إلى الطلب المحلي، ونسبة الصادرات إلى المبيعات المحلية ( 25% ) زمن جملة الإنتاج الصناعي في نهاية السبعينيات<sup>(1)</sup>. فمن المتوقع أن يكون لهذا النمو بعض الآثار الهامة على المنافسة في القطاع.

### جدول رقم (1-3): نصيب الصناعة في الناتج القومي البريطاني (1872-1982)

السنوات	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
القيمة المضافة (مليون جني)	17.876	20.760	22.651	27.404	31.511	37.813	43.648	47.762	52.635	53.783	65.492
% من الناتج القومي	32.1	32.0	30.1	28.8	28.0	29.5	28.2	26.8	26.8	25.2	24.3

Source: Hower A, op.cit, p108

ونجد حتى على المستوى المحلي أن إحصاءات الصناعات قليلاً ما تتفق وتعريف الاقتصاديين للسوق، فأغلب البيانات الإحصائية للتركيز تتصل بما يعرف بمجموعة قائمة الحد

<sup>(1)</sup>Hower A, 'Manufacturing Industry in the serenties of import peneration and export performance, Economie trends, no 320, 1980, p 97-109.

الأدنى (Minimum List Heading) او (M.L.H) من الصناعات<sup>(1)</sup>، وتشتمل على مجموعات من المنتجات عادة ما تستخدم موارد أو عمليات إنتاجية متشابهة. والمصطلح الأمريكي لهذه الصناعات هو صناعات الثلاثة أرقام (Three Digit industries)، كما يطلق على ما تنتجه هذه المجموعات من سلع اسم صناعات الأربعة أرقام (Four Digit industries). فعلى سبيل المثال في صناعات الثلاثة أرقام كطحن الغلال يعرف إحصاء (1968) ثلاثة منتجات: الدقيق الأبيض وأنواع أخرى من الدقيق وشرائح الذرة (Four-Digit Breakfast Cereal) وكما يتضح من المثال فإن إحصاءات صناعة الثلاثة أرقام عادة ما تكون إجمالية المنافسة والبديلة تدرج تحت صناعات مختلفة بسبب اختلافها في المواد أو العمليات الصناعية المستخدمة في إنتاجها، فيجب أن تأخذ هذه الاعتبارات في الحسبان عند استعراض الدلائل في الفصل المقبل وتفضل عموماً البيانات الإحصائية عن مجموعة صناعات الأربعة أرقام لاحتوائها على المعلومات الأكثر تفضيلاً من وجهة نظر التحليل الاقتصادي، وأن قل توفير هذه الإحصائيات.

### المطلب الثاني : الدلائل

من المتوقع بطبيعة الحال أن يتفاوت تركيز السوق ببريطانيا من صناعة إلى أخرى، (إحصائيات 1980) عن قطاع الصناعة توضح أن المنافسة كانت شديدة في بعض المجموعات كصناعة الجلود، والأثاث والملابس وجميعها تتميز بتركيز يقل عن (15%) (الخمس منشآت)، ومن جهة أخرى فإن معدل التركيز لخمس منشآت (العمالة كمؤشر للحجم) يزيد عن (90%) عن بعض الصناعات الأخرى كالدخان والألبان الصناعية والسكر والسيارات ويتراوح التركيز في باقي الصناعات بين هذين الحدين.

(1) تحت التصنيف القياسي الصناعي المعدل (1980) قدم مصطلح جديد يحل محل المسميات القديمة والتي تشمل (M.L.H Industry) لتفادي التعقيدات تستخدم مصطلح الرقمين والثلاثة أرقام.. الخ.

الجدول التالي يعطي فكرة عن تركيز السوق للصناعات الرئيسية ببريطانيا عام (1980). يتضح من خلاله أن القطاعات المميزة بكثافة رأس المال والتقدم الفني، كما هو الحال في صناعة السيارات والتعدين والهندسة الكهربائية والالكترونية، هذه القطاعات تتميز بالتركيز العالي، ونقل عنها في التركيز القطاعات ذات الكثافة العمالية العالية، وهي منتجات الأخشاب والصناعات الجلدية والملبوسات، وهناك علاقة واضحة بين التقنية المستخدمة في الصناعة ودرجة تركيزها، والحصول على صورة واضحة عن المنافسة في إحدى الصناعات بعينها يجب أن لا تلجأ إلى بيانات صناعات الثلاثة أرقام لشمولية هذه البيانات، بل ويتعين في هذه الحالة ولمعرفة أكثر الصناعات تركيزاً أن نستخدم بيانات مجموعة الأربعة أرقام. ويبرز الجدول رقم (1-4) المنتجات الرئيسية، والتي تتميز بدرجات تركيز عالية وحجم أعمالها يزيد عن (100) مليون جنيه. هذه المنتجات هي التي يمكن أن تقدم منظوراً شاملاً للفقد في الرفاهية الاقتصادية الناجم عن استغلال الإمكانيات السوقية، وإن كان هناك العديد من صناعات الـ(Four Digit) الصغرى والتي لها نفس التركيز العالمي.

جدول رقم (1-4) يقسم هذه الصناعات إلى قسمين: القسم الأول يعني معامل تركيز (95%) أو أكثر من خمس شركات (حجم العمالة كمؤشر للحجم)، والقسم الثاني ويحوي فئات التركيز (90%) أو أكثر، وقد اشتمل الجدول على العديد من الصناعات المتصلة بصناعة العربات، وتتضمن السيارات والجرارات والإطارات والمواد التي تضاف لوقود السيارات والمحركات والبطاريات، وصناعة العربات هي حجر الزاوية في القطاع الصناعي البريطاني، وبالرغم من منافسة السيارات المستوردة في السوق البريطانية للسيارات فإن درجة التركيز لازالت عالية في العديد من الصناعات المنضوية تحت هذه المجموعة، اما المجموعة الثانية من الصناعات في التركيز فهي صناعات المواد الغذائية وتشمل الدخان والسكر والزبد والصابون.

## الفصل الأول: ماهية التركيز الصناعي و محدداته

جدول رقم (1-4): تركيز السوق في قطاع الصناعة ببريطانيا (1980)

متوسط	عدد	مجموعة صناعات	متوسط (C)	عدد الصناعات	مجموعة صناعة الرقمين	
	5	37 أدوات هندسية	29	4	تعددين	12/23
					منتجات عناصر غير معدنية	24
42	9	43 منسوجات	53	8	كيماويات b	25/6
23	6	445 جلود وأحذية وملابس	22	0	سلع معدنية	31
21	7	46 أخشاب وأثاث خشبي	36	11	هندسة ميكانيكية	32/3
30	3	47 ورق طباعة	57	7	هندسة كهربائية والكترونية	34
30	6	489 صناعات أخرى	65	7	معدات النقل والعربات c	35/6
44	100	المجموع				

المصدر: إحصاء الإنتاج، جداول التلخيص، 1980.

### ملاحظات:

- ما عدا الحديد الصلب (221) مواسير الصلب (222) والمحسوبات الخ، من الحديد (233) بسبب التأثير المحتمل للحديد البريطاني المحلي في هذه الحالات.
- بما في ذلك تصنيع الزيوت المعدنية.
- ما عدا عربات القطار والتزام.
- ما عدا السكر (420).



## الفصل الأول: ماهية التركيز الصناعي و محدداته

جدول رقم (1-5): صناعات الأربعة أرقام عالية التركيز (بريطانيا 1975).

		قسم 1 ( $C_i \geq 95\%$ )
9	9.9	سكر
7	(7) 100.0	زبد صناعي
9	-	جبن
7	(7) 100.0	سجاير
8	98.8	دخان مصنع
7	(7) 100.0	منتجات بترولية
9	99.9	مشتقات هيدروكربونية
7	(7) 100.0	الفاتيل
28	95.1	مصنفات الوقود والزيوت
14	95.3	أسلاك الموصلات السلكية
13	98.9	تركيبات تلفونية وتلغرافية
11	95.7	جرارات
20	98.2	سيارات
7	(7) 100.0	طائرات
14	95.4	خيوط صناعية
8	96.4	إطارات السيارات
		قسم II ( $C_i \geq 90\%$ )
16	91.4	شرايح الذرة
29	90.9	آيس كريم
10	94.7	شرايح البطاطس
39	94.4	غذاء الكلاب والقطط
20	90.6	قهوة
12	91.9	مطاط صناعي
15	92.4	محاور كروية وأسطوانية
19	90.8	بطاريات
20	91.4	محركات
57	91.5	طب وأوعية معدنية
10	93	اسمنت
-	-	تنقية المعادن

المصدر: إحصاء الإنتاج، جداول التلخيص، 1975.

ملاحظات:

على أساس دورة رأس المال لـ 155 مليون أو أكثر في 1975 فيما عدا بعض منتجات الصلب التي تنتج أساساً بواسطة المؤسسة البريطانية للصلب، نسبة التركيز محسوبة لمبيعات أكبر خمس منشآت.

وكذلك صناعة الوجبات السريعة الجاهزة وشرائح البطاطس ( Chips )، وكثيراً ما يزعم البعض بأن حساسية المستهلك للحملات الدعائية الضخمة هي القوة التي تدعم الاحتكار في هذه الصناعات.

وإذا نظرنا الآن إلى الاتجاهات الزمنية لتركيز الأسواق لوجدنا أنه على العكس لما درج البعض على ادعائه فإن التركيز المرتفع ليس ظاهرة مؤقتة، فمثلاً وفي الـ ( 28 ) صناعة المبوية حيث كان التركيز ( G ) في ( 24 ) صناعة منها وطوال الـ ( 17 ) سنة الأخيرة أعلى من ( 90% ) . وبالإمكان النظر إلى الاتجاهات الزمنية التركيز بصفة عامة وذلك بمقارنة متوسطات نسب التركيز لعينة ثابتة من الصناعات على مدى زمني معين في الجداول ( 1-4 ) و ( 1-3 ) عرض لهذه المقارنة خلال الفترة ( 1970-1935 ) مأخوذة عن الدراسة التي قام بها كلٌّ من هارت وكلاارك<sup>1</sup>. وتتميز هذه الفترة بتركيز الأسواق في بريطانيا.

ويبدو ذلك جلياً من العمود رقم ( 3 ) حيث يلاحظ أن التركيز لأربع منشآت لصناعات الثلاث أرقام قد تزايدت من ( 26% ) في 1958 إلى ( 4% ) في 1968، وكان التزايد قبل 1985 في نسبة التركيز بمعدل منخفض نسبياً في الفترة ( 1935-1951 ) وبمعدل مضاعف ( 4% ) خلال الفترة ( 1951-1958 ). وبعد سنة 1958 استمر التركيز في الارتفاع بمعدل سنوي حوالي ( 9% ) والدلالة عن هذه الفترة الأخيرة في عينات أكبر تضم صناعات الأربعة أرقام عمود ( 1 ) والثلاثة أرقام عمود ( 2 ) جاءت لتدعم ما ذكر من تزايد التركيز على مدى

(<sup>1</sup>) Hart and Klark, op.cit, p114

السنوات الأخيرة ، فكان التركيز لخمس منشآت (المبيعات كمؤشر للحجم) من صناعات الأربعة أرقام حوالي ( 63.4% ) في 1968 بزيادة قدرها ( 8% ) مما كانت عليه في 1968 ، وبمقارنة العمودين (2) و(3) يتضح أن رابع وخامس منشأة كبيرة في المتوسط كانت تسيطر على ( 45 ) فقط من التوظف في أي صناعة مقارنة بـ(3) منشآت تسيطر على ( 41% ) في سنة (1968). بينما يتضح من مقارنة العمودين (2) و(1) أن مستوى التركيز وليس اتجاهه الزمني هو الذي يتأثر ويتغير وفقاً لمستوى التجميع المستخدم ( Level of Aggregation ) وبدرجة محدودة بالأسلوب المستخدم في قياس حجم المنشأة، أمّا العمودين ( 5 ) و(4) فتعطي فكرة عامة عن الاتجاه الزمني للتركيز بالأسواق البريطانية حتى عام ( 1968 )، العمود (4) (من دراسة بيرس 1976) يدل على زيادة التركيز الكلي لبريطانيا بمعدل يماثل متوسط معدل الزيادة في تركيز الأسواق المختلفة في خلال الخمسينيات والستينيات، ولكنه عاد فهبط بعض الشيء في الفترة (1945-1949)، وهذه الفروق تفسر الاختلاف في الفترات الزمنية، كما يمكن تعليقها بما حدث خلال الحرب والفترة التالية لها من تحكم في المنشآت الكبيرة. ويجب ألا نغالي في التركيز على مثل هذه النتائج نسبة لما تتصف به من قصور بسبب عدم توفر البيانات الإحصائية الوافية. والعمود الخامس يوضح الاتجاه الزمني لخمس منشآت من صناعات الأربعة أرقام بالولايات المتحدة في الفترة ( 1947-1967 ) كما وردت بدراسة مولر وهام ( Mulleur and Hamm). وتعكس هذه البيانات بعض الهبوط في التركيز في الفترة ما قبل ( 1958 ) ثلثه زيادة بمعدل بلغ متوسطه السنوي ( 0.2% ) حتى عام (1970).

ويتضمن هذا الاتجاه الزمني زيادة ملموسة في تركيز أسواق السلع الاستهلاكية مع بعض التناقص في تركيز أسواق السلع الإنتاجية. وعموما فقد شهدت الولايات المتحدة استقرارا ملحوظا في تركيز أسواقها في فترة ما بعد الحرب، فقد تزايد تركيز الأسواق بمعدل ( 2% ) في الفترة (1947-1970) مقارنة بزيادة قدرها ( 12% ) في تركيز الأسواق البريطانية خلال الفترة

(1951-1968). ويحتمل أن يرجع هذا الفارق في التركيز بين البلدين الى النجاح الذي لقيته سياسات حماية المنافسة بالولايات المتحدة .

جدول رقم (1-6): نمو التركيز الصناعي بكل من بريطانيا والولايات المتحدة

(1970-1935)

السنة	1%	2%	3%	4%	5%
1935			26.3	24	40.9
1947			22		
1949			29.3		
1951				27	
1953				27	
1954					40.6
1958	55.4	36.9	32.4	32	41.3
1963	58.6	41.6	37.4	73	41.3
1968	63.4	45.6	41.0	41	
1978				41	42.7

المصدر: هارت وكلارك، 1980، بريز 1976، ومولر وهام 1974، (عمود5)

#### ملاحظات:

- 1 متوسط تركيز المبيعات الخمس منشآت في صناعات الأربعة أرقام ببريطانيا (n=144).
- 2 متوسط تركيز التوظيف الخمس المنشآت في صناعات ثلاثة أرقام ببريطانيا (n=79).
- 3 متوسط تركيز التوظيف الثلاث منشآت في صناعات ثلاثة أرقام ببريطانيا (n=42).
- 4 نصيب أكبر 100 منشأة في صافي الإنتاج الصناعي البريطاني.
- 5 متوسط تركيز شحنات أربع منشآت في صناعات الأربعة أرقام بالولايات المتحدة (n=66).

الدلائل الواردة بالجدول ( 1-6 ) قد توحي بأن الاتجاهات الزمنية لتركيز الأسواق

ببريطانيا قد اتبعت في تزايدها دالة أسية، مما ينبئ بإمكانية زيادتها زيادة ملموسة في السبعينيات، ويقوي من هذه النبوءة ما لوحظ بالسبعينيات في تزايد في نشاطات الدمج بين المنشآت كاستمرار النشاط الذي بدأ في الستينيات، ومع ذلك فقد شهدت السبعينيات تركيزاً أكثر استقراراً، بل وربما حدث بعض النقص في التركيز خلافاً لما كان عليه الحال في الستينيات.

والجدول رقم ( 1-7 ) يلخص بعض الدلائل أيضاً. القسم ( a ) يوضح متوسط نسبة التركيز محسوبة بحجم التوظيف، المبيعات والإنتاج على التوالي لعينة من ( 93 ) صناعة من صناعات الثلاثة أرقام خلال السنوات ( 1970 ، 1975 ، 1979 )، ويتضح من الجدول استقرار التركيز خلال المبيعات، ولكن هذا الاستقرار لا يؤخذ في الاعتبار تأثير التجارة الخارجية على تركيز الأسواق المحلية. القسم ( 6 ) يقدم نتائج الدراسة التي قام بها أتون ( Ulton 1982 ) لعينة من 121 12 صناعة من صناعة الأربعة أرقام للسنوات ( 1975 ، 1977 ، 1968 )، والتي تأخذ في اعتبارها تأثير التجارة الخارجية. وقد تبين أن تعديل نسب التركيز الواردة بالقسم ( a ) بحيث تعكس أثر التجارة الخارجية، قد أدى إلى نقص في متوسط التركيز وغلى نقص مقداره ( 4% ) في نسبة التركيز خلال هذه الفترة، هذه النتائج تدل على أن نمو حجم الواردات في السبعينيات قد أدى إلى زيادة ملموسة في المنافسة بالأسواق الصناعية ببريطانيا، على العكس ما كان عليه الحال في الستينيات وما قبلها<sup>(1)</sup>.

وتخضع نتائج أتون إلى بعض التحفظات:

<sup>(1)</sup> أقر أتون ( Utton ) أيضاً تعديلات للعينة التي أخذها من الصناعة ( 1963-1958 )، ويؤدي ذلك أيضاً لخفض مستويات التركيز في تلك السنوات، ولكن التأثير على الاتجاهات الزمنية للتركيز يعد أقل إثارة عنه في السبعينيات في الفترة ( 1968-1958 ) ارتفع التركيز المعدل بحوالي ( 5.6% ) ب( 8.3% ) لغير المعدل ، ويعني ذلك أن تعديلات التجارة الخارجية كلن لها أهمية أكثر في المتوسط قبل سنة ( 1968 )، ويمكن أن نخلص لذات النتيجة من دراسة كانون ( Cannon, 1978 ).

-يفترض أتون أنّ السلع المستوردة منافسة للسلع المنتجة محلياً، وبالتالي فبإضافتها لمقام نسب التركيز من شأنه أن يقلل من هذه النسب (1)، ولكن وكما لاحظ كولين<sup>2</sup> فإن جانباً كبيراً من الواردات تتم صفقاتها بالتنسيق مع الشركات البريطانية الرائدة وخاصة في صناعة السيارات والسلع الكهربائية في السبعينيات، فعلى الأقل جزء من النمو في الواردات يمكن ربطه بهذا العامل، وعليه فنتائج اتون لا تخلو من المبالغة في مدى تناقص نسبة التركيز خلال الفترة (1968-1977).

جدول رقم (1-7): الاتجاهات الزمنية لتركيز الصناعة ببريطانيا في السبعينيات

(a) عينة من 93 من صناعات الثلاثة أرقام، التركيز لخمس منشآت

التغيير 1979- 1979(%)	1979 (%)	1975 (%)	1790 (%)	
0.8+	45.6	45.5	44.8	العمالة
0.9+	46.4	47.2	45.5	المبيعات
1.5+	47.2	47.3	45.7	صافي الإنتاج

(b) عينة من 121 من صناعات الأربعة أرقام، التركيز لخمس منشآت

التغيير 1979-1968 (%)	1979 (%)	1975 (%)	1968 (%)	
0.0	64.8	65.0	64.8	غير معدل
4.0-	54.8	56.4	58.8	معدل

المصدر: (a): إحصاء الإنتاج، جداول التلخيص للسنوات 1970، 1975، 1979. (b): أتون، Utton، (1982).

$$C_A = Q_3 / (Q + M)$$

(1) أي أن يحسب اتون (Utton) نسبة التركيز المعدلة كالتالي:

(2) Cowling, op.cit, p 152

حيث أنّ  $(Q_5)$  الناتج المحلي لأكبر خمس منشآت و  $(Q)$  هو مجموع الناتج المحلي و  $(M)$  مجموع الواردات كنقطة فنية، يجب ملاحظة أنّ هذه الصيغة غير صحيحة (حسب فروض أتون)، عندما تكون الصادرات  $(X)$  موجبة للصناعة، فالصيغة الصحيحة في هذه الحالة هي:

$$C_A = Q_5 / (Q + \frac{MQ}{Q-1})$$

وقيمتها أقل  $(CA)$  عندما تكون كل من  $(X)$ ،  $(M)$  موجبتين، وعليه فمتوسط مستويات التركيز يجب أن يكون أقل من تلك التي أعلنها أتون.

### ملاحظات:

- أولاً: الأرقام لأكبر خمس منشآت بالنسبة لحجم العمالة، ولذا فقد تعكس مستويات التشغيل وتركيز صافي الإنتاج بأقل مما هي عليه، وقد تؤثر في التغيرات المسجلة عن مستويات المبيعات وتركيز صافي الإنتاج.
- ثانياً: يفترض في تحليل أتون غياب المستوردين الأجانب، وهو افتراض ينافي الحقيقة في بعض الصناعات، فبعض الأسواق تسودها الواردات وبصفة خاصة بواسطة المنشآت اليابانية مما يرجع مبالغة أتون في حساب نسبة التركيز.
- ثالثاً: لم يأخذ أتون في اعتباره أثر الصادرات مفترضاً أن المنشآت المحلية تصدر بما يتناسب وحجم مبيعاتها في الداخل، وكما لاحظ أتون فإن المنشآت الكبيرة تصدر الجزء الأكبر من إنتاجها ونسبة صادراتها تفوق نسبة مبيعاتها في الأسواق المحلية، الأمر الذي أدى باتون لاستنتاج أن هناك نصاً إضافياً يقدر بـ 3% من متوسط التركيز إذا ما أخذ تأثير الصادرات في الحسبان، ويصعب عموماً التنبؤ بتأثير هذه العوامل على نسبة التركيز، بل وربما كان تأثيراً غير ملموس.

### خلاصة الفصل:

تعرّض هذا الفصل إلى توضيح المقصود بالتركيز الصناعي حيث تم عرض مفهوم كل من التمركز الصناعي والتركيز الصناعي والمفاهيم الأخرى المرتبطة به من خلال تصنيفات التركيز والتي تختلف من حيث المعيار المستخدم في التصنيف ودراسة المحددات التي تؤثر على درجة التركيز الصناعي وذلك سواء كانت تلك المحددات اقتصادية ترجع إلى بعض العوامل المتعلقة بهيكل وسلوك الصناعة، أو محددات تنظيمية وقانونية والتي تعبر عن السياسات الحكومية المؤثرة على المنشآت أو محددات عشوائية تتعلق بكافة العوامل غير المنهجية لتفسير زيادة التركيز الصناعي، وأخيرا تناولا أمثلة وصفية كدلائل عن تركيز الأسواق وقد تبين أن محددات التركيز تمارس تأثيرات مختلفة على درجة التركيز الصناعي، فتمارس اقتصاديات الحجم تأثيرًا موجبًا على درجة تركيز السوق من خلال نسبة الحجم الأمثل للمشروع إلى حجم السوق، أيضًا فإن زيادة حدة موانع الدخول ترتبط بزيادة قدرة المنشآت على رفع الأسعار وتحقيق أرباح احتكارية مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنشآت الحالية وبالتالي ارتفاع درجة التركيز، بالإضافة إلى أنّ الاندماج يعتبر ذا تأثير موجب على درجة التركيز، وذلك من خلال تقييد المنافسة والاستفادة من وفورات الحجم بجانب ما ينتجه الاندماج من كفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

أيضًا اتضح أن التكامل الرأسي يؤدي إلى زيادة التركيز الصناعي ويرجع ذلك إلى زيادة القوة السوقية للمنشآت المتكاملة وزيادة موانع الدخول للمنشآت الجديدة، ويؤدي اتجاه المشروعات لإتباع سياسة التنويع إلى زيادة قوتها السوقية وكبر أحجامها وبالتالي ترتفع درجة تركيز السوق ويؤثر كل من نمو حجم السوق والطلب على درجة التركيز الصناعي حيث تؤدي زيادة حجم السوق بصفة عامة إلى انخفاض درجة التركيز، أما نمو الطلب فيمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة التركيز أو انخفاضها وذلك تبعًا لنمط نمو الطلب.

وتؤدي سياسات المنافسة ومنع الاحتكار إلى خفض درجة التركيز وذلك من خلال العديد من القوانين والإجراءات والتي تختلف تبعًا لكل دولة ومدى التشدد أو التساهل في تطبيق تلك القوانين، أما بالنسبة للسياسات المالية والإجراءات التنظيمية والسياسات الصناعية فيختلف



الأثر على درجة التركيز باختلاف السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارات المختصة ومدى التشدد أو التساهل في تطبيق تلك القرارات.

وبصفة عامة فإن العمليات العشوائية يمكن أن تعتبر كمحدد رئيسي للتركز الصناعي يمكن أن تفوق إثارة باقي المحددات الأخرى، حيث أن العمليات العشوائية تشتمل على كل الأحداث التاريخية والشخصية والطارئة وغير المتوقعة والتي تعمل معاً لتشكيل وتفسير تطور المنشآت .

# الفصل الثاني

## مقاييس التركيز الصناعي

تمهيد

المبحث الأول: مقاييس التركيز المطلق

المطلب الأول: مقاييس التركيز المطلق البسيطة

المطلب الثاني: مقاييس التركيز المطلق المركبة

المطلب الثالث: مقياس التركيز الصناعي الشامل

المبحث الثاني: مقاييس التركيز النسبي.

المطلب الأول: معامل جيني Gini Coefficient

المطلب الثاني: مقياس تباين لوغاريتم حجم المشروع

المطلب الثالث: معامل الاختلاف Coefficient of variation

المطلب الرابع: مقياس السيطرة Dominance Index (DI)

المبحث الثالث: معايير تقييم مقاييس التركيز والمفاضلة بينها

المطلب الأول: معايير تقييم مقاييس التركيز

المطلب الثاني: معايير المفاضلة بين مقاييس التركيز في التطبيق

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر عملية قياس التركيز الصناعي نقطة الارتكاز الرئيسية في دراسة ظاهرة التركيز الصناعي لما لها من أهمية سواءً في التعرف على هيكل السوق القائم أو اتخاذ قرار بشأن السياسات الاقتصادية وتعتمد كافة مقاييس التركيز الصناعي في حسابها على نصيب المنشآت العاملة بالصناعة بمعنى الحصص السوقية.

وتتعدد مؤشرات قياس التركيز الصناعي وتختلف من حيث الخصائص المميزة لها وهل هي مقاييس للتركز المطلق أو التركيز النسبي، إلا أن أشهرها على الإطلاق وأكثرها استخداماً في الدراسات العلمية هما مقاييس نسبة التركيز (CR)، ومقياس هرفيندال وهيرشمان (HHI)، وأيضاً توجد العديد من المقاييس الأخرى لقياس التركيز الصناعي سوف يرد شرحها تفصيلاً وذلك بعد التعرف على معايير تقييم مقاييس التركيز.

وبناءً عليه فقد تم تخصيص هذا الفصل لدراسة أهم المقاييس المستخدمة لحساب درجة التركيز والخصائص المميزة لها وكيفية المفاضلة بينهما عند قياس درجة التركيز للصناعات المختلفة.

ويشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: مقاييس التركيز المطلق.

المبحث الثاني: مقاييس التركيز النسبي.

المبحث الثالث: معايير تقييم مقاييس التركيز والمفاضلة بينها.

### المبحث الأول: مقاييس التركيز المطلق

تعتمد مقاييس التركيز المطلق على منحى التركيز، وبفرض وجود صناعة تشتمل على عدد (n) منشأة تنتج كل منها  $x_i$  حيث  $(i=1,2,3,\dots,n)$  وقد رتبت هذه المنشآت من أكبرها إلى أصغرها و (X) تمثل الإنتاج الكلي للمنشآت حيث أن  $(Si) = \sum_{i=1}^n Xi$  تمثل نصيب المنشأة الواحدة حيث  $Si = \frac{Xi}{x}$ ، فيمكن شرح بعض المؤشرات والتعرف على الخصائص المميزة لكل منها من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: مقاييس التركيز المطلق البسيطة

يوجد نوعين من مقاييس التركيز المطلق البسيطة، فهناك مقياس معكوس عدد المنشآت، ومقياس آخر هو نسبة التركيز.

#### 1- معكوس عدد المنشآت Reciprocal of firms number:

يعد معكوس عدد المنشآت  $(1/n)$  أبسط مقاييس التركيز، ويستوفي هذا القياس جميع المعايير السابق عرضها ما عدا المبيعات المحولة والتي تترك عدد المنشآت دون تغير، وفي ضوء الشكل ( ) ترتب الصناعات الثلاث وفقاً لهذا المؤشر كالاتي (أ، ب، ج) من الأكثر إلى الأقل تركيزاً ولا يتأثر هذا المقياس بالأحجام النسبية للمنشآت<sup>(1)</sup>.

ويجب ملاحظة أنه كلما زاد عدد المنشآت (معبراً عن زيادة المنافسة في السوق) انخفضت درجة التركيز وهو ما ينعكس في انتقال منحى التركيز إلى اليمين وإلى أسفل، وبصفة عامة يتميز هذا القياس بسهولة الحساب والحساسية للتغيرات عبر الزمن، كما يتسم بالقدرة على التعبير عن هيكل السوق القائم، ومع ذلك فإن ما يعيب هذا القياس هو اعتماده على العدد المطلق للمنشآت وإغفاله لأحجامها مما قد يؤدي إلى نتائج مضللة، أما في حالة

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 15

تساوي المنشآت في أحجامها يصبح معكوس عدد المنشآت المؤشر الملائم نظرياً لقياس تركيز السوق.

### 2- مقياس نسبة التركيز (CR) : Concentration Ratio

يعبر مقياس نسبة التركيز عن الحصة السوقية التي تحوزها أو تسيطر عليها أكبر المنشآت بالصناعة ويعبر عنه بالرمز CR، والمعادلة المستخدمة لحساب هذا القياس هي (1)

$$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

حيث  $CR_k$  معدل التركيز لأكبر عدد (n) من المنشآت.

$S_i$  الحصة السوقية التي تحوزها المنشأة (i) في الصناعة.

ويوضح هذا القياس نسبة المبيعات لأكبر المنشآت بالصناعة معبراً عنها بالحصة السوقية لهذه الوحدات، بمعنى أنه على سبيل المثال  $CR_4$  يعبر عنه الحصة السوقية لأكبر أربع منشآت عاملة في الصناعة بينما  $CR_8$  يقيس الحصة السوقية لأكبر ثماني منشآت، ويعتبر هذا القياس من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس التركيز إلا أنه يتجاهل العديد من المشروعات الصغيرة، ويرى كل من (2) أن هذا المقياس يكون فعالاً في توضيح سيطر أكبر المنشآت بالصناعة فقط ولكنه لا يدرس باقي المنشآت بالصناعة.

كما يفترض كل من (3) وجود سيطرة كبيرة بالسوق إذا كان  $CR_1$  أكبر من 33.5% أو  $CR_4$  أكبر من 50% أو  $CR_5$  أكبر من 66.7%، ويؤخذ على هذا المقياس ما يكتنفه من

(1) Bikker, Jacob and Katharina Haaf, "Measures of Competition and Concentration in the Banking Industry." Review of the Literature Economic & Financial modeling. 2002, p9

(2) Harrison, and Rude, measuring industrial concentration in Canada's food processing sectors 1990-2001, agriculture and rural working paper series, N° 70, 2004, p6

(3) Mathes and Potezsch, Mathes, Flix, Sabine Potezsch and Katherina Grashoff. 2005. "Power Generation Market Concentration in Europe 1996-2004: an Empirical Analysis." Institute for Applied Ecology, Berlin. SIA, 2005, p: 8

عفوية في اختيار قيمة ( K )، كما أنه يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز فإذا تقاطعت منحنيات التركيز يفشل المقياس في إعطاء ترتيب للصناعات من حيث درجة التركيز ففي الشكل ( ) نلاحظ تساوي الصناعتين ب، ج من حيث درجة التركيز عندما  $K=4$  ، وفي حالة  $K>4$  تكون الصناعة (ب) أكثر تركيزاً أما في حالة  $K<4$  فإن الصناعة (ج) تكون هي الأكثر تركيزاً.

أيضاً فإنه عند النقطة (ن) تكون نسبة التركيز تساوي 60% لكل من الصناعتين دون أن يعبر المقياس عن الحجم النسبي لكل من المنشآت الأربعة الكبرى في الصناعة<sup>(1)</sup>، فإذا كانت  $CR_4$  تساوي 60% فإن هذا من الممكن أن يشير إلى أن منشأة واحدة تسيطر على 30% من الصناعة أما الثلاث منشآت الأخرى فتحوز كل منها 10% فقط، أو يعني أن كل من المنشآت الأربعة يسيطر على 15% من الصناعة.

وعلى الرغم من الانتقادات سالفة الذكر إلا أن مقياس نسبة التركيز يتميز بالبساطة وسهولة الحساب، فضلاً عن قدرته على التعبير عن مدى وجود قوة احتكارية بالصناعة من عدمه، ونظراً لهذه المزايا فإن هذا المعيار يعد من المعايير شائعة الاستخدام.

### المطلب الثاني: مقياس التركيز المطلق المركبة

مقياس التركيز المطلق المركبة هي مقياس تعتمد على كامل المعلومات وذلك لأنها تعكس التوزيع النسبي لأحجام جميع المشروعات بالصناعة وكذا الحصة السوقية للمنشآت وهناك العديد منها و سنحاول توضيح أهمها وهي مقياس هيرفيندال وهيرشمان، مقياس هانا وكاي، مقياس انتروي، مقياس روسنبلوث ، مقياس هول وتدمان.

#### 1- مقياس هيرفيندال وهيرشمان Herfindahl-Hirshman Index:

يعتبر مقياس هيرفيندال وهيرشمان أكثر المقاييس شائعة الاستخدام لقياس التركيز الصناعي في الدراسات العلمية، وكثيراً ما يستخدم في تقييم المقاييس الأخرى لقياس التركيز

(<sup>1</sup>)Heather khen, op.cit, p: 43

وفي الولايات المتحدة الأمريكية لعب هذا المقياس دور حيوي خلال عملية تطبيق قانون منع الاحتكار في قطاع البنوك، وغالبًا ما يسمى هذا المقياس بالمقياس كامل المعلومات وذلك لأنه يعكس التوزيع النسبي لأحجام جميع المشروعات بالصناعة ويأخذ هذا المقياس الصيغة التالية<sup>(1)</sup>:

$$HHI = \sum_{1}^{n} SI^2$$

حيث Si الحصة السوقية التي تحوزها المنشأة.

n عدد المنشآت العاملة بالصناعة.

وبالتالي فهو يعبر عن مجموع مربعات الحصص السوقية للمنشآت، ويرى<sup>(2)</sup> أنه في

حالة التعبير عن الحصص السوقية كنسبة مئوية فإن مقياس HHI يتراوح بين صفر ، 1، أما في حالة ضرب تلك النسب في 100 فإن المقياس يتراوح بين صفر، 1000.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب هذا المقياس والذي يعرض الحصص السوقية

للمنشآت العاملة في أربع صناعات مختلفة:

جدول رقم (2-1): حساب مقياس هيرفندال وهيرشمان لمنشآت مختلفة

HHI	المنشأة 4	المنشأة 3	المنشأة 2	المنشأة 1	الحصة السوقية للمنشأة
$50^2+50^5=5000$	-	-	50	50	الصناعة أ
$80^2+10^2+10^2=6600$	-	10	10	80	الصناعة ب
$25^2+25^2+25^2+25^2=2500$	25	25	25	25	الصناعة ج
$40^2+20^2+20^2+20^2=2800$	20	20	20	40	الصناعة د

Source : Bikker and Haaf , op.cit, p 8

<sup>(1)</sup>Bikker and Haaf , op.cit, p 7

<sup>(2)</sup>Baker, Jonathan,"Market Concentration in The Antitrust Analysis of Horizontal Mergers." Washington College of Law American University, 2008,p:6

يتضح من الجدول السابق أن الصناعة (أ) تحتوي على منشأتين فقط وكل منشأة تحوز 50% من السوق ويجمع مربع الحصة السوقية لكل منهم تكون قيمة المقياس 5000، أمّا بالنظر إلى الصناعة (ب) فإنّه بجمع مربع الحصة السوقية للثلاث منشآت يجعل قيمة HHI 66000، وبالتالي يوضّح المقياس أن الصناعة (ب) هي صناعة أكثر تركّزاً من الصناعة (أ)، أمّا إذا قمنا بحساب مقياس نسبة التركيز  $CR_3$  لكل من الصناعتين أ، ب، تكون النتيجة متساوية لكل منهم وهي 100%، والسبب في ذلك أنّ تربع الحصة السوقية في مقياس HHI يعطي وزناً أكبر للمنشآت الكبيرة بالسوق، كما أنّه يأخذ عند حسابه كل المنشآت العاملة في السوق، ولذلك فهو يعكس كل من العدد والحصص السوقية للمنشآت ويتلاقى أحد أوجه القصور الهامة التي يعاني منها مقياس نسبة التركيز.

ويرى <sup>(1)</sup> أنه يمكن استخدام هذا المقياس للتعرف على مدى وجود الاحتكار بالأسواق، حيث أنه إذا كانت قيمة HHI أقل من 1000 فإنّ هذا يعني عدم وجود معنوي لقوى الاحتكار بالسوق، أمّا إذا زادت قيمته عن 1800 فإنّ هذا يعني وجود درجة عالية من التركيز الصناعي وسيطرة قوى الاحتكار، وعندما يتراوح قيمة المقياس بين 1000 أو 1800 فإنّ ذلك يدل على وجود درجة متوسطة من التركيز.

يستوفي مقياس هيرفيندال وهيرشمان جميع المعايير التي وصفها هانا وكاي ومن ثم فهو يعد مقياساً جيداً، حيث يلاحظ أنّه عند انتقال منحى التركيز لأعلى فإنّ ذلك يعني أنّ المنشآت تحوز أنصبة سوقية أكبر، وبترتيب تلك الأنصبة ترتفع درجة التركيز كذلك فإنّ تحويل المبيعات من منشأة صغيرة إلى منشأة أكبر يؤدي إلى زيادة HHI لأنّ الزيادة الناجمة عن زيادة نصيب المنشأة الأكبر يكون لها وزن أكبر عمّا هو الحال بالنسبة لفقد الناتج عن انخفاض نصيب المنشأة الصغيرة، وينطبق ذلك أيضاً في حالة اندماج منشأتين والذي يتضمّن بالإضافة لذلك نقصاً في عدد المنشآت. أمّا بالنسبة لشرط الدخول إلى السوق فعلى الرغم من صعوبة تأثيره

(<sup>1</sup>) Sherphred, op.cit, p : 66



عملياً إلا أنّ دخول المنشآت الصغيرة يؤدي إلى انتقال منحني التركيز إلى أسفل ومن ثم انخفاض قيمة HHI، بينما يؤدي دخول المنشآت الكبيرة إلى ارتفاع قيمته بشرط تكون المنشآت الجديدة ذات أحجام كبيرة بالمقارنة بالمنشآت القائمة.

### 2- مقياس هانا وكاي (HKI) Hanna and Kay Index:

اقترح كلٌّ من هانا وكاي مقياساً للتركز يشبه إلى حدٍ كبير مقياس HHI ولكنه يختلف عنه في الوزن الذي يعطيه للحصص السوقية للمنشآت، فعند حساب مقياس HHI يتم تربيع الحصص السوقية للمنشآت مما يعطي وزناً أكبر للمنشآت الكبرى مقارنة بالمنشآت الصغرى، وهذا الوزن والأهمية ربما لا يكون مناسباً في جميع الظروف ولذلك وضع هانا وكاي مقياساً يعطي قدرًا أكبر من المرونة في اختيار الوزن النسبي للحصص السوقية للمنشآت.

ويمثل مقياس (HKI) في صورته العامة الصيغة التالية<sup>(1)</sup>:

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

حيث  $\alpha$  معامل تحكمي للمرونة تحدد قيمته وزن المنشآت.

$S_i$ : الحصة السوقية للمشروع  $i$ .

وتتراوح قيمة هذا المقياس بين  $(n)$  (عدد المنشآت) وبين  $1/S_i$  (مقلوب الحصة السوقية لأكبر المنشآت الصناعية).

ويستوفي هذا المقياس المعايير الأربعة التي وصفها هانا وكاي ويتميز هذا المقياس

بالمرونة حيث أعطيت المنشآت ذات الحجم الكبير وزناً أكبر وذلك بزيادة قيمة  $(\alpha)$ .

### 3- مقياس انتروبي (E) Entropy Index:

(<sup>1</sup>) Bhattacharya, Kaushik and Abhiman Das, "Daynamic of Market Structure and Competitiveness of the Banking Sector in India and its Impact on Output and Prices of Banking Services.", Reserve Bank of India Occasional Papers, Vol.24, No.3,2003,p:9

يعبر مقياس (E) عن المتوسط المرجح للحصص السوقية للمنشآت في الصناعة حيث يتم الترجيح بلوغاريتم تلك الحصص السوقية. ويأخذ المقياس الصور الآتية:<sup>(1)</sup>

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \log S_i \quad 0 \leq E \leq \log n$$

وعندما تتساوى أحجام المشروعات كما هو الحال في حالة المنافسة الكاملة تكون قيمة المقياس  $E = \log n$ ، أمّا عندما تكون منشأة واحدة هي المسيطرة على السوق تكون  $E=0$ ، ويعد هذا المقياس مقياساً معكوساً للتركز حيث تزداد درجة التركيز مع انخفاض قيمة المقياس، وتتخفف مع زيادة قيمته حيث يدل ذلك على وجود عدد كبير من المنشآت وارتفاع درجة المنافسة بالصناعة.<sup>(2)</sup>

أما بالنسبة لمدى انطباق شروط هانا وكاي على مقياس (E) فيحقق المقياس الشروط الأربعة، فضلاً عن أنّ المقياس يتفادى احد أوجه قصور مقياس درجة التركيز حيث يأخذ كل المنشآت العاملة في السوق في اعتباره، ويعطي وزناً أقل للمنشآت الكبرى مقارنة بمقياس (HHI) إلاّ أنّه يعاني من صعوبة قياسه في الصورة اللوغاريتمية.

(1) Nissan, Edward.2003. "Relative Market power versus Concentration as Measure of Market Dominance: Property and Liability Insurance." Journal of Insurance Issues, Vol.26, iss.1: 129141,2003,p:133

(2) Choi, Jongsoo and Jeffrey S. Russell.2005. "long Term Entropy and Profitability change of United States Public Construction Firms." Journal of management in Engineering, Vol.21, No.1:17 26,2005,p:18

#### 4-مقياس هول وتدمان (HTI) Hall –Tideman Index :

على الرغم من قبول كلٍ من هول وتدمان لمؤشر هيرفيندال وهيرشمان (HHI) إلا أنّهم رأوا ضرورة أن يتضمّن مؤشر قياس التركيز الصناعي على متغير عدد المنشآت لهذه الصناعة، ويأخذ هذا المؤشر الصورة التالية<sup>(1)</sup>:

$$HTI = \frac{1}{\sum IS_i - 1}, \quad i = 1, 2 \dots n$$

حيث يتم ترجيح الحصة السوقية لكل من المنشآت بالصناعة باستخدام رتبته بحيث تأخذ أكبر المنشآت الرتبة واحد (  $i=1$  )، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد ويشير الاقتراب من الواحد إلى وجود درجة عالية من التركيز بالصناعة، أمّا الاقتراب من الصفر فيشير إلى وجود عددٍ كبير من الوحدات المتساوية بالصناعة.

ويلاحظ أنّ مقياس HTI يتضمن عدد الوحدات بالصناعة، حيث رأى كلٌّ من هول وتدمان أنّ المقياس لا بد أن يكون دالة في عدد المنشآت وبحيث تتخفص قيمته كلما زاد عدد الوحدات، أيضاً فقد اقترحوا مبدأ التحويل والذي يقضي بأنّ تحويل المبيعات من منشأة صغيرة إلى أخرى كبيرة يؤدي إلى زيادة درجة اللامساواة، وبالتالي فلا بدّ أن ترتفع قيمة المقياس وتزيد درجة التركيز بالصناعة<sup>(2)</sup>.

#### 5-مقياس روسنبلوث (RI) Rosenbluth index :

يعتبر هذا المقياس شديد الحساسية لحصص الوحدات الصغيرة بالصناعة، حيث انه لحساب هذا المؤشر يتم ترجيح الحصص السوقية للمنشآت بالرتب تنازلياً وبحيث تأخذ أصغر الوحدات حجماً قيمة (واحد) كرتبة لها ويأخذ هذا المعيار الصورة التالية:

$$RI = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i S_i - 1} \quad i = 1, 2, 3 \dots n$$

(1) Meilak, Chris.2008. "Measuring Export Concentration: the Implications for Small states" Bank of Valleta Review, No.37:3548,2008,p38

(2) Hay, Donald and Derek J. Morris .1991. Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence, 2nd Edition, Oxford University Press,1991,p:208-209

حيث تعبر قيمة (i) عن رتبة المنشآت بالصناعة، وترتفع قيمة هذا المقياس مع زيادة درجة التركيز الصناعي وتتراوح بين 1/n (عندما تساوى أحجام المنشآت بالصناعة) وبين الواحد الصحيح عندما تزيد درجة التركيز. ويعتبر مقياس روسنبلوث دالة موجبة في معامل جيني<sup>(1)</sup> حيث يمكن حسابه أيضاً في خلال المعادلة التالية<sup>(2)</sup>:

$$RI = [N(1 - G)]^{-1}$$

حيث G هي معامل جيني و n هي عدد الوحدات بالصناعة. وقد انتقد هذا المقياس لأنه يتأثر بشدة نصيب المنشآت الصغيرة وبالتالي فهو يعتبر مقياس غير كفاء عند قياس درجة التركيز في الصناعات التي تحتوي على عدد محدود من المنشآت.

Comprehensive Industrial

المطلب الثالث : مقياس التركيز الصناعي الشامل

Concentration (CCI)

على الرغم من الاتفاق حول أنّ الوحدات الأكبر حجماً بالصناعة هي التي تحدد سلوكها إلا أنّ بعض المقاييس قد تجاهلت ذلك، ويعتبر مؤشر التركيز الصناعي الشامل حلاً لهذه المشكلة بحيث يأخذ في اعتباره حجم الحصة السوقية لأكبر المنشآت بالصناعة، ويأخذ مؤشر التركيز الصناعي الشامل<sup>(3)</sup> الصورة التالية:

$$CCI = s_1 \sum_{i=2}^n S_i^2 (1 + (1 - S_i))$$

$$i=1, 2, 3, \dots, n$$

(1)- يعتبر معامل جيني هو أحد مقاييس التركيز النسبي والتي تعتمد على منحني لورنز ولكن لابد من الأخذ في الاعتبار أن العلاقة بين معامل جيني ومقياس روسنبلوث هي علاقة غير خطية، أيضاً في حين يعبر مقياس روسنبلوث عن التغيرات في عدد المنشآت بالصناعة فإن معامل جيني لا يتأثر بعدد المنشآت.

(2) Naude, C.M.2006. "Measures of Manufacturing Industry Concentration Implications for South Africa." Tips Forum, conference Accelerated and shared Growth in South Africa,2006,p:5-6

(3) Meilak, op.cit, p : 38

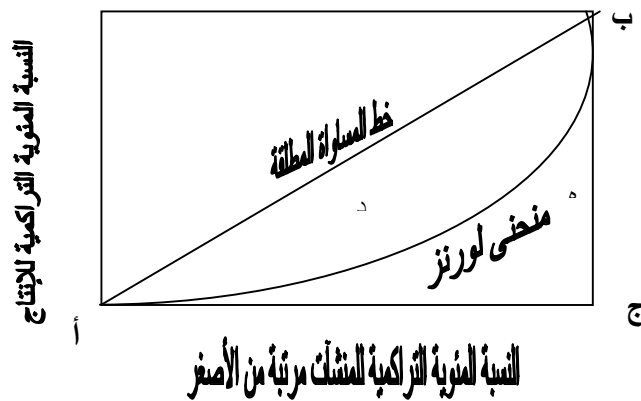
وتمثل  $S_i$  الحصة السوقية لأكبر المنشآت بالصناعة، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، ويرى (1) أنه في حالة اقتراب هذا المقياس من الصفر فإن ذلك يدل على انخفاض درجة التركيز وزيادة حدة المنافسة بين المنشآت، بينما يقترب من الواحد الصحيح كلما زادت درجة التركيز، وتصل قيمة هذا المقياس إلى الواحد الصحيح في حالة الاحتكام التام.

### المبحث الثاني: مقياس التركيز النسبي

تعتبر مقياس التركيز النسبي ملخصاً لمنحنى لورنز بنفس الطريقة التي تلخص بها مقياس التركيز المطلق منحنى التركيز، ويطلق عليها أيضاً مقياس اللامساواة، حيث أنها توضح مدى تباين المنشآت في أحجامها وتزداد قيمتها كلما زاد هذا التباين.

ويوضح الشكل التالي منحنى لورنز حيث يوضح العلاقة بين حجم الصناعة (بالنسبة المئوية، وبين نسبة المشروعات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأصغر إلى الأكبر. حيث أن كل نقطة على منحنى لورنز توضح النسبة من حجم الصناعة التي يسيطر عليها نسبة معينة من المنشآت.

شكل رقم (1-2): منحنى لورينز لتركز إحدى المنشآت



Source : Bikker and Haaf op.cit, p:11

(1) Bikker and Haaf op.cit, p: 10-11

ويتضح من الشكل السابق تقعر المنحنى بعيداً عن خط المساواة المطلقة ويعكس ذلك عدم تساوي أحجام المنشآت وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر كما يصور خط المحور حالة تساوي المنشآت في أحجامها، وكلما زاد تباين المنشآت في أحجامها كلما ابتعد منحنى لورينز عن خط المساواة، ويطلق عليها مساحة التركيز وبالتالي كلما كبرت مساحة التركيز زادت درجة عدم المساواة في الحجم وارتفعت درجة تركيز السوق.

وتتمثل نقطة الخلاف الرئيسية بين منحنى لورينز ومنحنى التركيز في المحور الأفقي، ففي حيث يعتمد منحنى التركيز على العدد المطلق للمنشآت يهتم منحنى لورينز بالنسبة المئوية التراكمية للمنشآت، أما بالنسبة للمحور الرأسي فلا يختلف في كلا المقياسين. وتعتبر أهم مقاييس التركيز هي:

### الطلب الأول: معامل جيني (G) Gini Coefficient:

يمكن استنباط معامل جيني (G) مباشرة من منحنيات لورينز حيث يمثل الجزء المظلل من المثلث (أ، ب، ج) في الشكل (2-1) ويمكن حسابه على النحو التالي:

$$G = \frac{\text{المساحة المينحوظ المحور ومنحنى التركيز}}{\text{المساحة الكلية تحت خط المساواة}}$$

وتتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه في حالة الاحتكار التام بمعنى سيطرة منشأة واحدة على الصناعة فإن المساحة (د) سوف تعادل المساحة (هـ) وبالتالي تكون النسبة بينهما تساوي الواحد الصحيح، أما إذا كانت كل المنشآت بالصناعة تحوز أحجاماً متساوية فإن المساحة (د) سوف تعادل صفراً.

ويمكن أيضاً حساب معامل جيني<sup>1</sup> من خلال المعادلة التالية:

(<sup>1</sup>) Heather, op.cit, p: 213,p: 45

$$G = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (N - 2i + 1)Si \quad i)1,2,3 \dots n$$

حيث  $n$  هو عدد المنشآت بالصناعة.

$Si$  هو الحصة السوقية التي تحوزها المنشأة في الصناعة.

ويتميز معامل جيني بأنه يأخذ كافة نقاط منحنى لورينز في الاعتبار على عكس مقياس

درجة التركيز CR والذي يمثل نقطة واحدة على المنحنى، أيضاً فهو على عكس مقياس HHI

شديد الحساسية لحصص المنشآت الصغيرة مما يؤدي إلى عجز المقياس عن التعبير عن

التغير في هيكل السوق، حيث لا يأخذ في اعتباره العدد المطلق للمنشآت في الصناعة ويؤدي

ذلك إلى نتائج مضللة، فعلى سبيل المثال في حالة خروج خمسة منشآت صغيرة الحجم من

الصناعة وبقاء خمسة منشآت كبرى يسيطر كلٌ منها على 20% من السوق عندها تنخفض

قيمة المعامل إلى الصفر بمعنى اختفاء عدم المساواة في أحجام المنشآت، إلا أنه في المنظور

المطلق فإن ذلك يعكس ارتفاع درجة التركيز.<sup>(1)</sup>

**الطلب الثاني: مقياس تباين لوغاريتم حجم المشروع Variance of the logarithms of firm**

size ( $\sigma^2$ )

مقياس آخر لعدم المساواة في أحجام المنشآت والذي استخدم على نطاق واسع لدراسة

وتحليل التركيز الصناعي هو تباين لوغاريتم أحجام المنشآت، ويستخدم هذا المقياس في

الحالات التي يتبع فيها لوغاريتم حجم المنشأة التوزيع المعتدل، حيث أنه في غياب دخول

وخروج المنشآت من السوق فإن النمو العشوائي بمرور الزمن سوف يخلق توزيعاً للمنشآت تبعاً

للحجم من النوع اللوغاريتمي وفي هذه الحالة يكون المقياس مؤثراً جيداً لهيكل السوق<sup>(2)</sup>

ويمكن التعبير عن هذا المقياس جبرياً من خلال المعادلة التالية:

<sup>(1)</sup> Hay and Morris, op.cit, p: 213

<sup>(2)</sup> op.cit, p: 215

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (\log X_i / \bar{X}_g)$$

حيث: N: عدد المنشآت بالصناعة.

$X_i$ : الحصة السوقية للمنشأة رقم (i).

$X_g$ : الوسط الحسابي لأحجام المنشآت.

ويعتبر تباين لوغاريتم حجم المشروع ذو أهمية خاصة عندما يتوزع لوغاريتم أحجام المشروعات توزيعاً معتدلاً، حيث أنه في هذه الحالة تكون منحنيات لورينز متقاطعة وتعطي ترتيباً محدداً وقاطعاً لتباين أحجام المنشآت بالأسواق المختلفة.

ويمكن التعبير عن هذا المقياس باستخدام الشكل (2-2) والذي يوضح التوزيع اللوغاريتمي المعتدل لأحجام المنشآت في إحدى الصناعات، ويبدل الالتواء لهذا المنحنى على أن الأحجام الصغيرة والمتوسطة للمنشآت هي الغالبة على هذا السوق، ويطابق هذا التوزيع توزيع المنشآت في معظم الصناعات، ولذلك فالتوزيعات اللوغاريتمية المعتدلة هي الأكثر استخداماً لتصوير توزيع المنشآت حسب أحجامها في الدراسات النظرية لاقتصاديات الصناعة وعليه فإن عادة ما يستخدم لقياس مدى المساواة في أحجام المنشآت<sup>(1)</sup>

وقد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات حيث أنه:

- لا يأخذ عدد المنشآت في الاعتبار بشكلٍ محدد ومن ثم يفضل استخدامه لدراسة النمو النسبي للمنشآت.
- لا يصلح هذا المقياس للتعبير عن التركيز الصناعي في كل الحالات حيث أنه وفق هذا المقياس ترتفع درجة تركيز السوق في حالة انخفاض حجم منشأة صغيرة ولكن في حالة خروج هذه المنشأة نهائياً من السوق تتخفض درجة التركيز.

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 42



-في حالة الاندماج والذي يؤدي إلى نقص عدد المنشآت ترتفع درجة التركيز في حين ينخفض تباين اللوغاريتم، حيث تفوق أثر الاندماج في خفض عدد المنشآت وبالتالي في أحجامها على الأثر المقابل للاندماج في زيادة حجم المشروع المندمج وما يؤدي إليه من زيادة درجة التباين في الحجم.

### الطلب الثالث: معامل الاختلاف ( $\sigma$ ) Coefficient of variation

معامل الاختلاف هو النسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المنشآت ومتوسط هذه الأحجام وهو مقياس للتشتت ومن ثم اللامساواة في أحجام المنشآت<sup>(1)</sup>.

ويأخذ معامل الاختلاف (Bikker and Haaf, 2002 :46) الصيغة التالية:

$$C = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

حيث  $\sigma$  : الانحراف المعياري لحجم المنشأة.

$X$ : متوسط حجم المشروع.

ويتميز هذا المقياس بسهولة الحساب وبساطة الاستخدام في الدراسات التطبيقية، إلا أنه

كباقي مقاييس التركيز النسبي لا يأخذ في اعتباره العدد المطلق للمنشآت، وبالتالي فهو لا يحقق أيًا من الشروط الأربعة التي وصفها هانا وكاي، أيضًا فإن قيمة هذا المقياس لا تتغير في حالة زيادة أحجام المنشآت بصورة متناسبة.

### المطلب الرابع: مقياس السيطرة (DI) Dominance Index

وهو يعتبر مقياس حديث نسبيًا لقياس التركيز الصناعي، وقدمته (Garcia Alba) عام

1990 لتقييم مدى قدرة التفاوت في الحصص السوقية على التأثير على القرارات الاستراتيجية

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 41-42

في السوق، حيث أنه يقيم مدى قدرة المنشآت الصغيرة على التنافس ضد المنشآت الكبيرة، وبالتالي فهو مؤشر يأخذ في اعتباره كيفية تخصيص الإنتاج بين المنشآت<sup>(1)</sup>

ويعتبر مقياس السيطرة هو المقياس المستخدم من قبل المنظمين المكسيكيين للتعرف على مدى وجود المنافسة بالأسواق، ويفترض المقياس أن كل المنشآت تعمل في نفس السوق، ويمكن التعبير عنه من خلال الصيغة التالية:

$$DI_s = \sum M_{ts} Y_{ts}$$

حيث:  $M_{ts}$  الحصة السوقية للمجموعة  $t$  في إنتاج القطاع  $s$ .

$Y_{ts}$  متوسط إنتاج المنشأة في المجموعة  $t$  والقطاع  $s$ .

وقد أوضحت Kate عام 2006 أن مؤشر  $DI$  هو مزيج بين مؤشرات التركيز المطلق ومؤشرات التركيز النسبي أو عدم المساواة، ولا فرق الرئيسي بين مؤشر السيطرة  $DI$  ومؤشر هيرفندال وهيرشمان  $HHI$  هو أنه في حين يؤدي الاندماج إلى زيادة مؤشر  $HHI$  مما يشير إلى زيادة درجة التركيز، غلا انه أيضاً يؤدي إلى انخفاض مؤشر  $DI$  وذلك بسبب انخفاض درجة عدم المساواة بين أحجام المنشآت.

ويمكن اعتبار مؤشر  $DI$  أداة إضافية لمراقبة عمليات الاندماج تعكس الاعتقاد البيهبي

بان اندماج منشأتين صغيرتين معاً يؤدي إلى وجود منافس قوي للمنشآت الكبيرة المسيطرة بالسوق، من خلال الانضمام معاً بدلاً من البقاء منفصلتين، وبالتالي فإنّ هذا الاندماج لن يؤدي إلى الحد من المنافسة ولكنه لتعزيز المنافسة بين المنشآت بالسوق.

ويمكن تلخيص مقاييس التركيز الصناعي من خلال الجدول التالي:

(<sup>1</sup>) Ruiz-Porras, Antonio and Celina Lopez-Mateo. 2010. "Market Schmalensee, R and R.D. Willing. 1989. Industrial Organization, Elsevier Science Publishers, 2010, p:2

جدول رقم (2-2): مقياس التركيز الصناعي

المقياس	كيفية حسابه	قيمه	الخصائص المميزة
أولاً: مقياس التركيز المطلق			
مقياس معكوس عدد المنشآت	$\frac{1}{N}$	$0 \leq \frac{1}{N} \leq 1$	يعتمد على العدد المطلق للمنشآت ويغفل أحجامها
مقياس نسبة التركيز	$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i$	$0 < CR_4 < 1$	يأخذ في اعتباره المنشآت الأكبر حجماً بالصناعة فقط
مقياس هيرفندال وهيرشمان	$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^{-2}$	$0 < HHI \leq 1$ $0 < HHI \leq 1000$	يأخذ في اعتباره جميع المنشآت ويتأثر بدخول منشآت جديدة
مقياس هانا وكاي	$HKI = \left( \sum_{i=1}^n S_i^n \right)^{1/(1-\alpha)}$	$1/S_i \leq HKI \leq n$	المرونة في اختيار الوزن النسبي للأنصبة السوقية
مقياس انتروبي	$E = \sum_{i=1}^n S_i \log S_i$	$0 \leq E \leq \log$	تنخفض قيمة هذا المقياس بزيادة درجة التركيز
مقياس هول وتدمان	$HTI = 1/2 \sum IS^{-1}$	$0 \leq HTI \leq 1$	يعتمد على العدد المطلق للمنشآت بالصناعة
مقياس روسنبولث	$RI = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n IS_i - 1}$	$0 \leq RI \leq 1$	شديد الحساسية لحصص الوحدات الصغيرة بالصناعة
مقياس التركيز الصناعي الشامل	$CCI = S_i + \sum_{i=2}^n S_i^2 (+1(1 - S_i))$	$0 \leq CCI \leq 1$	يأخذ في اعتباره الحصة السوقية لأكبر الوحدات بالصناعة باعتبارها تحدد سلوك السوق
ثانياً: مقياس التركيز النسبي			
معامل جيني	$G = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (N - 2i + 1) S_i$	$0 \leq G \leq 1$	يأخذ في اعتباره كافة النقاط على منحني لورنز و لا يأخذ في اعتباره العدد المطلق للمنشآت
تباين لوغاريتم حجم المشروع	$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (\log X_i / \bar{X}^g)$		
معامل الاختلاف	$C = \frac{\sigma}{\bar{X}}$		لا يأخذ في اعتباره العدد المطلق للمنشآت و يتميز بسهولة الحساب وبساطة الاستخدام في الدراسات التطبيقية
مقياس السيطرة	$Dls = \sum Mts \bar{Y} ts$		يعتبر كمؤشر لعدم المساواة وأداة لمراقبة الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لما سبق عرضه

### المبحث الثالث: معايير تقييم مقياس التركيز والمفاضلة بينها.

بالتعاضد عن بعض المتطلبات الخاصة بكل مقياس، يمكن على ضوءها تقييم مقياس التركيز، وأيضاً يمكن الاعتماد على بعض المعايير الأخرى عند المفاضلة بين مقياس التركيز في التطبيق.

#### الطلب الأول: معايير تقييم مقياس التركيز:

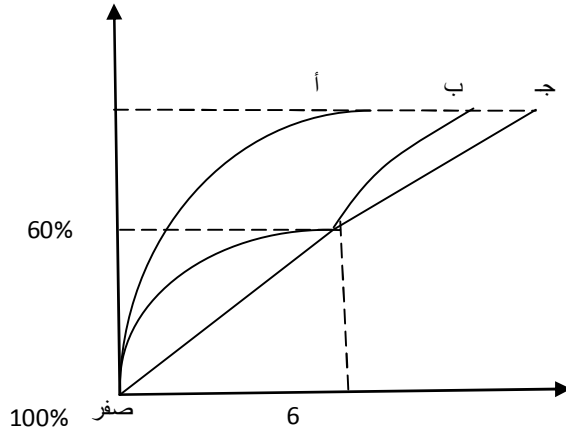
تعتبر معايير تقييم مقياس التركيز هي المعايير المستخدمة للحكم على جودة المقياس في التعبير عن التركيز الصناعي مع الأخذ في الاعتبار بأنّ أيّاً من هذه المقاييس لو فشل في استيفاء هذه المعايير فربما يمكن الاستفادة منه تحت بعض ظروف الخاصة، وتتضمن المعايير الأولية ما يلي:

- وضوح المقياس وسهولة حسابه.
- حساسية المقياس للتغيرات الهيكلية عبر الزمن.
- القدرة على إعطاء تنبؤات دقيقة عن سلوك المنشآت وأدائها.
- الاستقلالية عن حجم السوق، بمعنى أن يعتمد المقياس على الحجم النسبي لمشروع وليس الحجم المطلق.

ولاستنباط معايير أكثر عمومية يمكن الاعتماد على ما يسمى منحني التركيز والذي يوضح العلاقة بين النسبة التراكمية للنتاج وبين عدد المشروعات مرتبة ترتيباً تراكمياً بدءاً بالأكبر حجماً<sup>(1)</sup>.

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 32

شكل رقم (2-2): منحنيات التركيز لثلاث صناعات.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 32

ويوضح الشكل السابق ثلاثة منحنيات للتركز لثلاث صناعات (أ، ب، ج) <sup>(1)</sup> ويلاحظ

تقع المنحنيات من أسفل بسبب تراكم أحجام المنشآت من الأكبر إلى الأصغر، ويميل المنحنى إلى الاستقامة إذا ما زاد عدد المنشآت وتقاربت أحجامها، ويعكس تقاطع المنحنى مع مستوى الإنتاج (100%) عدد الشركات في هذا السوق.

ووفقاً لتعريف تركيز الصناعة يمكن أن يستدل على زيادة التركيز في إحدى الصناعات عن غيرها إذا ما وقع منحنى التركيز لتلك الصناعة كلية أعلى من غيره من المنحنيات، ففي الشكل السابق يمكن القول بأنّ الصناعة (أ) هي أكثر الصناعات الثلاث تركّزاً، أما بالنسبة لنفس الصناعة ترتفع درجة التركيز كلما زاد انحدار المنحنى، أما إذا تقاطعت منحنيات التركيز فلا يمكن ترتيب الصناعات وفقاً لتركزها بصورة قاطعة فالحكم هنا يعتمد على الأهمية النسبية للأوزان المتعلقة بالأجزاء المختلفة من منحنيات التركيز، الأمر الذي يؤدي للاختلافات في

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 32

الترتيب وهي مشاكل تعاني منها كافة مقاييس التركيز، وقد اقترح هانا وكاي 1977، بعض المعايير العامة لمقاييس التركيز<sup>(1)</sup> وتتضمن:

- 1 معايير ترتيب المنحنيات: إذا وقع منحني (أ) كلية أعلى منحني التركيز (ب) فإن كان يدل على زيادة درجة التركيز في الصناعة (أ) عنه في الصناعة (ب).
- 2 شرط الدمج: يؤدي اندماج منشأتين أو أكثر إلى زيادة تركيز السوق.
- 3 شرط دخول السوق: حيث يؤدي دخول المنشآت إلى السوق إلى زيادة عدد المنشآت وبالتالي خفض درجة التركيز.
- 4 مبدأ المبيعات المحولة: حيث أن تحويل المبيعات من منشأة صغيرة إلى أخرى كبيرة (بمعنى استحواد المنشأة الكبيرة على جزء من الحصة السوقية للمنشأة الأخرى) من شأنه أن يزيد من تركيز السوق حيث يؤدي إلى زيادة حجم الحصة السوقية للمنشأة الكبيرة وبالتالي زيادة درجة التركيز.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المعايير السابقة إنما هي معايير ترتيبية تساعد على ترتيب الصناعات من زاوية التركيز دون إعطاء قيم عددية لدرجة التركيز في كل صناعة على حدة، كما أنّها لا تعد كافية لمقارنة الصناعات في حالة (ب)، (ج) في الشكل (2-3).

### الطلب الثاني: معايير المفاضلة بين مقاييس التركيز في التطبيق:

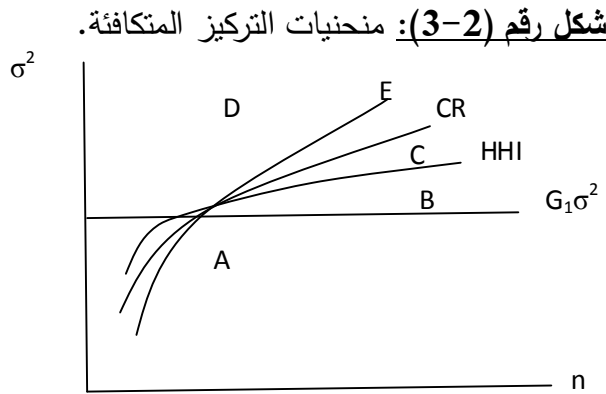
عند دراسة التركيز الصناعي في أحد الأسواق تبرز مشكلة على قدر كبير من الأهمية وهي كيفية الاختيار بين مقاييس التركيز الصناعي لمعرفة درجة التركيز بهذه الصناعة وبالتالي دراسة آثارها على أداء تلك الصناعة وبصفة عامة إذا كان اهتمام الدراسة منصباً على دراسة النمو النسبي في أحجام المنشآت فيفضل استخدام مقاييس التركيز النسبي، أمام في حالة دراسة

(<sup>1</sup>) Hay and Morris, op.cit, p :209

## الفصل الثاني: مقياس التركيز الصناعي

التركيز الصناعي عبر سلسلة زمنية فيفضل استخدام المقاييس المسيطرة في الحساب مثل نسبة التركيز (CR) ومقياس (HHI).

وقد وضع Davies أسلوبًا للاختيار بين مقاييس التركيز المختلفة حسب الأهمية النسبية لكل من العدد والحجم في التأثير على درجة تركيز السوق وذلك باستخدام منحنيات التركيز المتكافئة، حيث أوضح أنه يمكن التعبير عن كل مقياس بمنحنى التوليفات المختلفة من عدد المشروعات ( $n$ ) وتباين التوزيع اللوغاريتمي المعتدل ( $\sigma^2$ ) التي تعطي نفس القيمة للمقياس وبالتالي نفس درجة التركيز والشكل ( ) يوضح شكل المنحنى لكل من مقاييس التركيز المطلق (HHI, CR, E)، وتتساوى قيم تلك المقاييس عند النقطة (A) والتي تحقق توليفة معينة من ( $n$ ) و( $\sigma^2$ )<sup>(1)</sup>.



Source : Davies, Stephen. op.cit, p :76

(<sup>1</sup>) Davies, Stephen. "Choosing Between Concentration Indices: the Iso-Concentration Curve.", *Economica*, Vol.46, No.181:67-75,1979,p:75-76

ويتضح من الشكل (2-4) أنّ مقاييس التركيز (HHI, CR, E) تتأثر بكلٍ من  $(\sigma^2, n)$  وإن كان (HHI) هو أكثر حساسية للتغير في  $(\sigma^2)$  وأقلها تأثيرًا للتغيير في  $(n)$  مقارنة بكل من مقياس (CR) و (E) حيث تحتاج أي زيادة أقل في  $(n)$  إلى زيادة أقل في  $\sigma^2$ ، أيضًا تم تمثيل كل من مقياس (G)،  $(\sigma^2)$  بخط أفقي يعبر عن عدم تأثير أي منهما بالتغير في  $(n)$  مع حساسيتها للتغير في  $(\sigma^2)$  حيث أنها من مقاييس التركيز النسبي.

وإذا تغير هيكل الصناعة في الرسم من (A) إلى (B) كنتيجة لدخول مشروعات جديدة للصناعة ينتقل كلٌّ من  $(\sigma^2)$  و (G) إلى أعلى تعبير عن ارتفاع درجة التركيز كنتيجة لزيادة حيث أنّ كلا المقياسين لا يتأثر بالتغيير في عدد المشروعات  $(n)$ ، بينما ينتقل كلٌّ من (HHI, CR, E) إلى أسفل تعبيرًا عن انخفاضهما كنتيجة لزيادة  $(n)$  بنسبة أكبر من زيادة  $\sigma^2$ ، وإذا تغير هيكل الصناعة من (A) إلى (C) ينتقل (HHI) مع (G) إلى أعلى بينما ينتقل كلٌّ من (CR) و (E) إلى أسفل.

أمّا في حالة انتقال هيكل الصناعة من (A) إلى (D) بمعنى نقص عدد المشروعات  $(n)$  وزيادة التباين تنتقل كل المنحنيات إلى أعلى تعبيرًا عن ارتفاع درجة التركيز<sup>(1)</sup>.

وعلى ذلك يمكن القول أنّ الاختيار بين مقاييس التركيز يتوقف على الأهمية النسبية لكل من عدد المشروعات وأحجامها النسبية في تفسير التغير في هيكل السوق ودرجة تركيز الصناعة، ومن ثمّ الأثر على سلوك المشروعات وأدائها الاقتصادي، فإذا زادت الأهمية النسبية للحجم يفضل استخدام مقاييس التركيز النسبي معامل جيني (G) أو تباين لوغاريتم أحجام المنشآت، أما إذا تقاربت الأهمية النسبية لكل من العدد والحجم فيتم الاعتماد على HHI و CR، إلا أنّ مقياس هيرفندال وهيرشمان أفضل وذلك لأنه أخذ كل المنشآت في الاعتبار عند حساب درجة التركيز.

(1) Hay and Morris, op.cit, p :214



### خلاصة الفصل:

تتاول هذا الفصل تحليل المقاييس المختلفة المستخدمة في قياس التركيز الصناعي، وتم عرض مقاييس التركيز الصناعي بنوعيتها سواءً مقاييس التركيز المطلق أو التركيز النسبي وبتوضيح مفهوم كل مقياس وطريقة حسابه وأهم الخصائص المميزة لكل مقياس، فضلاً عن تقييمها من خلال المعايير التي وضعها هانا وكاي.

وأوضح هذا الفصل أنه على الرغم من أن جميع المقاييس تستخدم لقياس التركيز الصناعي للصناعات المختلفة إلا أنها لا تعتبر بدائل تامة لبعضها البعض، حيث أن خصائص كل مقياس تجعله ملائماً لقياس التركيز في سوق معينة تتميز بخصائص تتناسب هذا المقياس، إلا أن مقاييس التركيز المطلق تعتبر هي الأكثر استخداماً والأكثر تعبيراً عن هيكل السوق حيث تأخذ في اعتبارها كل من عدد المنشآت وأحجامها النسبية وبالتالي فهي أكثر ملائمة لقياس التركيز الصناعي، ولا يعني هذا إغفال أهمية مقاييس التركيز النسبي حيث أنها تكون أكثر ملائمة في الدراسات الخاصة بدراسة النمو النسبي للمشروعات.

وقد تبين من خلال عرض وتحليل مقاييس التركيز أنه لا يمكن الجزم بأن أحدها أفضل من الباقيين ولذلك يتوقف الاختيار بين المقاييس المختلفة في الدراسات التطبيقية على الهدف من القياس وعلى الأهمية النسبية لكلٍ من عدد المنشآت وأحجامها النسبية في تفسير التغير في درجة التركيز، فعند قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال الجزء التطبيقي فيجب مراعاة خصائص هيكل تلك الصناعة من حيث عدد المنشآت العاملة بها والحصص السوقية لكلٍ منها، والاختيار من بين مقاييس التركيز المقياس أو المقاييس الأكثر ملائمة لقياس درجة التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال.

# الفصل الثالث

## أداء المؤسسات في الصناعة

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسات

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

المطلب الثاني: أنواع الأداء

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

المبحث الثاني: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة

المطلب الأول: مؤشر الربحية

المطلب الثاني: مؤشر الكفاءة

المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني

المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة

المطلب الأول: سلوك المؤسسات في الصناعة و الأداء

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية والأداء

خلاصة الفصل

### تمهيد الفصل:

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات التي تدعوها للتفكير في مستقبل وجودها في الصناعة التي تنتمي إليها، فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم وإما التراجع والخروج منها، وتفرض هذه المتغيرات على تلك المؤسسات مجموعة من التحديات التي تتضح من خلال التطورات السريعة أو التوسع في الأعمال أو الحاجة المتزايدة لتحسين مستويات الأداء .

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

لذا يعد الأداء عنصرا ذو أهمية بالغة في مجال العلوم الاقتصادية، فقد حظي بالاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في التخصص، وهذا كون الأداء يعتبر الدافع الرئيسي لوجود أية منشأة من عدمه، كما يمثل العنصر الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرارية و النمو.

ومن أجل التعرف أكثر على أداء المؤسسات في الصناعة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة.

### المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسات.

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه من أهم المتغيرات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات الاقتصادية، حيث من خلاله يمكننا معرفة مدى نجاح إستراتيجية المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها، و بالتالي معرفة مستوى تنافسية أي مؤسسة في أي صناعة.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

#### 1: تعاريف الأداء

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

و يعود أصل مصطلح الأداء للمصطلح اللاتيني "Perfomance" ، و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد "to perform" "بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(1)</sup>

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

وسنورد بعض التعاريف للأداء حسب بعض الباحثين الاقتصاديين:

<sup>(1)</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص:5.

فحسب " M.Y. Lebas " فيشير إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". و يشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على أن المنشأة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها.(1)

بينما يرى "Miller & Bromiley" أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها".(2)

ومن الباحثين كذلك مثل " J.Castelnaud " من يقرن الأداء بإستراتيجية المنشأة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المنشأة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية ، و بعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه " التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض المنشأة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق".(3)

وأضاف "Daft" على انه: " قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات".(4)

كما يعرفه "Jean Yves" على انه:" مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".(5)

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

(2) وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، الاردن، دار وائل للنشر، 2009، ص:38.

(3) Jacques castelnaud et autres, Pilotage stratégique, 2 édition , Edition d'organisations, paris,2001, p:77.

(4) اكرم احمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 116.

(5) Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-

في حين أن "بامخرمة" يعتبر أنه يمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلاً من الأهداف المخطط لها عن ما خطط له من هذه الأهداف، أو أحياناً عن طريق قياس ما تحققه المنشأة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المنشأة. (1)

و كخلاصة يشير مفهوم الأداء عموماً، إلى مدى نجاح المؤسسة في إنجاز مهامها كما يجب بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها من قبل، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، و الذي يتميز بالشمولية والاستمرارية.

وبذلك يعتبر الأداء عنصراً محددًا لمدى نجاح المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها، كما يعكس في الوقت نفسه توفيق المؤسسة في تبني خيارات إستراتيجية تسمح لها بالتكيف مع بيئة صناعتها التي تعمل فيها، أو فشلها في خياراتها.

### 2: مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

حيث أن الحديث عن إنجازات المنشأة كثيراً ما يعبر عنه بمقياس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وإما حسن التصرف في الموارد. و هو ما جعل الأداء ما يعرف كثيراً أو يرد مقروناً بأحد هذين المصطلحين. فمن الباحثين من يرى أن مفهوم الإنتاجية ( الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل. وعلى هذا الأساس يعرف الأداء، بأنه: " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". و

-ements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris ,  
Juin 2000, p :20.

(1) أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص: 210 .

منهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من اجل تحقيق الأهداف المحددة ". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرف بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو " النتائج المتحصل عليها " (1).

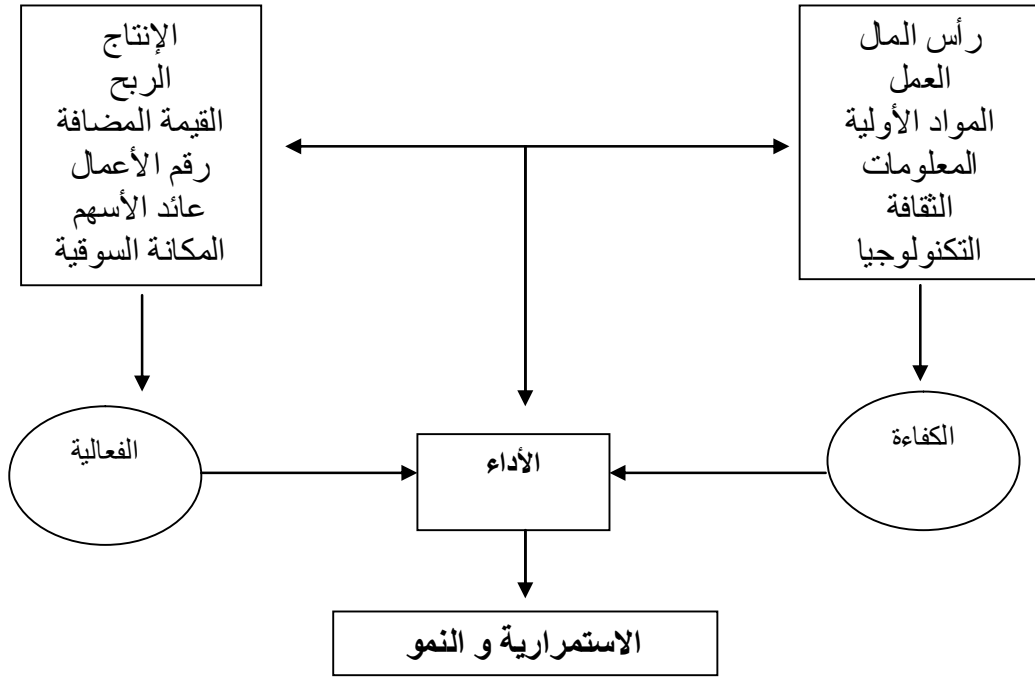
فالأداء كما يظهر في التعاريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. حيث أن الباحث " Jean Yves " يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف التي تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة .

إن النظرة للأداء إما كفاءة أو فعالية. في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لان الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنشأة ككل ومن هذا المنظور يربط الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنشأة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى.

ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان . بحيث لا يمكن الحكم على المنشأة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. و لا على المنشأة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الموالي:

(1) يوسف بومدين ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص: 122.

الشكل رقم (3-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



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

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة. فقد يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنشأة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية. كما قد يكون كليا شاملا للمنشأة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنشأة في تحقيقها. وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي.

من هذا المنظور الاستراتيجي فإن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التوقع حاضرا ومستقبلا .

ويعبر عن " قدرة المنشأة على الإستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت".<sup>(1)</sup>

هذا ما يقودنا نحو البحث عن تحديد مفهوم كل من الكفاءة و الفاعلية، و التي جاءت كمايلي:

<sup>(1)</sup> Dupuy et autre, Les systèmes de gestion, ed organisation, paris, 1989, p:50.



1-1. الكفاءة - Efficiency:

تعرف الكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات".<sup>(1)</sup>

و الكفاءة حسب " Vincent plauchet " هي: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.<sup>(2)</sup>

إن الكفاءة تعني القدرة على تلبية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

1-2. الفعالية - Efficacité: وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

(1) علي عبد الله، مرجع سابق، ص:6.

(2) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009، ص:220.

وهناك من الاقتصاديين من له منظور استراتيجي لمفهوم الأداء ببعد الكفاءة و الفعالية، حيث يرى الاقتصادي " J.P. Angelier " أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة المنافسة.<sup>(1)</sup>

لذا يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

### 3: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، و تتمثل هذه المستويات في:<sup>(2)</sup>

- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

<sup>(1)</sup> Jean Pierre Angelie , *Economie Industrielle: élément de méthode, opcit, p: 168.*

<sup>(2)</sup> خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، داراليازوري، الأردن، 2007 ، ص: 385-386.

- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز
- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

### 4: تحسين الأداء

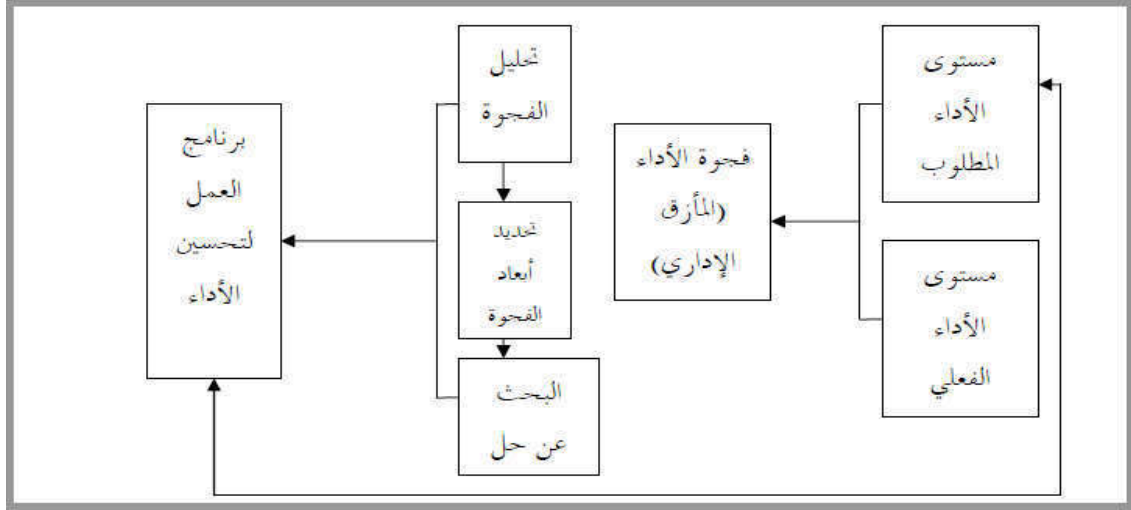
- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>(1)</sup>
- يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في ما يلي:<sup>(2)</sup>
- تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
  - قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
  - تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.
  - رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.
- و من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة- مصر، الجزء 3، 1999، ص: 11.

(2) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص: 147.

الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف<sup>(1)</sup>. وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (3-2): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة،

القاهرة، 2002، ص: 147.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء الصناعي على المستوى الإنتاجي للمشروع الصناعي يهدف إلى دراسة

الأهداف المرسومة والأهداف المتحققة فعلا، ثم إيجاد الانحرافات بينهما وإيجاد الحلول لتصحيح هذه

الانحرافات كما يهدف إلى دراسة الجانب الوظيفي واللازم لدراسة كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمشروع

الصناعي، في حين أن تقييم الأداء على مستوى القطاع الصناعي يهدف إلى دراسة كفاءة الأداء الكلية

للقطاع الصناعي.<sup>(2)</sup>

ومن هنا تظهر أهمية تقييم الأداء الصناعي وهذه الأهمية تتعلق بتوجيه وإشراف الإدارات العليا إلى مراكز

المسؤولية في إطار الوحدة الصناعية موضع التقييم.

(1) شريفي مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 04.

(2) حميد جاسم حميد وآخرون، الاقتصاد الصناعي، بدون دار نشر، 1989، ص: 252-253.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار المصدر، الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

### 1. حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء داخل المنظمة حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي: (1)

**1-1- الأداء الكلي** : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

**1-2- الأداء الجزئي**: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لا أهداف الأنظمة الأخرى.

وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### 2- حسب معيار الطبيعة.

(1) عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص: 89.

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة. تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية: (1)

**2-1- الأداء الإقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

**2-2 الأداء الاجتماعي:** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

**2-3 الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

### 3- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: (2)

### 3-1- الأداء الداخلي:

يطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص: 116-117.

(2) Bernard Martory, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999, P:236.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

### 3-2-الأداء الخارجي:

يعرف بأنه "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة "

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

### 4- حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق.

### 4-1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.<sup>(1)</sup>

### 4-2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

<sup>(1)</sup> محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص150.

4-3- أداء وظيفة الأفراد:

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

4-4- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية

1- العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها: (1)

(1) عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص ص: 93-94.



### 1-1-العوامل التقنية :

- تتمثل العوامل التقنية في مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
  - نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن, الورشات، التجهيزات والآلات.
  - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
  - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
  - التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
  - نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛
  - مستويات الأسعار.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

### 2-2-الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم.

### 2-3-الموارد البشرية:

تتمثل الموارد البشرية في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛

- نظام الأجور والمكافآت؛

- نظام الاختيار والتعيين ( التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها).

- نوعية المعلومات.

- مستوى تأهيل الفرد.

## 2- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيما يلي:

### 2-1- الزبائن :

لم تعد سوق المنتج اي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج.

### 2-2- المنافسون :

أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

### 2-3- العوامل الاقتصادية:

وتتمثل العوامل الاقتصادية في: معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، اتجاهات الأجور.

### 2-4- العوامل السياسية والحكومية:

وتتمثل العوامل السياسية والحكومية في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.

2-5- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تتمثل العوامل الاجتماعية والثقافية في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية و التكنولوجية. إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

المبحث الثاني: مؤشرات أداء المؤسسات في الصناعة

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

المطلب الأول: مؤشر الربحية

تعد الربحية من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة اقتصادية لتحقيقها، و تبذل في سبيل ذلك كل طاقاتها الممكنة وتجند كافة إمكانياتها و وسائلها المتاحة، و ذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسد هذه الغاية و بالتالي ضمان الاستمرارية.

فطبقاً للنظرية الاقتصادية، يعتبر الهدف الرئيسي للمنشأة الصناعية هو تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي يعتبر معدل الربحية في المنشأة من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها قياس الأداء في المنشأة. و يعتبر مؤشر الربحية من أبرز مؤشرات الأداء للمنشآت في الصناعة نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشآت الصناعية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ، ص 214.

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

### 1- مفهوم الربحية

#### 1-1- تعريف الربحية:

إن الربحية عند " بيير كونسو (Pierre Conse)" هي مفهوم واسع وله مجالات عديدة، وأن قياسها يعتبر مسألة دقيقة وهذا للقياس لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة. وهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.<sup>(1)</sup>

حيث تعرف الربحية على أنها العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة و رقم الأعمال الخاص بها، بحيث يعتبر رقم الأعمال في هذه الحالة المتغير المعبر عن نشاط المؤسسة.

كما تعرف كذلك على أنها نسبة أحد عناصر قائمة حساب النتائج إلى رقم الأعمال حيث تتمثل عناصر جدول حسابات النتائج في كل من: رقم الأعمال، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال... الخ، و التي تتجسد في الأرصدة الوسيطة للتسيير.

- أي أن الربحية تعبر عن مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي رقم الأعمال.

و يضيف كاييه " A.CAPIES " بأن: " الربحية تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية،

(1) خالص صافي صالح، الربحية: مفاهيمها و صيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 22، الجزائر، 2002، ص: 12.

ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه "النتائج" وما تعنيه "الوسائل المستخدمة".<sup>(1)</sup>

### 1-2- الفرق بين الربح و الربحية:

تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الربح و الربحية كما يلي:

- يعبر الربح عن مقدار التغيير في القيمة المضافة للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة<sup>(2)</sup>، هذا من الناحية الاقتصادية ،أما محاسبا فهو يعبر عن الفرق بين الدخل المحقق من قبل وحدة اقتصادية ،خلال فترة زمنية معينة و المصروفات التي تكبدها هذه الوحدة خلال هذه لتحقق هذا الدخل ، أي أن الربح عبارة عن الفرق ما بين الإيرادات و أعباء إنتاج سلعة معينة،بينما تعبر الربحية عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة و رقم الأعمال.

و يمكن أن تعريف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين و التكلفة الكلية لهذا الحجم،

ويعبر عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

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

- بمعنى آخر الربح يعبر عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات من ( شراء

إنتاج ،بيع ، تحصيل) و التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، بينما الربحية فهي تعبر عن الربح الصافي

المحقق من كل دينار من رقم الأعمال و الذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة أو الفوائض

المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات) برقم الأعمال.

(1) المرجع السابق، ص:23.

(2) عبد الحليم كراجة و آخرون، الإدارة و التحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص:26.

بالإضافة إلى هذا نجد أنه هناك نوعين من الربحية : ربحية الاستغلال و الربحية الإجمالية.

### 1-3- قياس الربحية:

إن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوباً إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد ، ويسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية " أو اختصاراً (الربحية) ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة: (1)

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.

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

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

بالرغم من أن المقياسين الأولين يعدان أوسع تعبيراً عن حجم المنشأة إلا انه يعيبهما اختلاف طرق

حساب قيمة الأصول ورأس المال ومعدلات إهلاك رأس المال بين المنشآت واحتمال تغير هذه الطرق مما

يجعل المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة مشوباً بعدم الدقة .

هذا ما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة

بين هيكل الصناعة وأداء المنشآت فيها، لأن إجمالي المبيعات (أو الإيراد الكلي) يعكس حجم النشاط الذي

تقوم به المنشأة، من خلال حجم الإنتاج، و ظروف السوق الذي تعمل في ظلّه المنشأة و انعكاسات ذلك

السوق على سلوك المنشآت في هذا السوق.

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق ص: 211 .

ويمكن كتابة هذا المقياس كالتالي: (1)

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

حيث : P : سعر الوحدة الواحدة ،

Q : حجم الإنتاج،

CM : التكلفة المتوسطة.

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

" هامش الربحية - Price-Cost Margin ."

وعلى ضوء ما سبق وبصفة عامة يمكن القول بأن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة

والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة

عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً.

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

يتوقف مستوى الربحية في المنشأة على عدة عوامل أساسية:

### 1-2- هدف المنشأة:

إن الهدف الذي تسعى إليه المنشأة يؤثر على مستوى السعر بالتالي على مستوى الربحية فإذا كان هدف

المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا يرفع معدل الربحية. أما إذا كان

(1) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص: 261.

للمنشأة أهداف أخرى مثل زيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة دخول منشآت جديدة للصناعة فإن مستوى

السعر يكون منخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية.<sup>(1)</sup>

## 2-2- هيكل السوق التي تعمل المنشآت في ظلها:

تستخدم معظم الدراسات عن هيكل السوق و الربحية الصيغة العامة لنموذج الاقتصاد القياسي التالية:<sup>(2)</sup>

$$(3) \dots \dots \dots \boxed{\Pi = f(C.B.D)}$$

حيث أن  $(\Pi)$  هو مؤشر الربحية، و  $(C.B.D)$  عبارة عن متغيرات مستقلة. و بناء على

هذا النموذج تعتمد الربحية في الصناعة على المتجه  $(C)$  الذي يعكس سهولة التواطؤ و المتجه  $(B)$  و

يشمل متغيرات تمثل شروط الدخول إلى الصناعة (عوائق الدخول)، و المتجه  $(D)$  و يمثل ظروف الطلب.

فالمناطق وراء النموذج  $(3)$  يميز بين العوامل المحددة للربحية على كل من جانب الطلب وجانب

العرض. على جانب العرض، ترتبط الربحية بكل من عوائق الدخول و التواطؤ. فالعوائق العالية للدخول

تحمي المنشآت القائمة من المنافسة الممكنة و بذلك تمثل شرطا ضروريا للربحية العالية.

و لكن بصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فان المنافسة بين المنشآت الموجودة أصلا بالسوق قد

تمحو أي أرباح غير عادية. لذا فان فاعلية التواطؤ في السوق تحدد إلى أي درجة يمكن استغلال

الموقف الاحتكاري في تهديد الداخلين الجدد بصورة أكثر فاعلية في حالة احتكار محكم للقلة.

أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرن و تزداد قدرة

المنشأة على رفع السعر وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية. وعلى العكس، إذا كانت الصناعة تسودها

منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرن و تقل قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يقلل من معدل

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

(2) روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 174.



## الفصل الثالث: أداء المؤسسات في الصناعة

الربحية.<sup>(1)</sup> و يبين الجدول التالي نتائج لدراسة أجريت على عينة من الصناعات المختلفة في الولايات المتحدة سنة 1977، أظهرت أن الصناعات الأكثر تركزا- أي تلك التي لديها أكبر قدر من المنافسة غير الكاملة- لديها ربحية أعلى من الصناعات الأقل تركيزا، و نفس الأمر ينطبق على نفقات البحث و التطوير و نفقات الدعاية و الإعلان.

الجدول (2-3): تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية.

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

المصدر: بول سامويلسون وآخرون، الإقتصاد، مرجع سابق، ص: 198.

(1) بول سامويلسون و آخرون، مرجع سبق، ص: 198.

2-3- الكفاءة الإنتاجية للمنشأة:

ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة بالتالي يرتفع مستوى الربحية.

ثالثاً: أهمية مستوى الربحية في المنشأة والصناعة

تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المنشأة في الصناعة.
- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية في المنشآت، وذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة و تكلفتها المتوسطة و التكلفة الحدية.
- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمنشأة خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة للمنشأة محتجزاً (أرباح غير موزعة) فهذا يدعم رأسمال المنشأة. و يؤثر ذلك على قيمة أسهم المنشأة (المساهمة) في السوق و كذلك يقلص من احتمالات الإستحواذ عليها من قبل منشآت أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة .
- يكون مستوى الربحية المرتفعة حافزاً للتوسع في المنشأة، لأن المنشآت تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير أقصى ربح كالنمو في المبيعات مثلاً أو نمو حصتها في السوق تحتاج غالباً إلى حد أدنى من الربحية لكي تتمكن من تنفيذ هاته الأهداف.
- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث و التطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

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

المطلب الثاني: مؤشر الكفاءة

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

و هو من مؤشرات الإنتاج بصفة عامة، حيث تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.(1)

1- أنواع الكفاءة

لمفهوم الكفاءة عدة أنواع أهمها :

1-1- الكفاءة التخصيصية : الكفاءة التخصيصية تعنى بتوجيه أو تخصيص الموارد المتاحة لإنتاج

سلعة أو خدمة معينة دون سلعة أو خدمة أخرى وفقاً لرغبات المستهلكين. و بعبارة أخرى فإن هذا النوع من الكفاءة يعنى بتوجيه الموارد المتاحة لإنتاج السلع أو الخدمات الأكثر طلباً في السوق. فهي الوصول إلى " أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية للموارد الاقتصادية".(2)

فالكفاءة قد تكون على مستوى المشروع أو الوحدة الإنتاجية، أو على مستوى الاقتصاد الوطني أو أحد قطاعاته. وقد تطلق الكفاءة لتعني ظروف التنظيم الداخلي للمشروع ومدى منافسته في البيئة الخارجية،

(1) مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق ، ص:253 .

(2) عبد الرحمن بن عمر البراك ، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17 ، الرياض، 2004، ص:18.

أو قد تعني الكفاءة فعالية الإستثمار في إيجاد طاقات إنتاجية جديدة في الأجل الطويل . وقد تطلق

الكفاءة بمعنى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع (كفاءة الحجم).<sup>(1)</sup>

**1-2- الكفاءة الإنتاجية:** الكفاءة الإنتاجية هي مرحلة لاحقة تأتي بعد اختيار السلعة أو الخدمة التي

سيتم إنتاجها. وهذا النوع من الكفاءة يعنى بوسيلة إنتاج السلعة أو الخدمة واختيار الطريقة التي تؤدي

إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، أو إلى تحسين الجودة

مع ثبات الناتج والتكاليف. وينصب الاهتمام هنا على التكاليف التي تتحملها المنشأة لإنتاج السلعة أو

الخدمة وكيفية الوصول إلى تلبية تلك التكاليف.<sup>(2)</sup>

و تعني بذلك كفاءة استخدام الموارد بحيث يتم إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الطاقة

الإنتاجية المثلى في المنشآت بحيث لا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة. وتصل الكفاءة التخصيصية

للمستوى الأمثل لها في أسواق المنافسة التامة حيث يتم الإنتاج بأقل تكلفة متوسطة ممكنة ويكون السعر

كالآتي:

$$(4) \dots\dots\dots P = (CM) = (Cm)$$

حيث أن: CM: التكلفة المتوسطة

Cm : التكلفة الحدية

وتكون التكلفة المتوسطة (CM) عند أدنى مستوى لها بالتالي يحصل المستهلكين على السلعة بأقل سعر

ممكن وهذا يزيد فائض المستهلك ويزيد رفاهية المستهلكين.

ولا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة أو غير مستغلة لأن حجم الإنتاج (Q) هو الحجم الذي تصل عنده

(CM) لأدنى مستوى وهذا يحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويحقق للمنتجين الربح العادي فقط وكلما ابتعد

السوق عن وضع المنافسة التامة تتخفض درجة الكفاءة التخصيصية كما يرتفع مستوى السعر ويقل فائض

(1) أحمد سعيد بامخرمة ،الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 23.

(2) عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق ، ص: 18 .

المستهلك ويكون هناك طاقات إنتاجية فائضة ويتبين من ذلك أن مستوى الكفاءة التخصيصية يرتبط بطبيعة شكل السوق فكلما ابتعدنا عن سوق المنافسة التامة تقل درجة الكفاءة التخصيصية.

و تتضمن العملية الإنتاجية جانبين:<sup>(1)</sup>

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

- الجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات.

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

وتعرف الكفاءة التقنية بأنها: "إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من

المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة " .

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

ويعتبر (Stigler) الكفاءة الإنتاجية أو الكفاءة الاقتصادية بأنها علاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس

بالنسبة التالية: (المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة) .

ويرى بأن الكفاءة المثلى تتحقق عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد . ويتحقق ذلك عندما يتساوى الناتج

الحددي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل.

### 1-3- الكفاءة الهيكلية للصناعة:

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

Farrell سنة 1957 وطوره كلا من Hjalmarsson و Forsund في دراستيهما سنتي 1974 و1978.

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

منشآتها.<sup>(2)</sup>

(1) محمد الجموعي قريشي ، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة الجزائر،2006،ص 10.

(2) نفس المرجع السابق،ص: 14.

و تقاس الكفاءة الهيكلية لصناعة ما حسب "Farrell" بحساب المعدل المرجح أو المعدل الموزون ( weighted average ) للكفاءة التقنية للمنشآت التي تشكل الصناعة، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل منشأة داخل الصناعة، والذي يمثل الكمية المنتجة للمنشأة إلى الكمية المنتجة للصناعة. و عليه تكون الكفاءة الهيكلية للصناعة هي محصلة الكفاءة التقنية للمنشآت مضروبة في معاملاتها الكمية على عدد المنشآت .

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

- الكفاءة الهيكلية التقنية (Structural Technical Efficiency) .

- والكفاءة الهيكلية للحجم (Structural Scale Efficiency).

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

**1-4- الكفاءة الفنية (الداخلية): (X-Efficiency)** الكفاءة الفنية هي مقياس إضافي لتخصيص

الموارد على مستوى المنشأة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، وقد تم اقتراحها من طرف الاقتصادي "Leibenstein" في سنة 1966 ، والفرضية الأساسية التي اعتمد عليها هي أن :

" لا الأفراد ولا المنشآت ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي ". (1)

(1) المرجع السابق، ص: 17.

و عليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز والنظام الإداري في المنشأة. ويرى أنه بالإمكان في ظل حوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى الأمثل؛ وفي ظل ظروف أخرى ( محفزات أكثر) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل .

ويرى أن كفاءة "إكس" مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد والاستخدام الحقيقي ( الفعلي ) للموارد، و هو ما يمثل درجة كفاءة فنية .

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

ويمكن التعبير عن معدل ( أو نسبة) عدم الكفاءة الداخلية عند حجم إنتاج معين بالطريقة التالية: (1)

$$(5) \dots\dots\dots \frac{CM2 - CM1}{CM1} = \text{معدل عدم الكفاءة الداخلية}$$

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

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

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما اقتربنا من الكفاءة الداخلية.

## 2- مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

### 2-1- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

(1) بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 224 .

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية )
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحففة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات )
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها )
- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

## 2-2- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

- لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.<sup>(1)</sup>
- و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات" السلع و الخدمات".

- و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات.<sup>(2)</sup>

$$\text{أي: الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

(1) خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 331-332.  
(2) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 24.



و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة
- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات<sup>(1)</sup>.

### 2-3- طرق قياس الكفاءة الإنتاجية :

يشترط لقياس إنتاجية العمل الاهتمام بالجوانب التالية:<sup>(2)</sup>

- تقسيم العمال المطلوب قياس إنتاجيتهم إلى مستويات من حيث المنصب، ومكان العمل، الخ.
- يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد.
- معرفة التعبيرات التي صاحبت الفرد العامل خلال الفترة الماضية.
- عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، وتوضيح طريقة القياس.
- وأهم الطرق المستعملة للقياس نذكر ما يلي:<sup>(3)</sup>
- طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة.

إنتاجية العامل = قياس الإنتاج الكلي / عدد العاملين = عدد الوحدات المنتجة / عدد العاملين؛

طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة " إنتاجية ساعة العمل":

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل؛

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص: 146 .

(2) نور الدين شوقي، " فعالية نظام العوامل على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992، ص:20

(3) علي جودة، غسان قلعاوي، الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972، ص:189.

طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة:

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي الأجر.

وتتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:

-تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية، سواء كانت الرقابة ذاتية أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل

هيئات خارجية مختصة.

تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك،

خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، حيث يمكنهم الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها

وعلاجها.

مقياس لمكافأة العاملين، كما تمثل معيارا لاختيار المترشحين من العمال للترقية والكشف عن قدرات

ومواهب العمال.

مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي

العاملة بالمؤسسة.

مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص، والاستغلال الأمثل لليد

العاملة في المؤسسة.

توصلنا لمعرفة مدى مهارة العمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

فمن هذا المنطق نتمكن من تصور أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية كأحدى وسائل ترشيد القرارات الاقتصادية

سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع.

### 3- العلاقة بين مؤشر الربحية ومؤشر الكفاءة

إن مستوى الربحية في المنشأة يتأثر بمستوى كفاءتها الإنتاجية لأنه إذا تمكنت المنشأة من رفع كفاءتها

الإنتاجية وخفض التكلفة المتوسطة فإن معدل الربحية يرتفع. وبالتالي فإن كثير من المنشآت الصناعية تعتمد

على معدل الربحية لقياس كفاءتها الإنتاجية ولكن يلاحظ أن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً للكفاءة الإنتاجية في كل الحالات وذلك للأسباب الآتية<sup>(1)</sup>

- يمكن أن يكون ارتفاع معدل الربحية في المنشأة راجع إلى تمتعها بوضع احتكاري في السوق يمكنها من رفع سعر السلعة وهذا لن يكون دليلاً على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.

- قد يكون ارتفاع معدل الربحية في بعض المنشآت الصناعية بسبب الحماية الجمركية التي تتمتع بها،

حيث تقوم الحكومة بفرض رسوم جمركية مرتفعة على السلعة المستوردة المماثلة للإنتاج المحلي وبالتالي لا يواجه المنتج المحلي منافسة ويتمكن من رفع السعر وتحقيق معدل ربح مرتفع.

- قد يكون معدل الربح المرتفع في بعض المنشآت بسبب منح الحكومة دعم أو إعانات في بعض مجالات الإنتاج وهذا يرفع معدل الربحية في المنشآت وهذا لا يدل على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.

لكل هذه الأسباب فإن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً لدرجة كفاءتها الإنتاجية في

كل الحالات، وإنما يكون ارتفاع معدل الربحية مقياساً سليماً للكفاءة الإنتاجية في المنشأة إذا كان ارتفاع معدل الربحية راجع لانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة أو راجع لتمييز صنف السلعة المنتجة وارتفاع

جودتها.

### 3-1- أهمية الكفاءة في الصناعة : تظهر أهمية الكفاءة في كونها:<sup>(2)</sup>

أ- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على الرفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على الصناعة الأجواء الإحتكارية .

ب- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية، خاصة في الأسواق الإحتكارية، بوجود فائض في

الطاقة الإنتاجية في الصناعة.

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

(2) بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 228 - 229.

ج- يتأثر مستوى ربحية المنشأة بدرجة كفاءتها الإنتاجية، التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية للمنشأة. و في ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم في بقاء المنشأة في الصناعة.

د- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة ، بحيث تتمكن هذه المنشآت من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى بدون حماية جمركية. كما فإن مدى هذه الحماية و إستمراريتها في بعض الدول مرتبط بمسئوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنشآت في الصناعة.

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

### المطلب الثالث: مؤشر التطور التقني

يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة منسوبة إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة.

فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المنشأة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث ، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقاً ، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا

الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة، بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. (1)

وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل و البحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه، أما المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها، و تأخذ البحوث والتطوير في المؤسسات أحد الشكلين: (2)

البحوث والتطوير داخل المؤسسة؛

التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير، حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة أو مؤسسات منافسة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظرا لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة .

### 1- العوامل المؤثرة في التطور التقني في الصناعة:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على التقدم التقني في صناعة ما في العناصر التالية: (3)

#### 1-1- هيكل الصناعة:

يمكن لهيكل الصناعة من خلال أبعاد ، و أهمها التركيز الصناعي، ان يؤثر سلبا أو إيجابا على معدل التطور التقني .

- ان سيطرة التي تحصل عليها

(1) نفس المرجع، ص: 230.

(2) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04 ، 2013 ص: 30.

(3) بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 232-234.

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

أ) - وجهة نظر الاقتصادي شومبيتر

ب) - وجه نظر الاقتصادي مانسفيلد

• شومبيتر:

دافع جوزيف شومبيتر ، اقتصادي استرالي المولد ( 1883 - 1950)، عن المنافسة غير الكاملة، حيث يرى أن العوامل الاحتكارية في السوق هي التي تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني لأن المنشآت الاحتكارية الكبيرة هي التي تتمكن من تحقيق أرباح غير عادية (مرتفعة) ، وقد ناقش أن التجديد و التغيير التكنولوجي يأتي على الأغلب من الإحتكارات التامة أو احتكارات القلة أكثر من المنافسة الكاملة (1)، وبالتالي تتمكن المنشآت الاحتكارية من إنفاق جزء من الأرباح على البحث و التطوير التكنولوجي وتطوير أساليب الإنتاج وهذا يكون له تأثير إيجابي على معدل التطور التقني في الصناعة.

• مانسفيلد:

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

(1) بول سامويلسون ، مرجع سابق ، ص: 204 .

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

### 1-2- حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على البحث والتطور التقني:

إن زيادة حجم الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على البحث والتطوير تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة وأهم مصادر تلك الموارد المالية هي الأرباح التي تحققها المنشآت الصناعية و الإعانات المالية التي تقدمها الحكومة لتشجيع البحث والتطوير في الصناعة. و تضم تكاليف البحث و التطوير كل ما يتعلق بمراحل القيام بالبحث وتطويره من مرتبات الباحثين ومساعدتهم وتكاليف الأدوات والأجهزة التي يعملون عليها وبها، وتحدد هذه التكاليف بدراسة العلاقة بين المبالغ التي تنفق على البحث ومقدار الدخل الذي يمكن توقعه من استخدام نتائج البحث، بمعنى نسبة نجاح البحث في التوصل إلى نتائج معينة.<sup>(1)</sup>

### 1-3- مستوى التقنية والتطور التكنولوجي السائد في المجتمع:

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

### 1-4- معدل العائد المتوقع من الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير:

إن الإنفاق على التطوير التكنولوجي في المنشآت الصناعية يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية فيها وانخفاض مستوى التكلفة المتوسطة مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الربحية وبالتالي فإن ارتفاع معدل العائد

(1) عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص: 31.

المتوقع من الإنفاق على التطوير التكنولوجي يكون حافز على التطوير والبحث التكنولوجي وينعكس ذلك على ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة.

### 2- أهمية التطور التقني كعامل لتمييز أداء المنظمة وتعزيز تنافسيتها:

لقد أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها، خاصة مع اشتداد التنافس حاليا في الأسواق، وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبداع استخدام المواهب الإبداعية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها، حيث صارت هذه المواهب والقدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المنظمة من جهة والقابلية التنافسية من جهة أخرى، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات والمنظمات، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا هاما في تمييز أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال<sup>(1)</sup>

- إثارة الطلب خاصة في الأسواق المشبعة، إذ يقوم الإبداع بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد، ويقوي الإبداع الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات المتواجدة، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.
- إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل: تبحث المنظمات دوما على التطور وبعيد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنافسية من خلال سرعة تقديم منتجات جديدة؛ وتقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

(1) بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص: 4-6.



- مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.
  - جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.
  - إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.
  - منح المنظمة فرصة ذهبية لتكون قائدة للسوق.
  - الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة: تتواجد المنظمة في محيط تنافسي، وللتكيف يجب أن تطور منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط المنظمة بدورة حياة المنتج فالمنظمة التي تعتمد على منتج واحد تكون فترة حياتها قصيرة بينما التي تتنوع في منتجاتها تزيد من فترة حياتها.
  - الإبداع يولد الإبداع "grappe d'innovation" فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.
  - يعمل الإبداع على تحقيق التنمية المستدامة.
- كما تم مؤخرا إبراز الدور التكنولوجي والبعد التقني في دالة الإنتاج، حيث كان هذا البعد في السابق يعد كمتغير خارج عن دالة الإنتاج التي لها علاقة برأس المال والعمل، إذ تبين أن للبعد التكنولوجي الأثر الكبير في دالة الإنتاج وعلى التقدم الاقتصادي وكذا من ناحية أفضلية تجميع هذه الموارد « la synergie » ومنح بذلك لوظيفة البحث والتطوير أهمية بالغة، فالتنافس في الدرجة الأولى هو تنافس معرفي والتطور التكنولوجي هو سلاح أساسي لتنافسية المنظمات، ويرجع الكثير أن هناك فجوة كبيرة ناتجة عن المتغيرات التكنولوجية لنظم الإدارة والإنتاج في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، بذلك ظهر الفرق شاسعا بينهما من خلال المزايا التنافسية التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وهذا ما أعطى دفعا أكبر لمجهودات البحث العلمي والتجديد التكنولوجي على المستويين الجزئي والكلي من خلال دعم أنظمة الإبداع الوطنية

وتشييد مراكز تجديد وطنية و جهوية وكذا مضاعفة التخصيصات الموجهة لميزانية البحث والتطوير على مستوى المنظمات.

إذ يعد الإبداع التكنولوجي العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج ، فلإبداع بعد يشترط من خلاله الإيجابية والتي نعني بها التعديل الذي يرمي إلى إيجاد تحسينات تعلق بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين وترقية الأداء أي الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي لأي منظمة على اختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها أو حتى مكان تواجدها، ويعد هذا أهم مطلب تسعى إليه المنظمات الحديثة.

فالمنظمة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، يجب أن لا تبقى عند حد الكفاءة بمعنى أن لا تكفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفا، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وتعبير آخر كي تكون المنظمة خلاقا ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

### 3- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة:

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التقدم التقني و التكنولوجي في المنظمة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي<sup>(1)</sup>

### 3-1- معدل الابتكار التكنولوجي: وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات

والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.

(1) نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص: 220.

3-2- إنتاجية البحوث والتطوير : يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى

التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوماً على الاستثمار

الإضافي في البحوث والتطوير.

3-3- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير : وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من

الاستثمار في البحوث والتطوير.

3-4- الموارد المخصصة للبحث والتطوير : وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة ووحدات

النشاط وفي ظل مستوى المنظمة ككل.

3-5- معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنوياً، عدد براءات

الاختراع المتحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

3-6- التنوع المعتمد على التكنولوجيا : طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئياً نحو هدف

التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من

المجهودات الخاصة بالتنوع.

3-7- مقاييس أخرى ملائمة : يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المنظمة مثل: حقوق

الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج

جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

4- الحصة السوقية كمؤشر لقياس الأداء.

تدخل الحصة السوقية ضمن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، وتقاس انطلاقاً من مبيعات ال منشأة

مقارنة مع مبيعات الصناعة سواء بالحجم أو بالقيمة، ولذلك ليست لها علاقة بالمؤشرات التكاليف، و لقد قام

الكثير من المتخصصين باستعمال الحصة السوقية بمقاييسها المختلفة كمؤشر لقياس الأداء، من أهم هؤلاء

ما قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع مقياس الحصة السوقية النسبية كأحد أبعاد للمصفوفة الحصة/النمو ذات الاستعمال الواسع في تحليل المنتجات.

فهناك عدت وجهات نظر للحصة السوقية، في هذا الصدد يمكن التمييز بين المقياسين التاليين للحصة السوقية على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

**4-1- الحصة السوقية المطلقة (الإجمالية):** تقاس الحصة السوقية الإجمالية لل منشأة عن طريق قسمة مبيعات المنشأة على مبيعات الصناعة (أي جميع المنشآت العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

(6).....

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

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

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

**4-2- الحصة السوقية النسبية:** وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المنشأة بمبيعات أعلى ثلاث منشآت في الصناعة.

ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب منشأة ما من السوق 30% ونصيب

أكبر شركتين تاليتين هو 20%، 10% يمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الأولى هي

50% (60/20) و للشركة الثالثة 16.6% ( 60/10 ).

إن الفائدة من قياس الحصة السوقية هي التخلص من أثر عوامل البيئة التي يكون لها نفس التأثير

على العلامات التنافسية، وتسمح كذلك بمقارنة القوة التنافسية لكل منها، وبصفة عامة فإن مقاييس الحصة

السوقية يمكن أن تستعمل بمنظورين مختلفين:

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

- كمؤشر لقياس الأداء التنافسي.

- كمؤشر للميزة التنافسية حيث تعتبر الحصة السوقية كانعكاس مباشر لجودة الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة في الصناعة

يعتبر الأداء المؤشر الحقيقي على نجاح أو فشل أي إستراتيجية تنافسية، حيث يعبر عن نتيجة اختيار

المؤسسة لسلوك تنافسي يتجسد في الخيار الاستراتيجي. لذلك يتعلق هذا الأداء بمدى نجاح المؤسسة في

اتخاذ الخيار المناسب لها للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها.

### المطلب الأول: سلوك المؤسسات في الصناعة و الأداء.

و نعني بسلوك المؤسسة كل السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على

حجم نفوذها في السوق.

### 1- العلاقة (سلوك / أداء)

لابد من تحليل الظروف التنافسية على مستوى الصناعة لفهم و توقع أداء الشركات. هاته الفرضية

تنشأ من مبدأ العلاقة بين الهيكل- السلوك - الأداء، أي نموذج (SCP) المعروف في علم الاقتصاد

الصناعي. هذا الرأي يؤكد أن السلوك الإداري لإستراتيجية الشركة (الدخول، والتمايز، والتسعير، وما إلى

ذلك) مقيدة بشدة بالظروف السائدة في الصناعة. و بالتالي تحد من قدرة أي شركة على تحقيق أداء أعلى

من متوسط القطاع و ظروف الصناعة، في مسألة تتعلق إلى حد كبير بالحوافز التي تعترض الشركات التي

ترغب في الدخول أو الخروج من الصناعة ، أو التبديل بين الموردين و استبدال المنتجات المعروضة .هاته

الحوافز قد تكون مالية (على سبيل المثال ، فإن تكلفة بناء القدرات ، والوصول إلى الأسواق ، وتطوير

تنافسية المنتجات) وإما إستراتيجية (الخوف من رد فعل المنافسين ، إجماع الزبائن و اتحاد العملاء).<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Kim Warren, Competitive Strategy Dynamics, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p: 12.

وهذا ما يقودنا نحو دراسة السلوك الاستراتيجي للمنشآت المتنافسة في الصناعة، من خلال تتبع

الإستراتيجيات التنافسية و البدائل الإستراتيجية التي تتبعها هاته المنشآت للتغلب على هاته العوائق و تحقيق أهدافها.

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

فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة - نسبيا- موقع المنشأة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنشأة في السوق بأداء منافسيها. و نقول أن المنشأة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها. كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الأداء و الإستراتيجية، و من بينهم (Rumelt) الذي وجد أن المنشآت المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق، من بين المنشآت المتواجدة في نفس القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير أن الإختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الإختلاف في أداء المنشآت ، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء.<sup>(2)</sup>

كما أشار (Lenz) للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة و القوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المتحقق. و بيّن أن قدرة ال منشأة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة(أي قطاع الأعمال الجديد) تتوقف على قدرة إدارتها العليا المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة

(1) شيفارة هجيرة ، مرجع سابق ،ص 112 .

(2) شيفارة هجيرة ، مرجع سابق ،ص: 113 .

الشاملة و إستراتيجية التميز بشكل خاص ، وان اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة الإدارة على تحليل عوائق الدخول الناتجة عن تحليل الموارد الداخلة في علاقتها بقوى البيئة التنافسية.

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

### 2- تغيير الإستراتيجية لتحسين الأداء

يتطلب تحسين أداء المنشآت التي تعاني من انخفاض أرباحها، أن تتبع هاته المنشآت استراتيجيات بديلة قصد التخلص من الوضع التي تواجهه. وفي الواقع فإنه لا توجد إستراتيجية أو نموذج استراتيجي نمطي يتبع في كل الحالات ، وذلك شيء بديهي نظرا لاختلاف الظروف التي تعيشها كل منشأة . ومع ذلك فقد اتضح من دراسة المنشآت التي اتبعت إستراتيجية التغيير بنجاح أنها قد أدخلت مجموعة من التغييرات على المنشأة أبرزها تغيير الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

و يعكس انخفاض الأرباح في معظم الحالات، إتباع المنشأة لإستراتيجية فاشلة، تترك المنشأة تثن تحت وطأة التكاليف المرتفعة، وقصور في التنوع ، وربما العمل في العديد من الأنشطة غير المربحة. و يعني ذلك أن تغيير الإستراتيجية غالبا ما يكون جزءا أساسيا من وصفة إستراتيجية للالتفاف على ظروف المنشأة الحالية. و يتضمن ذلك قيام المنشأة بإعادة تقويم إستراتيجيتها على مستوى الأنشطة التي تقوم بها، فالمنشأة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق قيادة التكلفة قد يتم توجيهها إلى العمل عن طريق استراتيجية التركيز أو التنوع. أما بالنسبة إلى للمنشأة التي تطبق استراتيجية التنوع ، فإن إعادة توصيف التركيز الاستراتيجي يعني التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل أرباح و نمو في المدى الطويل من بين الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، و القيام بتركيز استثماراتها فيها.<sup>(2)</sup>

(1) شارلز هل و جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص: 824 .

(2) نفس المرجع سابق ، ص: 825 .

و لكن قبل هذا لابد للمنشأة من الحصول على معلومات و تصورات عن المستقبل العام و جدوى هاته التغييرات الإستراتيجية على أدائها. و لأن المعلومات حول المستقبل ممكنة و لكن غير كاملة، فهذا يعني أن المنشآت عندما لا تعرف على وجه التحديد تغيرات المستقبل، أو عندما يمكنها أن تعرف ولكن غير قادرة على تحديد احتمالات الحدوث، يصبح تعظيم دالة منفعتها من الناحية النظرية مستحيلا. في الواقع، هذا ما يحصل عندما تفتقر منشأة ما إلى الوقت أو إلى المعلومة و وسيلة قياسها. فإن سلوكها يوصف بعقلانية هربرت سايمون "rationalité qu'Herbert Simon" (1).

وصنفها سايمون بأنها سلوكات إجرائية "procédurale". من ناحية أن القرارات أقل توجيها لتحقيق أهداف تعظيم المنفعة (الإيرادات، والأرباح، الخ.) لان أهداف قراراتها الحصول على مستوى مرض للمنفعة. و من ناحية أخرى، القرارات تعتمد على المنظمة نفسها: من تجربتها المكتسبة، و من روتينية أعمالها الداخلية.

### 3- تأثير الأداء على سلوك المنشآت في الصناعة.

إن من بين أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المنشآت الصناعية أو بالأحرى التي تحدد إستراتيجيتها التنافسية العامة فيما يتعلق بتحديد حجم الإنتاج والمبيعات وتحديد سعر السلعة المنتجة هو مستويات الأداء المستهدفة ، ويمكن تحليل هذه العوامل كالتالي: (2)

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

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

(2) أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: [www.economics.kaau.edu.sa](http://www.economics.kaau.edu.sa)

تاريخ الإطلاع 2014/01/3. ص:15.



3-1- تحقيق أقصى ربح ممكن: و هو الهدف الأساسي الذي افترضته النظرية الاقتصادية، و إذا

كان هدف المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فإنها تحدد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يكون

عنده الإيراد الحدي (Rm) = التكاليف الحدية (Cm).

3-2- هدف زيادة المبيعات مع تحقيق حد أدنى معين من الربح: تحدد المنشأة مستوى الربح

المستهدف تحقيقه وتحدد حجم الإنتاج من المبيعات ومستوى السعر الذي يحقق لها هذا الهدف.

3-3- هدف زيادة المبيعات وتحقيق حد أقصى إيراد ممكن:

تحدد المنشأة حجم الإنتاج عند المستوى الذي يكون عنده الإيراد الحدي = صفر، وهنا يصل الإيراد الكلي

إلى أعلى مستوى له.

3-4- هدف إعاقة دخول منشآت جديدة منافسة إلى الصناعة: تلجأ المنشأة إلى تحديد سعر منخفض

من السلعة حتى تمنع دخول منشآت جديدة منافسة، وهذا السعر قد يكون مساوياً للتكلفة المتوسطة للوحدة

وفي هذه الحالة يكون: الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة في الصناعة

نعني بتقييم أداء المنشأة الصناعية في تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة

والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرق الإنتاج الكفيلة بتحقيق الأهداف الموسومة وزيادة كفاءة

العاملين ووضع معايير قياسية لأنشطتهم وفعاليتهم. ان الغرض الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو قياس

مدى وكيفية تطور الأنشطة الصناعية والكفاءات الإنتاجية للتحقق من الأهداف الواجب تحقيقها.

1- مفهوم تقييم الأداء

لقد تطور مفهوم الأداء و اتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد العمليات الإدارية و الإستراتيجية

و التي تحظى باهتمام معظم المنظمات، و يقصد بتقييم الأداء قياس الأعمال و الفعاليات المتحققة و

مقارنتها بالخطط المعدة السابقة و ذلك لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة، كما أنه عملية

مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بكفاءة و فعالية في سبيل تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

من هنا تظهر أهمية قياس أداء المؤسسات كمرحلة أولية قصد تقييمها و تحديد نقاط القوة و الضعف في النتائج المحققة في الصناعة التي تنتمي إليها.

### 1-1- مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

يعرف قياس الأداء بأنه: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية."<sup>(2)</sup>

ويعرف قياس الأداء بأنه " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر."<sup>(3)</sup>

ان الأداء هو مقياس لمدى تحقيق مشروع ما للأهداف التي اقيم من اجلها وتحديد سير العمليات الانتاجية اي ان تقييم الاداء هو الطريقة الدورية للوصول الى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال فترة زمنية محددة. كما ان عملية تقييم الأداء اما ان تكون خاصة بتقييم الاهداف او تكون خاصة بتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة او تقييم الوسائل الفنية المطبقة وكذلك تقييم التوقيت الزمني لاستخدام الموارد الاستثمارية المتاحة للمنشأة الصناعية. ولكي تتم عملية تقييم الاداء بالشكل

(1) غازي رسمي أبو قاعد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة الدكتوراه ، جامعة القاهرة ، 2006 ، ص: 130.

(2) عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، 2009 ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص: 02 .

(3) عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009 ، ص: 193 .

العلمي الصحيح لا بد من توافر المعلومات التي يعتمد عليها القيام بهذه العملية وبشكل يحقق سرعة وكفاءة تداولها واستخدامها.(1)

### 1-2- الفرق بين قياس و تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"(2).

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

بالتالي نعني بتقييم الأداء " إظهار واستخلاص جوانب القوة و الضعف في أداء المؤسسة "، بمعنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية لأداء هاته المؤسسة. وذلك بمقارنة ما كانت تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته.

### 1-3- أهمية تقييم الأداء:

لتحقيق الهدف من قياس و تقييم الأداء لا بد أن يكون هذا التقييم واضحا وبسيطا ومستمرا وشاملا. ويعني شمول تقييم الأداء هو الإنطباق على مختلف وجوه نشاط الوحدة الاقتصادية. إذ لا يكفي ان يركز الأداء على نشاط معين دون باقي الأنشطة . ويعني تغطية الجوانب الاقتصادية والفنية والسياسية

(1) حميد جاسم حميد وآخرون، مرجع سابق، ص: 250.

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

والاجتماعية أخذًا بنظر الاعتبار الإستراتيجية القومية للاقتصاد الكلي و أخذًا بعين الشمول ارتباط عملية الأداء بالأهداف المرسومة وعلى مختلف المستويات الاقتصادية.

و يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:<sup>(1)</sup>

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما و في كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء و الاستمرار؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال و مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي، و مما يعود على المجتمع و المنتج و العامل و المستهلك بالفائدة؛
- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى و مكانياً بالمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنظمات المختلفة، و هذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛

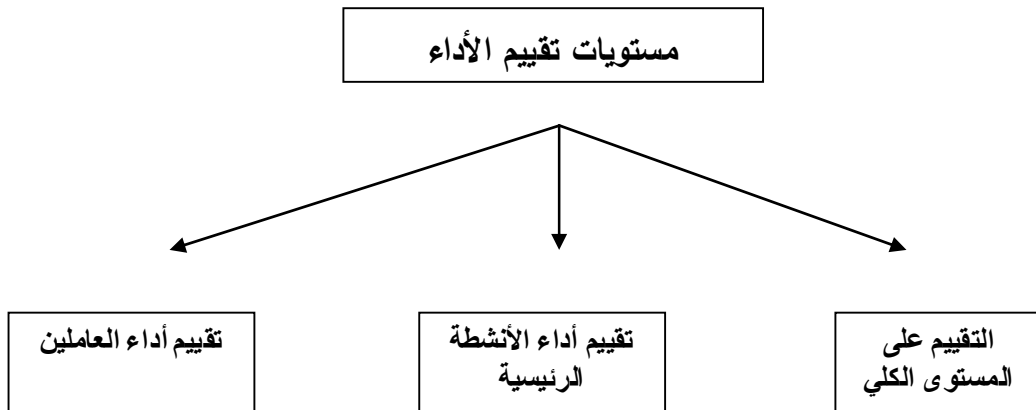
(1) شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 117

- يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب و الاستغناء على العناصر غير الكفأة؛
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز الشخصية؛
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

## 2- تصنيفات تقييم الأداء

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء، تختلف كما سبق وأن أشرنا في البداية تبعا للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001،

ص:15.

1-2 - تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة : إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا

المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:(1)

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للانجاز ، الدخل ، الأرباح ، رضا العاملين ، رضا العملاء.

- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل ، استغلال العمالة المهنية ... الخ.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات ... الخ

2-2 - **تقييم أداء الأنشطة الرئيسية :** حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في

المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي : الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

● **تقييم الأداء الإنتاجي** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى،

من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من

المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب. ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على

مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

(1) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص: 15.

جدول رقم (3-1): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات.</li> <li>- نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة.</li> <li>- متوسط فترة التخزين.</li> <li>- نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج)</li> </ul>
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج.</li> <li>- نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج.</li> <li>- نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج</li> </ul>
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية.</li> <li>- نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.</li> </ul>
الكفاءة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل.</li> <li>- معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر.</li> <li>- نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.</li> </ul>
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة.</li> <li>- نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.</li> <li>- نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة</li> </ul>

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 59.

● تقييم الأداء التمويلي :

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:(1)

- مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.
- مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

● تقييم الأداء التسويقي :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها : (2)

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافذ التوزيع.
- حساسية السعر

(1) نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، ، 1995ص 213.

(2) نفس المرجع السابق، ص 214.



2-3- تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تتجزأ بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية: (1)

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.

2-4- الأداء كمدخل إلى خلق القيمة في المؤسسة إن النماذج التي تقدمها النظرية المالية في تقييم

المؤسسات و تقييم الأداء و قياس خلق القيمة، تذهب إلى تقسيم الأداء ( يتم اعتماد القيمة كمؤشر للأداء) إلى: (2)

الأداء الصناعي و التجاري للمؤسسة مقاسا بالتدفقات النقدية كنتيجة للسياستين الإنتاجية و التجارية،

و هو ما يسمى بالمكون الصناعي للقيمة *goodwill industriel* ؛

الأداء المالي كنتيجة للسياسة التمويلية ( المزيج التمويلي ضمن الهيكل المالي و هيكل رأس المال،

الرفع المالي، الوفر الضريبي، تخفيض تكلفة هيكل رأس المال، سياسة توزيعات الأرباح ) و التوظيفات

المالية للفوائض، و هو ما يسمى بالمكون المالي للقيمة *goodwill financier* .

(1) زهير ثابت ، مرجع سابق، ص 91.

(2) شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 03.

و شروط خلق القيمة في هذه الحالة تكون :

- خلق قيمة ذات طبيعة صناعية يشترط أن تحقق المؤسسة أو تتوقع أن تحقق مردودية اقتصادية بعد اقتطاع الضرائب تفوق المردودية المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأخطار التشغيلية و الإستراتيجية التي يمكن التعرض لها، يتم التركيز هنا على دوران رأس المال المستثمر و الربحية كعوامل أكثر استقرارا تجعل هذا المكون الصناعي بدوره الأكثر استقرارا.
- خلق قيمة ذات طبيعة مالية من خلال هيكل مالي أمثل و سياسة استئانة ملائمة ( الوفورات الضريبية و الرفع المالي) يسمحان بتخفيض تكلفة رأس المال و رفع معدل العائد على السهم، يتم التركيز هنا على عوامل بيئية لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها كالضريبة و تقلبات المعدلات و السياسة الإقراضية مع البنك، التي و إن امتلكت المؤسسة فيها هامشا للتفاوض إلا أن الكفة تكون لصالح البنوك، لذلك يتميز هذا المكون بالظرفية و الإشتراطية.

### 3- مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 3-1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية

(1) مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص: 39.

### 3-2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

### 3-3- إجراء عملية التقييم :

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

### 3-4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات :

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات. ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات

(1) كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص : 252.

4- وظائف ومميزات تقييم الأداء في الصناعة

اما الوظائف الأساسية لتقييم الأداء في الصناعة فيمكن ان تحدد في الوظائف الاساسية التالية:<sup>(1)</sup>

- متابعة تنفيذ الاهداف الصناعية للوحدة الإنتاجية سواء كانت كمية او قيمية.

- الرقابة على كفاءة الاداء الصناعي للتأكد من قيام الوحدة الانتاجية الصناعية بممارسة نشاطاتها

وبتنفيذ اهدافها باعلى درجة من الكفاية الصناعية.

- تقييم النتائج لتحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات بين الاهداف المرسومة والاهداف

المتحققة فعلا.

- ايجاد الحلول والوسائل الكفيلة بحل مشاكل الاختناقات

- ضمان التنسيق الصناعي ضمن اطار الخطة القومية والخطة القطاعية.

لتقييم الاداء الصناعي مميزات وصفات خاصة تاتي في مرحلة تنفيذ المشروعات الصناعية بقصد متابعة

هذه المشروعات وفقا لما هو مخطط مسبقا، ان تقييم الاداء الصناعي هو الاختيار الاساسي والحقيقي للتحقق

من تنفيذ جميع مراحل المشروع الصناعي بكل دقة وعلمية ولضمان نجاح تقييم الأداء الصناعي لابد من

توافر بعض الشروط الأساسية منها مايلي:

- ضرورة تحديد السلوك المؤدي لنجاح تنفيذ المشروعات الاستثمارية الصناعية.

- ضرورة ايجاد سبل للحوافز المادية بحيث تكون عاملا على زيادة الإنتاجية الصناعية ورفع مستوى

الأداء، ويجب ان يتصف نظام الحوافز المادية بالوضوح والاستقرار الزمني خلال الفترة اللازمة لتنفيذ

الخطة.

(1) حميد جاسم حميد وآخرون، مرجع سابق، ص: 250- 252.

- ضرورة ايجاد نظام سعري للسلع الصناعية لتحديد كافة القيم الاجتماعية وأسعار عوامل الإنتاج على أسس دقيقة وبشكل يضمن الكفاية الصناعية سواء كانت من حيث إنتاجية العمل او إنتاجية راس المال.

وبالرغم من بذل عدة محاولات لتحديد أسس معينة لتقييم الأداء الصناعي في مختلف النشاطات الإنتاجية, فان الغالبية العظمى من هذه المحاولات لا زالت غير كافية كدليل على مدى نجاح تنفيذ المشروع الصناعي, لان مشروعا صناعيا ما قد يضحى بمعيار الربح التجاري في الأمد القصير لاعتبارات اخرى في الامد البعيد. وبالرغم من ان عملية تقييم الاداء الصناعي المعتمدة على النواحي التجارية تلعب دورا هاما في هذا المجال, فلا بد من ايجاد معايير اخرى تقوم على اساس اجتماعي بحيث تغطي مختلف اوجه الانشطة الصناعية. وفي النظام الاشتراكي يعتمد تقييم الاداء الصناعي على فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف التجارية مما يستوجب بحث الموضوع على اسس تختلف عن تلك التي تعتمد على معيار الربحية التجارية. كما أن هناك بعض الأسس التي تعتمد على إعطاء كل عنصر من عناصر النشاط الصناعي وزنا متناسبا مع الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المشروع الصناعي, حيث تتخذ هذه الأهمية النسبية شكلا ممثلا بعدد من نقاط الأولوية وعن طريق مقارنة القيم الفعلية لكل عنصر من عناصر الأنظمة الصناعية بالوزن التقديري المحدد لذلك العنصر نستطيع الحكم على مدى كفاءة الأداء الصناعي للمشروع ولا بد من الإشارة إلى الاختلاف العلمي بين تقييم الأداء الصناعي وبين الرقابة, إذ أن تقييم الأداء يتطلب الجانب الاقتصادي للمعيار الذي اتخذ أساسا لتقييم المشروع الصناعي, علما بان تقييم الأداء لا يقتصر على الهدف المباشر للمعيار المستخدم لان ذلك يعتبر نقصا في التقييم, فان كان المعيار الاقتصادي خاصا بحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع الصناعي فان تقييم الأداء يجب ان لا يقتصر على بلوغ الطاقة القصوى, ويجب ان يتعدى ذلك, لان الغرض من التقييم الاقتصادي هو الكفاية الاقتصادية للمشروع الصناعي ككل, فإذا افترضنا بلوغ

هذه الطاقة في حين ان العوامل الأخرى قد أهملت عند تقييم الأداء الصناعي, اذ يحتمل بلوغ الطاقة الإنتاجية القصوى مع هبوط ورياءة نوعية الإنتاج.

### المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية والأداء

قصد تحقيق المؤسسة لأداء أمثل وبعد اختبارها لإستراتيجيتها التنافسية الملائمة لها، عليها فرض رقابة على تنفيذ هاته الإستراتيجية هذه الرقابة تدعى بالرقابة الإستراتيجية.

اذ تعتبر وظيفة التقييم و الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في عملية الإدارة الإستراتيجية و تتضمن هذه المرحلة، تقويم أداء المؤسسة و إحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، و بذلك تستطيع الإدارة معرفة مستوى الأداء في المؤسسة، و تصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء.

### 1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية و أهميتها

#### 1-1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال، يعرفها البعض بأنها : " نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات الشركة"، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة الشركة على إنجاز غاياتها وأهدافها.<sup>(1)</sup>

كما يعرفها البعض بأنها " اختيار للإستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم " و أيضا " الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها, وذلك من خلال

<sup>(1)</sup> Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. Strategic Management ( text and cases). 1992- Ally and Bacon, P:201.

وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

هناك وجهات نظر أيضا تتادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد

الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية

إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً). وقد يحدث

تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة

التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية<sup>(2)</sup>

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه

السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

- كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات

تصحيحية؟

إذاً نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها، وذلك من خلال وضع

مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى

تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، العدد (4) 2005، ص: 130.

(2) أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية ( إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1993 ص: 504.

1-2- أهمية الرقابة الإستراتيجية

تتبع أهمية الرقابة الإستراتيجية من أهمية الإستراتيجية في المنظمة، فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل و لا يمكن أن يكون أحدهما فعالا دون الآخر، فالمدراء يستعينون بالإستراتيجية لكي يتمكنوا من إعداد التوجيهات التي تساعد في تحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على انجازاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ و تطبيق الإستراتيجية يمثل دوران العملية الإدارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج و بالتالي تتم عمليات التغذية المرتدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق و السبل اللازمة لتنمية الإستراتيجية الموضوعية و المحافظة على انتهاج الخطط و البرامج السابق بناءها.

فالرقابة الإستراتيجية تعمل على تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على إستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، حيث تحتاج المنظمة إلى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتحديات ونقاط الضعف و القوة، كما تحتاج لمراجعة قراراتها المتعلقة بصحة إستراتيجيتها و تنفيذها، و بناء على المعلومات يتم تحديد نظمها التحفيزية.

1-3- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:

- لكي تكون الرقابة الإستراتيجية ناجحة و فعالة، يجب ان تتوفر فيها مايلي:
- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.



- الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.

- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، و عدم اقتصارها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة و ضمن المعايير المتفق عليها.<sup>(1)</sup>

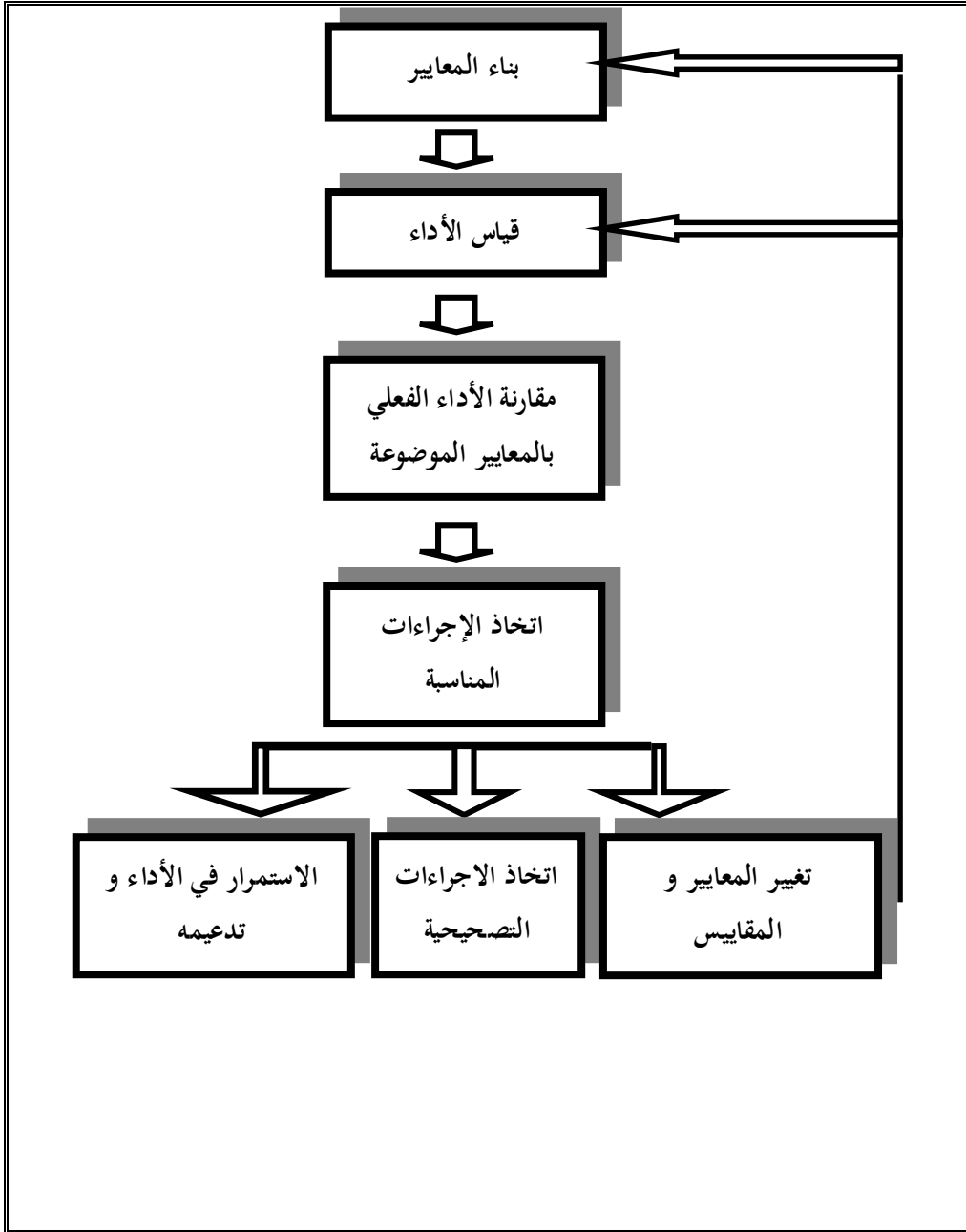
## 2- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج الرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاثة مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل وأكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الشكل الآتي:

(1) موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002. ، ص: 62.

شكل رقم (3-4) : خطوات الرقابة على الأداء الاستراتيجي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى مكتبة

الملك فهد الوطنية، جدة، 2004، ص:345.

من الشكل السابق يتضح أن عملية الرقابة على الأداء الاستراتيجي تمر عبر أربعة خطوات هي:

2-1- بناء المعايير:

إنطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس الأداء، و المعايير "Stander" هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي<sup>(1)</sup>.

بالتالي تمثل المعايير المقاييس المحددة لقياس الأداء المستقبلي، و التي تترجم الأهداف و الخطط

التنظيمية، بحيث تكون<sup>(2)</sup>

- قابلة للتطبيق؛

- واقعية لا سهلة التحقيق يوصل لها بسرعة ولا مبالغ فيها لا يوصل لها بصعوبة؛

- الارتباط بالنشاط؛

- الدقة حتى لا يتعرض للتأويل أو التغيير؛

- المرونة (تغيرها حسب الظروف وعدم الالتزام بها إجبارياً)؛

- عدم المغالاة في عدد المعايير قياس الأداء: أي التعرف على درجة الكفاية و الكفاءة في إنجاز

الأعمال في كل المجالات.

2-2- قياس الأداء: أي التعرف على درجة الكفاية و الكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات.

وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل: كلا الجانبين (الكمي والنوعي).

و عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة (كقياس عدد

الزيائن المستفيدين من خدمة ما) أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع

مقاييس محددة وثابة لقياسها (كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو ... إلخ).

(1) Boone L.E., Kurtz D.L., "Management", Mc Graw-Hill, Inc, 1992, P: 444.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:422.

2-3- مقارنة الأداء بالمعايير : و التي تتطلب جمع المعلومات عن الأداء و تحليلها و تقييمها بصورة موضوعية في ضوء ما سبق وضعه من معايير ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة عند وجود انحرافا فعليا عن النتائج و المعايير .

#### 2-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، و تتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية و بين المعايير ان وجدت. و ذلك يعني وصولنا إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة؛
- وجود انحراف عن الأداء المخطط وفي هذه الحالة، لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### 3- الأداء الاستراتيجي:

##### 3-1- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

لقد حظي الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية باهتمام استثنائي و ذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة، و اختبارا فعليا و واقعا لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد و حالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، فقد اتفق معظم الاستراتيجيين على أهمية الرقابة الإستراتيجية و التي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، و عليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات و المراحل الإستراتيجية المختلفة و أن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد و أن يعكسه أو يؤثره الأداء الإستراتيجي و الذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية .

حيث يؤكد كل من Venkatraman et Ramanujam على أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر و

قلب الإدارة الإستراتيجية و أن أهميته تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظريا، تجريبيا و إداريا، فمن

الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة و نظرياتها على مضامين

و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، و يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمني للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، و تبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، و أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنها تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المؤسسات و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات من حيث الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات و البرامج اعتمادا على نتائج الأداء، و لذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي خاصة في ظل بيئة تنافسية واضحة الأبعاد و الملامح.<sup>(1)</sup>

### 3-2- العلاقة ( إستراتيجية/ أداء):

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و لكن قبل الحوض في تباين العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، لابد من ذكر أعمال Chandler التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية و بين الاقتصاد الصناعي و الاستراتيجيات مستعملا تقنيات علم الاقتصاد، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية و فشل البعض الآخر<sup>(2)</sup>، و نقول ان المؤسسة ذات أداء فعال ، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجياتها، كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء و من بينهم Rumelt الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة بين قطاع معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي

(1) فلاح الحسيني، مرجع سابق، ص: 213.

(2) T.Hafsi & J.M.Toulousi, « La stratégie des Organisation : Une Synthèse », les Editions transcontinental, 1996, p :252.

إلى تحقيق الأداء<sup>(1)</sup>، و بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا.

كما اتفق الباحثين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل أساسية، و هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية و التنفيذ الإستراتيجي، و المرحلة الثالثة تتمثل في التقييم و الرقابة الإستراتيجية ، و تتم هذه الأخيرة من خلال الأداء، و من خلال هذا الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية، و ذلك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أم في صيغ و أساليب التنفيذ و الرقابة.

#### 4- نموذج القياس المتوازن للأداء كأداة للرقابة الإستراتيجية:

لقد تعددت و تباينت الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، من هذه الأساليب نذكر: (2)

- الترتيب " Ranking " : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل ( من الأفضل إلى الأسوأ ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

- المقارنات المزدوجة " Paired Comparisons " : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يُقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل؛

- التوزيع الإجباري " Forced Distribution " : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس؛

(1) نفس المرجع، ص: 253.

(2) عبد الطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص ص: 138-139.

- المراقبة السلوكية " Behavioral Checklist " : يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك

المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد؛

- الإدارة بالأهداف " Management by objectives (MBO) " : وهي من الطرق المعروفة في

الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة.

#### 4-1- مفهوم نظام تقييم الأداء المتوازن وأبعاده:

قدم هذه النموذج أو ما سمي بالبطاقة كل من كابلين و نورتون ( Kaplan & Norton ) في عام 1992، من خلال إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة، تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة. والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً، في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة، من خلال ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق إستراتيجية المنظمة ورؤيتها من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليتمكن التعبير عن الإستراتيجية.

ويترجم نموذج القياس المتوازن للأداء رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجالات رئيسية هي: الجانب المالي ، وجانب العملاء ، وجانب عمليات التشغيل الداخلي ، و جانب النمو والتعلم . ويساعد هذا المقياس على ربط الإستراتيجية على المدى الطويل بالأعمال على المدى القصير عبر جوانب الأداء الأربعة منفردة أو متكاملة، وحتى تتمكن المنظمات من استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء كأداة للإدارة الإستراتيجية ، والإسهام في تحقيق الإستراتيجية فيجب أن ترتبط المقاييس داخل المجالات الأربعة مع بعضها في سلسلة من علاقات السببية ؛ لذا فإن المنظمات يجب أن تطبق هذا النموذج كحزمة

إجراءات واحدة متكاملة وليس بحالة تدريجية ، تراكمية لأن هذا النموذج هو تمثيل متوازن بين المقاييس المالية وغير المالية .

وقد افترض ( Kaplan & Norton ) سلسلة العلاقات السببية على النحو الآتي: أن مقاييس النمو والتعلم هي محركات مقاييس عمليات التشغيل الداخلي، والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والجمهور، وتوجه الأخيرة الأداء المالي عبر المقاييس المالية.

### 4-2 منظورات نظام تقييم الأداء المتوازن (BSC Perspectives) :

يعمل النظام من خلال منظورات أداء مختلفة تزيد أو تنقص حسب ظروف المنظمة بحيث تعتبر منظورات أساسية لنجاح إستراتيجية المنظمة ، ولكن الأكثر شيوعا هي التي تحتوي على أربعة منظورات هي: (1)

#### • المنظور المالي Financial Perspective:

ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائدا مناسباً على الاستثمار، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم ؟ ، ونقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية، والعائد على الاستثمارات، وسعر السهم في السوق، ونصيب السهم من الأرباح.. الخ.

#### • منظور الجمهور أو العميل Customer perspective:

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح. و هذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة، مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمنظمة، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل، والقدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل.. الخ.

#### • منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective

وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات

(1) R.S. Kaplan and D.P. Norton , Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review , Jan – Feb 1996 , P P: 75-76.



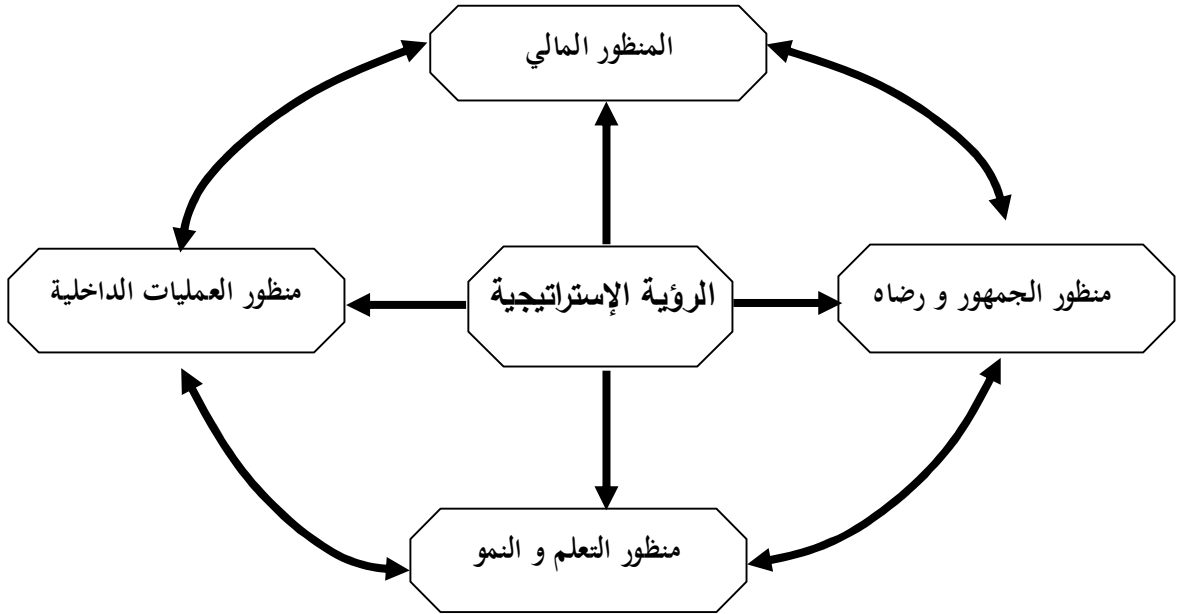
العمل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان... الخ.

• منظور التعلم و النمو Learning and Growth Perspective:

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟... الخ.

ويوضح الشكل التالي هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية:

الشكل رقم (3-5): هيكل نموذج القياس المتوازن للأداء وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية



Source: R.S. Kaplan and D.P. Norton, " Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System", ibid, P:77.

ويؤكد (Kaplan and Norton) أن بعض المنظمات قامت حديثاً باستخدام النموذج كأساس لنظام

كفؤ ومتكامل للإدارة الإستراتيجية حيث تستخدمه المنظمات في: (1)

(1) عبد الطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 79.

-توضيح وتحديث الإستراتيجية .

-توصيل الإستراتيجية لكل المستويات داخل المنظمة .

-ربط أهداف المنظمة بالأهداف الخاصة بالأهداف الإستراتيجية العامة .

-ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف طويلة الأجل بالموازنات السنوية .

-تحديد المبادرات الإستراتيجية وضمان اتساقها .

-مراجعة الأداء الدوري لأغراض التعلم وتطوير الإستراتيجية .

ويعمل هذا النموذج على وضع الإستراتيجية وليس فقط الرقابة في دائرة الاهتمام والتركيز، ويساعد كذلك

هذا النموذج على تنظيم العمليات الإدارية وهو الأساس لإدارة وتطبيق الإستراتيجية، كما يسمح بتعديلها وفقاً

للتغيرات المستمرة في السوق والبيئة المحيطة.

وحتى يكون النموذج ناجحاً في قياس الأداء وتطويره لا بد أن يتضمن إطاره العام المحاور الآتية:<sup>(1)</sup>

- **تكوين فريق عمل** : ويتشكل من الإدارة العليا ويتولى مسؤولية تحديد رؤية وإستراتيجية المنظمة ونقلها

إلى كل فرد في المنظمة ، ويقوم كذلك بشرح وتفسير الإستراتيجية وتحديد كيفية تحويلها إلى حقيقة وتعديل

دور المديرين ليتناسب مع الإستراتيجية الجديدة والتأكد من فهم كل فرد في المنظمة لأهداف نموذج القياس

المتوازن للأداء .

- **تحديد متغيرات نموذج القياس المتوازن للأداء** : يمثل تحديد الأهداف الإستراتيجية الخطوة الأولى في

تطبيق هذا النموذج ويتولى الفريق السابق ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف في كل

جانب من جوانب النموذج الأربعة الرئيسة بعدها ، ويتم تقسيم فريق العمل إلى أربع مجموعات فرعية كل

منها مسئول عن جانب من جوانب النموذج ، حيث يتم تحديد ثلاثة أو أربعة أهداف لكل جانب مع إجراء

وصف تفصيلي لكل هدف وتحديد عوامل النجاح فيه ثم اختيار المقاييس المهمة في كل جانب .

(1) غازي رسمي أبو قاعد، مرجع سابق، ص 154.

- توصيل الإستراتيجية إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة: والتأكد من فهمها واستيعاب أساليب تنفيذها حتى يتم تكوين أهداف وإستراتيجية كل وحدة نشاط في المنظمة، ويطلق على هذه الوحدات وحدات الأعمال الإستراتيجية.

- التقييم والمراجعة حيث تقوم المنظمة ووحدات الأعمال الإستراتيجية فيها بإجراء مراجعة شهرية وربع سنوية للنموذج ومراجعة سنوية للإستراتيجية، وعليه يتم تحديث النموذج وفقا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية.

### خلاصة الفصل:

بالرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فالخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه. لكن في علم الاقتصاد الصناعي نميز بين ثلاث مؤشرات رئيسية هي الربحية و الكفاءة و التقدم التقني.

و من خلال هذا الفصل تبين أن للأداء علاقة مع المتغيرات الأخرى للصناعة من هيكل الصناعة و سلوك المؤسسات المتنافسة فيها و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة. فمن الحتمية إذن على المؤسسات دراسة هاته المتغيرات لما لها من تأثير على آدائها العام. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المحدد الرئيسي للأداء باعتباره نتاج سلوك المؤسسة للمنافسة في الصناعة و يتوقف هذا الأداء على مدى فعالية المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي الذي تتنافس به المنافسين في الصناعة .

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

## الفصل الرابع

# أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في

## الصناعة

تمهيد

المبحث الأول: نموذج الهيكل والسلوك والأداء

المطلب الأول: مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الأخرى

المبحث الثاني: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة

المطلب الأول: أثر التركيز الصناعي على الربحية

المطلب الثاني: أثر التركيز الصناعي على كلٍ من الإنتاجية والكفاءة

المطلب الثالث: أثر التركيز الصناعي على التقدم التقني

المطلب الرابع: أثر التركيز الصناعي على الرفاهية الاجتماعية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر نموذج الهيكل والسلوك والأداء هو المنهج التحليلي والإطار الرئيسي لدراسة كيفية تأثير هيكل السوق على سلوك البائعين لمختلف السلع والخدمات، وبالتالي على أداء الصناعات وعلى رفاهية البلاد ككل، وقد كان هو النموذج الذي كان مهيمًا على التنظيم الصناعي في الفترة من 1950 حتى 1980، وقد قسم الاقتصاديون الأسواق إلى أربعة أشكال وهي المنافسة الكاملة والمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة والاحتكار التام، واعتبار المنافسة الكاملة هي التي تؤدي إلى نتائج اقتصادية جيدة، وعلى العكس من ذلك فإن الاحتكار التام يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة بسبب سوء تخصيص الموارد إلا أن أغلب الصناعات لا تتدرج تمامًا تحت المنافسة أو الاحتكار.

ويتناول الفصل الإطار النظري لأثر التركيز الصناعي على الأداء الاقتصادي من خلال عرض الخلفية التاريخية لنموذج الهيكل والسلوك والأداء والمكونات الثلاثة للنموذج من حيث محددات الهيكل وعناصر السلوك ومؤشرات الأداء ثم ينتقل الفصل لبحث تأثير التركيز الصناعي كأحد محددات هيكل الصناعة على الأداء الاقتصادي للمنشآت العاملة بالصناعات وبالتالي على أداء الصناعة ككل، وبصفة عامة ترتبط الدرجات المرتفعة من التركيز بتمتع المنشآت العاملة بالصناعة وتؤثر بالتالي على أدائها.

و سوف نتناول هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: نموذج الهيكل والسلوك والأداء.

المبحث الثاني: أثر التركيز الصناعي على الأداء في المؤسسة.

### المبحث الأول: نموذج الهيكل والسلوك والأداء

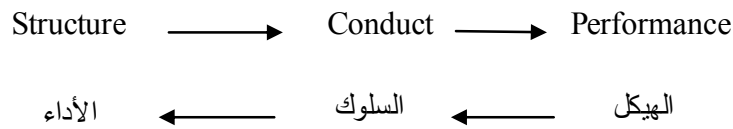
يعتبر نموذج الهيكل والسلوك والأداء Structure-Conduct-Performance-Paradigan الإطار

الرئيسي للدراسات الخاصة باقتصاديات الصناعة، فهو يقدم نظرة عامة على التنظيم الصناعي<sup>(1)</sup>، وقد قدمه Mason الاقتصادي بجامعة هارفرد عام 1933 وطور بعد ذلك بواسطة العديد من العلماء، ويوضح هذا النموذج العلاقة بين المكونات الثلاثة للنموذج بمعنى العلاقة بين هيكل السوق أو الصناعة وسلوك المنشآت العاملة بهذا السوق، وأدائها الاقتصادي.

### المطلب الأول: مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء

يعتبر Bain هو الذي قام بتقسيم السوق إلى هيكل وسلوك وأداء وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة وبفرض تقديم استنتاجات أكثر عمومية قام باستخدام عينات كبيرة وبيانات قطاع مستعرض<sup>(2)</sup>، ويوضح هذا النموذج أن أداء الصناعة بمعنى مدى نجاحها أو إخفاقها في تقديم المنتجات للمستهلكين يعتمد على سلوكها بمعنى تصرفات المنشآت وقراراتها في السوق والذي يعتمد بدوره على الهيكل أي العوامل التي تحدد درجة تنافسية السوق المعنية<sup>(3)</sup>، ويمكن التعبير عن الشكل التقليدي للنموذج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4-1): نموذج الهيكل والسلوك والأداء.



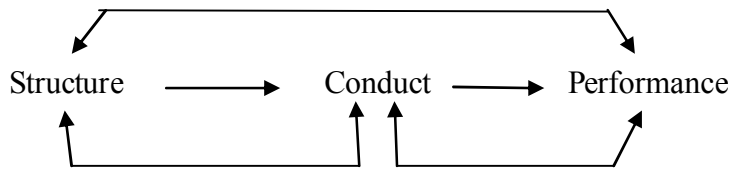
**المصدر:** روجر كلارك، مرجع سابق، ص 12

(1) - يتعلق التنظيم الصناعي أساساً بهيكل الصناعات عند نقطة زمنية معينة هو مستند النظرية النيوكلاسيكية للمنشآت (Ferguson, Paul and Glenys J. Ferguson. Industrial Economics: Issues and Perspectives, 2nd Edition, New York University Press. F,1994,p:16)

(3) Gono, Gideon. " Industrial Economics and Economic Development." PhD in Strategic Management, Atlantic International University School of Business and Economics,2007,p :20-21

ويفترض الشكل السابق النموذج الخطي للعلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء علاقة شديدة البساطة بين مكونات النموذج، حيث يفترض أن الهيكل يحدد السلوك، ومن ثم يحدد السلوك لأداء، إلا أن العلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء تعتبر علاقة معقدة وتفاعلية فكما أن الهيكل يؤثر على الأداء فإن السلوك يؤثر على الأداء أيضاً فإن الأداء بدوره يؤثر على الهيكل، حيث أن الربحية على سبيل المثال كأحد مؤشرات الأداء تعتبر أحد العوامل التي تحفز الدخول إلى السوق وبالتالي تؤثر على الهيكل<sup>(1)</sup> كما يؤثر السلوك على الهيكل فعلى سبيل المثال إن الإعلان كأحد طرق تمييز المنتجات يمكن أن يزيد من موانع الدخول وبالتالي يؤثر على الهيكل ويمكن توضيح العلاقة التبادلية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4-2): العلاقة التبادلية بين مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق ، ص 20

ويمكن توضيح المقصود بكلٍ من الهيكل والسلوك والأداء من خلال ما يلي:

### 1- الهيكل Structure:

يعبر الهيكل عن خصائص ومكونات الأسواق أو الصناعات في اقتصاد ما، وهو يعني كيفية تفاعل البائعين مع بعضهم البعض، ومع المشترين ومع احتمالات الدخول إلى السوق من قبل منافسين آخرين، وهو يوضّح البيئة التي تعمل فيها المنشآت، فعلى سبيل المثال يفترض

(<sup>1</sup>)Lunn, John and Stephen Martin. 1986. "Market Structure, Firm Structure, and Research and Development." Quarterly Review of Economics and Business, Vol.26, No.1:31-44,1994,p:7-8

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

نموذج المنافسة الكاملة وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين يتعاملون في السلع المنتجة تحت شروط معينة أهمها حرية الدخول والخروج من السوق والمعلومات الكاملة<sup>(1)</sup> ولذلك فإنّ العناصر الرئيسية لهيكل السوق توضح مدى ابتعاد السوق عن شروط المنافسة الكاملة<sup>(2)</sup>، والشكل رقم (4-4) يوضح محددات هيكل السوق.

### 2- السلوك

ويعرف هذا المصطلح بأنه نمط السلوك الذي تتبعه المنشآت للتكيف مع السوق الذي تعمل به المنشآت لتحقيق أهدافها، وعند شروط السوق فإنها سوف تعمل بمفردها أو بالاشتراك مع المنشآت الأخرى لتحديد مستويات السعر للمنتجات وكمياتها وتصميم نوعية المنتجات<sup>(3)</sup>، وأيضًا يتضمّن سلوك السوق كما هو موضح بالشكل رقم (4-4) قرارات الإعلان والبحث والتطوير واستراتيجية المنتجات.

### 3- الأداء

يفترض نموذج المنافسة الكاملة بعض الخصائص التي تعبر عن الأداء المرغوب فيه، والتي لا بد أن تنتج عن عمل المنشآت في الأسواق التي تعتبر تنافسية علميًا، والتي تعمل لمصلحة المستهلك وتؤدي إلى رفاهية المجتمع بشكل عام، حيث أن جوهر المنافسة الكاملة هو التنافس بين الشركات لتلبية احتياجات المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة<sup>(4)</sup> وفي ضوء الأداء المرغوب يتميز بعدد من الخصائص هي:

- يتمكن البائعون من تلبية احتياجات المستهلكين.

(1) The National Association of Realtors. "Structure, Conduct, and Performance of the Real Estate Brokerage Industry." The National Association of Realtors, The Research Division, 2005, p:10

(2) Martin, op.cit, p: 3

(3) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 28-29

(4) Jones and Cockerill, op.cit, p :79



## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

- يكون السعر موحد بالنسبة للمنتجات ذات الجودة الواحدة.
  - تنتج المنشآت عند الحد الأدنى للتكلفة.
  - تحميل المنشآت على الأرباح العادية والتي تكفي لاستمرار المنشآت بالصناعة.
  - عدم المبالغة في تكاليف الإعلان والمبيعات.
- حيث أنه في الأسواق التنافسية فإن الكمية المطلوبة تساوي الكمية المعروضة عند سعر يكافئ التكلفة الحدية والإنتاج يتسم بالكفاءة وجميع المنشآت تستخدم نفس التكنولوجيا في الإنتاج، حيث يفترض نموذج المنافسة الكاملة وجود المعلومات الكاملة عن التكنولوجيا المستخدمة .

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الأخرى

لقد تطرقنا بالتفصيل في الفصل الثاني لمؤشرات الأداء الرئيسية الثلاثة وهي الربحية، الكفاءة والتقدم التقني لذلك سنختصر في هذا المطلب مؤشرات الأداء والتطرق لبعض المؤشرات الأخرى.

إن تقييم الأداء في أسواق المنافسة غير الكاملة لا يكون بمثل هذه السهولة<sup>(1)</sup>، إلا أنّ بعض الاقتصاديين قد اتفقوا بشكلٍ عام على مجموعة من الأسس والمعايير التي يتم وفقاً لها الحكم على أداء المنشآت أهمها:

#### 1 الربحية

وتعتمد ربحية المنشآت بشكل عام على سلوك التسعير الذي تنتهجه المنشأة<sup>(2)</sup> ويمكن حساب الربحية باستخدام ثلاث طرق مختلفة وهي بقسمة صافي الربح على إجمالي الأصول أو إجمالي المبيعات أو على حقوق الملكية.

(1)Martin, op.cit, p: 6

(2)Heather khi, op.cit, p : 24

## 2 الكفاءة

بمعنى مدى تحقيق المنشأة للكفاءة في الإنتاج بمختلف أنواعها سواءً كانت إنتاجية بمعنى الإنتاج عند الحجم الأمثل بحيث يتم الإنتاج عند أدنى مستوى ممكن من النفقة المتوسطة مما يمكن من تحقيق الأرباح أو الكفاءة التوزيعية بمعنى قدرة المنشآت على استخدام المدخلات بالنسب المثلى بأخذ أسعار كل منها في الاعتبار وجمع كلا المؤشرين معاً نحصل على الكفاءة الاقتصادية<sup>(1)</sup> ويعتمد تحقيق المنشأة للكفاءة على السلوك التسعيري للمنشأة وعلى كافة الجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك<sup>(2)</sup>.

### 3- التقدم التقني

عند دراسة التقدم الفني كأحد المؤشرات فيجب التمييز بين كل من تطوير العملية الإنتاجية وتطوير المنتج، حيث أنه عند النظر إلى عملية التقدم الفني باعتبارها عملية تطوير للعمليات الإنتاجية فإن ذلك يتضمن تقديم عمليات أو تقنيات جديدة تتمثل في المعدات الجديدة المستخدمة في الإنتاج، والتي تسهم في خفض تكاليف إنتاج السلع، أما تطوير المنتج فيكون مرتبط بالتغيرات في طبيعة المنتجات المعروضة للبيع وعندما تكون ناجحة فإنها تؤدي إلى زيادة الرفاهية الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى يمكن التمييز بين مراحل التقدم الفني وهي الاختراع "Invention" والتجديد "Innovation" والانتشار "diffusion"<sup>(3)</sup>، فالاختراع يعني تطوير فكرة جديدة وتشمل هذه المرحلة بعض الأبحاث حول مبدأ علمي جديد، أما التجديد فهي المرحلة التي تقوم فيها المنشأة

(<sup>1</sup>)Uri, Noel.2001. "Technical Efficiency, Allocative Efficiency, and The Implementation of A Price Cap Plan in Telecommunications in The United States." Journal of Applied Economics, Vol. IV, No.1:163-186,2001,p :172

(<sup>2</sup>)Heather khen, op.cit, p :24

(3) روجر كلارك، مرجع سابق ، ص 240

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

بمزيد من التحسينات وتطوير المنتج لتقديمه تجارياً، وعندما يتبين للمنشآت الأخرى جدوى التحديد فتتبنى هي الأخرى تقليد المنتج فيتم الانتشار.

### 4- الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة الناتج إلى مدخلات العملية الإنتاجية، فهي تعبر عن كمية الإنتاج لكل وحدة من المدخلات (كالعمل أو رأس المال) بمعنى إنتاجية العامل أو إنتاجية رأس المال، وتتغير الإنتاجية تبعاً للتغيرات في تكنولوجيا الإنتاج أو مدى كفاءة استخدام المدخلات، وبصفة عامة تعتبر الإنتاجية احد المتغيرات الأساسية التي تحكم أنشطة الإنتاج، بل إنها من الممكن أن تكون أهمها، أيضاً تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للمنشآت (1).

وهناك بعض الصعوبات لقياس الإنتاجية تعلق بقياس كل من الإنتاج والمدخلات حيث أنه لقياس الإنتاج توجد طريقتين الأولى تتعلق بالمقاييس المادية بمعنى كمية المنتجات وهذه الطريقة لا تصلح لكل الصناعات وذلك بسبب أنه في غالبية الصناعات يكون هناك عدم تجانس في المنتجات ولذلك فإن البديل هو قياس الإنتاج في الصيغة النقدية (2) أما عند قياس المدخلات فإنه عادة ما يتم قياس العمل عن طريق عدد العاملين، ويعبر عن رأس المال بالقيمة الحقيقية لرأس المال في فترة زمنية معينة (3).

### 5- النمو

يعتبر معدل النمو أحد المؤشرات الهامة لقياس الأداء حيث أنّ ارتفاع معدل النمو يدل على أنّ الصناعة تقابل احتياجات المستهلكين ويرتبط النمو بارتفاع معدلات الربحية حيث أنّ معدلات النمو السريعة تعظم من فرص الحصول على أرباح عالية وبالتالي تتمكن من تمويل

(1) Tangen, Stefan.2002. " Understanding the concept of productivity." the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference,2002,p:1

(2) Jones and cockerill, structure and performance of industries, Philip allan publishers limited,1984, p :86

(3) Rogers, Mark.1998. "The Definition and Measurement of Productivity" Melbourne Institute Working Paper No. 9/98,1998,p:12

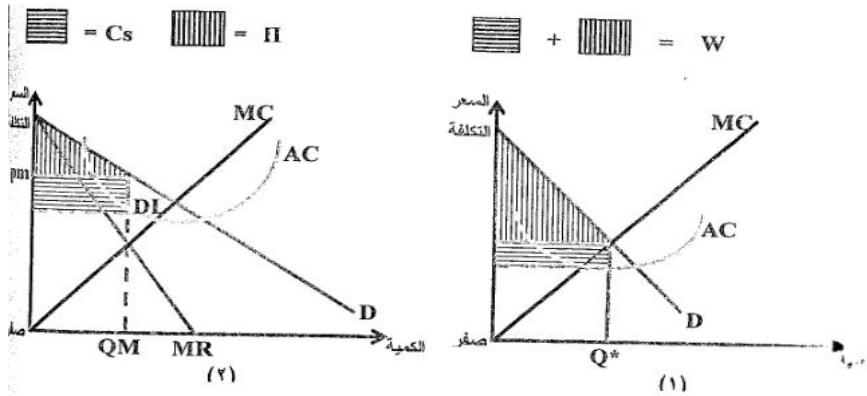
## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

استثماراتها ذاتيًا وبالتالي انخفاض التكاليف وتقديم منتجات أفضل وزيادة المبيعات ومعدلات النمو، ونمو أي صناعة يمكن قياسه عن طريق بعض المؤشرات الرئيسي كنمو المبيعات أو التوظيف أو نمو الناتج أو القيمة المضافة.

### 6- فائض المنتج وفائض المستهلك

بمعنى تأثير هيكل السوق على كل من فائض المستهلك وفائض المنتج <sup>(1)</sup>، ويعتبر التركيز الصناعي أحد محددات هيكل السوق والذي يمكن أن يعبر عن مدى وجود الاحتكار بالأسواق ولذلك قد يكون من المناسب توضيح العلاقة بين الاحتكار والرفاهية الاجتماعية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-4): العلاقة بين الاحتكار والرفاهية الاجتماعية



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص 224

يعبر الشكل رقم (3-4) عن كل من فائض المستهلك والرفاهية الاجتماعية، حيث يعبر  $Cs$  عن فائض المستهلك، ويعبر  $\Pi$  عن الإرباح، أما  $W$  فهي تعبر عن مجموع كل من الأرباح وفائض المستهلك أي أن  $W = \Pi + Cs$  وبالتالي فالرفاهية الاجتماعية  $W$  يعبر عنها الجزء المظلل.

أما في المنحني (2) والذي يعبر عن أسواق المنافسة الكاملة يلاحظ أن فائض المستهلك  $Cs$  يعتبر أكبر بكثير، ويلاحظ أنه عند التحول من الاحتكار إلى المنافسة فإن الكسب في

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 242

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

الرفاهية يمكن من تعويض الخسارة المعبر عنها بالجزء DL في المنحنى رقم ( 2 ) ، وبالتالي فإن الاحتكار يؤدي إلى انخفاض فائض المستهلك وزيادة فائض المنتج<sup>(1)</sup>.

### 7- التوظيف

حيث يؤثر كل من هيكل السوق وسلوك المنشآت على مدى تحقيق هدف التوظيف بالصناعة، حيث يؤثر هيكل السوق من حيث المنافسة أو الاحتكار على إمكانيات التوظيف بالمنشآت.

### 8- الاستثمار

يعتبر مستوى الاستثمار للصناعة أحد مؤشرات الأداء حيث أن زيادة الاستثمار غالباً ما تكون ناتجة عن تحقيق الأرباح وبهدف التوسع في الإنتاج، ويمكن قياس الاستثمار عن طريق إجمالي الاستثمارات بالصناعة في حالة كون البيانات تحتسب على مستوى الصناعة أو الاستثمارات الخاصة بكل منشأة إذا كانت البيانات تتعلق بمستوى المنشأة<sup>(2)</sup>.

### 9- الصادرات

تعتبر الصادرات من أهم مكونات الأداء التجاري حيث يعتبر نمو الصادرات لأي صناعة دليلاً على نمو إنتاجها وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن كمية الصادرات يمكن أن يكون مؤشراً جيداً على أداء الصناعة.

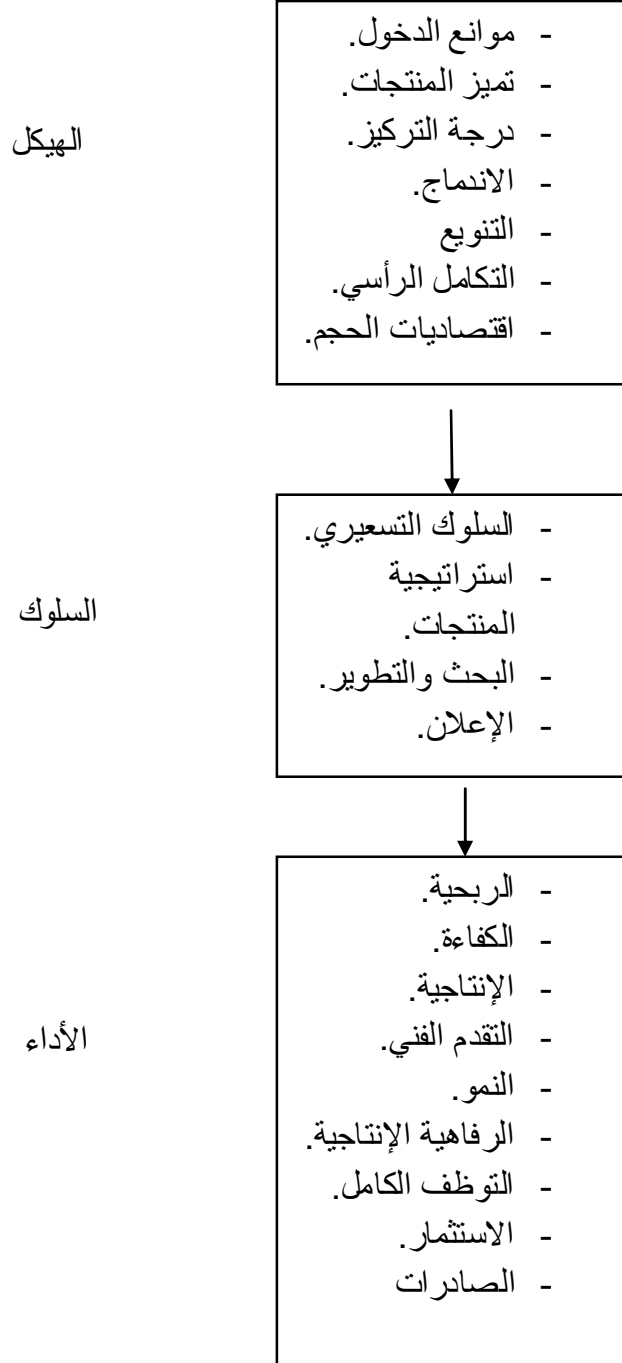
(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 243

(<sup>2</sup>) Shy, Oz. 1996. Industrial Organization: Theory and Applications, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England, 1996, p :73-74

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

ويمكن تلخيص مكونات نموذج الهيكل والسلوك والأداء من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4-4): عناصر نموذج الهيكل والسلوك والأداء



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق ، ص 24

### المبحث الثاني: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة

تبين من خلال المبحث السابق أنّ الدرجات المرتفعة من التركيز ترتبط بتمكن المنشآت العاملة بالسوق من ممارسة بعض السلوكيات التي تتبع من قوتها السوقية وسيطرتها على السوق وبالتالي تؤثر على أدائها وعلى أداء الصناعة ككل باعتبارها جزء من تلك الصناعة. وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية تقييم الأداء الاقتصادي تعتمد على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها للقياس والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب، وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المنشآت الإنتاجية، وبالرغم من أنّ كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء إلا أنه في مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى أداء المنشأة<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة لم يتفق الاقتصاديون حول المنهج الواجب إتباعه لتقدير آثار التركيز الصناعي حيث يعتقد البعض أنّ الآثار المترتبة على التركيز لا بد أن يتم تقديرها باستخدام البيانات الجزئية أو بيانات المنشآت " Firm Level Data " بينما يعتقد البعض الآخر أنه لا بد من تقدير الآثار على المستوى الكلي أو مستوى الصناعة " Industry Level Data " باستخدام البيانات المجمعة<sup>(2)</sup>.

وعند عرض الدراسات التطبيقية لأثر التركيز على مؤشرات الأداء نجد أنّ بعض الدراسات قد اعتمدت على بيانات المنشآت العاملة بالصناعة، أما البعض الآخر فقد اعتمد على بيانات الصناعة، وفيما يلي عرض الدراسات التطبيقية لأثر التركيز الصناعي على بعض مؤشرات الأداء.

(<sup>1</sup>) مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 234

(<sup>2</sup>) Ward, Element. "Packer Concentration and Its Impacts" Oklahoma Cooperative Extension Service, Division of Agricultural Sciences and Natural Resources ,WF-554,1999

المطلب الأول : أثر التركيز الصناعي على الربحية:

تعتبر الربحية من أهم المؤشرات التي استخدمت في الدراسات العلمية لتقييم أداء المنشآت وبيان أثر التركيز عليه، إلا أنه وقبل عرض الدراسات التطبيقية يجدر بنا أن نشير إلى كيفية قياس ربحية المنشآت، وبصفة عامة تعتمد كافة مقاييس الربحية على قياس الأرباح ثم حساب الربحية بقسمة الأرباح إما قبل أو بعد الضريبة على أحد المتغيرات المستخدمة كأساس، وهنا يتم الاعتماد على كلٍ من قائمتي الدخل والمركز المالي وذلك لاستخلاص كلٍ من معدل ربحية المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول الرأسمالية وهي المؤشرات الثلاثة الشائعة للتعبير عن الربحية.

ويعد معدل العائد بعد خصم الضرائب على حقوق الملكية <sup>(1)</sup> أكثر مقاييس الربحية استخدامًا، ويتم حسابه باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد} = \frac{\text{صافيا للملكية}}{\text{حقوق}} \quad \text{أو} \quad \frac{P - T}{E}$$

حيث P إجمالي الربح النقدي T الضرائب على الأرباح.

E رأس المال المملوك لجملة الأسهم (حقوق الملكية).

أما معدل العائد بعد خصم الضرائب على الأصول الرأسمالية (إجمالي الأصول) حسابه

كالتالي:

$$\text{معدل العائد} = \frac{\text{صافيا للأصول}}{\text{إجمالي}} \quad \text{أو} \quad \frac{P - T}{A}$$

حيث A إجمالي الأصول.

(1)- المقصود بحقوق الملكية هي إجمالي حقوق المساهمين في الشركات المساهمة وهي تعادل إجمالي الاستثمارات في معظم الأحيان.



## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

وبالنسبة لمعدل ربحية المبيعات فيمكن حسابه من خلال الصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إيراد}} \quad \text{أو} \quad \frac{P - T}{S}$$

حيث S إجمالي إيراد المبيعات

وتعد دراسة Bain عام 1951 بمثابة الدراسة الرائدة في مجال الأرباح، فقد تناول عينة من 42 صناعة بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من 1936 حتى 1940 وقارن متوسط معدلات أرباح المنشآت الكبيرة خلال تلك الفترة بدرجات التركيز لثمانى منشآت CR<sub>8</sub>، وتوصل إلى أن معدلات الربح المرتفعة ترتبط بدرجات التركيز المرتفعة مقارنة بما هو عليه من الصناعات ذلك التركيز المعتدل أو المنخفض<sup>(1)</sup>.

كذلك فهناك دراسة هامة ل-Steglar عام 1963 بالولايات المتحدة تناول فيها معدل العائد ودرجة التركيز في الفترة من 1938 حتى 1957، وباستخدام مؤشر درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة CR<sub>8</sub>، فوجد أنّ الصناعة المتمركزة كان لها معدلات عائد أعلى بالمقارنة بالصناعات قليلة التركيز.

وتعتبر دراسة Collin and Preston من أوائل الدراسات التي استخدمت النماذج القياسية لدراسة العلاقة بين الهيكل والأداء، والتي ظهرت عام 1969 في الولايات المتحدة، واعتمدت على بيانات 417 تقريباً عام 1963، واعتمدت الدراسة على بيانات الصناعة ككل " Industry Level Dat" وقد استخدم الباحثان معدل ربحية المبيعات لقياس القوة السوقية بدلاً من مؤشر لبرنر (Lerner Index)<sup>(2)</sup>، وذلك لصعوبة توافر بيانات قياسه، حيث أوضحوا أنه يمكن استخدام

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 182-183

(2) - يعد مقياس Lerner من أهم مقاييس القوة السوقية، وهو يعتمد في تقدير حجم القوة السوقية على مدى ارتفاع السعر عن النفقة العددية، ويأخذ الصيغة التالية  $L = P - MC/P$  حيث: P=السعر، MC=النفقة الحدية، إلا أنه يعاني عادة من صعوبة القياس وذلك لصعوبة قياس التكاليف الحدية.

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

ربحية المبيعات بدلاً من هامش سعر النفقة القوة السوقية، أما لقياس التركيز فقد استخدموا مؤشر درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة  $CR_4$ ، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$PCM = \alpha_0 + \alpha_1 CR_4 + \alpha_2 KSR$$

حيث: PCM: السعر - التكلفة.

$CR_4$ : درجة التركيز لأكبر أربع منشآت الصناعة.

KSR: نسبة رأس المال إلى المبيعات.

وقاموا بتقدير المعادلة السابقة ككل من صناعات السلع الاستهلاكية والسلع الإنتاجية وكانت النتائج كالتالي:

$$PCM = 19.48 + 0.33 CR_4 + 0.133 KSR \text{ للصناعات الإنتاجية}$$

$$PCM = 17.38 + 0.199 CR_4 + 0.103 KSR \text{ للصناعات اللاستهلاكية}$$

وبالنسبة للصناعات الاستهلاكية فإن معامل درجة التركيز يوضّح أنّ لدرجة التركيز أثر موجب ومعنوي إحصائياً مما يدل على وجود علاقة موجبة بين التركيز والربحية، أما بالنسبة للصناعات الإنتاجية فإن معامل درجة التركيز يعتبر ضعيف وأقل معنوية من الناحية الإحصائية<sup>(1)</sup>.

ويلاحظ أنّ العديد من الدراسات للعلاقة بين الهيكل والأداء استخدمت بيانات الصناعات لدراسة تلك العلاقة وذلك بسبب سهولة الحصول عليها حيث أنها غالباً ما تنشر، إلا أن بعض الدراسات استخدمت بيانات المنشآت وذلك لأنها تمكن من بحث أثر الحصة السوقية للمنشأة بالإضافة إلى درجة التركيز على الأداء.

(<sup>1</sup>)Martin, op.cit, p: 204-206

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

وتعتبر دراسة Shephred عام 1973 من أولى الدراسات التي استخدمت بيانات المنشأة واشتملت على 231 منشأة تعمل في 500 صناعة في الولايات المتحدة في الفترة من 1960 حتى 1969 واستخدم الباحث معدل العائد على حقوق الملكية كمؤشر للربحية، أيضاً استخدام كل من الحصة السوقية ودرجة التركيز كمؤشرين للقوة السوقية، واهتم بأثر موانع الدخول كأحد محددات الهيكل المؤثرة على أداء الصناعة وذلك بإدخال كل من معدل الإنفاق على الإعلان كمؤشر لتمييز المنتجات وأيضاً حجم المنشأة وتم قياسه بإجمالي الأصول وكانت النتائج كالتالي:

$$\frac{P - T}{SE} = 6.67 + 0.240MS + 0.027CR_4 + 0.250ASR - 0.300Asset\ Size$$

حيث: (P-T)/SE صافي الربح بعد خصم الضرائب مقسوماً على حقوق الملكية.

Ms الحصة السوقية للمنشأة.

CR<sub>4</sub> درجة التركيز لأكبر منشآت بالصناعة.

ASR معدل الإنفاق على الإعلان.

Asset size إجمالي الأصول للمنشأة.

ووجد Shephred علاقة موجبة ومعنوية بين الحصة السوقية للمنشأة وربحيتها، وهناك علاقة موجبة بين درجة التركيز والربحية، إلا أن الحصة السوقية كان لها الأثر الأكبر<sup>(1)</sup>.

وهناك دراسة<sup>(2)</sup> والتي بحثت أثر التركيز الصناعي والحصة السوقية على أداء

المشروعات في ضوء ما ورد بالكتابات النظرية المتعلقة بالموضوع والاستعانة بنتائج بعض

<sup>(1)</sup> Shephred william, the elements of market structure, the review of economics and statistics, Vol.54,N°

1,1990, p:25

<sup>(2)</sup> Freeny and Rogers, op.cit, p :22-31

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

الدراسات التطبيقية، وإجراء تحليل انحدار لعدد 722 شركة استرالية في الفترة من 1993 حتى 1996، وباستخدام كل من نموذجي الانحدار البسيط والمتعدد تكون فيهما الأرباح هي المتغير التابع معبراً عنها بالأرباح قبل الإهلاك والفائدة والضرائب EBDIT<sup>(1)</sup>.

وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز الصناعي مقاساً من خلال مؤشري درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة CR<sub>4</sub> ومؤشر هيرفيندال وهيرشمان HHI له تأثير موجب ومعنوي على الربحية، أما الحصة السوقية السوقية للوحدات فلم يظهر لها اثر معنوي على الربحية، حيث أظهرت الدراسة أنه في حالة انخفاض الحصة السوقية عن 30% يكون لها أثر سالب على الربحية ، وفي حالة زيادتها عن ذلك يكون لها أثر موجب.

حاولت بعض الدراسات استخدام أسلوب المعادلات الآتية لتقدير العلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء وذلك لدراسة العلاقة التبادلية بين كلٍ منهم ومعرفة أثر كلٍ منهم على الآخرين ولتوضيح ذلك فإنه في دراسة<sup>(2)</sup> التي بحثت العلاقة بين الهيكل والسلوك والأداء في 450 صناعة أمريكية وذلك في كل من 1982 و 1987 و 1992 وذلك لتوافر بيانات عن تركيز البائعين في تلك السنوات فقط وذلك من خلال المعادلات الآتية:

$$HHI_t = \alpha_0 + \alpha_1 ADV_{t-1} + \alpha_2 R\&D_{t-1} + \alpha_3 Profit_{t-1} + \varepsilon_t$$

$$ADV_T = \beta_0 + \beta_1 Profit_{t-1} + \beta_2 GROWTH_{t-1} + \beta_3 HHI_t + \mu_t$$

$$Profit_t = \gamma_0 + \gamma_1 GROWTH_{t-1} + \gamma_2 R\&D_t + \gamma_3 INVEST_t + \gamma_4 HHI_t + \gamma_5 ADV_t + \xi_1$$

حيث HHI مؤشر هيرفيندال وهيرشمان لقياس درجة التركيز كأحد أهم محددات هيكل الصناعة.

(1) Erning before interest, tax and depreciation

(2) Delorme, Charles, David R. Kamerschen, Peter G. Klein and Lisa Ford Voeks.. "Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach." Applied Economics, Vol.34,2002,p m2135-2141.

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

ADV إجمالي الإنفاق على الإعلان كنسبة من المبيعات وذلك كمؤشر لتميز المنتجات كأحد مظاهر سلوك المنشآت.

Profit وتم التعبير عن الربحية باستخدام المبيعات وذلك كمؤشر لأداء

R & D الإنفاق على البحث والتطوير.

Growth معدل نمو المبيعات.

Invest إجمالي الاستثمارات مقسومًا على إجمالي الأصول.

واستخدم الباحثون طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2Sls)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين درجة التركيز والربحية وبالتالي فإنه كلما زادت درجة التركيز الصناعي كلما زادت الأرباح المحققة.

وهناك دراسة أخيرة تتعلق بأثر التركيز على الأسعار والتكاليف والقوة السوقية رأينا أنه من الممكن إدراجها وذلك نظرًا للأثر المباشر لكلٍ من الأسعار والتكاليف على الربحية وهي دراسة<sup>(1)</sup> والتي هدفت إلى بحث التركيز الصناعي في 35 صناعة أغذية أمريكية لدراسة أثر التركيز على الأسعار والتكاليف والقوة السوقية في الفترة من 1972 حتى 1992، ويغرض قياس درجة التركيز استخدمت الدراسة مؤشر هيرفيندال وهيرشمان HHI، أيضًا استخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3Sls) لتقدير العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز الصناعي يؤدي إلى انخفاض التكاليف وذلك لأثر اقتصاديات الحجم الكبير، أما بالنسبة لعلاقة التركيز الصناعي بالأسعار فإنه يؤدي إلى انخفاض الأسعار في

(<sup>1</sup>)Lopez, Rigoberto, Elena Lopez and Carmen Liron-Espana. "When is Concentration Beneficial?: Evidence from U.S. manufacturing." Universidad de Alcalá, Departamento de Estadística, Estructura y O.E.I., Alcantos, No. 0901,2005,p:41-48

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

القطاعات ذات الدرجات المنخفضة نسبيًا للتركز، أما في الصناعات ذات الدرجات المرتفعة فإن التركيز يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

وعلى النقيض من نتائج الدراسات السابقة والتي أظهرت علاقة موجبة بين التركيز والربحية فإن هناك العديد من الدراسات الأخرى التي توضح العلاقة السالبة بين التركيز والربحية كالدراسات التي قام بها كلٌّ من ( Mueller ) عام 1987 وكل من ( Connolly and Hirshey ) عام 1984 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي وجدت علاقة سالبة ومعنوية بين التركيز الصناعي والربحية، وأيضًا الدراسات التي قام بها ( Philips ) عام 1977 باستخدام بيانات لدول فرنسا وإيطاليا وبلجيكا والتي فشلت في إيجاد علاقة بين التركيز والربحية<sup>(1)</sup>، وفي دراسة أخرى توصل ( Binder ) عام 1992 إلى أنه في حالة أن إحدى المنشآت الكبيرة في السوق قد نمت نتيجة لزيادة كفاءتها، فإن السوق يصبح أكثر تركيزًا، غير أن أسعار منتجات هذه المنشأة سوف تتجه نحو الانخفاض، ويترتب على ذلك انخفاض في الربحية ثم تنشأ العلاقة السالبة بين التركيز والربحية<sup>(2)</sup>.

ويتضح مما سبق أن بعض الدراسات أكدت وجود علاقة موجبة بين الدرجات العالية من التركيز والربحية<sup>(3)</sup> وذلك بسبب ما يؤدي إليه التركيز من زيادة قوة وسيطرة المنشآت ذات الحصص السوقية الكبيرة وقدرتها على التحكم في الأسعار، أيضًا من الممكن أن يرجع ذلك كما ذكرنا لمزايا اقتصاديات الحجم وما توفره من انخفاض في التكاليف ينعكس في ارتفاع معدلات الأرباح حتى لو لم تقم المنشآت برفع الأسعار إلى المستويات الاحتكارية، إلا أن هناك بعض الدراسات الأخرى التي وجدت علاقة سالبة بين التركيز والربحية، وذلك بسبب اتجاه

(1) Schmalensee, R and R.D. Willing. Industrial Organization, Elsevier Science Publishers, 1989,

(2) عبد السميع محمود، مرجع سابق، ص 55

(3) عبد السميع محمود، مرجع سابق، ص 55

الأسعار إلى الإخفاض مع زيادة التركيز وبقاء عدد التكاليف من المنشآت المتنافسة بالصناعة.

### المطلب الثاني : أثر التركيز الصناعي على كل من الإنتاجية والكفاءة :

تعبّر الإنتاجية كما أشرنا في المبحث السابق عن العلاقة بين الإنتاج ومدخلات العلمية الإنتاجية بمعنى كمية الإنتاج لكل وحدة من المدخلات (كالمعمل ورأس المال) ولدراسة العلاقة بين التركيز الصناعي والإنتاجية استخدم الباحثان <sup>(1)</sup> مؤشر إنتاجية عوامل الإنتاج TFP <sup>(2)</sup> وذلك للتعبير عن الإنتاجية أيضاً فإنه يعرض قياس التركيز الصناعي.

استخدمت الدراسة مؤشر درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة CR4، وباستخدام أسلوب المعادلات الآتية وطريقة المعادلات الصغرى ذات المرحلتين ( 2SIS ) تم إجراء تحليل الانحدار لعدد 36 صناعة أغذية أمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز الصناعي يعتبر أحد المحددات الهامة لنمو الإنتاجية بمعنى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين التركيز الصناعي والإنتاجية.

وفيما يتعلق بالكفاءة يمكن التعبير عن الكفاءة الفنية بأنها القدرة على تخفيض المدخلات اللازمة لإنتاج مستوى معين من الإنتاج بمعنى كفاءة استخدام المدخلات <sup>(3)</sup> وفي دراسة <sup>(4)</sup> والتي هدفت إلى التمييز بين كل من نموذج هيكل السوق ونموذج الكفاءة وذلك بدمج بعض مؤشرات الكفاءة الفنية في التحليل واعتمدت الدراسة على بيانات دول مجلس التعاون الخليجي ( GCC )

<sup>(1)</sup>Gopinath, Munisamy, Daniel Pick and Yonghai Li.2002. "Does Industrial Concentration Raise Productivity in Food Industries?." Annual Meeting of the Western Agricultural Economics Association.,2002,p:2-14

(2) Total Factor Productivity.

(3) uri, op.cit, p : 172

(4) Al-Obaidan, Abdullah. "Market Structure Concentration and Performance in the Commercial Banking Industry of Emerging Markets." European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 12: 104-115,2008,p :107-114

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

(1)، وذلك باستخدام بيانات قطاعية وسلاسل زمنية للفترة من 1996 حتى 2005، واشتملت العينة على عدد 58 بنك تجاري و 51 مشاهدة واعتمدت على بيانات القوائم المالية السنوية الخاصة بالعينة.

وقام الباحث أولاً بتحليل العلاقة بين التركيز الصناعي والربحية وذلك باستخدام مؤشر مقلوب عدد المنشآت للتعبير عن درجة التركيز (  $1/n$  )، ومؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE) (2)، وأكّدت النتائج وجود علاقة موجبة ومعنوية بين التركيز والربحية، ثم انتقل الباحث إلى اختيار نموذج بالكفاءة حيث اختبر الباحث العلاقة بين الكفاءة الفنية (TE) (3) وكلام من الربحية والحصة السوقية، ومن خلال النتائج توصل إلى وجود علاقة موجبة بين الربحية والكفاءة الفنية أيضاً وجود علاقة موجبة بين الحصة السوقية والكفاءة الفنية.

وأخيراً اختبر الباحث العلاقة بين الكفاءة الفنية وهيكل السوق من خلال نموذج تكون فيه الكفاءة كمتغير تابع وكلّ من التركيز والربحية متغيرات مستقلة، ومن خلال النتائج وجد الباحث علاقة موجبة بين الربحية والكفاءة الفنية وارتباط الدرجات المرتفعة من التركيز بزيادة الكفاءة الفنية لقطاع البنوك.

وهناك دراسة أخرى (4) تبحث العلاقة بين حجم المنشأة والكفاءة الفنية ونمو الإنتاجية في المنشآت الصينية، ونظراً للارتباط الشديد بين حجم المنشأة ودرجة التركيز الصناعي فسوف يكون من المناسب الإشارة لهذه الدراسة حيث ركزت على بحث حجم المنشأة على كلٍ من

(1) - وقد تم تأسيس مجلس التعاون الخليجي the Golf Cooperation Council عام 1981 واعتباره كتلة اقتصادية بالإضافة إلى التعاون والعسكري بين الدول ويتألف مجلس التعاون الخليجي من الدول الست الغنية بالنفط العربي وهي: البحرين، الكويت، سلطنة عمان، قطر، المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(2)- Return on equity Ratio.

(3)- Technical Efficiency.

(4) Cheng, Yuk-Shing and Dic Lo.2004. "Firm Size, Technical Efficiency and Productivity Growth in Chinese Industry.", Department of Economics Working Papers, No.144, School of Oriental and African Studies, University of London,2004,p :15-22



الكفاءة الفنية والإنتاجية وذلك في عام 1994 و 1997 لعدد 87 منشأة لكل عام، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المنشآت الكبيرة كان لها كان معدل أسرع لنمو لإنتاجية وأيضاً تحسن الكفاءة الفنية.

ويتضح طبقاً لما ورد بنتائج الدراسات السابقة وجود علاقة موجبة بين التركيز الصناعي وكل من الإنتاجية والكفاءة الفنية، بمعنى ارتباط الدرجات المرتفعة من التركيز بزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة الفنية.

### المطلب الثالث : أثر التركيز الصناعي على التقدم التقني:

رَجَّح عددٌ كبير من الاقتصاديين العلاقة بين التركيز الصناعي والتقدم التقني، فطالما ارتبطت أرباح المحتكر بالتركيز فإنّ المنشآت في الصناعات المتركزة تكون أكثر قدرة على تمويل البحث والتطوير ( R&D ) عن المنشآت في الصناعة التنافسية، وتركّز هذه الحجة على أنّ البحث والتطوير ينطوي على مخاطرة حيث يمول من أموال داخلية، فضلاً عن تمويلها من أموال يتم الحصول عليها في سوق رأس المال ولأسواق احتكار القلة التي تكفل أرباحاً غير عادية مصدر حاصر لهذه الأموال قد لا يتوافر للمنشآت في سوق أكثر تنافسية<sup>(1)</sup>.

وقد يكون هناك اقتصاديات حجم في نشاطات البحوث التي تعطي ميزة للمنشآت الكبيرة والتي تكون أكثر قدرة على القيام بالبحث والتطوير، وذلك عندما يوجد حد أدنى للمستوى الكفاء، في البحث والتطوير، حيث لن يكون مجدياً للمنشآت في السوق التنافسية أن تقوم بالبحث والتطوير بكفاءة.

وتعد عملية الابتكار السريع للسلع والعمليات هامة حيث تؤدي إلى إحباط إمكانية دخول منشآت جديدة ولذلك تتجه المنشآت بالصناعات المتركزة إلى القيام بالأبحاث لمنتجات جديدة حتى تقاوم المنافسين الحاليين والمنتظرين، إلاّ أنّه في بعض الحالات قد يكون لمنشآت

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 258

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

بالأسواق شديدة التركيز حافظ أقل على التجديد أو الابتكار، وذلك بسبب قلة الأرباح بالإضافة التي تنتج عن الابتكار والتجديد للمحتكر.

وهناك العديد من الدراسات التطبيقية التي درست العلاقة بين هيكل السوق والبحث والتطوير من أهمها دراسة (1) Scott ، حيث قام بدراسة العلاقة بين تركيز السوق والإنفاق على البحث والتطوير لعينة من 437 منشأة تعمل في 260 صناعة أمريكية وذلك في عام 1974 وكانت النتائج كالتالي:

$$RDS = 0.0094 + 0.0049CR_4 - 0.0000038CR_4^2$$

حيث: RDS الإنفاق على البحث والتطوير.

CR4 درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة.

CR4<sup>2</sup> مربع درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة.

وقد دعمت نتائج الدراسة العلاقة ذات الشكل ( U ) المقلوب بين نشاط البحث والتطوير ودرجة التركيز، حيث أكدت التقديرات زيادة الإنفاق على البحث والتطوير طالما كانت درجة التركيز أقل من أو تساوي 64% بمعنى  $CR_4 \leq 46\%$  وإذا زادت درجة التركيز عن ذلك ينخفض الإنفاق على البحث والتطوير.

وأكدت دراسة أخرى العلاقة الموجبة بين درجة التركيز والإنفاق على البحث والتطوير وذلك من خلال دراسة العلاقة باستخدام بيانات 16 صناعة في عام 1978 وبالاستعانة بمؤشر درجة التركيز لأكبر خمس منشآت بالصناعة CR<sub>5</sub> وكانت النتائج كالتالي:

$$Y = 0.15 + 0.03XR^2 = 0.190$$

حيث Y: تمثل الإنفاق على المبحث والتطوير مقسومًا على المبيعات.

(1) Scott, op.cit, p : 233-243

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

X : هي درجة التركيز لأكبر خمس منشآت بالصناعة.

ويلاحظ وجود ارتباط موجب ومعنوي عند مستوى 5%<sup>(1)</sup>، أيضاً هناك دراسة<sup>(2)</sup> والتي بحثت العلاقة بين كلٍ من هيكل السوق والمنشأة والإنفاق على البحث والتطوير وذلك من خلال عينة من 424 منشأة تعمل في 218 صناعة أمريكية وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) وقد تم اختبار العلاقة في كل من الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة والصناعات ذات التكنولوجيا العالية وكانت النتائج كالتالي:

التكنولوجيا المنخفضة:

$$RDS = 1.1706 - 0.011PCM + 2.2818MS + 0.0075CR_4 + 0.1328 \text{ Asset Size}$$

التكنولوجيا العالية:

$$RDS = 12.9048 - 0.01447PCM - 0.667ms - 0.0098CR_4 + 0.4183 \text{ Asset Size}$$

حيث:

RDS الإنفاق على البحث والتطوير

PCM: هامش السعر النفقة.

MS الحصة السوقية.

CR<sub>4</sub> درجة التركيز لأبر أربع منشآت بالصناعة.

Asset size لوغاريتم إجمالي الأصول المستثمرة في الصناعة.

ويلاحظ من خلال المعادلة الأولى الخاصة بالصناعات منخفضة التكنولوجيا أن المنشآت ذات الحصة السوقية الكبيرة والتي تعمل في صناعات متركرة سوف تنفق بكثرة على البحث والتطوير، بما يعني أن القوة السوقية تشجع الاستثمار في التطوير وبالتالي وجود علاقة موجبة

(<sup>1</sup>) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 243-244

(<sup>2</sup>)Lunn and Martin, op.cit, p :33-42

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

بين درجة التركيز والإنفاق على البحث والتطوير، أما في حالة الصناعات عالية التكنولوجيا فإن النتائج مختلفة فعلى غير المتوقع فإن الحصة السوقية والتركيز ليس لهما أي أثر معنوي على نفقات البحث والتطوير.

وفي دراسة<sup>(1)</sup> تم الاستعانة ببيانات عدد كبير من المنشآت حيث استخدمت الدراسة بيانات 1292 منشأة في عام 1988 و 648 منشأة هولندية في عام 1992، وتم تقدير المعادلة التالية:

$$\log k = \log k + b \log S + \log C4$$

حيث K الإنفاق الجاري على البحث والتطوير.

S حجم المنشأة.

C4 درجة التركيز لأكبر أربع منشآت بالصناعة.

وجاءت النتائج تؤكد العلاقة الموجبة بين التركيز الصناعي والإنفاق على البحث والتطوير، حيث أن معامل درجة التركيز موجب ومعنوي بما يعنى أن للتركز أثر موجب على الإنفاق على البحث والتطوير وذلك بالنسبة لكل من المنشآت الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء، ويشير ذلك إلى أن القوة السوقية في حد ذاتها ليست هي السبب الأساسي للتطوير.

كما استنتجت الدراسة أن الدرجات المرتفعة من التركيز ترتبط بالفقد في كفاءة الإنفاق على البحث والتطوير، حيث يثبت أن المنشآت العاملة في الصناعات مرتفعة التركيز تنفق على البحث والتطوير أكثر من المستوى الذي يعظم الاستفادة من الأموال المنفقة، بمعنى أن الدرجات المرتفعة ترتبط بالخسارة في كفاءة الإنفاق على البحث والتطوير.

(1) Vossen, Robert. "Market Power, Industrial Concentration and Innovative Activity." Review of

Industrial Organization, vol. 15: 367-378, 1999, p:369-377

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

ويتضح مما سبق ارتباط التركيز الصناعي بالزيادة في الإنفاق على البحث والتطوير من قبل المنشآت العاملة بالصناعات المتركزة، إلا أن زيادة درجة التركيز عن حد معين يؤدي إلى انخفاض الإنفاق على البحث والتطوير وذلك نظرًا لارتباط الدرجات المرتفعة من التركيز بالخسارة في كفاءة الإنفاق على البحث والتطوير.

### المطلب الرابع: أثر التركيز الصناعي على الرفاهية الاجتماعية:

أكدت العديد من الآراء أن الخسارة في الرفاهية هو دالة متزايدة في التركيز الصناعي وهو أيضًا دالة متناقضة في عدد المنشآت<sup>(1)</sup>، وباعتبار درجة التركيز هو أحد محددات هيكل الصناعة ومدى تنافسية الأسواق فإن ارتفاع درجة التركيز يمكن أن يعبر عن وجود قوى الاحتكار بتلك الأسواق وما يرتبط بها من خسارة في الرفاهية الاجتماعية ممثلة في انخفاض فائض المستهلك كما أشرنا في المبحث السابق، وقد أظهرت العديد من الدراسات أيضًا العلاقة الموجبة بين الخسارة في الرفاهية ووجود الاحتكار بالأسواق.

وتعتبر إحدى الدراسات المبكرة الدراسة التي قام بها Kamerschen عام 1966 حيث تناولت الخسارة في الرفاهية بسبب الاحتكار في الولايات المتحدة في الفترة من 1956 حتى 1960 ووجد أن الفقد في الرفاهية بسبب الاحتكار قد بلغ (1-9%) من الدخل القومي في هذه الفترة.<sup>(2)</sup>

أيضًا قدم كل من (Cowling and Muller) عام 1981 تقديرات للخسارة في الرفاهية لكل من الولايات المتحدة وبريطانيا وذلك بالاعتماد على بيانات 134 منشأة أمريكية في الفترة من 1963 حتى 1966 و 103 منشأة بريطانية في الفترة من 1967 حتى 1969، وفي كل حالة أعدت الدراسة أربعة تقديرات عن الخسارة في الرفاهية بسبب الاحتكار، وقدرت الدراسة الرفاهية المفقودة بسبب الاحتكار من 1-2% من إجمالي إنتاج المنشآت في بريطانيا و 13.1% من إجمالي إنتاج المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية.

(1) Agiobenbo, op.cit, p : 13

(2) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 370-371

## الفصل الرابع: أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة

وبحثت دراسة<sup>(1)</sup> العلاقة المباشرة بين التركيز الصناعي والرفاهية الاجتماعية وذلك من خلال 232 صناعة أمريكية في الفترة من 1972 حتى 1992، وتم استخدام مؤشر هيرفندال وهيرشمان HHI للتعبير عن درجة التركيز بالصناعة، وأوضحت الدراسة أنّ زيادة درجة التركيز تؤثر على الرفاهية الاجتماعية من خلال تأثيرها على التكاليف، حيث ترتبط زيادة التركيز بوجود اقتصاديات الحجم، وتشير النتائج إلى أنّ زيادة درجة التركيز تؤدي إلى زيادة الرفاهية الكلية في 70% من الصناعات، حيث أنّ زيادة فائض المنتج بسبب انخفاض التكاليف يعوض الخسارة في فائض المستهلك الناتجة عن ارتفاع الأسعار، وأشارت الدراسة إلى أنّ التركيز الصناعي يكون مفيداً لكل من المنتج والمستهلك عند الدرجات المنخفضة من التركيز، أمّا في الدرجات المتوسطة من التركيز يكون التركيز مفيداً للمنتج وضاراً بالمستهلك إلا أنّ زيادة فائض المنتج يعوض الخسارة في فائض المستهلك وبالتالي يكون الأثر موجباً على الرفاهية الاجتماعية، أمّا في المستويات العالية من التركيز فإنّ الخسارة في فائض المستهلك يكون أكبر من الزيادة في فائض المنتج، وبالتالي تكون النتيجة هي خسارة الرفاهية الاجتماعية.

و كخلاصة لهذا المطلب تتضح العلاقة العكسية بين التركيز الصناعي ومستوى الرفاهية الاجتماعية، وذلك بسبب انخفاض فائض المستهلك والذي يعود إلى سلوك المحتكر في الأسواق المتركزة من زيادة الأسعار وغيرها، حيث يؤدي الاحتكار إلى تحول جزء من فائض المستهلك إلى المنتج في شكل فائض للربح مما يعكس سوء توزيع للدخل في صالح المنتج المحتكر.

(1) Lopez, Rigoberto, op.cit ,p :2-14

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى نموذج الهيكل والسلوك والأداء، و تبيين من خلال هذا المبحث أنّ الدرجات المرتفعة من التركيز ترتبط بتمكن المنشآت العاملة بالسوق من ممارسة بعض السلوكيات التي تتبع من قوتها السوقية وسيطرتها على السوق وبالتالي تؤثر على أدائها وعلى أداء الصناعة ككل باعتبارها جزء من تلك الصناعة.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الأسس النظرية لأثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة من خلال الدراسات السابقة لأثر التركيز على بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة، وقد أوضح التحليل ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين التركيز الصناعي وبعض المؤشرات حيث أن ارتفاع التركيز الصناعي يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية وذلك بسبب زيادة قوة وسيطرة المنشآت العاملة في الصناعات المتركة أو لمزايا اقتصاديات الحجم التي تتمتع بها المنشآت نظرا لكبر حصصها السوقية.
- وبالنسبة لمؤشري الإنتاجية والكفاءة فقد أكدت الدراسات وجود علاقة موجبة بين كلا المؤشرين والتركيز الصناعي.
- ارتبط التركيز بالزيادة في الإنفاق على البحث والتطوير وبالتالي التقدم الفني ولكن بشرط عدم زيادة التركيز عن حد معين.
- أما بالنسبة لكل من مؤشري الرفاهية الاجتماعية فقد أكدت الدراسات وجود علاقة عكسية بين التركيز وكل من مستوى الرفاهية الاجتماعية

في ضوء النتائج النظرية للعلاقة بين التركيز الصناعي ومؤشرات الأداء الاقتصادي المتعددة سوف نقوم بدراسة هذه العلاقة على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر لبيان مدى وجود التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال ، ومعرفة طبيعة العلاقة بين التركيز ومؤشرات الأداء بهدف التعرف على ما إذا كان وجود التركيز في الصناعة يؤدي إلى أداء أفضل للشركات العاملة بالصناعة من عدمه، ومن ثم على أداء الصناعة.

## الفصل الخامس

# هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

### تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيزي. DJEZZY

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس. MOBILIS

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوريدو. OOREDOO

المبحث الثاني: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المطلب الأول: مرحلة الاحتكار الطبيعي قبل 2002

المطلب الثاني: مرحلة الإحتكار الثنائي 2002 - 2004

المطلب الثالث: مرحلة احتكار القلة 2004 - إلى يومنا هذا

المبحث الثالث: تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة

المطلب الأول: بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المطلب الثاني: بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

خلاصة الفصل



### تمهيد:

لا يختلف اثنان على أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر يعد من القطاعات ذات الأهمية الكبرى، على اعتبار أنه من قطاعات البنية التحتية لأي بلد في العالم، وهذا القطاع يمكن أن يكون مجالاً مناسباً لدراستنا المتمثلة في دراسة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ومتغيرات هيكل الصناعة ومستوى الأداء في الصناعة، وذلك يعود إلى النمو الكبير والنجاح الذي شهده هذا القطاع، وكذا توسع المؤسسات العاملة في القطاع بشكل متزايد في تقديم خدمات متنوعة ومتعددة للمشاركين في خدماتهم، ونجد من بين عوامل النمو والنجاح في هذا القطاع الإصلاحات التي شهدها القطاع منذ فتحه أمام المنافسة الأجنبية، ودخول كل من أوراسكوم تيليكوم والوطنية للاتصالات، حيث كان لهم الفضل في تحريك عجلة المنافسة نحو تقديم خدمات أفضل اعتماداً على الجودة، والأسعار التنافسية.

إن تغير شكل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال من الإحتكار الطبيعي إلى الإحتكار الثنائي ثم إلى احتكار القلة حتم على المؤسسات القائمة في الصناعة ضرورة التكيف مع متغيرات الصناعة بهدف احتلال مكانة هامة في هذه الصناعة، وهذا ما جعل المتنافسين الثلاثة يتجهون نحو تحسين الأداء بالإعتماد على تنوع العروض وكذلك تحسين جودة شبكة الإتصال واعتماد التقنية المتطورة في مجال الإتصالات، وللوقوف على واقع متغيرات هيكل الصناعة ومستوى الأداء في هذا القطاع سنحاول التطرق إلى العناصر التالية:

التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة.

تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة.

يوجد في صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر ثلاث متعاملين أساسيين حيث يعتبر هذا القطاع من ناحية المنافسة باحتكار القلة وكل محتكر لديه مجموعة من منتجات يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع الإستمرار والمنافسة في هذه السوق التي تمتاز بالحيوية، وسنحاول في مرحلة أولى عرض تعريف مختصر لكل مؤسسة على حدى ثم عرض تشكيلة المنتجات لكل مؤسسة حسب التسلسل الزمني من سنة دخول السوق فعليا إلى يومنا هذا.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيزي. DJEZZY

في السداسي الثاني من سنة 2001 منحت وزارة الإتصال أول رخصة للهاتف النقال، تحديدا في 11 نوفمبر 2001 فازت أوراسكوم لإتصالات الجزائر بأول رخصة للهاتف النقال، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال، على غرار مؤسسة OrangeTélécom الفرنسية بمبلغ 422 مليون دولار، ومؤسسة TélécomPortuga البرتغالية، ومؤسسة Téléphonique الإسبانية، وتقدمت جيزي بعرض قيمته 737 مليون دولار، من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (PNB.ParisBas).<sup>1</sup>

DjezzyGSM هو الإسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر، وقد أعلن عن هذا الإسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07، وفي فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها.

أصبحت جيزي المؤسسة المفضلة لدى كثير من الجزائريين، بدليل أكثر من 14 مليون مشترك، ولقد تطورت مؤسسة جيزي، وحققت تقدما وريحا ملحوظا، نظرا للظروف التي كان تعاني منها إتصالات الجزائر فأحسننت جيزي استغلال الظروف، وإنفتاح السوق الجزائري.

<sup>1</sup>www.otaalgerie.page consultée le: 26/03/2016.

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

نجد أن مؤسسة جيزي عضو في مجمع أوراسكوم تيليكوم، وهو المجمع الذي يسند مؤسسة جيزي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سفيتال الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة حيث ينقسم شركائها إلى:

- أوراسكوم تيليكوم هولدينغ: تأسست مؤسسة أوراسكوم تيليكوم سنة 1998 بمصر تحت إدارة نجيب ساويرس، الذي يعتبر من أهم مساهميها، تعمل في نشاطات عدة كالهندسة، الإسمنت، الاتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نمواً، وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في إفريقيا، والشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا، وهي تعمل في سبع أسواق هي:

IRAQUEA العراق، TUNISIANA تونس، MOBILINK باكستان، MOBINIL مصر، DJEZZY

الجزائر، ZUMBABWE زيمبابوي، BANGLADACH بنغلاداش، وهي مساهمة بـ 53% من رأس مال مؤسسة جيزي.

- مجمع سفيتال: هو أول مجموعة غذائية صناعية في الجزائر، برأس مال يقدر حوالي 250 مليون دولار، وهو يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال مؤسسة جيزي 3,5%، حيث أنشئ سنة 1998، ومن المنتظر أن يبلغ حجم استثمارات 115 مليار دج في الفترة الممتدة ما بين (2010/2005)، أما النسبة المتبقية من رأس مال المؤسسة فتساهم فيها مؤسسة جيزي.

أما عن أهداف مؤسسة جيزي، فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
- العمل على إنشاء فكرة كون جيزي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائننا.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (5-1): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة جيزي خلال مراحل الصناعة.

التاريخ	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
مرحلة إحتكار وسيطرة جيزي على الصناعة خلال السداسي الثاني من سنة 2001 (سنة أول دخول للصناعة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجموعة أوراسكوم تيليكوم تحصلت على الرخصة الهاتفية النقالة في الجزائر بقيمة إجمالية 737 مليون دولار ووكذا 2.5 مليار دولار مستثمرة منذ 2001 إلى يومنا هذا.</li> <li>- ظهور جيزي الاسم المستنبط "Djaizaa" جائزة و"الجزائر" Djazair، أعلنت المؤسسة عن إسمها التجاري في أول ندوة صحفية لها بالجزائر.</li> <li>- فتح أول نقطة بيع في بقصر المعارض، وتميز بثهافت وإحتشاد آلاف الزائرين.</li> </ul>
مرحلة الإحتكار الثنائي من سنة 2002 إلى سنة 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشغيل GSM، وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر.</li> <li>- بداية بيع بطاقات التعبئة "عيش la vie"، و في أقل من 08 أشهر، كان إقبال المشتركين بنسبة 70% على العرض.</li> <li>- وصول عدد المشتركين إلى 900 ألف مشترك، وتغطية الشبكة لـ 48 ولاية خلال سنة 2003.</li> <li>- إنشاء مشروع med câble، يربط بين مرساي، الجزائر وعنابة، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا.</li> </ul>
مرحلة إحتكار القلة من سنة 2004 إلى يومنا هذا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول إلى 1,5 مليون مشترك، 23 مركز للخدمات، 300 نقطة بيع، 1500 موظف سنة 2004.</li> <li>- جيزي لقت بأحسن متعامل في شمال إفريقيا.</li> <li>- الوصول بعد عامين من الإطلاق إلى 02 مليون مشترك، وإطلاق جيزي لأول مرة تقنية GPRS.</li> <li>- الوصول إلى 09 مليون مشترك سنة 2006.</li> <li>- إنشاء خدمة ranati.</li> <li>- إطلاق خدمة بلاك بييري: أنقل مكتبك بنفسك.</li> <li>- الوصول إلى 14 مليون مشترك سنة 2008.</li> <li>- الوصول إلى أكثر من 15 مليون مشترك سنة 2010.</li> <li>- الإطلاق في تقديم خدمات 3G في جويلية 2014.</li> <li>- الوصول إلى أكثر من 18 مليون مشترك سنة 2014.</li> <li>- تقديم طلب الترخيص بإستخدام تقنية 4G في مختلف عروضها لخدمات الهاتف النقال سنة 2015.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع:

[www.otalgerie.Com/propos/historique.asp](http://www.otalgerie.Com/propos/historique.asp), page consultée le : 14/11/2017.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس. MOBILIS

أولت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لمؤسسة اتصالات الجزائر، باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، علما أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء واستغلال شبكة GSM تم بتاريخ 26 ماي 2002 وتم منحها على سبيل التسوية. تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنشاء ATM في أوت من سنة 2003، في شكل مؤسسة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية بالحراش، رأسمالها يقدر 10 ملايين دج، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006، للتنازل عن 30% من أصولها.

باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم، وأثبتت المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

أما عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر "ALGERIE TELECOM"، فهي مؤسسة بالأسهم، تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03، المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات، وأنهت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

ومؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تتشط في سوق الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجانبين، (أوراسكوم للاتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات الجزائر)، وهي عبارة عن مؤسسة مساهمة، وهي مملوكة بالكامل للجزائر للاتصالات، وقد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004،

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

وكلمة موبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات، ومهمتها تقديم مجمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال، من خلال تغطية شاملة ذات جودة عالية، ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة، التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة، الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى، هذا بالإضافة إلى الإبداع المستمر والوفاء بالوعود المقدمة لزيائنها.

الجدول رقم (5-2): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة موبيليس خلال مراحل الصناعة.

المرحلة	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
مرحلة الإحتكار الثنائي 2003/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظهور مؤسسة موبيليس.</li> <li>- إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.</li> </ul>
مرحلة إحتكار القلة من سنة 2004 إلى يومنا هذا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرحت مؤسسة موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج، 2000 دج.</li> <li>- فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلي حاجات الزبائن في ماي 2004.</li> <li>- زيادة عدد المشتركين ب 400 ألف، ليصبح العدد 700 ألف في نوفمبر 2004.</li> <li>- شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير الخدمات على مستوى 3200 مكتب بريد.</li> <li>- الوصول إلى أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس مع مطلع سنة 2005.</li> <li>- إعلان موبيليس عن رعاية الفريق الوطني لكرة اليد سنة 2005.</li> <li>- تقديم موبيليس لخدمة (GPRS, MMS) في أبريل 2005.</li> <li>- تضع موبيليس خدمة جديدة موبيليت.</li> <li>- تضع موبيليس منتج جديد، بالشراكة مع بريد الجزائر mobipost.</li> <li>- تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بكل المعلومات حولها</li> </ul>

<p>www.mobilis.dz</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تشارك موبيليس في معرض "ICT 4all" للتكنولوجيات الحديثة بتونس.</li><li>- تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو. إطلاق خدمة الدفع المؤجل (0661).</li><li>- اطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكنتلموبيليس</li><li>- اطلاق <a href="http://www.mobilis.dz">الموقع الإلكتروني لموبيليس باللغة العربية</a> www.mobilis.dz</li><li>- اطلاق خدمة ترصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق ال SMS .</li><li>- موبى كور بوريتلموبيليس العرض الجديد للمؤسسات سنة 2011.</li><li>- الوصول إلى أكثر من 10 ملايين مشترك سنة 2011.</li><li>- حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 3G وإنطلاقها في تقديم الخدمات بدءا من ديسمبر 2013.</li><li>- تجاوز عتبة 13 مليون مشترك سنة 2014.</li><li>- إحتلال موبيليس مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2014.</li><li>- تقديم طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G سنة 2015.</li></ul>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع:

www.Mobilis.dz, page consultée le : 28/09/2017.

من خلال الجدول الذي استعرضنا فيه تطور مؤسسة موبيليس الجزائر، نلاحظ أنه منذ إنشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل، باعتبار أنها تشغل حيزا تجاريا يمتاز بالمنافسة، وحتى تبقى في الصناعة وجب عليها توفير أحسن الخدمات، حيث تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات، فمنذ ظهور المؤسسة وإجراء أول إتصال في شهر ديسمبر 2003، استطاعت مؤسسة موبيليس أن تفرض نفسها في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر في فترة قصيرة جدا، ومن خلال تتبع تطور خدمات موبيليس تبين لنا أنها في الغالب تكون كرد فعل مقابل التحسينات والتحديثات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة جيزي وأوريدو،

وقد يكون هذا الإجراء مقبولاً إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه قد يكون في نفس الوقت خطأ إستراتيجياً إذا كانت المؤسسة دائماً تنتظر مبادرة المنافسين، فالمطلوب هو المبادرة وسبق التغيير من أجل تقديم الأفضل<sup>1</sup>، وبالرغم من ذلك فقد استطاعت أن تصل إلى شريحة كبيرة من الزبائن، حوالي 13 مليون مشترك من مجموع 43 مليون سنة 2014.

### المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوريو. OOREDOO

المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال، وقد تم تأسيس المؤسسة بالكويت عام 1999، وهي المؤسسة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا.

نجمة فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الإسبانية و MTN " الجنوب أفريقية".

إعتمدت المؤسسة على استثمار 01 مليار دولار، من خلال إستعمال تقنيات حديثة وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت إسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الأنترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005، فقد أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات.

وعن أهداف "نجمة" نذكر أهمها في الآتي:

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.

وليد هلاي، مرجع سابق، ص 152.<sup>1</sup>



## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

- تحقيق 4,5 مليون مشترك في أفق سنة 2007.

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخل والمبيعات.

\* تطور أنشطة مؤسسة نجمة (أوريدو حاليا): تحصلت المؤسسة على رخصة الهاتف النقال

في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، وقد طرحت المؤسسة علامتها التجارية بإسم "نجمة"،

وملكيتها الحالية تابعة لمؤسسة كيوتل ( QTEL ) القطرية، بحيث تسيطر مجموعة كيوتل على

حصة تبلغ 52.5 بالمائة في المؤسسة الوطنية للاتصالات المتنقلة، وتمتلك مجموعة كيوتل

حصة مباشرة وحصة غير مباشرة من خلال الوطنية للاتصالات تقدر بـ 80 % في نجمة.

الجدول رقم (3-5): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة أوريدو خلال مراحل الصناعة.

المرحلة	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
المرحلة الوحيدة (مرحلة إحتكار القلة من 2004 إلى يومنا هذا)	- الحصول على رخصة الاستثمار 421 مليون دولار. - تسويق المؤسسة لخدماتها في السوق الجزائري. - تستحوذ نجمة على 5.89% من الصناعة في أوت 2004. - تغطية المدن الشمالية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة) أكتوبر 2004. - اتساع الشبكة لتغطي 14 ولاية في مارس 2005 . - طرحت نجمة شريحة "نجمة ستار". - تقرر نجمة إنشاء مركز لتطوير وتعليم إطاراتها في الجزائر. - تشغل نجمة خدمة الروامينغ بدءا بالحجاج. - تعلن نجمة عن 48 ولاية في منتصف 2006.

- تخفيض سعر المكالمات لكل خدماتها.
- طرحت نجمة خدمة جديدة في السوق Nedjma la 55.
- إطلاق خدمة pak internet.
- إطلاق خدمة نجمة ستار حالة مدى الحياة
- إطلاق خدمة نجمة بروكوتترول مدى الحياة للمؤسسات
- إطلاق خدمة نجمة بليس option2000
- وصول نجمة إلى 08.5 مليون مشترك سنة 2011.
- تغيير علامة نجمة لتصبح أوريدو بصفة ميدانية سنة 2013.
- الإنطلاق في تقديم خدمات 3G في ديسمبر 2013.
- إحتلال مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2013.
- تجاوز عتبة 11 مليون مشترك سنة 2014.
- تقديم أوريدو طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G سنة 2015.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع:

[www.nadjma.dz/nadjma\\_historique](http://www.nadjma.dz/nadjma_historique), page consultée le 22/08/2017.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ التطور السريع للمؤسسة بداية من حصولها على الرخصة لدخول صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، الى غاية سنة 2014 أين حصلت أوريدو على مركز تنافسي في الصناعة خاصة في خدمات 3G أين إحتلت المؤسسة مركز الريادة سنة 2013 ومركز الوصافة سنة 2014 بعد مؤسسة موبيليس، حيث بلغ عدد مشتركها سنة 2014 أكثر من 11 مليون مشترك في فترة 10 سنوات فقط.

### المبحث الثاني: تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

عرف قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورا معتبرا خلال السنوات الأخيرة، منذ إصدار قانون 03-2000 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، هذا القانون الذي يعطي القطاع هيكل المؤسسة العمومية متمثلة في اتصالات الجزائر، وهي مؤسسة اقتصادية ذات شكل قانوني يصفها بمؤسسة أسهم، وجاء هذا التطور كنتيجة لمجموعة من العوامل متمثلة في التأخر الملحوظ في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في القطاع، إضافة إلى عدم كفاءة ونقص جودة التجهيزات الهاتفية المستخدمة مقارنة بالتطورات العالمية في المجال، وأيضا النقائص والعيوب التي تعترى نوعية الخدمات الممنوحة، وتأخر القطاع مقارنة بالدول المجاورة خصوصا والدول المتقدمة بصفة عامة.

وقد تمثل نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر في إنشاء واستغلال وتطوير شبكات الاتصال العمومية، والقيام بكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجالها الرئيسي، حيث أنه في سنة 2001 تمت عملية الفصل والإستقلالية بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر في نهاية سنة 2001 كمؤسسة تجارية، وتم تأسيس سلطة ضبط البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية ARPT ككيان مستقل من الوزارة، وهي السلطة الضابطة والضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك، كما تم في هذه السنة منح الرخصة الأولى في مجال خدمة الهاتف النقال.

ومع حلول سنة 2002 تم بيع رخصة تشمل تبادل الأصوات والمعلومات، وتشغيل شبكة الهاتف اللاسلكي النقال لأوراسكوم تيليكوم.

وفي سنة 2003 تم فتح قطاع البريد على المنافسة الوطنية والعالمية، وتحديث شبكة الهاتف الثابت من طرف اتصالات الجزائر.

ولقد مر قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية الآن بثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

### المطلب الأول: مرحلة الاحتكار الطبيعي " قبل 2002 ":

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، حيث كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار الطبيعي مثله مثل القطاعات الشبكية الأخرى، حيث كان نشاطه منحصرا في تغطية إحتياجات فئات الدخل المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، وتشير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ARPT إلى أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر سنة 1996 قدر بحوالي 4.961 ألف مشترك ، ثم بعد ذلك ارتفع إلى ما يقارب 18 ألف مشترك فقط في سنة 1999<sup>2</sup> ، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون 03 - 2000، وتحديدا في 2001/07/11 عرف قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي المتمثل في أوراسكوم تيليكوم " جيزي"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ المذكور سابقا، ليكون هذا الأخير تاريخا فاصلا في نهاية مرحلة احتكار الدولة (الإحتكار الطبيعي) في استغلال شبكة الهاتف النقال، والجدول الموالي يبين عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في هذه المرحلة.

<sup>1</sup> قرفي سعاد، مرجع سابق، ص ص: 73 - 74.

<sup>2</sup> www.arpt.dz. page consultée le : 16/02/2012.

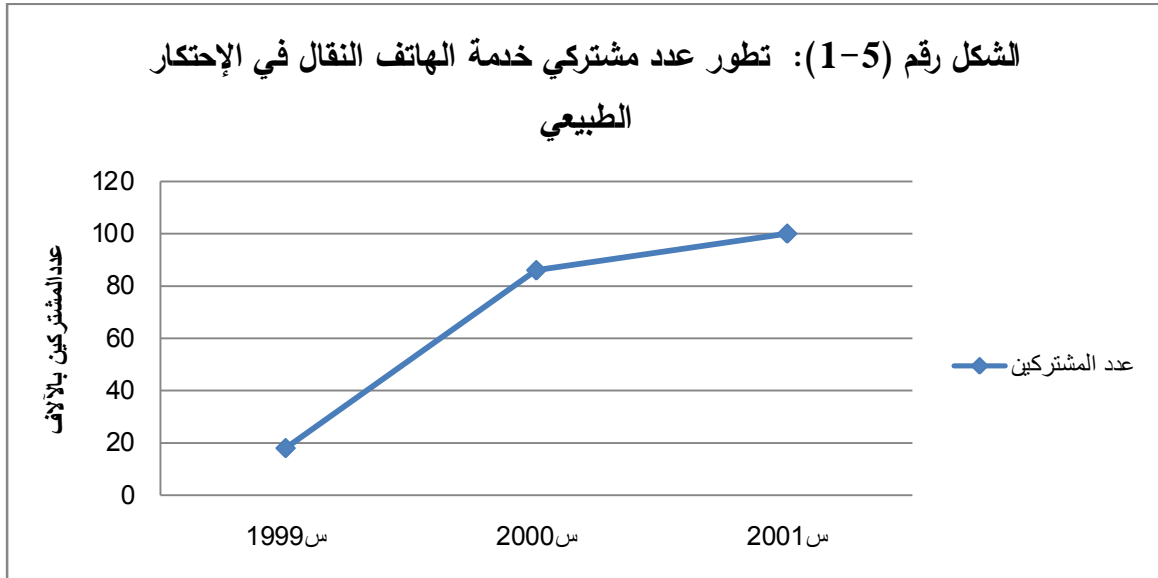
الجدول رقم (5-4): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي.

الوحدة: ألف مشترك

السنوات	1999	2000	2001
عدد المشتركين	18	86	100

/2012.2/016source: www.arpt.dz. page consultée le :

والشكل البياني الموالي يبين تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-4).

الملاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي في تزايد مستمر، فقد ارتفع من 18 ألف مشترك سنة 1999 إلى 100 ألف مشترك في ظرف سنتين لكن يبقى عدد المشتركين ضعيف جدا مقارنة بعدد السكان في تلك الفترة، وهذا يعود بشكل كبير إلى الأسعار الباهضة لهذه الخدمة طبعاً بسبب التكاليف المرتفعة، وأيضاً إلى محدودية كفاءة الخدمات المقدمة.

المطلب الثاني: مرحلة الإحتكار الثنائي " 2002 - 2004 ":

تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة " GSM " من طرف جيزي في 2002/02/15، وقد تميزت هذه المرحلة بدخول تواجد متنافس جديد تمثل في أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، إضافة إلى المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، وعرفت هذه المرحلة إطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جيزي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي الثالث من شهر أوت 2003 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقال تحت اسمه التجاري " موبيليس " كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرا لدخول الوافد الجديد "نجمة" والذي منحت له الرخصة في العشرين من شهر ديسمبر 2003، لذلك فإن مرحلة الإحتكار الثنائي لم تدم طويلا (سنتين فقط)، حيث سيطرت جيزي بنسبة كبيرة على السوق في هذه المرحلة، والجدول الموالي يبين توزيع عدد المشتركين بين جيزيوموبيليس في مرحلة الإحتكار الثنائي.

الجدول رقم (5-5): تطور وتوزيع عدد المشتركين في مرحلة الإحتكار الثنائي.

الوحدة: ألف مشترك

المؤسسات		السنوات
مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس	
314	136	2002
1278	168	2003

source: www.arpt.dz. page consultée le : 26/03/2017.

كما يمكن توضيح توزيع الحصص السوقية لكل من جيزيوموبيليس في هذه المرحلة من

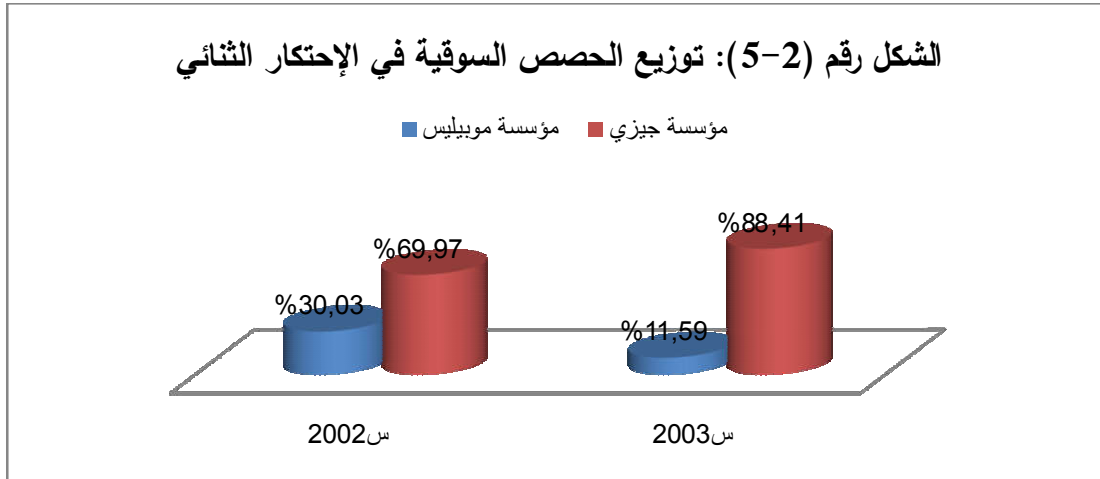
خلال معطيات الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-6): توزيع الحصص السوقية في حالة الإحتكار الثنائي.

المؤسسات		السنوات
مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس	
%69.97	%30.03	2002
%88.41	%11.59	2003

Source :www.arpt.dz. page consultée le : 26/03/2017.

ويمكن المقارنة بين المؤسستين جيزي و موبيليس من حيث الحصص السوقية من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-6).

الملاحظ من خلال الشكل والجدولين أعلاه أن مؤسسة جيزي دخلت بقوة كبيرة للسوق الوطنية، وقد تمكنت من السيطرة على 69.97% من السوق في السنة الأولى، وقد نصبت نفسها كرائد للسوق الوطنية، ثم عززت تلك السيطرة في السنة الموالية من خلال حصولها على 88.41% كحصص سوقية سنة 2003، وطبعاً لم تستطع موبيليس مواجهة هذه المنافسة والسيطرة، وهو ما عجل بظهور بأخرجة "موبيليس" واستقلالها

عن المتعامل التاريخي الوطني اتصالات الجزائر، وكذلك منح الرخصة الثالثة للمتعامل الوطنية للاتصالات " نجمة سابقا، أوريديو حاليا" لإنهاء سيطرة واحتكار جيزي للسوق الوطنية، وكان ذلك أيضا استجابة للنمو الحاصل في الطلب على خدمات الهاتف النقال.

### المطلب الثالث: مرحلة احتكار القلة " 2004 - إلى يومنا هذا " .

بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم "جيزي"، والثانية للاتصالات الجزائر "موبيليس" على سبيل التسوية، ووفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20 ديسمبر 2003، وقام هذا المتعامل (الوطنية للاتصالات)، تحت إسمه التجاري " نجمة سابقا أوريديو حاليا" باستغلال شبكته لأول مرة في 25 أوت 2004، ومنذ هذا التاريخ أصبح التنافس قائما على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتميز الخدمات، خاصة بعد دخول مؤسسة "نجمة سابقا" بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية لكسب مزيد من المشتركين والمحافظة على ولاء المشتركين الحاليين، وقد تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في هذه المرحلة بشكل سريع ساهمت فيه المنافسة بين المؤسسات التي أدت إلى التخفيض في أسعار الإشتراك وتسعيرات العروض، مما أدى إلى استقطاب شريحة ذوي الدخل المحدود للإشتراك في هذه الخدمات بعد أن كان ليس بمقنورها استعمال هذه الخدمات في المرحلتين السابقتين بسبب ارتفاع أسعار الخدمات، والجدول الموالي يوضح تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات الثلاث المتنافسة في هذه الصناعة.



## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (5-7): تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات المتنافسة في احتكار القلة.  
الوحدة: مليون مشترك

السنوات	المؤسسات		
	مؤسسة أوريدو	مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس
2004	0,285	3,418	1,176
2005	1,473	7,277	4,908
2006	2,990	10,530	7,475
2007	4,487	13,382	9,694
2008	6,7	14,017	9,934
2009	7,5	14,936	10,164
2010	8,24	15,09	9,44
2011	8,50	16,59	10,51
2012	9,05	17,84	10,62
2013	9,49	17,57	12,45
2014	11.663	18.612	13.022
2015	12.29	17.005	14.57
2016	12.57	15.36	16.88
2017	12.53	14.94	18.36

Source: www.arpt.dz.page consultée le: 10/11/2018.

بناء على المعطيات والبيانات الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT على شكل تقارير النشاط السنوية تم إعداد الجدول أعلاه والذي يتضمن تتبع زمني لتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب المؤسسات القائمة في الصناعة، حيث تم التركيز على مرحلة احتكار القلة، وهو

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

شكل السوق الذي استقر منذ 2004 إلى غاية يومنا هذا، حيث نلاحظ أن عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر قد ارتفع بشكل ملحوظ خلال هذه المرحلة، ويعود الدور في ذلك إلى المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات المنافسة في الصناعة سواء من حيث التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة وكذلك العروض المصاحبة لها، أو من حيث الحملات الإعلانية والدعاية المكثفة للتعريف بمختلف الخدمات المعروضة، والفرص التي تمنحها هذه المؤسسات لمستخدميها، حيث أن عدد مشترك موبيليس ارتفع من 1.176 مليون مشترك سنة 2004 إلى 18.36 مليون مشترك سنة 2017، أي بمقدار زيادة حوالي 17 مليون مشترك خلال الـ 14 سنة الأخيرة حيث تضاعف بحوالي 18 مرة، كما استطاعت المؤسسة الدخول بقوة في خدمة الجيل الثالث حيث وصل عدد مشترك 3G لموبيليس إلى غاية 30 نوفمبر 2017 إلى 10.20 مليون مشترك و وصل عدد مشترك 4G إلى 3.50 مليون مشترك لتحتل بذلك المرتبة الأولى في هذا النوع من الخدمات<sup>1</sup>، وتعد هذه الخطوة من أنجح خطوات المؤسسة نحو التتبع المتربط للخدمات، أما فيما يخص مؤسسة جيزي فنلاحظ من خلال الجدول التراجع الهائل في عدد المشتركين خاصة في السنتين الأخيرتين وذلك بسبب المنافسة المتجددة والمستمرة مع موبيليس وأوريدو و كذا تطور الخدمة المقدمة من طرف المتعاملين، وكذلك ما تعلق بالأسعار المخفضة تدريجيا، حيث انخفض عدد مشترك هذه المؤسسة من 18.61 مليون مشترك سنة 2014 إلى 14.94 مليون مشترك سنة 2017 بمقدار انخفاض وصل إلى 4 مليون مشترك خلال الـ 3 السنوات الأخيرة وقد تأخرت المؤسسة في إطلاق خدمات الجيل الثالث إلى غاية جويلية 2014 مقارنة بمنافسيها اللذين إنطلقا في تقديم هذه الخدمة في ديسمبر 2013، حيث لم تسجل جيزي سوى عدد قليل من المشتركين في 3G محتلة بذلك المرتبة الأخيرة في هذا النوع من الخدمات<sup>2</sup>، إلا أن عدد مشترك خدمات GSM ساهم بشكل كبير في تغطية الفارق الخاص بتطور إجمالي المشتركين مقارنة بموبيليس و أوريدو<sup>3</sup>، وفيما يخص المنافس الثالث " أوريدو " الذي يعتبر داخل جديد للصناعة خلال بداية هذه المرحلة (سنة 2004) فقد استطاعت أوريدو أن تجد مكانة لها في السوق الوطنية خلال فترة وجيزة بالرغم من أسبقية التواجد لكل من موبيليس وجيزي في هذه الصناعة، حيث سجلت أوريدو خلال السنة الأولى من تواجدها عدد ضئيل جدا من المشتركين مقارنة بمنافسيها وقد قدر عدد مشترك أوريدو سنة 2004 بـ 0.285 مليون مشترك، لكنه ارتفع بشكل سريع ليصل سنة 2017 إلى 12.53 مليون مشترك مسجلا ارتفاعا بمقدار 12.30 مليون مشترك خلال 14 سنة، أي بمعدل 0.8 مليون مشترك سنويا في

<sup>1</sup>www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2017/Dossier\_presse\_AR\_2017.pdf.page consultée le: 10/11/2017.

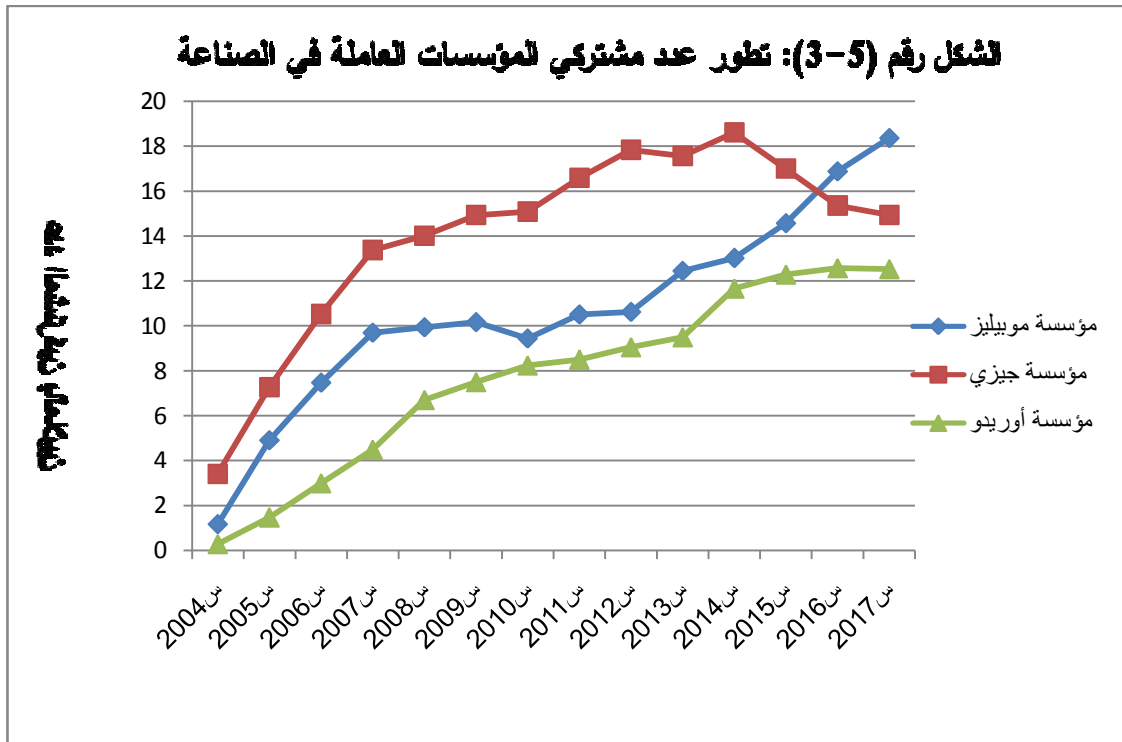
<sup>2</sup>المرجع نفسه.

<sup>3</sup>المرجع نفسه.

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المتوسط، وقد وصل عدد مشتركى خدمات الجيل الثالث 3G لأوريدو في 10 نوفمبر 2017 إلى 6 مليون مشترك محتملة بذلك المرتبة الثانية بعد موبيليس في هذه الخدمة<sup>1</sup>، وقد ساهم في هذا التطور الدخول المبكر لأوريدو في خدمة الجيل الثالث 3G التي إنطلقت في تقديمها خلال شهر ديسمبر 2013، مما يدل على نجاح أوريدو في دخول خدمة الجيل الثالث 3G التي مكنتها من زيادة عدد مشتركىها وبالتالي الرفع من حصتها السوقية.

ولتوضيح معطيات الجدول يمكن تمثيلها بيانيا في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-7).

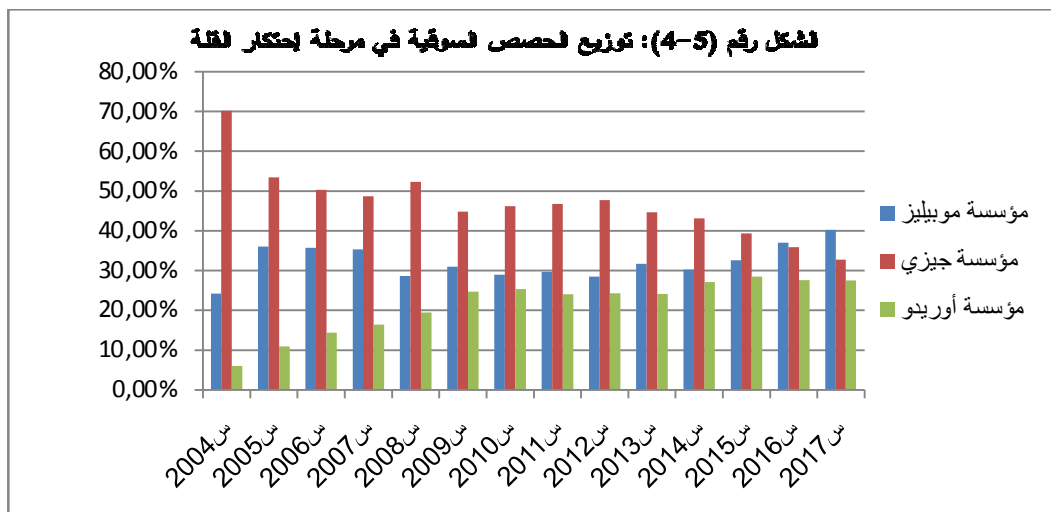
وكذلك يمكن تبيان مقارنة بسيطة لتطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة في هذه المرحلة من خلال الجدول والشكل التاليين:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

الجدول رقم (5-8) تطور وتوزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة.

السنوات	المؤسسات العاملة في القطاع		
	أوريدو	جيزي	موبيليس
2004	05,89%	70,01%	24,10%
2005	10,81%	53,27%	35,93%
2006	14,24%	50,15%	35,60%
2007	16,28%	48,55%	35,17%
2008	19,31%	52,19%	28,50%
2009	24,54%	44,66%	30,80%
2010	25,16%	46,03%	28,82%
2011	23,88%	46,59%	29,53%
2012	24,14%	47,55%	28,31%
2013	24,02%	44,47%	31,51%
2014	26,94%	42,99%	30,08%
2015	28,34%	39,19%	32,47%
2016	27,44%	35,71%	36,85%
2017	27,34%	32,60%	40,06%

source: www.arpt.dz.page consultée le: 11/11/2018.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-8).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن مؤسسة جيزي في بداية هذه المرحلة كانت تسيطر على حوالي 70% من السوق الوطنية، هذه النسبة تعد أقرب للإحتكار التام منها إلى احتكار القلة، ويعود ذلك إلى قلة خبرة موبيليس والدخول المتأخر لأوريدو (نجمة سابقا)، ويعد هذه السنة إشدت المنافسة مع دخول أوريدو التي كانت تملك الخبرة في أسواق تولية أخرى معلنة بذلك إنتهاء مرحلة الإحتكار التام والثنائي لهذه الصناعة، حيث انخفضت الحصة السوقية لجيزي في السنة الموالية إلى 53,27%، في حين استطاعت موبيليس الرفع من حصتها السوقية إلى 35.93% خلال سنة واحدة (2005)، أما أوريدو فقد تمكنت من إيجاد موقع تنافسي لها في ظرف سنة واحدة، فقد ارتفعت حصتها السوقية من 05.89% سنة 2004 إلى 10.81% سنة 2005، هذا الإرتفاع في الحصة السوقية لكل من موبيليس و أوريدو كان على حساب الحصة السوقية لجيزي التي بقيت محافظة على مركز الريادة في السوق، وتمكنت من الحفاظ على هذا المستوى من السيطرة على السوق تقريبا حتى 2015، لانه في سنة 2016 تمكنت موبيليز تجاوز جيزي التي تراجعت الى ادنى حصة سوقية منذ دخولها السوق فقد بلغت الحصة السوقية سنة 2017 بـ 32.6% والتي تمثل أقل حصة سوقية تحصلت عليها جيزي ، أما فيما يخص موبيليس فقد تراوحت حصتها السوقية ما بين 24.10% كأقل نسبة سنة 2004، و 40.06% كأعلى نسبة سنة 2017 لتحتل ذلك الريادة في السوق ، وكانت الحصة السوقية لأوريدو محصورة بين 05.89% سنة 2004 كأدنى نسبة و 28.34% كأقصى نسبة وصلت إليها في سنة 2015، ومن هنا يمكن القول بأن جيزي لم تستطع المحافظة على مركزها الريادي في السوق حيث تراجعت حصتها السوقية، كما أن موبيليس إستطاعت من تحدي الرائدة جيزي في الكثير من المناسبات خاصة ما تعلق بخدمات الجيل الثالث الذي تسيطر عليه موبيليس، وتخطف الريادة ، أما أوريدو وبالرغم من دخولها المتأخر للسوق الوطنية إلا أنها تقدم تحديات كبيرة حيث يعود لها الفضل في تخفيض أسعار خدمات القطاع بصفة عامة، وقد تمكنت من السيطرة على أكثر من 25% من السوق، وهي

تحتل المركز الثالث في السوق ويفارق بسيط عن جيزي يقدر بـ 05% فقط كفارق حصة سوقية، وقد ساعدها في ذلك دخولها بقوة في خدمات الجيل الثالث 3G وهي تحتل المركز الثاني بعد موبيليس في هذا النوع من الخدمات.

### المبحث الثالث: تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة.

لقد عرف هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر تغيرات عديدة منذ فتح قطاع الإتصالات أمام المنافسة، والمنافسة الأجنبية بصفة خاصة، حيث شهد دخول مؤسسات عدة، هذا الدخول غير من شكل هيكل الصناعة ومن ثم تغير أسلوب وطبيعة المنافسة، ومع مرور الزمن وظهور تكنولوجيا جديدة مرتبطة بالإتصالات والمعلومات إستفادت المؤسسات العاملة في الصناعة من هذه التكنولوجيا في تطوير خدماتها وإستحداث خدمات جديدة ساهمت في زيادة حدة منافسة المؤسسات في مجال تقديم الخدمات وتسعيراتها المختلفة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق لتحليل مختلف عوامل هيكل الصناعة بهدف وضع أساس لمعرفة علاقته بكل من الأداء الكلي والإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات المتنافسة في الصناعة.

### المطلب الأول: بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

بالإجمال يتكون جانب عرض القطاع من ثلاث مؤسسات، حيث نجد مؤسسة جيزي في مركز الريادة كما ذكرنا سابقا ثم تليها مؤسسة موبيليس في المركز الثاني كمؤسسة متحدية، ثم مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) في المركز الثالث كمتحدية من الدرجة الثانية، وسوف نبدأ في التحليل بنفس ترتيب سيطرة المؤسسات على السوق:

#### 1. مؤسسة جيزي:

منحت وزارة الاتصال أول رخصة للهاتف النقال في صيف سنة 2001، وتحديدا في

11 جويلية 2001، حيث فازت أوراسكومتيليكوم بأول رخصة للهاتف للنقال، بالرغم من

وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال، و هم مؤسسة Orange

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

Télécom الفرنسية بمبلغ 422 مليون دولار، ومؤسسة TélécomPortugal البرتغالية، ومؤسسة Téléphonique الإسبانية، حيث تقدمت جيزي آنذاك بعرض قيمته 737 مليون دولار، من خلال مناقصة دولية أعلنتها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (PNB.Paris Bas) .

الاسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر هو Djezzy GSM، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 07 نوفمبر 2001، وفي فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها، وقد أصبحت مؤسسة جيزيهي المتعامل المفضل لدى كثير من الجزائريين، بدليل أكثر من 18.87 مليون مشترك سنة 2014، وقد تطورت مؤسسة جيزي، وحققت تقدما وريحا ملحوظا، نظرا للظروف التي كانت تعاني منها اتصالات الجزائر فأحسنّت جيزي استغلال الظروف، وانفتح السوق الجزائري.

للإشارة فإن مؤسسة جيزي كانت تابعة لمجمع أوراسكوم تيليكوم، وهو المجمع الذي يسند مؤسسة جيزي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سفيتال الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة حيث ينقسم شركائها إلى:

-أوراسكوم تيليكوم هولدينغ: تأسست مؤسسة أوراسكوم تيليكوم سنة 1998 بمصر تحت إدارة نجيب ساويرس، الذي يعتبر من أهم مساهميها، وتعمل في نشاطات عدة كالفندق، الاسمنت، الاتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نموا، وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في إفريقيا، الشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا، وهي تعمل في سبع أسواق هي:

IRAQUEA العراق، TUNISIANA تونس، MOBILINK باكستان، MOBILINK مصر، ZUMBABWE زيمبابوي، BANGLADACH بنغلاداش، و هي مساهمة بـ 53% من رأس مال مؤسسة جيزي.

- مجمع سفيتال: هو أول مجموعة غذائية صناعية في الجزائر، برأس مال يقدر بحوالي 250 مليون دولار، وهو يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال مؤسسة جيزي ب 3,5%، حيث أنشأ سنة 1998<sup>1</sup>، أما النسبة المتبقية من رأس مال المؤسسة فتساهم فيها جيزي، حيث كان هذا قبل سنة 2013.

- في سنة 2014 توقيع الصندوق الوطني للاستثمار على عقد شراء أسهم لاقتناء ما نسبته 51% من رأسمال شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر بقيمة 02.66 مليار دولار، و اعتبر الصندوق الوطني للاستثمار أن الاتفاق الموقع بينه وبين فيمبلكوم تليكوم يفتح عهدا جديدا فيما يخص تطوير جازي من خلال منحه لشركة أوراسكوم تليكوم الجزائر مساهمة جديدة قوية ومستقرة، حيث أن هذا الاتفاق الذي سيكرس أغلبية الجزائر في ملكية جيزي سيمكن المؤسسة من مواصلة نشاطها في سوق تشهد ديناميكية كبيرة وتكثيف استثماراتها من خلال تطوير البنية القاعدية لشبكتها في زمن تشهد فيه سوق الهاتف النقال بفضل تطورات تكنولوجيا الجيل الثالث 3G بنمو تناقل المعلومات والبيانات عبر الشبكة. وبهدف تسهيل إنجاز العملية ستقدم أوراسكوم تليكوم الجزائر نشاطاتها لأوبتيموم تليكوم الجزائر وهي شركة ذات أسهم تمتلكها أوراسكوم تليكوم الجزائر كليا، وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الداخلي لهيكل جيزي لن يؤثر على شروط استغلالها ولا على شروط توظيف العاملين بها، سوف تخضع الشراكة بين الصندوق الوطني للاستثمار ومجموعة فيمبلكوم تليكوم لعقد مساهمين يحدد شكل إدارة أوراسكوم و أوبتيموم ويؤطر مصير مساهمات كل منهما، وقد شمل عقد المساهمين بنودا تخص تشكيلة أجهزة الإدارة والمراقبة الخاصة بالشركتين وكيفيات التعيين والفصل وصلاحياتها، حيث يسمح لفيمبلكوم بالحفاظ على دور الرقابة الإدارية والعملية لأوراسكوم تليكوم الجزائر، لكنه يخول للصندوق الوطني للاستثمار حق الاعتراض على

<sup>1</sup> www.Djezygsm.com, page consultée 18/11/2014.



القرارات الاستراتيجية الكبرى<sup>1</sup>، وفيما يخص أهداف جيزي فيمكن عرض أهمها في العناصر التالية:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات و العروض المقدمة للزبائن.
- العمل على إنشاء فكرة كون جيزي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
- الحفاظ على مركز القيادة والريادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائننا.
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.

### 2. مؤسسة موبيليس: أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لمؤسسة اتصالات

الجزائر، باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال، علما أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء واستغلال شبكة GSM تم بتاريخ 26 ماي 2002 تم منحها على سبيل التسوية.<sup>2</sup>

وقد تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنشاء ATM في أوت من سنة 2003، في شكل مؤسسة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية. الحراش،<sup>3</sup> ورأسمالها يقدر بـ 10 ملايين دج، علما أنها دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006، للتنازل عن 30% من أصولها، وباشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسسها الأم، وأثبتت

<sup>1</sup>www.tech.48dz.com/2018/04/ota-djezzy.html, page consultée le :2018.

أحمد بلالي، مرجع سابق، ص167.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>Mobilis, Mobilis présentation et objectifs, page consultée le : 2018.

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

أما عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر "ALGERIETELECOM"، فهي مؤسسة بالأسهم، تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03، المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات، وأنهت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

وقد إستقانت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التطبيق في جانفي 2003، وفي شهر ماي سنة 2004 موبيليس تفتح مركز خدمة للمشتركين، وتقدم خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة، ثم تقوم بعرض المنتجات والخدمات تباعا، ليزيد عدد المشتركين لديها، حيث بلغ أكثر من 10 مليون مشترك سنة 2011، وتحوز على المرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية بعد مؤسسة جيزي.

أما عن أهداف موبيليس يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الوصول إلى حصة سوقية تقدر بـ 40%.
- أن يكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية، بعروض التكنولوجيا الحديثة.
- دعم حظيرة الدفع المسبق والبعدي.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق الجزائرية، والتربع على عرش الريادة السوقية.
- تقديم أحسن الخدمات.

<sup>1</sup>www.Mobilis.dz/apropos.php. page consultée le 09/10/2017.

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

- الإبداع والإبتكار للخدمات الجديدة.

- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وه ذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

**3. مؤسسة نجمة (أوريدو):** المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال

الاتصالات في الشرق الأوسط و إفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال.

نجمة فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO حصلت على الرخصة

الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها ب

421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الإسبانية و MTN " الجنوب

إفريقية".

اعتمدت المؤسسة على إستثمار 1مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة وقد

بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل

الانترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005 فقد أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل

الأجل المحدد بالأربع سنوات.<sup>1</sup>

تم تأسيس الوطنية بالكويت عام 1999، وهي المؤسسة الخاصة الأكبر في الكويت

برأسمال يقدر بأكثر من 10ملايير دولار، وقد عرفت في الشرق الأوسط وكذا دول شمال

إفريقيا.

<sup>1</sup> سعاد قرفي، مرجع سابق، ص 81.

هذه المؤسسة ومنذ حصولها على رخصة الإستثمار في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر في 20 ديسمبر سنة 2003، بدأت في عملية تسويق خدماتها ومنتجاتها بالسوق الجزائري، وركزت على اجتذاب المزيد من العملاء وفي نهاية سنة 2004 وصل عدد مشتركها إلى 285 ألف مشترك، وواصلت المؤسسة ابتكاراتها، حيث أطلقت المؤسسة خدمات جديدة لتتمكن من جذب مستخدمين جدد، حيث بلغ عدد مشتركها لسنة 2011، حوالي 09 مليون مشترك وهي قفزة نوعية في فترة وجيزة جدا مقارنة بالمتعامل التاريخي موبيليس ومؤسسة جيزي.

وعن أهداف نجمة نذكر أهمها في الآتي:<sup>1</sup>

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.

- تحقيق 4,5 مليون مشترك في آفاق سنة 2007.

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخل والمبيعات.

وتجدر الإشارة إلى أن سلطة الضبط ARPT تقوم بدراسة وفحص جميع العروض التي تريد المؤسسات القائمة في الصناعة عرضها في السوق، ثم تقوم بمنح الترخيص بتقديم هذه العروض إذا كانت متوافقة مع الشروط اللازمة، كما يمكن لسلطة الضبط أن ترفض بعض العروض غير الموافقة للشروط أو تفرض عملية تعديل عليها حتى تصبح مقبولة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار بنية هيكل السوق ووضعية الهيمنة التي تظهر عليها، وفي هذا الإطار وتحت عنوان سنة 2013 فحصت واختبرت سلطة الضبط 40 طلبا لترقية للعروض والخدمات في شبكة GSM، وقد رفضت بعض الترقيات بسبب عدم مطابقتها لقواعد المنافسة، خاصة ما تعلق بإساءة استعمال المركز المهيمن، والجدول الموالي يوضح تفصيل لعدد العروض المقبولة والمعتمدة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث المتنافسة بين سنتي 2012 و 2014.

<sup>1</sup>[www.Nadjma.dz/Nadjma\\_historique\\_page\\_consultée\\_le\\_12/08/2017](http://www.Nadjma.dz/Nadjma_historique_page_consultée_le_12/08/2017).

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (5-9): تفصيل العروض والترقيات للمتنافسين في الصناعة من 2012 إلى 2014.

المجموع			أوريدو			جيزي			موبيليس			السنة
2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	
27	24	24	07	08	08	10	07	07	10	09	09	عدد العروض
94	26	30	34	14	08	33	07	09	27	05	13	عدد الترقيات / السنة
238	603	510	900	300	192	949	173	181	538	130	13	صلاحية الترقية / السنة
7	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	7	يوم
25	23	19	26	21	24	29	25	20	20	26	11	متوسط مدة الترقية
يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2017، ص 37.

الملاحظ من الجدول أن عدد العروض كان ثابتا بين سنتي 2012 و 2013 لكنه ارتفع في سنة 2014 بالنسبة لموبيليس وجيزي من 09 إلى 10 ومن 07 إلى 10 عروض على التوالي، أما عدد عروض أوريدو فقد إنخفض في سنة 2014 من 08 إلى 07 عروض مقارنة بسنتي 2012 و 2013، صاحبه إنخفاض في عدد الترقيات سنويا في الإجمالي حيث انخفض عدد عروض الترقية من 30 عرضا إلى 26 عرضا بين سنتي 2012 و 2013 ليسجل بعد ذلك إرتقاعا ملحوظا ويصل إلى 94 عرض خلال سنة 2014، حيث أن مؤسسة أوريدو سجلت ارتفاعا في عدد العروض الترقية حيث ارتفع عدد عروضها من 08 عروض سنة 2012 إلى 14 عرضا سنة 2013 ليصل سنة 2014 إلى 34 عرضا، أما موبيليس وجيزي فقد سجلتا

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إرتفاعا في عدد العروض سنة 2014 فقد وصل عددها إلى 27 و 33 عرضا على التوالي بعد تسجيلهما إنخفاضا سنة 2013، وفي المقابل ارتفع متوسط عدد أيام صلاحية العرض الواحد في الإجمالي حيث ارتفع من 19 يوم سنة 2012 إلى 23 يوم سنة 2013 ليصل إلى 25 يوم سنة 2014، هذه التغيرات تعد بمثابة تحسينات في خدمات المؤسسات المتنافسة ساهمت بشكل مباشر في زيادة عدد المشتركين ونمو مداخيل المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

وفيما يخص العروض المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث فقد تطورت بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد دخول تكنولوجيا الجيل الثالث وحصول المتنافسين الثلاث على رخص العمل في مجال 3G، حيث أن العروض المقدمة خلال الفترة ما بين 04 ديسمبر 2013 إلى غاية 17 ديسمبر 2014 منحت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 138 عرض 3G للمؤسسات الثلاث وهي موزعة حسب الجدول التالي:

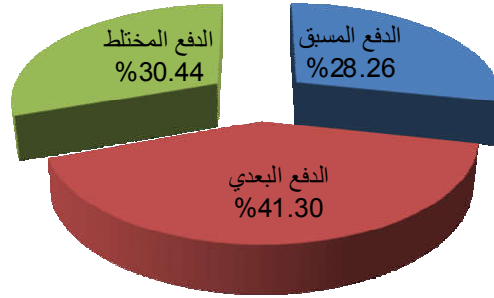
### الجدول رقم (5-10): وضعية العروض الدائمة والترقوية للجيل الثالث 3G.

نوع العرض	العروض الدائمة	العروض الترقوية	المجموع
الدفع المسبق	24	15	39
الدفع البعدي	42	15	57
الدفع المختلط	37	05	42
المجموع	103	35	138

Source : [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf).page consultée le: 20/08/2017.

والشكل الموالي يوضح توزيع عروض الجيل الثالث الممنوحة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث.

الشكل رقم (5-5): توزيع عروض 3G حسب نوع العرض



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-10).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن عروض الدفع البعدي إحتلت المرتبة الأولى في العروض المقبولة من طرف سلطة الضبط فيما يخص خدمات الجيل الثالث بنسبة تقدر بـ 41.30%، تليها عروض الدفع المختلط بنسبة 30.44%، ثم عروض الدفع المسبق في المرتبة الثالثة بنسبة 28.26%، وهي نسبة تقترب من نسبة عروض الدفع المختلط، والجدير بالذكر هنا أن عروض الدفع البعدي تعبر عن مشتركين مضمونين للمؤسسة صاحبة العرض، وأيضا بنسبة أقل مشتركين عروض الدفع المختلط، على عكس مشتركين الدفع المسبق الذين قد يكونون مشتركين لعدة شرائح ولمؤسسات مختلفة، لذلك يمكن القول أن خدمات الجيل الثالث 3G تعد مناسبة جدا للمؤسسات نظرا لعدد عروض الدفع البعدي والمختلط، والتي تمثل معا نسبة 71.74% من إجمالي العروض.

أما فيما يخص عروض الجيل الثاني 2G فقد قامت سلطة الضبط بمنح ترخيص لـ 17 عرضا للمؤسسات العاملة في القطاع خلال نفس الفترة وهي موزعة حسب الجدول الموالي:

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

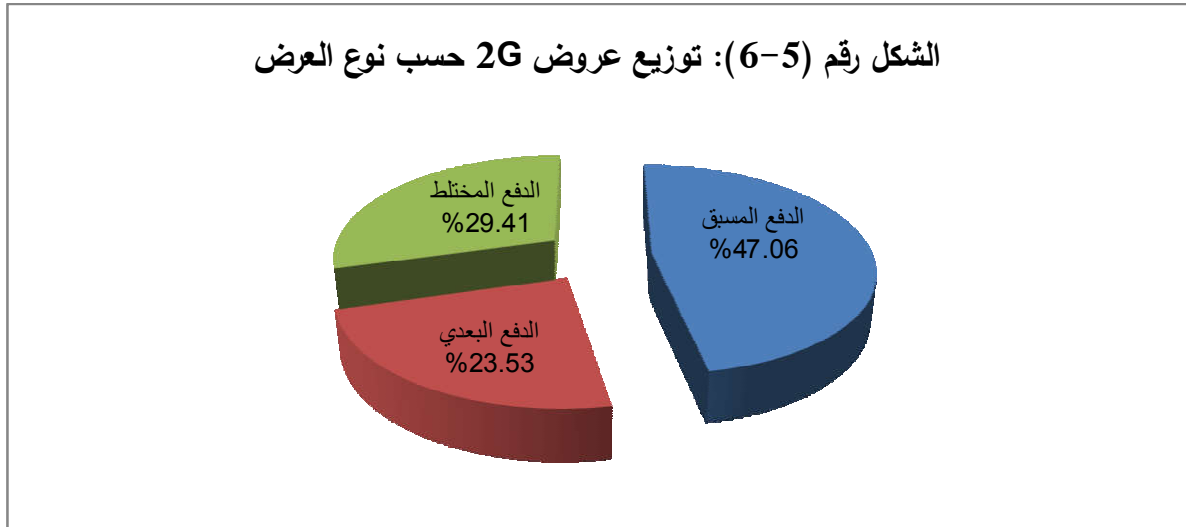
الجدول رقم (5-11): وضعية العروض الدائمة والترقوية لـ 2G.

نوع العرض	العروض الدائمة	العروض الترقوية	المجموع
الدفع المسبق	03	03	08
الدفع البعدي	02	02	04
الدفع المختلط	04	01	05
المجموع	09	08	17

Source : [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2017/Dossier\\_presse\\_AR\\_2017.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2017/Dossier_presse_AR_2017.pdf).page

consultée le: 20/08/2018.

والشكل الموالي يبين توزيع عروض الجيل الثاني 2G المنوحة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث خلال سنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-11).

على عكس عروض الجيل الثالث 3G، فإن عروض الجيل الثاني سيطرت عليها عروض الدفع المسبق التي تمثلت نسبة 47.06% من إجمالي العروض، في مقابل 23.53% للدفع البعدي، و 29.41% للدفع المختلط، هذه النسب تدل على ما نسبته 52.94% هم مشتركين غير مضمونين للمؤسسة المتنافسة في العموم.



وسوف نتناول مختلف هذه العروض وعدد المشتركين فيها بالنسبة لكل مؤسسة على حدى وبالتفصيل في الفصل الخامس عند تحليل استراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة.

### المطلب الثاني: بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

يتكون الطلب في هذه الصناعة من مجموع المشتركين في خدمة الهاتف النقال سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وقد تطور عدد المشتركين في هذه الصناعة بشكل ملحوظ منذ فتح باب المنافسة سنة 2000، ويعود سبب النمو والتطور في عدد المشتركين في هذه الخدمات إلى مجموعة من العوامل منها ما هو متعلق باستراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة وأدائها، ومنها ما هو مرتبط بعوامل هيكل هذه الصناعة، وسوف نتناول التطورات في عدد المشتركين (جانب الطلب) في الجدول الموالي مع إعطاء تفسيرات حول العوامل المؤدية إلى هذه التطورات.

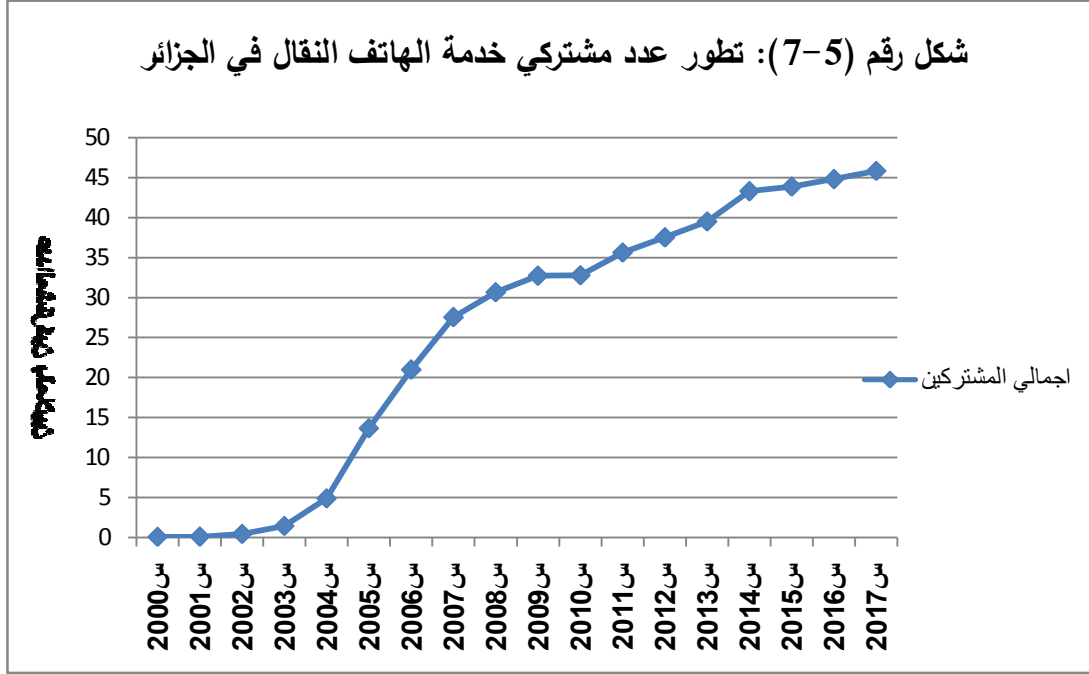
## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم(5-12): تطور عدد المشتركين لكل المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال.

السنوات	المؤسسات			الوحدة: مليون مشترك
	موبيليس	جيزي	أوريدو	
2000	0,086	00	00	0,086
2001	0,1	00	00	0,1
2002	0,136	0,314	00	0,45
2003	0,168	1,278	00	1,446
2004	1,176	3,418	0,285	4,882
2005	4,908	7,277	1,473	13,66
2006	7,475	10,530	2,990	20,99
2007	9,694	13,382	4,487	27,56
2008	9,934	14,017	6,7	30,65
2009	10,164	14,936	7,5	32,73
2010	9,44	15,09	8,24	32,78
2011	10,51	16,59	8,50	35,616
2012	10,62	17,84	9,05	37,528
2013	12,45	17,57	9,49	39,517
2014	13.022	18.612	11.663	43.298
2015	14.57	17.005	12.29	43.86
2016	16.88	15.36	12.57	44.81
2017	18.36	14.94	12.53	45.83

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

والشكل الموالي يوضح تطور إجمالي عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-12).

في سنة 2000 (سنة تحرير الصناعة، وفتحها على المنافسة)، كان عدد المشتركين في الهاتفية في الجزائر بحدود 0.086 مليون مشترك، وهذا الرقم يعتبر ضئيلا جدا مقارنة بعدد السكان أو حتى عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت، وقد عرف سوق خدمة الهاتف النقال باعتباره فرعا من صناعة الإتصالات تطورات سريعة في الكثافة الهاتفية، حيث إستفاد من التطورات التكنولوجية في مجال الإتصالات من جهة وفتح المجال للمنافسة الخارجية من جهة ثانية، وسنحاول فيما يلي تحليل بنية الطلب من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وذلك من مجمل التقارير السنوية والبيانات الصحفية المنشورة في الموقع الخاص بسلطة الضبط، هذه المعطيات قمنا بتلخيصها وفق ما جاء في الجدول أعلاه:

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

قبل سنة 2002 كان سوق الهاتف النقال محتكرا من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث انحصرت مجمل خدماتها في خدمة الدفع المؤجل، وفي أوت 2002 وبعد دخول مؤسسة جيزي للصناعة بتشكيلة متنوعة ومتميزة من الخدمات بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد ليرتفع عدد المشتركين من 100 ألف مشترك سنة 2001 إلى 1.44 مليون مشترك سنة 2003، وبعد انخفاض سعر الإشتراك وتسعيرات الخدمات نتيجة دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) سنة 2004، حيث تم تقديم خدمات عروض مغرية للمشاركين، وبداية التنافس الحقيقي بين المؤسسات الثلاث من خلال التمييز في الأسعار والخدمات، ليزداد عدد المشتركين ليصل إلى 13,66 مليون في سنة 2005، حيث تضاعف بأكثر من 09 مرات مقارنة بسنة 2003، ثم إستمر عدد المشتركين في الإرتفاع بشكل ملحوظ، فقد ارتفع بفارق 07.33 مليون مشترك في سنة واحدة مابين 2005 و 2006، حيث يعود ذلك إلى التخفيضات المعتبرة في مبالغ الإشتراك وتسعيرات الخدمات التي ساهمت فيها مؤسسة أوريدو بشكل كبير، ثم تبعتها كل من جيزي و موبيليس كرد فعل لإستراتيجية أوريدو، ثم ارتفع عدد المشتركين كذلك في سنة 2007 ليصل إلى 27.56 مليون مشترك حيث يعود ذلك إلى الإنتشار الواسع للشبكة في كل ربوع الوطن وزيادة الحاجة لخدمات الهاتف النقال، وكذلك الإخفاض في أسعار الهواتف النقالة وإنتشارها بكل الأشكال والأنواع، وبقي الطلب على خدمات الهاتف النقال في نمو كبير في هذه الفترة ليعرف نوعا من الإستقرار المؤقت مابين سنة 2008 و 2010، حيث ارتفع فقط من 30.65 مليون إلى 32.78 مليون مشترك، ويعود ذلك إلى حملة تعريف هوية الشرائح مجهولة الهوية، والتي انطلقت منذ 27 فيفري 2008، والتي انتهت في تاريخ 10 أكتوبر 2008، والتي كان مضمونها:<sup>1</sup>

- إشعار المشتركين الحائزين على بطاقات سيم (شرائح) مجهولة الهوية المشتراة من قبل 27 فيفري 2008 بأن يقوموا بالتعريف بهويتهم قبل 10 أكتوبر 2008.

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكي واللاسلكية، بلاغ حملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية، 27 فيفري 2008.

- إشعار المشتركين الحائزين على بطاقات سيم (شرائح) مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا بأنفسهم في أجل 30 يوما، انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من قبل مؤسساتهم.

وكانت نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات سيم مسبقة الدفع مجهولة الهوية، حيث كان حوالي 02.63 مليون شريحة لم يتم التعرف عليها، وبالتالي تم توقيف هذه الشرائح، مما يعني أن هذه العملية كان لها أثرها البالغ في هذه السنة والسنتين الموالتين، ثم بدأ عدد المشتركين في الإرتفاع مرة أخرى، حيث بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال في نهاية سنة 2011 حوالي 35.61 مليون مشترك، وهو ما يمثل ارتفاعا بمعدل نمو قدر بـ 08.63% مقارنة بسنة 2010، وحسب ARPT فقد تم تسجيل ارتفاع في عدد المشتركين بحوالي 02 مليون مشترك من 2011 إلى 2012، وبنفس المقدار من الإرتفاع تقريبا بين سنة 2012 وسنة 2013 التي وصل فيها عدد المشتركين إلى حوالي 39,517 مليون مشترك، لتحل بعد ذلك سنة 2014 التي تعتبر أول سنة لإطلاق خدمات الجيل الثالث 3G، ليظهر تأثير ذلك جليا في نمو عدد المشتركين، فقد سجلت سلطة الضبط في ظرف سنة واحدة وإلى غاية نهاية سنة 2014 ارتفاعا في عدد المشتركين ليصل إلى 43.298 مليون مشترك، أي بفارق 03.781 مليون مشترك مقارنة بسنة 2013، حيث نجد ضمن عدد المشتركين الإجمالي لسنة 2014 ما مقداره 08.509 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث، وبعد إطلاق خدمات الجيل الثالث 4G ارتفع عدد المشتكنين تدريجيا ليصل إلى 45.83 مليون مشترك سنة 2017

إن هذا النمو المتسارع في الطلب على خدمات الهاتف النقال مرده إلى الإنفتاح في السوق على المنافسة الخارجية، والتي نتج عنها تحريك لميكانيزمات المنافسة، ليستمر التطوير في خدمات الهاتف النقال في شكلها ومميزاتها وخصائصها، كما أن فتح المجال للمنافسة إلى الإتجاه نحو تخفيض الأسعار، الذي يعتبر المنحى الطبيعي لزوال الإحتكار الذي يتميز بفرض المحتكر لسعر البيع بما يحقق له أعظم ربح، فكانت النتيجة توجه الجزائريين نحو الإستخدام

الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أن هذه الخدمة لم تعد موجهة لفئة معينة من المجتمع بل أصبحت ثقافة الهاتف النقال جزء من الثقافة الاستهلاكية للفرد، لكن ما يمكن قوله أن القطاع لم يفتح تماما للمنافسة وخير دليل على ذلك وجود ثلاث مؤسسات عارضة فقط في مقابل الملايين من الزبائن، وهو ما جعل هذه الصناعة تخضع لقوانين إحتكار القلة، كما أن للحومة الجزائرية دورا كبيرا في منع دخول منافسين جدد من خلال استعمالها لسياسة الترخيص الصناعي كمانع للدخول وحماية للمؤسسات القائمة من دخول منافسين جدد، ولو كانت هذه الصناعة تخضع لقوانين المنافسة الإحتكارية لوجدنا أضعاف هذا العدد من المشتركين، وذلك نتيجة لإشتداد المنافسة وتقديم خدمات متميزة بأسعار منخفضة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأرقام المذكورة في الجدول أعلاه والتحليل الخاص بها يجب التعامل معها بتحفظ، فالتحدث عن أكثر من 45 مليون مشترك لا يعني أن 45 مليون فرد يمتلكون هواتف نقالة، فهناك أشخاص يمتلكون شريحتين أو أكثر لعدة مؤسسات متنافسة، علما أن الشريحة يتم إدماجها في الإحصائيات إذا تم استعمالها مرة واحدة خلال ثلاث أشهر فمثلا في سنة 2006 كان عدد أجهزة الهواتف النقالة المباعة 05 ملايين جهاز، في حين كان عدد المشتركين أكثر من 20 مليون مشترك، لذلك فإننا سوف نفصل في عدد المشتركين وفقا لطبيعة طريقة الدفع، حيث نجد طريقتين أساسيتين للدفع، حيث يمثل النوع الأول مشترك الدفع المؤجل وهم مشتركون مضمونون، على عكس النوع الثاني الذي يمثل مشترك الدفع المسبق الذين قد يكونون متعاملين لعدة شرائح، والجدول الموالي يوضح عدد مشترك كل من النوعين، و تبيان نسبة كل منهما في إجمالي المشتركين.

## الفصل الخامس: هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

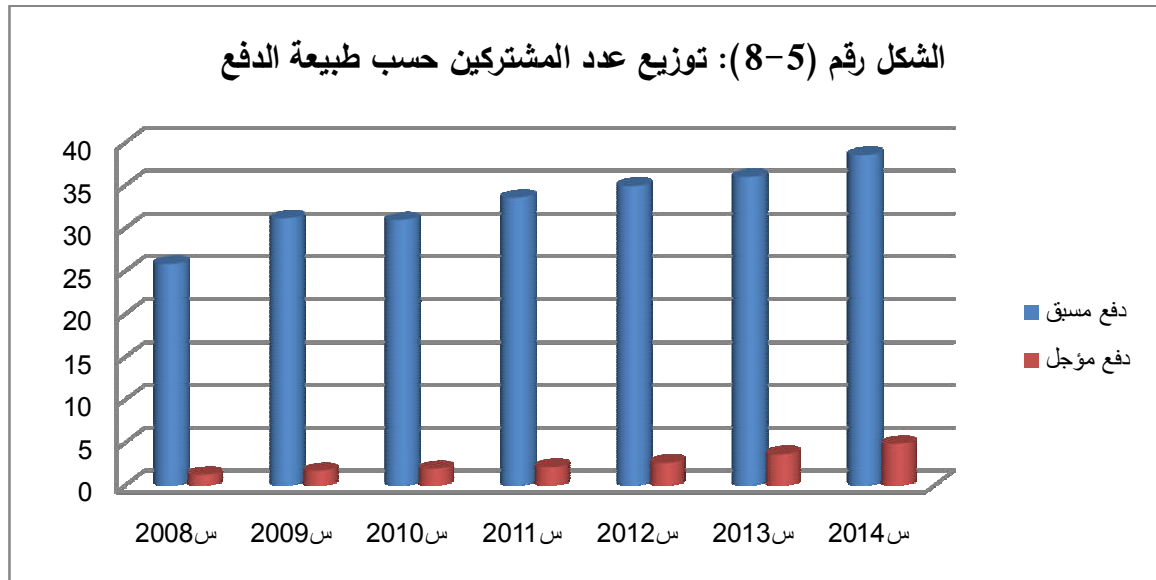
الجدول رقم (5-13) مشتركو خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع.

الوحدة: مليون مشترك

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
38.50	35,94	34,91	33,52	30,91	31,1	25,84	دفع مسبق
04.79	03,57	02,61	02,1	01,86	01,63	01,19	دفع مؤجل
%88.92	%90.95	%93.04	%94.11	%94.31	%95.02	%95.60	دفع مسبق%
%11.08	%09.05	%06.96	%05.89	%05.69	%04.98	%04.40	دفع مؤجل%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع: www.arpt.dz

ولمزيد من التوضيح نستعرض الشكل التالي والذي يمثل مقارنة بين طريقتي الدفع المؤجل والمسبق من خلال عدد المشتركين في كل طريقة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-13).

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المشتركين يشهد تزايداً محسوساً في كلا من الطريقتين مع مرور الزمن، خاصة في السنتين الأخيرتين حيث ارتفع عدد المشتركين

بما يقارب 01 مليون مشترك في كل طريقة من طرق الدفع مابين 2012 و 2013، لكن في سنة 2014 نجد الفارق واضحا بين تطور عدد مشتركى الدفع المسبق والمؤجل، حيث ارتفع عدد مشتركى الدفع المسبق من 35.94 مليون مشترك سنة 2013 إلى 38.50 مليون مشترك إلى غاية نهاية سنة 2014 في مقابل ارتفاع عدد مشتركى الدفع المؤجل من 03.57 مليون مشترك سنة 2013 إلى 04.79 مليون مشترك إلى غاية سنة 2014، حيث أن هذا التفاوت من سنة إلى أخرى كان دائما لصالح الأغلبية الساحقة للدفع المسبق، فالمشتركون الجزائريون يميلون إلى صيغة الدفع المسبق أحسن من صيغة الدفع المؤجل، وعدد مشتركى الدفع المسبق يفوقون بأضعاف مضاعفة عدد مشتركى الدفع المؤجل، وذلك للأسباب التالية:

- صعوبة توفير أغلب المشتركين للمبالغ المطلوب تسديدها في الفواتير التي تكون ملزمة الدفع.

- التحرر من الالتزامات التعاقدية، خاصة ما تعلق بالمدة المشروطة في العقد والتي في الغالب تتعدى السنة الواحدة.

- الإقتصاد في المصاريف الهاتفية من خلال فرض نوع من الرقابة الذاتية وتعبئة الرصيد بما يناسب ميزانية المشترك دون إسراف.

- إستفادة المشتركين في الدفع المسبق من مختلف خصائص ومميزات العروض المهداة من طرف المؤسسات المتنافسة التي تسعى لكسب مزيد من المشتركين.

- تجنب أغلب المشتركين لعناء تسديد الفاتورة، خاصة في الأوقات غير المناسبة من ناحية الوقت أو توفر مبلغ الفاتورة.

أما فيما يخص مشتركى الدفع المؤجل فنجد أغلبهم مشتركين من صنف المؤسسات ورجال الأعمال الذين يستعملون خدمات الهاتف النقال بشكل مكثف في ممارسة أنشطتهم التجارية،



إضافة إلى بعض المشتركين من نوي الدخول المرتفعة والذين يستطيعون تأمين مبالغ الفواتير بشكل منتظم.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسات العاملة في القطاع ثم تطرقنا الى مراحل تطور هذه الخدمة في الجزائر وقد تبين لنا أن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر قد مرت بثلاث أشكال لهيكل الصناعة، حيث تمثل الشكل الأول في الإحتكار الطبيعي ما قبل سنة 2000 حين كانت تسيطر على هذه الصناعة مؤسسة إتصالات الجزائر، وفما يخص الشكل الثاني فقد تمثل في الإحتكار الثنائي خلال سنتي 2002 و 2003، والتي عرفت إستقلالية مؤسسة موبيليس عن اتصالات الجزائر ودخول مؤسسة جيزي للصناعة مع نهاية سنة 2001، أما الشكل الثالث والذي يستمر إلى يومنا هذا فهو إحتكار القلة إبتداء من سنة 2004، بعد منح الرخصة الثالثة لمؤسسة نجمة (أوريدو حاليا)، ليبدأ التنافس بين هذه المؤسسات الثلاث على السيطرة على الصناعة أو إحتلال موقع تنافسي مناسب.

وانطلاقا من تحليل مؤشرات هيكل الصناعة توصلنا إلى وجود فرص كبيرة للمؤسسات القائمة مرتبطة أساسا بمعدلات نمو الطلب على خدمات الهاتف النقال، هذا بالإضافة إلى إمكانية الإستفادة من فرص التنوع في الخدمات من خلال الرخص التي تمنحها سلطة الضبط لتقديم خدمات الإتصال بمختلف أنواعها وتكنولوجياتها، ما تجدر الإشارة هنا إلى وجود نوع من الحماية الحكومية للمؤسسات القائمة مرتبطة بسياسة الترخيص الصناعي، حيث وجدت المؤسسات القائمة نفسها غير مجبرة على إعتقاد عوائق دخول كبيرة للصناعة.

## الفصل السادس

# أثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة

## الهاتف النقال في الجزائر

### تمهيد

المبحث الأول: قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المطلب الأول: مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين

المطلب الثاني: مقياس هيرفيندال وهيرشمان لصناعة خدمة الهاتف النقال

المطلب الثالث: مقياس هورفاث (مقياس التركيز الشامل) لصناعة خدمة الهاتف النقال

المبحث الثاني: تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في

### الجزائر

المطلب الأول: مؤشر الربحية

المطلب الثاني: مؤشر النمو

المطلب الثالث: مؤشر التقدم التقني

### خلاصة الفصل

### تمهيد

يشير تفاوت الحصص السوقية للشركات العاملة بصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بالإضافة إلى قلة عدد المؤسسات إلى وجود ظاهرة التركيز الصناعي ، إلا أنه بغرض التأكد من وجود التركيز فقد تم الاعتماد على بعض مقاييس التركيز السابق عرضها في الفصل الثاني لقياس درجة التركيز بالصناعة. ويجب توضيح أن قياس درجة التركيز ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لقياس أثره على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والمؤسسات العاملة بها، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هناك آثار ايجابية لهذا التركيز فيما يتعلق بالأداء الاقتصادي، أم أنه يؤدي إلى آثار سلبية تتبع من الممارسات الاحتكارية التي يكفلها كبر حجم الحصص السوقية للشركات.

ويتناول هذا الفصل التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وأثره على أدائها

من خلال مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الثاني: تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

### المبحث الأول: قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تعتمد كافة مقاييس التركيز في حسابها على الحصص السوقية للشركات العاملة بالصناعة، وكما تم الإيضاح فإنه عادة ما تقاس الحصة السوقية لكل شركة كنسبة من إجمالي إنتاج الصناعة أو كنسبة من إجمالي المبيعات أو كنسبة المئوية للعمالة لدى الشركات، إلا أنه عادة ما يتم التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة من إجمالي المبيعات باعتبارها أكثر تعبيراً عن الحصة السوقية للشركة، وذلك عند قياس درجة التركيز في صناعة ما، لكن بالنسبة لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر فيتم نشر قيمة الحصص السوقية لكل شركة من طرف سلطة الضبط (ARPT) في النشريات السنوية (التقارير المالية 2001-2017) وهو ما يساعدنا للقياس مباشرة، فعند قياس التركيز فلا نغنى بنسبة مساهمة الشركات في إجمالي إنتاج الصناعة، ولكن بنسبة حصتها من إجمالي المبيعات المحلي للتعبير عن الحصة السوقية لكل منها. ولاختيار المقياس أو المقاييس الملائمة لقياس درجة التركيز بصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر فقد تم تطبيق معايير المفاضلة بين مقاييس التركيز على خصائص هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ووجد أن مقاييس التركيز المطلق تكون هي المقاييس المناسبة وذلك لقلة عدد الشركات حيث يتكون سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث مؤسسات فقط وأيضاً تفاوت الحصص السوقية لكل منها.

ولقياس درجة التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإن الأمر يستلزم استخدام واحد أو أكثر من مقاييس التركيز، وذلك للتعبير عن مدى وجود التركيز بالصناعة، وبناء على ذلك فسوف يتم استخدام المقاييس التالية:

- مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين ( $CR_2$ )

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

- مقياس هيرفيندال وهيرشمان لصناعة خدمة الهاتف النقال

- مقياس هورفاث (مقياس التركيز الشامل) لصناعة خدمة الهاتف النقال

### المطلب الأول : مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين ( $CR_2$ )

يعبر مقياس نسبة التركيز عن الحصة السوقية التي تحوزها أو تسيطر عليها أكبر المنشآت

بالصناعة، وهو الأكثر استخداما في الدراسات التطبيقية الخاصة بالتركيز الصناعي، وذلك لسهولة حسابه

وقدرته في التعبير عن مدى وجود قوى احتكارية بالصناعة ، وذلك فقد تم اختياره لقياس درجة التركيز في

صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر للتعرف عن مدى وجود التركيز بالصناعة ويعبر عنه بالرمز  $CR$ ،

والمعادلة المستخدمة لحساب هذا القياس هي

$$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

حيث  $CR_k$  معدل التركيز لأكبر عدد ( $n$ ) من المنشآت.

$S_i$  الحصة السوقية التي تحوزها المنشأة ( $i$ ) في الصناعة.

جدول رقم (6-1) : الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في

### الجزائر 2009-2017

السنوات الشركات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	موبيليس	30.8%	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	30.08%	33.12%	36.85
جيزي	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%	44.47%	42.99%	38.43%	35.71	32.60
اوريدو	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%	24.02%	26.94%	28.45%	27.44	27.34

المصدر : من طرف الباحث بالاعتماد على التقارير المالية [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz). page consultée le : 10/11/2018

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تم اختيار 9 سنوات لاختبار القياس وهي كافية لإثبات وجود ظاهرة التركيز الصناعي وقياسها

جدول رقم (6-2): مقياس نسبة التركيز لأكبر شركتين ( $CR_2$ )

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	الحصة السوقية
40.06%	36.85%	33.12%	30.08%	31.51%	28.31%	29.53%	28.82%	30.8%	موبيليس
32.60%	35.71%	38.43%	42.99%	44.47%	47.55%	46.59%	46.03%	44.66%	جيزي
0.7266	0.7256	0.7405	0.7307	0.7598	0.7571	0.7612	0.7485	0.7546	نسبة التركيز $CR_2$

المصدر : من طرف الباحث بالاعتماد على جدول الحصص السوقية رقم (6-1)

ينبغي معرفة أن قيمة المقياس في حد ذاتها لا تعبر عن مدى اقتراب السوق من المنافسة أو الاحتكار

، ولكن لابد من معرفة دلالة المقياس للتعرف على درجة تنافسية الصناعة ، وكما ذكر سابقا في الفصل

الثاني الخاص بمقاييس التركيز ، فإنه إذا كان ( $CR_2$ ) أكبر من 50% فإن ذلك يعبر على احتكار القلة

بهذه الصناعة ، وعند ملاحظة الجدول رقم (6-2) فإن مقياس ( $CR_2$ ) يعبر عن وجود سيطرة كبيرة

بالسوق وارتفاع درجة التركيز الصناعي بصورة كبيرة على مدى الفترة ، ويلاحظ ثبات قيمة المقياس تقريبا

من 2009 إلى 2017 وذلك بسبب استقرار تقسيم السوق .

### المطلب الثاني : مقياس هيرفيندال وهيرشمان لصناعة خدمة الهاتف النقال

يعتبر مقياس هيرفيندال وهيرشمان أكثر المقاييس شائعة الاستخدام لقياس التركيز

الصناعي في الدراسات العلمية، وغالبا ما يسمى هذا المقياس بالمقياس كامل المعلومات وذلك

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

لأنه يعكس التوزيع النسبي لأحجام جميع المشروعات بالصناعة ويأخذ هذا المقياس الصيغة التالية:

$$HHI = \sum_{1}^n SI^2$$

حيث  $SI$  الحصة السوقية التي تحوزها المنشأة.

$n$  عدد المنشآت العاملة بالصناعة.

وبالتالي فهو يعبر عن مجموع مربعات الحصص السوقية للمنشآت، ويرى أنه في حالة

التعبير عن الحصص السوقية كنسبة مئوية فإن مقياس  $HHI$  يتراوح بين (صفر و 1)، أما في

حالة ضرب تلك النسب في 100 فإن المقياس يتراوح بين صفر، 100.

### جدول رقم (6-3) : مقياس هيرفيندال وهيرشمان لشركات خدمة الهاتف النقال

السنوات الشركات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	موبيليس	30.8%	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	30.08%	33.12%	36.85
جيزي	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%	44.47%	42.99%	38.43%	35.71	32.60
اوريدو	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%	24.02%	26.94%	28.45%	27.44	27.34
مقياس هيرفيندال وهيرشمان HH	35,4%	35,8%	36,1%	36,3%	35,4%	34,7%	33,8%	33,8%	34.15%

المصدر : من طرف الباحث بالاعتماد على جدول الحصص السوقية رقم (6-1)

كما اشرنا له في الفصل الثاني فيمكن استخدام هذا المقياس للتعرف على مدى وجود

الاحتكار بالأسواق، حيث أنه إذا كانت قيمة  $HHI$  أقل من 15% فإن هذا يعني عدم وجود

معنوي لقوى الاحتكار بالسوق، وإذا اقترب من الصفر اي الاقتراب من المنافسة التامة أمّا إذا

زادت قيمته عن 60% فإنّ هذا يعني وجود درجة عالية من التركيز الصناعي وسيطرة قوى الاحتكار، وعندما يتراوح قيمة المقياس بين 15% و 60% فإنّ ذلك يدل على وجود درجة متوسطة من التركيز، وإذا اقترب من 100% فهذا يعني الاقتراب من الاحتكار التام .

نلاحظ من الجدول ان نسبة التركيز وفق لهذا المقياس في الانخفاض نتيجة تحول

المنافسة في القطاع إلى احتكار القوة وارتفاع الحصة السوقية للمتعاملين الآخرين موبيليس و أوريدو على حساب المتعامل القائد جيزي ، حيث كلما انخفضت الحصة السوقية لهذا الأخير (جيزي) لصالح المتعاملين الآخرين واقتربت الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة من بعضها البعض لكلا انخفضت نسبة التركيز، إلا أن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين، بالإضافة إلى تباين الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث يدل على وجود درجة فوق المتوسطة من التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إي أن الصناعة تمتاز باحتكار القوة . ويلاحظ ان درجة التركيز تتراوح بين 33% و 36% وقد وصلت أقل نسبة تركيز سنة 2016 إلى 33.7% نتيجة تبادل المواقع بين جازي وموبيليس واقترب المتعاملين الثلاث من بعضهم البعض في الحصة السوقية.

**المطلب الثالث: مقياس هورفاث (مقياس التركيز الشامل) لصناعة خدمة الهاتف النقال**

يعتبر مؤشر التركيز الصناعي الشامل حلاً لمشكلة تجاهل الوحدات الأكبر حجمًا بالصناعة والتي تجاهلتها المقاييس الأخرى، بحيث يأخذ في اعتباره حجم الحصة السوقية لأكبر المنشآت بالصناعة، ويأخذ مؤشر التركيز الصناعي الشامل الصورة التالية:

$$CCI = s_i \sum_{j=2}^n S_j^2 (1 + (1 - S_j))$$

$i=1$



وتمثل  $S_i$  الحصة السوقية لأكبر المنشآت بالصناعة، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، في حالة اقتراب هذا المقياس من الصفر فإن ذلك يدل على انخفاض درجة التركيز وزيادة حدة المنافسة بين المنشآت، بينما اذا اقترب من الواحد الصحيح كلما زادت درجة التركيز، وتصل قيمة هذا المقياس إلى الواحد الصحيح في حالة الاحتكام التام.

أما عن طريقة حسابه فالمقياس يعبر عن تركيز الصناعة من خلال جمع الحصة السوقية لأكبر منشأة داخل الصناعة (بوزن مساوي للواحد) مع مجموع مربع أنصبة بقية المنشآت الأخرى وبأوزان مساوية لـ:  $(1 + (1 - S_j))$  أي (1) زائد الحصة السوقية لبقية المنشآت الأخرى ماعدا المنشأة  $j$ .

#### **مثال لحساب مقياس هورفاث لقطاع خدمة الهاتف النقال لسنة 2009**

كانت الحصص السوقية لتلك المنشآت في سنة 2009 بعد ترتيبها ترتيبا تنازليا كما يلي

44.66 / 30.8 / 24.54 على التوالي فإن قيمة مؤشر  $CCI$  لهاته الصناعة يتم حسابه كما يلي:

$$CCI = 0.446 + [0.308^2(1 + (1 - 0.308)) + 0.245^2(1 + (1 - 0.245))]$$

$$CCI = 0.711$$

جدول رقم (6-4) : مقياس التركيز الشامل لشركات خدمة الهاتف النقال

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات الشركات
40.06	36.85	33.12%	30.08%	31.51%	28.31%	29.53%	28.82%	30.8%	موبيليس
32.60	35.71	38.43%	42.99%	44.47%	47.55%	46.59%	46.03%	44.66%	جيزي
27.34	27.44	28.45%	26.94%	24.02%	24.14%	23.88%	25.16%	24.54%	اوريدو
0,709	0,701	0,702	0,706	0,710	0,714	0,725	0,710	0,711	مقياس التركيز الشامل cci

المصدر : من طرف الباحث بالاعتماد على جدول الحصص السوقية رقم (6-1)

كما اشرنا إليه سابقا فان قيمة هذا المقياس تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، في حالة اقتراب هذا المقياس من الصفر فإن ذلك يدل على انخفاض درجة التركيز وزيادة حدة المنافسة بين المنشآت، بينما إذا اقترب من الواحد الصحيح كلما زادت درجة التركيز، وتصل قيمة هذا المقياس إلى الواحد الصحيح في حالة الاحتكام التام.

ونلاحظ من خلال قياس قيمة هذا المقياس انه تقريبا ثابت خلال فترة الدراسة وقيمه حوالي 0.7 وهو ما يدل على وجود تركيز عالي اكبر من 0.5 وبديل على وجود احتكار القلة .

إذا من خلال قياس التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بعدة مقاييس وجدنا قيمة التركيز عالية وهو المطلوب من خلال دراستنا .

#### المبحث الثاني: تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

من بين عوامل نجاح أي صناعة مهما كان نوعها أو طبيعتها مستويات الأداء في هذه الصناعة، بحيث تمثل المؤشرات المختلفة للأداء الدلائل العامة لجاذبية هذه الصناعة، فالمؤسسات الراغبة في دخول

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

صناعة ما تعتمد في ذلك على مؤشرات أداء تلك الصناعة خاصة فيما يتعلق بمستويات الربحية المحققة أو معدلات النمو في بعض المؤشرات الاقتصادية التي تدل على مستويات معينة للأداء، بالإضافة إلى مستويات استخدام التكنولوجيا المتطورة، والتي تساهم في بعض الأحيان في تحسين الأداء وتحقيق مستويات أرباح مغرية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض مؤشرات الأداء الكلية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من أجل معرفة العلاقة بين التركيز الصناعي والأداء.

### المطلب الأول: مؤشر الربحية

هناك مجموعة معتبرة من المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحليل الأداء وتحديد مستوياته، لكننا سوف نكتفي في تحليلنا لأداء هذه الصناعة على مؤشرات معينة نظرا لتوفر المعلومات المساعدة على حساب هذه المؤشرات، كما أننا نرى بأنها كافية للحكم على مستوى أداء هذه الصناعة، وكذلك النقائص التي تكتنف أداء المؤسسات في هذه الصناعة، وسوف نتناول بالقياس والتحليل لمختلف هذه المؤشرات، حيث نجد من أهم هذه المؤشرات وأكثرها دلالة على الأداء المؤشرات التالية:

#### 1- معدل العائد على الاستثمار:

ويمكن حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، كما أن تحديد وتعريف النتيجة يختلف من صناعة إلى أخرى، فبعضها يأخذ بنتيجة الاستغلال والبعض الآخر بالنتيجة الصافية، ومن أجل تحليل هذا المؤشر نقدم الجدول الموالي الذي يعبر عن معطيات خاصة بالنتيجة الصافية المحققة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة مجتمعة، إضافة

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

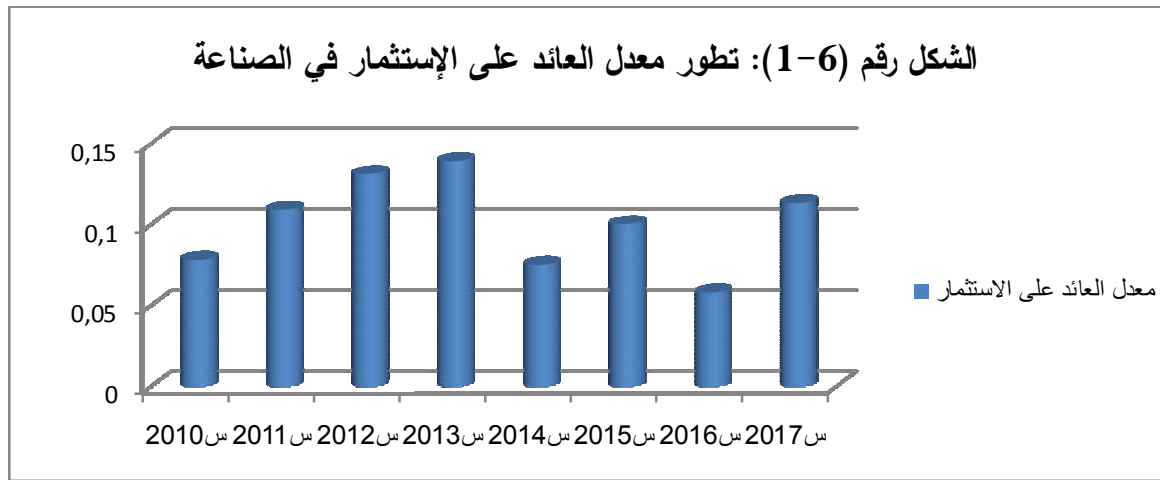
إلى حجم الأموال المستثمرة من طرف هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، ثم نحسب معدلات العائد على الإستثمار حسب السنوات المذكورة.

الجدول رقم (6-5): تطور معدل العائد على الإستثمار. الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	35.541	51.932	67.731	80.79	53.829	82.15	72.78	104.22
الأموال المستثمرة	450.749	473.860	515.822	579.92	713.724	814.20	1235.4	920.54
م العائد على الإستثمار	0.0789	0.1096	0.1313	0.1393	0.0755	0.1008	0.0589	0.1132

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: www.arpt.dz, page consultée le : 11/11/2018.

ولمزيد من التوضيح يمكن عرض تطور معدل العائد على الإستثمار للصناعة ككل خلال السنوات الأخيرة وفق الشكل الموالي:



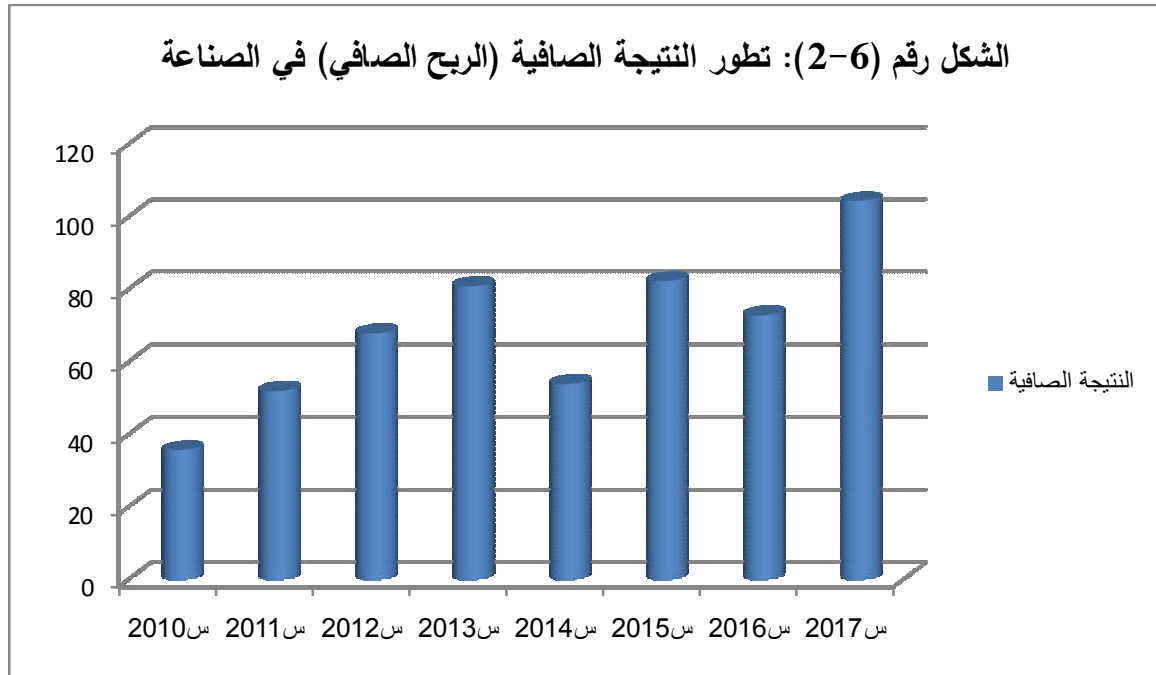
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-5).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن معدل العائد على الإستثمار في نمو مستمر بخلاف سنة 2016 و 2014 أين سجل تراجع ملحوظ وذلك بسبب إرتفاع الإستثمارات المرتبطة بتقنية الجيل الثالث 3G في 2014 و إرتفاع الإستثمارات المرتبطة بتقنية الجيل الرابع 4G بالإضافة إلى إرتفاع مختلف مصاريف الإستغلال، وهي مرتبطة بحجم الإستثمارات ، هذا الإرتفاع في التكاليف أدى إلى

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إنخفاض محسوس في الربح الصافي للصناعة أين وصل سنة 2014 إلى 53.829 مليار دج في مقابل 104.22 مليار دج سنة 2017 ، أما باقي السنوات فقد سجلت نموا في معدل العائد على الإستثمار من سنة إلى أخرى، حيث كان في سنة 2010 مقدرا بنسبة 07.89%، ليصل إلى 10.96% سنة 2011، ثم واصل الإرتفاع إلما يقارب 13.13% في سنة 2012، أما في سنة 2013 فقد سجل معدل 13.93%، حيث أن معدل العائد على الإستثمار كلما كان كبيرا دل ذلك على وضع أحسن في إستغلال الأموال المستثمرة، وبما أن هذا المعدل في نمو مستمر فهو مؤشر يدل على التحسن المستمر في إستغلال الأموال المستثمرة من طرف المؤسسات العاملة، ويمكن تفسير هذا النمو المتواصل بالإستقرار في عدد المؤسسات العاملة والمتنافسة في الصناعة مقابل النمو المتواصل والكبير في الطلب على خدمات الهاتف النقال معبرا عنه بنمو عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، ويفسر هذا النمو في المشتركين بالإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المتنافسة خاصة ما تعلق بالتنوع في الخدمات والعروض المغرية التي تستقطب بها المشتركين، كل هذه العوامل ساعدت على الوصول إلى زيادة ملحوظة في النتيجة المحققة من سنة إلى أخرى في مقابل زيادة طفيفة في الأموال المستثمرة، إذا استثنينا سنتي 2014 و 2017 المرتبة بالإستثمار في تقنيات 3G و 4G ، وهذا يدل على نجاح الإستثمار في هذا الصناعة بشكل كبير ، وخير دليل على ذلك طلبات الترخيص لدخول الصناعة عند طرح رخصة الجيل الرابع التي فازت بها مؤخرا المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة ، ويرتقب مستقبلا عودة هذا المعدل إلى الإرتفاع نتيجة إرتفاع العوائد المتعلقة بخدمات الجيل الرابع وذلك إبتداء من سنة 2017.

ويمكن أيضا الإستعانة بالشكل الموالي الذي يبين التطور والنمو الحاصل في الأرباح الصافية المحققة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-5).

ويبين هذا الشكل النمو الكبير في الأرباح الصافية للمؤسسات الثلاث مجتمعة، حيث سجلت هذه الصناعة في سنة 2010 ما قيمته 35.541 مليار دينار جزائري كأرباح صافية وهو رقم يسيل لعاب المؤسسات الراغبة في دخول هذه الصناعة، ليرتفع فيما بعد ويصل إلى 51.932 مليار دينار سنة 2011، أي بفارق يقدر بـ 16.391 مليار عن سنة 2010، ثم وصل سنة 2012 إلى 67.731 مليار دينار مسجلا إرتفاعا بقيمة 15.799 مليار دينار في سنة واحد، ليرتفع بعد ذلك في سنة 2013 بمقدار 13.06 مليار دينار، وبالرغم من تناقص مقدار النمو في الأرباح الصافية إلا أنها تبقى في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى خاصة مع دخول هذه المؤسسات في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G إبتداء من ديسمبر 2013 والذي ساهم بشكل كبير في تحولات كبيرة حصلت في هذه الصناعة كما سنتناول في المؤشرات الإقتصادية للأداء في العناصر الموائية، ويمكن تفسير هذا الإرتفاع الملحوظ في الأرباح الصافية بدرجة كبيرة بالتخفيض في التكاليف الثابتة الكلية لهذه المؤسسات بفعل إقتصاد الحجم، وكذلك إستخدام تكنولوجيا وتجهيزات إتصالات أكثر تطورا وفعالية، بالإضافة إلى النمو المتزايد للطلب على مختلف الخدمات والذي يدر إيرادات

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

كبيرة لصالح المؤسسات العاملة في الصناعة على إعتبار أن هذه الصناعة تتكون من ثلاثة متنافسين فقط يتقاسمون إيرادات أكبر صناعة من حيث عدد الزبائن (المشركين)، ويتميز الطلب فيها بمرونة عالية تجاه التخفيض في أسعار المكالمات ولو بنسبة صغيرة جدا، هذا بالإضافة إلى كون هذه الصناعة تعتبر من الصناعات التي تقدم خدمات ضرورية وذات إستعمال واسع ومستمر بشكل كبير، أما في سنة 2014 و 2016 فقد تم تسجيل تراجع كبير في الربح الصافي نتيجة إرتفاع تكاليف الإستغلال المرتبطة بتقديم خدمات الجيل الثالث 3G، في 2014 والجيل الرابع 4G في 2016 ومن المتوقع أن تحقق المؤسسات العاملة قفزة كبيرة في الأرباح الصافية إبتداء من سنة 2017 نتيجة زيادة التدفقات النقدية المرتبطة بعوائد خدمات الجيل الثالث والرابع، لتعوض مختلف التكاليف المرتبطة بإطلاق هذه الخدمات.

### 2 - معدل هامش الربح: هذا المؤشر يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}$$

وفي الجدول الموالي سوف نقوم بحساب هذا المعدل خلال السنوات الأخيرة بعد عرض تطور كل من نتيجة الإستغلال في الصناعة وكذا رقم الأعمال المحقق في الصناعة خلال هذه الفترة.

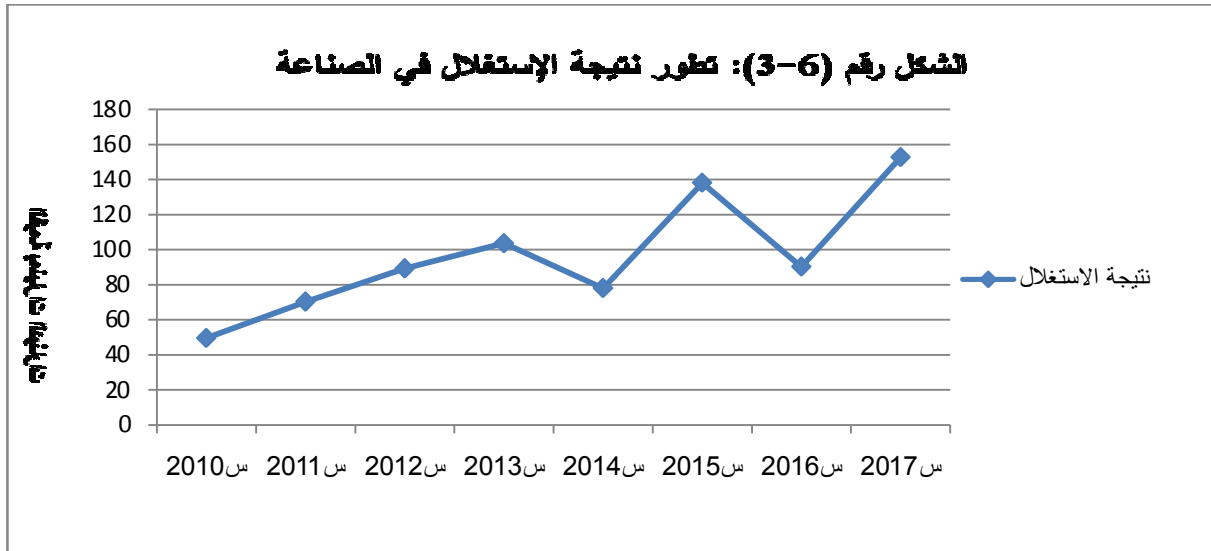
### الجدول رقم (6-6): تطور معدل هامش الربح. الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نتيجة الاستغلال	49.622	70.322	89.286	103.57	78.029	100.24	90.25	109.11
رقم الأعمال	222.576	246.066	274.541	299.795	324.276	330.00	349.00	331.40
معدل هامش الربح	0.2230	0.2858	0.3252	0.3455	0.2406	0.3037	0.2585	0.3289

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على: 12/11/2018 : page consultée le : www.arpt.dz

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

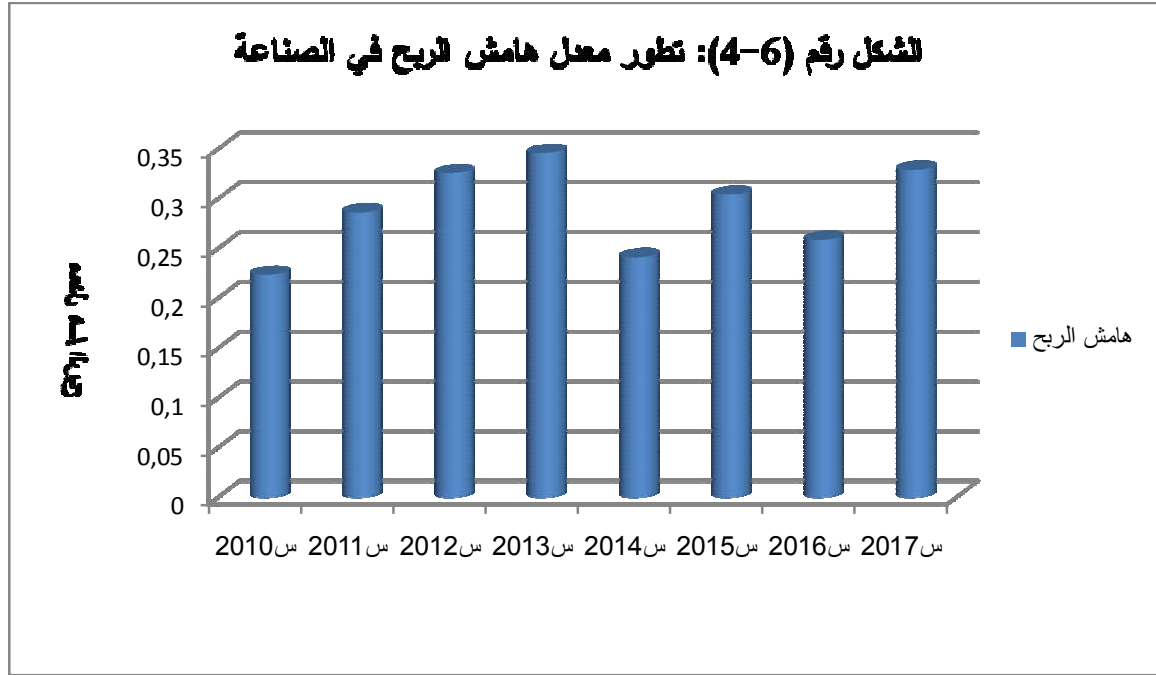
ويمكن الإستعانة بالشكلين المواليين في تحليل معطيات هذا الجدول لنصل في الأخير إلى تحليل وتفسير لمؤشر معدل هامش الربح الخاص بهذه الصناعة خلال السنوات الأخيرة، حيث يمثل الشكل الأول عرض بياني لتطور نتيجة الإستغلال للمؤسسات الثلاث مجتمعة حسب معطيات سلطة الضبط ARPT، أما الشكل الثاني فيمثل تطور معدل هامش الربح في هذه الصناعة خلال السنوات الأخيرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-6).

أهم ما يمكن التركيز عليه في التحليل هو النمو الموجب لنتيجة الإستغلال من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، حيث تطورت بشكل ملحوظ حسب ما هو مبين في المنحنى أعلاه الذي يظهر وكأنه خط مستقيم متجه نحو الأعلى وهو يدل على نمو منتظم تقريبا من سنة إلى أخرى بخلاف سنة 2014 و 2016 أين تم تسجيل إنخفاض في نتيجة الإستغلال كما أشرنا في العنصر السابق، وسوف نقوم بتحليل أثر ذلك على تطور هامش الربح في الصناعة بعد عرض الشكل الموالي.





المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-6).

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين أعلاه أن هناك نموا مستمرا في كل من نتيجة الإستغلال ورقم الأعمال المسجل في هذه الصناعة، بالإضافة إلى نمو وتطور معدل هامش الربح المسجل خلال السنوات الأخيرة ماعدا سنة 2014 و 2016 التي سجلت تراجعاً في هذا المعدل بسبب تراجع نتيجة الإستغلال في مقابل نمو رقم الأعمال، وقد فسرنا هذا التراجع في النتيجة بإرتفاع التكاليف التي تحملتها المؤسسات العاملة في الصناعة والمرتبطة بالإنتلاق في تقديم خدمات الجيل الثالث والجيل الرابع ، وبالنظر إلى قيمة أو مقدار التغير في كل سنة نلاحظ أن معدل النمو في نتيجة الإستغلال أكبر من معدل النمو في رقم الأعمال فعلى سبيل المثال كان معدل النمو في نتيجة الإستغلال ما بين سنتي 2010 و 2011 مقدرا بـ 41.71% في حين كان معدل النمو في هاتين السنتين بالنسبة لرقم الأعمال مقدرا بـ 10.55%، وهو ما يفسر النمو المتزايد في معدل هامش الربح الذي تطور تدريجيا خلال السنوات الأربعة (2010 إلى 2013) المبينة في الجدول أعلاه، حيث قدرت نسبته في سنة 2010 بـ 22.30%، أما في سنة 2011 فقد وصلت إلى 28.58%، ليرتفع في سنة 2012 إلى 32.52%، أما في سنة 2013 فقد سجل كذلك نموا بقيمة 2.03%

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

مقارنة بسنة 2012، حيث وصل معدل هامش الربح سنة 2013 إلى 34.55%، ويمكن تفسير الزيادة المعتبرة في نتيجة الإستغلال مقارنة برقم الأعمال خلال السنوات الأربعة والذي يفسر بالزيادة في عدد المشتركين، وكذا الإرتفاع في نسبة استخدام الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين الثلاثة، هذا في مقابل تمكن المؤسسات العاملة في الصناعة من تخفيض مختلف التكاليف التي تدخل ضمن حساب نتيجة الإستغلال على عكس سنة 2014 و 2016 أين تحتم على المؤسسات تحمل مزيد من التكاليف في إنتظار تغطيتها خلال السنوات القليلة المقبلة ابتداء من 2017، وكذلك النمو الملحوظ في القيمة المضافة خلال هذه السنوات كما سوف نلاحظ في الجدول الموالي الذي يبين تطور القيمة المضافة للمؤسسات الثلاث مجتمعة خلال السنوات الأخيرة وفق ما جاء في التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.

### 3- القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة من بين المؤشرات التي تدل على الأداء كونها تعبر عن مردودية النشاط الذي تمارسه المؤسسات سنويا، فكلما كان هناك تطور ونمو في هذه القيمة كلما دل ذلك على تحسن في أداء المؤسسات، وتدل القيمة المضافة الموجبة على وضع جيد بالنسبة للمؤسسة أو الصناعة كل، وفي الجدول الموالي سوف نقوم بعرض مستويات القيمة المضافة لهذه الصناعة من أجل معرفة مدى تحسن وتطور أداء المؤسسات العاملة في أنشطتها السنوية.

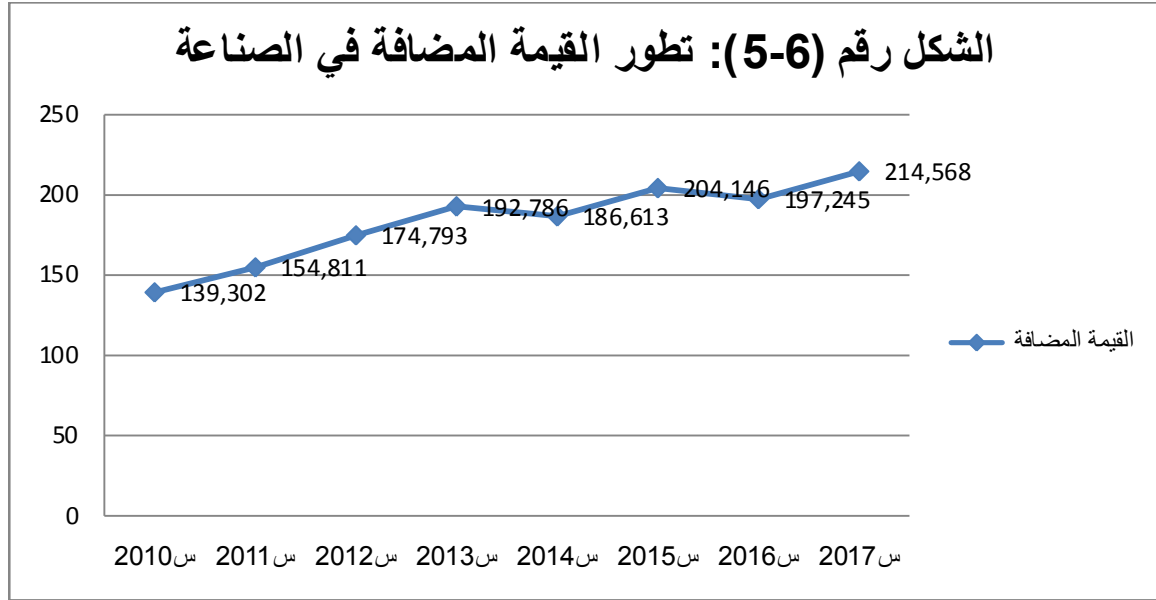
### الجدول رقم (6-7): تطور القيمة المضافة.

الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	139.302	154.811	174.793	192.786	186.613	204.146	197.245	214.568
معدل نمو القيمة المضافة	//	%11.13	%12.87	%10.29	(%3.2-)	%9.39	(%3.3-)	%8.78

source: www.arpt.dz, page consultée le :4/12/2018.

ولمزيد من التوضيح يمكن الإستعانة بالشكل البياني الموالي الذي يبين الإتجاه العام لتطور القيمة المضافة في الصناعة خلال السنوات الأخيرة وفق ما جاء في التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-7).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن القيمة المضافة قد سجلت قيما موجبة خلال السنوات المذكورة، كما أنها تسجل إرتفاعا تدريجيا خلال السنوات الأربعة الأولى، حيث قدرت سنة 2010 بـ 139.302 مليار دينار جزائري، أما في سنة 2011 فقدرت بـ 154.81 مليار دينار مسجلة نموا بنسبة 11.13% مقارنة بسنة 2010، لتصل في سنة 2012 إلى ما يقارب 174.8 مليار دينار، بمعدل نمو قدره 12.87% مقارنة بسنة 2011 وهو أكبر معدل نمو سجل خلال هذه الفترة، أما في سنة 2013 فقد وصلت القيمة المضافة إلى 192.786 مليار دينار، إلا أنها سجلت تراجعاً في معدل النمو خلال هذه السنة مقارنة بسنة 2012 حيث قدر بـ 10.29% كقيمة موجبة، ويمكن تفسير هذا النمو والتطور في القيمة المضافة بالزيادة في رقم الأعمال خلال السنوات الأخيرة والتخفيض في مصاريف المواد الأولية المستخدمة في النشاط بشكل ملحوظ من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة مستفيدة من التطورات التكنولوجية والعلمية في مجال الإتصالات، وكذلك استفادتها من إقتصاديات الحجم الكبير الذي يوفر للمؤسسات فرصة تخفيض

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تكلفة الوحدة، وجاءت سنة 2014 و سنة 2016 مخالفة للسنوات الاخرى التي حين سجل إنخفاض في القيمة المضافة سنة 2014 بمقدار 06.173 مليار دج مقارنة بسنة 2013، وبعدل نمو سالب قدر ب (-3.2%)، وبنسبة (-3.3%)، سنة 2016 ويعود سبب ذلك إلى إرتفاع قيمة المواد واللوازم المستهلكة والمرتبطة بخدمات الجيل الثالث سنة 2014 والجيل الرابع سنة 2016 التي تم العمل بها ، وبالنظر إلى قيم هذا المؤشر يمكن القول أن أداء هذه الصناعة في تحسن مستمر بمرور السنوات، وقد ساعدها في ذلك النمو المتواصل في الطلب السوقي على مختلف خدمات الهاتف النقال، كما أن وجود ثلاثة متنافسين فقط في الصناعة ساعد على إستقرار الصناعة من حيث جانب العرض، ومن ثم عدم تسارع وتيرة التنافس بين المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتخفيض في أسعار الخدمات المختلفة مما ساهم في نمو رقم الأعمال لهذه المؤسسات العاملة وبالتالي تسجيل نمو كبير في رقم الأعمال للصناعة ككل.

### المطلب الثاني: معدل النمو لبعض المؤشرات الاقتصادية.

#### 1 - الحصة السوقية:

يمكن اعتماد بعض المؤشرات الاقتصادية للحكم على مستوى الأداء في الصناعة، وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على مؤشر النمو كمعيار للحكم على مستوى الأداء، فمعدل النمو يعتمد في حسابه وتحليله على مجموعة من المعطيات الخاصة بالمؤشرات الاقتصادية مثل معدل النمو في الحصة السوقية للمؤسسات العاملة، وكذا معدل نمو رقم الأعمال وبعض المؤشرات الاقتصادية الأخرى التي سوف نتناولها في تحليلنا للأداء حسب المؤشرات الاقتصادية، ويعتبر معدل النمو للحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة مؤشرا هاما للحكم على مستوى أداء المؤسسات في الصناعة كونه يمثل نمو نصيب المؤسسة الواحدة من السوق، فمعدل النمو الموجب للحصة السوقية لمؤسسة ما يدل على تحسن أدائها من سنة إلى أخرى والعكس صحيح، وفي هذا العنصر سوف نقوم بعرض تطور الحصص السوقية

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

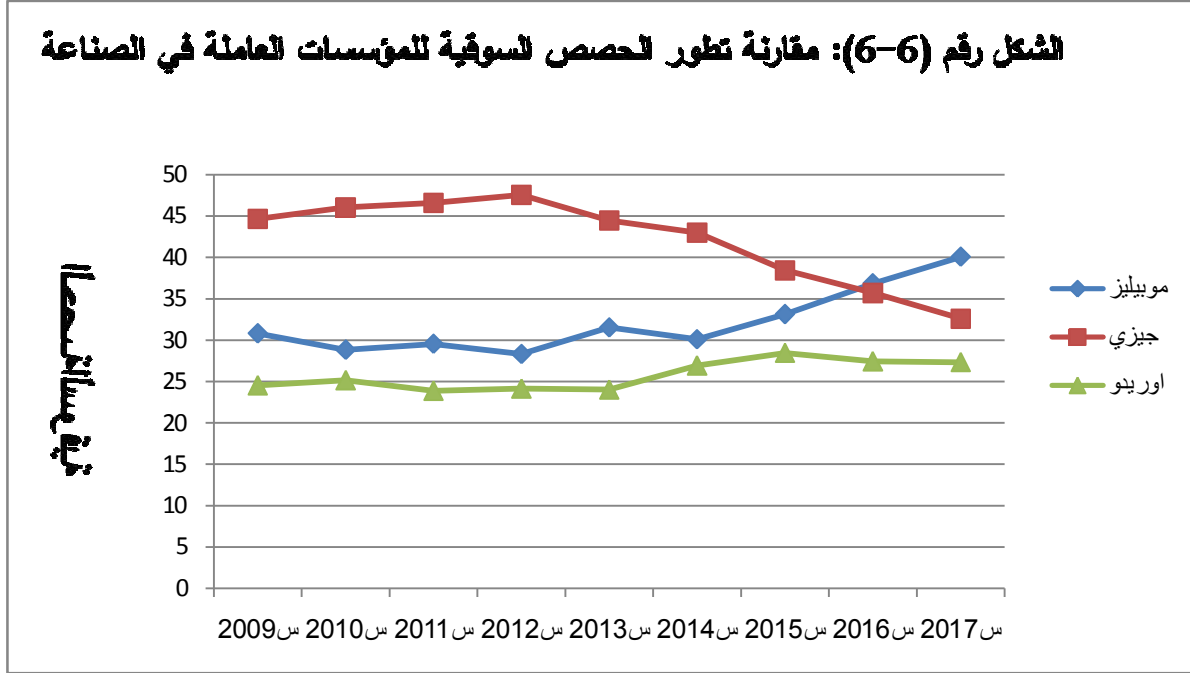
للمؤسسات الثلاث العاملة في الصناعة، ثم نقوم بنتبع تطور هذه الحصص السوقية في السنوات الأخيرة للحكم على مدى نجاح وتفوق هذه المؤسسات ومناوراتها فيما بينها داخل هذه الصناعة تبعا لإستراتيجيات كل منها، والجدول الموالي يبين عرض لمختلف الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة خلال السنوات الأخيرة.

### الجدول رقم (6-8): تطور الحصص السوقية للمنافسين الثلاثة.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الشركات									
موبيليس	30.8%	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	30.08%	33.12%	36.85%	40.06%
جيزي	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%	44.47%	42.99%	38.43%	35.71%	32.60%
اوريدو	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%	24.02%	26.94%	28.45%	27.44%	27.34%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: 10/11/2018: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz). page consultée le

ويمكن الإستعانة بالشكل البياني الموالي لشرح وتحليل مختلف معطيات الجدول أعلاه، حيث يمثل الشكل عرض بياني لتطور الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-8).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث مستقرة نوعا ما منذ سنة 2009 بالنسبة للمتنافسين الثلاثة، حيث سجلت مؤسسة جيزي حصة سوقية قدرها 44.66% في مقابل وصول موبيليز إلى 30.8% كحصة سوقية لنفس السنة، في حين سجلت أوريدو حصة سوقية قدرها 24.54%، أما في سنة 2010 فنجد أن معدل النمو في حصة موبيليز شهد انخفاضا بنسبة 1.98% من الحصة السوقية لسنة 2009، أما الحصة السوقية لجيزي فارتفعت بـ 1.37% على حساب موبيليز، أما فيما يخص أوريدو فقد شهدت نموا في حصتها السوقية بمقدار 0.62% مقارنة بالسنة التي قبلها وهو على حساب الحصة السوقية لموبيليز، ففي هذه السنة يمكن القول أن كل من جيزي و أوريدو تمكنتا من الإستيلاء على بعض الحصة السوقية من مؤسسة موبيليز، وفي سنة 2011 نجد أن الحصة السوقية لموبيليز عاودت الإرتفاع مقارنة بسنة 2010 فقد وصلت إلى 29.53%، أما حصة جيزي فقد إرتفعت بنسبة 0.56%، في حين سجلت حصة أوريدو إنخفاضا بمقدار 1.28%، أما في سنة 2012 فنلاحظ أن حصة موبيليز انخفضت بـ 1.22%، أما حصة جيزي وأوريدو فقد فشدهن ارتفاعا بنسبة 0.96 و 0.26

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

على التوالي، وقد سجلت سنة 2013 أكبر تراجع في الحصة السوقية لمؤسسة جيزي بمقدار 3.08% مقارنة بسنة 2012، وقد ساعد ذلك على الإرتفاع في الحصة السوقية لموبيليس بمقدار 3.2%، وأيضاً إنخفضت حصة أوريدو بنسبة صغيرة قدرها 0.12%، وفي هذه السنوات يمكن القول بأن معدل النمو سواء كان موجبا أو سالبا لم يكن كبيرا فهو لم يتعدى 3.2% كأكبر معدل، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إلى غاية سنة 2013 كان التنافس محصورا في خدمات GSM فقط، وكانت المناورات ضعيفة بين المؤسسات المتنافسة إلى حد أنه يمكن التخمين بأن هناك تواطؤا ضمنيا بين المؤسسات المتنافسة، وخير دليل على ذلك محافظة كل مؤسسة على ترتيبها وكذا نفس مستوى الحصة السوقية مع إرتفاع أو إنخفاض بسيط، فقد حافظت جيزي على مركزها الريادي في الصناعة، تلتها موبيليس في المرتبة الثانية، ثم أوريدو في المرتبة الثالثة بفارق بسيط عن موبيليس.

ومع بداية سنة 2014 فقد شهدت حصول المتنافسين الثلاثة على ترخيص لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G، وهو ما يمثل مجال جديد دخلت فيه المؤسسات القائمة بنفس الحظوظ وفي توقيت متزامن، وليس هنا أقدمية لمؤسسة عن الأخرى، وفي هذا النوع من الخدمات أثبتت كل من موبيليس وأوريدو كفاءتهما مقارنة بمؤسسة جيزي التي سجلت تأخرا في تقديم خدمات هذا الجيل فقد بدأت في تقديم أول عرض في جويلية 2014 فقط، وبالتالي أثر ذلك على حصتها السوقية لسنة 2014 و 2015 حيث سجلت تراجعا ملحوظا، وهو ما ترك فرصة لأوريدو للرفع من حصصها السوقية، فقد سجلت نموا في حصتها السوقية بمقدار 2.92%، أما موبيليس فواصلت نموها في حصتها السوقية<sup>1</sup>، وفي سنة 2016 وهي سنة تغير الريادة في الحصة السوقية حيث تمكنت موبيليز بقلب الطاولة على المتعامل جيزي حيث سجلت موبيليز حصة سوقية 36.86% مقابل 35.71% للمتعامل جيزي وتواصل التفوق لشركة موبيليز سنة 2017 حيث سجلت نمو في الحصة السوقية على حساب المتعامل جيزي اما بالنسبة للمتعامل أوريدو فقد سجل ارتفاع طفيف لكن مستمر في الحصة السوقية، وبصفة عامة فقد أثبتت كل من موبيليس وأوريدو قوة ومواجهة كبيرة للرائدة جيزي، وقد ساعدهما على ذلك سيطرتهم على خدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G والعروض المغرية.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 49.

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

### رقم الأعمال:

يعتبر رقم الأعمال من أهم المؤشرات الإقتصادية الدالة على الأداء، حيث أن كل صناعة تتميز عن الصناعات الأخرى بمستوى رقم الأعمال المحقق، وفي صناعة خدمة الهاتف النقال سوف تقوم بتتبع تطور رقم الأعمال في السنوات الأخيرة لنقوم بحساب معدل النمو من سنة إلى أخرى، من أجل معرفة درجة النمو والتطور الحاصل في مداخل هذه الصناعة للحكم على مدى تحسن الأداء الكلي لهذه الصناعة من خلال مؤشر معدل النمو الذي يرتبط ببعض المؤشرات الإقتصادية التي تعتبر أساسا في حسابها، والجدول الموالي يبين تطور رقم الأعمال في هذه الصناعة مع حساب معدلات النمو لمختلف المؤسسات العاملة ورقم أعمال الصناعة ككل.

### الجدول رقم (6-9): تطور معدل نمو رقم الأعمال في الصناعة.

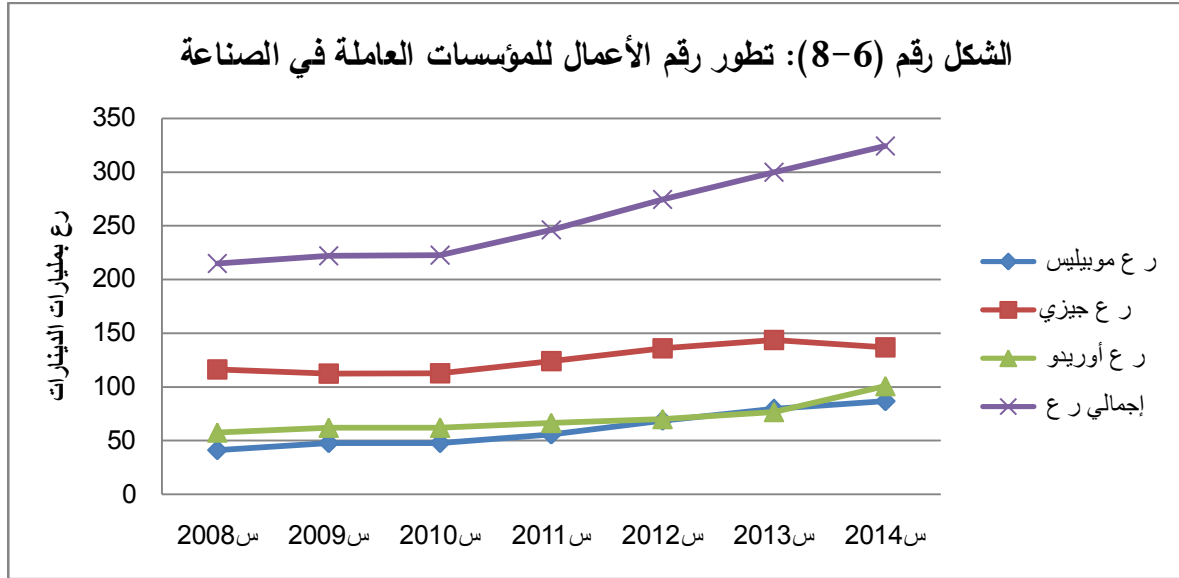
الوحدة: مليار دج

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ر ع موبيليس	41.25	47.7	47.9	55.89	68.6	79.46	86.74	//	//	//
معدل النمو	//	%15.63	%0.41	%16.68	%22.74	%15.83	09.16	//	//	//
ر ع جيزي	116.13	112.37	112.61	123.88	136.01	143.67	136.81	//	//	//
معدل النمو	//	%03.23-	%0.21	%10	%09.79	%05.63	%04.77-	//	//	//
ر ع أوريدو	57.48	62.01	62.07	66.3	69.93	76.66	100.72	//	//	//
معدل النمو	//	%07.88	%0.09	%06.81	%05.47	%09.62	%31.38	//	//	//
إجمالي ر ع	214.86	222.08	222.58	246.07	274.54	299.79	324.27	330	349	331.4
معدل نمو ر ع!	//	%03.36	%0.23	%10.55	%11.55	%09.19	%08.16	%1.76	%05.75	%05.04-

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz), page consultée le :07/12/2018.

ولمزيد من التوضيح حول معطيات هذا الجدول نستعرض الشكل الموالي الذي يمثل منحني بياني يوضح إتجاه تطور رقم الأعمال لكل مؤسسة على حدى، إضافة إلى تطور رقم الأعمال الكلي للصناعة ككل.





المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-9).

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن رقم أعمال الصناعة ككل في نمو مستمر، بخلاف رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات الثلاث الذي يشهد من سنة إلى أخرى بعض الإستقرار أو النمو المنخفض فيما عدا مؤسسة جيزي التي سجلت معدل نمو سالب سنة 2009 وفي سنة 2014، وقد تراوح معدل نمو رقم أعمال الصناعة ككل بين 0.23% الذي تم تسجيله سنة 2010، و 11.55% سنة 2012، أما سنة 2013 فقد سجل رقم الأعمال الإجمالي نموا بمعدل 9.19% مقارنة بسنة 2012، وبفارق رقم أعمال قدره 25.25 مليار دينار جزائري، وهو رقم معتبر بالنسبة لسنة واحدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تحسن كبير في أداء الصناعة ككل مما ساعد على إقبال المشتركين بشكل كبير على خدمات هذه الصناعة سواء من حيث دخول مشتركين جدد أو الزيادة في إستخدام الخدمات من طرف المشتركين القائمين، فأقبال المشترك على الإستخدام المكثف لخدمات الصناعة دليل على تزايد الطلب على هذه الخدمات، وبالتالي يمكن القول أن الأداء في هذه الصناعة في تحسن مستمر، كما سجلت سنة 2014 نموا مقبولا بنسبة 8.16% في رقم الأعمال الإجمالي حيث قدرت الزيادة بـ 24.486 مليار دج، وقد ساهم في هذا الإرتفاع دخول المؤسسات في تنوع جديد مرتبط بخدمات الجيل الثالث و الجيل الرابع والتي شهدت طلبا متزايدا منذ السنة الأولى من

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تقديم هذا النوع من الخدمات في الصناعة، أما بالنسبة لرقم الأعمال للمؤسسات الثلاث نلاحظ أنه يسجل نمو ملحوظا في العديد من السنوات، حيث وصل معدل النمو إلى 22.74% بالنسبة لمؤسسة موبيليس كأعلى معدل نمو، وقد سجل هذا المعدل سنة 2012، كما سجلت هذه المؤسسة أقل معدل نمو في رقم أعمالها سنة 2010 بعدل 0.41% على إعتبار أن هذه السنة سجلت نموا طفيفا في رقم الأعمال الإجمالي للصناعة، وبالنظر إلى المنحنى البياني لتطور رقم أعمال موبيليس نلاحظ أنه تميز بإتجاه موجب على طول الخط وهو ما يدل على نوع من التحسن المستمر في أداء هذه المؤسسة في السنوات الأخيرة بدليل أنها حافظت على مركزها التنافسي في الصناعة بصفة عامة، أما مؤسسة جيزي فيعود لها الفضل الكبير في نمو رقم أعمال الصناعة، فباستثناء سنة 2009 التي سجلت فيها إنخفاضا في رقم الأعمال، أي بمعدل نمو سالب قدره 3.23-%، ويعود هذا الإنخفاض إلى تداعيات المباريات التصفوية الخاصة بكأس العالم لكرة القدم بين الجزائر ومصر، كون هذه المؤسسة كانت تابعة لمعامل مصري، وهو ما أدى إلى تخلي العديد من الجزائريين عن استخدام خدمات جيزي اتجاههم إلى خدمات موبيليس ونجمة آنذاك، وسنة 2014 التي كان النمو فيها سالبا بسبب تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث، لكن في بقية السنوات فقد عرف رقم أعمال جيزي إرتقاعا مستمرا وبمعدلات كبيرة تراوحت ما بين 0.21% سنة 2010 التي عرفت نموا طفيفا في إجمالي رقم الأعمال، و 10% كأعلى معدل نموي رقم أعمالها سنة 2011، تليها سنة 2012 التي كان فيها ثاني أكبر معدل نمو بنسبة 9.79%، حيث كانت هاتين السنتين ناجحتين إلى حد كبير بالنسبة لهذه المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى جودة خدمات وعروض جيزي في تلك الفترة بالرغم من المنافسة الحادة لمؤسسة موبيليس، أما سنة 2013 فقد سجلت نمو في رقم أعمال جيزي بمعدل 5.63% مقارنة بسنة 2012، وبفارق رقم أعمال قدره 07.66 مليار دينار جزائري، ومن خلال منحنى رقم أعمال جيزي نلاحظ أنه بعد سنة 2009 عرف المنحنى نموا تصاعديا بدرجة كبيرة مقارنة بالمنافسين موبيليس وأوريدو، وهذا يدل على التحسين الكبير في أداء مؤسسة جيزي التي استطاعت استقطاب عدد كبير من مستخدمي الهاتف

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

النقال لاستخدام خدماتها التي تعتبر الأكثر جودة في الصناعة بدليل السيطرة المستمرة على هذه الصناعة، لكن في سنة 2014 عرف إنكسارا نحو الأسفل وذلك بسبب التأخر في إطلاق خدمات الجيل الثالث مقارنة بالمنافسين، وفيما يخص مؤسسة أوريدو فقد شهد رقم أعمالها نموا مستمرا في السنوات الأخيرة دون أن يسجل معدلات نمو كبيرة بإستثناء سنة 2014 أين إرتفع رقم أعمالها بشكل ملحوظ، حيث سجلت أكبر معدل نمو في رقم أعمالها بـ31.38% مستفيدة من تراجع مؤسسة جيزي فرصة تقديم خدمات الجيل الثالث خاصة وأنها كانت تسيطر على هذه الخدمة سنة 2013 بـ 71.72% كحصة سوقية<sup>1</sup>، أما بقية السنوات فقد تراوح معدل نمو رقم أعمالها ما بين 0.09% سنة 2010 و9.62% سنة 2013 كأكبر معدل نمو لها قبيل إنطلاق خدمات الجيل الثالث، وبالنظر إلى منحى تطور رقم أعمال أوريدو نلاحظ أنه في إتجاه موجب لكن بشكل طفيف بإستثناء سنة 2014، حيث كان المنحى فوق منحى موبيليس التي تفوقت على أوريدو من خلال رقم الأعمال في سنة 2013 فقط أين هبط منحى أوريدو تحت منحى موبيليس، وهو ما يدل على التحسن في أداء أوريدو التي استطاعت تحقيق مداخيل تفوق مداخيل موبيليس التي تحتل المرتبة الثانية في الصناعة، وفي الأخير يمكن القول بأن هذا النمو المحقق في رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات العاملة ومن ثم الصناعة ككل راجع إلى إرتفاع عدد المشتركين وتطور وتنوع عروض المؤسسات الثلاث والتحسين في خدماتهم المقدمة، وتنافسهم نحو تقديم الأفضل من خلال استخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال الإتصالات اللاسلكية، وسوف نتناول في العنصر الموالي تطور عدد مشتركى المؤسسات الثلاث الذي ساهم بشكل كبير في نمو رقم أعمال الصناعة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء نمو هذه الصناعة بشكل كبير.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 50.

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

### 2 عدد المشتركين:

3 يمكن اعتبار عدد المشتركين الذي يعبر عن حجم الطلب في هذه الصناعة من أحد المؤشرات

الإقتصادية الدالة على الأداء الكلي، على اعتبار أن وجود مشتركين جدد من سنة إلى أخرى

وبأعداد كبيرة ما هو إلا دليل على نجاح هذه الصناعة في تقديم خدمات ذات جودة وهي في تحسن

مستمر من سنة إلى أخرى، خاصة وأن هذه الصناعة تقدم خدمات تعتبر ضرورية بالنسبة

للمشتركين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، وفي الجدول الموالي سوف نستعرض تطور عدد

المشتركين في خدمات الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث المتنافسة والصناعة كل ونقوم بحساب معدل

النمو لهذا المؤشر من أجل إعطاء صورة لتطور أداء المؤسسات بناء على نمو عدد المشتركين لكل

مؤسسة وكذا نمو عدد المشتركين للصناعة ككل.

### الجدول رقم (6-10): معدل نمو عدد مشتركى الهاتف النقال.

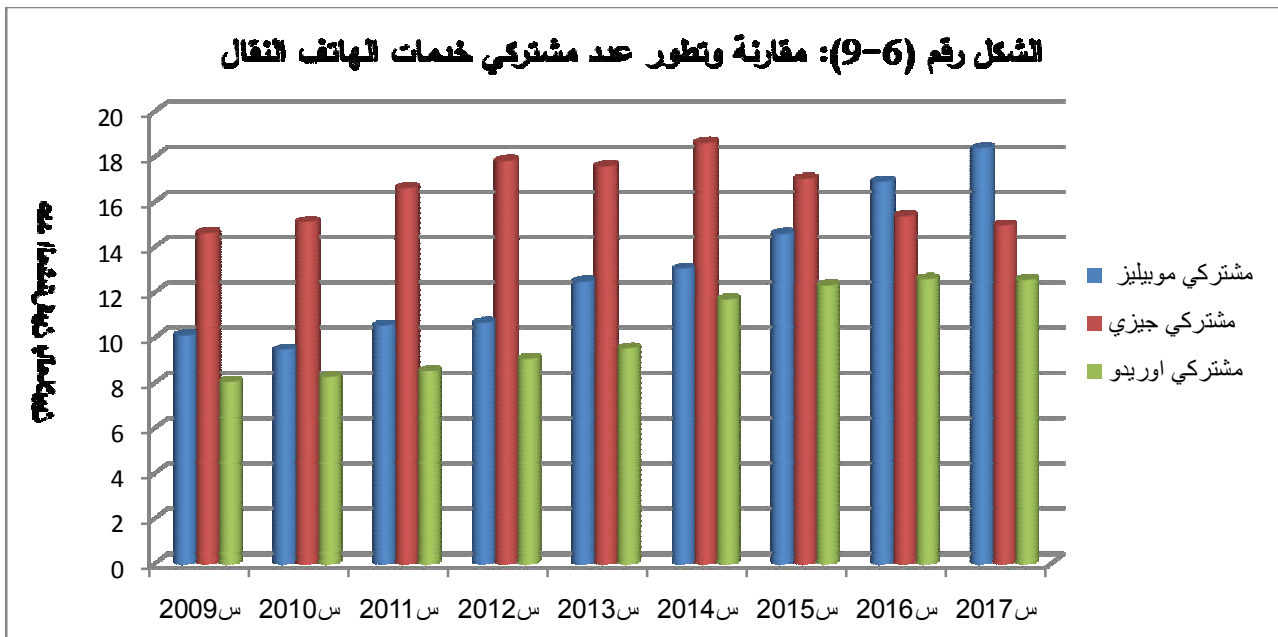
الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مشتركي موبيليس	10.08	9.45	10.51	10.62	12.451	13.022	14.57	16.88	18.36
معدل النمو %	1.51	-6.25	11.22	1.04	17.24	04.58	11.88	15.85	8.76
مشتركي جيزي	14.6	15.09	16.6	17.8	17.574	18.612	17.00	15.36	14.94
معدل النمو %	4.14	3.36	10	7.22	-1.27	05.90	-8.65	-9.64	-2.73
مشتركي أوريدو	8.03	8.24	8.5	9.059	9.506	11.663	12.29	12.57	12.53
معدل النمو %	19.85	2.61	3.15	12.94	4.93	22.88	5.40	2.27	-0.31
إ المشتركين	32.71	32.78	35.61	37.527	39.531	43.298	43.86	44.81	45.83
معدل نمو الإجمالي م %	6.72	0.21	8.63	5.38	5.34	9.52	1.31	2.16	2.27

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: 03/12/2018: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz). page consultée

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

والشكل الموالي يعطي توضيحا أكثر حول ما جاء في الجدول أعلاه من خلال إستعراض مقارنة بسيطة بين عدد المشتركين لكل مؤسسة وتطوره بالمقارنة مع المتنافسين الآخرين باستخدام الأعمدة البيانية خلال السنوات الأخيرة التي عرفت نموا ملحوظا في عدد المشتركين خاصة سنة 2014 التي عرفت دخول المؤسسات المتنافسة في تقديم خدمات الجيل الثالث وسنة 2016 الجيل الرابع ، والتي تدل على بذل مجهودات كبيرة من طرف المؤسسات القائمة لتقديم الأفضل لمشتركيها، وذلك من خلال مسابقتها للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإتصالات اللاسلكية، التي تبذل أموالا كبيرة للحصول على التراخيص اللازمة وكذا التجهيزات الضرورية المساعدة على تقديم الخدمات وفق هذه التكنولوجيا، وقد إنطلقت كل من موبيليس وأوريدو في وقت مبكر بعد الترخيص من طرف سلطة الضبط ARPT ابتداء من ديسمبر 2013، أما جيزي فقد تأخرت قليلا في تقديم هذه الخدمة التي بدأت في تقديمها خلال شهر جويلية 2014 مما أثر سلبا على حصتها السوقية من المشتركين في هذا النوع من الخدمات، وهو ما أدى إلى تراجع حصتها السوقية من المشتركين خلال السنة الماضية، وهذا ما سنلاحظه في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-10).

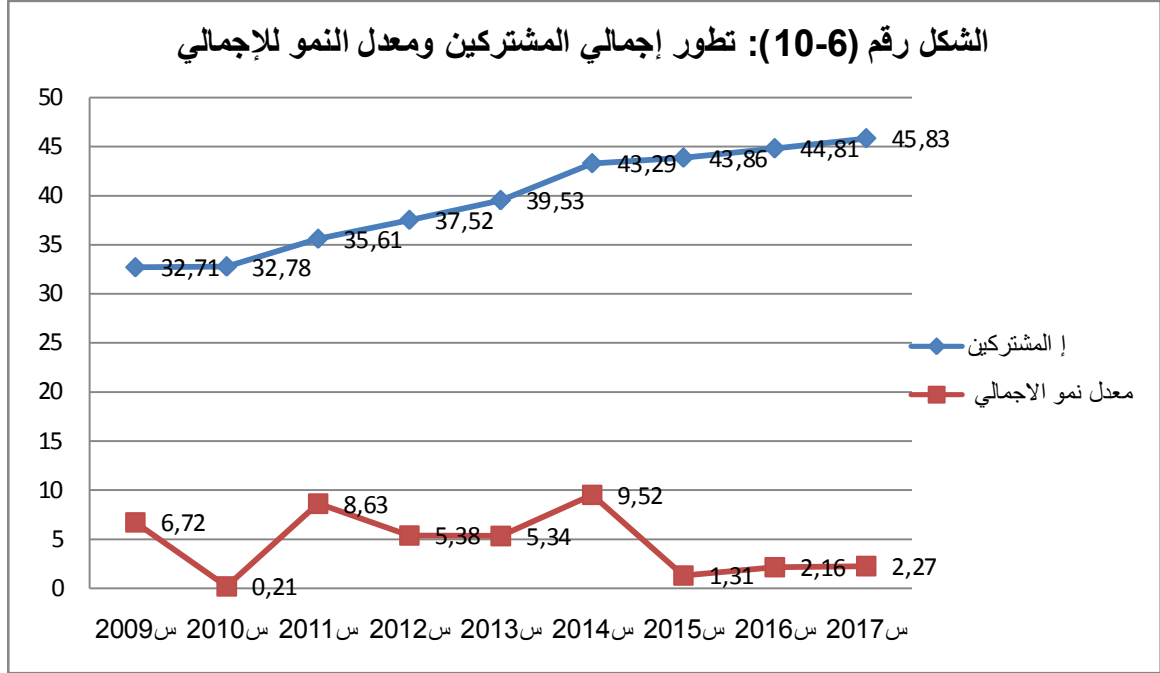
## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

ما يمكن ملاحظته على الشكل أعلاه الذي يمثل أعمدة بيانية للمقارنة بين عدد مشتركى مؤسسات خدمة الهاتف النقال على مدى الست (06) سنوات الأخيرة، حيث يتبين لنا التفوق الكبير لمؤسسة جيزي على مدار هذه السنوات وكذا السنوات السابقة لها، فقد نما عدد مشتركى جيزي بشكل كبير ليصل إلى أكثر من 18 مليون مشترك إلى غاية سنة 2014 بالرغم من تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G التي تفوقت فيها كل من موبيليس وأوريدو على التوالي، لكن بعد هذه السنة بدأ عدد مشتركى جيزي في التراجع مع تطور في عدد مشتركى موبيليز و أوريدو وفي سنة 2016 تفوقت شركة موبيليز على المتعامل جيزي لتسجل شركة موبيليز 16.88 مليون مشترك مقارنة مع انخفاض مشتركى جيزي الذي وصل الى 15.36 مليون مشترك ويواصل الى الانخفاض حيث وصل سنة 2017 الى 14 مليون مشترك مقارنة مع موبيليز الذي واصل في النمو حيث وصل الى 18 مليون مشترك إن هذا التفوق والتطور الحاصل في عدد مشتركى موبيليز يعود بشكل كبير إلى كفاءتها في تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة و العروض المغرية، فقد استطاعت موبيليس تحقيق معدلات نمو كبيرة في عدد المشتركين، حيث إنتقل عدد مشتركى موبيليس من 10.08 مليون مشترك سنة 2009 إلى 18.36 مليون سنة 2017 مع تسجيل تراجع في عدد المشتركين خلال سنة 2010، حيث سجلت هذه السنة 9.45 مليون مشترك فقط، ويعود هذا التراجع إلى العودة القوية لمؤسسة جيزي بعد مشكلة 2009، وكذلك نجاح أوريدو في تقديم خدمات تنافس بشدة الخدمات المقدمة من طرف موبيليس وجيزي، لكن بعد سنة 2010 استطاعت موبيليس تحقيق معدلات نمو مقبولة وصلت إلى 17.24% كأكبر معدل نمو حققته سنة 2013، كما حققت نجاحا باهرا في سنة 2014 من خلال تحقيقه لأكبر حصة سوقية في خدمات الجيل الثالث 3G، محتلة بذلك الريادة في هذا النوع من الخدمات في أول سنة من إنطلاقه في الجزائر، كل هذه المؤشرات المرتبطة بعدد المشتركين تدل على التحسن الملحوظ في أداء هذه المؤسسة ومسايرتها للتطورات التكنولوجية المتاحة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب خاصة في خدمات 3G.

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

أما مؤسسة أوريدو التي تعتبر مؤسسة متحدية للمنافسين الأولين فقد عرفت هي الأخرى نموا معتبرا في عدد مشتركها بالرغم من دخولها المتأخر للصناعة مقارنة بجيزي وموبيليس، حيث سجلت 8.03 مليون مشترك سنة 2009، ثم ارتفع هذا العدد تدريجيا ليصل إلى 11.663 مليون مشترك في سنة 2014 مع تسجيل نمو طفيف في عدد المشتركين خلال سنة 2013 بمعدل قدره 4.93% مقارنة بسنة 2012 بعد أن كان 12.97% سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 ليصل إلى 22.88% كأعلى معدل نمو في عدد المشتركين وصلت إليه أوريدو خلال سنة 2014، وبالرغم من المنافسة التي تواجهها أوريدو إلا أنها إستطاعت تحقيق مكانة مقبولة لها في السوق الجزائرية كما إستطاعت تحقيق مركز الوصافة في خدمات 3G بفارق بسيط عن الرائدة موبيليس في هذا المجال، وبالنظر إلى تطور عدد المشتركين يمكن القول أن أداء أوريدو قد تحسن بشكل كبير بمرور السنوات وإكتسابها خبرة المنافسة في السوق الجزائرية.

وفي الإجمالي يمكن القول أن المنافسة بين هذه المؤسسات في تقديم خدمات أفضل من أجل استقطاب أكبر عدد من المشتركين في خدماتها أدت إلى تطور عدد المشتركين في هذه الصناعة بشكل عام، حيث تعتبر هذه الصناعة هي الأكثر ديناميكية وتطورا من حيث الطلب، فقد نما هذا الأخير بشكل متسارع في السنوات العشر (10) الأخيرة بفعل التكنولوجيا المتطورة المستخدمة في هذا النوع من الخدمات سواء من ناحية العروض المقدمة أو الأجهزة المستعملة في هذه الصناعة، وقد تحصلت المؤسسات القائمة في صناعة خدمات GSM كلها على تراخيص لتقديم خدمات 4G التي بدأت في تقديمها منذ سنة أو أكثر، والشكل الموالي يوضح تطور عدد مشركي الصناعة بصفة إجمالية خلال السنوات الأخيرة، مع منحنى بياني يظهر حركية معدل النمو المتحرك لإجمالي المشتركين خلال نفس الفترة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (6-10).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد المشتركين الإجمالي شهد إرتفاعا متواصلا منذ سنة 2009 وهو ما يظهر لنا جليا في المنحنى البياني الخاص بتطور إجمالي المشتركين في الشكل أعلاه، حيث أخذ المنحنى في البداية شكل قطعة مستقيمة تقريبا سنتي 2009 و 2010 بسبب عدم تسجيل نمو معتبر في تلك السنة وقد قدر بـ 0.21% فقط كما يظهر لنا في المنحنى الثاني الموجود في الشكل أعلاه والمتعلق بتغيرات معدل النمو المتحرك، ثم بعد ذلك إتجه المنحنى نحو الأعلى بشكل ملحوظ، وهو ما يدل على النمو الموجب والمعتبر في عدد مشتركى خدمات هذه الصناعة، وقد سجل أكبر معدل نمو خلال سنة 2014 أين وصل معدل النمو إلى 9.52% مقارنة بسنة 2013 وهو ما يظهر لنا جليا في المنحنى الخاص بمعدل النمو، ويعود سبب هذا النمو المعتبر إلى الإنطلاق في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، والتي استقطبت عدد لا بأس به من المشتركين وقد إنتقل عدد المشتركين خلال هذه الفترة من 32.71 مليون مشترك سنة 2009 إلى 43.298 مليون مشترك إلى غاية نهاية سنة 2014 أي على مدى ست (06) سنوات تقريبا، فقد سجلت هذه الفترة نموًا في عدد المشتركين بمقدار 10.588 مليون مشترك، أي بمتوسط نمو قدره 1.76



## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

مليون مشترك في كل سنة، وهو معدل معتبر بالنسبة لهذه الصناعة كونها من بين الصناعات الإستراتيجية في العالم، كما تراوح معدل النمو المتحرك لعدد المشتركين في الصناعة ما بين 0.21% سنة 2010 و 9.52% سنة 2014 كأكبر معدل نمو سجل في هذه الصناعة خلال هذه الفترة، وهو ما يدل على التحسن المعتبر والملاحظ في أداء هذه الصناعة ككل خاصة مع إدخال تكنولوجيا جديدة ( 3G ) في تقديم مختلف الخدمات والتي ساهمت بشكل معتبر خلال أول سنة من إنطلاقها، وقريبا سوف تعتمد تكنولوجيا الجيل الرابع في تقديم خدمات الهاتف النقال حسب ما صرحت به سلطة الضبط ARPT، كل هذا ساهم بشكل أو بآخر في تحسين الأداء في هذه الصناعة.

وفي الأخير يمكن القول أن تسجيل معدل نمو موجب في عدد المشتركين الإجمالي دليل على نمو الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال، لكن يبقى هذا النمو متسما بالتذبذب حيث يرتفع في سنة وينخفض في سنة أخرى تبعا لنوعية الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات العاملة، وكذا التسعيرات المرتبطة بهذه الخدمات، وهو ما يدل على وجود نوع من المرونة في الطلب على هذه الخدمات، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات دراسة طريقة تسعيرها للخدمات المعروضة بدقة متناهية حتى لا تقع في مشكلة تراجع الطلب على خدماتها.

### المطلب الثاني: تحليل مؤشر التطور التكنولوجي.

الجدير بالذكر أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وبالعمليات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية.

نجد المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة سعت بشكل كبير إلى تطوير شبكاتها، وتدعيم إنتشارها عبر مختلف مناطق الوطن، من أجل ضمان وصول خدماتها إلى كل المشتركين، وكسب مشتركين جدد من

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

خلال إيصال الشبكة إلى المناطق المعزولة، وقد أنفقت المؤسسات الثلاث مبالغ ضخمة على مختلف التجهيزات اللازمة لهذه العمليات، وخير دليل على ذلك التطور الهائل في عدد المحطات القاعدية BTS ومحطات المراقبة BSC وكذا مراكز الإتصال MSC،

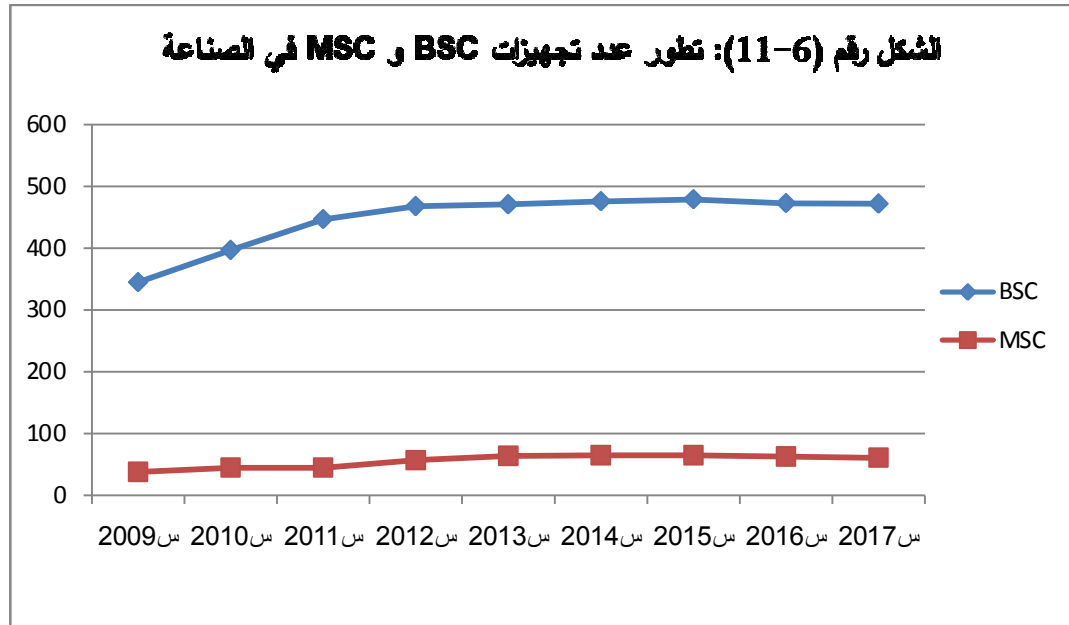
ففي نظام GSM نجد المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة سعت بشكل كبير إلى تطوير شبكاتها، وتدعيم إنتشارها عبر مختلف مناطق الوطن، من أجل ضمان وصول خدماتها إلى كل المشتركين، وكسب مشتركين جدد من خلال إيصال الشبكة إلى المناطق المعزولة، وقد أنفقت المؤسسات الثلاث مبالغ ضخمة على مختلف التجهيزات اللازمة لهذه العمليات، وخير دليل على ذلك التطور الهائل في عدد المحطات القاعدية BTS ومحطات المراقبة BSC وكذا مراكز الإتصال MSC، والجدول الموالي يوضح تطور إنشاء مختلف هذه التجهيزات في صناعة خدمة الهاتف النقال خلال السنوات الأخيرة.

### الجدول رقم (6-11): تطور عدد التجهيزات المستخدمة في الصناعة.

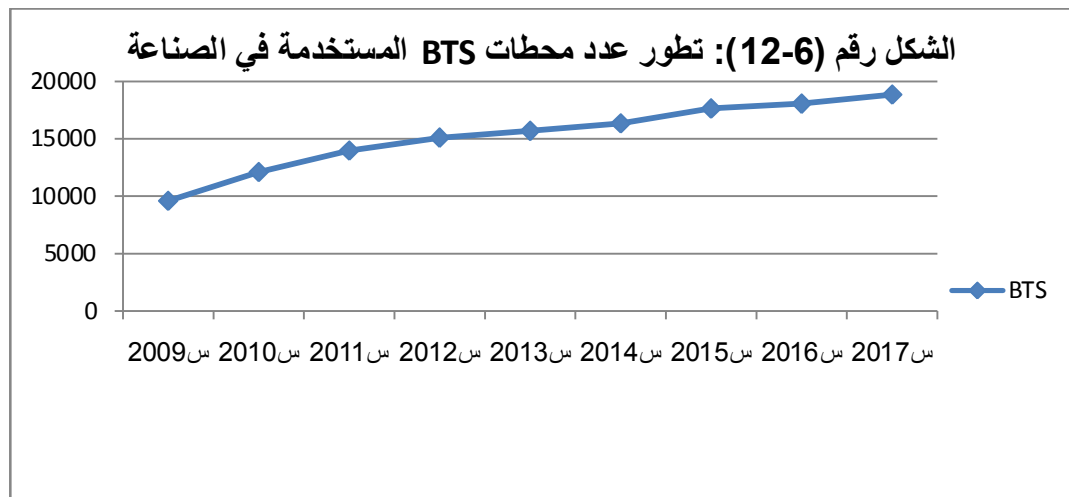
التجهيزات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BTS	9599	12102	13968	15092	15685	16334	17630	18055	18840
BSC	345	397	447	468	471	476	479	473	472
MSC	38	45	45	57	64	65	65	63	61

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.

ولمزيد من التوضيح يمكن إستخدام المنحنى البياني لتطور مختلف هذه التجهيزات، حيث يمثل المنحنى الأول تطور عدد تجهيزات كل من BSC و MSC، أما المنحنى الثاني فيمثل تطور استخدام المحطات القاعدية للإرسال BTS.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (6-11).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (6-11).

الملاحظ من خلال الجدول والشكلين أعلاه النمو المتواصل في محطات BTS والتي تستخدم بشكل كبير في عمليات الإتصال، وتكون الحاجة إليها مرتبطة بعدد المشتركين بالنسبة لكل مؤسسة، حيث تطور عدد هذه المحطات بشكل كبير بين سنتي 2009 و 2017، فقد سجلت سنة 2009 حوالي 9599 محطة ثم ارتفع عدد المحطات ليصل سنة 2017 إلى 18840 محطة بفارق 9241 محطة وهو عدد يقترب من عدد المحطات المنشأة إلى غاية 2009، أي يمكن القول أن عدد هذه المحطات تضاعف في غضون 08

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

سنوات، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسات القائمة بالإنفاق على التكنولوجيا كون هذه المحطات مكلفة جدا، أما فيما يخص BSC فنجدها تطورت لكن بشكل طفيف نظرا لقلّة الحاجة إلى عدد كبير منها وهي مرتبطة بمحطات BTS، لكن المؤسسات العاملة لا تحتاج إلا لعدد قليل من MSC، وهو ما يبينه الشكل أعلاه في منحنى تطورها، فقد تراوح عددها بين 38 و 65 مركزا خلال هذه الفترة وقد سجلت سنتي 2014 و 2015 أكبر عدد لهذه المراكز بـ 65 مركز، إلا أن عدد تراجع في سنتي 2016 و 2017 ليسجل 63 و 61 مركزا على التوالي، وربما يعود سبب ذلك إلى عدم الحاجة إلى مزيد من هذه المراكز خاصة مع ظهور تكنولوجيات أكثر تطور تساعد على زيادة كفاءة وقدرة هذه المراكز مما أدى إلى بداية التقليص في عددها.

ساهم الإنتشار السريع في الجزائر للجيل الثالث من الهاتف النقال الذي تم إطلاقه خلال سنة 2014 والجيل الرابع سنة 2016 في تطوير غير مسبوق لصناعة خدمة الهاتف النقال محدثا تغييرا جذريا في عادات مستلمي الأنترنت الذين أقبلوا بكثرة على شراء مختلف أنواع الهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية على حساب الحواسيب للربط بشبكة الأنترنت.

ومنذ إطلاق الجيل الثالث والرابع من الهاتف النقال ذو التدفق العالي ارتفعت مبيعات الأجهزة المكيفة للربط بشبكة الانترنت ذات التدفق العالي بصفة معتبرة مولدة أرباحا كبرى للمحلات المتخصصة في بيع هذا النوع من الأجهزة، وبرز الإقبال على اقتناء الهواتف الذكية نظرا لإطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال جليا من خلال فتح عدة محلات تعرض جديد العلامات الكبرى للهاتف النقال.

وساهم في دفع هذه السوق المؤسسات الثلاث للهاتف النقال (موبيليس، أوريدو وجيزي) التي قامت في إطار المنافسة بإتباع أحسن الاستراتيجيات في مجال العروض من خلال اقتراح مجموعات تضم اقتناء الشريحة والرصيد والهاتف الذكي ومفاتيح الأنترنت واللوحات بأسعار مغرية.

## الفصل السادس: اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

كما تم تسجيل توافد هائل على الأجهزة المعدة للربط بشبكة الأنترنت من الجيل الثالث على مستوى نقاط البيع التابعة لمختلف متعاملي الهاتف النقال التي تشهد في كل عروض ترقية توافدا كبيرا للمواطنين الراغبين في اقتناء عروض الأنترنت بأسعار عادة ما تكون تنافسية، وقد لاحظنا توافدا كبيرا على شراء الهواتف الذكية بالرغم من غلاء أسعارها التي تتجاوزت الـ 70.000 دج، وهي تباع بشكل عاد، كما تمكنت أوريديو من بيع 100 ألف مفتاح أنترنت بعد أسبوعين فقط عند إطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال، وقد أشارت بعض المصادر إلى أن الجيل الثالث من الهاتف النقال قد أحدث تغييرا جذريا في عادات مستعملي الأنترنت الجزائريين الذين يستعملون أجهزة النقال بكثرة على حساب الحواسيب للربط بشبكة الأنترنت مستشهدة بآلاف الجزائريين الذين يتواصلون على شبكة الأنترنت عبر هواتفهم على مستوى محطات المترو، الحافلات، المقاهي وبأماكن عملهم<sup>1</sup>.

وعلى غرار هذا واصلت الجزائر جهودها في تطوير تكنولوجيا الإتصال، ولم تقف عند الجيل الثالث فحسب بل إعتمدت على تكنولوجيا أخرى ألا وهي "الجيل الرابع" 4G، وقد كانت مؤسسة إتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع حيث أطلقت إتصالات الجزائر المناقصة لاختيار المتعامل الذي يرافقها لتركيب هذه الشبكة (LTE-WiMa) المعروفة بمصطلح "Long Term Evolution"، وشرعت المؤسسة العمومية للثابت في إختيار الشريك الأفضل لتركيب شبكة الجيل الرابع حيث أصبحت هي أسرع شبكة للبيانات في الجزائر، قد زادت سرعتها بمعدل ضعفين عن شبكات الجيل الثالث 3G، وقال مصدر من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن اتصالات الجزائر ستضع معيارا قياسيا للجيل الجديد من الإتصالات، وفي ظل ذلك تتطلع المؤسسة العمومية في تنفيذ شبكات عالية السرعة بسرعات أكبر من الجيل الرابع.

<sup>1</sup>www.elkhabar.com/press/article/78662/, page consultée le : 04/02/2018.

### خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل دراسة اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والمؤسسات العاملة بها، وتم قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر باستعمال ثلاث مقاييس مختلفة وتم إيجاد تركيز عالي في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر .

وتم تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في الجزائر وذلك بتحليل مؤشرات الأداء المتوافقة مع إشكالية دراستنا ، وقد وجدنا أثرا إيجابية على أداء الشركات فيما يتعلق بالربحية والنمو والتقدم التقني مما يؤكد أن التركيز كمنهج لقياس مدى وجود الاحتكار بالصناعة كان له أثرا ايجابيا على ربحية الشركات والتي تعتبر هدفا للمنتج المحتكر.

# الغائمة العامة

يعتبر الاقتصاد الصناعي أحد فروع العلوم الاقتصادية التي حاولت تحليل سلوك الأسواق والصناعات، في سبيل تحديد طبيعة ذلك السلوك، وكيفية توجيهه من أجل تحقيق الرفاهية الاجتماعية، حيث تم النظر إلى الاقتصاد الصناعي على أنه القطب الثالث من أقطاب التحليل الاقتصادي، إلى جانب كل من الاقتصاد الجزئي الذي يهتم بتحليل سلوك الأفراد الاقتصاديين، والاقتصاد الكلي الذي يهتم بتحليل التوازنات الكلية للأمم، تمحور اهتمام الاقتصاد الصناعي على التحليل البيئي الوسيط بين التحليل الجزئي والكلي.

اعتمد التحليل الاقتصادي الصناعي على استخدام أداة رئيسية مميزة له تعرف بنموذج الهيكل السلوك الأداء، هاته الأداة التي تشتمل على ثلاث عناصر أساسية داخل الصناعة، وهي: هيكل الصناعة، سلوك المنشآت العاملة داخل الصناعة وأداء تلك المنشآت، وبالتالي أداء الصناعة ككل؛ حيث تستند عملية التحليل على تحليل سلوك كل عنصر من تلك العناصر، ومن ثم محاولة تحليل العلاقة التي يمكن أن تربط بين تلك العناصر الثلاثة، وعليه فإن التحليل قام أساساً على الواقع الاقتصادي لتلك العلاقة، وليس مجرد الاكتفاء بالربط النظري فقط.

ونظراً لتشعب العلاقة بين تلك العناصر وتعقدها، فقد حاول الباحثون في ميدان الاقتصاد الصناعي تجزئة عملية تحليل تلك العلاقة الإجمالية، إلى علاقات فرعية يمكن أن تجمع بين عنصرين فقط من العناصر الثلاثة السابقة، وذلك على أمل أن يتم في المستقبل التوصل إلى تحليل تلك العلاقة الإجمالية، انطلاقاً من النتائج الخاصة بتلك العلاقات الفرعية.

تمحور موضوع بحثنا هذا حول تحليل إحدى تلك العلاقات الفرعية لنموذج ال SCP، وتعلق الأمر بتحليل العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسات العاملة بها، بالاعتماد على أحد المؤشرات الرئيسية لهيكل الصناعة وهو التركيز الصناعي أين حاولنا معالجة الموضوع في ستة فصول، أربع فصول نظرية وفصلية لدراسة الحالة بالتطبيق على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر .



وقد تناولنا في الفصل الأول إلى توضيح المقصود بالتركيز الصناعي حيث تم عرض مفهوم كل من

التمركز الصناعي والتركيز الصناعي والمفاهيم الأخرى المرتبطة به من خلال تصنيفات التركيز والتي تختلف من حيث المعيار المستخدم في التصنيف ودراسة المحددات التي تؤثر على درجة التركيز الصناعي وذلك سواء كانت تلك المحددات اقتصادية ترجع إلى بعض العوامل المتعلقة بهيكل وسلوك الصناعة، أو محدّدات تنظيمية وقانونية والتي تعبّر عن السياسات الحكومية المؤثرة على المنشآت أو محدّدات عشوائية تتعلق بكافة العوامل غير المنهجية لتفسير زيادة التركيز الصناعي.

أما في الفصل الثاني فقد تناول هذا الفصل تحليل المقاييس المختلفة المستخدمة في قياس التركيز الصناعي، وتم عرض مقاييس التركيز الصناعي بنوعها سواءً مقاييس التركيز المطلق أو التركيز النسبي وبتوضيح مفهوم كل مقياس وطريقة حسابه وأهم الخصائص المميزة لكل مقياس، فضلاً عن تقييمها من خلال المعايير التي وضعها هانا وكاي.

وفي الفصل الثالث درسنا متغير الأداء وقد تبين أن للأداء علاقة مع المتغيرات الأخرى للصناعة من هيكل الصناعة و سلوك المؤسسات التنافسية فيها و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة. فمن الحتمية إذن على المؤسسات دراسة هاته المتغيرات لما لها من تأثير على أدائها العام. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المحدد الرئيسي للأداء باعتباره نتاج سلوك المؤسسة للمنافسة في الصناعة و يتوقف هذا الأداء على مدى فعالية المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي الذي تنافس به المنافسين في الصناعة .

أما الفصل الرابع فدرسنا العلاقة النظرية بين أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسات في الصناعة حيث تطرقنا إلى نموذج الهيكل والسلوك والأداء، و تبين أنّ الدرجات المرتفعة من التركيز ترتبط بتمكّن المنشآت العاملة بالسوق من ممارسة بعض السلوكيات التي تتبع من قوتها السوقية وسيطرتها على

السوق وبالتالي تؤثر على أدائها وعلى أداء الصناعة ككل باعتبارها جزء من تلك الصناعة، و تطرقنا إلى الأسس النظرية لأثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة من خلال الدراسات السابقة لأثر التركيز على بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة.

وفي الفصلين الخامس والسادس تطرقنا إلى إسقاط إشكالية الدراسة على صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر .

حيث تم التطرق في الفصل الخامس الى التعريف بالمؤسسات العاملة في القطاع ثم تطرقنا الى مراحل تطور هذه الخدمة في الجزائر وقد تبين لنا أن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر قد مرت بثلاث أشكال لهيكل الصناعة، حيث تمثل الشكل الأول في الإحتكار الطبيعي ما قبل سنة 2000 حين كانت تسيطر على هذه الصناعة مؤسسة إتصالات الجزائر، وفما يخص الشكل الثاني فقد تمثل في الإحتكار الثنائي خلال سنتي 2002 و 2003، والتي عرفت إستقلالية مؤسسة موبيليس عن اتصالات الجزائر ودخول مؤسسة جيزي للصناعة مع نهاية سنة 2001، أما الشكل الثالث والذي يستمر إلى يومنا هذا فهو إحتكار القلة إبتداء من سنة 2004، بعد منح الرخصة الثالثة لمؤسسة نجمة (أوريدو حاليا)، ليبدأ التنافس بين هذه المؤسسات الثلاث على السيطرة على الصناعة أو إحلال موقع تنافسي مناسب.

وفي الفصل السادس تم دراسة اثر التركيز الصناعي على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر والمؤسسات العاملة بها، وتم قياس درجة التركيز لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. وتم تحليل أثر التركيز الصناعي على أداء خدمة الهاتف النقال في الجزائر وقد وجدنا أثارا إيجابية على أداء الشركات فيما يتعلق بالربحية مما يؤكد أن التركيز كمنهج لقياس مدى وجود الاحتكار بالصناعة كان له أثرا ايجابيا على ربحية الشركات والتي تعتبر هدفا للمنتج المحتكر.

أولا : نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات .

## 1 - نتائج الدراسة :

في ضوء ما استهدفته الدراسة من قياس التركيب الصناعي لصناعة الهاتف النقال في الجزائر وتحليل أثره على أداء الشركات العاملة بالصناعة وأداء الصناعة ككل، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يعود سبب التغيير في شكل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر من الإحتكار الطبيعي إلى الإحتكار الثنائي ثم إحتكار القلة إلى الإصلاحات التي مست قطاع الاتصالات في الجزائر ابتداء من سنة 2000، فقبل هذه السنة كانت هذه الصناعة تحت سيطرة قطاع البريد والمواصلات، وبعد ذلك تم فتح هذا القطاع أما المنافسة فتغير شكل المنافسة بعد حصول جيزي على الترخيص وفصل موبيليس عن إتصالات الجزائر، وبعد ذلك تغير هيكل الصناعة مرة أخرى بعد منح رخصة الثالثة لمؤسسة أوريدو (نجمة سابقا)، وقد ساعد فتح هذه الصناعة على المنافسة في تسجيل معدلات نمو مرضية في مختلف المؤشرات الاقتصادية لهذه الصناعة.
- ✓ أشارت مقاييس التركيب الصناعي وجود التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال ، و ارتفاع درجة التركيز و يتضح من الدراسة وجود احتكار قلة بصناعة خدمة الهاتف النقال أكدته مقاييس التركيز الصناعي، فضلا عن نتائج التحليل القياسي و ارتباط التركيز بزيادة الربحية والاستثمارات وهو ما يشير إلى الممارسات الاحتكارية لهذا القطاع
- ✓ أظهرت نتائج تحليل قياسات التركيز أن التركيز الصناعي في صناعة خدمة الهاتف النقال له أثرا إيجابية على أداء الشركات فيما يتعلق بالربحية ، مما يؤكد أن التركيز كمنهج لقياس مدى وجود الاحتكار بالصناعة كان له أثرا إيجابيا على ربحية الشركات والتي تعتبر هدفا للمنتج

المحتكر، أيضا ارتبطت ربحية الشركات بنصيبها السوقي حيث أظهرت نتائج تحليل قياسات التركيز العلاقة الموجبة بين الحصة السوقية للشركات وربحياتها.

✓ أظهرت نتائج تحليل قياسات التركيز الأثر السلبي للتركز الصناعي على معدل نمو الإنتاج، وبالرغم من ذلك أوضح التحليل العلاقة الموجبة بين الحصة السوقية ونمو إنتاج الشركات.

✓ أوضح نتائج تحليل قياسات التركيز أن هناك علاقة موجبة بين التركيز الصناعي وحجم الاستثمارات بصناعة خدمة الهاتف النقال، و تتفق هذه النتيجة مع نتائج تقييم كفاءة شركات خدمة الهاتف النقال بعد فتح السوق سنة 2004 للمتعامل الجديد اوريدو والتي أوضحت زيادة استثمارات شركات خدمة الهاتف النقال.

✓ تتميز صناعة خدمة الهاتف النقال لمنافسة القلة، على اعتبار أنها تضم ثلاث مؤسسات تتقاسم سوق كبير يحتوي على عدد كبير من المستهلكين (المشتركين في الخدمات)، وقد ساهم استقرار و ثبات عدد العارضين في هذه الصناعة في مقابل نمو متسارع في بنية الطلب لفترة تتجاوز العشر (10) سنوات في تحقيق أرباح غير اعتيادية وهي في نمو مستمر، مما جعل هذه الصناعة تتميز بجاذبية كبيرة تغري أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال على غرار فودافون وأورونج.

✓ تعتمد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة على التبعية في التجهيز (مجهزين عالميين) يوفرون مختلف المعدات والتجهيزات التكنولوجية المرتبطة بالاتصالات، وهذا يعتبر تهديدا للمؤسسات العاملة يحد من تقدمها ونجاحها في مختلف أنشطتها وأهدافها المسطرة، خاصة إذا تعلق الأمر بشراء هذه التجهيزات بالعملة الصعبة وما يتبعها من آثار التغيرات سعر الصرف.

- ✓ التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب بالنظر إلى التأخر الملحوظ في هذه الصناعة من ناحية التكنولوجيا المستخدمة في دول الجوار أو المستخدمة في الدول المتطورة، وخير دليل على ذلك انطلاق هذه المؤسسات في تقديم خدمات الجيل الثالث منذ سنة فقط، أما خدمات الجيل الرابع فهي لا تزال حكرًا على إتصالات الجزائر وهي قيد التجريب في مناطق محدودة.
- ✓ ساهم النمو الكبير في الطلب مقابل الثبات في بنية العرض لهذه الصناعة في الانخفاض المستمر في التكاليف الثابتة وضعف ديناميكية المنافسة بين المؤسسات القائمة، خاصة مع منع دخول منافسين جدد من طرف سلطة الضبط ARPT عن طريق سياسة الترخيص الصناعي المعتمدة في منح الرخص لدخول الصناعة.
- ✓ تعتمد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة على مجموعة من عوائق الدخول مثل اقتصاديات الحجم الكبير، التمييز في الخدمات، عوائق الحد السعري، إلا أن هذه العوائق تعت بضعيفة ويسهل التغلب عليها، لكن في المقابل تستفيد هذه المؤسسات العاملة من العائق القانوني المفروض من طرف ARPT و المتمثل في الترخيص الصناعي.
- ✓ تحقق صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إيرادات مالية ضخمة مقارنة بالصناعات الأخرى من خلال النمو المستمر للطلب على هذه الخدمات، وهو ما يساهم في تدعيم الخزينة العمومية عن طريق حجم الضرائب المدفوعة من طرف هذه المؤسسات، كما تساهم هذه الأخيرة في زيادة الدخل الوطني الخام، و أيضا تساعد على دفع عجلة التنمية المحلية كون هذه الصناعة من صناعات البنية التحتية للاقتصاد الوطني.

- ✓ يسمح تركيز الصناعة بإعطاء صورة أولية عن الهيكل السائد داخل الصناعة، حيث انه يوفر معلومات عن مدى سيطرة فئة صغيرة من المؤسسات على جزء كبير من المبيعات داخل الصناعة.
- ✓ يمتلك عنصر التركيز قدرة كبيرة على تفسير العديد من السلوكيات الخاصة بالمؤسسات خاصة ما تعلق منها بالإعلان والبحث والتطوير والتسعير وغيرها من السلوكيات الإستراتيجية، إلى جانب قدرته على تفسير الأداء الخاص بها.
- ✓ أن اختيار مؤشر التركيز الأحسن لتقييم التركيز داخل صناعة ما يرتبط بالهدف من عملية القياس.
- ✓ يتأثر تركيز الصناعة بالعديد من العوامل، حيث يتأثر التركيز ببعض العوامل الهيكلية مثل حجم السوق، وكذلك هيكل الطلب داخل السوق الخاص بتلك الصناعة، كما يتأثر أيضا بنمط نمو المنشآت العاملة في الصناعة، طول دورة حياة المنشآت داخل الصناعة .
- ✓ تشكل اقتصاديات السلم في الكثير من الحالات عوائق لدخول منافسين جدد إلى الصناعة حيث أن اقتصاديات السلم داخل الصناعة لها اثر على حجم الإنتاج الأمثل، وبالتالي فان ذلك له أثر على حجم الاستثمار اللازم لبلوغ مستوى تكاليف المنشآت الموجودة داخل الصناعة.
- ✓ ساهمت السياسات الصناعية التي يتم تبنيها على مستوى الدول (سلطة الضبط ARPT)، في حماية صناعة خدمة الهاتف النقال من دخول منشآت جديدة لها، وبالتالي حمايتها من المنافسة المحتملة.

- ✓ تعمل عوائق الدخول إلى الصناعة كحواجز أمام تخول متعاملين جدد إلى داخل الصناعة، سواء كانت تلك العوائق ناتجة عن خصائص تلك الصناعة، أو أنها كانت نتيجة بعض الاستراتيجيات التي قامت بتبنيها المؤسسات الموجودة داخل الصناعة.
- ✓ شهد مفهوم الصناعة تحولا في مضمونه، حيث انتقل من فكرة كونه يعبر عن ذلك القطاع الثانوي التحويلي إلى الشكل الجديد له، والذي يعبر على أنه مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات قابلة للإحلال فيما بينها، تلبى نفس الرغبة وتسوق في نفس السوق؛ وبالتالي فإن مفهومها أصبح قريبا من مفهوم القطاع والسوق؛ و بالرغم من التشابه بين التحليل الاقتصادي الجزئي والصناعي، غير أن الباحثين في مجال الاقتصاد الصناعي يرون أن هذا الأخير يتميز عن التحليل الجزئي في مجموعة من الصفات، تضم كل من جودة المعلومات، عقلانية الأفراد الاقتصاديين، خصائص السوق، حجم المنشآت، دالة الإنتاج، سلوك المنشآت وتنظيم السوق؛
- ✓ تتفق أغلب الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين التركيز والربحية، على أن هاته العلاقة هي علاقة موجبة وغير خطية، أي أن التركيز بإمكانه المساهمة في تحسين أداء الصناعة ولكن بشكل غير خطية .
- ✓ عند إدراج متغير الحصة السوقية كمتغير مفسر الأداء الصناعة إلى جانب التركيز ، فإن اثر التركيز على الأداء يصبح ضعيفا مقارنة بالآثر الموجب للحصة السوقية على الأداء.

## 2 - اختبار الفرضيات :

✓ تركيز صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر مرتفع.

نسب التركيز كانت مرتفعة خلال الفترة ، 2017/2009 حيث كانت الحصة السوقية للمؤسسات دائما اكبر من 40 في المائة، كما أن مؤشر هيرفندال هيرشمان لتركيز الصناعة في الجزائر، كان في الغالب قريبا من ،35% وقيمة مؤشر CR2 كان فوق ، 0.7 مما يدل على أن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر تمتاز باحتكار القلة ، أي وجود تركيز مرتفع داخل الصناعة ، وهذا يثبت تحقق الفرضية الأولى.

✓ يرتبط التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بربحية المؤسسات العاملة بها ، علاقة

طردية بين التركيز وربحية المؤسسة .

وجدنا في الفصل التطبيقي أن معدل العائد على الاستثمار في نمو مستمر، حيث أن معدل العائد على الاستثمار كلما كان كبيرا دل ذلك على وضع أحسن في استغلال الأموال المستثمرة، وبما أن هذا المعدل في نمو مستمر فهو مؤشر يدل على التحسن المستمر في استغلال الأموال المستثمرة من طرف المؤسسات العاملة ، و وجدنا أيضا نمو وتطور معدل هامش الربح المسجل خلال السنوات الأخيرة و أن القيمة المضافة هي أيضا قد سجلت قيما موجبة ، كما أنها تسجل ارتفاعا تدريجيا خلال السنوات الأربع الأولى، وهو ما يؤكد وجود علاقة موجبة بين الدرجات العالية من التركيز والربحية وذلك بسبب ما يؤدي إليه التركيز من زيادة قوة وسيطرة المنشآت ذات الحصة السوقية الكبيرة وقدرتها على التحكم في الأسعار، أيضا يرجع ذلك لمزايا اقتصاديات الحجم وما توفره من انخفاض في التكاليف الذي ينعكس في ارتفاع معدلات الأرباح حتى لو لم تقم المنشآت برفع الأسعار إلى المستويات الاحتكارية. وهذا ما يثبت الفرضية الثانية .



✓ ترتبط الدرجات المرتفعة من التركيز بزيادة درجة نمو المؤسسات في الصناعة.

سجل رقم أعمال صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر نمو مستمر وقد تراوح معدل نمو رقم أعمال الصناعة ككل بين 0.23% الذي تم تسجيله سنة 2010، و 11.55% سنة 2012، أما سنة 2013 فقد سجل رقم الأعمال الإجمالي نموا بمعدل 9.19% مقارنة بسنة 2012، وبفارق رقم أعمال قدره 25.25 مليار دينار جزائري، وهو رقم معتبر بالنسبة لسنة واحدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تحسن كبير في أداء الصناعة ككل مما ساعد على إقبال المشتركين بشكل كبير على خدمات هذه الصناعة سواء من حيث دخول مشتركين جدد أو الزيادة في استخدام الخدمات من طرف المشتركين القائمين، كما سجلت سنة 2014 نموا مقبولا بنسبة 8.16% في رقم الأعمال الإجمالي حيث قدرت الزيادة بـ 24.486 مليار دج، وقد ساهم في هذا الارتفاع دخول المؤسسات في تنويع جديد مرتبط بخدمات الجيل الرابع.

كما أن حجم الطلب في هذه الصناعة في نمو كبير جدا، على اعتبار وجود مشتركين جدد من سنة إلى أخرى وبأعداد كبيرة ما هو إلا دليل على نجاح هذه الصناعة في تقديم خدمات ذات جودة وهي في تحسن مستمر من سنة إلى أخرى، خاصة وأن هذه الصناعة تقدم خدمات تعتبر ضرورية بالنسبة للمشاركين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، يمكن القول أن تسجيل معدل نمو موجب في عدد المشتركين الإجمالي دليل على نمو الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال، لكن هذا النمو في الطلب متذبذب وهو ما يدل على وجود نوع من المرونة في الطلب على هذه الخدمات، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات دراسة طريقة تسعيرها للخدمات المعروضة بدقة متناهية حتى لا تقع في مشكلة تراجع الطلب على خدماتها.

وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة

✓ يرتبط التركيز الصناعي بالزيادة في الإنفاق على البحث والتطوير دائما.

إن المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة سعت بشكل كبير إلى تطوير شبكاتها، وتدعيم انتشارها عبر مختلف مناطق الوطن، من أجل ضمان وصول خدماتها إلى كل المشتركين، وكسب مشتركين جدد من خلال إيصال الشبكة إلى المناطق المعزولة، وقد أنفقت المؤسسات الثلاث مبالغ ضخمة على مختلف التجهيزات اللازمة لهذه العمليات، وخير دليل على ذلك التطور الهائل في عدد المحطات القاعدية BTS ومحطات المراقبة BSC وكذا مراكز الإتصال MSC،

و قد و جدنا نمو كبير و متواصل للمحطات BTS والتي تستخدم بشكل كبير في عمليات الإتصال ، يمكن القول أن عدد هذه المحطات تضاعف في غضون 08 سنوات، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسات القائمة بالإنفاق على التكنولوجيا كون هذه المحطات مكلفة جدا، أما فيما يخص BSC فنجدتها تطورت لكن بشكل طفيف نظرا لقلّة الحاجة إلى عدد كبير منها وهي مرتبطة بمحطات BTS، لكن المؤسسات العاملة لا تحتاج إلا لعدد قليل من MSC.

ويتضح مما سبق ارتباط التركيز الصناعي بالزيادة في الإنفاق على البحث والتطوير من قبل المنشآت العاملة بالصناعات المتركرة، إلا ان زيادة درجة التركيز عن حدٍ معين يؤدي إلى انخفاض الإنفاق على البحث والتطوير وذلك نظراً لارتباط الدرجات المرتفعة من التركيز بالخسارة في كفاءة الإنفاق على البحث والتطوير.

وهذا ما ينفي الفرضية الرابعة

ثانيا : الاقتراحات .

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم إلى إدارات المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من جهة، وإلى سلطة الضبط ARPT المشرفة على نشاط مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، جملة التوصيات التالية:

- ✓ تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات الهاتف النقال، خاصة ما تعلق بالبنية التحتية، حيث إن التكنولوجيا الجيدة بإمكانها العمل على تحسين هيكل تكاليف المؤسسات، وبالتالي فإن هذا قد يسمح لها من تحسين وفورات الحجم للمؤسسات، وبالتالي فإن هذا سيفتح المجال أمام مؤسسات خدمة الهاتف النقال على توسيع حجم نشاطها، عبر تقديم حجم أكبر من المنتجات من جهة، ومن جهة أخرى عبر تنويع سلة المنتجات التي تقدمها تلك المؤسسات.
- ✓ تشجيع التعاون بين عناصر مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومراكز البحث التي تعمل في المجال الاقتصادي بصفة عامة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بصفة خاصة، على اعتبار أن الكثير من الطلبة والباحثين في المجال المؤسسات وخاصة خدمات الهاتف النقال يشتمون من ضعف التعاون من قبل الوكالات، إلى جانب تخوف موظفي تلك الوكالات من توفير أدنى حد من المعلومات اللازمة لإعداد الأبحاث.
- ✓ ضرورة فرض ضرائب تصاعدية على شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر تتناسب مع حجم المنشأة وحجم نشاطها وأرباحها.

- ✓ كي يبقى قطاع الهاتف النقال مواكبا للتطورات التكنولوجية الحديثة، فعلى الدولة الجزائرية أن تفتح هذا القطاع على المنافسة العالمية، وتجعله منفتحا على الاستثمارات الأجنبية وإعطاء رخص تسمح من خلالها بدخول متعاملين جددا للقطاع، وذلك لجعله أكثر تنافسية.
- ✓ ضرورة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التأقلم الجيد مع التغيرات التي قد تطرأ على هيكل الصناعة بصفة خاصة وبيئتها الخارجية بصفة عامة، لا سيما مع سعي الدولة الجزائرية للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- ✓ جاذبية هذه الصناعة ساهمت في رغبة دخول الصناعة من طرف الكثير من المؤسسات العاملة في المجال، وبالتالي فالأرباح المحققة في الصناعة تكون على حساب المستهلكين (المشتركين)، لذلك نقترح على تغيير شكل هيكل الصناعة من احتكار القلة إلى المنافسة الاحتكارية وذلك بالسماح بدخول أربع (04) مؤسسات على الأقل.
- ✓ على المؤسسات القائمة في الصناعة حماية نفسها بنفسها بدلا من الاعتماد على حماية الحكومة التي تستخدم سياسة الترخيص الصناعي في منع دخول منافسين جدد، لذلك يتوجب على المؤسسات القائمة تنمية إستراتيجيات مانعة لدخول المنافسين خاصة الإستراتيجيات السعرية.
- ✓ على سلطة الضبط ARPT أن تنقضى وتمنع التواطؤ الضمني بين المؤسسات الثلاث وتفعيل دور المنافسة الشريفة والشفافة.

ثالثا : أفاق البحث .

تطرقنا في هذه الدراسة إلى علاقة تركيز خدمة الهاتف النقال بأدائها، على اعتبار أن هذه العلاقة جزء من العلاقة التي تربط بين عناصر نموذج ( هيكل سلوك أداء ) ( SCP ) وعليه فإن النتائج التي توصلنا إليها مازالت بحاجة إلى نتائج دراسات أخرى من أجل تدعيمها، والمساهمة معها في التوصل إلى التعبير عن العلاقة الإجمالية بين عناصر النموذج، SCP إلى جانب إمكانية تطبيق هاته الدراسة في صناعات أخرى غير صناعة خدمة الهاتف النقال، ولهذا فإنه من بين المواضيع التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية، يمكن ذكر الدراسات التالية:

- تحليل علاقة تركيز صناعة خدمة الهاتف النقال بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة بها.
- تحليل علاقة السلوك الاستراتيجي بأداء صناعة خدمة الهاتف النقال.
- اثر التركيز الصناعي على الحجم الأمثل للإعلان.
- اثر التركيز الصناعي على الحجم الأمثل لتكاليف البحث والتطوير.
- تحليل العلاقة بين تركيز صناعة الخدمات الفندقية على أداء الفنادق العاملة بها.

# قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

01 - الكتب

1. أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية ( إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية ، القاهرة، 1993،.
2. أحمد سعيد بامخرمة، قطصاديات الصناعة ، دار ز هران للنشر و التوزيع، ط ، 1 جدة-الممكة العربية السعودية، 1994.
3. اكرم احمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
4. بول سامويلسون و آخرون ، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة 15،
5. ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية )، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
7. جوارتي جيمس و ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي :الاختيار العام والخاص ، ترجمة: محمد عبد الصبور، دار المريخ للنشر، الرياض، 1987،
8. حميد جاسم حميد وآخرون،الاقتصاد الصناعي، بدون دار نشر، 1989،
9. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007 ،
10. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000،

11. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير الطاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995،
12. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
13. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة- مصر، الجزء 3، 1999،
14. عبد الحليم كراجه و آخرون، الإدارة و التحليل المالي: أسس، مفاهيم، تطبيقات، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ،
15. عبد الرحمن بن عمر البراك ، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17 ، الرياض، 2004،
16. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009 .
17. عبد السميع محمود، المشاكل الاقتصادية المعاصرة، مكتبة القدس، مصر
18. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
19. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001،
20. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 1999،.
21. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002،



22. علي جودة، غسان قلعوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي،
23. كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008،
24. مجيد الكرخي ، تفويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
25. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ،
26. محمود عبد السميع، محاضرات في الاقتصاد الصناعي، مؤسسة مهيب للطباعة، مصر، 2011،
27. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان الاردن، 2000
28. المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2009،
29. موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002.
30. نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1995،
31. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995
32. وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الاردن، دار وائل للنشر، 2009،

02 المذكرات والأطروحات

33. يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006،
34. نور الدين شوقي، " فعالية نظام العوامل على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992،
35. محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الإقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006،
36. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005،
37. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999،
38. غازي رسمي أبو قاعد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة الدكتوراه، جامعة القاهرة، 2006،

03 المجلات والملتقيات

49. بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلية، 2010،

50. محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009
51. عيسى مرزاق، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة محمد بوزياف، مسيلة، الجزائر.
52. عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04، 2013
53. عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، العدد (4) 2005،
54. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001،
55. خالص صافي صالح، الربحية : مفاهيمها و صيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة، العدد 22 ، الجزائر ، 2002
56. شريف مسعودة و دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر،
57. شهرزاد زغيب، إشكالية تقييم الأداء من خلال "خلق القيمة"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009، جامعة المسيلة، الجزائر
58. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009،

04 القوانين والمراسيم

59. سلطة ضبط البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية، بلاغ حملة تعريف الشرائح مجهولة

الهوية، 27 فيفري 2008.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

59. Bernard Martory, « *contrôle de gestion social* », librairie Vuibert, Paris, 1999,.
60. elmas and degimen, foreign direct investismen and industrial concentration in the turkish manufacturing system, international research journal of finance and economics, issue 23, 2009
61. harrison, and rude, measuring industrial concenration in canada's food processing sectors 1990-2001, agriculture and rural working paper series, N° 70, 2004
62. London kerry, construction supply chain economics, taylor and francis , new york , 2008 ,p145
63. Mises Ludwig, socialism an economic and sociological analysis, Ludwig von mises institute, 2009 ,
64. Unctad Secretariat, cocoa study, industry structure and competition, UN-CTAD2008, NEW York,
65. Jones and cockerill, structure and performance of industries, Philip allan publishers limited, 1984,
66. Heather khen, the economics of industries and firms, financial times, prentis hall, NEW YORK, 2002 ,
67. George and Joll, industrial organization : competition, growth and structural change , 4th edition , rutledge, NEW York, 1992,
68. Pepall and others, industrial organization: contemporary theory and practice, south western college publishing, NEW YORK, 1999,

69. Carlton and Perloff, moderne industrial organization, 4th edition , prentice hall, new york, ,1999,
70. Shephred william, the elements of market structure, the review of economics and statistics, Vol.54,N° 1,1990,
71. Hooley and Piercy,marketing strategy and competitive positioning, 3rd edithion, 2004,
72. Holcombe randall, product differentiation ans economic progress, the quartely journal of austrianeconomics, Vol.12, N°.1, 2009,
73. Matraves and Rondi, product differenciation, industry concentration and market share turbulence, working paper CERIS-CNR anno. 7, N°14, 2005, p 5
74. Martin stephen, industrial economics:economic analysis and puplic policy,2end edition,new York, 1994,
75. Misra ludwig,socilizem an economic and market structure a study of the Indian consumer goods and services sctor international research journal of finance ,issn 1450, 2010
76. Hower A, ‘Manuficating Industry in the serenties of import peneration and export performance, Economie trends, no 320, 1980,
77. Lamia Berrah. L’indicateur de performance .ed Cepadués, France, 2002.
78. Jacques castelenau et autres, Pilotage stratégique, ,2 édition , Edition d’organisations, paris,2001.
79. Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000,.
80. Dupuy et autre, Les systèmes de gestion, ed organisation, paris, 1989,.
81. Jean Pierre Angelie ,Economie Industrielle: élément de méthode, opcit,
82. Kim Warren, Competitive Strategy Dynamics, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p: 12.

83. Pierre-Noël Giraud ,Economie industrielle des commodites, Polycopié du cours, Centre de Geopolitique de l'énergie et des matières premières, Université de paris-dauphine, 2003, P:134.
84. Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. Strategic Management ( text and cases). 1992- Ally and Bacon,.
85. Boone L.E., Kurtz D.L, ” Management ”, Mc Graw-Hill, Inc, 1992.
86. T.Hafsi & J.M.Toulousi, « La stratégie des Organisation : Une Synthèse », les Editions transcontinental, 1996,.
87. R.S. Kaplan and D.P. Norton , Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review , Jan – Feb 1996 ,
88. Agiobenebo, T. J.2006. "Market Structure, Concentration Indices and Welfare Cost" Ph.D, Department of Economics, University of Port Harcourt, Port Harcourt, Nigeria and Department of Economics, University of Botswana, Gaborone, Botswana.
89. Al-Obaidan, Abdullah.2008. "Market Structure Concentration and Performance in the Commercial Banking. Industry of Emerging Markets." European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 12: 104-115.
90. Asteriou, Dimitrios and Stephen G. Hall. 2007. *Applied Econometrics: A Modern Approach Using Eviews and Microfit* Revised Edition, Palgrave Mamillan, New York.
91. Baker, Jonathan.2008. "Market Concentration in The Antitrust Analysis of Horizontal Mergers." Washington College of Law American University.
92. Bhattacharya, Kaushik and Abhiman Das.2003. "Daynamics of Market Structure and Competitiveness of the Banking Sector in India and its Impact on Output and Prices of Banking Services.", Reserve Bank of India Occasional Papers, Vol.24, No.3.

93. Bikker, Jacob and Katharina Haaf. 2002. "Measures of Competition and Concentration in the Banking Industry." *Review of the Literature Economic & Financial modeling*.
94. Carlton, Dennis and Jeffery M. Perloff. 1999. *Modern Industrial Organization*, 45 Edition, Prentice Hall, New York
95. Cheng, Yuk-Shing and Dic Lo. 2004. "Firm Size, Technical Efficiency and Productivity Growth in Chinese Industry.", Department of Economics Working Papers, No.144, School of Oriental and African Studies, University of London
96. Choi, Jongsoo and Jeffrey S. Russell. 2005. "long Term Entropy and Profitability change of United States Public Construction Firms." *Journal of management in Engineering*, Vol.21, No.1:17 26.
97. *Daugherty, Christopher. 2007. Introduction to Econometrics, 3rd Edition*, Oxford University Press, New York.
98. Davies, Stephen. 1979. "Choosing Between Concentration Indices: the Iso-Concentration Carve.", *Economica*, Vol.46, No.181:67-75.
99. *Davies, Stephen. 1991. Economics of Industrial Organization: Surveys of Economics*, Longman Group UK Limited, The United State of America.
100. Delorme, Charles, David R. Kamerschen, Peter G. Klein and Lisa Ford Voeks. 2002. "Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach." *Applied Economics*, Vol.34: 2135-2141.
101. Elmas, Filiz and Suleyman Degirmen. 2009. "Foreign Direct Investment and Industrial Concentration in the Turkish Manufacturing System." *International Research Journal of Finance . and economics*, ISSN 1450.2887, Issue 23:246-252.
102. Fedderke, Johannes and Gábor Szalontai. 2005. "Industry Concentration in South African Manufacturing: Trends and Consequences, 1972-1996." *Africa Region Working Paper Series No.96*.
103. Ferguson, Paul and Glenys J. Ferguson. 1994. *Industrial Economics: Issues and Perspectives, 2nd Edition*, New York University Press. F

104. George, Kenneth, Carolina Joll and E.L. Lynk.1992. *Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change*, 45 Edition, Rutledge, New York.
- 105.Gono, Gideon.2007. " Industrial Economics and Economic Development." PhD in Strategic Management, Atlantic International University School of Business and Economics.
- 106.Gopinath, Munisamy, Daniel Pick and Yonghai Li.2002. "Does Industrial Concentration Raise Productivity in Food Industries?." Annual Meeting of the Western Agricultural Economics Association.
- 107.Gujarati, Damodar.2003. *Basic Econometrics*, 45 Edition, McGraw-Hill, New York.
108. Hamilton, R. T.1997. "A Note on Industry Concentration and Trade Performance: New Zealand Manufacturing 1985–1995" *Australian Journal of Management*, Vol. 22, No. 1:99-106.
109. Hamilton, R.1997.A Note on Industry Concentration and Trade Performance: New Zealand Manufacturing 1985–1995." *Australian Journal of Management*, Vol. 22, No. 1:99-106.
110. Haque, Irfan.2007. "Rethining Industrial Policy." *United Nations Conference on Trade and Development*, No.183.
111. Harrison, Darry and James Rude.2004. " Measuring Industry Concentration in Canada's Food Processing Sectors 1990-2001." *Agriculture and rural working paper series*, No.70.
112. Hay, Donald and Derek J. Morris .1991. *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*, 2nd Edition, *Oxford University Press*.
113. Heather, Ken.2002. *The Economics of Industries and Firms*, Financial Times, Prentice Hall, New York.
114. Holcombe, Randall.2009. "Product Differentiation and Economic Progress." *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 12, NO. 1:17-35.



115. Hooley, Saunders and Piercy.2004. Marketing Strategy and Competitive Positioning, 3rd Edition, Prenhall.
116. Jones, Trefor and T A J Cockerill. 1984. structure and performance of industries, Philip Allan Publishers Limited.
117. Khalil, Hatem.2003. "Cement in Egypt Current Situation and Future Prospects" Cement Seminar, Sadat Academy for Management Sciences.
118. London, Kerry.2008. Construction Supply Chain Economics, Taylor& Francis, New York.
119. Lopez, Rigoberto and Carmen Lirón España.2005. "Price and Cost Impacts of Concentration in Food Manufacturing Revisited" Journal of Agribusiness Vol. 23, No. 1:41-55.
120. Lopez, Rigoberto, Elena Lopez and Carmen Liron-Espana.2009. "When is Concentration Beneficial?: Evidence from U.S. manufacturing." Universidad de Alcalá, Departamento de Estadística, Estructura y O.E.I., Alcamentos, No. 0901.
121. Lunn, John and Stephen Martin. 1986. "Market Structure, Firm Structure, and Research and Development." Quarterly Review of *Economics and Business*, Vol.26, No.1:31-44.
122. *Martin, Stephen. 1994. Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy*, 2nd Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
123. Mathes, Flix, Sabine Potezsch and katherina Grashoff.2005. "Power Generation Market Concentration in Europe 1996-2004:an Empirical Analysis." Institute for Applied ecology, Berlin. SIA
124. Matraves, Catherine and Laura Rondi.2005. "Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence." Working Paper CERIS-CNR Anno. 7, No. 14.
125. Meilak, Chris.2008. "Measuring Export Concentration: the Implications for Small states" Bank of Valleta Review, No.37:3548.

126. Mises, Ludwig.2009. *Socializm an Economic and Sociological Analysis*, Ludwig von Mises Institute.
127. Misra, Sangeeta.2010. "Advertising and Market Structure: A Study of the Indian Consumer Goods and Services Sector." *International Research Journal of Finance and Economics*, ISSN 1450-2887 Issue 42:96-108.
128. Naude, C.M.2006. "Measures of Manufacturing Industry Concentration Implications for South Africa." *Tips Forum*, conference Accelerated and shared Growth in South Africa.
129. Nissan, Edward.2003. "Relative Market power versus Concentration as Measure of Market Dominance: Property and Liability Insurance." *Journal of Insurance Issues*, Vol.26, iss.1: 129141.
130. Pepall, Lynne, Daniel J. Richards and George Norman. 1999. *Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice*, South Western College Publishing, New York.
131. Rogers, Mark and Simon Feeny.1999. "Market Share, Concentrationand Diversification in Firm Profitability" *Melbourne Institute Working Paper No. 20/99*.
132. Rogers, Mark.1998. "The Definition and Measurement of Productivity" *Melbourne Institute Working Paper No. 9/98*.
133. Ruiz-Porras, Antonio and Celina Lopez-Mateo.2010. "Market  
134. concentration measures and investment decisions in Mexican manufacturing Firms." *MPRA Paper No. 24792*
135. Schmalensee, R and R.D. Willing.1989. *Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers.
136. Scott, Jhon.1984. *R&D, Patents and Productivity*, University of Chicago Press
137. Scott, John.1984. "Firm versus Industry Variability in R&D Intensity." *the National Bureau of Economic Research*.
138. Shepherd, William.1972. "The Elements of Market Structure." *The Review of Economics and Statistics*, Vol.54, No.1: 25-37.

139. Shepherd, William. 1990. *The Economics of Industrial organization*, 3rd Edition, Prentice - Hall International Editions, the *United State of America*.
140. *Shy, Oz. 1996. Industrial Organization: Theory and Applications*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England.
141. Sutton, John. 1998. *Technology and Market Structure, Theory and History*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
142. Tangen, Stefan.2002. " Understanding the concept of productivity." the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference.
143. Ten Kate, Adriaan.2006. "The Dominance Index in Mexican Merger Control: Does it Perform Better than the HHI?" *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, No2: 383-409.
144. The National Association of Realtors.2005. "Structure, Conduct, and Performance of the Real Estate Brokerage Industry." The National Association of Realtors, The Research Division.
145. Unctad Secretariat.2008. *Cocoa Study: Industry Structure and Competition*, United Nations Conference on Trade and Development, New York.
146. Uri, Noel.2001. "Technical Efficiency, Allocative Efficiency, and The Implementation of A Price Cap Plan in Telecommunications in The United States." *Journal of Applied Economics*, Vol. IV, No.1:163-186.
147. Vossen, Robert. 1999. "Market Power, Industrial Concentration and *Innovative Activity*." *Review of Industrial Organization*, vol. 15: 367-378.
148. Ward, Element.1999. "Packer Concentration and Its Impacts" Oklahoma Cooperative Extension Service, Division of Agricultural Sciences and Natural Resources ,WF-554.
149. Wooldridge, Jeffery.2003.*Introductory Econometrics: A Modern Approach*, 2nd, South Western College Publishing.

رابعاً: مواقع الانترنت

150. أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع:  
www.economics.kaau.edu.sa، تاريخ الإطلاع 2014/01/3.
151. www.arpt.dz
152. . www.otaalgerie
153. www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2017/Dossier\_presse\_AR\_2017.pdf.page con-  
sultée
154. www.Djezzygsm.com,
155. www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezzy.html,
156. Mobilis, Mobilis présentation et objectifs,
157. www.Mobilis.dz/apropos.php.
158. www.Nadjma.dz/Nadjma historique,