

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

هيكل الصناعة واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حول سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر

(المنبع المركز المصب)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- وليد صيفي.

إعداد الطالب:

- بلال نزال.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي	- عزيزة بن سميحة.
بسكرة	مقررا	- استاذ محاضر. ب.	- وليد صيفي.
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر. أ.	- ابتسام عزيزة.

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

هيكل الصناعة واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حول سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر

(المنبع المركز المصوب)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- وليد صيفي.

إعداد الطلبة:

- بلال نزال.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ تعليم عالي	- عزيزة بن سمينة.
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر. ب.	- وليد صيفي.
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر. أ.	- ابتسام عزيزة.

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

نحمد المولى عز وجل ونشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل حمدا يليق

بجلاله وعظمته فالحمد والشكر للواحد الأحد

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله ومن تبعه أجمعين إلى يوم الدين

عرفانا مني على الجميل المقدم وعلى المساندة التي لا تقدر بثمن، إلى كل من

ساهم في إتمام هذا العمل،

أتوجه بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل و المشرف "وليد صيفي" الذي

أحاطني بالرعاية وحسن التوجيه و صبر معي في انجاز هذا العمل، أدعو الله

أن يجعله منارا للعلم وأن يحفظه.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علينا

بالوقت والجهد.

إلى كل من سقانا من كأس العلم، وإلى كل من علمنا حرفا وأهدى

لنا نصحا.

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أغنانا بالعلم
وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم
النبين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد :

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

الوالدين الكريمين وهم المدرسة العريقة التي وضعت لنا الأساس من البداية أدامهم الله
تيجانا فوق رؤوسنا ؛

✓ إلى اخوتي لدعمهم المعنوي و تشجيعهم لي للمواصلة قدما ؛

✓ إلى كل شخص قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد دعواتنا لهم بالأفراح و أن
يجد كل واحد منهم ضالته ؛

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الهيكل الصناعي وأداء الصناعة بالتركيز على سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر (المنبع المركز المصب) - دراسة بعض شعب الإنتاج باعتبارها تشهد منافسة احتكارية، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداء الصناعة ككل، نظرا لتأثره بالهيكل الصناعي والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وبذلك اعتمدنا على أهم المؤشرات للحكم على مستوى الأداء، حيث أثبتت نتائج الدراسة مساهمة الهيكل الصناعي في تحسين أداء الصناعة من خلال وجود نمو في هذه المؤشرات مثل الحصة السوقية، ورقم الأعمال، ومعدل الربحية، إلا أن المؤسسات القائمة في الصناعة تتمتع بالاستقرار بسبب العوائق التي تقف أمام المنافسين الراغبين في الدخول إلى الصناعة. وأثبتت نتائج الدراسة كذلك بأن الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي يستوجب على المؤسسات العاملة في الصناعة أن تعتمد على مؤشرات تفوقها في أدائها بالنحو الذي تتكيف به مع متغيرات هيكل الصناعة لتحقيق النجاح الاستراتيجي. ولخصت الدراسة أن الصناعة تتمتع بمزاياية حسب مؤشرات الأداء، إن فتح هذه الصناعة أمام المنافسة العالمية وتوفير بيئة أكثر تنافسية، وتخفيض القيود على الاستثمار، وتشجيع سياسة الدخول إلى السوق، أمور من شأنها أن تسهم في زيادة نمو في صناعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : هيكل الصناعة، التركيز الصناعي، الأداء في الصناعة ، سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر.

SUMMARY

This study dealt with the relationship between the industrial structure and industry performance by focusing on the comprehensive value chain of the food industries in Algeria (upstream center downstream) - studying some production divisions as witnessing monopolistic competition. The party of the institutions operating in the industry, and thus we relied on the most important indicators to judge the level of performance, as the results of the study demonstrated the contribution of the industrial structure to improving the performance of the industry through the presence of growth in these indicators such as market share, business number, and profitability rate, but the existing institutions In the industry it enjoys stability because of the barriers that stand in front of the competitors wanting to enter the industry. The results of the study also proved that maintaining a strong competitive position requires institutions operating in the industry to rely on indicators of their superiority in their performance in a way that they adapt to the variables of the industry structure to achieve strategic success. The study concluded that the industry enjoys attractiveness according to performance indicators, opening this industry to global competition and providing a more competitive environment, reducing investment restrictions, and encouraging the policy of entering the market, things that would contribute to an increase in the growth of the Algerian industry.

Keywords: industry structure, industrial concentration, performance in the industry, the comprehensive value chain of the food industries in Algeria

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	الدول الأكثر تصديرا لمنتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها إلى الجزائر عبر الزمن.(الوحدة 1000 دولار أمريكي).	(01-03)
48	الدول الأكثر استيرادا لمنتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها الجزائرية عبر الزمن (الوحدة 1000 دولار).	(02-03)
48	منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها حسب الترتيب السلمي للمدونة الجزائرية للنشاطات.	(03-03)
49	المراحل الأولية والثانوية لتحويل الحبوب في الجزائر.	(04-03)
50	معدل خلق مؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.	(05-03)
50	معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية لمؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها.	(06-03)
51	معدلات حداثة الآلات الإنتاجية لمؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها الجزائرية.	(07-03)
52	معدلات التكنولوجيا في مؤسسات منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.	(08-03)
53	الدول الأكثر تصديرا لمنتجات صناعات المشروبات والسوائل إلى الجزائر عبر الزمن.(الوحدة 1000 دولار أمريكي).	(09-03)
54	ترتيب صناعات المشروبات حسب المدونة الجزائرية للنشاطات.	(10-03)
56	توزيع تشكيلة صناعات المشروبات حسب نوع التغليف	(11-03)
57	الاستهلاك الفردي المتوسط للمشروبات للفترة ما بين 2005 و 2011.	(12-03)
59	الدول المصدرة لمنتجات صناعات الحليب ومشتقاته إلى الجزائر عبر الزمن (الوحدة 1000 دولار).	(13-03)
60	الدول المستوردة لمنتجات صناعات الحليب ومشتقاته من الجزائر عبر الزمن (الوحدة 1000 دولار).	(14-03)
61	ترتيب صناعات الحليب ومشتقاته حسب المدونة الجزائرية للنشاطات.	(15-03)
62	نسبة المؤسسات التي تم إنشاؤها قبل وبعد سنة 2000 في شعبة الحليب ومشتقاته الجزائرية.	(16-03)
63	الاستهلاك الفردي للحليب سنويا وعبر الزمن في الجزائر (الوحدة دولار أمريكي).	(17-03)
64	معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية لمؤسسات الشعبة من اجل الإنتاج.	(18-03)
64	نسبة المؤسسات الإنتاجية إلى حالة آلتها في شعبة الحليب ومشتقاته.	(19-03)

65	نسبة التكنولوجيا في مؤسسات شعبة الحليب ومشتقاته.	(20-03)
66	تطور ميزانيات الزراعة/شعبة الحليب الخام وحصص صناديق الدعم للدولة الجزائرية (الوحدة مليون دينار جزائري).	(21-03)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج يمثل متغيرات الدراسة.	(01)
11	نسبة التركيز لثلاثة صناعات A.B.C.	(01-01)

المقدمة العامة

إن التغيرات التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية و ما تخلفه من تأثيرات على المتغيرات و الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية أدى إلى انتعاج مدخل استراتيجي واضح لضمان البقاء و الاستمرار في ظل حدة المنافسة، لذلك يعد تحليل المنافسة عنصرا هاما من عناصر التحليل الإستراتيجية و مقوما رئيسيا للأداء من مقومات الأداء في الصناعة، كما ترتبط فعاليته بالمعرفة الجيدة للسوق و فهم ما يحكمه من ضوابط و معطيات كونه أداة كاشفة عن تصرفات المنافسين و سلوكياتهم و مؤشرا هاما في الكشف عن النجاح التنافسي المحقق مقارنة بأطراف التنافس في القطاع، لذا فان الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي يستوجب استعمال العديد من النماذج الاقتصادية المختلفة، و من النماذج المستخدمة في التحليل الاقتصادي نجد تطبيق نموذج هيكل الصناعة.

يعتبر الاقتصاد الصناعي من بين العلوم الحديثة التي ظهرت مع ظهور الصناعة و كبر حجم السوق، حيث يركز هذا العلم حول حركية الصناعة وطريقة عملها، بحيث يعتمد في تحليل الصناعة على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي بالهيكل- السلوك- الأداء، بمعنى أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق، ويأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق الأنواع المختلفة ليكل الصناعة من جهة، و انعكاس كل ذلك على أداء المؤسسة وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها من جهة أخرى، بينما يأخذ المحور الآخر والمتمثل في السوق من خلال أنواعها المختلفة، التي يتطلب كل نوع منها سلوكيات معينة من قبل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى السياسات التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل السوق، وذلك كله من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة فيه.

ومع تغير الأوضاع والظروف الاقتصادية جاءت الدراسات الحديثة للاقتصاد الصناعي، لتؤكد تعقد هذه العلاقة بين هيكل الصناعة الأداء في المؤسسة، حيث تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير الأداء على هيكل الصناعة، حيث أنه يمكن أن نجد أمثلة لعلاقات تجري فيها السببية باتجاه معاكس أو في الاتجاهين وعليه فقد تزايد اهتمام المؤسسات بتحليل هيكل الصناعة، ويرجع هذا الاهتمام أساسا للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال والتجارة خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة، وما عزز أيضا من هذا الاهتمام هو رغبة المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أدائها، والذي لم يعد أمرا اختياري تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لبقاء المؤسسة وعدم اندثارها.

I. إشكالية الدراسة و أسئلة البحثية :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• إلى أي مدى يؤثر هيكل الصناعة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر؟

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو هيكل الصناعة؟ و ما هي أنواعه؟ و ما هي عوائق الدخول إلى الصناعة؟
2. ما هو الأداء في الصناعة؟ و ما هي مقاييس حسابه؟ وكيف نقوم بتقييم الأداء في الصناعة؟
3. ما هو مفهوم سلسلة القيمة؟ و ما هو أثرها على الصناعات الغذائية في الجزائر؟ وكيف يؤثر الهيكل على أداء أمم شعبها؟

.II دراسات سابقة:

من خلال عملية البحث، اتضح أن الموضوع يحتوي على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة تناولت موضوع هيكل الصناعة و أثره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من عدة زوايا و مفاهيم مختلفة، منها ما تعلق بهيكل الصناعة، ومنها ما تعلق بأداء المؤسسات و إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة و سنتطرق لهذه دراسات في ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** عادل بوعافية، (2017/2016)، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001 – 2009)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، اقتصادية، 307 صفحة .

✚ حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على دراسة تأثير هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، خاصة في السوق الجزائرية من خلال دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال.
- تبيان مكانة قطاع الهاتف النقال في الاقتصاد الوطني، والذي يعتبر قطاعا حديث النشأة، وذلك مع تحديد أهم الرهانات والتحديات التي تواجه "مؤسسة موبيليس".
- إظهار منهج الاقتصاد الصناعي في تحليله للأسواق، وكذا أداء المؤسسات بالاعتماد على هيكل القطاع.

✚ لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات التي وضعت في هذه الدراسة، قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار قطاع الهاتف النقال في الجزائر مع التركيز على دراسة مؤسسة موبيليس، وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، فسيتم الاعتماد على معلومات يتم استخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع والدورات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعلمية موثوق في دقتها ومصداقيتها، ومن أجل التعرف أو التأكد من فعالية موضوع البحث سيتم الاعتماد بصفة مطلقة على البيانات والتقارير الموثقة لدى المؤسسة موضوع الدراسة.

✚ سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:

- إن هيكل الصناعة يعبر عن الخواص الأساسية للقطاع (السوق) الذي تعمل في فيه المؤسسات الاقتصادية والتنظيمات المكونة لهذا القطاع، والتي يمكن أن يكون لها أثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وعليه فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركز أبعادا أخرى أهمها: ظروف الدخول والخروج من وإلى القطاع؛ درجة تمييز المنتجات؛ مستوى التكامل والاندماج داخل القطاع..
- اخذ هيكل الصناعة (السوق) عدة أشكال، فقد يتميز هيكل الصناعة (السوق) بالمنافسة التامة، كما قد اخذ شكل المنافسة الاحتكارية، كما يمكن أن يتسم هيكل الصناعة (السوق) بالاحتكار التام؛ كما يمكن أن يشهد هيكل الصناعة (السوق) احتكار قلة كما هو الحال في قطاع خدمة الهاتفية النقالة الجزائري.

- أما أداء المؤسسة الاقتصادية فهو يمثل نشاطا شاملا ومستمر يعكس مدى نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة (السوق)، وفق معايير وأسس محددة تضعها المؤسسة الاقتصادية وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.
 - أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يعتمد على اختيار المعيار الدقيق الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه تم نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف أنواع الأداء، كمعيار الشمولية، ومعيار الوظيفة، ومعيار المصدر.
 - أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية تمثل جزءا من العملية الرقابية في المؤسسة، حيث يتم قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط، ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات، وهي عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة.
 - أن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، حيث يتم تقييم كل مركز على حدا، ثم تجميع النتائج للتوصل إلى التقييم الكلي للمؤسسة.
 - إن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة، كما تساعد عملية التقييم على خلق نوع من المنافسة بين أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- **الدراسة الثانية:** عرقابي عادل، (2010/2009)، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2008/2002، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 186 صفحة.
- 🚩 تهدف هذه الدراسة إلى:
- تسليط الضوء على دراسة تأثير هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، خاصة في السوق الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية لصناعة الدواء.
 - إظهار أهمية علم اقتصاديات الصناعة في تحليله للأسواق، وكذا سلوك المؤسسات بالاعتماد على هياكل الأسواق من جهة ومن جهة أخرى التفاعلات التي يمكن أن تظهر.
 - الوصول إلى نتيجة يمكن الاعتماد عليها، فيما يخص الأثر الذي يمارسه هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.
 - محاولة استقراء لمجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال، والإسهامات العلمية والدراسات الميدانية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال، ومحاولة استغلالها.

✚ للإجابة على إشكالية و إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على أسلوب أو المنهج الاستقرائي بإتباع تقنية دراسة الحالة، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الموضوع الرئيسية، المتمثلة في هيكل الصناعة، الميزة التنافسية، ومحاولة إسقاط موضوع البحث على الدراسة الميدانية.

✚ سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:

- عدم قدرة الدولة على تنظيم صناعة الدواء، وفشلها في تدعيم الإنتاج المحلي والرفع من أداء المجمع الصناعي صيدال باعتباره الممثل الوحيد للدولة، من خلال تشجيعه وتدعيمه من أجل مواجهة المنافسة التي يتعرض لها، وحتى من خلال تحديد أو التقليل من حدة المنافسة التي تمارسها المنتجات المستوردة من خلال التحكم في تدفق الواردات، حيث أن الإنتاج المحلي لا يغطي سوى 30% تقريبا من السوق المحلية، بينما تبلغ نسبة الواردات حوالي 70%.
- تتميز صناعة الدواء بمعدل نمو مرتفع، وتطور مستمر من خلال دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة و يبلغ عددها 81 مؤسسة في الوقت الحالي، ويمكن لهذه المؤسسات أن ترفع من مستوى التطور في هذه الصناعة باعتبارها مؤسسات رائدة، وكذا تطور استهلاك الدواء في الجزائر، هذا يفيد المجمع من جهة الاستفادة من التكنولوجيات التي تنقلها المؤسسات الرائدة والمستثمرة في الجزائر، ومن جهة أخرى الاستفادة من تطور معدل استهلاك الدواء.
- الخبرة التي يتميز بها المجمع الصناعي صيدال والتي تقدر بأكثر من 20 سنة، تعتبر من بين أهم المزايا التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، خاصة وأنه لا توجد من بين المؤسسات الخاصة الناشطة في صناعة الدواء في الجزائر من تمتلك خبرة مثل صيدال في صناعة الدواء في الجزائر.
- تخصص المجمع في صناعة الدواء الجنييس، حيث ينتج أكثر من 200 دواء أغلبها أدوية جنييس، هذا يعتبر من بين التهديدات التي يواجهها المجمع، من قبل الدواء الأصلي الذي يتم استيراده من الخارج، وخاصة أمام توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي، رغم أن الدواء الجنييس يمكن أن يعمل نفس عمل الدواء الأصلي وله جودة لا تقل عن جودة الدواء الأصلي، ألا أنه يجب على المجمع أن يقوم بعمليات تحسيسية يبين فيها دور وجودة الدواء الجنييس وإمكانية تعويضه للدواء الأصلي.

— الدراسة الثالثة: مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية -صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 135 صفحة.

✚ تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح كل من هيكل الصناعة مع التعرض إلى مختلف أبعاده الرئيسية.
- التعرف على أهم القوى المؤثرة على المؤسسة داخل مجالها الصناعي.
- الوقوف عند أهم التغييرات التنافسية التي تحدث عند تطور حياة الصناعة.
- معرفة ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها صناعي.
- تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل محيطها التنافسي.
- توضيح كيفية نجاح المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها ضمن هيكل صناعة.

- إنجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر ارتباطها بكل الصناعة.
- للإجابة على الإشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه. وأما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي والميدان.
- سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى نتائج أهمها:
- يقصد هيكل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة و تهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة المعينة.
- إن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى، أبعاداً أخرى أهمها: مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة لأنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجات تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. وأحياناً يضاف إلى ذلك درجة التكامل الأفقي حيث أن الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثال: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي وبالتالي تغير الهيكل الصناعي.
- لتحديد المنافسين داخل الصناعي لا بد من الاعتماد على مدخل Porter، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة، حيث بالإضافة إلى المنافسين الموجودين في نفس الميدان والذين ينافسون المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية إلا أن هناك احتمال دخول منافسين جدد الذي يهدد المؤسسة، وإن معرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين يعتبر من أهم منافسين المؤسسة داخل مجالها الصناعي.
- إن الإستراتيجية التنافسية توضح كيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، و في ظل التغيرات البيئية. فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة، ومن بين الإستراتيجيات التنافسية المتاحة لدى المؤسسة هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.

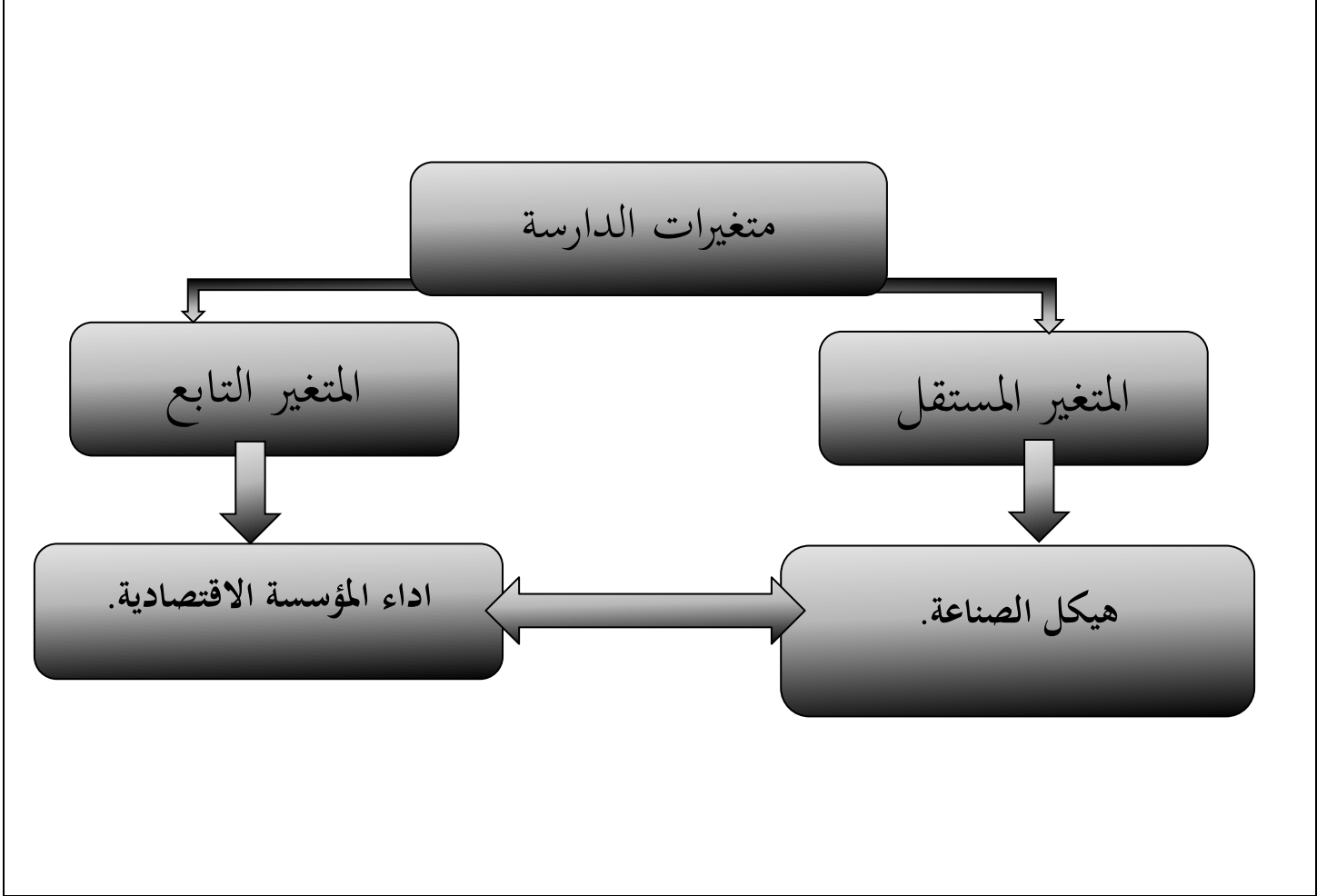
III. نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج دراسة في ضوء الدراسات السابقة و البحوث ذات صلة بالموضوع الخاص ببحثنا و يتألف النموذج من متغيرين:

- المتغير الأول و هو المتغير المستقل و يتمثل فيهيكل الصناعة.
- المتغير الثاني وهو المتغير التابع و يتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية.

الشكل (01): نموذج يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

2. فرضيات الدراسة

وحتى تتمكن من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها:

1- عوائق الدخل تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.

2- عوائق الدخل لا تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.

IV. التموضع الأبيستمولوجي و منهجية الدراسة:

1. التموضع الأبيستمولوجي:

من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه تم الاعتماد على النموذج الوضعي الواقعي و النموذج التفسيري لشرح و فهم متغيرات الدراسة بحيث يسمح هذان النموذجان بان تكون الدراسة أكثر موضوعية و تسمح بإدراج صفة الذاتية و الحكم الشخصي و استنتاج على مختلف متغيرات هذا العمل.

2. منهجية الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية والإجابة على الأسئلة المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أنه تم اعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري قمنا بالتطرق فيه إلى التعرف على ماهية هيكل الصناعة و الأداء في الصناعة، و المنهج التحليلي اعتمدنا عليه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات التي تم التحصل عليها من خلال الإجابة على البحث حول موضوع السلسلة الغذائية في الجزائر.

V. تصميم البحث:

يختص هذا العنصر المتعلق بتصميم البحث بتحديد مختلف أبعاد البحث وعناصره و التي تتمثل في:

1. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على هيكل الصناعة و عوائق دخول الصناعة.
- ماهية الأداء في صناعة و علاقته بالهيكل الصناعي.
- التعرف على سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر.

2. نوع الدراسة: بناء علاقة ارتباط بين عمليات هيكل الصناعة و أداء المؤسسات الاقتصادية.

3. مدى تدخل الباحث: تم وصف و دراسة الأحداث كما هي بشكل دقيق و صادق و حيادية التحليل لإنتاج علم موضوعي أي كان التدخل بالحد الأدنى.

4. وحدة التحليل: تتمثل في الصناعات الغذائية في الجزائر.

5. المدى الزمني: لقد كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة حيث تم إنجاز الجزء النظري و إعادة صياغته و تعديله كما تم إجراء الدراسة الميدانية و تحليلها وكان هذا خلال بداية شهر أفريل 2022.

VI. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

تكتسي هذه الدراسة، أهمية بالغة من خلال الدور الفعال الذي تلعبه هيكل الصناعة في تحسين و تسهيل أداء المؤسسات الاقتصادية مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية؛ إضافة إلى دور هيكل الصناعة في تحديد المؤسسة الصناعية لإستراتيجيتها التنافسية.

VII. خطة البحث

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول و هي تتمثل في:

- ✓ **الفصل الأول:** تم تطرق في هذا الفصل إلى ماهية هيكل الصناعة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول ماهية التركيز الصناعي و المبحث الثاني عوائق دخول الصناعة و المبحث الثالث بعنوان أنواع هيكل الصناعة.
- ✓ **الفصل الثاني:** تم تطرق في هذا الفصل إلى ماهية أداء في الصناعة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفاهيم و منطلقات أساسية للأداء و المبحث الثاني مؤشرات قياس الأداء و المبحث الثالث بعنوان ماهية تقييم الأداء في الصناعة.
- ✓ **الفصل الثاني:** و هو الفصل التطبيقي الذي تمت فيه دراسة سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر (المنبع المركز المصعب) دراسة بعض شعب الإنتاج.

الفصل الأول

ماهية هيكل الصناعة

تمهيد:

في ظل التغيرات 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. أن الاقتصاد الصناعي يركز في التحليل علي محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق، ويأخذ المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وفق الأنواع المختلفة لهيكل الصناعة، و انعكاس كل ذلك علي أداء المؤسسة وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها.

والتركيز الصناعي هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، لذا ففي قياس تركيز 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.

و لتطرق أكثر للموضوع تم تقسيم فصل ماهية هيكل الصناعة إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التركيز الصناعي.

المبحث الثاني: عوائق دخول الصناعة.

المبحث الثالث: أنواع هياكل الصناعة.

المبحث الأول: ماهية التركيز الصناعي.

إن مفهوم هيكل الصناعة يستخدم للتعبير عن الأبعاد و الخواص الأساسية الأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وتتمثل هذه الأبعاد في التركيز الصناعي فكتيرا ما يقال أن تركز الصناعة هو بديل عن القوة السوقية للمؤسسات، له علاقة وطيدة بحجم مساهمة الصناعة في النشاط الإنتاجي القومي، وكذلك في مستوى الرفاهية الذي يصل إليه المجتمع.

المطلب الأول: تعريف الهيكل الصناعي.

الهيكل الصناعي يهتم بدراسة و فهم سير عمل السوق على أساس هيكلها، كما يهتم بدراسة العديد من المتغيرات التي تصف الصناعة (السوق)، بما في ذلك عدد المؤسسات الموجودة في هذه الصناعة أو درجة التكامل الرأسي أي تكامل المؤسسات مع بعضها البعض والتي تكمل بعضها في مجال السلع والخدمات، بناء على هذا الهيكل، فإنه سيكون هناك سلوك من طرف المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تواجهها المؤسسات الأخرى داخل الصناعة، ويتجزم هذا السلوك من خلال السعر والكمية ولكن أيضا من حيث الجودة والتميز، والإنفاق البحث والتطوير والإعلان.

الفرع الأول: تعريف الصناعة.

تلعب الصناعة الدور الرئيسي لتطوير الاقتصاد، و تمثل قاعدة من قواعد التقدم الاقتصادي، حيث أنها تحتل المكانة الأولى بين مختلف القطاعات الاقتصادية في اغلب بلدان العالم و تقوم بالتزويد بمختلف المنتجات الاستهلاكية إضافة إلى التزويد المختلف لفرع الاقتصاد بالتقنيات الحديثة و يمكن تعريف الصناعة ب:

الصناعة هي نشاط إنساني هام يحول به الإنسان المادة من شكل إلى آخر، أو يغيرها أو يشكلها لكي تلاؤم غرضه و هذا النشاط هو الذي يميز الإنسان، و لذلك كان صناعا في العصر ما قبل التاريخ. (منيعي، 2016، صفحة 111)

يمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة و لها القدرة على القيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى. (الدوري، 2005، صفحة 81)

و على العموم يمكن تعريف الصناعة من خلال ثلاث مفاهيم كما يلي: (منيعي، 2016، صفحة 112)

1. مفهوم الصناعة في النظرية الاقتصادية:

يركز مفهوم الصناعة في التاريخ الاقتصادي أساسا على مدى تطور أساليب و نظم الإنتاج مع مرور الزمن و يستند على استعمال هذه الأساليب لإنتاج الثروة، كما يعتمد بالدرجة الأولى على إدخال طرق و تكنولوجيات جديدة للإنتاج، و المتجسدة أساسا في الآلات، و الإعلام الآلي، و خير مثال عن ذلك ما جاءت به الثورة الصناعية الأولى و الثانية و الثالثة، و تأثير ذلك على الصناعة

2. مفهوم الصناعة في النظرية الاقتصادية :

تعرف الصناعة في النظرية الاقتصادية على أنها مجموع المنشآت التي تقوم بإنتاج سلع بديلة و / أو متشابهة، كما أنها عبارة عن عملية يتم بها تحويل مادة من المواد من حالتها الأصلية إلى حالة أو صورة جديدة تصبح معها أكثر نفعاً و إشباعاً لحاجات الإنسان و رغباته، كأن نحول القطن الخام إلى منسوجات قطنية و الحديد إلى مكائن و آلات حديدية.

3. المفهوم الإحصائي للصناعة :

إن المفهوم الإحصائي للصناعة هو تصنيف يعتمد على نوع النشاط الاقتصادي للصناعة وهذا ما يمثل جوهر مفهوم الصناعة المتبع في المقياس الدولي للتصنيف الصناعي (International Standard Industrial Classification) أو ما يعرف اختصاراً بـ (ISIC) ، و هكذا نجد بأن المفهوم الإحصائي للصناعة هو مفهوم تصنيفي يقيم روابط بين مجموعات من المنشآت أو الصناعات، و هذا المفهوم يعتمد ص على النشاط الاقتصادي أو نوع الصناعة.

و أيضاً نعني بتعريف الصناعة وهو دراسة الإنتاج الذي تقدمه الصناعة ثم مصدر المنافسة التي تواجهه، وذلك حسب تأثيرها بالدورات التجارية والتغيرات الاقتصادية، إذ يمكن تصنيف الصناعات بشكل عام على النحو التالي: (المومني، 2013، الصفحات 53-54)

أ. الصناعات المتنامية Growth Industries : وهي الصناعات التي تنمو ويزداد نموها تدريجياً سنة بعد سنة ويكون معدل نموها أعلى من معدل النمو الاقتصادي ففي العشرينات كانت الصناعات المتنامية في USA هي صناعة السيارات والطائرات وفي الخمسينات كانت الصناعات المتنامية التليفونات والثلاجات والحاسوب، وفي الثمانينات كانت الصناعات المتنامية العدسات اللاصقة .

ب. الصناعات المرتبطة بالدورات Cyclical Industries : وهي الصناعات التي تتأثر بشكل كبير في التغيرات الاقتصادية كالرواج والكساد، فتزيد مبيعاتها زيادة كبيرة في الرواج الاقتصادي وتنكمش هذه المبيعات بشكل كبير في حالة الكساد. ومن أمثلتها السلع المعمرة كالثلاجات والتلفزيون وغيرها.

ج. الصناعات الدفاعية Defensive Industries : تزدهر هذه الصناعات مع ازدهار الاقتصاد ولكنها تنكمش بنسبة بسيطة عند انكماش الاقتصاد مثل صناعة الأطعمة والملابس والدواء. حيث أن هذه الصناعات لا تتأثر كثيراً في تقلبات الاقتصاد.

د. الصناعات المتنامية والمرتبطة أيضاً بدورات Cyclical - Growth Industries : وهي الصناعات التي تتصف بالصناعات النامية وكذلك لها صفات الصناعات المرتبطة بالدورات التجارية مثل خطوط الطيران Airline Industries حيث أن ظروف الاقتصاد العادي تنمو بمعدل نمو الاقتصاد وفي حالة الازدهار تنمو بمعدل أعلى من نمو الاقتصاد.

هـ. الصناعات المتدهورة Declining Industries : الصناعات التي تنمو بمعدل أقل من نمو الاقتصاد مثل صناعة الأواني النحاسية وصناعة الأدوات وهي القديمة.

الفرع الثاني: تعريف هيكل الصناعة.

الهيكل الصناعي يهدف إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة التي تشهدها الصناعة بين مختلف الأعوان الاقتصادية الناشطة في هذه الصناعة، أو بشكل أعم بين الجهات الفاعلة التي تشارك في تشغيل هذه الصناعة سواء الجهات الفعلية أو الغير الفعلية، و بهذا يمكن تعريف هيكل الصناعة بأنه: (عرقابي، 2010/2009، الصفحات 12-13)

في البداية كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات.

وكما يعبر عنها الاقتصادي Bain فإنها : " يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"، ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسها بشكل محدد وهي:

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

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوكا المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.

وعليه فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها أثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادا أخرى أهمها : (بوعافية، 2017/2016، صفحة 30)

ظروف الدخول والخروج من السوق من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة.

وقد قام "porter Michael" بتقديم تحليل أكثر شمولاً إذ أنه يرى أن هيكل الصناعة "عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث يرى أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر أحد هذه القوى"، وميزة هذا التحليل أنه يركز على العلاقة بين العناصر المكونة لهيكل الصناعة وليس عددها.

ويرى "porter" أن هيكل الصناعة يتكون من مجموعة من الخصائص الاقتصادية والفنية، ومن بين هذه المكونات الأساسية ذات العلاقة الوثيقة بالقوى الخمس للمنافسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، و التكاملات الممكنة بها، و حواجز الدخول والخروج من الصناعة، بالإضافة إلى مدى سهولة الحصول على وسائل الإنتاج و جودتها، و إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع وغيرها من المكونات.

و في مجمل القول فإننا نقصد بهيكل الصناعة « بنية البيئة أو السوق التي تعمل فيها المؤسسات». ولدراسة هيكل الصناعة لا بد من معرفة الخصائص الهيكلية الرئيسية: أي للتعرف على هذه البنية لا بد من معرفة عدد وحجم و التوزيع المشترين والبائعين (تركيز الصناعة)، و كذلك إلى أي مدى يتم التمييز في المنتجات، وما هي إمكانية دخول المؤسسات الأخرى إلى هذه الصناعة، وهل هناك إمكانية للاندماجية المؤسسات الحالية مع بعضها البعض.(مياح و دردوري، 2018، صفحة 142)

المطلب الثاني: تعريف التركيز الصناعي.

من أهم أبعاد هيكل الصناعة و أكثرها تداولاً هو التركيز الصناعي و اكتسب هذه الأهمية بسبب انه يتصف بسهولة قياسه إذ ينصب اهتمام و تركيز المؤسسات عند تطبيقه على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد.

الفرع الأول: تعريف التركيز الصناعي.

يقصد بتركيز الصناعي هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، لذا ففي قياس تركيز 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 تركيزاً كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في الصناعة. ويتبع هذا التعريف مجموعة من التعاريف وهي: (مياح، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008، 2010/2009، صفحة 04)

انه أولاً يجب التمييز بين التركيز الصناعي والتركز الإجمالي إذ يقصد بالتركيز الإجمالي إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي، كما يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية، و تحمل هذه

المقاييس الكلية عدد المؤسسات ، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي ، إذ أن غير مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة.

كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز المشترين إلى أي مدى تركز المشترين من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز البائعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات (بوعافية، 2017/2016، صفحة 07)

و يقصد أيضا بالتركز الصناعي بأنه: التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المنشآت المنتجة فيها و يوحى هذا التعريف للتركز بأن العناصر الأساسية في قياس التركيز الصناعي هي: (مياح و صيفي، 2011، صفحة 451)

✓ عدد المنشآت في الصناعة أو عدد أكبر المنشآت ضخامة في الحجم.

✓ الحجم النسبي لكل من المنشآت الداخلة في القياس (أي حجم كل منشأة من المنشآت الداخلة في القياس منسوبا إلى الحجم الكلي للصناعة)، أو بمعنى آخر نصيب كل منشأة من الحجم الكلي للصناعة.

وعلى العموم تهدف المنشآت في الصناعة على أكبر استحواذ ممكن من حصة السوقية (أي الزيادة في درجة التركيز) وهذا قصد فسخ المجال أمام هيمنتها في الصناعة.

و بالتالي فان التركيز هو ظاهرة يمكن تعريفها بأنها عملية (نتيجة العمليات) التي تميل إلى زيادة حجم مطلق أو الأهمية النسبية لبعض الوحدات ضمن المجموعة أو الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة و التي يمكن أن تؤدي إلى تشكيل الأسواق: كسوق تسوده احتكار القلة، و في الحالات القصوى إلى احتكار السوق أو الصناعة. وكلما زادت درجة تركيز الصناعة فإنه و بالمقارنة مع المنافسة، فإن للمؤسسة المحتكرة للصناعة القدرة على تعظيم أرباحها و زيادة الأسعار، والحد من الكميات المباعة. (مياح و دردوري، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة صناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي)، 2018، صفحة 143)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التركيز الصناعي.

من العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي يمكن ذكر: (بن التركي، 2014، الصفحات 39-40)

1. حجم السوق في الصناعة: أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق (أي حجم الطلب الكلي على السلع) لصناعة ما هو: عدد المستهلكين، دخل المستهلكين، أذواقهم، أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة المحلية والمستوردة، واتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

- ✓ أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.
- ✓ يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

2. اتجاه المؤسسات نحو الاندماج: إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج مع بعضها يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة. ولكن يجب التمييز بين نوعين اندماج في التركيز و هما: (زكريا، 2017، الصفحات 83-84)

أ. التركيز رأسي: تتحد فيه مجموعة من الشركات تمثل مراحل مختلفة لصناعة واحدة وتؤدي كل منها عملية خاصة من عمليات الإنتاج. ومثل هذه الاتحادات شائعة في الصناعات المعدنية؛ فشركات الحديد والصلب تشرف على كل مراحل الإنتاج من البداية إلى النهاية، بحيث تمتلك مناجم الحديد ومصانع الصلب ومؤسسات بيع منتجات الحديد والصلب.

ب. والتركيز الأفقي: يتم بين عدة شركات تنتج كل منها سلعة واحدة في مرحلة واحدة من مراحل الإنتاج؛ أي إنه يتم بين شركات كانت تتنافس على الأسواق فيما بينها، ثم تدرك أن من مصلحتها أن تعمل على تنظيم المنافسة، أو القضاء عليها باتحادها ولهذا الاتحاد درجات متفاوتة،

✓ أولها : اتفاق المنتجين أو الكارتلات Cartles ، وفيه يتفق المنتجون في الشركات المختلفة التي تنتج سلعة واحدة على حفظ الأسعار في مستوى معين، مع بقاء كل شركة مستقلة عن الأخرى.

✓ وثانيها : اتفاق النقابات Syndicates : ويظل فيه للمنشآت استقلالها في الإنتاج ، ولكن النقابة تتولى تصريف الإنتاج ، وشراء المواد الكلام وتصل نسبة معينة في الإنتاج لا تتعداها كل منشأة . والدرجة الأخيرة عن التركيز في توج الشركات أو الترسنات Trusts ، وفيها تتمتع المنشآت المنفصلة امتزاجا كاملا فيصبح أصحابها شركاء في شركة واحدة كبيرة ، لها إدارة موحدة ؛ أي إن المنشآت المستقلة تحتفي تماما باندماجها في وحدة أكبر.

3. مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محليا): انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة . (بن التركي، 2014، صفحة 40)

4. عوائق الدخول إلى الصناعة: إن صعوبة دخول مؤسسات جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز. (بن التركي، 2014، صفحة 40)

المطلب الثالث: مقاييس التركيز الصناعي.

توجد العديد من مقاييس التركيز حيث أنها قسمت إلى مجموعتين مقاييس التركيز المطلق و مقاييس التركيز النسبي و سنتطرق لأهمها فيما يلي:

أولاً: مقاييس التركيز : و تتمثل أهمها في:

1. مقلوب عدد المؤسسات : و يأخذ هذا الشكل ($n/1$) حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية). ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز . ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة. (مياح ع.، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008، 2010/2009، صفحة 05)

2. مقياس نسبة التركيز: يعد مقياس نسبة التركيز من أكثر المؤشرات استخداما، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر I من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة، حيث أن I رقم اختياري يحدده الباحث، وتحسب نسبة التركيز C_I وفقا للصيغة التالية: (بوعافية، 2017/2016، الصفحات 09-10)

$$C_I = \sum_{i=1}^r X_i / X = \sum_{i=1}^r S_i$$

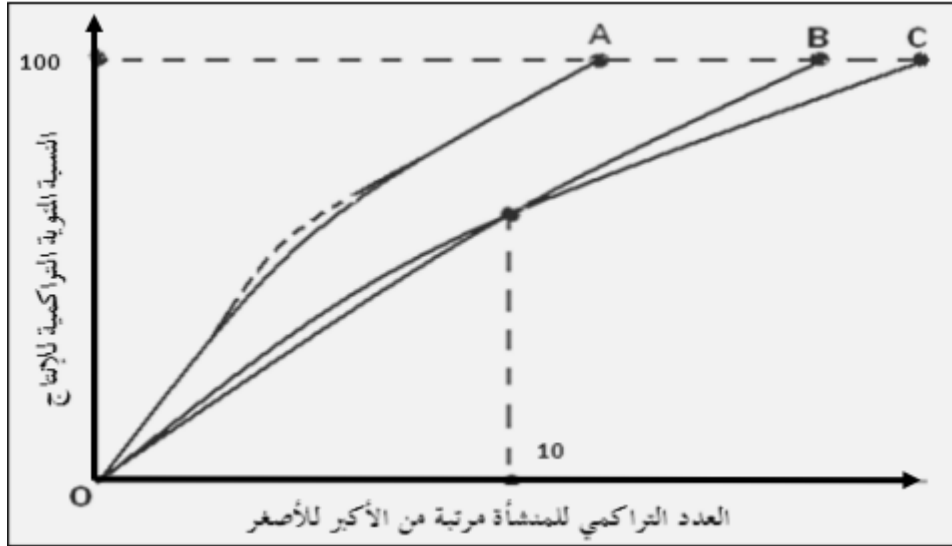
فإذا اخترنا (I5) فان (C5) تمثل نسبة التركيز لخمس شركات والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة، فإن كانت هذه المؤسسات هي (15%، 12%، 6%، 4%، 3%)، تكون نسبة التركيز للخمس المؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%.

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه الا أن هناك عدة انتقادات توجه لهذا المقياس هي كالتالي:

- ✓ أنه يأخذ في الاعتبار أكبر المنشآت حجما و لا تدخل كل المنشآت في الاعتبار.
- ✓ إن اختيار العدد (I عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة عفوية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من بحث لآخر.

✓ كما ينتقد أيضا لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب القطاع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقا لعدد المؤسسات r المأخوذة في الاعتبار. كما في الشكل التالي:

الشكل (01.01): نسبة التركيز لثلاثة صناعات A.B.C.



المصدر: (بوعافية، 2017/2016، صفحة 10)

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (C,B) إذا اخترنا $r=10$ وفي حالة $(10>r)$ فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركيزا، وفي حالة العكس فإن (C) تبدو أكثر تركيزا. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على المنحنى التركيزي تفقد مقياس نسبة التركيز لبعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة.

3. مقياس "هيرشمان و هيرفندال": Herfindahl-Hirschman و يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية:
(عرقابي، 2010/2009، صفحة 17)

$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

هذا المقياس تعبر عن مجموع مربعات الحصص السوقية لجميع المؤسسات (عددتها يساوي n) التابعة لصناعة معينة، حيث كلما اقتربت قيمة H من الواحد الصحيح كلما كان معدل التركز الصناعي كبير، و هذا المقياس تعتبر الأفضل مقارنة بالمقاييس السابقة، لأنها تعطي وزنا أكبر للمؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، مما يعكس كثافة أو أهمية القوة السوقية، لكن من جهة أخرى فهو يتطلب توفر المعلومات حول الحصص السوقية لجميع المؤسسات الناشطة في الصناعة محل الدراسة، وهذه البيانات

في كثير من الأوقات لا تكون متوفرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة، اذ يمتاز هذا المقياس على نسبة التركيز بأنها تتأثر بعدد الوحدات في الصناعة، لذلك فإن الدخول في الصناعة أو الخروج منها تؤثر في قيمة H فتتخفف في الحالة الأولى وتزداد في الحالة الثانية، كذلك فإن المقياس يسهل استخدامها من الناحية التطبيقية، فالمقياس، يظهر بوضوح الأثر المترتب على اندماج وحدتين أو أكثر على درجة التركيز، كذلك فإن المقياس يتأثر بشدة بالتغيرات التي تحدث في قمة التوزيع (المؤسسات الكبرى). في حين يتأثر قليلا بالتغيرات التي تحدث في أسفل التوزيع.

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

4. مؤشر ليرتر Lerner Index : هو أحد المقاييس التي يمكن استخدامها كمؤشر للقوة الاحتكارية وهو مقدار الفرق بين التكلفة الحدية والسعر حيث أن ارتفاع السعر عن التكلفة الحدية هو إحدى الخصائص السلوكية للاحتكار، وبصورة أكثر تحديد فإنه يمكن القول بأن يمكن قياس القوة الاحتكارية M عن طريق استخدام مؤشر لينر rener Index الذي يكون على النحو التالي: (حامد، 2017، صفحة 147)

$$M = \frac{P - MC}{P}$$

حيث P : تعبر عن السعر MC تعبر عن التكلفة الحدية .

إلا أن هذا المؤشر غير واف للغرض ، حيث أن مدى ارتفاع السعر عن التكلفة الحدية سوف يتحدد إلى حد كبير بمرونة الطلب السعرية كما أن القوة الاحتكارية لا تعدى كونها أحد العوامل المؤثرة في الفرق بين السعر والتكلفة بالإضافة إلى ذلك فإن مفهوم التكلفة الحدية يعتبر مفهوماً غامضاً من الناحية العملية ، وفي معظم الحالات لن تكون المعلومات اللازمة لمؤشر ليرتر متاح.

ثانيا: أهمية مقياس التركيز الصناعي: و تتمثل أهمية مقياس التركيز الصناعي في النقاط الآتية:(مياح ع.، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008، 2010/2009، صفحة 09)

✓ معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر لأنه من المعروف أنه في أسواق الاحتكار تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة.

- ✓ ارتفاع درجة التركيز في الصناعة ووجود الاحتكار فيها يمكن أن يؤدي إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المشروعات وهذا يعني عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. ويمكن أن يحدث ذلك إذا كانت المؤسسة الاحتكارية دف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يحقق لها هذا الهدف أي عند المستوى الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية. وهذا الحجم من الإنتاج قد لا يحقق الاستغلال الأمثل والكامل للطاقة الإنتاجية للمشروع.
- ✓ هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي ما تميل إلى استخدام الطرق الإنتاجية أن الصناعة متركزة في المؤسسات كبيرة الحجم فإن هذه المؤسسات غالباً كثيفة رأس المال التي تعتمد على استخدام الآلات بدرجة أكبر من العمالة وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة لأنه لا يوفر فرص عمالة كثيرة وبالتالي يكون له تأثير سلبي على مستوى العمالة في المجتمع.
- ✓ هناك علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل في المجتمع لأنه لو ارتفعت درجة التركيز وسادت المؤسسات الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المؤسسات غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحتكرين.
- ✓ يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود مؤسسات احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المؤسسات من إنفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.

ثالثاً: مشاكل قياس التركيز.

مشاكل قياس التركيز الصناعي. من ضمن المشاكل التي تواجه الباحث في قياس التركيز، هو اختيار المعيار الملائم لقياس حجم المؤسسة، فمن الممكن استخدام حجم الأصول الثابتة (رأس المال المادي، حجم العمالة، حجم المبيعات، القيمة المضافة. (إلا أنه يعطينا نتائج مختلفة، فالمؤسسات التي تستخدم فنوتها إنتاجية تتسم بكثافة رأس المال، و تقنية حديثة تبدو كبيرة الحجم و درجة التركيز فيها عالية، إذا تم استخدام حجم الأصول الثابتة كمعيار لقياس الحجم، غير أنها تبدو صغيرة الحجم نسبياً، ودرجة التركيز فيها منخفضة، إذا تم استخدام حجم العمالة كمعيار لقياس الحجم، وتعتبر القيمة المضافة أكثر المعايير ملائمة لقياس الحجم في حالة توفر البيانات الكافية عنها (بوعافية، 2017/2016، صفحة 08).

المبحث الثاني: عوائق الدخول في الصناعة.

تلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي.

المطلب الأول: عوائق دخول الطبيعة.

تنشأ عوائق الدخول الطبيعية من خلال البيئة الاقتصادية، والجغرافية والسياسية للمؤسسة، بحيث لا تملك المؤسسات سواء المتواجدة في السوق أو الراغبة في الدخول (على الأقل في المدى القصير) سيطرة على هذه العوائق وفقا لـ Bain فإن كل من اقتصاديات الحجم الكبير، والميزة المطلقة في التكلفة، وتمييز المنتجات تعتبر عوائق دخول طبيعية. وبالنسبة لكتاب آخرين مثل demsetz فإن العوائق الأخرى بما فيها العوائق القانونية يجب أن تأخذ من ضمن العوائق الطبيعية، ومن بين العوائق الطبيعية سنذكر ما يلي:

1. اقتصاديات الحجم الكبير: توجد هناك حالات تعتن على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى تتمكن أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، و يسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل" وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنها كثيرا ما تكون عائقا للدخول أمام المؤسسات. (عرقابي، 2010/2009، صفحة 20)
2. المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج: تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمنتجين الراغبين في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة. وتنشأ مزايا التكلفة المطلقة من ثلاثة مصادر رئيسية هي : (السايجي، 2018/2017، صفحة 44)

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

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

✓ إمكانية توفير موارد أرخص.

3. التمييز في المنتجات : يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج إذ تقوم مختلف المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في الصناعة، إلا أن هذه المؤسسات تتميز بشكل مغاير مما يدعو إلى توضيح مفهوم التمايز مع بقاء تلبية الحاجات والرغبات على حالها، ويعرف التمايز على أنه الشكل والطريقة التي يتحصل بها المستهلك على المنتجات والخدمات، فالمنتج والخدمة عبارة

عن بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة للخدمة أو السلعة، فالطريقة التي يمكن بها للمؤسسة القائمة توقع حواجز تمنع هبا الدخول في الصناعة تكون من خلال إنتاج خدمات ومنتجات مختلفة ومتميزة. (مياح و دردوري، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة صناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي)، 2018، صفحة 145)

4. **التركز في البحث والتطوير:** و يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير كعائق لدخول مؤسسات جديدة، فـشركة "فورد" لصناعة السيارات بولايات المتحدة، والتي وصل نصيبها إلى السوق، إلى ما يزيد عن 50% وكان الاعتقاد أنها تتجه نحو مركز احتكاري في هذه الصناعة نظرا لنموها ونصيبها المتزايد في السوق. ولكن بدلا من أن يتحقق هذا الاعتقاد، بدأت الشركة في التدهور، و سبب التدهور يكمن في عدم قدرتها على مساندة التغيرات السريعة في الطلب على السيارات، و ضرورة تحسين المنتجات وتطويرها. (بوعافية، 2017/2016، الصفحات 20-21)

المطلب الثاني عوائق دخول قانونية.

يمكن النظر إلى تنظيم المؤسسات في السوق على أنها نوع من عوائق الدخول القانونية، التي تعتبر أكثر فعالية من العوائق الأخرى، ذلك لأنها منجزة من طرف الدولة وتتحكم فيها، حيث يمكن للدولة تقييد الدخول إلى السوق من خلال منح تراخيص الدخول، ومنح براءات الاختراع، منح حقوق استغلال براءة الاختراع، إلى غير ذلك. كما تعتبر الحواجز الجغرافية أيضا من بين عوائق الدخول القانونية، بحيث أن البلد يفرض قيود عادة على المؤسسات الأجنبية عندما تريد البيع أو الإنتاج مباشرة، و هذه الإجراءات تساعد على حماية المؤسسات المحلية التي تنشط في السوق، من خلال الترخيص الإلزامي للواردات، والإعانات المقدمة للمؤسسات المحلية دون المؤسسات الأجنبية، وتعريض المؤسسات الأجنبية للتعريفات الجمركية والحصص التجارية. هناك أيضا القواعد والتنظيمات المتعلقة بالسلامة والنوعية والمواصفات القياسية التي قد تؤدي في بعض الأحيان خاصة عندما تلغا فيها أو تطول إجراءاتها إلى تحميل المؤسسة الجديدة وبالذات صغيرة الحجم تكاليف إضافية الأمر الذي يزيد من تكلفتها المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة المتواجدة في السوق مما يشكل عائقا أمام إمكانية دخولها إلى الصناعة. (عرقابي، 2010/2009، صفحة 21)

المطلب الثالث: عوائق دخول إستراتيجية.

تعتبر عوائق الدخول الإستراتيجية هي تلك العوائق التي تقوم المؤسسات الناشطة في السوق بإنشائها بهدف منع المؤسسات من الدخول للسوق و من ضمن العوائق الإستراتيجية هناك عوائق سعرية كالحد السعري وعوائق السعرية كالطاقة الفائضة واستراتيجيات تولد المنتج.

1. **نظرية الحد السعري:** الحد السعري هو عبارة عن السعر الأقصى الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسات الموجودة فعلا في الصناعة دون أن يكون مغريا للدخول وللمؤسسات القائمة الخيار بأن تأخذ بالحد السعري أو أن تتقاضى سعرا أعلى منه ومن ثمة تشجع المؤسسات على الدخول، وتعتبر هذه الإستراتيجية جزء من استراتيجيات عوائق الدخول، حيث أن المؤسسة القائمة بإمكانها منع دخول منافسين جدد وذلك بتحديد أسعار أقل تسمح بتعظيم الأرباح كما أنها تستلزم اختيار سعر البيع و الإنتاج، وعليه يكون الطلب المتبقي غري كاف في حالة دخول منافس جديد للسوق عندما تشكل المؤسسات القائمة احتكار للقلة فقد تتمكن المؤسسات من تنسيق جهودها لوضع سعر متفق عليه بالسوق، وعليه لذا كان هذا السعر أقل أو مساوي للحد الأعلى للسعر المقرر للدخول أو حد السعر فلن يكون هناك أي دخول للمؤسسات جديدة وسيدوم بقاء الأرباح والأنشطة السوقية الحالية في المدى الطويل و في الواقع فقد ميز (Bain) بين أربع حالات ممكنة و هي: (مفتاح، 2018/2017، الصفحات 36-37)

- ✓ قد تكون ظروف الدخول سهلة ففي هذه الحالات لا يمكن أن يختلف السعر في المدى الطويل عن سعر المنافسة.
- ✓ قد تكون شروط للدخول بحيث يعاقب الدخول بلا فعالية، وفي ذلك يكون للمؤسسات القائمة فرصة وضع حد سعري لمنع الدخول لا يمكنها تفضل آلا تفعل ذلك.
- ✓ قد يعاقب الدخول بفعالية عندما تحاول المؤسسات القائمة وضع حد سعري لتعوق الدخول.
- ✓ وأخيرا قد تحجم المؤسسات الجديدة عن الدخول.

ولقد وجهت عدت انتقادات لهذه النظرية أهمها : (مفتاح، 2018/2017، صفحة 37)

- ✓ المؤسسات الموجودة تتساهل في بعض الأحيان من أجل الدخول.
- ✓ الافتراض الذي تتبناه المؤسسات المحتمل دخولها حول سلوك المؤسسات القائمة يعتبر غير منطقي من حيث السعر والكمية.
- ✓ لم تظهر أثر نمو الصناعة و أثر حجم المؤسسة على فعالية لإستراتيجية الحد السعري.
- ✓ هذه الإستراتيجية تتطلب التنسيق بين المؤسسات وهذا لا يمكن أن يتحقق دائما على أرض الواقع.

2. **الطاقة الإنتاجية الفائضة :** يعتبر هذا العائق عائقا جيدا من عوائق الدخول الاستراتيجي، إذ أنه لا يشجع المؤسسات الجديدة على الدخول للسوق، ذلك لأن المؤسسة الراغبة في الدخول عندما يرسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض (متعمد أو غير متعمد) في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة في السوق بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات

جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تجتم عن الدخول إلى السوق لما يشكله ذلك من تمديد لربحيته و بالتالي صمودها في الصناعة. (بوعافية، 2017/2016، صفحة 21)

3. **التكامل الرأسي:** التكامل الرأسي سواء كان أماميا أو خلفيا يمكن أن يشكل عائقا ضد دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، فلو كان التكامل الرأسي أماميا فهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل مؤسسة أخرى متكاملة معها ومن ثم تستطيع المؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يمكن أن يشكل في حد ذاتها عائقا من عوائق الدخول، أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من المؤسسة المتكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض تكاليف المعاملات. (عرقابي، 2010/2009، صفحة 22)

4. **انتشار العلامة التجارية:** تعتبر العلامة التجارية من ضمن الخصائص التي يحملها المنتج ومن خلالها يمكن خلق التفضيل والولاء لدى المستهلك كما أنها تعتبر من أهم العناصر الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، فلا يمكن مثلا تصميم رسالة إشهارية إلا بإبراز العلامة، كما أن المؤسسة لا تجد صعوبة في التعامل مع الموزعين وسهولة قبول منتجاتها من خلال العلامة التجارية أيضا، ومن هنا يمكننا تعريف العلامة على أنها "اسم، كلمة، رمز، شكل، أو خليط لهذه العناصر تسمح بتعريف السلع والخدمات لبائع أو مجموعة من الباعة، والتميز عن المنافسين الآخرين" و كثيرا ما يكون الهدف من العلامة التجارية كسب ثقة الزبون والحصول على ولائه، مما لا يترك أي مجال للمنافس الجديد في الحصول على ثقة الزبون، مما يشكل عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في دخول السوق، لأن دخول المؤسسة الجديدة إلى السوق يحتم عليها تحمل تكاليف لا تتحملها المؤسسة القائمة في السوق من أجل كسب ثقة الزبون. (بوعافية، 2017/2016، صفحة 22)

5. **توالد المنتج:** من طرق إعاقه الدخول باستخدام السبل اللاسعرية هو توالد المنتج، حيث يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في أسواق تميز المنتج مثل السجائر الصابون ومعجون الأسنان وغيرها وتنفذ هذه السياسة أساسا بأن تقوم المؤسسات القائمة بإغراق السوق بمختل فالمنتجات أو الماركات العلامات التجارية، بحيث لا يبقى مجال كاف للمؤسسات الجديدة كي تنافس بطريقة مربحة، فإذا أمكن ذلك تصبح المؤسسات القائمة قادرة على زيادة الأسعار و الأرباح دون الخوف من الدخول. وقد قدم Schamlensee تحليل مفيد عن هذه الإمكانية فوضع ثالث فروض:

✓ يفترض أن هناك زيادة في الإنتاج والتسويق للأصناف والمنتجات المنفردة على الأقل حتى مستوى إنتاجي معني، ويضع هذا الفرض حدا على عدد الماركات التي يمكن أن تنتج، فعند أي سعر سوقي هناك حد أدنى للنصيب من السوق الذي يمكن عنده عمليا لتتاج السلعة.

✓ يفترض أن المنافسة متمركزة بمعنى أن السوق يمكن اعتباره مقسما تقريبا بين عدد من العلامات التجارية، وتركيزه مرتفع.

✓ يفترض نسبيا لا تنقل من مكان إلى آخر، بسبب التكاليف الباهظة المرتبة على استعادة وضع السلعة.

و قد خلص Schamlensee إلى نتيجتين هامتين هما: (مفتاح، 2018/2017، الصفحات 40-41)

- ✓ إذا اتحدت المؤسسات القائمة بهدف الربح في هذا السوق، بشرط أن تمنع دخول المؤسسات التي تحاكي التسعير، فمن الأمثل أن تضمن الإعاقه الكلية، وبالرغم من أن اشتقاق هذه النتيجة فقد استخدمت في صيغة خاصة لدالة الطلب، وبالتالي حسبه أن أفضل سلاح يمكن استخدامه إعاقه دخول المؤسسات الجديدة هو توليد الأصناف وليس استخدام الأسعار.
- ✓ أوضح أيضا أن الدعاية قد تستخدم بطريقة فعالة سويا مع توليد العلامات التجارية، لذا افترض إن المؤسسات الجديدة سوف تحاكي الإنفاق على الإعلان التقديمي بواسطة المؤسسات القائمة، فان عائداهم على كل دولار ينفق سوف يكون أقل بسبب صير المساحة السوقية التي تخدمها، وعليه فمن المريح للمؤسسات القائمة أن تعلن أكثر كي تحصل على ميزة هذا التأثير.

المبحث الثالث: أنواع هيكل الصناعة.

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

المطلب الأول: المنافسة التامة.

ويقصد بالمنافسة الكاملة أن يسير النشاط الاقتصادي في السوق على أساس التنافس بين الوحدات الاقتصادية تنافس بين الباعين للسلع المتماثلة لاجتذاب المشترين، وتنافس بين المشترين للحصول على السلع والخدمات اللازمة لإشباع رغبتهم، وتنافس بين الراغبين في العمل للحصول على عمل، وبين أصحاب الأعمال، المحتاجين لعمال، وتنافس بين المقترضين للحصول على رؤوس أموال للحصول على استثمارات مربحة والمنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراضي تضمن غياب القوة الاحتكارية، التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة، ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الإنتاج وفي التوزيع. (بوعافية، 2017/2016، الصفحات 26-27)

تسود هذه الأسواق كون هناك العديد من البدائل أي أن هناك القليل فقط من العوائق للدخول للسوق (بل ربما لا توجد أية عوائق) وتتحدد الأسعار وفقا للعرض والطلب، و بالتالي يكون المنتجون في سوق المنافسة التامة خاضعون للأسعار التي يحددها السوق ولا يكون لديهم أي تأثير عليها، فعلى سبيل المثال في سن المنافسة التامة إذا قررت إحدى الشركات زيادة أسعار منتجاتها، يتحول المستهلكون إلى أقرب منافس سعر منتجاته أقل، إذ أن أية زيادة في السعر تقوم بها أي شركة ستؤدي إلى فقدان الأرباح وتناقص حصتها)، و بناء على ذلك تمتاز أسواق المنافسة التامة (الزندي، 2018، الصفحات 56-57)

- ✓ التجانس بين وحدات السلعة.
- ✓ تعدد البائعين عارضي السلع والخدمات، أي أن ما يعرضه أي منهم لا يمثل إلا جزء قليل من العرض الكلي للسلع والخدمات.
- ✓ العلم الكامل بظروف السوق: ويقصد بهذا الشرط أن يكون مجموع المشتريين والبائعين على علم بالثمن السائد في السوق بالنسبة للسلعة موضوع البحث وظروف عرضها وطلبها.
- ✓ حرية الدخول والخروج من السوق: يقصد بهذا الشرط أنه في ظل سوق المنافسة الكاملة يكون في مقدور أي مشروع جديد الدخول إلى السوق دون وجود أي عوائق قانونية أو اقتصادية أو إدارية فليس لباقي المشروعات حق الاعتراض أو المنع من دخول مشروعات جديدة فيها.
- ✓ السعر ثابت و ذلك نظرا للخصائص السابقة، وكمثال لسوق المنافسة التامة هو سوق الخضار و الحبوب و عادة أن سوق المنافسة التامة هو سوق نظري ليس له وجود في الحياة العلمية و إنما يستخدم في مجال الدراسة النظرية ليس إلا. (ابو حمد ، 2006، صفحة 193)

المطلب الثاني: الاحتكار.

الاحتكار لغة فعله ثلاثي حكر يطلق على معان منها الحكر أي الحبس، الظلم ، التنقص و الالتواء، إذ يقال فلان يحتكر فلانا أي إصابة بمشقة و مضرة في معايشته و معاشرته و هناك أيضا الحكر أي الحاجة و الاستبداد بالشيء، و كذلك ادخار الطعام للتربص بمعنى حبسه انتظار لغلائه، أما اصطلاحا فهو يعني قدرة مؤسسة ما التأثير بقدر ملموس على سعر السوق الذي تباع فيه منتجاتها، (شتوح، 2020، الصفحات 117-118)

تعرف سوق المنافسة الاحتكارية بأنه ذلك التنظيم السوقي الذي تتوفر فيه عدد من المنشآت تنتج سلعا متقاربة ولكن غير متجانسة أي أنها تجمع بين خصائص المنافسة والاحتكار، إذ إن وجود عدد من المنشآت ينجم عنه بان لا يكون لنشاط أي منها أثر محسوس على نشاط المنشآت الأخرى، أما من حيث الاحتكار فإنها تنتج سلعا ليست متجانسة. (الفتلاوي و الزبيدي، 2010، صفحة 263)

ثلاثة خصائص تحدد هيكل المنافسة الاحتكارية هذه، نذكرها فيما يأتي: (زيارة، 2020، صفحة 23)

- ✓ عدة منشآت عاملة في السوق.
 - ✓ جميع المنتجات متشابهة ويمكن أن يحل أحدها محل الأخرى، ولكن هناك بعض الفروق الجزئية في كل صنف من منشأة لأخرى.
 - ✓ من السهولة الدخول لمنشأة جديدة في تلك السوق أو الخروج منها.
- في سوق المنافسة الاحتكارية هذه تستفيد كل منشأة من تميز منتجاتها، وهو ما نلاحظه في تجارة الملابس والأطعمة والأغذية ومنتجات الاستهلاك الأخرى. ولكل من هذه المنشآت سيطرة وتحكم في أسعارها أكثر من سوق المنافسة التامة، والسبب

وراء ذلك هو أن الزبائن لا تنظر إلى المنتجات بأنها متطابقة تماما بل لكل منها ما يميزه. من هنا، ترى أن على المنشأة أن تعكس ذلك التميز منتجاتها التبرير للمستهلك مثل ذلك الفرق في أسعارها، فتراها تعتمد على الإعلان في بيان تلك الخصائص المسيرة لمنتجاتها. تركز شركة تيلينول في إعلاناتها بأن منتجها هو الأفضل للمعدة والأيسر من الآخرين.

و تأخذ المنافسة الاحتكارية أشكال و هي:

أولاً: الاحتكار التام: هو أحد أشكال السوق، الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل، ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت قريبة منها تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح للمنافسة فيها سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع" إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحتكرة فإن المحتكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة، لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول أن المؤسسة المحتكرة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحتكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات و البحث و التطوير من اجل وضع الحواجز التي تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق و جاذبيته الكبيرة و الأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.(بوعافية، 2017/2016، الصفحات 28-29)

ثانياً: سوق احتكار القلة: يعد نموذج سوق احتكار القلة من أكثر النماذج انتشارا في سوق الاقتصاديات المعاصرة، إذ تتواجد عدد قليل من المؤسسات في الصناعة الواحدة تتنافس فيما بينها وصولا إلى أهدافها، ونظرا لتعدد أشكال سوق احتكار القلة فقد اعتمد الاقتصاديين معايير مختلفة في تصنيفها، فبعضهم اعتمد درجة تجانس السلعة كمعيار لتصنيف أشكال هذا السوق، والذي بموجبه يتم التمييز بين شكلين من سوق احتكار القلة في السوق المعاصرة وهما: (السايجي، 2018/2017، صفحة 31)

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

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

ومن خصائص سوق احتكار القلة ما يأتي:

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

إيجابيات احتكار القلة وسلبياته: إن سوق احتكار القلة يمكن أن يحقق العديد من الإيجابيات أهمها ما يأتي: (السايجي، 2018/2017، الصفحات 31-32)

- ✓ إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي نتيجة الحجم الكبير للمشروعات إلى وفورات نتيجة قلة عدد المشروعات التي تعمل في السوق، وإلى توفر إمكانات أكبر لهذه المشروعات تؤدي إلى خفض كلفة الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى خفض أسعار السلع.
- ✓ إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي من خلال توفر الإمكانيات للمؤسسات التي تعمل فيه إلى تحسين نوعية الإنتاج، وبالذات نتيجة صعوبة المنافسة السعرية كوسيلة لزيادة مبيعاتها.
- ✓ إن احتكار القلة يمكن أن يؤدي من خلال الإمكانيات المرتفعة لدى المؤسسات فيه إلى الإسهام في تحقيق التقدم التكنولوجي الذي يتيح للمشروعات خفض تكاليفها، وزيادة أرباحها، ودون اللجوء إلى السعر الذي يصعب استخدامه من أجل زيادة مبيعاتها وأرباحها

أما سلبيات احتكار القلة تتمثل في: (السايجي، 2018/2017، صفحة 32)

- ✓ احتكار القلة يمكن أن يتضمن تحقيق إنتاج أقلوسر أعلى، وبكفاءة أدنى، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة استخدام الموارد الاقتصادية عند المقارنة بسوق المنافسة التامة وسوق المنافسة الاحتكارية.
- ✓ إن احتكار القلة غالبا ما يؤدي إلى الحالة التي يقترب فيها من حالة الاحتكار التام، من خلال اتفاق المؤسسات الضمني بعدم اللجوء إلى التنافس فيما بينها، والأخذ بالسعر الذي يتحدد في السوق سواء من خلال القيادة السعرية بالشكل الذي يحقق أكبر ربح أو تحديد إنتاجها بما يقود إلى تحديد سعر يحقق لها أكبر ربح، وهو يتبع بذلك سلوكا مماثلا لسلوك المحتكر التام.

✓ إن احتكار القلة وبسبب العدد القليل من المؤسسات التي تعمل فيه والحجم الكبير والإمكانات الكبيرة المرتبطة بذلك، تضع قيوداً فعلية أي واقعية تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق، وتتلاقى بذلك حصول منافسة لها في السوق المحتكرة من قبل المنتجين فيها.

المطلب الثالث: المنافسة الاحتكارية.

من الصعب أن تتصور حالياً سوقاً تسودها حالة المنافسة التامة لمنتج معين أو تسودها حالة الاحتكار التام، وعموماً يمكن أن يكون السوق عبارة عن توليفة من النوعين معا أي وجود عدد من المنتجين ينتجون نفس السلعة المتجانسة ويحاولون بيع منتجاتهم بشكل تنافسي حرقى ما بينهم وفي الوقت ذاته يوجد محتكر معين لسلعة ينتجها هو دون غيره و ذات مواصفات لا تتجانس مع السلع الأخرى الموجودة في نفس السوق. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة لديها درجات من حرية تحديد الأسعار، وتعديل جودة المنتجات واختيار الاستراتيجيات التسويقية، تختلف عن تلك المتاحة للمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة التامة أو الاحتكار التام إذ يمثل هذا السوق حالة وسط بين السوقين السابقين، فهو يجمع بين بعض الخصائص من سوق المنافسة التامة وخصائص من سوق الاحتكار التام، ويكون أقرب عادة إلى السوق الأول، ويمكن أن نذكر بعض الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في النقاط التالية: (عرقابي، 2010/2009، الصفحات 28-29)

- ✓ وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، مما يعني أن كل بائع أو منتج لا يمثل إلا حصة صغيرة من السوق، ويكون عدد المؤسسات التي تنتج السلعة أقل عدداً مما هو عليه في سوق المنافسة التامة .
- ✓ السلع متماثلة وغير متجانسة، وبالتالي فهي تمثل بدائل قريبة لبعضها، حيث يحاول كل منتج أن يجعل هناك اختلاف بين سلعته و سلعة الآخرين، سواء كان هذا الاختلاف شكلياً، كأن يكون في اللون، التغليف، الديكور، الدعاية والإعلان، أو قد يكون الاختلاف جوهرياً، ونتيجة هذا الاختلاف يحاول البائع أن يتدخل في تحديد سعر سلعته بما يختلف عن سعر سلعة الآخرين، ويعتمد التدخل في تحديد السعر على درجة الاختلاف بين سلعته وسلعة الآخرين.
- ✓ حرية الدخول والخروج من السوق، كما هي في حالة المنافسة التامة وتوفر المعلومات، حيث أن المعلومات المتعلقة بالتسعير والتكلفة والأرباح وغيرها ممكن الوصول إليها من قبل المنتجين وبكل سهولة.
- ✓ إن وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة في هذا السوق يعمل أيضاً على صعوبة الاتفاق فيما بينهم بغرض التأثير على السوق سواء من خلال تحديد كميات الإنتاج أو التأثير على الأسعار.

ومن بين إيجابيات المنافسة الاحتكارية وسلبياتها :

أ. إن المنافسة الاحتكارية تتضمن العديد من الإيجابيات منها ما يأتي: (السايحي، 2018/2017، صفحة 30)

- ✓ المنافسة الاحتكارية يمكن أن تحقق استخداماً وإنتاجاً أكبر.

- ✓ إن المنافسة الاحتكارية يمكن أن تحقق كفاءة أكبر في الإنتاج بحكم التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وهو الأمر الذي يدفع إلى العمل على تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية حتى تمتلك قوة تنافسية في السوق تتيح لها جذب المستهلكين.
 - ✓ إن المنافسة الاحتكارية ونتيجة التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، ولكون السلع بدائل قريبة وقوية لبعضها بعض، ولذلك فإن السعر في المنافسة الاحتكارية يكون أقل من الاحتكار، في حين أن المحتكر يعتمد على سيطرته على السوق في فرض سعر أعلى بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر من خلال تخفيض الإنتاج، حتى يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
 - ✓ إن المنافسة الاحتكارية يمكن أن تتيح تنوع واسع في المنتجات، وبحيث تلائم كل منها أذواق وميول ورغبات فئات معينة من المستهلكين وبما يتناسب مع فئات الدخل المتعددة في المجتمع، في حين أن الأسواق الأخرى قد لا تتيح مثل ذلك، إذ أن المنافسة التامة تنتج سلعا نمطية متجانسة تماما، والتي تتيح التنوع في المنتجات الذي يراعي الاختلاف في الأذواق والرغبات والميول.
- ب. أما سلبيات المنافسة الاحتكارية منها ما يأتي:(السايجي، 2018/2017، صفحة 30)
- ✓ إن الاستخدام والإنتاج في المنافسة الاحتكارية يتحقق في مستوى أقل من ذلك المستوى الذي يتحقق لهما في المنافسة التامة.
 - ✓ إن السعر في المنافسة الاحتكارية يكون أكبر من السعر في المنافسة التامة، بسبب التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وسبب كون المنتجات المتجانسة في المنافسة التامة، والتي تجعل من وحدات السلعة التي ينتجها المنتج في السوق التامة تعتبر بدائل تامة للنتاج الآخرين، في حين أن التنافس يكون أقل بسبب أن العدد ليس كبيرا و لان السلع ليست بدائل تامة في سوق المنافسة الاحتكارية
 - ✓ إن درجة الكفاءة في سوق المنافسة الاحتكارية تكون أقل قياسا بالمنافسة التامة، بسبب شدة التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وكون السلع بدائل تامة في سوق المنافسة التامة، هذا ما يجعل درجة كفاءة سوق المنافسة الاحتكارية أقل و تكلفتها أعلى، ونوعية إنتاجها أدنى مقارنة بالمنافسة التامة.
 - ✓ إن المستهلك يصعب عليه التمييز بين ما هو حقيقي، وبين ما هو غير حقيقي من الاختلاف والتمايز بين السلع التي يتم إنتاجها، والتي يتم تسويقها من خلال الدعاية والإعلان ونشاطات البيع والتسويق في سوق المنافسة الاحتكارية.

خلاصة الفصل

يعتبر هيكل الصناعة من أهم المحاور التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في التحليل، حيث تمحورت معظم الدراسات الأولى في مجال الاقتصاد الصناعي حول هيكل الصناعة، ثم جاءت الدراسات بعد ذلك لتبين أنه هنا كعلاقات تبادل بين هذه العناصر إذ يأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال، وذلك حسب عدد المؤسسات و توزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات فيما بينها وبين العناصر الأخرى المشكّلة للصناعة. إذ تعد درجة التركز الصناعي للمؤسسات و مستوى عوائق الدخول والخروج و درجة تمييز المنتجات من أهم آليات التركيز الصناعي، كما يضيف بعض الباحثين إلى أبعاد هيكل الصناعة درجة التكامل الرأسي والأفقي للمؤسسات الصناعية حيث يقصد بها إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات.

الفصل الثاني
ماهية الاداء في الصناعة.

تمهيد:

يعد الأداء من أهم المواضيع التي تحظى أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية وذلك بسبب مكانته المتميزة في بيئة الأعمال، وهذا انطلاقاً من تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

لذلك فإن معظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، إذ تنشط أغلبها مهما كانت طبيعتها وحجمها ضمن بيئة صناعية معقدة جدا من المنافسة، مما يجعل إشكالية البقاء في السوق حاليا والاستمرار في هذا السوق أو أسواق أخرى مستقبلا من المسائل الجدية التي تفكر فيها المؤسسة والمؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة منذ تأسيسها وطيلة فترة نشاطها. ولاستغلال الفرص ومواجهة صعوبات البيئة الصناعية يجب تحقيق أداء عالي في ظل المنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل دعم الاقتصاد الذي تنشط فيه وتحقيق النتائج المنتظرة، مما تضطر المؤسسة أو المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، القيام بعملية تقييم مستمرة للمقارنة بين مستوى أدائها ومستوى أداء المنافسين في القطاع وأداء الصناعة ككل.

و بناء على هذا سنحاول التطرق في هذا الفصل عن ماهية أداء في الصناعة و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث و هي:

➤ المبحث الأول: مفاهيم أساسية للأداء للمؤسسة.

➤ المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء في الصناعة.

➤ المبحث الثالث : تقييم الأداء في الصناعة.

المبحث الأول: مفاهيم و منطلقات أساسية للأداء.

يغطي الأداء باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

للأداء صلة قريبة بمتفاعلين مع المؤسسة كونه لا يهتم بعمل الفرد فقط بل يهتم بعمل المؤسسة ككل حيث يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة و تتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، إذ انه ليس ثمة إجماع بين المفكرين في تحديد مفهوم الأداء حيث تعددت تعاريفه و التي سنتطرق لبعضها في:

الأداء حسب رأي العالم P.Lorino هو "القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، اجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". ويرى العالم R.Brosquet انه "العلاقة بين النتيجة و المجهود"، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الأهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المؤسسة . (الشميلي، برنامج تحسين الاداء، 2017، الصفحات 10-11)

يكن تعريف أداء بأنه "النتائج العملية، الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ أعمال .ويرى "توماس جلبرت" انه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك و بين الانجاز أو الأداء ". ذلك أن السلوك "هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش ". أما الانجاز "فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتائج أو نتاج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز. (بن سمشة، 20108، صفحة 51) .

ويُعرف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، 2000، صفحة 221)

من بين تعاريف الأداء التي ركزت على التحصيل و النتائج بجد تعريف Boivert ، فحسب هذا الباحث : الأداء يشير إلى النتيجة الاستثنائية غير العادية و المثلى، فالأداء يشير إلى أن التوقعات يمكن ترجمتها إلى أهداف، و إذا لم يتم التعبير عن التوقعات رسميا في شكل أهداف ، نلخص إلى أن أداء الشخص يفوق توقعاتنا، وهذا ما يعني أنه عندما يحقق شيء غير عادي و في بعض الأحيان غير ملموس ، يمكن القول بأننا لم نضع نقطة مرجعية و سلم جيد للقياس يركز هذا التعريف على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى من خلال إنجاز المهام الموكلة إليهم و مقارنة ما تم إنجازه مع الأهداف المرجوة ، و في حقيقة الأمر فإن أداء المورد البشري و إن كان يمثل جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو لا يعبر عنه دون إدراج الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.(مزهودي، 2001، الصفحات 86-87)

يعد الأداء صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها إذ يمكن تعريف الأداء بأنه يمثل الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بأمش في الأداء الكلي للمؤسسة. إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة الآتية: (السايجي، 2018/2017)

$$\text{الأداء الكلي للمؤسسة} = \text{هوامش مراكز الربح} - \text{تكاليف مراكز التكلفة}$$

الأداء الكلي للمؤسسة أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة- قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة أي الاستهلاك الوسيط، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية (تكلفة- قيمة) تعبر بدورها عن إحدى الثنائيات التالية (جودة-سعر)، (منفعة-سعر)، (كفاءة-فعالية)، (تميز-تكاليف). و الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

لا أن De La Villarmois يرى أن للأداء بعدين رئيسيين، البعد الموضوعي ذو الطبيعة الاقتصادية (الكفاءة) و النظامية (استمرارية المؤسسة)، و البعد الذاتي و الذي يشمل كل من الجانب الاجتماعي (الموارد البشرية) و المجتمعي (شرعية المؤسسة) و هناك من الباحثين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة تجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية، فالبحوث التي ركزت على الطابع الاستراتيجي للأداء تحمل نظرة شاملة لمختلف وظائف المؤسسة، والتي تتفق مع النظرة التي تعتبر المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على توليد القيمة، و بالمقارنة مع الأداء العام، فمفهوم القيمة يثير سؤالين مهمين يتعلقان بالإدارة و حوكمة المؤسسات: (كعواش، 2018/2017، صفحة 191)

- السؤال الأول: ما هي مصادر خلق القيمة؟، فهذا السؤال يتعلق بتحديد العوامل المفتاحية للنجاح، فالروابط المختلفة في سلسلة خلق القيمة تساعد على القيمة التي تم إنشاؤها من قبل المؤسسة، وفي هذه النقطة، مختلف نماذج التحليل الاستراتيجي تبين أن الأداء يمكن تحسينه إما عن طريق زيادة المنتجات أو عن طريق خفض التكاليف الظاهرة أو الخفية.
- السؤال الثاني: كيف توزع القيمة التي تنشأها المؤسسة؟، أو بعبارة أخرى، كيف يتم توزيع القيمة التي تم إنشاؤها بين مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة؟، فهذا السؤال يتعلق بكيفية تأثير قرارات توزيع القيمة التي تم إنشاؤها على الأداء، فبسبب وجود صراعات (تضارب) في المصالح، عدم تماثل المعلومة بين الفاعلين المسؤولين عن خلق القيمة و الذين توزع عليهم هذه القيمة، فإن تحديد مؤشرات لقياس الأداء تؤثر بالضرورة على عملية خلق القيمة.

المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في الأداء.

الأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة النتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة بها حيث انه قد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المنظمات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل من داخل المؤسسة وخارجها العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء وتلك باختصار: (الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2017، الصفحات 208-210).

أ. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة، ولها علاقة بمراد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في:

1. **العوامل التقنية:** نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال... الخ
2. **العوامل البشرية:** مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل.
3. **العوامل المالية والمادية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك الظروف الطارئة.

ب. **العوامل الخارجية:** وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلبا أو حتى إيجابا على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

1. **العوامل الاقتصادية:** سواء كانت المتغيرات الاقتصادية كلية (السياسة الاقتصادية العامة للدولة، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي، وضعية التجارة الخارجية...)، أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية (رغبات الزبائن والمستهلكين، الوفرة والندرة في المواد، مستوى المنافسة في القطاع السوقي).
2. **العوامل التكنولوجية:** تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية والرقمية... الخ.
3. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية العادات والتقاليد، القيم والمبادئ.... الخ

4. **العوامل السياسية والقانونية:** وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية والشفافية والمصادقية وغيرها من العوامل.

المطلب الثالث: خصائص الأداء و مستوياته.

من اجل توضيح أكثر لمفهوم الأداء وضعت له مجموعة من الخصائص باعتباره مفهوم ذاتي متعدد الأبعاد و المستويات و مرتبط بمراجع معينة و بمجال مسؤولية.

الفرع الأول: خصائص الأداء .

يمكن ذكر خصائص الأداء في نقاط الآتية: (غضبان، 2018/2017، صفحة 14)

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- يعتمد الأداء على الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- الأداء يحافظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- يستثمر جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل أساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- يعزز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.
- عدم الاصطباغ بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

الفرع الثاني: مستويات الأداء.

تتمثل مستويات الأداء في : (شنافي، 2014/2015، الصفحات 104-105)

أولاً: المستوى الاستراتيجي.

يهتم هذا المستوى بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط، وقراراته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداماً في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة. يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبنى عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة

ثانياً: المستوى التكتيكي.

يهتم هذا المستوى بميكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع و الأشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.

ثالثاً: المستوى التشغيلي.

هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء .

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات. غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء في الصناعة.

يمكن النظر إلى الأداء بأنه طريقة لبناء الحدود بين ما هو داخل و ما هو خارج المؤسسة، و من هنا تأتي أهميته، فالأداء ينشئ علاقة مزدوجة بين الجهد (جهد المؤسسة ، و الجهد داخل المؤسسة ، النتائج من خلال الآخرين وكذلك الجهد غير المرئي)، و النجاح (التجسيد الظاهر للعلاقة الأولى)، كما أنه يشكل طريقة للحصول على النتائج من خلال الآخرين.

المطلب الأول: محددات الأداء.

تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر و مدى تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر عليها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة حيث يمكن تحديد محددات الأداء فيما يلي : (مزغش، 2012/2011، الصفحات 45-50)

أولاً: قدرات و مهارات العنصر البشري.

حيث يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها و المحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع و تتمثل هذه مهارات في:

1. يد العاملة المؤهلة : عند تحول المؤسسة إلى أنظمة ذات أداء عالي يزداد معها تعقد العمليات القائمة بها و تزداد

نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تضعها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل و اتخاذ القرارات السليمة بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.

2. الأخلاق: إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي

يمسك و يحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا و فتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة يختلف عن ذلك تمام الاختلاف. فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويتوجه إليها في تقييم سلوكه و عندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى على الرغم من أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة. في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت مجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا، و غالبا ما تكون الأخلاق تقتصر على أن يكون العمل ذا فائدة وعدم الإيذاء و الاستغلال و العدالة و الإخلاص .

ثانيا: التغيرات في البيئة الداخلية: تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها و أكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية و انفتاح الأسواق ، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الاستقرار السياسي و الاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

ثالثا: التكنولوجيا و التنافس العالمي: لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيها الأسواق و تعقدت بها عمليات البيع و الشراء و الإنتاج و الإدارة، ليرز بذلك اهتمام أكثر التكنولوجيا و اكتسابها من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا و ميزة تنافسية تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدواتها تحصيلها و تدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها و استغلالها بالشكل الأمثل.

المطلب الثاني: متطلبات تحسين أداء.

يعد تحسين أداء الأفراد من أهم نتائج تقييم أداء حيث أصبح نجاح و تطور المؤسسة مرتبط بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذا لظروف فإن الحاجة إلى تطوير و تحسين أداء و إنتاجية بطريقة تقنية و منظمة أصبح حاجة ضرورية، وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير و متقلب، و لتحسن أداء المؤسسة يجب إتباع مراحل التالية : (صيام، 2010، الصفحات 48-49)

1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولويات و قدرات وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة .

2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

في الفجوة بين الأداء المرغوب و الأداء الواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم مع جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج افضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.

3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة و شاملة و متكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الإجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة و نجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء

والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4. الخطوة الرابعة: التطبيق.

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

5. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها أثارا مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف الذي يتمحور حوله تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستويات، وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. (السلمي، 1995، صفحة 287)

المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثون في هذا المجال، وفيما يلي نورد هذه المستويات ملخصة في ما يلي:(بوعافية، 2017/2016، الصفحات 83-84)

✓ 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.

✓ الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز و وضع مالي متميز.

✓ الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

✓ الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

✓ الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

✓ الأداء الضعيف: و الذي 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.

المبحث الثالث: تقييم الأداء في الصناعة.

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة ملائمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

إنّ تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكُوناته (الكفاءة والفعالية) قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإنّ هدفنا من خلال هذا المطلب هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء و أهدافه والأهمية المرجوة منه.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فهناك من سماه بتقييم الأداء و هناك من أطلق عليه بقياس الكفاءة و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن تسمية تقييم الأداء أكثر انتشارا و هو يعني تحديد كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم. و يعرف أيضا بأنه تقييم شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف انه نظام يتم من خلاله معرفة كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (زويلف، 2001، الصفحات 178-179)

تقييم الأداء هو عملية الحصول على حقائق وبيانات كي تساعد على تقييم الموظف لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء الوظيفة في الحاضر والمستقبل، وتبادل التغذية العكسية مع الموظف عن أدائه، سواء كان ذلك بشكل رسمي أو بشكل يومي مستمر، ويتم من خلالها ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم لتطويره من خلال التدريب، ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلائم مع صفاته و مؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. (البرادعي، 2008، صفحة 65)

تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وُجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" (زهير، 2001، صفحة 15)

أيضا يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات و سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي/الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة. (مدحت، 2010، صفحة 126)

و يعرف كذلك بأنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية، و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و في المستقبل. (القرالة، 2011، صفحة 54)

توضح التعاريف السابقة الذكر أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا إلى تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء بأنه قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفادة منها، كما يعتبر تقييم الأداء أساسا عادة لوضع المكافآت للعاملين.

و بهذا يتضح أن تقييم الأداء هو معرفة لحقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية المعالجة للنتائج التي يوضحها التقييم.

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمياري أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في آن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله، بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، إذ يجب أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية. (الشعبان و الابعج، 2014، صفحة 260)

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء.

لدى عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظراً لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، و سنتطرق لها فيما يلي: (السيد، 1999، صفحة 377)

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- ✓ إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- ✓ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.
- ✓ تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي.
- ✓ يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات.
- ✓ يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين بها استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى أهداف المسطرة للمؤسسة حيث في هذا المطلب سنطرق لمراحل تقييم أداء و مختلف الطرق لتقييمه.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء.

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية: (بن عيشة، 2012، الصفحات 32-35)

حيث تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن م مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعه، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بما "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء" ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم ، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها ، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وفتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الفرع الثاني: طرق التقييم.

توجد عدة طرق تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي:

أولاً: المعايير المطلقة: وتتمثل في: (البرادعي، 2008، الصفحات 68-73)

1. التقييم بالمقال: أبسط طرق التقييم حيث يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة و الضعف، الأداء السابق، الدافع للأداء و اقتراحات التطوير للموظف.

2. تقييم الوقائع الحرجة: هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ.

3. التقييم بالقائمة: يستخدم المقيم قائمة من وصف السلوك، وعليه أن يفحص ما إذا كان هذا السلوك ينطبق على الموظف أم لا، وذلك بوضع علامة على أحد إجابتين "نعم" أو "لا"، وبعد الانتهاء من القائمة يتم تقييم الموظف بواسطة إدارة الموارد البشرية. وعلى ذلك فالمقيم لا يقيم أداء الموظف ولكنه يقوم بتسجيله فقط. و بعد أن يتم تقييم الموظف من أخصائيين في تحليل السلوك وإعطائه درجة التقييم، يتم إرسال هذا التقييم للمدير ليتم مناقشته مع الموظف.

4. التقييم بواسطة تقييم الصفات "السمات": هي أقدم طريقة للتقييم وأكثر شيوعاً، حيث يتضمن نظام تقييم السمات النمطي الذي ظلت تستخدمه الشركات والمنظمات الحكومية لسنين عديدة على عدة عناصر، ويختار القائم بالتقييم عند تقييم أداء المرؤوسين على كل من هذه العناصر واحدة من خمس أو ست نقاط من مقياس يتراوح مداه بين "غير مقبول" إلى "متميز أو فريد في أدائه المتفوق".

5. طريقة التقييم الاختياري الإجباري: تشبه طريقة تعدد الاختبارات في الأسئلة التعليمية بأن يقوم الطالب باختيار أحد الاختبارات. وفي هذه الطريقة وهي طريقة خاصة لطريقة التقييم بالقائمة، يقوم باختيار جملة من بين جملتين أو عدة جمل تصف سلوك الموظف الذي يتم تقييمه.

6. التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة: وهي الطريقة التي يتم فيها توليد وقائع حرجة واستنتاج أبعاد سلوكية للأداء. وفي هذه الحالة يقوم المقيم بتقييم السلوك بدلا من تقييم السمات. أي أن هذه الطريقة تحتوي على خليط من طريقة التقييم بواسطة الوقائع الحرجة طريقة تقييم السمات.

ثانيا: المعايير النسبية: و تتمثل في: (زويلف، 2001، صفحة 187)

1. **الترتيب البسيط:** طريقة الترتيب البسيط ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجودة الصفة المقاسة لديهم. و هناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم الترتيب التبادلي عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب. وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي بأن ينتقي المقيم من بين أسماء الأفراد ومحل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه الذي يملك الأقل. وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع القائمة الأفراد في القائمة.

2. **المقارنة المزدوجة:** وتسمى بطريقة الترتيب المزدوج، ويتم بموجبها بمقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين بحيث تتم المقارنة بين كل فردين معا، ليبين أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

ثالثا: طريقة الإدارة بالأهداف:

يتم الاعتماد في هذه الطريقة على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعينة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ويلى ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنية و قابلة للقياس، و عند وضع الأهداف و إنجاز العمل يتم قياس النتائج و تقارن بالأهداف، و يعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفا. (رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، 2013، صفحة 25)

أي تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة. وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين، يقوم على مجموعة من الخطوات هي: (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 381-382)

1. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

2. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

3. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين و تحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4. يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين.

إن هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وممثل نوعاً من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دوراً مهماً في عملية التقييم النهائي للأداء، و التغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) بشكل دوري، حول مدى التقدم الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعية، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير أو حتى تغيير بعض الأهداف أو معظمها أو جميعها، مثل حالات تغيير مواقف المنافسين لموردين، الزبائن، الأنظمة والقوانين، أساليب الإنتاج، الأجهزة والأدوات، نوعية وكمية المنتجات وغير ذلك.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح وأسباب فشل تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، كما يجب تجنب جميع مصادر الفشل التي تؤدي بالمؤسسة للاختيار.

الفرع الأول: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

لضمان نجاح تقييم الأداء في مؤسسة يجب توفير الشروط التالية: (الكرخي، 2007، صفحة 39)

1. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
2. يجب أن يوفر عنصر وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
3. يجب توفر نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.
4. يجب أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

الفرع الثاني: أسباب فشل تقييم الأداء.

لقد حدد الباحثون خمسة أنواع ما أسباب فشل تقييم الأداء وهي: (توريريت، 2006/2005، الصفحات 138-139)

1. **ميول استجابة المقيم:** وتتكون من نزعة مركزية المقيم بترده في إعطاء " جيد جدا " أو " سيئ جدا " و أيضا نزعة الليونة حيث المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة. و أخيراً تأثير الهالة: وهي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بأن تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على انفراد.

2. أخطاء المقيم الإدراكية والتقييمية: كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين، وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه، الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ، وأما النوع الثاني الذي يؤدي إلى الخطأ، فهي المعايير ذاتها فمثلا قد يقوم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤديون نفس العمل أو يماثله.
3. العلاقة بين المقيم و المقيم: إذا كان الاتصال دائم بينهما، قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة.
4. الشخص المقيم: وهو أن يتمتع بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من قيمه، ولذا يحصل المقيم على درجة عالية، وكذلك عامل الأقدمية.
5. نموذج التقييم: يلعب معيار التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ، فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم، حيث يميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وأن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه حيث يمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقويم الأداء في مصلحين هما درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدم في القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين ويوضح الشكل الموالي أكثر مصادر الخطأ شيوعا في التقويم.

المطلب الرابع: علاقة الأداء بالصناعة.

أثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل في ظلله المؤسسة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو الاحتكار التام في حالة أن درجة التركيز كاملة (العدد واحد صحيح) أو احتكار القلة أو المنافسة الاحتكارية في حالة أن درجة التركيز أقل من العدد واحد ولكنها مرتفعة، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة (تساوي صفر أو قريب منه) يتجه سلوك المؤسسات فيها نحو المنافسة الكاملة أو قريب منها، كذلك فإنه في ظل وجود عوائق دخول ضخمة، ومن ثم ترسب الاتجاهات التركيبية فيها، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في هذه الصناعة بالميل نحو التواطؤ أو الاتفاق من أجل الحفاظ على درجة نفوذها في الصناعة وجني ثمارها في شكل أرباح مرتفعة وغير عادية ولقد ركزت معظم الدراسات على معدل الربحية في الصناعة كمؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء باعتباره الأكثر ارتباطا بهيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها ونظرا لتأثير بقية المؤشرات عليه. وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تشير إلى نوع من العلاقة الموجبة بين كل من الدرجات المرتفعة من التركيز في الصناعات المدروسة وعوائق الدخول فيها والتميز في المنتجات وبين معدلات الربحية مما يؤيد إلى حد بعيد التحليل النظري لطبيعة هذه العلاقة. وعلى صعيد آخر فإن مستوى أداء المؤسسة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيبية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل. (بوعافية، 2017/2016، الصفحات 5-6)

خلاصة الفصل :

إن مفهوم الأداء في الصناعة أو بصفة عامة كان ولا يزال مفهوماً غامضاً وشديداً التعقيد، وإيجاد تعريف واحد يصفه بدقة لم يلقى اتفاقاً من طرف كل من له علاقة بهذا المفهوم، هذا ما أدى إلى احتوائه على العديد من المفاهيم المتداخلة والمتراصة ما يمكن استنتاجه أن مفهوم الأداء يقصد به وصول المؤسسة إلى التفوق والتميز بالنسبة للمؤسسات المنافسة لها في القطاع، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد الكفاءة؛ الفعالية؛ الإنتاجية والتنافسية، ويعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة، إذ لا يمكنها تحقيق هذا الهدف إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو المورد البشري، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطاً كبيراً من اهتمامات المسؤولين،

كما تبين أن عملية تقييم الأداء تعتبر من الأهمية بما كان بالنسبة للمؤسسة، خاصة عند مقارنة الأداء الفعلي الأداء المخطط وما ينجم عن هذه المقارنة من إجراءات تصحيحية لتقليل الفجوة بينهما، كما أن تقييم الأداء يوفر للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها داخل القطاع الصناعي، كما تمكنها من تكوين نظرة صحيحة على مستقبلها العملي.

الفصل الثالث

سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر

(المنبع المركز المصب)

تمهيد:

بالحديث عن سلاسل الغذاء العالمية، وبالتركيز على أهم شعب فرع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر، حاولنا قدر الإمكان تحليل وضعية الجهاز الإنتاجي لهذه الشعب في الجزائر، بتسليط الضوء على ميزان التبادل الخارجي لها، وعلى الدول المتعاملة مع الجزائر في مجال صناعات تلك الشعب، ومحاوله تفسير قوة أو ضعف تلك الشعب بمؤشرات الطاقة الإنتاجية الممكنة والحقيقية، وبالنظر إلى الإمكانيات الداخلية المتاحة في الجزائر، قسمنا في الأخير هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت كالتالي:

➤ المبحث الأول: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحبوب ومشتقاتها.

➤ المبحث الثاني: سلسلة القيمة لشعبة المشروبات.

➤ المبحث الثالث: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحليب ومشتقاته.

المبحث الأول: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحبوب

إن استمرار الآلة الإنتاجية المحلية مرهون بما تزوده للأسواق الخارجية، ما وراء الحدود القطرية، وبحكم انفتاح الأسواق على بعضها، وضروريات التكتلات العالمية في ظل العولمة التجارية، يبقى السباق جاريا مادامت المؤسسات المحلية قادرة على إثبات وجودها خارجيا، ناهيك عن تحقيق تغطية جيدة للحاجات الداخلية من منتجات صناعات الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول: أسواق ومنافذ منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها إلى العالم.

الفرع الأول: الدول الأكثر تصديرا إلى الجزائر منتجات الحبوب ومشتقاتها.

في هذا السياق تعتبر الدول التالية الأكثر تصديرا إلى الجزائر في مجال منتجات الحبوب، والغاية من إدراج هذه الإحصائيات هو معرفة القوى الضاغطة على المنتجات الوطنية، أي بلغة أخرى المواد الاحلالية المنافسة للمنتج الوطني، والذي سوف نتطرق له فيما بعد، أما الجدول التالي ففيه المعطيات:

الجدول (01-03): الدول الأكثر تصديرا لمنتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها إلى الجزائر عبر الزمن. (الوحدة 1000 دولار أمريكي).

المصدرون	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
فرنسا	1982	2989	2664	8277	5103	7991	24092	49072	63642	56502	78664	94631	106787	135478
بلجيكا	131	53	0	69	237	276	770	1995	13655	15162	26658	25027	29443	32600
اسبانيا	5092	1087	1493	1611	2404	1583	2421	4773	7008	7711	13004	20402	27269	25700
تركيا	19	891	985	1724	980	2248	3832	2465	2040	4659	6529	16598	20860	20974
تونس	490	761	1009	2398	3971	5176	9185	7874	15872	13151	13613	10413	6689	9478

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

بملاحظة معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الشريك الفرنسي هو الأوفر حظا من باقي الدول المدرجة في الجدول أعلاه، انطلاقا من سنة 2001، أي بعد تأسيس الحكومة الجديدة في أول عهدة للرئيس عبد العزيز بوتفليقة، إذ في هذه الفترة كان التنافس بين الشريك الاسباني والفرنسي على مدار أكثر من 10 سنوات، كما يمكننا أن نلاحظ أن الدول المصدرة الأولى كلها أوروبية، وذات جودة، ويبقى الشريك التونسي الشقيق في صدارة الدول الأفروغربية بحكم الترابط التاريخي والقرب الجغرافي.

الفرع الثاني: الدول الأكثر استيرادا من الجزائر لمنتجات الحبوب ومشتقاتها.

أما فيما يخص الدول التي تقوم الدولة الجزائرية بتصدير منتجات الحبوب ومشتقاتها إليها، تبقى تلك الدول الإفريقية، وبعض الدول الأفروغربية، كما نلاحظ وجود دولة فرنسا في الجدول أدناه، بحكم الامتداد التاريخي للعلاقات الاجتماعية-الاقتصادية، أنظر الجدول التالي: (الملحق 01)

الجدول(03-02): الدول الأكثر استيرادا لمنتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها الجزائرية عبر الزمن (الوحدة 1000

دولار).

المستوردون	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
النيجر	0	0	22	17	76	227	4348	8398	18310	961	2838	8261	11878	1588	2097
موريطانيا	0	1	11	0	62	777	2643	1735	1219	0	0	1070	1506	3253	2588
السنغال	0	0	0	0	5	12	464	2118	886	180	148	126	161	121	202
فرنسا	17	2	82	51	314	42	270	495	514	0	388	262	366	363	179
تونس	0	0	119	49	97	70	14	357	387	0	46	272	296	0	71

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

بالنظر إلى الجدول أعلاه، تحتل النيجر المرتبة الأولى في استيراد منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها، بالرغم من الفراغ المتعلق بالسنوات إلى غاية سنة 2002، تبقى القفزة النوعية في القيم المصدرة إليها واضحة، ثم موريطانيا والسنغال وفرنسا، هذه الأخيرة تتميز بخط استيراد عام مستقر برغم انخفاض القيم المستوردة.

وبالنظر إلى المدونة الجزائرية للنشاطات فشعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها يصنفها المشرع الجزائري حسب الترتيب التالي: الجدول(03-03): منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها حسب الترتيب السلمي للمدونة الجزائرية للنشاطات.

الفرع D: الصناعات المصنعة
الفرع الفرعي (التحتي) DA: الصناعات الزراعية الغذائية
القطعة 15: الصناعات الغذائية
المجموعة 15.6: تحويل الحبوب و العلف، والنشاء
القسم 15.61: المطاحن
القسم 15.62: نشاطات أخرى لتحويل الحبوب
القسم 15.63: صناعة منتجات النشاء
القسم 15.64: صناعة أغذية الحيوانات
المجموعة 15.7: تحويل الطحين الدقيق ومشتقاته
القسم 15.71: أعمال الخبازة وخبازة الحلويات
القسم 15.72: الحلويات
القسم 15.73: صناعة البسكويت وحفظ الحلويات
القسم 15.74: صناعة العجائن الغذائية والكسكس

المصدر: (ONS. NOTE DE PRESENTATION DELA NOMENCLATURE ALGERIENNE DES

ACTIVITES «NAA»، صفحة 28)

المطلب الثاني: النسيج الصناعي لمنتجات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.

الفرع الأول: التحويل الأولي والثانوي لمنتجات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر

إن المعالجة الصناعية لمخرجات الحبوب في الجزائر تتم على مرحلتين أساسيتين، وعلى أساسها تم خلق عدة مؤسسات في النسيج الإنتاجي لصناعات الحبوب في الجزائر، والجدول التالي يبين أهم أنواع النشاطات للمؤسسات الناشطة في ذات الصناعة حسب المرحلة الإنتاجية:

الجدول (03-04): المراحل الأولية والثانوية لتحويل الحبوب في الجزائر.

		التحويل الأولي
الطحن الثاني	الطحن الأول	اجراءات التحويل
قمح لين	قمح صلب	المدخلات
الفريئة منتجات فرعية (نخالة) منتجات بسيطة	دقيق للاستعمال الواسع دقيق محدد منتجات فرعية (نخالة)	المخرجات
		التحويل الثانوي
صناعي	تقليدي	اجراءات التحويل
فريئة ودقيق	فريئة ودقيق	المدخلات
كسكس عجائن غذاء الدواجن	خبز	المخرجات

المصدر: (SASSI, 2007, p. 48)

✓ التحويل الأولي:

إن القمح الصلب في الجهاز الإنتاجي الجزائري ينتج لنا ثلاثة مخرجات مهمة: المنتجات النبيلة (الدقيق ذو الاستعمال الواسع)، الدقيق المتميز (الدقيق الناعم، والناعم جدا)، ومخرجات أخرى تتعلق بالنخالة. أما القمح اللين فهو الآخر يخرج لنا نوعين من المنتجات: الفريئة، والمنتجات المتعلقة بالنخالة، والباقي يعتبر منتجات بسيطة.

✓ التحويل الثانوي:

وهي منتجات تتميز بالتقليدية في صنعها (أي عائلية المنشأ)، مثل المخازن الموزعة على التراب الوطني، أو صناعية السيرورة الإنتاجية، التي تتعلق بإنتاج مواد مثل: الكسكس، المعجنات، أغذية الدواجن انطلاقا من مخرجات التحويل الأولي، وكل منتج من التحويلات الثانوية ينقسم هو الآخر إلى تشكيلات تسويقية حسب الطلب.

الفرع الثاني: تطور الآلة الإنتاجية لصناعات منتجات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.

إن الإحصائيات المتعلقة بمعدل ولادات (خلق) وزوال المؤسسات في شعبة صناعات الحبوب في الجزائر غير كافية، إذ أن المعلومات المتوفرة لدينا هي انطلاقا من تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أعطتنا معدلات متعلقة بشعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها، وهي تتميز بديموغرافيا غير نشطة بالمقارنة مع الشعب الصناعية الأخرى، والجدول التالي يبين معدل ولادة مؤسسات شعبة صناعات الحبوب ومشتقاتها قبل وبعد سنة 2000: (SASSI, 2007, p. 48)

الجدول (03-05): معدل خلق مؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.

بعد سنة 2000	قبل سنة 2000	
69 %	31 %	معدل خلق المؤسسات الغذائية في الشعبة

المصدر: (SASSI, 2007, p. 48)

انطلاقا من تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعتبر سنة 2002 هي السنة الأكثر خلقا للمؤسسات الناشطة في مجال (شعبة) صناعات الحبوب، خاصة المطاحن. وبالنظر إلى الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية في مؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها، يمكننا النظر إليها في الجدول الموالي:

الجدول (03-06): معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية لمؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها.

الطاقة النظرية المتوسطة للإنتاج	معدل استغلال الطاقة	
190 طن يومي	68 %	مؤسسات الطحن الأولي
170 طن يومي	82 %	مؤسسات صناعات الدقيق
16 طن يومي	70 %	مؤسسات صناعات الكسكس
19 طن يومي	72 %	مؤسسات صناعات العجائن

المصدر: (SASSI, 2007, p. 58)

إن الطاقة الإنتاجية المتوسطة متعلقة كثيرا بحجم العمالة للمؤسسات المعنية، وبالنظر إلى الجدول أعلاه يمكننا أن نميز مجموعتين:

✓ **منتجات القمح الصلب:** حسب إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد إحصائيات عن المؤسسات لأقل من 50 عامل، أما فيما يخص المؤسسات التي تحتوي على عدد عمالة ما بين 50 و 100 عامل، لاحظنا طاقة إنتاجية متوسطة تقارب الـ 131 طن في اليوم الواحد، مع قابلية ارتفاع هذه الطاقة في أفضل الظروف إلى 260 طن يوميا.

أما فيما يخص المؤسسات التي تحتوي على أكثر من 100 عامل، فالطاقة الإنتاجية المتوسطة تقارب 333 طن يوميا، وفي أفضل الظروف تقترب من 500 طن يومي.

✓ **منتجات القمح اللين:** حسب نفس النشرة للوزارة المذكورة، فالطاقة الإنتاجية للمؤسسات لأقل من 50 عامل تقارب 48 طن يوميا، وفي ظروف حسنة أخرى ترتفع لتلامس الـ 60 طن يوميا.

✓ أما المؤسسات التي تملك حجم عمالة ما بين 50 إلى 100 عامل فالطاقة الإنتاجية المتوسطة تساوي إلى 136 طن يوميا، وفي أفضل الظروف تلامس الـ 210 طن يوميا. وفي الأخير، فالمؤسسات التي تملك حجم عمالة ما فوق الـ 100 عامل، يرتفع متوسط إنتاجها إلى 180 طن يوميا، ليلا مس عتبة الـ 350 طن يوميا في أفضل الحالات.

كما أن الطاقة الإنتاجية غير المستغلة بالكامل، يمكن أن ترجع للأسباب التالية: قدم الآلات الإنتاجية، ضعف الكفاءة العمالية، حالات التعطل في الإنتاج الراجعة لمصادر الطاقة والظروف الطبيعية، سيورة الإنتاج غير المنظمة وفق طريقة مثلى (أمثلة العمليات الإنتاجية)، في الجدول التالي سوف ندرج معدل حادثة الآلات الإنتاجية لمؤسسات شعبة صناعات الحبوب في الجزائر: الجدول (03-07): معدلات حادثة الآلات الإنتاجية لمؤسسات شعبة منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها الجزائرية.

المعدل	الحالة
88 %	حالة جيدة
12 %	حالة مقبولة
0 %	حالة قديمة

المصدر: (SASSI, 2007, p. 23)

بالنظر إلى الطاقة الإنتاجية اليومية لمؤسسات منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها، يمكننا أن نربط بينها وبين حالة الآلات الإنتاجية، إذ لاحظنا في الجدول أعلاه، أن 88% من الآلات الإنتاجية هي في حالة جيدة - حسب تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، و 12% في حالة مقبولة، والسؤال المطروح هنا: لماذا لا تستغل طاقات إنتاجها بالكامل؟ والجواب بسيط، أول ما يبدد إلى الذهن هو أن أصحاب المشاريع يسرون بطريقة عقلانية، وينتجون على قدر الحد الأدنى للحفاظ على آلتهم الإنتاجية ما داموا يبيعون ما ينتجون، ومادام الطلب اليومي مضمون بالنظر إلى الاستهلاك الجزائري لمنتجات

الحبوب ومشتقاتها، للحفاظ على الآلات لعمر مديد وفي نفس الوقت الحفاظ على معدلات إنتاج متحكم فيها أفضل لأصحاب المؤسسات.

وفي الجدول التالي سوف ندرج معدل التكنولوجيا في المؤسسات الجزائرية لصناعات الحبوب ومشتقاتها: (Ministère de la PME, p. 23)

الجدول(03-08): معدلات التكنولوجيا في مؤسسات منتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.

المعدل	الحالة التكنولوجية
79 %	حديثة
21 %	مهملة

المصدر: (Ministère de la PME, p. 23)

بالحديث عن التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تعبر عن المناهج المتبعة في الإنتاج، أما التقنية فهي تطبيق لتلك التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تعبر عن التفكير والذهنية، والتقنية تعبر عن الانجاز والتجسيد لتلك التكنولوجيا في سيرورات وخطوط إنتاج، وحسب ما نلاحظ في الجدول أعلاه، ف 79% تعبر عن نسبة التكنولوجيا في المؤسسات الجزائرية، أي أن 79% من المؤسسات الجزائرية في ذات الشعبة لديها تكنولوجيا حديثة في سيرورة إنتاجها، أما 21% تعتبر أقل مستوى من ناحية التكنولوجيا، وقد تستعمل طرقا إنتاجية تميل إلى التقليدية.

المبحث الثاني: سلسلة القيمة لشعبة المشروبات.

تعتبر نسبة التبادل الخارجي (الميزان التجاري للشعبة) ضعيفة مقارنة ببعض الدول الإفريقية بالأخص، ناهيك عن باقي دول العالم، يكفي أن شعبة المشروبات تحقق تلبية للحاجات المحلية في الوقت الحالي، أما في المطالب التالية فنحاول تسليط الضوء عن تلك التدفقات الخارجة والداخلية إلى الجزائر في إطار شعبة المشروبات.

المطلب الأول: أسواق ومنافذ منتجات صناعات المشروبات الجزائرية من و الى العالم.

الفرع الأول: الدول الأكثر تصديرا إلى الجزائر لمنتجات المشروبات.

تعتبر المشروبات من المنتجات الشائعة الاستهلاك في الوسط الجزائري، وبالتالي فمنذ القديم استوردت الجزائر من العديد من الدول كميات معتبرة من هذه المنتجات الغذائية، والجدول التالي يبرز أهم الدول المصدرة إلى الجزائر منتجات صناعات المشروبات والسوائل عبر الزمن:

الجدول (03-09): الدول الأكثر تصديرا لمنتجات صناعات المشروبات والسوائل إلى الجزائر عبر الزمن. (الوحدة 1000 دولار أمريكي).

المصدرون	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
فرنسا	507	1710	2189	2537	5325	7934	4275	8887	5824	9988	13621	16817	22711	27793	21687
المملكة المتحدة	1931	335	2125	842	455	689	1794	1866	2466	5988	9504	17835	30322	26700	14331
هولندا	360	3445	4499	332	5695	9415	11712	10174	1525	860	1024	764	1379	1296	324
اسبانيا	258	1139	3681	248	866	354	286	1053	2105	2423	2323	4697	7972	8306	7197
السويد	1	1	7	10	6	20	15	46	542	676	4981	8790	8120	11355	5538

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

تبقى الدول الأوروبية —أنظر الجدول أعلاه— هي الشريك القديم في تموين مادة المشروبات والسوائل إلى الجزائر، وبغض النظر عن الإنتاج المحلي وقدرة تغطيته لحاجات المجتمع الجزائري، تبقى العلامات التجارية الأوروبية ذات استهلاك واسع هي الأخرى، وبالنظر إلى الأرقام في الجدول نجد ذات علاقة موجبة عبر الزمن، وفي نمو طردي مدى سنوات، انطلاقا من سنة 2001 صدرت فرنسا ما يقارب نصف مليون دولار مشروبات وسوائل إلى الجزائر، لتبلغ ذروتها سنة 2015 وتبلغ عتبة الـ 21 مليون دولار من هذه الصادرات، تليها بريطانيا وهولندا واسبانيا والسويد، فالجزائر تعتبر سوقا زخما للمنتجات الأوروبية لصناعات المشروبات والسوائل، وهذا أيضا ما يعتبر نقطة ضعف للمنتجات الجزائرية في ذات الشعبة، و تهديدا للمنتج المحلي برغم دعم الدولة له وللمؤسسات الناشطة فيه.

الفرع الثاني: الدول الأكثر استيرادا من الجزائر لمنتجات المشروبات.

إلا أن عوامل عدة، وتدابير حكومية واسعة، من أجل تمكين المنتجات الجزائرية من بلوغ ما وراء الحدود هي الأخرى، كل تلك العوامل وغيرها ساعدت المنتجات المحلية لذات الشعبة من التصدير، أنظر الدول المستوردة لمنتجات صناعات المشروبات والسوائل الجزائرية في الجدول التالي:

الجدول (03-10): الدول الأكثر استيرادا لمنتجات صناعات المشروبات والسوائل من الجزائر عبر الزمن. (الوحدة 1000 دولار أمريكي).

المستوردون	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
غينيا	0	0	0	0	0	1353	4367	7194	9891	12552	12278	14600	16253	7763	2549
فرنسا	2780	4059	3578	5462	4874	5301	5193	5615	3182	3401	2926	2089	1468	1698	1114
غانا	0	0	0	0	0	333	3734	7027	2599	3141	1888	4348	5539	844	214
سيريلانكا	0	0	0	0	0	226	1639	2746	2507	2519	2429	1874	3189	894	273
ليبيريا	0	0	0	0	0	162	1393	3191	1409	2118	1278	2037	2378	524	348
غامبيا	0	0	0	0	0	337	1517	1082	1202	1199	990	1071	762	348	104

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

تعتبر سنة 2006 بالنسبة لتصدير منتجات صناعات المشروبات والسوائل في الجزائر بالسنة الحاسمة، إذ صار التوجه التصديري لذات المادة واضحا، نظرا للتسهيلات التي منحتها الدولة الجزائرية لمنتجاتها المحليين، والتوجه نحو أسواق عامرة جديدة بدا واضحا، وبالنظر إلى الجدول أعلاه، تعتبر دولة غينيا الأولى إفريقيا في استيراد المشروبات الجزائرية من ناحية إجمالي تراكم الإستيرادات، تليها فرنسا -الشريك القديم- محافظة على خط اتجاه عام منتظم، ثم غانا و سيريلانكا و ليبيريا و غامبيا، وباقي الدول غير المذكورة ذكرناها في الملاحق في آخر الرسالة، كما استنتجنا من المعلومات المذكورة أن السوق الواعد لمنتجات صناعة المشروبات هو السوق الإفريقي والافروغري، وهذا ما يستدعي تنمية العلاقات الاقتصادية الأفرو-بينية و الافروغرب-بينية.

الفرع الثالث: المدونة الوطنية لنشاطات صناعة المشروبات في الجزائر.

وفي هذا الشأن، قامت الدولة الجزائرية بتبويب منتجات صناعات المشروبات والسوائل وفق منظومة إحصائية هي الأخرى، وحسب مدونة النشاطات الجزائرية، يمكننا تصنيف المنتجات المتعلقة بصناعات المشروبات والسوائل في الجزائر وفق الترتيب التالي:

الجدول (03-11): ترتيب صناعات المشروبات حسب المدونة الجزائرية للنشاطات.

الفرع D: الصناعات المصنعة
الفرع الفرعي (التحتي) DA: الصناعات الزراعية الغذائية
القطعة 15: الصناعات الغذائية
المجموعة 15.3: صناعات الفواكه والخضر
القسم 15.3.1: تحضير عصير الفواكه والخضر
الصنف 15.31.01: عصير الحمضيات

الصفحة 15.31.02: عصائر أخرى للفواكه والخضار

المجموعة 15.9.6: صناعات المشروبات

القسم 15.9.6: صناعة ماء الطاولة (الشرب)

القسم 15.9.7: صناعات المشروبات المنعشة

المصدر: (Office National des Statistiques (ONS) NAP , 2000)

بالنظر إلى المدونة الجزائرية للنشاطات، يعتبر نشاط إنتاج صناعات المشروبات من الأهمية بمكان ومحل نظر العديد من مؤسسات الدولة الجزائرية، وبصفته مادة غذائية يسهل الغش فيها سرقة علامات تجارية مثلا، حالات الحفظ السيئة، استعمال مواد وإضافات مضرّة للصحة العمومية... الخ، لم تتوان الجزائر عن الإشراف والرقابة لذات الصناعة بالرغم من الكم الهائل من المخالفات القانونية (النشاط من دون رخصة مثلا)، وفي الأخير تبقى عين المستهلك هي الأداة الرقابية الموازية للتبليغ عن أي منتج مشكوك فيه، انطلاقا من بائعي التجزئة إلى وحدات إنتاج المؤسسات المنتمة لذات النشاط (الصناعة).

المطلب الثاني: الإنتاج الصناعي وطنيا.

إن صناعة المشروبات تنتج مجموعة من المنتجات لديها نفس وظيفة الاستعمال النهائي، إذ ينبغي لها أن تكون هذه المنتجات إحلالية للماء الشروب، وأحيانا إحلالية للفواكه الطبيعية بحكم ذوقها، وبالتالي ففي الجزائر تنقسم صناعات المشروبات إلى محورين أساسيين، يحددهما القانون والتشريعات، المحور الأول يتعلق بالمشروبات المنعشة (المربطة)، والثاني بالمشروبات الروحية (الكحولية في الغالب). وبحكم الظروف الدينية في المجتمع الجزائري فالطلب على المشروبات الروحية منخفض مقارنة بالمشروبات المنعشة وذات الاستهلاك الواسع.

الفرع الأول: أهم منتجات صناعات المشروبات في الجزائر.

أما فيما يتعلق بالمشروبات المنعشة (المربطة) فهي تنقسم إلى: (انظر المدونة الجزائرية للنشاطات من اجل تفصيل أكثر)

1. ماء القارورات (المياه المعدنية، مياه المنبع، المياه الغازية بعنصر CO₂، والغازية طبيعيا)

2. المشروبات الغازية (ليمونادة، الكولا،... الخ)

3. عصير الفواكه

4. المشروبات بذوق الفواكه، وهي في الغالب امتداد للعناصر الثلاثة الأولى.

أما المشروبات الروحية في الجزائر والأكثر استهلاكها هي:

1. البيرة (la bière)

2. النبيذ الكحوليات

أما فيما يخص تغليف المنتجات (المشروبات بصفة عامة)، فيعتبر التغليف في الجزائر لصناعات المشروبات من الأهمية بمكان، حيث أن الصفة الغالبة على الاستراتيجيات التسويقية في الجزائر مرد الفضل لها راجع للتغليف (جودة ومظهر)، خاصة التوافق مع المعايير الدولية المعتمدة، فصناعة المشروبات هي الأخرى لها نصيبها من المعيارية الدولية، أنظر الجدول التالي:

الجدول (03-12): توزيع تشكيلة صناعات المشروبات حسب نوع التغليف. (Etude de filiere boisson en algerie, p. 30)

المنتجات	PET	carton	cannette	verre
الماء	تقريبا 100%			
المشروبات الغازية	60%		5%	35%
عصير في القارورة	60%	15%		25%
البيرة			70%	30"
النبيد	غير محدد	غير محدد	غير محدد	الصفة الغالبة

المصدر: (Etude de filiere boisson en algerie, p. 30)

نلاحظ صفة التغليف الغالبة هي تكنولوجيا الـ "PET"، وهذا ما سمح للمؤسسات الناشطة في ذات الميدان أن تلعب دور إستراتيجية "العلامة" خاصة شركة "IFRI"، أما فيما يخص التغليف بواسطة الـ "carton" فهو ناجح في غالب الأمر لدى المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة عصير الفواكه.

كما نلاحظ اختلاف أحجام التغليف بين السعات (0.5 لتر، 1 لتر، 1.5 لتر، 2 لتر،... الخ)، وهذا راجع للسوق المستهدفة في التقسيم التسويقي للفئات المستهلكة إما فئات فردية وأما فئات عائلية للحجم المسوق).
لو نلاحظ أن استعمال الزجاج كوسيلة للحفظ والتغليف لصناعات المشروبات، نجده يزيد تكاليف المنتج ويقلل من هوامش الربح، لأنه خاضع لظروف تقنية بالنسبة لإعادة تدويره من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع تكاليف الزجاج الجديد مقارنة بباقي مواد التغليف. وبالتالي فالتوجه الأكبر للشركات المشهورة في الجزائر انتهجت نهج استخدام باقي مواد التغليف المذكورة في المشروبات الغازية، وعلى حدوها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما أحيانا نجد قارورات من الزجاج تابعة لماركة معينة ولكنها موجهة لشريحة استهلاكية معينة (حسب التقسيم الجغرافي، حسب المكانة الاجتماعية... الخ).

أما التغليف الغذائي للمشروبات على المستوى الدولي فهو كالتالي:

1. 50% من منتجات المشروبات في العالم تباع في صفائح (les canettes).
2. 13% من منتجات المشروبات في العالم تباع في علب (carton).
3. 30% من منتجات المشروبات في العالم تباع في قارورات بلاستيكية (PET).
4. 7% من منتجات المشروبات في العالم تباع في قارورات من الزجاج.

إن هذا التقسيم في العالم أكيد تسبقه ديناميكية في المنتجات، والخاضعة إلى ديناميكية تشريعية، ناهيك عن تزايد وعي المستهلك العالمي، ولا ننسى التكاليف الزائدة لبعض مواد التغليف مقارنة بالأخرى، كما لا ننسى الضغوط النازلة من مصب سلسلة القيمة لمنتج المشروبات، وكذلك سعيا لتلبية احتياجات المستهلك النهائي، وندرج هنا: تطور الطلب الفندقي لبعض المشروبات حسب المقاس، تطور طلب الجهات الحكومية لبعض المشروبات حسب الصنف الاستهلاكي، .. والأمثلة عديدة.

الفرع الثاني: الاستهلاك الوطني للمشروبات في الجزائر.

أما بالنسبة للاستهلاك الوطني للمشروبات، يمكن أن نعتبر الفترة ما بين 2005 و 2011 بالفترة الحاسمة، والجدول التالي يبين لنا الاستهلاك المتوسط للتر الواحد في السنة الواحدة من كل صنف مشروبات:

الجدول(03-13): الاستهلاك الفردي المتوسط للمشروبات للفترة ما بين 2005 و 2011

المجموع	الماء	البيد	البيرة	العصير	المشروبات الغازية	
55.3 لتر	22.5 لتر	1.4 لتر	4.3 لتر	5.1 لتر	21.5 لتر	الاستهلاك المتوسط
18848	7730	485	1475	1770	73888	الاستهلاك الإجمالي بالمليون لتر

المصدر: (Etude de filiere boisson en algerie, p. 44)

إن العامل المؤثر في مستوى الاستهلاك الفردي للمشروبات هو: القدرة الشرائية، والنمو الديمغرافي للفترة المدروسة، إذ من قراءات الجدول أعلاه نلاحظ ميل المجتمع الجزائري إلى استهلاك أكثر لكل من: المشروبات الغازية، والمياه المعدنية بصفة عامة.

بالنسبة للإطار التشريعي والقانوني في الجزائر، وخاصة صناعات المشروبات، فالمشروع الجزائري انطلقا من سنة 2005 ركز على تشجيع التصدير إلى الخارج، وتشجيع التبادل التجاري في إطاره العام خارج صناعات المشروبات، وفي هذا الصدد نجد أهم ثلاثة محاور اعتمد عليها، هي:

01- أسلوب الدفع المتعلق بالواردات:

إن أهم تطور حدث هنا هو بفضل قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الذي فرض أسلوب ال: CREDOC كأسلوب للدفع فيما يخص الواردات، وهو لا يميز باقي شعب فرع الصناعات الزراعية الغذائية الأخرى عن غيرها.

02- مراجعة الاتفاقيات ما بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي:

التطور الثاني حدث بفضل التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية المفروضة على المنتجات والصناعات الفلاحية والزراعية. وبالتالي فالاتفاق كان في إطار إنشاء المنطقة الحرة للتبادل بين الجزائر والاتحاد الأوروبي (في سنة 2020 بدل سنة 2017)، وبالتالي التوقيف النهائي للرسوم الجمركية لذات المنتجات، أو تحديدها وفق تشكيلة 1058 منتج صناعي متفق عليه مسبقا.

03- تفعيل اتفاقية ZALE :

التطور الثالث كان بفضل اتفاقية تسهيل التبادل البيئي العربي المتفق عليه في دولة تونس سنة 1981، هذه الاتفاقية التي كان من المفروض أن تنص على تحديد منطقة تبادل حر عربية (ZALE) التي انقطعت عنها الجزائر سنة 2004، ثم أرجعتها بداية سنة 2009. (Zone arabe de Libre-Echange).

المبحث الثالث: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحليب

تحت نفس الأفكار التي نريد طرحها، نحاول تسليط الضوء عن الوضعية التنافسية للميزان التجاري لشعبة الحليب ومشتقاته إزاء القارة الإفريقية، وذلك بمقارنتها بباقي الشعب في الدول الشقيقة، وتلك الدول التي تورد هذه المادة إلى الجزائر، ويبقى التساؤل الدائم حول مستقبل هذه الشعبة على الصعيد الدولي للجزائر، وهذا ما سوف نحاول الإجابة عنه في المطالب اللاحقة.

المطلب الأول: (الاستيراد و التصدير الجزائري حسب البلد) والإفريقي مقارنة

تبقى مادة الحليب ومشتقاته من المواد الإستراتيجية للمجتمع الجزائري، ويكفي أن تستمر الدولة في تدعيم هذه المادة، والجزائر حافظت على شركائها الاقتصاديين الدوليين عبر الزمن.

الفرع الأول: الدول الأكثر تصديرا لمنتجات الحليب ومشتقاته إلى الجزائر.

وبغض النظر عن الكميات المستوردة، سنحاول تسليط الضوء على حجم الاستيرادات بالعملة الصعبة، كما يبين ذلك

الجدول (03-14):

الجدول(33-14):الدول المصدرة لمنتجات صناعات الحليب ومشتقاته الى الجزائر عبر الزمن (الوحدة 1000 دولار)

المصدرون	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
نيوزيلندا	67661	89726	150802	161536	227757	215009	183902	360761	355560	356234	424683	491361
فرنسا	143371	132919	129751	184539	249391	139719	213380	289624	240726	172851	309655	183482
الأرجنتين	134473	132918	130907	107755	72076	113335	106530	209333	205021	223065	309052	66989
بلجيكا	74141	60057	65475	165557	168928	82986	113002	129321	82507	75028	153160	85541
بولونيا	50561	63015	17747	95235	108447	51411	68199	141290	111995	58827	213209	76073

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

بالنظر إلى الجدول أعلاه، تعتبر نيوزيلندا الشريك التاريخي في تصدير منتجات صناعات الحليب ومشتقاته عبر الزمن إلى الجزائر، إذ بلغت صادراته إليها سنة 2004 إلى 67 مليون دولار، لتقفز سنة 2015 لعتبة 491 مليون دولار، وهي إيرادات لنيوزيلندا من الجزائر فقط في مجال الحليب ومشتقاته، تليها في الترتيب فرنسا، إذ بلغت صادراتها سنة 2015 الـ 183 مليون دولار، ثم الأرجنتين و بلجيكا وبولونيا ، وأغلب الدول التي لم نذكرها هي دول أوروبية، مشكلة بذلك ضغطا خارجيا على المنتج المحلي الصنع، وعلى مؤسسات الشعبة محلية المنشأ، إلا أن هذه الأخيرة لم تستطع تلبية كل حاجات المجتمع الجزائري بحكم طاقتها الإنتاجية المحدودة.

الفرع الثاني: الدول الأكثر استيرادا للحليب ومشتقاته من الجزائر.

والبيانات التالية، توضح مبلغ قدرة الإنتاجية الجزائرية للتصدير في ذات الشعبة حسب البلد المستورد من الجزائر:

الجدول(03-15): الدول المستوردة لمنتجات صناعات الحليب ومشتقاته من الجزائر عبر الزمن (الوحدة 1000

دولار).

المستوردون	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ليبيا	4833	4370	3596	1994	2961	2149	921	559	2030	4738	4039	2562
تونس	299	812	15	0	0	0	0	210	91	30	8	39
النيجر	0	0	0	0	0	89	141	256	0	0	0	0
الأردن	59	0	44	0	0	0	0	0	50	64	0	0
فرنسا	0	0	274	4	0	0	0	0	0	0	0	0
موريطانيا	6	0	0	0	0	0	37	0	0	0	0	3

المصدر: (Trademap. Interactiv map)

بالنظر إلى الجدول أعلاه، تبقى العلاقات الاقتصادية البينية (أفرو عربيا، وإفريقيا، وعربيا) هي الملجأ المضمون لتصدير منتجات صناعات الحليب ومشتقاته، يمكننا اعتبار ليبيا الشريك التاريخي في استيراد منتجات صناعات الحليب ومشتقاته، إذ بلغت المواد المستوردة من الجزائر سنة 2004 قيمة الـ 4.8 مليون دولار، إلا أنه مع مرور الزمن استمرت بالنزول ثم الاستقرار عند قيمة 2.5 مليون دولار سنة 2015 بحكم الاضطرابات الأمنية الأخيرة. تأتي تونس في المرتبة الثانية والنيجر والأردن، ثم فرنسا وموريطانيا، بقيم غير مستقرة -أحيانا ليس هناك استيراد في سنوات معينة-.

تبقى جهود السلطات العمومية منصبة على محورين أساسيين، الأول هو تشجيع خلق المؤسسات في ذات الشعبة، والثاني البحث عن أسواق ومنافذ للسلع خارج الحدود الجزائرية، وهي من السياسات الصناعية الناجعة.

إلا أن عملية تنظيم سوق (صناعة) الحليب ومشتقاته تبقى حثيثة، نظرا للبعد الطبيعي للمادة الأولية، ألا وهي الماشية (الأغنام والأبقار بصفة عامة) المدرة للحليب، إذ مازالت المواد الخام في أوج ضعفها، إذ أنه مازال هناك سوء تنظيم فيما يخص الماشية المعدة للذبح، والماشية المدرة للحليب، ويبقى الديوان الوطني للحليب مستعدا لجمع أكبر قدر للحليب من عند الفلاحين عبر التراب الوطني، رغم ضعف المردود.

و في هذا السياق، ومن أجل تنظيم جيد لشعبة الحليب ومشتقاته، حسب الديوان الوطني للإحصاء، وحسب مدونة النشاطات الجزائرية، يمكننا تصنيف المنتجات المتعلقة بصناعات الحليب ومشتقاته في الجزائر وفق الترتيب التالي:

الجدول(03-16): ترتيب صناعات الحليب ومشتقاته حسب المدونة الجزائرية للنشاطات.

الفرع D: الصناعات المصنعة
الفرع الفرعي (التحتي) DA: الصناعات الزراعية الغذائية
القطعة 15: الصناعات الغذائية
<u>المجموعة 15.4: صناعات المواد الدسمة</u>
القسم 15.43: المارغارين
<u>المجموعة 15.5: صناعات الحليب</u>
القسم 15.51: الحليب ومشتقاته
الصف 15.51.11: حليب سائل
الصف 15.51.12: كريمة الحليب
الصف 15.51.30: الزبدة
الصف 15.51.40: الجبن
الصف 15.51.52: الباغورت والحليب المخفوق
القسم 15.52: الثلجات
الصف 15.52.00: الثلجات

المصدر: (انظر المدونة الجزائرية للنشاطات من اجل تفصيل أكثر).

المطلب الثاني: الآلة الإنتاجية لصناعات الحليب ومشتقاته في الجزائر.

إن مجال صناعة الحليب ومشتقاته يحتوي على المؤسسات ذات الطابع العمومي والطابع الخاص، وكلها لديها صفات تجعلها تستمر في هذا الميدان.

الفرع الأول: تشكيلة منتجات صناعات الحليب ومشتقاته في الجزائر.

وبالتالي فالاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الخاصة تتميز بالبحث عن البديل العمومي، وأغلبيتها تعتمد استراتيجيات التركيز كأحد استراتيجياتها الشاملة، نذكر هنا:

01- المؤسسات التي تصنع المارغارين:

هي مؤسسات اغلبها خاصة، وتنتج تشكيلة واسعة من منتج المارغارين (مارغارين الطبخ، مارغارين الحلويات، .. الخ) ، وهذه الصناعة تتحكم فيها أهم أكبر مجمعات في الجزائر ، نذكرها: cevital ، La Belle ، Groupe Bellat .

02- المؤسسات التي تقوم بتصنيع الحليب:

بعض المؤسسات في هذه الصناعة وجدت مجال إبداعها في أساليب حفظ وتعليب الحليب الجاف، والحليب السائل المبستر، وأهم المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة هي: Tchir Lait مع العلامة Candia، والمؤسسة Colait مع العلامة O'lait، والمؤسسة Celia مع العلامة Celia.

03- المؤسسات التي تقوم بتصنيع الياغورت:

هذه الصناعة تتميز بتشكيلة جد واسعة، نذكر مثلا: الحليب المخفوق، الياغورت بنكهات، الياغورت الممزوج مع العصير، كريمة الحليب، الياغورت مع الفواكه المقطعة.. الخ. كما نذكر إن هذه الصناعة لاقت منافسة كبيرة إثر دخول مجمع Danone تحت العلامة الجزائرية Yoplait، كما أن أهم المؤسسات الناشطة في ذات الصناعة هي مؤسسة Soummam التي تتقاسم صناعات الياغورت مع مجمع Danone.

بالمقارنة مع الأسواق الأوروبية، نلاحظ أن تشكيلة صناعات الجبن في الجزائر مازالت ضعيفة (الكومومبير، الجبن المعتدل، عجائن الجبن..)، بغض النظر عن الشركات العالمية، أهمها علامة " la vache qui rit " .

الفرع الثاني: المؤسسات الناشطة في صناعات منتجات الحليب ومشتقاته في الجزائر.

كما لاحظنا انطلاقا من تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، انحراف العديد من المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب ومشتقاته عن نشاطها الرئيسي، إلى نشاطات أخرى، مثل صناعات العصير وصناعات البسكويت، حسب منطق تقارب سيرورة الإنتاج من جهة، والبحث عن المردودية الزائدة من جهة أخرى، وبالتركيز على نشاط الحليب ومشتقاته تعتبر الإحصائيات التالية من الأهمية بمكان من حيث نسبة المؤسسات التي تم إنشاؤها، مقارنة قبل وبعد سنة 2000 (KACI & SASSI, 2007, p. 14)

الجدول(03-17): نسبة المؤسسات التي تم إنشاؤها قبل وبعد سنة 2000 في شعبة الحليب ومشتقاته الجزائرية.

بعد سنة 2000	قبل سنة 2000	
35 %	65 %	معدل خلق المؤسسات الغذائية في الشعبة

المصدر: (KACI & SASSI, 2007, p. 14)

لو نلاحظ المراحل التالية التي مرت بها مؤسسات صناعات الحليب ومشتقاته، وحسب منطق الجدول أعلاه، نجد أن المؤسسات الناشطة حاليا هي امتداد للسابقة، ولكن في ظروف مختلفة:

01- المرحلة ما بين 1970 و 1980 كانت الاستثمارات العمومية هي الغالبة، إذ تم إنشاء 19 مصنعا موزعين على جهات الوطن كالتالي : 04 مصانع في الشرق، 06 مصانع في الوسط، 08 مصانع في الغرب، 01 مصنع في الجنوب الغربي.

02- مرحلة ما بين 1990 و 2004 بداية ظهور الاستثمار الخاص بمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وظهور أول 120 مؤسسة بحجم صغير ومتوسط، وبعض مصانع الحليب.

03- في الوقت الراهن، ظهور الفرق الناتج عن خصوصية المؤسسات العمومية، وبداية ظهور تركيز صناعي جديد في مجال صناعات الحليب ومشتقاته، خاصة بدخول المؤسسات الأجنبية باسم علامات تجارية مختلفة.

لكن، تبقى عوامل الديمغرافية السكانية هي المتغير الحاسم الذي يحفز ظهور المؤسسات كل مرة، أي أن السوق غير مشبع بالكامل، وكل عام يتزايد الطلب الفردي للحليب ومشتقاته في الجزائر، حسب دراسة قامت بها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان الاستهلاك الفردي للحليب ومشتقاته سنويا حسب الإنفاق كالتالي: (KACI & SASSI, 2007, p. 11)

الجدول(03-18): الاستهلاك الفردي للحليب سنويا وعبر الزمن في الجزائر (الوحدة دولار أمريكي).

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	
464	456	449	441	434	426	419	412	405	النفقات الغذائية بالدولار
48.0	46.0	44.1	42.3	40.5	38.8	37.1	35.4	33.8	النفقات على الحليب ومشتقاته

المصدر: (KACI & SASSI, 2007, p. 11)

إن النموذج الاستهلاكي للحليب ومشتقاته في الجزائر تعلق كثيرا بالظروف التالية حسب تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

01- الحليب يعتبر مادة قاعدية في الترتيب الغذائي، خاصة للشباب والأفراد اللذين بأمس الحاجة إليه.

02- الحليب يضمن دور التوازن الاجتماعي، إذ أنه مدعوم من قبل السلطات الحكومية منذ سنوات.

03- منتجات مشتقات الحليب تتميز بقابلية للشراء جد ملحوظة مقارنة بتغير المداخيل.

كما أن تطور الطلب الكلي على الحليب ومشتقاته راجع إلى:

01- تطور معدل الزيادة الديمغرافية بمعدل 1.5% في العام الواحد

02- تطور معدل التحضر (معدل النزوح نحو المدن) بنسبة 5% وهذا لقرب مراكز توزيع هذه المادة.

03- تحسن القدرة الشرائية لدى المواطن الجزائري (من 4 إلى 7 %) حسب إحصائيات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي.

04- تطور معروض المنتجات من ناحية الجودة والسعر.

وبالنظر إلى المعدل الاستهلاكي الفردي/السنوي للحليب ومشتقاته في الجزائر، يبقى معدل تغطية حاجات الفرد الجزائري من طرف المؤسسات المحلية محل تساؤل بالنظر إلى الإحصائيات التالية:

الجدول (03-19): معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية لمؤسسات الشعبة من اجل الإنتاج.

المعدل الأدنى لاستغلال الطاقة الإنتاجية	المعدل الأعلى لاستغلال الطاقة الإنتاجية	المعدل المتوسط لاستغلال الطاقة الإنتاجية	تشكيلة المنتجات
16 %	26 %	21 %	المارغارين
10 %	100 %	67 %	الحليب ومشتقاته
80 %	100 %	93 %	المثلجات

المصدر: (KACI & SASSI, 2007, p. 11)

هذا الجدول يبين استغلالا امثلا في استغلال الطاقة المتاحة في منتجات الحليب ومشتقاته، كما تبين المعدلات وجود استراتيجيات تنوع واستراتيجيات تركيز لمحفظه المنتجات، وبالتالي فالمؤسسات التي تتميز باستراتيجيات تنوع تتميز باستغلال امثل للطاقات المتاحة لها.

وبغض النظر عن الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية في مؤسسات الشعبة، يبقى التساؤل المطروح، هو إلى أي مدى تصل حالة الآلات الإنتاجية في شعبة الحليب ومشتقاته، ليمكننا الحكم عليها بالأمتلية في استغلال الطاقة الإنتاجية، أو أنها تعمل وتنتج كمية محددة للحفاظ على هيمنتها السوقية إن صح القول، والجدول التالي يبين نسب حالات الآلات الإنتاجية لمؤسسات شعبة الحليب ومشتقاته في الجزائر:

الجدول(03-20): نسبة المؤسسات الإنتاجية إلى حالة آلتها في شعبة الحليب ومشتقاته.

المعدل	الحالة
82 %	حالة جيدة
15 %	حالة مقبولة

حالة قديمة	3 %
------------	-----

المصدر: (Ministère de la PME, p. 23)

إن تجهيزات الإنتاج في مصانع إنتاج الحليب ومشتقاته تعتبر أغلبها جيدة، خاصة وأنها مستوردة أغلبها من الدول الأوروبية وفق مواصفات عالمية، وبالتالي فيمكنها زيادة الإنتاج في أفضل الظروف إن صح القول، وأن أي ارتفاع في ندرة المواد (الحليب ومشتقاته) يطرح تساؤلا حول وجود تواطؤ أو استعمال سافر للوضع المهيمنة، أو حتى وجود لما نعرفه باسم: احتكار القلة. إلا أن الدولة الجزائرية بطبيعة الحفظ على رفاهية مجتمعها تحارب بشدة كل أشكال نبد المنافسة، واستغلال الوضعية الاحتكارية حتى وإن كانت طبيعية. وبطبيعة إستراتيجية مادة الحليب ومشتقاته فهي مصنفة ضمن المواد الغذائية الإستراتيجية الواسعة الاستهلاك، والدولة الجزائرية تقوم بتدعيم أسعارها حفاظا على التغذية العامة.

وبغض النظر عن حالة الآلات، إن كانت جيدة أو مقبولة، تبقى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج هي المهمة، هذا لأنها تختصر العديد من العمليات الإنتاجية، وبالتالي تزيد من الإنتاجية المتوسطة، وبمساعدة المعطيات أدناه، فمستوى التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية في مؤسسات شعبة الحليب ومشتقاته تبينه المعطيات التالية:

الجدول (03-21): نسبة التكنولوجيا في مؤسسات شعبة الحليب ومشتقاته.

الحالة التكنولوجية	المعدل
حديثة	89 %
مهملة	11 %

المصدر: (Ministère de la PME, p. 33)

إن التكنولوجيات المستخدمة في إنتاج: الياغورت والجبن وبعض مشتقات الحليب متطورة، خاصة نسبة الميكنة و أوتوماتيكية العمليات الإنتاجية فهي من الأهمية بمكان على المستوى العالمي في المؤسسات الجزائرية لذات الشعبة.

على ضوء الأرقام المدرجة أعلاه، ينبغي أن نعرف أهم الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية من أجل ترقية شعبة صناعات الحليب ومشتقاته، وبالتالي فالسلطات العمومية ركزت في ذات المرحلة على محورين أساسيين، هما:

01/ تدعيم أسعار الاستهلاك لمادة الحليب ومشتقاته.

02/ الاستيراد المتزايد لبودرة الحليب بكميات معتبرة.

وبالتوازي مع النقطتين الهامتين أعلاه، أسست الدولة الجزائرية جهازا إنتاجيا متكونا من عدة وحدات فرعية لذات النشاط، يتعامل أساسا مع استيرادات بودرة الحليب، مع المحافظة على التنسيق بينه وبين حجم الإنتاج المحلي لمادة الحليب، وذلك بتنظيم عمليات جمع (la collecte) الحليب من المزارع المحلية لذات الدولة، وعليه، وفي سنة 1995 أدرجت برنامجا تنمويا مستهدفة شعبة مادة الحليب بالتركيز على المحاور التالية: (Makhlouf, 2015, p. 46)

(01) زيادة الإنتاج المحلي للحليب الخام، بمحاولة بلوغ - في ظرف 5 سنوات - عتبة 500.000 بقرة حلوب (vl BLM)، ومحاولة تحسين الإنتاجية من 3000 إلى 4000 لتر/البقرة الحلوب في العام، أي ما يقارب إنتاج سنوي بـ 2مليار لتر إجمالي.

(02) محاولة بلوغ معدل تكامل جيد، ومرتفع بين منبع ومركز وشعبة إنتاج الحليب ومشتقاته في سياق التقنوقصادي (الزراعي والإنتاجي)، بمحاولة بلوغ 25 إلى 30 % كمعدل تكامل.

(03) رفع درجة جمع الحليب الخام لمعدل 400 مليون لتر سنويا.

والجدول التالي يبين مساهمات ومجهودات الدولة الجزائرية في هذا الصدد: (Makhlouf, 2015, p. 46)

الجدول(03-22): تطور ميزانيات الزراعة/شعبة الحليب الخام وحصص صناديق الدعم للدولة الجزائرية (الوحدة مليون دينار جزائري).

الميزانية السنوية	1996	1997	1998	1999	2000
BTA	27478	45990	38469	32334	31001
BFS	9900	11900	10400	8900	9900
BFS/BTA (%)	36.03	24.13	27.03	27.52	31.93
BCFL	451.67	451.67	451.67	451.67	943.43
BCFL/BFS (%)	4.56	3.77	4.34	5.07	9.52

المصدر: (Makhlouf, 2015, p. 47)

تبقى هذه الأرقام طموحة للغاية، إلا أنها وبحكم الواقع الفلاحي لذات الفترة، جعل بعض الفلاحين لا يستفيدون كثيرا من هذه المنح، ناهيك عن شرط توفر حد أدنى لرؤوس الأبقار الحلوب لعبئة 12 بقرة حلوب على الأقل، وعلى مساحة دنيا زراعية تقدر بـ 6 هكتارات للفلاح الواحد، كل هذه الشروط وغيرها لم تشجع باقي الفلاحين المالكين لأعداد أدنى مما هو مشروط.

إلا أن الدولة الجزائرية تداركت الوضع، أو حاولت تداركه إن صح القول، وذلك باعتماد برنامج فلاحي جديد يعرف باسم: المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA)، وكانت الأهداف المسطرة مبنية على تقارير واقع الفلاحة للفترة السابقة، وكان الغلاف المالي المهيأ للفترة الجديدة يعادل 3.8 مرة الغلاف المالي المتوسط للفترة (1996-2000)، متجاوزا عتبة 451.7 مليون دينار إلى 1724 مليون دينار خاصة بالفترة (2000-2005)، وعلى ضوء هذه المبالغ الهائلة التي سخرتها السلطات العمومية، وصب أموال طائلة لصالح المنتجين من خلال دعم سعر اللتر الواحد من الحليب الذي تم جمعه محليا، إذ انتقل الدعم

من 3 دج للتر الواحد، إلى 7 دج للتر الواحد بين سنتي 1995 – 2005، إلا أن التبعية للخارج في مجال المادة الأولية للحليب تبقى في تزايد، وهذا ما بينته جداول تحليل الواردات في ذات الرسالة.

واستمرارا منها في نخب تدعيم منتجات الحليب – من ناحية المنبع في غالب الأمر –، وعن طريق الديوان الوطني للعلاقات الحرفية للحليب (ONIL) سنة 2008، قامت بمراقبة تموينات مادة الحليب محليا، والمواد القادمة من الخارج، ومراقبتها من ناحية الجودة والتسعير، بصفة إستراتيجية هذه المادة، والمحافظة على استقرار أسعار كل من حليب البودرة والحليب السائل في أكياس (25 دج) للكيس الواحد في مختلف ولايات الوطن.

خلاصة

في هذا الفصل تناولنا موضوع الأسواق والمنافذ الخاصة بتوريد وكذا إمداد صناعات منتجات كل من الحبوب ومشتقاتها، المشروبات والصناعات المتعلقة بالحليب ومشتقاته، وقد لاحظنا الامتداد التاريخي لبعض الأسواق مثل فرنسا، التي كان لها حظا وفيرا في تصدير هذه المواد ومشتقاتها إلى الأسواق الجزائرية، مثلما كانت سوقا معتبرا للمنتجات الجزائرية لتعدد الأسباب التاريخية والثقافية، ناهيك عن بعض الدول الأوروبية مثل: إسبانيا، بلجيكا، إيطاليا، والمملكة المتحدة، في مجال التصدير إلى الجزائر. إلا أن الملاحظ يرى أن أكثر الأسواق نفاذية للمنتجات الجزائرية في ذات الشعب هي افريقية بامتياز، مثل: غينيا، النيجر، السنغال، غامبيا، وبعض الدول العربية -بتحفظ- مثل: تونس، الأردن، موريتانيا، ليبيا.

كما أن الملاحظ لمتن الفصل، فإن متوسط استغلال الطاقة الإنتاجية لصناعات منتجات الحبوب ومشتقاتها تصل إلى 73%، وإلى حوالي الـ 60% بالنسبة لصناعات منتجات الحليب ومشتقاته (المارغارين، الثلجات، ومشتقات أخرى)، وبحكم احتياجات السوق المحلية فهذه المنتجات تسعى لتلبية حاجات المستهلك الجزائري قبل أي شيء، وأن رغبتها بالتصدير مرهونة بحجم هذه المؤسسات وعددها، كما لاحظنا أن من 35 إلى 69% من المؤسسات الناشطة في صناعات الحليب والحبوب ومشتقاتها قد تم خلقها فقط بعد سنة 2000، كما أن الاستهلاك المتوسط السنوي المرجح للمشروبات بكل أصنافها لدى المستهلك المحلي يصل إلى حوالي 50 لتر في السنة.

تبقى عدة عوامل تتحكم في معدل العرض والطلب على منتجات الصناعات الخاصة ب: الحبوب ومشتقاتها، الحليب ومشتقاته، والمشروبات. أهمها حداثة الآلات المستغلة للإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة، القوانين والتشريعات المسهلة لعمليات الإنتاج والتوزيع محليا ودوليا، سلوك وثقافة المستهلك المحلي والدولي، إلا أن عوامل أخرى.

الخاتمة

الخاتمة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في سنوات قليلة ماضية إذ نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية أدى إلى التحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم حيث شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا على الصعيد التقني و العلمي.

و إن نجاح المؤسسة واستمرارها في الصناعة التي تعمل فيها، مرهون بمدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها، ومدى قدرتها على تحويلها إلى فرص يمكن أن تعمل في صالحها . وحتى تتطور المؤسسة وتنجح في مواجهة المنافسة والتغلب على المنافسين لها في الصناعة لابد لها من القيام من امتلاك هيكل صناعة، وعليه فان هذا ما يبرز أهمية هيكل الصناعة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية إذ يتأثر هيكل الصناعة على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تعرفنا على مفهوم هيكل الصناعة ومحدداته و أشكاله، ومن ثم محاولة معرفة الإطار النظري المفاهيمي للأداء، بحيث تم التركيز على مفهومه وتبيان وجهات النظر المختلفة لعدد من الباحثين، بالإضافة إلى مكوناته وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى طرق ومؤشرات تقييمه، و قد حاولنا في هذا البحث أن نسلط الضوء على سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر (المنبع المركز المصوب) -دراسة بعض شعب الإنتاج- وتحديد المزايا التي تتميز بها هذه الصناعة.

• نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الإحاطة النظرية بمختلف متغيرات الموضوع وإسقاط أهم الأفكار على الجانب التطبيقي تم التوصل إلى اختيار صحة الفرضيات الدراسة المطروحة.

لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أداء متميزا إلا من خلال الكشف عن أهم الفرص في بيئتها الخارجية، والتي تنتج عن تجاذب قوى المنافسة المشكلة لهيكل الصناعة، الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيه المؤسسة، و على ضوء هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء الأمثل من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وذلك من خلال تبني السلوك الإستراتيجية الذي يحقق لها هذا الهدف و إن تحقيق المؤسسة لأفضل أداء ممكن يتوقف على مدى قدرتها في على تجاوز عوائق دخول إلى السوق و الكشف عن الفرص المتاحة في بيئتها من خلال تحليل هيكل الصناعة الذي تنشط فيه، وتحليل كل عنصر يساهم في تحديد قواعد المنافسة في الصناعة وفي حال تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة وتحبيد التهديدات التي يوضحها هذا التحليل، فإنها تستطيع تحقيق الأداء المميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين، وعليه فإنه هناك علاقة و تأثيرا متبادلا بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسة

✓ و منه يمكن أن نقبل صحة الفرضية الأولى و هي: عوائق الدخول تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.

✓ و نؤكد عدم صحة الفرضية الثانية و هي: عوائق الدخول لا تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

- نتائج الدراسة: وقد توصلنا إلى نتائج التالية
- ✓ يقصد بهيكل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة فيه و تؤدي دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة إذ أن هيكل الصناعة يعبر عن الخواص الأساسية للقطاع (السوق) الذي تعمل فيه المؤسسات الاقتصادية والتنظيمات المكونة لهذا القطاع، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها، وعليه فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف الدخول والخروج من وإلى القطاع؛ درجة تمييز المنتجات؛ مستوى التكامل والاندماج داخل القطاع.
- ✓ إن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى، أبعاداً أخرى أهمها: مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة لأنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة.
- ✓ بآداء المؤسسة الاقتصادية يمثل نشاطاً شاملاً ومستمر يعكس مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة (السوق)، وفق معايير وأسس محددة تضعها المؤسسة الاقتصادية وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.
- ✓ إن تحديد هيكل الصناعة يعتمد على مجموعة من المحددات وهي التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات، بالإضافة إلى درجة التكامل داخل الصناعة، إلا أن التركيز الصناعي يعتبر من بين أهم المحددات التي يعتمد عليها في الدراسات وخاصة الميدانية، عكس المحددات الأخرى، نظراً لأن التركيز الصناعي محدد يسهل تطبيقه واستخدامه في التحليل عكس المحددات الأخرى التي يصعب استخدامها.
- ✓ إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، حيث يتم تقييم كل مركز على حدا، ثم تجميع النتائج للتوصل إلى التقييم الكلي للمؤسسة.
- ✓ تعد الأسواق والمنافذ الخاصة بتوريد و إمداد صناعات منتجات كل من الحبوب ومشتقاتها، المشروبات والصناعات المتعلقة بالحليب ومشتقاته، من أهم الأسواق التي تعامل معاً الجزائر و من يبه أهم دول التي تتعامل معها الجزائر نجد فرنسا، إسبانيا، بلجيكا، إيطاليا، والمملكة المتحدة. إلا أن الملاحظ يرى أن أكثر الأسواق نفاذية للمنتجات الجزائرية في ذات الشعب هي أفريقية بامتياز، مثل: غينيا، النيجر، السنغال، غامبيا، وبعض الدول العربية -تحتفظ- مثل: تونس، الأردن، موريتانيا، ليبيا.
- ✓ إن متوسط استغلال الطاقة الإنتاجية لصناعات منتجات الحبوب ومشتقاتها أكبر من صناعات منتجات الحليب ومشتقاته وبحكم احتياجات السوق المحلية فهذه المنتجات تسعى لتلبية حاجات المستهلك الجزائري قبل أي شيء، وأن رغبتها بالتصدير مرهونة بحجم هذه المؤسسات وعددها و تبقى عدة عوامل تتحكم في معدل العرض والطلب على منتجات الصناعات الخاصة ب: الحبوب ومشتقاتها، الحليب ومشتقاته، والمشروبات. أهمها حداثة الآلات المستغلة للإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة، القوانين والتشريعات المسهلة لعمليات الإنتاج والتوزيع محلياً ودولياً، سلوك وثقافة المستهلك المحلي والدولي، إلا أن عوامل أخرى.

الخاتمة

• المقترحات:

- 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 نوعي للتجارة في السلع والخدمات.
- العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع موارد و كفاءات التي تملكها المؤسسة، من أجل تحقيق أحسن أداء في القطاع الصناعي.
- الاهتمام بتحسين جودة المنتجات وفق للمقاييس العالمية للجودة، وكذلك التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس القدرة التنافسية على المدى الطويل.

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير.
	الملخص باللغتين العربية و الانجليزية.
	قائمة الجداول و قائمة الأشكال.
أ-ل	المقدمة.
(24/02)	الفصل الأول: ماهية هيكل الصناعة.
03	تمهيد.
04	المبحث الأول: ماهية التركيز الصناعي.
04	المطلب الأول: ماهية الهيكل الصناعي.
04	الفرع الأول: تعريف الصناعة.
06	الفرع الثاني: تعريف هيكل الصناعة.
07	المطلب الثاني: تعريف التركيز الصناعي.
07	الفرع الأول: تعريف التركيز الصناعي.
08	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التركيز الصناعي.
10	المطلب الثالث: مقاييس التركيز الصناعي.
14	المبحث الثاني: عوائق دخول الصناعة.
14	المطلب الأول: عوائق الدخول الطبيعية.
15	المطلب الثاني: عوائق دخول قانونية.
16	المطلب الثالث: عوائق دخول الإستراتيجية.
18	المبحث الثالث: أنواع هيكل الصناعة.
/18	المطلب الأول: منافسة التامة.
19	المطلب الثاني: الاحتكار.
22	المطلب الثالث: منافسة الاحتكارية.
24	خلاصة الفصل.
(44/25)	الفصل الثاني: ماهية الأداء في الصناعة
26	تمهيد .
27	المبحث الأول: مفاهيم و منطلقات أساسية للأداء.
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
29	المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في الأداء.
30	المطلب الثالث: خصائص الأداء و مستوياته.
30	الفرع الأول: خصائص الأداء.
31	الفرع الثاني: مستويات الأداء.

فهرس المحتويات

32	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء في الصناعة.
32	المطلب الأول: محددات الأداء.
33	المطلب الثاني: متطلبات تحسين الأداء.
34	المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء.
35	المبحث الثالث: تقييم الأداء في الصناعة.
35	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.
38	المطلب الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء.
42	المطلب الثالث: متطلبات نجاح و أسباب فشل تقييم الأداء.
43	المطلب الرابع: علاقة الأداء بالصناعة.
44	خلاصة الفصل.
(68/45)	الفصل الثالث: سلسلة القيمة الشاملة للصناعات الغذائية في الجزائر (المنبع المركز المصّب) -دراسة بعض شعب الإنتاج-
46	تمهيد
46	المبحث الأول: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحبوب.
46	المطلب الأول: الإنتاج العالمي (الاستيراد الجزائري) والإفريقي مقارنة.
49	المطلب الثاني: الإنتاج الصناعي وطنيا.
53	المبحث الثاني: سلسلة القيمة لشعبة المشروبات.
53	المطلب الأول: الإنتاج العالمي (الاستيراد الجزائري) والإفريقي مقارنة.
55	المطلب الثاني: الإنتاج الصناعي وطنيا.
59	المبحث الثالث: سلسلة القيمة لشعبة منتجات الحليب.
59	المطلب الأول: الإنتاج العالمي (الاستيراد الجزائري) والإفريقي مقارنة.
61	المطلب الثاني: الإنتاج الصناعي وطنيا.
68	خلاصة
69	الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

أ. المراجع بالعربية

I. المقالات:

1. عادل مياح، و لحسن دردوري. (15 ديسمبر، 2018). هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة صناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي). مجلة الاقتصاد الصناعي.
2. عبد الحليم مزهودي. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية (01).
3. نذير مياح، و وليد صيفي. (31 ديسمبر، 2011). نحو طرح تركيب هيكل صناعي مبدئي مبني على رؤى مقاصد الشريعة الإسلامية. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات (12).
4. وليد بن التركي. (01 افريل، 2014). اثر التركيز الصناعي على اداء المؤسسات في الصناعة. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 08(01).

II. الكتب:

1. ابوا النصر محمد مدحت. (2010). الاداء الاداري المتميز. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.
2. اسماعيل محمد السيد. (1999). الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
3. امال بن سمشة. (2018). الاداء البشري في ادارة المحلية. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي للنشر و التوزيع.
4. بيسوني محمد البرادعي. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين. القاهرة، مصر: ايتراك للنشر و التوزيع.
5. ثابت زهير. (2001). تقييم اداء الشركات و الافراد. القاهرة، مصر: دار قباء للنشر و التوزيع.
6. رضا صاحب ابو حمد . (2006). الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي. عمان، الاردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
7. زكريا مطلق الدورى. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
8. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة. القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
9. عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الاداء. القاهرة، مصر: الفجر للنشر و التوزيع.
10. عصمت سليم القرالة. (2011). الحكمانية في الاداء الوظيفي. عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

11. علاوي كامل الفتلاوي، و لطيف حسن الزبيدي. (2010). الاقتصاد الجزئي: النظريات و السياسات. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
12. علي السلمي. (1995). السلوك النسائي في منظمات الاعمال. القاهرة، مصر: دار الغريب للنشر و التوزيع.
13. عمار بن عيشة. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر.
14. غازي فلاح المومني. (2013). إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
15. فتيحة منيعي. (2016). النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
16. فلاح حسن الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: وائل للنشر و التوزيع.
17. فهمي فريد زيارة. (2020). وظائف منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
18. فؤاد زكريا. (2017). الإنسان و الحضارة . وندسور، المملكة المتحدة: مؤسسة هندواي سي اي اس للنشر و توزيع.
19. لارا عدل جبار الزندي. (2018). حماية المنافسة في قطاع الاتصالات دراسة مقارنة. القاهرة، مصر: المركز العربي للنشر و التوزيع.
20. مجيد الكرخي. (2007). تقويم الاداء باستخدام النسب المالية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
21. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الابعج. (2014). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: الرضوان للنشر و التوزيع.
22. محمود حامد. (2017). الاقتصاد الجزئي. القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر و التوزيع.
23. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن. عمان، الاردن: دار المنهل للنشر و التوزيع.
24. مهدي حسن زويلف. (2001). ادارة الموارد البشرية . عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة و نشر و التوزيع.
25. نجم العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان، الاردن: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
26. وليد شتوح. (2020). التحليل البيئي الاقتصادي. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.

1. الخامسة السابحي. (2018/2017). أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية . بسكرة: جامعة محمد خيضر .
2. امال نمر حسن صيام. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته باداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية غزة، فلسطين: جامعة الازهر.
3. جمال الدين كعواش. (2018/2017). اثر الممارسات الادارية للمالك-المسير على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة م المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. حسن مفتاح. (2018/2017). اثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. عادل بوعافية. (2017/2016). هيكل الصناعة و اثره على اداء المؤسسات تالاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة " موبليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009). مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. عادل عرقابي. (2010/2009). هيكل الصناعة و اليمزة التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال فترة 2002-2008. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. عادل مياح. (2010/2009). هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008. مذكرة ماجستير في علوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. عبد الحليم مزغش. (2012/2011). تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.
9. ليلي غضبان. (2018/2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال. اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة-01.
10. نوال شناني. (2015/2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

قائمة المصادر والمراجع

11. نور الدين توريريت. (2006/2005). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة محمود منتوري.

ب. المراجع الأجنبية

1. Office National des Statistiques (ONS) NAP . (2000).
2. Etude de filiere boisson en algerie. (s.d.). 2012.
3. KACI, M., & SASSI, Y. (2007). *industrie laitiere et des corps gras*. algerie: ecueil des fiches sous sectorielles.
4. Makhlouf, m. (2015, 01 06). performance de la filière laitiere locale par le renforcement de la coordination contractuelle entre les acteurs : cas de la wilaya de tizi-ouzou-algerie. *these doctorat*. université de MM tizi ouzou.
5. *Ministère de la PME*. (s.d.). Récupéré sur www.pmeart.dz
6. *Ministère de la PME*. (s.d.). Récupéré sur www.pmeart.dz
7. SASSI, .« NAA» ONS. NOTE DE PRESENTATION DELA NOMENCLATURE ALGERIENNE DES ACTIVITES Y. (2007). *transformation des cereales*. EDPme: Recueil DES FICHES SOUS SECTORIELLES.
8. *Trademap. Interactiv map*
9. http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx
10. Zone arabe de Libre-Echange

الملاحق

الملاحق

• الملحق (01)

– التبادل الخارجي الجزائري (الوحدة 1000 دولار):

• أهم الدول المستوردة لمنتجات صناعات المشروبات والسوائل الجزائرية عبر الزمن:

Importateurs	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monde	3521	6141	6028	7088	5642	8906	19365	30763	23702	28627	28085	32462	34443	16500	10201
Tunisie	39	604	63	42	0	46	0	0	5	0	296	375	127	1694	3157
Guinée	0	0	0	0	0	1353	4367	7194	9891	12552	12278	14600	16253	7763	2549
Portugal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	201	1714	1450
France	2780	4059	3578	5462	4874	5301	5193	5615	3182	3401	2926	2089	1468	1698	1114
Libéria	0	0	0	0	0	162	1393	3191	1409	2118	1278	2037	2378	524	348
Emirats arabes unis	0	0	107	0	0	5	52	45	126	0	0	15	73	75	299
Sierra Leone	0	0	0	0	0	226	1639	2746	2507	2519	2429	1874	3189	894	273
Ghana	0	0	0	0	0	333	3734	7027	2599	3141	1888	4348	5539	844	214
Canada	17	15	2	21	51	28	158	83	145	229	226	178	114	220	193
Belgique	272	157	140	117	134	152	177	162	158	356	500	129	56	93	169
Espagne	0	0	0	14	84	404	48	1351	1892	598	805	1544	523	253	112
Gambie	0	0	0	0	0	337	1517	1082	1202	1199	990	1071	762	348	104
Libye, Etat de	71	712	666	61	116	98	0	0	0	0	33	293	123	24	54
Royaume-Uni	10	16	26	37	168	75	97	122	117	86	101	121	58	93	45
Sénégal	0	0	134	100	0	12	27	475	13	0	8	12	5	40	30
Cabo Verde	0	0	0	0	0	0	14	61	57	133	92	176	159	12	26
Mali	0	3	18	0	2	0	0	14	4	0	35	0	0	0	24
Côte d'Ivoire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	15
Ukraine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Cameroun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9
Malaisie	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	3
Tchad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0
Guinée équatoriale	0	0	0	0	0	0	142	0	0	0	0	0	1537	0	0
Europe Autre non définie ailleurs	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zones non définies ailleurs	0	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	0	0	0	0
Angola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Australie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0
Belize	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0	0	0	0
Bulgarie	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0
République centrafricaine	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	0
Chine	0	0	0	49	0	0	0	47	0	214	192	676	388	116	0
Congo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0
République tchèque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	172	0	0	0	0
Bénin	0	0	17	18	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0
Danemark	14	41	16	19	78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Allemagne	34	18	42	30	5	25	26	29	29	1	16	0	1	0	0
Grèce	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Irlande	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Italie	1	2	0	0	9	8	2	0	60	10	11	281	180	0	0
Jordanie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
Kenya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0
Corée, République de	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liban	0	0	0	0	0	0	0	0	13	68	0	0	0	0	0
Luxembourg	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malte	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

الملاحق

Mauritanie	0	0	961	510	0	24	294	249	0	11	9	17	0	0	0
Mexique	0	0	0	0	10	11	0	0	0	0	27	0	0	0	0
Maroc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0
Pays-Bas	0	0	0	4	0	0	0	818	0	1615	2452	2065	1186	28	0
Nouvelle-Zélande	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Niger	0	0	0	7	0	0	0	1	146	90	533	342	13	0	0
Nigéria	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Panama	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Pologne	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0
Guinée-Bissau	0	0	18	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Russie, Fédération de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saint-Vincent-et-les Grenadines	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0
Sao Tomé-et-Principe	0	0	0	0	0	26	374	321	30	105	162	83	56	28	0
Arabie saoudite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77	263	14	45	7	0
Afrique du Sud	0	0	0	0	0	12	0	0	26	0	0	0	0	0	0
Soudan (Soudan et Sud Soudan)	0	0	0	3	8	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0
Swaziland	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	282	0	0	0	0
Suède	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suisse	255	245	151	497	4	172	8	0	62	80	0	0	1	1	0
République arabe syrienne	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Togo	0	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turquie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ouganda	0	219	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egypte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etats-Unis d'Amérique	20	49	36	48	61	62	23	32	15	20	20	0	0	1	0
Burkina Faso	0	0	52	0	1	0	0	92	0	0	0	0	0	0	0

الملاحق

• أهم الدول المستوردة لمنتجات صناعات الحليب ومشتقاته الجزائرية عبر الزمن:

Importateurs	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monde	0	410	5397	5544	5385	3953	2016	2964	2285	1104	1032	2251	4888	4082	2604
Libye, Etat de	0	399	4656	4833	4370	3596	1994	2961	2149	921	559	2030	4738	4039	2562
Tunisie	0	0	348	299	812	15	0	0	0	0	210	91	30	8	39
Mauritanie	0	0	0	6	0	0	0	0	0	37	0	0	0	0	3
Canada	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	1
Europe Autre non définie ailleurs	0	0	0	26	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zones non définies ailleurs	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0
Bahreïn	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cabo Verde	0	0	283	320	169	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Danemark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
France	0	10	8	0	0	274	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Ghana	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grèce	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jordanie	0	0	91	59	0	44	0	0	0	0	0	50	64	0	0
Liban	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0
Madagascar	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0
Pays-Bas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Niger	0	0	0	0	0	0	0	0	89	141	256	0	0	0	0
Qatar	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	6	0	0	0	0
Russie, Fédération de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arabie saoudite	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	78	2	0	0
Sénégal	0	0	0	0	6	8	0	0	0	6	0	0	0	0	0
Espagne	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suisse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
République arabe syrienne	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	30	0	0
Emirats arabes unis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0

• أهم الدول المستوردة لمنتجات صناعات الدهون والزيوت الحيوانية والنباتية الجزائرية عبر الزمن:

Importateurs	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monde	536	8904	6457	9331	7130	18075	4728	12444	3688	9458	11960	11382	3491	441	1171
Emirats arabes unis	0	0	0	0	0	1397	4	2	649	863	1180	1572	141	78	448
Allemagne	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	257
France	0	3	24	45	79	91	142	117	178	168	120	47	89	75	141
Tunisie	194	833	674	0	31	320	0	29	0	0	888	172	219	163	130
Nigéria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126
Niger	0	0	0	28	0	6	4	3	194	398	1755	1410	2	55	19
Cameroun	0	0	0	15	4	3	2	5	0	1	7	3	0	5	17
Canada	40	2	29	0	19	6	71	22	52	45	11	13	59	18	11
Mali	0	0	0	4	4	6	6	1	11	7	3	10	5	10	8
Sénégal	0	0	0	0	0	0	4	12	84	11	16	25	0	4	8
Pays-Bas	0	936	1910	1590	2212	3303	4005	3391	1843	649	2494	3826	1639	0	2
Malaisie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Suisse	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Etats-Unis d'Amérique	0	0	0	0	45	61	0	0	2	3	0	0	0	0	1
Europe Autre non définie ailleurs	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zones non définies ailleurs	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Autriche	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bahreïn	0	0	0	0	0	0	0	0	35	116	102	46	0	26	0

الملاحق

• أهم الدول المستوردة لمنتجات صناعات الحبوب ومشتقاتها الجزائرية عبر الزمن:

Importateurs	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monde	65	208	466	403	1789	3123	9564	14776	22252	1290	3966	10315	16056	7283	6114
Mauritanie	0	1	11	0	62	777	2643	1735	1219	0	0	1070	1506	3253	2588
Niger	0	0	22	17	76	227	4348	8398	18310	961	2838	8261	11878	1588	2097
Sénégal	0	0	0	0	5	12	464	2118	886	180	148	126	161	121	202
France	17	2	82	51	314	42	270	495	514	0	388	262	366	363	179
Côte d'Ivoire	0	0	0	0	0	0	109	249	165	0	0	0	66	151	170
Gambie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	3	169
Cameroun	0	0	0	0	0	8	0	0	0	17	18	0	0	0	151
Libye, Etat de	5	63	180	99	68	25	18	363	75	0	69	0	90	0	142
Tunisie	0	0	119	49	97	70	14	357	387	0	46	272	296	0	71
Guinée	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	68
Canada	1	0	2	0	1	36	47	221	29	18	62	130	208	178	66
Hong Kong, Chine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39
Iraq	0	87	0	0	0	0	0	0	0	71	76	0	0	0	33
Malaisie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	26
Royaume-Uni	0	0	0	0	2	16	0	246	7	0	0	0	34	9	24
Emirats arabes unis	0	0	1	34	9	10	0	24	34	0	0	48	164	0	19
Burkina Faso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	139	0	18
Belgique	0	0	0	2	0	48	131	6	53	0	65	0	143	19	17
Turquie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
Espagne	0	0	0	7	0	36	45	63	33	0	0	0	0	0	11
Allemagne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Maroc	0	0	0	11	0	0	10	10	5	0	0	0	0	0	2
Angola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	1
Congo, République démocratique du	0	0	16	0	0	0	94	0	260	0	80	21	94	0	0
Haïti	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Europe Autre non définie ailleurs	0	0	0	42	0	468	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zones non définies ailleurs	0	0	0	0	0	0	567	0	0	0	0	0	0	0	0
Cabo Verde	0	0	0	60	111	8	81	58	19	0	0	0	0	0	0
Bénin	0	0	0	0	996	1231	669	0	141	0	0	0	708	1203	0
Gabon	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0
Ghana	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grèce	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hongrie	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0
Italie	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	1	30	0	0	0
Japon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jordanie	17	7	0	0	0	11	11	0	0	0	141	0	0	0	0
Liban	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Luxembourg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0
Madagascar	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Mali	0	0	0	9	1	27	28	139	73	0	0	4	0	0	0
Malte	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0
Pays-Bas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nouvelle-Zélande	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nigéria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	314	0
Panama	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Pologne	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qatar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	0	0	0	0
Saint-Vincent-et-les Grenadines	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0
Arabie saoudite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	0	0	0
Viet Nam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soudan (Soudan et Sud Soudan)	26	26	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suisse	0	0	0	0	0	0	0	231	0	0	0	0	0	0	0
République arabe syrienne	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Togo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99	0	0

الملاحق

Ukraine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egypte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0
Etats-Unis d'Amérique	0	0	22	0	0	70	0	10	12	0	0	0	0	17	0
Yémen	0	0	0	0	0	0	0	0	26	40	0	39	0	0	0
Zambie	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

• المؤسسات الجزائرية المصدرة للمشروبات والسوائل عبر الزمن:

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Eaux minérales aromatisées	1
Eaux minérales naturelles	2
Importateurs et exportateurs de boissons et produits alimentaires	11
Vinaigres aromatisés	1
Vinaigres concentrés	1
Vinaigres de fruits	1
Vinaigres de noix de coco	1
Vinaigres décolorés	1

• المؤسسات الجزائرية المصدرة لصناعات منتجات اللحوم والأسماك ومشتقاتها عبر الزمن:

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Anchois en bocaux ou en caques	2
Anchois en conserve	2
Charcuteries	1
Mollusques, crustacés et algues en conserve	2
Mollusques, crustacés et algues prepares	1
Pâtés de poissons et de fruits de mer en conserve	2
Pâtés de poulet et de dinde	1
Pâtés de viande	1
Poissons à l'huile en conserve	2
Poissons en bocaux	2
Poulets et volailles préparés et préemballés	1
Sardines en conserve	2
Thons en conserve	2
Viande de volailles fraîches (poulets, oies, canards, dindes, pintades)	1
Viande halal préparée et en conserve	1
Viandes, gibiers et volailles par type de conditionnement	2

• المؤسسات الجزائرية المصدرة لمنتجات صناعات الفواكه والخضر حسب صنف المنتج:

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Beurre d'arachide	1
Carottes en conserve et en bocal	1
Concentrés de tomate	1
Confitures	3
Confitures de citron	1
Confitures issues de l'agriculture biologique	1
Fruits en bocal	2
Fruits en conserve	2
Fruits prepares	2

الملاحق

Haricots en conserve et en bocal	2
Maïs doux en conserve et en bocal	1
Marmelades d'agrumes	1
Petits pois en conserve et en bocal	2
Pois chiches en conserve et en bocal	2

- المؤسسات الجزائرية المصدرة لمنتجات الحبوب ومشتقاتها:

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Assortiments de biscuits	2
Biscuits au chocolat	2
Biscuits aux oeufs	1
Biscuits enrobés de chocolat	2
Biscuits et biscottes	2
Biscuits et petits gâteaux sablés	1
Biscuits fourrés	3
Biscuits non fourrés	3
Biscuits préemballés	2
Biscuits sucrés	3
Couscous	2
Farines pour boulangerie	2
Gaufrettes fourrées	1
Génoises	1
Macaronis	2
Nappages et glaçages pour industries alimentaires	2
Nouilles	2
Pain complet	1
Pâtes alimentaires de semoule de blé dur	2
Pâtisseries	2
Semoule de blé pour enfants	1
Semoules de blé boulgour	2
Spaghettis	2
Spécialités de biscuits	1
Vermicelles	2

- المؤسسات الجزائرية المصدرة لمنتجات الحليب ومشتقاته حسب صنف المنتج:

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Confiture sucrée au miel	1
Ghee (beurre de buffle)	1
Lait écrémé	1
Lait entier	2
Lait entier concentré sucré	2
Lait frais	2
Lait UHT	3
Miel	2
Oeufs à couver	1
Oeufs frais	1

- المؤسسات الجزائرية المصدرة لمنتجات صناعات الزيوت والدهون الحيوانية والنباتية حسب صنف

المنتج:

الملاحق

Catégorie de produits	Nombre d'entreprises exportatrices disponibles dans Trade Map
Beurre d'arachide	1
Graisses alimentaires hydrogénées	3
Graisses alimentaires végétales	3
Graisses pour cuisson et friture	3
Graisses végétales alimentaires mélangées	3
Huile à frire alimentaire	3
Huile d'olive extra-vierge	1
Huile d'olive pressurée à froid	1
Huile d'olive rectifiée	1
Huile d'olive vierge	1
Huile de colza alimentaire	2
Huile de foie de poisson alimentaire	1
Huile de marc d'olives	1
Huile de palme alimentaire	2
Huile de soja alimentaire	2
Huile de tournesol alimentaire	3
Huiles de maïs alimentaires	1
Huiles et graisses alimentaires pour boulangerie et pâtisserie	3
Huiles végétales hydrogénées alimentaires	3
Margarine	1