



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي: .....

## أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع:

إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء

حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إشراف الأستاذ الدكتور:

مرغاد لخضر

من إعداد المترشح:

واضح فواز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/09/28

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	غوفي عبد الحميد
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	مرغاد لخضر
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	خوني رابح
مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	لعلاوي عمر
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	عياش زوبير
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	قاسمي السعيد

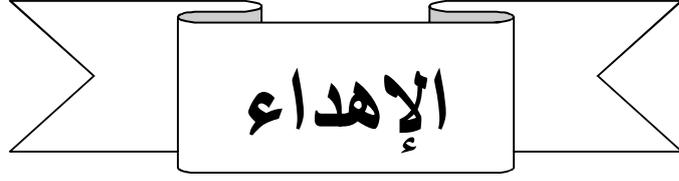
السنة الجامعية: 2016/2015

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا  
وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى  
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ  
لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَانصُرْنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ  
مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم .

(سورة البقرة الآية 286)



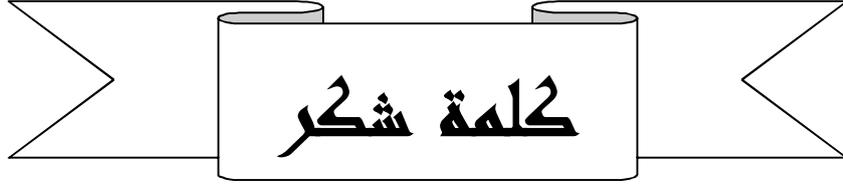
إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمريهما

إلى إخوتي

إلى زوجتي وإبني عبد الرؤوف

إلى كل أقاربي وأصدقائي

أهدي هذا العمل المتواضع.



## أُتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى مشرفي الأستاذ الدكتور لخضر مرغاند المرشد و الناصح  
الدائم لإتمام لهذا العمل.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

إلى كل من مد لي يد المساعدة في هذا العمل وأخص  
بالذكر الأستاذ عيشوش رياض، الدكتور بن واضح الهاشمي،  
الأستاذة قوفوي سعاد، الدكتورة خالدي فراج، الأستاذ شين  
الختير، الأستاذ نويري مجدي.

كما أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني على إخراج هذا  
العمل من قريب أو من بعيد.

# الملخص

## المخلص:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية في علاقتها المتبادلة مع كل من هيكل الصناعة والأداء الكلي للصناعة، على اعتبار أن الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة في الصناعة ما هي إلا ردود فعل للمنافسة أو محاولات للتكيف مع المتغيرات الهيكلية والتأثير فيها، وتلعب متغيرات هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء دورا أساسيا هاما في تحديد المداخل العامة لبناء المزيج الإستراتيجي للمؤسسات القائمة في الصناعة.

وفي الجانب النظري بينا طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة، الأداء الكلي واستراتيجية المؤسسة، وذلك وفق نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة، وبعض العوامل الأخرى المرتبطة بالصناعة على غرار الطلب، العرض وبعض العوامل المستجدة في تحليل الهيكل، كما اعتمدنا في تحليل الأداء الكلي على مؤشر الربحية، معدل النمو والتقدم التقني، لنصل في النهاية إلى تفصيل مختلف الجوانب المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة الإقتصادية معتمدين في التحليل على عوامل ومؤشرات المتغيرين السابقين. .

أما في الجانب الميداني فقمنا بمحاولة لإسقاط ما تم تناوله نظريا على صناعة تعد من الأهمية بمكان في الإقتصاد الجزائري، ألا وهي صناعة خدمة الهاتف النقال التي شهدت تطورات متسارعة في السنوات الأخيرة، وتوصلنا إلى تحديد الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة في علاقتها مع متغيرات الصناعة ومؤشرات الأداء فيها، حيث تبين لنا وجود فرص كبيرة ونوع من الحماية الحكومية للمؤسسات القائمة بالرغم من جاذبية هذه الصناعة حسب مؤشرات الأداء، الأمر الذي أدى إلى وجود مؤسسات كبيرة ترغب في دخول الصناعة، كما لم تقصر المؤسسات القائمة في وضع إستراتيجيات مانعة لدخول منافسين جدد.

## **Abstract:**

This study treated the topic of the company strategy and its relation with both of industry structure and the overall performance of the industry, on the basis that the adopted strategies of a company in its industry are simply responses to competition or attempts to adapt with or affect the structural changes. The variables in the industry structure and performance indicators play an important role in identifying the general approaches to build the strategic combination of the companies working in the industry.

In the theoretical part, we exposed the nature of the relationship between the industry Structure, the overall performance and the company's strategy according to "Porter model" to analyze the industry Structure, and some other factors related to industry like supply, demand and other newly factors in the analyses of the Structure, and we relied to analyze the overall performance on the indicator of the profitability, development rate and the technological advance, and finally, we give details about the different sides linked to the company's strategy basing our analyses on the factors and indicators of the two latter variables.

In the practical part, we tried to apply theoretical part on one of the most important industries in the Algerian economy which is the industry of mobile phone service that knew a rapid evolution during the last years. Therefore, we concluded to determine the adopted strategies by the companies in their relationship with industry variables and the indicator of its performance; we found that there are many opportunities and a type of a governmental protect for the companies, despite of the attraction of this industry according to the indicators of performance, which leading to the appearance of other companies wishing to enter to this industry. On the other hand, the companies in this industry tried their best to make strategies to prevent the entrance of new competitors.

## **Résumé:**

Cette étude a traité le thème de la stratégie de l'entreprise et de sa relation à la fois avec la structure de l'industrie et de la performance globale de l'industrie, sur la base que les stratégies adoptées d'une entreprise dans son secteur d'activité sont tout simplement des réponses à la concurrence ou tente d'adapter avec ou affecter les changements structurels. Les variables dans la structure de l'industrie et des indicateurs de performance jouent un rôle important dans l'identification des approches générales pour construire la combinaison stratégique des entreprises travaillant dans l'industrie.

Dans la partie théorique, nous avons exposé la nature de la relation entre la structure de l'industrie, la performance globale et la stratégie de l'entreprise en fonction de «modèle Porter» pour analyser la structure de l'industrie, ainsi que d'autres facteurs liés à l'industrie comme l'approvisionnement, la demande et d'autres nouvelles facteurs dans les analyses de la structure, et nous nous sommes appuyés pour analyser la performance globale de l'indicateur de la rentabilité, le taux de développement et le progrès technologique, et enfin, nous donnons des détails sur les différents côtés liés à la stratégie de l'entreprise fonder nos analyses sur la facteurs et indicateurs des deux dernières variables.

Dans la partie pratique, nous avons essayé d'utiliser une partie théorique sur l'une des industries les plus importantes dans l'économie algérienne qui est l'industrie des services de téléphonie mobile qui a connu une évolution rapide au cours des dernières années. Par conséquent, nous avons conclu pour déterminer les stratégies adoptées par les entreprises dans leurs relations avec les variables de l'industrie et l'indicateur de sa performance; nous avons constaté qu'il ya beaucoup de possibilités et un type de protection gouvernementale pour les entreprises, en dépit de l'attrait de cette industrie selon les indicateurs de performance, ce qui conduit à l'apparition d'autres entreprises qui souhaitent entrer dans cette industrie. D'autre part, les entreprises de ce secteur ont essayé de leur mieux pour faire des stratégies pour prévenir l'entrée de nouveaux concurrents.

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ - ن	المقدمة العامة	
	هيكل الصناعة	الفصل الأول
02	تمهيد	
03	مفاهيم عامة حول بيئة الصناعة	المبحث الأول
03	مفهوم بيئة الصناعة	المطلب الأول
04	خصائص بيئة الصناعة	المطلب الثاني
08	العوامل الأساسية في بيئة الصناعة	المطلب الثالث
11	مدخل عام حول هيكل الصناعة	المبحث الثاني
11	مفهوم هيكل الصناعة	المطلب الأول
13	الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة	المطلب الثاني
32	محددات هيكل الصناعة	المطلب الثالث
33	أهمية التعرف على هيكل الصناعة وتأثير الانترنت عليه	المطلب الرابع
36	أشكال هيكل الصناعة	المبحث الثالث
36	سوق المنافسة الكاملة	المطلب الأول
40	سوق المنافسة الاحتكارية	المطلب الثاني
46	سوق احتكار القلة	المطلب الثالث
52	سوق الاحتكار التام	المطلب الرابع
61	العوامل الإستراتيجية المؤثرة على هيكل الصناعة	المبحث الرابع
61	الإبتكار وهيكل الصناعة	المطلب الأول
63	العولمة وهيكل الصناعة	المطلب الثاني
64	الربحية وهيكل الصناعة	المطلب الثالث
65	التغيرات التنافسية خلال تقييم الصناعة	المطلب الرابع

69	خلاصة الفصل	
	الإطار النظري لتحليل الأداء	الفصل الثاني
71	تمهيد	
72	ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه	المبحث الأول
72	مفهوم الأداء ومحدداته	المطلب الأول
81	المفاهيم المرتبطة بالأداء وأنواعه	المطلب الثاني
96	العوامل المؤثر في الأداء	المطلب الثالث
104	ماهية تقييم الأداء ومعايير	المبحث الثاني
104	مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء	المطلب الأول
111	معايير تقييم الأداء في المؤسسة	المطلب الثاني
114	مؤشرات قياس الأداء	المبحث الثالث
115	المؤشرات المالية	المطلب الأول
125	مؤشرات الإنتاج والإنتاجية	المطلب الثاني
135	مؤشرات اقتصادية	المطلب الثالث
140	مقارنة المؤشرات ومحدوديتها	المطلب الرابع
143	خلاصة الفصل	
	إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية	الفصل الثالث
145	تمهيد	
146	مدخل عام إلى الإستراتيجية	المبحث الأول
146	ماهية الإستراتيجية	المطلب الأول
151	الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية	المطلب الثاني
152	مستويات وضع الإستراتيجية	المطلب الثالث
155	خطوات صياغة الإستراتيجية	المطلب الرابع
177	بناء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة الإقتصادية	المبحث الثاني
177	استراتيجية الإستقرار (الثبات)	المطلب الأول

181	إستراتيجيات النمو والتوسع	المطلب الثاني
199	استراتيجية الإنكماش والتراجع	المطلب الثالث
204	الإستراتيجيات التنافسية والبيئة الصناعية	المبحث الثالث
204	الإستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية الصناعة	المطلب الأول
219	الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"	المطلب الثاني
225	خلاصة الفصل	
	تقديم صناعة خدمة الهاتف النقال وتحليل متغيرات هيكل الصناعة	الفصل الرابع
227	تمهيد	
228	تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المبحث الأول
228	الإصلاحات المتبعة في صناعة الإتصالات في الجزائر	المطلب الأول
231	تحليل الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المطلب الثاني
235	مراحل تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المطلب الثالث
245	التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة	المبحث الثاني
245	التعريف بمؤسسة جيزي	المطلب الأول
248	التعريف بمؤسسة موبيليس	المطلب الثاني
251	التعريف بمؤسسة أوريدو (نجمة)	المطلب الثالث
254	تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة	المبحث الثالث
254	بنية العرض في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المطلب الأول
262	بنية الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المطلب الثاني
267	بنية التكاليف في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المطلب الثالث
270	تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر باستخدام نموذج بورتر	المطلب الرابع
294	خلاصة الفصل	
	صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر"تحليل الأداء الكلي وتحديد الإستراتيجيات"	الفصل الخامس
296	تمهيد	

297	تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	المبحث الأول
297	تحليل الأداء الكلي بإستخدام مؤشر الربحية (مؤشرات مالية)	المطلب الأول
304	تحليل الأداء الكلي بإستخدام معدل النمو لبعض المؤشرات الإقتصادية	المطلب الثاني
315	التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال	المطلب الثالث
322	الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في القطاع	المبحث الثاني
322	استراتيجيات مؤسسة موبيليس	المطلب الأول
335	استراتيجيات مؤسسة جيزي	المطلب الثاني
352	إستراتيجيات مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا)	المطلب الثالث
367	تحليل العلاقة "هيكل - أداء - إستراتيجية"	المبحث الثالث
367	تحليل العلاقة هيكل - أداء	المطلب الأول
370	تحليل العلاقة هيكل - إستراتيجية	المطلب الثاني
374	تحليل العلاقة أداء - إستراتيجية	المطلب الثالث
376	خلاصة الفصل	
378	خاتمة عامة	



---

# فهرس الجداول

---

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	علاقة الإنتاجية بالأداء	86
1-4	تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال	232
2-4	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي	237
3-4	تطور وتوزيع عدد المشتركين في مرحلة الإحتكار الثنائي	238
4-4	توزيع الحصص السوقية في حالة الإحتكار الثنائي	238
5-4	تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات المتنافسة في احتكار القلة	240
6-4	تطور وتوزيع الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة	243
7-4	تطور مؤسسة جيزي	246
8-4	تطور مؤسسة موبيليس	249
9-4	تطور مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا)	252
10-4	تفصيل العروض والترقيات للمتنافسين في الصناعة من 2012 إلى 2014	259
11-4	وضعية العروض الدائمة والترقوية للجيل الثالث 3G	260
12-4	وضعية العروض الدائمة والترقوية لـ 2G	261
13-4	تطور عدد المشتركين لكل المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال	262
14-4	مشتركو خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع	266
15-4	المؤسسات المحتمل دخولها لمناقصة الرخصة الرابعة لـ GSM	272
16-4	مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال	281
17-4	تطور عدد مشتركى الأترنت في السنوات الأخيرة	285
18-4	مقارنة بين أترنت ADSL وأترنت الهاتف النقال من حيث المشتركين	286
19-4	تفاصيل سوق الأترنت بعد دخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال	287
20-4	بعض مؤشرات التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال	289
21-4	الحصص السوقية لمؤسسات خدمة الهاتف النقال سنة 2014	290

298	تطور معدل العائد على الاستثمار	1-5
300	تطور معدل هامش الربح	2-5
303	تطور القيمة المضافة	3-5
305	تطور الحصة السوقية للمتنافسين الثلاثة	4-5
308	تطور معدل نمو رقم الأعمال في الصناعة	5-5
311	معدل نمو عدد مشتركى الهاتف النقال	6-5
315	تطور عدد التجهيزات المستخدمة في الصناعة	7-5
317	تطور مردودية العامل	8-5
325	تفاصيل عرض موبى كوربوريت	8-5
328	تسعيرات عرض flotte pour professionnels	10-5
334	توزيع عدد المشتركين حسب نوع الخدمة المقدمة	11-5
338	التسعيرات المختلفة لعرض جيزي كلاسيك	12-5
338	التمييز السعري في خدمة جيزي كونترول	13-5
340	تسعيرات خدمات جيزي مؤسسات	14-5
341	خصائص عرض فلوت "Flotte"	15-5
347	تفاصيل عرض جيزي SPEED يوم	16-5
347	تفاصيل عرض Speed شهر	17-5
348	تسعيرة عرض Amigo	18-5
349	مقارنة بين عرضي INFINITY 3000 و 5000	19-5
350	مميزات وتسعيرات عرض بيزنس كونترول G3	20-5
351	تفاصيل خدمة جيزي بيزنس للدفع البعدي	21-5
352	توزيع عدد المشتركين حسب نوع الخدمة المقدمة	22-5
356	تفاصيل عرض One	23-5
357	تسعيرات نجمة free	24-5
358	تسعيرات نجمة illimité	25-5

361	تسعيرات وخصائص عرض برو "Pro"	26-5
362	تسعيرات وخصائص عرض برو كونترول "Pro Controle"	27-5
366	عدد مشتركى خدمات أوريدو حسب نوع الخدمة	28-5
368	تطور بعض مؤشرات الأداء بالمقارنة مع حجم الطلب	29-5

---

# فهرس الأشكال

---

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مرونات الطلب المرتفعة والمنخفضة	1-1
17	مثال خاص بتركيز الصناعة	2-1
22	منحنى لورنس لتركيز الصناعة	3-1
38	توازن صناعة المنافسة التامة في المدى الطويل	4-1
39	توازن المؤسسة في المدى الطويل	5-1
43	توازن المؤسسة باستخدام المدخل الكلي	6-1
45	توازن المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية	7-1
50	توازن المؤسسة في سوق احتكار القلة	8-1
52	حالة تحقيق الربح في إحتكار القلة	9-1
55	التوازن في المدى القصير	10-1
57	العلاقة بين السعر والكمية المنتجة في سوق الاحتكار التام	11-1
58	منحنى الإيراد الحدي والإيراد المتوسط في حالة الاحتكار التام	12-1
59	تحديد السعر التوازني في المدى الطويل	13-1
62	التوازن ذو الفواصل وهيكل السوق	14-1
67	النمو في الطلب والطاقة الفائضة	15-1
79	الأربع عوامل المحددة للأداء	1-2
87	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	2-2
91	مكونات الأداء الداخلي	3-2
92	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	4-2
107	مستويات تقييم الأداء	5-2
174	نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية	1-3
198	مخطط إستراتيجية التكامل الرأسي	2-3

215	الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية	3-3
232	مقارنة مشتركى الهاتف الثابت والنقال	1-4
233	تطور عدد المشتركين في إتصالات الهاتف بالتفصيل	2-4
237	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الإحتكار الطبيعي	3-4
239	توزيع الحصص السوقية في الإحتكار الثنائي	4-4
242	تطور عدد مشتركى المؤسسات العاملة في الصناعة	5-4
243	توزيع الحصص السوقية في مرحلة إحتكار القلة	6-4
260	توزيع عروض 3G حسب نوع العرض	7-4
261	توزيع عروض 2G حسب نوع العرض	8-4
263	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر	9-4
266	توزيع عدد المشتركين حسب طبيعة الدفع	10-4
281	مقارنة نسب المشتركين في خدمات كل من الهاتف الثابت والنقال	11-4
286	مقارنة بين نسبة مشتركى أنترنت النقال و ADSL	12-4
291	مقارنة الحصص السوقية للمؤسسات حسب نوع الخدمة	13-4
293	نموذج بورتر لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر	14-4
298	تطور معدل العائد على الإستثمار في الصناعة	1-5
299	تطور النتيجة الصافية (الربح الصافي) في الصناعة	2-5
301	تطور نتيجة الإستغلال في الصناعة	3-5
301	تطور معدل هامش الربح في الصناعة	4-5
303	تطور القيمة المضافة في الصناعة	5-5
305	مقارنة تطور الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة	6-5
307	مقارنة الحصص السوقية لسنة 2014	7-5
308	تطور رقم الأعمال للمؤسسات العاملة في الصناعة	8-5
312	مقارنة وتطور عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال	9-5
314	تطور إجمالي المشتركين ومعدل النمو للإجمالي	10-5

316	تطور عدد تجهيزات BSC و MSC في الصناعة	11-5
316	تطور عدد محطات BTS المستخدمة في الصناعة	12-5
335	توزيع مشترك خدمات موبيليس حسب نوع الخدمة	13-5
352	توزيع المشتركين حسب نوع الخدمة لمؤسسة جيزي	14-5
366	توزيع مشترك أوريدو حسب نوع الخدمة	15-5
368	تطور حجم الطلب مقارنة برقم الأعمال والقيمة المضافة	16-5

---

# المقدمة العامة

---

### تمهيد:

تنشط مختلف المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية العالمية، وما ينتج عنها من تأثيرات على مختلف المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

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

ويعبر هيكل الصناعة عن طبيعة المنافسة في السوق، أما الأداء فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وهذين المتغيرين (هيكل الصناعة والأداء) هما عنصرين مهمين يعتمد عليهما في تحليل صناعة معينة، وهما بعدين من أبعاد النموذج المعروف (هيكل/سلوك/أداء)، حيث أن أداء وسلوك المؤسسة في سوق يتميز بالمنافسة يختلف عنه في سوق تتسم بالإحتكار، مما يستدعي من المؤسسات البحث عن استراتيجيات تجعلها تعتمد على مؤشرات تفوقها وأدائها، بالنحو الذي يساعدها على التكيف مع المتغيرات الهيكلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

وتعد صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر المحدد بثلاثة مؤسسات من الصناعات التي عرفت إصلاحات كبيرة خلال بداية الألفية، وبالرغم من ذلك فإنها عرفت نسبة نمو كبيرة في السنوات الأخيرة مما جعل منها ثاني أكبر الصناعات في الجزائر بعد قطاع المحروقات من حيث المساهمة في الدخل الوطني على الرغم من ضعف هذه النسبة مقارنة بعائدات المحروقات.

### أولاً: طرح الإشكالية

نظراً للتغيرات الحاصلة في هذه الصناعة نتيجة الإصلاحات، والنمو الحاصل في المؤشرات الخاصة بهذه الصناعة على غرار الطلب والعائدات المالية المسجلة بالرغم من إنتقال هذه الصناعة من شكل الإحتكار الطبيعي إلى الإحتكار الثنائي ثم إحتكار القلة الذي يكون أكثر منافسة من سابقه، في المقابل نجد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة تعتمد إستراتيجيات متشابهة إلى حد بعيد، وإزالة هذا الغموض والتناقض إرتأينا إلى تناول علاقة إستراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة بمحدداتها المتمثلة في عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء، وضمن هذا السياق وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، فقد تم طرح الإشكالية متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحديد إستراتيجية المؤسسة من خلال المقاربة بين عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء؟.

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

- 1- كيف يمكن لعوامل هيكل الصناعة أن تتحكم في تحديد إستراتيجيه المؤسسة الإقتصادية؟.
- 2- كيف تساعد مؤشرات الأداء في تحديد الإستراتيجيات المناسبة للوضع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية؟.

- 3- كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد من مختلف فرص الصناعة بإستغلال مخرجات الأداء؟.
- 4- ما هو الدور الذي تلعبه العوامل الهيكلية ومؤشرات الأداء في تحديد استراتيجيات المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟.

### ثانياً: فرضيات الدراسة.

من أجل معالجة إشكالية بحثنا، والإجابة على مختلف التساؤلات، فقد ارتأينا إلى وضع الفرضيات التالية:

- 1- تعتبر عوامل هيكل الصناعة المحدد الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد شكل المنافسة والسوق وحواجز الدخول والخروج من هذه السوق.
- 2- تعتبر كل من الربحية ومعدل النمو والتقدم التقني مؤشرات هامة تساعد المؤسسة على التحديد الصحيح لإستراتيجياتها.

3- إن تحديد الإستراتيجيات الملائمة للوضع التنافسي للمؤسسة يعتمد على تحقيق نوع من المقاربة بين عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء في الصناعة وذلك بإستغلال الفرص المتاحة بالإعتماد على العوائد المحققة في الأداء.

4- تساعد كل من العوامل الهيكلية ومؤشرات الأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال في وضع الأرضية الصحيحة لإعداد الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

### ثالثا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

لقد تمثلت أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

1- الرغبة الملحة في تناول هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الإستراتيجية في العلوم الإقتصادية.

2- انسجام وتوافق هذا الموضوع مع تخصصنا في الإقتصاد الصناعي، الذي يعتمد على الأبعاد الثلاث (هيكل، سلوك، أداء)، وذلك من خلال التطرق لمختلف هذه الأبعاد ابتداء من هيكل الصناعة إلى الأداء الكلي، وصولا في الأخير إلى إستراتيجية المؤسسة ممثلة في السلوك الإستراتيجي.

3- تناولنا للموضوع سابقا في مذكرة الماجستير من جانب بيئة الصناعة التي يعتمد في تحليلها على عوامل هيكل الصناعة، ومن جانب المحيط الداخلي الذي يعتمد في تحليله على بعض مؤشرات الأداء، إضافة إلى الخيار الإستراتيجي الذي يعبر الإطار العام لتحديد مختلف الإستراتيجيات المناسبة.

4- نقص وعدم دقة الدراسات والأبحاث التي تناولت بعمق هذه الإشكالية وفق مقاربة اقتصادية، وهذا ما جعلنا نحاول الإسهام ولو بقدر قليل في تقديم الإضافة، وفق تصورات خاصة.

5- أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد تم اختيارنا لقطاع خدمة الهاتف النقال فقد جاء اعتمادا على كونه مناسبا لإشكالتنا، وملاءمته للتطبيق، خاصة بعد التطور الهائل الذي شهده هذا القطاع في السنوات الماضية.

### رابعا: أهمية وأهداف البحث.

تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء إطار نظري، ومفاهيمي متكامل لكل من هيكل الصناعة والأداء الكلي والإستراتيجية في قطاع معين.

أما فيما يخص الأهداف، فهناك العديد من الأهداف التي تستهدفها هذه الدراسة ، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1- تسليط الضوء على دراسة هيكل الصناعة والأداء والإستراتيجية في أحد أهم القطاعات التي تتميز بديناميكية كبيرة في السنوات الأخيرة.

2- محاولة القيام بمقاربة اقتصادية بين متغيرات الدراسة، هذه المتغيرات الثلاث تعتبر من المتغيرات الإستراتيجية في نشاط أي مؤسسة.

3- العمل على تقديم إضافة علمية في مجال إستراتيجية المؤسسة في تفاعلها مع مختلف المتغيرات البيئية.

4- محاولة تزويد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمختلف المداخل للإعداد الصحيح للإستراتيجيات المناسبة للوضع التنافسي وفق أسس حقيقية.

5- محاولة إبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة ومختلف قوى المنافسة في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودية الصناعة واستراتيجيات المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الهاتف النقال.

### خامسا: منهج وأدوات البحث.

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

1- المصادر من الكتب والمجلات: باللغتين العربية و الفرنسية، و ما تحتويه من أفكار ومعلومات، التي تعتبر الخلفية النظرية الأساسية في إجراء هذه الدراسة.

2- المذكرات، المداخلات والملتقيات: باللغتين العربية و الفرنسية، وما تضمنته من معالجات لمختلف المقاربات ، والإشكاليات المتعلقة بالمنافسة ، التنافسية والاقتصاد الصناعي.

3- الوثائق والتقارير السنوية:مختلف القوانين والتشريعات، والجرائد الرسمية،إضافة إلى النشرات التي يصدرها كل متعامل، وأيضا سلطة الضبط .

4- المواقع الإلكترونية: من مواقع رسمية لسلطة الضبط، والمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال.

5- الملاحظة: التي تعتبر إحدى أدوات البحث العلمي الهامة، حيث يمكن الإستفادة منها فيما يتعلق بالوضع الهيكلي للصناعة، ومناورات المتعاملين في صناعة خدمة الهاتف النقال من أجل التفوق التنافسي.

### سادسا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي فيما يلي:

1- الحدود المرتبطة بأبعاد الدراسة: يقصد بها المداخل التي سيتم من خلالها تناول هذه الدراسة، لذلك فإنه سيتم تناول هذه الدراسة من الجانب الإستراتيجي، من خلال المقاربة الإستراتيجية بين هيكل الصناعة والأداء الكلي، للوصول إلى استراتيجيات مناسبة للوضع التنافسي.

2- الحدود المكانية: وهذا مرتبط بالدراسة الميدانية والخاصة بصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، حيث تتكون هذه الصناعة من ثلاث مؤسسات هي مؤسسة موبيليس التابعة لإتصالات الجزائر، ومؤسسة جيزي التابعة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر ثم أوبتيموم تيليكوم، وأوريدو (نجمة سابقا) التابعة للوطنية للإتصالات.

3- الحدود الزمانية: سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على استغلال المعلومات في هذه الصناعة لفترة زمنية تكون مناسبة لدراسة إستراتيجية (خمس سنوات على الأقل)، وذلك بتتبع التطورات الحاصلة وتحليلها وتحديد العلاقات فيما بينها.

### سابعا: هيكل الدراسة.

حاولنا معالجة الإشكالية المطروحة ضمن خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصلين تطبيقيين على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان "هيكل الصناعة"، من خلال التعرض لتعريف هيكل الصناعة بكل أبعاده و تفاصيله والعوامل الهيكلية المختلفة،والفصل الثاني بعنوان " الإطار النظري للأداء الكلي في الصناعة" من خلال تحديد مفاهيم الأداء في الأدبيات الاقتصادية،ومختلف أنواع ومؤشرات الأداء

وأهميتها في الصناعة، مع الربط بين مؤشرات الأداء وعوامل هيكل الصناعة، أما الفصل الثالث بعنوان "إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية" فيتناول مفاهيم إستراتيجية المؤسسة وخطوات إعدادها، والعوامل المساعدة والمؤثرة فيها، إضافة إلى مختلف أنواع وتصنيفات إستراتيجية المؤسسة، وكذلك كيفية إعداد الإستراتيجية من خلال عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء .

الفصل الرابع تحت عنوان "تقديم صناعة خدمة الهاتف النقال وتحليل هيكل الصناعة" وذلك لتوضيح أهم ملامح وعوامل هيكل الصناعة محل الدراسة ومختلف التطورات الحاصلة في هذه الصناعة وعلاقتها بمختلف العوامل الهيكلية في هذا القطاع، والفصل الخامس والأخير بعنوان "صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر (تحليل الأداء الكلي وتحديد الإستراتيجيات)" من خلال عرض وتحليل لمؤشرات الأداء مثل الربحية والنمو والتقدم التقني، وكذا تحديد مختلف الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات العاملة في الصناعة، ومدى ملائمتها للعوامل الهيكلية ومؤشرات الأداء في هذه الصناعة. **ثامنا: الدراسات السابقة.**

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجية المؤسسة وهيكل الصناعة والأداء، كما توجد العديد من الدراسات التي تناولت صناعة خدمة الهاتف النقال أو صناعة خدمات الإتصالات بصفة عامة، وبهدف إعتقاد نوع من الدقة في دراستنا هذه سوف نعرض فقط الدراسات التي تناولت متغير أو أكثر من هذه المتغيرات في نفس ميدان الدراسة والمتمثل في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، ومن بين هذه الدراسات نجد:

1- دراسة فراح خالدي بعنوان: دور نظم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية "حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي ونجمة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة بسكرة سنة 2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان المجالات التطبيقية لنظام المعلومات التسويقية في الأنشطة التسويقية، وما يوفره من معلومات وبيانات يعتمد عليها في إتخاذ قرارات سياسة المنتج، التسعير، التوزيع والترويج في مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقد إهتمت الباحثة المتاحة أمام مدير التسويق والتي تتطلب إتخاذ قرارات صحيحة ودقيقة بخصوصها وهو ما يتطلب الحاجة إلى الكثير من المعلومات الشاملة والمتجددة عن الصناعة والمتغيرات التي تحكمها، مما دفع بالمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال إلى إنشاء نظام للمعلومات التسويقية يوفر لها المعلومات الكافية لإتخاذ

قرارات إستراتيجية فعالة وعلى الخصوص القرارات التسويقية، وقد إعتمدت الباحثة في دراستها على مختلف المعطيات المتعلقة بصناعة خدمة الهاتف النقال سواء من داخل المؤسسات العاملة أو من طرف سلطة الضبط ARPT، بالإضافة إلى إستخدام إستبيان للحصول على إجابات حول متغيرات الدراسة لتدعيم ما جاء من تحليل لمعطيات الصناعة، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إرتفاع مستوى إستخدام النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد هذه النتيجة زيادة وعي المؤسسات بأهمية نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، وتأثيره على مختلف جوانب أدائها التسويقي والقرارات التسويقية، وكل ذلك بهدف إستخدامه في مواجهة المنافسة المتزايدة في السوق الوطنية لخدمة الهاتف النقال.

- إرتفاع فعالية إستخدام نظام المعلومات التسويقية من خلال آلية تطبيقه واهتمامهم بإستقطاب المزيد من الزبائن (المشركين) والعمل على تطوير العمل في شبكة الأنترنت.  
- يرتبط نظام المعلومات التسويقية بكل ما يحدث داخل المؤسسة من أنشطة بالإضافة إلى المعلومات عن البيئة الخارجية ليساهم في الأخير في تصميم سياسات تسويقية بطريقة علمية.

- يوجد تأثير كبير لنظم المعلومات التسويقية على إتخاذ القرارات التسويقية لمؤسسات خدمة الهاتف النقال من خلال زيادة فرص تحسين وتفعيل القرارات التسويقية.

2-دراسة الهاشمي بن واضح بعنوان:تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية بجامعة سطيف سنة 2014 ، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع إسقاط هذه الدراسة على مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق، والتي

تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها، واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة بها، وقد اعتمد الباحث على معطيات سلطة الضبط ARPT، بالإضافة إلى ما يتم نشره من معلومات عن المؤسسات العاملة سواء من طرف هذه المؤسسات نفسها أو بعض الصحف أو المواقع الإلكترونية المهمة بهذا المجال، ثم قام بتحليل لمختلف المتغيرات البيئية لهذه الصناعة وتحديد العلاقة بينها وبين مختلف مؤشرات الأداء، حيث ركز في تحليل الأداء على معيار التنافسية الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري الذي يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع الاستراتيجي، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال، يأخذ شكل احتكار القلة، وهو هيكل ملائم لمجموع المتعاملين، وبالرجوع إلى موارد واستراتيجيات المتعاملين فإنه يلاحظ وجود تباين في هذه الموارد والاستراتيجيات.
- أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمسة للمنافسة يعرف توسطاً وحيادية، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتها التفاوضية تنخفض، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة.
- يتبع المتعاملون الثلاثة سياسة التنويع في المنتجات، لتغطية جميع فئات الجمهور الجزائري من أشخاص طبيعيين إلى معنويين، ومن فئة كبيرة الدخل إلى المنخفضة منها، بالإضافة إلى ذلك فالتكامل الجغرافي كونهم يمتلكون مراكز خدمات متفرقة على كامل التراب الوطني.
- يخضع القطاع محل الدراسة لعوائق دخول طبيعية من وفورات الحجم، متطلبات رأس المال، التركيز في البحث و التطوير، بالإضافة إلى ممارسة عوائق مصطنعة تمثلت في تطبيق الحد السعري.
- أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظراً لما تحققه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في ظل إحتكار القلة، وهو ما يدل على وجود بيئة مالية مناسبة لهذه المؤسسات.

3-دراسة أحمد بلالي بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية،"حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية بجامعة الجزائر سنة 2008، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة الميزة التنافسية ومكانتها في نموذج الإدارة الإستراتيجية، الإطار العام للميزة التنافسية، الأبعاد التي يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية على أساسها، علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإستراتيجية، ثم بعد ذلك تناول المقاربة الهيكلية للميزة التنافسية من خلال إبراز التأثيرات المختلفة لهيكل الصناعة على الميزة التنافسية مستندا إلى منهج بورتر سواء فيما يتعلق بالتحليل الهيكلي وفق نموذج قوى المنافسة الخمسة، أو بتحليل سلسلة القيمة الذي يتكامل معه، ثم تعرض لمدخل تحليل الموارد بداية بتقديم الإطار النظري لمدخل تحليل الموارد، كيفية إعداد استراتيجية تنافس مرتكزة على الموارد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ليصل في الأخير إلى تحليل هيكل القطاع بالإستناد إلى نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر، والتعرف على الإستراتيجيات الخاصة بمختلف المؤسسات العاملة في الصناعة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحقيق الميزة التنافسية يشكل حجر الزاوية بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي، من خلال الإحاطة بمختلف المتغيرات البيئية وتشخيصها والعمل على إستغلال فرصها وتجنب تهديداتها، وتشخيص نقاط القوة في المؤسسة وتهيئتها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها لتحقيق جملة أهداف المؤسسة.
- عوامل هيكل الصناعة تعتبر عوامل حاسمة في تنافسية المؤسسة وتمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية وبلورة محدداتها، من خلال تحديد درجة ملائمة متغيرات الصناعة لتنافسية المؤسسة، حيث تسمح الظروف الملائمة بتوفير مردوديات عالية للمؤسسات القائمة وتجنبهم الحروب السعرية، وبالتالي التأثير الإيجابي على المزايا التنافسية.
- الموارد الإستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية تشكل مرتكزا وأساسا للميزة التنافسية من خلال التباين النسبي لهذه الموارد والكفاءات عبر

المؤسسات المتنافسة، بالإضافة إلى صعوبة تقليدها أو الحصول عليها بسبب ندرتها وتكلفتها المرتفعة.

- تنافسية المؤسسات تعتمد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجيات تنافس تركز على الموارد الإستراتيجية وتأخذ بعين الإعتبار تأثيرات هيكل الصناعة، حيث يتم إستخدام الموارد الإستراتيجية في مواجهة التحديات الهيكلية المختلفة.

- صناعة خدمة الهاتف النقال معيار GSM في الجزائر تعتبر جد ملائمة هيكليا، بحيث تحقق بها مردوديات عالية تلائم تنافسية المتعاملين الثلاثة من خلال معايير الربحية المحققة في هذه الصناعة.

4- دراسة سعاد قوفي بعنوان: هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي بجامعة بسكرة سنة 2010، حيث تناولت الباحثة هيكل هذا القطاع كموضوع للدراسة بناء على كونه مناسباً لمبادئ الاقتصاد الصناعي، وركزت في دراستها على جانب المنافسة، درجة التركيز الصناعي من خلال وجود ثلاث مؤسسات متنافسة، نسبة النمو المحققة في مختلف المؤشرات المالية والإقتصادية إضافة إلى دراسة الطلب، التكاليف خاصة الثابتة منها، والتي تميل نحو الإنخفاض، الاختلاف في الخدمات، وأيضا دراسة عوائد الدخل المختلفة، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

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

- إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال كون الهيكل احتكار القلة جعل من تأثير القوى الأربع التنافسية يعرف توسطاً وحيادية، حيث أن تركز المتعاملين

مقارنة بالمجهزين والمشتريين جعل من قوتهما التفاوضية تنخفض، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، ويبقى تهديد الوافدين الجدد هو الخطر الوحيد، ولكن في المقابل يبقى أمر دخولهم مرهونا بقرارات الحكومة.

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

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

### 5-دراسة الوليد هالي بعنوان: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة

"حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية بجامعة المسيلة سنة 2009، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة مختلف المداخل التي يمكن أن تشكل أساساً لبناء الميزة التنافسية ودور ذلك في خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة، وقام بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة تعمل في صناعة الإتصال وهي مؤسسة موبيليس، وقد عرض مختلف الجوانب المؤثرة على الوضعية التنافسية لهذه المؤسسة في صناعتها، ثم قام بتحديد مختلف أسس الميزة التنافسية التي إعتدتها موبيليس مع إعطاء نوع من التقييم لهذه الأسس من خلال دورها في خلق القيمة للمؤسسة، وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على مختلف الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة مصدر للمعلومات بالإضافة إلى إستغلال تقارير ودراسات سلطة الضبط ARPT من أجل إعداد الدراسة الميدانية، وقد توصل الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحليل البيئة الخارجية لأي مؤسسة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة، وحتى تضمن المؤسسة النجاح لابد من وضع إستراتيجيات تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل فيها.

- تنشأ الميزة التنافسية بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من طرف المنافسين، من خلال إعتداد مدخلين للميزة هما التكلفة الأقل في تقديم الخدمات، والتميز في الخدمات المقدمة مقارنة بخدمات المنافسين.
  - مؤسسة موبيليس مازالت بعيدة عن التميز المطلوب من قبل الزبائن، حيث أن هذه المؤسسة تهتم بجودة الخدمات من الناحية التقنية لكنها تبقى مجرد شعارات دون وجود تطبيق فعلي.
  - مؤسسة موبيليس لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك، وتفقر لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة، وهو ما أثر سلبا على إستجابة المؤسسة لحاجات الزبائن التي تبقى درجتها متوسطة على العموم.
  - تحتاج مؤسسة موبيليس لدراسة دقيقة ومستمرة للتغيرات الحاصلة في بيئتها مع تنمية درجة الإستجابة لهذه التغيرات حتى لا تفقد مكانتها في السوق نظرا للمنافسة المستمرة مع المؤسسات الأخرى العاملة في الصناعة.
- 6- دراسة مريم طالب بعنوان: إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة " دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة (2000-2007)", مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق بجامعة الجزائر سنة 2008، حيث تناولت الباحثة في هذه الدراسة تحليل مختلف عوامل ومتغيرات المنافسة التي تفرزها بيئة المؤسسة، وكذلك قامت تحديد مختلف المؤشرات التي من شأنها إعطاء نظرة تقييمية لأداء المؤسسة وخاصة الأداء التسويقي من خلال مؤشرات نوعية وكمية، وقد إستخدمت الباحثة مزيجا من مصادر المعلومات بين المعطيات الخاصة بالمؤسسات عن طريق سلطة الضبط ARPT، أو المؤسسات المتنافسة، بالإضافة إلى إستبيان موجه للمشاركين لتحديد مستوى رضاهم وولائهم لخدمات المؤسسات المشتركين فيها، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- تدل معدلات النمو الحاصلة في الصناعة من خلال الكثافة الهاتفية، درجة النفاذ وعدد المشتركين على ملائمة الخصائص الهيكلية للقطاع، ذلك أن هذه المعدلات فاقت المتوسط الدولي وأصبحت تضاهي المعدلات المسجلة في الدول المتقدمة.

- القوى الخمسة لتحليل هيكل الصناعة حسب بورتر بينت نوعا من الإعتدال والحيادية، وكل هذه القوى على العموم هي في صالح المؤسسات العاملة وتمثل لها فرصا يجب إستغلالها، ماعدا قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة التي تبقى مرتبطة بإستراتيجيات كل مؤسسة وأهدافها ومواردها.
- إن كثرة عروض المؤسسات المتنافسة يزيد من درجة المزاحمة بينها من حيث إبتكار عروض جديدة تتفاوت أهميتها في نظر المشتركين، كما يلعب عدد العروض الترقية دورا كبيرا في تحقيق النجاح التنافسي.
- تركز سياسة المزيج التسويقي لكل مؤسسة على نفس المرتكزات، إلا أن طريقة التوليف بينها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث يركز جميعهم على المنتج كأهم عامل تسويقي ينطوي عليه التنافس، من خلال ما تقوم به من إبتكار لعروض تتماشى مع الحاجات الحالية للمشاركين، ما نجد مؤسسة جيزي هي السبابة في تقديم عروض جديدة، وتركز مؤسسة نجمة على السعر من خلال تخفيضها لمختلف التعريفات مقارنة بالمنافسين، وتركز مؤسسة موبيليس على نوعية العروض الترقية.

### ثامنا: تعقيب على الدراسات السابقة.

بالرغم من إختلاف هذه الدراسات وتناولها لإشكاليات متباينة سواء من ناحية المتغيرات أو العلاقات بينها، وكذا مستويات تحليل هذه المتغيرات إلا أنها تتفق في العديد من النواحي، حيث أن كل هذه الدراسات تناولت قطاع الإتصالات اللاسلكية متمثلا في صناعة خدمة الهاتف النقال كميدان تطبيقي لإسقاط الدراسات النظرية، حيث أن كل الدراسات تناولت الصناعة ككل ماعدا دراسة الباحثة مريم طالب التي ركزت على مؤسسة واحدة في هذه الصناعة وهي مؤسسة موبيليس.

نجد من بين هذه الدراسات من ركزت على التحليل على المستوى الجزئي الذي يتناول المتغيرات المتعلقة بأنشطة المؤسسات الداخلية مثل الوظائف المختلفة، وقد تناول هذا المستوى من التحليل كل من الباحثة فراح خالدي، الباحث أحمد بلالي في جزء كبير من دراسته، الباحث هلال وليد والباحثة مريم طالب، أما دراسة الباحث الهاشمي بن واضح والباحثة سعاد قوفي فقد تناولت صناعة خدمة الهاتف النقال على مستوى تحليل قطاعي من خلال متغيرات هيكل الصناعة ككل بالنسبة لدراسة الباحثة سعاد قوفي، وتحليل البيئة الخارجية والأداء بالنسبة للباحث بن واضح الهاشمي، في حين نجد

دراسة الباحث بلالي أحمد تناولت أيضا جانب معتبر من التحليل القطاعي متمثلا في تحليل تأثير العوامل الهيكلية في الصناعة على الميزة التنافسية.

فيما يخص فترة الدراسة نجد كل الدراسات تناولت التغيرات الحاصلة في هذه الصناعة من خلال جميع متغيرات البحث في فترة جاءت بعد الإصلاحات المطبقة في الصناعة أي بعد سنة 2000، ومن بين أحدث الدراسات نجد دراسة كل من الباحثة فراح خالدي التي اعتمدت على إحصائيات ومعطيات حتى سنة 2012 كآخر سنة لهذه المعلومات، وكذلك الباحث بن واضح الهاشمي الذي تناول بالتحليل متغيرات دراسته إلى غاية سنة 2011، أما الدراسات الأخرى فقد كانت مدتها محصورة بين سنة 2000 وسنة 2008.

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسات مع دراستنا هذه فنجد أقرب دراسة من حيث المتغيرات هي دراسة الباحث بن واضح الهاشمي التي تناولت متغيري البيئة الخارجية والأداء في هذه الصناعة، على اعتبار أن هيكل الصناعة الذي نحن بصدد دراسته يعد جزءا من البيئة الخارجية، ثم نجد دراسة الباحثة سعاد قوفي التي تناولت جانبا مهما من دراستنا متمثلا في هيكل الصناعة، مع إشارة إلى موضوع الأداء بشكل ثانوي، في حين نجد دراسة الباحثة فراح خالدي تعرضت في دراستها لجانب مهم من دراستنا وهو موضوع القرارات التسويقية ومختلف نظم المعلومات المرتبطة بجوانب المزيج التسويقي، والذي هو في الأساس محور مختلف الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات العاملة في الصناعة، كما نجد أيضا دراسة الباحث أحمد بلالي الذي تتقاطع دراسته مع دراستنا في العديد من الجوانب خاصة العوامل الهيكلية في الصناعة وكذا الإستراتيجيات التنافسية التي تعرض لها في دراسته وهي من ضمن متغيرات دراستنا، أما دراسة الباحث هلال وليد فهي تتشابه إلى حد كبير مع دراسة الباحث أحمد بلالي، في حين نجد دراسة الباحثة مريم طالب تناولت موضوع تحليل المنافسة وعلاقته بالأداء التسويقي الذي يعتبر جزءا من الأداء الداخلي للمؤسسة وهو خارج حدود دراستنا، أما جانب تحليل المنافسة فيعتبر من جوانب تحليل هيكل الصناعة وهو يتوافق مع دراستنا لهيكل الصناعة.

في الأخير يمكن القول بأن مختلف هذه الدراسات السابقة تخدم دراستنا إلى حد كبير سواء من خلال الخلفية النظرية أو المعلومات والمعطيات التي تم تناولها بالتحليل من طرف الباحثين، لكن تبقى هذه الدراسات متعلقة فقط بجوانب معينة من دراستنا، إضافة لكونها تختلف من حيث طبيعة

الدراسة وفترتها، وكذلك طرق وأساليب التحليل والنتائج المتوصل إليها، كما أن دراستنا تعد أشمل من هذه الدراسات كونها تتناول ثلاث متغيرات على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت في معظمها متغير أو اثنين فقط.

---

# الفصل الأول

---

## تمهيد

يعتبر هيكل الصناعة من أهم المحاور التي يركز عليه الإقتصاد الصناعي في التحليل، حيث يؤثر هيكل الصناعة على أداء المؤسسة، وبالتالي يحتم عليها اتخاذ سلوك معين، وعليه فإنه من أجل نجاح المؤسسة في الصناعة لابد من معرفة شكل هيكل الصناعة وتحديد السلوك الذي يتماشى مع هذا الشكل، وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة مرهون بتحليل الصناعة وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لهذه الصناعة، وحتى نفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج لابد من دراسة مختلف عوامل هيكل الصناعة، وتحديد علاقاتها بكل من مؤشرات الأداء والإستراتيجيات المعتمدة، وكيف تتأثر وتتؤثر هذه العناصر في بعضها البعض، ومن خلال هذا الفصل سوف نتناول بالتحليل لمختلف العناصر ذات الصلة بهيكل الصناعة، معتمدين في تحليلنا على النقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول بيئة الصناعة.
- مدخل عام حول هيكل الصناعة.
- أشكال هيكل الصناعة.
- العوامل الإستراتيجية المؤثرة على هيكل الصناعة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بيئة الصناعة.

يعتبر هيكل الصناعة عنصرا مهما في الدراسات التي تنتمي إلى حقل الاقتصاد، وحتى نفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصر النموذج الذي يعبر عن موضوع الاقتصاد لابد من فهم هيكل الصناعة وجميع العناصر المحددة له وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، حيث قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب: المطلب الأول بعنوان مفهوم هيكل الصناعة و المطلب الثاني سنتناول فيه الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، المطلب الثالث سنعرض من خلاله محددات هيكل الصناعة أما المطلب الرابع فسنتناول فيه أهمية التعرف على هيكل الصناعة و تأثير الانترنت عليه .

## المطلب الأول: مفهوم بيئة الصناعة.

\*تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: ( العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة..)<sup>1</sup>. هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية، إلا أنه لم يبين كيفية تحكم المؤسسة في هذه العوامل.

\*وهناك من يعرفها على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل : العملاء، الموردين، المنافسين.....الخ<sup>2</sup>، والصناعة تتضمن مجموعة من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين.<sup>3</sup>

حصر هذا التعريف بيئة الصناعة بالعوامل ذات الإرتباط المباشر بالمؤسسة، إلا أنه هناك عوامل لا تكون موجودة في الوقت الحالي ولكن لها تأثير على نشاط المؤسسة مثل تهديد الداخلين الجدد.

\* وكما يقول مايكل بورتر ( Michel porter ) : أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال – المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999، ص 121.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية "نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 159، 160.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى بورتير (porter) تعريفا عمليا للصناعة على أنها: "مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر".<sup>1</sup>

وكما يقول بورتير porter فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين .

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، كما أن المؤسسة تستطيع أن تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردون، الزبائن، المؤسسات القائمة، المنتجات البديلة، الداخلون الجدد...الخ.

\* وسنقتصر في دراستنا هذه في التناول والتحليل على بيئة الصناعة نظرا لكونها موضوع دراستنا بحيث أننا سوف نستثني المتغيرات والعوامل الكلية.

### المطلب الثاني: خصائص بيئة الصناعة.

تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.<sup>2</sup>

كما أن عدم الإجماع والاختلاف بين الباحثين حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.<sup>3</sup>

وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي :

1- التعدد<sup>4</sup>: تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل ( مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا...الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص 160، نقلا عن:

M Porter , competitive strategy, free press ,new York ,1980,p 218.

<sup>2</sup> مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص 35.

<sup>3</sup> علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 117.

<sup>4</sup> A. abdallah , the import of enverenment complexity on organisation structure et performance , mx,uwistcardiff C3 a 1983,g.b ,p183.

knoud houd، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم.

2- الإستقرار (اللاإستقرار)<sup>1</sup>: إن الإستقرار يشير إلى معدل التغير rate of change في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم. كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الاستقرار، ولذا يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات هي:<sup>2</sup>

- تكرارية التغير في الأنشطة .

- درجة الفروق المرتبطة بكل تغير.

- درجة عدم الانتظام أو الشذوذ (irrigulary) في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد.

ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم التأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتها من موارد ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة الخاصة .

3- عدم التأكد: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:<sup>3</sup>

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار .

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة .

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث .

<sup>1</sup> مدحت عز الدين، مرجع سابق، ص ص 39، 40.

<sup>2</sup> J. child , organisation structure environment and reference the role of strategy choice(sociology .u.6.n.) ,1972,p42.

<sup>3</sup> A. abdallah , op-cit ,pp30- 34.

وينظر ويد (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر:<sup>1</sup>

- اثنتين منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.
- مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة، ويمكن تفسير عدم التأكد والاعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعقد والاستقرار.
- 4- الاعتمادية: يشير جاكوب (JACOB):<sup>2</sup> إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورورته، فزيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها والمحافظة على الإستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية .

5- العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.

ويقول هنري منزبرغر (H. Mintzberger): أن العدائية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العدائية، إن خاصية العدائية لم يتم قياسها كميًا.<sup>4</sup>

6- التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل

<sup>1</sup> Weed E.S et Michel RT, the role of environment behavioural uncertainty a mediator of situation performance relation sheep , academy of management , journal v 23 ( n' 1, 1980).

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 119.

<sup>3</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم "منظور كلي"، ترجمة خالد زروق وآخرون، ط1، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

<sup>4</sup> H.Mintzberger ,the structure of organization ( Englewood clefs). Prentice hall ,inc1979, p p26, 27.

طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، الصناعة، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.<sup>1</sup>

7- التجانس: تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والتمايز، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها.<sup>2</sup>

8- ظروف الصناعة: تشير هذه الخاصية إلى هيكل الصناعة الذي تعمل في ظله المؤسسات كما أن ظروف الصناعة تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة.

كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.<sup>3</sup>

9- التفرد أو التميز: فبيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها .

10- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة: أي عدم ثباتها، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء، وكذلك بتهديد الداخلين الجدد... الخ.

وفي الأخير يمكن القول بأن الخصائص البيئية أضحت تتسم بعدم الاستقرار والاضطراب وعدم التأكد، مما يصعب التعامل معها بالمنظور والتصوير القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص وتحليل بيئة الصناعة وما تحتويه من فرص وقيود (تهديدات) كأساس لتحقيق التكامل والترابط بين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وإحداث التوافق والتوافق بين معالم وأبعاد المؤسسة وخصائص بيئة الصناعة مع التحليل المدقق في البدائل المتاحة، لاتخاذ القرارات المناسبة لزيادة تنافسيتها، انطلاقاً من تعميق معرفتها ببيئتها والظروف السائدة وتنمية قدراتها في التعامل الإيجابي معها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال "المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1972، ص ص 65-67.

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 120.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 120.

## المطلب الثالث: العوامل الأساسية في بيئة الصناعة.

يمكن دراسة بيئة الصناعة من خلال التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها، فأى صناعة تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وكيفية تمويل الصناعة ومدى تدخل الحكومة فيها والمنتجات المستخدمة فيها، والاستراتيجيات التسويقية للصناعة.

ويلاحظ أن تحليل عناصر بيئة الصناعة، يعتبر للمستوى الثاني لتحليل البيئة الخارجية، وذلك بعد التعرف على رصد التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحلية، ويلاحظ أن تفهم الصناعة يجب أن يبدأ بتفهم الاشتراطات الأساسية للعرض والطلب والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة، وينتقل التأثير من هيكل الصناعة إلى تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء الصناعة، حيث أن أي صناعة لها مجموعة من الظروف التي تعمل فيها جميع المؤسسات داخل هذه الصناعة، وتعتبر بمثابة سمات أساسية للصناعة قد تميزها عن صناعات أخرى مثل ظروف العرض والطلب، مرونة الطلب، مدى وجود سلع بديلة ونوع التطور التكنولوجي، ومستواه ودرجة التغير فيه، ومعدل النمو في الصناعة ودورة الأعمال (ربح، كساد،....)، وفيما يلي أهم هذه الاشتراطات:<sup>1</sup>

**أولاً العرض والطلب:** الطلب على سلع الصناعة هو مجموع ما يحتاجه المستهلكين في منطقة جغرافية معينة، وهناك نوعين من الطلب: أولهما الطلب النهائي وهو طلب المستهلك النهائي على السلعة بغرض استهلاكها كالطلب على المواد الغذائية ومستحضرات التجميل والملابس.....إلخ.

وثانيهما الطلب المشتق وهو طلب على سلعة يعتمد على مشتق من الطلب على سلعة نهائية، مثل الطلب على الحديد والإسمنت مشتق من الطلب على المساكن، والطلب على البنزين مشتق من الطلب على السيارات ووسائل النقل...إلخ.

وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة طبيعة الطلب على الصناعة ومحاولة التنبؤ بهذا الطلب، حيث أن ذلك سيساعد على التنبؤ بحصتها من مبيعات الصناعة، وبالتالي تحديد حجم الإنتاج بناء على ذلك.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 121-129.

وبنفس المنطق يشير مفهوم العرض إلى الكميات المنتجة بواسطة جميع المؤسسات المكونة للصناعة وبطبيعة الحال إذا كان هناك زيادة في الكميات المعروضة من السلع عن الكميات المطلوبة فإن الصناعة تعمل فيما يسمى بسوق "المشترين" حيث تجد المؤسسات نفسها في منافسة قوية مع بعضها البعض، بعكس الحال في سوق "البائعين" الذي فيه يتحكم البائع في كافة القرارات المتعلقة بعلاقته مع الصناعة.

- مرونة الطلب<sup>1</sup>: إن الكمية المشتراة بواسطة المستهلكين تتوقف أساسا على سعر السلعة وأسعار السلع البديلة والدخل... الخ من بين عوامل كثيرة تؤثر على الكمية المشتراة، وتعتبر عن مقدار التغير في الكمية المشتراة نتيجة التغير في السعر ( مرونة الطلب السعرية) وهي نفس تأثير الاختلافات في السعر على حجم الطلب ( الكمية المشتراة)..
- ويلاحظ أن مدى تأثير الطلب في السعر يختلف من سلعة إلى أخرى باختلاف المستهلكين أنفسهم.

ويمكن التعبير عن مرونة الطلب السعرية كالتالي:

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغير النسبي في الطلب}}{\text{التغير النسبي في السعر}}$$

$$\text{وبعبارة أخرى: } Ed = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P}{Q}$$

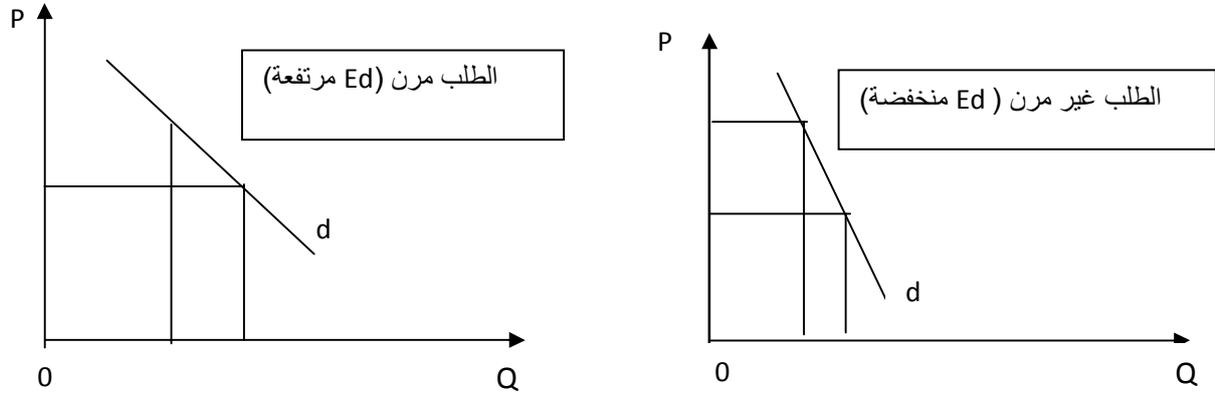
حيث Q تمثل الكمية المطلوبة عند السعر P، و  $\Delta Q$  تمثل مقدار التغير في الطلب، و  $\Delta P$  تمثل مقدار التغير في السعر، ويتوقف التغير في الطلب على التغير في المرونة السعرية، فإذا كانت مرونة الطلب السعرية لسلعة ما 1.2 فإن رفع السعر بمقدار 10% يتبعه انخفاض في الطلب بنسبة 12%، هذا بافتراض ثبات جميع العوامل الأخرى على حالها.

فالطلب على السلعة قد يكون مرنا بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير بنسبة أكبر في الكمية المشتراة، أو غير مرن بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير ولكن بنسبة أقل في الكمية المشتراة وفي الواقع العملي هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المرونة السعرية لسلعة ما ومنها مدى وجود سلع بديلة ومكملة ودرجة ضرورية أو كمالية السلعة، و ثمن السلعة نفسها.

ويلاحظ أن مرونة الطلب سالبة لأن السعر يؤثر على الطلب تأثيرا عكسيا في معظم الحالات، فإذا كان الرقم الممثل للمرونة أكبر من الواحد ( $Ed > 1$ ) أعتبر الطلب مرنا، وإذا كان أصغر من الواحد ( $Ed < 1$ ) أعتبر الطلب غير مرن، أما إذا كان يساوي الواحد ( $Ed = 1$ ) فإن الطلب يعتبر مرن وحدوي، والشكل الموالي يمثل مرونة الطلب المرتفعة والمنخفضة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص ص 141، 142.  
<sup>2</sup> عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

الشكل رقم (1-1): مرونة الطلب المرتفعة والمنخفضة.



المصدر: عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الودودي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

والسؤال المطروح هنا هو: ما الذي يجعل الطلب على سلعة ما مرنا، والطلب على سلعة أخرى غير مرن؟.

إن محددات مرونة الطلب على سلعة ما يمكن تلخيصها في ثلاثة عوامل هي<sup>1</sup>:

- عدد البدائل القريبة للسلعة: فإذا كانت للسلعة بدائل كثيرة فإن الطلب عليها سيكون في أغلب الأحيان مرنا، أي إذا ارتفع سعر هذه السلعة فإن المستهلكين سيطلبون أقل منها ويشتررون كمية أكبر من السلع البديلة لها، والعكس صحيح.
- أهمية السلعة في ميزانية المستهلك: فإذا كان المستهلك ينفق جزء لا بأس به من ميزانيته على سلعة معينة فمن المحتمل جدا أن يكون الطلب عليها غير مرن.
- مدى استعمال السلعة: فكلما كان استعمال سلعة ما أكثر كلما كان الطلب عليها أكثر مرونة.

**ثانيا) التطور التكنولوجي:** تختلف الصناعات فيما بينها باختلاف المستوى التقني المطبق داخل الصناعة، فهناك العديد من الصناعات التي تكون فيها البدائل التكنولوجية معروفة ومحددة وتعرض للقليل من التغيرات التكنولوجية، بعكس الحال بالنسبة لبعض الصناعات الأخرى (الإلكترونية مثلا)، والتي تتوفر لديها أساليب وفن إنتاجي متجدد ومتطور من وقت لآخر، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تدرس مستوى التطور

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص99.

التكنولوجي السائد في الصناعة، حيث أن تأخر المؤسسة في اللحاق بركب التكنولوجيا سوف يفقدها ميزة تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها.

**ثالثاً) نمو الصناعة ودورة الأعمال:** تتميز بعض الصناعات بمعدل نمو عالي في أعمال الصناعة، وخاصة تلك الصناعات الواعدة، أو التي تمر بمرحلة النمو في دورة حياتها، بينما نجد بعض الصناعات تنمو ولكن بمعدل بطيء، ويؤثر هذا العامل بطبيعة الحال على الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات فيما يتعلق باستثماراتها في الصناعة .

### المبحث الثاني: مدخل عام حول هيكل الصناعة.

تختلف طبيعة المنافسة من صناعة إلى أخرى، وذلك حسب تأثير مختلف العوامل المكونة لبيئة الصناعة، وكذا شكل هيكل الصناعة، هذا الأخير الذي يعتبر أساساً لبناء إستراتيجيات المؤسسات العاملة في صناعة ما خاصة إذا تعلق الأمر برود الفعل الإستراتيجية، وفي هذا المبحث سوف نتناول لمحة عامة حول هيكل الصناعة والمفاهيم المرتبطة به.

### المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة.

تتعدد وتختلف استعمالات مفهوم هيكل الصناعة بحسب هدف الباحث وطبيعة البحث الذي يقوم به، فقد يستخدم هيكل الصناعة للدلالة عن الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة، احتكار قلة، منافسة احتكارية، احتكار تام) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتي لها تأثير على سلوكها.

### الفرع الأول: تعريف الصناعة.

المقصود بالصناعة هو ذلك القطاع الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن القطاع الصناعي، وتحديدًا قطاع صناعة السيارات، وهناك قطاع صناعة الأدوية، وقطاع خدمات الإتصالات، وقطاع خدمات التأمين، وغيرها من القطاعات، والهدف من تحليل الصناعة هو التركيز على القطاع الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد كثافة المنافسة ومرحلة تطور ذلك القطاع وتشخيص المنافسين المختلفين وخصائصهم، وذلك لتحديد عوامل النجاح الأساسية المهمة لذلك القطاع، وكذلك تحديد موقف المنافسين الأهم فيه.<sup>1</sup>

وتأخذ كلمة الصناعة معنيين أساسيين حسب هدف استخدامها فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي هي: - "كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية". وهذا ما يميزها عن باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى كالزراعة والخدمات...

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة وناصر جرادات، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص153.

- كما قد يقصد بالصناعة "وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة الصنع<sup>1</sup>، أي الصناعات المتشابهة من حيث خصائص السلعة أو المنتج.

- كما يعرفها Gareth R Jones Hill Chools على أنها: "مجموعة من الشركات تنتج منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك<sup>2</sup>.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الصناعة على أنها: "مجموعة من المؤسسات التي تنتج السلع والخدمات المتقاربة أو البديلة لبعضها وتقدمها للمستهلكين أو المستفيدين منها في أسواق معينة، حيث أن البدائل القريبة هي منتجات أو خدمات تشبع الحاجات الأساسية نفسها للمستهلك، على سبيل المثال يصنع هيكل السيارة من ألواح بلاستيكية أو معدنية وهما بديلين قريبين من بعضهما البعض فبالرغم من اختلاف تكنولوجيا إنتاج النوعين إلا أنهما ينتميان إلى نفس الصناعة لانهما يخدمان نفس حاجة المستهلك التي هي حاجة مؤسسات صناعة السيارات التي تستعمل تلك الألواح".

#### الفرع الثاني: تعريف هيكل الصناعة.

- عرفه "bain" بأنه: « تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً إستراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة...»<sup>3</sup>. في هذا التعريف حصر "bain" هيكل الصناعة في بعض الخصائص التنظيمية المرتبطة بصناعة ما، والتي من خلالها يمكن تحديد شكل المنافسة، التي سوف تؤثر على تحديد الأسعار في هذه الصناعة. وهذا التعريف يتشابه إلى حد بعيد مع تعريف "أحمد سعيد بامخرمة" الذي يعرفه على أنه: "الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها التأثير على سلوك هذه المنشآت وأدائها"<sup>4</sup>.

- وعرف "k.hinde" هيكل الصناعة على أنه<sup>5</sup>: " خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين"، وكمثال على هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة، بحيث يمكن معرفة شكل هيكل الصناعة من خلال عدد المؤسسات العاملة في الصناعة ونصيب كل مؤسسة من الإنتاج والعرض الكلي.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 55.

<sup>2</sup> www.forum.univbiskra.net/Index.php?topic=229180, page consultée le : 28/01/2014.

<sup>3</sup> مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 27

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 55.

<sup>5</sup> Kivin hind, lectures, the economics of European industry, unit Ec 455, 2000, p 28: http://unn.ac.uk/~égv8/, page consultée le : 24/01/2016.

- وهناك من يعرف هيكل الصناعة بالإعتماد على " نسبة التركيز في الصناعة " على النحو التالي:<sup>1</sup>  
 "عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد كان نقيس مثلا نصيب أكبر أربع مؤسسات ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات، أو عدد العمال الكلي في الصناعة. وهو ما يطلق عليه بنسبة التركيز الصناعي". وبالطبع يعتبر بعد التركيز الصناعي أهم بعد يمكن الحكم من خلاله على شكل هيكل الصناعة والمنافسة، وذلك من خلال تحديد نسب سيطرة المؤسسات على الصناعة، وبالتالي التحكم في الصناعة من خلال فرض الهيمنة على المؤسسات الصغيرة التي لا يمكنها التأثير بشكل كبير في تحديد الأسعار، وهو ما يجعل المؤسسات الكبيرة تجني أرباح غير إعتيادية نتيجة توجهها نحو أشكال الإحتكار المختلفة حسب ظروف السوق.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص المفهوم التالي لهيكل الصناعة: " يعبر هيكل الصناعة عن مجموعة من الخصائص التي تميز وتنظم صناعة ما، والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طبيعة المنافسة في هذه الصناعة، مما يساعد على تحديد شكل المنافسة السائدة في سوق أو قطاع معين وتحديد السلوكات المناسبة من طرف المؤسسات العاملة حسب مستوى وقوة كل مؤسسة".

#### المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.

يأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال، وذلك حسب المؤسسة وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، والعلاقات القائمة بين المؤسسات فيما بينها والعناصر الأخرى المشكلة للصناعة من جهة أخرى.

#### الفرع الأول: التركيز الصناعي.

يعتبر أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها شيوعا ويقصد بالتركيز الصناعي إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، لذا ففي قياس تركيز السوق ينصب الإهتمام على كل صناعة بشكل منفرد وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة في التركيز فإن الصناعة تكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.<sup>2</sup>

#### 1- مفهوم التركيز الصناعي: يعرف على أنه:

- "التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة فيها"، يوحى هذا التعريف بأن العناصر الأساسية في قياس التركيز الصناعي "هي:

- عدد المؤسسات في الصناعة أو عدد أكبر المنشآت ضخامة في الحجم.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 81.

- الحجم النسبي لكل من المؤسسات الداخلة في القياس أو نصيب كل مؤسسة من الحجم الكلي للصناعة.

ومن مظاهر تطور الإنتاج الحديث ظاهرة المشروعات الكبيرة، فمعظم المشاريع المتخصصة بالإنتاج الصناعي والتجاري كانت صغيرة الحجم، إلا أن أهمية المشروعات أخذت تتجه وتتحول تدريجياً نحو المشروعات الصناعية والتجارية الكبيرة.

فالتركز بالنسبة لمشروعات معينة هو زيادة أهمية بعض المشروعات بالنسبة للبعض الآخر، وقد يتم التركيز عن طريق الإقلال من عدد المشروعات التي تعمل في صناعة معينة مع زيادة فعاليتها الإنتاجية، بحيث تعطي مردوداً إنتاجياً أكثر مما كانت تعطي المشروعات القائمة ولكن تزداد أهمية المشروعات الكبيرة منها. وقد يزداد عدد المشاريع أو يتضاعف ولكن تكون نسبة الزيادة في المشاريع الكبيرة أكثر منها في المشاريع الصغيرة، وتعتبر هذه الحالة الأخيرة من صور التركيز كذلك.

والمقصود بالتركز هنا هو تركيز المشاريع أو تركيز الإنتاج وليس تركيز الثروة، الذي يعني إبقاء ملكية الأموال محصورة بين أفراد قلائل، فقد يحصل تركيز في المشاريع دون أن يصاحبه تركيز في الثروة، وقد يحصل العكس كما قد يجتمع هذان النوعان معاً.

وبقصد الوصول لمعرفة حصول تركيز في صناعة معينة أمر لا يخلو من الصعوبة، ذلك لأنه إذا تبيننا المعلومات الإحصائية للوصول إلى تلك المعرفة حيث أن الإحصاءات قد لا تعطي صورة واضحة إذا ما كان التركيز بحد ذاته غير واضح، مثل حالة شراء شركة معظم أسهم بعض المشاريع بحيث تصبح هذه المشاريع تابعة لإدارة فنية واحدة، هذا يحصل من الناحية الإقتصادية، ولكن هذا أمر لا تستطيع أن تكشفه الإحصاءات، فالتركز أمر نسبي والحكم على حجم المشروع من حيث كبره أو صغره يتوقف على طبيعة العمل الذي يزاوله، فحصول التركيز من عدمه يجب أن يقاس بنوعية الإنتاج الذي تقوم به المشاريع، فمثلاً اشتغال 100 عامل في صناعة السيارات ضمن مشروع معين يعتبر من المشاريع الصغيرة، بينما يعد - وفي نفس الوقت - من ضمن المشاريع الكبيرة إذا كان في صناعة تتطلب مهارات يدوية خاصة.

لذلك فإن هذه المعرفة تسترشد بعدة شواهد كالأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ونوعية الآلات، ومقدار رأس المال، وكمية الإنتاج ولا يصح الأخذ بأحدها بمفرده للحكم على حجم المشروع.<sup>1</sup>

ويجب التمييز بين تركيز الصناعة والتركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام نصيب أكبر 100 مؤسسة في صافي الإنتاج الصناعي، وقد قدر بريز (1970) parais أن هذه المجموعة من المؤسسات كانت تسيطر على حوالي 40% من صافي الإنتاج

<sup>1</sup> طارق الحاج وفليح حسن، الإقتصاد الإداري، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 222، 223.

في سنة 1970 مقارنة بحوالي 22% في سنة 1949، ومن المتوقع لهذه المستويات والتغيرات في التركيز الإجمالي أن تؤثر تأثيراً مهماً على توزيع القوى السياسية، الإقتصادية والإجتماعية في ظل النظام الديمقراطي.

كما يجب أيضاً 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، وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات، الأمر الذي يضعف من الإعتماد عليها كمؤشر لتركيز الصناعة، غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة، كما يجب أيضاً التمييز بين تركيز المشتري وتركيز البائعين.<sup>1</sup>

## 2- كيفية قياس حجم المؤسسة: يمكن قياس حجم المؤسسة بإحدى الأشكال التالية:

- قيمة الأصول، كمية الإنتاج، قيمة المبيعات، حجم رأس المال أو العمالة تبعاً لاعتبارات أهمها<sup>2</sup>:  
- مدى توفر البيانات عن المقياس ودقة أو جودة هذه البيانات وتناسقها بين المؤسسات المختلفة الداخلة في القياس.

- ومن أكثر المقاييس تعبيراً عن حجم المؤسسة نجد مقياس قيمة الأصول غير أنه يشوبه اختلاف في طرق تقدير وحساب الأصول من مؤسسة لأخرى بما في ذلك كيفية احتساب معدلات الإهلاك، وتختلف طرق القياس باختلاف هدف الباحث، فإن كان مثلاً يريد معرفة درجة التركيز فإنه يقيس العلاقة بين مستوى التركيز في الصناعة وبين الكفاءة الإنتاجية فيها، أو إقتصاديات الحجم، فمن الملائم قياس حجم الإنتاج مقياس لحجم المؤسسة وعند رغبة في قياس مدى سيطرة المنشآت الكبرى في الصناعة على حجم المبيعات، فإنه من المناسب اختيار حجم أو قيمة المبيعات كمقياس لحجم المؤسسة. وعندما يكون هدف الباحث قياس العلاقة بين حجم مشاركة رأس المال الأجنبي في الصناعة وبين مستوى التركيز فيها فإنه يختار عادة رأس المال مقياساً للحجم.

- مدى الارتباط بين المقاييس المختلفة لحجم المؤسسة، فكلما كان الارتباط وثيقاً بين عدد من هذه المقاييس لحجم الإنتاج والمبيعات والعمالة مثلاً فإن مشكلة اختيار أحدهما كمقياس للحجم تصبح أقل أهمية إذ أن أي منهما يعني عن الآخر خاصة إذا تقاربت الأهداف من وراء القياس وتوفرت البيانات عن أحدهما أكثر من الأخرى.

وعندما يتعلق الأمر بقياس التركيز الصناعي، وعلاقته بسلوك المؤسسات في الصناعة وأدائها وفي حالة توفر بيانات دقيقة وجيدة عن حجم الإنتاج، ويعتبر هذا المقياس لحجم المؤسسة أفضل من غيره في قياس التركيز لأنه الأكثر تمثيلاً عن الملامح الأساسية لسوق هذه السلعة التي يشكل التركيز أهم هيكلها.

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، ط1، مرجع سابق، ص 56.

- أما فيما يخص الحجم النسبي فتتبع أهميته من أن العدد المطلق للمؤسسات في الصناعة في ذاتها، لا يعتبر كاف عندما يتعلق الأمر بمستوى المنافسة في الصناعة ومدى وجود اتجاهات احتكارية منها ما لم يرتبط بتوزيع أحجام هذه المؤسسات في الصناعة. فمثلا صناعة تضم أربعة منتجين يسيطرون على كل الإنتاج يمكن أن يكون فيها مستوى التركيز مساويا أو قريبا من مستواه في صناعة أخرى تضم ثلاثين مؤسسة تسيطر على معظم الإنتاج لذا يجب الأخذ في الاعتبار عدد المنشآت في الصناعة إضافة إلى التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة فيها<sup>1</sup>.

### 3- أهداف التركيز: <sup>2</sup>

- إن الأهداف الرئيسية من التركيز هي الرغبة في تخفيض تكلفة الإنتاج عموما (حالة اتخاذ شكل تكبير حجم المشروع)، كما يهدف إلى تحقيق احتكار الشراء أو البيع للمشروعات المتركرة (حالة اتخاذ التركيز شكل اتحادات بين المنتجين)، وقد تهدف المشروعات المتركرة إلى تحقيق هذين الغرضين معا، سواء أتم تركزها عن طريق تكبير حجم المشروع أو عن طريق اتحاد يعقد بين المنتجين.
- وقد يعود التركيز لأسباب قانونية، وذلك في حالة اجبار القانون للمشروعات المشغلة في صناعة معينة بعقد اتحاد فيما بينها، وقد يكون الهدف من وراء ذلك الحد من المنافسة بين المشروعات وخاصة في أوقات الركود الإقتصادي، أو إذا كان القانون يعني احتياطي المشروعات من الضريبة، فتلجأ حينئذ إلى ترحيل جزء كبير من الأرباح إلى صندوق الإحتياط بقصد الهروب من وعاء الضريبة الحكومية، على أن تستغل هذه الأرباح في توسيع حجم مشروعها فتسير بذلك نحو التركيز.
- وقد يعود التركيز لرغبة صاحب المشروع في تكوين نفوذ اقتصادي له وذلك عن طريق انضمام بعض المشاريع إليه، فيبسط عليها نفوذه وسلطانه، وقد لا يتحقق له ذلك إذا رفضت بقية المشاريع الإلتزام وفضلت المحافظة على شخصيتها واستقلالها.

**4- مقاييس التركيز:** هناك العديد من المعايير التي يمكن على ضوءها تقويم مؤشرات التركيز، مع الأخذ بعين الإعتبار بأن أيا من هذه المقاييس ولو فشل في استيفاء هذه المعايير العامة فربما يمكن الإستفادة منه تحت بعض الظروف الخاصة، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى معايير أولية ومعايير عامة، فضمن المعايير الأولية يفضل أن يكون المؤشر المستخدم سهلا في فهمه وطريقة حسابه وأن يكون مستقلا عن حجم السوق، وأن يأخذ قيما تتراوح بين الصفر لأسواق المنافسة التامة حيث العدد الكبير جدا من المؤسسات المتساوية الحجم، والواحد الصحيح في حالة الإحتكار التام. وعموما فالإستقلالية عن حجم السوق هي الشرط الأهم، وتعني أن يعتمد المؤشر على أنصبة المؤسسات في السوق لا على أحجامها، ووفقا لهذا الشرط يعد تباين أنصبة المؤسسات في السوق وليس أحجامها هو الفيصل فعلى سبيل المثال لا يتفق تباين حجم المؤسسات وهذه المعايير على العكس من تباين أنصبتها التي يستوفيتها، ويرجع فشل

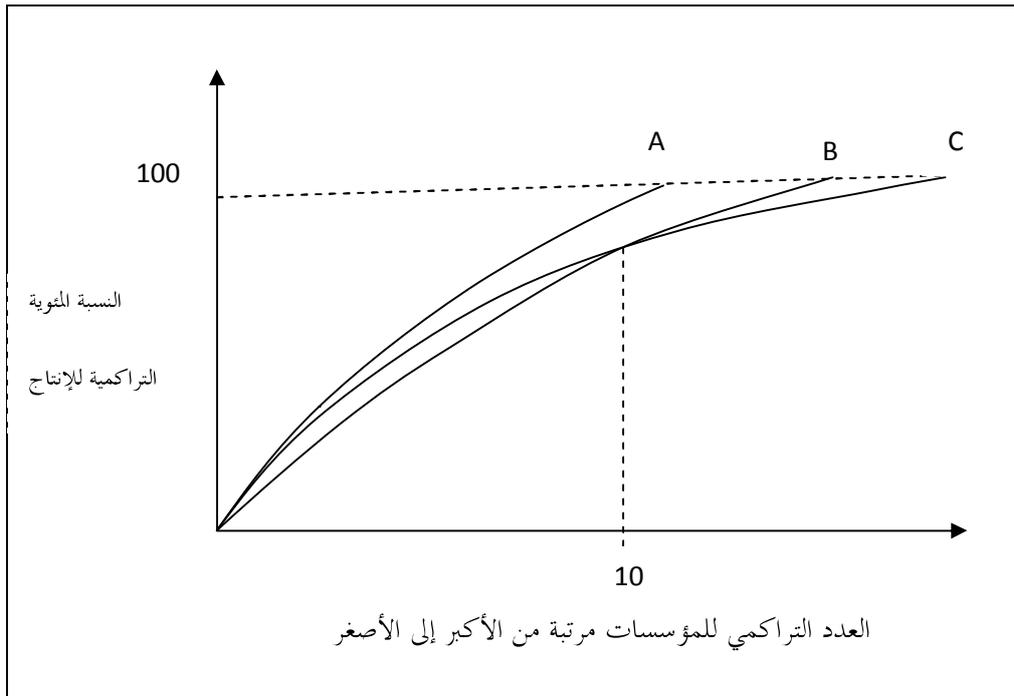
<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخزومة، مرجع سابق، ص 57، 58.  
<sup>2</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص 227.

اعتماد المؤشر على أحجام المؤسسات إلى تأثير الأخير بوحدات القياس، ولاستنباط معايير أكثر عمومية يمكن الإعتماد على ما يسمى بمنحنى التركيز، حيث يقاس على المحور الرأسي النسبة المئوية التراكمية للإنتاج و يقاس على المحور الأفقي العدد التراكمي للمؤسسات مرتبة من أكبرها إلى أصغرها، ويجب هنا أن نفرق بين هذا المنحنى وما يعرف بمنحنى (لورنس) الذي سيأتي ذكره في مقاييس اللامساواة.<sup>1</sup>

يبين الشكل البياني رقم (1-2) ثلاث منحنيات للتركيز بثلاث صناعات (A, B, C) ويلاحظ تقع المنحنيات من أسفل بسبب تراكم المؤسسات من الأكبر إلى الأصغر، كذلك فالمنحنى يميل إلى الإستقامة إذا ما زاد عدد المؤسسات وتقاربت في أحجامها، وعليه فإن تقع المنحنى على هذا النحو يعكس درجة التباين في أحجام المؤسسات وتقاطعها مستوى الإنتاج (100%) يعكس عدد المؤسسات في هذه الصناعة.

ووفقا لمفهوم تركيز الصناعة يمكننا أن نستدل على زيادة التركيز في صناعة ما على غيرها إذا ما وقع منحنى التركيز لتلك الصناعة كلية في موضع أعلى من غيره من المنحنيات، ففي الشكل البياني الموالي يمكننا القول بأن الصناعة A هي أعلى الصناعات الثلاث تركيزا.

الشكل رقم (1-2): مثال خاص بتركيز الصناعة.



المصدر: عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 82.

ويسهل على هذا النحو استخدام منحنيات التركيز لمقارنة الصناعات ولكن شريطة ألا تتقاطع هذه المنحنيات، وإذا ما تقاطعت منحنيات التركيز فلا يمكن ترتيب الصناعات وفقا لتركيزها بصورة قطعية، فالحكم هنا يعتمد على الأهمية النسبية أو الأوزان التي يعلقها الدارس على الأجزاء المختلفة من منحنيات التركيز، الأمر الذي يؤدي إلى الإختلافات في الترتيب وهي مشكلة عامة بكل مؤشرات التركيز، وقد يمكن معالجة هذه المشكلة إذا ما توفرت وعلى سبيل المثال بعض الأسس النظرية والتي يمكن الإعتماد عليها في اختيار أسس التركيز وبالتالي الأوزان التي تعكس أهمية الأجزاء المختلفة من منحنى التركيز، وقد اقترح هانا وكاي (1977) hannah , kay بعض المعايير العامة لمقاييس التركيز وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

إن أكثر المقاييس شيوعا في قياس التركيز هي:

- معيار ترتيب المنحنيات: حيث يجب أن يدل مؤشر التركيز على زيادة التركيز في الصناعة A عنه في الصناعة B إذا ما وقع منحنى التركيز A كلية أعلى منحنى التركيز B.
- مبدأ المبيعات المحولة: تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى أخرى كبيرة من شأنه أن يزيد من تركيز الصناعة، وفي المنحنى السابق في الشكل رقم (1-2) هذا التحويل يؤدي إلى زيادة تحذب منحنى التركيز في بعض مواضعه.
- شرط دخول الصناعة: يؤدي دخول مؤسسة صغيرة إلى الصناعة إلى خفض تركيز الصناعة شريطة ألا يؤدي ذلك إلى تغيير أنصبة المؤسسات الأصلية في الصناعة، ويحدث العكس في حالة خروج مؤسسة صغيرة، ويلاحظ هنا انطباق هذا الشرط على الحجم الصغير من المؤسسات فقط، فمن الواضح أن دخول مؤسسات ذات حجم كبير نسبيا يؤدي في الواقع إلى زيادة تركيز الصناعة، حيث يعد دخول مؤسسة زيروكس Xerox في سوق ماكينات التصوير مثلا حيا على مثل هذا التأثير.
- شرط الدمج: يؤدي اندماج مؤسستين أو أكثر إلى زيادة تركيز الصناعة وهي نتيجة حتمية إذا ما أخذ في الإعتبار أن الدمج يمثل تحويلا لمبيعات المؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة، ويعني في ذات الوقت خروج مؤسسة صغيرة من السوق وهذه العوامل كما أوضحنا سابقا تؤدي إلى زيادة تركيز الصناعة، وعلى الرسم السابق يمثل الإندماج بامتداد خط أعلى المنحنى A حتى الخط 100% كحد أعلى.

وبالرغم من منطقية هذه المعايير الأربعة فإن بعض الباحثين يرفضون الأخذ بها تحت كل الظروف، وكذلك هذه المعايير تعد غير كافية لمقارنة الصناعات في حالة تقاطع منحنيات التركيز ، غير أنها تقدم مرتكزا مفيدا للمزيد من النقاش، وسوف نبحث عن مثل هذه المعايير في مقاييس التركيز التي سوف نأتي على عرضها ومناقشتها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 84.

أ- مقياس نسبة التركيز: **Concentration Ratio**: وهي أكثر المؤشرات استخداماً، والتي تقيس مجموع أنصبة أكبر "ن" مؤسسة في الصناعة من جملة حجم الصناعة أي:

$$ت = \frac{\sum_{ل=1}^ن ك ل}{ك}$$

حيث أن: ت: نسبة التركيز.

ن: عدد أكبر المنشآت في الصناعة.

ك ل: حجم المؤسسة ل من بين أكبر المنشآت في الصناعة (ن).

ك: الحجم الكلي للصناعة سواء كان ذلك في شكل كمية الإنتاج أو رأس المال أو عدد العمال، أو المبيعات أو غيرها من مقياس الحجم.

- يعامل هذا المقياس كل المؤسسات الداخلة في المقياس بصورة متساوية، وبذلك فهو يمتاز بالبساطة وسهولة التطبيق إلا أنه يعاب عليه تجاهله للتوزيع النسبي لأنصبة الصناعات المقاسة، فمستوى التركيز حسب هذا المقياس لأكثر أربع صناعات كل منها يسيطر على 15% مثلاً عن الحجم الكلي للصناعة هو مساو لمستوى التركيز لأكثر أربع صناعات تتنوع أنصبتها النسبية من الحجم الكلي للصناعة كالتالي: 40%، 15%، 4%، 1% لذا فإن المقياس يعامل المؤسسة الرابعة التي نصيبها 1% من الحجم الكلي للصناعة على قدر من المساواة مع الشركة الأولى نصيبها 40% من حيث القوة والنفوذ والتأثير على مستوى التركيز بمجرد أنها دخلت أكبر أربع مؤسسة في الصناعة. ضف إلى ذلك فإن هذا المقياس لا يعطي اعتباراً لعدد الحجم الكلي للمؤسسات في الصناعة مهما كبر أو صغر<sup>1</sup>.

كما يعاب عليه أيضاً اتسامه بالعفوية في اختيار قيمة (ن)، التي تمثل عدد المؤسسات الكبيرة، كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقاً لعدد المؤسسات (ن) المأخوذة في الاعتبار<sup>2</sup>.

ب- مقلوب عدد المؤسسات: يأخذ هذا المقياس الشكل التالي:

$$\left(\frac{1}{n}\right): \text{مقلوب عدد المؤسسات.}$$

حيث أن: n = عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخزومة، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 86.

ويعد مقلوب عدد المؤسسات من أبسط مؤشرات التركيز، غير أن هذا المقياس يعتبر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات جديدة كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها، وكذلك يعاب على هذا المقياس على أنه لا يأخذ في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم الصناعة<sup>1</sup>.

ويستوفي هذا المؤشر جميع المعايير السابق عرضها ماعدا المبيعات المحولة والتي تترك عدد المؤسسات دون تغيير، وتعد هذه النقطة من المآخذ العملية على هذا المؤشر، فمن المفضل أن يعكس المؤشر الحجم النسبي للمؤسسات المكونة للصناعة بالإضافة إلى أعدادها، أما في حال استخدام النماذج النظرية التي تفترض تساوي المؤسسات في أحجامها فيصبح معكوس عدد المؤسسات المؤشر الملائم نظرياً لقياس تركيز الصناعة.<sup>2</sup>

### ج- مؤشر هيرشمان وهيرفندال: Herchman et Herfindah

وهو مجموع مربع أنصبة الصناعة لجميع المؤسسات والتي عددها  $n$  التابعة لصناعة معينة ويعتبر هذا المقياس أفضل من سابقه لأنه يعطي وزناً أكبر للمؤسسات الأكبر حجماً لأنه يأخذ في الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، كما أنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل، أما فيما يخص عيوب هذا المقياس والتي يتطلب أخذها بعين الاعتبار مثل البيانات التي قد لا تكون متوفرة في كثير من الأحيان بالنسبة لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة الموجودة في الصناعة، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي لكثير من الخصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هيكل الصناعة والربحية<sup>3</sup>.

وقد أصبح هذا لهذا المؤشر شعبية متزايدة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة في السنوات الأخيرة، كما أن لهذا المؤشر أهمية خاصة في تحليل الأسعار في أسواق احتكار القلة، ويأخذ هذا المؤشر على (عكس نسبة التركيز) جميع النقاط المكونة لمنحنى التركيز<sup>4</sup>، ويمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة في إحدى الصناعات كما يلي:

$$IHH = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{x}\right)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

إذ أن تربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزناً أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، مثلاً إذا كان مربع الأنصبة هو: 1%، 4%، 9%، 16%، فيكون تركيز الصناعة  $H=30\%$ .

ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

<sup>1</sup> عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بكرة، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 37، 36.

<sup>4</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 87.

د- مؤشر الأنثروبي: Entropie

هو أحد المؤشرات المعكوسة للتركيز ولحسابه تعطي المؤسسات أوزانا مساوية لـ:  $\ln(1/S_i)$  أي اللوغاريتم الطبيعي المعكوس نصيب المؤسسات في الصناعة، ثم تجمع بالشكل التالي: <sup>1</sup>

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

فتأخذ E القيمة صفر في حالة الاحتكار التام والقيمة  $\left[\ln\left(\frac{1}{s_i}\right)\right]$  في حالة المنافسة الحرة بين (n) من المؤسسات متساوية الحجم، وقد تم إعادة صياغة E من طرف مارفيلس بطريقة أكثر فائدة وذلك بأخذ معكوس الأعداد المقابلة للوغاريتم كالتالي:  $e^{-e} = \prod_{i=1}^n s_i$

ويتناسب هذا المقياس طرديا مع درجة تركيز الصناعة، ويتفق في النهاية مع مؤشر هانا وكاي عندما تؤول المرونة في النهاية إلى الواحد الصحيح، ويعطي مؤشر أنتروبي أوزانا أقل للمؤسسات الكبيرة عند تلك المستخدمة في المؤشر (H).<sup>2</sup>

ه- مؤشر هاناوكاي:<sup>3</sup> يتضمن المؤشر (H) كغيره من المؤشرات التركيز على بعض الأوزان الخاصة بتباين أنصبة المنشآت وأعدادها وهي من السمات المهمة خاصة في حالة منحنيات التركيز المتقاطعة.

ولحساب قيمة مؤشر H يتم تربيع أنصبة المؤسسات أي أننا نوزن الأنصبة بنفسها قبل جمعها، وبذلك نحصل على قيم التركيز لكل من الصناعتين (C,B)، وتعكس هذه القيم علاقة عددية بين التركيز في كل من هاتين الصناعتين رغم تقاطع منحنياتها، وهذا الوزن ربما يكون مناسباً في جميع الظروف. وعليه اقترح (هانا وكاي) مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر (H) ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها المنشآت الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n s_i^a \quad a > 0 \quad R^{1/(1-a)}$$

حيث أن: a : معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون (a=2) الرقم المكافئ لـ (R) \* هو:  $R^{1/(1-a)}$  وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هاناوكاي كالتالي:

$$.a > 0, x \neq 1$$

<sup>1</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص90.

<sup>3</sup> روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص38.

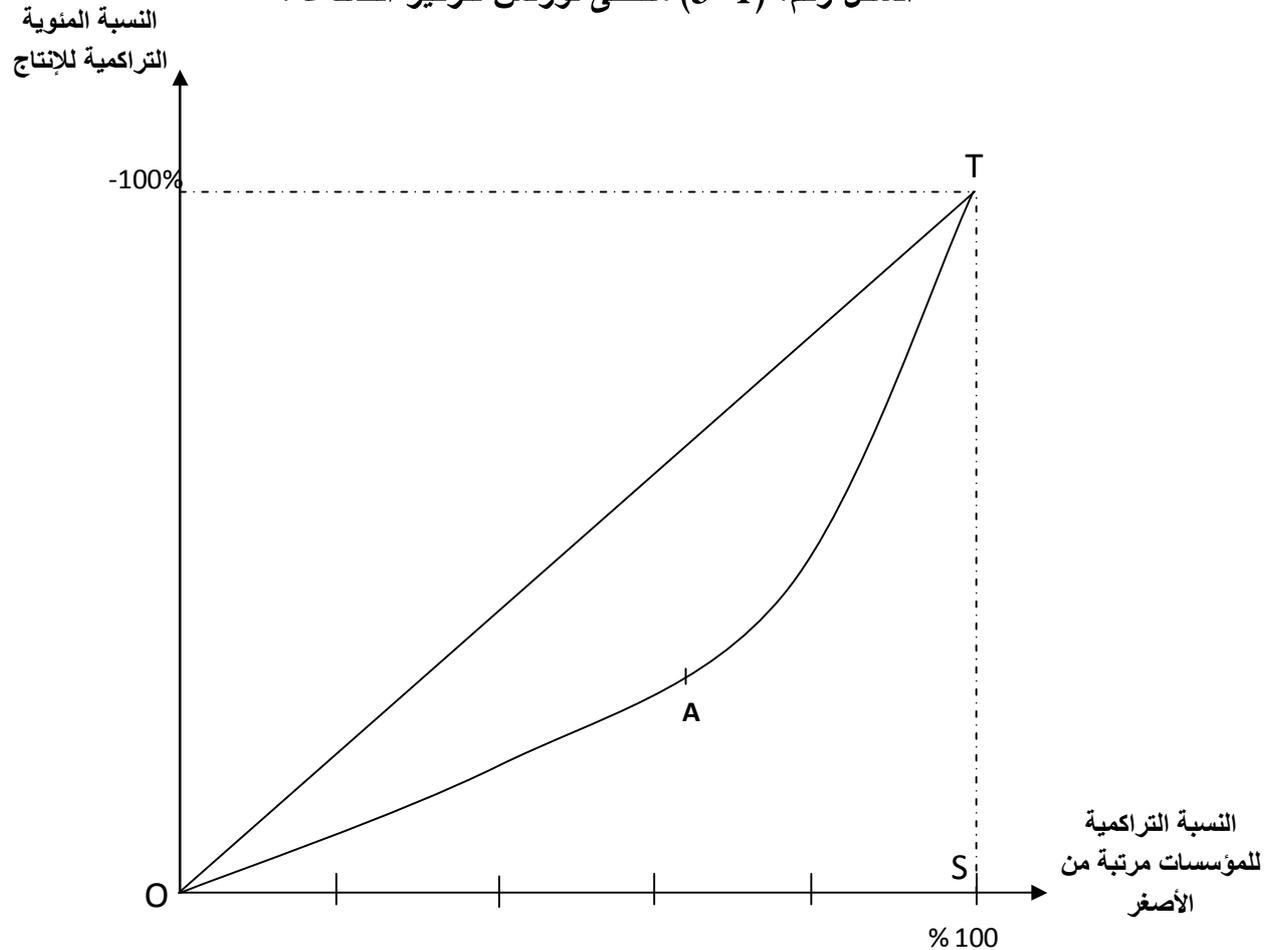
$$(HK) = \left( \sum_{i=1}^n s_i^a \right)^{1/(1-a)}$$

هذا المؤشر يستوفي المعايير الأربعة التي وصفها (هانا وكاي)، ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز، حيث أعطيت المنشآت ذات الحجم الكبير أوزاناً أكبر، وذلك بزيادة قيمة  $a$ .

**5- مقاييس اللامساواة:** من أجل الإنتهاء من مناقشة مؤشرات التركيز سوف نتناول مقاييس اللامساواة كمؤشرات لتركيز الصناعة، ولا تأخذ مقاييس اللامساواة هذه عدد المؤسسات في الإعتبار، وتعتبر ملخصاً لمنحنى (لورنس) بنفس الطريقة التي تلخص بها المقاييس المطلقة منحنى التركيز.

يقيس المحور الرأسي لمنحنى لورنس النسبة المئوية التراكمية للإنتاج في الصناعة، ويقاس المحور الأفقي النسبة المئوية التراكمية لعدد المؤسسات (وليس العدد التراكمي للمؤسسات كما هو الحال في منحنى التركيز)، وهنا ترتب المؤسسات من الأصغر إلى الأكبر، والشكل الموالي رقم (3-1) يوضح منحنى لورنس لتركيز إحدى الصناعات.

الشكل رقم: (3-1) منحنى لورنس لتركيز الصناعة.



المصدر: عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 91.

ويلاحظ هنا تفعر المنحنى بعيدا عن خط المحور، ويعكس ذلك عدم تساوي حجم المؤسسات وترتيبها من الأصغر إلى الأكبر، كما يصور الخط OT حالة تساوي المؤسسات في أحجامها، حيث أن ( $y\%$ ) من الإنتاج هي ( $y\%$ ) من المؤسسات، وكلما تزايد تباين المؤسسات في أحجامها بعد منحنى (لورنس) عن خط المحور، أما إذا تقاطعت منحنيات (لورنس) لبعض الصناعات فلا يمكن الجزم بترتيب معين لتلك الصناعات وفقا لتركيزها، ويستقل منحنى (لورنس) تماما عن عدد المؤسسات، ففي حالة المؤسسات المتساوية الحجم ينطبق منحنى (لورنس) على خط المحور ولا يتأثر في ذلك بعدد المؤسسات في الصناعة، وفيما يلي بعض مقاييس اللامساواة:<sup>1</sup>

- **معامل جيني:** يمكن استنباط معامل جيني (G) مباشرة من منحنيات (لورنس) ويمثل مساحة الجزء (OAT) إلى مساحة المثلث (OST) في الشكل السابق، وكلما زاد عدم تساوي المؤسسات في أحجامها زادت مساحة الجزء (OAT) وبالتالي زادت قيمة (G) حيث (G) محصور بين الصفر والواحد الصحيح.
- **معامل الاختلاف:** وهو النسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المؤسسات ومتوسط هذه الأحجام، وهو مقياس للتشتت، ومن ثم اللامساواة في حجم المؤسسات، ولا يتأثر هذا المقياس بوحدة القياس.
- **6- أشكال التركيز:** يكون التركيز على عدة أشكال فقد يتم عن طريق تكبير حجم المشروع، كزيادة رأسماله مثلا، وقد يتم عن طريق اندماج مؤسسة في أخرى، وقد يكون التوسع في حجم المشروع بإنشاء فروع له.
- ومن صور التركيز كذلك قيام اتحادات بين المنتجين، وهذه الإتحادات على عدة أشكال، ومن صورها أن تتحد المشاريع المتفقة فيما بينها على إدارة واحدة بحيث يفقد كل مشروع استقلاله الإقتصادي ( كالتروست مثلا )، وقد يتم الإتحاد مع احتفاظ كل مشروع بشخصيته وحرية، ماعدا في النقاط المنفق عليها مع بقية المشاريع (كالكارتل مثلا )، وسواء اكان من طبيعة الإتحاد الإحتفاظ بشخصية المشروع أو ذوبان تلك الشخصية في الإدارة الموحدة فإنه في كلتا الحالتين يعتبر نوعا من التركيز، فاتفق بعض المشاريع على عدم البيع بأقل من سعر معين يزيد قوة، ويضفي عليها أهمية كبيرة، فتحقق بذلك بعض المنافع والمزايا تقاس بتلك التي تتجم عن تكبير حجم المشروع.<sup>2</sup>

### 7- اتجاهات التركيز:<sup>3</sup>

- **تركز المشروعات دون تكاملها:** وتعني هذه الصورة من التركيز زيادة في حجم المشروع دون تغيير في نوعية الإنتاج والقصد من التركيز في هذه الحالة زيادة في الكمية المنتجة مع تحسين في أسلوب الإنتاج وفي استعمال طرائق مبتكرة وآلات حديثة، وتتم هذه الصورة من التركيز في شكل توسيع

<sup>1</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> طارق الحاج وفليح حسن، مرجع سابق، ص224.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص226.

حجم المشروع أو في اتحاده مع غيره من المشاريع التي تنتج نفس السلعة، وذلك بقصد القضاء على المنافسة بينهم والتحكم في سعر البيع، والإستفادة من التخفيض في تكلفة الإنتاج عموماً.

- **التكامل الرأسي:** ويكون التركيز في هذه الحالة بإضافة مراحل إنتاجية سابقة أو لاحقة على مرحلة الإنتاج التي كانت تقوم بها المشروعات قبل تركزها، فلو أخذنا مثلاً مصنع للسكر قام بعد تكبير حجمه أو بعد اتحاده مع غيره من المشروعات بإضافة مراحل إنتاجية جديدة سابقة على عمله، كزراعة قصب السكر، أو للبنجر اللازم لصناعة السكر (تكامل إلى الأسفل أو إلى الخلف)، أو بقيامه بمراحل لاحقة على عمله (تكامل إلى الأعلى أو إلى الأمام)، ففي هذه الحالة يقال عن المشروع أنه تكامل رأسيًا أو عمودياً والقصد من القيام بهذه المشاريع الجديدة من التكامل الخاص في المراحل السابقة (زراعة القصب) تمكين المشروع من التقليل من تكلفة الإنتاج وضمان الحصول على المواد الأولية بالكميات التي يريدونها وبأسعار ثابتة نسبياً، ومن التكامل الخاص بالمراحل اللاحقة (شراء سيارات، استئجار محلات) لضمان تصريف السلع المنتجة.

وكذلك التوفير في نفقة الإنتاج ينأتى من توحيد إدارة المشروع في جميع مراحلها المتعددة، وعدم تضارب هذه المصالح ببعضها البعض، والتنسيق بينها جميعاً، كما تشرف الإدارة على التحسينات وعلى أبواب الوفرة في تكاليف الإنتاج عموماً.

وبالإضافة إلى الوفرة في تكاليف الإنتاج فإن التكامل الرأسي يبقى مقاومة للإحتكار التي تقوم بها المشروعات الأخرى، فقد تحتكر بعض المشاريع إنتاج المواد الأولية التي يحتاجها المشروع المتكامل رأسيًا بحيث ترفض بيعها مما يلحق ضرراً به، لذلك نراه يعمد إلى إنتاج تلك المادة بنفسه، وكذلك الحال بالنسبة للمشروعات التي تحتكر بيع منتجات المشروع المتكامل رأسيًا، فهي لا تشتري تلك المنتجات إلا بأسعار تناسبها بحيث لا تدع له مجالاً للكسب، لذلك ويقصد التخلص من هذا المحتكر يقوم ببيع السلع التي ينتجها بنفسه وفي محلاته.

على أن تحقيق التكامل الرأسي يصادف عقبات عديدة، فهو مرهون باستطاعة الحصول على أموال طائلة تتطلبها المشروعات الجديدة، كما أن قيام تلك المشاريع يتطلب دراية وخبرة فنية خاصة بها وإلا فشل المشروع، كما قد يفضل صاحب المشروع عدم التوسع في مراحل الإنتاج، والإكتفاء بصرف كل جهده ووقته وإمكاناته المادية في توسيع حجم المشروع، وفي تحسين نوعية السلع التي ألف إنتاجها.<sup>1</sup>

- **التكامل الأفقي:** قد يميل التركيز إلى إنتاج وحدات جديدة بالإضافة إلى تلك التي كان ينتجها المشروع من قبل، كمشروع لصناعة الألواح الزجاجية مثلاً يضيف إلى منتجاته هذه صناعة الأكواب والأطباق ومختلف الأدوات الزجاجية، أو مشروع للنقل بواسطة السيارات يقوم وفي نفس الوقت بخدمة النقل بواسطة المراكب البحرية والجوية كذلك، وهذا الإتجاه في التركيز يعرف بالتكامل الأفقي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 25.

ويرمي التكامل الأفقي إلى التنويع والإكثار من العملاء، والحيطة من الخسارة التي قد تلحق بالمشروع جراء إنتاجه لسلعة معينة وتغطيتها من الكسب المتأتي عن سلعة أخرى، كما قد يرمي التكامل الأفقي إلى الإحتكار (كشركة النقل بالسيارات واحتكارها لوسائل النقل المختلفة).

وقد يأخذ هذا التكامل شكلا آخر وذلك من خلال اندماج مؤسستين تنتجان منتجات متماثلة في سوق واحدة مثل اندماج بعض مؤسسات صناعة السيارات مع مؤسسات مالية ومصرفية.<sup>1</sup>

- **التكامل الجغرافي:** وقد يتجه التركيز في مشروع معين يتكون من عدة منشآت متفرقة فيما بينها ولكنها تخضع جميعها لإدارة واحدة، وهذا الإتجاه في التركيز يطلق عليه التكامل الجغرافي، كالمحلات التجارية الكبيرة التي تملك فروعاً لها، أو حالة مشروع صناعي يملك عدة منشآت متباعدة فيما بينها.

وقد ينشأ مشروع كبير في منطقة معينة يقوم بتصريف منتجاته لسائر أرجاء المنطقة بوسائل النقل الحديثة السريعة وبنفقات قليلة، وقد يفضل أحيانا أن تتباعد المنشآت في أكثر من منطقة، على أن تتصل فيما بينها بوسائل النقل السريعة والرخيصة، مما يسهل خضوعها لإشراف إدارة واحدة عليها، على أن هذه الطريقة قد يفضلها البعض إذا كانت ظروف الإنتاج (وخاصة تلك التي تعود إلى عوامل مناخية أو جيولوجية) تتطلب ذلك، كما قد يحدث العكس بأن تتطلب ظروف الإنتاج الفنية توطن الصناعات في مكان واحد.<sup>2</sup>

- **التوطن الصناعي:** يعتبر التوطن ركن أساسي في اختيار الموقع الأمثل للمشروع الصناعي، حيث أصبح يمثل فرعاً من فروع علم الإقتصاد الصناعي والذي يتقارب ويتقاطع مع علم الجغرافيا، حيث إن دراسة وتحليل الأسباب والعوامل التي تحدد الموقع الصناعي يأتي من خلال حقيقة الارتباط الوثيق بين قرار الإختيار وبين إمكانية نجاح المشروع من جميع جوانبه متجنباً في ذلك جميع المخاطر التي تنجم عن الإختيار والتي تتمثل في الهدر والتبذير للموارد الإقتصادية، وكذلك ما ينجم عنه من تلوث للبيئة ومن أضرار اجتماعية أخرى.<sup>3</sup>

وقد أدى تركيز الصناعات في مدن محدودة على جملة من الآثار السلبية على الإقتصاد شملت:<sup>4</sup>

- ازدياد حدة التفاوت في النمو بين المناطق الجغرافية المختلفة وخاصة بين العواصم والمدن الرئيسية من جهة وبين باقي المناطق الأخرى من جهة ثانية.
- عدم استغلال الموارد الإقتصادية المادية والبشرية في مناطق عديدة من الدول.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيسوي، الإقتصاد الإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص214.

<sup>2</sup> طارق الحاج وفليح حسن، مرجع سابق، ص227.

<sup>3</sup> عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سابق، ص 115.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص116.

- ارتفاع مستوى المهارة الإنتاجية ومستوى الإستخدام في مناطق معينة مقابل البطالة الواسعة والحرمان والفقر في مناطق أخرى من الدولة.
- أدت كثافة التصنيع في بعض المناطق إلى مشاكل اجتماعية كبيرة بسبب الهجرة الواسعة من الأرياف إلى المدن بحثا عن فرص العمل والتي نتج عنها مشاكل سكنية وضغط على الخدمات الخاصة بالنقل والمواصلات والتعليم والصحة... الخ.

وفي ضوء ذلك لجأت الحكومات إلى التدخل ووضع ضوابط وخطط للتوطن الصناعي بهدف معالجة الآثار السلبية التي تنجم عن تركيز الصناعات في أماكن دون غيرها وكذلك لتوزيع منافع التنمية الإقتصادية والإجتماعية بشكل عادل على مجموع السكان، وأصدرت الحكومات قوانين وتشريعات في هذا الشأن من أجل تنظيم التوطن الصناعي وفي نفس الوقت تقدم التسهيلات والحوافز والخدمات للمصانع التي تتوطن في الأماكن المخصصة التي تتميز بمواصفات قياسية ومناسبة في جميع جوانبها.

وهناك عوامل أساسية لا بد من الأخذ بها عند التفكير في اختيار الموقع الصناعي من بينها قرب وتوفر المواد الأولية، والطاقة والعمالة والسوق وجميع مستلزمات الإنتاج الصناعي للمشروع مع توفر الخدمات بجميع أنواعها، إضافة إلى سهولة انسياب المنتج الصناعي إلى الأسواق المحلية والخارجية وما يتبعها من خدمات جانبية تسهل عمل المشروع.

ولكن ما نلاحظه الآن هو التطور المعاصر والمتسارع في الثورة العلمية والتكنولوجية والذي أحدث تطورا وتغييرا كبيرا في الأهمية النسبية لمقومات الصناعة منها قوامة اكتشاف وظهور مصادر الطاقة التي تشكل عصب الحياة كالنفط مثلا، وكذلك التطور الكبير الذي حصل في وسائل الإتصال والنقل الذي قلل من التكاليف الصناعية بشكل كبير، حيث ساهم بدور كبير في فتح مجالات واسعة أمام انتقال السلع والمواد من مكان إلى آخر، والذي بدوره قلل من أهمية قيام الصناعة بمناطق المواد الخام أو مصادر الطاقة أو الأسواق... الخ، ربما الصناعة كمنشآت اقتصادية تقوم على عدد من المقومات أو العوامل التي يجب توفرها، ضمانا لقيامها واستمرارها أي أن قيام الصناعة وضمنا استمرارها بنجاح يظل مرهونا بمدى توفر هذه المقومات الأساسية، إلا أن توزيع هذه المقومات والعوامل الأساسية للصناعة سواء على مستوى الدول أو على مستوى أقاليم الدولة الواحدة غير متكافئ أو متوازن الأمر الذي اختار موطن الصناعة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قوة جذب كل عامل من عوامل قيام الصناعة، إذ تتنافس المقومات المختلفة للصناعة فيما بينها على جذب الصناعة إلى مواطن تواجدتها الرئيسية.

### الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

إن الشركات التي تعمل في الصناعة اليوم الآن تحاول عرقلة دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة، وذلك لأنه كلما ارتفع عدد الشركات الداخلة كلما أصبح من الصعب على الشركات الموجودة في الصناعة الآن أن تحتفظ بحصتها من السوق وتوليد الأرباح، حيث إن قوة مقاومة المنافسين الجدد تعتمد بصورة كبيرة

على مدى ارتفاع عوائق الدخول، وعوائق الدخول هي العوامل التي تجعل دخول الشركات إلى الصناعة شيئاً مكلفاً، فكلما كانت عوائق الدخول عالية كلما كانت كلفة دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة كبيرة، وعوائق الدخول العالية تبقى المنافسين المحتملين خارج الصناعة حتى ولو كانت عائدات الصناعة عالية.<sup>1</sup>

تعتبر عوائق الدخول البعد الثاني لهيكل الصناعة وهي تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة، من قبل المؤسسات الناشطة في الصناعة تحول دون دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة، حيث يؤدي هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.

**1- مفهوم عوائق الدخول:**<sup>2</sup> تم طرح هذا المصطلح من طرف Bain سنة 1956، واعتبر نقطة تحول في مجال التنظيم الصناعي حيث يلعب دوراً كبيراً في محاربة الاحتكار، حيث أوضح Bain أن المؤسسات التي تنشط في قطاع يتميز بتركيز كبير سوف تعرقل كفاءة تخصص الموارد في هذا القطاع، وهذا كله من أجل كسب أرباح مرتفعة، و تم عرف العديد من المؤلفين عوائق الدخول ومن هذه التعاريف:

- عرفها Stigler على أنها: "التكاليف التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة بعكس المؤسسات الموجودة في الصناعة فهي لا تتحمل هذه التكاليف".

- أما Ferguson فعرفها على أنها: "كل العوامل التي تجعل دخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة لا يكون مربحاً لها، وتسمح المؤسسة الموجودة في الصناعة بوضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات الراغبة في الدخول، وكسب عوائد الاحتكار الدائمة".

أما بالنسبة لـ Spuller عرفها: "عائق الدخول هو ميزة تنافسية مؤقتة، وبذلك من جانب خاصة التكاليف، الابتكار، ميزة المعاملات، تكتسبها المؤسسات المتواجدة في الصناعة دون المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه الصناعة".

**2- أنواع عوائق الدخول:** صنف الاقتصاد الصناعي الأنواع المختلفة لعوائق الدخول إلى ثلاث فئات كبيرة هي: العوائق الهيكلية (الطبيعية)، العوائق الإستراتيجية، العوائق القانونية.

**أ- عوائق الدخول الطبيعية:** تنشأ هذه العوائق من خلال البيئة الاقتصادية، الجغرافية والسياسية للمؤسسة، بحيث لا تملك المؤسسات سواء المتواجدة في الصناعة الراغبة في الدخول سيطرة على هذه العوائق، ومن بين العوائق الداخلية نذكر مايلي:

- **اقتصاديات الحجم الكبير ومنحنى الخبرة:**<sup>3</sup> إن ميزة التكلفة المرافقة للإنتاج الواسع للمؤسسة تعرف باقتصاديات الحجم، حيث إن مصادر اقتصاديات الحجم تتضمن تخفيض التكلفة نتيجة الإنتاج الواسع والمخرجات المتخصصة، والخصم على إجمالي المدخلات من المواد الخام والأجزاء المكونة للمنتج

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص136، 135.  
<sup>2</sup> عرقابي عادل، مرجع سابق، ص ص18، 19.

<sup>3</sup> www.marefa.org/index.php, page consultée le: 12/12/2013.

والإعلانات، وتشمل أيضا البحث والتطوير والتسويق وخدمات ما بعد البيع، وكذلك الخبرة المتراكمة التي حصلت عليها المؤسسة التي تعمل حاليا في الصناعة، فإذا كانت ميزة هذه التكاليف مهمة وجوهريّة سنشكل عائقا أمام المؤسسات الجديدة الداخلة للصناعة، فهذه المؤسسات إما أن تدخل بحجم صغير وتعاني بعد ذلك من قصور في ميزة التكلفة أو أنها تخاطر بصورة كبيرة جدا عندما تحاول الدخول بحجم كبير وفي هذه الحالة ستعاني من كلفة رأس المال، كما أن الخطر الإضافي للدخول بحجم كبير قد يؤدي على ردود فعل المؤسسات العاملة في الصناعة والانتقام من المؤسسات الراغبة بالدخول خاصة وأن المؤسسات العاملة في الصناعة تمتلك موجودات ثابتة كبيرة وليست لديها بدائل لاستغلالها.<sup>1</sup>

المؤسسة التي تحقق اقتصاديات الحجم يمكنها خفض تكاليف إنتاجها خفضا ملموسا، فبالنسبة للتكاليف الثابتة (التي لا تتغير عندما يتغير الإنتاج كالأرض والمباني الأساسية والمساعدة...) هذه التكاليف الثابتة يجب دفعها سواء تم إنتاجها أم لم يتم، والتي يتم توزيعها على عدد كبير من الوحدات المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكلفة إنتاج كل وحدة.

ويتحكم في تحقيق اقتصاديات الحجم عاملين هما:

- **العامل الأول:** كلما زاد حجم أو نطاق الإنتاج، كلما زاد احتمال الإفادة من كفاءة العمل المنتجة من تقسيم العمل والتخصص، على حين في عمليات الإنتاج الصغيرة ربما يضطر العامل إلى الانتقال إلى عمل آخر قد لا يحبذه بالإضافة إلى ضياع الوقت نتيجة للانتقال من عمل لآخر.
- **العامل الثاني:** الإفادة من التكنولوجيا الحديثة في زيادة غلة الحجم الكبير، فالمؤسسة ذات الحجم الكبير تستطيع تبني هذه التكنولوجيا لزيادة الإنتاج.

- **الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج:** تعبر التكاليف عن مجموع النفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على عناصر الإنتاج اللازمة، لذلك فالمؤسسة تقوم دائما بإجراء دراسات مقارنة بين ما تتحمله من نفقات في سبيل إنتاج السلعة مع ما يتحمله المنافسون الحاليون والمحتملون، وتسعى قدر الإمكان إلى تقليل تكاليف إنتاجها عن المنافسين<sup>2</sup>، ففي بعض الأحيان تملك المؤسسات التي تشغل الصناعة حاليا ميزات التكلفة المطلقة مقارنة بالمؤسسات المحتمل دخولها، حيث أن هذه الميزات يمكن أن تخرج من ثلاث مصادر رئيسية هي:<sup>3</sup>

- التشغيل الإنتاجي العالي والخبرة السابقة وبراءات الاختراع المرخص بها والعمليات التي تحتفظ المؤسسة بسريتها.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص139.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص111.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص138.

- السيطرة على مدخلات معينة مطلوبة للإنتاج مثل العمالة والمواد الخام والمعدات والمهارات الإدارية.
- المدخل إلى التمويل الأرخص، لأن المؤسسات القائمة حالياً لا تواجهها مخاطر مثلما تواجه المؤسسات التي يتم استحداثها لحد الآن، فإذا ما امتلكت المؤسسات القائمة ميزة التكلفة الجوهرية، بعد ذلك فإن التهديد بدخول المؤسسات المنافسة يكون قليلاً.

تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعني ذلك أن منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج. وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلاً قد يكون للمؤسسات القائمة موارد أفضل لما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات الداخلة، كما قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة لما تدفعه المؤسسات القائمة، فربما تحصل الخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها، انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول.

فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، إذ أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظراً لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتياً أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظراً لما تتمتع به من سمعة طيبة بالصناعة<sup>1</sup>.

- **تمييز المنتجات:** ففي سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمنشآت القائمة ميزات على المنشآت الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المنشآت، وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المنشآت القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عملياً تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل المؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين، وقد يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة (أم بمعنى اعم اسم المؤسسة) سمعة طيبة لتوريد النوعية وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، كذلك فإن الأثر المتراكم للإنفاق السابق على الدعاية ربما يكون قد بني ثقة المستهلكين بالسلع القائمة، وكلما زاد ارتباط المستهلكين بنوع معين من السلع كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل الصناعة وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تنفق مبالغ طائلة على الإعلان

<sup>1</sup> عرقابي عادل، مرجع سابق، ص 22.

والتوزيع، حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة، وتكتسب ولاء عملاء جدد، ولاشك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

- **المتطلبات الرأسمالية:** تتطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لإقامة التسهيلات الإنتاجية والإنفاق على العمليات التشغيلية المختلفة، حيث أن الحجم الكبير لهذه النفقات فضلا عن المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع قد يشكلان عائقا أمام دخولها إلى الصناعة واقتصار المنافسة على المؤسسات الموجودة فيها فعلا.<sup>2</sup>

- **تكاليف التحول:** إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة ومن ثم يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>3</sup>

ب- **عوائق الدخول الإستراتيجية:** وهي عوائق تفتعلها المؤسسات المتواجدة في الصناعة من أجل المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة الذي تنشط فيه، إنها تعتبر نتيجة لقرار إستراتيجي وليست مجرد وضع من أوضاع الصناعة، ومن بين هذه العوائق نذكر<sup>4</sup>:

- **الطاقة الإنتاجية الفائضة:** يعتبر هذا العائق مثال جيد على عائق الدخول الإستراتيجي، هذا العائق لا يشجع على الدخول إلى الصناعة من طرف المؤسسات الجديدة، ذلك لأن المؤسسة الراغبة في الدخول عندما يرسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة في الصناعة بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تحجم من الدخول إلى الصناعة لما يشكل ذلك من تهديد لربحيتها وبالتالي صمودها في الصناعة.

- **إنتشار العلامة التجارية:** كثيرا ما يكون هدف العلامة التجارية هو كسب ثقة الزبون والحصول على ولائه، مما لا يترك أي مجال للمنافسين الجدد في الحصول على ثقة الزبون، هذا ما يشكل عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، نظرا للتكاليف التي يتحتم على المؤسسة الجديدة تحملها لكسب ثقة الزبون، حيث أن تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسة التي تشغل السوق أو الصناعة حاليا يسمى بالولاء للعلامة التجارية، والمؤسسة يمكن أن تخلق الولاء لعلاماتها التجارية من خلال الإعلان المستمر عن العلامة التجارية وعن اسم المؤسسة والحماية الممنوحة لمنتجاتها، والإعلان أيضا عن تحقيق المؤسسة للإبتكار

<sup>1</sup> مباح عادل، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010، ص13.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص141.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، المرجع نفسه، ص139.

<sup>4</sup> عرقابي عادل، مرجع سابق، ص ص21، 23.

الإنتاجي من خلال برامج البحث والتطوير التي قامت بها والتأكيد على النوعية العالية لمنتجاتها، فضلا عن الخدمات الجيدة التي تقدمها الشركة بعد البيع.

إن العلامة التجارية ذات الشهرة تجعل من الصعوبة على الداخلين الجدد أن يأخذوا من المؤسسات في الصناعة حصصها السوقية، وهذا يقلل من تهديد المنافسين المحتملين وذلك لأنهم ربما ينظرون إلى مهمة تحطيم تفضيلات المستهلكين التي تم ترسيخها من قبل المؤسسات التي تشغل السوق حاليا مهمة مكلفة.<sup>1</sup>

- **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 الصناعة من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل مؤسسة أخرى متكاملة معها ومن تستطيع المؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يمكن أن يشكل في حد ذاته عائق من عوائق الدخول، أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طريق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من المؤسسة المتكاملة معها بتكاليف أرخص إذا كان هدف التكامل الرأسي هو تخفيض التكاليف المعاملات.

ج- **العوائق القانونية:** وتتمثل في الفرص والتهديدات التي توجدتها الحكومة للمؤسسات نتيجة إصدارها لقوانين وتشريعات، ويمكن النظر إلى تنظيم الصناعة على أنه عائق من العوائق القانونية والتي تعبر أكثر فعالية من العوائق الأخرى، ذلك لأنها منجزة من طرف الدولة وتتحكم فيها حيث يمكن للدولة تقييد الدخول إلى الصناعة من خلال منح تراخيص الدخول، ومنح براءات الاختراع، حقوق استغلال براءة الاختراع....

كما تعتبر الحواجز الجغرافية أيضا من بين العوائق القانونية، بحيث أن البلد يفرض قيود عادة على المؤسسات الأجنبية عندما تريد البيع أو الإنتاج مباشرة، وهذه الإجراءات تساعد على حماية المؤسسات المحلية التي تنشط في الصناعة، 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 يغالي فيها أو تطول إجراءاتها إلى تحميل المؤسسة الجديدة وخاصة الصغيرة الحجم تكاليف إضافية الأمر الذي يزيد من تكلفتها المتوسطة مقارنة المؤسسات الكبيرة المتواجدة في الصناعة مما يشكل عائقا أمام إمكانية دخولها إلى الصناعة

**الفرع الثالث: التمييز في المنتجات.**

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه 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 بحيث لا تعد سلعة بديلة لعدد السلع من قبل المستهلكين.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفصيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها وبالتالي تجعل من الصعوبة على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنها يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو صيانتها .... الخ.

تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلباً خاصاً لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لجذب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليل فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم<sup>1</sup>.

يميز التحليل الاقتصادي بين أسلوبين لتمييز المنتجات وهما: التمييز الأفقي، والتمييز العمودي<sup>2</sup>:

- **التمييز الأفقي:** المقصود بالتمييز الأفقي هو تمييز المنتجات التي تنتمي لنفس المجموعة، بحيث تكون لها نفس النوعية ونفس السعر، وتستهدف زبائن محددين، وهنا يكون إختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذه السلع وفقاً لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية، وكذلك الدور أو الحاجة التي يمكن أن تلبئها السلعة بالنسبة للمستهلك.

- **التمييز العمودي:** يكون التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيلات معينة لمختلف المنتجات، بمعنى أنه إذا تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد والذي يكون أحسن أداء في تلبية الحاجة المقصودة، أي الإختيار هنا يكون حسب معيار جودة المنتجات.

### المطلب الثالث: محددات هيكل الصناعة.

العوامل المسؤولة عن تحديد هيكل القطاع أو الصناعة والتي لها تأثير أساسي على المستوى الأمثل للتركز، تنحصر في عاملين أساسيين: حجم الطلب في الصناعة، وتكلفة الإنتاج التي تحدد حجم المؤسسة (حجم الإنتاج الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012، ص 73.

<sup>2</sup> عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> قوفي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003، 2008)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2010، ص 28.

من أجل شرح كيفية تأثير حجم الصناعة وتكلفة الإنتاج على المستوى الأمثل للتركز نفترض مايلي:

- أدنى حجم الإنتاج الكفاء للمؤسسة في صناعة ما هو "ر" وحجم سوق الصناعة "ط"، هذا يعني أن الصناعة تستوعب (ط/ر) مؤسسة على الأكثر للإنتاج بكفاءة، فلو دخلت مؤسسة جديدة على أساس أن حجم الصناعة لم تتغير، فإن ذلك يعني أنها ستأخذ جزء من إنتاج المؤسسات القائمة.

وبالتالي فإن إنتاج المؤسسات أو بعضها على الأقل سيخفض من مستوى الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية حيث تزداد تكلفتها المتوسطة، حيث لا يستطيع أن تجاري تكلفتها الأسعار، حيث تغادر المؤسسات الأقل كفاءة الصناعة.

حيث يحدث هناك تغيير في التركيز وبالتالي الهيكل.

ويجب التنويه إلى أن ظروف الطلب المحلي فيما لو تغيرت تنقسم آثاره إلى نوعين:

- الآثار الساكنة: تأتي من تأثير أحوال الطلب على اقتصاديات الحجم.

- الآثار المتحركة أو الديناميكية: تأتي من تأثير ظروف الطلب على عمليات الابتكار والتحسين.

فإتباعا لمحددات هيكل الصناعة وأبعادها لما فيها من تركيز الصناعات وعوائق الدخول نستطيع أن نحدد كثافة المنافسة، ونستطيع أن نترجم هذه الخيرة بأقسام هيكل الصناعة بما تتضمنه من حالات متطرفة وحالات وسطية.

إن محددات هيكل الصناعة تقدم طرقا مفيدة للتفكير في تحليل طبيعة المنافسة في الصناعة لتحديد الفرص والتحديات ومن أجل ذلك فإن المدراء يجب أن يكونوا مدركين لضرورة إيجاد صورة إحصائية للمنافسة وعدم التركيز على أهمية الاختلافات في المؤسسة الواحدة، وأن يكون تركيزهم الأكبر على أهمية الصناعة وعلى هيكل المجموعة الإستراتيجية كون ذلك يعتبر مقورا لنسبة ربح المؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: أهمية التعرف على هيكل الصناعة وتأثير الانترنت عليه.**

تعمل المؤسسات في ظل ظروف تتميز بالتغير نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع هذا ما يحتم على كل مؤسسة أن تعرف هيكل الصناعة الذي تعمل فيه وكذا استعمال التكنولوجيا حتى تضمن البقاء والاستمرار بل والزيادة في مجال نشاطها.

**الفرع الأول: أهمية التعرف على هيكل الصناعة.**

تتكون الصناعة من عدد من المؤسسات التي تنتج سلع تتقارب مواصفاتها مع بعضها البعض كما أنها تؤدي نفس الخدمة أو تقدم نفس المنفعة للمستهلك، ومنحنى طلب الصناعة يعكس قرارات المستهلكين الخاصة بإنتاج الصناعة أي أنه يوضح الكميات التي يقرر المستهلكين شرائها من السلعة عند مستويات سعرية

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص161.

مختلفة، والمؤسسة التي تتكون منها الصناعة تواجهها جميعها منحى طلب الصناعة. وكل مؤسسة على حدا يهتما أن تعرف نصيبها النسبي من هذا الطلب الصناعي.

حيث قلنا أن طلب الصناعة يعكس قرارات المستهلكين وهذه لا يعلمها المنتجون، ولنبدأ من حالة تتكون فيها الصناعة بأكملها من مؤسسة واحدة (منتج محترق) فإنه يواجه منحى طلب الصناعة بالكامل ويكون عليه أن يحدد مقدار ما سينتجه من السلعة، وهذا يتوقف بالطبع على تقديره للكمية التي يتوقع بيعها، أي أنه يقوم بدراسة الصناعة لتقدير منحى طلب الصناعة كما يتوقعه والدالة التي سيحصل عليها توضح له الكميات التي يتوقع بيعها عند مختلف المستويات السعرية تسمى بدالة المبيعات المتوقعة، وتفترض في التحليل الساكن في ظل ظروف التأكد التام أن هذه الدالة المقدره في نفسها منحى طلب الصناعة، كما يحدده المستهلكون، معنى ذلك أن دالة المبيعات المتوقعة أي منحى الطلب كما يراه المنتج المحترق تكون دالة سالبة الميل وهي توضح الإيراد المتوسط (السعر) عند كل كمية ينتجها المحترق.

أما إذا كانت الصناعة تتكون من مؤسستين فقط، فإن كل منتج في هذه الحالة يواجه في المتوسط 50% من الطلب في الصناعة، ثم يكون المجموع الأفقي لدالتى المبيعات المتوقعة لكل منها هو منحى طلب الصناعة.

ويلاحظ أنه كلما تزايد عدد المنتجين في الصناعة كلما انخفض النصيب النسبي لكل منهم من الطلب في الصناعة، وتختلف دالة مبيعاته المتوقعة عن الطلب في الصناعة، وباستمرار تزايد عدد المنتجين في الصناعة حتى يصل إلى عدد كبير يتضاءل النصيب النسبي لكل منهم حتى يكاد يكون نسبة ضئيلة من إجمالي الطلب في الصناعة (أي نسبة ضئيلة من الإنتاج الكلي للصناعة)<sup>1</sup>.

وهكذا نصل إلى الهيكل التنافسي للسوق، حيث تتعدم قدرة كل منتج في التأثير على سعر الصناعة، ومن هنا يكون التساؤل عن شكل دالة المبيعات المتوقعة في هذه الحالة، وطبقاً لهذا التدرج في هيكل الصناعة والذي تتحدد معالمه بعدد المؤسسات التي تتكون منها الصناعة إلى جانب عدة عوامل أخرى يقسم الاقتصاديون الأسواق إلى أربعة أشكال: المنافسة الكاملة والاحتكار، والمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: الأنترنت وهيكل الصناعة.

لقد ساهم الأنترنت في تكوين صناعات جديدة، مثل المزادات الإلكترونيّة والأسواق الرقمية أو الفضاءات الصناعية، إلا أن الواقع الأكبر للأنترنت كان في إعادة ترتيب شكل الصناعات القائمة التي كانت تعاني من مشاكل ارتفاع التكاليف المترتبة على عمليات الإتصال والتواصل وتجميع المعلومات أو تحقيق معاملات تجارية.

<sup>1</sup> نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الاقتصاد "التحليل الوجودي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 247.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 248.

فالتعليم عن بعد ينظم إليه كل عام ما يقرب من مليون طالب يتلقون تعليمهم بالمراسلة وللأنترنت القدرة على توسيع نطاق التعليم عن بعد بشكل كبير، إلا أن الأنترنت لم تكون هذه الصناعة وبنفس الشكل توفر الأنترنت وسائل كفوءة لطلب المنتجات، إلا أن تجار التجزئة عن طريق الكتالوجات الذين يوفرون لعملائهم خطأ هاتفيا مجانيا، ومراكز مؤقتة لاستلام الطلبيات ومعالجتها كانوا وما زالوا يمارسون أعمالهم منذ عقود من الزمن إن ما فعله الأنترنت هو أنه غير طرق واجهة العملية فقط.

وسواء كانت الصناعة جديدة أو قديمة فإن قوى المنافسة السائدة هي المسؤولة عن تجديد الجاذبية الهيكلية لهذه الصناعة، فكثافة التنافس القائم بين المنافسين وعوائق دخول منافسين جدد إلى الصناعة وتهديد المنتجات والخدمات البديلة وقوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين هي التي تحدد الجاذبية الهيكلية للصناعة، فهذه القوى مجتمعة تحدد كيفية تقسيم أو توزيع القيمة الاقتصادية الناتجة عن أن أية سلعة أو خدمة تقنية أو طريقة التنافس بين الشركات القائمة في صناعة ما، من جهة وبين العملاء والموردين والموزعين والبدائل والداخلين المحتملين الجدد من جهة أخرى.

وبرغم ادعاءات البعض بأن التسارع للتغير التكنولوجي التي نشهدها اليوم نقلص من أهمية تحليل الصناعة، إلا أننا نجد العكس صحيحا تماما، فتحليل قوى المنافسة يلقي الضوء على الجاذبية الأساسية للصناعة ويشخص القوى المسيرة لربحية الصناعة ويوفر الرؤى الواضحة حول المسار المستقبلي للربحية، وتبقى قوى المنافسة الخمس التي تحدد الربحية حتى في حالة تغير الموردين والقنوات أو المنافسين<sup>1</sup>.

ولأن مقدرة كل قوة من هذه القوى تتباين بشكل كبير من صناعة لأخرى، فإنه من الخطأ إستخلاص إستنتاجات عامة حول تأثير الأنترنت على ربحية الصناعة في المدى الطويل، فكل صناعة من هذه الصناعات تتأثر بالأنترنت، وتأخذ أغلب هذه التأثيرات اتجاهات واضحة، حيث أن بعض هذه الاتجاهات إيجابية فالأنترنت مثلا تقلص القوة التساومية لأعضاء القنوات التوزيعية من خلال توفير مسارات مباشرة جديدة تمكن المؤسسات من الوصول إلى عملائها بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالمقارنة مع القنوات التقليدية السائدة، كما تستطيع الأنترنت تعزيز وتفعيل كفاءة الصناعة بطرق مختلفة، الأمر الذي يؤدي توسيع الحجم الإنتاجي للسوق من خلال تحسين وضعها قياسا بالبدائل التقليدية، إلا أن معظم الاتجاهات سلبية، فتكنولوجيا الأنترنت تمكن المشترين من الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بالمنتجات والموردين، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز أو إسناد قوة مساومة المشترين<sup>2</sup>، كما أن الأنترنت تقلل الحاجة لأشياء مثل قوى بيعية راسخة أو الوصول إلى القنوات القائمة الأمر الذي يؤدي إلى تقليص عوائق الدخول إلى الصناعة، ومن خلال دورها في تمكين المداخل الجديدة من تلبية الحاجات وأداء الوظائف فإن الأنترنت إنما تساهم في تكوين بدائل جديدة، ولأن الأنترنت مفتوحة فإن مهام المؤسسات في إدامة عروضها الخاصة بها تصبح أكثر صعوبة، الأمر الذي يؤدي إلى تكثيف حدة التنافس بين المنافسين في الصناعة، وتساهم الأنترنت أيضا في

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الإستراتيجيات التسويقية في الأنترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 169، 170.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 168.

توسيع الرقعة الجغرافية للسوق، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد أعداد المنافسين وتنامي حدة التنافس بينهم، وتلعب الأنترنت كذلك دورا في تقليص التكاليف المتغيرة وترجيح كفة هياكل التكلفة لصالح التكلفة الثابتة مما يؤدي إلى تزايد الضغط على المؤسسات للدخول في حروب سعرية تنافسية مدمرة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أشكال هيكل الصناعة.

يرتبط عمل المؤسسات في جوانبه العديدة بطبيعة هيكل الصناعة التي تعمل فيها، حيث أن أسعار الإنتاج التي تستخدمها هذه المؤسسات تتحدد تبعا لطبيعة هذا الهيكل، وكذلك فإن أسعار مستلزمات الإنتاج التي تتطلبها عملياتها الإنتاجية تتحدد هي الأخرى حسب طبيعة هيكل الصناعة، وبذلك فإن مدخلات العملية الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسات ترتبط أسعارها بطبيعة المنافسة.

وتوجد عدة أشكال لهيكل الصناعة يمكن أن تعمل فيها المؤسسة الصناعية لهذه الأشكال مميزات خاصة بها تحتم على المؤسسة التعامل معها وفق قواعد محددة وهذه الأشكال هي: المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، سوق احتكار القلة والإحتكار التام.

### المطلب الأول: سوق المنافسة الكاملة.

يعبر سوق المنافسة الكاملة عن حالة سوق تتميز بتزامم في جانب العرض حيث يوجد عدد كبير جدا من المنتجين، وتزامم في جانب الطلب حيث يوجد عدد كبير جدا من المشترين ومن ثم لا توجد أي فرصة لممارسة احتكارية حيث تسود المنافسة، سوق المنافسة التامة محدد بثلاث عناصر هي تجانس السلع،

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 171.

وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وفررة المعلومات<sup>1</sup>، وكل ما تستطيع المؤسسة فعله هو أن تقرر ما تستطيع تقديمه للسوق من منتجات.<sup>2</sup> وتأثير كل مستهلك في الطلب الكلي يؤول إلى الصفر، وأيضا ليس لأي مؤسسة تأثير على السعر بل عليها أن تأخذ السعر السائد في السوق كما هو، والذي يكون محددًا عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب على السلعة، وكمثال على هذا النوع من الأسواق نجد سوق الحبوب أو سوق الأوراق المالية، حيث تتميز السوق بوجود الشفافية والإفصاح من جميع المتعاملين في الصناعة<sup>3</sup>.

### الفرع الأول: طبيعة سوق المنافسة الكاملة.

تتسم سوق المنافسة الكاملة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من باقي الأسواق ويمكن حصرها فيما يلي<sup>4</sup>:

**1- وجود عدد كبير جدا من المنتجين والمشتريين:** في ظل هذه الصناعة يوجد عدد كبير جدا من المنتجين والمشتريين وكل منهم يمثل حصة صغيرة جدا في الصناعة ولا يتمكن أي من المنتجين أو المشتريين من التأثير بمفرده على العناصر الثلاثة للسوق والمتمثلة في: العرض، الطلب، السعر، وأن كل جميع المنتجين يعملون في هذه الصناعة مستقلين عن بعضهم البعض، أي أن تأثير كل منهم يساوي الصفر ويمكن إهماله، وبذلك فإن ما يعرضه المنتج أو المؤسسة من السلعة لا يمثل إلا جزءا ضئيلا من العرض الكلي للصناعة، ولهذا فإن المؤسسة ليس لها دور في تحديد السعر، وإنما عليها الأخذ بالسعر السائد في السوق.<sup>5</sup>

**2- تجانس المنتج:** جميع المنتجات التي تنتجها المؤسسات العاملة في هذه الصناعة تحمل نفس الخصائص بحيث يصعب التمييز بين منتج المؤسسة A عن منتج المؤسسة B وبالتالي يستوي للمستهلك الشراء من أي بائع ثم لا يكون لأي مؤسسة أي أفضلية في الجودة على منافسيها.

**3- حرية انتقال عناصر الإنتاج:** يعني حرية دخول منافسين جدد إلى الصناعة وذلك بتأسيس منشآت جديدة تساهم في زيادة إنتاج منتج الصناعة، ويكون حافز الربح هو الدافع الجاذب لتلك المنشآت.

**4- المعرفة التامة بظروف الصناعة:** يتاح لجميع المنتجين في هذه الصناعة معلومات كاملة حول جميع العوامل التي تؤثر في عمل الصناعة، وهذا يعني أن كل منشأة تعرف الأسعار التي تدفعها المنشآت الأخرى لجميع عناصر الإنتاج المشاركة في الإنتاج ومصادر توريد العناصر الإنتاجية كما يتاح لجميع المنتجين نفس مستوى المعرفة الفنية وبالتالي يمكنهم الحصول على نفس المستوى من التكنولوجيا، أي لا يوجد أية أسرار أو خفايا حول جميع العوامل المؤثرة في الصناعة.

<sup>1</sup> Pierre Rouse, Economie Agricole "Les fondements de l'économie" L'avoisier, Paris, 1986, p211.

<sup>2</sup> Marc Guyo, Radu vranceau, Introduction a la micro à Economie des entrpises , Dunod, Paris, 2002, p124.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> طلعت الدمرداش، مبادئ في علم الاقتصاد، ط2، مكتبة القدس، مصر، 2006، ص 234.

<sup>5</sup> رضا صاحب أبوحمدة، الإقتصاد الوضعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 192.

5- عدم التدخل الخارجي في مجال إنتاج السلعة: <sup>1</sup>في ظل هذه الظروف يعد المشروع واحد من بين عديد المشروعات التي تقوم بإنتاج نفس السلعة وبالتالي لا يكون للمشروع سياسة سعرية ولكن سياسة إنتاجية (لا يمكن التأثير في سعر السلعة السائد في الصناعة، وإنما يؤثر في حجم إنتاجه).

وتعد حالة المنافسة الكاملة حالة نادرة الحدوث في الواقع العملي وتتنطبق إلى حد كبير على أسواق المنتجات الزراعية خاصة التقليدية منها مثل الحبوب والقطن.

### الفرع الثاني: توازن المؤسسة في سوق المنافسة الكاملة.

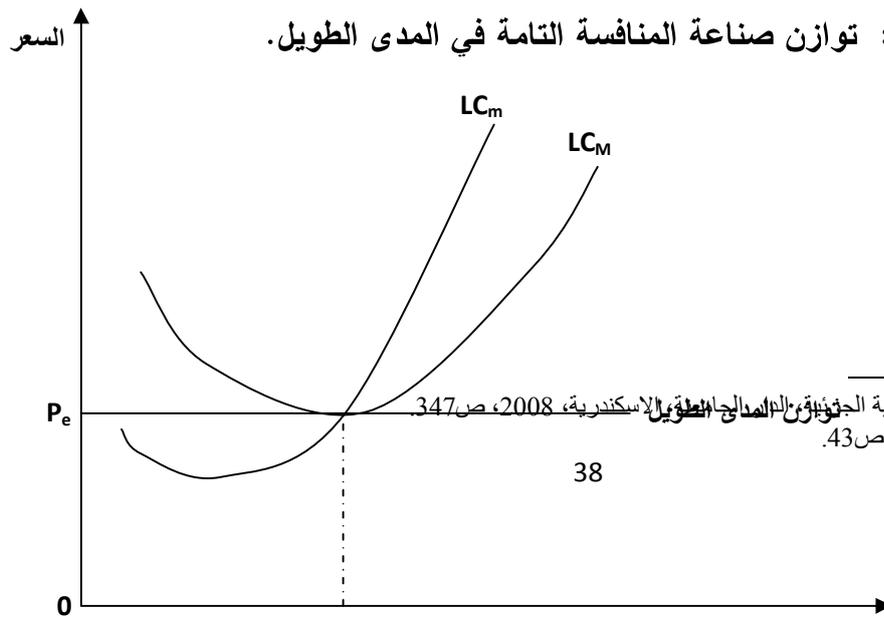
في ظروف المنافسة الكاملة يقبل المنتج سعر السلعة كحقيقة مسلم بها ، وعليه أن يحدد الكمية التي ينتجها على ضوء هذا السعر، وهذا السعر قد يكون أقل من تكلفة الإنتاج بالنسبة لمشروع معين وق يكون أكثر من تلك التكلفة بحيث انه يحمل المؤسسة خسارة في الحالة الأولى ويحقق له ربحا في الحالة الثانية، ويقال أن المنتج في حالة توازن إذا أنتج تلك الكمية التي تحقق له أقصى ربح ممكن أو تلحق به أدنى خسارة ممكنة تبعا لظروف السعر السائد في السوق وظروف الإنتاج في المؤسسة.<sup>2</sup>

يتحقق توازن المؤسسة في المدى القصير عندما يكون الربح في أعلاه وعندما تكون المؤسسة حققت الإنتاج التوازني، حيث أن: الربح الكلي = الإيراد الكلي - التكاليف.

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، فسوق المنافسة التامة، يتميز بحرية الدخول و الخروج، إذ يمكن لأي منتج أو مستهلك، أن ينتج في الظروف نفسها لأولئك الذين يوجدون من قبل في هذه السوق، كما أن هذا الأخير يتميز بحرية تنقل عناصر الإنتاج. من الواضح أن تلك الخصائص تجعل حالة المنافسة التامة نادرة، والسعر في المنافسة التامة حقيقة مسلم به ويكون منحنى طلب لا نهائي المرونة، كما في الشكل (1-4).

يعني أن التغير في سعر السلعة سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسيا مع السعر بنسبة 100%، حيث إذا ارتفع سعر سلعة منتج ما، سينخفض طلب المستهلك على سلعة ذلك المنتج إلى الصفر، كما أن السعر يساوي الإيراد الحدي، ويعلل ذلك بأن المنتج إذا باع وحدة إضافية فإن الإيراد المتأتي من هذه الوحدة يكون معادلا لسعرها.

الشكل رقم (1-4): توازن صناعة المنافسة التامة في المدى الطويل.



<sup>1</sup> علي عبد الوهاب نجا، النظرية الاقتصادية الجذرية، المطبوع في الإسكندرية، 2008، ص 347.  
<sup>2</sup> طارق الحاج وفليح حسن، مرجع سابق، ص 43.

المصدر: منى الطائي، الإقتصاد الإداري "اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص99.

وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأجل القصير، أما في الأجل الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط والمشاريع الباقية ستحقق جميعا ربح عادي فقط<sup>1</sup>، ذلك لأن الأرباح الاقتصادية في المنافسة التامة في الأجل القصير تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل المؤسسة إلى حالة توازن وتحقق ربح عادي فقط.

يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض، ويستمر دخول منافسين جدد، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، وبالتالي فالتوازن طويل الأمد لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية (في الأمدين القصير والبعيد)، وفي نفس الوقت تساويهما مع التكلفة المتوسطة، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأمدين القصير والبعيد نفسه<sup>2</sup>، لكن الإختلاف بينهما يكمن فقط في مسألتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

- أن المشروع في المدى الطويل يمكن تغيير حجمه من طرف المؤسسة (طاقته الإنتاجية)، وهذا غير ممكن في المدى القصير.
  - يمكن دخول مؤسسات جديدة إلى السوق في المدى الطويل أو خروج المؤسسات الخاسرة، وهذا غير ممكن في المدى القصير.
- لذلك فمنحنى عرض الصناعة سوف يكون أكثر مرونة في المدى الطويل عما هو عليه في المدى القصير.

ويتحدد السعر في سوق المنافسة الكاملة بتأثير العرض والطلب الكلي للسلع والخدمات، حيث لا يوجد تأثير لبائع واحد على الصناعة أي أنه لا يمكن لبائع واحد أو مستثمر واحد أن يفرض سعرا معيناً بل

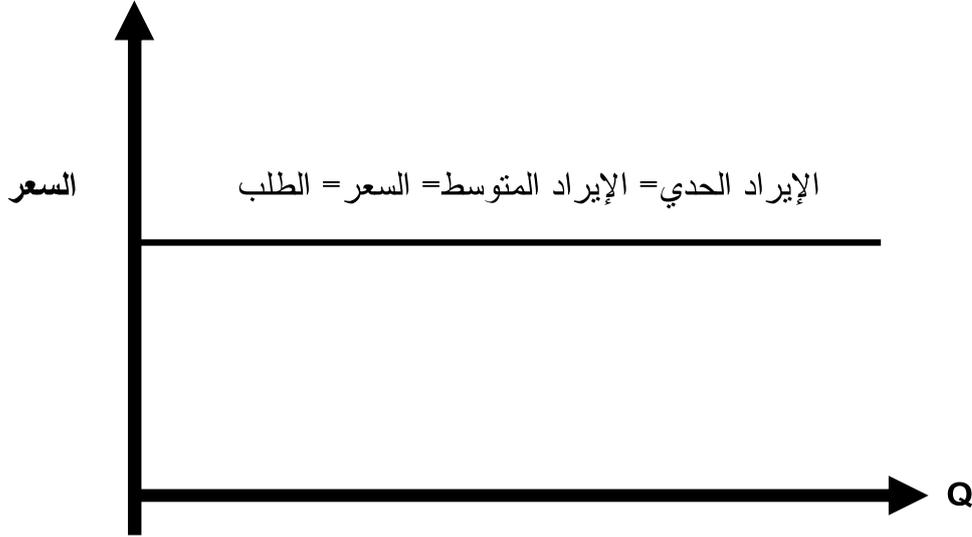
<sup>1</sup> حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص182.

<sup>2</sup>Edwin Mansfield, Economie Managériale, De bœck université, Paris,2002, p412.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 169.

يفترض كل من المنتجين أو المشترين بأن السعر ثابت ومعطى في الأساس حيث أن المؤسسة لا يمكن أن تؤثر لوحدها على عمليات الإنتاج تجاه العدد الكبير من المنتجين وبالشكل الذي يجعله يؤثر على معدلات الأسعار، ولهذا يكون الطلب ثابتا تقريبا ويساوي منحنى الأسعار وكذلك الإيراد الحدي والإيراد المتوسط، وهو نفسه شرط التوازن في المدى القصير، وذلك بسبب الثبات النسبي للسعر، ويمكن توضيح ذلك بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): توازن المؤسسة في المدى الطويل.



المصدر: محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 198.

وتحدد كمية الإنتاج المثلى عن طريق المقارنة بين السعر والإيراد الحدي والكلفة الحدية وعلى أساس ذلك يتم تحديد كميات الإنتاج حيث يفضل الحصول على أيراد أو سعر لكل وحدة لا يقل عن الكلفة الحدية وكلما زاد السعر أو الإيراد الحدي عن الكلفة الحدية لكل وحدة إضافية كلما ازدادت ربحية المنتج.

#### المطلب الثاني: سوق المنافسة الاحتكارية.

يمكن القول أن سوق المنافسة الاحتكارية هي النموذج الأكثر شيوعا ومواجهة في الحياة الاقتصادية عالميا من النماذج الأخرى للسوق، حيث يمثل هذا النوع حالة الوسط بين نموذج الإحتكار التام ونموذج المنافسة التامة، فسوق المنافسة الاحتكارية وهي ثاني أشكال هيكل الصناعة من حيث المنافسة، وهي الأخرى تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف المنافسة الاحتكارية.

يتضمن عمل نظرية المنافسة الاحتكارية في تحديد السعر والإنتاج في الأسواق التي يتوفر فيها عدد كبير من البائعين، حيث يختلف إنتاج كل منهم عن إنتاج منافسة تسود في الأسواق المنفردة وفي النشاطات الخدمية وبعض فروع التصنيع.<sup>1</sup>

وعند توفر ظروف المنافسة الاحتكارية تصبح النوعية المعروضة والمعتمد عليها قادرة على منح صاحبها مركزا احتكاريًا، عندما تباع إلى عملاء لا يحبذون شراء نوعية أخرى غيرها، ففي المنافسة الإحتكارية توجد إمكانية لنوع من تمييز المنتجات حتى ولو كان التمييز شكليًا، وتستبعد المنافسة السعرية بين المؤسسات العاملة في هذا الشكل من الأسواق، حيث يمكن للمؤسسة تمييز منتجها عن المنافسين من خلال مختلف مداخل التمييز وبإمكانها الرفع في سعر منتجاتها المتميزة دون أن تفقد زبائنها.<sup>2</sup>

وعند دراسة سوق المنافسة الإحتكارية نلاحظ أن المؤسسة تحقق الربح الإعتيادي في الأمد الطويل وذلك بسبب خاصية حرية الدخول إلى السوق، والذي بدوره إلى إستنزاف الربح الإقتصادي الذي يتحقق في الأمد القصير والوصول إلى وضع الربح الإعتيادي في الأمد الطويل وذلك عند تساوي التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي وتحقق المؤسسة ربحا إعتياديا لأن سعر الوحدة الواحدة المباعة يعادل التكلفة المتوسطة للوحدة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: شروط المنافسة الاحتكارية.<sup>4</sup>

- وجود عدد كبير من المؤسسات: وهناك من يقول عدد ليس بالكبير وليس بالصغير من المؤسسات.
- عدم تجانس المنتجات: فهي تتسم بالتمييز الظاهري، إضافة إلى وجود تنوع في المنتجات والخدمات، مع وجود بدائل مقاربة للسلعة الأصلية.
- حرية الدخول إلى الصناعة أو الخروج منها: أي عدم وجود عوائق دخول وخروج ذات فعالية كبيرة.

وبالإضافة إلى هذه الشروط يمكن ذكر بعض المضامين المتعلقة بإحتكار القلة وفق النقاط التالية:<sup>5</sup>

- منحى الطلب ضعيف المرونة.
- الإستخدام المكثف لوسائل الدعاية والإعلان مع ميزانية ترويج كبيرة.
- إتباع تشكيلة متنوعة من السياسات التنافسية (سعرية، إنتاجية، إعلانية وترويجية).

#### الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات المنافسة الاحتكارية

<sup>1</sup> منى الطائي، مرجع سابق، ص 103.  
<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 179.  
<sup>3</sup> منى الطائي، مرجع سابق، ص 103.  
<sup>4</sup> سكيينة بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 72.  
<sup>5</sup> منى الطائي، مرجع سابق، ص 95.

تتضمن المنافسة الاحتكارية العديد من الإيجابيات والسلبيات وخاصة عند مقارنتها مع الأسواق الأخرى، حيث من إيجابياتها<sup>1</sup>:

- يمكن أن تحقق المنافسة الاحتكارية استخداماً وإنتاجاً أكبر، قياساً بالاحتكار منحى التكلفة الحدية يقطع منحى الإيراد الحدي في مستوى من الاستخدام والإنتاج أكبر ولأن منحى الإيراد المتوسط يقطع منحى التكاليف المتوسطة في مستوى من الاستخدام والإنتاج أكبر وذلك لتكون انحدار كل من الإيراد الحدي والإيراد المتوسط أشد في حالة الاحتكار من انحدارهما في حالة المنافسة الاحتكارية.

- المنافسة الاحتكارية يمكن أن تحقق كفاءة أكبر في الإنتاج بحكم التنافس بين العدد الكبير من المنتجين، وهو الأمر الذي يدفع إلى العمل على تخفيض التكلفة وتحسين النوعية حتى تمتلك قوة تنافسية في الصناعة تتيح لها جذب المستهلكين خاصة وأن منتجات الآخرين تعتبر بدائل قوية لإنتاج المنتج وهو بذلك يسعى لتوفير السلعة بأقل تكلفة وبأفضل نوعية.

- نتيجة التنافس بين عدد كبير من المنتجين في المنافسة الاحتكارية تكون السلع بدائل قريبة وقوية لبعضها البعض، فإن السعر يكون أقل منه في حالة الاحتكار، لأن ارتفاع السعر يدفع مشتري السلعة إلى طلبها من المنتجين الآخرين وهو السعر الذي يؤدي إلى انخفاض السعر حتى يتم جذب المشتريين في حين أن المحتكر يعتمد في سيطرته على الصناعة في فرض سعر أعلى بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال تخفيض الإنتاج حتى يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح اعتماداً على قوته الاحتكارية وسيطرته على سوق السلعة لكونه المنتج الوحيد لها في الصناعة.

- تتيح المنافسة الاحتكارية تنوع واسع في المنتجات حتى تلائم أذواق وميول ورغبات فئات معينة من المستهلكين وبما يتناسب مع فئات الدخل المتعددة في المجتمع، لأن تعدد أنواع المنتجات وتمايزها وتعدد أسعارها يتيح إمكانية الأخذ بالتنوع والتمايز في فئات المستهلكين والإنتاج.

وفيما يخص السلبيات فنتمثل أساساً في<sup>2</sup>:

- يتحقق الإنتاج في المنافسة الاحتكارية عند مستوى أقل من ذلك المستوى الذي يتحقق لهما في المنافسة التامة، لأن تقاطع الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية وتقاطع الإيراد المتوسط مع التكاليف المتوسطة يتحقق عند مستوى من الاستخدام والإنتاج أقل مما هو عليه الحال في المنافسة التامة بسبب انحدار منحى الإيراد الحدي والإيراد المتوسط في المنافسة الاحتكارية.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص364.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص336.

- السعر في المنافسة الاحتكارية يكون أكبر من السعر في المنافسة التامة بسبب التنافس بين العدد الكبير جدا من المنتجين ويكون المنتجات المتجانسة في المنافسة التامة والتي تجعل من وحدات السلعة التي ينتجها المنتج في الصناعة التامة، تعتبر بدائل تامة لمنتجات الآخرين.

- التنافس يكون أقل بسبب أن العدد ليس كبير جدا ولأن السلع ليست بدائل تامة في سوق المنافسة الاحتكارية الأمر الذي يجعل السعر أعلى في هذه الصناعة مقارنة بسوق المنافسة التامة.

- نوعية السلع ودرجة الكفاءة في سوق المنافسة الاحتكارية تكون أقل قياسا بالمنافسة التامة بسبب شدة المنافسة بين العدد الكبير من المنتجين ولكون السلع بدائل تامة في سوق المنافسة التامة، وبسبب العدد ليس كبير جدا و لان السلع ليست بدائل تامة في سوق المنافسة الاحتكارية و هداما يجعل درجة كفاءتها أقل.

- يمكن أن تحمل المنافسة الاحتكارية المنتج والمستهلك وبالتالي المجتمع ككل أعباء مرتفعة ترتبط بالتكاليف الضخمة على الدعاية والإعلان ونشاطات التسويق والبيع وهذا ما يتضرر منه المستهلك والمجتمع وهذه التكاليف لا يوجد لها ما يبرر إنفاقها في المنافسة التامة.

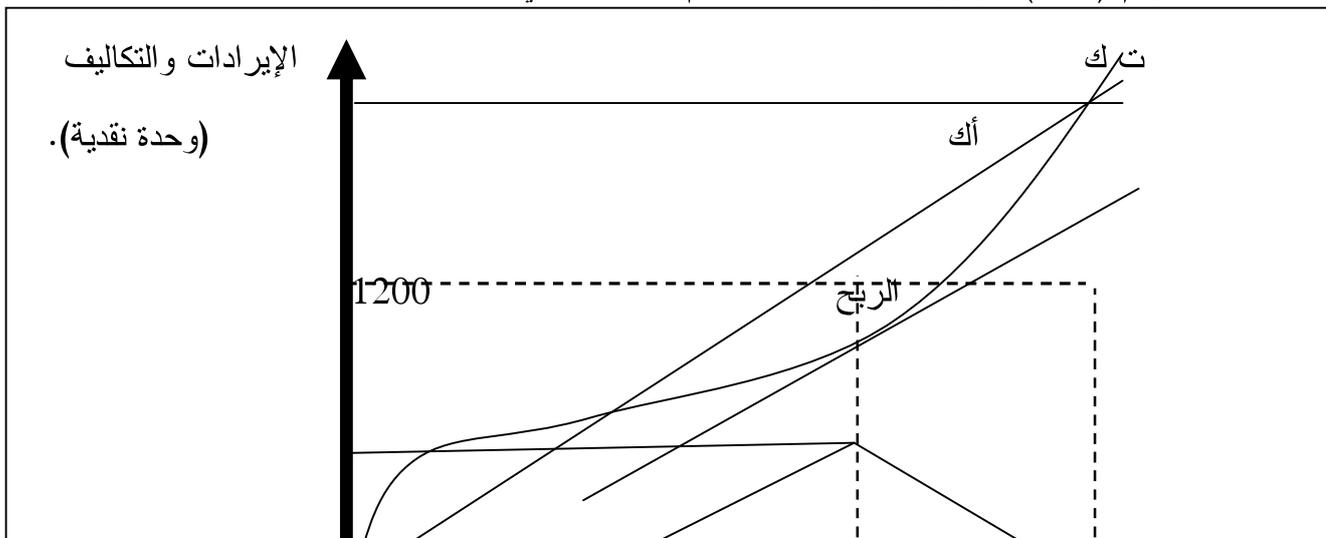
- يصعب على المستهلك في حالات كثيرة التمييز بين ما هو حقيقي وما هو غير حقيقي من الاختلاف والتمايز بين السلع التي يتم إنتاجها والتي يتم تسويقها من خلال الدعاية والإعلان ونشاطات البيع والتسويق في سوق المنافسة الاحتكارية.

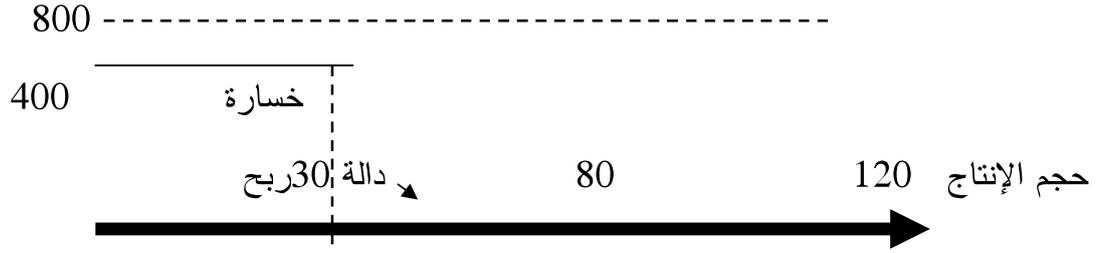
### الفرع الثالث: توازن المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية

1- توازن المؤسسة باستخدام المدخل الكلي: يتحدد وضع التوازن باستخدام المدخل الكلي بيانيا عندما يكون الفرق موجب بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية أكبر ما يمكن. ويتم التوصل إلى وضع التوازن عندما يتساوى ميل منحنى الإيراد الكلي مع ميل منحنى التكاليف الكلية وهي متزايدة بمعدل متزايد.

ويمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (1-6): توازن المؤسسة باستخدام المدخل الكلي.





المصدر: السيد محمد أحمد السريتي، الاقتصاد الجزئي، ط1، مؤسسة شباب رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 309.

ويمكن شرح هذا الشكل وفق الملاحظات التالية:<sup>1</sup>

- منحنى الإيراد الكلي في ظروف الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية متزايد بمعدل متناقص كلما زادت كمية المبيعات.
- لا يختلف شكل منحنى التكاليف في ظروف الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية عن ظروف المنافسة الكاملة، على أساس أننا افترضنا أن المشروع غير المتنافس يشترى خدمات عناصر الإنتاج من سوق منافسة كاملة بأسعار ثابتة أو كلما افترضنا ثبات مستوى الفن الإنتاجي لذلك يكون منحنى التكاليف الكلية متزايد بمعدل متناقص في البداية وبعد ذلك يزيد بمعدل متزايد.
- إذا كان حجم الإنتاج أقل من 30 وحدة وأكبر من 120 يحقق المشروع خسارة حيث يقل الإيراد الكلي عن التكاليف الكلية.
- إذا كان حجم الإنتاج يساوي 30 وحدة أو 120 وحدة يكون ربح المشروع = 0 حيث يتعادل الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية.
- إذا كان حجم الإنتاج يتراوح بين 30 وحدة و120 وحدة يحقق المشروع ربحاً، ويتم تعظيم الربح عند إنتاج 80 وحدة ويحقق المشروع أرباحاً قدره 400 وحدة نقدية حيث يساوي ميل منحنى الإيراد الكلي مع ميل منحنى التكاليف الكلية.
- تصل دالة الربح إلى أقصاها عند النقطة "حـ" وذلك عند إنتاج 80 وحدة وتحقيق ربح قدره 400 وحدة نقدية.

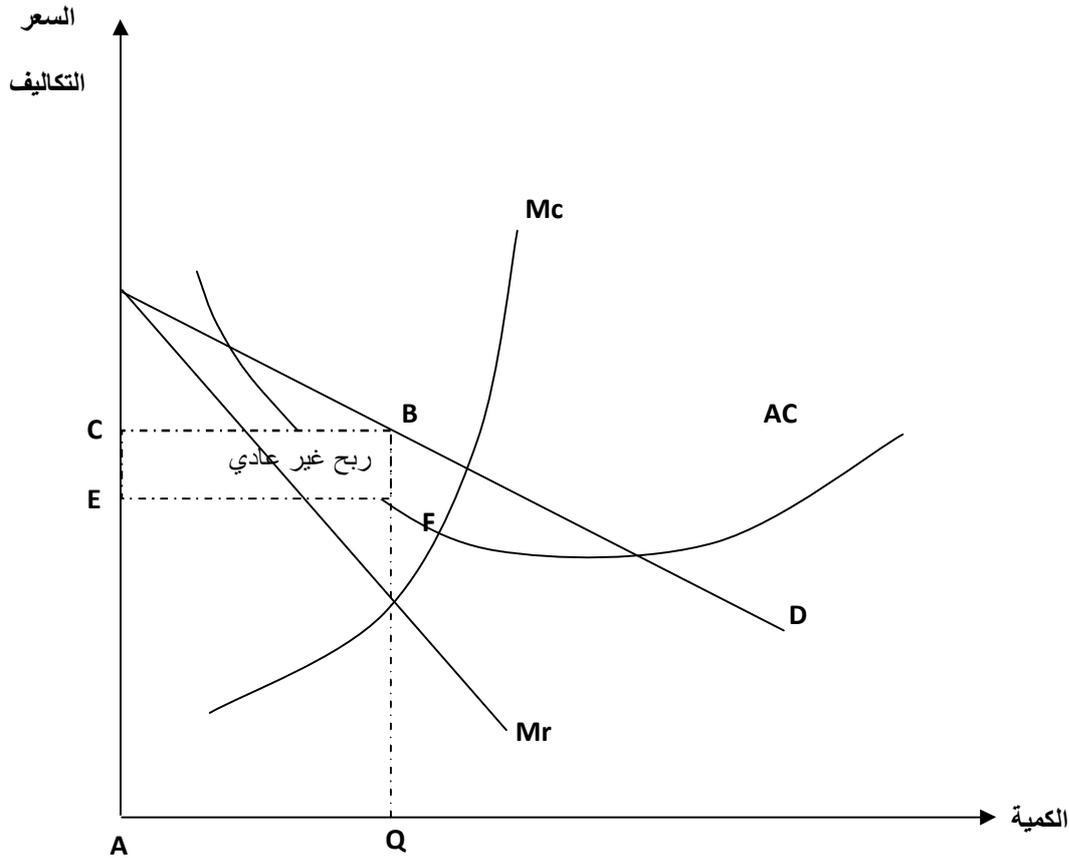
2- توازن المؤسسة على المدى القصير: إن توازن المؤسسة في ظل المنافسة الاحتكارية يتطلب شروط صعبة قبل الخوض في تفاصيل التوازن والشروط الواجب توفرها في المنتج ضمن سوق الاحتكارية تظهر عموماً في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد أحمد السريتي، الاقتصاد الجزئي، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 310.

<sup>2</sup> نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003، ص 245.

- يستطيع كل منتج أن يؤثر على السعر الذي تباع به الوحدة من الإنتاج على الرغم من كثرة عدد المشروعات المنتمية إلى هذه الصناعة.
- منحنى الطلب لا يكون كخط مستقيم يوازي المحور الأفقي أي كمنحنى لا نهائي المرونة، لأنه سالب الميل (ينحدر من اليسار إلى اليمين ومن الأعلى إلى الأسفل) على إنتاج كل مشروع في هذه الصناعة كما هو الحال في منحنى الطلب على إنتاج المحتكر وكذلك على إنتاج أية سلعة في سوق منافسة.
- التركيز على وجود اختلاف نسبي في وضعية منحنى الطلب في الحالات الأخرى فبالنظر للمنافسة الشديدة الموجودة في سوق المنافسة الاحتكارية، فإن منحنى الطلب على إنتاج أي مؤسسة تعمل فيها لا يكون شديد الانحدار كما في منحنى الطلب في حالة الاحتكار التام، ويرجع السبب الرئيسي لهذا الاختلاف إلى نوعية المنافسة السائدة في الصناعة الأول تبرز من خلال إنتاج المشروعات المنتمية لها سلعا تكون بديلة لبعضها البعض.
- وينجم عن ما سبق: عدم رغبة أي مؤسسة بإجراء تخفيض أو زيادة في سعر بيع الوحدة من الإنتاج لديه، خوفا من ردود فعل المشروعات المنافسة في سوق المنافسة الاحتكارية بسبب كبر حجم مرونة الطلب على سلعته.
- ويحدث توازن المؤسسة الإنتاجية في سوق المنافسة الاحتكارية في المدى القصير يتحدد عند كمية الإنتاج التي يتعادل عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (1-7): توازن المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية.



المصدر: نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003، ص 247.

في الأمد القصير، تنتج المؤسسة الكمية التي يتحدد  $Mr=Mc$ ، وتحقق المؤسسة ربحاً غير عادي، إذا كان  $Ac < P$ ، والسعر المتبع في هذا النموذج، هو سعر احتكاري، كون  $Ac < P$  لتحقيق الأرباح، ذلك أنه إذا زاد المنتج مبيعاته بوحدة واحدة سوف ينخفض السعر ويزيد الإيراد الكلي، لكن هذه الزيادة تكون أقل من سعر الوحدة الإضافية، (يعني أن السعر يكون أكبر من الإيراد الحدي)، وتكون هذه الأرباح مدعاة لغيره من المنافسين أن ينافسوه في الأجل الطويل، لانعدام عوائق الدخول والخروج، فيضطر المنتج إلى تخفيض ثمن سعره حتى يقارب تكاليفه الحدية، وكلما كانت المنافسة ضعيفة، كلما بقي السعر فترة طويلة أعلى من التكلفة الحدية.<sup>1</sup>

من التمثيل البياني يظهر<sup>2</sup>:

1- في هذه الصناعة تظهر فيها علاقات مترابطة بين عدة متغيرات تفسرها المنحنيات الأربعة

التالية:

- منحني الطلب  $D =$  وهو يماثل أيضاً منحنى الإيراد المتوسط  $(Ar)$ .

<sup>1</sup> سعاد قوفي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 246، 247.

- منحنى الإيراد الحدي  $Mr =$

- منحنى التكلفة الحدية  $Mc =$

- منحنى متوسط التكلفة الكلية  $Ac =$

2- يتحدد سعر بيع الوحدة من السلعة لأي مشروع في سوق المنافسة الاحتكارية ( $p$ ) والكمية التي تقوم بإنتاجها ( $Q$ ) وعلى المدى القصير من خلال نقطة التقاطع لمنحنى ( $Mc$ ) مع منحنى ( $Mr$ ) وذلك عندما يمس الخط العمودي ( $QB$ ) الصاعد نحو منحنى الطلب ( $D$ ) في نقطة ( $B$ ) وهذا هو وضع التوازن للمشروع في هذه الصناعة.

3- يكون شكل منحنى الطلب الذي يواجه أي مشروع في هذه الصناعة أشد انحدار عما هو الحال في شكل منحنى ذاته على المدى الطويل.

4- تقاطع منحنى متوسط التكلفة الكلية ( $Ac$ ) مع الخط العمودي ( $QB$ ) فإن نقطة التقاطع ( $F$ ) تشكل إحدى الزوايا الأربع للمستطيل  $[BCEF]$  ويعبر هذا المستطيل عن حجم الربح غير العادي الذي يحصل عليه المشروع المذكور، عندئذ يواجه كل مشروع في هذه الصناعة مايلي:

- تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة  $= QF$ ؛

- مقدار التكلفة الكلية ( $TC$ ) = المستطيل  $[AEFQ]$ ؛

- مقدار الإيرادات الكلية ( $TR$ ) = المستطيل  $[ACBQ]$ ؛

ربح غير عادي في المدى القصير = المستطيل  $[ECBF]$ .

5- والجدير بالذكر أن مستوى السعر ( $P$ ) في هذه الصناعة يعتبر أكبر من ذلك المستوى السعري الذي سيسود في هذه الصناعة على المدى الطويل.

6- ينبغي التركيز على حقيقة وجود أرباح غير عادية للمشروعات التنموية في هذه الصناعة في المدى القصير فقط بينما لا يمكن استمرارها على المدى الطويل ويرجع ذلك إلى عدم وجود موانع أمام دخول منتجين جدد إلى صناعة السلعة المعنية تدريجياً، مما يؤدي على مر السنين إلى ظهور أنواع جديدة من هذه السلعة وزيادة المعروض منها إلى جانب زيادة الكمية المنتجة والمعروضة من النوعية الأصلية للسلعة ذاتها من قبل المشروعات القديمة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: سوق احتكار القلة.**

سوق إحتكار القلة هو شكل من أشكال الصناعة، هذا النوع يحتم على المؤسسات التعامل في شروط معينة وقد يحدث الإحتكار من جانبين جانب المشتري كما قد يحدث من جانب البائعين.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 248.

## الفرع الأول: تعريف إحتكار القلة.

يقصد بإحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي دون أن ينفقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع<sup>1</sup>، تتميز المنتجات بتجانسها وبأن إستراتيجية كل مؤسسة بالنسبة لعمليتي التسعير وتقرير حجم الإنتاج يتوقفان على ردود الفعل المتوقعة من قبل بقية المؤسسات المنافسة ضمن هذا الشكل من إحتكار القلة.

يحدث إحتكار القلة سواء من جانب البائعين أو من جانب المشترين<sup>2</sup>.

**1- إحتكار القلة من جانب البائعين:** يشترط في هذا النوع من الصناعة تعدد البائعين ولكن بصورة محدودة بحيث يكون لكل منهم دور هام في تحديد الكمية المعروضة أو المنتجة للسلعة محل البحث والتمن في الصناعة، حيث تمثل الكمية المعروضة من كل جانب جزء هام وأساسي من إجمالي الكمية المعروضة في الصناعة، ويترتب على ذلك أن كل بائع يضع في حسابه عند اتخاذ قراراته بشأن الكمية أو تحديد الثمن قرارات غير من البائعين للسلعة محل البحث، كما أن غيره من البائعين يأخذون في اعتبارهم قراراته.

يفترض في هذه الصناعة عدم التجانس التام بين وحدات السلعة محل البحث، فالسلعة وإن كانت تتماثل من حيث خصائصها الجوهرية تختلف في الغالب من حيث خصائصها الشكلية أو الشكلية إما فيما يخص بالعلم التام بظروف الصناعة فيعتبر شرط واجب التحقيق من خلال البائعين للسلعة محل البحث، فإذا أراد أحد البائعين تخفيض ثمن السلعة وهو قادر على ذلك بحكم عدم التجانس بين وحدات السلعة من أجل جذب عدد أكبر من المستهلكين لهذه السلعة فإنه يعلم أن غيره من البائعين سيتخذون قراراتهم بشأن الثمن والكمية المعروضة على ضوء ما اتخذه من قراراته ومن ثم سيخفضون الثمن بدورهم، فكل بائع يتصرف على أساس أن لتصرفاته أثرا على تصرفات غيره من البائعين<sup>3</sup>.

إضافة إلى ذلك فإن شرط حرية الدخول والخروج من الصناعة متحقق ولكن بصورة محددة جدا بسبب العوائق القانونية والمادية التي قد يستطيع القلة تجاوزها والدخول في مجال الإنتاج.

**2- إحتكار القلة من جانب المشترين:** تتميز هذه الصناعة بتعدد المشترين للسلعة، ومن ثم يكون لكل منهم دور في تحديد كل من الكميات المطلوبة من السلعة وأثمانها، تعتبر الكمية المطلوبة من كل مشتر جزء هام من إجمالي الطلب الكلي عليها، ويترتب على ذلك أن كل مشتر يتخذ قرارات فيما يتعلق بالكمية المطلوبة أو الثمن واضعا في إعتباره قرارات غير من المشترين، بل ويفترض أن غيره من المشترين يتصرفون على نفس الأساس آخذين في اعتبارهم ما يتخذه هو من قرارات، وهذا يتطلب أن يكون كل مشتر على علم

<sup>1</sup> فواز واضح، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> رشيدة بن الديب، نادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 316.

<sup>3</sup> سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي، النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 244.

بظروف الصناعة بحيث يعرف كل منهم على نحو دقيق الكميات المطلوبة في الصناعة، وأثمان السلعة وتغيراتها سواء بالإرتفاع أو الإنخفاض<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص وأنواع سوق (صناعة) إحتكار القلة.

**1- خصائص إحتكار القلة:** تكون خصائص هذه الصناعة مزيجاً من سوق الإحتكار وسوق المنافسة،

ولكنها أقرب في خصائصها إلى سوق الإحتكار<sup>2</sup>، من ضمن أهم خصائص إحتكار القلة ما يلي<sup>3</sup>:

- تتصف صناعات إحتكار القلة بوجود عقبات كبيرة في طريق دخول أو خروج الوحدات الاقتصادية الجديدة أو القائمة في الصناعة، أي أن الدخول أو الخروج منها ليس سهلاً، ويرجع ذلك إلى أن الإستثمارات المطلوبة لمثل هذه الصناعات تعد ضخمة بحيث لا يقدر الكثير على توفيرها، كما أن حجم الإنتاج الكبير الذي تنتجه المؤسسات القائمة لتغطية إحتياجات السوق يجعلها تتمتع بوفورات الحجم، مما يعد عائقاً أمام الراغبين الجدد في الخول للصناعة<sup>4</sup>.
- وجود عدد قليل من المؤسسات أي أن عدد المؤسسات المنتجة في هذه الأسواق لا يتجاوز الأربع مؤسسات مما يعني استحوذ كل مؤسسة من هذه المؤسسات على نصيب كبير من حصة الصناعة.

- إتباع سياسة التمييز السعوي، حيث تظهر بشكل واضح أكثر منها في المنافسة الإحتكارية.
- لا يوجد اتفاق بين المنتجين على الكميات التي سيتم إنتاجها أو تحديد أسعار بيعها، كما يمكن أن يكون هناك اتفاق ضمني مسبق بين المؤسسات المحتكرة حول تحديد السعر والكميات المعروضة لكل مؤسسة.

- لا يستطيع أحد المنتجين أن يؤثر في تغيير السعر أو الكمية المعروضة من السلعة.

- يمكن أن تكون السلع متجانسة أو غير متجانسة في هذه الصناعة.

### 2- أنواع إحتكار القلة: هناك نوعين أساسيين من إحتكار القلة وهما<sup>5</sup>:

- **إحتكار القلة التام:** ويتصف هذا النوع بتتشابه السلعة التي تنتجها المؤسسة مع السلع التي تنتجها باقي المؤسسات الأخرى في الصناعة، أي أن السلع تكون متجانسة إلى حد بعيد، ومثال ذلك صناعة الإسمنت، الحديد والصلب... الخ.
- **إحتكار القلة المتميز:** في هذه الحالة تحمل المؤسسات منتجاتها من المواصفات ما يميزها عن منتجات باقي المؤسسات الأخرى، وهذه الاختلافات قد تكون في التغليف أو الضمان، ومثال ذلك

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 245.

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، الإقتصاد الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 165.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، الأساس في علم الإقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 185.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 190.

<sup>5</sup> محمد صفوت قابل، الإقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، مصر، 2009، ص 436.

صناعة السيارات وأجهزة التكييف حيث يمكن أن يعطي إحدى المؤسسات فترة ضمان أطول من باقي المؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة.

### الفرع الثالث: توازن المؤسسة في إحتكار القلة.<sup>1</sup>

تتميز هذه الصناعة بوجود ما يعرف بمنحنى الطلب المنكسر، وتتوازن المؤسسة في إحتكار القلة عندما يتساوى الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية، وفي بعض الحالات يتكون السعر التوازني في سوق إحتكار القلة، عند نقطة انكسار منحنى الطلب فنظرا للظروف الصعبة التي تواجه المنتج في سوق إحتكار القلة نتيجة لعدم التأكد نجد منحنى الطلب (الإيراد المتوسط) في هذا الصناعة ينحدر من الأعلى إلى الأسفل، لكن ليس باتجاه واحد ومعروف ولكن يواجه مجموعة من منتجات الطلب يمثل كل منهما احتمالا معين، أو ردود فعل معينة من جانب المنتجين الآخرين، والملاحظ أن الكمية المباعة تزيد عند إنخفاض السعر والعكس في حالة إرتفاع السعر، ومع ذلك فإن المنتج لا يمكنه تحديد الزيادة المتوقعة في مبيعاته إذا عمد إلى تخفيض السعر لأن الأمر يتوقف على ردود فعل الآخرين، ويظهر الطلب المنكسر عادة تحت ظروف معينة تتعلق بالصناعة والمؤسسات التي تعمل فيها ومن هذه الظروف مايلي:<sup>2</sup>

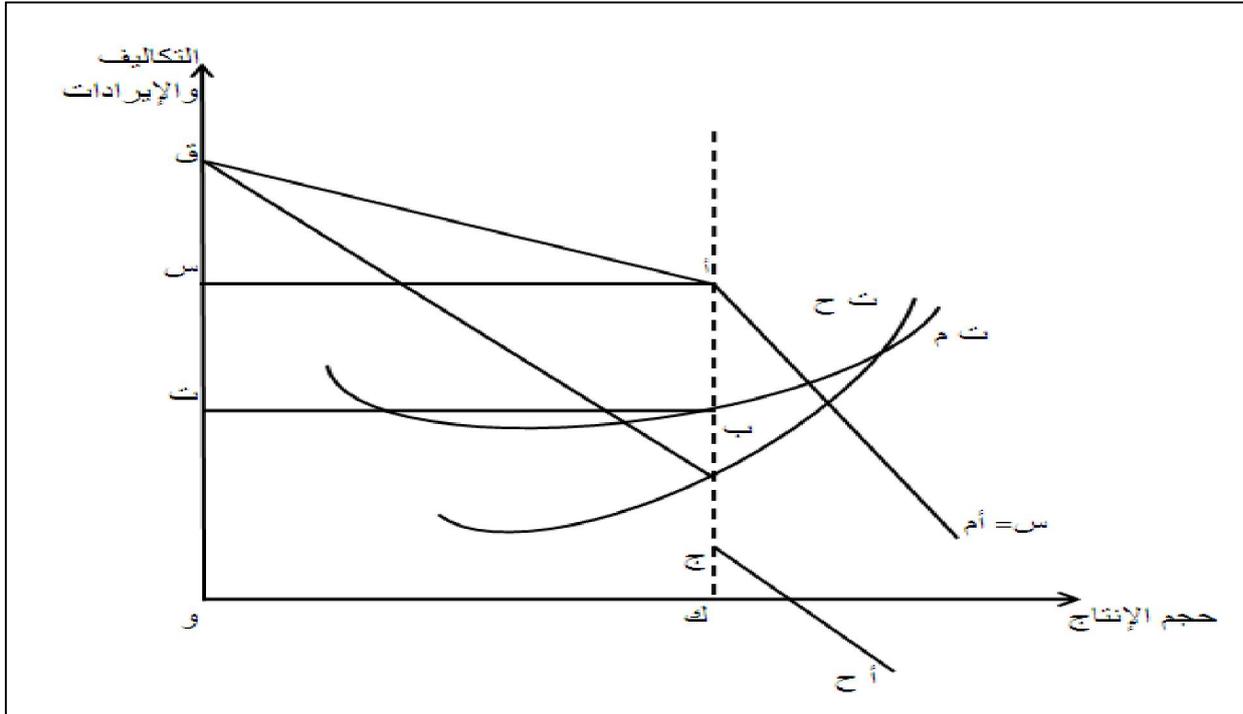
1- إذا قامت إحدى المؤسسات بخفض السعر فإن المؤسسات الأخرى تتبعها في ذلك أو أنها تخفض السعر بنسبة أكبر، وذلك للحفاظ على حصتها في الصناعة.

2- إذا قامت إحدى المؤسسات برفع السعر فإن المؤسسات الأخرى لا تتبعها في ذلك، وفي هذه الحالة سوف يتحول زبائن المؤسسة التي رفعت سعرها إلى المؤسسات الأخرى المنافسة لها، مما يؤدي إلى إنخفاض حصة المؤسسة في الصناعة، وتحت هذه الظروف فإن المؤسسة سوف تواجه منحنى طلب منكسر، ويمكن توضيح ذلك بيانيا كالتالي:

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي وكاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الجزئي، ط4، تحليل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 282، 283.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

الشكل رقم (1-8): توازن المؤسسة في سوق إحتكار القلة.



المصدر: محمود حسين الوادي وكاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الجزئي، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص 283.

لو افترضنا أن هناك 3 مؤسسات في الصناعة وكان السعر السائد في الصناعة هو (س) فلو أرادت إحدى المؤسسات أن ترفع سعرها أعلى من السعر (س) فلاشك أن مبيعاتها سوف تنخفض خاصة إذا لم تتبعها المؤسسات الأخرى حيث سيتحول الزبائن إلى منتجات المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

ونظرا لانكسار منحنى الطلب (الإيراد المتوسط) (أم) عند النقطة أ، فإن ذلك يؤدي إلى حدوث فجوة رأسية في منحنى الإيراد الحدي (أح) بين النقطتين (ب، ج). ويرجع سبب الانكسار في منحنى الإيراد المتوسط (الطلب) عند النقطة (أ) إلى ردود فعل المنتجين الآخرين، أما سبب عدم الاتصال في منحنى الإيراد الحدي نتيجة لانكسار منحنى الطلب، حيث المنتج ذو الطلب المرن إذا ارتفع سعر سلته فهذا يؤدي إلى انخفاض الإيراد الكلي، حيث تقل الكمية المطلوبة بنسبة أكبر من ارتفاع السعر، أما المنتجين الآخرين يتبعونه في ذلك والطلب على سلعتهم يصبح أقل مرونة مما يؤدي إلى زيادة إيرادهم بسبب عدم قيامها برفع سعر سلعتهم هذا يؤدي إلى انسحاب زبائن المؤسسة التي رفعت سعرها.

<sup>1</sup> إسماعيل يونس يامين وآخرون، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 195.

وخلاصة القول أن توازن المؤسسة في سوق إحتكار القلة يتحقق عند تساوي الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، وتحقق المؤسسة ربحا اقتصاديا يتمثل بمساحة المستطيل (أ س ب ت) في الرسم البياني السابق.

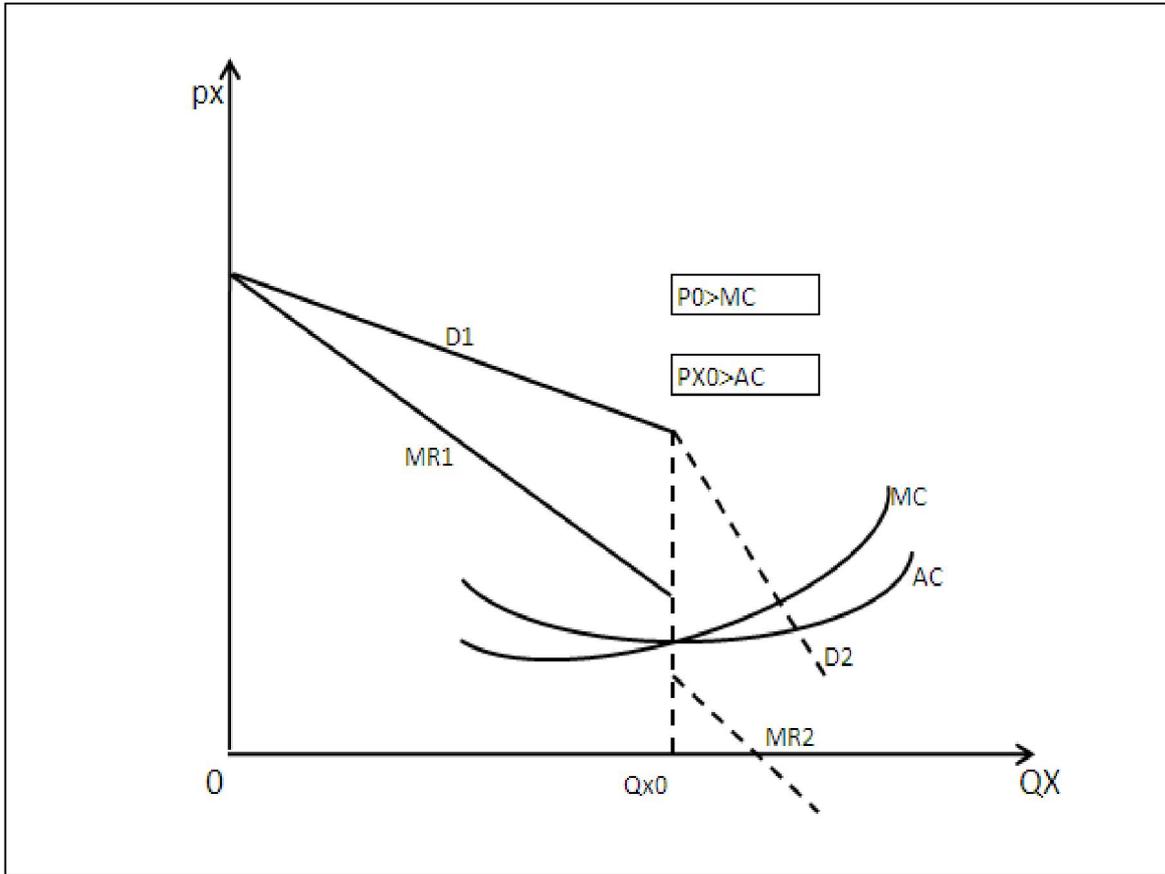
أما إذا حصل التقاطع بين منحني الإيراد الحدي والتكلفة الحدية في الجزء الأعلى من منحني الإيراد الحدي وقبل نقطة القطع بين النقطتين (ك، ب) أو في الجزء الثاني من منحني الإيراد الحدي وبعد النقطة ج فإنه إذا حصل التقاطع في الجزء الأول وقبل انقطاع منحني الإيراد الحدي فإن رفع السعر سوف يؤدي إلى تقليل المبيعات وانخفاض حجم الإنتاج وارتفاع التكاليف مما يزيد من الفجوة بين سعر المنتج الذي يرفع سعره وبين المنتجين الآخرين، وهذا يعني أن المؤسسة التي قامت برفع سعرها قد تواجه خسارة أو تقليص الأرباح مما يؤدي إلى زيادة مبيعات وإيرادات وأرباح المؤسسة الأخرى، وإذا حدث التقاطع في الجزء الثاني بعد النقطة (ج) فهذا يعني انخفاض مستوى التكاليف وارتفاع حجم الإنتاج وتدني السعر مما يجعل الأسعار المنخفضة تدفع بالمنتجين الآخرين نحو الاتفاق بينهم، لأن الطلب في الجزء الثاني يكون عالي المرونة، فأى انخفاض في السعر سوف يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات بنسبة أكبر، وبسبب الخوف من انهيار الأسعار فإذا ما تسارع المنتجون للتخفيض فإن ذلك يدفعهم إلى الاتفاق فيما بينهم سواء حول الأسعار أو الإنتاج بما يحقق مصلحة الجميع.

#### الفرع الرابع: الربح في إحتكار القلة.

بغض النظر عن عملية إتخاذ القرار في هذه الصناعة، ونظرا لخصائص سوق إحتكار القلة فإن هذه السوق أو الصناعة تحقق الربح الإقتصادي، والذي يحدث عندما يكون سعر البيع أكبر من التكلفة المتوسطة للوحدة أي ( $P > AC$ )، وتجدر الإشارة هنا مستوى الربح لا يعتمد على مستوى الأسعار لأنها ثابتة نسبيا، بل هو مرتبط بالتكاليف، فإذا إنخفضت التكاليف وبقي السعر ثابتا فإن الربح سوف يرتفع، ولكن إذا زادت التكاليف وبقي السعر ثابتا فإن الربح سينخفض تباعا، ومن أهم النماذج الإقتصادية التي تناولت تحليل قرارات المتنافسين سعيا منهم لتعظيم الربح وكسب المزيد من الحصص السوقية نجد نموذج "سويزي" "sweezy" الذي ذهب في تحليله إلى نتيجة مفادها وجود تداخلات بين المؤسسات الكبيرة تؤدي إلى جمود الأسعار في هذه الصناعة (ثبات الأسعار) بحيث لن تستفيد المؤسسات من أية سياسة سعرية، وهو ما يجعل تعظيم الأرباح مرتبط بتدنية تكاليف كل مؤسسة، وهناك نموذج آخر مرتبط "بالتواطؤ أو الإتفاق" حيث تتخذ القرارات بالإتفاق أو الإجماع بخصوص الإنتاج والسعر، كما يمكن أن تتخذ قرارات بتوزيع الأرباح أيضا، وهذا بغض النظر عن السياسات السعرية المتبعة في الصناعة<sup>1</sup>، وعموما يمكن توضيح حالة تحقيق الربح وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> منى الطائي، مرجع سابق، ص ص 116، 123.

الشكل رقم (1-9): حالة تحقيق الربح في إحتكار القلّة.



المصدر: منى الطائي، الإقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 120.  
 نلاحظ من خلال الشكل أن منحنى الإيراد الحدي ( $MR$ ) ذي جزئين، وأن الجزء العلوي ( $MR1$ )، راجع إلى ( $D1$ ) وهو يقع في أسفله إلى حد الكمية ( $Qx0$ )، بعدها فإن ( $MR2$ ) راجع إلى ( $D2$ ) فالإيراد الحدي أيضا يتبع الطلب المماثل له ويصبح غير متصل بجزئيه بسبب إنكسار منحنى الطلب نفسه مما يشكل فراغا، ويكون مقدار الربح المتوسط مقدرا بالفارق بين سعر البيع ( $px0$ ) والتكلفة المتوسطة ( $AC$ )<sup>1</sup>.  
 المطلوب الرابع: سوق الاحتكار التام.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 120.

في سوق الإحتكار التام توجد مؤسسة واحدة تحتكر إنتاج وبيع السلعة، بحيث تشبع هذه السلعة حاجة معينة لا يمكن لأي سلعة أخرى تلبيتها بطريقة تامة وكلية، لذلك يسود سعر واحد فقط تحدده المؤسسة المحتكرة، وذلك تبعاً لظروف الطلب ومرونته، وبخصوص تحديد السعر فإن المؤسسة المحتكرة تحدد السعر الذي يحقق لها أعظم ربح ممكن.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف الإحتكار التام.

الإحتكار هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي: "وجود بائع واحد بمفرده"، وتعتبر الصناعة في حالة الإحتكار إذا تفرد شخص أو هيئة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة على أن يختلف إنتاجه اختلافاً كلياً عن إنتاج بقية المشاركين، وكانت هناك بعض العوائق تحول دون تمكن مشاريع أخرى من الدخول إلى هذه الصناعة. كلما كانت سيطرة المنتج على عرض السلعة أمكنه التأثير على سعرها وكانت الحالة أقرب إلى الإحتكار.<sup>2</sup>

وكما أسلفنا فإن سوق الإحتكار التام يضم بائع واحد للسلعة، وهو الذي يتحكم في السعر من خلال تحكمه في الإنتاج والكمية المعروضة منه، حيث قد تنتج المؤسسة كمية كبيرة من السلعة والمفروض في هذه الحالة أن يزداد العرض من السلعة، وما يترتب على ذلك من انخفاض السعر، لكن هذا الإنخفاض لا يتماشى مع هدف المحتكر الذي يتمثل في الحصول على أقصى ربح ممكن، لذا نجده حتى لو أنتج كمية كبيرة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، فإنه لا يعرض كل انتجه في السوق مرة واحدة، وإنما يعرضه بالشكل الذي يكون فيه دائماً الطلب أكثر من العرض وذلك من أجل زيادة السعر والحصول على مزيد من الأرباح.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: خصائص سوق الإحتكار التام.

لسوق احتكار القلة عدة خصائص تميزه عن غيره من الأسواق الأخرى وهذه الخصائص نوجزها فيمايلي:<sup>4</sup>

1- منتج أو بائع وحيد: وجود مؤسسة واحدة ووحيدة تعمل في هذه الصناعة، وبالتالي فإن سوق الإحتكار التام يمثل صناعة ذات منشأة واحدة، بمعنى أن المؤسسة تكون مرادف للصناعة كمثل ذلك: صناعة خدمات الاتصالات التليفونية المحلية.

2- تجانس المنتج مع عدم وجود بديل كامل له: بما أن المؤسسة المحتكرة هي التي تمد الصناعة بكل المعروض من هذا المنتج فإنها تكون بحاجة للتمييز في الطبيعة الفنية لمنتجاتها، ومن ثمة فهي تنتج متجانس

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

<sup>3</sup> رضا صاحب أبوحمدة، مرجع سابق، ص 196.

<sup>4</sup> طلعت الدمرداش، مرجع سابق، ص ص 262، 263.

كما كان المنتج الذي ينتجه المحتكر منتج فريد لا يوجد له بديل كامل في الصناعة، ومن ثمة لا يوجد أمام المستهلك خيار إلا أن يشتري هذا المنتج أو الاستغناء عنه مؤقتا، ولكنه سوف يعود إليه طالما استمر هذا الوضع الاحتكاري.

**3- انعدام حرية إنتقال عناصر الإنتاج:** لا يوجد حرية دخول منشآت جديدة للصناعة وهناك موانع تحول من دخول منتجين جدد للصناعة منها ضخامة الإستثمارات والقيود الحكومية ووفرات الحجم وملكية المواد الخام، ووفرات الشهرة المتولدة عن أسبقية التواجد والسيطرة على الصناعة.

**4- المعرفة التامة بظروف الصناعة:** تكون لدى المنتج الوحيد المحتكر للسوق المعلومات الكاملة حول جميع العوامل التي تؤثر في تلك الصناعة من معرفة تكنولوجية وفنية إلى مصادر توريد المدخلات...، ويستعمل المنتج المحتكر باستمرار على جلب تلك المعلومات عن الآخرين وهو يعد بدوره أحد العوامل المانعة لدخول منتجين جدد إلى الصناعة.

وهذا يعني أنه في سوق الإحتكار التام والذي يمثل نظرية ليس لها وجود في الحياة العملية إلا في حالات نادرة جدا، يلاحظ خاصة في العقود الأخيرة أنه حتى الدول الرأسمالية أخذت تفرض قيودا مشددة من أجل منع الإحتكار، نظرا لما يلحقه من أضرار فادحة بالإقتصاد والمواطن، ولكن مع ذلك فقد يظهر الإحتكار التام في بعض المجالات وخاصة في مجال الخدمات العامة (كخدمات توزيع الطاقة أو الهاتف أو المياه) وبعض المرافق (كخدمات السكة الحديدية أو النقل الجوي).<sup>1</sup>

ومجمل هذه الخصائص يترتب عليها أن يمارس المحتكر تأثير وسيطرة كبيرة على السعر لأن العارض الوحيد يستطيع تغيير السعر مباشرة أو تغييره بأسلوب غير مباشر عن طريق تغيير الكمية المعروضة طالما كان تغيير السعر في مصلحته.

**الفرع الثالث: أسباب الاحتكار التام.**

من أسباب الإحتكار التام نذكر:<sup>2</sup>

- احتكار المؤسسة لإنتاج سلعة بسبب احتكار مادة أولية تدخل في إنتاج هذه السلعة.
- احتكار المؤسسة لإنتاج سلعة معينة نتيجة براءة الاختراع التي تملكها (احتكار إنتاج).
- احتكار التجارة الخارجية لحماية الإنتاج الوطني.
- الاحتكار رغبة في تحقيق الوفرات الاقتصادية.

**الفرع الرابع : توازن المؤسسة في سوق الاحتكار التام.**

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد، مرجع سابق، ص196.

<sup>2</sup> كساب علي، النظرية الاقتصادية، "التحليل الجزئي"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص ص 263، 262.

1- التوازن في المدى القصير<sup>1</sup>: بما أن منحنى طلب الصناعة منحني طلب المحتكر، حيث يمكن تمثيل الإيراد الكلي للمحتكر بالعلاقة:

$$R = R'(x) = Px \quad \text{فإذا أخذت دالة تكلفة المحتكر الشكل:} \quad C = c(x)$$

$$\pi = R(x) - C(x) \text{ فيمكن كتابة دالة الربح كما يلي:}$$

$$\frac{D\pi}{Dx} = R'(x) - C'(x) = 0 \text{ حيث أن: الشرط الأول لتعظيم دالة الربح هو:}$$

$$R'(x) = C'(x) \dots\dots\dots (1)$$

ويتحقق توازن المحتكر عند تعادل الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية.

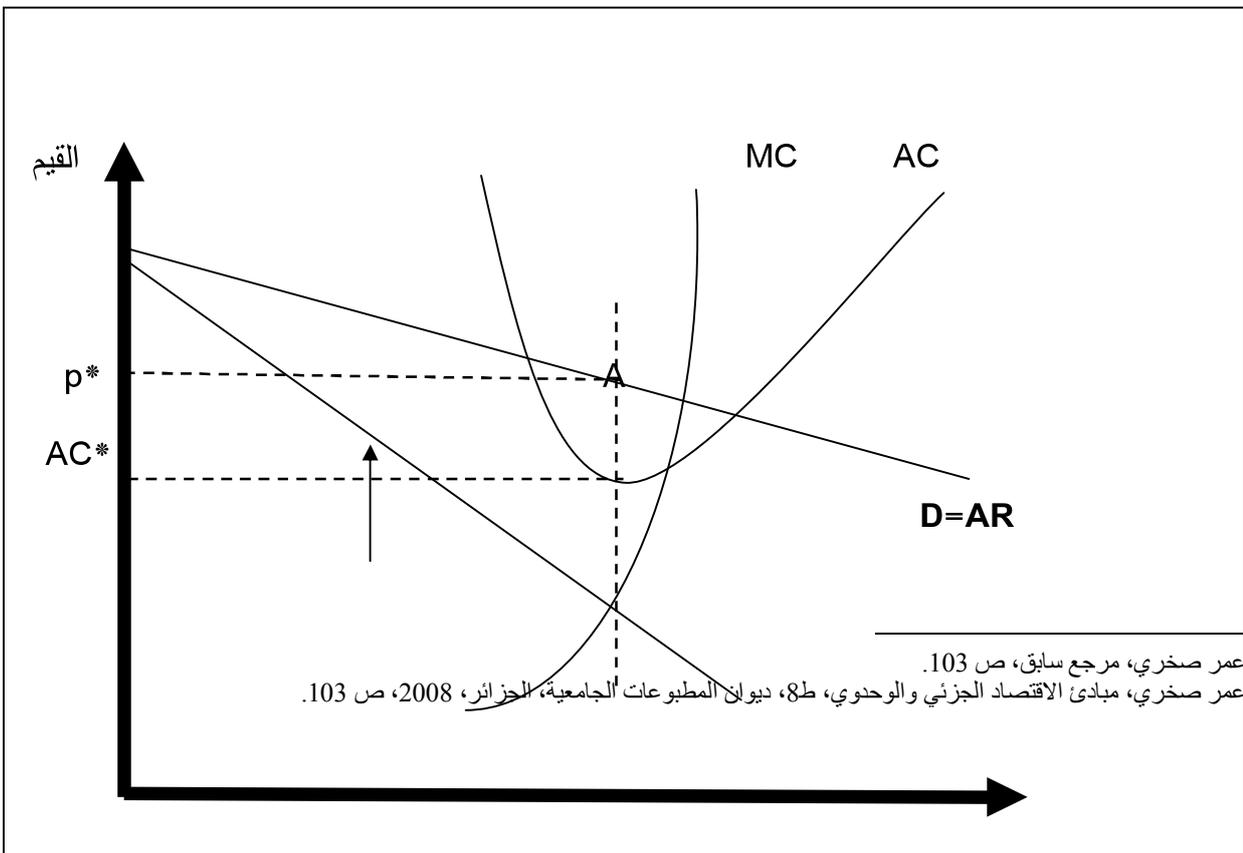
$$\text{أما الشرط الثاني فيتحدد بـ: } d^2\pi/d^2x = R''(x) - C''(x) < 0$$

$$\text{ومنه}^2: \dots\dots\dots(2) \quad R''(x) < C''(x)$$

تبين العلاقة (2) أن توازن المحتكر يشترط أن يكون معدل التغير في الإيراد الحدي أقل من معدل التغير في التكلفة الحدية أي ميل منحنى التكلفة الحدية يكون أعلى من ميل منحنى الإيراد الحدي.

يتحقق هذا الشرط في الحالة العادية التي يكون فيها الإيراد الحدي متناقص والتكلفة الحدية متزايدة، وبالتالي ينتج المحتكر عندما يكون الإيراد الحدي موجب، حيث يكون الطلب مرناً أي تكون مرونة منحنى الطلب أكبر من الواحد، ويمكن توضيح ذلك بيانياً كما يلي:

الشكل رقم (1-10): التوازن في المدى القصير.



<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 103.  
<sup>2</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي والوحدوي، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 103.

الربح

E

MR

\*Q

Q

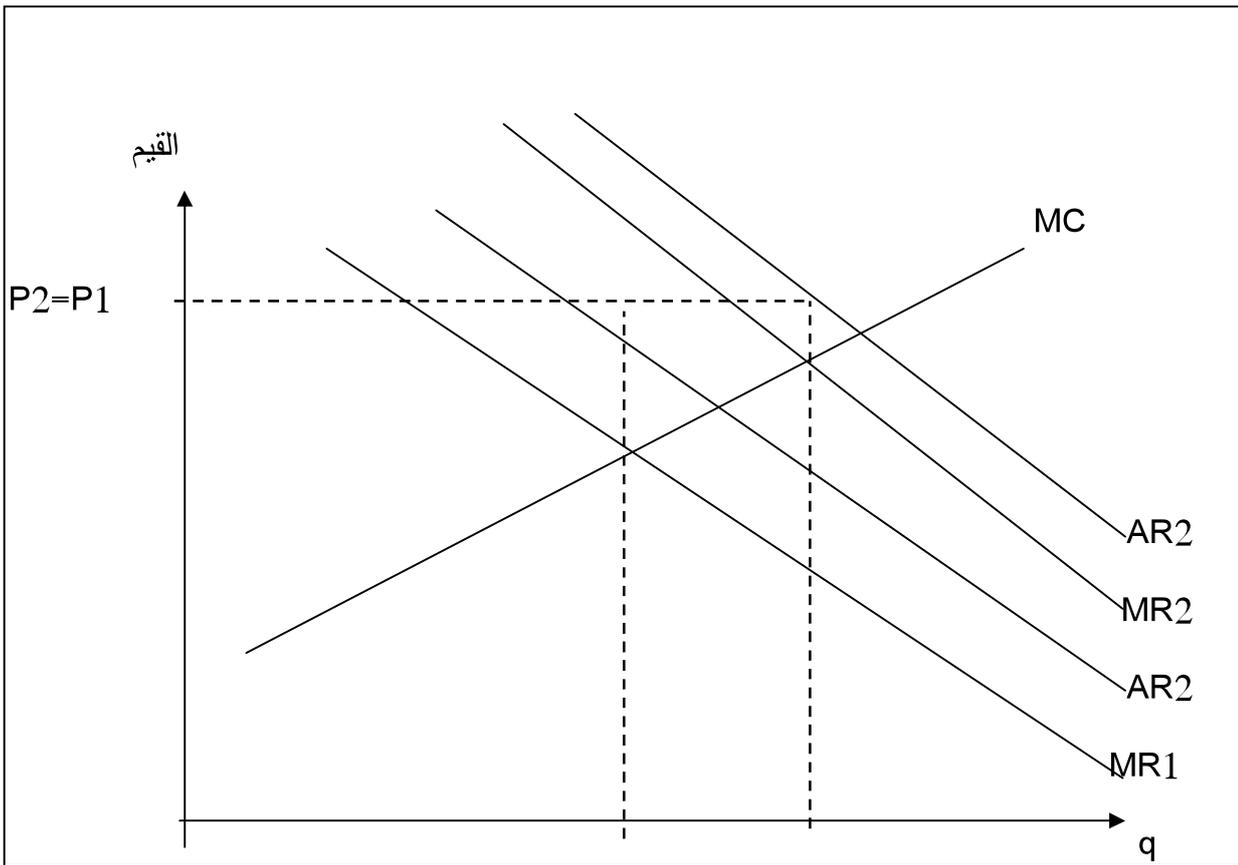
المصدر: عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي، ط8 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص102.

من الشكل أعلاه نلاحظ<sup>1</sup>:

- أن المنحنى (D) هو منحنى الطلب الذي يواجهه المحتكر، وهو في نفس الوقت منحنى الإيراد المتوسط (AR)، المنحنى (MR) هو منحنى الإيراد الحدي وهو يقع أسفل منحنى الإيراد المتوسط.
- المنحنى (AC) هو منحنى متوسط التكلفة الحدية، أما منحنى (MC) فهو منحنى التكلفة الحدية، وتمثل نقطة التقاطع بين منحنى الإيراد الحدي مع منحنى التكلفة الحدية نقطة توازن المحتكر، ويتحدد حجم الإنتاج عند التوازن بـ  $Q^*$  أما السعر عند هذا الحجم من الإنتاج فهو  $P^*$ ، أما الربح الذي سيحصل عليه المحتكر فهو:  $\pi = (P^* - AC^*)Q^*$
- إذا أنتج كمية أقل يزيد الإيراد الحدي عن التكلفة الحدية، و بذلك يستطيع أن يضيف لإيراداته مبلغ أكبر مما يضيفه لتكاليفه لو أنتج بكمية أكبر وهكذا حتى يحصل على أقصى فائض ممكن عندما ينتج تلك الكمية التي يتعادل عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية.
- هذا الفائض الذي يحققه المحتكر يحتوي على عنصرين:
  - عنصر يغطي التكاليف الثابتة.
  - العنصر الآخر هو الربح الذي يزيد عن الربح العادي.
- يتمتع المحتكر بربح فوق العادي (ربح إحتكاري)، في الفترة القصيرة أو الطويلة على حد سواء ذلك لعدم تمكن مؤسسات جديدة من الدخول إلى الصناعة لمنافسته في منتوجه، عكس الصناعة التنافسية أين تحصل المؤسسة على الربح فوق العادي في الفترة القصيرة فقط.
- وسنوضح أنه لا يوجد منحنى عرض للمحتكر وذلك لعدم وجود علاقة وحيدة بين السعر والكمية المنتجة، أي أنه لا يمكن للمحتكر بيع مستويات مختلفة من الإنتاج بنفس السعر، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> فتحي أحمد دياب عواد، مقدمة في الإقتصاد الجزئي المعاصر، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص221-223.

الشكل رقم (11-1): العلاقة بين السعر والكمية المنتجة في سوق الاحتكار التام.

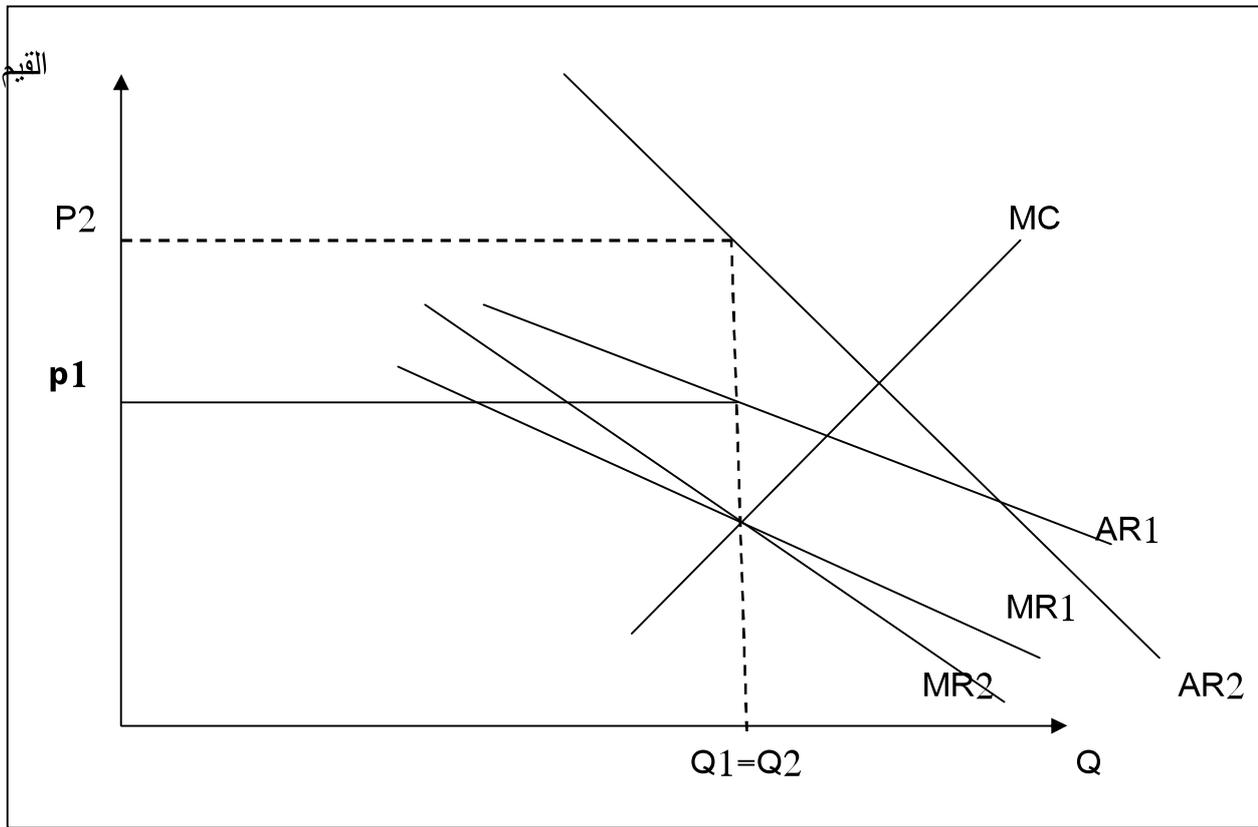


المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي و الوحدوي، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص103.

- حيث أن: AR1 و MR1 يمثلان الإيراد المتوسط والإيراد الحدي على التوالي في الصناعة (1).  
و AR2 و MR2 يمثلان الإيراد المتوسط والإيراد الحدي على التوالي في الصناعة (2).

أما الشكل الموالي فيوضح الحالة التي يكون فيها الإيراد الحدي (AR) ومنحنى الإيراد المتوسط (MR) أقل مرونة، وفي هذه الحالة المؤسسة المحتكرة ستفرض أسعار مختلفة (P1 و P2) لنفس الإنتاج، أو بصفة عامة للمؤسسة المحتكرة نوع من السيطرة على الصناعة، ومن الصعب معرفة ما ستعرضه هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-12): منحنى الإيراد الحدي والإيراد المتوسط في حالة الاحتكار التام.



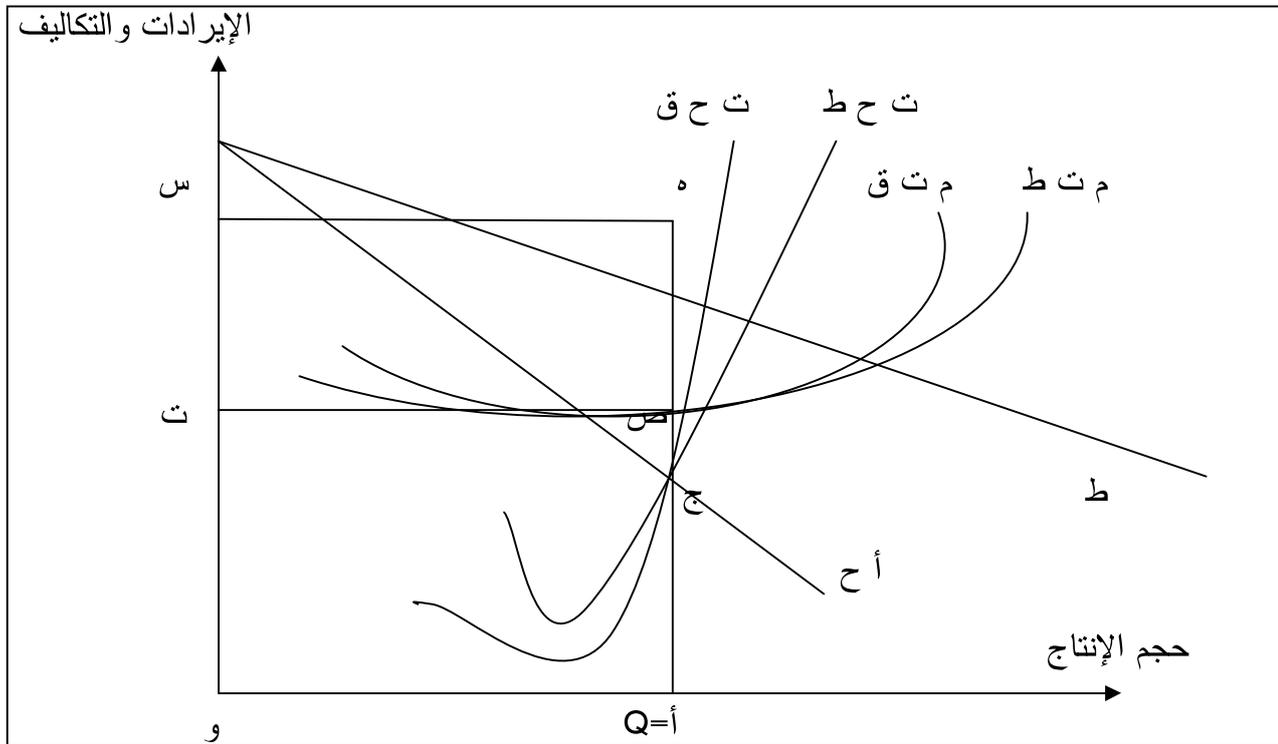
المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 103.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 103.

في هذه الحالة نلاحظ تقاطع بين منحنى الإيراد المتوسط للصناعة الأولى مع منحنى الإيراد المتوسط للصناعة الثانية، ونفس الشيء بالنسبة للإيراد الحدي للصناعتين، واللذين يتقاطعان أيضا مع منحنى التكلفة الحدية، ويكون هناك سعرين للبيع، السعر P1 يساوي AR1 والسعر P2 يساوي AR2.

**2- السعر في المدى الطويل:** في الإحتكار ينظر إلى السعر على أنه المنتج الذي يجب أن يقوم بتحقيق حالة التوازن بين إيراده وتكاليفه، ففي المد الطويل ينصب قرار المحتكر على بناء الحجم الأفضل للمشروع، وطالما أن المشاكل التحليلية لنظرية السعر في ظل الاحتكار تتعلق بجانب الطلب وليس بجانب التكلفة.

الشكل رقم (1-13): تحديد السعر التوازني في المدى الطويل.



المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 178.

الشكل أعلاه يبين أن المؤسسة المحتكرة في المدى الطويل تغير طاقتها الإنتاجية (حجم المشروع) وذلك إستجابة للتغيرات التي قد تحدث في الطلب أو في تكاليف عناصر الإنتاج.

وبهذا فإن المؤسسة المحتكرة سوف تختار ذلك الحجم من الإنتاج الذي يحقق لها أقصى ربح ممكن، ويمكن توضيح ذلك بيانيا بتحديد التوازن بالنسبة للمؤسسة المحتكرة الممثل بالمقدار (أ- و) حسب الشكل أعلاه، وبتكلفة متوسطة قدرها (أ-ت)، فعند هذا المستوى من الإنتاج يكون منحنى التكلفة المتوسطة في المدى الطويل (م ت ط) مماسا لمنحنى التكلفة المتوسطة في المدى القصير (م ت ق) وذلك عند النقطة (ص)، ويكون أيضا عند هذا المستوى من الإنتاج تساوي التكلفة الحدية الطويلة مع التكلفة الحدية القصيرة (ت ح ط = ت ح ق)، وذلك عند النقطة (ج)، وعادة فإن التكلفة الحدية في المدى الطويل هي نفسها في المدى القصير وتساوي المقدار (أ ج)، وبهذا يكون حجم الإنتاج (أ و) هو الذي يعطي أقصى ربح كلي بالنسبة للمؤسسة المحتكرة ويكون الربح ممثلا بالمستطيل (س ه ت ص) كما هو مبين في الشكل أعلاه.

وعندما يتناقص توازن المحتكر على الجزء المتناقص من منحنى (م ت ط) عندئذ يطلق على هذا النوع من الإحتكار إسم الإحتكار الطبيعي، أي أن تكلفة إنتاج الكمية (أ و) تكون أقل عندما يتم إنتاجها من قبل محتكر واحد مما لو تم إنتاج نفس الكمية من قبل مؤسستين أو أكثر من المؤسسات المستقلة، إذ يتطلب من هذه المؤسسات العمل إلى الأعلى وإلى اليسار من منحنيات (م ت ط) التي تواجهها هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

ومن خلال تحليلنا لسوق الإحتكار التام يمكن إستنتاج ما يلي:<sup>2</sup>

- المؤسسة والصناعة شيء واحد بإعتبار المؤسسة تمثل الصناعة ككل، كونها هي المؤسسة الوحيدة.
- لا يوجد هناك إختلاف في تحديد الوضع التوازني في هذه الصناعة سواء تم إعتقاد التحليل في المدى القصير أو الطويل.
- المؤسسة المحتكرة بإمكانها فرض السعر الذي يحقق لها أقصى ربح ممكن وفق طاقتها الإنتاجية والطلب السوقي.
- كما بإمكان المؤسسة المحتكرة إتباع سياسة التمييز السعري لتعظيم الأرباح.

<sup>1</sup> دونالدس وآخرون، ترجمة ضياء مجيد، نظرية السعر واستخداماتها، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007، ص ص 96،97.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 178.

### المبحث الرابع: العوامل الإستراتيجية المؤثرة على هيكل الصناعة.

يتأثر هيكل أي صناعة مهما كانت طبيعتها، بمجموعة من العوامل التي تعتبر سببا في تغير شكل المنافسة في الصناعة، بالرغم من وجود عوائق الدخول الكفيلة بمنع دخول منافسين جدد، وكذا المناورات التي تلجا إليها المؤسسات القائمة في الصناعة، حيث لا يمكن مواجهة هذه العوامل إلا بإعتماد إستراتيجيات تأخذ بعين الإعتبار تأثير هذه العوامل حاليا ومستقبليا، وفي هذا المبحث سوف نتناول بالتفصيل مختلف هذه العوامل الإستراتيجية وتأثيرها على هيكل الصناعة.

#### المطلب الأول: الإبتكار وهيكل الصناعة.

يمكن النظر إلى المنافسة في الصناعة بأنها عمليات يلزمها الإبتكار وأن عمليات واستراتيجيات المؤسسات الرائدة في مجال الإبتكار يمكن أن تحقق أرباحا كبيرة جدا، لأن ذلك يعطي للمؤسسة حافزا قويا للبحث عن منتجات مبتكرة وعن عمليات استراتيجية جديدة ، حيث ان مؤسسات الكمبيوتر مثل dell و appele وسوق wal-mart هي مؤسسات ابتكارية، وأن مؤسسة appele كانت الرائدة في صناعة الكمبيوتر الشخصي، أما dell فكانت الرائدة في إيجاد طرق جديدة لبيع الكمبيوتر الشخصي (عن طريق الطلبات البريدية)، أما مؤسسة wall-mart فإنها الرائدة في البيع من المخازن الكبيرة عن طريق الخصم.

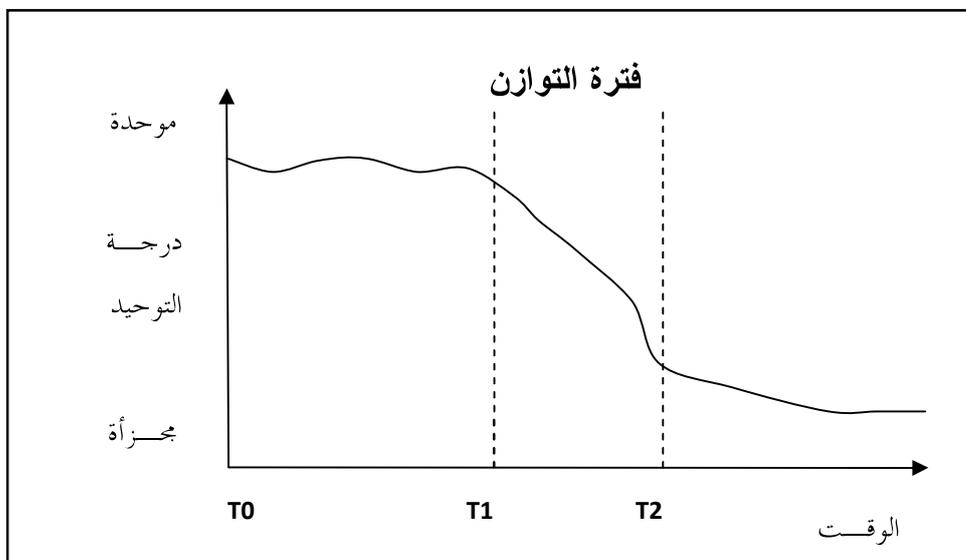
إن الإبتكار الناجح يمكن أن يحرك هيكل الصناعة، ففي العقود الأخيرة من القرن الماضي حيث كانت إحدى أهم النتائج المعروفة للإبتكار هي تخفيض تخفيض التكلفة الثابتة للإنتاج مما أدى إلى تخفيض عوائق الدخول والسماح للمؤسسات الجديدة والصغيرة أن تنافس مع المؤسسات الكبيرة القائمة في الصناعة حيث ان صناعة الحديد على سبيل المثال قد استوطنت فيها مؤسسات متكاملة للحديد مثل مؤسسة US ومؤسسة LTV، أي أن صناعة الحديد قد تعرضت لإحتكار القلة وتواطت المؤسسات في هذه الصناعة على تحديد الأسعار بصورة غير معلنة، وبعد ذلك جاءت سلسلة من المؤسسات ذات الإنتاج القليل والكفؤ مثل شركتي

chaparral steel و Nucor اللتين استفادتتا من التكنولوجيا الجديدة (الأفران الكهربائية) وعبر العشرين سنة الماضية غيرت هذه المؤسسات هيكل هذه الصناعة، فبعدها كانت صناعة موحدة حاليا مجزأة وذات أسعار تنافسية، حيث أن المؤسسة التي حلت محل US للحديد هي مؤسسة Usx وهي من المؤسسات التي لا تستعمل التكنولوجيا الحديثة وهي تمتلك الآن حوالي 15% من الحصة السوقية بعد أن كانت تمتلك 55% منها خلال الستينيات، وأن عددا من المؤسسات ممن لم تستعمل التكنولوجيا الحديثة أعلنت إفلاسها، وبالمقابل فإن المؤسسات التي تستعمل طريقة الأفران الحديثة تستحوذ الآن على حوالي 30% من الحصة السوقية، حيث أن الأفران الحديثة أصبحت طريقة للمنافسة في صناعة الحديد، وأن نموذج القوى الخمسة الذي استعمل في الصناعة عام 1970 يبدو أنه مختلفا بصورة كبيرة وواضحة عن نموذج القوى الخمسة المستعمل عام 1990.<sup>1</sup>

لقد حدد بورتر (porter) خلال كتاباته الأخيرة دور الابتكار في تحسين وتطوير هيكل الصناعة وهو (porter) يتكلم الآن عن الابتكارات كونها لا تجمد هيكل الصناعة بل تعيد تشكيله، ولقد بين أيضا انه بعد فترة الإضطراب التي تثيرها الابتكارات فإن هيكل الصناعة يتخذ شكلا مستقرا مرة أخرى، وعندما يستقر الهيكل بشكله الجديد فإن القوى الخمسة وفكرة المجموعات الإستراتيجية يعاد العمل بها مجددا، حيث ان هذه النظرة إلى تقييم هيكل الصناعة غالبا ما ترد إلى ما يسمى بالتوازن ذو الفواصل.

إن التوازن ذو الفواصل هو نظرة تبين أن الفترة الطويلة من التوازن والتي يكون فيها هيكل الصناعة مستقرا، يتخللها فترات من التغيير السريع عندما يحدث الابتكار تغييرا جذريا في هيكل الصناعة، بمعنى آخر أن هناك عملية تحرير وإعادة تجميد.

الشكل رقم: (1-14) التوازن ذو الفواصل وهيكل السوق.



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص164.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص162.

إن الشكل رقم (1-14) يبين لنا أن التوازن ذو الفواصل ربما يشبه هيكلًا للصناعة ذو بعد رئيسي واحد -هيكل المنافسة- وكما هو موضح بالشكل أعلاه فإن الهيكل التنافسي للصناعة من الوقت  $t_0$  إلى الوقت  $t_1$  يمثل هيكلًا مستقرًا لإحتكار القلة، أو يمكن أن نصفه بهيكل الصناعة الموحد، وهذا يعني وجود عدد قليل من المؤسسات تشترك في السوق، أما في الوقت  $t_1$  فإن الابتكار الجديد الكبير تقوم به مؤسسة موجودة أو مؤسسة جديدة داخلة، والنتيجة هي مدة من عدم الإستقرار بين  $t_1$  و  $t_2$ ، وبعد مدة من الزمن تستقر الصناعة على حالة جديدة من التوازن، ولكن هيكل الصناعة يكون أكثر تجزئة من قبل، على الرغم مما تقدم فإن العكس قد يحدث حيث تصبح الصناعة أكثر تلاحمًا وتوحداً ولكن هذا التلاحم ليس شائعاً ومألوفاً بصورة عامة، ومن الملاحظ أن الابتكار يخفض من عوائق ويسمح للمزيد من المؤسسات أن تدخل الصناعة، وهذا يمكن أن يقود إلى التجزئة بدلاً من التلاحم والتوحد.

إنه من المهم أن نفهم أنه خلال فترة التغيير السريع، وعندما يكون هيكل الصناعة في حالة عدم الإستقرار بسبب الابتكار، فإن القيمة عادة ما تنتقل إلى نماذج عمل جديدة، ففي صناعة الحديد مثلاً حيث أن إدخال أفران الصهر التي تعتمد على تكنولوجيا الكهرباء أدت إلى انتقال القيمة من المؤسسات الكبيرة المتكاملة إلى المؤسسات الصغيرة التي تستعمل الطريقة الحديثة في صهر الحديد، أما في صناعة الكتب فإن القيمة ربما بدأت بالانتقال من المحلات الكبيرة لبيع الكتب إلى البيع المباشر على الخط.<sup>1</sup>

إن نماذج القوى الخمسة والمجموعات الإستراتيجية تتصف بالإستقرار، لذا فإنها لا تستطيع أن تمسك بصورة كافية بما يحدث خلال الفترات الزمنية عندما يكون هناك تغيير في بيئة الصناعة وعندما تكون القيمة في حالة تحول وانتقال، ولكنها تعد أدوات مفيدة في تحليل هيكل الصناعة خلال فترات الإستقرار، لذلك تساءل بعض الدارسين عن مصداقية مدخل التوازن ذو الفواصل<sup>2</sup>. لقد بين richard davani أن الصناعات هي في حالة تنافس مفرط، وأن الصناعات ذات المنافسة المفرطة تتصف بالابتكار الدائم والمستمر (مثل صناعة الكومبيوتر توضع دائماً كمثال للصناعات ذات المنافسة المفرطة)، إن هيكل مثل هذه الصناعات يتصف دائماً بالتغيير الجذري بسبب الابتكار وليس فيه فترات توازن ولذلك فإن البعض يرى أن نموذجي القوى الخمسة والمجموعة الإستراتيجية تكون ذات قيمة محدودة لأنها لا تمثل أكثر من كونها لقطة فوتوغرافية لصورة متحركة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: العولمة وهيكل الصناعة.

إن التغيير الجوهري قد حدث في الإقتصاد العالمي، والظاهر أننا نشهد الآن العولمة في الإنتاج والعولمة في الأسواق، أما بالنسبة لعولمة الإنتاج فقد لوحظ أن المؤسسات تضغط على أجزاء من عملياتها الإنتاجية في

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص164.

<sup>2</sup> شارلز هل وجاريت جونز، تعريب محمد سيد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص ص162، 163.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، المرجع نفسه، ص165.

أماكن مختلفة من العالم لكي تستفيد من الإختلافات أو الميزات في التكلفة أو النوعية لعوامل الإنتاج مثل العمل والطاقة ورأس المال، وأن الهدف من ذلك تخفيض التكلفة وكسب الأرباح.<sup>1</sup>

إن طائرة بوينغ التجارية 777 على سبيل المثال تتضمن 132500 قطعة هندسية تنتج من طرف 545 مجهزا مختلفا حول العالم، حيث هناك ثمانية مجهزين يابانيين يعملون أجزاء للأبواب والأجنحة، وهناك مجهز في سنغافورة ينتج أبواب لمقدمة غرفة القيادة، وهكذا فمنتجي أجزاء الطائرة المذكورة هم أفضل ما هو موجود من المنتجين في العالم، لذلك فإن مؤسسة بوينغ تمتلك مجهزين خارجيين يبنون أجزاء معينة للطائرة ويعطون أفضل ما لديهم من المنتجات النهائية.

أما بالنسبة لأسواق العولمة فيبدو أننا ابتعدنا عن النظام الإقتصادي الذي فيه الأسواق الوطنية هي كيانات متميزة مفصولة عن بعضها البعض بواسطة العوائق التجارية وعوائق الثقافة والمكان وغيرها، وأن المستهلكين حول العالم وبصورة متزايدة يطلبون ويستعملون المنتجات نفسها، وكنتيجة لذلك لم يعد ذو معنى، والإتجاه نحو عولمة الإنتاج والأسواق له عدد من التطبيقات المهمة للمنافسة في الصناعة هي:<sup>2</sup>

- إنه من المهم للمؤسسات أن تدرك أن حدود الصناعة لا تقف عند الحدود الوطنية حيث أن العديد من الصناعات أصبحت ذات نطاق عالمي وأن المنافسين الفعليين أو المحتملين ليسو موجودين في سوق بلد المؤسسة فقط وانما هم موجودين في الأسواق الوطنية لبلدان أخرى، والمؤسسات التي تركز على سوقها الوطني فقط يمكن أن يتم الإمساك بها وبصورة غير ملائمة لمصلحتها من طرف منافسين أكفاء أجنب، وعولمة الأسواق والإنتاج معناها أن المؤسسات في كل أرجاء العالم قد وجدت أن أسواقها قد هوجمت من قبل منافسين اجانب.
- إن التحول من الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية خلال العشرين سنة الماضية قد أدى إلى زيادة شدة المنافسة في صناعة تلوى الأخرى وأن الأسواق الوطنية التي كانت تحتكرها القلة وفيها منافسة أجنبية قليلة نسبيا قد تحولت إلى أجزاء الصناعات العالمية التي فيها عدد كبير من المؤسسات التي تصارع بعضها البعض من أجل الحصة السوقية في بلد بعد الآخر، حيث ان هذه المنافسة قد خفضت من نسبة الأرباح، وأن الضرورة تحتم على المؤسسات أن تزيد من كفاءتها وتحسن من نوعية منتجاتها وان تستجيب بسرعة للزبون وأن تزيد من قدرتها على الإبتكار.
- كلما زادت حدة المنافسة عند زيادة نسبة الإبتكارات تبدأ المؤسسات تكافح للحصول على الميزة التنافسية على حساب منافسيها عن طريق زيادة منتجات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو انها تتبع طرقا حديثة للإنجاز، وأن نتيجة ذلك هي ضغط دورات حياة المنتج وأن ذلك يجعل من المهم جدا للمؤسسات أن تبقى على الحافة الحادة للتكنولوجيا، وإذا أخذنا بعين الإعتبار المنافسة العالمية التي

<sup>1</sup> مياح عادل مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 172.

فيها يزداد الإبتكار بوتائر متصاعدة، فإن الإنتقاد الموجه لنموذج القوى الخمسة الذي جاء به porter بوصفه نموذجاً جامد يعد ذو معنى.

- على الرغم من أن العولمة قد زادت من تهديد الدخول وشدة المنافسة في العديد من الأسواق الوطنية المحمية رسمياً، إلا أنها قد أوجدت عدداً كبيراً من الفرص للمؤسسات الموجودة في هذه الأسواق وأن الهبوط التدريجي في عوائد التجارة قد فتح تماماً عدداً من الأسواق المحمية للمؤسسات الموجودة خارج هذه الأسواق، إضافة إلى فرص الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتوزيع.

### المطلب الثالث: الربحية وهيكل الصناعة.

يتم الربط بين تحقيق الأرباح ووجود القوة والسيطرة الإحتكارية على الصناعة حيث ان الربح الأعلى يرافق وجود الإحتكار، وذلك لأن المؤسسات في السوق غير التامة التي تحقق فيها قوة احتكارية تؤثر على تفاعل العرض والطلب من أجل تحديد السعر، حيث ان المؤسسات تستند في مثل هذه الصناعة على ما تملكه من سيطرة على الصناعة في تحديد السعر الذي يؤدي على تحقيق أكبر ربح ممكن واستناداً إلى العوائد التي تمنع دخول منافسين جدد، وبذلك تحقق درجة تركيز عالي للصناعة وارتباطاً بذلك تؤدي على أسعار مرتفعة وأرباح أكبر<sup>1</sup>، لذلك نشأ رأي يقول بأن التركيز العالي لهيكل الصناعة والذي يتمثل في العدد القليل من المؤسسات الأنصبة غير المتساوية أو كلاهما يسهل التواطؤ في الصناعة، وبالتالي فإن هذا يمكن المؤسسات من الوصول إلى ما يقارب الحل الإحتكاري التام، وكلما زاد الإقتراب من الحل الإحتكاري زاد التركيز في هيكل الصناعة، ورغم أن هذا التفسير للعلاقة بين التركيز والأرباح يقوم على أساس أن الأسواق المركزة تتمتع بقوة سيطرة الصناعة تمكنها من تحقيق أرباح اقتصادية (غير عادية)، ولكن المؤسسات لن تتمكن في الواقع من استخدام القوة إذا واجهت التهديد بالمنافسة المحتملة والتي تتمثل بدخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، لذلك فإن المؤسسات التي تعمل في مثل هذه الصناعة تحاول الإعتماد على عوائد الدخول إلى الصناعة من ناحية والتركيز من ناحية أخرى لتحقيق الأرباح.

### المطلب الرابع: التغيرات التنافسية خلال تقييم الصناعة.

إن الصناعات وعبر الزمن تمر بسلسلة من المراحل تبدأ بمرحلة النمو ثم مرحلة النضج ثم مرحلة الإندثار، وأن لهذه المراحل عدد من المضامين لشكل المنافسة، وأن طبيعة القوى الخمسة التي جاء بها بورتر porter تتغير عادة كلما تطورت الصناعة، حيث أن التغيرات في طبيعة وقوة هذه القوى الخمسة يؤدي إلى ظهور عدد من الفرص والتهديدات في كل مرحلة من مراحل تطور الصناعة، وأن التحدي

<sup>1</sup> طارق الحاج، فليح حسن، مرجع سابق، ص168.

الذي يواجه المدراء هو أن يتوقعوا كيف أن شدة كل قوة من القوى الخمس سوف تتغير مع تطور كل مرحلة من مراحل تطور الصناعة ومن ثم عليهم صياغة الإستراتيجيات التي تستفيد من الفرص حين ظهورها والعمل ضد التهديدات التي قد تظهر.

إن دورة حياة الصناعة هي أداة مفيدة لتحليل آثار تقييم الصناعة على هيكل الصناعة، ونحن بهذه الطريقة يمكن أن نحدد خمس بيئات صناعية، وكل منها مرتبط بمرحلة من مراحل تقييم الصناعة وهي: بيئة الصناعة الجينية، بيئة الصناعة النامية، بيئة الانتشار، بيئة الصناعة الناضجة، بيئة الانحدار، فيما يلي سنتناول بالتحليل مختلف هذه البيئات:<sup>1</sup>

1- **الصناعات الجينية:** إن الصناعات الجينية هي صناعات بدأت للتو بالتطور (مثل صناعة الكمبيوتر الشخصي عام 1980)، يتميز النمو في هذه المرحلة بالبطء نظرا لبعض العوامل، عدم إلمام وتعرف المستهلكين بالمنتج نظرا لكونهم لا يعرفون منتجات الصناعة بصورة جيدة، والأسعار المرتفعة بسبب عدم قدرة المؤسسات على كسب أي اقتصاديات معتبرة للحجم، وقنوات التوزيع الهزيلة كونها غير معروفة وضعيفة، وتتجه عوائق الدخول في هذه المرحلة إلى الإرتكاز على المعرفة الفنية التكنولوجية أكثر منها على إقتصاديات التكلفة أو الولاء للماركة<sup>2</sup>، فإذا كان جوهر معرفة الكيف في الصناعة معقدة ومن الصعب الحصول عليها فإن معوقات الدخول ستكون عالية جدا وأن المؤسسات الموجودة في الصناعة ستكون محمية من المنافسين المحتملين، والمنافسة في الصناعة الجينية لا تكون مبنية بصورة كبيرة على السعر وإنما هي مبنية على إدراك المستهلكين ومعرفتهم بقنوات توزيعها وعلى تفضيل تصميم المنتج.

2- **الصناعات النامية:** عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة بالإرتفاع فهذا ينعكس إيجابا على تطور خصائص الصناعة النامية<sup>3</sup>، حيث تعرف المبيعات نمو كبيرا والمنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين. ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة إزدواج نمو المبيعات و تدنيه التكاليف الإنتاج<sup>4</sup>، فيزداد الطلب في بداية الأمر وبصورة سريعة على منتجات هذه الصناعة خصوصا إذا أصبحت منتجاتها معروفة من طرف المستهلكين، وعندما تتطور قنوات توزيعها، حيث أن صناعة الهاتف النقال في الوم أ كانت مرحلة نموها بداية التسعينات، ففي عام 1990 كان هناك خمسة ملايين مشترك بالهاتف النقال، وبحلول عام 1998 أصبح 70 مليون مشترك، وأن الطلب الكلي على الإشتراك مستمر في النمو بنسبة تزيد عن 25% سنويا، حيث أن أهمية السيطرة على المعرفة التكنولوجية كونها عائقا للدخول تتلاشى خلال وقت دخول الصناعة مرحلة النمو، ونظرا لأن عددا قليلا من المؤسسات قد اكتسبت اقتصاديات معقولة للحجم في هذه المرحلة واستطاعت بناء ولاء

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 171، 170.

<sup>2</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص 33.

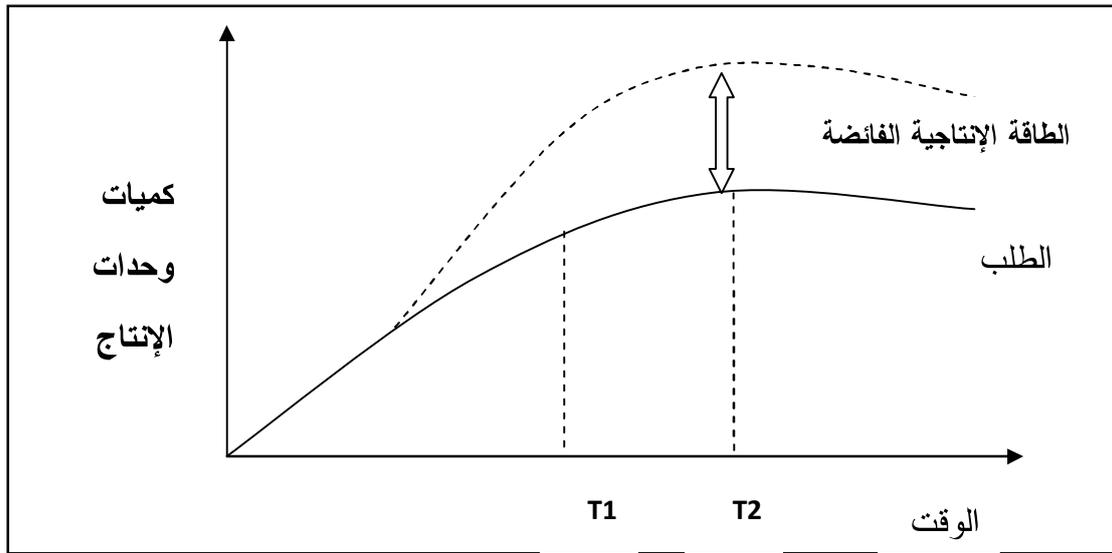
<sup>3</sup> تشارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 138.

<sup>4</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص 33.

للماركة من خلال تمييز منتجاتها بصورة كفؤة ، وبهذا فإن معوقات الدخول الأخرى تميل إلى أن تكون منخفضة نسبيا، لذلك فإن تهديد المنافسين المحتملين سيكون كبيرا في هذه المرحلة، ومع ذلك وفيما يبدو تناقضا ظاهريا، فإن معدل النمو العالي عادة يعني أن هناك إمكانية لإستيعاب دخلاء جدد للصناعة، وهكذا تميل المنافسة إلى الإنخفاض نسبيا، حيث أن سرعة نمو الطلب تساعد المؤسسات على أن تزيد من مدخولاتها وأرباحها بدون أن تأخذ من الحصة السوقية للمنافسين، كما أن المؤسسات تملك الفرصة لتوسيع عملياتها.<sup>1</sup>

**3- بيئة الإنتشار:** إن النمو الإنفجاري للنمو الذي جرى اختياره في صناعة الهواتف النقالة أو الكمبيوتر الشخصي في النصف الأول من التسعينات لا يمكن المحافظة عليه بصورة تامة، وأن نسبة النمو ستخضع عاجلا أو آجلا وأن الصناعة ستدخل مرحلة التآزم، وأن ما يحدث عادة هو أن المؤسسات ستصبح معتادة على النمو السريع خلال فترة نمو الصناعة وأنها ستستمر في إضافة قدرة جديدة وينسب منسجمة مع نسبة النمو السابقة<sup>2</sup>، وإذا وصلت الصناعة إلى مرحلة النضج فإن الطلب قد لا ينمو بالنسب السابقة نفسها وكننتيجة لذلك ستظهر القدرة الإنتاجية المفرطة كما هو موضح في الشكل الموالي، وللاستفادة من هذه القدرة غالبا ما تقوم المؤسسات بقطع الأسعار (خفض الأسعار)، وينتج عن ذلك حرب الأسعار التي تقود العديد من المؤسسات إلى الإفلاس، وهذه الحالة وحدها كافية أن تمنع أي دخول جديد للصناعة.<sup>3</sup>

الشكل رقم (1-15): النمو في الطلب والطاقة الفائضة.



المصدر: تشارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 140.

<sup>1</sup> تشارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 170.

حيث يمثل المنحنى المتصل معدل النمو على الطلب على مدار الوقت، بينما يشير المنحنى المنقطع إلى معدل النمو في الطاقة الإنتاجية على مدار الوقت، وما يمكن ملاحظته هو أنه قبل النقطة T1 يأخذ معدل الطلب في الهبوط كلما دخلت الصناعة في مرحلة النضوج، ومع ذلك تستمر الطاقة الإنتاجية في النمو حتى T2 وتعني الفجوة بين المنحنى المتصل والمنحنى المنقطع الطاقة الفائضة، وكنتيجة لمحاولتها إستغلال هذه الطاقة تلجأ المؤسسات غالبا إلى تخفيض الأسعار، مما يترتب على ذلك نشوب حرب الأسعار كما ذكرنا سالفاً، والتي قد تؤدي إلى إفلاس معظم المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءة.<sup>1</sup>

**4-الصناعات الناضجة:** إن مرحلة التآزم تنتهي عندما تنتقل الصناعة إلى مرحلة النضج، ففي الصناعة الناضجة يتصف السوق بصفة عامة بالإشباع وأن الطلب يكون محدودا وقد يتحول جزء منه إلى طلب منتجات من نوع آخر ولكنه يبقى محافظا على مستواه، وخلال هذه المرحلة يكون النمو منخفضا جدا أو يؤول إلى الصفر، وإذا كان هناك القليل من النمو فهو ناتج عن جلب الزبائن لأصدقائهم إلى السوق.

عندما تدخل الصناعة مرحلة النضج تزداد عوائق الدخول، ويكون تهديد دخول منافسين محتملين منخفضا، وإذا انخفض النمو يصعب على المؤسسات المحافظة على حصصها السوقية، وتظهر هناك منافسة نحو تخفيض الأسعار، ويتم الإتجاه نحو تخفيض التكاليف خاصة تكاليف التشغيل، وكنتيجة لذلك فإن أغلب الصناعات في مرحلة النضج تتوحد وينتج عن ذلك إحتكار قلة.

**5-انحدار الصناعة:** عمليا أغلب الصناعات تدخل مرحلة الإنحدار، وفي هذه المرحلة يصبح النمو سالبا، وتزداد درجة المنافسة بين المؤسسات القائمة، والمشكلة الرئيسية للصناعات المنطفئة هي أن انخفاض الطلب يقود على ظهور الطاقة الفائضة، وفي محاولة من المؤسسات للإستفادة من هذه القدرة فإنها تبدأ بخفض الأسعار وهذا يؤدي إلى حرب أسعار.

<sup>1</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص 34.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أنه من الواجب على كل مؤسسة التعرف على المتغيرات المتعلقة بهيكل الصناعة التي تعمل فيها ومكوناتها المختلفة وتحديدًا تحديدًا دقيقًا، وكذلك العناصر الإستراتيجية في بيئة الصناعة (مثل بنية الطلب، بنية العرض، وبنية التكاليف)، وذلك تسعياً لوضع وتحديد إستراتيجيات تناسب وضعها التنافسي أو تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا، مع الأخذ بعين الإعتبار كل من الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرزها المنافسة في هذه الصناعة، ويختلف شكل المنافسة باختلاف هيكل الصناعة وأبعاده المختلفة مثل التركيز الصناعي، عوائق الدخول والخروج، وتمييز المنتجات ... الخ، ويتحتم على المؤسسات مراعاة هذه العوامل ودراستها بدقة متناهية حتى تتمكن في الأخير من اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب والذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية دراسة وتحليل هيكل الصناعة الذي تعمل فيه.



# الفصل الثاني

## تمهيد:

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على مستوى الدول والقطاعات الاقتصادية (مستوى كلي) أو على مستوى المنظمات والأفراد (المستوى الجزئي)، وهذا الإهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الإهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن تحقيق النتائج مسؤولية تقع على عاتق المديرين، أما العاملون فيقومون بتنفيذ الأوامر فقط، كما تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها المؤسسة الإقتصادية، حيث يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرندة حول فعالية مستوى مختلف المؤشرات الدالة على الأداء، ويساعد تحليل الأداء على إكتشاف جوانب القصور والضعف في تنفيذ المؤسسة لأنشطتها، وبالتالي العمل على إستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، كما أن مختلف مؤشرات الأداء الكلي للصناعة تعطي فكرة عامة حول جاذبية الصناعة ومستوى أداء المؤسسات العاملة فيها، وهو ما يجعل المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة تعتمد على مؤشرات معينة مثل الربحية، ومعدلات النمو في المؤشرات الإقتصادية، بالإضافة إلى مستوى إستخدام التكنولوجيا، كل هذا بهدف تحديد الإستراتيجيات اللازمة لإستغلال الفرص المتاحة في الصناعة ومواجهة المنافسة القوية، وفي هذا الفصل سوف نتعرض بالتحليل للعناصر التالية:

- ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- ماهية تقييم الأداء ومعاييرها.
- مؤشرات قياس الأداء.

## المبحث الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه.

ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، والأداء يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والإتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء حيث يعد مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، كما له محددات سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء.

**1- المفهوم اللغوي:** إن أصل مصطلح الأداء يرجع إلى اللغة اللاتينية، أين نجد كلمة (performare) التي تعني كلمة إعطاء، وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما<sup>1</sup>، ثم اشتقت اللغة الانجليزية لفظة (to perform) التي أعطت الأداء مفهوما واضحا ومحددا، بمعنى "تأدية عمل أو تنفيذ مهمة أو أداء نشاط"<sup>2</sup>.

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى "المشي ليس مشيا بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الشيء بمعنى قضاه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة في أولى بها وأدى إليه الشيء أو القيام به"<sup>3</sup>.

ولقد اهتم العديد من الباحثين مثل "بيتر دراكر" و"فيليب لورينو" (Peter.D, Lorrino. Ph) وغيرهم من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الإهتمامات

<sup>1</sup> Abdellatif Kham Kham, la dynamique du contrôle de gestion, dunod, paris, 1986, p310.

<sup>2</sup> Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, Paris, 1999, P18.

<sup>3</sup> محمد المبيضين، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف إيديولوجياتهم، والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي وبالتالي فوسائل التحليل التي يعتمد عليها تكون في اغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

ويعرّف الأداء لغويا حسب قاموس (le P.Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء...". في تعريفه الأول، بينما التعريف الثاني فيشير إلى: «النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة».

ويرى لورينو (Ph. Lorrino) أن الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V)، ومجموع القيم (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

إذن:

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

أي أن الأداء هو تعظيم الدالة  $\text{Max [V-Somme Ci]}$ ، وبمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف ركز فيه الباحث على الجانب الكمي المتعلق بالحساب أو تقييم الأداء الكلي، كما حصر الأداء الكلي في العلاقة بين هوامش مراكز الربح المتمثلة في مصادر العوائد وتكاليف مراكز التكلفة المتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة.

2- المفهوم الاصطلاحي: هناك الكثير من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، ومهما اختلفت هذه التعاريف تبعا لاختلاف وجهات النظر بين المفكرين واختلاف مدارسهم إلا أنها في الأخير تصب في قالب واحد والذي يعطي المفهوم العام والشامل للأداء ومن كل الزوايا والاتجاهات، وفيما يلي سرد ومناقشة لمختلف التعاريف الخاصة بالأداء:

<sup>1</sup> Lorrino Phillipe, Comptes et récits de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1996, P47-48.

- " الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

\* ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف "<sup>2</sup>، فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحا، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها.

- يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة".<sup>3</sup>

هذا التعريف ركز فقط على كل من الكفاءة في استخدام الموارد من أجل إنجاز أهداف التنظيم، والذي يعبر عنه بالفعالية، ويعتبر هذا التعريف غير كافي من أجل إعطاء المفهوم الشامل للأداء.

- ويعرف الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ".<sup>4</sup>

هذا التعريف أيضا اهتم بالتركيز على جانبي الكفاءة والفعالية من خلال إبرازه بأن الأداء ماهو إلا انعكاس لكيفية قيام المؤسسة بأنشطتها المختلفة في سبيل تحقيق أهدافها.

- ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من

<sup>1</sup> ABD Ellatif khamkham, op-cit, p 311.

<sup>2</sup> A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995, p 271.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، عامر فندليجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص327.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

ويعد هذا التعريف أشمل من سابقه كونه اهتم بمخرجات المؤسسة بصفة عامة مركزا على الوسائل اللازمة لتحقيق مختلف المخرجات، وكذلك العلاقة الإرتباطية بين مختلف الوسائل والأنشطة والأهداف المطلوبة.

- كما عرفه (نيكولاس) "F.WNICKOLAS على أنه " نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي انبثقت عن ذلك السلوك".<sup>2</sup>

هذا التعريف ركز على ما يسمى بأداء العاملين والذي يعتبر نوع من أنواع الأداء في المؤسسة وهو جانب من جوانب الأداء الداخلي في المؤسسة.

- ويعرفه (كلادة) على أنه "درجة من تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة للعمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".<sup>3</sup>

أيضا هذا التعريف ركز على أداء العامل للمهام المنوطة به، وذلك من أجل الوصول إلى تخفيض التكاليف الذي يعتبر أحد أهداف المؤسسة وليس الأهداف الكلية.

- ويشير الأداء إلى " القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وكذا استغلال الموارد المتاحة، واستغلال الفرص".<sup>4</sup>

هذا التعريف يعد أكثر شمولية من سابقه كونه اهتم بعملية التكيف مع متغيرات البيئة الخارجي وكذلك الداخلية من أجل استغلال الموارد المتاحة في اقتناص الفرص في البيئة الخارجية.

- ويتكون الأداء من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض.

<sup>1</sup> عيو عمر، عيو هودة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، دت، ص2.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، سلسلة بحوث ودراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2004، ص15.

<sup>3</sup> ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع القاهرة، دت، ص242.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص290.

أما القسم الثاني فهو الانجاز الفعلي أي الأداء الذي تحققه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

وحسب دورياث (B.Doriath) فإنه يقول: "نستخدم مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف والطريقة المتبعة في تحقيقها"<sup>2</sup>.

يمكن هنا القول بأن الباحث حصر مفهوم الأداء في علاقته بالأهداف المنشودة ومدى تحقيقها، وهو هنا يقصد الفعالية في تحقيق النتائج، كما ربط الأداء بالأسلوب المنتهج في تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما يسمى بالكفاءة.

وحسب دوناديو (Donnadieu) فإن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة، ولكنها مكملة لبعضها البعض، وهي: "أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"<sup>3</sup>.

ويضيف نفس الكاتب بأنه يمكن أن نعبر عن أداء المؤسسة بالعبرة التالية:

\* الفعل الجيد للأشياء الجيدة (faire bien les bonnes choses) حيث:

- الفعل (faire) يعني تحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن الفعل هو الدال على الإنتاجية.
- الجيد (bien) يعني الاستخدام الاقتصادي للموارد، يدل على الجودة في الأداء والمقصود هنا الكفاءة في استخدام الموارد.

- الأشياء الجيدة (les bonnes choses) يعني الاختيار الجيد للأهداف، والمقصود هنا أداء الأعمال والأنشطة الصحيحة والمناسبة.

ويقول حمادوش (Hamadouche): "بأن الأداء هو فعالية محققة بكفاءة أكبر"<sup>4</sup> ويقصد (حمادوش) هنا بأن الأداء هنا مقيد بفعالية تنفيذ أنشطة المؤسسة والمرتبطة أساسا بالكفاءة العالية في استخدام الموارد.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، 2003، ص40.

<sup>2</sup> B.Doriath, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 1999, P 106.

<sup>3</sup> G.Donnadieu : Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, France, 1999, P 231.

<sup>4</sup> A. HAMADOUCHE : Critères et Mesures de la Performance des Entreprises Publiques Industrielles dans les PVD, thèse doctorat , univ – d'Alger, Tomes 1 et 2, 1992, P136.

وهناك تعريف ورد في موسوعة التسيير وإدارة الأعمال ويقول بأن: "الأداء تكون دراسته عن طريق الثلاثية : الأهداف، الوسائل، النتائج ، التي تميز كل منظمة، والأداء يتكون من عنصرين هامين هما: الكفاءة والفعالية، بحيث الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال: هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة؟، والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، والمؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليها"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

ويقول " مالو " (Malo) بأن الأداء ذو بعدين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

\* طبيعة الأهداف المختارة من طرف المؤسسة والقدرة على تنفيذها.

\* الحكم على كيفية استغلال الموارد لبلوغ هذه الأهداف.

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف في السطور الماضية لمصطلح الأداء عند الباحثين والمفكرين في هذا المجال، يمكن أن نستخلص أنه مهما اختلفت الإصطلاحات والمفاهيم والاتجاهات، فهي في الواقع تشير إلى اتجاه واحد، حيث أن معظم الباحثين اتفقوا على اختلاف اتجاهاتهم، وأن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح في المؤسسة، فتحقيق التفوق الاستراتيجي ما هو إلا أسلوب للبقاء ونمو المؤسسة الذي يتحقق من خلال تعظيم قيمة المخرجات، الذي يتضمن استغلال لموارد المؤسسة بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف بفعالية. فكل ما تم ذكره في التعاريف السابقة هو في الأصل مكمل لبعضه البعض، لذلك فيمكن أن نقول بأن: الأداء يمثل نشاطا مستمرا وشاملا، يعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة واستمراريتها، وفق وأسس معايير محددة تضعها المؤسسة، تبعاً لما يتطلبه نشاطها، وفي ضوء أهدافها طويلة الأمد.

### الفرع الثاني: محددات الأداء.

على اعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يقوم بأنشطة متنوعة، وذلك باستخدام موارد مختلفة بشرية ومادية، من أجل الوصول إلى أهدافها التي تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، وتمارس المؤسسة نشاطها في صناعة تحتوي العديد من المؤسسات الأخرى سواء كانت مساعدة أو منافسة، ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين، وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك الصناعة، كما تسعى المؤسسة أيضا إلى فرض قواعدها ونظم عملها الخاصة ( علاقات التأثير والتأثر)

<sup>1</sup> Robert le Duff et al, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999, P 897.

<sup>2</sup> J. L. Malo, l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 1<sup>ère</sup> édition, France, 1986, P11.

ومن مجموع تلك العلاقات والتفاعلات على مختلف عوامل الصناعة، وبحسب ما تقوم به المؤسسة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل، وتسعى إلى مواصلة النمو والبقاء والاستمرار.

والمؤسسة في هذا الإطار يمكن تحديد عوامل نجاحها، أو محددات أدائها، في مصدرين أساسيين، حيث يتمثل الأول في التكوين الداخلي للمؤسسة ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها واستخدامها، والمحافظة عليها والعمل على استثمارها بما يساهم في تحقيق الأهداف، ويتعلق الثاني بعوامل هيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار، أو تفرض عليها من القيود والضوابط والتحديات ما يعيق حركتها ونموها أو يحد من تطوير أدائها .

وبصفة عامة فإن التطور في الفكر الإداري، والإختلاف في النظريات يجعلنا نميل إلى الاعتقاد أن العوامل الداخلية أو الذاتية للمؤسسة تعتبر أكثر أهمية و تأثيرا في تحديد المستوى العام للأداء، وهذا لا يعني أن عوامل هيكل الصناعة لا تؤثر في تحديد أداء المؤسسة، بل كل ما في الأمر هو أن العوامل الداخلية تستطيع أن تعوض الآثار غير المرغوبة في الصناعة من خلال استغلال نقاط القوة في الأداء الداخلي لمواجهة المنافسة، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أفضل للأداء، ولا شك أنه لو كانت ظروف هيكل الصناعة مواتية لنشاط المؤسسة ومساعدة لها في تحقيق أهدافها فإن أدائها سوف يصل إلى مستوى أعلى، لذلك فأداء المؤسسة يتحدد بمجموعة من العناصر تؤثر أو تتأثر إيجابا أو سلبا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي يصعب التحكم فيه، من هنا وجب على المؤسسة أن تتكيف مع عوامل هيكل الصناعة، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وفيما يلي سوف نحاول تحديد هذه العوامل.

\*إذا تأملنا في عناصر المؤسسة ذات التأثير البالغ في تحديد أدائها، لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات الذين يرتبطون كأعضاء في المؤسسة، ويمارسون واجبات معينة، ويتخذون قرارات تسهم في توجيه نشاطاتها، كما أن اعتبار العنصر البشري كمحدد رئيسي للأداء، أصبح بمثابة قاعدة تعتمد عليها وتعترف بها أغلب المؤسسات العملاقة، والنظرية الحديثة تظهر التوجه الحديث في الفكر الإداري، ويعد ما قاله "توماس" (j.w.thomas)، الرئيس الأسبق لشركة إي بي أم (IBM)، سنة 1962، حيث عبر على إستراتيجية مؤسسته بالعبرة التالية : "أؤكد أن السبب الرئيس لنجاح أو فشل المؤسسات يقف وراءه العامل الإنساني والكيفية التي تستغل وتوظف بها المؤسسات، القدرات والطاقات المتوفرة في عمالتها"<sup>1</sup>. خير دليل على ما نذهب إليه في أهمية العنصر البشري في الأداء.

<sup>1</sup> P.a.pontoizen, les hommes et le management , cannolla edition ,paris ,France , 1994, p21.

\* وأيضاً ما دعت إليه المؤسسات الأوروبية والأمريكية لدى عقدها الملتقى المخصص لدراسة ومناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية للمؤسسات اليابانية سنة 1985، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها " أن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري، وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق"<sup>1</sup>.

\* كما أن التنظيم والإستراتيجية هي عوامل أخرى محددة للأداء في فترات تاريخية عرفت بها المؤسسة وهي ذات أهمية كبيرة، لذلك فسوء استخدام أحد هذه العوامل (التنظيم، الإستراتيجية، الموارد البشرية) سيؤدي بالضرورة إلى تدني مستويات الأداء للمؤسسة ككل.

\* لكن مع التطور الهائل في السياسات والاستراتيجيات والتغيرات المستمرة في عوامل هيكل الصناعة والمنافسة القوية، فإن العوامل المحددة للأداء اختلفت من باحث إلى آخر، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

وفي هذا الإطار يرى " جين بيار مارسي " " Jean Pierre mercier " أن العوامل التي تحدد أداء المؤسسة تتمثل في<sup>2</sup>: (الإستراتيجية، الرؤية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية، هيكل المؤسسة، العمليات والأنظمة، الموازنة).

أما " توم بيترز وروبرت ووترمان " (Tom Peters ,Robert watrman) فقد حددا ثمانية عوامل للأداء وهي<sup>3</sup>: (التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، القيم الجماعية، الاحتفاظ بهيكل بسيطة، المزج بين الليونة والصرامة، الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به).

أما بالنسبة لـ " بول بينتو " ( Paul Pinto ) فيرى بأنه هناك أربع عوامل للأداء هي<sup>4</sup>:

– القيم الحيوية قاعدة للنظام في مجمله.

– الأسواق ( المنافسة ) أين يتم قياس الأداء.

– الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة، وكل واحد من هذه الأعمدة حسب الباحث، يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

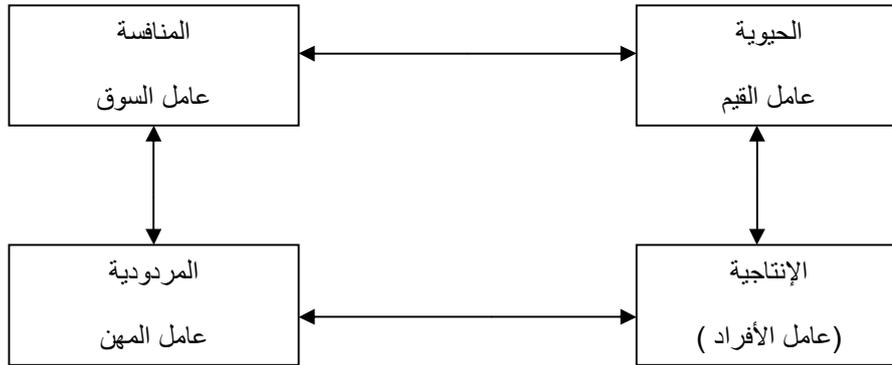
<sup>1</sup> G.Donnadieu, OP-CIT• P251.

<sup>2</sup> Jean Pierre Mercier, Mesure et developper les formances ,les édition A Quebecor, Montréal ,2003. P7.

<sup>3</sup> Tom Peters et Robert waterman, le prix d'excellence ,les 8 leviers de la Performance , Edition Douod, Paris,1999,P8.

<sup>4</sup> Paul Pinto, la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, P11.

الشكل رقم (2-1): الأربعة عوامل المحددة للأداء.



Source : Paul Pinto , OP la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, P11.

كما نجد في حالات أخرى من يصنف العوامل المحددة للأداء إلى عوامل داخلية وخارجية<sup>1</sup>، حيث أن العوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في مختلف عوامل هيكل الصناعة.

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور والمهام، وأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بتحقيق الأداء الأفضل وينظر إلى الأداء أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

- **الجهد المبذول:** ويعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله.<sup>2</sup>
- **القدرات والخصائص الفردية:** تتمثل في قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول<sup>3</sup>، وتنقسم إلى نوعين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> بوريش لحسن، مناد علي، شيهاني سهام، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي سعيدة، 10 - 11 نوفمبر 2009، ص 09.

<sup>3</sup> غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 30.

<sup>4</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، 2003، ص 209.

- قدرات ذهنية: وتتمثل في القدرات التي تربط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، والتي تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته.
- قدرات بدنية : وهي القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط بقدراته الجسمية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي تمارس في المنظمة.<sup>1</sup> إن القدرة والدوافع والمتوافر لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العالم أفضل القدرات والمهارات، لكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء وأنواعه.

يرتبط الأداء بعدة مفاهيم، واستكمالاً لمفهوم الأداء يتوجب علينا إلقاء الضوء على مختلف المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالأداء ونقصد بذلك الكفاءة والفعالية، هذان المصطلحان الذين اتفق عليهما كل الباحثين والمفكرين بحيث تم التأكيد عليهما من طرف كل التعاريف المذكورة آنفاً، وركزت على ضرورة توجودهما معاً لكي نتمكن من معرفة مستوى الأداء، وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها تساعد على استكمال مفهوم الأداء من جهة وتسهل عملية التعرف على الكيفية التي يتم بها تقييمه من جهة أخرى.

#### الفرع الأول: المفاهيم المرتبطة بالأداء.

يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات أهمها الفعالية والكفاءة والإنتاجية.

1 - الفعالية *L'efficacité*: يوجد هناك شبه إجماع كلي من قبل الباحثين والإداريين في ميدان المعرفة الإدارية، أمثال "كاتز" (KATZ) و"ميشال كاليكا" (M.KALIKA)، و"كاين" (KAHN) و"إتزيوني" (ATZIONI).

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص51.

(ETZIONI Amatay) حول مفهوم الفعالية، وفي السطور الموالية سنورد بعض التعاريف التي تعطي مفاهيم مختلفة ولكنها متقاربة لمصطلح الفعالية:

- "ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة، إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءا منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية.<sup>1</sup>، حيث أن الباحث في تعريفه هذا ربط مفهوم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف، وقدم ثلاث مستويات للفعالية في علاقتها بالأهداف المنشودة:

\* مؤسسة فعالة إذا حققت كل الأهداف المسطرة.

\* مؤسسة أقل فعالية إذا حققت جزءا فقط من أهدافها.

\* مؤسسة غير فعالة تماما إذا لم تحقق الأهداف كلها.

ويرى (أحمد نور)<sup>2</sup>: "أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه وفقا للخطة المسطرة".

حيث أن الفعالية وفقا لما ذهب إليه (نور) ترتبط بمستوى المخرجات النهائية، دون الإهتمام والوضع في الحساب كمية وقيمة الموارد المستخدمة من أجل الحصول على هذه المخرجات.

أما (ميشال كاليكا) فيعرف الفعالية بقوله: "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة"<sup>3</sup>.

ويضيف نفس الباحث في هذا المصطلح حيث يقول: " أثبتت الدراسات أيضا أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة".

وبناء على هذا الأساس يتضح لنا جليا أنه يجب على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الفعالية والتي تستند على الكفاءة التي تعتبر أحد مكونات الفعالية حتى تتمكن من البقاء والنمو وتحقق أهدافها المسطرة في الصناعة.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص ص 10، 11.

<sup>2</sup> أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59.

<sup>3</sup> M.KALIKA, Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances, édition economica, Paris, 1995, P328.

ويشير (دراكر) (Peter Drucker) إلى أن "الفعالية هي عمل الأشياء الصحيحة"<sup>1</sup>، حيث اختصر (بيتر دراكر) مفهوم مصطلح الفعالية بمدلول واحد ألا وهو أداء أو تنفيذ الأعمال الصحيحة أي التي تناسب المؤسسة وموقعها التنافسي.

وتعرف الفعالية على مستوى المؤسسة ككل بأنها:<sup>2</sup>

- محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية؛
- أوهي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق؛
- أوهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة؛
- أوهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

ومع ذلك فإن الكثير من المفكرين حاولوا التعمق في مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها، وهو "الاختيار الجيد للأهداف"، ويعد "بيتر دراكر" (Peter Drucker) أول من اهتم بهذا التوجه الجديد، وعبر عنه بمصطلح (La Pertinence)، إذ يقول بأن "الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف"<sup>3</sup>.

والمقصود بالاختيار الجيد للأهداف في قول (دراكر) أن تكون الأهداف موضوعة من طرف المؤسسة بصفة متناسب وموقعها التنافسي في الصناعة وكذلك إمكانياتها المادية والبشرية، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ويجعلها تهدر الفرص المتاحة في الصناعة، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها بالإمكانيات المتوفرة لديها، وهو الأمر الذي سوف يتسبب حتما في مشاكل داخلية كبيرة وعجز عن تأدية المهام ويؤثر سلبا على صورة المؤسسة.

كما تم إضافة جانب مهم للفعالية وهو الزمن، والذي يقصد به الأجل المحددة لبلوغ الأهداف، فالمؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها في آجالها المحددة وهذا ما يؤكد "لوشار" (J.LOCHARD) في تعريفه للفعالية إذ يقول بأن "الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في آجالها المرسومة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص23.

<sup>2</sup> سعد صانق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

<sup>3</sup> Peter Drucker: l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 1974, P14.

<sup>4</sup> J.Lochard, op-cit, p11.

حيث يعد هذا الشرط في غاية الأهمية لأنه يعمق من مفهوم الفعالية ويجعل الوصول إليها أمراً غاية في الصعوبة، فليس كل الأهداف التي تتحقق تكون بالضرورة قد تم الوصول إليها في الآجال المسطرة، وعليه يمكننا القول بأن الفعالية هي تحقيق الأهداف المنشودة في الآجال المخطط لها، وبالتالي فإن انعدام الفعالية في أداء المؤسسة يكون راجعاً إلى إحدى هذه الأبعاد الثلاثة، التي تكون مفهوم الفعالية الحقيقية وهي:

\* كيفية اختيار الأهداف.

\* تحقيق الأهداف.

\* احترام آجال بلوغ الأهداف.

وبتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، ومن الناحية الكمية تعرف على أنها "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"<sup>1</sup>، أي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}} = \text{الفاعلية}$$

والفاعلية هي: "قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تتجزأها"<sup>2</sup>.

إن أهمية الفاعلية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المؤسسات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

**2 - الكفاءة: (L'efficience):** إن مفهوم الكفاءة يتعلق بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاديات العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر، كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء<sup>3</sup> هذا التعريف أعطى مفهوماً للكفاءة الذي يتضمن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، كما دل على أن الكفاءة هي أحد عناصر الأداء، إضافة إلى أنه كلما كانت مدخلات قليلة تعطي مخرجات كبيرة دل ذلك على جودة في الأداء.

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في الإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009، ص180.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة، جوان 2007، ص122.

<sup>3</sup> نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، ط1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992، ص 15.

وتعني الكفاءة أيضا "فعل الأشياء بطريقة صحيحة" (Do The Thing Right) حسب (بيتر دراكر)، ولهذا فهي تهتم بالطرق الاقتصادية المساعدة على انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهي تهتم بنجاح عمليات الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً<sup>1</sup>، وتعني الكفاءة أيضا "تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد"<sup>2</sup>، وتعبر الكفاءة عن العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وحجم الإنتاج الذي يمكن إن تحققة هذه العملية " وهذا ما تعبر عنه العلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة}$$

ويعرف (عبد السلام أبو قحف) الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات".

يعد هذا التعريف شاملا نوعا ما لأنه بين بأن الكفاءة تعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة والمتنوعة في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق النتائج والأهداف المخططة.

أما (Holling Worth) فيعرفها على أنها: "إعادة توزيع للمصادر النادرة لتعزيز تحقيق الأهداف"<sup>4</sup>. والكفاءة هي وسيلة لتحويل المدخلات إلى المخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل العمل والأرض ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا، والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج، والمنظمة الأكبر كفاءة هي التي تكون لها مدخلات أقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات وأهم مكونين لها هما إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال"<sup>5</sup>.

وقد قدم هنري منتزبرغ (H. Mintzberg) في كتابه (administrative behaviour) تعريفا للكفاءة على أنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 1999، ص24.

<sup>2</sup> نضال محمد الزظمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص64.

<sup>3</sup> فليح حسن وطارق الحاج، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص240.

<sup>4</sup> جمال بدور، تأثير هيكلية النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص305.

<sup>5</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي ومحمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص176.

<sup>6</sup> H.Mintzberg , op-cit, P 480.

كما يعرفها "مالو" (Malo) على أنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات؛ أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل المدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات" كما أضاف بأن: "المؤسسة الكفؤة هي التي تستخدم مواردها بأسلوب أكثر إنتاجية وتتفادى تبذير الموارد"<sup>1</sup>.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أيضا بأن (مالو) ربط مفهوم الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات التي تكون بأدنى كمية أو تكلفة للحصول على مخرجات تكون بأكبر كمية أو قيمة، أو هي استغلال أمثل لموارد المؤسسة.

من خلال السرد السابق لمختلف التعاريف الخاصة بالكفاءة يمكن القول بأنها عبارة الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة، أو هي تعبر عن استخدام أنسب للموارد الإقتصادية للمؤسسة بالطريقة الصحيحة من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه المؤسسة من مخرجات.

**3- الإنتاجية:** يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ) وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات)<sup>2</sup>.

وتعرف الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، وكما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية<sup>3</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{النتائج المحصلة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وللإنتاجية علاقة بالأداء كونها تعتبر معيار للحكم على الأداء كما أنها ترتبط بالفعالية والكفاءة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): علاقة الإنتاجية بالأداء.

<sup>1</sup> J.L.MALO: op-cit, P11.

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994، ص20.

<sup>3</sup> نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات التغير التقني – العمل ورأس المال-، ط1، دار البداية، ليبيا، 2008، ص16.

عالية	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	إنتاجية مرتفعة: تحقق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
الفعالية	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	إنتاجية متوسطة: عدم تحقق الأهداف لكن استعمال أمثل للمواد
منخفضة	منخفضة	عالية
	الكفاءة	

المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص31.

**4- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** يتفق أغلب الباحثين والمفكرين على أنه هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، وهذا لا يعني أنهما مصطلحين مترادفين، فقد تتميز مؤسسة معينة بالفعالية في تحقيق الأهداف، ولكن لا نجدها تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة في استخدام مواردها ولكن لا تتميز بالفعالية في تحقيق النتائج<sup>1</sup>.

كما أن عدم ترادفهما لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، حيث أننا إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، ونجد إحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة والمعبر عنه بالكفاءة.

ويمكن أن نجد عند المؤسسة الكفاءة في الأداء دون وجود فعالية في استخدام الموارد المتاحة، وذلك في عدة حالات منها<sup>2</sup>:

\* اهتمام هيكل المنافسة المحيط بالمؤسسة بتحقيق النتائج السريعة، والذي يؤدي حتماً إلى الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، ويكون ذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة، مما ينتج عنه نقص في كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي ضعف فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> محمد زيد الصحن وعبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1987، ص 92.

<sup>2</sup> عايدة حطاب، مرجع سابق، ص 35.

\* تركيز الاهتمام من طرف المسؤولين في المؤسسة على الخطط والأهداف قصيرة الأجل، دون وجود الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم وجود هذا الأساس الفكري يؤدي إلى بقاء قرارات الإدارة عبارة عن ردود فعل للأهداف الجارية، والتي يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

\* وجود ظروف أو قوى خارجية في البيئة العامة للصناعة، مثل حدوث الكساد، حيث يؤثر ذلك على درجة نجاعة المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة.

ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية على اعتبار أن الكفاءة شرط للفعالية، حيث انه لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفؤا، ولكن في المقابل يمكن أن يكون الأداء كفؤا وليس فعالا، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا في غير الغرض أو المجال المفيد، أو يتم استخدام موارد المؤسسة بكفاءة ولكن في أنشطة وأعمال لا تقدم قيمة مضافة للمؤسسة.

والشكل رقم (2-2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

محور فعالية (النتائج)	فعالية عالية	(1) الوضع المثالي	(2) تحقيق نتائج بإهدار الموارد
	فعالية منخفضة	(3) حسن استخدام الموارد بدون نتائج	(4) الوضع السلبي
		كفاءة عالية	كفاءة منخفضة

محور الكفاءة (موارد)

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 15.

ومن خلال هذه المصفوفة يتضح لنا وجود أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية وهي كما يلي:

(1) الوضع المثالي (النموذجي): حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، مما يدل على أن الوضع الذي تعمل فيه الإدارة هو وضع ممتاز بالنسبة للمؤسسة ويدل على أن المؤسسة تستغل مواردها أحسن استغلال وتحقق أحسن النتائج، وهو ما تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات العاملة في الصناعة.

(2) الوضع غير الممكن: وتكون فيه الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا غير ممكن، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد، إلا أنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة، لكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة، وقد يكون مستوى الفعالية المرتفع ناتجا عن متغيرات أخرى غير كفاءة استخدام الموارد.

(3) الوضع السلبي: وتكون فيه الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، حيث انه في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالاستخدام الأنسب للموارد المتاحة، ولكن تكون النتائج المحققة منها دون المستوى المطلوب ولا تبرر الكفاءة في استخدام الموارد، وذلك حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير ملائمة ولا تفيد المؤسسة.

(4) وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، حيث لا تقوم الإدارة باستغلال الموارد ولا بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب، وهذا الوضع يبين تبعية الفعالية للكفاءة بشكل واضح.

من هذا المنطلق فإن الإدارة الناجحة التي تسعى لتحقيق وتحسين الأداء، هي التي تقوم بتوجيه مواردها في الاتجاه الصحيح وتستغلها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وحتى يتم ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة من طرف إدارة المؤسسة، وأن تقوم بتنفيذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة، وعليه فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها.

فإذا حدث خطأ في الطريقة من الممكن تداركه وتصحيحه، أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المؤسسة الفعالية والتي تبنى أساسا على الأهداف الواضحة، والمرتبطة باحتياجات مجموعة المستهلكين، إلا إذا كان هناك مرونة في عملية التخطيط الإستراتيجي واعتماد أسلوب التخطيط الموقفي الذي يساعد على استدراك الأخطاء في الوقت المناسب.

#### الفرع الثاني: أنواع الأداء.

يعتبر تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات الخاصة بالمتغيرات الاقتصادية يطرح مشكلة اختيار المعيار الدقيق والعملية والمناسب في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وعلى

أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف أنواع الأداء كمعيار الشمولية ومعيار الأجل، ومعيار الطبيعة، كما يمكن إضافة معيار مصدر الأداء والمعيار الوظيفي، وحسب كل معيار من هذه المعايير يوجد تصنيفات وأنواع للأداء، وسوف نتطرق إلى الأنواع المختلفة من الأداء فيما يلي:

1- حسب معيار المصدر : تبعا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين أساسيين من الأداء هما الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي، فالأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذو بعد داخلي فقط، لكن مع التطور في الفكر الإداري تغير المصطلح ولم يعد أحادي البعد مع انفتاح المؤسسة على الصناعة والبيئة الخارجية، ومن هنا أصبح من الواجب على المؤسسة تحقيق الأداء الذي يرتبط بصناعتها وبيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وفيما يلي شرح لنوعي الأداء حسب هذا المعيار:

(1) - الأداء الداخلي: ويطلق عليه اسم "أداء الوحدة"، أي أنه نتيجة ما تملكه المؤسسة من الموارد، أي أن هذا النوع من الأداء ينتج عن مقدار ما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة، وبناء عليه فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية<sup>2</sup>:

\* الأداء المالي الذي يتمثل في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

\* الأداء البشري الذي يمثل أداء أفراد المؤسسة، الذين يمكن اعتبارهم موردا بشريا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\* الأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

لذلك فيمكن أن نقول بأن الأداء الداخلي هو أداء يتحقق من خلال الموارد الضرورية لسير نشاط المؤسسة من موارد بشرية، مالية ومادية.

كما يوجد هناك من يرى بأن الأداء الداخلي يتمثل في تحقيق النوعية، التكلفة، الأجل، وفيما يلي استعراض لهذه العناصر :

<sup>1</sup> Bernard Martory, contrôle de gestion social, liberaisie , Paris , 1999 , P236.

<sup>2</sup> Bernard Mertory , op- cit, p236.

- الأداء الداخلي والنوعية: حيث تعتبر النوعية عامل أساسي من عوامل الأداء الداخلي، والتي يمكن تعريفها على أنها الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، كما أن النوعية الخاصة بالزبائن وشروطهم سوف تستدعي كذلك نوعية خاصة على مستوى الطرق والإجراءات المتعلقة بإنتاج المنتجات المقدمة لهؤلاء الزبائن.

والنوعية هي عنصر أداء أو عملية مرتبطة بجانب الأداء الداخلي الموليين (التكلفة والآجال)، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة، منتج أو خدمة تدمج فيه القيمة من طرف الزبون أولاً، ثم الجوانب الثلاثة للأداء الداخلي (النوعية، التكلفة والآجال)، لذلك نقول بأن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة .

- الأداء الداخلي والتكلفة: تعرف التكلفة على أنها "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو لمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع، أي مختلف الأعباء الخاصة بالمنتج أو الخدمة فور الإنتهاء من عملية الإنتاج وقبل عملية التسويق.<sup>1</sup>

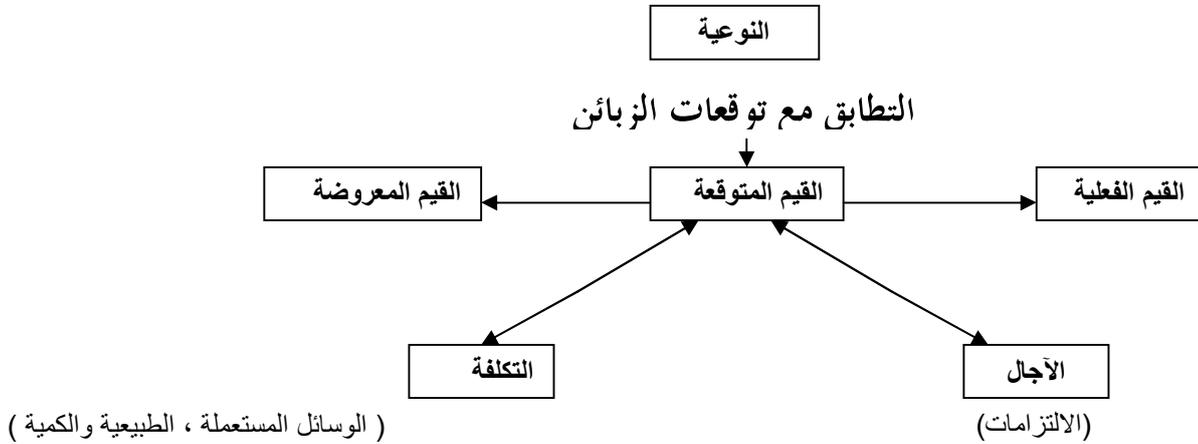
ومن هذا المنطلق فالتكلفة تمثل الجانب المالي للأداء الداخلي، حيث أن كل مؤسسة تقوم بعملية تحليلية داخلية خاصة بالعلاقة بين الوظيفة والتكلفة، على اعتبار أن كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تكلفة المنافسين هو يكون ذو أداء مناسب وإيجابي ولهذا: "فالأداء الداخلي بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى هدف تدنية التكاليف مقارنة بالمنافسين في الصناعة.

وعملية التحكم في التكاليف تعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وبذلك فإن وجود تكاليف إضافية تعتبر بمثابة تكاليف غير نافعة للنتائج المرغوبة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية، وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالأداء الخارجي في الصناعة.

- الأداء الداخلي والآجال: المعلوم أن الأجل يمثل بالمدة الزمنية لتوفير المنتجات وجعلها متاحة للمستهلك، أو هو "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج" بالنسبة للمنتجات الجديدة، وبذلك فالأجل هو أحد جوانب الأداء الداخلي، بحيث أصبح يمثل معياراً مهماً لزيادة الحصة السوقية، فبعدما كان الأداء يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف، وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية، ويمكن تلخيص مكونات الأداء الداخلي سابقة الذكر في الشكل رقم (2-3) الموالي:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية - دروس وتمارين - ج 1، دار المحمدية، الجزائر، 1994، ص 14.

الشكل رقم (2-3): مكونات الأداء الداخلي.

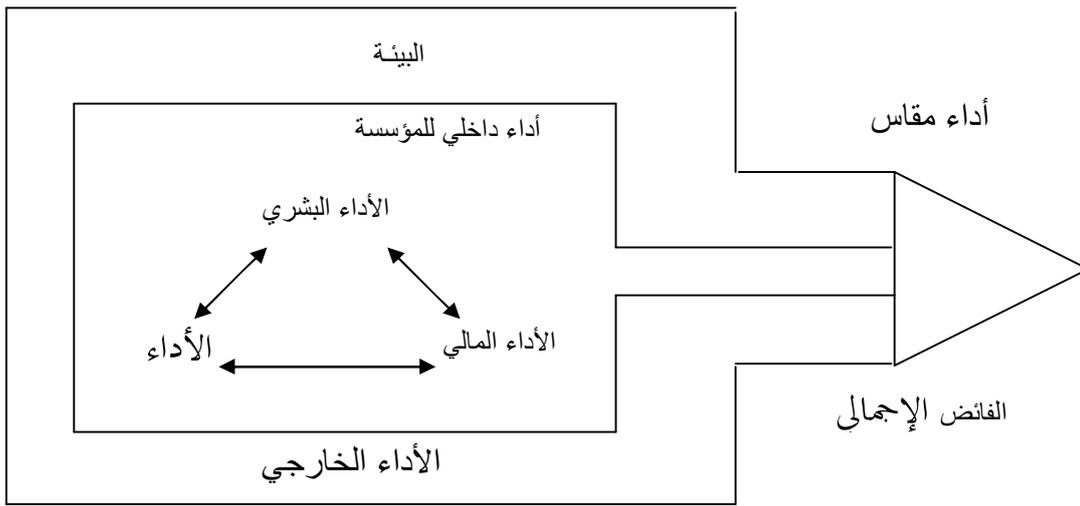


Source : jacque castelnau et autre , op-cit, p83.

(2) - الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة (هيكل الصناعة)، في ظل البيئة الخارجية المتقلبة، والمنافسة الشرسة في الصناعة بين المؤسسات القائمة وتهديد الداخلين الجدد، فالأداء الخارجي يعد مؤشرا على مدى قدرة المؤسسة على الإستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية والمنافسة في الصناعة، لذلك فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، أو الزيادة في الحصة السوقية، فكل التغيرات البيئية الحاصلة في صناعة المؤسسة وكذلك تغيرات البيئة العامة تنعكس على الأداء الخارجي للمؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب.

وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة القيام بمجموعة من العمليات المعقدة والمتعلقة بتحليل نتائجها ونتائج أنشطتها خاصة في حالة تحليل بيانات ومعطيات غير كمية، أما إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية فإن الأمر يكون سهلا نوعا ما حيث يكون بالإمكان قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح تصنيف الأداء حسب مصدر الأداء في الشكل رقم (2-4) التالي:

الشكل رقم (2-4) : الأداء الداخلي والأداء الخارجي.



Source : Bernard mertory , op- cit, p237.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن عملية قياس الأداء تعد من العمليات المهمة جدا لمعرفة العوامل المساعدة والمؤدية إلى الفائض الذي يعود للمؤسسة وحدها أو للبيئة الخارجية، فهذه العملية (قياس الأداء) تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها التنافسية الحقيقية، بحيث يكون بقاؤها مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره على عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يمثل تهديدا للمؤسسة بعدما كان يمثل فرصا متاحة، ويكمن الفارق هنا بين المؤسسات القائمة في الصناعة في قدرة المؤسسات على تحويل متغيرات الصناعة إلى اتجاه مصالحها وتطوير أدائها من خلال التفاعل الإيجابي بين الأداء الداخلي والخارجي على مستوى الصناعة.

2- حسب معيار الشمولية : حيث نجد حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف في المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الأداء كذلك إلى أداء كلي وأداء جزئي وفيما يلي استعراض لهذين النوعين من الأداء ومميزات كل منهما:<sup>1</sup>

(1) الأداء الكلي: هذا النوع من الأداء يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، كما يمثل الأداء الكلي للمؤسسة جميع النتائج المحققة، والتي ساهمت فيها جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وطرق وصول المؤسسة إلى أهدافها الشاملة كالاستمرارية، البقاء، النمو...الخ.

فمثلا هدف الربحية الذي تسعى المؤسسة إلى معدلات عالية منه فلا يمكن لقسم معين أو وظيفة ما لوحدها تحقيق هذا الهدف، بل يتطلب ذلك تعاون جهود جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وبأقل المخاطر، أما مصلحة الإنتاج فيجب أن تقدم المنتجات بأقل التكاليف وبجودة عالية، في حين مصلحة الموارد البشرية يجب أن تحقق أفضل إنتاجية للعامل البشري، كما يجب على المصلحة التجارية تسويق أقصى ما يمكن تسويقه باستخدام أساليب تسويقية جديدة، وأيضا توفير المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء الكلي يتحقق للمؤسسة بشكل جيد إذا كان بمقدورها تحقيق الأهداف الكلية أو الأساسية والتي تم تحديدها في بداية عملية التخطيط الإستراتيجي كالاستمرارية، الربحية، النمو، البقاء...الخ، مع الإشارة طبعا إلى عامل الزمن أي الوصول إلى الأهداف الكلية في الزمن المحدد في الخطة الإستراتيجية.

(2) الأداء الجزئي: على عكس الأداء الكلي، فالأداء الجزئي هو ذلك النوع من الأداء الذي يتحقق على مستوى الوظائف أو الأنظمة الفرعية أو الجزئية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، لذلك فالأداء الجزئي يعبر عن قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق الأهداف المسطرة لها بأدنى التكاليف الممكنة وفي الآجال المحددة، حيث أن الأنظمة الفرعية تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل مجموع أداءات مختلف أنظمتها الفرعية.

<sup>1</sup> ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص44.

**3- حسب المعيار الوظيفي:** هذا المعيار في تصنيف الأداء الكلي للمؤسسة مرتبط بالتنظيم السائد، على اعتبار أن التنظيم هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

حيث يقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة، والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: المالية، التجارية، الموارد البشرية، الوظيفة التقنية، والوظيفة التموينية، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة، وفيما يلي سرد تفصيلي لهذه الأقسام:<sup>1</sup>

(1) **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازن المالي من أبرز مؤشرات الأداء المالي، وتقوم الوظيفة المالية بتدبير احتياجات المؤسسة المالية من المصادر المناسبة، وبالكمية والتكلفة المناسبين، وفي الوقت المناسب، وإدارة الأموال في المؤسسة بكفاءة وفعالية، بحيث يحقق أقصى عائد ممكن من استخدام هذه الأموال.

ويتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يظهر من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد، وتكاليف منخفضة.

(2) **الأداء التجاري:** يصنف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة، إضافة إلى ذلك فإن هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي نذكر منها على سبيل المثال: حصة المؤسسة في السوق وهي مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو المؤسسة ككل، أو تحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية.<sup>2</sup>

(3) **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

<sup>1</sup> Hassene Ouashrine, Gestion de la force de vente et performance de la jonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, p54.

<sup>2</sup> Jacques leudrevie & Denis Lindou, marketing, 6eme édition, édition dalloz, paris, 2000, p64.

4) الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطبلية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

5) الأداء البشري: حيث تقوم وظيفة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية المناسبة والجودة المناسبة (المهارات والمواهب والمعرفة) وفي الوقت والمكان المناسبين، وبالتكلفة المناسبة، وإدارة شؤون العاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية، على اعتبار أن ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا بواسطة الإستخدام الجيد للأفراد، وكذلك فوجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها ذو صلة كبيرة بسلوك ونوعية الأفراد الذين تستخدمهم المؤسسة.

حيث يتمثل الأداء البشري في مردود نشاطات العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا تصور أي أداء بدون أفراد.

ويتضح أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها ما يلي:

- عائد الفرد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها أدى ذلك إلى الأداء الجيد.

- التغيب عن العمل ويقصد به فقدان المواظبة على أداء العمل .

- علاقات أرباب العمل والنقابات...إلخ.

4- حسب معيار الطبيعة: حيث أنه من خلال هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية سياسية...إلخ، ويمكن بالمقابل تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي...إلخ.

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها ( image de marque ) بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له الوزن الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J.P.CHARLES, la performance sociale interne de la firme ,revue française de gestion, N38,novembre, décembre,1981,p73.

ويمكن تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

(1) **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق المرودية ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال العمل المواد الأولية التكنولوجيا ).

(2) **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو فروضا فرضها عليه أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

(3) **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

(4) **الأداء السياسي:** يتجسد هذا النوع من الأداء في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق الأهداف السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثر في الأداء.

لقد تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما جعل مهمة تحديدها بدقة، والاتفاق على هذه من طرف المفكرين أمرا بالغ الصعوبة، خاصة في حال ما إذا تعلق الأمر بتحديد قيمة التأثير وكتافته، فضلا عن قوتها في التأثير على الأداء فهي مترابطة فيما بينها.

ومما لاشك في أن هناك عوامل عديدة ومتنوع يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها داخلي والآخر خارجي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في الأداء، ويصنف الكثير من المفكرين الإقتصاديين العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات هيكل الصناعة والبيئة الخارجية

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001، ص87.

العامة للمؤسسة (العوامل الخارجية)، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية (عوامل داخلية)<sup>1</sup>.

وسنحاول أن نعتمد على التصنيف الذي أجمع عليه معظم الباحثين، مع إضافة بعض العناصر المؤثرة التي نراها مناسبة ضمن هذا التقسيم، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

### الفرع الأول: العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير (المسير) أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.<sup>2</sup>

**1- العوامل التقنية ( التكنولوجيا، الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والإتصال):** تتمثل في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني والإبداعي في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا مواد المستخدمة في معالجة المعلومات أو الوظائف الفعلية.
- نسبة الاعتماد علي الآلات بالمقارنة علي عدد العمال.
- مستويات البحث والتطوير في المؤسسة.
- تصميم المؤسسة من حيث الورشات المخازن، التجهيزات والآلات.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات داخل المؤسسة
- مستويات الأسعار.

وفي العقود الأخيرة أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه ينمي العلاقة بالزبائن، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يساعد على تحريك عجلة النمو خاصة في الطلب على منتجات المؤسسة مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 91-94.

<sup>2</sup> بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

الرفع من حصتها السوقية، ونظرا لهذه الأهمية ارتأينا توضيح علاقة الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالأداء.

حيث يقول "بول بينتو" ( Paul Pinto ) بأن: "استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تتركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة"<sup>1</sup>.

حيث نجد الابتكار يتعلق بخلق فكرة جديدة متميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ وعليه فالابتكار يسبق الإبداع، ويتوقف عند مستوى الوصول إلى الفكرة<sup>2</sup>.

وتواجه المؤسسات القائمة في الصناعة العديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وبفعالية، فإن الأمر يستدعي جهودا وقدرات إبداعية عالية، حتى تتمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها ونموها، على اعتبار أن الإبداع يقلب قواعد المنافسة في الصناعة على حد قول (بورتر) (Porter)، ومن هذا المنطلق أصبح الإبداع مصدرا للميزة تنافسية والتي تعد من الأهمية بمكان خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة، وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعولمة الأسواق، وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المؤسسات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة، ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع لا بما تمتلكه من موارد مادية<sup>3</sup>.

كما غيرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات، سواء على مستوى العلاقات أو على مستوى طرق التسيير، كما تعتبر من بين أهم المحركات الرئيسية للتنمية الشاملة، ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم جدا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن حاجة المؤسسات إلى تكنولوجيات حديثة تعوض الأعمال اليدوية، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تحسين الأداء الكلي، كما تجعلها في اتصال دائم مع الزبائن لتلبية حاجياته والبحث في تفضيلاته أصبح أمرا حتميا في ظل المنافسة القوية في الصناعة، والتي تمتاز بالتغيرات السريعة وتبنى أسلوب الإبداع والبحث والتطوير في ظل الانفتاح العالمي للأسواق، وتظهر العوامل التي تجعل المؤسسة في حاجة ماسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات من خلال مجال استعمال هذه الأخيرة، فإما أن يكون المجال داخلي خارجي بالنسبة لهيكل الصناعة الخاص بالمؤسسة، ومن أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الداخلي كمصدر

<sup>1</sup> Paul Pinto, op.cit, p70.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص-ص: 203-204.

<sup>3</sup> جوهرة محمد، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع، في مطبوعات الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14/05/2009، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009، ص220.

مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها معلومات عن الخدمة أو المنتج...إلخ .

ومن أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة نجد:

- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير .

- تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير .

- نشر إعلانات إشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن .

- السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الانترنت ( التجارة الالكترونية ) .

- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض مشاكلها، دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان .

- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم الخارجي، من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة .

- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة .

- اختبار سوق منتجاتها، ومدى رضا المستهلكين عنها، لما قد يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية .

- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين .

من خلال التحليل السابق نستنتج بأن الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير بل كل التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، ويختلف هذا التأثير حسب طبيعة الإبداع الذي تكتسبه المؤسسة والذي تسعى إليه، وكذلك تبعا لطبيعة ومستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة داخل وخارج المؤسسة .

**2- الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:** الهيكل التنظيمي هو الإطار المرسوم الذي يحدد درجة التخصص

وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عددا لمستويات الإدارية، ولمن يتبع

كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات وكل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم وبالتالي فهي تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين وتصميم أسلوب الإدارة التصميم التنظيمي العدالة الوظيفية وتقدير الإدارة للحل المنجز.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فهي الإطار العام أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة، وهي مستمدة من عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، أي ثقافتهم، ومفهوم الثقافة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل ومدراء المؤسسات يبحثون عن خلق ما يسمى بـ (جو المنزل) داخل المؤسسة، بحيث تتميز بذلك عن باقي المؤسسات الأخرى، والمؤسسة هي في الواقع مكان لوجود بعض النزاعات والصراعات والاضطرابات بين عدة ثقافات مهنية، مجتمعية، وحتى وطنية، وثقافة المؤسسة تساهم بشكل كبير جدا في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة، ويمكن إعطاء تعريف مهم لثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة"، فالقيم بصفة عامة تمثل الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدد التصرفات المقبولة والمسموح بها، وبصفة أكثر دقة فإن القيم هي التي تكون فلسفة المؤسسة، وهي الدستور الذي تسيروا وفقه المؤسسة، أما التقاليد فهي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، ومن أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد، فإذا أخذنا التوظيف مثلا فإن المؤسسة تسعى جاهدة للبحث عن أفراد ليس فقط لتناسب مؤهلاتهم والمنصب فقط، بل حتى ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

**3- الموارد البشرية:** وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المواد البشرية في المؤسسة، حيث نجد ضمن هذا العنصر مؤثرين هامين جدا والمتمثلين في التحفيز والمهارات:

- **التحفيز:** حيث يمثل التحفيز أهم العمليات الإدارية التي شغلت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التفسيرات والنظريات المتعلقة بالتحفيز، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية الحاجات لـ "ماك سيليلو" MC. Celellaud، ونظرية العاملين، ونظرية الانتظار وغيرها، ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفس أو علماء اجتماع، ويمثل التحفيز في المؤسسة "المثير أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الأهداف الخاصة بالمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> George, R.Terry & stephan et G.frankline, les Principes du management, 8<sup>eme</sup> edition, Edition Economica, paris, 1985, p325.

في هذا التعريف أراد الباحث أن يفسر التحفيز على أنه مثيرات نفسية داخلية تدفع الفرد لأداء العمل، وتكون مربوطة وموجهة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف، وذلك من خلال الربط بين هذه المثيرات أو الحاجات والأهداف المنشودة، ولكنه لم يتطرق إلى مسألة أنواع التحفيز الأخرى، فالمعروف بأن الشيء الذي يدفع الأفراد لأداء الأعمال هو منظومة متعددة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

والمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لعمالها، قد تتمكن من بلوغ أهدافها، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

لذلك فالتحفيز له دور هام في تحسين أو زيادة الأداء، وذلك من خلال دفع العمال أو الأفراد في المؤسسة لأداء الأعمال، والدافعية شيء غير قابل للملاحظة أو القياس، بل يتم التعرف عليه من خلال سلوك الأفراد، فالسلوك يمتاز بأنه هادف ومدفوع، أي لا يكون من العدم، ولكن يكون دائما هناك سبب أو مثير يؤدي إلى وجوده.

وقد تكون هذه الحوافز (المثيرات) مادية كالأجور والمكافآت والعلاوات والمنح والهبات والهدايا وغيرها، وقد تكون معنوية كالشكر، والتقدير والاحترام، وتقديم لوحات شرف، والحوافز بنوعيتها تؤثر على الفرد خارجيا، أما الدوافع فهي محرك داخلي<sup>1</sup>.

- المهارات: في هذا المجال يمكن تصنيف المهارات إلى ثلاثة أصناف<sup>2</sup>:

\* مهارة الإبداع: حيث تمكن هذه المهارة الفرد من مواجهة مشكل جديد، فالفرد هنا مجبر للعودة إلى رصيده المعرفي واستغلاله في إيجاد الحلول، لذلك يجب على الفرد أن يكون مبدعا في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

\* مهارة التقليد: وتساعد على الإنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

\* مهارة الإسقاط: وهي المهارة التي تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط2، بدون دار النشر، القاهرة، 1999، ص57.

<sup>2</sup> Jaques Aubert, les notion de compétence dans les déférentes disciplines, dans le site : <http://www.e-rh.org>.

فهذه الأنواع الثلاثة مهمة، ولها تأثير بشكل أو بآخر على الأداء الكلي للمؤسسة، إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا راجع لقيمة تأثير الإبداع في أداء المؤسسة وأهميته في نجاح المؤسسة وسيطرتها على الصناعة. الفرع الثاني: العوامل الخارجية.

نجد هذا النوع من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء في المؤسسة يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي تتواجد خارج نطاق المؤسسة لكن تكون ذات تأثير كبير على نشاطها وأدائها خاصة تلك المتغيرات التي تكون في بيئة الصناعة الخاصة بالمؤسسة والتي تؤثر مباشرة في أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

هذه العوامل تمثل متغيرات محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، والذي يعبر عنه (هنري مينزبرغ) (H.mintzberg)، بأنه "كل ما هو خارج المؤسسة"<sup>2</sup>، وهذه الآثارها قد تكون في شكل فرص سانحة يمكن استغلالها في تحسين أداء المؤسسة، أو قد تكون تهديدات تؤثر سلبيا على نشاط وأداء المؤسسة، وتجبرها على التكيف معها إذا أرادت التخفيف من آثارها أو الحد منها، وفي حقيقة الأمر لا يكمن دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فقط، بل يتعداه إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، وهذا يكون عن طريق ما يسمى بسبق التغيير والذي ينتج عن الإبداع والإبتكار، بحيث تصبح المؤسسة هي مصدر التغيير الحاصل في الصناعة وتسير التغيرات وتسيطر عليها وتوجهها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، لذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب كبير منه إلى قدرة المؤسسات على تكييف أو التكيف مع عوامل ومتغيرات محيطها، فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية هيكل الصناعة والبيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة في زيادة مستمرة ومتسارعة كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق، والعدوانية... الخ<sup>3</sup>.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة، يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية، وفيما يلي استعراض لأهم هذه العوامل الخارجية<sup>4</sup>:

1) **العوامل السياسية:** وتشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات والحظر علي نشاط على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات... الخ، كلها عوامل تؤثر علي أداء المؤسسة، تمثل أيضا

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص60.

<sup>2</sup> H.Mintzberg :structure et dynamique des organisation , les éditions d'organisations, paris, 1992, p245.

<sup>3</sup> يحيوي مفيدة، تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 1999، ص24.

<sup>4</sup> محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، ط1، دارا بيت حرم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص ص203،204.

عنصرا هاما بالنسبة إلى المؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، كما تمثل هذه العوامل أيضا الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، وكل هذه العوامل سابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها مؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي، أو مخاطر تفرض على المؤسسة التكيف معها للتخفيف من حدتها.

(2) **العوامل الاقتصادية:** تشمل العوامل الاقتصادية كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم معدلات البطالة اتجاهات الأجور توفير الطاقة وتكلفتها... الخ، وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية، فإن العوامل الاقتصادية تعتبر الأكثر انعكاسا على الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ولكون البيئة الاقتصادية عموما تمثل مصدرا لمختلف مواردها، ومصعب لمتوجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (macro)، كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل الصناعة ومختلف المتغيرات الهيكلية التي تتبعه، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في الصناعة...، وتتميز عوامل هيكل الصناعة عن العوامل العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن حدة المنافسة تجعل المؤسسة مثلا في وضعية صعبة تحتم عليها ردود فعل معينة، وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها وفي أجل قصير نسبيا، في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة، وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للموارد والطاقة، فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية، وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر، وبالتالي رفع أو انخفاض الأداء في المؤسسة<sup>1</sup>.

كما أن الظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية (فرص مناسبة وسانحة) للمؤسسة، مثل المؤسسات العاملة في مجال التصدير التي تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، وكذلك الطلب على مستوى الأسواق الداخلية<sup>2</sup>.

(3) **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتشمل التركيبة السكانية الأنماط الاستهلاكية التوزيع الجغرافية ومستويات التعليم... الخ، حيث يقول الباحث "بيار بارجررون" (Pierre Berrgeron) بأنها تمثل:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> Grilles Bressy & Chrisan konkuyt, économie d'entreprise, édition sirey, paris, 1990, p16.

"مجموعة العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع، وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات".<sup>1</sup>

وتعتبر العوامل الاجتماعية والثقافية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الطبقات الاجتماعية، حيث أن دراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة، كإطلاق منتج جديد في السوق، أو استهداف قطاع سوقي معين.

وفي هذا الصدد يقول "بريسي" (G.bressy) أنها تتضمن: "تماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية، والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة".<sup>2</sup>

وهذه العوامل الاجتماعية والثقافية تبقى أوسع من أن تتحصر أو تضبط، ولكن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي، تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد<sup>3</sup>، فانتشار الأمية مثلا يعني محدودية القراء والمتقنين، مما يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة، كذلك الضوابط الاجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها.

**4) العوامل التكنولوجية:** تعتبر نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة من أهم العوامل التي تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، وتحديد كيفية معالجة المعلومات، وهذا ما ينتج عنه تدنية أو تعظيم في مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آثارها، سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبل نشاطها<sup>4</sup>، والعوامل التكنولوجية تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من المتغيرات التي ساهم في حل مشاكل العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**5) العوامل التشريعية والبيئية:** وتشمل هذه العوامل المنظومة القانونية، أحكام وقرارات الحاكم، نظام الحكم، العلاقات والإنفاقيات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... إلخ، كما تتضمن أيضا القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين والنقابات العمالية، والجمعيات الثقافية والمجتمعية، وكذا القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والقوانين الخاصة بالدفاع عن

<sup>1</sup> Pierre Bergeron, la gestion moderne, - théorie et cas, gaetan morin editeur, quebec, 1993, p38.

<sup>2</sup> G.Bressy, économie d'entreprise, édition sirey, paris, 1990.p17.

<sup>3</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص35.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص159.

حقوق المستهلكين، خاصة منها جمعيات حقوق المستهلكين والتي تزايد نشاطها بشكل كبير في العقود الأخيرة.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء ومعاييرها.

إن الأداء هو الهدف النهائي للمؤسسة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ، وتعني عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة دراسة وتقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وعليه فإن العملية تستخدم للحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها المؤسسة.

تطور مفهوم تقييم أداء المؤسسة مع تطور بيئة الأعمال الحديث حيث بدأ من خلال استخدام طرق وأساليب تقليدية متعددة، وفي ظل مفاهيم مختلفة للعناصر المالية وغير المالية التي تدخل في منظومة عملية تقييم الأداء، ولقد أصبح واضحا أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثير الإدارة الحديثة قد انعكس على المفاهيم الواجب الأخذ بها عند تقييم الأداء<sup>1</sup>، وتمثل عملية تقييم الأداء حلقة من حلقات التخطيط الصناعي المتكاملة، والتي تبدأ بمرحلة دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروع ثم تنتهي بإقامة المشروع، وأن عملية تقييم الأداء تمكن من مقارنة المتحقق من الأهداف المتضمنة أساسا في دراسة الجدوى، ولهذا فإن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية شاملة للتخطيط الصناعي.

ولكي تتحقق عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح لابد من توفير المعلومات والبيانات التي تعتمد عليها عملية التقييم، كما يجب أن يكون تقييم الأداء شاملا لكل نشاطات المؤسسة المراد تقييم أدائها إذ لا يكفي أن يركز الأداء على نشاط معين دون بقية النشاطات.

### المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء.

يرى العديد من المفكرين في الإدارة والاقتصاد أن عملية تقييم الأداء تعد مرحلة أو جزء من عملية الرقابة على اعتبار أنها تهتم مستويات الأداء والإنجاز المحققة في المؤسسة، بحيث أن الرقابة تهدف للإجابة على السؤال: ماذا تحقق مما يجب تحقيقه؟، أما سؤال لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فتكون

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص02.

الإجابة عليه في مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يكون ضمن عملية أو إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية، وبعد ذلك إصدار الحكم بشأن أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها، وكذا التدابير الواجب اتخاذها، لذلك فعلمية تقييم الأداء تعتبر مرحلة هامة جدا من مراحل الرقابة، وكل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير، وذلك بحكم التغيير المستمر في هيكل الصناعة والبيئة الخارجية، وضمن عملية التكيف مع مختلف العوامل الخارجية، فلا بد من دراسة وتحليل الآثار الإيجابية والسلبية لهذه العوامل، لذلك فالمؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تحسين أدائها بصورة مستمرة، حيث أن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التحسين والتطوير إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، والتي تعتبر بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات في كل من البيئة الداخلية، هيكل الصناعة والبيئة الخارجية.

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعن طريق التقييم يمكن للمؤسسة من الحكم على دقة البرامج السياسية التي تعتمدها سواء كانت سياسة اختيار تعبئة واستقطاب، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير وتعبئة مواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المؤسسة في انجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات النوعية الجيدة للمؤسسة وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- هناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نقوم فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، وغالبا ما نستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا، وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"<sup>2</sup>.

ذهب هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء هو مقارنة الإنجاز الفعلي للأشطة مع الإنجاز المطلوب، وتحديد الانحراف بينهما وتحديد مسبباته، وبعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والواضح هنا أن هذا المعنى يوافق

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص196.  
<sup>2</sup> شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس 1983، ص06.

معنى الرقابة، والصحيح لا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي تعد عملية إدارية.

- وفي تعريف آخر: "هو عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة التي تبدأ من تحديد الأهداف المراد تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحديد كيفية تحقيق الأهداف ثم جراء عمليات متابعة، وبذلك ينشئ لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل"<sup>1</sup>. هذا التعريف مثل سابقه يرى بأن عملية تقييم الأداء هي الرقابة، ولكن في حقيقة الأمر نجد تقييم الأداء ما هو إلا مرحلة من مراحل العملية الرقابية.
- وهناك من يعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي تسعى إليها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>2</sup>. الملاحظ على هذا التعريف أنه يتجه في معناه إلى المعنى الموازي لعملية تقييم الأداء والمتمثل في عملية تقويم الأداء، حيث أننا نجد دائما في الأبجديات الإقتصادية خلط بي المصطلحين، فهناك من يقول بالإختلاف بينهما وهناك من يقول بأنهما يأخذان نفس المعنى.
- كما يوجد هناك من يعرف تقييم الأداء بـ: "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملية أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقييم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر"<sup>3</sup>. وما يعاب على هذا التعريف هو أنه ركز فقط على أداء العاملين وأهمل الجوانب والمستويات الأخرى للأداء وهي أشمل بكثير من تقييم أداء العاملين.
- ويعرفه (أرثر بيل) بتقييم الأداء بأنه: "عملية دورية هدفها قياس نظام القوة والضعف في الجهود والتي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطط له المنظمة سابقا"<sup>4</sup>. هذا التعريف كذلك مرتبط فقط بتقييم مستوى أداء العاملين وأهمل تقييم الأداء بصفة كلية.

<sup>1</sup> أبو الفتوح علي فصالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص24.

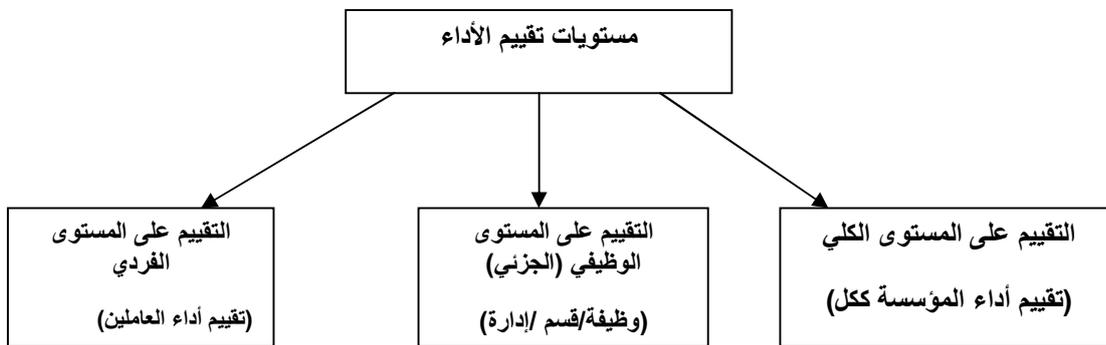
<sup>2</sup> كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص250.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص257.

<sup>4</sup> أرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص177.

- كما نجد تعريف خاص بالمعهد البريطاني الذي يعرف عملية التقييم بأنها "عملية التقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"<sup>1</sup>، حيث ركز هذا التعريف على الفرد العامل من خلال متطلبات العمل التي تتوفر لدى هذا الفرد.
- وهناك من يعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة مستهدفة قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقاً، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد أسبابها مع تحديد الوسائل الكفيلة بمعالجتها"<sup>2</sup>. هذا التعريف يعد أشمل نوعاً ما من سابقه ولكنه في حقيقة الأمر يأخذ معنى العملية الرقابية.
- كما عرف "زهير ثابت" تقييم الأداء بأنه: "تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً، والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية"<sup>3</sup>، وبالتالي فإن تقييم الأداء يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وكذا ما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات وتحديد الخطط والحلول اللازمة للتطوير.
- وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات يمكن تلخيصها في الشكل (2-5) التالي:

الشكل رقم (2-5) : مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

<sup>1</sup> Manager la performance. www.rh.org.dess /performance.pdf, page consultée le : 25/08/2014.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص250.

<sup>3</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.

وعملية تقييم الأداء تخدم المؤسسة في تمكينها من القيام بعدد من الوظائف الأساسية المهمة وأبرزها ما

يلي:<sup>1</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف للوحدة الإنتاجية.
- ممارسة الوظيفة الرقابية على نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تقييم النتائج وتحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحراف إن وجد.
- إيجاد الحلول للمشاكل القائمة.

ومن الجدير بالذكر فإن عملية تقييم الأداء إما أن تتعلق بتقييم الأهداف المحددة، أو أن تكون خاصة بتقييم الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، أو قد تتعلق بتقييم الوسائل الفنية المستخدمة، أو التوقيت الزمني لإستخدام تقييم الكفاءة فيه.

والمعلوم أن نجاح الأداء يتطلب توفر عدد من الشروط مثل توفر جميع مستلزمات العمل وكذلك الحوافز واعتماد نظام لتحديد الأسعار على وفق أسس علمية وتوازن بين العرض والطلب، وأخيراً وجود أساليب كفيلة بمعالجة الانحرافات، وتمر عملية التقييم بثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

- مرحلة جمع البيانات اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج، الأجور وعدد العاملين... الخ.
- مرحلة التحليل الفني والمالي، وفيها تتم دراسة الجوانب الفنية للمؤسسة والتحقق من كفاءة التنفيذ.
- مرحلة الحكم على نتائج التحليل لمعرفة مدى تحقق هدف المؤسسة من عدمه.

#### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مهامهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، كما تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة تبعاً لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص199.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص200.

صحيحة على مستقبلها في الصناعة، كما يمكن أيضا أن تقدم للمؤسسة الكثير في مجال تسيير مواردها، وتظهر الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوري أو سنوي لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في الأسواق.
- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديد ما لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الاحتياجات التي يتطلبها تحسين أداء المنظمة.
- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظر لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين العمل بدقة، وبالتالي فإن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشكل الثواب والعقاب وأسباب استخدامه.
- **انجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات أن يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة بنقل أو الترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية والعلمية لموقع ومراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل والاستغناء عن العاملين ذو الكفاءات المتدنية في الأداء.
- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم الأداء بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات.... الخ المطبقة في العمل ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات

<sup>1</sup> خضيرة كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 152-154.

والمؤرخات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف، ولذا يعتمد عليها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المرغوبة، يجب أن تتحقق في عملية تقييم الأداء مجموعة من الشروط منها:<sup>1</sup>

\* توفر المعلومات الكافية بحيث تعتبر الأساس في عملية التقييم، وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة للحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، كما يجب أن تفسر جميع أنشطة المؤسسة.

\* تحديد معدلات الأداء المرغوب من أجل تسهيل عملية المقارنة، ويفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم، لتكون تحفيزا لهم لبلوغها .

\* استمرارية عملية التقييم، وذلك بعدم الاقتصار على فترة زمنية واحدة، بل يجب أن تمارس طوال فترة وجود المؤسسة، وذلك بصفة دورية، فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يوميا، في حين تقييم أداء رجال البيع فيستحسن أن يكون شهريا.

### الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء.

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية: حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التحسين.

- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور، سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية، أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، ص250.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص ص164، 163.

- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ لبناء العلاقات الإنسانية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية، مثل الترقية، النقل، الأجور والتحفيز.
- إن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية، من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة.

كما تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

<sup>1</sup> www.hrdiscussion.Com/hr493309.ht nl.Uxn vk, page consultée le: 07/03/2014.

- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

### المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء في المؤسسة.

في هذا المجال نجد بأن العديد من الباحثين يقولون أن تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وقدراتها الإنتاجية (الجانب المالي والجانب الإنتاجي) يعد كافيا للحكم على مستوى أدائها، حيث يقول "كولاس" (B.collasse) في هذا الإطار: "أن تقييم الأداء يتم عن طريق قياس مردودية المؤسسة وإنتاجيتها"<sup>1</sup>.

أما البعض الآخر فيرى بأن الأداء الكلي للمؤسسة لا يمكن تقييمه دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنافسي لها خاصة في إطار هيكل الصناعة الذي تنشط فيه، حيث أن الأداء الكلي يتحقق بمدى قدرة المؤسسة على إرضاء المستهلك عن طريق ما توفره له من سلع ذات جودة وأسعار معقولة مقارنة بالمنافسين في الصناعة، بالإضافة إلى إبداع منتجات تغطي الحاجات اللامتناهية للمستهلك، ويعبر "كاستنلو" عن هذا الرأي بقوله: " لا يمكن لنا أن نتكلم عن أداء المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار نجاحها الاستراتيجي...، فالأداء ما هو إلا ترجمة لتنافسية المؤسسة ويعبر عن العلاقة بين القيمة المقدمة للزبون وتكلفة الموارد اللازمة لخلق هذه القيمة"<sup>2</sup>، حيث أن تركيز أصحاب الرأي الأول على المردودية والإنتاجية لتقييم أداء المؤسسة لا يعني بالضرورة أنهم أهملوا الجانب التنافسي، وفي هذا الصدد يقول "ليسكا" (H.lesca) أن المردودية المرتفعة للمؤسسة تشير مباشرة إلى قدرتها التنافسية<sup>3</sup>، لذلك يمكن أن نقول أنه رغم صحة هذا التوجه، إلا أنه قد يساعد في الكشف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، خاصة إذا كانت احتكارية تتعدم فيها المنافسة، فقد يكون لذلك دور مهم في رفع مردودية المؤسسة دون أن يكون لها بالضرورة ميزة تنافسية.

وكذلك فإن ما ذهب إليه أصحاب الرأي الثاني يعتبر مهما أيضا، لكننا نعلم أن إرضاء الزبون مثلا يتطلب الإهتمام الكبير بالجودة ومدى قدرة المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تغطي احتياجاته، وهذا قد يستوجب توفير إمكانيات مالية كبيرة لا تتوفر إلا للوضعيات المالية الجيدة للمؤسسة.

مما سبق يثبت لنا أن عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تستند على مؤشرات محددة فقط وتهمل المؤشرات الأخرى نظرا لارتباط الجوانب التي تعكسها هذه المؤشرات ببعضها البعض وصعوبة الفصل بينها.

<sup>1</sup> B. Collasse, la rentabilité de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, France, 2000, p103.

<sup>2</sup> Jacques Castelnau et autres, le pilotage stratégique, édition d'organisations, Paris, 1999, p17.

<sup>3</sup> J.Richard, Analyse Financière et audit des performances, 2<sup>ème</sup> édition, LA VILLGUERIN, paris, 1993, p56.

وفي هذا الإطار يقول "روبرت" (S.ROBERT): "حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائه ويستغني عن مؤشرات أخرى، فكل المؤسسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشرا واحدا فقط لا يكفي للحكم على الأداء، وبالتالي فالإشكال ليس في كيفية اختيار المؤشرات، وإنما في كيفية الاعتماد المتوازن عليها في رسم فكرة عن أداء المؤسسة".<sup>1</sup>

ونظرا لتعدد المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء وإستحالة تطبيق جميع هذه المعايير جملة واحدة، لذلك يفضل اختيار المعايير المناسبة التي تتلاءم مع أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة المراد تقييم الأداء فيها، كما يجب أن تتلاءم وتتسجم مع الأهداف المراد قياسها، ونظرا لأن أوجه النشاط في المؤسسة ليست بنفس الأهمية، لذا لا بد من تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط في المؤسسة وعلى ضوء تلك الأهمية يتم تحديد المعايير المناسبة. فقد يعطى وزنا للرقابة أكثر من النوعية، أو الربحية أكثر من الإنتاجية، كما يجب أن يكون هناك توافق بين المعايير المستخدمة وأي هدف من أهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى لا بد من الأخذ بعين الإعتبار أن المعايير الممكن استخدامها لقياس الأداء في مؤسسة معينة قد تكون غير ملائمة وناجحة لقياس الأداء في مشروع آخر، نظرا لاختلاف الأهداف بين المؤسسات المختلفة، كما ان المعايير التي تكون مناسبة لقياس الأداء في مؤسسة معينة وفي وقت معين قد لا تصلح لقياس الأداء لنفس المؤسسة في وقت آخر.<sup>2</sup>

كما يمكننا يمكننا أن نعتمد الطرح الذي جاء به "جاكوت" (J.H.jakot) الذي قسم أداء المؤسسة إلى ثلاث مستويات (جوانب) وجعل لكل منها معيار يعكسها وهي:<sup>3</sup>

المستوى الإنتاجي (الإنتاجية)، المستوى المالي (المردودية)، المستوى التجاري (التنافسية)، فمعياري الإنتاجية هو أحسن مؤشر للحكم على المستوى الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي على كفاءتها (الفعالية الإنتاجية)، أما فيما يخص معيار المردودية، فهو يعد أحسن مؤشر للحكم على المستوى الإنتاجي للمؤسسة، وهو بذلك يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية)، وفي الأخير معيار التنافسية الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري، فهو يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع الاستراتيجي (الفعالية الإستراتيجية)، وردود أفعالها تجاه المنافسين في الصناعة.

وانطلاقا مما تم مناقشته في هذا المطلب والتعلق بمختلف المعايير والأسس التي يتم الإعتماد عليها في تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة، وعلى ضوء ما جاء به مختلف المفكرين الإقتصاديين والإداريين حول اختلاف طبيعة

<sup>1</sup> S. Robert, le tableau de bord prospectif - un système de pilotage-, édition d'organisation, paris,1994,p157.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص256.

<sup>3</sup> G.Donnadieu, op-cit, p233.

المعايير الخاصة بالأداء، حيث أنه فيها ما يكون صالحاً في مؤسسة وغير صالح بالنسبة لمؤسسة أخرى، وفيها ما يكون مفيداً للمؤسسة في وقت معين وغير صالح في وقت آخر... الخ، فسوف يتم في المبحث الموالي التعرض بالتفصيل والمناقشة لمختلف مؤشرات تقييم الأداء وكيفية حسابها والمعلومات اللازمة لحساب كل منها.

### المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.

يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة<sup>1</sup>، وبالتالي فقياس الأداء هو تحديد كمية النتيجة أو الطاقة الوظيفية أو وظائف المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تحديد درجة بلوغ الأهداف، كما أن قياس الأداء يتم بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده، كما يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها للحساب لتؤدي الغرض المطلوب.

وتعتمد مهمة تقييم الأداء على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها للقياس والإحتساب لتؤدي الغرض المطلوب، وهناك عدد كبير من المؤشرات العامة والتحليلية التي يمكن الإستعانة بها في تقييم الأداء

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

في المؤسسات، وبالرغم من أن كل مؤشر فيها يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أنه من مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى أداء المؤسسة، والمطلوب هو انتقاء المؤشرات الرئيسية والمناسبة للمؤسسة المراد تقييمها، ولغرض الوقوف على مستوى كفاءة الأداء للمؤسسة والتطور الحاصل فيها عبر الزمن، وكذلك المقارنة بين مستوى أداء المؤسسة المعنية مع أداء المؤسسات الأخرى المماثلة يتعين اتباع الوسائل التالية:<sup>1</sup>

- مقارنة أداء المؤسسة مع معايير قياسية تمثل مستوى محدد للكفاءة بحيث أن انحراف المؤشرات الفعلية عن هذه المعايير يمثل ظاهرة سلبية.
- مقارنة أداء المؤسسة المعنية في سنة معينة مع أدائها في سنوات أخرى، وهنا لا بد أن تؤخذ التغيرات في الأسعار بعين الاعتبار لكي تكون عملية المقارنة صحيحة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسة مماثلة لنفس الفترة الزمنية.

ويجب الإشارة إلى أن نجاح مهمة التقييم تكمن في اختيار المؤشرات المناسبة وترتيبها حسب أهميتها، فقد يركز البعض على معايير الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة فيما يركز آخرون على المعايير المالية، وفي الواقع لا يمكن فصل الوضع الإقتصادي للمؤسسة على الوضع المالي لها.

وهناك عدد كبير من المؤشرات العامة التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات، وبالرغم من أن كل مؤشر فيها يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أنه من مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى الأداء في المنشأة وستعرض في هذا المبحث هو إنتقاء المؤشرات الرئيسية والمناسبة ولعل أهمها الربحية، التقدم التقني، ومعدل النمو.

#### المطلب الأول: المؤشرات المالية.

إن الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لكل جوانب نشاطها مثل قوتها وقدرتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثمارات، وكذلك قابليتها لمواجهة الإلتزامات بشكل فعال، والوقوف على القيمة الحقيقية لأصولها المختلفة وحجم الديون المترتبة على نشاطها، وقدرتها على جمع موارد جديدة ومواجهة المشكلات الداخلية والخارجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال العديد من المؤشرات المالية، وتشتق هذه المؤشرات من الموازنة العامة للمؤسسة وحسابات الأرباح والخسائر، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من هذه المؤشرات لا قيمة لها بنفسها بل يجب مقارنتها مع قيم قياسية والتي

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص200.

تشكل جزءاً من أهداف المؤسسة، وأن انحراف القيم الفعلية عن القيم القياسية يلقي الضوء أو يبين مستوى أداء المؤسسة، وتصنف المؤشرات المالية إلى عدة أصناف أهمها: الربحية، السيولة، مؤشرات النشاط والمؤشرات الهيكلية إضافة إلى مؤشرات أخرى، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مؤشر الربحية.

يعتبر الربحية مؤشر لنجاح الأعمال ومقياس الربحية هو الاهتمام الرئيسي لجميع الأطراف المعنية مثل الدائنون والمستثمرون والمالكون والإدارة، كما يعد من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، والربحية فهي مقياس يحاول تقييم أداء المشروع من خلال تحميل صافي الدخل إلى أنشطة المشروع ممثلة في جملة الاستثمارات أو الأصول، ويمكن أن يطلق على الناتج معدل العائد على الاستثمار.

وتحسين الربحية قد يعني ضرورة قيام المؤسسة بتحسين استثماراتها بقدر يساعد على تعظيم رقم الربح، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الحصول على آلات ومعدات جديدة، أو استخدام مواد بديلة.

ولا يعتبر حجم الربح المطلق مقياساً دقيقاً لأداء المؤسسة، فإذا كان حجم الربح للمؤسسة (أ) أكبر منه للمؤسسة (ب) فإن هذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسة (أ) أكثر كفاءة من المؤسسة (ب).

فقد يكون الاختلاف في حجم الربح راجعاً للاختلاف في حجم المؤسسة، ولذلك فلا بد من قياس الأداء باستخدام مؤشر الربحية<sup>2</sup>، ويؤخذ صافي المبيعات كقاسم مشترك في حساب جميع نسب العائد.

**1- مؤشرات قياس الربحية:** يعكس كل من هامش إجمالي الربح وهامش الربح التشغيلي وهامش صافي الربح مقدرة الشركة على ترجمة المبيعات إلى أرباح في مراحل مختلفة من التحليل، والتي تتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

- **هامش إجمالي الربح:** هو أحد النسب الأكثر أهمية لقياس ربحية الشركة، ويحتسب هامش إجمالي الربح من خلال طرح تكلفة المبيعات من صافي المبيعات. وهذا المعدل يعكس العلاقة بين إجمالي المبيعات وتكلفة المبيعات، وهامش إجمالي الربح الناتج يقسم على المبيعات للوصول إلى نسبة هامش إجمالي الربح، وهذه

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> عطية عبد القادر محمد، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 155.

<sup>3</sup> www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107 , page consultée le: 23/08/2014.

النسبة تشير إلى الهامش المتوفر لامتناس تكاليف البيع والإدارة وغيرها من المصاريف والخسائر للوصول إلى صافي الربح.

$$\text{هامش إجمالي الربح} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

إن حجم هامش إجمالي الربح يرتبط بطبيعة الصناعة إلى حد كبير، ويحتاج تفسير هامش إجمالي الربح للرجوع إلى النماذج والمعايير الخاصة بتلك الصناعة، وكلما ارتفعت النسبة أعلاه كان ذلك دليلاً على ارتفاع الكفاءة المالية للمؤسسة.

- **هامش الربح التشغيلي:** الربح التشغيلي هو مؤشر آخر مفيد لقياس الربحية الناتجة فقط عن النشاط الأساسي للمنشأة. وهذا المعدل يعكس العلاقة بين الربح التشغيلي وتكاليف التشغيل، ويظهر العائد من النشاط الأساسي قبل المصاريف غير التشغيلية والإيرادات والضرائب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أعمالها الأساسية.

وفيما يلي معادلة هامش الربح التشغيلي:

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{إجمالي تكاليف التشغيل}} \times 100$$

وإذا كانت هذه النسبة أكبر من واحد صحيح فإن ذلك يعكس مستوى موجبا من الربحية، وبعبارة أخرى تكون الربحية سالبة.

- **هامش صافي الربح:** تمثل العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، إن حساب هذه النسبة يمكن أن يُعدّل استناداً إلى حاجة المحلل مثل استبدال صافي الربح بالعائد قبل تكاليف الفائدة أو العائد بعد الفائدة والضرائب، ويجب على المحلل أن يبحث عن أي دخل/مصاريف أو ربح/خسارة غير عادي أو غير متكرر فيما يتعلق مباشرة بالنشاط الأساسي للشركة. ويجب أن تُستثنى هذه البنود عند قياس (الفاعلية البحتة) للشركة. وبحسب هامش صافي الربح باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{الربح صافي}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دليلاً على ارتفاع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

- **العائد على الموجودات/الاستثمار:** يقيس هذا المعدل الفعالية الكلية للشركة في تحقيق الربح من خلال الاستثمارات والموجودات المتاحة لديها. وكلما زاد هذا المعدل كلما كانت الربحية أكبر، وهذا المعدل مؤشر على الربحية الكلية للشركة ذات الرأسمال المتوفر من خلال الأسهم والديون الرأسمالية، والمستثمرون حريصون على النظر إلى هذا المعدل لأنه يعطي صورة واضحة عن ربحية الشركة، وفيما يلي معادلة حساب العائد على الاستثمار:

$$\text{العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100$$

- **العائد على حقوق المساهمين:** يقيس العائد الذي تحققه الشركة للمساهمين. حيث يلعب هذا المعدل دوراً هاماً في قرارات الاستثمار الخاصة بملاك الأسهم أو الحقوق. ويتطلع الملاك إلى التزايد في هذا المعدل. ويحتسب العائد على حقوق المساهمين عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي حقوق المساهمين}} \times 100$$

\* **تحليل دويونت:** إن أهمية نسبة العائد على حقوق المساهمين كمؤشر على الأداء تجعل من الأهمية تقسيم هذا المعدل إلى مكونات عديدة توفر نظرة متعمقة في أسباب تغير نسبة العائد على حقوق المساهمين، ويشار إلى عملية تفصيل نسبة العائد على حقوق المساهمين إلى نسب مكوناته بنظام دويونت، وبدايةً فإن نسبة العائد على حقوق المساهمين يمكن أن تفصل إلى نسبتين هما هامش صافي الربح ونسبة دوران حقوق المساهمين.

وهذا يوضح أن العائد على حقوق المساهمين يساوي هامش صافي الربح مضروباً في معدل دوران حقوق المساهمين وهما يعني ضمناً أن الشركة يمكن أن تحسّن العائد على حقوق المساهمين إما باستخدام موجوداتها بفعالية أكثر أو من خلال زيادة في أرباحها.

إن معدل دوران حقوق المساهمين في الشركة يتأثر بهيكل رأسمالها. وبالتالي فإن الشركة يمكن أن تزيد من معدل دوران حقوق المساهمين فيها عن طريق توظيف نسبة أعلى من القروض الرأسمالية.

- تحليل نفقات التشغيل: تقوم الإدارة بإجراء هذا التحليل لتقييم فعالية المصاريف التي تم تكبدها لتحقيق المبيعات، ويتم التعبير عن مصاريف التشغيل كنسبة مئوية من المبيعات لتحديد النسبة المئوية من المبيعات التي صرفت على عبء معين، على سبيل المثال يمكن التعبير عن مصاريف التسويق والترويج كنسبة مئوية من المبيعات، وتعطى هذه النسبة بعض الإرشادات لمقارنة فعالية مصاريف التسويق في تحقيق المبيعات خلال فترة زمنية محددة.

$$\text{تحليل نفقات التشغيل} = \frac{\text{نفقات التشغيل}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

هذه المؤشرات السالفة الذكر تعتبر مؤشرات الربحية قصيرة الأجل، وإضافة إلى هذه الأخيرة هناك مؤشرات طويلة الأجل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المخططة: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الهدف المخطط للأرباح الإجمالية (أو الصافية)، حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على تحقيق مستوى أعلى للأرباح المخططة. وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المخططة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

- نسبة تطور إجمالي الأرباح: حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالسنة السابقة، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المتحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المتحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

- معدل عائد رأس المال: ويعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر أو الأرباح المتحققة لكل وحدة نقد من رأس المال المستثمر، وتعكس هذه النسبة الربحية طويلة الأمد، ويمكن للأرباح أن تكون إجمالية أو صافية (باستبعاد الفوائد والضريبة منها) أما رأس المال المستثمر فيعكس إجمالي الأصول الصافية أي صافي الأصول الثابتة مضافا إليها الأصول الجارية. ويحسب هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 210.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

- **معدل العائد على صافي الثروة:** ويمثل هذا المؤشر بديلا لمعدل العائد على رأس المال، وهو أيضا مؤشر للربحية طويلة الأجل، ويبين عائد استثمارات المالكين للمؤسسة، حيث أن البسط يمكن أن يكون الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية رغم أن الأخيرة تعتبر أفضل من وجهة نظر المستثمر، وصافي الثروة يمثل القيمة المالية للمشروع التجاري من وجهة نظر المالكين ويمثل حاصل طرح الخصوم الجارية من الأصول، ويمكن كذلك استخدام صيغة أخرى معدلة للربحية، حيث يمكن استخدام صافي الأصول الثابتة (كمقام للنسبة) بدلا من صافي الأصول أو صافي ثروة المالكين، وهذه أيضا تمثل معيارا للربحية طويلة الأمد. ويمكن حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على صافي الثروة} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{صافي ثروة المالكين}} \times 100$$

2- **العوامل المؤثرة على مستويات الربحية في الصناعة:** يتأثر مستوى الربحية في الصناعة بعدة عوامل:

- **أهداف المؤسسات العاملة في الصناعة:**

على إعتبار أن الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة يؤثر على تسعير المنتجات والخدمات، وبالتالي على مستوى الربحية فإذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق أقصى ربح ممكن، فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا يرفع معدل الربحية، أما إذا كان للمؤسسة أهداف أخرى مثل زيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة الدخول للصناعة فإن مستوى السعر يكون منخفضا، وبالتالي ينخفض معدل الربحية.<sup>1</sup>

- **شكل هيكل الصناعة الذي تعمل به المؤسسات:**

تستخدم أغلب الدراسات الخاصة بهيكل الصناعة والربحية الصيغة العامة لنموذج الاقتصاد القياسي

التالية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> العبد قرشي، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 174.

حيث أن  $(\Pi)$  هو مؤشر الربحية، و  $(C.B.D)$  عبارة عن متغيرات مستقلة، وبناء على هذا النموذج تعتمد الربحية في الصناعة على المتغير  $(C)$  الذي يمثل سهولة التواطؤ، والمتغير  $(B)$  الذي يشمل متغيرات تمثل شروط الدخول إلى الصناعة (عوائق الدخول)، والمتغير  $(D)$  المتمثل في ظروف الطلب. حيث أن النموذج  $(*)$  يميز بين العوامل المحددة للربحية على كل من جانب الطلب وجانب العرض، فعلى جانب العرض ترتبط الربحية بكل من عوائق الدخول والتواطؤ، حيث أن العوائق العالية للدخول تحمي المؤسسات القائمة من المنافسة الممكنة، وبذلك تمثل شرطا ضروريا للربحية العالية. وبصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فإن المنافسة بين المؤسسات القائمة قد تمحو أي أرباح غير عادية، لذا فإن فعالية التواطؤ في الصناعة تحدد إلى أي درجة يمكن استغلال الموقف الاحتكاري في تهديد الداخلين الجدد بصورة أكثر فاعلية في حالة احتكار محكم للقلّة. أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة إحتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرّن وترتفع قدرة المؤسسات في رفع الأسعار وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية، وعلى العكس فإذا كانت الصناعة تسودها منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرّن وتقل قدرة المؤسسات على رفع السعر، وهذا يقلل من معدل الربحية.<sup>1</sup>

- الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات: إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وإستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة يؤدي إلى إنخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة، وبالتالي إرتفاع مستويات الربحية.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مؤشر السيولة.

يعكس مؤشر السيولة قدرة الوحدة الإنتاجية على مواجهة مواجهة التزاماتها الجارية ومقدار السيولة الممكن التصرف بها لمواجهة هذه الإلتزامات ، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:

- النسبة الجارية: ويعكس هذا المؤشر نسبة الأصول إلى الخصوم الجارية، وتشمل الأصول الجارية المخزونات والأوراق المالية والمدينون والصندوق والحسابات في البنوك وكل هذه الأصول هي سائلة بمعنى يمكن تحويلها إلى نقد لمواجهة الديون الجارية. ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

<sup>1</sup> بول سامويلسون وآخرون، الإقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 198.

<sup>2</sup> العيد قريشي، مرجع سابق، ص 29.

$$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{النسبة الجارية}$$

وكلما ارتفعت النسبة أعلاه كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك مناسباً لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة وخاصة النقود، وكذلك المخزونات الزائدة لأن المؤسسة تفقد فرصاً للربح من جراء هذه الأصول السائلة ولهذا فهناك مقايضة بين السيولة والربحية بعد حد معين.

وتعتبر النسبة الجارية التي هي بحدود 1 إلى 2 بشكل عام مقبولة، أي أن الأصول الجارية تمثل ضعف الخصوم الجارية، ولكن الأمر النسبة المرتفعة ليست بحد ذاتها ضماناً كافية للقوة والرصانة للمؤسسة، ويشار إلى أن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية يسمى صافي الأصول أو رأس المال التشغيلي، حيث أن الفائض المتبقي بعد مواجهة كل المتطلبات من الخصوم الجارية يمكن استخدامه كرأس مال التشغيل.<sup>1</sup>

- نسبة الأصول السريعة:<sup>2</sup> وهي مؤشر أقوى بكثير من المؤشر الأول على السيولة لدى المؤسسة، وهي تسمى أيضاً (بالإختبار الحامضي) ذلك لأن مثل هذا المؤشر يتجاوز بعض العيوب التي تعاني منها النسبة الجارية المذكورة في العنصر السابق لأنها تركز على الأصول السائلة والتي تعتبر قيمتها مؤكدة، ذلك لأن نسبة الأصول السريعة تستبعد المخزونات من الأصول الجارية (في البسط) وينسب ذلك إلى الخصوم الجارية وهذا ما يعطي لنا ما يسمى بالإختبار الحامضي، ويقاس هذا المؤشر كما يلي:

$$\frac{\text{الأصول الجارية - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

وهكذا فإن هذا المعيار يعطي صورة أوضح على وضع السيولة لدى المؤسسة، وأن فكرة هذه النسبة البسيطة تكمن في أنه في حالة توقف المؤسسة في هذا اليوم ما هي إلا الإمكانية لدى المؤسسة لمواجهة الإلتزامات الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت التصرف، ذلك لأن التصرف بالمخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتاً، ولهذا السبب تستبعد المخزونات من النسبة أعلاه، وهذا

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 265.  
<sup>2</sup> مدحت القرشي، دراسة الجوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص 213.

يصعب تحديد القيمة المقبولة لنسبة الأصول السريعة، ولكنه بشكل عام يعتبر أن الواحد الصحيح هو قيمة مقبولة وأن أي قيمة أقل من ذلك تشكل تحذيراً للمؤسسة.<sup>1</sup>

وهكذا فإن نسب السيولة تشكل مؤشرات من الأهمية بمكان لأغراض تخطيط الائتمان والرقابة، حيث انه بالإضافة إلى اهتمام مسيري المؤسسة بهذه النسب فإن الدائنين والحكومة هما أيضا يهتمان بهذه النسبة لتقييم حاجات المؤسسة للائتمان.

**1- مؤشرات النشاط:** حيث تقيس هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها، أي قدرة المسؤولين في المؤسسة على توليد المبيعات استنادا إلى ما تملكه من أصول، على اعتبار أن المؤشرات في هذه المجموعة تقارن المبيعات أو تكلفة السلع المباعة مع بعض الأصول (بأنواعها المختلفة) مثل مجموع صافي الأصول ومجموع صافي الأصول الثابتة أو الأصول الجارية أو المخزونات بالتوالي. وتسمى هذه المؤشرات أيضا بمعدلات الدوران حيث أنها تعكس معدلات دوران الأصل المعني، وتكشف المقارنة بين نسب النشاط للمؤسسة المعنية مع مثيلاتها في الصناعات الأخرى عما إذا كان الإستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم، فالإستثمار الزائد عن الحاجة يمثل موارد مالية معطلة، وقد تتكبد المؤسسة بسببه بعض التكاليف خاصة فيما يرتبط بتكلفة الفرصة البديلة، كذلك فإن عدم كفاية الإستثمار في الأصول من شأنه أن يضيع على المؤسسة فرص تحقيق مبيعات إضافية.<sup>2</sup> ومن المؤشرات الشائعة في هذا المعيار نجد:

- **معدل دوران الأصول:** ويسمى هذا المؤشر أيضا بمعدل دوران رأس المال، بمعنى عدد المرات التي تستطيع الوحدة النقدية المستثمرة في رأس المال من توليد عوائد مبيعات، حيث كلما ارتفع هذا المؤشر كلما عكس ذلك الوضع الجيد للأصول المادية.<sup>3</sup> ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول للمؤسسة وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول}}$$

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص ص 266، 265.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 266.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص 215.

- معدل دوران رأس المال الثابت: ويمثل هذا المؤشر حاصل قسمة صافي المبيعات على صافي رأس المال الثابت ويعكس كفاءة رأس المال الثابت في العملية الإنتاجية، فكلما ارتفع المعدل دل ذلك على ارتفاع كفاءة الإستغلال لرأس المال الثابت. ويمكن حساب هذا المعدل عن طريق المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران صافي المال الثابت} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال الثابت}}$$

- معدل دوران التشغيل: ويتم تمثيل هذه النسبة من خلال صافي المبيعات ورأس مال التشغيل، حيث أن ارتفاع المعدل يشير إلى كفاءة استغلال رأس المال التشغيلي من طرف المؤسسة.<sup>2</sup> ويمكن حساب هذا المعدل من خلال الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران التشغيل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رأس مال التشغيل}}$$

- معدل دوران المخزونات: وهناك عدد من النسب التي تستخدم من أجل حساب معدل دوران المخزونات منها (معدل دوران المخزون - التكلفة) كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزونات} - \text{التكلفة} = \frac{\text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{معدل المخزون}}$$

- حيث أن تكلفة السلع المباعة تمثل الفرق بين إجمالي المبيعات وبين أرباح التشغيل، وأن معدل المخزون فهو ممثل بالمتوسط الحسابي للمخزون في بداية ونهاية المدة.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 267.  
<sup>2</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص 216.

- 2- المؤشرات الهيكلية: وتبين هذه المؤشرات هيكل الخصوم والأصول في المؤسسة، وتعكس العلاقة بين المصادر المختلفة للتمويل ونمط استخداماتها، وأهم هذه المؤشرات هي كما يلي:<sup>1</sup>
- نسبة الدين إلى الأصول: ويمكن التعبير عن هذه النسبة بأشكال مختلفة طبقاً إلى الكيفية التي يعرف بها الدين والأصول التي تكون النسبة المذكورة، فيمكن تعريف الدين بأنه مجموع الإقراض الإجمالي (أي القروض القصيرة والطويلة الأجل) مضافاً إليها الديون الجارية، أما الأصول فهي مجموع صافي الأصول الثابتة والأصول الجارية، وليس هناك أية قاعدة سهلة يمكن اللجوء إليها لتحديد ماذا يتضمن في القروض والأصول، ويمكن تعريف نسبة الدين إلى الأصول بالشكل التالي:

$$\text{نسبة الدين إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض والإحتياطيات ورأس المال المدفوع، وتلعب هذه النسبة دوراً مهماً في اتخاذ القرار، حيث أن تكلفة رأس المال بالنسبة للمؤسسة من الممكن أن تكون متصلة مع هذه النسبة، وارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين، كما أن عبء الفوائد يزداد مع زيادة هذه النسبة مما ينعكس سلباً على العوائد الصافية للمؤسسة وبالتالي على الأرباح الموزعة على مالكي الأسهم، وكذلك ينعكس على قيمة السهم لهذه المؤسسة في السوق.

- نسبة الدين إلى حقوق المالكين: إن هذه النسبة عبارة عن شكل مبسط من النسبة السابقة، وتؤدي نفس الغرض، وتتكون هذه النسبة من حاصل قسمة الدين إلى حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع والإحتياطيات)، وتحسب وفق ما يلي:

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق المالكين} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين}}$$

وتعتبر هذه النسبة أداة مهمة لتقييم السمعة الائتمانية للمؤسسة.

- نسبة صافي ثروة المالكين إلى الأصول الثابتة:<sup>1</sup> إن هذه النسبة تبين مدى مساهمة رأس المال المملوك في تكوين رأس المال الثابت، وتكون المؤسسة في وضع أفضل كلما ارتفعت هذه النسبة،

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، 268.

وإذا ما وصلت النسبة إلى أكبر من واحد (والذي يعني أن جزءاً من ثروة المالكين يتم استخدامه للأصول الجارية) فإن ذلك سوف يوفر ضماناً أكبر بالنسبة للدائنين.

$$\text{نسبة صافي الثروة إلى الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي ثروة المالكين}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

وهناك أيضاً نسبة صافي الثروة والتي تمثل حاصل قسمة صافي الثروة على مجموع صافي الأصول، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما ذلك في صالح المؤسسة حيث أن مطالبات الدائنين على أصول المؤسسة تكون قليلة.

- **نسبة التوزيع الداخلي:** وتبين هذه النسبة حصة صافي الأصول الثابتة في مجموع صافي الأصول، وتعكس هذه النسبة التركيب العضوي لرأس المال ويعطي هذا المؤشر فكرة حول كيفية استغلال رأس المال. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التوزيع الداخلي} = \frac{\text{صافي الأصول الثابتة}}{\text{مجموع صافي الأصول}}$$

إن النسبة المرتفعة في هذه الحالة قد لا تكون بالضرورة مفيدة أو مرغوبة لأنه في هذه الحالة، فإن المؤسسة قد تكون تعاني من شح في تمويل رأس المال التشغيلي، وأن الحجم الأمثل لهذه النسبة يعتمد على طبيعة المؤسسة وطبيعة التكنولوجيا وكفاءة رأس المال.

**المطلب الثاني: مؤشرات الإنتاج والإنتاجية.**

**الفرع الأول: مؤشرات الإنتاج.**

يمكن القول أن الهدف الأساسي للإدارة في أي مؤسسة هو الوصول إلى تحقيق الإستغلال الأمثل والكامل للطاقات الإنتاجية، نظراً للأهمية البالغة لإستغلال الطاقات في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح نتيجة للإستخدام الأمثل لهذه الطاقات، ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للدول النامية، نظراً لما تعانيه تلك الدول من ظروف التخلف الإقتصادي والإجتماعي، إضافة إلى محدودية الموارد

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص 218.

المتاحة لديها، هذه المحدودية تتطلب منها تحقيق الإستخدام الأمثل لتلك الموارد، وذلك عن طريق حشد كل الطاقات المتاحة في سبيل زيادة وتيرة الإنتاج كما ونوعاً.<sup>1</sup>

وتختص مؤشرات الإنتاج بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل عبر السنوات المختلفة، وكذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المتحققة من طرف المؤسسة،<sup>2</sup> وتبرز أهمية هذا المعيار كونه يربط بين الطاقة الإنتاجية من جهة وبين كل من التكاليف والأرباح من جهة ثانية، حيث كلما زادت الطاقة الإنتاجية كلما أدى ذلك إلى انخفاض حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وما يترتب عن ذلك من ارتفاع الأرباح الحدية للوحدة المنتجة والمباعة، ونظراً لتعدد أنواع الطاقات الإنتاجية، فإن ذلك يقتضي بالدرجة الأولى تحديد أنواع تلك الطاقات حيث يصعب إعطاء تعريف محدد ودقيق للطاقة الإنتاجية.<sup>3</sup> وبصفة عامة يمكن إعطاء التعريف التالي للطاقة الإنتاجية، حيث تعرف بأنها: " القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة وضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة". وهناك عدة عوامل من شأنها أن تحدد الطاقة الإنتاجية ونذكر منها مايلي:

- مستوى إنتاجية وتركيبية عناصر الإنتاج.
- نوعية عناصر الإنتاج.
- مدى كفاءة استخدام عناصر الإنتاج.
- الأساليب الفنية المستخدمة في الإنتاج.
- ندرة عناصر الإنتاج وكمية المستخدم منها.
- وحدة القياس المستخدمة.

ومن أجل إعطاء صورة واضحة عن هذا المعيار، وتفصيل محتوى وكيفية الإعتماد على هذا المعيار في تحديد مستوى الأداء في المؤسسة، إضافة إلى طرق حساب مختلف المؤشرات التي يحتويها هذا المعيار، ارتأينا أن نتطرق في بداية الأمر إلى مختلف أنواع الطاقة الإنتاجية حتى نتمكن من إعطاء صورة واضحة عن مؤشرات هذا المعيار نظراً لكونها تعتمد في حسابها على بعض هذه الأنواع، وفيما يلي عرض موجز لمختلف أنواع الطاقة الإنتاجية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 256.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 201.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 257.

<sup>4</sup> كاظم جاسم العيسوي، المرجع نفسه، ص ص 257، 258.

1- الطاقة الإنتاجية النظرية: وتعني القدرة الإنتاجية بأقصى سرعة وبدون انقطاع وتساوي بحدود

100%، وهذا النوع من الطاقة، يصعب تحقيقه عمليا، ويمثل غاية مستهدفة وذلك للعوامل التالية:

- وجود الوقت الضائع نتيجة للإصلاح والصيانة.
- التوقفات الناجمة عن عدم كفاءة الأيدي العاملة.
- الإختناقات الناجمة عن النقص في كمية المواد الأولية أو المساعدة وكذا التأخر في استلامها أو عدم الإنتظام في توريدها أو بسبب رداءة نوعيتها.
- التوقفات الناجمة عن التعطلات في التجهيزات والآلات الإنتاجية.
- الإنقطاعات عن العمل والناجمة من العجازات أو المرض... الخ.
- الأساليب التنظيمية التي يمكن أن تعرقل سير الإنتاج والإستغلال الأمثل للطاقات.

إن هذه الأسباب وغيرها من شأنها أن إلى عدم القدرة على تحقيق الإستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية أو الوصول إلى الطاقة النظرية.

2- الطاقة الإنتاجية العملية (الفعلية): وهي تساوي الطاقة النظرية مستبعدا منها الإنقطاعات والتخلفات

التي لا يمكن تجنبها، حيث يتراوح مستوى هذه الطاقة بين (70% إلى 80%) من الطاقة النظرية.

3- الطاقة الإنتاجية القصوى: وهي الطاقة المحددة خلال فترة زمنية معينة ، وفقا لمواصفات عوامل

الإنتاج، ويمكن الوصول إلى هذه الطاقة وفق الشروط التالية:

- الصيانة المنتظمة.

- قوى عاملة ذات كفاءة عالية.

- توفر مستلزمات الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة.

ويستبعد من حساب الطاقة الإنتاجية القصوى ذلك الجزء الذي لا يمكن تحقيقه نتيجة لإعداد وتركيب الآلات

والصيانة، أي استبعاد بعض الوقت المسموح به فنيا وهذا يعني:

• أن المستبعد من حساب الطاقة الإنتاجية القصوى هو الوقت الضائع المسموح به فنيا، وما زاد

عن ذلك يعتبر نوع من الطاقة العاطلة.

• ليس هناك فرق بين الطاقة الإنتاجية القصوى والطاقة النظرية عند توفر الشروط الفنية.

• عدم ثبات الطاقة الإنتاجية القصوى، حيث تختلف من فترة لأخرى وفقا لعمر الآلة الإنتاجية

وعدد ساعات تشغيلها.

4- الطاقة الإنتاجية المتاحة: ويقصد بها الطاقة المخطط من طرف المؤسسة، والتي تعبر عن الطاقة القصوى مطروحا منها الإختناقات التي تحدث داخل الأقسام أو المراكز الإنتاجية، وتقاس على أساس القدرة الإنتاجية لا ضعف مرحلة أو عملية إنتاجية.

وهذا يعني أن الطاقة المتاحة تتطابق مع الطاقة القصوى في حالة عدم وجود الإختناقات.

5- الطاقة الإنتاجية التصميمية: ويقصد بها الطاقة الإنتاجية الآلات والمعدات في المؤسسة، وتحدد من طرف المؤسسة المنتجة لتلك الآلات والمعدات (بلد المنشأ)، حيث يمكن القول بأن الطاقة التصميمية تعني إنتاجا منتظما بلا إختناقات أو توقفات، وبهذا يمكن اعتبارها طاقة نظرية لا يمكن الوصول إليها في أي حال من الأحوال.

6- الطاقة المخططة: هذه الطاقة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الوصول إليه من السلع والخدمات، وخلال فترة زمنية معينة، ويتم بالإعتماد على الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة في المؤسسة.

وفيما يخص المؤشرات المستخدمة لقياس مستوى الأداء في المؤسسة الإقتصادية من خلال استخدام معيار الطاقة الإنتاجية نجد المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية لدى المؤسسة والعكس صحيح، ويمكن حساب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

- نسبة تطور الإنتاج: حيث يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة الماضية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على حدوث تطور إيجابي أو زيادة في قيمة الإنتاج مقارنة بالسنوات الماضية، ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الإقتصادية، مرجع سابق، ص 202.  
<sup>2</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 253.

- نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية: كما ذكرنا سابقا في أنواع الطاقة الإنتاجية، حيث ان الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة هما أهم أنواع الطاقة الإنتاجية المستخدمة في حساب مؤشرات الإنتاج وهما الأكثر شيوعا في الإستخدام، حيث أن الطاقة المتاحة تقل عن الطاقة التصميمية بسبب الإختناقات التي تحصل في الخطوط الإنتاجية وذلك بسبب التوقفات الناتجة عن تأخير وصول المواد الخام أو عن تصليح الآلات والمعدات الخاصة بالإنتاج...الخ. ومن المؤشرات الدالة عن مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية نجد:<sup>1</sup>
- مدى الإنتفاع من الطاقة التصميمية: ويعبر هذا المؤشر عن نسبة الإستفادة من الطاقة التصميمية وذلك من خلال مقارنة الإنتاج الفعلي مع الطاقة الإنتاجية التصميمية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدى الإنتفاع من الطاقة التصميمية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية التصميمية}} \times 100$$

- مدى الإنتفاع من الإمكانيات المتاحة: ووفقا لهذا المؤشر يمكن معرفة مدى الإستفادة من الإمكانيات الإنتاجية المتاحة لدى المؤسسة مقارنة بالطاقة التصميمية خلال فترة زمنية معينة، ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مدى الإنتفاع من الإمكانيات المتاحة} = \frac{\text{الإنتاج المخطط}}{\text{الطاقة التصميمية}} \times 100$$

- نسبة استغلال الطاقة المتاحة: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة خلال فترة زمنية محددة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة استغلال الطاقة المتاحة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالأسعار المخططة}} \times 100$$

- نسبة استغلال الطاقة التصميمية: ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى استغلال الطاقة التصميمية خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع مستوى الإستغلال للطاقة الإنتاجية، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء لدى المؤسسة، وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية:

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص259.

$$\text{نسبة إستغلال الطاقة التصميمية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة الطاقة الإنتاجية التصميمية بالأسعار المخططة}} \times 100$$

ويمكن أيضا قياس ما يسمى بنسبة التشغيل للطاقة الإنتاجية، والتي تقاس بقسمة قيمة الطاقة المتاحة على الطاقة التصميمية للفترة المعنية، ويعتبر مؤشر الطاقة الإنتاجية من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء لأنه يعكس ما يتوفر للوحدة الإنتاجية من قدرة على النجاح في استغلال هذه القدرة من طرف المؤسسة.

ومن المهم جدا توضيح مفهوم الأسعار المخططة حيث ان المؤسسة تستهدف بيع منتجاتها بسعر معين يكون غالبا محدداد إداريا، وطالما انه سعر مستقبلي فيسمى سعرا مخططا، حيث يستخدم هنا كوحدة حسابية للإنتاج المخطط للمؤسسة، وعند تقييم إنتاج المؤسسة يتم ضرب الكمية المنتجة بالأسعار المخططة هذه، وأن الأسعار تحدد في نهاية سنة سابقة.

#### ثانيا: مؤشرات الإنتاجية.

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، وذلك على اعتبار أن أغلب الباحثين والإقتصاديين والإداريين يذهبون إلى أن أية عملية لتحديد مستوى أداء المؤسسة قد تفقدها أهميتها إذا لم يراعى الجانب الإنتاجي في عملية التقييم، وهذا الجانب يعكسه معيار الإنتاجية.

وتعرف منظمة التعاون الأوربي (OCEE1950) الإنتاجية: " على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام، حسب ما أخذنا بعين الاعتبار بالنسبة للمخرجات (رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام)"<sup>1</sup>.

وكذلك منظمة التعاون والتنمية (OCDE) فتيين في هذا المجال أن: " الإنتاجية تقيس فعالية الإنتاج، وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين الناتج وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية، ويمكن قياس الإنتاجية بطريقتين سواء بجعل الإنتاج على علاقة بأحد عوامله (الإنتاجية الجزئية)، أو يجعله على علاقة بكل عوامل الإنتاج (الإنتاجية الكلية)"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص273.

<sup>2</sup> A. Hamadouche, OP-CIT.P506.

وكذلك يعرف "فوراستي" (J.fourastie) الإنتاجية بأنها: "حاصل قسمة الناتج على أحد عوامله، ويقول أننا نتكلم على إنتاجية رأس المال، أو إنتاجية المواد الأولية...، إذا وضعنا الإنتاج في علاقة مع رأس المال أو المواد الأولية"<sup>1</sup>.

كما يعرفها "قابريكان" (S.fabricane) بأنها: "تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف"<sup>2</sup>.

والمستنتج من خلال هذه التعاريف السابقة هو أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: حيث تشمل المجموعة الأولى مختلف التعاريف التي تعبر على الإنتاجية بعلاقة رياضية تجمع بين الإنتاج والعوامل الخاصة به، أما المجموعة الثانية فتشمل التعاريف التي تركز على الإنتاجية كأداة لقياس الفعالية الإنتاجية، أو تقييم كفاءة الإنتاج في مؤسسة معينة.

كما يتبين لنا الأهمية البالغة لمعيار الإنتاجية كأحد المعايير الخاصة بتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، كونها تغطي بعض عيوب المؤشرات الأخرى خاصة معيار الإنتاج كمؤشر لتقييم الأداء، حيث أنه بالرغم من أن مؤشر القيمة المضافة في عملية تقييم الأداء إلا أنه يعكس فقط القيمة المطلقة للناتج الصافي ولا يبين مقدار العمل المبذول أو مقدار رأس المال المستخدم في تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي لا يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية، أما مؤشر الإنتاجية فيعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية كونه يمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتتنوع أسبابها، حيث يكفي فقط اعتبار أن الإنتاجية عبارة عن العلاقة بين الإنتاج من جهة وعوامل الإنتاج من جهة أخرى، حتى نتمكن من معرفة درجة تنوع هذه العوامل. ونجد هنا نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية وهما:<sup>3</sup>

#### 1- العوامل الداخلية: وتتمثل في العناصر التالية:

- الأفراد العاملون في المؤسسة.
- بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة.
- سياسات المؤسسة.
- المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة.

<sup>1</sup> S. Fourastie, la productivité, Press Universitaires de paris, France, 1952, p51.

<sup>2</sup> خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، السعودية، 1984، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص 30.

- عملية الإشراف داخل المؤسسة، إضافة إلى مستوى ونوعية مهارات العاملين.
  - أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت التي تطبقها المؤسسة، والروح المعنوية للعاملين.
  - نوعية المعدات والآليات التي تستخدمها المؤسسة، وحجم ونوعية الإستثمار.
  - الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.
- 2- العوامل الخارجية: وتشمل هذه العوامل مختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة، حيث أن مصدر هذه العوامل يكون إما من البيئة الخارجية العامة أو عوامل هيكل الصناعة ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة ونذكر من هذه العوامل ما يلي:
- التكنولوجيا: حيث أن التكنولوجيا قد تكون عنصرا مساعدا على زيادة الإنتاجي بشرط وجود المعرفة التامة بكيفية استخدام هذه التكنولوجيا.
  - الوضع الاقتصادي العام: والذي يمكن أن يكون مساعدا على زيادة الإنتاجية، كما يمكن أن يكون سببا في تناقص معدلات الإنتاجية.
  - بيئة الصناعة: وهي أيضا قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي على مستويات الإنتاجية حسب الحالة خاصة المنافسة.
  - التشريعات الحكومية.
  - احتياجات (طلبات) المستهلكين.
  - التجديد والابتكار.
  - العلاقات الصناعية.
- وفي هذا المؤشر نجد هناك مقاييس كلية (تقيس العلاقة بين حجم الإنتاج وبين عوامل الإنتاج مجتمعة)، ومقاييس أخرى جزئية (تقيس العلاقة بين حجم الإنتاج وبين كل عنصر من عناصر الإنتاج على حدا) مثل إنتاجية العمل، وإنتاجية رأس المال... الخ، وفي السطور الموالية سوف نتناول مختلف المقاييس الخاصة بالإنتاجية وفقا للتصنيف سالف الذكر:

1- مقياس الإنتاجية الكلية:<sup>1</sup> وتعني إنتاجية جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 263.

ويمكن أيضا حساب الإنتاجية الكلية وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع قيم عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

والإنتاجية الكلية تعطي انطبعا عاما عن مستوى كفاءة استخدام المؤسسة لمختلف عناصر الإنتاج مجتمعة، مما يدل على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة باستخدام مؤشر إنتاجية عناصر الإنتاج، لكن هذا المؤشر الكلي لا يعطينا تفصيلا عن مستوى كفاءة إنتاج كل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة، مما يستدعي حساب هذا المؤشر بصفة منفردة لكل عنصر لوحده حتى نستطيع معرفة أي من عناصر الإنتاج الذي يؤدي بكفاءة أحسن، وأي منها يؤدي بكفاءة أقل حتى نستطيع معالجة الانحرافات في الأداء.

**2- مقاييس الإنتاجية الجزئية:** وفي هذا المجال سوف نقوم بتناول مؤشرات الإنتاجية الجزئية الخاصة

بكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة، ويمكن استعراض هذه المؤشرات في الآتي:

- **إنتاجية العمل:** ويمثل هذا المقياس متوسط إنتاجية العمل أو المقدار من القيمة المضافة للعامل الواحد في المؤسسة خلال سنة معينة، ويمكن استخدام ساعات العمل المبذولة، أو قيمة الأجور المدفوعة لقياس مؤشر العمل، كما يمكن استخدام قيمة الإنتاج الإجمالية بدلا من القيمة المضافة.<sup>1</sup>

ويمكن مقارنة مؤشر الإنتاجية للسنة الحالية بمؤشر الإنتاجية للسنة السابقة (على أن تكون القيمة المضافة بالأسعار الثابتة أو المخططة)، حيث كلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى إنتاجية العمل، ويفضل هنا استخدام القيمة المضافة الصافية وليس الإجمالية، أي باستبعاد الإهلاك من القيمة المضافة الإجمالية.

ويمكن قياس الإنتاجية باستخدام كميات الإنتاج، أي يقاس الإنتاج بالوحدات المادية الملموسة، والتي تعتبر أفضل من الوحدات بالقيم النقدية، ولكنها صعبة التطبيق مقارنة باستخدام قيم الإنتاج أو القيمة المضافة خاصة عندما تكون المنتجات متعددة ومختلفة في وحدات القياس، ويمكن حساب إنتاجية العمل وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (بالوحدات)}}{\text{عدد ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية العمل}$$

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 206.

ويمكن أيضا قياس إنتاجية العمل في أي مستوى أو خط إنتاجي، كما يمكن أيضا حساب إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة ككل.

- إنتاجية رأس المال الثابت: حيث أنه إلى جانب عنصر العمل يوجد هناك مؤشر آخر ومهم للإنتاجية والمتمثل في إنتاجية رأس المال الثابت، وفي هذه الحالة يفضل استخدام المعدات والآلات فقط بدلا من إجمالي رأس المال الثابت (الذي يضم أيضا المباني والإنشاءات)، وذلك لأهمية المعدات والآلات في العملية الإنتاجية وارتباطها بمستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{إنتاجية رأس المال الثابت} = \frac{\text{القيمة المضافة أو قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الآلات والمعدات}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على شراء المعدات والآلات، ويمكن استخدام قيمة الإنتاج بدلا من القيمة المضافة حيث في هذه الحالة يعكس المؤشر إنتاجية الوحدة النقدية المصروفة على الآلات والمعدات، أما إذا استخدمنا القيمة المضافة في البسط فإن ذلك يعكس مقدار الدخل المتولد من كل وحدة نقدية مصروفة على المعدات والآلات.

وتكون المؤشرات إما بالأسعار الجارية أو بالأسعار الثابتة، ويفضل الخيار الثاني لأنه يستبعد أثر التغير في الأسعار، ونحصل على القيم الحقيقية للمتغيرات، وخصوصا عندما تتم المقارنة بمستويات الإنتاجية عبر فترات زمنية مختلفة.

- إنتاجية رأس المال المستثمر: وفي هذه الحالة يمثل رأس المال المستثمر الأصول الثابتة مضافا إليها رأس المال التشغيلي، ويبين هذا المؤشر مقدار الإنتاج للوحدة النقدية في رأس المال المستثمر خلال سنة معينة، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{قيمة الإنتاج (أو القيمة المضافة)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- إنتاجية الأجر: يقيس هذا المؤشر إنتاجية الوحدة النقدية المصروفة في إطار الأجر، أي مقدار الإنتاج المتحقق نتيجة لصرف وحدات نقدية على الأجر، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مدى مساهمة الأجر في الإنتاج أو في تحقيق القيمة

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 258.

المضافة، ويمكن أن يكون كل من الأجور والإنتاج بالأسعار الثابتة أو بالأسعار الجارية، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{القيمة المضافة أو قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع الأجور والرواتب}}$$

- إنتاجية المواد:<sup>1</sup> ويستعمل هذا المؤشر من أجل الدلالة على كفاءة استخدام المواد الأولية الرئيسية خلال سنة معينة، وعند الحاجة إلى مقارنة التطور الحاصل في الإنتاجية خلال الفترة الزمنية، ويفضل احتساب المؤشرات بالأسعار الثابتة (الأسعار المخططة للسنة الحالية).

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود الكثير من المشكلات المتعلقة باختيار وقياس عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال) وكذلك الإنتاج، وعلى سبيل المثال عند استخدام إجمالي العاملين لقياس كمية العمل المستخدم، فإن ذلك لن يكون دقيقاً وصحيحاً في العديد من الحالات، حيث أنه إذا كان لمؤسستين نفس العدد من العاملين ونفس كمية الإنتاج، ولكن نجد في إحدى المؤسستين العمال يعملون 40 ساعة في الأسبوع، بينما في المؤسسة الثانية يعمل العمال 50 ساعة في الأسبوع، حيث أنه في هذه الحالة لن تكون إنتاجية العمل متساوية بسبب اختلاف عدد ساعات العمل لذلك في هذه الحالة نستخدم عدد ساعات العمل كوحدة قياس بدلاً من عدد العاملين حتى يكون القياس صحيحاً وأكثر ملاءمة.

وهناك أيضاً مشكلات مشابهة بالنسبة لقياس إنتاجية رأس المال، وقياس قيمة رأس المال بصفة عامة، حيث يطرح السؤال: هل نستخدم تكلفة الاستبدال لمخزون رأس المال أو نستخدم تكلفة رأس المال الأصلية (التاريخية)؟... الخ.

### المطلب الثالث: مؤشرات اقتصادية.

إضافة إلى المعايير السالفة الذكر هناك معايير أخرى اقتصادية لا تقل أهمية عن سابقتها في تحديد مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية، تعتبر المؤشرات الاقتصادية معلومات وبيانات مالية واقتصادية منشورة من طرف منظمات القطاع الخاص أو الحكومية حيث تساعد على رصد ومراقبة حركة الأسواق والاقتصاد.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 208.

تتوفر المؤشرات الاقتصادية على قدرة تحريك الأسعار وهذا ما ينتج عن تتبعها من طرف عدد كبير من الناس، ليس من الضروري الحصول على شهادة عالية في علم الاقتصاد من أجل قراءة وتحليل هذه المؤشرات، حيث يكون فهم الأسطر الرئيسية كافياً لاتخاذ قرارات التداول.

ومن هذه المعايير ما هو جزئي (أي يقيس الأداء على المستوى الداخلي للمؤسسة) ومنها ما هو كلي (أي يقيس الأداء على مستوى المؤسسة ككل) ويعطي الإنطباع على وضع الأداء الكلي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي عرض لمختلف هذه المؤشرات:

### الفرع الأول: مؤشر التقدم التقني.

إن التقدم التقني يسهم في النمو الاقتصادي وبالرغم من الأهمية الواضحة للتوزيع الكفء للموارد في أي لحظة زمنية، إلا أن الرفاهية الاقتصادية للمجتمع في الأجل الطويل تعتمد على التحسن الكمي والكيفي للمنتجات، وقد تتحقق مثل هذه التحسينات عن طريق الميكنة، كما قد تحدث كنتيجة لإزالة الممارسات المقيدة أو التحسينات في مهارات العمال، ولكن بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق المنتجات والعمليات الجديدة من شأنها أن تسهم إسهاماً هائلاً في التنمية الاقتصادية ومثل ذلك التقدم التقني، حيث يمكن عمل العديد من التميزتات المفيدة في التقدم التقني، والتميز الأساسي يكون بين تطورات العملية الإنتاجية وتطورات المنتج فتطويرات العملية تتضمن تقديم عمليات أو تقنية جديدة، وتكون مجسدة في المعدات الجديدة المستخدمة في الإنتاج.

إن النشاط البحثي له ارتباط موجب بحجم المنشأة ويختلف الرأي القائل بأن حجم المنشأة في حد ذاته يساعد على الابتكار التقني، فقد يكون للمنشآت الكبيرة ميزات في مجالات أخرى، مثل الخبرات الإدارية، الخدمات القانونية أو التسويق والتي يمكنها من استغلال أفضل للابتكارات الجديدة، وقد تميل المنشآت الصغيرة إلى التركيز على الاختراع والتطوير.

\*انتشار التقنية الجديدة: قد نظرت معظم الدراسات في هذا المجال إلى سرعة انتشار التقنية الجديد، فالعمليات والتقنيات الجديدة يتم تطويرها كما أن النمو السريع للسوق يساعد على سرعة انتشار الابتكار كما تتناول إمكانية أن تكون التطورات في قنوات الاتصال وأساليب تقويم الاستثمار، سوية مع المواقف اتجاه التغيير قد تفسر حقيقة أن الابتكارات الحديثة قد تم انتشارها بمعدل أسرع.<sup>1</sup>

يعتبر التطور التقني احد المؤشرات الهامة للنمو كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص 270-277.

زمنية معينة منسوباً إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المنشأة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث ، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقاً، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة ، بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في كفاءة الإنتاجية للمؤسسة<sup>1</sup>، ويمكن التعبير عن مستوى استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة بمؤشر يسمى درجة التصنيع والذي يبين تطور مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، ويمكن حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{درجة التصنيع} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية}}{\text{قيمة الإنتاج (بتكلفة عوامل الإنتاج)}} \times 100$$

حيث أنه إذا ارتفعت قيمة هذا المؤشر دل ذلك على ارتفاع مستوى التصنيع وتطور مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.

كما يوجد مؤشر آخر لا يقل أهمية عن سابقه في تحديد مستوى التكنولوجيا المستخدمة ألا وهو مؤشر مستوى الكثافة الرأسمالية، والذي يعبر عن كثافة رأس المال أي مقدار المعدات والآلات للعامل الواحد، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر كلما أشار ذلك إلى ارتفاع الكثافة الرأسمالية في المؤسسة (أي حصة العامل من المعدات والآلات) وتطور مستوى التكنولوجيا، ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{مستوى الكثافة الرأسمالية} = \frac{\text{قيمة الآلات والمعدات}}{\text{عدد العاملين}}$$

الفرع الثاني: مؤشر القيمة المضافة.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط 2، دار زاهر للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص ص 219، 218.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 272.

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة<sup>1</sup>، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة الاقتصادية، لذلك فالقيمة المضافة تعتبر كذلك من بين أهم المؤشرات الكمية التي يقاس بها الأداء الكلي للمؤسسة.

حيث أن القيمة الإجمالية للإنتاج تتضمن قيمة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وعليه فإن تضمنها قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط الإنتاجي، لذلك بفضل البعض قياس الإنتاج الصافي (أي القيمة المضافة) والتي يتم التوصل إليها بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الإجمالية للإنتاج، وتمثل القيمة المضافة الزيادة الصافية في الدخل الذي تضيفه الوحدة الإنتاجية، وتكمن أهمية هذا المؤشر في أنه يمثل المردود الاقتصادي للنشاط الإنتاجي، كما أنه يستبعد أي إسراف محتمل أو هدر في استخدام المواد الخام في عملية الإنتاج. وهناك مجموعة من المؤشرات الخاصة التي تنضوي تحت هذا المؤشر ونذكر منها:

- القيمة المضافة الاقتصادية: حيث يعتبر هذا المصطلح موضوع بحث من طرف المفكرين

الإقتصاديين والإداريين، وحسب " ستارن " و "ستيوارت" (stern et stewart) فإن موضوع القيمة المضافة الاقتصادية يعد ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهدف إلى إظهار الفارق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، حيث يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، لأنها تقيس بواسطته مدى مساهمته في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين<sup>2</sup>، ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

حيث أنه إذا كان هذا الفارق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة مضافة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالبا فهو يدل على أن المؤسسة لا تخلق القيمة المضافة الاقتصادية، وللمؤسسة ثلاث طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية وهي: إما تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو تدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة والإبقاء فقط على النشاطات الأساسية.

- القيمة المضافة السوقية: ويقاس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة

وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت القيمة المضافة الاقتصادية تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية

<sup>1</sup> Jaques Richard, L'AUDIT des performances de l'entreprise, édition villeguerin, 1989, P423.

<sup>2</sup> P.Frédéric & Pastré Olivier, du bon usage des indicateur, EVA et MVA, l'expansion management review, N° 105, JUIN, 2002, P48.

معينة، فإن القيمة المضافة السوقية تأخذ بعين الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية<sup>1</sup>، ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة السوقية} = \text{القيمة السوقية (ر أم)} - \text{القيم المحاسبية (ر أم)}$$

- **نسبة تحقيق القيمة المضافة الإجمالية:** ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، حيث انه كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة، وهي تعبر عن النسبة المئوية بين القيمة المضافة الإجمالية المحققة والقيمة المضافة الإجمالية المخططة، حيث تحسب وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة الإجمالية} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}} \times 100$$

- **نسبة تطور القيمة المضافة الإجمالية:** وهذا المؤشر يستخدم، نفس معطيات المؤشر السابق، ويستعمل هذا المؤشر للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في القيمة المضافة في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة، ويعتمد في حساب هذا المؤشر على النسبة المئوية لحاصل قسمة القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة الحالية على القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة السابقة.

### الفرع الثالث: معدل النمو في بعض المؤشرات الإقتصادية.

مؤشرات الأداء عبارة عن مميزة تصف وضع كيان أو هيئة أو إجراء ( سواء تشغيلي أو مالي أو فني... الخ) بناء على قياس المتغيرات التي تعرف ذلك المؤشر، حيث يكون التركيز على القياس بمعنى أن القرار مبني على حقائق ممكن التثبت منها ولا تخضع لتوقعات فردية. وبالتالي وفي حال قياسها بشكل دوري فان مؤشرات الأداء تظهر اتجاه التطور ومدى التقدم. تستند منهجية محاسبية معدلات النمو الاقتصادي على النموذج النيوكلاسيكي بطريقة مباشرة تحت هذه المنهجية عادة ما يتم النظر إلى دالة الإنتاج في شكل كوب - دوجلاس كدالة معرفة على رصيد رأس المال العيني، K، وعنصر العمل الفعال، hl، ومؤشر مستوى التقدم التقني، A.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> IBID, p52.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص256.

<sup>3</sup> www.ar.wikipedia.org/wiki, page consultée le :06/04/2014.

حيث  $h$  هي مؤشر لفعالية عنصر العمل، كمتوسط سنوات التعليم للقوى العاملة، أو بمعنى رأس المال البشري للعامل.

يمكن مع الزمن الحصول على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

في التطبيقات العملية يتم تحديد مرونة الإنتاج بالنسبة لرصيد رأس المال حسبما يعتقد أنه متوافق مع التجارب التطبيقية. ولما كانت دالة الإنتاج تتمتع بعوائد ثابتة للحجم يمكن كتابتها على أساس مرونة الإنتاج لرأس المال

حيث  $y$ ،  $k$ ، و  $h$  تعبر عن المقادير للعامل.

وبالمفاضلة مع الزمن نحصل على معدلات النمو.

ويلاحظ أنه يمكن مشاهدة كل مكوناتها فيما عدا معدل نمو التراكم التقني والذي يمكن حسابه على أنه متبقي. ويكمن التحدي التطبيقي في تقدير معدلات نمو مدخلات الإنتاج : رأس المال للعامل ورأس المال البشري للعامل ، وفيما يلي بعض الملاحظات حول تقدير معدلات نمو الإنتاج.

**1- رقم الأعمال:** رقم الأعمال هو مجموع ما تم تحقيقه من عمليات البيع أو تقديم خدمات خلال فترة معينة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{الكمية المباعة} \times \text{سعر البيع.}$$

**2- الحصة السوقية:** ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالمنظمة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المنظمة، حيث يمكن أن تتخفف مبيعات المنظمة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض والعكس صحيح، فتحليل الاتجاهات يعتبر هاما جداً في الحصة السوقية بالنسبة للشركة لأنه يوضح وضع الشركة مقارنة بالسوق ككل.

فقد لا يكون وضع الشركة جيد بالدرجة الكافية، على سبيل المثال، للحصول على زيادة بالمبيعات بنسبة 5% إذا ما كان السوق مرتفع بنسبة 10%، فنسبة الخمسة بالمائة يمكن أن تدفع للأرباح بالزيادة في هذا العام، ولكن إذا تحول السوق للمنافسة السعرية العالية عند وصول المنتج لمرحلة النضوج ، فإن منتجات الشركة قد لا تكون قوية بالدرجة الكافية للبقاء بالسوق<sup>1</sup>.

الجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشراً لمدى ربحية المنظمة، بمعنى أنها لا تشكل هدفاً بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على مكان المنظمة بالنسبة إلى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعيه معينة.

<sup>1</sup> www.abahe.co.uk/terms-of-business-administration-enc/76753-market-share-a.html, page consultée le: 07/04/2014.

بعبارة أخرى تعد الحصة السوقية، إحدى الوسائل التي بواسطتها إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة.

3- مؤشرات التصدير والإستيراد:<sup>1</sup> وسوف نستعرض في هذا العنصر نوعين من المؤشرات يمثل الأول مؤشر خاص بالإستيراد وهو مؤشر درجة اعتماد المؤسسة على المستلزمات المستوردة، والذي يمكن احتسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{درجة الاعتماد الإستيراد} = \frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستوردة}}{\text{قيمة المستلزمات السلعية الإجمالية}} \times 100$$

حيث أنه كلما ارتفعت هذه الدرجة كلما دل ذلك على ارتفاع درجة اعتماد المؤسسة على الإستيراد في توفير مستلزمات الإنتاج وزادت تبعيتها للخارج مما يؤثر سلباً على مستويات أدائها.

أما المؤشر الثاني فيعبر عن درجة مساهمة المؤسسة في الصادرات الوطنية، ويعكس هذا المؤشر دور المؤسسة في التصدير وتوفير العملة الصعبة للدولة، ويعبر عن هذا المؤشر بواسطة المعادلة التالية:

$$\text{درجة المساهمة في التصدير} = \frac{\text{قيمة (أو كمية) الصادرات}}{\text{قيمة (أو كمية) الإنتاج الإجمالي}} \times 100$$

حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع قيمة التصدير في نشاط المؤسسة، وزادت مساهمتها في توفير العملات الأجنبية، وهذا يدل على مستوى عالي من الأداء في المؤسسة على اعتبار أنها استطاعت أن تجد مكاناً لها في السوق الدولية.

**المطلب الرابع: مقارنة المؤشرات ومحدوديتها.**

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة الاقتصادية، لكن تعدد هذه المعايير واختلافها يسبب مشكلة صعبة في الوقت الحالي، حيث أصبح من المستحيل تطبيق كل المعايير سواء الكلية أو المالية أو الإنتاجية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من الأهمية بمكان التأكيد على مسألة المفاضلة والاختيار بين هذه المعايير، وذلك من أجل اختيار ما يتناسب والأهداف المحددة للمؤسسة ولأقسام نشاطها المختلفة، ومن المألوف أن هذه المعايير تختلف من وحدة إنتاجية إلى أخرى، وذلك تبعاً لاختلاف طبيعة العملية الإنتاجية، وكذلك اختلاف الأهداف المرسومة والمحددة لكل وحدة وباختلاف الفترات الزمنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 273.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 254.

وبعد حساب المؤشرات والنسب المذكورة في العناصر السابقة يتم تقييم مستوى أداء المؤسسات والأنشطة المختلفة لها بالإستناد إلى مختلف هذه المؤشرات حسب الحالة، ولهذا الغرض نحتاج إلى مؤشرات قياسية، حيث نجد هناك أربعة أنواع من المقاييس وهي: المقاييس المطلقة، المقاييس التاريخية، المقاييس الأفقية، وأخيرا المقاييس المخططة. فالمقاييس المطلقة تعتبر أكثر المقاييس قبولا بغض النظر عن نوع وشكل المؤسسة أو طبيعة عملها أو هدف النشاط فيها، فمثلا قيمة النسبة الجارية البالغة 2 وقيمة نسبة الأصول السريعة البالغة 1 تعتبر مقبولة وقياسية في الأنشطة التجارية، أما فيما يخص المقاييس التاريخية فتمثل المستوى السابق لهذه النسب والتي يتم مقارنتها بالنسب الحالية، وبهذا تعرف المؤسسة وضعها الحالي إذا كان جيدا أو سيئا بالمقارنة مع الوضع السابق، وكذلك تعرف اتجاه تطور مستوى أدائها مع تغير الزمن، وتسمى المؤشرات التاريخية أيضا بالمؤشرات الداخلية كونها تركز بصفة كبيرة على تطور ونمو بعض متغيرات النشاط الداخلية، أما فيما يخص المقاييس الأفقية فهي تستخدم للمقارنة بين مستوى أداء المؤسسات المتشابهة في الصناعة الواحدة، أما المقاييس المخططة فهي عبارة عن نسب مخططة أو محددة مسبقا تتم مقارنتها بالنسب الفعلية لمستويات الأداء في المؤسسة من أجل التوصل إلى مستوى الإنجاز أو الأداء للأهداف المتوقعة، حيث أن المقاييس المخططة تعتبر مفيدة من حيث أن المؤسسة عندما قامت بتحديد ما اعتمدت في ذلك على المعطيات الخاصة بالظروف السائدة والتغيرات المتوقعة بناء على سنة التشغيل، وأن مثل هذه النسب يستند على افتراضات متوقعة حول المستقبل، وإذا حدث وثبت خطأ هذه الافتراضات عندها تكون المقارنة بين النسب الفعلية والمخططة غير صحيحة ولا تفيد المؤسسة في شيء، وهذا الجانب يمثل المشكلة الكبيرة للمؤشرات القياسية.<sup>1</sup>

وتعتبر المؤشرات نقطة البداية للمقارنة بالرغم من أنه ليس هناك مقياسا مطلقا مستقلا بحيث يكون مناسباً للمقارنة في كل الحالات، أما المؤشرات التاريخية فهي مفيدة بطبيعة الحال للتقييم الداخلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وخصوصا عند تطبيق سياسات جديدة في المؤسسة بغية معرفة تأثيراتها مستقبلا، والمقاييس الأفقية هي الأخرى مفيدة المقارنة بين أداء المؤسسات في نفس الصناعة، ولكن هناك بعض القصور في هذه المؤشرات حيث تكون هناك اختلافات في الفترة الحسابية أو في أهداف المؤسسة أو في المزيج الإنتاجي أو الموقع الجغرافي وكذا حجم المؤسسة والتي تجعل المقارنة بين المؤسسات أقل دقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 274.

وفي الأخير تبقى المقاييس المخططة هي الأفضل في كل الحالات لأن الذي حدد هذه المؤشرات وضع في اعتباره كل المقاييس المناسبة، ورغم كل هذا تبقى هناك بعض السلبيات التي تحسب على هذه المؤشرات ومنها:<sup>1</sup>

- أن النسب أو المؤشرات هي مشتقة من بيانات سابقة في حين أن المؤسسات تأخذ توقعات المستقبل بعين الاعتبار.
- أن التغيرات غير المتوازية في أسعار الأصول والإنتاج والمستلزمات بما فيها تقييم المخزونات خلال الفترات المختلفة تؤثر بشكل كبير على المقارنة بين المؤشرات، وخاصة في حالة المؤشرات التي يكون فيها البسط والمقام معبرا عنهما بأسعار مختلفة، مثل معدل دوران الأصول الثابتة حيث يكون البسط (المبيعات) بأسعار جارية لكن المقام (الأصول الثابتة) بالتكلفة التاريخية، وفي المحاسبة المالية ليس هناك تعديلا يأخذ التضخم بعين الاعتبار، وعليه فإن المشكلة في المقارنة خلال الزمن تكون واردة دائما.
- إن الاختلاف في التعريف والقياس لبعض المصطلحات مثل أرباح التشغيل وإجمالي الأرباح وصافي الأرباح وتكلفة السلع المباعة... الخ تجعل المقارنة فيما بين المؤسسات غير دالة على مقارنة مستويات الأداء.

وبالرغم من كل هذه المحددات والسلبيات الخاصة بهذه المؤشرات، فإنها ذات أثر قليل ومحدود وتبقى التحليلات الخاصة بمختلف المؤشرات ذات أهمية وفائدة كبيرة في تحديد مستويات الأداء، وكذا للمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات العاملة في الصناعة، وتساعد كذلك في عملية اتخاذ القرارات لكن مع الحيطة والحذر والتدقيق الجاد في هذه المؤشرات مع دعمها بنوع من التقدير الشخصي المبني على الخبرة والمهارة الإدارية.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 223.

## خلاصة الفصل:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

وتسعى كل المؤسسات العاملة في صناعة ما إلى تحقيق أحسن المستويات من الأداء الخاص بها، وهو ما ينتج عنه في الأخير وصول الأداء الكلي للصناعة ككل إلى أحسن صورته ومستوياته، ونجد من بين المؤشرات الدالة على الأداء في الصناعة مؤشرات الربحية، مؤشر معدل النمو المرتبط ببعض المؤشرات الإقتصادية مثل رقم الأعمال، الحصة السوقية، الطلب على منتجات الصناعة، القيمة المضافة... الخ، كما نجد أيضا مؤشر التقدم التقني الذي يدل على مدى إستخدام المؤسسات العاملة في الصناعة للتكنولوجيات الحديثة في نشاطها، وتأثير ذلك على مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.

إن توفر الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والإيمان بأهداف المؤسسة والعمل التنفيذي الجاد من أجل تحقيقها، إضافة إلى إعتماد المعايير المرجعية للمؤسسات الرائدة والناجحة في مجال الصناعة، والقدرة على إعتماد إستراتيجيات تنافسية توسعية، تبقى كلها في الأخير متوقفة على مستوى الأداء الذي يمكن من تحقيق

---

كل هذه الأهداف من خلال إستغلال نقاط القوة الموجودة داخل المؤسسة من موارد بشرية ومادية ومالية، والتي من شأنها أن تقود المؤسسة إلى مركز ريادي قوي في صناعتها.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

تعتبر عمليتي تحليل هيكل الصناعة والأداء حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وليست عملية التحليل لكل من هيكل الصناعة والأداء بعملية بسيطة، بل يجب أن تكون معمقة وشاملة لكل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي للمؤسسة، ومن ثم الإستراتيجيات المناسبة على اعتبار أن الإستراتيجية هي وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعاً لظروفها الداخلية والخارجية، لذلك فإن عملية تحديد الإستراتيجيات الملائمة للوضع التنافسي الخاص بالمؤسسة هي من الأهمية بمكان مثلها مثل عملية تحليل هيكل الصناعة والأداء في المؤسسة الإقتصادية، ذلك لأن تحديد الإستراتيجية المناسبة وفقاً للدراسة والتحليل الحقيقي لمكونات هيكل الصناعة والأداء سوف يساعد المؤسسة على الإختيار الصحيح للإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سوف نتناول العناصر التالية:

- مدخل عام للإستراتيجية.
- بناء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة الإقتصادية.
- الإستراتيجيات التنافسية والبيئة الصناعية.

**المبحث الأول : مدخل عام إلى الإستراتيجية.**

في هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل عام للإستراتيجية، سيتم تناول ماهية الإستراتيجية، الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية، مستويات وضع الإستراتيجية، وفي الأخير نتعرض إلى خطوات صياغة الإستراتيجية.

**المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية.**

استخدم لفظ الإستراتيجية "la stratégie" منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، فهي مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "Strategos" والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش، وكذلك تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع. وقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947.<sup>1</sup>

فلا يختلف الأمر إذا انتقلنا إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.<sup>2</sup> وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم والتعريفات للإستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها وأهم أبعادها:

**الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.**

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من عدة زوايا مختلفة، إضافة إلى ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، حيث أن ما تعنيه الإستراتيجية خلال السبعينات من القرن الماضي على سبيل المثال يختلف إلى حد ما عما تعنيه في الوقت الحالي، وهذا نتيجة لتغير الظروف وتعقد العوامل الخارجية والمنافسة في الصناعة على الخصوص. وقد زاد الإهتمام بتحديد مفهوم الإستراتيجية بحيث يمكن أن يساعد ذلك في تطبيق مبادئها واستخدامها من طرف القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات.

ولقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وعليه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص324.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

- وفي تعريف لـ (توماس) (Thomas.1988) والذي يعرف الاستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>1</sup>، حيث أن هذا التعريف حصر استراتيجية المؤسسة في الخطط والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تحقيق التوافق بين الرسالة والاهداف، وكذلك مع البيئة الخارجية.
- إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق يتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:
  - خلق درجة من التوافق بين أهداف المؤسسة وبين غايتها أو غرضها، حيث لا تتمكن المؤسسة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
  - خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المؤسسة تلك الظروف المؤثرة فيها.
- إن الإستراتيجية تصف طرائق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة، وهذا المفهوم يشمل ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة في الإستراتيجية وهي:
  - البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية.
  - الموارد والإمكانات الداخلية، ولاسيما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
  - الأهداف التي تحددها المؤسسة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.
- إن الإستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التوافق والمواءمة بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- في الواقع أن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات ويتوقف المقصود بها على التعريف الذي يتم قبوله لها، وهذه بعض التعاريف للإستراتيجية:
- \* ويرى أنصوف (Ansoff) أن: "الإستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه إلى تحقيق غاياتها وأهدافها"<sup>2</sup>. هذا التعريف إهتم بالإستراتيجية في الجانب الخارجي حيث نظر إلى الإستراتيجية باعتبارها رد فعل من طرف المؤسسة تجاه متغيرات البيئة الخارجية، والذي يتضمن مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها والتي تمثل ردود فعل للمتغيرات الخارجية.

<sup>1</sup> Thomas, J. G., Strategic Management: Concepts, Practices and Cases, N.Y: Harper and Publishers, 1988, p.38

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص18.

\* يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.<sup>1</sup> هذا التعريف يعد أشمل نوعا ما من سابقه، حيث أضاف على سابقه مراعاة ما هو متاح لدى المؤسسة من موارد.

\* الإستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقا من قرارات محددة، وأخذا بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.<sup>2</sup> وهذا التعريف أيضا يعد شاملا لمختلف جوانب الإستراتيجية، من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف وكذا مراعاة متغيرات البيئة الخارجية.

\* وحسب (ألفريد شندلر) (Alfred Chandler) فإن: "الإستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات".<sup>3</sup> في هذا التعريف ركز (شندلر) على مختلف جوانب الإستراتيجية ماعدا الجانب الخاص بتأثير ومراعاة متغيرات البيئة الخارجية.

\* قد عرفها (توماس) (Tomas) على أنها "تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>4</sup> ذهب توماس في هذا التعريف إلى الإهتمام بعلاقة رسالة المؤسسة وأهدافها وضرورة التطابق بينهما وكذلك التوافق مع بيئة عمل المؤسسة وأهم جانب الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

\* أما كوتلر (P.Kotler) فيعرفها بأنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنمية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".<sup>5</sup> أيضا في هذا التعريف أهمل (كوتلر) جانب تخصيص ومراعاة ما هو متاح من موارد لدى المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات.

\* ونجد جليوك (Glueck) يعرفها على أنها: "اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية".<sup>6</sup> إن تعريف (جليوك) يعد من بين التعاريف التي مست أغلب جوانب الإستراتيجية، كونه اهتم بالموارد والعوامل الخارجية، إضافة إلى الأهداف طويلة الأجل

<sup>1</sup> يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص189.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص124.

<sup>3</sup> Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص26.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33.

والمعلقة بالتفوق والبقاء في الصناعة وذلك بالحرص على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام على حد قوله.

\* ويعرفها بورتر (Porter) على أنها: "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".<sup>1</sup> حيث اهتم (بورتر) في هذا التعريف بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة كونها هي الأساس الصحيح لضمان التفوق والتموقع الإستراتيجي في الصناعة، وهذه الميزة لا تتأتى للمؤسسة إلا من خلال أنشطة داخلية ذات كفاءة عالية ومتميزة ومختلفة عن المنافسين.

\* وقد عرفها (دراكر) (Drucker) بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".<sup>2</sup> هذا التعريف يعد حديثاً نوعاً ما وذلك لغهتامه وإضافته جانب مهم وفعال ألا وهو نظام المعلومات المتكامل والذي يساعد على توفير ونشر المعلومات في الوقت المناسب لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية باستخدام جوانب القوة في المؤسسة.

\* أما (الصميدعي) فقد عرفها على أنها: "تمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة، وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تصبح عليه".<sup>3</sup> في هذا التعريف أعطى (الصميدعي) رؤية للمؤسسة وكيفية تصور لها أهدافها وأنشطتها ومستقبلها في الصناعة التي تعمل فيها.

\* كما تعرف على أنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف".<sup>4</sup>

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن صياغة تعريف شامل لها وهو أن: "الإستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرهلي الذي تعتمده المؤسسة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة".

### الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية:

ينصب اهتمام الإستراتيجية على الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة ككل وليس على جزء واحد أو بعض الأجزاء فقط، وهذا يعني أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة وليس على

<sup>1</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص45.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ص 344، 345.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص11.

مستوى الميادين الوظيفية منفردة، فما يناسب ميدان وظيفي معين قد لا يكون مناسباً على مستوى المؤسسة ككل، فقسم البحث والتطوير مثلاً يسعى إلى تنظيم منتج متميز بمواصفات متطورة قد يساعد المؤسسة على تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، إلا أن هذا التصميم يمكن أن تنتج عنه تكاليف إضافية تنعكس على سعر البيع الخاص بهذا المنتج، ومن ثم تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وعنا يبرز دور المسؤولين عن الإستراتيجية بوصفهم إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والإنسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة وذلك من أجل ضمان النجاح والإستمرار في الصناعة.<sup>1</sup>

من خلال التعريف المختلفة للإستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- **الشمولية** : بما أن الإستراتيجية هي رسم للاتجاه المستقبلي الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور الإطار الكلي والشامل للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية، حيث تملك الإستراتيجية تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، حيث أن المدراء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها على أهداف المؤسسة ككل.
- **تعمل ضمن نظام المفتوح** : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- **مجموعة قرارات هامة ومؤثرة** : قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون عادةً يومية، وفي موضوع الإستراتيجية يكون الحرص على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة مثل المالكين والعاملين والزبائن والموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المؤسسة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط من دون الأطراف الأخرى، وفيما يخص القرارات أيضاً فإن المؤسسة أو الإدارة العليا في الوقت الذي تتعامل فيه مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص50.

الجوهرية في علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الإستخدام الأنسب لموارد المؤسسة.

- **التقيد بالوقت** : تعتمد الإستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الإستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال.

- **الوضوح والإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

- **أسلوب للمشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

- **المرونة**: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات.

- **تخصيص الموارد**: تعمل على تخصيص الموارد حسب الأهداف المراد تحقيقها.

**المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية.**

إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومؤسسات الأعمال.

ويمكن إيجاز هذه التحديات والصعوبات في النقاط التالية:

- **زيادة وتيرة التغيرات**: وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، التحالفات بين مجموعة من الدول،... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية المعلوماتية، كل ذلك وغيره يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.

- **ازدياد حدة المنافسة**: يقول د. سعد غالب ياسين: "لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية عالمية وتتضح هذه الصورة في

ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز "général motors" تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجا متألقا تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها "... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- **الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة:** فنجاح الشركات ومؤسسات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للمؤسسة: العامل الماهر، والإداري الكفاء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبدع، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، أمكنها - أي المؤسسة - وضع إستراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثرواتها، مما يعود بالنفع الإقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الإقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

- **ندرة الموارد:** إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، وخاصة الموارد الطبيعية غير المتجددة أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات ومؤسسات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلا عن تأمين بقائها.

- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية:** اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب منها العولمة وما أدت إليه من تلاشي الحدود بين الدول في مجال الأعمال، ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية، حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية والمنظمات العالمية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها، ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.

**المطلب الثالث : مستويات وضع الإستراتيجية.**

إن المسؤولية الكبرى حول تناغم عملية التخطيط الإستراتيجي مع حاجات المؤسسة وبيئتها الخارجية تقع على عاتق مدراء الإدارة العليا بصفة خاصة، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هو بالضبط الدور الإستراتيجي لمسؤولي الإدارة العليا في وضع إستراتيجية المؤسسة؟ وكذلك ما هو محل مدراء المستويات الدنيا من الإدارة في وضع وتنفيذ هذه الإستراتيجية؟ حيث نجد في أغلب المؤسسات الحديثة هناك نوعين

من المدراء، ونجد النوع الأول يمثل المدراء العامون وهم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الإنجاز ككل في المؤسسة، أو لأحد أقسامها الرئيسية، وأغلب اهتمامهم هو ضمان صحة المؤسسة التي يديرونها، حيث أن هذه المسؤولية تضعهم في موقف فريد، وهو إدارة المؤسسة ككل بفهم إستراتيجي عالي. أما النوع الثاني فيمثل المدراء التشغيليون وهم الذين يتحملون مسؤولية وظائف أو عمليات محددة، مثل الموارد البشرية أو الشراء أو الإنتاج أو التسويق... الخ ويكون نطاق صلاحيتهم عادة مقتصر على نشاط تنظيمي واحد. ويشارك في وضع الإستراتيجية كل المدراء الموجودين في كل المستويات الإدارية وكذا العاملين، كلا حسب درايته وهذا تفصيل ذلك:

1- إستراتيجيات الإدارة العليا: حيث نجد أن الإدارة على المستوى الكلي للمؤسسة تتألف من الرئيس التنفيذي ومن المدراء التنفيذيين والمستشارين، حيث أن هؤلاء الأفراد يشغلون القمة الإدارية للمؤسسة، وهم يمارسون عملية صنع القرارات واتخاذها على المستوى الكلي الشامل للمؤسسة ككل، وغالبا ما يتم دمج وظيفة المدير التنفيذي بوظيفة رئيس مجلس الإدارة، وتتضمن الاستراتيجية الكلية على مستوى المؤسسة تعريفا لرسالة المؤسسة وأهدافها كما تتضمن أيضا تقريرا عن ماهية أعمال المؤسسة وتوزيع مواردها على مختلف الأعمال وتعديل الإستراتيجيات التي تحدد نطاق كل عمل من الأعمال وكيفية تنفيذها، وإستراتيجية الإدارة العليا توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل.<sup>1</sup>

واستراتيجية الإدارة العليا تعنى ببناء المحفظة التجارية للأعمال وإدارتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة بالتحديد وضع وتطوير إستراتيجيات المنافسة على نطاق كل عمل من الأعمال في المستوى الإداري الثاني وإنما تقوم برسم السياسات والخطوط العامة لهذه الإستراتيجيات على ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

2- إستراتيجيات وحدات الأعمال: تركز على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إستراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.<sup>3</sup> ويطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية، ويكمن دور إستراتيجيات وحدات الأعمال في تحويل التوجهات العامة

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص55.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص26.

وأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى استراتيجيات تفصيلية نوعا ما خاصة بكل وظيفة أو نشاط على حده، لذلك ففي الوقت الذي يهتم فيه المديرون العامون في المستوى الأول بالإستراتيجيات العامة، فإن المديرين في المستوى الثاني يركزون على الإستراتيجيات التي تكون محددة بعمل أو وظيفة معينة، فعلى سبيل المثال في مؤسسة معينة يحدد المدير العام أو مجلس الإدارة الهدف العام للمؤسسة والمتمثل في أن تكون المؤسسة هي الأولى أو الثانية في أي عمل تنافس فيه، وأن الأمر يكون متروكا إلى المديرين العامين الذين يرأسون الأقسام والوظائف أن يضعوا لأعمالهم تفاصيل إستراتيجية تنسجم مع الهدف المذكور.

**3- الإستراتيجيات الوظيفية:** تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر المحيط الداخلي لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين على مستوى يتحملون مسؤولية وظيفية لأداء عمل معين مثل الموارد البشرية، التصنيع، إدارة المواد الخام، التسويق، والبحث والتطوير... الخ، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المستمدة من المسويين الأول والثاني للإستراتيجية في المؤسسة، وعلى سبيل المثال في مؤسسة (GE) (جينيرال إليكتريك) فإن مدراء التصنيع مسؤولين عن تطوير الإستراتيجيات الخاصة بالتصنيع، على أن تكون منسجمة مع هدف المؤسسة كونها المنافسة الأولى والثانية في هذا النوع من الصناعة، إضافة إلى ذلك فإن مديري التشغيل يقدمون الكثير من المعلومات التي تسهل للمديرين في المستويين الأول والثاني صياغة استراتيجيات مرنة يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة، وبالنظر لكون مديري التشغيل قريبين من المستهلكين أكثر من غيرهم فمن الممكن أن يقدموا أفكارا إستراتيجية مهمة للمستويات العليا يمكن أن يتم تحويلها إلى استراتيجيات رئيسية ومهمة في المؤسسة، لذلك من الأهمية بمكان بالنسبة للمديرين العامين أن يصغوا عن قرب إلى أفكار مديري التشغيل، وأن المسؤولية المهمة للمديرين على المستوى التشغيلي هي تنفيذ الإستراتيجية.<sup>1</sup>

والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق،...). وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.<sup>2</sup>

**4- الإستراتيجيات التشغيلية:** هي استراتيجيات تنفيذية للإستراتيجية الوظيفية. وتخص عمليات عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص غير قابلة للتأخير، كإستراتيجيات التسويق الخاصة بمواجهة تهديدات معينة،... أو استراتيجيات إنتاجية خاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في أحد أقسام الإنتاج،... ويلاحظ أن الاستراتيجيات

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، مرجع سابق، ص57.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص38.

في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : خطوات صياغة الإستراتيجية.

تشمل عملية تحديد الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

1- **تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية:** إن عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المؤسسة، ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد التفكير الإستراتيجي صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية في الصناعة، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة، والإستفادة من مواردها النادرة. هذا كله يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة المؤسسة بشكل واضح، حيث تبدأ عملية تصميم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بواسطة التفكير الإستراتيجي في جملة الموضوعات الأساسية، وتتمثل هذه الموضوعات في:<sup>2</sup>

- طبيعة الأعمال التي تود المؤسسة أن تؤديها.
- طبيعة السوق الذي ترغب المؤسسة في خدمته والتوجه إليه.
- تحديد الإتجاه العام للمؤسسة في الصناعة وأهدافها.
- تحديد نوع المؤسسة المرغوب في إنشائها.

ومن الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.<sup>3</sup>

تعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.<sup>4</sup> وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 27-28.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 54.

وتعرف كذلك على أنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.<sup>1</sup>

وبصفة عامة إذا حدث وإن تغيرت متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تريد الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجيبنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الإستراتيجية فتتخصص بالتوجه المستقبلي وتجيب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

**2- تحديد الأهداف والغايات:** تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة في المؤسسة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، حيث يعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتميز بها الهدف ومنها:<sup>3</sup>

- أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- أن يكون عمليا، وواقعا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتصف بالتحدي، أي لا يكون سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- أن يكون قابلا للقياس.
- أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

ويساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتنتم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:<sup>4</sup>

- حالة أو وضع مرغوب فيه، - وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص106.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص123.

- نتيجة يمكن تحقيقها، - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.
- أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة محددة وهي قابلة للقياس.
- وتؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام مؤسسي فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.
- وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:<sup>1</sup>
- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، - تحديد رسالة المؤسسة.
  - التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
  - تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.
  - تساهم في توجيه قدرات المؤسسة وتحديد أولوياتها.
  - تساهم في تحقيق الإتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دورا تحفيزيا هاما.
  - تساهم في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمؤسسة كونها تنبثق منها.
- وعموما تصاغ الأهداف الإستراتيجية على ثلاثة مستويات هي: الأهداف الإستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم تحديد كيفية صياغتها وفق ما يلي:<sup>2</sup>
- الأهداف الإستراتيجية: تصاغ هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
  - الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى وحدات الأعمال أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص107.

- الأهداف التشغيلية: ويشارك في هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإستشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.
- ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف في المؤسسة إلى نوعين أساسيين وهما:
  - أهداف إستراتيجية: وهي معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى موقعها في الصناعة على المدى الطويل، ومن أمثلتها:
    - تحسين جودة الإنتاج.
    - سرعة تقديم المنتجات الجديدة.
    - تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم.
    - تحقيق الريادة في التكنولوجيا.
  - أهداف مالية: وهي معايير تركز على تطوير الأداء المالي للمؤسسة، ومن أمثلتها:
    - تخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة معينة، مثلا 20%.
    - زيادة الربحية بنسبة 30% خلال الخمس سنوات القادمة.
    - زيادة القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% مثلا في الخمس سنوات القادمة.

3-دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: يقصد بهذه العملية تقييم الموارد الأساسية والضرورية للمؤسسة من أجل تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في الصناعة، ويتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة، ويقصد بالموارد الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية والمادية من آلات وأجهزة ومنشآت...الخ، وتشير الكفايات إلى قدرات المؤسسة فيما يخص استثمار مواردها، وقد تشمل قدرات إنتاجية وقدرات مالية، كما تشمل الكفايات أيضا المؤهلات الجوهرية التي تمثل مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المؤسسة، من بينها القدرة على طرح منتجات جديدة في السوق من خلال امتلاكها لقدرات بحث وتطوير عالية، أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها موردا ثمينا ومهما لا يستهلك، وتحتاج المؤسسة مواصلة الإستثمار فيه، وقد تمتلك المؤسسة ما يعرف بالكفايات المتميزة والتي تعبر عن كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر لدى المنافسين في الصناعة<sup>1</sup>، حيث أن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص129.

الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل قي تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل الأداء الداخلي.

- ويعرف نائل عبد الحفيظ البيئة الداخلية على أنها: " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن صاحبه ركز على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون أن يشير إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد.

- كما يوجد هناك من يعرفها على أنها: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك وإمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

- ويعرف إسماعيل محمد السيد البيئة الداخلية على أنها: " البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة".<sup>3</sup>

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "البيئة الداخلية هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغيرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

أما فيما يخص الأداء الداخلي فهو:

- الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نائل عبد الحفيظ عوالمه، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.

<sup>2</sup> سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 168.

<sup>4</sup> ABD Ellatif khamkham, op-cit, p 311.

حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

- ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>

فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحا، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة".<sup>2</sup>

إن هذا التعريف يربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة والموارد المستخدمة والمخصصة لتحقيق هذه النتائج، وهذا التعريف غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

- ويعرف الأداء الداخلي أحيانا بأداء الوحدة، أي أنه يستنتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:<sup>3</sup>

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

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأني من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية... الخ. هذا التعريف تناول الأداء الداخلي وقسمه إلى مجالات مختلفة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولكنه لم يشير إلى العلاقة المتبادلة بين هذه المجالات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الأداء الداخلي كالتالي:

هو عبارة عن الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بالاستخدام الأنسب للموارد المتاحة، من خلال التخصيص الأمثل للموارد وعدم الإسراف في استخدامها. وفيما يلي استعراض تفصيلي لمختلف العمليات التي تتبعها المؤسسة لتحليل بيئتها الداخلية استكمالا لخطوات إعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة:

<sup>1</sup> A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995, p 271.

<sup>2</sup> k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'enterprise, les édition d'organisation , paris, 1989, p 11.

<sup>3</sup> Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999, p 236.

**1- الإعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي:** عند القيام بعملية التحليل الداخلي هناك مجموعة من الإعتبارات يجب أخذها بعين الإعتبار حتى تستفيد المؤسسة من عملية التحليل أقصى استفادة ممكنة، ومن بين هذه الإعتبارات نذكر:<sup>1</sup>

- اعتبار أن عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدرا للقوة في إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

- أن المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من الفرص في بيئة الصناعة، فإذا فرضنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة في بيئة الصناعة تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

- أن المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر التهديدات و المعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك تهديدات أو معوقات بيئية تتمثل في الإتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة الإستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين هذه الإتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

- أن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تتمتع بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمؤسسة من خلال جهاز بحوث التسويق، القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

\*ومما سبق نجد أن عملية التحليل الداخلي عملية متكاملة مع عملية تحليل هيكل الصناعة، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، بما يساعد على وضع الإستراتيجيات المناسبة.

**2- تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية:** إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المطروح هو: كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟.

في الواقع أن (بورتر) يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاث أنواع من المزايا التنافسية و التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي: ( القيادة في التكلفة، التمييز، والتركيز).

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 153، 152.

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فنفرض تنافسيته في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

أو تتبني المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.<sup>1</sup>

وتتطوي استراتيجيات (بورتر) على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز،<sup>2</sup> وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.<sup>3</sup>

**4- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات:** دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو هيكل الصناعة، والتي هي موضوع دراستنا، ويتم تحليلها ودراستها كما جاء في الفصل الأول، وهناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، حيث أن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ما هو إلا نتاج للتعدد والتشابك في هذه البيئة .

ولإحاطة بالموضوع نتناول مجموعة من التعاريف:

- فحسب ( و . ديل ) (w. dill) : "إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، مرجع سابق، ص132.

<sup>2</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 76.

<sup>3</sup> زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص78.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص ص 19، 20.

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها مجموعة متغيرات بيئة الصناعة أي البيئة الخاصة أو ما يسمى بالمحيط القريب للمؤسسة الإقتصادية .  
كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات والمتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة للمؤسسة.

- تعريف ( إمري وتريست ) ( trist- Emery ): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.  
بناء على هذا التعريف فإن البيئة تتطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب إتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة، إلا أن هذا التعريف غير شامل لكل متغيرات البيئة .

- أما ( فرانسوا لورو ) ( François Leroux ): فيقول بأن المحيط يعرف بأنه " أدوات اللعب régler de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"<sup>2</sup>.

نلاحظ بأن هذا الباحث حصر مفهوم محيط المؤسسة في أدوات اللعب التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أنشطتها، كما وضح بأن المحيط يبين حدود السلطة الممنوحة للمسيرين في أداء وظائفهم، ويمكن القول أن هذا التعريف يفتقر إلى أغلب عناصر بيئة المؤسسة، كما ركز هذا التعريف كثيرا على متغيرات البيئة الداخلية فقط.

- ويشير ( ب فيلهو ) ( p filho ): " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات :

- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الإقتصادية والاجتماعية والسياسية .

- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع .

- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم"<sup>3</sup>.  
وبالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر .

- في حين يعرف "عبد اللطيف خمخام" المحيط على أنه: " كل ما هو غير المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> Francois leroux, introduction a l'économie de l'entreprise, 2ème edition, imprimerie de lac- se- jeaneur , paris, 1980, p 144.

<sup>3</sup> عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

<sup>4</sup> Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986, p 27.

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يعطي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة في نشاطها، حيث أنه جاء بشكل مبهم.

- كما يعرف الدكتور علي عبد الله البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنه لم يحدد العوامل والمتغيرات وكذلك لم يوضح طبيعة وكيفية تأثير المتغيرات على أداء المؤسسات والأفراد .

- ويعرف كوتلر ( kotler ) البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"<sup>2</sup>، حيث قدم "كوتلر" تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير .

ويمثل التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية خطوة مهمة من خطوات الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه لا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك فهم واضح لكل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، ومعرفة وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها هذه البيئة، وتبدأ عملية تحليل البيئة الخارجية من خلال تحليل مجموعة من القوى التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في: القوى الإقتصادية، القوى والعوامل التكنولوجية، القوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، حيث تسمى هذه العوامل والقوى بعوامل البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع بصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، وهناك أيضا ما يسمى بعوامل بيئة الصناعة أو عوامل هيكل الصناعة، هذه الأخيرة قد تم تناولها وتحليلها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة والمتمثل في هيكل الصناعة، لذلك في هذا العنصر سوف نكتفي بتناول مختلف عوامل البيئة العامة للمؤسسة الإقتصادية وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- **القوى والعوامل الإقتصادية:** وهنا نقوم بتحليل حالة الإقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات التشغيل أو البطالة، وأسعار الفائدة... الخ من المتغيرات الإقتصادية الكلية، حيث أن بيئة الإقتصاد الكلي تقرر صحة وجود الإقتصاد، وهذا بالمقابل يؤثر في قدرة المؤسسة في الحصول على نسبة كافية من العائدات، ونج أهم أربعة عوامل في الإقتصاد الكلي متمثلة في نسبة النمو الإقتصادي، نسب الفائدة، نسب تبادل العملة، وأخيرا نسبة التضخم، حيث ان النمو الإقتصادي يقود إلى التوسع في النفقات الإستهلاكية، لذا فإن هذا النمو يزيد في شدة المنافسة في الصناعة، وأن ذلك يعطي

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

الفرصة للمؤسسات بالتوسع في عملياتها وتكسب المزيد من الأرباح، أما التراجع في معدلات نمو الإقتصاد يقود إلى انخفاض النفقات الإستهلاكية وبذلك فإنه يزيد من الضغوط التنافسية، وانحدار الإقتصاد غالباً ما يسبب حرب أسعار في الصناعات الناضجة<sup>1</sup>، كما أن نسب الفائدة وفي حالة ارتفاع معدل سعر الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديداً يواجه المؤسسة وعليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار<sup>2</sup>، حيث أن هذه النسب تكون مهمة جداً عندما يقترض المستهلكون الأموال بصورة روتينية لتمويل مشترياتهم من منتجات المؤسسات في المجتمع، والمثال الأكثر وضوحاً في هذه النقطة هو سوق عقارات السكن، حيث أن نسبة رهن العقار تؤثر بصورة مباشرة على الطلب<sup>3</sup>.

أما فيما يخص تبادل العملة فتتمثل في قيمة مختلف العملات العالمية مقابل بعضها، حيث أن التغيير في نسب تبادل العملة لها أثر مباشر على التنافس بين مختلف إنتاج المؤسسات في السوق العالمي، فعلى سبيل المثال انخفاض قيمة الدولار مقابل الين الياباني الذي حدث بين عامي 1985 و 1995 قد أدى إلى ارتفاع قيمة السيارات اليابانية المستوردة بصورة كبيرة، وقد قامت الحكومة الأمريكية آنذاك بإعطاء بعض الحماية لمصانع السيارات الأمريكية ضد التهديد الياباني، أما فيما يخص العامل الرابع الخاص بمعدل التضخم فهو يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار الإقتصاد من حيث أنه يكون سبباً في بطء النمو الإقتصادي وكذا التقلبات السريعة في حركة وأسعار العملة، وغذا ما استمر التضخم في الزيادة فإن المشاكل تصيب خطط الإستثمار في الدولة، فتلجأ هذه الأخيرة إلى تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال الإنقاص من حجم المعروض من النقود والتي يطلق عليها اسم السياسة النقدية، أو عن طريق زيادة الضرائب (السياسة المالية)<sup>4</sup>.

- **القوى والعوامل التكنولوجية:** ويشمل ذلك الإختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم بالنسبة للمؤسسة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بمنتجات جديدة، استخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير<sup>5</sup>، حيث أنه منذ الحرب العالمية الثانية ازدادت سرعة التغيير التكنولوجي أو الدورة السنوية العاصفة للتدمير الخلاق، حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى عدم فائدة المنتجات بين عشية وضحاها، وفي نفس الوقت يمكن أن يؤدي إلى إمكانية إيجاد منتجات جديدة، لذلك فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون بناءً وهو ما يمثل الفرص المتاحة للمؤسسات، وقد يكون هداماً وفي هذه الحالة يكون تهديداً.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 155.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 69.

<sup>5</sup> عبد البارى إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 150.

إن واحدة من الآثار المهمة للتغيير التكنولوجي هو إمكانية تأثيره على العوائق العالية للدخول، ونتيجة لذلك فإنه يمكن أن يغير من هيكل الصناعة، وأن انتشار الأنترنت انخفضت عوائق الدخول لصناعة السمسرة بصورة مباشرة ونتج عن ذلك طوفان الداخلين الجدد، مما أدى إلى شذمة هيكل تلك الصناعة، وبالمقابل أن أثر هؤلاء الداخلون الجدد أدى إلى انخفاض نسبة عمولة الصناعة، وفي حقيقة الأمر أن الأنترنت أوجد تغييرا تكنولوجيا كبيرا، وهي ظهرت لتكون ضمن عملية التحرر ومشابهة لعملية الهدم الخلاق عبر العديد من الصناعات، حيث أن البيع المباشر على الخط قد ارتفع بصورة كبيرة جدا إذ أصبح من الممكن بهذه الطريقة بيع أي شيء سواء كان ذلك كتاب أو ملابس وحتى الخضروات، وبهذا المعنى فإن الأنترنت قد سهل الدخول إلى الصناعة، فمثلا شراء تذكرة سفر للخطوط الجوية أو شراء كتاب بصورة مباشرة عبر الأنترنت يمثل تهديدا لوكلاء البيع.<sup>1</sup>

- **العوامل والقوى السياسية والقانونية:** وتشمل هذه القوى النظام السياسي والإستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على نشاط المؤسسة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الإنفتاح والحماية للمنتجات الوطنية<sup>2</sup>، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى<sup>3</sup>:

\_ القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.

\_ القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

\_ القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمائته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

\_ القوانين الخاصة بالنظام الإقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعمليات التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها، ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الإقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص156.

<sup>2</sup> عيد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص70.

والنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع<sup>1</sup>، هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه<sup>2</sup>. وأيضا العوامل السياسية تعد من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، نظرا لكونها القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها فعلى سبيل المثال:

- قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، فهذا يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية، و في نفس الوقت يمثل فرصة سائحة للمؤسسات المحلية.

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات، حيث يمكن أن يكون فرصة في صالح المؤسسات المنتجة لهذه السلع في الدولة، ويكون وضعا غير مريح بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم هذه المواد في إنتاجها.

\_ تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمؤسسات الصناعية في حين تمثل فرصا للمؤسسات التي تنتج المصفاة (الفيلتر) المقاومة للتلوث.

إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من خلال تأثير القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة<sup>3</sup>، فالمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط و الفرص التي يقدمها، وفي هذا المحيط تتفاعل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة مختلف التبادلات فيما بينها.

- **القوى الإجتماعية والثقافية:** وتشمل هذه القوى حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها، والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها<sup>4</sup>، حيث أن التغيير الإجتماعي مثله مثل التغيير التكنولوجي، يؤدي إلى إيجاد الفرص والتهديدات، ونجد واحدة من أكبر التحولات الإجتماعية لعقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي هو الإتجاه نحو المزيد من الوعي الصحي، وقد أثر ذلك بشكل هائل، وأدركت المؤسسات ذلك التوجه مبكرا واستفادت من الفرص التي أتاحتها هذا التوجه وحققت مردودا كبيرا، فعلى سبيل المثال استثمرت شركة (Philip Morris) نمو الوعي الصحي واشترت شركة (Miller) ثم أعادت تحديد المنافسة في صناعة المشروبات الكحولية عندما أدخلت نوعا جديدا إلى السوق، وبالطريقة نفسها أدخلت مؤسسة (كوكا كولا) مشروب الكولا الذي يحتوى على نسبة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر، 1993، ص64.

<sup>3</sup> J.J.Braconier Et M.Lannioux, L Entreprise Contemporainns-Environnement Et Organisation, Masson, 1986, P59.

<sup>4</sup> عبد البارى إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص150.

قليلة من السكر، كما أدخلت إلى السوق مشروب عصير الفواكه، كما أن الإتجاه نحو الصحة الإجتماعية قد أوجد تهديدا لعدد من الصناعات فنجد على سبيل المثال انحدار صناعة التبغ لإدراك المستهلكين بمضار التدخين.<sup>1</sup>

كما تمثل الزيادة السكانية فرصا للمؤسسات، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.<sup>2</sup> فمثلا تكاثر الولادات خلال الستينيات قد أوجد حشد كبير من الفرص والتهديدات، و، الذين ولدوا في عقد الستينيات تزوج أغلبهم في عقد الثمانينات مما أدى إلى زيادة الطلب على معدات الإستهلاك التي أقبل على شرائها المتزوجون في بداية زواجهم، ولقد استثمرت بعض المؤسسات في هذه الوضعية وزاد عرضها لآلات غسل الملابس وغسيل معدات المطبخ وغيرها، وفي الجانب الآخر أن الصناعة الموجهة نحو الأحداث (الشباب) لاحظت أن عدد مستهلكيها انخفض في السنين الأخيرة.

كما أن خروج المرأة للعمل، وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة، وتوسع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها.<sup>3</sup>

وهناك مجموعة من الخطوات التي تتعلق بإجراءات الرصد البيئي، ومن متابعة اتجاهات التغيير، وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحديد العوامل والقوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة في المؤسسة، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا قد تحدد إدارة مستشفى خاص أربعة إلى خمسة مؤشرات إقتصادية ابتداء من متوسط دخل الأسرة، كونه يؤثر على توجه المرضى للمستشفيات الخاصة، وقد تحدد سعر الدينار أو الدولار أو اليورو لأنه يؤثر على تكلفة المعدات والتجهيزات التي تستوردها، كما تحدد عددا مماثلا للعوامل الأخرى، ولكل من تلك العوامل تحدد مؤشرات مهمة لها.

- تحديد التغييرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، والمتعلقة بكل متغير مهم لتحديد كيفية تأثير ذلك على المؤسسة، فبالنسبة لمثال المؤسسة السابق، قد نجد بأن متوسط دخل الأسرة هو باتجاه التصاعد المستمر وقد يصل إلى حوالي 100% مما هو عليه هذه السنة، وتتطلب هذه التقديرات التنبؤ بالمستقبل.

- التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة في رصدها، والتي قد تشمل عوامل إقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية وقانونية، أو إجتماعية وثقافية... الخ، حسب طبيعة المؤسسة، حيث أن هذا التوقف مهم للمؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 197.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

**5- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة:** بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

وهناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الإستراتيجي نذكر منها :

- ينظر للخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد.<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه و اعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الإستراتيجي، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي سيء.

- وهناك من يعرفه على أنه : خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية.<sup>2</sup>

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

- وهناك من يعرفه على أنه : يعبر الخيار الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات و مراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الإستراتيجي :

الخيار الإستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحول المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الإعتبار ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية، من أجل تحقيق أهدافها.

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

- **درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية:** حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص192

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص272.

<sup>3</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص156.

بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة<sup>1</sup>.

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

• **درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا:** يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً و التعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة و السوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، و تكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة<sup>3</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:<sup>4</sup>

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

- **المخاطرة العالية:** في هذه الحالة تنسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالباً ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

• **عامل الوقت :** فهذا العامل يعد هاماً لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت و التي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

<sup>3</sup> نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.

فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا (،وفيما يلي شرح لهذين الجانبين<sup>1</sup>:

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

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

• **الموارد المتاحة:** تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها<sup>2</sup>.

وواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة استراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية، والموارد البشرية، والإمكانيات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر<sup>3</sup>:

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

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

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 312، 311.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 167.

<sup>3</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 230.

- الموارد البشرية: أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.
- الموارد التسويقية: أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع و الخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الإستراتيجيات الجديدة.
- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة: حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى.<sup>1</sup>
- ويتوقف مدى ذوي النفوذ و العاملين بالمؤسسة للإستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية أو التوليفة المثلى للإستراتيجيات على الجوانب التالية:
  - مراكز المسؤولية.
  - قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية و الموارد.
  - قرارات الإشراف على وحدات العمل.- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.
  - و مما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة و نفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.<sup>2</sup>
- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات<sup>3</sup> :
  - المؤسسات الرائدة : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، و عليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.
  - المؤسسات التابعة : وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الإستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.
  - هناك مجموعة من الإعتبارات التي تلعب دورا في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه الإعتبارات في النقاط التالية<sup>4</sup> :
  - الفروض والآراء والمعتقدات وتأثيرها على الإستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الإستراتيجي وآرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة،

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص168.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، مرجع سابق، ص138.

<sup>4</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص185، 184.

والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماما بالنتائج المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، ولا بد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للإستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار و النتائج المترتبة على الإستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة و حتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه.

- **تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الإستراتيجي:** تساعد الإعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الإستراتيجي على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للإمكانيات والموارد الحالية المتاحة و لتوجهها الإستراتيجي، وتتضمن القوى الدافعة عددا من العوامل الخارجية مثل (المستثمرين، المنافسين في السوق المحلي، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، التشريعات والقوانين الحكومية، بدائل المنتج، معدل التضخم و سعر الفائدة، المنافسين في السوق الخارجي واتجاهات الصناعة بصفة عامة). وتشكل تلك القوى في النهاية الإلتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم، فلكي تنجح المؤسسة لابد أن يستجيب الخيار الإستراتيجي لهذه المطالب، ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الإستراتيجي مجال التركيز الإستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجهها الإستراتيجي، وأخيرا يعكس التوافق الإستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها والأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم وجماعات أصحاب المصالح بصفة عامة، و خلاصة القول أن الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الإستراتيجيات.

- **التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و نمط تقييم البدائل:** لكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لابد من توافق وتلاؤم ثلاثة عناصر (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة المتبع)، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي الملائم يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، وأخيرا يعكس النمط أو الأسلوب الإداري الطريقة المتبعة من طرف المسؤولين في صياغة القرارات الإستراتيجية، ومباشرة وظيفة القيادة، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي والثقافة و القيم في المؤسسة، و خلاصة القول أنه ينبغي تركيز الإهتمام على كل من الهيكل التنظيمي، نمط أو أسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من اختيار وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

- **المسؤولية عن تحديد الخيارات الإستراتيجية:** يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار وإدارة الإستراتيجيات داخل المؤسسة، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع

وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وذلك بالرغم من إسهام مديرين آخرين في هذه العملية، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة عدة مهام رئيسية من أهمها مسؤولية تحديد توجه المؤسسة، وضع الأهداف، صياغة الإستراتيجية وكذلك تنفيذها على مستوى المؤسسة ككل، والملاحظ أن كل ما يفكر فيه مجلس إدارة المؤسسة يوضع عادة في قائمة أولويات المديرين كما أن مجلس الإدارة يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة في القرارات الهامة.

وتقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقا لوضعها التنافسي، آخذة بعين الإعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة:

الشكل رقم (3-1) : نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة-

جيد

سيء

(1) المؤسسات الناجحة	(2) المؤسسات المهتدة
- التركيز - التنوع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز	- الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المترابط - التنوع غير المترابط التحول إلى نشاط آخر - التحالف والمشاركة
(3) المؤسسات المحظوظة	(4) المؤسسات ذات المشاكل
- تخفيض حجم العمليات - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة	- تخفيض حجم العمليات - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة

-التصنيفية	-الإندماج، -التحالف والشراكة،	-التركيز -التصنيفية
------------	----------------------------------	------------------------

وي

### الوضع الداخلي للمؤسسة

ضعيف

ق

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

يوضح الشكل رقم (3-1) نموذج متكامل للخيارات الإستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي،

وكذلك ظروف بيئة الصناعة، وذلك على النحو التالي:

**1- المربع الأول ( المؤسسات الناجحة) :** وهي تلك المؤسسات التي تتوفر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الأداء بها بالقوة.<sup>1</sup>

حيث أن المؤسسات التي تصنف في هذه الخانة تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص سانحة في بيئة الصناعة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسات اتباع استراتيجية التركيز، فالمؤسسات في هذه الحالة تمثل الريادة في مجال صناعتها<sup>2</sup>، ويمكنها الإستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين، كما يمكن لمثل هذه المؤسسات أن تتبع أيضا استراتيجية التكامل الرأسي لمختلف منتجاتها و الأسواق التي تتعامل معها سواء كان تكاملا أماميا أو خلفيا، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه المؤسسات عند هذا الحد بل يمكنها تبني استراتيجية التنوع الأفقي وذلك للإستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.<sup>3</sup>

**2- المربع الثاني (المؤسسات المهددة) :** وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أداؤها بالقوة<sup>4</sup>، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقعها البيئي خارجيا ضعيف لوجود تهديدات ومخاطر بيئية، ومثل هذا النوع من المؤسسات قد يعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات السابقة نسبيا،

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق و العمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للمؤسسة أيضا في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد و الإستفادة من عوامل قوتها المتاحة و الإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنويع المترابط أو التنويع غير المترابط حسب ظروف البيئة و متطلباتها<sup>1</sup>، وإلى جانب ما سبق يمكن للمؤسسة المهتدة أن تتبنى إستراتيجية التحالفات، أي التحالف مع مؤسسة أخرى و ذلك للإستفادة من الموقف البيئي للمؤسسة الأخرى، إلى جانب الإستفادة من نقاط القوة الداخلية للمؤسسة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على إستراتيجية التحالف عندما تتمتع مؤسسة ما بموقف داخلي جيد، في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة، وعلى الجانب الآخر تتمتع المؤسسة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرصة بيئية هامة، وتفقد القوة الداخلية.<sup>2</sup>

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

ويمكن للمؤسسة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع المؤسسات الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في التحالفات، وأخيرا فقد لا يكون أمام مثل هذه المؤسسات من خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها و ممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك، أو أن مزايها أفضل من الإستمرار في السوق.<sup>4</sup>

**4-المربع الرابع (المؤسسات المتعثرة أو ذات المشاكل):** وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف<sup>5</sup>، وهي مؤسسات ضعيفة بيئيا وداخليا، ومثل هذه المؤسسات قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض، أو إستراتيجية المؤسسة الأسيرة أي الإستسلام للمؤسسة الأقوى والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه المؤسسة من سبيل للنجاة إلا بيع أصولها و تصفية أعمالها.<sup>6</sup>

**6- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:** بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص176.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

<sup>5</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.<sup>1</sup> ويمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمؤسسة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة، فإن الإستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل إستراتيجية مثلى.

ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزايا ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الإختيار من بين تلك البدائل وفقا لما يحقق للمؤسسة مزايا مختلفة، وعموما فإن المعيار في الإختيار الإستراتيجي هو كما يلي:<sup>2</sup>

- تناسب وتلائم الخيار الإستراتيجي مع نتائج تحليل الموقف (تحليل swot).
  - إمكانية تحقيق الخيار الإستراتيجي للأهداف المحددة.
  - شمولية الخيار الإستراتيجي أي أن يكون قادرا على تحقيق الأغراض الكلية الأساسية للمؤسسة.
  - توفر فرص لنجاح تنفيذ هذا الخيار الإستراتيجي، أي أن يكون مدروسا بعناية فائقة وبما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.
  - التجانس والإتساق، أي ضرورة أن يكون الخيار الإستراتيجي متجانس مع مختلف المتغيرات والموارد داخل المؤسسة، وكذا من ناحية الإرتباط مع مختلف مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.
  - ومن خلال دراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة، والتي تناسب الوضع التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية، التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الإستراتيجية.<sup>3</sup>
  - وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى، تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.
- المبحث الثاني: بناء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة الإقتصادية.**

بعدما يتم رسم فلسفة المؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمتها الأساسية، وكذلك بعد إجراء عملية التحليل البيئي تأتي مرحلة بناء استراتيجيات المؤسسة، إذ تعتبر هذه العملية هي بداية التحول الفعلي من التوجه العام إلى الفعل الإستراتيجي، وتعني عملية بناء استراتيجيات

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 233.

<sup>3</sup> أحمد زغار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 57 - 70.

المؤسسة تطوير الخطط الرئيسية للمؤسسة، حيث أن الإهتمام الأولي لإستراتيجية المؤسسة هو تعريف وتحديد مناطق عملها التي تمارس فيها عملياتها لتعظيم ربحيتها على المستوى البعيد، وعندما تختار المؤسسة مناطق عملها فهي يمكن أن تركز على واحدة من الخيارات التالية: ( أنه يمكن أن تتوسع إنتاجها في مناطق عمل مختلفة، أو أنها يمكن أن تتكامل عموديا ويكون هذا التكامل خلفيا لغرض إنتاج المدخلات الخاصة بها، أو تكاملا أماميا لغرض تصريف مخرجاتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإستراتيجيات التي تصوغها المؤسسة يجب أن ينتج عن تطبيقها قيمة مضافة للمؤسسة، ولغرض فهم معنى ذلك علينا التعمق في فكرة سلسلة القيمة لـ(بورتر)، ومن أجل هذا الهدف فإن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة يجب أن تمكنها من خلق القيمة بطريقة تسمح للتميز أن يؤدي دوره، لذلك فإن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة يجب أن تساعد عملياتها لإيجاد الكفاءة المميزة والميزة التنافسية على مستوى العمل، ومن هنا يمكن القول بأن هناك رابط قوي بين الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وبين الميزة التنافسية على مستوى العمل.<sup>1</sup> وفي هذا المجال اتفق الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة على أن الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل تتضمن مايلي:

#### المطلب الأول: استراتيجية الإستقرار (الثبات).

إن هذه الإستراتيجيات تعتمد من أجل المحافظة على الوضع الراهن للمؤسسة، وهي تستعمل في المؤسسات الناجحة والتي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، حيث تركز المؤسسة مواردها في مجال أعمالها الحالية للمحافظة على مزاياها الحالية وتقويتها، وهي تناسب المؤسسات التالية:

- المؤسسات المستمرة في اتباع الأهداف نفسها، والتي تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة سنويا.
- المؤسسات التي تستمر في خدمة المستهلكين بتقديم نفس المنتج أو الخدمة المقدمة سابقا.
- المؤسسات التي تركز قراراتها الإستراتيجية المهمة على التحسين الجزئي لمجالاتها الوظيفية.

تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالإستقرار النسبي<sup>2</sup>، وفي الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه، ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع، وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص309.  
<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص234.

المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسبا لأي طارئ.<sup>1</sup>

وتتناسب إستراتيجية الإستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية.<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر، فمثلا هناك متاجر تجزئة في السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها، أو خط المنتجات التي تتعامل فيها، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح في السوق، وهذا يعني بأن هذه الإستراتيجية تلائم هذه المؤسسات، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الإستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية.<sup>3</sup>

إن إستراتيجية الإستقرار يمكن أن تستعمل للمؤسسة ككل أو لجزء منها، أو تستعمل معها إستراتيجيات أخرى، حيث أن هذه الإستراتيجية هي مناسبة جدا للمؤسسات التي تعمل جيدا في الصناعة ذات البيئة التي تتميز بالثبات النسبي، ومن المخاطر الأساسية التي توجد أمام المؤسسة عند اتباعها لهذه الإستراتيجية أن تصبح المؤسسة وما تقوم بتقديمه من منتجات إلى الأسواق متقدمة نتيجة للتغير في الظروف البيئية، فعدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الإستمرار، ومن الجدير بالذكر أن إستراتيجيات الثبات تتفرع عنها إستراتيجيات فرعية سوف نتناولها بصورة مفصلة فيما يلي:

1- إستراتيجية النمو الجزئي: حيث أن المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية للحفاظ على مستوى الإنجاز الذي حققته في الماضي، وأن هذا المستوى هو مقارب لمستوى الصناعة أو أقل من ذلك بشكل يسير، وأن هذه الإستراتيجية تستعمل لأربعة أسباب وهي:<sup>4</sup>

- عندما تكون المؤسسة تعمل بصورة جيدة ولكن الإدارة ليست متأكدة تماما من القرارات التي يجب اتخاذها لتحسين عمل المؤسسة، لذلك فإن الغدرة العليا تستمر على نهجها السابق.
- أن هذه الإستراتيجية ذات مخاطر قليلة مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة، وإذا ما قررت الإدارة تغيير عمل المؤسسة بنسبة عالية قد تكون قراراتها فاشلة، لذا فإنها تؤثر في المحافظة على وضعها الحالي للمؤسسة.
- أن المديرين لا يفضلون تغيير هذه الإستراتيجية إلا في الحالات الإستثنائية.
- من السهولة اتباع هذه الإستراتيجية مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة.

<sup>1</sup> توماس وهلين، هاجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية"من المنافسة إلى التعاون"، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 14.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 235.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.

وتقوم المؤسسات في هذه الإستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة.

وإستراتيجية النمو البطيء هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها، ولكن عند معدل محدود جدا حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الإنتاج بها، فالمؤسسة ينبغي أن تدرك التغيرات في البيئة والتي تضع قيودا على اتباعها لإستراتيجيات التوسع السريع، ومن بين أهم القيود حجم الموارد المتاحة، فبعض المؤسسات تفترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار و أنه لا توجد أي مشكلة في هذه الموارد، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق في عام 1973، فقد أدى النقص في حجم المعروض من البترول إلى قيام كل مؤسسة بتعديل كل إستراتيجياتها التوسعية، وحتى المؤسسات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها.<sup>1</sup> وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما يجد المسؤولون أن المؤسسة قد نمت نموا سريعا، وأن نتائج النمو أدت إلى بعض المساوئ، وتحتاج المؤسسة إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، وبالتالي التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة، تمهيدا لإعادة النظر، لوضع الإستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء.<sup>2</sup> وقد تلجأ المؤسسة أيضا إلى هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر التي نتجت عن الزيادة الكبيرة لنصيب المؤسسة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة ضغط الحكومة أو المنافسين أو المستهلكين أو أية جهات أخرى.

وقد تلجأ المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجية المحافظة على النصيب في السوق، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه.

2- إستراتيجية عدم التغيير والمحافظة على نفس معدلات النمو: هذه الإستراتيجية تعني استمرار المؤسسة على مسارها بدون أي تغيير يذكر<sup>3</sup>، ويرجع ذلك إلى أن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرصة أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المؤسسة مقبولة مقارنة بالمنافسين.<sup>4</sup> وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكيف هذه الأهداف طبقا لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية لعديد من الأسباب أهمها<sup>5</sup>:

- إدراك الإدارة أن أداءها جيد، ولذا فهي تتبع نفس الأسلوب الذي استخدم في السنوات السابقة، ولا تفكر في استخدام بدائل أخرى إلا في ظروف غير عادية.

- قلة المخاطر التي تنسم بها هذه الإستراتيجيات، فالخوف من الفشل عند إدخال تغيرات كبيرة، والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 237، 236.

<sup>2</sup> أحمد زغار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.

<sup>4</sup> عيد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 187.

<sup>5</sup> توماس وهلين، هنجر دافيد، مرجع سابق، ص 105.

وغالبا ما تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء، ولكن عن طريق التغلغل في السوق، والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة.

**3- إستراتيجية الربح:** إن إستراتيجية الربح تتبعها المؤسسات أو وحدات الأعمال عندما يكون هدفها توليد النقد للمؤسسة أو لحاملي الأسهم حتى وإن أدى ذلك إلى ضرورة التضحية بالحصصة السوقية، حيث أن المؤسسة يمكن أن تستعمل عدة إستراتيجيات للوصول إلى هذه النتيجة منها زيادة معينة في بعض الأسعار أو تخفيض التكلفة بدون تخفيض السعر، ومن الجدير بالذكر أن إستراتيجية الحصاد يمكن أن تستعمل وتكون مفيدة إذا وجدت شروط نذكر منها:<sup>1</sup>

- إذا وجدت منتجات المؤسسة في سوق يتصف بالثبات أو الانحدار.
- إذا لم تستطع وحدة الأعمال في المؤسسة أن تحسن مبيعاتها، أو لم تكن لها مكانة مهمة في المؤسسة.

- صغر الحصصة السوقية للمؤسسة أو أن زيادة هذه الحصصة يكون مكلفا جدا.
- في حالة كون مبيعات وحدة الأعمال في المؤسسة لا تشكل نسبة عالية مقارنة بحجم المبيعات الكلي.
- إذا كانت المؤسسة تستطيع أن تستعمل أموالها بصورة أفضل.

وتعد إستراتيجية الربح من الإستراتيجيات التي تعتمد المؤسسات التي تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن إدارتها لا ترغب في الإعلان عن ذلك، فتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتظهر وكأنها مؤسسة ناجحة.

كما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية الجماعة الاستشارية لشركة (BOSTON)، أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تلجأ الإدارة إلى التضحية بالنصيب في السوق، أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الإستراتيجية.

والمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية بكفاءة تستطيع أن تحول بعض المنتجات أو الوحدات

الإنتاجية، والتي كان ينظر إليها على أنها تقادمت إلى منتجات أو وحدات إنتاجية مربحة.<sup>2</sup>

**4- إستراتيجية النمو الثابت:** هذه الإستراتيجية يتم اختيارها لأن الإدارة التنفيذية للمؤسسة تعتقد أن الظروف الخارجية مثل الحصول على الموارد أصبح في غير صالح إستراتيجية النمو، يقصد بإستراتيجيات النمو الثابت تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجيات يظل المزيج كما هو، كما أن

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية" حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو والتوسع.**

تلخص إستراتيجيات النمو والتوسع قرار المؤسسة لتنمو وتتوسع فعاليتها الحالية، وقد أصبح هذا التوسع حاليا أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الإستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المؤسسات، ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- أنه يمكن المؤسسة من استخدام الموارد الفائضة وغير المستعملة، والتي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمؤسسة، إضافة إلى أنه يوفر لها احتياطا إضافيا لفترات التراجع.
- أن إستراتيجية الثبات أو الإستقرار تعطي المؤسسات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموت طويل الأمد، لذلك فإن المؤسسات تفضل أن تتبع إستراتيجية النمو لكي تستمر.
- يحقق النمو للمؤسسة القيادة والسيطرة في السوق، ويحقق للمديرين التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة، لذا فإن البعض منهم يعتمد على إستراتيجيات النمو ليحصل بعد نجاح المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على المكانة والمنزلة التي يطمح إليها.
- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المؤسسة.<sup>3</sup>
- يوفر النمو مزايا إضافية لإدارة المؤسسة العليا، فكلما كانت المؤسسة أكبر حجما بسبب النمو حقق ذلك مزايا أفضل لقياداتها الإدارية.
- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.
- استفادة المجتمع من إستراتيجيات النمو.
- الدفع للمديرين: فإستراتيجيات النمو تشجع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ إستراتيجيات كإستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن الإستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.
- تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية، وقد تبين من الأبحاث أن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وأن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص312.

<sup>2</sup> عيد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 179، 180.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 315.

<sup>4</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص95.

وتحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح، وتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات والإستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كانت الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة في نمو سريع من ناحية الطلب على منتجاتها، أو إذا لجأ المنافسون في الصناعة إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، ولكن بالمقابل تعاني المؤسسات التي لم تحقق اقتصاديات الحجم من خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المؤسسات من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق، ويعد النمو مؤشرا إستراتيجيا يدل على نجاح المؤسسة، وترتبط استراتيجيات النمو في الغالب بالتوسعات والإستثمارات التي تمر بها المؤسسات في قطاعات أعمالها الحالية والجديدة، وتتطلب استراتيجيات النمو جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات يتم عن طريقها تكيف وتفاعل جهودها مع فرص الإستثمار البيئي والناجمة عن تحليل موارد المؤسسة وإمكانياتها، وخدماتها ومنتجاتها وظروف المنافسة في الصناعة، وأيضا ظروف البيئة الخارجية العامة، وبعبارة أخرى على الإدارة العليا أن تملك المهارات والقدرات اللازمة لتحليل هذه العناصر، ويعتبر ذلك أساس لنجاح استراتيجيات النمو التي تسعى إلى اتباعها المؤسسة.<sup>1</sup>

وعندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا، فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها، والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها التنافسية.<sup>2</sup> وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ إستراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكانياتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.

وقد تضطر المؤسسة، في ظل إستراتيجية تنويع مجالات التدخل، قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع أو صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى.<sup>3</sup>

وعندما تقرر المؤسسة أن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد البديلين، فإما أن تلجأ لإستراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، أو إستراتيجية التنويع إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص314.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص95.

الإستراتيجيات التي تحتاج المؤسسة إلى الإختيار بينها لتحقيق النمو، ونجد ضمن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- 1- **استراتيجية النمو الداخلي:** إن استراتيجية النمو الداخلي هي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق الأهداف بصورة أعلى مما كانت عليه سابقا عن طريق زيادة المبيعات والأرباح لخط إنتاجها الحالي من السلع والخدمات، وأن هذه الإستراتيجية ربما هي الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات الإقتصادية، وقد تكون الإستراتيجية الأكثر نجاحا للمؤسسات التي تصل منتجاتها أو خدماتها إلى المرحلة النهائية من دورة حياة المنتج.<sup>1</sup> وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية باستخدام عدد من البدائل:<sup>2</sup>
  - زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية المكثفة.
  - زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق، أي بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمية أو قومية أو دولية.
  - زيادة المبيعات باستخدام استراتيجيات تسعير جديدة، أو إضافة تعديلات جديدة للمنتج مثل إدخال الماركات أو العلامات.
  - توسيع بيع منتجات المؤسسة أو خدماتها في قطاعات إقتصادية أخرى ومناطق جغرافية أخرى، أو عن طريق اتباع استراتيجيات تسعير جديدة.
- 2- **استراتيجية النمو الداخلي عن طريق التنوع:** تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع استراتيجية التنوع، وهو الخيار الذي يستجيب لعدة انشغالات، بحيث يمكن هذا التنوع من توزيع الخطر وتفادي الوقوع في الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة. وبالفعل فإن الاعتماد على التنوع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق. كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع، بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، وقد تعتمد المؤسسة أيضا على التنوع لما تكون النتائج المحققة من المنتجات القاعدية جد مرضية، تمنح للمؤسسة إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص316.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص105.

وتعتمد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تكون فيها الأهداف بمستوى النمو، ويمكن تحقيقها عن طريق إضافة منتجات أو خدمات إلى المنتجات أو الخدمات المنتجة سابقا في خطوط إنتاجها، وتسمى هذه الإستراتيجية باستراتيجية الخليط المتنوع، إذا كانت المنتجات والخدمات المضافة إلى الخط الإنتاجي لا تتجانس تماما مع المنتجات أو الخدمات الحالية من ناحية التكنولوجيا أو قنوات التوزيع أو من ناحية المستهلكين، أما إذا كانت المنتجات أو الخدمات متجانسة في إحدى النقاط السابقة فتسمى بالتنوع المترابط<sup>1</sup>، كما أن إستراتيجية التنوع تعني دخول المؤسسة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المؤسسة خياران إستراتيجيان عليها الإختيار من بينهما وهما التنوع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنوع لقطاعات ليس لها صلة بأنشطتها.<sup>2</sup>

وهو التنوع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسية، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من عناصر القيم التي تخلقها عناصر مشتركة، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج والتسويق.<sup>3</sup>

تعتمد هذه الإستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق، أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة، وقد يتحقق التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية، ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حاليا، و تنطوي هذه الوسيلة على محاولة المؤسسة استخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة<sup>4</sup>، كما تعني إستراتيجية التنوع إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى، ولكن تكون تحت نفس العلامة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، وبالتنوع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للإختيار أمام المستهلك، وهذا النوع من الإستراتيجية يتطلب مهارات عالية، تقنية جديدة ن فضلا عن تسهيلات مالية متعددة، كما يتطلب الأمر إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل المؤسسة، والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة في المؤسسة<sup>5</sup>، سنميز فيما يخص التنوع بين نوعين:

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص316.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص182.

<sup>3</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص756.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

<sup>5</sup> سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص249.

- التنوع بالاحتفاظ بالخصائص السابقة للمؤسسة التي ستعتمد في هذه الحالة على نفس الاتجاه من الناحية التنظيمية، وعلى نفس الكفاءات الفردية، والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة.

على العموم فإن أهم خاصية لهذا التنوع هو الاعتماد على نفس خصائص المؤسسة، سواء من الناحية التنظيمية، التكنولوجية..... الخ.

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة، والهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال، والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حالياً، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط إستراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط.<sup>1</sup>

وتلجأ المؤسسات إلى استخدام إستراتيجية التنوع حتى تستخدم أصولها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى الميزات المالية الممكنة للتنوع والتي ترتبط بإنقاص المخاطرة.<sup>2</sup>

وتعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الإستراتيجيات التي استخدمت، وتتحقق بإضافة منتوجات أو خدمات لخطوط المنتوجات الحالية، وهناك عدة مؤشرات للتنوع أهمها:

- عدد الصناعات = 1/ن. حيث كلما زاد عدد الصناعات التي تعمل بها المؤسسة، كلما دل ذلك على زيادة درجة التنوع.

- نسبة التخصص<sup>3</sup>: (م ص = 1 - ص 1)، حيث (ص 1) الصناعة التي بها أكبر عمالة، إذا كان (م ص) يساوي الصفر، هذا يعني أن ص 1 يساوي الواحد، بالتالي تكون المؤسسة متخصصة في نشاط اقتصادي واحد ولا يكون بها أي تنوع.

وتتضمن إستراتيجية النمو الداخلي عدة مداخل إستراتيجية نذكر منها:

- إستراتيجية اختراق السوق: تتضمن هذه الإستراتيجية عدم قيام المؤسسة بإجراء تغييرات في نطاق عملها، وتستبدل ذلك بالإستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية، أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن السوق الحالي للمؤسسة<sup>4</sup>، وفي هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة توسيع السوق الحالي بعلامتها التجارية عن طرق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات، وتستطيع المؤسسة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 246.

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص 340.

<sup>3</sup> عيد القادر محمد عيد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 93.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 317.

<sup>5</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 247.

- تحويل غير المستخدمين للمنتجات إلى مستخدمين لها عن طريق تكثيف الحملات الإعلانية.
  - الدخول إلى أجزاء جديدة للسوق.
  - التفوق عن المنافسين عن طريق جذب زبائنهم عند تقديم المنتجات أو الخدمات بطريقة جديدة.
- وتتلائم إستراتيجية اختراق السوق مع الظروف التالية:<sup>1</sup>
- عندما يكون السوق غير مشبع بالمنتج أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة.
  - عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين.
  - عندما تتخفف الحصص السوقية لكبار المنافسين مع ملاحظة زيادة إجمالي مبيعات الصناعة.
  - عندما تسهم اقتصاديات الحجم في تحقيق الميزة التنافسية.
- **إستراتيجية تطوير السوق:** تستند هذه الإستراتيجية إلى بحث المؤسسة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات، وكل من الخيارين يحتاج إلى توسيع نطاق السوق الحالية للإستفادة من المداخل السوقية الجديدة، والإهتمام ببحوث السوق، ويتم التركيز بموجب هذه الإستراتيجية على خصائص المنتج المميزة أو من خلال الحملات الترويجية، بحيث يتم تقديم المنتج نفسه إلى قطاعات سوقية متنوعة، وهذه الإستراتيجية هي الأكثر شيوعاً، حيث تستخدم اثنين أو أكثر من قطاعات مختارة بعناية، بحيث يمكن للمؤسسة أن تنافس مؤسسات أخرى في القطاع السوقي، وأن تمنع بالمقابل المؤسسات الأخرى من منافستها في أحد القطاعات، فالإستراتيجية هذه تسعى لمقابلة اختلافات الأسواق المستهدفة، وتزيد من التكاليف الكلية في مجالات مثل تعديل وتطوير المنتج، الإنتاج، التسويق، والتكاليف الإدارية، والهدف الذي يقف وراء هذه الإستراتيجية هو الحصول على مبيعات بحجم كبير وموقع عميق داخل القطاعات السوقية، وإبراز صورة المؤسسة من خلال تطوير الإستراتيجيات التسويقية<sup>2</sup>، وتتلائم إستراتيجية تطوير السوق مع الظروف التالية:<sup>3</sup>
- عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التحويل عليها لتأدية النشاطات بتكلفة منخفضة وبجودة مرتفعة.
  - عندما تكون المؤسسة ناجحة جداً في ميدان عملها.
  - عندما تكون هناك أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من طرف المنافسين.
  - عندما تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية فائضة.
  - عندما يكون ميدان عمل المؤسسة متجه نحو العالمية بشكل سريع.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 317.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 318.

- إستراتيجية تجزئة السوق<sup>1</sup>: إن بروز العديد من العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية منها أدى إلى زيادة أهمية إتباع سياسة التجزئة الصناعية، والتي تحتم على إدارة المؤسسة التعامل معها من خلال تحليل أبعادها، بهدف التعرف على كم ونوعية وتأثير كل عامل منها وذلك على النحو التالي:
- أهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الصناعي وإحدى أدواته التنفيذية، ألا وهي تجزئة سوق المستهلك، مع ضرورة وجود إدارات تسويقية مؤهلة تستطيع التعايش مع بيئة متغيرة باستمرار.
  - تنفيذ البحوث والدراسات الضرورية لتزويد المؤسسات بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة، وفي التوقيت المناسب من خلال الإستعانة بالأفراد المؤهلين تسويقيا للعمل في تلك المؤسسات.
  - اختيار الأسواق الصناعية الفرعية الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسات بسبب اشتداد المنافسة في مجالات تسويق السلع والخدمات، وهذا يؤدي بإدارات المؤسسات إلى إعطاء المزيد من العناية بأساليب تجزئة السوق.
  - التطور التكنولوجي الهائل في مجالات السلع والخدمات، أدى إلى اشتداد المنافسة ، وإلى تغير أذواق المستهلكين المستهدفين، مما أدى بالمؤسسات المختلفة إلى تتبع ذلك التغير من أجل تحديد تأثيره على الحصة السوقية للمؤسسات واستراتيجيات تجزئة السوق التي تتبعها.
  - إن التشريعات الجديدة والتغيرات المستمرة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسات فرض على إدارتها اتباع استراتيجيات تجزئة السوق، وذلك للتأكد من أن كل ما ينتج من سلع يوافق واقع البيئات القانونية والإجتماعية والإقتصادية للمستهلكين المستهدفين.
- ومن أهداف تجزئة السوق الخاص بالمؤسسة نجد:
- تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء من المستهلكين يكونون إلى حد ما متشابهين في الرغبات والحاجات.
  - التخصص في قطاع محدد يقدم خدمة أو سلعة محددة إلى قطاع محدد من السوق.
  - تقديم سلعة مميزة عن السلع المنافسة لتجنب المنافسة المباشرة.
  - الكشف عن الرغبات والحاجات غير المشبعة عند المستهلك مما يساعد المؤسسات في الصناعة على تطوير سلعها الموجودة حتى تتلائم مع أذواق المستهلكين أو البحث عن سلع جديدة تناسب ما يرغبون به.
- ومن الفوائد التي تتيحها إستراتيجية تجزئة السوق بالنسبة للمؤسسة نجد:
- تساهم في تخصيص الموارد بكفاءة، كالتسيق بين الإعلان وعروض المنتجات بشكل أفضل، والتي تقود إلى تحديد دقيق للأهداف.
  - تساهم التجزئة في تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

- تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين بشكل أوضح.
  - فهم الحاجات يساعد على وضع البرامج التسويقية الملائمة.
  - البرامج تقوي قدرة المؤسسة في تحقيق الحاجات والرغبات الخاصة بالزبائن والمستهلكين.
  - تعطي مؤشر لمعرفة وتقييم مواطن القوة والضعف في أداء المنافسين في الصناعة.
- **إستراتيجية التنوع:** وتعني إستراتيجية التنوع أن تقوم المؤسسة بالتوسع عن طرق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو أنها تقوم بتوسيع عملياتها الإنتاجية الحالية، وهذه الإستراتيجية مناسبة للمؤسسات التي تحتل موقع تنافسي قوي، حيث تستطيع من خلاله تحقيق تدفقات نقدية تساعدها على زيادة استثمارها، وزيادة معدلات نموها، حيث أن الهدف هو التداؤب الذي يعني العمل سوية، ويحدث هذا التداؤب في حالات أن نشاطين أو نوعين من العمليات أو أكثر يكمل بعضها البعض الآخر، وأن مقدار التأثير الناتج من الجمع بين الأنشطة والعمليات المذكورة أكبر من مقدار جمع تأثيرها منفردة (التأثير:  $5=2+2$ ).<sup>1</sup>

وهناك طريقتين أمام المؤسسة لتحقيق التنوع، حيث تتمثل الأولى في التنوع المركز حيث تدخل المؤسسة قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كان تنوع مؤسسة طباعة فتدخل سوق صناعة الورق، وتعتبر هذه الإستراتيجية جذابة لأنها تمكن المؤسسة من استثمار قدراتها في مجال ليس غريباً كلياً عليها، ويمكن أن تكون مناسبة لمؤسسة ذات موقع سوقي جيد، إلا أن السوق نفسها غير جذابة فتسعى لدخول سوق ثانية أكثر جاذبية.

أما الطريقة الثانية للتنوع هي غير المتصل (غير مترابط)، وتهدف المؤسسة من خلاله إلى تقديم منتجات أو خدمات في قطاعات مختلفة كلياً عن نشاط المؤسسة الرئيسي، كأن تدخل مؤسسة طباعة إلى قطاع صناعة المنتجات الغذائية، أو القطاع الصحي فتقيم مستشفيات ومراكز صحية، ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تكون جذابة بالنسبة لمؤسسة كبيرة لها موارد مالية فائضة ويهملها استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة حتى ولم تتوفر لديها المعرفة فيها.<sup>2</sup>

ونجد ضمن هذه الإستراتيجية الأنواع التالية:

- **إستراتيجية التنوع المترابط:** تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية، حيث أن الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يساعد المؤسسة على الاستفادة من أثر التداؤب بين مقومات الإنتاج، ويحدث هذا عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب، كالجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو التسويقي، أو قنوات التوزيع، أو المستهلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup> عيد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 182.

<sup>3</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

ومن خلال التنوع المترابط تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام، أي أنها تحاول أن تصل إلى الإستقرار في مبيعاتها عن طريق تعاملها مع مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تغطي معظم مواسم السنة: وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

• **التنوع المتم المترابط:** إن هذا النوع من التنوع يحدث عندما تقوم المؤسسات بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير آخر سوق لمنتجاتها، ويستخدم هذا التنوع عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، وتمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال القيام بأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

• **التنوع التكميلي المترابط:** ويشتمل على توسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات أو خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون للمؤسسة مركز أعمال قوي لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية (متوسطة) أو ضعيفة.

- **إستراتيجية التنوع غير المترابط:** تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أن كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به، وذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات، وأجهزة الكمبيوتر، ومنتجات الأطعمة، والصواريخ... الخ.<sup>2</sup>

وتتم الإستعانة بهذا النوع من الإستراتيجيات للإستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، وكذلك الإستفادة من الموارد المالية المتاحة لها، كما يتبع هذا التنوع عندما تكون فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وأن الهدف الأساسي من هذا التنوع هو تحسين مستوى الربحية وأشباع مختلف رغبات الزبائن وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو حجم المؤسسة وأدائها الكلي.<sup>3</sup>

**3- إستراتيجية النمو الخارجي (التنوع الخارجي) عن طريق الإندماج:** إن إستراتيجية النمو الخارجي هي تلك الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق أهدافها بصورة أعلى مما كان عليه مستوى تحقيق تلك الأهداف سابقا، وهذا يتم عن طريق زيادة المبيعات والأرباح الناتج عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات، وبصورة أدق يتم ذلك عن طريق الإندماج أو المشاريع المشتركة لأن هذه

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص327.

<sup>2</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص103.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص328.

الإستراتيجية تساعد المؤسسة على شراء مؤسسات أخرى، أو أجزاء منها لأنها تعتقد أن هذا الشراء سيساعدها على زيادة فاعليتها، وفي الحقيقة هناك عدد من المصطلحات استعملت لتصف إستراتيجية النمو الخارجي منها: الإكتساب (الشراء)، التنوع الخارجي، الإندماج (بحيث تفقد إحدى المؤسسات هويتها)، واندماج مؤسستين في مؤسسة واحدة (تفقد كلا المؤسستين هويتهما ويظهر إسم جديد للمؤسسة الجديدة).<sup>1</sup> وهذا النوع من الإستراتيجيات ( يسمى أيضا بإستراتيجية التنوع الخارجي) لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة، إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج، بحيث نجد أن هذا النوع أيضا يعتمد خاصة من طرف المؤسسات التي ليس لها اختصاص محدد، بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين مختلف المجالات التي تهتم بها، مغطية بذلك تدهور البعض بنمو البعض الآخر، كذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن آفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك تنتج نحو قطاعات أكثر نمواً، وأكثر ربحية.<sup>2</sup>

وتحدث هذه عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، ويعد الإندماج من أهم أشكالها، ويحدث الإندماج عندما تقوم مؤسستان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمؤسسة، التي قد تأخذ إسمًا جديدًا، وعادة ما تكون المؤسسات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة، ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات هو العمل على الإستفادة من أثر المشاركة و التعاون الإداري، كما يعد الإستحواذ الشكل الثاني من أشكال هذه الإستراتيجية، ويحدث هذا الشكل عندما تقوم المؤسسة بالإستحواذ على مؤسسة أخرى، حيث تقوم بتحويل أصولها إلى وحدة عمل إستراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط، وقد تحتفظ بها كوحدة إستراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم، ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم مؤسسة كبيرة الحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم<sup>3</sup>، وينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:<sup>4</sup>

- **التنوع الخارجي المرتبط:** أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تباع سلعاً أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانباً تكنولوجياً مشابهاً للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أنّ المنظمة أو المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتج.
- **التنوع الخارجي غير المرتبط:** ويشمل شراء شركات تستخدم جانباً تكنولوجياً يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين مختلفين أو أسواق مختلفة أو عوامل نجاح حاکمة لا ترتبط بأوجه النشاط الحالية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 318.

<sup>2</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 740.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 253.

<sup>4</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 103.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الإستراتيجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحض بها الوحدات المتعددة، التي سيكون من الصعب على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وفيما يلي سوف نتناول مختلف الأنواع الخاصة بهذه الإستراتيجية:

- **استراتيجية الإدماج:** يقصد بالإندماج ضم مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة، وأن واحدة من المؤسسات اتبعت هذه الإستراتيجية تقوم بشراء أصول وموجودات المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، والإندماج يتيح الفرصة للمؤسسة بان تختار مؤسسة ناجحة لتندمج معها وتحقق النمو بسرعة بدون احتمالات للفشل<sup>1</sup>، ومن الجدير بالذكر أن الإدماج يتم بين مؤسسات متقاربة أو متماثلة في الحجم، كما أن الإدماج يحصل لأسباب عديدة منها زيادة أسعار الأسهم، زيادة نسبة نمو المؤسسة، القيام بالإستثمار الجيد، إيجاد توازن لخط الإنتاج، تنويع المنتجات، ولاسيما إذا كانت دورة حياة المنتج قد وصلت حافة الإنحدار، وتقليل المنافسة عن طريق شراء المؤسسة المنافسة والحصول على الموارد المطلوبة بسرعة، ولزيادة الكفاءة والربحية خصوصا إذا كان هناك تداوبا بين المؤسستين المندمجتين<sup>2</sup>.

- **استراتيجية التملك والإكتساب:** وتسمى أيضا بالإقتناء وهي أن تشتري المؤسسة مؤسسة أخرى قائمة في الصناعة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو إدارتها، وقد تحقق ذلك بطريقة غير ودية من خلال الإستيلاء عليها، بحيث تقوم المؤسسة بشراء حصة كبيرة من أسهمها بشكل تدريجي إلى أن تملك أسهم كافية للسيطرة على مجلس الإدارة<sup>3</sup>، ومن أسباب إقبال المؤسسات على التملك أو الإكتساب هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو التكنولوجيا<sup>4</sup>.

**4- إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية:** يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه " روابط بين المؤسسات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة اسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك الهدف بمفردها"، ومن هنا فإن التحالف الإستراتيجي يعبر عن اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا، أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة<sup>5</sup>.  
تعد إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية ذات اهتمام ودور متزايد في إستراتيجية قيادة المؤسسة، سواء كانت هذه المؤسسة كبيرة أو صغيرة، وأن المشاريع المشتركة تعمل على إيجاد مؤسسة تضامنية بين المؤسسات المحلية أو الأجنبية من أجل إنتاج أو تسويق منتج أو خدمة معينة، وقد كانت هذه الإستراتيجية أمرا شائعا وخاصة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وأن السبب في ذلك هو أن

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص183.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص319.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص183.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص319.

<sup>5</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص12.

المؤسسات لا تستطيع دائما مجاراة البيئة المعقدة وتأثير عواملها خاصة عوامل هيكل الصناعة ذات التأثير المباشر على نشاطها، ولا يمكنها التكيف وتهيئة الكفاءات والموارد الداخلية لوحدها، لذلك فإنها ترى أن الحاجة تدفعها إلى الحصول على موارد ومهارات وتكنولوجيا أو أموال عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى<sup>1</sup>، وتتم إقامة المشاريع المشتركة من خلال اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى لإقامة مشروع، ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع، إضافة إلى جزء من المسؤولية عنه، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في مشاريع الإنشاءات الكبرى.<sup>2</sup>

إن نماذج الخيارات الإستراتيجية التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتها وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، فهي نماذج تنافسية أي أنها تفترض جدلا أن هناك منافسة، وعندما لا تكون هناك منافسة يجب اللجوء إلى مقاربات أخرى، وهو موضوع الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التحالف التي تزايدت في السنوات الأخيرة التي تمخضت عنها، وضع مفاهيم جديدة للإستراتيجية، والتي تسمى أحيانا الاستراتيجيات العلائقية، أو استراتيجيات التحالف، أو التعاون وهي التسميات الأكثر استعمالا حاليا، وخارج هذا الإطار تتدرج كل الاستراتيجيات التي تتوجب إعادة النظر.

يمكن التمييز بين اتجاهين في هذا المجال، الأول يستلهم مفاهيمه من أعمال الاقتصادي الأمريكي O.E. Williamson، الذي يدرس التعاملات أو الصفقات *les transaction* الموجودة بين المؤسسة ومحيطها. الاتجاه الثاني، وهو أكثر راديكالية في طرحه، يقترح نقدا إيديولوجيا *critique ideologique* للنماذج التنافسية، والتي توسعت في فرنسا خاصة في مدرسة HEL. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في أفاق سنة 2000 أن هيكل المنافسة العالمية سوف يكون مختلفا تماما عما كان عليه في سنوات السبعينات والثمانينات، إذن سوف يشهد العالم شبكة واسعة من التحالفات المتعددة، ليتطور بين حوالي 10 أكبر منافسين في كل قطاع، حيث يضع هؤلاء المنافسون وبصورة جماعية المراد لرفع أثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا بين شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومان للتحالف بين المؤسسات سوف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى.<sup>3</sup>

وبشكل عام، فإن H. Parmulter، D. Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك

الإستراتيجي قد درسا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>4</sup>

- وجود إستراتيجية سابقة، وتفكير إستراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف، بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.

- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.

<sup>1</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص96.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص184.

<sup>3</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص93، 94.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص94.

- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم (نمط style)، أو ثقافة.
  - أنظمة تسيير مستقلة، وجود مراكز قرار لها نفوذ.
  - الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة، مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة، وكذلك فقدان جزء من هامش المناورة للأطراف المتحالفة.
- وهناك أنواع مختلفة من المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية، وأن بعضها قد يكون رسمياً بين المؤسسات، أما البعض الآخر قد يفتقد إلى الصفة الرسمية، وبدلاً من ذلك يكون هناك تعاون ضعيف وشبكة غير رسمية بين المؤسسات، ولا يدخل موضوع الملكية أو الأسهم في هذا النوع من التعاون، وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى التنوع في هذه الإستراتيجية، فالمؤسسات أغلبها لا ترغب في الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانوني، وعلى الرغم من وجود أشكال مختلفة للتحالفات الإستراتيجية إلا أنها تتأثر بعدد من العوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

- إدارة الموجودات، أي المدى الذي تحتاج أو لا تحتاج فيه الموجودات للإدارة المشتركة.
- إمكانية فصل الموجودات، أي المدى الذي يكون فيه بالإمكان الفصل بين الأطراف الداخلة في التحالف.

- تخصيص الموجودات، أي المدى الذي تكون فيه المخاطرة لطرف أو لآخر فيما يتعلق بتخصيص الموجودات.

وهناك العديد من أنواع التحالفات والمشاريع المشتركة نذكر منها:

- **الإتحادات المالية:** ويتمثل هذا التحالف في توجه المؤسسات نحو الإسهام في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر، فعلى سبيل المثال مؤسسة (Ford) للسيارات تملك حصة بنسبة (25%) من مؤسسة (Mazda)، وتتيح هذه الصيغة من التحالف للمؤسسة صاحبة الحصة في رأس مال المؤسسة الأخرى، أن تؤمن الحصول على قطع الغيار أو مكونات أخرى تحتاجها، وأن تسهم في صياغة استراتيجية المؤسسة الأخرى بالشكل الذي يعزز مجالات تطوير المنتج أو التكنولوجيا أو النشاط التسويقي للمؤسسة المستثمرة.<sup>2</sup> وهذه الإتحادات تضم مؤسستين أو أكثر في مشروع مشترك، وتركز بصورة كبيرة على مشروع معين، ويمكن أن تكون هذه المشاركة بين مؤسستين في القطاع العام، وأن الإتحادات المالية دائماً تتضمن علاقات رسمية بين المؤسسات إما أن تكون عن طريق حمل الأسهم أو اتفاقية المشاركة في الموجودات وتوزيع الأرباح، حيث أن مثل هذه الترتيبات الرسمية يمكن أن تحدث في الحالات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص320.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص45.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص321.

- أن الموجودات التي تتضمنها الإتفاقية تحتاج لان تدار بصورة مشتركة مثل حالة إيجاد وحدة أعمال جديدة.
- يمكن فصل الموجودات عن المؤسسات الأم بدون أن يكون هناك ضررا يؤثر في هذه المؤسسات (مثلا يمكن أن تكرر الخبرة تحديدا للمشروع المشترك من دون أن يولد ذلك ضررا على المؤسسات الأم).
- من الناحية النظرية على الأقل قد يكون هناك خطرا ضعيفا متمثل في إمكانية استيلاء أحد طرفي المشاركة على الموجودات.
- **التحالفات النفعية:** إن هذه التحالفات تركز على مشاريع معينة، وهي لا تكون رسمية بصورة كبيرة ، وبهذا المعنى تكون هذه التحالفات أكثر قربا إلى علاقات السوق مما هي إلى العلاقات التعاقدية، ويشير هذا النوع من التحالفات على التعاون بين المؤسسات من أجل تحويل أو تبادل الموارد ولكن بدرجة سيطرة أقل على موارد الشريك، وهذا النوع لا يتطلب المشاركة بحق الملكية ولا خلق كيان تنظيمي جديد، وتبقى حقوق السيطرة على الموارد من طرف كل مؤسسة بمفردها<sup>1</sup>، حيث أن هذا النوع من التحالفات يمكن أن يظهر لعدة أسباب وهي:<sup>2</sup>
- أن الموجودات لا تحتاج إلى إدارة مشتركة.
- أن رأس المال والخبرات ومعرفة الكيف وغيرها يمكن جمعها والإستفادة منها بصورة غير رسمية.
- أن الموجودات الثابتة لا يمكن فصلها من المؤسسات المشاركة في هذا التحالف بسهولة أو بدون أن تسبب ضررا لهذه المؤسسات، فمثلا أن يتم إعطاء واحدة من المؤسسات قناة للتوزيع في حين أن هذه القناة يجب ان تدار من المؤسسات الداخلة في التحالف ككل.
- إذا جرت تجزئة للموجودات المشتركة لتضمها مؤسسة واحدة من مؤسسات التحالف فقد يكون هناك خطرا كبيرا، حيث من الممكن أن يستولي عليها طرفا آخر، حيث أن الخطر يتمثل على وجه التحديد في حالة معرفة الكيف ومهارات المؤسسات في التحالف.
- الشبكات، والتي تمثل ترتيبات يتم بموجبها قيام مؤسستين أو أكثر بالعمل بصورة تعاونية وبدون أن يكون هناك علاقات رسمية، ولكن يتم العمل من خلال ميكانيكية الفائدة والثقة المشتركة.
- **حقوق الإمتياز:** ومن الأمثلة على حقوق الإمتياز هي (كوكا كولا Coca، وماك دونالد McDonald)، وبموجب هذا الحق يأخذ أحد الأطراف على عاتقه القيام بنشاطات محددة مثل التصنيع، التوزيع، أو البيع، أما الطرف الآخر يكون مسؤولا عن العلامة التجارية والتسويق وربما يكون مسؤولا عن التدريب أيضا.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص321.

- **الترخيص:** ويتضمن الترخيص قيام المؤسسة بالسماح لمؤسسة أخرى بحق استثمار تكنولوجيا معينة او براءة اختراع معينة في جزء معين من السوق نظير مقابل مادي.

- **إستراتيجية مشاركة المخاطر:**<sup>1</sup> هي إستراتيجية خاصة من استراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من إستراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج. وقد تقوم هذه الإستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة، وهذا الوضع الغالب بالنسبة لها، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها، وتختلف أهداف ودرجات نجاح ومشكلات كلا النوعين من الاستراتيجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي تدعو إلى ذلك تتمثل في: (تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة، مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة، سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية).

أما بالنسبة لاستخدام إستراتيجية مشاركة المخاطر خارج حدود الدولة، فغالبا ما يتم ذلك لعدة أسباب مثل: (الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف، تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق، سرعة إدخال التغيرات التكنولوجية، تحفظ إستراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين، تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشارك يفسر ذلك).

**5- إستراتيجية التركيز:** وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة معينة، أو نوع معين من العملاء أو تقدم منتجات لنوع معين من الأسواق... الخ<sup>2</sup> تعني إستراتيجية التركيز أن تنمو المؤسسة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها<sup>3</sup>، ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية حصول المؤسسة على التداؤب حيث ان الخبرة والتجربة في قطاع الأعمال والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الأداء الجيد لانشطتها مما يساعد على الرفع من مستويات الارباح، أما عيوب هذه الإستراتيجية فتكمن في عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وامكانيات المؤسسة والناجئة عن الظروف الخاصة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة، خاصة فيما يتعلق بظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها<sup>4</sup>.

ومن البدائل الإستراتيجية التي يمكن الإعتماد عليها بوصفها أوجه للتركيز نذكر ما يلي:

- **التركيز على العملاء (الاسواق):** ويتم ذلك من خلال (الإعتماد على العملاء الحاليين، جذب عملاء المنافسين، جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج أو الخدمة).

<sup>1</sup> أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> عيد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 235.

<sup>3</sup> عيد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص 181.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 323.

- التركيز على المنتج: ويتم ذلك من خلال (تباين واختلاف المنتجات أو الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة، تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج).
- التركيز على التكنولوجيا: ويتم ذلك من خلال (تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة).
- وتوفر إستراتيجية التركيز للمؤسسات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:<sup>1</sup>
- الإستفادة من مزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة تطورات الصناعة والإستجابة لها وإشباع حاجات العملاء.
- القدرة على التجديد والتطوير، فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسات بالقدرة على الإبداع والإبتكار في مجال تخصصها.
- 6- إستراتيجية التكامل:** وتعني هذه الإستراتيجية التوسع في نشاط مرتبط بالمؤسسة، كان تقوم المؤسسة بنشاط نقل المواد الأولية بدلا من الإعتماد على مؤسسات أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلا من البيع إلى معارض قائمة<sup>2</sup>، وتعد إستراتيجيات التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسات، ولاسيما أنها تدر عليها أرباحا جيدة، وهناك نوعين من إستراتيجيات التكامل، أولهما التكامل العمودي، وله شكلين هما التكامل العمودي الأمامي والتكامل العمودي الخلفي، أما النوع الثاني من التكامل فهو التكامل الأفقي<sup>3</sup>، وفيما يلي سوف نقوم باستعراض هذه الأنواع بشيء من التفصيل:
- أ- إستراتيجية التكامل العمودي:** طبقا للتعريف الإقتصادي التقليدي تقوم هذه الإستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو الاتنين معا، وذلك تحت إدارة واحدة، ويعني التكامل الرأسي أن تقوم المؤسسة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا.<sup>4</sup>
- وهو مصطلح يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي في التطبيق العملي، ويعني السيطرة على نشاط أعمال مؤسسة مجهزة أو موزعة، ويطلق على هذا النوع من التكامل أيضا تكامل السلسلة<sup>5</sup>، والتكامل العمودي يمثل توسعا وامتدادا للمؤسسة عن طريق التكامل السابق أو اللاحق للعمليات الإنتاجية، ومعنى ذلك أن المؤسسة تسعى إلى إيجاد عمليات باتجاه المصدر الأصلي للمواد الخام، أو باتجاه المستهلك النهائي لمنتجاتها ومن أهم مزايا التكامل العمودي نجد خفض التكاليف وتحسين التنسيق والرقابة.<sup>6</sup>
- وقد استخدم مصطلح التكامل الرأسي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، فالأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وفي هذا المفهوم فهو يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص236.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، ص181.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص323.

<sup>4</sup> تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص684.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص239.

<sup>6</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص323.

في إعداد وتوزيع المنتج، ولكن بالإضافة إلى ذلك يستخدم المصطلح للتعبير عن السلوك الإداري، في إطار هذا المفهوم يعبر المصطلح عن قرار المؤسسة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى من خلال الإدماج أو تشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.<sup>1</sup>

والتكامل الرأسي (بالمعنى الهيكلي) يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بعملية أو وظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج.<sup>2</sup> وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما:

**التكامل العمودي الأمامي:** وهذه الإستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على قنوات ومنافذ توزيع منتجاتها الموصلة إلى المستهلك النهائي<sup>3</sup>، ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ<sup>4</sup>، ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.<sup>5</sup>

قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق

\* مؤشر درجة التكامل الرأسي للأمام = 1 —

قيمة المبيعات الكلية

فإذا كانت المؤسسة الأم تبيع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها، فإن هذا المؤشر يساوي الواحد، و هنا تصل درجة التكامل الرأسي للأمام إلى حده الأقصى.

وتستمر المؤسسة في إضافة وحدات جديدة (التكامل الرأسي)، كلما كانت تكلفة إتمام العملية بالخارج أقل من تكلفة إتمام العملية بالسوق.<sup>6</sup>

**إستراتيجية التكامل الخلفي:** ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها<sup>7</sup>، وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالمواد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.

\* مؤشر درجة التكامل الرأسي للخلف = 1 — قيمة المدخلات المشتراة من السوق

قيمة المدخلات الكلية

فإذا قامت المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها، فإن هذا المؤشر يصل إلى حده الأقصى (الواحد الصحيح).<sup>8</sup>

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

<sup>2</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، المرجع نفسه، ص 286.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 323.

<sup>4</sup> عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

<sup>5</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

<sup>6</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

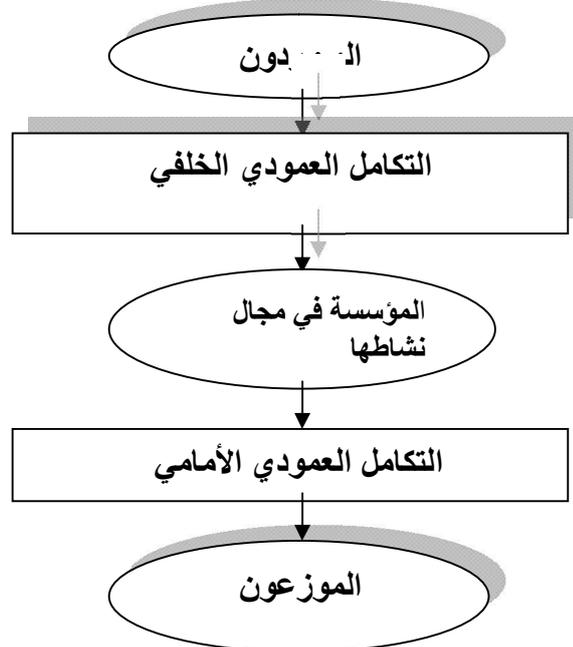
<sup>7</sup> عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

<sup>8</sup> محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مرجع سابق، ص 174.

وهذه الإستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد إليها بسهولة وبتكلفة أقل أو تضمن جودة هذه المواد أو كلا الحالتين.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح استراتيجية التكامل الرأسي:

شكل رقم (3-2): مخطط إستراتيجية التكامل الرأسي.



Source: J-P helper-M-kalika, Management stratégique et organisation, Vuibert, Paris, 2000, p182.

وتبني إستراتيجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:<sup>2</sup>

- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع والشراء: إذ تخفض التكاليف الخاصة بالقوة البيعية، الإعلان، الترويج، أو بحوث السوق.
- تحقيق الأمان في الحصول على المواد الخام الضرورية للإنتاج، خاصة في الصناعات الكثيفة لرأس المال.
- تحقيق التنسيق، فحين توجد درجة من التأكد في الحصول على الموارد المطلوبة فإن هذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين جداول الإنتاج والمخزون.
- الحصول على إمكانيات تكنولوجية أعلى، مما يساعد على تحقيق الابتكار، فالمؤسسات التي تتكامل في مجال الإنتاج أو التنسيق تتوفر لديها إمكانيات أعلى مما يساعد على التطور والابتكار.
- \*والسمة المميزة للتكامل الرأسي هي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الإقتصادية للمؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز **coase** (1972) يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم المؤسسة في الإقتصاد، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لأدم سميث)، أما داخل المؤسسة فينتفي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الإقتصادي، فبالنسبة للتكامل الرأسي بدلا

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 324.

<sup>2</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق المفتوح، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى، إذن فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هو في النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها، والأمر بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يتضمن تقويماً لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية.<sup>1</sup>

وهناك عيوب ومخاطر تكتنف تبني هذه الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- التكاليف والمصاريف الإدارية والرأسمالية الكبيرة الملازمة والمصاحبة للسيطرة على مدخلات المواد الخام أو جلب قنوات التوزيع داخل المؤسسة.
- فقدان المرونة الناتج من فقدان القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولاسيما أن الإستثمارات تكون كبيرة في مجال نشاطات التكامل العمودي التي لا يمكن نشرها بسهولة في أي مكان.
- المشاكل المصاحبة للقدرة غير المتوازنة أو الطلب غير التام على طول خط سلسلة القيمة.
- التكاليف الإدارية الإضافية الملازمة لإدارة مجموعة النشاطات ذات التعقيد الكبير.

#### المطلب الثالث: إستراتيجية الإنكماش والتراجع.

تؤدي هذه المجموعة إلى التخفيض في نطاق الاعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية المختلفة<sup>3</sup>، والظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف أو الإستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدني، وعليها أن تتبع إستراتيجية الإنكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي وتجنبها للمخاطر، حيث أن المؤسسات تتبع إستراتيجية الإنكماش في الحالات التالية:<sup>4</sup>

- عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي أقل من مستوى تحقيقها في الماضي.
- عندما ترى المؤسسة أنها لا تستطيع أن تقدم المنتجات نفسها أو خدماتها لزيائنها الآن كما كانت عليه في الماضي، لذا تقلص من خطوط إنتاجها وأسواقها.
- عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.
- وعندما تصبح المؤسسة في وضع تنافسي ضعيف، فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها. ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكنها من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحداتها أو تجهيزاتها أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماماً.

<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص287.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص324.

<sup>3</sup> عيد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص240.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص329.

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية التخفيض هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال، ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثرا وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيرا، كتخفيض التكاليف الثابتة.

أما القرارات الأخرى، والتي تكون أكثر صرامة، تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض طريقها، غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المؤسسة سلبيا خاصة على المدى الطويل، ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقيف النهائي لنشاط بعض الوحدات والنتائج التي ستترتب عنه، خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك.

وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من المداخل التي يمكن أن تسعى إليها المؤسسات من اجل مواجهة مخاطر الصناعة والمنافسة، ونذكر منها:

- إستراتيجية التآني، لإعادة النظر أو إعادة البناء: وتسمى أيضا بإستراتيجية إعادة التأهيل، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات، لمواجهة الظروف البيئية المحاصرة التي تستدعي هذا التخفيض، كحدوث كساد في الاقتصاد القومي بصفة عامة<sup>1</sup>، والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الإستراتيجية تمثل:
  - تخفيض التكاليف:<sup>2</sup> ويتم ذلك من خلال تخفيض عدد العاملين وحجم الأنشطة في وحدات الاعمال، وتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا الهدف، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلا من شرائها، وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك، وتعتبر المؤسسة هذه المصروفات تنفق على أعمال غير ضرورية وقد يتم الإستغناء عن هذه الأعمال، وأن المؤسسة تقوم بكل ما تقدم لكي تحافظ على حالة الإستقرار.
  - زيادة الإيرادات: وتشمل الاستثمار الجيد في النقدية، والأصول المتداولة، وتحقيق الرقابة على المخزون، وتحسين تحصيل أوراق القبض، وتحقيق زيادة في المبيعات بدون زيادة المصروفات، أو زيادة الأسعار إن أمكن ذلك.
  - تخفيض الأصول: ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقادم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق إستراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك، وعلى سبيل المثال قيام بعض الخطوط الجوية ببيع عدد من طائراتها المدنية عندما انخفض عدد المسافرين.
  - إجراء التوازن بين زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف، أو إستراتيجية مركبة تجمع بينها.

<sup>1</sup> أحمد زغار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 329.

ومعظم استراتيجيات التخفيض أو إعادة النظر فيها تتضمن مواقف، حيث يكون هناك انخفاض رئيسي في المبيعات أو النصيب في السوق أو كليهما.

- **إستراتيجية التشذيب:** تعد استراتيجيات التشذيب من أكثر أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية استخداما، فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل، ففي ظل هذه الإستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الإحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات و الأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الإستثمار<sup>1</sup>، ومن الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به شركة بان أمريكي (PAN AMERIKAN)، كإحدى شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية من اتخاذ بعض الإجراءات التي تتضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم في رحلاتها، حيث تمثل تكلفة الوقود حوالي 25% من تكلفة التشغيل الكلية، وحوالي 50% من حمولة الطائرة، ومن هذه الإجراءات إرسال قائد الطائرة الذي يستهلك كميات كبيرة من الوقود إلى مراكز تدريب متخصصة لتدريبه على استخدام معدل أقل من الوقود. ومن الإجراءات الأخرى التي اتبعت لتحقيق الهدف هي تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة، واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلا من الألمنيوم، وتخفيض عدد البطانيات التي تحملها، وكل هذه الإجراءات تستهدف تخفيض حمولة الطائرة حتى يمكنها استخدام وقود أقل في رحلاتها.<sup>2</sup>

ومن بدائل استراتيجيات التشذيب أن المؤسسة تستطيع تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الإستثمار، أو نفس الموارد البشرية المستخدمة، فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقق عائدا أفضل مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول، أو قد تستطيع المؤسسة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الإستثمار المتبقي ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح<sup>3</sup>، فمثلا قد تستطيع المؤسسة أن تستغني عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد و الإستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الإستثمار الكلي.<sup>4</sup>

- **استراتيجية المؤسسة الأسيرة:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها، أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها، فمثلا قد تقوم إحدى المؤسسات المنتجة لبعض أجزاء السيارات ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة لصناعة السيارات في مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالأجزاء، ومساعدة المؤسسة في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمواصفات المطلوبة، وتخفيض حاجاتها إلى وجود قسم متخصص في الهندسة الصناعية. كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق، حيث

<sup>1</sup> عيد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص170.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص264، 263.

<sup>3</sup> عيد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص171.

<sup>4</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

أن قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة أخرى يقلل من الحاجة إلى الإنفاق على تكوين قوى بيعية كبيرة الحجم، أو إلى الإنفاق على النشاط الإعلاني<sup>1</sup>، وفي بعض المواقف لا يوجد أمام المؤسسة غير اتباع هذه الإستراتيجية، ومن هذه المواقف<sup>2</sup> :

- وجود مشتري واحد لمنتجات المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال مجال الصناعات الحربية فمثل هذه المؤسسات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشتري وحيد لإنتاجها.

- وجود مشاكل في التمويل: فالمؤسسة تستطيع الإقتراض بضمان عقود البيع المقدمة و التي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها، كذلك فإن مثل هذه العقود تخلق استقرارا في إيرادات المؤسسة نظرا لاستقرار المبيعات وضمانها.

- كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة الأسيرة ناجحة لبعض المؤسسات الجديدة في الأسواق، فمثل هذه المؤسسات تستطيع ضمان الإيرادات الناتجة عن عقود البيع المقدمة بدلا من اعتمادها على فترة تكون فيها المبيعات غير مستقرة نتيجة عدم معرفة المستهلكين لها.

- إستراتيجية التجديد أو التصفية: تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال المؤسسة، بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المؤسسة<sup>3</sup>، وتعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الأخرى و تفشل فيها<sup>4</sup>.

وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع أو تصفية وحدة إنتاجية من الوحدات التي تتبع المؤسسة أو أي جزء من أجزائها الرئيسية، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه الإستراتيجية في حالة فشل إستراتيجية التآني مع إعادة النظر، أو عدم قدرة هذه الإدارة على معالجة المشكلات التي تتوقع أن تعالجها<sup>5</sup>.

كذلك يمكن اتباع هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جدا في حجمها، ولكن على الرغم من ذلك توجد منافسة قوية جدا في هذه الأسواق، أو عندما لا تكون هذه الأسواق ذات حجم يسمح بتحقيق الربح الذي كان متوقعا من قبل عند الدخول إليه، وأيضا من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اتباع هذه الإستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها في السوق، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسات ذات الموارد المحدودة إلى وقف إنتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الإستثمارات المنفقة عليه إلى الإستثمار في منتجات أخرى تعطي عائدا أفضل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 172.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 172.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 175.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 269.

<sup>5</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 99.

<sup>6</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 237.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في ظل ظروف متعددة، نذكر منها:<sup>1</sup> (عدم نمو المبيعات نموًا كافيًا، أو عدم الحصول على نصيب كافٍ في السوق، أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس، انخفاض الأرباح، وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى، عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل، الخسائر المتتالية التي تلحق بالمؤسسة، انسحاب شريك أو أكثر من المؤسسة، عندما تكون قيمة المؤسسة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمراريتها<sup>2</sup>... الخ).

\*وأخيرًا يجب ملاحظة أن المؤسسة يمكنها الإستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المؤسسة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعًا لظروف دورة حياة كل منتج من منتجاتها في الصناعة.

- الإستراتيجية المركبة:<sup>3</sup> إن الإستراتيجية ليست سهلة الإستعمال، وانه من الأسهل بالنسبة للمؤسسة أن تبقى تتبع إستراتيجية واحدة، ولكن عندما تواجه المؤسسة عددا من البيئات المختلفة في نسبة تعقيدها، ومنتجات المؤسسة تمر بمراحل مختلفة من دورة حياتها، هنا نجد انه من السهل على المؤسسة أن تتصور تحت أي من الظروف تكون الإستراتيجية المركبة مفيدة وذات معنى، وعندما يكون الإقتصاد في حالة ازدهار، والصناعة التي تعمل فيها المؤسسة تسير بصورة جيدة، فربما هنا المؤسسة تتبنى إستراتيجية النمو، ولكن في بداية مرحلة الركود الإقتصادي فإن بعض المؤسسات قد تعاني من ذلك، ولكن هناك مؤسسات أخرى تستمر في العمل بصورة جيدة، وبإمكانها أن تتبنى الإستراتيجية المركبة التي تضم أكثر من إستراتيجية (إستراتيجية الإستقرار، إستراتيجية النمو، الإستراتيجية الإنكماشية)، أو قد تعمل على تكوين مزيج من الإستراتيجيات بما يتلاءم ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، ويمكن للمؤسسة أيضا أن تسعى إلى إجراء تعديلات في الإستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال الانتقال من إستراتيجية الإستقرار إلى إستراتيجية الإنكماش، أو العكس).

وفي حقيقة الأمر فإن الإستراتيجية المركبة تكون من الصعوبة بمكان بالنسبة للمؤسسات المتضررة من فعل البيئة الخارجية والمنافسة في الصناعة، ولكن تتبع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- تمارس أغلب المؤسسات أنشطة متعددة، وتضم وحدات أعمال متنوعة، لذا ترى المؤسسة أنه من المفيد لها أن تتبنى إستراتيجية معينة لكل نشاط تختلف عن الإستراتيجية التي تتبعها الوحدة الأخرى.
- كما أن التغيير في بيئة الصناعة الكلية أو الصناعية يلزم المؤسسة باتباع الإستراتيجية المركبة.

<sup>1</sup> أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص333.

### المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية والبيئة الصناعية.

في هذا المطلب سوف نتناول بالتحليل مختلف الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحصل على الميزة التنافسية، ومن ثم تسيطر على منافسيها في الصناعة، ومن هنا يجب على القائمين على الإستراتيجية تطوير استراتيجيات عامة ناجحة على مستوى وحدات الأعمال، كما يجب عليهم اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لمؤسستهم لكي يضعوها في مكانة جيدة يمكن أن تزيد من ميزتها التنافسية على مر الوقت، وفي مختلف البيئات الصناعية. وسنتناول في هذا المطلب مختلف أنواع الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار مرحلة تطور (نمو) الصناعة حتى نستطيع الموافقة بين كل استراتيجية والمرحلة التي تناسبها، وفيما يلي عرض لمختلف أصناف هذه الإستراتيجيات:

#### المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية حسب ديناميكية الصناعة.

هناك عدد متباين من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تكون كرد فعل لحركية الصناعة والمرحلة التي تكون فيها، وسوف تستعرض مجموع هذه الإستراتيجيات في العناصر التالية:

أولاً) الإستراتيجيات في الصناعات المجزأة: إن الصناعة المجزأة هي صناعة تتألف من عدد كبير من المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة أو المتوسطة، على سبيل المثال صناعة التنظيف الجاف، النوادي الصحية وصناعة المطاعم<sup>1</sup>، وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الصناعة تتألف من عدد كثير من المؤسسات الصغيرة بدلا من العدد القليل من المؤسسات الكبيرة نذكر منها:<sup>2</sup>

- أن بعض الصناعات تمتلك القليل من اقتصاديات الحجم على اعتبار أنها تتسم بإنخفاض عوائد الدخل<sup>3</sup>، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة لا تمتلك ميزة تفوق ما تملكه المؤسسات الصغيرة، فعلى سبيل

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 434.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 338.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 434.

المثال أن عددا من الذين يشترون المساكن يفضلون التعامل مع سماسرة العقارات بدلا من المؤسسات الكبيرة التي تعمل في هذا الميدان.

- انخفاض أو قلة عوائق الدخول للصناعة المجزأة (الداخلون الجدد يبقون على تجزئة السوق)، وأن هذه الحالة موجودة في صناعة المطاعم، إذ أن تكلفة المطاعم المتوسطة يمكن أن يتحملها صاحب المشروع بمفرده.

- أن تكلفة نقل المنتجات من خارج إقليم الصناعة لإشباع الحاجة المحلية عالية، لذلك تبقى صناعة النقل المحلية مجزأة لسد الحاجات المحلية لكونها أقل تكلفة من النقل من خارج الإقليم كما هو الحال في صناعة الإسمنت.

- أن الصناعة يمكن أن تبقى مجزأة، لأن حاجات المستهلكين تكون ذات خصوصية بحيث أن قدرا قليلا من الإنتاج كاف لإشباعها، لذلك لا يوجد حيز للإنتاج الواسع لتلبية حاجة السوق.

وهذه العوامل المذكورة تلي على بعض الصناعات المجزأة نوع الإستراتيجية التنافسية التي يجب اتباعها، وأن إستراتيجية التركيز تبرز أهميتها هنا وتصمد كونها خيار رئيسي في مثل هذه الصناعات، والمؤسسات يمكن أن تكون ذات عمل متخصص يؤثر فيه مجموعة المستهلكين أو حاجاتهم أو الإقليم الجغرافي، وكنتيجة لذلك فإن العديد من المؤسسات الصغيرة المتخصصة تعمل في أجزاء سوقية محلية أو إقليمية مما يجعل إستراتيجية التركيز مناسبة لها بشكل كبير.

إن القائمين على الإستراتيجية يرغبون في الحصول على ميزة التكلفة عن اتباع إستراتيجية منخفضة التكلفة أو الحصول على ميزة البيع عن طريق احتواء مشاكل الصناعة المجزأة والتغلب عليها، وأن العوائد الناتجة عن توحيد الصناعة المجزأة عالية جدا، لذلك طورت المؤسسات خلال الثلاثين سنة الماضية إستراتيجيات تنافسية هدفها الوصول غلى هذه النتيجة، ومن بين هذه المؤسسات الكبيرة (Wal-Mart، Sears، JC penny، McDonalds) وغيرها ولغرض نمو هذه المؤسسات وحدث صناعتها وأصبحت قائدة للصناعة واستفادت من أربع إستراتيجيات رئيسية هي: سلاسل المؤسسات، الإمتياز، التكامل الأفقي، استعمال الأنترنت، وفيما يلي شرح لمختلف هذه الإستراتيجيات:

1- سلاسل المؤسسات: إن القوة الشرائية المجمعمة التي تملكها المؤسسات من خلال المتاجر المنتشرة في

جميع نواحي البلاد تمنحها القدرة على التفاوض مع الموردين بهدف التخفيض في أسعار المواد مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، كما أن المؤسسات المذكورة أعلاه وغيرها من المؤسسات الأخرى

اتبعت هذه الإستراتيجيات للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- لغرض الحصول على ميزة الريادة في التكلفة.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 339.

- هذه المؤسسات تؤسس شبكة من المنافذ التجارية المربوطة مع بعضها البعض بصورة محكمة، لذلك فإن جميعها تعمل وكأنها كيان واحد.
- أن هذا الكيان يملك قوة شراء مذهلة من خلال الشبكة الواسعة الانتشار لسلسلة مخازنها، وأن ذلك يمنحها قوة التفاوض مع مجهزيها لتخفيض أسعارهم بصورة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة ميزتها التنافسية.
- أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية السلاسل تتغلب على عوائق التكلفة العالية للنقل عن طريق إيجاد مراكز توزيع إقليمية تمكنها من تقليل التكلفة وتعظم استجابتها لحاجات مخازنها وحاجات مستهلكيها.
- هذه المؤسسات تحقق اقتصاديات الحجم عن طريق المساهمة بالمهارات الإدارية عبر السلسلة وعن طريق الإعلان وطنيا بدلا من أن يكون ذلك محليا.
- ويعتبر نشاط التجزئة للطعام في الوم أ خلال التسعينات مثلا جيدا على المزايا التي يحققها نموذج عمل السلسلة، حيث ميزت نفسها من خلال تقديم تشكيلة متنوعة أكبر من تشكيلة متجر كبير، وفي نفس الوقت قاموا بتخفيض تكاليفهم بالتحرك من نموذج الخدمة الكاملة إلى نموذج أخدم نفسك مما ساهم في تخفيض عدد الموظفين في المطعم، ومرروا تلك الوفورات في التكلفة إلى المستهلكين في شكل أسعار أقل.<sup>1</sup>
- 2-الإمتياز:** إن الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسات مثل مؤسسة (Mc Donalds) وغيرها في مجال الصناعات المجزأة تأتي من خلال استخدامها إستراتيجية الإمتياز، حيث أن منح الإمتياز يمنح المؤسسة الأخرى حق استعمال إسم المؤسسة المانحة وسمعتها ومهارتها في العمل وذلك في مناطق ومواقع معينة، وإذا ما عملت المؤسسات الممنوحة كقائد في الصناعة فإنها ستندفع بقوة للسيطرة على العمل عن قرب وتتأكد أن نوعية معايير أدائها عالية جدا، لذلك يتم اشباع حاجات المستهلكين بصورة مرضية ودائمة، إن مثل هذه الدافعية على وجه الخصوص حاسمة في مجال إستراتيجية التميز التي عن طريقها تكون المؤسسة قادرة على المحافظة على تفرداها، وهذا شيء مهم جدا في الحقيقة، حيث أن أحد أسباب تجزئة الصناعة هو صعوبة السيطرة على المنافذ الصغيرة والعديدة للصناعة، والتي يجب على المؤسسة تشغيلها وإدارتها، وفي الوقت نفسه يجب المحافظة على تفرداها، وحق الإمتياز يحل هذه المشكلة، إذ أنه يقلل من شأن الأعباء المالية للتوسع وبذلك يسمح بالنمو السريع للمؤسسة، وفي الأخير فإن المؤسسات الكبيرة المتميزة يمكن أن تحصل على ميزة صناعة الإعلان ذات المدى الواسع وكذلك الإقتصاد في الشراء والإدارة والتوزيع كما فعلت مؤسسة (Mc Donalds) ذلك بكفاءة عالية، هذه المؤسسة المذكورة قادرة على أن تتبع إستراتيجية الريادة في التكلفة والتميز في آن واحد، وذلك لأن حق الإمتياز يسمح لها بالسيطرة على التكلفة محليا ويسمح لها أيضا أن تحقق التميز عن طريق التسويق على المستوى الوطني.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 438.

**3-الإندماج الأفقي:** إن المؤسسات قد تختار الإندماج الأفقي كإستراتيجية على مستوى العمل لغرض تقوية صناعتها المتوقعة، فعلى سبيل المثال رتبت مؤسسة ( Dillared ) اندماج سلسلة مخازنها الإقليمية لتشكل مؤسسة وطنية، حيث أن الإندماج الأفقي يجعل المؤسسات قادرة على تحقيق اقتصاديات الحجم، أو تضمن سوقا على المستوى الوطني لمنتجاتها، وكنتيجة لذلك فإنها تكون قادرة على اتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة أو إستراتيجية التميز أو كليهما.<sup>1</sup>

**4-استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الأنترنت:** إن التوصل إلى تقنيات جديدة كثيرا ما يعطي المؤسسات الفرصة نماذج عمل أو أنشطة جديدة، كما أن أحدث الوسائل التي استطاعت المؤسسات بواسطتها أن توجد الصناعات المجزأة هي شبكة الإتصالات العالمية (الأنترنت)، وخير مثال على استخدام الأنترنت هو مؤسسة (e Bay) للمزاد، حيث قبل وجود هذه المؤسسة كان عمل المزاد مبعثرا، وأن المزايدات المحلية في المدن كانت الطريق الذي اعتاده الناس لغرض عرض تحفهم الثمينة، وبعد أن وجدت مؤسسة (e Bay) واستعملت شبكة الأنترنت لغرض المزاد عرف مستعملي شبكتها أنهم يحصلون على عرض واسع لسلعهم وحاجياتهم على الشبكة، وقد يحصلون على سعر عال لمعرضاتهم<sup>2</sup>، كما أن نجاح مؤسسة (Amazon) راجع لإستعمال الشبكة في مجال سوق الكتب، وهذا ما أدى إلى غلق العديد من مخازن الكتب الصغيرة والتي ببساطة لا تستطيع المنافسة عن طريق الأسعار ولا عن طريق الإختيار.<sup>3</sup>

**ثانيا) الإستراتيجيات في الصناعات الجينية:** الصناعات غير الناضجة هي التي تكون في بداية عملية التطوير، ويتم إيجادها عادة عن طريق الإبتكارات التي تقوم بها المؤسسات الرائد في الصناعة، وتصبح المتحرك الأول في سوق هذه الإبتكارات، حيث تواجه هذه الصناعات تحديات كبيرة مرتبطة بتوفير كميات كبيرة من رؤوس الأموال، وكذلك تحديات خاصة بعملية إختيار وتبني إستراتيجيات على مستوى النشاط<sup>4</sup>، وفي أغلب الحالات تجني المؤسسة الرائدة أرباحا كبيرة عن طريق تسويق منتجها المبتكر كونها المؤسسة الوحيدة التي تتعامل بهذا المنتج لوقت معين، فعلى سبيل المثال استفادت مؤسسة (Apple) من احتكارها لصناعة الكومبيوترات ، ولكن دخول مؤسسة (IBM) سوق الكومبيوترات أنهى احتكار مؤسسة (Apple) لهذا السوق، حيث أن الربح العالي للمبتكرين يجذب مقلدين مهمين ونشطين من المؤسسات التي تحاول تقليد المنتج المبتكر، وأن هذه المؤسسات تدخل السوق بعد دخول المتحرك الأول، وهؤلاء المقلدين يصبحون معروفين أيضا من الناحية التقليدية، ثم يدخل النشطون من الدرجة الثانية للصناعة خلال مرحلة النمو فينافسون المؤسسات التي دخلت السوق أولا، وقد تفقد المؤسسات

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص340.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 441.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 341.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 263..

صفة القيادة للصناعة وكذا موقعها التنافسي، حيث أن النسبة التي تحصل عليها المؤسسات المبتكرة في الصناعة الناضجة يمكن أن تتناقص كلما تجمع المقلدون للإبتكار في الصناعة خلال مرحلة نموها.<sup>1</sup> إن المؤسسات صاحبة الإبتكار في الصناعة غير الناضجة تسعى إلى استثمار ابتكاراتها من أجل بناء ميزة تنافسية لها في الأمد البعيد معتمدة في ذلك على التكاليف المنخفضة أو على التميز، وهناك أربع إستراتيجيات متاحة للمؤسسة في هذا المجال وهي:<sup>2</sup>

- 1- تطوير مؤهلات ومجالات التمييز من أجل بناء وتنمية الميزة التنافسية.<sup>3</sup>
  - 2- قيام المؤسسة بتطوير ابتكاراتها تسويقها بنفسها.
  - 3- قيام المؤسسة بتطوير وتسويق الإبتكار بصورة مشتركة مع مؤسسات أخرى من خلال استراتيجية التحالف، أو من خلال استراتيجية المشاريع المشتركة.
  - 4- أن ترخص استعمال ابتكارها لمؤسسات أخرى وتسمح لها بإيجاد سوق لهذا الإبتكار. واختيار الإستراتيجية الأفضل يعتمد على الإجابات للأسئلة التالية:
- هل أن المؤسسة صاحبة الإبتكار تملك أصول تكميلية لغرض استثمار ابتكارها، ومن ثم تحصل على ميزة تنافسية؟.

- ما هي الصعوبات التي يواجهها المقلد لكي يستنسخ ابتكار المؤسسة؟.

- هل هناك منافسين قادرين على تقليد الإبتكار بسرعة؟.

وفي السطور التالية سوف يتم مناقشة الأجوبة على الأسئلة المذكورة:

- **الأصول التكميلية:** إن الأصول التكميلية هي تلك الأصول المطلوبة لريادة الإبتكار الجديد والحصول على ميزة تنافسية بنجاح، ومن بين أهم هذه الأصول نجد:<sup>4</sup>

- التسهيلات كالمعدات والوسائل الصناعية التنافسية القادرة على مجاراة النمو السريع في طلبات المستهلكين، وأن يحافظ المبتكر وفي الوقت نفسه على النوعية العالية للإنتاج.
- إن الجانب الفني له أهمية في هذا المجال حيث يمكن للمبتكر تصنيع المعدات التي تمكنه من أن يتحرك بسرعة أسفل منحى الخبرة من دون أن يواجه مشكلة عنق الزجاجة في مجال الإنتاج أو النوعية، وأن عدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلبات بسبب مشاكلها لها يؤدي إلى إيجاد فرصة للمنافسين لدخول الصناعة.
- إن معرفة الكيف في مجال التسويق وأنظمة التوزيع وخدمات ما بعد البيع تعد من الأصول التكميلية، كما أن الأنترنت تسهل الحضور الواسع للمؤسسات على المستوى الوطني، حيث تستطيع أن تستعمل طريقة التكلفة المنخفضة للإعلان عن منتجاتها وبيعها عن طريق الشبكة، وأن كل هذه

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 444.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 342.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 263.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 344.

الأصول يمكن أن تساعد المبتكر على التغلغل والنفوذ إلى الصناعة بسرعة كبيرة، ويمكن أن نستنتج مما سبق أن الزيادة في حجم التسهيلات يعني الحركة بسرعة أكبر باتجاه أسفل منحني الخبرة. إن تطوير مثل هذه الأصول التكميلية مكلف جدا، لذلك فإن المؤسسات غير الناضجة غالبا ما تحتاج إلى إنفاق المزيد من رأس المال لتطوير هذه الأصول، وهذا السبب غالبا ما يدفع المؤسسات المبتكرة أن تتراجع لصالح المؤسسات الكبيرة والناجحة والتي تملك موارد كبيرة، وتستطيع أن تتحرك بسرعة لإستثمار الفرص التي تظهر عندما تفتح المؤسسات الأخرى سوقا جديدة.

- **ارتفاع معوقات التقليد:** إن عوائق التقليد تمنع المنافسين من تقليد الكفاءة المميزة للمؤسسة أو تقليد ابتكارها، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الممكن تقليد أي ابتكار، ولكن كلما كانت العوائق عالية فإن المدة التي يستطيع خلالها المنافس أن يقلد الابتكار تكون طويلة نسبيا، حيث أن معوقات التقليد تعطي للمبتكر وقتا لتأسيس ميزته التنافسية، وفي هذه الحالة تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية كبيرة من أجل تنفيذ الابتكار ميدانيا وكذلك حمايته من التقليد أو جعل عملية محاكاته عملية صعبة ولأطول مدة ممكنة<sup>1</sup>، ومن ثم أن يبني المزيد من المعوقات الثابتة نسبيا أما المؤسسات التي تريد أن تدخل الصناعة التي أوجدها الابتكار حديثا، حيث أن المؤسسات التي تملك براءات اختراع مرخص بها على سبيل المثال هم من الذين بيدهم المعوقات لمنع تقليد اختراعاتهم، حيث استطاعت مؤسسة (Xerox) أن تحمي امتيازها لمدة 17 عاما.<sup>2</sup>

- **المنافسون من ذوي القدرات:** إن المنافسين من ذوي القدرات هم مؤسسات تستطيع أن تتحرك بسرعة لتقليد الابتكار، وذلك من أجل الإستفادة من المزايا التي تحققها المؤسسة المبتكرة في المرحلة الأولى التي تقترب أرباحها من مستوى أرباح المؤسسة المحنكرة أين يكون الربح في أعلى مستوياته<sup>3</sup>، وأن إمكانيات هؤلاء المنافسين لتقليد الابتكار الخاص بالمؤسسة الرائدة يعتمد ابتداء على عاملين هما:<sup>4</sup>

- **مهارات البحث والتطوير:** حيث أن مهارات البحث والتطوير في هذا المجال تشير إلى قدرة المنافسين على عكس هندسة الابتكار لكي يكتشفوا كيفية عمله، وبعد ذلك يقومون بإنتاج البديل بالسرعة الممكنة.
- **تخمين الأصول التكميلية:** حيث أن التخمين الذي يقوم به المنافسون للتسويق، وكيفية البيع ونوع المعدات المطلوبة يعد أحد المفاتيح لتقرير نسبة التقليد، فإذا كان المقلدون يحتاجون إلى الأصول التكميلية ذات الأهمية فيجب عليهم ليس تقليد الابتكار فقط وإنما عليهم أيضا تقليد الأصول التكميلية للمؤسسة صاحبة الابتكار، وكلما كان ذلك صعبا على المؤسسات المقلدة فإن مدة التقليد ستكون طويلة.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 447.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 345.

ثالثاً) الإستراتيجيات في الصناعات الناضجة: تظهر في هذه المرحلة مجموعة إستراتيجيات في الصناعة، وقد عرفت المؤسسات كيف أن المنافسين يواجهون الموجات التنافسية، وكنتيجة لشدة المنافسة في مرحلة التأزم من دورة حياة الصناعة تصبح الصناعة موحدة، لذلك فإن الصناعة الناضجة غالباً ما يتم السيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات الكبيرة، وعلى الرغم من أن الصناعة الناضجة قد تضم عدداً من المؤسسات ذات الحجم المتوسط فضلاً عن حشد من المؤسسات الصغيرة المتخصصة نتيجة انخفاض حواجز الدخول<sup>1</sup>، فإن المؤسسات الكبيرة هي التي تقرر طبيعة المنافسة ومجالها، لأنها تستطيع أن تؤثر في قوى المنافسة الخمسة، وفي حقيقة الأمر أن هذه المؤسسات هي التي طورت أغلب الإستراتيجيات الناجحة على مستوى العمل في الصناعة، وفي نهاية مرحلة التأزم من دورة حياة الصناعة تظهر المجموعات الإستراتيجية حيث أن كل مجموعة إستراتيجية تتكون من المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات عامة متشابهة، وأن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية الريادة في التكلفة تشكل مجموعة إستراتيجية، والمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز تشكل النوع الآخر من هذه المجموعات، أما النوع الثالث من المجموعات فهو المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التركز، حيث أن المؤسسات في الصناعة الإستراتيجية على مستوى العمل يمكن أن يحل بعضها محل البعض الآخر، وهي تعرف أنها إذا أرادت أن تتحرك لتغيير إستراتيجياتها فإن نشاطها هذا ربما يثير ردود فعل المنافسين من مجموعاتها الإستراتيجية وكذلك من مجموعات إستراتيجية أخرى لأنها تشعر أن هذا التغيير يشكل تهديداً لها.<sup>2</sup>

في هذه المرحلة تزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، حيث إن قوى المنافسة تتمثل في الداخلين الأقوياء، والمجهزين الأقوياء، والمستهلكين الأقوياء، وتهديد البدائل، وكنتيجة لوجود هذه القوى فإن الإستراتيجية التنافسية في الصناعة الناضجة تدور حول معرفة كيف تحاول المؤسسات الكبيرة مجتمعة تقليل أثر القوى الخمسة في مجال المنافسة في الصناعة لغرض المحافظة على ربحيتها وربحية الصناعة، وإن الإعتماد المتبادل بين المؤسسات يمكن أن يساعدها على حماية ميزتها التنافسية وعلى ربحيتها عن طريق تبني التحرك التنافسي والتكتيكي لتقليل تهديد كل قوة من قوى التنافس الخمسة، ولذا فإن نشاط التسويق يكون مهتماً بحماية الحصة السوقية ومحاولة البحث عن قطاعات سوقية جديدة.<sup>3</sup>

وهناك مجموعة من الإستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة الناضجة، حيث يمكن أن تستفيد المؤسسات من أساليب رئيسية لمنع دخول المنافسين المهمين إلى الصناعة لكي تحافظ على ربحيتها أو زيادة هذه الربحية، وهذه الإستراتيجيات هي:

### 1- الإستراتيجيات التي تحول دون الدخول إلى الصناعة:

<sup>1</sup> زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 212.

- **تكاثر الإنتاج:** نادرا ما تنتج المؤسسات منتوجا واحدا فقط، حيث أن الشائع أنها تنتج تشكيلة من المنتجات موجهة إلى أجزاء مختلفة من السوق، وبهذا فإنها تملك خطوط إنتاج واسعة في بعض الأحيان، ولغرض إنهاء التهديد الناتج عن احتمال دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة توسع المؤسسات مدى إنتاجها لغرض ملء العدد الكبير والمتنوع من أجزاء السوق، وإن مثل هذا التوسع يؤدي إلى إيجاد عوائق أمام الدخول لكون المنافسين المهتمين قد يجدون من الصعوبة بمكان تجاوز هذه العوائق والدخول إلى الصناعة أو السوق لأنهم سيجدون أجزاء السوق قد شغلت، وإستراتيجية اتباع الخط الإنتاجي الواسع لغرض منع الدخول تعرف بإستراتيجية تكاثر الإنتاج، وخير مثال على هذه الإستراتيجية هو أن مؤسسات السيارات الأمريكية كانت بطيئة في ملء أجزاء السوق بالسيارات الصغيرة (لم تمن تتبع إستراتيجية تكاثر الإنتاج)، لذلك فإنها كانت هشة أمام دخول اليابانيين إلى السوق الأمريكية للسيارات الصغيرة وملء أجزاء السوق بها.<sup>1</sup>

- **قطع السعر:** في بعض الحالات تتضمن سياسات التسعير قطع السعر، وتستعمل هذه السياسة لإعاقة دخول المؤسسات الأخرى إلى الصناعة بهدف حماية هامش ربح المؤسسات المتواجدة في تلك الصناعة حاليا أو الحفاظ على حصة مؤسسة ما في الصناعة<sup>2</sup>، حيث أن واحدة من إستراتيجيات تنزيل السعر على سبيل المثال هي تحميل السوق سعرا عاليا في البداية والتمسك بالربح على المدى القصير، وبعد ذلك تنزيل السعر بصورة كبيرة وسريعة لغرض بناء الحصة السوقية ومنع المؤسسات المهمة من دخول الصناعة، وفي الوقت نفسه فإن المؤسسات التي تشغل الصناعة بصورة فعالية تعطي إشارة للمؤسسات التي تريد دخولها تبين فيها أنها ستستعمل ميزتها التنافسية عن طرق الإستمرار بتخفيض الأسعار إلى المستوى الذي يضر بالمؤسسات الجديدة، حيث أنها لا تستطيع أن تغطي تكاليف وجودها في السوق، وأن إستراتيجية الأسعار هذه تسمح للمؤسسة بالإنحدار أسفل منحنى الخبرة، ومن ثم الحصول على اقتصاديات الحجم، ومادامت التكلفة تتحدر مع الأسعار، فإنه من الممكن أن تتم المحافظة على هامش الربح، وغالبا ما تقوم المؤسسات بتغيير طرق تسعيرها مستندة إلى أهداف مختلفة مثل إستقرار السعر، تحقيق معدل عائد مستهدف على الإستثمار، إعاقة الدخول... الخ.<sup>3</sup>

وهذه الإستراتيجية بالرغم مما ذكرناه، إلا أنها من غير المحتمل أن تمنع المنافسين الأقوياء من دخول الصناعة، وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة (3M) تخاف أن تدخل الصناعة الجديدة لأن المؤسسات هناك تهدد بتنزيل أسعارها، لكن هذه المؤسسة (3M) تملك من الموارد ما يمكنها من مقاومة والوقوف في وجه أي خسارة في الأجل القصير، حيث نجد من مصلحة المؤسسات القائمة في الصناعة قبول الداخل الجديد (مؤسسة 3M) متخفية بذلك عن جزء من حصصها في السوق لصالح المؤسسة الداخلة

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 348.

<sup>2</sup> مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "دراسة مقارنة بين متعاطلي الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 66.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 214.

وذلك لمنع تطور أو حدوث حرب الأسعار، وبذلك تستطيع المؤسسات الموجودة في الصناعة حماية أرباحها كلما أمكن ذلك.<sup>1</sup>

- **المحافظة على القدرة الزائدة:** حيث أن التكتيك التنافسي الثالث الذي يسمح للمؤسسات أن تمنع الدخول يتضمن المحافظة على القدرة الزائدة، وأن ذلك يعني إنتاج المزيد من المنتجات لدرجة تفوق الطلبات الجارية للزبائن، وأن المؤسسات الموجودة في الصناعة يمكن لها أن تطور بعض قدرتها الزائدة إلى مستوى معين، وأن ذلك يفيدها لتحذير الداخلين الأقوياء بأن مصانعها تستطيع أن تقابل الإساءة بالإساءة عن طريق زيادة مخرجاتها مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار لكي يصبح الدخول غير مربحاً، وأن التهديد بزيادة حجم المخرجات تكتيك موثوق من نتائجه، وهذا يعني أن المؤسسات التي تعمل الآن في الصناعة يمكنها الإستمرار في زيادة الإنتاج كبديل من بدائل مواجهة المنافسة، وهو ما يساعد على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي منح فرصة للمؤسسات القائمة بتخفيض السعر وفق الآلية السابقة.<sup>2</sup>

## 2- الإستراتيجيات داخل الصناعة الناضجة (بين المؤسسات القائمة في الصناعة):

يمكن أن تقوم المؤسسات بعدد من التكتيكات والمناورات التنافسية لغرض إدارة العلاقات الصناعية، وأن التكتيكات الأكثر أهمية في هذا المجال هي:

- **الإشارة السعرية:** حيث أن أغلب الصناعات تبدأ مجزأة وصغيرة ، وبعدد قليل من المؤسسات التي تكافح من أجل الحصول على حصة في السوق، وبعد مرور الوقت يظهر القادة اللاعبون وتبدأ المؤسسات بتفسير وتأويل التحركات التنافسية لبعضها البعض الآخر، حيث أن الإشارات السعرية يمكن أن تكون الوسيلة الأولى التي تحاول بواسطتها المؤسسات بناء هيكل المنافسة في الصناعة، وتعني الإشارة السعرية عملية تزيد بها المؤسسات أو تنقص من أسعارها لتتنقل إشارتها إلى المؤسسات الأخرى للتأثير على طريقة تسعيرها لمنتجاتها، وهناك طريقتين تستطيع بواسطتهما المؤسسات أن تستعمل الإشارة السعرية لتدافع عن إستراتيجيتها التنافسية العامة وهي:

- أن المؤسسات قد تستعمل الإشارة السعرية لكي تعلن بأنها سوف ترد بشدة على التحركات التنافسية المعادية التي تهددها، فعلى سبيل المثال أن المؤسسات تعطي إشارة بأنه إذا بدأت إحدى المؤسسات بتنزيل أسعارها بقصد عدواني، فإنها سوف تستجيب لذلك بإستراتيجية ضربة بضربة، والمؤسسات قد تستعمل هذه الإستراتيجية على الرغم من عدم وجود مستفيد منها.
- الإستعمال الثاني المهم جداً للإشارة السعرية هو السماح للمؤسسات بصورة غير مباشرة أن تنسق نشاطاتها وتتجنب التحركات التنافسية المكلفة التي تقود إلى إنهيار السياسة السعرية في الصناعة، أو ربما تستعمل إحدى المؤسسات الإشارة السعرية بقصد تخفيض أسعارها لأنها

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 349.  
<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 213..

ترغب في جذب المستهلكين الذين يرغبون في الانتقال إلى منتجات صناعية أخرى وليس رغبة منها في إثارة حرب الأسعار.

- **قيادة السعر:** إن قيادة السعر تعني أن تأخذ إحدى المؤسسات على عاتقها مسؤولية وضع أسعار الصناعة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قائدة في الصناعة وتقوم بتحديد السعر الذي يحقق لها أعظم ربح مع الأخذ بعين الاعتبار إنتاج المؤسسات المنافسة، فالمؤسسة القائدة تعمل جزئياً كمحتكر لكنها مقيدة بما ينتجه المنافسون فلا تستطيع الحصول على أعلى ربح للمحتكر من هذه الصناعة<sup>1</sup>، وهو التكتيك الثاني لتقوية ربحية المؤسسات في الصناعة الناضجة ودعمها، حيث أن القيادة الرسمية للسعر أو وضع السعر من طرف المؤسسات مجتمعة هي قيادة غير قانونية استناداً إلى قانون مقاومة الإحتكار والتكتلات، لذا فإن عملية قيادة السعر ربما تتصف بالذكاء الخارق، ففي صناعة السيارات مثلاً يتم وضع سعر السيارات عن طريق التقليد والمحاكاة، وأن السعر الذي تضعه أضعف مؤسسات السيارات، وهي المؤسسة التي تتصف منتجاتها بأعلى التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة غالباً ما يتخذ كأساس تعتمد عليه المؤسسات الأخرى لتسعير منتجاتها، لذلك فإن صانعي السيارات اليابانية يحددون أسعار سياراتهم بعد أن يحدد صانعو السيارات الأمريكية أسعار سياراتهم بوصفها ذات تكلفة أعلى من السيارات اليابانية، واليابانيون سعداء لعمل ذلك لكون تكاليف إنتاج سياراتهم أقل من تكاليف إنتاج السيارات الأمريكية، وبذلك يمكن أن يحصلوا على ربح أعلى مما يحصل عليه صانعو السيارات الأمريكية، ويتضح مما تقدم أن السعر هو أساسي لمنافسة اليابانيين مع صانعي السيارات الأمريكية، وأن الأسعار يتم وضعها استناداً إلى أجزاء السوق حيث أن وجود أسعار للموديلات الفرعية للسيارات ضمن الموديل الرئيسي الواحد يدل على وجود أجزاء المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسات، ومدى السعر الذي تعتقد المؤسسة بأنه يمكن أن يتحمله كل جزء من الأجزاء المذكورة، حيث أن كل مؤسسة تضع سعراً للموديل الذي يستهدف جزءاً من أجزاء السوق بالإعتماد على أسعار المنافسين في ذلك الجزء، ولا تعتمد المؤسسة في تسعيرها للمنتج على تكلفة إنتاجه، وإن قيادة السعر تسمح للمؤسسات المتميزة بالزيادة الجزئية للسعر، وهذا يساعد المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة على زيادة هامش ربحها.

- **المنافسة غير السعرية:**<sup>2</sup> إن المظهر الثالث المهم جداً لإستراتيجية الإنتاج أو السوق في الصناعة الناضجة هو استعمال المنافسة غير السعرية لإدارة التنافس في الصناعة، حيث أن استعمال التكتيكات والمناورات المختلفة لمحاولة منع قطع الأسعار وحرب الأسعار لا يمكن أن التنافس عن طريق التميز الصناعي، وفي الحقيقة يعد التميز الصناعي في بعض الصناعات هو التكتيك الرئيسي للمنافسة، ويستعمل التميز أيضاً لمنع المنافسين من الحصول على مدخل لمعرفة مستهلكي المؤسسة ومن ثم مهاجمة حصتها السوقية، وبكلمات أخرى تعتمد المؤسسات على التميز الصناعي لمنع الداخلين الأقوياء،

<sup>1</sup> عيد الغفور حسن كنعان، مرجع سابق، ص ص 46، 45.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 353.

وكذلك لإدارة التنافس في صناعتها، حيث أن التميز في الإنتاج يسمح لمنافسي الصناعة بالحصول على حصة سوقية عن طريق عرض منتجاتهم بأشكال مختلفة أو عالية النوعية أو عن طريق استعمال تقنيات سوقية مختلفة، وهناك أربع استراتيجيات للتنافس غير السعري في الصناعة وهي كما يلي:

- **اختراق السوق:** إن المؤسسات تريد أن تحافظ على كفاءتها أو تزيد منها لذا فإنها تغتنم الفرص للحصول على حصة سوقية، ويكون ذلك بمحاولة الوصول إلى بعض القطاعات السوقية التي أهملت من قبل أو التي تم الدخول إليها بطريقة غير ملائمة<sup>1</sup>، ويسمى ذلك باختراق السوق، وهذه الإستراتيجية تتضمن المزيد من الإعلانات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لرفع وبناء تميز إنتاجها وجذب المستهلكين من منافسيها، حيث أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تتبع في الحالات التالية:<sup>2</sup>
    - عندما يكون السوق في حالة نمو، فإن المؤسسة ذات الحصة السوقية الصغيرة أو الداخلين الجدد يمكن أن يحصلوا على حصة سوقية، وأن السبب في ذلك هو أن سقف الإنتاج للمؤسسات الموجودة في الصناعة لم يصل إلى حده الأعلى وأن هذه المؤسسات قد تكون غير قادرة أو غير راغبة في تلبية طلبات كل السوق، لذلك تقوم بعض المؤسسات الصغيرة بالحصول على حصة في السوق.
    - أما اختراق السوق المستقر قد يكون صعبا، إذ لا تستطيع المؤسسات الصغيرة أن تبقى لها على حصة سوقية لأن ذلك يكلفها ما لا تستطيع تحمله.
    - عندما تكون المؤسسة قائدة السوق راضية عن نفسها، فإنها قد تسمح بحصص سوقية صغيرة للمنافسين وأن يبنوا لأنفسهم سمعة سوقية في جزء من السوق ليس ذو أهمية للمؤسسة القائدة للسوق.
- ففي بعض الصناعات الناضجة مثلا صناعة الصابون والمطهرات تصبح استراتيجية اختراق السوق طريقا للحياة وأن كل المؤسسات في مثل هذه الصناعات تقوم بإعلانات مركزة وصراع من أجل الحصول على الحصة السوقية، وبدون ذلك فإن كل مؤسسة تخشى أن تفقد حصتها للمنافسين، لذلك فهي تسعى إلى الإهتمام الكبير بجودة السلعة المنتجة بهدف كسب حصة سوقية أكبر<sup>3</sup>.

- **تطوير المنتج:** إن تطوير الإنتاج يعني إيجاد إنتاج جديد أو تطوير منتجات المؤسسة لكي تحل محل الموجودة منها، ويكون ذلك من خلال تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وعضافة مواصفات جديدة للمنتج وكذا تطوير خدمات ما بعد البيع<sup>4</sup>، فعلى سبيل المثال فإن المنظف من نوع (Tide) الذي استعملته محلات التنظيف وكوي الملابس قد تغير شكله ونوعيته أكثر من 50 مرة خلال الأربعين سنة الماضية، والسبب في ذلك لتحسين النوعية، ولكن الإعلانات حول هذا المنظف تستعمل دائما كلمة (Tide) على الرغم من أن المنتج يختلف من سنة إلى أخرى، وأن تطوير المنتج يعتمد على قدرة المؤسسة على تحليل تغير حاجات ورغبات مجموعة من المستهلكين

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 354.

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، الإقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 174.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 265.

وفهمها، وهذا يعتمد على الكفاءات الجوهرية الموجودة في قسم البحث والتطوير، فعندما تكون دورة حياة المنتج قصيرة مثل المعدات الإلكترونية فإن تطوير المنتج بصورة مستمرة يعد مطلباً إستراتيجياً للمؤسسة.<sup>1</sup>

• **تطوير السوق:** إن تطوير السوق يعني إيجاد أجزاء سوقية جديدة لمنتجات المؤسسة، وأن المؤسسة التي تعتمد مثل هذه الإستراتيجية رغبة منها للإستفادة من إسم العلامة التجارية التي طورته في جزء من أجزاء السوق عن طريق إيجاد أجزاء سوقية لها تتنافس من خلالها، وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تستثمر تميز منتجاتها من خلال علامتها التجارية، وهناك عدة طرق تتبعها المؤسسات لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- التوسع في أجزاء السوق التي لم تشغل لحد الآن، وهذا يحتاج من المؤسسة أن تلائم منتجاتها مع الأجزاء المذكورة من السوق لكي يتم قبولها.

- تطوير استعمالات جديدة للمنتج الحالي، فعلى سبيل المثال أن مؤسسات تصنيع الحديد المقاوم للصدأ تحاول أن تجد لمنتجاتها استعمالات جديدة في مجال صناعة الفضاء أو السيارات... الخ.

- الإنتشار في أسواق جديدة محلياً أو وطنياً أو عالمياً، والمطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إجراء بعض التعديلات على منتجاتها من ناحية النوعية أو الشكل بحيث تلائم رغبة المستهلكين وأذواقهم في تلك الأسواق.

- **تكاثر الإنتاج:** عادة ما يقتصر إنتاج المؤسسات على منتج واحد، ففي الكثير من الأحيان تلجأ المؤسسات لتوسعة نطاق منتجاتها بغرض تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية، حيث إن تكاثر الإنتاج يمكن أن يستعمل لإدارة التنافس في الصناعة، كما يمكن أن يعيق الدخول إليها، حيث أن إستراتيجية تكاثر الإنتاج تعني بصورة عامة أن المؤسسات الكبيرة في الصناعة جميعها تملك إنتاجاً في كل جزء أو حيز في السوق وأنها تتنافس وجهاً لوجه للحصول على المستهلكين، وإذا ما تم إيجاد حيز سوقي جديد مثل السيارات الرياضية، فإن المؤسسات الأخرى بعد ذلك تمسك بهذه الميزة ويهدأ التنافس مرة ثانية في الصناعة، لذلك فإن تكاثر الإنتاج يسمح بتطوير منافسة مستقرة في الصناعة مبنية على التميز وليس على الأسعار، حيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول الصناعة بسبب عدم وجود شرائح سوقية غير مغطاة.<sup>3</sup>

- **السيطرة على القدرة:** على الرغم من أن التنافس غير السعري يساعد الصناعات الناضجة على تجنب التخفيض الحاد في الأسعار والذي يؤدي بالنتيجة إلى تضائل مستوى الربح لكل من المؤسسة والمنافسين في الصناعة، لكن هذا التخفيض يطفو على السطح في بعض الصناعات من فترة إلى أخرى،

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص355.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص356.

<sup>3</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص468.

وهذا يحدث على الأغلب عندما تكون البضائع المنتجة في الصناعة أكثر من اللازم (أي تكون مخرجات المؤسسات مجتمعة كبيرة جدا)، وان الحل الوحيد في هذه الحالة هو تخفيض الأسعار تدريجيا للتخلص من هذه البضاعة، وإذا بدأت إحدى المؤسسات تخفيض أسعار منتجاتها فإن المؤسسات الأخرى تتبعها بسرعة لأنها تخشى أن تبيع المؤسسة التي خفضت أسعارها أولا كل منتجاتها وتبقى بقية المؤسسات عالقة في المشكلة، إن سبب ذلك يرجع ربما إلى قلة الطلب في حالة الإنحسار الإقتصادي، والمؤسسات تستثمر أموالها في مصانع جديدة لكي تكون قادرة على الحصول على الميزة في حالة ارتفاع الطلب بصورة مفاجئة، وان النتائج قد تكون معاكسة لما تتوقعه المؤسسات، فعندما تبذل كل مؤسسة وبصورة منفردة جهدا وأموالا إضافية وتستعمل كل تسهيلات المتاحة لزيادة مخرجاتها فغن إنتاج المؤسسات ككل سيؤدي إلى إيجاد مخرجات أكثر من استيعاب السوق، وذلك يؤدي إلى ضرر يلحق بالمؤسسات كلها.<sup>1</sup>

وبصفة عامة لدى المؤسسات خيارين إستراتيجيين لمعالجة مشكلة القدرة المفرطة وهما:<sup>2</sup>

- قيام كل مؤسسة بمحاولة الإستيلاء على منافسيها وتحجم بداياتهم دون أن يؤدي ذلك إلى القيام بردود فعل مماثلة من طرف المنافسين، خاصة عند وجود قصور في الطلب لأن ذلك سوف يؤدي إلى خفض الأسعار والإتجاه نحو المنافسة السعرية .

- أن المؤسسات مجتمعة تجد الوسائل غير المباشرة للتعاون والتنسيق مع بعضها البعض الآخر للتخفيف من حدة القدرة المفرطة، وبذلك فإنها ستكون مدركة للتأثير المشترك لنشاطها.

ولغرض الإستيلاء على المنافسين يجب على المؤسسة أن تتوقع أن هناك زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها، وبعد ذلك تتحرك بسرعة لإيجاد عمليات عالية المعايير تمكنها من إشباع الطلبات المتوقعة، وإذا ما كانت المؤسسة هي المتحرك الأول لإشباع تلك الحاجات ستنمك من إعاقه المؤسسات الأخرى من دخول السوق، والمؤسسة التي تقوم بالإستيلاء ستكون قادرة دائما أن تتحرك إلى أسفل منحى الخبرة وتقليل تكاليف عملياتها، وبذلك تنخفض أسعارها وأن تهدد بحرب الأسعار إذا كان ذلك ضروريا، وهذه الإستراتيجية خطيرة بصورة كبيرة لأنها:<sup>3</sup>

- أن المؤسسة توظف مواردها في إستراتيجية عامة قبل أن يتضح لها سعة وربحية السوق المستقبلي.

- إستراتيجية الإستيلاء خطيرة أيضا إذا لم تستطع هذه الإستراتيجية أن تمنع أو تعيق دخول المؤسسات إلى السوق إذا ما قررت دخوله، وإذا كانت المؤسسة المنافسة تملك الإستراتيجية العامة الأقوى أو الموارد

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 357.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 488.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 360.

الأكثر فإنها ستجعل من المؤسسة التي تريد أن تستولي تعاني الكثير، ولكي تنجح استراتيجية الإستيلاء على المؤسسة الراغبة بالإستيلاء أن تكون مؤسسة موثوق منها وتملك موارد كافية تمكنها من الصمود أمام حرب الأسعار المتوقعة.

**رابعاً) الإستراتيجيات في الصناعة المنحدرة (الآفلة):** إن عددا من الصناعات ستدخل مرحلة الإنحدار عاجلاً أو آجلاً، وفي هذه المرحلة سيبدأ حجم السوق الكلي في التقلص، حيث أن صناعتي الحديد والتبغ تعيش هذه المرحلة، حيث هناك عدة أسباب لإضمحلال الصناعات من ضمنها التغيير التكنولوجي والإتجاه الإجتماعي والتحول الديمغرافي، وأن صناعة الحديد بدأت بالإنحدار عندما جلبت التغيرات التكنولوجية بدائل حيوية لمنتجات المعامل الصناعية التقليدية في مجال الحديد، وكذلك أصيبت صناعة الحديد بالأفول عندما ظهرت صناعات أخرى بديلة مثل البلاستيك والمواد الخام الممزوجة، أما فيما يخص التبغ فإن تغير الإتجاهات العامة تجاه التدخين والنظر إليه كونه مضر بالصحة العامة أدى إلى تدهور هذه الصناعة.<sup>1</sup> وعندما يضمحل الحجم الكلي للسوق فإن المنافسة تميل إلى الشدة في الصناعة المنحدرة وتنخفض نسبة الربح، وأن شدة المنافسة في الصناعة الآفلة تعتمد على أربعة عوامل حاسمة وهي:<sup>2</sup>

- سرعة الإنحدار، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعة التي يكون فيها الإنحدار سريع مقارنة بالصناعات التي يكون فيها الإنحدار تدريجي مثل صناعة التبغ.

- علو عوائق الخروج، بحيث تكون شدة المنافسة أعلى في الصناعة المضمحلة ومعوقات الخروج فيها عالية، وإذا كانت هذه المعوقات عالية تبقى المؤسسات محبوسة في الصناعة إلى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب بشدة، ونتيجة ذلك ستظهر قدرة الإنتاج الزائدة واحتمال زيادة المنافسة السعرية القاسية.

- مستوى التكاليف الثابتة، حيث ان شدة المنافسة ستكون أعلى في الصناعات المضمحلة وتكون فيها التكلفة الثابتة أعلى من غيرها كصناعة الحديد مثلاً، وأن السبب في ذلك هو حاجة المؤسسات لتغطية التكلفة الثابتة مثل تكلفة صيانة القدرة الإنتاجية.

- سلعة الإنتاج، حيث أن شدة المنافسة تكون أعلى في الصناعات الآفلة، والتي ينظر إلى الإنتاج فيها كسلعة (كما في صناعة الحديد) وهذا عكس الحال في الصناعات التي يؤدي التميز فيها إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية كما في صناعة التبغ مثلاً.

وهناك أربع استراتيجيات مهمة يمكن أن تتبناها المؤسسات لكي تتعامل مع انحدار الصناعة وهي:

- استراتيجية الريادة التي تسعى المؤسسة بموجبها أن تصبح اللاعب الرئيسي والمهيمن في الصناعة الآفلة.

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 497.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 365.

- إستراتيجية الحيز (الكوة السوقية) التي بموجبها تركز المؤسسة على جيوب من الطلب على منتج معين، بحيث ينحدر بسرعة أقل من انحدار الصناعة ككل.
  - إستراتيجية الحصاد التي بموجبها يمكن تعظيم المردود النقدي.
  - إستراتيجية التصفية والتي بموجبها تبيع المؤسسة كل عملها للآخرين.
- وقبل التناول بالشرح لمختلف هذه الإستراتيجيات، تجدر الإشارة إلى أنه من المهم أن نشير إلى أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد جزئياً على شدة المنافسة، وفيما يلي عرض لمختلف إستراتيجيات انحدار الصناعة:

**1- إستراتيجية الريادة:** تهدف هذه الإستراتيجية تهدف إلى إعادة تنمية الصناعة المنحدرة عن طريق التقاط الحصة السوقية للمؤسسات التي تترك الصناعة، ويكون لها معنا كبيرا في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- عندما تملك المؤسسة مواطن القوة المميزة التي تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة والإستحواذ على حصة السوق فيها.
- عندما تكون سرعة الإنحدار وشدة المنافسة في الصناعة المنحدرة متوسطة.

حيث اتبعت مؤسسة (Philip Morris) هذه الإستراتيجية في صناعة التبغ عن طريق التسويق الجاد إذا استطاعت أن تزيد من حصتها السوقية في الصناعة المنحدرة وحصلت على المزيد من الأرباح من خلال عملياتها.

**2- إستراتيجية الحيز (الكوة):** إن هذه الإستراتيجية تركز على تلك الجيوب من الطلبات المتبقية في الصناعة والتي يكون الطلب فيها مستقرا أو أنه ينحدر بسرعة أقل من انحدار تلك الصناعة بصورة عامة، وأن لهذه الإستراتيجية معنى أقل عندما تملك المؤسسة بعض القوة المتفردة التي لها علاقة بالحيز الذي يبقى الطلب فيه قويا بصورة نسبية، وكمثال على ذلك أن مؤسسة (Naval) تصنع رماح صيد الحيتان لمحترفي صيد الحيتان وتصنع كذلك البنادق الصغيرة للغرض المذكور، والمؤسسة تحصل على الأموال نتيجة المذكور على الرغم من أنه يعد شاذاً منذ أن حرم صيد الحيتان دولياً، وأن المؤسسة المذكورة بقيت تخدم الطرف الأخير من الصناعة المذكورة وأنها تركز على جماعة من الناس مازالوا مرخصين لصيد الحيتان في شمال أمريكا والإسكيمو خاصة وأن هذه الفئة الأخيرة تمارس الصيد من أجل الطعام وليس لأغراض تجارية، وأن هذه المؤسسة تحتكر بيع أدوات صيد الحيتان للإسكيمو، مما يسمح لها بالحصول على مردود مادي جيد من هذا السوق الصغير.<sup>2</sup>

**3- إستراتيجية الحصاد:** يتم إتباع إستراتيجية الحصاد من طرف المؤسسات الضعيفة التي لا يمكنها المنافسة في الصناعة، وتجد نفسها مضطرة للخروج كونها غير قادرة على إتباع إستراتيجية التركيز على

<sup>1</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 501.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 368.

شريحة واحدة أو منتج معين، فتكون هذه الإستراتيجية هي الخيار الأفضل للمؤسسة<sup>1</sup>، وهي ربما تعظم من التدفق النقدي في مجال عملياتها، وأن هذه الإستراتيجية تكون ذات معنى عندما تنتبأ المؤسسة بالإنحدار الشديد في الصناعة أو بشدة المنافسة المستقبلية فيها أو عندما تفقد المؤسسة القوة المناسبة للإحتفاظ بجيوب الطلب في الصناعة، وهذه الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة أن تقطع كل استثماراتها الجديدة في المعدات الرأسمالية وكذلك في الإعلان والبحث والتطوير وغير ذلك في مجال صناعتها المنحدرة، والمؤسسة تأخذ التدفق النقدي كبديل للفقدان الجزئي لحصتها السوقية، ولكن في النهاية فإن هذا التدفق سيبدأ بالإضمحلال، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية تعتمد بصورة عالية على الناحية النظرية، لكن يمكن في بعض الأحيان وضعها موضع التطبيق ولكن بصعوبة، لأن انحدار الصناعة بصفة عامة يؤثر على معنويات الموظفين، فضلا عن ذلك تمسك العملاء بما إعتادوا عليه من المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سرعة تحول العملاء إلى مؤسسات أخرى، وبذلك يمكن أن تضمحل الحصة السوقية للمؤسسة بصورة أسرع مما كان متوقعا، ولن تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها.<sup>2</sup>

**4- إستراتيجية التصفية:** إن إستراتيجية التصفية تعتمد على فكرة مفادها أن المؤسسة يمكن أن تعظم صافي استثمارها المستخلص من العمل عن طريق بيع عملها مبكرا، وقبل أن تدخل الصناعة مرحلة الإنحدار السريع، وهذه الإستراتيجية تكون مناسبة عندما تكون قوة المؤسسة ضعيفة نسبة إلى ما يمكن أن يبقى من جيوب الطلب في الصناعة المنحدرة، وأن أفضل خيار ربما يكون البيع إلى مؤسسة تتبع إستراتيجية القيادة في الصناعة أو الإنسحاب من إستراتيجية التصفية، وأن نجاح ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على الكشف، وبصورة مضبوطة عن مقدار انحدارها في الصناعة قبل أن يصبح ذلك الإنحدار خطرا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عامل التوقيت يعتبر مهما جدا، حيث أنه كلما شعرت المؤسسة بضرورة الخروج مبكرا كلما أمكنها الإستفادة أكثر من تصفية أصولها.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

الإستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسبه، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية<sup>4</sup>، والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل رقم (3-3): الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية.

→ مركز تكلفة منخفضة ← ————— → تميز يدركه الزبون ← ————— → على نطاق

<sup>1</sup> وليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 504.

<sup>3</sup> وليد هلاي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 163.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الإستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تتناسب هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل إستراتيجية. وهناك ثلاث أشكال للإستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الإستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

**1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة.

وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة<sup>1</sup>، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسبات المخزون الراكد واستتباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224.

وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها. إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

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

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك.<sup>3</sup>

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.

- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقية وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.

- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.

- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيًا أماميا أو رأسيًا خلفيا.<sup>4</sup>

كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:

- التغييرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة، خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.

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

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003/2002، ص 51.

<sup>3</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 87.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 224، 225.

- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.
- إتباع هذه الإستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>
- 2- إستراتيجية التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون<sup>2</sup>، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها،<sup>3</sup> ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة،<sup>4</sup> ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.
- ولكي تتجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة. ويمكن لإستراتيجية التميز أن تتخذ أشكالاً عديدة نذكر منها ما يلي<sup>5</sup>: ( التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين...الخ).
- أهم مجالات إستراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

<sup>2</sup> سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 3.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

<sup>4</sup> عيد المليك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 135.

<sup>5</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 78-79.

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.<sup>1</sup>
- أما أهم المزايا التي تمنحها إستراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:
- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية<sup>2</sup>:
- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 254 - 255.

- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.

**3- إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق):** وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،<sup>1</sup> مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،<sup>2</sup> ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.<sup>4</sup> وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.

- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.<sup>5</sup>

- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.

<sup>1</sup> عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 256، 257.

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه.

- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل.

ويمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبنى إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس لكي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أن استراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل هيكل الصناعة التي تفرز لها إما فرصا يجب إستغلالها بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها أو تهديدات يتحتم على المؤسسات تجنبها والحد من آثارها السلبية، بالإضافة إلى مختلف عناصر الأداء المساعدة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها، هذه العناصر يمكن أن تكون على شكل نقاط القوة تدعم نجاح المؤسسة أو نقاط الضعف تثقل كاهل المؤسسة وتعرقل نجاحها، ومن خلال هذه العوامل تقوم المؤسسة بتنمية وإعداد مجموعة من الإستراتيجيات، هذه الأخيرة تساعد المؤسسات على

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 257، 258.

الوصول إلى أهدافها، فالإستراتيجية تعتبر الأداة التي تمكن المؤسسة من التحول من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد الإستراتيجية أو المزيج الإستراتيجي المناسب لإمكانياتها وأهدافها حتى تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا في صناعتها.

---

# الفصل الرابع

---

## تمهيد:

لا يختلف إثنان على أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر يعد من القطاعات ذات الأهمية الكبرى، على اعتبار أنه من قطاعات البنية التحتية لأي بلد في العالم، وهذا القطاع يمكن أن يكون مجالاً مناسباً لدراستنا المتمثلة في دراسة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ومتغيرات هيكل الصناعة ومستوى الأداء في الصناعة، وذلك يعود إلى النمو الكبير والنجاح الذي شهده هذا القطاع، وكذا توسع المؤسسات العاملة في القطاع بشكل متزايد في تقديم خدمات متنوعة ومتعددة للمشاركين في خدماتهم، ونجد من بين عوامل النمو والنجاح في هذا القطاع الإصلاحات التي شهدها القطاع منذ فتحه أمام المنافسة الأجنبية، ودخول كل من أوراسكوم تيليكوم والوطنية للإتصالات، حيث كان لهم الفضل في تحريك عجلة المنافسة نحو تقديم خدمات أفضل اعتماداً على الجودة، والأسعار التنافسية.

إن تغير شكل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال من الإحتكار الطبيعي إلى الإحتكار الثنائي ثم إلى احتكار القلة حتم على المؤسسات القائمة في الصناعة ضرورة التكيف مع متغيرات الصناعة بهدف احتلال مكانة هامة في هذه الصناعة، وهذا ما جعل المتنافسين الثلاثة يتجهون نحو تحسين الأداء بالإعتماد على تنوع العروض وكذلك تحسين جودة شبكة الإتصال واعتماد التقنية المتطورة في مجال الإتصالات، وللوقوف على واقع متغيرات هيكل الصناعة ومستوى الأداء في هذا القطاع سنحاول التطرق إلى العناصر التالية:

- تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة.
- تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة.

## المبحث الأول: تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

إن عملية تحليل كل من متغيرات هيكل الصناعة ومستوى الأداء الكلي في قطاع خدمة الهاتف النقال تقتضي ضرورة التعرف مراحل تطور هذا السوق، باعتباره قطاع ديناميكي ومؤثراته تدل على تغيرات سريعة مستقبلا، حيث أنه شهد نموا سريعا فاق توقعات المحللين الاقتصاديين، وأسأل لعاب الكثير من المستثمرين المحليين والأجانب مما جعله يتميز بجاذبية كبيرة للإستثمار، هذه الجاذبية أجبرت المؤسسات القائمة على وضع حواجز دخول متنوعة للحد من دخول منافسين جدد، وهناك مجموعة من العوامل ذات الصلة بهيكل الصناعة من شأنها أن تتحكم في نظام المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة، ما يمكن أن تكون أساسا لمنع أو تشجيع دخول مؤسسات أخرى ترغب في دخول هذه الصناعة، وقد مرت هذه الصناعة بعد فتح المجال أمام المنافسة بعدة مراحل كرست لوضع قواعد جديدة للمنافسة، كما نتج عن ذلك مجموعة من الأحداث التي ساهمت في تطوير الخدمات المقدمة في هذه الصناعة، وهو ما أدى إلى تنامي معدلات الطلب من سنة إلى أخرى، وفي هذا المبحث سنتطرق للعناصر التالية:

- الإصلاحات المتبعة في صناعة الإتصالات بصفة عامة في الجزائر.
- تحليل الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- مراحل تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

## المطلب الأول: الإصلاحات المتبعة في صناعة الإتصالات في الجزائر.

عرفت صناعة الإتصالات في الجزائر مجموعة من الإصلاحات خاصة في السنوات العشر الأخيرة، أهمها ما تعلق بخدمات الهاتف النقال، ولعل أهم هذه الإصلاحات فتح المجال أمام المستثمرين الأجانب مما أدى إلى وجود نوع من المنافسة الإيجابية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتشجيع الإبداع والإبتكار من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، وكذلك خلق نوع من التلاؤم مع متطلبات الاقتصاد العالمي المتميزة بالتكنولوجيا العالية خاصة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وقد عرف هذا القطاع نموا متسارعا، وحقق أرقاما غير متوقعة منذ فتح المجال أمام الإستثمار الخاص والشراكة الأجنبية، وإلى يومنا هذا مازال التطور كبيرا خاصة سنة 2014 التي عرفت دخول المتعاملين الثلاثة مجال الجيل الثالث 3G من الإتصالات اللاسلكية.

وقد عرفت الإصلاحات الجزائرية في قطاع الإتصالات تأخرا محسوسا مقارنة بالدول المجاورة (تونس والمغرب)، وذلك من حيث نشأة القطاع وبداية الإصلاحات، فقد بدأت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات في تونس سنة 1990، وكان ذلك بدءا من فصل المراقبة التقنية للمعدات ومطarf

الإتصالات "Terminaux De Communication" عن الإدارة<sup>1</sup>، حيث تم إنشاء مراكز الدراسات والبحث (C-E-R-T) ، وبعد ذلك قامت بفصل البريد عن الاتصالات وهو ما نتج عنه الديوان الوطني للاتصالات، الذي بدأ نشاطه سنة 1998، أما المملكة المغربية فقد سنت هي الأخرى قانونا جديدا يقضي بالفصل بين البريد والاتصالات عام 1996، وقد تحقق لها نموا كبيرا منذ تلك الإصلاحات، وقد حدث هذا النمو والتطور في كل من قطاع الاتصالات السلكية والاسلكية، وخدمات البريد<sup>2</sup>.

وقد بدأت الإصلاحات في الجزائر بإنشاء شبكة GSM، وقد ساعد ابتكار الهاتف النقال الرقمي وانتشاره في كل دول العالم على تطور قطاع خدمة الهاتف النقال، وحتم على سلطة الضبط للبريد والمواصلات الجزائرية مواكبة هذا التطور، وهو ما تم فعلا من خلال ربط الإتصالات الجزائرية بشبكة GSM في جانفي 1999، من خلال مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت فيما بعد إلى المؤسسة التجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية، لكن التزايد السريع والكبير في الطلب على خطوط الاشتراك في الشبكة مقارنة بالعرض القليل أدى إلى حدوث عجز في العرض الخاص بالخطوط أجبر الدولة الجزائرية على توسيع الشبكة والعمل على زيادة القدرة التحكمية في التكنولوجيات الدقيقة، حيث قامت وزارة البريد والمواصلات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بإعلان برنامج إصلاحات جديد تابع لبرنامج الحكومة المصادق عليه في 29 جانفي سنة 2000، تبنت فيه الوزارة إصلاحات كبيرة في قطاع البريد والمواصلات خاصة الإتصالات اللاسلكية، ومن بين الأسباب التي أدت إلى إجراء مجموعة الإصلاحات نذكر مايلي:

- التخلف الذي يشوب القطاع مقارنة بأغلب دول العالم، والفجوة التكنولوجية والرقمية بين الجزائر والدول المتقدمة، ما أجبر الجزائر على استقطاب أفضل المتعاملين الإقتصاديين في القطاع ( شركاء، مجهزين، وموردي الخدمات الملحقة بالإتصالات...الخ)<sup>3</sup>.

- التطورات الحاصلة في قطاع الإتصالات في مختلف بلدان العالم حتى النامية منها، ومحاولة الوزارة الوصية القيام بنقلة نوعية، من أجل مسايرة هذه التطورات وفق المعايير الجديدة التي ظهرت في

<sup>1</sup> سعاد قوفي، هيكل قطاع هاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 71.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص 170.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 152.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات العولمة التي تقتضي القدرة على المنافسة في شتى القطاعات والمجالات.<sup>1</sup>

- قلة الاستثمارات المادية في هذا القطاع، وضعف التغطية الهاتفية.

- سعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وفي مرحلة تفاوض للشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ووقوعها تحت صندوق النقد الدولي "FMI"، والبنك الدولي "BM"، هذا الأخير الذي طلب منها تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، لأنها لا تمثل سوى 478 مليون دولار فقط من الناتج الإجمالي الخام، حسب إحصائيات سنة 2000، أي ما يعادل 0.8% من الناتج الإجمالي الخام، في حين تكون النسبة لدى الدول المتقدمة، ما بين 4% إلى 8% من الناتج الإجمالي<sup>2</sup>، وكان الهدف من هذه الإصلاحات تطوير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية من ناحية الجودة والنوعية عبر كامل التراب الوطني، وبأسعار معقولة، في ظروف موضوعية وشفافة بدون تمييز في مناخ تنافسي، وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام باستثمارات (حرية الاستثمارات، تثبيت النظام القانوني، منح المستثمرين مزايا جبائية وجمركية، حرية تحويل رأسمالهم وعائداتهم إلى بلدانهم الأصلية)، وضمان المساواة والتحكم الدولي، وأيضا ترقية وتنويع عروض وخدمات البريد والمواصلات، خاصة من خلال إرساء قواعد منافسة نزيهة وعادلة، تضمن جودة الخدمة وبأسعار تنافسية، إضافة إلى وضع إطار قانوني، مساعد ومشجع على الاستثمار، ويواكب التطورات الحاصلة ويعطي الضمانات الكافية لكل المتعاملين<sup>3</sup>، وقد نتج عن هذه الإصلاحات مجموعة من النتائج يتم تلخيصها فيما يلي:

- تحديد إجراءات منح الرخص، وإجراء التحكيم وتسوية النزاعات.

- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نيتام دليلة، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 60.

<sup>2</sup> بن بركة عبد الوهاب ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة "حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007، ص 07.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف عز الدين، إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في السوق التنافسي "دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 112.

<sup>4</sup> روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات "حالة قطاع الاتصالات في الجزائر"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، أفريل 2004، الجزائر، ص 164.

وذلك للسهر على حماية المصلحة العامة وعلى وجود منافسة مشروعة في قطاعي البريد والمواصلات<sup>1</sup>، ومنحت وظيفة الاستغلال لمتعاملين اثنين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية، وثانيهما بالاتصالات، المؤسسة الأولى ذات طابع صناعي وتجاري "بريد الجزائر"، والثانية خاضعة للقانون الخاص "اتصالات الجزائر".

#### المطلب الثاني: تحليل الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

يعرف قطاع الإتصالات بصفة عامة منذ تحريره تحولات معتبرة من خلال قانون 03-2000، المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق 05 جويلية المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث تنص المادة 64 منه على ما يلي:<sup>2</sup> "يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن وفقها إنشاء أو استغلال و/أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص...". والذي ألغى الاحتكار العمومي في المجال، وفصل بين خدمة البريد وخدمة الاتصالات، وهو ما سمح لمتعاملين خواص وأجانب بالاستثمار في القطاع.

حيث قامت الحكومة من خلال سلطة الضبط (ARPT) عام 2000 إلى تقديم 11 رخصة وآلاف الترخيصات لمختلف التقنيات التي يمكن بموجبها إنشاء أو استغلال شبكات عامة، وخاصة توفر خدمة الاتصال بين 15 مليون مشترك تقريبا (أي ما يقارب 50% من السكان) وكذا تطوير النشاط الاقتصادي، وخير دليل على ذلك التطور الهائل والسريع في عدد مشترك خدمة الهاتف النقال خلال فترة قصيرة، والإستمرار في هذا التطور والنمو إلى غاية يومنا هذا، وهو ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول التالي:

<sup>1</sup> القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000، ص 08.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 8.

الجدول رقم (4-1): تطور عدد المشتركين في شبكتي الهاتف الثابت والنقال.

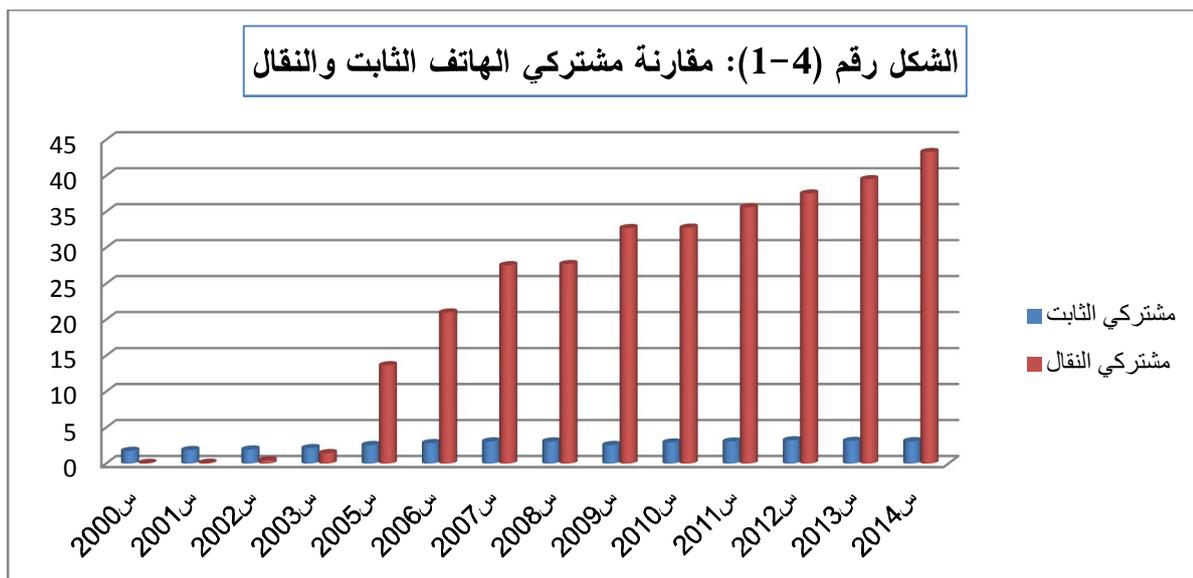
الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
إ. المشتركين	1,847	1,980	2,400	3,593	7,369	16,23	23,84	
مشتركي الثابت	1,761	1,880	1,950	2,146	2,486	2,572	2,841	
مشتركي النقال	0,086	0,100	0,450	1,446	4,882	13,66	20,99	
ثابت/نقال%	%4.88	%5.32	%23	%70	%196	%531	%739	
السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
إ. المشتركين	30,63	30,79	35,3	35,703	38,675	40,759	42,656	46.397
مشتركي الثابت	3,068	3,07	2,576	2,923	3,059	3,231	3,139	3.099
مشتركي النقال	27,56	27,72	32,73	32,78	35,616	37,528	39,517	43.298
ثابت/نقال%	%898	%881	%1270	%1122	%1164	%1161	%1259	%1397

Source: www.arpt.dz, page consultée le: 20/11/2015.

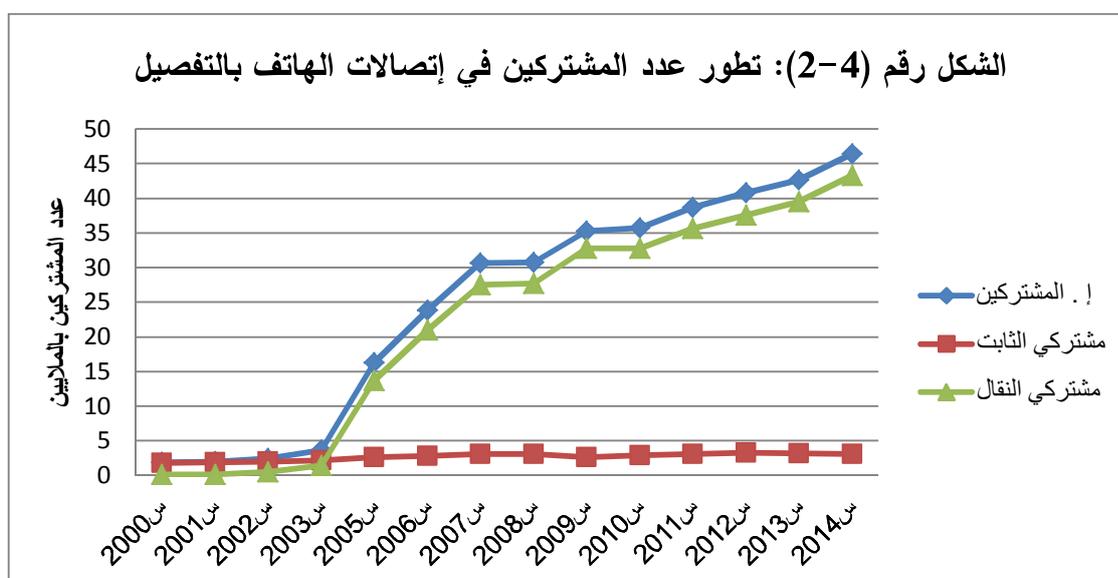
ويمكن ترجمة معطيات هذا الجدول لمزيد من التوضيح في الشكل الموالي الذي يبين نوع من المقارنة بين تطور مشتركى خدمة الهاتف النقال والهاتف الثابت، كما يبين أيضا التطور والنمو المتزايد في عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مقابل الثبات النسبي لعدد مشتركى خدمة الهاتف الثابت، حيث أن هذا الشكل يتمثل في الأعمدة البيانية التي تبين الفارق الكبير والشاسع بين عدد المشتركين في الخدمتين.

الوحدة: مليون مشترك



المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقاً من الجدول رقم (4-1).

كما يمكن أيضاً تبيان تطور عدد مشتركى قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في مجال الهاتف الثابت والنقال بصفة إجمالية من خلال المنحنيات البيانية في الشكل الموالي الذي يبين تطور العدد الإجمالي للمشاركين، ومساهمة كل من الهاتف النقال والثابت في التطور الإجمالي، حيث يتبين لنا نسبة المساهمة الكبيرة جداً للهاتف النقال في تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف بصفة عامة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-1).

من خلال معطيات الجدول وملاحظة الشكلين رقم (1-4) و (2-4) يتضح لنا بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت قد ارتفع من سنة 2000 إلى 2014 بقيمة 1.338 مليون مشترك حيث سجلنا سنة 2000 ما قيمته 1.761 مليون مشترك، ثم تطور عدد المشتركين عبر 15 سنة ليصل سنة 2014 إلى 3.099 مليون مشترك مشكلا بذلك نموا بمعدل 75.97% وهذه النسبة تعد صغيرة جدا مقارنة بفترة القياس (مدة 15 سنة)، حيث يمكن القول بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر يتميز بالإستقرار النسبي وقد سجل أكبر عدد من المشتركين في هذه الخدمة سنة 2012 بـ 03.231 مليون مشترك ليتراجع بعد ذلك خلال سنتي 2013 و 2014 إلى 03.139 و 03.099 مليون مشترك على التوالي وذلك بسبب إنطلاق مؤسسات خدمات الهاتف النقال في تقديم خدمات 3G التي سهلت ومكنت المشتركين من إستخدام خدمات الأنترنت مما أدى إلى تخلي العديد من مشتركى الهاتف الثابت عن خدمة الأنترنت السلكية والإتجاه نحو الأنترنت اللاسلكية، في المقابل نجد عدد مشتركى الهاتف النقال ارتفع في نفس الفترة من سنة 2000 التي سجل فيها عدد مشتركى النقال نسبة أقل من مشتركى الهاتف الثابت (كان عدد مشتركى النقال يمثل 4.88% من مشتركى الثابت)، وقد ارتفع عدد المشتركين في النقال من 0.086 مليون مشترك سنة 2000 إلى 43.298 مليون مشترك سنة 2014، أي بمعدل أكثر من 503 مرة خلال 15 سنة أي يتضاعف بمعدل أكثر من 33 مرة سنويا في المتوسط، هذا المعدل يدل على نمو متسارع جدا في عدد مشتركى الهاتف النقال، وتشير سلطة الضبط للبريد والمواصلات ARPT في التقرير السنوي لسنة 2014 إلى أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال قد وصل إلى 43.298 مليون مشترك إلى غاية 31 ديسمبر 2014، منها 08.509 مليون مشترك في خدمة الجيل الثالث 3G أي بعد سنة كاملة من إنطلاق هذه الخدمة<sup>1</sup>، وفي تتبعنا لتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال نجده قد ارتفع وتطور خلال الفترة من سنة 2000 إلى سنة 2001 من 0.086 مليون مشترك إلى 0.100 مليون مشترك بنسبة 16.28%، وكان ذلك نتيجة احتكار الدولة لهذا القطاع، حيث نتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة، وتمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل ذلك انعكس سلبا على الأداء الكلي بصفة عامة لهذا القطاع وكذلك التأثير السلبي على الخدمات المقدمة التي كانت تفتقد إلى الجودة، هذا من الناحية المحلية، أما من الناحية الدولية فكانت الفجوة كبيرة بالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة، وهو ما حدث فعلا من خلال فتح السوق أمام المستثمرين الأجانب بمنح رخصة للمتعامل المصري أوراسكوم للاتصالات "جيزي" في جويلية 2001، والكويتي الوطنية للاتصالات "نجمة سابقا أوريدو حاليا" في ديسمبر 2003، وهذا

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 47.

بحصولهما على الرخصة الثانية والثالثة على التوالي لخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وكانت النتائج جد مشجعة حيث بلغ عدد المشتركين 4,882 مليون مشترك سنة 2004 موزعين بين المتعاملين الثلاثة ( جيزي، موبيليس، ونجمة سابقا)، ثم بعد ذلك بدأ التنافس بين المؤسسات الثلاث من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، هذه المنافسة حتمت على المتنافسين اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية (التميز، الريادة في التكلفة والتركيز) مما ساهم بشكل كبير في تخفيض أسعار الخدمات المقدمة، وكذا التنوع في الخدمات إضافة إلى التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة، هذه العوامل ساهمت في جذب مشتركين جدد وأيضا تنوع المشتركين من خلال الإشتراك في خدمات مؤسستين أو أكثر، مما أدى إلى الزيادة الهائلة في عدد المشتركين في خدمات قطاع الهاتف النقال، فعلى سبيل المثال ارتفع عدد المشتركين سنة 2008 إلى 27,72 مليون مشترك ونحن نعلم أن عدد سكان الجزائر في إحصائيات 2008 لم يتجاوز 35 مليون نسمة وهو ما يفسر اشتراك الفرد الواحد في خدمات مؤسستين أو أكثر، وأيضا في بعض الأحيان نجد الفرد الواحد يمتلك شريحتين أو أكثر لنفس المؤسسة، وطبعا هذا ناتج عن اعتماد مؤسسات القطاع على استراتيجية التنوع المترابط للخدمات مما يتيح للمشارك استعمال تشكيلة متنوعة من خدمات نفس المؤسسة، ومع نهاية سنة 2014 أي بعد مرور سنة واحدة من إنطلاق خدمات الجيل الثالث 3G تم تسجيل ارتفاع محسوس في عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حيث انتقل من 39,517 مليون مشترك سنة 2013 إلى 43.298 مليون مشترك إلى غاية نهاية سنة 2014، حيث ارتفع عدد المشتركين بمقدار 03.781 مليون مشترك، وبمعدل نمو قدره 09.56% مقارنة بسنة 2013، وهي الفترة الموافقة للإنخفاض في عدد مشتركى خدمات الهاتف الثابت.

أما فيما يخص الهاتف الثابت فإن هذه الخدمة لم تشهد نموا ملحوظا في عدد المشتركين خلال الفترة نظرا لغياب المنافسة وعدم تجديد وتطوير الخدمات المقدمة إضافة إلى قلة العروض المصاحبة وأيضا مشاكل الشبكة السلكية وقلة الصيانة، وبالرغم من دخول مستثمر أجنبي في هذه الصناعة والمتمثل في أوراسكوم تيليكوم والمصرية للاتصالات بفرعها "لكم" سنة 2005 مقابل 65 مليون دولار، إلا أن هذا المستثمر خرج من الصناعة بعد 03 سنوات من دخوله بسبب النتائج السلبية المسجلة، وغياب القوانين التي تيسر هذه الصناعة، إضافة إلى عدم انفتاح هذه الصناعة وعدم استجابتها لمتطلبات المنافسة والاستثمار، حيث اتخذ قرار الخروج من الصناعة في منتصف نوفمبر 2008 بالقاهرة، وهذه بعض الأسباب التي تحول من تطور هذا القطاع بالجزائر وكذا بوجود فارق شاسع ما بين الصناعيتين لشبكتي الهاتف الثابت والهاتف النقال الذي وصل هذا الفارق في سنة 2009 حوالي 8 مرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>www.arpt.dz,page consultée le : 22/11/2011.

ونلاحظ من خلال المنحنى البياني لتطور عدد المشتركين الإجمالي ومشتركي الثابت والنقال أن منحنى مشتركري الهاتف الثابت تقريبا يوازي المحور الأفقي وهذا يدل على ثبات نسبي لعدد مشتركري هذه الخدمة، في حين نجد منحنى إجمالي المشتركين في تزايد وارتفاع مستمر وملحوظ، وذلك بسبب التزايد الكبير والمعتبر في عدد مشتركري خدمة الهاتف النقال، حيث نجد المنحنى الممثل لهذا الأخير تقريبا متلازم مع منحنى إجمالي المشتركين، والملاحظ أن عدد مشتركري خدمة الهاتف النقال في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى مما يدل على فرص مستقبلية للإستثمار في هذا القطاع، كما يدل أيضا أن هذا السوق أو القطاع مازال لم يصل إلى مرحلة التشبع بعد وهو ما يفتح احتمال لدخول منافسين جدد كلما سمحت الفرصة، وأيضا في الوقت الحالي يعطي مؤشرا هاما على نمو في الأرباح والمداخيل المالية للمؤسسات القائمة في الصناعة.

### المطلب الثالث: مراحل تطور صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

عرف قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر تطورا معتبرا خلال السنوات الأخيرة، منذ إصدار قانون 03-2000 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، هذا القانون الذي يعطي القطاع هيكل المؤسسة العمومية متمثلة في اتصالات الجزائر، وهي مؤسسة اقتصادية ذات شكل قانوني يصفها بمؤسسة أسهم، وجاء هذا التطور كنتيجة لمجموعة من العوامل متمثلة في التأخر الملحوظ في التكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستخدمة في القطاع، إضافة إلى عدم كفاءة ونقص جودة التجهيزات الهاتفية المستخدمة مقارنة بالتطورات العالمية في المجال، وأيضا النقائص والعيوب التي تعترى نوعية الخدمات الممنوحة، وتأخر القطاع مقارنة بالدول المجاورة خصوصا والدول المتقدمة بصفة عامة.

وقد تمثل نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر في إنشاء واستغلال وتطوير شبكات الاتصال العمومية، والقيام بكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجالها الرئيسي، حيث أنه في سنة 2001 تمت عملية الفصل والإستقلالية بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر في نهاية سنة 2001 كمؤسسة تجارية، وتم تأسيس سلطة ضبط البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية ARPT ككيان مستقل من الوزارة، وهي السلطة الضابطة والضامنة لنوعية الشبكة وحماية المستهلك، كما تم في هذه السنة منح الرخصة الأولى في مجال خدمة الهاتف النقال.

ومع حلول سنة 2002 تم بيع رخصة تشمل تبادل الأصوات والمعلومات، وتشغيل شبكة الهاتف اللاسلكي النقال لأوراسكوم تيليكوم.

وفي سنة 2003 تم فتح قطاع البريد على المنافسة الوطنية والعالمية، وتحديث شبكة الهاتف الثابت من طرف اتصالات الجزائر.

ولقد مر قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية الآن بثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الإحتكار الطبيعي " قبل 2002 "**: قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، حيث كان هذا القطاع في مرحلة الإحتكار الطبيعي مثله مثل القطاعات الشبكية الأخرى، حيث كان نشاطه منحصرا في تغطية إحتياجات فئات الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، وتشير سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ARPT إلى أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر سنة 1996 قدر بحوالي 4.961 ألف مشترك ، ثم بعد ذلك ارتفع إلى ما يقارب 18 ألف مشترك فقط في سنة 1999<sup>2</sup>، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون 03 -2000، وتحديدًا في 2001/07/11 عرف قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي المتمثل في أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ المذكور سابقًا، ليكون هذا الأخير تاريخًا فاصلاً في نهاية مرحلة احتكار الدولة (الإحتكار الطبيعي) في إستغلال شبكة الهاتف النقال، والجدول الموالي يبين عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في هذه المرحلة.

**الجدول رقم (4-2): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي.**

الوحدة: ألف مشترك

السنوات	1999	2000	2001
عدد المشتركين	18	86	100

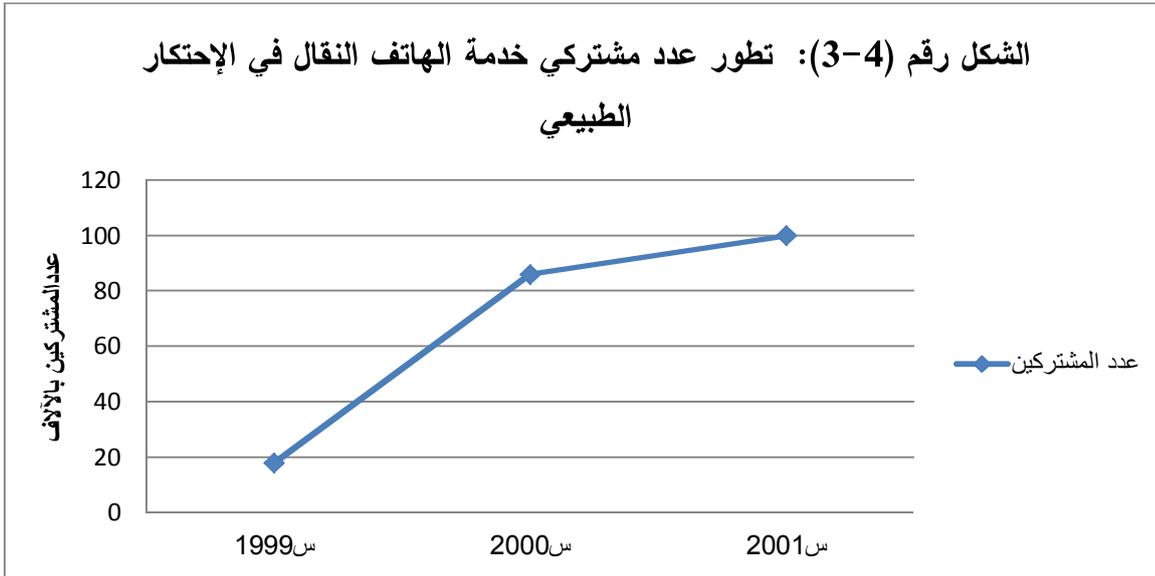
source: www.arpt.dz. page consultée le : 16/02/2012.

والشكل البياني الموالي يبين تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار

الطبيعي.

<sup>1</sup> قوفي سعاد، مرجع سابق، ص ص: 73-74.

<sup>2</sup> www.arpt.dz. page consultée le : 16/02/2012.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-2).

الملاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الطبيعي في تزايد مستمر، فقد ارتفع من 18 ألف مشترك سنة 1999 إلى 100 ألف مشترك في ظرف سنتين لكن يبقى عدد المشتركين ضعيف جدا مقارنة بعدد السكان في تلك الفترة، وهذا يعود بشكل كبير إلى الأسعار الباهضة لهذه الخدمة طبعا بسبب التكاليف المرتفعة، وأيضا إلى محدودية كفاءة الخدمات المقدمة.

**2- مرحلة الإحتكار الثنائي " 2002 - 2004 ":** تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة " GSM " من طرف جيزي في 2002/02/15، وقد تميزت هذه المرحلة بدخول تواجد متنافس جديد تمثل في أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، إضافة إلى المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر، وعرفت هذه المرحلة إطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جيزي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي الثالث من شهر أوت 2003 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري " موبيليس " كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيرا لدخول الوافد الجديد "تجمة"، والذي منحت له الرخصة في العشرين من شهر ديسمبر 2003، لذلك فإن مرحلة الإحتكار الثنائي لم تدم طويلا (سنتين فقط)، حيث سيطرت جيزي بنسبة كبيرة على السوق في هذه المرحلة، والجدول الموالي يبين توزيع عدد المشتركين بين جيزي وموبيليس في مرحلة الإحتكار الثنائي.

الجدول رقم (4-3): تطور وتوزيع عدد المشتركين في مرحلة الإحتكار الثنائي.

الوحدة: ألف مشترك

المؤسسات		السنوات
مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس	
314	136	2002
1278	168	2003

source: www.arpt.dz. page consultée le : 26/03/2012.

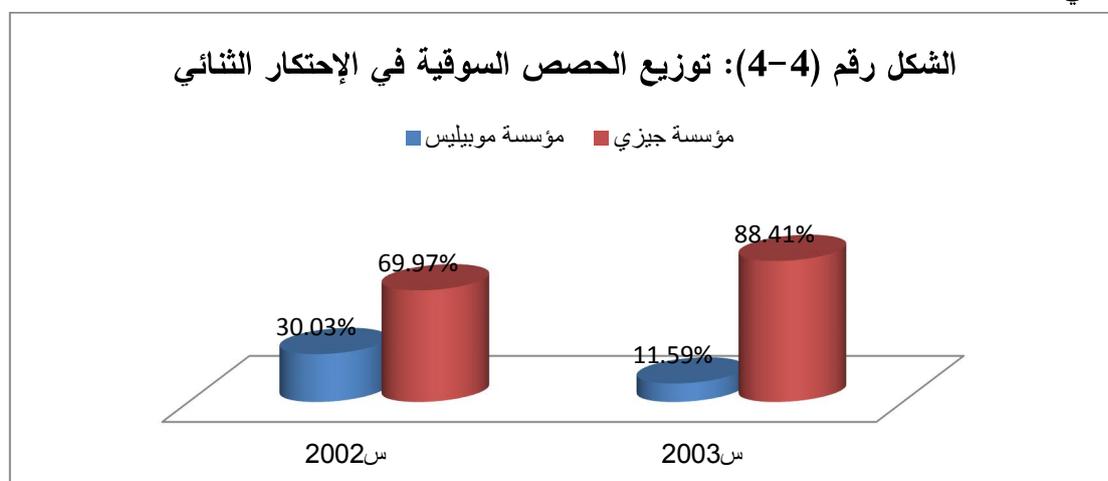
كما يمكن توضيح توزيع الحصص السوقية لكل من جيزي وموبيليس في هذه المرحلة من خلال معطيات الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-4): توزيع الحصص السوقية في حالة الإحتكار الثنائي.

المؤسسات		السنوات
مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس	
%69.97	%30.03	2002
%88.41	%11.59	2003

Source :www.arpt.dz. page consultée le : 26/03/2012.

ويمكن المقارنة بين المؤسستين جيزي وموبيليس من حيث الحصص السوقية من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-4).

الملاحظ من خلال الشكل والجدولين أعلاه أن مؤسسة جيزي دخلت بقوة كبيرة للسوق الوطنية، وقد تمكنت من السيطرة على 69.97% من السوق في السنة الأولى، وقد نصبت نفسها كرائد للسوق الوطنية، ثم عززت تلك السيطرة في السنة الموالية من خلال حصولها على 88.41% كحصصة سوقية سنة 2003، وطبعاً لم تستطع موبيليس مواجهة هذه المنافسة والسيطرة، وهو ما عجل بظهور بأخرجة "موبيليس" واستقلالها عن المتعامل التاريخي الوطني اتصالات الجزائر، وكذلك منح الرخصة الثالثة للمتعامل الوطنية للاتصالات "نجمة سابقاً، أوريدو حالياً" لإنهاء سيطرة واحتكار جيزي للسوق الوطنية، وكان ذلك أيضاً استجابة للنمو الحاصل في الطلب على خدمات الهاتف النقال.

### 3- مرحلة احتكار القلة " 2004 - إلى يومنا هذا " .

بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم "جيزي"، والثانية للاتصالات الجزائر "موبيليس" على سبيل التسوية، ووفقاً لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20 ديسمبر 2003، وقام هذا المتعامل (الوطنية للاتصالات)، تحت إسمه التجاري "نجمة سابقاً أوريدو حالياً" باستغلال شبكته لأول مرة في 25 أوت 2004، ومنذ هذا التاريخ أصبح التنافس قائماً على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز الخدمات، خاصة بعد دخول مؤسسة "نجمة سابقاً" بأسعار جد مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيداً عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية لكسب مزيد من المشتركين والمحافظة على ولاء المشتركين الحاليين، وقد تطور عدد مشتركي خدمة الهاتف النقال في هذه المرحلة بشكل سريع ساهمت فيه المنافسة بين المؤسسات التي أدت إلى التخفيض في أسعار الإشتراك وتسعيرات العروض، مما أدى إلى استقطاب شريحة ذوي الدخل المحدود للإشتراك في هذه الخدمات بعد أن كان ليس بمقدورها استعمال هذه الخدمات في المرحلتين السابقتين بسبب ارتفاع أسعار الخدمات، والجدول الموالي يوضح تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات الثلاث المتنافسة في هذه الصناعة.

### الجدول رقم (4-5): تطور عدد المشتركين حسب المؤسسات المتنافسة في احتكار القلة.

الوحدة: مليون مشترك

المؤسسات			السنوات
مؤسسة أوريدو	مؤسسة جيزي	مؤسسة موبيليس	
0,285	3,418	1,176	2004
1,473	7,277	4,908	2005

2,990	10,530	7,475	2006
4,487	13,382	9,694	2007
6,7	14,017	9,934	2008
7,5	14,936	10,164	2009
8,24	15,09	9,44	2010
8,50	16,59	10,51	2011
9,05	17,84	10,62	2012
9,49	17,57	12,45	2013
11.663	18.612	13.022	2014

Source:www.arpt.dz.page consultée le: 05/11/2015.

بناء على المعطيات والبيانات الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT على شكل تقارير النشاط السنوية تم إعداد الجدول أعلاه والذي يتضمن تتبع زمني لتطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب المؤسسات القائمة في الصناعة، حيث تم التركيز على مرحلة احتكار القلة، وهو شكل السوق الذي استقر منذ 2004 إلى غاية يومنا هذا، حيث نلاحظ أن عدد المشتركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر قد ارتفع بشكل ملحوظ خلال هذه المرحلة، ويعود الدور في ذلك إلى المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات المتنافسة في الصناعة سواء من حيث التحسين والتطوير في الخدمات المقدمة وكذلك العروض المصاحبة لها، أو من حيث الحملات الإعلانية والدعاية المكثفة للتعريف بمختلف الخدمات المعروضة، والفرص التي تمنحها هذه المؤسسات لمشتركيها، حيث أن عدد مشتركى موبيليس ارتفع من 1.176 مليون مشترك سنة 2004 إلى 13.022 مليون مشترك سنة 2014، أي بمقدار زيادة 11.846 مليون مشترك خلال الـ 11 سنة الأخيرة حيث تضاعف بحوالي 10 مرات، كما إستطاعت المؤسسة الدخول بقوة في خدمة الجيل الثالث حيث وصل عدد مشتركى 3G لموبيليس إلى غاية 30 نوفمبر 2014 (أي بعد مرور سنة كاملة من إنطلاق هذا النوع من الخدمات) إلى 03.639 مليون مشترك محتلة بذلك المرتبة الأولى في هذا النوع من الخدمات<sup>1</sup>، وتعد هذه الخطوة من أنجح خطوات المؤسسة نحو التنويع المترابط للخدمات كما سنتناول في الفصل الخامس، أما فيما يخص مؤسسة جيزي فنلاحظ من خلال الجدول التطور الهائل في عدد المشتركين بالرغم من المنافسة المتجددة والمستمرة مع موبيليس

<sup>1</sup>www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf.page consultée le: 20/08/2015.

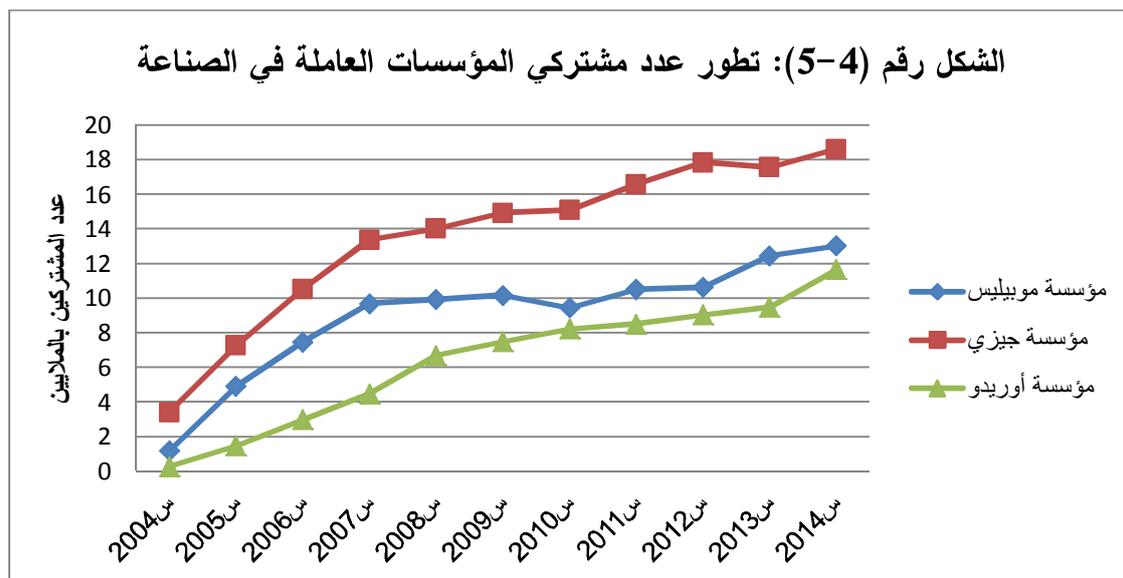
وأوريدو، وبالرغم من زيادة المنافسة وتطور الخدمة المقدمة من طرف المتعاملين، وكذلك ما تعلق بالأسعار المخفضة تدريجياً، إلا أن جيزي استطاعت المحافظة على مركزها الريادي، حيث إرتفع عدد مشتركى هذه المؤسسة من 03.418 مليون مشترك سنة 2004 إلى 18.612 مليون مشترك سنة 2014 بمقدار زيادة وصل إلى 15.194 مليون خلال الـ 11 سنة الأخيرة أي بمعدل نمو 1.38 مليون مشترك سنويا في المتوسط، وقد سجلت معدل نمو قدره 05.93% مقارنة بسنة 2013، وقد تأخرت المؤسسة في إطلاق خدمات الجيل الثالث إلى غاية جويلية 2014 مقارنة بمنافسيها اللذين إنطلقا في تقديم هذه الخدمة في ديسمبر 2013، حيث لم تسجل جيزي سوى عدد قليل من المشتركين في 3G محتلة بذلك المرتبة الأخيرة في هذا النوع من الخدمات، فقد سجلت إلى غاية 30 نوفمبر 2014 حوالي 0.890 مليون مشترك فقط<sup>1</sup>، إلا أن عدد مشتركى خدمات GSM ساهم بشكل كبير في تغطية الفارق الخاص بتطور إجمالي المشتركين مقارنة بموبيليس وأوريدو، وتبقى جيزي الرائد بدون منازع في خدمات الـ GSM، فقد سجلت أكبر عدد مشتركين على الإطلاق وفي تاريخ هذه الصناعة في الجزائر، حيث وصل عدد المشتركين إلى 17.887 مليون مشترك إلى غاية 30 نوفمبر 2014 التي تمثل مرور سنة كاملة عن إعلان تقديم خدمة الجيل الثالث 3G التي تعد بديلا تاما لخدمات GSM<sup>2</sup>، وفيما يخص المتنافس الثالث " أوريدو" الذي يعتبر داخل جديد للصناعة خلال بداية هذه المرحلة (سنة 2004) فقد استطاعت أوريدو أن تجد مكانة لها في السوق الوطنية خلال فترة وجيزة بالرغم من أسبقية التواجد لكل من موبيليس وجيزي في هذه الصناعة، حيث سجلت أوريدو خلال السنة الأولى من تواجدها عدد ضئيل جدا من المشتركين مقارنة بمنافسيها وقد قدر عدد مشتركى أوريدو سنة 2004 بـ 0.285 مليون مشترك، لكنه ارتفع بشكل سريع ليصل سنة 2014 إلى 11.663 مليون مشترك مسجلا ارتفاعا بمقدار 11.378 مليون مشترك خلال 11 سنة، أي بمعدل 01.03 مليون مشترك سنويا في المتوسط، وقد وصل عدد مشتركى خدمات الجيل الثالث 3G لأوريدو في 30 نوفمبر 2014 إلى 03.607 مليون مشترك محتلة بذلك المرتبة الثانية بعد موبيليس في هذه الخدمة<sup>3</sup>، وقد ساهم في هذا التطور الدخول المبكر لأوريدو في خدمة الجيل الثالث 3G التي إنطلقت في تقديمها خلال شهر ديسمبر 2013، مما يدل على نجاح أوريدو في دخول خدمة الجيل الثالث 3G التي مكنتها من زيادة عدد مشتركىها وبالتالي الرفع من حصتها السوقية.

ولتوضيح معطيات الجدول يمكن تمثيلها بيانيا في الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-5).

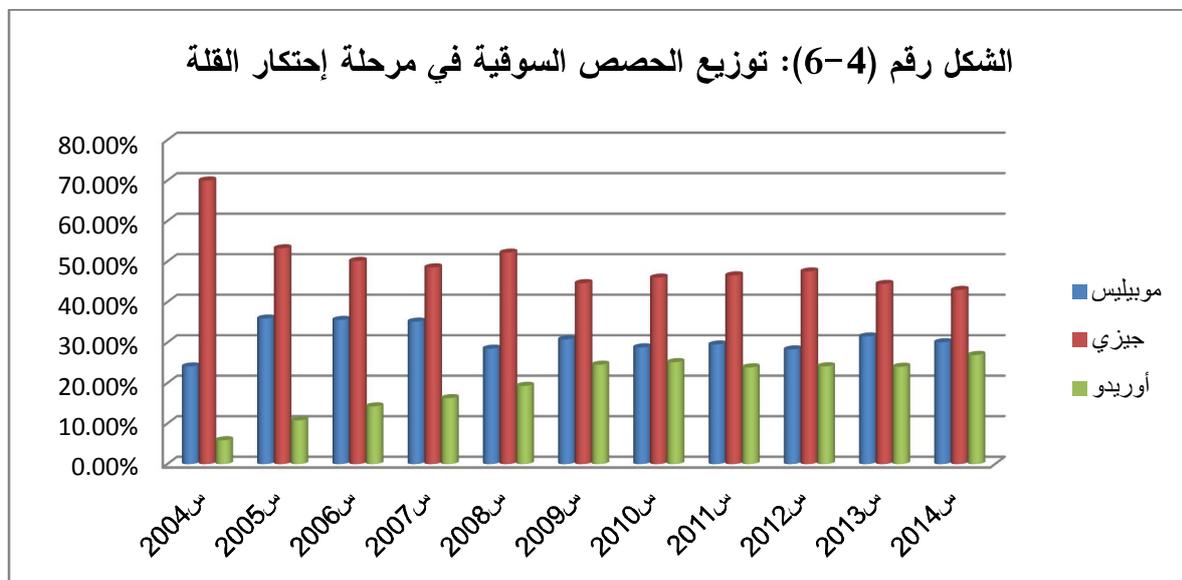
وكذلك يمكن تبيان مقارنة بسيطة لتطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة في هذه المرحلة من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (4-6): تطور وتوزيع الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة.

المؤسسات العاملة في القطاع			السنوات
أوريدو	جيزي	موبيليس	
%05,89	%70,01	%24,10	2004

2005	35,93%	53,27%	10,81%
2006	35,60%	50,15%	14,24%
2007	35,17%	48,55%	16,28%
2008	28,50%	52,19%	19,31%
2009	30,80%	44,66%	24,54%
2010	28,82%	46,03%	25,16%
2011	29,53%	46,59%	23,88%
2012	28,31%	47,55%	24,14%
2013	31,51%	44,47%	24,02%
2014	30,08%	42,99%	26,94%

source:www.arpt.dz.page consultée le: 20/08/2015.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-6).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن مؤسسة جيزي في بداية هذه المرحلة كانت تسيطر على حوالي 70% من السوق الوطنية، هذه النسبة تعد أقرب للإحتكار التام منها إلى احتكار القلة، ويعود ذلك إلى قلة خبرة موبيليس والدخول المتأخر لأوريدو (نجمة سابقا)، وبعد هذه السنة إشتدت المنافسة مع دخول أوريدو التي كانت تملك الخبرة في أسواق دولية أخرى معلنة بذلك إنتهاء مرحلة الإحتكار التام والثنائي لهذه الصناعة، حيث انخفضت الحصة السوقية لجيزي في السنة الموالية إلى 53,27%، في حين استطاعت موبيليس الرفع من حصتها السوقية إلى 35,93% خلال سنة واحدة (2005)، أما أوريدو فقد تمكنت من إيجاد موقع تنافسي لها في ظرف سنة واحدة، فقد ارتفعت حصتها

السوقية من 05.89% سنة 2004 إلى 10.81% سنة 2005، هذا الإرتفاع في الحصة السوقية لكل من موبيليس وأوريدو كان على حساب الحصة السوقية لجيزي التي بقيت محافظة على مركز الريادة في السوق، وتمكنت من الحفاظ على هذا المستوى من السيطرة على السوق تقريبا، فقد تراوحت حصتها السوقية ما بين 24.10% كأقل نسبة سنة 2004، و35.93% كأعلى نسبة سنة 2005، وكانت الحصة السوقية لأوريدو محصورة بين 05.89% سنة 2004 كأدنى نسبة و26.94% كأقصى نسبة وصلت إليها في سنة 2014، ومن هنا يمكن القول بأن جيزي إستطاعت المحافظة على مركزها الريادي في السوق بالرغم من تراجع حصتها السوقية، كما أن موبيليس إستطاعت المحافظة على المركز الثاني في السوق وتمكنت من تحدي الرائدة جيزي في الكثير من المناسبات خاصة ما تعلق بخدمات الجيل الثالث الذي تسيطر عليه موبيليس، أما أوريدو وبالرغم من دخولها المتأخر للسوق الوطنية إلا أنها تقدم تحديات كبيرة حيث يعود لها الفضل في تخفيض أسعار خدمات القطاع بصفة عامة، وقد تمكنت من السيطرة على أكثر من 25% من السوق، وهي تحتل المركز الثالث في السوق وبفارق بسيط عن موبيليس يقدر بـ 03.14% فقط كفارق حصة سوقية، وقد ساعدها في ذلك دخولها بقوة في خدمات الجيل الثالث 3G وهي تحتل المركز الثاني بعد موبيليس في هذا النوع من الخدمات.

#### المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسات العاملة في الصناعة.

يوجد في صناعة خدمة الهاتف النقال بالجزائر ثلاث متعاملين أساسيين حيث يعتبر هذا القطاع من ناحية المنافسة باحتكار القلة وكل محتكر لديه مجموعة من منتجات يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع

الإستمرار والمنافسة في هذه السوق التي تمتاز بالحيوية، وسنحاول في مرحلة أولى عرض تعريف مختصر لكل مؤسسة على حدى ثم عرض تشكيلة المنتجات لكل مؤسسة حسب التسلسل الزمني من سنة دخول السوق فعليا إلى يومنا هذا.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيزي.

في السداسي الثاني من سنة 2001 منحت وزارة الإتصال أول رخصة للهاتف النقال، تحديدا في 11 نوفمبر 2001 فازت أوراسكوم لإتصالات الجزائر بأول رخصة للهاتف للنقال، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال، على غرار مؤسسة OrangeTélécom الفرنسية بمبلغ 422 مليون دولار، ومؤسسة Télécom Portuga البرتغالية، ومؤسسة Téléphonique الإسبانية، وتقدمت جيزي بعرض قيمته 737 مليون دولار، من خلال مناقصة دولية أعلنت عليها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (PNB.ParisBas).<sup>1</sup>

Djezzy GSM هو الإسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر، وقد أعلن عن هذا الإسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07، وفي فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها.

أصبحت جيزي المؤسسة المفضلة لدى كثير من الجزائريين، بدليل أكثر من 14 مليون مشترك،

ولقد تطورت مؤسسة جيزي، وحقت تقدما وربحا ملحوظا، نظرا للظروف التي كان تعاني منها إتصالات الجزائر فأحسنّت جيزي استغلال الظروف، وإنفتح السوق الجزائري.

نجد أن مؤسسة جيزي عضو في مجمع أوراسكوم تيليكوم، وهو المجمع الذي يسند مؤسسة جيزي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سفيتال الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة حيث ينقسم شركائها إلى:

- أوراسكوم تيليكوم هولدينغ: تأسست مؤسسة أوراسكوم تيليكوم سنة 1998 بمصر تحت إدارة نجيب ساويرس، الذي يعتبر من أهم مساهميها، تعمل في نشاطات عدة كالفندقة، الإسمنت، الإتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نموا، وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في إفريقيا، والشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا، وهي تعمل في سبع أسواق هي:

<sup>1</sup> www.otaalgerie.page consultée le: 26/03/2012.

IRAQUEA العراق، TUNISIANA تونس، MOBILINK باكستان، MOBILINK مصر، ZUMBABWE زيمبابوي، BANGLADACH بنغلاداش، وهي مساهمة بـ 53% من رأس مال مؤسسة جيزي.

- مجمع سفيتال: هو أول مجموعة غذائية صناعية في الجزائر، برأس مال يقدر بحوالي 250 مليون دولار، وهو يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال مؤسسة جيزي 3,5%، حيث أنشئ سنة 1998، ومن المنتظر أن يبلغ حجم استثماراته 115 مليار دج في الفترة الممتدة ما بين (2010/2005)، أما النسبة المتبقية من رأس مال المؤسسة فتساهم فيها مؤسسة جيزي.

أما عن أهداف مؤسسة جيزي، فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.
  - العمل على إنشاء فكرة كون جيزي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
  - الحفاظ على مركز القيادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائننا.
  - امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.
- الجدول رقم (4-7): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة جيزي خلال مراحل الصناعة.

التاريخ	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
مرحلة إحتكار وسيطرة جيزي على الصناعة خلال السداسي الثاني من سنة 2001 (سنة أول دخول للصناعة)	- مجموعة أوراسكوم تيليكوم تحصلت على الرخصة الهاتفية النقالة في الجزائر بقيمة إجمالية 737 مليون دولار، وكذا 2.5 مليار دولار مستثمرة منذ 2001 إلى يومنا هذا.
	- ظهور جيزي الاسم المستتبب Djaizaa "جائزة" و"الجزائر" Djazair، أعلنت المؤسسة عن إسمها التجاري في أول ندوة صحفية لها بالجزائر.
	- فتح أول نقطة بيع في بقصر المعارض، وتميز بتهافت وإحتشاد آلاف الزائرين.

<p>- تشغيل GSM، وفتح أول مركز مكالمات بالجزائر.</p> <p>- بداية بيع بطاقات التعبئة "عيش la vie"، و في أقل من 08 أشهر، كان إقبال المشتركين بنسبة 70% على العرض.</p> <p>- وصول عدد المشتركين إلى 900 ألف مشترك، وتغطية الشبكة لـ48 ولاية خلال سنة 2003.</p> <p>- إنشاء مشروع med câble، يربط بين مارساي، الجزائر وعنابة، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا.</p>	<p>مرحلة الإحتكار الثنائي</p> <p>من سنة 2002 إلى سنة 2003</p>
<p>- الوصول إلى 1,5 مليون مشترك، 23 مركز للخدمات، 300 نقطة بيع، 1500 موظف سنة 2004.</p> <p>- جيزي لقيت بأحسن متعامل في شمال إفريقيا.</p> <p>- الوصول بعد عامين من الانطلاق إلى 02 مليون مشترك، وإطلاق جيزي لأول مرة تقنية GPRS.</p> <p>- الوصول إلى 09 مليون مشترك سنة 2006.</p> <p>- إنشاء خدمة ranati.</p> <p>- إطلاق خدمة بلاك بيرري: أنقل مكتبك بنفسك.</p> <p>- الوصول إلى 14 مليون مشترك سنة 2008.</p> <p>- الوصول إلى أكثر من 15 مليون مشترك سنة 2010.</p> <p>- الإنطلاق في تقديم خدمات 3G في جويلية 2014.</p> <p>- الوصول إلى أكثر من 18 مليون مشترك سنة 2014.</p> <p>- تقديم طلب الترخيص باستخدام تقنية 4G في مختلف عروضها لخدمات الهاتف النقال سنة 2015.</p>	<p>مرحلة إحتكار القلة</p> <p>من سنة 2004 إلى يومنا هذا</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع:

## المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس.

أولت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لمؤسسة اتصالات الجزائر، باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، علما أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء واستغلال شبكة GSM تم بتاريخ 26 ماي 2002 وتم منحها على سبيل التسوية.

تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنشاء ATM في أوت من سنة 2003، في شكل مؤسسة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية- بالحرش، رأسمالها يقدر 10 ملايين دج، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006، للتنازل عن 30% من أصولها.

باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم، وأثبتت المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

أما عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر "ALGERIE TELECOM"، فهي مؤسسة بالأسهم، تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03، المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات، وأنهت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

ومؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجبيين، (أوراسكوم للاتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات الجزائر)، وهي عبارة عن مؤسسة مساهمة، وهي مملوكة بالكامل للجزائر للاتصالات، وقد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004، وكلمة موبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات، ومهمتها تقديم مجمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال، من خلال تغطية شاملة ذات جودة عالية، ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة، التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة، الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى، هذا بالإضافة إلى الإبداع المستمر والوفاء بالوعود المقدمة لربائنها.

الجدول رقم (4-8): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة موبيليس خلال مراحل الصناعة.

المرحلة	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
مرحلة الإحتكار التثائي 2003/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظهور مؤسسة موبيليس.</li> <li>- إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.</li> </ul>
مرحلة إحتكار القلة من سنة 2004 إلى يومنا هذا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرحت مؤسسة موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج، 2000 دج.</li> <li>- فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن في ماي 2004.</li> <li>- زيادة عدد المشتركين ب 400 ألف، ليصبح العدد 700 ألف في نوفمبر 2004.</li> <li>- شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير الخدمات على مستوى 3200 مكتب بريد.</li> <li>- الوصول إلى أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس مع مطلع سنة 2005.</li> <li>- إعلان موبيليس عن رعاية الفريق الوطني لكرة اليد سنة 2005.</li> <li>- تقديم موبيليس لخدمة (GPRS, MMS) في أبريل 2005.</li> <li>- تضع موبيليس خدمة جديدة موبيللايت.</li> <li>- تضع موبيليس منتج جديد، بالشراكة مع بريد الجزائر .mobipost</li> <li>- تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بكل المعلومات حولها <a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a></li> <li>- تشارك موبيليس في معرض "ICT 4all" للتكنولوجيات الحديثة بتونس.</li> <li>- تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم قوسطو.</li> </ul>

<p>إطلاق خدمة الدفع المؤجل(0661).</p> <p>- اطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد موبيكنت لموبيليس</p> <p>- اطلاق الموقع الإلكتروني لموبيليس باللغة العربية <a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a></p> <p>- اطلاق خدمة رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق ال SMS .</p> <p>- موبي كور بوريت لموبيليس العرض الجديد للمؤسسات سنة 2011.</p> <p>- الوصول إلى أكثر من 10 ملايين مشترك سنة 2011.</p> <p>- حصول موبيليس على رخصة تقديم خدمات 3G وإنطلاقها في تقديم الخدمات بدءا من ديسمبر 2013.</p> <p>- تجاوز عتبة 13 مليون مشترك سنة 2014.</p> <p>- إحتلال موبيليس مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2014.</p> <p>- تقديم طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G سنة 2015.</p>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع:

[www.Mobilis.dz](http://www.Mobilis.dz), page consultée le : 28/09/2015.

من خلال الجدول الذي استعرضنا فيه تطور مؤسسة موبيليس الجزائر، نلاحظ أنه منذ إنشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل، باعتبار أنها تشغل حيزا تجاريا يمتاز بالمنافسة، وحتى تبقى في الصناعة وجب عليها توفير أحسن الخدمات، حيث تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات، فمنذ ظهور المؤسسة وإجراء أول إتصال في شهر ديسمبر 2003، استطاعت مؤسسة موبيليس أن تفرض نفسها في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر في فترة قصيرة جدا، ومن خلال تتبع تطور خدمات موبيليس تبين لنا أنها في الغالب تكون كرد فعل مقابل التحسينات والتحديثات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة جيزي وأوريدو، وقد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه قد يكون في نفس الوقت خطأ إستراتيجيا إذا كانت المؤسسة دائما تنتظر مبادرة المنافسين،

فالمطلوب هو المبادرة وسبق التغيير من أجل تقديم الأفضل<sup>1</sup>، وبالرغم من ذلك فقد استطاعت أن تصل إلى شريحة كبيرة من الزبائن، حوالي 13 مليون مشترك من مجموع 43 مليون سنة 2014.

**المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوريدو (نجمة سابقا).**

المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال، وقد تم تأسيس الوطنية بالكويت عام 1999، وهي المؤسسة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا.

نجمة فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الاسبانية و MTN " الجنوب افريقية".

إعتمدت المؤسسة على استثمار 01 مليار دولار، من خلال إستعمال تقنيات حديثة وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت إسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الأنترنترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005، فقد أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات.

وعن أهداف "نجمة" نذكر أهمها في الآتي:

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.
- تحقيق 4,5 مليون مشترك في آفاق سنة 2007.
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات.

\* **تطور أنشطة مؤسسة نجمة (أوريدو حاليا):** تحصلت المؤسسة على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، وقد طرحت المؤسسة علامتها التجارية بإسم "نجمة"، وملكيته الحالية تابعة لمؤسسة كيوتل (QTEL) القطرية، بحيث تسيطر مجموعة كيوتل على حصة تبلغ 52.5 بالمائة في المؤسسة الوطنية للاتصالات المتنقلة، وتمتلك مجموعة كيوتل حصة مباشرة وحصة غير مباشرة من خلال الوطنية للاتصالات تقدر بـ 80 % في نجمة.

<sup>1</sup> وليد هلال، مرجع سابق، ص 152.

الجدول رقم (4-9): أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بمؤسسة أوريدو خلال مراحل الصناعة.

المرحلة	الأعمال المنجزة أو النتائج المتوصل إليها
المرحلة الوحيدة (مرحلة إحتكار القلة من 2004 إلى يومنا هذا)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على رخصة الاستثمار 421 مليون دولار.</li> <li>- تسويق المؤسسة لخدماتها في السوق الجزائري.</li> <li>- تستحوذ نجمة على 5.89% من الصناعة في أوت 2004.</li> <li>- تغطية المدن الشمالية الكبرى (العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة) أكتوبر 2004.</li> <li>- اتساع الشبكة لتغطي 14 ولاية في مارس 2005 .</li> <li>- طرحت نجمة شريحة "نجمة ستار".</li> <li>- تقرر نجمة إنشاء مركز لتطوير وتعليم إطاراتها في الجزائر.</li> <li>- تشغل نجمة خدمة الروامينغ بدءا بالحجاج.</li> <li>- تعلن نجمة عن 48 ولاية في منتصف 2006.</li> <li>- تخفيض سعر المكالمات لكل خدماتها.</li> <li>- طرحت نجمة خدمة جديدة في السوق Nedjma la55.</li> <li>- إطلاق خدمة pak internet.</li> <li>- إطلاق خدمة نجمة ستار حالة مدى الحياة</li> <li>- إطلاق خدمة نجمة بروكونترول مدى الحياة للمؤسسات</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إطلاق خدمة نجمة بليس option2000</li> <li>- وصول نجمة إلى 08.5 مليون مشترك سنة 2011.</li> <li>- تغيير علامة نجمة لتصبح أوريدو بصفة ميدانية سنة 2013.</li> <li>- الإنطلاق في تقديم خدمات 3G في ديسمبر 2013.</li> <li>- إحتلال مركز الريادة في خدمات 3G سنة 2013.</li> <li>- تجاوز عتبة 11 مليون مشترك سنة 2014.</li> <li>- تقديم أوريدو طلب الترخيص بإستغلال تقنية 4G سنة 2015.</li> </ul>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع:

[www.nadjma.dz/nadjma\\_historique](http://www.nadjma.dz/nadjma_historique), page consultée le 22/08/2015.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ التطور السريع للمؤسسة بداية من حصولها على الرخصة لدخول صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، الى غاية سنة 2014 أين حصلت أوريدو على مركز تنافسي في الصناعة خاصة في خدمات 3G أين إحتلت المؤسسة مركز الريادة سنة 2013 ومركز الوصافة سنة 2014 بعد مؤسسة موبيليس، حيث بلغ عدد مشتركها سنة 2014 أكثر من 11 مليون مشترك في فترة 10 سنوات فقط.

## المبحث الثالث: تحليل مختلف متغيرات هيكل الصناعة.

لقد عرف هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر تغيرات عديدة منذ فتح قطاع الإتصالات أمام المنافسة، والمنافسة الأجنبية بصفة خاصة، حيث شهد دخول مؤسسات عدة، هذا الدخول غير من شكل هيكل الصناعة ومن ثم تغير أسلوب وطبيعة المنافسة، ومع مرور الزمن وظهور تكنولوجيا جديدة مرتبطة بالإتصالات والمعلومات إستفادت المؤسسات العاملة في الصناعة من هذه التكنولوجيا في تطوير خدماتها وإستحداث خدمات جديدة ساهمت في زيادة حدة منافسة المؤسسات في مجال تقديم الخدمات وتسعيراتها المختلفة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق لتحليل مختلف عوامل هيكل الصناعة بهدف وضع أساس لمعرفة علاقته بكل من الأداء الكلي والإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات المتنافسة في الصناعة.

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

بالإجمال يتكون جانب عرض القطاع من ثلاث مؤسسات، حيث نجد مؤسسة جيزي في مركز الريادة كما ذكرنا سابقا ثم تليها مؤسسة موبيليس في المركز الثاني كمؤسسة متحدية، ثم مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) في المركز الثالث كمتحدية من الدرجة الثانية، وسوف نبدأ في التحليل بنفس ترتيب سيطرة المؤسسات على السوق:

1. مؤسسة جيزي: منحت وزارة الاتصال أول رخصة للهاتف النقال في صيف سنة 2001، وتحديدا في 11 جويلية 2001، حيث فازت أوراسكوم تيليكوم بأول رخصة للهاتف للنقال، بالرغم من وجود منافسة شديدة من شركات عالمية في هذا المجال، وهم مؤسسة Orange Télécom الفرنسية بمبلغ 422 مليون دولار، ومؤسسة TélécomPortugal البرتغالية، ومؤسسة Téléphonique الإسبانية، حيث تقدمت جيزي آنذاك بعرض قيمته 737 مليون دولار، من خلال مناقصة دولية أعلنتها الحكومة الجزائرية، وأشرف عليها البنك الدولي، ومولها البنك الفرنسي (PNB.Paris Bas).

الاسم التجاري لفرع مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر هو Djezzy GSM، وقد أعلن عن هذا الإسم في ندوة صحفية بتاريخ 07 نوفمبر 2001، وفي فيفري 2002 أطلقت جيزي أول عرض تجاري لها، وقد أصبحت مؤسسة جيزي المتعامل المفضل لدى كثير من الجزائريين، بدليل أكثر من 18.87 مليون مشترك سنة 2014، وقد تطورت مؤسسة جيزي، وحققت تقدما وربحا ملحوظا، نظرا للظروف التي كانت تعاني منها اتصالات الجزائر فأحسنّت جيزي استغلال الظروف، وانفتاح السوق الجزائري.

للإشارة فإن مؤسسة جيزي كانت تابعة لمجمع أوراسكوم تيليكوم، وهو المجمع الذي يسند مؤسسة جيزي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سفيتال الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة حيث ينقسم شركائها إلى:

- أوراسكوم تيليكوم هولدينغ: تأسست مؤسسة أوراسكوم تيليكوم سنة 1998 بمصر تحت إدارة نجيب ساويرس، الذي يعتبر من أهم مساهميها، وتعمل في نشاطات عدة كالفندقة، الاسمنت، الاتصالات، وقد عرفت هذه المؤسسة نموا، وأصبحت من أكبر مستعملي شبكة GSM في إفريقيا، الشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا، وهي تعمل في سبع أسواق هي:

IRAQUEA العراق، TUNISIANA تونس، MOBILINK باكستان، DJEZZY الجزائر، ZUMBABWE زيمبابوي، BANGLADACH بنغلاداش، و هي مساهمة بـ 53% من رأس مال مؤسسة جيزي.

- مجمع سفيتال: هو أول مجموعة غذائية صناعية في الجزائر، برأس مال يقدر بحوالي 250 مليون دولار، وهو يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال مؤسسة جيزي بـ 3,5%، حيث أنشأ سنة 1998<sup>1</sup>، أما النسبة المتبقية من رأس مال المؤسسة فتساهم فيها جيزي، حيث كان هذا قبل سنة 2013.

- في سنة 2014 توقيع الصندوق الوطني للاستثمار على عقد شراء أسهم لاقتناء ما نسبته 51% من رأس مال شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر بقيمة 02.66 مليار دولار، و اعتبر الصندوق الوطني للاستثمار أن الاتفاق الموقع بينه وبين فيمبلكوم تيليكوم يفتح عهدا جديدا فيما يخص تطوير جازي من خلال منحه لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر مساهمة جديدة قوية ومستقرة، حيث أن هذا الاتفاق الذي سيكرس أغلبية الجزائر في ملكية جيزي سيتمكن المؤسسة من مواصلة نشاطها في سوق تشهد ديناميكية كبيرة وتكثيف استثماراتها من خلال تطوير البنية القاعدية لشبكتها في زمن تشهد فيه سوق

<sup>1</sup> www.Djezzygsm.com, page consultée 18/11/2011.

الهاتف النقال بفضل تطورات تكنولوجيا الجيل الثالث 3G بنمو تناقل المعلومات والبيانات عبر الشبكة.

وبهدف تسهيل إنجاز العملية ستقدم أوراسكوم تيليكوم الجزائر نشاطاتها لأوبتيكوم تيليكوم الجزائر وهي شركة ذات أسهم تمتلكها أوراسكوم تيليكوم الجزائر كلياً، وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الداخلي لهيكل جيزي لن يؤثر على شروط استغلالها ولا على شروط توظيف العاملين بها، سوف تخضع الشراكة بين الصندوق الوطني للاستثمار ومجموعة فيمبلكوم تيليكوم لعقد مساهمين يحدد شكل إدارة أوراسكوم وأوبتيكوم ويؤطر مصير مساهمات كل منهما، وقد شمل عقد المساهمين بنوداً تخص تشكيلة أجهزة الإدارة والمراقبة الخاصة بالشركتين وكيفيات التعيين والفصل وصلاحياتها، حيث يسمح لفيمبلكوم بالحفاظ على دور الرقابة الإدارية والعملية لأوراسكوم تيليكوم الجزائر، لكنه يخول للصندوق الوطني للاستثمار حق الاعتراض على القرارات الاستراتيجية الكبرى<sup>1</sup>، وفيما يخص أهداف جيزي فيمكن عرض أهمها في العناصر التالية:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات و العروض المقدمة للزبائن.
  - العمل على إنشاء فكرة كون جيزي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها.
  - الحفاظ على مركز القيادة والريادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائنها.
  - امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.
- 2. مؤسسة موبيليس:** أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لمؤسسة اتصالات الجزائر، باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال، علماً أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء واستغلال شبكة GSM تم بتاريخ 26 ماي 2002 تم منحها على سبيل التسوية.<sup>2</sup>

وقد تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنشاء ATM في أوت من سنة 2003، في شكل مؤسسة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علماً أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للمؤسسة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية- الحراش،<sup>3</sup> ورأس مالها يقدر بـ 10 ملايين دج، علماً أنها دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأس مالها في 2006، للتنازل عن 30% من

<sup>1</sup>www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezzy.html, page consultée le : 20/08/2015.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص167.

<sup>3</sup>Mobilis, Mobilis présentation et objectifs, page consultée le : 19/05/2009.

أصولها، وباشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم، وأثبتت المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها إلى تنويع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

أما عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر "ALGERIETELECOM"، فهي مؤسسة بالأسهم، تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 2000/03، المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات، وأنهت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

وقد إستفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التطبيق في جانفي 2003، وفي شهر ماي سنة 2004 موبيليس تفتح مركز خدمة للمشاركين، وتقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة، ثم تقوم بعرض المنتجات والخدمات تباعا، ليزيد عدد المشتركين لديها، حيث بلغ أكثر من 10 مليون مشترك سنة 2011، وتحوز على المرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية بعد مؤسسة جيزي.

أما عن أهداف موبيليس يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الوصول إلى حصة سوقية تقدر بـ 40%.
- أن يكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية، بعروض التكنولوجيا الحديثة.
- دعم حظيرة الدفع المسبق والبعدي.
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق الجزائرية، والتربع على عرش الريادة السوقية.
- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع والإبتكار للخدمات الجديدة.
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وهذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

<sup>1</sup>www.Mobilis.dz/apropos.php. page consultée le 09/10/2011.

3.مؤسسة نجمة (أوريدو): المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط و إفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال.  
نجمة فرع من المؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية KIPCO حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال في 20 ديسمبر 2003 من خلال مناقصة قدرت قيمتها ب 421 مليون دولار، متقدمة على كل من TELEFONICA الإسبانية و MTN " الجنوب أفريقية".

اعتمدت المؤسسة على استثمار 1مليار دولار، من خلال استعمال تقنيات حديثة وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة في 25 أوت 2004، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الانترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005 فقد أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات.<sup>1</sup>

تم تأسيس الوطنية بالكويت عام 1999، وهي المؤسسة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10ملايير دولار، وقد عرفت في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا.

هذه المؤسسة ومنذ حصولها على رخصة الإستثمار في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر في 20 ديسمبر سنة 2003، بدأت في عملية تسويق خدماتها ومنتجاتها بالسوق الجزائري، وركزت على اجتذاب المزيد من العملاء وفي نهاية سنة 2004 وصل عدد مشتركها إلى 285 ألف مشترك، وواصلت المؤسسة ابتكاراتها، حيث أطلقت المؤسسة خدمات جديدة لتتمكن من جذب مستخدمين جدد، حيث بلغ عدد مشتركها لسنة 2011، حوالي 09 مليون مشترك وهي ففزة نوعية في فترة وجيزة جدا مقارنة بالمتعامل التاريخي موبيليس ومؤسسة جيزي.

وعن أهداف نجمة نذكر أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.
- تحقيق 4,5 مليون مشترك في آفاق سنة 2007.
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات.

<sup>1</sup>أسعاد قوفي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>www.Nadjma.dz/Nadjma historique, page consultée le 12/08/2013.

وتجدر الإشارة إلى أن سلطة الضبط ARPT تقوم بدراسة وفحص جميع العروض التي تريد المؤسسات القائمة في الصناعة عرضها في السوق، ثم تقوم بمنح الترخيص بتقديم هذه العروض إذا كانت متوافقة مع الشروط اللازمة، كما يمكن لسلطة الضبط أن ترفض بعض العروض غير الموافقة للشروط أو تفرض عملية تعديل عليها حتى تصبح مقبولة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار بنية هيكل السوق ووضعية الهيمنة التي تظهر عليها، وفي هذا الإطار وتحت عنوان سنة 2013 فحصت واختبرت سلطة الضبط 40 طلبا لترقية للعروض والخدمات في شبكة GSM، وقد رفضت بعض الترقيات بسبب عدم مطابقتها لقواعد المنافسة، خاصة ما تعلق بإساءة استعمال المركز المهيمن، والجدول الموالي يوضح تفصيل لعدد العروض المقبولة والمعتمدة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث المتنافسة بين سنتي 2012 و2014.

الجدول رقم (4-10): تفصيل العروض والترقيات للمتنافسين في الصناعة من 2012 إلى 2014.

المجموع			أوريدو			جيزي			موبيليس			
2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	السنة
27	24	24	07	08	08	10	07	07	10	09	09	عدد العروض
94	26	30	34	14	08	33	07	09	27	05	13	عدد الترقيات /السنة
2387	603	510	900	300	192	949	173	181	538	130	137	صلاحية الترقية /السنة
يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	
25	23	19	26	21	24	29	25	20	20	26	11	متوسط مدة الترقية
يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	يوم	

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 37.

الملاحظ من الجدول أن عدد العروض كان ثابتا بين سنتي 2012 و 2013 لكنه إرتفع في سنة 2014 بالنسبة لموبيليس وجيزي من 09 إلى 10 ومن 07 إلى 10 عروض على التوالي، أما عدد عروض أوريدو فقد إنخفض في سنة 2014 من 08 إلى 07 عروض مقارنة بسنتي 2012 و 2013، صاحبه إنخفاض في عدد الترقيات سنويا في الإجمالي حيث انخفض عدد عروض الترقية من 30 عرضا إلى 26 عرضا ما بين سنتي 2012 و 2013 ليسجل بعد ذلك إرتفاعا ملحوظا ويصل إلى 94 عرض خلال سنة 2014، حيث أن مؤسسة أوريدو سجلت إرتفاعا في عدد العروض الترقية حيث إرتفع عدد عروضها من 08 عروض سنة 2012 إلى 14 عرضا سنة 2013 ليصل سنة

2014 إلى 34 عرضاً، أما موبيليس وجيزي فقد سجلتا ارتفاعاً في عدد العروض سنة 2014 فقد وصل عددها إلى 27 و33 عرضاً على التوالي بعد تسجيلهما إنخفاضاً سنة 2013، وفي المقابل ارتفع متوسط عدد أيام صلاحية العرض الواحد في الإجمالي حيث ارتفع من 19 يوم سنة 2012 إلى 23 يوم سنة 2013 ليصل إلى 25 يوم سنة 2014، هذه التغيرات تعد بمثابة تحسينات في خدمات المؤسسات المتنافسة ساهمت بشكل مباشر في زيادة عدد المشتركين ونمو مداخل المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

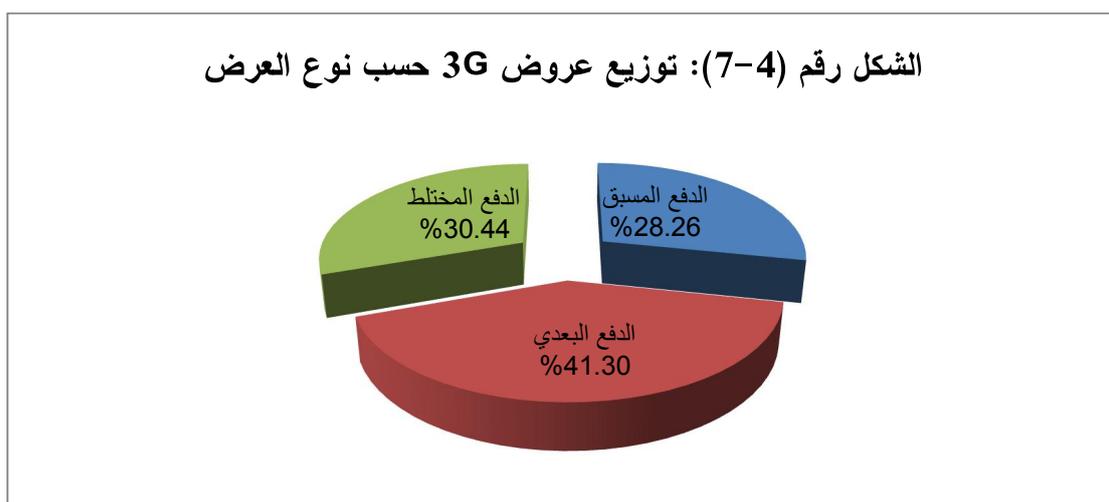
وفيما يخص العروض المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث فقد تطورت بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد دخول تكنولوجيا الجيل الثالث وحصول المتنافسين الثلاث على رخص العمل في مجال 3G، حيث أن العروض المقدمة خلال الفترة ما بين 04 ديسمبر 2013 إلى غاية 17 ديسمبر 2014 منحت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 138 عرض 3G للمؤسسات الثلاث وهي موزعة حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-11): وضعية العروض الدائمة والترقوية للجيل الثالث 3G.**

نوع العرض	العروض الدائمة	العروض الترقوية	المجموع
الدفع المسبق	24	15	39
الدفع البعدي	42	15	57
الدفع المختلط	37	05	42
المجموع	103	35	138

Source : [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf) page consultée le: 20/08/2015.

والشكل الموالي يوضح توزيع عروض الجيل الثالث الممنوحة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-11).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن عروض الدفع البعدي إحتلت المرتبة الأولى في العروض المقبولة من طرف سلطة الضبط فيما يخص خدمات الجيل الثالث بنسبة تقدر بـ 41.30%، تليها عروض الدفع المختلط بنسبة 30.44%، ثم عروض الدفع المسبق في المرتبة الثالثة بنسبة 28.26%، وهي نسبة تقترب من نسبة عروض الدفع المختلط، والجدير بالذكر هنا أن عروض الدفع البعدي تعبر عن مشتركين مضمونين للمؤسسة صاحبة العرض، وأيضا بنسبة أقل مشتركين عروض الدفع المختلط، على عكس مشتركين الدفع المسبق الذين قد يكونون مشتركين لعدة شرائح وللمؤسسات مختلفة، لذلك يمكن القول أن خدمات الجيل الثالث 3G تعد مناسبة جدا للمؤسسات نظرا لعدد عروض الدفع البعدي والمختلط، والتي تمثل معا نسبة 71.74% من إجمالي العروض.

أما فيما يخص عروض الجيل الثاني 2G فقد قامت سلطة الضبط بمنح ترخيص لـ 17 عرضا للمؤسسات العاملة في القطاع خلال نفس الفترة وهي موزعة حسب الجدول الموالي:

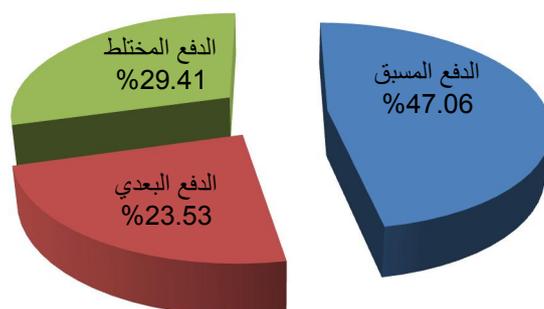
الجدول رقم (4-12): وضعية العروض الدائمة والترقوية لـ 2G.

نوع العرض	العروض الدائمة	العروض الترقوية	المجموع
الدفع المسبق	03	03	08
الدفع البعدي	02	02	04
الدفع المختلط	04	01	05
المجموع	09	08	17

Source : [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf) page consultée le: 20/08/2015.

والشكل الموالي يبين توزيع عروض الجيل الثاني 2G الممنوحة من طرف سلطة الضبط للمؤسسات الثلاث خلال سنة 2014.

الشكل رقم (4-8): توزيع عروض 2G حسب نوع العرض



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-12).

على عكس عروض الجيل الثالث 3G، فإن عروض الجيل الثاني سيطرت عليها عروض الدفع المسبق التي مثلت نسبة 47.06% من إجمالي العروض، في مقابل 23.53% للدفع البعدي، و 29.41% للدفع المختلط، هذه النسب تدل على ما نسبته 52.94% هم مشتركين غير مضمونين للمؤسسة المتنافسة في العموم.

وسوف نتناول مختلف هذه العروض وعدد المشتركين فيها بالنسبة لكل مؤسسة على حدى وبالتفصيل في الفصل الخامس عند تحليل استراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة.

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

ينكون الطلب في هذه الصناعة من مجموع المشتركين في خدمة الهاتف النقال سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وقد تطور عدد المشتركين في هذه الصناعة بشكل ملحوظ منذ فتح باب المنافسة سنة 2000، ويعود سبب النمو والتطور في عدد المشتركين في هذه الخدمات إلى مجموعة من العوامل منها ما هو متعلق باستراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة وأدائها، ومنها ما هو مرتبط بعوامل هيكل هذه الصناعة، وسوف نتناول التطورات في عدد المشتركين (جانب الطلب) في الجدول الموالي مع إعطاء تفسيرات حول العوامل المؤدية إلى هذه التطورات.

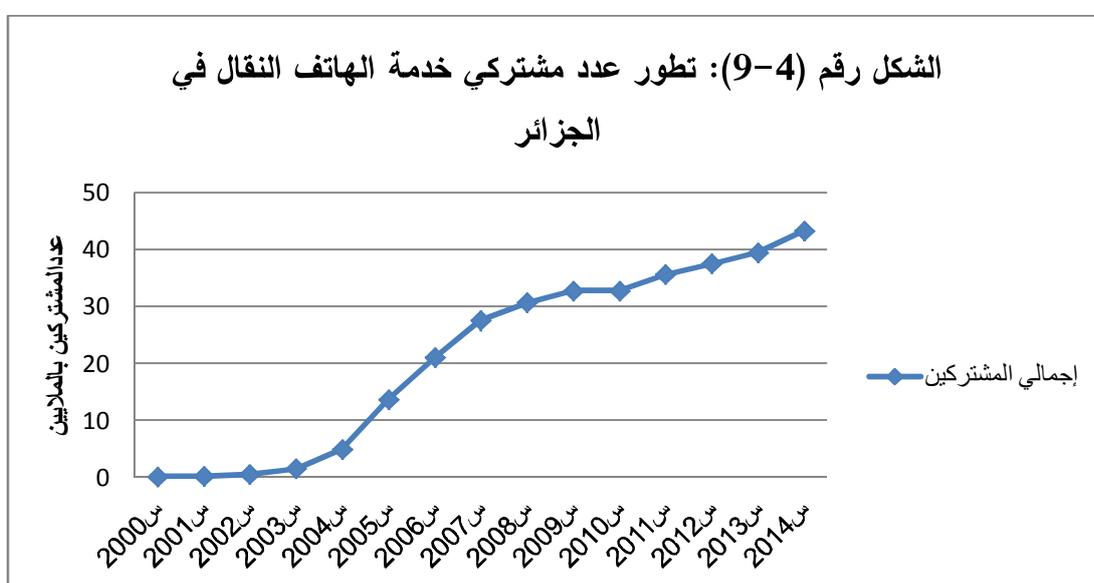
الجدول رقم (4-13): تطور عدد المشتركين لكل المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال.

السنوات	المؤسسات		
	أوريدو	جيزي	موبيليس
الوحدة: مليون مشترك	إجمالي المشتركين		

2000	0,086	00	00	0,086
2001	0,1	00	00	0,1
2002	0,136	00	0,314	0,45
2003	0,168	00	1,278	1,446
2004	1,176	0,285	3,418	4,882
2005	4,908	1,473	7,277	13,66
2006	7,475	2,990	10,530	20,99
2007	9,694	4,487	13,382	27,56
2008	9,934	6,7	14,017	30,65
2009	10,164	7,5	14,936	32,73
2010	9,44	8,24	15,09	32,78
2011	10,51	8,50	16,59	35,616
2012	10,62	9,05	17,84	37,528
2013	12,45	9,49	17,57	39,517
2014	13,022	11,663	18,612	43,298

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع: www.arpt.dz

والشكل الموالي يوضح تطور إجمالي عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-13).

في سنة 2000 (سنة تحرير الصناعة، وفتحها على المنافسة)، كان عدد المشتركين في الهاتفية في الجزائر بحُدود 0.086 مليون مشترك، وهذا الرقم يعتبر ضئيلاً جداً مقارنة بعدد السكان أو حتى عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت، وقد عرف سوق خدمة الهاتف النقال باعتباره فرعاً من صناعة الإتصالات تطورات سريعة في الكثافة الهاتفية، حيث إستفاد من التطورات التكنولوجية في مجال الإتصالات من جهة وفتح المجال للمنافسة الخارجية من جهة ثانية، وسنحــــاول فيما يلي تحليل بنية الطلب من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وذلك من خلال مجمل التقارير السنوية والبيانات الصحفية المنشورة في الموقع الخاص بسلطة الضبط، هذه المعطيات قمنا بتلخيصها وفق ما جاء في الجدول أعلاه:

قبل سنة 2002 كان سوق الهاتف النقال محتكراً من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث إنحصرت مجمل خدماتها في خدمة الدفع المؤجل، وفي أوت 2002 وبعد دخول مؤسسة جيزي للصناعة بتشكيلة متنوعة ومتميزة من الخدمات بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد ليرتفع عدد المشتركين من 100 ألف مشترك سنة 2001 إلى 1.44 مليون مشترك سنة 2003، وبعد انخفاض سعر الإشتراك وتسعيرات الخدمات نتيجة دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقاً) سنة 2004، حيث تم تقديم خدمات عروض مغرية للمشاركين، وبداية التنافس الحقيقي بين المؤسسات الثلاث من خلال التمييز في الأسعار والخدمات، ليزداد عدد المشتركين ليصل إلى 13,66 مليون في سنة 2005، حيث تضاعف بأكثر من 09 مرات مقارنة بسنة 2003، ثم إستمر عدد المشتركين في الإرتفاع بشكل ملحوظ، فقد ارتفع بفارق 07.33 مليون مشترك في سنة واحدة ما بين 2005 و2006، حيث يعود ذلك إلى التخفيضات المعتبرة في مبالغ الإشتراك وتسعيرات الخدمات التي ساهمت فيها مؤسسة أوريدو بشكل كبير، ثم تبعتها كل من جيزي وموبيليس كرد فعل لإستراتيجية أوريدو، ثم ارتفع عدد المشتركين كذلك في سنة 2007 ليصل إلى 27.56 مليون مشترك حيث يعود ذلك إلى الإنتشار الواسع للشبكة في كل ربوع الوطن وزيادة الحاجة لخدمات الهاتف النقال، وكذلك الإنخفاض في أسعار الهواتف النقالة وإنتشارها بكل الأشكال والأنواع، وبقي الطلب على خدمات الهاتف النقال في نمو كبير في هذه الفترة ليعرف نوعاً من الإستقرار المؤقت ما بين سنة 2008 و2010، حيث ارتفع فقط من 30.65 مليون إلى 32.78 مليون مشترك، ويعود ذلك إلى حملة تعريف هوية الشرائح مجهولة الهوية، والتي انطلقت منذ 27 فيفري 2008، والتي انتهت في تاريخ 10 أكتوبر 2008، والتي كان مضمونها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية، بلاغ حملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية، 27 فيفري 2008.

- إشعار المشتركين الحائزين على بطاقات سيم (شرائح) مجهولة الهوية المشتراة من قبل 27 فيفري 2008 بأن يقوموا بالتعريف بهويتهم قبل 10 أكتوبر 2008.

- إشعار المشتركين الحائزين على بطاقات سيم (شرائح) مجهولة الهوية المشتراة بعد 27 فيفري 2008، أن يعرفوا بأنفسهم في أجل 30 يوما، انطلاقا من تاريخ إبلاغهم بذلك من قبل مؤسساتهم.

وكانت نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات سيم مسبقة الدفع مجهولة الهوية، حيث كان حوالي 02.63 مليون شريحة لم يتم التعرف عليها، وبالتالي تم توقيف هذه الشرائح، مما يعني أن هذه العملية كان لها أثرها البالغ في هذه السنة والسنتين الموالتين، ثم بدأ عدد المشتركين في الإرتفاع مرة أخرى، حيث بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال في نهاية سنة 2011 حوالي 35.61 مليون مشترك، وهو ما يمثل ارتفاعا بمعدل نمو قدر بـ 08.63% مقارنة بسنة 2010، وحسب ARPT فقد تم تسجيل ارتفاع في عدد المشتركين بحوالي 02 مليون مشترك من 2011 إلى 2012، وبنفس المقدار من الإرتفاع تقريبا بين سنة 2012 وسنة 2013 التي وصل فيها عدد المشتركين إلى حوالي 39,517 مليون مشترك، لتحل بعد ذلك سنة 2014 التي تعتبر أول سنة لإطلاق خدمات الجيل الثالث 3G، ليظهر تأثير ذلك جليا في نمو عدد المشتركين، فقد سجلت سلطة الضبط في ظرف سنة واحدة وإلى غاية نهاية سنة 2014 ارتفاعا في عدد المشتركين ليصل إلى 43.298 مليون مشترك، أي بفارق 03.781 مليون مشترك مقارنة بسنة 2013، حيث نجد ضمن عدد المشتركين الإجمالي لسنة 2014 ما مقداره 08.509 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث.

إن هذا النمو المتسارع في الطلب على خدمات الهاتف النقال مرده إلى الإنفتاح في السوق على المنافسة الخارجية، والتي نتج عنها تحريك لميكانيزمات المنافسة، ليستمر التطوير في خدمات الهاتف النقال في شكلها ومميزاتها وخصائصها، كما أن فتح المجال للمنافسة إلى الإتجاه نحو تخفيض الأسعار، الذي يعتبر المنحى الطبيعي لزوال الإحتكار الذي يتميز بفرض المحتكر لسعر البيع بما يحقق له أعظم ربح، فكانت النتيجة توجه الجزائريين نحو الإستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أن هذه الخدمة لم تعد موجهة لفئة معينة من المجتمع بل أصبحت ثقافة الهاتف النقال جزء من الثقافة الاستهلاكية للفرد، لكن ما يمكن قوله أن القطاع لم يفتح تماما للمنافسة وخير دليل على ذلك وجود ثلاث مؤسسات عارضة فقط في مقابل الملايين من الزبائن، وهو ما جعل هذه الصناعة تخضع لقوانين إحتكار القلة، كما أن للحومة الجزائرية دورا كبيرا في منع دخول منافسين جدد من خلال استعمالها لسياسة الترخيص الصناعي كمانع للدخول وحماية للمؤسسات القائمة من دخول منافسين جدد، ولو

كانت هذه الصناعة تخضع لقوانين المنافسة الإحتكارية لوجدنا أضعاف هذا العدد من المشتركين، وذلك نتيجة لإشتداد المنافسة وتقديم خدمات متميزة بأسعار منخفضة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأرقام المذكورة في الجدول أعلاه والتحليل الخاص بها يجب التعامل معها بتحفظ، فالتحدث عن أكثر من 43 مليون مشترك لا يعني أن 43 مليون فرد يمتلكون هواتف نقالة، فهناك أشخاص يمتلكون شريحتين أو أكثر لعدة مؤسسات متنافسة، علما أن الشريحة يتم إدماجها في الإحصائيات إذا تم استعمالها مرة واحدة خلال ثلاث أشهر فمثلا في سنة 2006 كان عدد أجهزة الهواتف النقالة المباعة 05 ملايين جهاز، في حين كان عدد المشتركين أكثر من 20 مليون مشترك، لذلك فإننا سوف نفضل في عدد المشتركين وفقا لطبيعة طريقة الدفع، حيث نجد طريقتين أساسيتين للدفع، حيث يمثل النوع الأول مشتركى الدفع المؤجل وهم مشتركون مضمونون، على عكس النوع الثاني الذي يمثل مشتركى الدفع المسبق الذين قد يكونون متعاملين لعدة شرائح، والجدول الموالي يوضح عدد مشتركى كلا من النوعين وع تبيان نسبة كل منهما في إجمالي المشتركين.

الجدول رقم (4-14): مشتركو خدمة الهاتف النقال حسب نوعية الدفع.

الوحدة: مليون مشترك

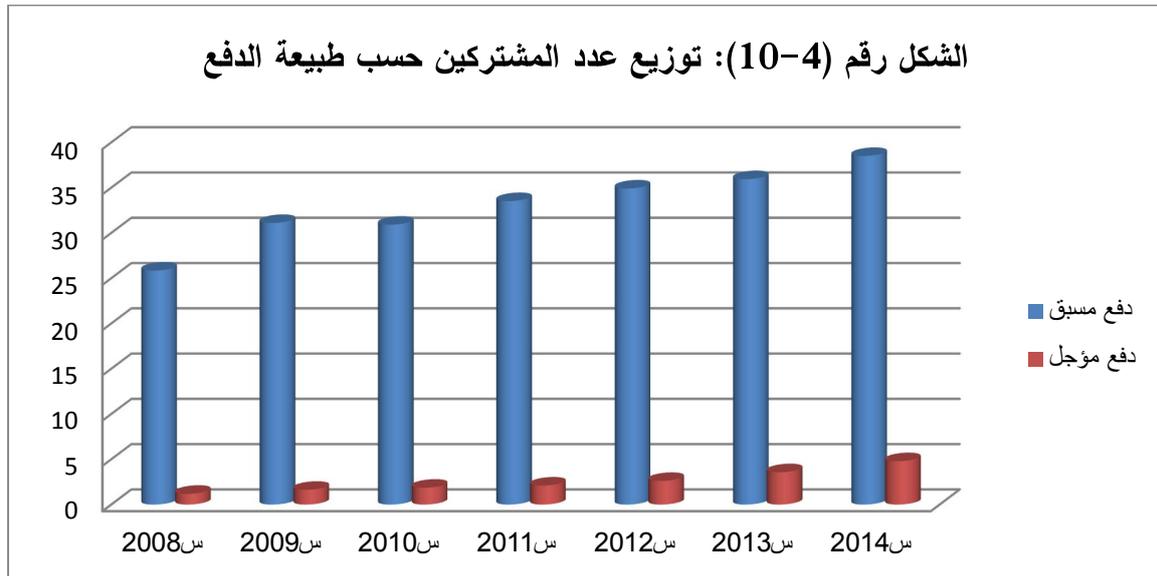
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
38.50	35,94	34,91	33,52	30,91	31,1	25,84	دفع مسبق
04.79	03,57	02,61	02,1	01,86	01,63	01,19	دفع مؤجل
%88.92	%90.95	%93.04	%94.11	%94.31	%95.02	%95.60	دفع مسبق%

دفع مؤجل %	04.40%	04.98%	05.69%	05.89%	06.96%	09.05%	11.08%
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات سلطة الضبط على الموقع: www.arpt.dz

ولمزيد من التوضيح نستعرض الشكل التالي والذي يمثل مقارنة بين طريقتي الدفع المؤجل والمسبق من خلال عدد المشتركين في كل طريقة.

الوحدة: مليون مشترك



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-14).

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المشتركين يشهد تزايدا محسوسا في كلا من الطريقتين مع مرور الزمن، خاصة في السنتين الأخيرتين حيث ارتفع عدد المشتركين بما يقارب 01 مليون مشترك في كل طريقة من طرق الدفع مابين 2012 و 2013، لكن في سنة 2014 نجد الفارق واضحا بين تطور عدد مشتركى الدفع المسبق والمؤجل، حيث ارتفع عدد مشتركى الدفع المسبق من 35.94 مليون مشترك سنة 2013 إلى 38.50 مليون مشترك إلى غاية نهاية سنة 2014 في مقابل ارتفاع عدد مشتركى الدفع المؤجل من 03.57 مليون مشترك سنة 2013 إلى 04.79 مليون مشترك إلى غاية سنة 2014، حيث أن هذا التفاوت من سنة إلى أخرى كان دائما لصالح الأغلبية الساحقة للدفع المسبق، فالمشتركون الجزائريون يميلون إلى صيغة الدفع المسبق أحسن من صيغة الدفع المؤجل، وعدد مشتركى الدفع المسبق يفوقون بأضعاف مضاعفة عدد مشتركى الدفع المؤجل، وذلك للأسباب التالية:

- صعوبة توفير أغلب المشتركين للمبالغ المطلوب تسديدها في الفواتير التي تكون ملزمة الدفع.

- التحرر من الالتزامات التعاقدية، خاصة ما تعلق بالمدة المشروطة في العقد والتي في الغالب تتعدى السنة الواحدة.
- الإقتصاد في المصاريف الهاتفية من خلال فرض نوع من الرقابة الذاتية وتعبئة الرصيد بما يناسب ميزانية المشترك دون إسراف.
- إستفادة المشتركين في الدفع المسبق من مختلف خصائص ومميزات العروض المهداة من طرف المؤسسات المتنافسة التي تسعى لكسب مزيد من المشتركين.
- تجنب أغلب المشتركين لعناء تسديد الفاتورة، خاصة في الأوقات غير المناسبة من ناحية الوقت أو توفر مبلغ الفاتورة.

أما فيما يخص مشتركى الدفع المؤجل فنجد أغلبهم مشتركين من صنف المؤسسات ورجال الأعمال الذين يستعملون خدمات الهاتف النقال بشكل مكثف في ممارسة أنشطتهم التجارية، إضافة إلى بعض المشتركين من ذوي الدخل المرتفعة والذين يستطيعون تأمين مبالغ الفواتير بشكل منتظم.

#### المطلب الثالث: بنية التكاليف في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

هناك صعوبة كبيرة لكيفية تحليل هيكل تكاليف قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، على اعتبار أن هذه التكاليف متعددة وفقا لتعدد مجال الاستثمار في هذا القطاع، لذلك فإننا نتناول فقط مختلف مكونات هذه التكاليف.

1. **تكاليف الربط البيني:** الربط البيني يمثل الخدمات الهاتفية للأفراد، حيث يقدمها مؤسستان تابعتان لشبكة عمومية، وتسمح لكل المتعاملين بالهاتف بكل حرية فيما بينهم ومهما كانت الشبكات الموصلين بها، أو الخدمات التي يستعملونها، فالتكاليف خارج الربط البيني تمثل كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال بهدف توفير خدمة الاتصال داخل الشبكة، أما تكاليف الربط البيني فهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال من أجل توفير خدمة الإتصال مع شبكات أخرى منافسة بما فيها خدمة الإتصال مع الهاتف الثابت والدولي.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية هي المسؤولة عن نشر وتنظيم كل القرارات المتعلقة بالتوصيل البيني الخاصة بالمؤسسات المقدمة لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، المتمثلين في أوبتيكوم تيليكوم (أوراسكوم تيليكوم سابقا) الجزائر، اتصالات الجزائر

<sup>1</sup> سعاد قوفي، مرجع سابق، ص86.

للنقال، والوطنية لاتصالات الجزائر، ما يجعل العروض التقنية والتسعيرية الخاصة بنشاط التوصيل البيئي بين شبكات هذه المؤسسات سارية المفعول.

2. **التكاليف المتعلقة بجودة وحدات الخدمات المقدمة:** وتتمثل في مختلف تكاليف النفاذ إلى الشبكة، وكذلك التكاليف المتعلقة بجمع ونقل وإنهاء توصيل المكالمات، ومن أمثلة هذه التكاليف ما تتحمله المؤسسة العاملة من تكاليف بهدف تحسين جودة تغطية شبكة، أو تقديم خدمات متميزة كالولوج في عالم الانترنت، تكنولوجيا EDGE، وجودة ونوعية المكالمات، بالإضافة إلى كل التكنولوجيات الجديدة المستعملة من طرف المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.<sup>1</sup>

كما يعد تنظيم الأسعار لأسواق الجملة من بين أهم مؤثرات ضبط الأسواق، حيث أن المتعاملين ملزمون بنشر دفتر أسعار التوصيل البيئي الذي يحتوي على أسعار إنهاء المكالمات، وتقوم سلطة الضبط بالموافقة على دفاتر أسعار التوصيل البيئي بعد فحص وتحليل للأسعار والتأكد من أن الأسعار المطبقة أعدت حسب احترام صارم لمبدأ التوجيه نحو التكاليف.<sup>2</sup>

3. **التكاليف التجارية:** وتتمثل في جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة العاملة في الصناعة بهدف أداء الوظيفة التجارية، وتتكون من مختلف المدفوعات (كرواتب وعمولات الموزعين ونفقات الإعلان، وما تتحمله المؤسسة لجعل الخدمات في متناول المشتركين)، بالإضافة إلى مجمل ماتتحمله المؤسسات العاملة من نفقات الإشهار الذي يمثل الأداة الفعالة التي تمكن المؤسسات المتنافسة من التأثير على سلوكيات مختلف المشتركين، بحيث يبرز الإشهار المنتجات والخدمات كمعيار تفرقة بين المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال، حيث أن المؤسسة التي تجيد الاتصال حول منتجاتها وخدماتها تتواجد في رواق أفضل مقارنة بمثيلاتها، وهو ما يرشحها لكسب حصة سوقية معتبرة، كما نجد ضمن هذه التكاليف مختلف المصروفات المرتبطة بنقاط البيع التابعة للمؤسسة خاصة ما تعلق بمصاريف كراء المحلات والبنائيات التي تستخدمها المؤسسات العاملة كمقرات لنقاط البيع الخاصة بها.<sup>3</sup>

4. **تكاليف التشغيل:** وتشمل مختلف المصاريف التشغيلية (مثل اليد العاملة، ومصاريف الطاقة... الخ)، ولو تناولنا موضوع اليد العاملة مثلا نجدها متوفرة بشكل كبير في الجزائر نظرا لأن نسبة البطالة في الجزائر مرتفعة نوعا ما، حيث بلغت حوالي 15% سنة 2010، حسب نشرة صندوق

<sup>1</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 248.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 213.

النقد الدولي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض أجره اليد العاملة، وبالتالي فمؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر أمامها فرصة جد ممتازة يجب استغلالها، على اعتبار أن اليد العاملة متوفرة وبتكاليف أقل، فقد رصد خبراء من صندوق النقد الدولي استمرار تراجع نسبة البطالة في الجزائر منذ عام 2000، لاسيما في أوساط الشباب لأكثر من النصف في مدة زمنية لا تتعدى 11 عاما، وحسب وزارة العمل والضمان الاجتماعي، أشار خبراء صندوق النقد الدولي في أعقاب مهمة قاموا بها في الجزائر من 25 أفريل الماضي إلى الثاني من ماي الجاري، إلى "مواصلة انخفاض نسبة البطالة لاسيما لدى الشباب مؤكدا بذلك الاتجاه العام الذي كشفت عنه الدراسات السنوية التي أجراها الديوان الوطني للإحصاء."

وانخفض معدل البطالة العام في الجزائر من 27.7% عام 2000 إلى 10% عام 2011 وذلك نتيجة تزايد إيرادات الدولة خاصة الإيرادات النفطية، في حين تراجع معدل البطالة عند الشباب من 54.07% إلى 22.4% خلال نفس الفترة، كما سجلت نسبة البطالة لدى الجامعيين هي الأخرى تراجعا ملحوظا في 2011 حيث انخفضت إلى 16.1% مقابل 21.4% سنة 2010، حيث أن فترة تحرير صناعة الإتصالات وفتحها أمام المنافسة ساهمت بشكل كبير في تقليص وتخفيض معدلات البطالة خلال سنوات هذه الفترة، فقد أشارت الإحصائيات إلى أن فتح قطاع الاتصالات سنة 2000 جند 45 ألف عامل ثم ارتفع إلى 120 ألف عامل في 2006 ليصل في الوقت الراهن إلى أكثر من 300 ألف عامل، أغلبهم لدى المتعاملين الثلاثة الذين لهم الفضل في توظيف الحصة الكبرى من مجموع اليد العاملة في هذا المجال، حيث وفر ثلاثتهم حوالي 190 ألف منصب شغل، منها 8900 منصب مباشر و172 ألف منصب غير مباشر، وحسب آخر حصيلة للمركز الوطني للسجل التجاري، فهناك 22513 سجل تجاري في بيع الهواتف النقالة بالجملة والتجزئة، يشتغل من خلالها 56 ألف شخص في بيع الجوالات ولواحقها.<sup>1</sup>

وهناك الكثير من مناصب الشغل المشغولة من طرف العديد من العمال والموظفين بصفة غير رسمية وغير معلنة بصفة رسمية للمؤسسات الثلاث، وهي غير مصرح بها لدى الهيئات الرسمية (مفتشية العمل والضمان الاجتماعي)، وهي مقدرة حسب مصادر مطلعة بحوالي 50 ألف شخص ينشطون في مجال الإتصالات بطريقة غير رسمية وغير مشروعة.

#### المطلب الرابع: تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر باستخدام نموذج بورتر.

ينأثر نشاط المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بشكل أو بآخر بمتغيرات هيكل هذه الصناعة والمتعلقة بمختلف الأبعاد المكونة لهيكل الصناعة، ويشكل نموذج

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، 249.

"بورتر" لتحليل الصناعة رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف متغيرات هذه الصناعة، فهو يعتمد على القوى الخمسة للمنافسة التي تحدد مدى جاذبية الصناعة ومردوديتها، ووفقا لهذا النموذج فإن تفاعل قوى المنافسة ومتغيراتها في بيئة المؤسسة ينتج عنه اختلاف ملحوظ في درجة ملائمة هذه الصناعة أو تلك لتنافسية المؤسسة العاملة في هذه الصناعة، ويبقى الفارق في كيفية تعامل وتكيف كل مؤسسة من المؤسسات العاملة في الصناعة، وذلك وفقا لرؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها وأيضا مواردها الداخلية التي تمكنها من إتباع سلوكيات استراتيجية مناسبة لضمان موقع تنافسي مناسب في صناعتها.

كما يعد نموذج "بورتر" أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية صناعة خدمة الهاتف النقال، وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية التي انفتحت مؤخرا على الاستثمارات الأجنبية.

وسوف نعتد في تحليلنا لهيكل الصناعة على هذا النموذج الذي يضع إطارا تحليليا عاما للصناعة التي تمارس فيها المؤسسات الثلاث العاملة نشاطها، ومختلف القوى المتحركة في طبيعة المنافسة في صناعة خدمة الهاتف النقال، حيث أن تحليل القوى الخمسة لهيكل الصناعة يسمح للمؤسسة بالتحديد الدقيق للعوامل التي تؤثر على نشاطها سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، ومن خلال ذلك تعتمد المؤسسات العاملة إستراتيجيات تراهن عليها لمواجهة المنافسة في الصناعة، م تعتمد عليها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل، ويمكن اعتماد نموذج القوى الخمس لتحليل متغيرات وأبعاد هيكل الصناعة في خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال تناول كل بعد من هذه الأبعاد وتحليل المعطيات المتوفرة والخاصة بهذه الصناعة، ثم بعد ذلك نقوم بتمثيل مختلف معطيات التحليل ونتائجها في الشكل الخاص بنموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة.

#### أولا: تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة.

بالرغم من أن المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة يبقى أمرا احتماليا بالنسبة للوضع المستقبلي للصناعة، إلا أن هذه المؤسسات تبقى تمثل تهديدا فعليا يؤثر على نشاط واستراتيجيات المؤسسات القائمة في الصناعة، خاصة فيما يتعلق بأسعار الخدمات المقدمة، وكذلك مختلف مؤشرات الأداء الكلي للصناعة والتي تمثل مؤشرا محفزا لدخول الصناعة في حالة كون هذه المؤشرات إيجابيا، أو قد تلعب هذه المؤشرات دورا عكسيا في حالة تسجيلها لنتائج سلبية غير محفزة لدخول المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة، كل هذه العوامل تمثل ضغطا حقيقيا على المؤسسات القائمة ينعكس على

المنافسة في الصناعة وبالتالي على جاذبيتها، وتعتبر عوائق الدخول للصناعة بشتى أشكالها والتي تعتمد على المؤسسات القائمة، إضافة إلى العوائق المتعلقة بقرارات الحكومة على شكل التراخيص الصناعية هي صمام الأمان الذي يجعل من قوة تهديد هؤلاء ضعيفة نسبيا، وفي الغالب تكون هذه العوائق مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسات القائمة كما تناولنا في الفصل الأول المتعلق بهيكل الصناعة في الجانب النظري.

كما أن دخول منافسين محتملين لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، يبقى مرهونا بقرار الحكومة ممثلة في سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT، التي يتوقع منها المتابعون لقطاع خدمة الهاتف النقال أن تطرح رخصة رابعة جديدة للمنافسة بعد أن منحت ترخيصا للمؤسسات الثلاث العاملة في الصناعة تتعلق بخدمة الهاتف النقال من الجيل الثالث وذلك سنة 2013، بعد أن تقدمت المؤسسات الثلاث بطلبات لتقديم هذا النوع من الخدمات، وقد تكون هذه الرخصة الرابعة بهدف دفع عجلة المنافسة بشكل جيد في هذه الصناعة والتي تبقى لحد الآن غير قوية بين المؤسسات العاملة في الصناعة وخير دليل على ذلك الأرباح غير الاعتيادية التي تحققت هذه المؤسسات والمرتبطة بأسواق الإحتكار بشكل كبير، كما أن الطلب على خدمات الهاتف النقال بجيله الثاني والثالث تبقى في نمو مستمر كما تناولنا سابقا، وبالتالي سوف يكون هذا المؤشر دافعا للحكومة بطرح الرخصة الرابعة ويكون حافزا أيضا بالنسبة للمؤسسات الراغبة في دخول الصناعة.

ومن جانب آخر فكون السوق فنية ووتيرة نموها عالية، إضافة إلى تزايد عدد السكان في الدولة من شأنه أن يغري مؤسسات جديدة للصناعة، وسوف نتناول في هذا العنصر مختلف المؤسسات العالمية التي ترغب في دخول هذه الصناعة ومن المحتمل أن تقدم طلبات الترخيص للحكومة، ومنها مؤسسات كانت قد تقدمت للحصول على الرخصة الثالثة وفشلت في الحصول على تلك الرخصة في سنة 2003 والتي فازت بها الوطنية للإتصالات WTA، وهذه المؤسسات هي على النحو التالي:

**1- بالنسبة لخدمات الجيل الثاني GSM:** مازال هذا النوع من الخدمات يلقي الطلب الكبير من طرف المشتركين الجزائريين على اعتبار أن عدد المشتركين في خدمات GSM وصل في 30 نوفمبر 2014 إلى حوالي 37.258 مليون مشترك<sup>1</sup>، وبالرغم من انخفاض عدد المشتركين مقارنة بعدد مشتركين GSM سنة 2013 إلا أن هذه الخدمة ما تزال الأكثر طلبا واستخداما من طرف المشتركين الجزائريين في الفترة الحالية، وهناك مجموعة من المؤسسات التي تقدمت سابقا من أجل الحصول على الرخصة الثالثة وهي ترغب حاليا في دخول السوق

<sup>1</sup>www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf, page consultée le: 20/08/2015.

الجزائرية في حالة فتح المجال لمتنافس رابع من طرف الحكومة الجزائرية، والجدول الموالي يبين مختلف المؤسسات المحتمل دخولها في حالة الرخصة الرابعة وهي مرتبة حسب نتائج مناقصة منح الرخصة الثالثة.

**الجدول رقم(4-15): المؤسسات المحتمل دخولها لمناقصة الرخصة الرابعة لـ GSM**

الترتيب	المؤسسة	البلد
01	Turkcel	تركيا
02	MTN	جنوب إفريقيا
03	Invest holding	لبنان
04	Orange	فرنسا
05	TèlefonicaMovilès	اسبانيا
06	اتصالات المغرب	المغرب
07	MSI cellular	هولندا
08	InvestmentDeutche	ألمانيا
09	MTC telècom	الكويت

Source : ARPT, Raport final sur le processus d'octroi de la3° licence de norme GSM,2003, p7.

- بالنسبة لخدمات الجيل الثالث 3G: تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الثلاث القائمة في صناعة خدمة الهاتف النقال من نوع GSM قد تحصلت على رخص لتقديم خدمات الجيل الثالث من طرف سلطة الضبط ARPT، إلا أن هذه الخدمة استقطبت مجموعة من المؤسسات العالمية التي تقدمت بطلبات الترخيص لدخول هذه الصناعة، حيث كشفت مصادر من سلطة الضبط ARPT أن 12 مؤسسة أجنبية في مجال الهاتف النقال من بينها شركات إتصالات رائدة عبر العالم قدمت طلب رسمي لإعلان رغبتها في مباشرة عملية منح رخصة الجيل الثالث للهاتف النقال كخطوة أولى قبل الإعلان عن المناقصة الدولية في هذا الإطار، ومن ضمن الشركات العالمية التي أعلنت رسميا رغبتها في شراء الرخصة بناء على ملف كامل تم إيداعه لدى سلطة الضبط ARPT نجد شركة "فرونس تيليكوم" الفرنسية، و"فودافون" البريطانية،

بالإضافة إلى "اتصالات" الإماراتية، و"تيليفونيك" الإسبانية، وكانت سلطة ضبط قد اشترطت ضمن ملف طلب الرغبة في المشاركة تحديد اسم المؤسسة ومعلومات الاتصال (أرقام هاتف وفاكس والعنوان الإلكتروني)، وعند الإقتضاء معلومات حول المؤسسات الشريكة وطبيعة نشاطاتها وأسماء ممثليها المؤهلين قانونا وصفتهم.<sup>1</sup>

وهناك مؤسسات لديها رغبة ملحة في دخول السوق الجزائرية بأي طريقة، حيث نجد مؤسسة "أورونج" التابعة لفرونس تيليكوم وعلى خلفية مشروع فتح أسما ل مؤسسة "موبيليس" أرادت أن تدخل في اتفاق شراكة، حيث كان ينتظر التوقيع في سنة 2013 على هذا الإتفاق الذي يسمح للمجموعة الفرنسية الدخول في رأس مال موبيليس بنسبة أقلية لم يتم تحديدها، إضافة إلى اعتماد شراكة إستراتيجية تسمح بمرافقة موبيليس لإطلاق الجيل الثالث ثم الرابع، والذي كان ينتظر أن يكون إمتدادا لسنوات التعاون القائمة بين "أورونج" واتصالات الجزائر من خلال فرعها "سوفريكوم"، وكان التعاون يساهم في التمهيد للانتقال إلى مرحلة جديدة مع إطلاق الجيل الثالث للنقال لإقامة علاقة طويلة الأجل، تعكس رغبة الشركة الفرنسية في تدارك المرحلة السابقة التي أخفقت فيها في افتكاك رخصة خاصة بالهاتف النقال في 2001، والتي ظفرت بها "أوراسكوم تيليكوم" القابضة المصرية، لكن هذا الإتفاق لم يتم بسبب رفض الحكومة الجزائرية إتمام المشروع، كما أن مجموعة "فودافون" ترغب في دخول سوق الاتصالات في الجزائر من خلال اقتراحها الدخول في رأس مال "موبيليس" بنفس طريقة "أورونج" وهي حاليا ترغب في إقامة شراكة مع متعاملين جزائريين.<sup>2</sup>

وحسب رأي مجموعة من الخبراء في مجال الإتصالات فإن دخول مؤسسات إضافية لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من شأنه أن يكون مصدر إزعاج للمؤسسات المتنافسة القائمة حاليا في الصناعة، وأن الداخلين الجدد سوف يشاركون المؤسسات القائمة الطلب السوقي وينتقاسمون معها الأرباح المحققة من طرفها والتي ستتعرض بصفة مباشرة بحسب تحليل الخبراء إلى تراجع ملحوظ.<sup>3</sup>

وبالإضافة إلى المؤسسات السالفة الذكر والتي تمارس نفس نشاط المؤسسات القائمة في الصناعة فإننا نجد أيضا بعض المؤسسات الأخرى التي تمارس أنشطة مرتبطة ومشابهة لأنشطة خدمة الهاتف النقال، هذه المؤسسات هي الأخرى ترغب في دخول صناعة خدمة الهاتف النقال ويمكن ذكر من بين هذه الاطراف مايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>www.arpt.dz, page consultée le: 17/01/2014.

<sup>2</sup>www.elkhabar.com/press/article/78662, page consultée le: 02/05/2014.

<sup>3</sup>www.startimes.com, page consultée le: 27/08/2015.

<sup>4</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 257.

- مؤسسات الهاتف النقال غير الحالية: فالأمر لا يقتصر فقط على المؤسسات الراغبة في الدخول المذكورة سابقا، بل يتعدى ذلك إلى كل المتعاملين في العالم الذين يمكن أن يستثمروا في تكنولوجيا الجيل الثالث والرابع مستقبلا خاصة إذا تم طرح رخص للجيل الرابع على مستوى الهاتفية النقالة في الجزائر.
- مؤسسات المهاتفة عبر الثابت السلكي واللاسلكي والمهاتفة عبر الإنترنت: وذلك لإمكانية استثمارهم في مجال الهاتف النقال، كإستراتيجية للتوسع غير المترابط، في الإطار التكامل الأفقي، وسوف نتناول هذا النوع من المؤسسات بنوع من التحليل عند تناولتهديد خدمات أو منتجات الإحلال.

و كرد فعل من طرف المؤسسات القائمة على تهديد الداخلين الجدد فقد اعتمدت المؤسسات القائمة على مجموعة من السلوكيات التي تعيق وتمنع دخول منافسين إضافيين للصناعة، ومن بين أهم عوائق الدخول المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة نجد:

- **عوائق دخول طبيعية:** وتتمثل في العوائق الناتجة عن التغيرات في هيكل الطلب الخاص بالصناعة، وكذلك العوائق المرتبطة بأقدمية دخول الصناعة وتغطية التكاليف الثابتة والتي ينتج عنها انخفاض التكاليف الكلية للمؤسسات القائمة، ومن بين هذه العوائق نذكر:

أ- اقتصاديات السلم(الحجم): حيث تعمل المؤسسات القائمة في الصناعة ضمن المستويات الدنيا للتكاليف، والناتجة عن أثر التعلم والخبرة، بالإضافة إلى أن صناعة الخطوط والشبكات بشكل عام تتميز بوفورات الحجم، وسوف نلاحظ عند تناول مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة كيف أن مستويات الأسعار تنخفض كلما ارتفع عدد الخطوط المستغلة وطبعا هذا الانخفاض مرده إلى تدنية التكاليف الكلية للمؤسسات.

ب-متطلبات رأس المال: كنتيجة للصعوبات الحصول على التكنولوجيا واستخدامها والتكاليف المرتبطة بها، وخاصة فيما يتعلق بمشاريع البنية التحتية، التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة، واستثمارات ضخمة لاستغلال الشبكة، وتشغيل التجهيزات المختلفة فإن دخول منافس جديد يجعله ينفق أموال كبيرة من أجل دخول الصناعة والمؤسسات التي لا تستطيع توفير الأموال المطلوبة لن تتمكن من دخول الصناعة وبالتالي فإن المؤسسات القائمة تتفوق على الداخلين الجدد من ناحيتين تتمثل الأولى في ارتفاع التكاليف بالنسبة للداخلين الجدد والثانية تتمثل في عدم قدرة الراغبين في الدخول على توفير الأموال المطلوبة.

ت- التركيز على البحث والتطوير: فصناعة خدمة الهاتف النقال تتميز بتركيز عالي على التكنولوجيا، وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا مع الإبداع والإبتكار في التكنولوجيا والناجين عن

أنشطة البحث والتطوير، وذلك سواء على مستوى التجهيزات الضخمة، شبكات الإتصال، أو على مستوى الخدمات التي تشهد تنوعا وتطورا لم يسبق لهما مثيل.

● وبالإضافة إلى عوائق الدخول الطبيعية، تعتمد المؤسسات القائمة نوع من عوائق الدخول الإستراتيجية وهو مرتبط بشكل كبير بالعوائق الطبيعية، التي تمثل الأساس في مرتكز هذا العائق من خلال التركيز على التكلفة المرتبطة باقتصاديات الحجم الكبير وكذلك متطلبات رأس المال الكبير، فالمؤسسات القائمة تعتمد إستراتيجية الحد السعري التي تحد من دخول مؤسسات جديدة للصناعة، فوجود ثلاث مؤسسات فقط في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، يؤدي ولو بنسبة ضئيلة إلى حالة من الإتفاق الضمني على تحديد التسعيرات الخاصة بالخدمات ومبالغ الإشتراكات الخاصة بالخدمات المختلفة، فحتى بعد دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) لم تشهد الصناعة منافسة سعرية ظاهرة بل كان الإنخفاض في السعر نتيجة لكثافة وكثرة العروض وانتشارها عبر الوطن، إضافة إلى انخفاض التكاليف بفعل اقتصاديات الحجم، كل هذا كان نتيجة التأطير السعري المفروض، علما أن الأمر رقم 2003/03 المؤرخ في 13 جويلية 2003، والمتعلق بالمنافسة العادلة الشريفة والعادلة بين المؤسسات، حيث يمنع الأمر كافة الأعمال والإتفاقيات الصريحة أو الضمنية الهادفة إلى عرقلة حرية المنافسة<sup>1</sup>، فقد قامت سلطة الضبط ARPT في هذا المجال بتأطير أسعار المكالمات، وذلك بتحديد مستويين سعريين، مستوى أدنى لا تقل أسعار المكالمات عنه، ومستوى أقصى لا تزيد أسعار المكالمات عنه، كما أن هناك نظام التسعير الحر شرط عدم التمييز بين مشتركى الشريحة الواحدة، حيث المبدأ المعتمد هو نظام التسعير الحر.

#### ثانيا: القوة التفاوضية للموردين (المجهزين).

تعتمد المؤسسات القائمة في الصناعة على مجموعة من المجهزين الأجانب على اعتبار أن مختلف التجهيزات المعتمد عليها كلها تصنع في الخارج، وهو ما يشكل تهديدا قويا للمؤسسات من هذا الجانب، ف شراء التجهيزات والتكنولوجيا المتعلقة بالشبكة هي أساس عمل هذه المؤسسات وبدونها لن تستطيع تقديم أي خدمة، كما أن أسعار هذه التجهيزات تخضع للطلب والعرض في السوق العالمية، وهو ما يشكل عائقا بالنسبة للمؤسسات القائمة في جانب التفاوض والتعاقد مع موردي التجهيزات، حيث تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي مؤسسة في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية،

<sup>1</sup> الأمر رقم 2003-03 المؤرخ في 13 يوليو 2003 المتعلق بالمنافسة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، ص 27.

حيث سعت المؤسسات الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتها في هذا المجال حتى تتمكن من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لربائنها.

وهناك مجموعة من مهزي مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر نذكر منها المهز الفرنسي **ALCATEL**، والسويدي **ERICSON**، والألماني **SIEMENS**، والمهزيين الصينيين **ZTE** و **HUAWEITECHNOLOGIELTD**.<sup>1</sup>

حيث يقوم هؤلاء المهزين بتقديم مختلف احتياجات القطاع من تجهيزات الإتصال وأحدث التكنولوجيات في هذا المجال سواء الخاصة بشبكة **GSM** أو تكنولوجيا الجيل الثالث **3G**، ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي **GSM** وتقنيات الجيل الثالث **3G**، حيث أن شبكات الـ **GSM** تتكون من المحطات القاعدية للإرسال **BTS**، بالإضافة إلى عدد من محطات المراقبة **BSC**، وعدد محدود من مراكز الإتصال **MSC**.

وتحتاج عمليات الإتصال إلى مجموعة متنوعة من المعدات والتجهيزات المصممة خصيصا لهذا الغرض، وهي تسير وفق مراحل مترابطة ومتتابعة ومتكاملة، وكلها تحتاج إلى تجهيزات خاصة، حيث تبدأ من طلب الإتصال من مشترك معين إنطلاقا من هاتفه النقال الذي يحوي شريحة **SIM** المتضمنة لكل بياناته، ثم يستقبل طلب الإتصال من قبل المحطة المركزية للإرسال **BTS**، هذه الأخيرة تضمن التغطية للمنطقة الجغرافية التي يكون فيها المشترك، ثم ترسله بدورها إلى **BSC**، هذا الأخير يقوم بنقله إلى **MSC**، الذي يقوم بربط الإتصال مع الرقم المرسل إليه هاتف ثابت أو نقال، لتحديد المسار الذي سيسلكه الإتصال، بينما يمثل **SS7** الجهاز الذي يسمح بالربط البيئي بين كل تجهيزات **MSC** للمتعامل الواحد في الهاتف النقال.

فمثلا في نهاية سنة 2006 بالنسبة لجزري كانت تملك **BTS4660**، **BSC235**، **MSC15**، أما موبيليس فكان لديها **BTS3424**، **BSC60**، **MSC19**، أما أوريدو فكانت تملك في هذه السنة **BTS1515**، **BSC50**، **MSC 05**،<sup>2</sup> ثم تطور عدد هذه التجهيزات ليصل بالنسبة لمجمل تجهيزات المؤسسات الثلاث سنة 2009 إلى **BTS 15092**، و **BSC 468**، و **MSC 57**<sup>3</sup>، وبفضل إهتمام المؤسسات المتنافسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية وتنافسها بشكل كبير في مجال التجهيزات الشبكية المختلفة فقد وصل عددها بالنسبة لمجمل الصناعة سنة 2013 إلى **BTS 18055**، و **BSC 473**،

<sup>1</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص205.

<sup>2</sup> ARPT, ARPT info, N 7et8 Mai; 2007, p09.

<sup>3</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط **ARPT**، 2009، ص50.

و65 MSC، ويعود الفضل في توفير كامل هذه التجهيزات في فترات وجيزة إلى القدرة والكفاءة التي يتميز بها مجهزي مؤسسات خدمات الهاتف النقال<sup>1</sup>، وفيما يلي تقديم مختصر لمختلف موردي تجهيزات خدمة الهاتف النقال في الجزائر وأهم منتجاتهم.

\_ المورد **ALCATEL**: يقدم هذا المورد الحلول الخاصة بطرق الإتصال التي تسمح للمؤسسات بامتلاك تجهيزات خاصة بنقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، وهو ينشط في أكثر من 130 دولة، وهو أساسا يعتبر من موردي مؤسسة جيزي.<sup>2</sup>

\_ المورد **ERICSON**: وهو من موردي مؤسسة موبليس وأوريدو على الخصوص، ويعتبر من أكثر الموردين انتشارا في الجزائر والعالم، وقد ساعد مؤسسة موبليس على تحقيق إنجازات كبيرة من خلال تحسين جودة التغطية لشبكتها، حيث بلغ عدد محطاتها سنة 2004 ثلاثة آلاف محطة، وهو يمدّها بالحلول الخاصة بالتجهيزات وطرق الإتصال، والتكنولوجيا المتطورة،<sup>3</sup> خاصة في مجال نقل التكنولوجيا **GSM**، **UMTS**، **GPRS**، وهو ينشط في أكثر من 140 دولة، وتتميز تجهيزاته بالجودة العالية، والسهولة في الإستخدام.

\_ المورد **SIEMENS**: هذا المورد الألماني ينشط في مجال شبكات الهاتف النقال، وخاصة في مجال تنصيب المحطات القاعدية، وهو يعتبر من موردي مؤسسة أوريدو ومؤسسة جيزي، وتتميز تجهيزاته بالجودة والكفاءة العاليتين.<sup>4</sup>

\_ المورد **HUAWEI**: يعد هذا المورد من أكبر المتعاملين مع اتصالات الجزائر ومؤسسة موبليس، وهو من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة الخاصة بتكنولوجيا الإتصالات السلكية واللاسلكية، ويجهز موبليس بتشكيلة متنوعة من المعدات والتجهيزات الخاصة بالإتصالات، ويقدم الحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تساعدها على تنمية عدد مشتركها على المدى البعيد، وقد تجاوزت قيمة مشاريعه وأنشطته في الجزائر 200 مليون دولار.

وبالإضافة إلى المورد الصيني **HUAWEI** نجد جهاز صيني آخر دخل السوق الجزائرية حديثا وهو المورد **ZTE** الذي يسعى بدوره جاهدا لإيجاد مكانة سوقية مناسبة في السوق الجزائرية، وتعامله حاليا مركز على اتصالات الجزائر وموبليس.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2013، ص44.

<sup>2</sup> www.ALCATEL.com, page consultée le : 08/08/2011.

<sup>3</sup> www.ERICSSON.com, page consultée le : 15/08/2011.

<sup>4</sup> www.Siemens.com. page consultée le : 15/08/2011.

إن هؤلاء المجهزين يمثلون نسبة قليلة فقط من عدد الموردين لتجهيزات خدمات الهاتف النقال في العالم، وهناك إمكانية للتعاقد مع مجهزين إضافيين، وبالتالي فإن قوة التفاوض لهؤلاء المجهزين تعد ضعيفة، ذلك لأن صناعة تجهيز خدمات الهاتف النقال بصفة خاصة وخدمات الإتصالات بصفة عامة تتميز بقوة المنافسة فيما بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، مما يجعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لإيجاد أسواق إضافية لتصريف منتجاتها، وهو ما يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في خدمة الهاتف النقال في الجزائر خاصة وفي العالم عامة للاستفادة من منتجات هذه المؤسسات بسهولة وبأسعار مناسبة، لكن في المقابل تشكل منتجات مجهزي صناعة خدمة الهاتف النقال السابقين منتجات محورية للمؤسسات العاملة في الصناعة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية عدم وجود صناعة محلية لمختلف هذه التجهيزات يشكل تهديدا ولو ضعيفا لمؤسسات خدمة الهاتف النقال وذلك بسبب خضوع هذه التجهيزات لقوانين التجارة الخارجية التي تفرض أعباء إضافية للحصول على هذه التجهيزات.

### ثالثا: القوة التفاوضية للمشتريين (المشتركون).

يعتبر المشترك محور إهتمام كل المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث يقاس نجاح كل مؤسسة بمقدار عدد المشتركين في خدماتها أو بعبارة أخرى حصتها من مجموع المشتركين في خدمات الصناعة عموما، لذلك كان من الأهمية بمكان الإهتمام بحاجات ورغبات المشتركين والعمل على ترجمتها إلى خدمات تلبى تلك الإحتياجات مع مراعاة قدراتهم الشرائية وكذلك تصنيفهم إلى فئات وتقديم خدمات تناسب كل فئة على حدى سواء من ناحية جودة الخدمة وأدائها أو من ناحية مبلغ الإشتراك والتسعيرة المناسبة، لذلك نجد المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة تركز جهودها واستراتيجياتها لتقديم أحسن ما يمكنها تقديمه للفوز بأكبر حصة سوقية ممكنة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات العاملة دراسة نمط استهلاك الزبون الجزائري الذي أصبح محكوما بثقافة هاتفية خاصة بعد تشبع رغباته من خدمة الإتصال البسيط، ويهدف الحفاظ على حصصهم السوقية سعت المؤسسات الثلاث للحصول على رخصة الجيل الثالث 3G، وكذا رخصة الجيل الرابع 4G.

وبالرغم من معرفة المشتركين لكل ما تقدمه المؤسسات من خدمات وتفصيل كل خدمة والكفاءة الحقيقية للخدمة، إضافة إلى وجود مجال كبير للتشابه والنمطية بين خدمات المتنافسين في الصناعة، وكذا سهولة التحول من الإشتراك في خدمات مؤسسة ما إلى أخرى، خاصة ما تعلق بمشتركي الدفع المسبق الذين لا تربطهم أية عقود مع مؤسسات خدمة الهاتف النقال، واستفادتهم من العروض الترقية التي تقدمها المؤسسات الثلاث، فإن كل هذه العوامل لا تمثل تهديدا أو قوة تفاوضية يملكها المشتركون، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى تنامي معدلات نمو الطلب على خدمات الهاتف

النقال بالنسبة لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، فمنذ تحرير القطاع إلى يومنا هذا نلاحظ أن نموا كبيرا في عدد المشتركين وصل إلى 45.489 مليون مشترك سنة 2014 بعد أن كان لا يتعدى 0.5 (نصف) مليون مشترك سنة 2002 ولا يتجاوز 21 مليون سنة 2006،<sup>1</sup> ويعود سبب هذا الإرتفاع في الطلب إلى الإنخفاض الملحوظ في مبالغ الإشتراكات وتسعيرات الخدمات، فبعدما كان سعر الخط يصل إلى 2970 دج في سنة 2004، فقد أصبح حاليا لا يتعدى متوسط سعرها 300 دج مع منح رصيد أولي قد يعادل أحيانا سعر الشريحة (SIM) نفسها، لكن في المقابل ونظرا إلى الأرباح غير الإعتيادية المحققة في هذه الصناعة من طرف المؤسسات العاملة فإن تسعيرات المكالمات مبالغ الإشتراك في الخدمات مازالت تؤثر على استخدام المشتركين لخدمات المؤسسات خاصة ما تعلق بالمشاركين العاديين (الأفراد) الذين يكون دخلهم محدودا على عكس المشاركين من المؤسسات ورجال الأعمال الذين يكون طلبهم على خدمات الإتصال بشكل مكثف وبصفة مستمرة.

ونظرا لعدم وجود بدائل فعلية قوية تنافس خدمات الهاتف النقال جودة وسعرا وأداء، على اعتبار أن قوة مساومة الزبائن (المشاركين) تزداد كلما كان بإمكانهم التحول إلى خدمات بديلة وبأسعار أقل، وبالرغم من التطور الحاصل في أدواق المستهلكين وانتشار ثقافة خدمة الهاتف النقال، إلا أن الزبون لا يمتلك المعلومة الجيدة عن التكاليف الحقيقية للسوق، وباقي المعلومات التي تمكنه من التعرف على السعر المناسب، كل هذه العوامل تجعل تهديد زبائن مؤسسات خدمة الهاتف النقال ضعيفا نوعا ما وهو ما يمثل فرصة حقيقية للمؤسسات العاملة في الصناعة يمكن استغلالها لجني المزيد من الأرباح غير الإعتيادية والإستفادة من هذه الأرباح في تطوير خدماتها وتحسين تنافسيتها محليا وخارجيا لمواجهة تهديد الداخلين الجدد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تخفيض مبالغ الإشتراك للحصول على خدمات الهاتف النقال باستمرار جاء نتيجة لظروف المنافسة، وليس نتيجة لقوة المشترين (المشاركين) على المساومة، كما أن ضعف قوة المساومة جاء نتيجة لعدم وجود بدائل حقيقية تقوم مقام خدمات الهاتف النقال بنسبة كبيرة، كما أن نسبة تركيز العارضين (المؤسسات العاملة في القطاع) تعد كبيرة جدا مقارنة بنسبة تركيز المشترين التي تكاد تنعدم، التي بدورها تضعف من القوة التفاوضية لهؤلاء المشترين.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود نوع من الزبائن الوسيطين بين المشاركين والمؤسسات العاملة، هذا النوع يمثل تجار التجزئة والموزعين المنتشرين عبر كامل التراب الوطني، ويقومون بتقديم خدمات الإتصال من بطاقات تعبئة وشرائح وبعض الخدمات الأخرى المرتبطة بالهاتف النقال، حيث تحقق هذه الشريحة من التجار والموزعين هوامش ربح مرتفعة وأرقام أعمال كبيرة، وتتمثل قوة مساومتهم في

<sup>1</sup>www.arpt.dz, page consultée le: 20/08/2015.

عدم خضوعهم لمتعامل واحد، بل يتعاملون مع كل المتعاملين في الوقت نفسه، مما يجعلهم يتمتعون بقوة مساومة تسمح لهم بالحصول على ميزات من طرف المؤسسات العاملة نظير الدعاية والإشهار لخدمات المؤسسات العاملة.<sup>1</sup>

#### رابعا: تهديد الخدمات البديلة (خدمات الإحلال).

كغيرها من الخدمات والمنتجات تتأثر خدمات الهاتف النقال بمختلف الخدمات البديلة سواء كان ذلك على مستوى السعر أو الطلب على هذه الخدمات البديلة، يتوقف تأثير هذه الأخيرة على الطلب على الخدمات الأساسية على درجة الإحلال بينها أي إمكانية أن تتوب الخدمة البديلة عن الخدمة الأساسية دون المساس بجانب تلبية الرغبة والحاجة كاملة، وفي هذه الصناعة توجد مجموعة من الخدمات يمكن اعتبارها بديلة لخدمات الهاتف النقال، وسوف نتناول مختلف هذه البدائل ونحدد إمكانية إحلالها محل الخدمة الأساسية، وكذلك مجال تهديد هذه الخدمات البديلة لخدمات الهاتف النقال.

- **خدمات الإتصال للهاتف الثابت:** في السابق كانت خدمات الهاتف الثابت محتكرة من طرف إتصالات الجزائر إلى غاية سنة 2005 أين تم منح رخصة ثانية للهاتف الثابت لأوراسكوم تيليكوم، وبدأ العمل بها انطلاقا من سنة 2006، ويتشكل سوق الهاتف الثابت من مؤسستين هما المتعامل التاريخي لإتصالات الجزائر، الذي قام بمجموعة من الإجراءات للتكيف مع التطورات الحاصلة في عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات خاصة بعد دخول مؤسسات الهاتف النقال، فقامت اتصالات الجزائر بإدخال نظام WLL (الهاتف الريفي) لزيادة عدد مشتركها، أما المؤسسة الثانية فهي ممثلة بالرابطة الجزائرية للإتصالات.

وما يمكن قوله فيما يخص خدمات الهاتف الثابت أنها تشكل تهديدا ضعيفا بالنسبة لخدمات الهاتف النقال، وطبعا يعود ذلك إلى التطورات والتغيرات الحاصلة في الأنماط الاستهلاكية للأفراد اتجاه خدمات الهاتف النقال التي لا يمكن الإستغناء عنها تماما في الوقت الحالي، فكثافة استخدام الهاتف النقال تضاعف عشرات المرات في مقابل كثافة الهاتف الثابت، لذلك فيمكن القول أن الهاتف الثابت هو بديل ضعيف للهاتف النقال ويبقى تهديده ضعيفا جدا بناء على المعطيات التي سوف نتناولها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (4-16): مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال.

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

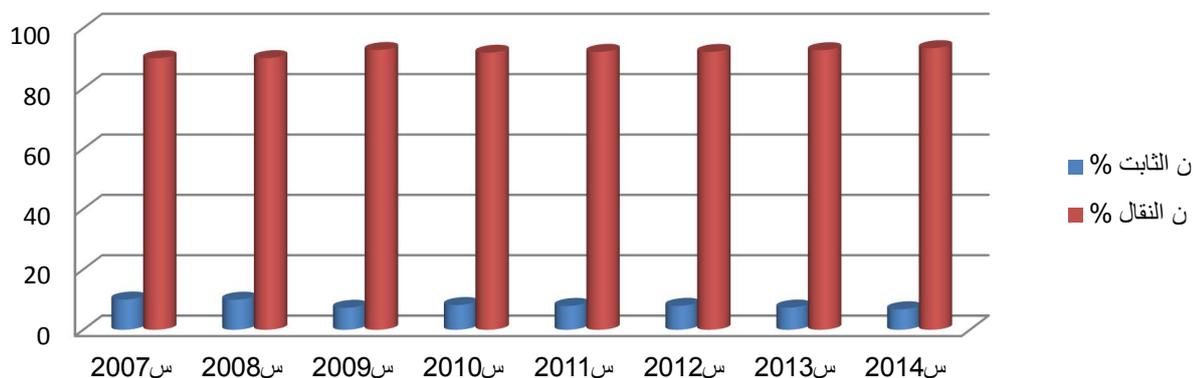
<sup>1</sup> مريم طالب، مرجع سابق، ص 172.

46.397	42,656	40,759	38,675	35,703	35.3	30,79	30,63	إ. المشتركين
3.099	3,139	3,231	3,059	2,923	2,576	3,07	3,068	مشتركي الثابت
43.298	39,517	37,528	35,616	32,78	32,73	27.72	27,56	مشتركي النقال
06.79	07,36	07,93	07,91	08,19	07,29	09,97	10,03	م الثابت %
93.32	92,64	92,07	92,09	91,81	92,71	90,03	89,97	م النقال %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: www.arpt.dz.

والشكل الموالي يوضح مقارنة أكثر دلالة للفارق الكبير بين عدد مشتركي الهاتف النقال وعدد مشتركي الهاتف الثابت من خلال النسب المئوية لكل من الخدمتين من إجمالي عدد المشتركين.

الشكل رقم (4-11): مقارنة نسب المشتركين في خدمات كل من الهاتف الثابت والنقال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (4-16).

في الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا مدى تزايد الطلب على خدمات الهاتف النقال بمعدلات كبيرة من سنة إلى أخرى، بينما تقابلها زيادة نسبية فقط على خدمات الهاتف الثابت، حيث أنه في سنة 2007 كانت نسبة الإشتراك في خدمات الهاتف النقال تمثل 89.97% من إجمالي الإشتراك في مقابل 10.03% فقط كنسبة اشترك في الثابت، في حين كان قبل 04 سنوات فقط (أي في سنة 2003) كانت نسبة الإشتراك في خدمات الهاتف النقال إلى الثابت تمثل 70%، ويمكن تفسير ذلك بتفضيل المستهلك الجزائري خط الهاتف الثابت بانخفاض سعر الانخراط حيث كان محددًا بـ 350 دج، وهو سعر مناسب لمتوسط دخل معظم الجزائريين على عكس خدمات الهاتف النقال التي كانت موجهة في العادة إلى ذوي الدخل المرتفعة وكانت أسعار الخطوط مرتفعة جدًا، وبعد دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) سنة 2004 كثالث متنافس في صناعة خدمة الهاتف النقال أدى ذلك إلى انخفاض سعر شراء الخطوط وارتفع عدد مشتركي خدمات النقال في مقابل استقرار نسبي في مشتركي الثابت، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة مشتركي النقال لتصل إلى 92.64% سنة 2013 مقابل

ما نسبته 07.36% فقط لمشتركي الثابت، وقد سجلت أعلى نسبة لمشتركي خدمات النقال سنة 2009 بنسبة اشتراك 92.71%، في مقابل 07.29% كأقل نسبة اشتراك في خدمات الهاتف الثابت، مما يدل على إستحواذ وسيطرة خدمات الهاتف النقال في سوق الإتصالات بصفة عامة على الأغلبية الساحقة من ناحية عدد المشتركين.

- **الإتصال عبر الساتل:** وتتمثل في الإتصالات عبر الأقمار الصناعية، وهي تعتمد على المواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات VSAT، تعمل على محطة أرضية تسمى "HUB"، حيث تتولى ضمان الربط اللاسلكي مع الأقمار، وقد فتح هذا المجال على المنافسة في سنة 2004، وهناك ثلاث مؤسسات تعمل في هذا المجال وهي:<sup>1</sup>

مؤسسة "ديفونا الجزائر" هي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم، تحصلت على رخصة VSAT، في 25 أكتوبر 2004، وقد أصبحت منذ 07 فيفري 2014 تابعة لمؤسسة سمارت لينك كونيكاسيون SLC، حيث أعلنت هذه الأخيرة قيامها بعملية لإقتناء جميع أسهم مؤسسة "ديفونا الجزائر" من المؤسسة المالكة موناكو تيليكوم بصفقة بلغت قيمتها أكثر من 20 مليون دينار، وقد أشار "لطي نزار" المدير العام لمؤسسة SLC إلى أن العملية تمت بعد حصول المؤسسة على كل التراخيص من السلطات العمومية، كما أكد بأن اقتناء مؤسسته لهذه المؤسسة ذات أسهم والمتخصصة في تطوير الخدمات عبر الأقمار الصناعية، تدخل في إستراتيجية لوضع SLC في إطار برنامج الحكومة لتطوير قطاع التكنولوجيات الحديثة ورقمنة المجتمع الجزائري<sup>2</sup>، بالإضافة إلى مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA التي تحصلت على الرخصة في 28 نوفمبر 2004، أما المؤسسة الثالثة في إتصالات الجزائر AT التي منحت لها الرخصة على سبيل التسوية، وهذه المؤسسات الثلاث تتعامل مع زبائن من نوع خاص أغلبهم من البنوك والشركات الأجنبية والوطنية والتي تتميز بطابع إحتراقي ولديها علاقات واتفاقيات مع مؤسسات عالمية وتستخدم نظام إتصالات متطور، وبالتالي فإن هذا البديل لا يمثل تهديدا كبيرا للمؤسسات القائمة نظرا لإختلاف طبيعة الخدمة وكذلك إختلاف الزبائن، كون خدمات هذا البديل غير مطلوبة من طرف المشتركين العاديين، وليست في متناولهم، لذلك فليس من الممكن أن يتجه المشتركون العاديون لإستخدام خدمات مؤسسات VSAT.

- **إتصالات الساتل العام للمكالمات الخاصة عبر الهاتف النقال (GMPCS):** وهي نظام اتصالات متطور يختلف عن نظام الإتصال العادي للهاتف النقال، وذلك بسبب إختلاف التكنولوجيا المستخدمة للإتصال، وهي صناعة موازية لصناعة خدمة الهاتف النقال العادية،

<sup>1</sup>www.arpt.dz, page consultée le: 04/09/2015.

<sup>2</sup>www.elkhabar.com/press/article/24983, page consultée le: 04/09/2015.

وتخضع لنظام الرخص مثلها مثل GSM أو 3G، وهي عبارة عن نظام للمكالمات بتغطية محلية، إقليمية ودولية تعتمد في عملها على أقمار متحركة أو ثابتة المدار، هذه الصناعة يمكن أن تقدم للمشاركين خدمات كثيرة ومتنوعة إضافة إلى عمليات الاتصال، مثل خدمات الفاكس والرسائل، ونقل المعطيات... الخ، وقد فتح هذا المجال على المنافسة بموجب القانون 2000/03، وهو يشتمل أيضا على ثلاث مؤسسات عارضة للخدمات وهي: <sup>1</sup>مؤسسة إتصالات الجزائر AT التي تحصلت على رخصة استغلال الشبكة بتاريخ 24 جانفي 2004، بالإضافة إلى المؤسسة الفرنسية للإتصالات السلكية واللاسلكية، النقالة عبر الساتل (FTMSCA) التي تحصلت على الرخصة في نوفمبر 2004، أما المؤسسة الثالثة فهي "الثريا" للإتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي مؤسسة إماراتية تستخدم شبكة إتصالات ذات أقمار صناعية، تركز بشكل أساسي على أوروبا، الشرق الأوسط، وأفريقيا، حيث تستعمل الخدمة قمر صناعي واحد للإتصالات ذو موقع ثابت، وقمر صناعي ثاني للضمان، وقمر ثالث تم إطلاقه سنة 2007، مركز المؤسسة الأم يوجد في الإمارات العربية المتحدة<sup>2</sup>، وهي توفر الخدمات من خلال مزودي خدمات معتمدين، حاملي أسهم المؤسسة هم من مؤسسات إتصالات من مختلف الجنسيات من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولديها فروع في أكثر من 110 دولة، وتحصلت الثريا على الرخصة في 21 ديسمبر 2004.

وترتبط تقنية الإتصال GMPCS بفئة الدخل المرتفعة، ولا يمكن للمشاركين العاديين استخدام هذه الخدمة بسهولة نظرا لإرتفاع تسعيرات الاستخدام، وكذا عدم وجود ضرورة لإستعمال هذه الخدمات بالنسبة للمشاركين العاديين الذين يطلبون فقط خدمات إتصال بسيطة مثل خدمات الهاتف والإنترنت، لذلك فهذه الخدمات لا تمثل بديلا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات القائمة في صناعة خدمة الهاتف النقال بنظام GSM و 3G.

- **خدمات الإنترنت:** دخلت خدمة الإنترنت أول مرة في الجزائر عام 1993 عن طريق مركز البحث للمعلومات العلمية والتقنية (سيريست Cerist) وهو مركز للأبحاث تابع للدولة الجزائرية، في سنة 1998 صدر المرسوم الوزاري رقم 265 الذي بموجبه تم إنهاء إحتكار خدمات الإنترنت من طرف الدولة، وسمح للمؤسسات الخاصة بتقديم هذه الخدمة، إلا أن هذا المرسوم إشتراط على الذين يريدون هذه الخدمة لأغراض تجارية أن يكونوا جزائري الجنسية، ويتم تقديم الطلبات مباشرة إلى وزير الإتصالات، وفي سنة 1998 ظهرت أولى مؤسسات

<sup>1</sup>www.arpt.dz, page consultée le: 04/09/2015.

<sup>2</sup>www.ar.wikipedia.org, page consultée le: 04/09/2015.

التزويد الخاصة، وارتفع عدد المؤسسات التي تزود الزبائن إلى 18 مؤسسة بحلول سنة 2000، ورغم تحرير قطاع الإتصالات في الجزائر إلا أن الوضع الراهن بالنسبة لشبكة الأنترنت ما يزال ضعيفا مقارنة بالتطورات الحاصلة عالميا في مجال الأنترنت، وتشير الإحصائيات أن مجموع مستخدمي الأنترنت في الجزائر بلغ 1.9 مليون شخص حتى نهاية سنة 2005، وفي سنة 2010 وصل عدد المستخدمين لحوالي 04.32 مليون مستخدم، أي ما يقدر بحوالي 12.50 من عدد السكان، وفي ماي 2008 وبقرار من وزارة البريد وتكنولوجيات الإتصال والاعلام خفض سعر الاشتراك إلى النصف لدى أكبر مؤسسات التزويد بالأنترنت التابعة لدولة الجزائرية وهي إتصالات الجزائر، ونتيجة لذلك عرف عدد المشتركين في الأنترنت إرتفاعا ملحوظا<sup>1</sup>، أما فيما يخص المهاتفة عن طريق الأنترنت فقد عرف هذا المجال تأخرا نتيجة لإرتفاع أسعار الإتصالات الهاتفية، إضافة إلى إرتفاع تجهيزات الإعلام الآلي، وخضوع الأنترنت للقطاع العام، وتعني هذه التقنية إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق انتقال الصوت عبر الأنترنت، على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلوبايت/ثا، وقد تصل إلى 02 ميغا، وإطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخص، تشجيعا للاستثمار في الأنترنت، الذي شهدت فيه الجزائر عجزا مقارنة بنظيراتها من الدول.

وقد دخل المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في السنوات الأخيرة مجال تقديم خدمات الأنترنت عن طريق شرائح الهاتف النقال كنوع من إستراتيجيات التنويع، مما أدى إلى إرتفاع هائل في عدد مشتركى الأنترنت في الجزائر، ومع حصول المؤسسات العاملة على رخص تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، تمكنت هذه المؤسسات من إستقطاب عدد معتبر من المشتركين في الأنترنت وخدمات 3G، وبهذه الطريقة استطاعت المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال القضاء على تهديد المهاتفة عبر الأنترنت الذي كان يعطي قوة تفاوضية للزبائن تهدد الإشتراك في خدماتها، ولم يتوقف الأمر هنا فقط بل تعداه إلى تفوق المؤسسات العاملة على المؤسسات العاملة في صناعة الأنترنت من خلال تمكن مؤسسات الهاتف النقال من ولوج صناعة الأنترنت وتقديم خدمات أنترنت تنافس الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الأنترنت السلكية، وقد ساعدها على ذلك حصولها على تراخيص خدمات الجيل الثالث 3G التي تتميز بتكنولوجيا عالية وتدفق سريع للمعلومات والأصوات وكذا الفيديو، وسوف نتعرض بالتحليل لهذه التطورات بعد استعراض مجموعة من المعطيات المتعلقة بخدمات الأنترنت في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (4-17): تطور عدد مشتركى الأنترنت في السنوات الأخيرة.

<sup>1</sup>www.ar.wikipedia.org, page consultée le: 11/07/2012.

الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2011	2012	2013	30 نوفمبر 2014
عدد المشتركين	01.2	01.1	02.34	09.82
معدل النمو	//	-(%08.33)	%112.72	%315.61

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات ARPT.

الملاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن عدد مشتركى الإنترنت بصفة عامة قد انخفض بنسبة طفيفة من سنة 2011 إلى سنة 2012 قدرت بـ 08.33% ويعود ذلك إلى قيام الوكالات التجارية بإلغاء جميع الخطوط غير المستخدمة، وكذا خطوط المشتركين المتأخرين عن دفع المستحقات في الأجال المحددة، لكن عدد المشتركين سرعان ما تضاعف لعدة مرات ما بين سنتي 2012 و2014، حيث ارتفع بمعدل يفوق 112% من 2012 إلى 2013، لكنه شهد ارتفاعا كبيرا من نهاية سنة 2013 إلى نهاية سنة 2014 حيث تضاعف بأكثر من ثلاث مرات، ويفسر هذا الإرتفاع السريع بدخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال مجال تقديم خدمات الإنترنت، ففي السنوات ما قبل 2012 كانت خدمات الإنترنت خاصة المهاتفة تمثل بديل يهدد خدمات الهاتف النقال، أما بعد 2012 ودخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال مجال تقديم خدمات الإنترنت أصبحت الإنترنت السلكية تمثل خدمة منافسة وبطريقة مباشرة لخدمات مؤسسات الهاتف النقال، وبالتالي هنا يمكن القول أن هذه الأخيرة قامت بنوع من التوسع عن طريق إستراتيجية التنويع المترابط لتقدم خدمات كانت تمثل خدمات بديلة لها، ومن هنا تكون قد أنهت تهديد هذه البدائل لخدماتها الهاتفية، وفي نفس الوقت دخلت في منافسة جديدة مع مؤسسات تقديم خدمات الإنترنت السلكية في سوق الإنترنت، وقد استطاعت استقطاب عدد معتبر من المشتركين في الإنترنت الهاتفية في زمن قياسي (سنة واحدة)، بالرغم من وجود أنترنت للهاتف الثابت يتميز بالتدفق السريع (ADSL) الذي تطور بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة قبل دخول مؤسسات الهاتف النقال في مجال تقديم خدمات الإنترنت، فقد دخلت هذه المؤسسات بقوة في مجال المنافسة وسجل المشتركون فيها رقما جيدا في سنة 2014 كما سنلاحظ في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-18): مقارنة بين أنترنت ADSL وأنترنت الهاتف النقال من حيث المشتركين.

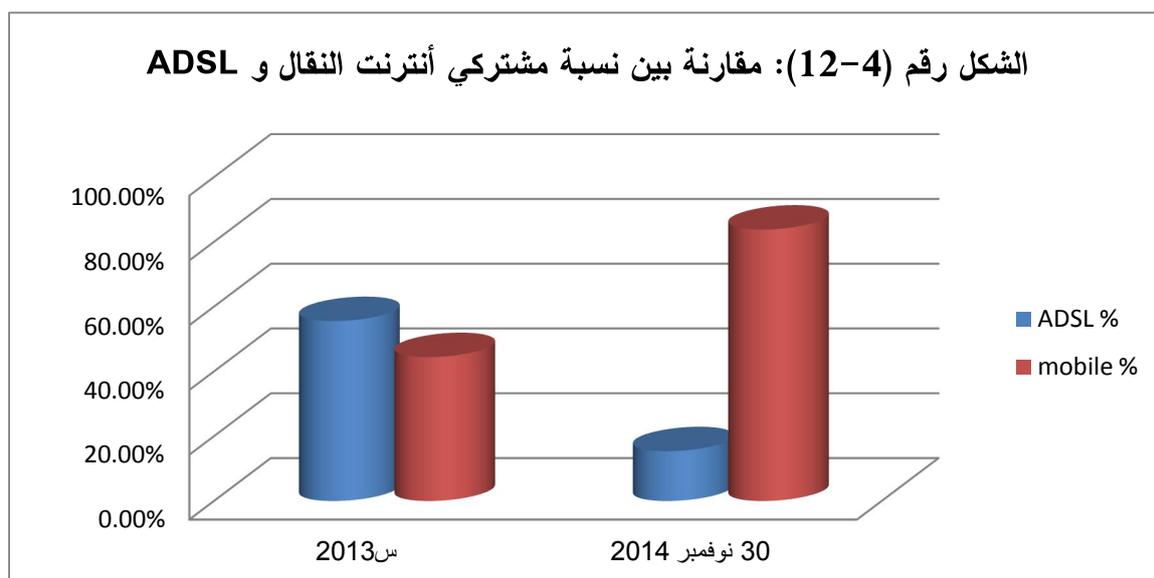
الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2012	2013	30 نوفمبر 2014
---------	------	------	----------------

01.51	01.3	00.3	مشتركي ADSL
%15.38	%55.55	%27.27	النسبة %
08.23	01.04	00	مشتركي أنترنت النقال
%83.80	%44.43	00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات ARPT.

ولمزيد من التوضيح نستخدم الشكل الموالي الذي يعطي مقارنة بسيطة ما بين نسبتي مشتركي ADSL ومشتركي أنترنت النقال في السنتين الأخيرتين.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-18).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن خدمات الأنترنت كانت تسيطر عليها خدمات ADSL قبل دخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، لكن مع أول انطلاق لهذه المؤسسات في تقديم خدمات الأنترنت والجيل الثالث في ديسمبر 2013 إنقلبت السيطرة وأصبحت في صالح أنترنت الهاتف النقال التي وصلت إلى نسبة سيطرة قدرت بـ 83.8% قبل شهر واحد من نهاية سنة 2014، ويعد هذا نجاحا باهرا لمؤسسات خدمة الهاتف النقال في دخول سوق الجيل الثالث وأنترنت النقال.

أما فيما يخص تفاصيل مشتركي الأنترنت بعد دخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال في هذا المجال بواسطة تكنولوجيا الجيل الثالث 3G، وتأثير ذلك على تطور مشتركي الأنترنت ونسبة الكثافة الخاصة بهذا النوع من الخدمات، يمكن تقديمها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): تفاصيل سوق الأنترنت بعد دخول مؤسسات خدمة الهاتف النقال.

مشتركو الأنترنيت	ع المشتركين في ديسمبر 2013	ع المشتركين في نوفمبر 2014
مشتركو ADSL	01.3 مليون	01.51 مليون
مشتركو أنترنيت النقال	01.04 مليون	08.23 مليون
مشتركو 4G	00	71402 مشترك
Wimax	2290 مشترك	2021 مشترك
VSAT	480 مشترك	542 مشترك
إجمالي المشتركين	02.34 مليون مشترك	09.82 مليون مشترك
كثافة الأنترنيت %	6.04%	24.85%

Source :www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf.page consultée le: 20/08/2015.

من خلال الجدول نلاحظ أن المنافس الوحيد الذي يشكل قوة تهديد لخدمات الهاتف النقال هو أنترنيت ADSL الذي كان يسيطر على أكبر حصة سوقية قبل سنة 2014، ويبقى يشكل تهديدا مادام عدد مشتركيه في ارتفاع بالرغم من انخفاض حصته السوقية بسبب دخول أنترنيت النقال للمنافسة، لكن التهديد المستقبلي الأكبر يبقى مرتبط بخدمات الجيل الرابع 4G التي هي حاليا مرخصة لإتصالات الجزائر فقط، والتي يمكن أن تشكل تهديدا لمؤسسات خدمة الهاتف النقال إذا لم تتمكن من الحصول على ترخيص لتقديم خدمات الجيل الرابع 4G، حيث سجلت خدمات الجيل الرابع كتجربة أولية في الجزائر أكثر من 71 ألف مشترك في نطاق جغرافي ضيق، وقد قامت إتصالات الجزائر فيما يخص مجال الشبكات بإدخال تحسينات كبيرة تهدف إلى عصرنة شبكتها، حيث تم إنجاز أكثر من 63 ألف كلم من الألياف البصرية إلى غاية نهاية جويلية 2015، وتطمح المؤسسة إلى تعميم الألياف البصرية بمعدل 10 إلى 15 ألف كلم في السنة، ويهدف برنامج توسيع وعصرنة شبكة إتصالات الجزائر إلى استبدال الكوابل النحاسية التي تتسبب حاليا في مشاكل كبيرة ناجمة عن التعطلات المتكررة وتعرض للسراقات بسبب الطلب الكبير على النحاس في الأسواق العالمية للمواد الأولية، وتعمل إتصالات الجزائر حاليا بالتعاون مع وزارة السكن على تعميم شبكتها للألياف البصرية في الأحياء الجديدة، وقد عرف النطاق العريض الدولي عرف من جهته قفزة نوعية، حيث إنتقل من 50 جيجابايت سنة 2010 إلى 400 جيجا بايت حاليا، وبالنسبة لسنة 2015 تعزم إتصالات الجزائر مواصلة جهودها الإستثمارية بقيمة 45 مليار دج مقابل 18 مليار دج سنة 2014.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>www.elraaed.com/ara/watan/71382,page consultée le: 04/09/2015.

مما سبق يمكننا القول أن الخدمات البديلة المذكورة سابقا لا تشكل تهديدا كبيرا لخدمات الهاتف النقال في الوقت الحالي، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا مقارنة بمشركي خدمات الهاتف النقال بكل أنواعها، لكن التهديد المستقبلي مرتبط بخدمات الجيل الرابع 4G إذا لم تتمكن مؤسسات خدمة الهاتف النقال من الحصول على هذه الرخصة.

#### خامسا: المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة.

إن هذه القوة الخامسة حسب نموذج "بورتر" تمثل المحك الحقيقي لنجاح كل مؤسسة على حدى، حيث أن القوى الأربع المذكورة سابقا تمثل تأثيرا يمس كل المؤسسات العاملة في الصناعة، وقد تتضمن هذه الأخيرة وتتحد من أجل مواجهة تلك التأثيرات على اعتبار أنها تمثل تهديدا لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، لكن الأمر يختلف بالنسبة للقوة الخامسة التي تمثل المنافسة فيما بين المؤسسات القائمة، فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تسعى لفرض نوع من الهيمنة على السوق من أجل كسب المزيد من الأرباح وضمان موقع تنافسي جيد، لكن بالرغم من ذلك فإن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر لم تشهد الحروب السعرية المدمرة إلى حد الآن، والتي قد تؤثر سلبا على ربحية الصناعة، وربما يعود سبب ذلك إلى تنامي معدلات الطلب على خدمات الهاتف النقال وعدم وصول الصناعة مرحلة التشبع في مجال خطوط الهاتف النقال، كما أن الخدمات المقدمة في هذا المجال مازالت في تطور مستمر مع إدخال تقنيات تكنولوجية متجددة ومتطورة، وعروض ترقية تتجدد باستمرار، وهو ما يشير إلى أن المنافسة قائمة في هذا المجال، هذه المنافسة تبقى محصورة حاليا في تقديم خدمات متميزة من ناحية الجودة والسعر، إضافة إلى العروض والهدايا المصاحبة لهذه الخدمات، وبدرجة ضعيفة تتنافس المؤسسات في مجال التكنولوجيا من خلال التعاقد مع مجهزين ينتجون ويقدمون تجهيزات ذات جودة عالية في السوق العالمية.

فصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر تقوم على ثلاث مؤسسات فقط مما يدل على أن شكل المنافسة في الصناعة هي منافسة القلة كما سوف نتناول في حساب مؤشرات التركيز، والتي يمكن عرضها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): بعض مؤشرات التركيز في صناعة خدمة الهاتف النقال.

مؤشرات التركيز	2003	2006	2009	2012	2014
درجة التركيز	%100	%100	%100	%100	%100
مقلوب عدد المؤسسات	0.5 = 1/2	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3	0.33 = 1/3

0.347	0.364	0.353	0.397	0.794	هيرشمان وهيرفندال
-------	-------	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات ARPT.

تجدر الإشارة هنا إلى أن درجة التركيز يتم حسابها بناء على مجموع الحصص السوقية للمؤسسات القائمة في الصناعة، ونظرا لوجود مؤسستين سنة 2003 وثلاث مؤسسات منذ سنة 2004 إلى يومنا هذا فقد تم احتساب الحصص السوقية للمؤسسات القائمة، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشر مقلوب عدد المؤسسات، فهو يعتمد في حسابه على عدد المؤسسات في الصناعة، أما فيما يخص مؤشر هيرشمان وهيرفندال فيشترط فيه ضبط الحصص السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة، وهو يمثل مجموع مربعات الحصص السوقية لكل المؤسسات العاملة في الصناعة.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مؤشر درجة التركيز لا يعطي دلالة على شكل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال، وذلك بسبب وجود عدد قليل من المؤسسات حيث أنه لم يتعد ثلاث مؤسسات، وبالتالي فإن حساب المؤشر الذي يعتمد على أنصبة أكبر أربع مؤسسات في الصناعة، وبالتالي سوف نعتمد في تحليل التركيز على المؤشرين الباقيين، فبالنسبة لمؤشر مقلوب عدد المؤسسات بين وجود درجة تركيز كبيرة سنة 2003 (0.5) وهو يدل على وجود نوع من الإحتكار الثنائي نظرا لوجود مؤسستين، أما في السنوات التالية فقد إنخفضت درجة التركيز إلى (0.33) في كل السنوات المبينة في الجدول وهو ما يدل على وجود نوع من إحتكار القلة، لكن الملاحظ على هذا المؤشر أنه لم يحدد بشكل دقيق درجة التركيز في الصناعة بسبب إعتماده على عدد المؤسسات فقط، لذلك فإن مؤشر هيرشمان وهيرفندال هو الأنسب لتحليل التركيز في هذه الصناعة، حيث يبين وجود تركيز كبير سنة 2003 بقيمة (0.794) وهو يقترب من الواحد الصحيح الذي يدل على الإحتكار التام، ومن هنا وبناء على نسبة التركيز في هذه السنة نستنتج حالة إحتكار ثنائي مع وجود سيطرة كبيرة جدا لمؤسسة واحدة، أما بعد سنة 2003 فقد تراوحت قيمة المؤشر بين 0.347 و 0.364 وهي قيم بعيدة نوعا ما عن الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود حالة الإحتكار التام أو الثنائي، وبما أن هذه القيم تتعدى 0.3 فإن ذلك يدل على وجود حالة إحتكار القلة.

وتحتل فيها مؤسسة جيزي مركز الريادة من حيث أكبر عدد من المشتركين بصفة عامة، كما تسيطر بصفة كبيرة على خدمات GSM، فهي تحتل الريادة في هذا النوع من الخدمات منذ دخولها للصناعة إلى يومنا هذا، وقد سجلت إلى غاية 30 نوفمبر 2014 حوالي 17.887 مليون مشترك في هذه الخدمة، لكنها لم تدخل بقوة في مجال خدمات الجيل الثالث فهي تحتل المرتبة الثالثة والأخيرة بعدد مشتركين قدر بـ 890 ألف مشترك فقط في السنة الأولى من إنطلاق هذه الخدمات، وتحتل

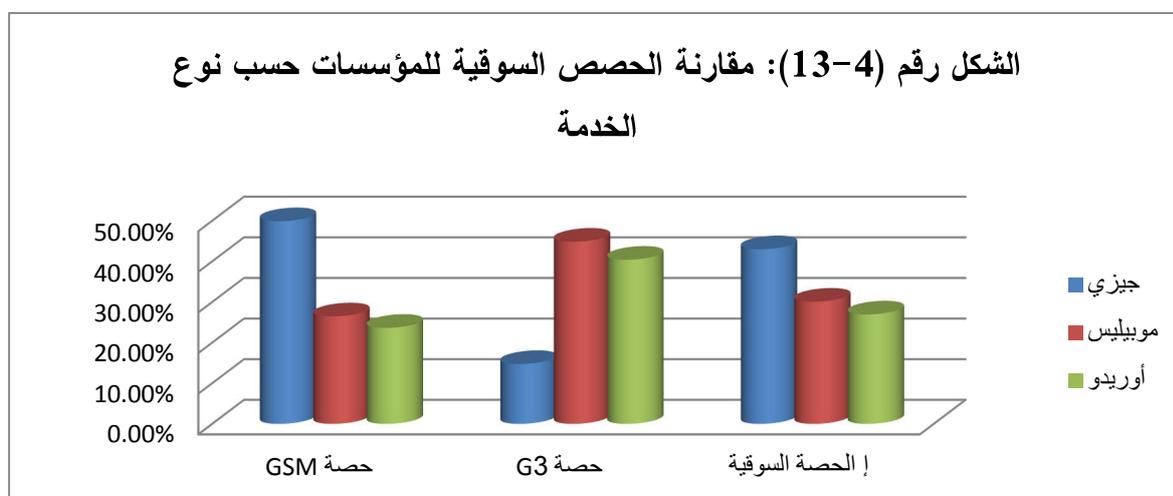
مؤسسة موبيليس المرتبة الثانية في الصناعة من حيث عدد المشتركين، فقد وصل عدد مستخدميها إلى غاية 30 نوفمبر 2014 إلى 14.454 مليون مشترك، وهي تحتل المرتبة الأولى فيما يخص خدمات الجيل الثالث مسجلة في ظرف سنة واحدة حوالي 03.639 مليون مشترك، وتأتي في المرتبة الثالثة مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) مسجلة إلى غاية 30 نوفمبر 2014 ما مقداره 12.163 مليون من المشتركين، على الرغم من أنها تحتل المرتبة الثانية وبفارق بسيط عن موبيليس فيما يخص مستخدمي خدمات الجيل الثالث، ففي سنة واحدة استقطبت أوريدو 03.607 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث<sup>1</sup>، ويمكن توضيح الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث بنوع من التفصيل خلال سنة 2014 في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-21): الحصص السوقية لمؤسسات خدمة الهاتف النقال سنة 2014.

المؤسسات	جيزي	موبيليس	أوريدو
حصة GSM	49.89%	26.46%	23.64%
حصة 3G	14.74%	44.85%	40.41%
الحصة السوقية	42.99%	30.08%	26.94%

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص ص 48-50.

والشكل الموالي يوضح مقارنة بين مختلف الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة حسب نوع الخدمات المقدمة، وذلك خلال سنة واحدة من إنطلاق خدمات الجيل الثالث 3G.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-20).

<sup>1</sup>www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf. page consultée le: 20/08/2015.

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن مؤسسة جيزي تحتل الريادة في كل من خدمات GSM وإجمالي الحصة السوقية، ويعود ذلك إلى تفوقها الكبير في خدمات GSM مقارنة بالمنافسين، أما موبيليس فهي تحتل الريادة في خدمات الجيل الثالث 3G بفارق بسيط عن مؤسسة أوريدو التي تحتل المركز الثاني في هذه الخدمة في مقابل حصة سوقية ضعيفة جدا بالنسبة لمؤسسة جيزي، لكنهما تتأخران بشكل كبير عن مؤسسة جيزي بالنسبة لخدمات GSM حيث تحتل موبيليس المركز الثاني، وأوريدو المركز الثالث وهو نفس ترتيب المؤسسات بالنسبة لإجمالي الحصة السوقية.

ومن جانب آخر وبالنسبة لديناميكية المنافسة في الصناعة، كونها تتسم بإحتكار القلة (ثلاث مؤسسات فقط)، فإن التأثيرات المتبادلة وردود الفعل الخاصة بالمؤسسات نفسها سواء بالنسبة للقرارات السعرية، وكذلك العروض الترقية تكون سريعة نوعا ما نظرا لتقليد المؤسسات لبعضها البعض في معظم العروض والخدمات المقدمة، فعلى سبيل المثال وبعد دخول أوريدو (نجمة سابقا) في هذه الصناعة، شهدت تلك الفترة بداية المناورات بين المنافسين الثلاثة، وقد مست تلك المناورات جانب الأسعار الخاصة بشراء الخطوط الهاتفية ومبالغ الإشتراكات في الخدمات المختلفة، إضافة إلى تسعيرات المكالمات، حيث ساهم دخول أوريدو للصناعة في تخفيض أسعار الخطوط الهاتفية النقالة بنسبة 70%، وتخفيض تسعيرات المكالمات بنسبة 50%، كما ساهم في تخفيض أسعار المكالمات الدولية بـ 80%.<sup>1</sup>

وقد عرضت مؤسسة أوريدو خطوط الدفع المسبق عند بداية نشاطها التجاري (أوت 2004)، بسعر شريحة يقدر بـ 2900 دج الذي يقارب سعر منافسها جيزي، بينما اضطرت موبيليس تحت ضغط المنافسة تخفيض أسعار خطوطها من 5800 دج إلى 2800، وخفضت جيزي سعرها بقيمة الفارق الأول بينها وبين نجمة، فكان سعرها في سبتمبر 2004، بقيمة 2900 دج.<sup>2</sup>

ولمزيد من التفصيل سوف نتعرض لمختلف الإستراتيجيات التنافسية وردود الفعل الخاصة بالمؤسسات القائمة والمنافسة في هذه الصناعة في الفصل الموالي عندما نتعرض لمختلف الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

وإضافة إلى القوى الخمس المذكورة سابقا هناك القوة السادسة التي تؤثر بشكل كبير ومباشر على المنافسة في الصناعة، وهي يمكن تكون مصدرا للفرص أو التهديدات في هذه الصناعة، وتتمثل هذه القوة في التدخل الحكومي لتنظيم هذه الصناعة، فوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال

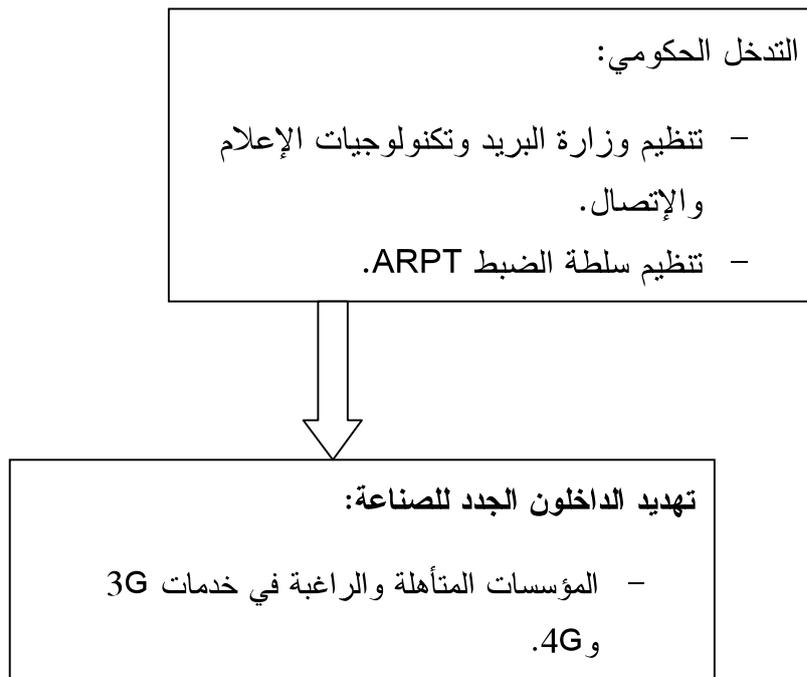
<sup>1</sup> نجوى حبة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> سعد قوفي، مرجع سابق، ص 97.

وسلطة الضبط ARPT، تمثلان المنظم لهذه الصناعة، وقد كانت قرارات الوزارة وسلطة الضبط وإلى غاية يومنا هذا تصب في مصلحة المؤسسات العاملة في الصناعة بشكل كبير، فمنذ 11 سنة لم تسمح الحكومة بدخول متنافس إضافي لصناعة خدمة الهاتف النقال، كما منحت سلطة الضبط أيضا رخصا لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G في نهاية سنة 2013 للمؤسسات الثلاث العاملة في خدمات GSM بالرغم من وجود 12 طالبا من مؤسسات عالمية لدخول هذه الصناعة، على غرار فودافون وأورونج، لكن في المقابل يبقى هناك مجالا لتهديد هذه القوة إذا ما رغبت ARPT والحومة الجزائرية في إعطاء مجال واسع للمنافسة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الجيل الرابع الذي يلقي طالبا ملحا في الفترة الأخيرة سواء من طرف المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة أو من طرف المستهلكين الجزائريين من أفراد ومؤسسات ورجال أعمال.

ويمكن تلخيص مختلف ما جاء من تحليل لهذه القوى في نموذج بورتر، وذلك وفق الشكل الموالي الذي يمثل إسقاطا لمعطيات صناعة خدمة الهاتف النقال في هذا النموذج.

الشكل رقم (4-14): نموذج بورتر لصناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الصناعة.

#### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الإصلاحات التي عرفتتها صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر منذ سنة 2000 أين تم تحرير هذه الصناعة وفتحها أمام المنافسة الخارجية، وهو ما ساهم بشكل كبير في نمو هذه الصناعة وتحقيقها لمعدلات نمو عالية سواء من ناحية عدد المشتركين أو رقم الأعمال.

كما تبين لنا أن صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر قد مرت أشكال لهيكل الصناعة، حيث تمثل الشكل الأول في الإحتكار الطبيعي ما قبل سنة 2000 حين كانت تسيطر على هذه الصناعة مؤسسة إتصالات الجزائر، وفما يخص الشكل الثاني فقد تمثل في الإحتكار الثنائي خلال سنتي 2002 و2003، والتي عرفت إستقلالية مؤسسة موبيليس عن اتصالات الجزائر ودخول مؤسسة جيزي للصناعة مع نهاية سنة 2001، أما الشكل الثالث والذي يستمر إلى يومنا هذا فهو إحتكار القلة إبتداء

من سنة 2004، بعد منح الرخصة الثالثة لمؤسسة نجمة (أوريدو حالياً)، لبيدأ التنافس بين هذه المؤسسات الثلاث على السيطرة على الصناعة أو إحتلال موقع تنافسي مناسب.

وانطلاقاً من تحليل مؤشرات هيكل الصناعة توصلنا إلى وجود فرص كبيرة للمؤسسات القائمة مرتبطة أساساً بمعدلات نمو الطلب على خدمات الهاتف النقال، هذا بالإضافة إلى إمكانية الإستفادة من فرص التنويع في الخدمات من خلال الرخص التي تمنحها سلطة الضبط لتقديم خدمات الإتصال بمختلف أنواعها وتكنولوجياتها، ما تجدر الإشارة هنا إلى وجود نوع من الحماية الحكومية للمؤسسات القائمة مرتبطة بسياسة الترخيص الصناعي، حيث وجدت المؤسسات القائمة نفسها غير مجبرة على إعتداد عوائق دخول كبيرة للصناعة.

---

# الفصل الخامس

---

## تمهيد:

يعتبر أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من بين العوامل التي أدت إلى إرتفاع جاذبية هذه الصناعة من خلال العوائد المالية المحققة وتنامي بعض المؤشرات الإقتصادية، ونجد من بين عوامل النمو والتحسين في أداء هذه الصناعة الإصلاحات التي شهدها القطاع منذ فتحه أمام المنافسة الأجنبية، إضافة إلى العوامل الملائمة في هيكل الصناعة الذي يتضمن الكثير من الفرص الممكن إستغلالها لتحقيق نجاحات كثيرة ونتائج إيجابية.

وقد أدت التغيرات في هيكل الصناعة خلال العشر سنوات الأخيرة إلى إهتمام المؤسسات العاملة في هذه الصناعة بموضوع الأداء واستغلال الموارد الإستراتيجية المتاحة من أجل اقتناص الفرص الموجودة في السوق، وهذا ما جعل المتنافسين الثلاثة يتجهون نحو تحسين الأداء بالإعتماد على تنويع العروض وكذلك تحسين جودة شبكة الإتصال واعتماد التقنية المتطورة في مجال الإتصالات، وذلك من خلال إعتماد مزيج من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى الإستخدام الأنسب للموارد ونقاط القوة لديها من أجل إستغلال الفرص في السوق ومواجهة تهديدات المنافسة، حيث تراعي هذه الإستراتيجيات جانب التوفيق بين العوامل البيئية ومخرجات الأداء الخاصة بها، وسنحاول في هذا الفصل التطرق بالتحليل للعناصر التالية:

- تحليل مؤشرات الأداء في الصناعة.
- تحديد استراتيجيات المؤسسات العاملة في الصناعة.
- تحليل العلاقة: هيكل- أداء- استراتيجية.

## المبحث الأول: تحليل أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

من بين عوامل نجاح أي صناعة مهما كان نوعها أو طبيعتها مستويات الأداء في هذه الصناعة، بحيث تمثل المؤشرات المختلفة للأداء الدلائل العامة لجاذبية هذه الصناعة، فالمؤسسات الراغبة في دخول صناعة ما تعتمد في ذلك على مؤشرات أداء تلك الصناعة خاصة فيما يتعلق بمستويات الربحية المحققة أو معدلات النمو في بعض المؤشرات الإقتصادية التي تدل على مستويات معينة للأداء، بالإضافة إلى مستويات استخدام التكنولوجيا المتطورة، والتي تساهم في بعض الأحيان في تحسين الأداء وتحقيق مستويات أرباح مغرية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض مؤشرات الأداء الكلية في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من أجل معرفة العلاقة المتبادلة بين هيكل الصناعة والأداء إضافة إلى دورهما في تحديد الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

## المطلب الأول: تحليل الأداء الكلي بإستخدام مؤشر الربحية (مؤشرات مالية).

هناك مجموعة معتبرة من المؤشرات التي يمكن إعتماؤها لتحليل الأداء وتحديد مستوياته، لكننا سوف نكتفي في تحليلنا لأداء هذه الصناعة على مؤشرات معينة نظرا لتوفر المعلومات المساعدة على حساب هذه المؤشرات، كما أننا نرى بأنها كافية للحكم على مستوى أداء هذه الصناعة، وكذلك النقائص التي تكتنف أداء المؤسسات في هذه الصناعة، وسوف نتناول بالقياس والتحليل لمختلف هذه المؤشرات، حيث نجد من أهم هذه المؤشرات وأكثرها دلالة على الأداء المؤشرات التالية:

## 1- معدل العائد على الاستثمار: ويمكن حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، كما أن تحديد وتعريف النتيجة يختلف من صناعة إلى أخرى، فبعضها يأخذ بنتيجة الاستغلال والبعض الآخر بالنتيجة الصافية، ومن أجل تحليل هذا المؤشر نقدم الجدول الموالي الذي يعبر عن معطيات خاصة بالنتيجة الصافية المحققة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة مجتمعة، إضافة إلى حجم الأموال المستثمرة من طرف هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، ثم نحسب معدلات العائد على الإستثمار حسب السنوات المذكورة.

الجدول رقم (5-1): تطور معدل العائد على الاستثمار. الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	35.541	51.932	67.731	80.79	53.829
الأموال المستثمرة	450.749	473.860	515.822	579.92	713.724
م العائد على الإستثمار	0.0789	0.1096	0.1313	0.1393	0.0755

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: www.arpt.dz. page consultée le : 28/06/2014.

ولمزيد من التوضيح يمكن عرض تطور معدل العائد على الإستثمار للصناعة ككل خلال السنوات الأخيرة وفق الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-1).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار في نمو مستمر بخلاف سنة 2014 أين سجل تراجع ملحوظ وذلك بسبب إرتفاع الإستثمارات المرتبطة بتقنية الجيل الثالث 3G بالإضافة إلى إرتفاع مختلف مصاريف الإستغلال، وهي مرتبطة بحجم الإستثمارات خلال سنة 2014، هذا الإرتفاع في التكاليف أدى إلى إنخفاض محسوس في الربح الصافي للصناعة أين وصل سنة 2014 إلى 53.829 مليار دج في مقابل 80.79 مليار دج سنة 2013 أي بتراجع قدره 26.96 مليار دج، أما باقي السنوات فقد سجلت نموا في معدل العائد على الإستثمار من سنة إلى أخرى، حيث كان في سنة 2010 مقدرا بنسبة 07.89%، ليصل إلى 10.96% سنة 2011، ثم واصل الإرتفاع إلى ما يقارب 13.13% في سنة 2012، أما في سنة 2013 فقد سجل معدل

13.93%، حيث أن معدل العائد على الإستثمار كلما كان كبيرا دل ذلك على وضع أحسن في إستغلال الأموال المستثمرة، وبما أن هذا المعدل في نمو مستمر فهو مؤشر يدل على التحسن المستمر في إستغلال الأموال المستثمرة من طرف المؤسسات العاملة، ويمكن تفسير هذا النمو المتواصل بالإستقرار في عدد المؤسسات العاملة والمتنافسة في الصناعة مقابل النمو المتواصل والكبير في الطلب على خدمات الهاتف النقال معبرا عنه بنمو عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، ويفسر هذا النمو في المشتركين بالإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المتنافسة خاصة ما تعلق بالتنوع في الخدمات والعروض المغرية التي تستقطب بها المشتركين، كل هذه العوامل ساعدت على الوصول إلى زيادة ملحوظة في النتيجة المحققة من سنة إلى أخرى في مقابل زيادة طفيفة في الأموال المستثمرة، وهذا يدل على نجاح الإستثمار في هذه الصناعة بشكل كبير، وخير دليل على ذلك طلبات الترخيص لدخول الصناعة عند طرح رخصة الجيل الثالث التي فازت بها مؤخرا المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة بخدمات GSM، ويرتقب مستقبلا عودة هذا المعدل إلى الإرتفاع نتيجة إرتفاع العوائد المتعلقة بخدمات الجيل الثالث وذلك إبتداء من سنة 2015.

ويمكن أيضا الإستعانة بالشكل الموالي الذي يبين التطور والنمو الحاصل في الأرباح الصافية المحققة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-1).

ويبين هذا الشكل النمو الكبير في الأرباح الصافية للمؤسسات الثلاث مجتمعة، حيث سجلت هذه الصناعة في سنة 2010 ما قيمته 35.541 مليار دينار جزائري كأرباح صافية وهو رقم يسيل لعاب المؤسسات الراغبة في دخول هذه الصناعة، ليرتفع فيما بعد ويصل إلى 51.932 مليار دينار سنة 2011، أي بفارق يقدر بـ 16.391 مليار عن سنة 2010، ثم وصل سنة 2012 إلى 67.731

مليار دينار مسجلا إرتفاعا بقيمة 15.799 مليار دينار في سنة واحد، ليرتفع بعد ذلك في سنة 2013 بمقدار 13.06 مليار دينار، فبالرغم من تناقص مقدار النمو في الأرباح الصافية إلا أنها تبقى في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى خاصة مع دخول هذه المؤسسات في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G إبتداء من ديسمبر 2013 والذي ساهم بشكل كبير في تحولات كبيرة حصلت في هذه الصناعة كما سنتناول في المؤشرات الإقتصادية للأداء في العناصر المالية، ويمكن تفسير هذا الإرتفاع الملحوظ في الأرباح الصافية بدرجة كبيرة بالتخفيض في التكاليف الثابتة الكلية لهذه المؤسسات بفعل إقتصاد الحجم، وكذلك إستخدام تكنولوجيا وتجهيزات إتصالات أكثر تطورا وفعالية، بالإضافة إلى النمو المتزايد للطلب على مختلف الخدمات والذي يدر إيرادات كبيرة لصالح المؤسسات العاملة في الصناعة على إعتبار أن هذه الصناعة تتكون من ثلاثة متنافسين فقط يتقاسمون إيرادات أكبر صناعة من حيث عدد الزبائن (المشركين)، ويتميز الطلب فيها بمرونة عالية تجاه التخفيض في أسعار المكالمات ولو بنسبة صغيرة جدا، هذا بالإضافة إلى كون هذه الصناعة تعتبر من الصناعات التي تقدم خدمات ضرورية وذات إستعمال واسع ومستمر بشكل كبير، أما في سنة 2014 فقد تم تسجيل تراجع كبير في الربح الصافي نتيجة إرتفاع تكاليف الإستغلال المرتبطة بتقديم خدمات الجيل الثالث 3G، ومن المتوقع أن تحقق المؤسسات العاملة قفزة كبيرة في الأرباح الصافية إبتداء من سنة 2015 نتيجة زيادة التدفقات النقدية المرتبطة بعوائد خدمات الجيل الثالث، لتعوض مختلف التكاليف المرتبطة بإطلاق هذه الخدمة.

2- معدل هامش الربح: هذا المؤشر يحسب بالعلاقة التالية:

معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال

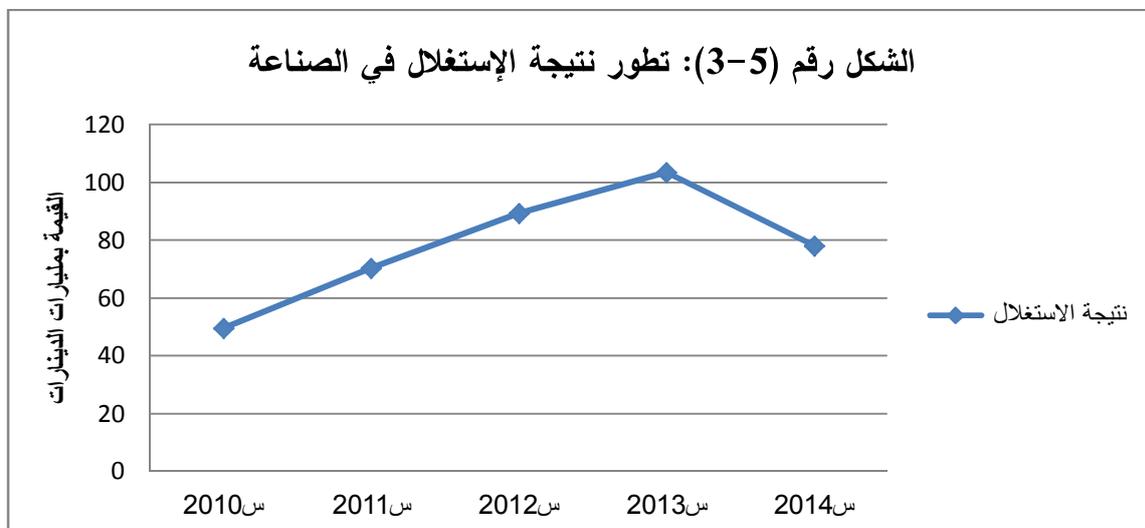
وفي الجدول الموالي سوف نقوم بحساب هذا المعدل خلال السنوات الأخيرة بعد عرض تطور كل من نتيجة الإستغلال في الصناعة وكذا رقم الأعمال المحقق في الصناعة خلال هذه الفترة.

الجدول رقم (5-2): تطور معدل هامش الربح. الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
نتيجة الاستغلال	49.622	70.322	89.286	103.57	78.029
رقم الأعمال	222.576	246.066	274.541	299.795	324.276
معدل هامش الربح	0.2230	0.2858	0.3252	0.3455	0.2406

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على: 16/02/2015: www.arpt.dz. page consultée le

ويمكن الإستعانة بالشكلين الموائيين في تحليل معطيات هذا الجدول لنصل في الأخير إلى تحليل وتفسير لمؤشر معدل هامش الربح الخاص بهذه الصناعة خلال السنوات الأخيرة، حيث يمثل الشكل الأول عرض بياني لتطور نتيجة الإستغلال للمؤسسات الثلاث مجتمعة حسب معطيات سلطة الضبط ARPT، أما الشكل الثاني فيمثل تطور معدل هامش الربح في هذه الصناعة خلال السنوات الأخيرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5).

أهم ما يمكن التركيز عليه في التحليل هو النمو الموجب لنتيجة الإستغلال من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، حيث تطورت بشكل ملحوظ حسب ما هو مبين في المنحنى أعلاه الذي يظهر وكأنه خط مستقيم متجه نحو الأعلى وهو يدل على نمو منتظم تقريبا من سنة إلى أخرى بخلاف سنة 2014 أين تم تسجيل إنخفاض في نتيجة الإستغلال كما أشرنا في العنصر السابق، وسوف نقوم بتحليل أثر ذلك على تطور هامش الربح في الصناعة بعد عرض الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-2).

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين أعلاه أن هناك نموا مستمرا في كل من نتيجة الإستغلال ورقم الأعمال المسجل في هذه الصناعة، بالإضافة إلى نمو وتطور معدل هامش الربح المسجل خلال السنوات الأخيرة ماعدا سنة 2014 التي سجلت تراجعاً في هذا المعدل بسبب تراجع نتيجة الإستغلال في مقابل نمو رقم الأعمال، وقد فسرنا هذا التراجع في النتيجة بإرتفاع التكاليف التي تحملتها المؤسسات العاملة في الصناعة والمرتبطة بالإنتلاق في تقديم خدمات الجيل الثالث، وبالنظر إلى قيمة أو مقدار التغيير في كل سنة نلاحظ أن معدل النمو في نتيجة الإستغلال أكبر من معدل النمو في رقم الأعمال فعلى سبيل المثال كان معدل النمو في نتيجة الإستغلال ما بين سنتي 2010 و 2011 مقدراً بـ 41.71% في حين كان معدل النمو في هاتين السنتين بالنسبة لرقم الأعمال مقدراً بـ 10.55%، وهو ما يفسر النمو المتزايد في معدل هامش الربح الذي تطور تدريجياً خلال السنوات الأربعة (2010 إلى 2013) المبينة في الجدول أعلاه، حيث قدرت نسبته في سنة 2010 بـ 22.30%، أما في سنة 2011 فقد وصلت إلى 28.58%، ليرتفع في سنة 2012 إلى 32.52%، أما في سنة 2013 فقد سجل كذلك نموا بقيمة 2.03% مقارنة بسنة 2012، حيث وصل معدل هامش الربح سنة 2013 إلى 34.55%، ويمكن تفسير الزيادة المعتبرة في نتيجة الإستغلال مقارنة برقم الأعمال خلال السنوات الأربعة والذي يفسر بالزيادة في عدد المشتركين، وكذا الإرتفاع في نسبة استخدام الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين الثلاثة، هذا في مقابل تمكن المؤسسات العاملة في الصناعة من تخفيض مختلف التكاليف التي تدخل ضمن حساب نتيجة الإستغلال على عكس سنة 2014 أين تحتم على المؤسسات تحمل مزيد من التكاليف في إنتظار تغطيتها خلال السنوات القليلة المقبلة، وكذلك النمو الملحوظ في القيمة المضافة خلال هذه السنوات كما سوف نلاحظ في الجدول الموالي الذي يبين تطور القيمة المضافة للمؤسسات الثلاث مجتمعة خلال السنوات الأخيرة وفق ما جاء في التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.

3- القيمة المضافة: تعتبر القيمة المضافة من بين المؤشرات التي تدل على الأداء كونها تعبر عن مردودية النشاط الذي تمارسه المؤسسات سنوياً، فكلما كان هناك تطوراً ونمواً في هذه القيمة كلما دل ذلك على تحسن في أداء المؤسسات، وتدلل القيمة المضافة الموجبة على وضع جيد بالنسبة للمؤسسة أو الصناعة كل، وفي الجدول الموالي سوف نقوم بعرض مستويات القيمة المضافة لهذه الصناعة من أجل معرفة مدى تحسن وتطور أداء المؤسسات العاملة في أنشطتها السنوية.

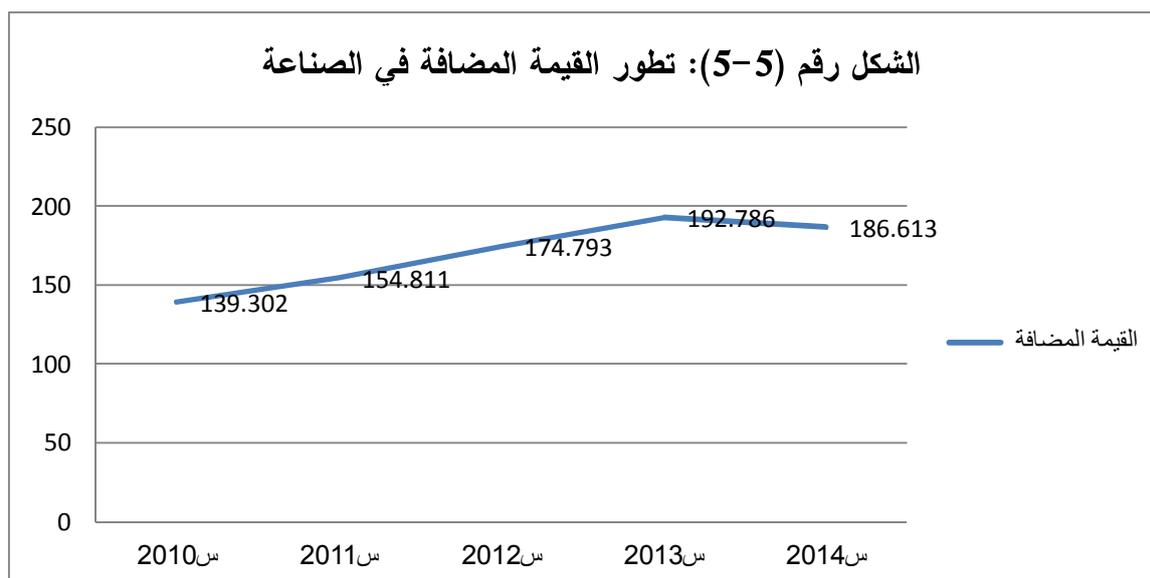
## الجدول رقم (5-3): تطور القيمة المضافة.

الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
القيمة المضافة	139.302	154.811	174.793	192.786	186.613
معدل نمو القيمة المضافة	//	%11.13	%12.87	%10.29	(-3.2%)

source: www.arpt.dz, page consultée le :16/11/2015.

ولمزيد من التوضيح يمكن الإستعانة بالشكل البياني الموالي الذي يبين الإتجاه العام لتطور القيمة المضافة في الصناعة خلال السنوات الأخيرة وفق ما جاء في التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-3).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن القيمة المضافة قد سجلت قيما موجبة خلال السنوات المذكورة، كما أنها تسجل ارتفاعا تدريجيا خلال السنوات الأربع الأولى، حيث قدرت سنة 2010 بـ 139.302 مليار دينار جزائري، أما في سنة 2011 فقدت بـ 154.81 مليار دينار مسجلة نموا

بنسبة 11.13% مقارنة بسنة 2010، لتصل في سنة 2012 إلى ما يقارب 174.8 مليار دينار، بمعدل نمو قدره 12.87% مقارنة بسنة 2011 وهو أكبر معدل نمو سجل خلال هذه الفترة، أما في سنة 2013 فقد وصلت القيمة المضافة إلى 192.786 مليار دينار، إلا أنها سجلت تراجعاً في معدل النمو خلال هذه السنة مقارنة بسنة 2012 حيث قدر بـ 10.29% كقيمة موجبة، ويمكن تفسير هذا النمو والتطور في القيمة المضافة بالزيادة في رقم الأعمال خلال السنوات الأخيرة والتخفيض في مصاريف المواد الأولية المستخدمة في النشاط بشكل ملحوظ من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة مستفيدة من التطورات التكنولوجية والعلمية في مجال الاتصالات، وكذلك استفادتها من إقتصاديات الحجم الكبير الذي يوفر للمؤسسات فرصة تخفيض تكلفة الوحدة، وجاءت سنة 2014 مخالفة للسنوات الأربع التي سبقتها حين سجل إنخفاض في القيمة المضافة بمقدار 06.173 مليار دج مقارنة بسنة 2013، وبمعدل نمو سالب قدر بـ (-3.2%)، ويعود سبب ذلك إلى إرتفاع قيمة المواد واللوازم المستهلكة والمرتبطة بخدمات الجيل الثالث التي تم العمل بها خلال سنة 2014، وبالنظر إلى قيم هذا المؤشر يمكن القول أن أداء هذه الصناعة في تحسن مستمر بمرور السنوات، وقد ساعدها في ذلك النمو المتواصل في الطلب السوقي على مختلف خدمات الهاتف النقال، كما أن وجود ثلاثة متنافسين فقط في الصناعة ساعد على إستقرار الصناعة من حيث جانب العرض، ومن ثم عدم تسارع وتيرة التنافس بين المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالتخفيض في أسعار الخدمات المختلفة مما ساهم في نمو رقم الأعمال لهذه المؤسسات العاملة وبالتالي تسجيل نمو كبير في رقم الأعمال للصناعة ككل.

#### المطلب الثاني: تحليل الأداء الكلي بإستخدام معدل النمو لبعض المؤشرات الإقتصادية.

**1- الحصة السوقية:** يمكن إعتداد بعض المؤشرات الإقتصادية للحكم على مستوى الأداء في الصناعة، وفي دراستنا هذه سوف نعتد على مؤشر النمو كمييار للحكم على مستوى الأداء، فمعدل النمو يعتمد في حسابه وتحليله على مجموعة من المعطيات الخاصة بالمؤشرات الإقتصادية مثل معدل النمو في الحصة السوقية للمؤسسات العاملة، وكذا معدل نمو رقم الأعمال وبعض المؤشرات الإقتصادية الأخرى التي سوف نتناولها في تحليلنا للأداء حسب المؤشرات الإقتصادية، ويعتبر معدل النمو للحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة مؤشراً هاماً للحكم على مستوى أداء المؤسسات في الصناعة كونه يمثل نمو نصيب المؤسسة الواحدة من السوق، فمعدل النمو الموجب للحصة السوقية لمؤسسة ما يدل على تحسن أدائها من سنة إلى أخرى والعكس صحيح، وفي هذا العنصر سوف نقوم بعرض تطور الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث العاملة في الصناعة، ثم نقوم بمتبع تطور هذه الحصص السوقية في السنوات الأخيرة للحكم على مدى نجاح وتفوق هذه المؤسسات ومناوراتها فيما بينها داخل هذه

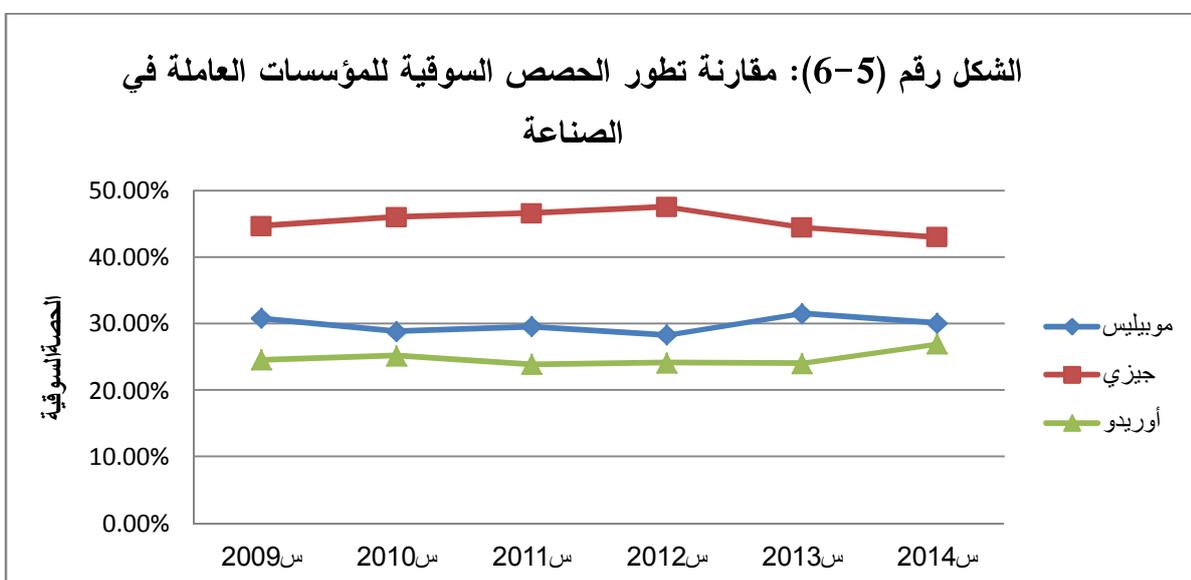
الصناعة تبعا لإستراتيجيات كل منها، والجدول الموالي يبين عرض لمختلف الحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة خلال السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (5-4): تطور الحصص السوقية للمتنافسين الثلاثة.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
موبيليس	30.8%	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	30.08%
نسبة النمو	2.3%	-1.98%	0.71%	-1.22%	03.2%	-01.43%
جيزي	44.66%	46.03%	46.59%	47.55%	44.47%	42.99%
نسبة النمو	-07.53%	01.37%	0.56%	0.96%	-03.08%	-01.48%
أوريدو	24.54%	25.16%	23.88%	24.14%	24.02%	26.94%
نسبة النمو	05.23%	0.62%	-01.28%	0.26%	-0.12%	02.92%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: 08/05/2015: www.arpt.dz. page consultée le

ويمكن الإستعانة بالشكل البياني الموالي لشرح وتحليل مختلف معطيات الجدول أعلاه، حيث يمثل الشكل عرض بياني لتطور الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة.

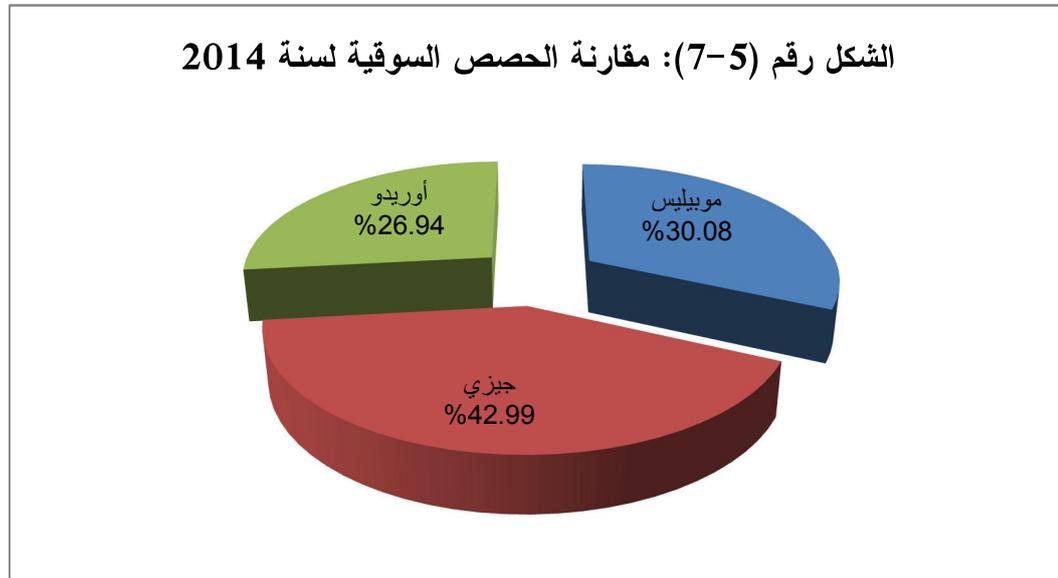


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4-5).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسات الثلاث مستقرة نوعا ما منذ سنة 2009 بالنسبة للمتنافسين الثلاثة، حيث سجلت مؤسسة جيزي حصة سوقية قدرها 44.66% في مقابل وصول موبيليس إلى 30.8% كحصة سوقية لنفس السنة، في حين سجلت أوريدو حصة سوقية قدرها 24.54%، أما في سنة 2010 فنجد أن معدل النمو في حصة موبيليس شهد انخفاضا بنسبة 1.98% من الحصة السوقية لسنة 2009، أما الحصة السوقية لجيزي فارتفعت بـ 1.37% على حساب موبيليس، أما فيما يخص أوريدو فقد شهدت نموا في حصتها السوقية بمقدار 0.62% مقارنة بالسنة التي قبلها وهو على حساب الحصة السوقية لموبيليس، ففي هذه السنة يمكن القول أن كل من جيزي وأوريدو تمكنتا من الإستيلاء على بعض الحصة السوقية من مؤسسة موبيليس، وفي سنة 2011 نجد أن الحصة السوقية لموبيليس عاودت الإرتفاع مقارنة بسنة 2010 فقد وصلت إلى 29.53%، أما حصة جيزي فقد ارتفعت بنسبة 0.56%، في حين سجلت حصة أوريدو إنخفاضا بمقدار 1.28%، أما في سنة 2012 فنلاحظ أن حصة موبيليس انخفضت بـ 1.22%، أما حصة جيزي وأوريدو فقد فشدهتا ارتفاعا بنسبة 0.96 و 0.26 على التوالي، وقد سجلت سنة 2013 أكبر تراجع في الحصة السوقية لمؤسسة جيزي بمقدار 3.08% مقارنة بسنة 2012، وقد ساعد ذلك على الإرتفاع في الحصة السوقية لموبيليس بمقدار 3.2%، وأيضا إنخفضت حصة أوريدو بنسبة صغيرة قدرها 0.12%، وفي هذه السنوات يمكن القول بأن معدل النمو سواء كان موجبا أو سالبا لم يكن كبيرا فهو لم يتعدى 3.2% كأكبر معدل، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إلى غاية سنة 2013 كان التنافس محصورا في خدمات GSM فقط، وكانت المناورات ضعيفة بين المؤسسات المتنافسة إلى حد أنه يمكن التخمين بأن هناك تواطؤا ضمنيا بين المؤسسات المتنافسة، وخير دليل على ذلك محافظة كل مؤسسة على ترتيبها وكذا نفس مستوى الحصة السوقية مع إرتفاع أو إنخفاض بسيط، فقد حافظت جيزي على مركزها الريادي في الصناعة، تلتها موبيليس في المرتبة الثانية، ثم أوريدو في المرتبة الثالثة بفارق بسيط عن موبيليس.

أما فيما يخص سنة 2014 فقد شهدت حصول المتنافسين الثلاثة على ترخيص لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G، وهو ما يمثل مجال جديد دخلت فيه المؤسسات القائمة بنفس الحظوظ وفي توقيت متزامن، وليس هنا أقدمية لمؤسسة عن الأخرى، وفي هذا النوع من الخدمات أثبتت كل من موبيليس وأوريدو كفاءتهما مقارنة بمؤسسة جيزي التي سجلت تأخرا في تقديم خدمات هذا الجيل فقد بدأت في تقديم أول عرض في جويلية 2014 فقط، وبالتالي أثر ذلك على حصتها السوقية لسنة 2014، حيث سجلت تراجعا ملحوظا بمقدار 1.48%، وهو ما ترك فرصة لأوريدو للرفع من حصصها السوقية، فقد سجلت نموا في حصتها السوقية بمقدار 2.92%، أما موبيليس فبالرغم من تفوقها في خدمات الجيل

الثالث إلا أنها سجلت إنخفاضا في حصتها السوقية بنسبة 1.43%، ويعود السبب في ذلك إلى تراجع حصتها من خدمات GSM، حيث لم تسجل موبيليس سوى 26.46% كحصة سوقية سنة 2014 مقابل نسبة 31.66% في سنة 2013،<sup>1</sup> وبصفة عامة فقد أثبتت كل من موبيليس وأوريدو قوة ومواجهة كبيرة للرائدة جيزي، وقد ساعدهما على ذلك سيطرتهما على خدمات الجيل الثالث 3G، والشكل الموالي يوضح مقارنة بين الحصص السوقية للمؤسسات الثلاث سنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-4).

من خلال الشكل نلاحظ محافظة مؤسسة جيزي على مركزها الريادي بالرغم من إنخفاض حصتها السوقية، وقد ساعدها على ذلك سيطرتها الكبيرة على خدمات GSM، ويمكن أن تستعيد خسارتها من الحصة السوقية في السنوات القادمة عند تنويع خدماتها المرتبطة بتكنولوجيا الجيل الثالث الذي تسجل فيه تأخرا كبيرا مقارنة بمنافسيها، أما موبيليس فقد بقيت مسيطرة على ما يقارب ثلث السوق بتسجيلها 30.08% كحصة سوقية، وقد ساعدها على ذلك سيطرتها على خدمات الجيل الثالث 3G، أما أوريدو فقد وصلت إلى أعلى حصة سوقية لها منذ دخول السوق الجزائرية، ويعتبر هذا نجاحا كبيرا لها، وقد ساعدها على ذلك دخولها القوي في تقديم خدمات الجيل الثالث الذي تحتل فيه المرتبة الثانية بعد موبيليس وبفارق حصة سوقية طفيف جدا، وهي تطمح حاليا للسيطرة على ثلث السوق الجزائرية على الأقل، وسوف نستعرض مختلف الحصص السوقية بالنسبة لكل نوع من الخدمات بالتفصيل عند تحليل مختلف الإستراتيجيات في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 49.

**2- رقم الأعمال:** يعتبر رقم الأعمال من أهم المؤشرات الإقتصادية الدالة على الأداء، حيث أن كل صناعة تتميز عن الصناعات الأخرى بمستوى رقم الأعمال المحقق، وفي صناعة خدمة الهاتف النقال سوف نقوم بتتبع تطور رقم الأعمال في السنوات الأخيرة لنقوم بحساب معدل النمو من سنة إلى أخرى، من أجل معرفة درجة النمو والتطور الحاصل في مداخل هذه الصناعة للحكم على مدى تحسن الأداء الكلي لهذه الصناعة من خلال مؤشر معدل النمو الذي يرتبط ببعض المؤشرات الإقتصادية التي تعتبر أساسا في حسابه، والجدول الموالي يبين تطور رقم الأعمال في هذه الصناعة مع حساب معدلات النمو لمختلف المؤسسات العاملة ورقم أعمال الصناعة ككل.

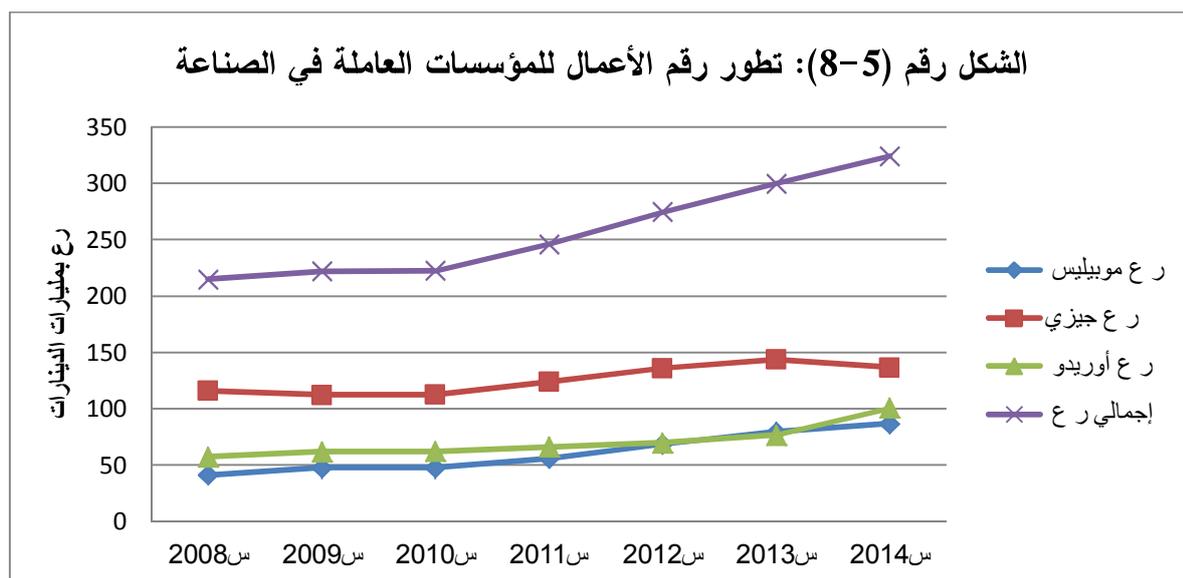
**الجدول رقم (5-5): تطور معدل نمو رقم الأعمال في الصناعة.**

الوحدة: مليار دج

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ر ع موبيليس	41.25	47.7	47.9	55.89	68.6	79.46	86.74
معدل النمو	//	%15.63	%0.41	%16.68	%22.74	%15.83	09.16
ر ع جيزي	116.13	112.37	112.61	123.88	136.01	143.67	136.81
معدل النمو	//	%03.23-	%0.21	%10	%09.79	%05.63	%04.77-
ر ع أوريدو	57.48	62.01	62.07	66.3	69.93	76.66	100.72
معدل النمو	//	%07.88	%0.09	%06.81	%05.47	%09.62	%31.38
إجمالي ر ع	214.86	222.08	222.58	246.07	274.54	299.79	324.276
معدل نمو ر ع	//	%03.36	%0.23	%10.55	%11.55	%09.19	%08.16

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: www.arpt.dz, page consultée le :16/02/2015.

ولمزيد من التوضيح حول معطيات هذا الجدول نستعرض الشكل الموالي الذي يمثل منحني بياني يوضح إتجاه تطور رقم الأعمال لكل مؤسسة على حدى، إضافة إلى تطور رقم الأعمال الكلي للصناعة ككل.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-5).

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن رقم أعمال الصناعة ككل في نمو مستمر، بخلاف رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات الثلاث الذي يشهد من سنة إلى أخرى بعض الإستقرار أو النمو المنخفض فيما عدا مؤسسة جيزي التي سجلت معدل نمو سالب سنة 2009 وفي سنة 2014، وقد تراوح معدل نمو رقم أعمال الصناعة ككل بين 0.23% الذي تم تسجيله سنة 2010، و 11.55% سنة 2012، أما سنة 2013 فقد سجل رقم الأعمال الإجمالي نموا بمعدل 9.19% مقارنة بسنة 2012، وبفارق رقم أعمال قدره 25.25 مليار دينار جزائري، وهو رقم معتبر بالنسبة لسنة واحدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تحسن كبير في أداء الصناعة ككل مما ساعد على إقبال المشتركين بشكل كبير على خدمات هذه الصناعة سواء من حيث دخول مشتركين جدد أو الزيادة في إستخدام الخدمات من طرف المشتركين القائمين، فإقبال المشترك على الإستخدام المكثف لخدمات الصناعة دليل على تزايد الطلب على هذه الخدمات، وبالتالي يمكن القول أن الأداء في هذه الصناعة في تحسن مستمر، كما سجلت سنة 2014 نموا مقبولا بنسبة 8.16% في رقم الأعمال الإجمالي حيث قدرت الزيادة بـ 24.486 مليار دج، وقد ساهم في هذا الإرتفاع دخول المؤسسات في تنويع جديد مرتبط بخدمات الجيل الثالث 3G والتي شهدت طلبا متزايدا منذ السنة الأولى من تقديم هذا النوع من الخدمات في الصناعة، أما بالنسبة لرقم الأعمال للمؤسسات الثلاث نلاحظ أنه يسجل نموا ملحوظا في العديد من السنوات، حيث وصل معدل النمو إلى 22.74% بالنسبة لمؤسسة موبيليس كأعلى معدل نمو، وقد سجل هذا المعدل سنة 2012، كما سجلت هذه المؤسسة أقل معدل نمو في رقم أعمالها سنة 2010 بعدل 0.41% على إعتبار أن هذه السنة سجلت نموا طفيفا في رقم الأعمال الإجمالي للصناعة، وبالنظر إلى المنحنى البياني لتطور رقم أعمال موبيليس نلاحظ أنه تميز بإتجاه موجب على طول الخط، وهو ما يدل على نوع من التحسن المستمر في أداء هذه المؤسسة في السنوات الأخيرة بدليل أنها حافظت على مركزها

التنافسي في الصناعة بصفة عامة، أما مؤسسة جيزي فيعود لها الفضل الكبير في نمو رقم أعمال الصناعة، فباستثناء سنة 2009 التي سجلت فيها إنخفاضا في رقم الأعمال، أي بمعدل نمو سالب قدره 3.23-%، ويعود هذا الإنخفاض إلى تداعيات المباريات التصفوية الخاصة بكأس العالم لكرة القدم بين الجزائر ومصر، كون هذه المؤسسة كانت تابعة لمتعامل مصري، وهو ما أدى إلى تخلي العديد من الجزائريين عن استخدام خدمات جيزي اتجاههم إلى خدمات موبيليس ونجمة آنذاك، وسنة 2014 التي كان النمو فيها سالبا بسبب تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث، لكن في بقية السنوات فقد عرف رقم أعمال جيزي إرتفاعا مستمرا وبمعدلات كبيرة تراوحت ما بين 0.21% سنة 2010 التي عرفت نموا طفيفا في إجمالي رقم الأعمال، و10% كأعلى معدل نموفي رقم أعمالها سنة 2011، تليها سنة 2012 التي كان فيها ثاني أكبر معدل نمو بنسبة 9.79%، حيث كانت هاتين السنتين ناجحتين إلى حد كبير بالنسبة لهذه المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى جودة خدمات وعروض جيزي في تلك الفترة بالرغم من المنافسة الحادة لمؤسسة موبيليس، أما سنة 2013 فقد سجلت نموا في رقم أعمال جيزي بمعدل 5.63% مقارنة بسنة 2012، وبفارق رقم أعمال قدره 07.66 مليار دينار جزائري، ومن خلال منحنى رقم أعمال جيزي نلاحظ أنه بعد سنة 2009 عرف المنحنى نموا تصاعديا بدرجة كبيرة مقارنة بالمنافسين موبيليس وأوريدو، وهذا يدل على التحسين الكبير في أداء مؤسسة جيزي التي استطاعت استقطاب عدد كبير من مستخدمي الهاتف النقال لاستخدام خدماتها التي تعتبر الأكثر جودة في الصناعة بدليل السيطرة المستمرة على هذه الصناعة، لكن في سنة 2014 عرف إنكسارا نحو الأسفل وذلك بسبب التأخر في إطلاق خدمات الجيل الثالث مقارنة بالمنافسين، وفيما يخص مؤسسة أوريدو فقد شهد رقم أعمالها نموا مستمرا في السنوات الأخيرة دون أن يسجل معدلات نمو كبيرة بإستثناء سنة 2014 أين إرتفع رقم أعمالها بشكل ملحوظ، حيث سجلت أكبر معدل نمو في رقم أعمالها بـ 31.38% مستفيدة من تراجع مؤسسة جيزي فرصة تقديم خدمات الجيل الثالث خاصة وأنها كانت تسيطر على هذه الخدمة سنة 2013 بـ 71.72% كحصّة سوقية<sup>1</sup>، أما بقية السنوات فقد تراوح معدل نمو رقم أعمالها ما بين 0.09% سنة 2010 و9.62% سنة 2013 كأكبر معدل نمو لها قبيل إنطلاق خدمات الجيل الثالث، وبالنظر إلى منحنى تطور رقم أعمال أوريدو نلاحظ أنه في إتجاه موجب لكن بشكل طفيف بإستثناء سنة 2014، حيث كان المنحنى فوق منحنى موبيليس التي تفوقت على أوريدو من خلال رقم الأعمال في سنة 2013 فقط أين هبط منحنى أوريدو تحت منحنى موبيليس، وهو ما يدل على التحسن في أداء أوريدو التي استطاعت تحقيق مداخيل تفوقمداخيل موبيليس التي تحتل المرتبة الثانية في الصناعة، وفي الأخير يمكن القول بأن هذا النمو المحقق في رقم الأعمال الخاص بالمؤسسات العاملة ومن ثم الصناعة ككل راجع إلى إرتفاع عدد المشتركين وتطور

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 50.

وتنوع عروض المؤسسات الثلاث والتحسين في خدماتهم المقدمة، وتنافسهم نحو تقديم الأفضل من خلال استخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال الإتصالات اللاسلكية، وسوف نتناول في العنصر الموالي تطور عدد مشتركى المؤسسات الثلاث الذي ساهم بشكل كبير في نمو رقم أعمال الصناعة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء نمو هذه الصناعة بشكل كبير.

**3- عدد المشتركين:** يمكن إعتبار عدد المشتركين الذي يعبر عن حجم الطلب في هذه الصناعة من أحد المؤشرات الإقتصادية الدالة على الأداء الكلي، على أعتبار أن وجود مشتركين جدد من سنة إلى أخرى وبأعداد كبيرة ما هو إلا دليل على نجاح هذه الصناعة في تقديم خدمات ذات جودة وهي في تحسن مستمر من سنة إلى أخرى، خاصة وأن هذه الصناعة تقدم خدمات تعتبر ضرورية بالنسبة للمشاركين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، وفي الجدول الموالي سوف نستعرض تطور عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال للمؤسسات الثلاث المتنافسة والصناعة كل ونقوم بحساب معدل النمو لهذا المؤشر من أجل إعطاء صورة لتطور أداء المؤسسات بناء على نمو عدد المشتركين لكل مؤسسة وكذا نمو عدد المشتركين للصناعة ككل.

#### الجدول رقم (5-6): معدل نمو عدد مشتركى الهاتف النقال.

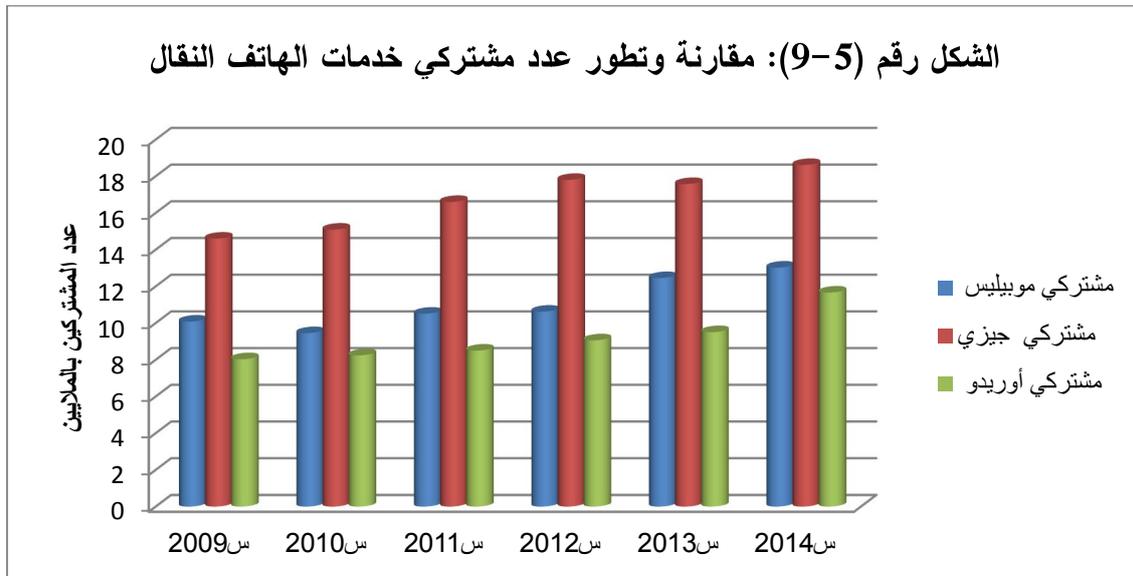
الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مشتركي موبيليس	10.08	9.45	10.51	10.62	12.451	13.022
معدل النمو %	1.51	-6.25	11.22	1.04	17.24	04.58
مشتركي جيزي	14.6	15.09	16.6	17.8	17.574	18.612
معدل النمو %	4.14	3.36	10	7.22	-1.27	05.90
مشتركي أوريدو	8.03	8.24	8.5	9.059	9.506	11.663
معدل النمو %	19.85	2.61	3.15	12.94	4.93	22.88
إالمشاركين	32.71	32.78	35.61	37.527	39.531	43.298
معدل نمو الإجمالي م%	6.72	0.21	8.63	5.38	5.34	9.52

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) /16/02/2015: page consultée

والشكل الموالي يعطي توضيحا أكثر حول ما جاء في الجدول أعلاه من خلال إستعراض مقارنة بسيطة بين عدد المشتركين لكل مؤسسة وتطوره بالمقارنة مع المتنافسين الآخرين باستخدام الأعمدة

البيانية خلال السنوات الأخيرة التي عرفت نموا ملحوظا في عدد المشتركين خاصة سنة 2014 التي عرفت دخول المؤسسات المنافسة في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، والتي تدل على بذل مجهودات كبيرة من طرف المؤسسات القائمة لتقديم الأفضل لمستخدميها، وذلك من خلال مساهمتها للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإتصالات اللاسلكية، التي تبذل أموالا كبيرة للحصول على التراخيص اللازمة وكذا التجهيزات الضرورية المساعدة على تقديم الخدمات وفق هذه التكنولوجيا، وقد إنطلقت كل من موبيليس وأوريدو في وقت مبكر بعد الترخيص من طرف سلطة الضبط ARPT ابتداء من ديسمبر 2013، أما جيزي فقد تأخرت قليلا في تقديم هذه الخدمة التي بدأت في تقديمها خلال شهر جويلية 2014 مما أثر سلبا على حصتها السوقية من المشتركين في هذا النوع من الخدمات، وهو ما أدى إلى تراجع حصتها السوقية من المشتركين خلال السنة الماضية، وهذا ما سنلاحظه في الشكل الموالي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-6).

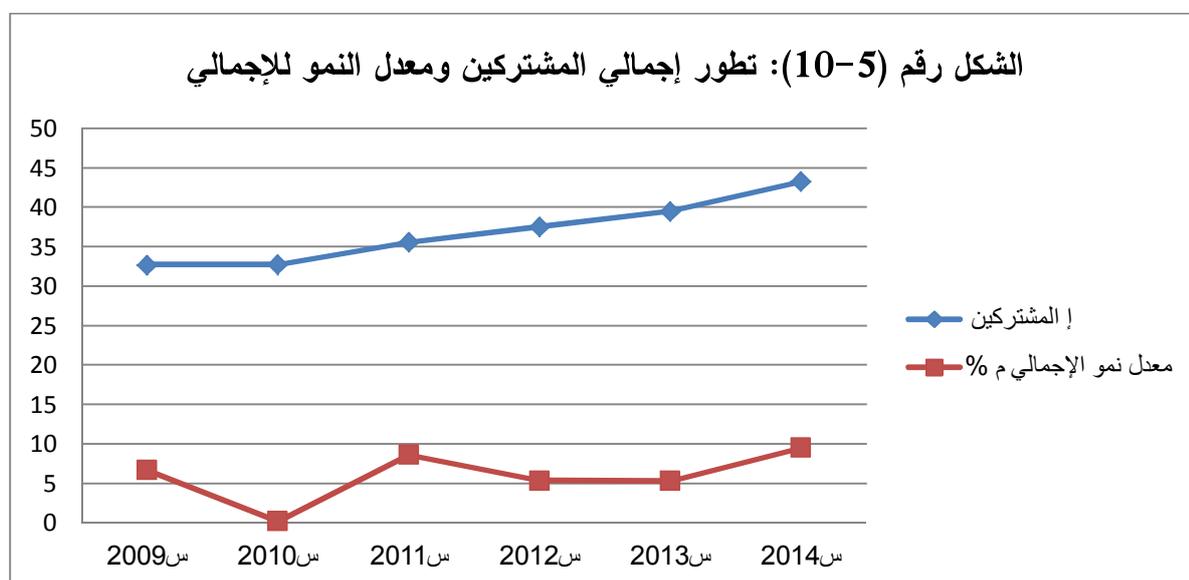
ما يمكن ملاحظته على الشكل أعلاه الذي يمثل أعمدة بيانية للمقارنة بين عدد مستخدمي مؤسسات خدمة الهاتف النقال على مدى الست (06) سنوات الأخيرة، حيث يتبين لنا التفوق الكبير لمؤسسة جيزي على مدار هذه السنوات وكذا السنوات السابقة لها، فقد نما عدد مستخدمي جيزي بشكل كبير ليصل إلى أكثر من 18 مليون مشترك إلى غاية سنة 2014 بالرغم من تأخرها في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G التي تفوقت فيها كل من موبيليس وأوريدو على التوالي، إن هذا التفوق والتطور الحاصل في عدد مستخدمي جيزي يعود بشكل كبير إلى كفاءتها في تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة مقارنة بمنافسيها، وهو ما يفسر تحسن أدائها بشكل كبير من سنة إلى أخرى خاصة بعد تحول ملكيتها من المتعامل المصري إلى المتعامل الروسي مع الشراكة الجزائرية طبعاً، فقد استطاعت جيزي المحافظة على مستخدميها في خدمات GSM وكذا كسب مشتركين جدد في هذه

الخدمة إضافة إلى عدد قليل من مشتركى خدمات الجيل الثالث 3G، كما سوف نتناول في مبحث الإستراتيجيات المعتمدة، أما مؤسسة موبيليس فكانت دائما المنافس الأول لمؤسسة جيزي خاصة فيما تعلق بجودة الخدمات المقدمة والعروض المغرية، فقد إستطاعت موبيليس تحقيق معدلات نمو مقبولة في عدد المشتركين، حيث إنتقل عدد مشتركى موبيليس من 10.08 مليون مشترك سنة 2009 إلى 13.022 مليون سنة 2014 مع تسجيل تراجع في عدد المشتركين خلال سنة 2010، حيث سجلت هذه السنة 9.45 مليون مشترك فقط، ويعود هذا التراجع إلى العودة القوية لمؤسسة جيزي بعد مشكلة 2009، وكذلك نجاح أوريدو في تقديم خدمات تنافس بشدة الخدمات المقدمة من طرف موبيليس وجيزي، لكن بعد سنة 2010 إستطاعت موبيليس تحقيق معدلات نمو مقبولة وصلت إلى 17.24% كأكبر معدل نمو حققته سنة 2013، كما حققت نجاحا باهرا في سنة 2014 من خلال تحقيقه لأكبر حصة سوقية في خدمات الجيل الثالث 3G، محتلة بذلك الريادة في هذا النوع من الخدمات في أول سنة من إنطلاقه في الجزائر، كل هذه المؤشرات المرتبطة بعدد المشتركين تدل على التحسن الملحوظ في أداء هذه المؤسسة ومسايرتها للتطورات التكنولوجية المتاحة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب خاصة في خدمات 3G.

أما مؤسسة أوريدو التي تعتبر مؤسسة متحدية للمنافسين الأولين فقد عرفت هي الأخرى نموا معتبرا في عدد مشتركىها بالرغم من دخولها المتأخر للصناعة مقارنة بجيزي وموبيليس، حيث سجلت 8.03 مليون مشترك سنة 2009، ثم ارتفع هذا العدد تدريجيا ليصل إلى 11.663 مليون مشترك في سنة 2014 مع تسجيل نمو طفيف في عدد المشتركين خلال سنة 2013 بمعدل قدره 4.93% مقارنة بسنة 2012 بعد أن كان 12.97% سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 ليصل إلى 22.88% كأعلى معدل نمو في عدد المشتركين وصلت إليه أوريدو خلال سنة 2014، وبالرغم من المنافسة التي تواجهها أوريدو إلا أنها إستطاعت تحقيق مكانة مقبولة لها في السوق الجزائرية كما إستطاعت تحقيق مركز الوصافة في خدمات 3G بفارق بسيط عن الرائدة موبيليس في هذا المجال، وبالنظر إلى تطور عدد المشتركين يمكن القول أن أداء أوريدو قد تحسن بشكل كبير بمرور السنوات وإكتسابها خبرة المنافسة في السوق الجزائرية.

وفي الإجمالي يمكن القول أن المنافسة بين هذه المؤسسات في تقديم خدمات أفضل من أجل استقطاب أكبر عدد من المشتركين في خدماتها أدت إلى تطور عدد المشتركين في هذه الصناعة بشكل عام، حيث تعتبر هذه الصناعة هي الأكثر ديناميكية وتطورا من حيث الطلب، فقد نما هذا الأخير بشكل متسارع في السنوات العشر (10) الأخيرة بفعل التكنولوجيا المتطورة المستخدمة في هذا النوع من الخدمات سواء من ناحية العروض المقدمة أو الأجهزة المستعملة في هذه الصناعة، وقد تحصلت المؤسسات القائمة في صناعة خدمات GSM كلها على تراخيص لتقديم خدمات 3G التي بدأت في

تقديمها منذ سنة أو أكثر، وهي حاليا تسعى للحصول على تراخيص تتعلق بخدمات الجيل الرابع الذي هو حاليا حكر على إتصالات الجزائر وهو قيد التجريب في مناطق محدودة من الوطن في إنتظار ترخيصه لمؤسسات الهاتف النقال مع مطلع سنة 2016، والشكل الموالي يوضح تطور عدد مشتركى الصناعة بصفة إجمالية خلال السنوات الأخيرة، مع منحنى بياني يظهر حركية معدل النمو المتحرك لإجمالي المشتركين خلال نفس الفترة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-6).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد المشتركين الإجمالي شهد إرتفاعا متواصلا منذ سنة 2009 وهو ما يظهر لنا جليا في المنحنى البياني الخاص بتطور إجمالي المشتركين في الشكل أعلاه، حيث أخذ المنحنى في البداية شكل قطعة مستقيمة تقريبا سنتي 2009 و 2010 بسبب عدم تسجيل نمو معتبر في تلك السنة وقد قدر بـ 0.21% فقط كما يظهر لنا في المنحنى الثاني الموجود في الشكل أعلاه والمتعلق بتغيرات معدل النمو المتحرك، ثم بعد ذلك إتجه المنحنى نحو الأعلى بشكل ملحوظ، وهو ما يدل على النمو الموجب والمعتبر في عدد مشتركى خدمات هذه الصناعة، وقد سجل أكبر معدل نمو خلال سنة 2014 أين وصل معدل النمو إلى 9.52% مقارنة بسنة 2013 وهو ما يظهر لنا جليا في المنحنى الخاص بمعدل النمو، ويعود سبب هذا النمو المعتبر إلى الإنطلاق في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، والتي استقطبت عدد لا بأس به من المشتركين كما سوف نتناول في مبحث الإستراتيجيات عند التعرض إلى إستراتيجيات التنويع الأفقي المترابط، وقد إنتقل عدد المشتركين خلال هذه الفترة من 32.71 مليون مشترك سنة 2009 إلى 43.298 مليون مشترك إلى غاية نهاية سنة 2014 أي على مدى ست (06) سنوات تقريبا، فقد سجلت هذه الفترة نموا في عدد المشتركين بمقدار 10.588 مليون مشترك، أي بمتوسط نمو قدره 1.76 مليون مشترك في كل سنة، وهو معدل معتبر بالنسبة لهذه

الصناعة كونها من بين الصناعات الإستراتيجية في العالم، كما تراوح معدل النمو المتحرك لعدد المشتركين في الصناعة ما بين 0.21% سنة 2010 و 9.52% سنة 2014 كأكبر معدل نمو سجل في هذه الصناعة خلال هذه الفترة، وهو ما يدل على التحسن المعترف والملاحظ في أداء هذه الصناعة ككل خاصة مع إدخال تكنولوجيا جديدة (3G) في تقديم مختلف الخدمات والتي ساهمت بشكل معتبر خلال أول سنة من إنطلاقها، وقريبا سوف تعتمد تكنولوجيا الجيل الرابع في تقديم خدمات الهاتف النقال حسب ما صرحت به سلطة الضبط ARPT، كل هذا ساهم بشكل أو بآخر في تحسين الأداء في هذه الصناعة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات القائمة في الصناعة تحضر بشكل جاد من أجل الحصول على تراخيص للجيل الرابع كمحاولة منها لمنع دخول منافسين جدد في هذه التكنولوجيا قد يؤثرون على تنافسيتها وربحيتها في هذه الصناعة.

وفي الأخير يمكن القول أن تسجيل معدل نمو موجب عدد المشتركين الإجمالي دليل على نمو الطلب في صناعة خدمة الهاتف النقال، لكن يبقى هذا النمو متسما بالتذبذب حيث يرتفع في سنة وينخفض في سنة أخرى تبعا لنوعية الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسات العاملة، وكذا التسعيرات المرتبطة بهذه الخدمات، وهو ما يدل على وجود نوع من المرونة في الطلب على هذه الخدمات، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات دراسة طريقة تسعيرها للخدمات المعروضة بدقة متناهية حتى لا تقع في مشكلة تراجع الطلب على خدماتها.

#### المطلب الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الهاتف النقال.

الجدير بالذكر أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وبالعمليات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية.

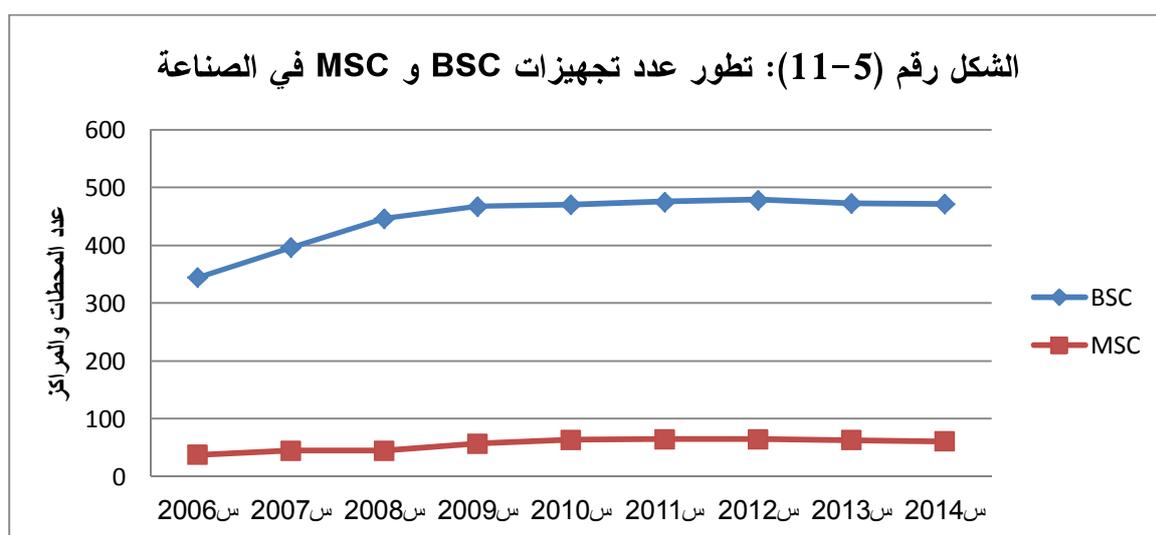
ففي نظام GSM نجد المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة سعت بشكل كبير إلى تطوير شبكاتها، وتدعيم إنتشارها عبر مختلف مناطق الوطن، من أجل ضمان وصول خدماتها إلى كل المشتركين، وكسب مشتركين جدد من خلال إيصال الشبكة إلى المناطق المعزولة، وقد أنفقت المؤسسات الثلاث مبالغ ضخمة على مختلف التجهيزات اللازمة لهذه العمليات، وخير دليل على ذلك التطور الهائل في عدد المحطات القاعدية BTS ومحطات المراقبة BSC وكذا مراكز الإتصال MSC، والجدول الموالي يوضح تطور إنشاء مختلف هذه التجهيزات في صناعة خدمة الهاتف النقال خلال السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (5-7): تطور عدد التجهيزات المستخدمة في الصناعة.

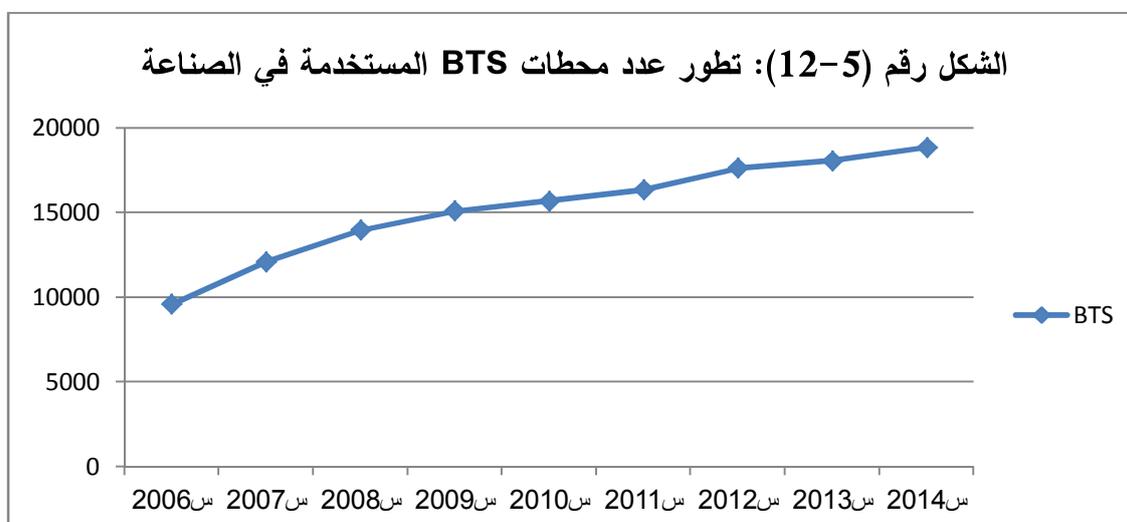
التجهيزات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BTS	9599	12102	13968	15092	15685	16334	17630	18055	18840
BSC	345	397	447	468	471	476	479	473	472
MSC	38	45	45	57	64	65	65	63	61

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT.

ولمزيد من التوضيح يمكن إستخدام المنحنى البياني لتطور مختلف هذه التجهيزات، حيث يمثل المنحنى الأول تطور عدد تجهيزات كل من BSC و MSC، أما المنحنى الثاني فيمثل تطور استخدام المحطات القاعدية للإرسال BTS.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (5-7).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (5-7).

الملاحظ من خلال الجدول والشكلين أعلاه النمو المتواصل في محطات BTS والتي تستخدم بشكل كبير في عمليات الإتصال، وتكون الحاجة إليها مرتبطة بعدد المشتركين بالنسبة لكل مؤسسة، حيث تطور عدد هذه المحطات بشكل كبير بين سنتي 2006 و 2014، فقد سجلت سنة 2006 حوالي 9599 محطة ثم أرتفع عدد المحطات ليصل سنة 2014 إلى 18840 محطة بفارق 9241 محطة وهو عدد يقترب من عدد المحطات المنشأة إلى غاية 2006، أي يمكن القول أن عدد هذه المحطات تضاعف في غضون 08 سنوات، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسات القائمة بالإنفاق على التكنولوجيا كون هذه المحطات مكلفة جدا، أما فيما يخص BSC فنجدتها تطورت لكن بشكل طفيف نظرا لقلّة الحاجة إلى عدد كبير منها وهي مرتبطة بمحطات BTS، لكن المؤسسات العاملة لا تحتاج إلا لعدد قليل من MSC، وهو ما يبينه الشكل أعلاه في منحنى تطورها، فقد تراوح عددها بين 38 و 65 مركزا خلال هذه الفترة وقد سجلت سنتي 2011 و 2012 أكبر عدد لهذه المراكز بـ 65 مركز، إلا أن عدد تراجع في سنتي 2013 و 2014 ليسجل 63 و 61 مركزا على التوالي، وربما يعود سبب ذلك إلى عدم الحاجة إلى مزيد من هذه المراكز خاصة مع ظهور تكنولوجيات أكثر تطور تساعد على زيادة كفاءة وقدرة هذه المراكز مما أدى إلى بداية التقليل في عددها، ويمكن أيضا تبيان مدى اعتماد المؤسسات العاملة في القطاع على التكنولوجيا الحديثة للإتصالات من خلال تتبع مؤشر مردودية العامل، والذي يعطي فكرة واضحة عن دور التكنولوجيا المستخدمة في زيادة المردودية، والجدول الموالي يبين مستويات مردودية العامل في هذه الصناعة خلال سنوات متباينة.

#### الجدول رقم (5-8): تطور مردودية العامل في الصناعة.

السنوات	2002	2006	2009	2013	2014
رقم الأعمال (مليار دج)	14	160.5	222.58	299.79	324.276
عدد العمال (ألف عامل)	42	160	190	245	270
مردودية العامل (مليون دج)	00.333	01.003	01.171	01.223	01.201

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات ARPT.

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن مردودية العامل في نمو مستمر من سنة إلى أخرى، وذلك خلال المراحل المختلفة من الصناعة، حيث سجلت مردودية العامل أدنى قيمة لها سنة 2002 بمقدار 0.33 مليون دج سنويا، كما سجلت أقصى قيمة لها سنة 2013 بمقدار 01.223 مليون دج سنويا، أما في سنة 2014 فقد سجلت مردودية العامل إنخفاضا طفيفا وذلك نظرا لإنطلاق المؤسسات العاملة في الصناعة في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، ويمكن تفسير النمو في مردودية العامل بكثافة إستخدام

التكنولوجيا الحديثة في أنشطة المؤسسات العاملة، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين أداء العامل ومردوبيته وذلك من خلال السرعة في تنفيذ الأنشطة وكذلك الكفاءة العالية في إتمام المهام الموكلة للعامل، كما أن هناك أنشطة في مجال الإتصالات لا يمكن أداؤها وتنفيذها إلا باستخدام التقنية العالية، فالمؤسسات العاملة تمزج بين مختلف عناصر الإنتاج خاصة بين العمل والتكنولوجيا ورأس المال بالإضافة إلى العامل الأساسي المرتبط بالمعرفة التي أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج وفق ما جاء به إقتصاد المعرفة.

وفي خضم إهتمام الحكومة بتطوير تكنولوجيا الإتصالات تأتي تأكيدات السيد "بوجمعة هيشور" وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصالات سابقا في الكلمة التي ألقاها في اليوم الدراسي الخاص بالشراكة من أجل تطوير التكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بالجزائر، والتي أشار فيها إلى إنه بعد الثروة النفطية سيصبح قطاع تكنولوجيا الاتصال أهم القطاعات التي ستجلب المستثمرين، وكشف أن وزارته لن تدخر جهدا في دعم مسعى تقليص الفجوة الرقمية وإنشاء المجتمع المعلوماتي، حيث أن الجزائر سعت جاهدة لتطوير تكنولوجيا قطاع الهاتف النقال إلا أنها حققت مرادها وطورت تكنولوجياها من خلال تقنيات حديثة ومتطورة، ومن بين هذه التكنولوجيات، تكنولوجيا "الجيل الثالث" 3G، حيث أصبح الهاتف النقال من الجيل الثالث حقيقة في الجزائر وقبل بضعة أيام من تسويقه أبدى المتعاملون الثلاثة (موبيليس، أوريدو "تجمة سابقا" وجازي) استعدادهم لإطلاقه في الفاتح ديسمبر ويحاولون التمويع من الآن ضمن السوق الجديدة "الواحدة" و"المربحة"، وبعد الإعلان عنها منذ عدة سنوات وتأجيلها لأسباب مختلفة تم إطلاق خدمة الهاتف النقال من الجيل الثالث بصفة رسمية في الفاتح ديسمبر استجابة لطلب مستعملي هذه التكنولوجيا، كما قامت سلطة الضبط ARPT في 14 أكتوبر 2013 بالإعلان عن المستفيدين المؤقتين لرخص (الجيل الثالث+) والمتمثلين في المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال النشطين بالجزائر، ومنذ منح الرخص المؤقتة (للجيل الثالث+) في أكتوبر 2013 أطلق المتعاملون الثلاثة حملة إخبارية مكثفة لترقية شبكات (الجيل الثالث 3G).<sup>1</sup>

وفي هذه المعركة "التسويقية" تم إبراز إعلانات أسعار "مدروسة" والوسائل المستعملة من أجل نوعية خدماتية أفضل بحيث وعد المتعاملون الثلاثة بدخول قوي لهذه السوق، وأبدت موبيليس التي قدمت أحسن عرض خلال منح الرخص المؤقتة استعدادها لخوض هذه التكنولوجيا الجديدة وتقديم "أحسن الخدمات" لزبائنها، حيث أكد الرئيس المدير العام لموبيليس "سعد داما" أن موبيليس تعرض أسعارا عديدة حسب طريقة استعمال هذه التكنولوجيا رابطا انخفاض الأسعار بارتفاع عدد المشتركين، وقال في هذا الصدد عقب حفل منح رخص (الجيل الثالث +) أن الأسعار ستشهد انخفاضا عند وصول عدد

<sup>1</sup> www.djazair.com/elbilad/74776, page consultée le : 22/01/2015.

المشتركين إلى حدود معينة، وتأمل موبيليس التي تحتل المرتبة الثانية من حيث عدد المشتركين إلى النظام العالمي للاتصال عبر الهاتف النقال "GSM" (أزيد من 12 مليون) من خلال إطلاق خدمة الجيل الثالث في تعزيز موقعها التنافسي بصناعة خدمة الهاتف النقال من (الجيل الثالث+).

ومن جهته أكد المدير العام لأوريدو "جوزيف جاد" في تصريح أنه اختار إستراتيجيته المتعلقة بهذه التكنولوجيا الجديدة من خلال الإعلان مسبقا أن أسعار الإستفادة من شبكة الأنترنيت تبقى نفسها أسعار الجيل الثاني السارية المفعول حاليا، ووعدت أوريدو التي صنفتها سلطة الضبط ثاني أحسن عرض خلال حفل منح رخص (الجيل الثالث+) تغطية ذات نوعية مماثلة للجيل الثاني مبرزة الوسائل المالية لتكثيف شبكتها (للجيل الثالث+)، وصرح "جاد" أن أوريدو سبق لها وأن استثمرت 01 مليار دولار لعصرنة شبكتها كما أنها ستخصص نفس القيمة للسنوات الثلاثة المقبلة.

ومن جهة أخرى بينت جيزي رائدة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر بأكثر من 18 مليون مشترك قدراتها في الصناعة، حيث أكد الرئيس المدير العام لجيزي "فينسنسو نيشتي" أن مؤسسته تتمتع بالقدرة الضرورية على تعزيز مكانتها الرائدة، مشيرا إلى أن جيزي مستعدة لـ(3G) التي ستسمح باستحداث 400 منصب شغل مباشر بعد إنتشارها في كافة أنحاء الوطن<sup>1</sup>، وأكدت وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال السيدة "زهرة دردوري" بخصوص الأسعار أن هذه الأخيرة "تحددها المنافسة" بين المؤسسات الثلاث مضيئة أن المؤسسة التي تقدم أحسن خدمة ستستقطب حتما أكبر عدد من المشتركين، وقالت أن سلطة الضبط ARPT ستسهر على مراقبة الأسعار حتى لا تكون مبالغا فيها<sup>2</sup>.

ساهم الإنتشار السريع في الجزائر للجيل الثالث من الهاتف النقال الذي تم إطلاقه خلال سنة 2014 في تطوير غير مسبوق لصناعة خدمة الهاتف النقال محدثا تغييرا جذريا في عادات مستلمي الأنترنيت الذين أقبلوا بكثرة على شراء مختلف أنواع الهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية على حساب الحواسيب للربط بشبكة الأنترنيت.

ومنذ إطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال ذو التدفق العالي يوم 2 ديسمبر 2013 ارتفعت مبيعات الأجهزة المكيفة للربط بشبكة الأنترنيت ذات التدفق العالي بصفة معتبرة مولدة أرباحا كبرى للمحلات المتخصصة في بيع هذا النوع من الأجهزة، وبرز الإقبال على اقتناء الهواتف الذكية نظرا

<sup>1</sup> www.djezygsm.com ,page consultée le :13/05/2015.

<sup>2</sup> www.elbilad.net/article/detail?id=14314, page consultée le : 22/01/2015.

لإطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال جليا من خلال فتح عدة محلات تعرض جديد العلامات الكبرى للهاتف النقال.

وساهم في دفع هذه السوق المؤسسات الثلاث للهاتف النقال (موبيليس، أوريدو وجيزي) التي قامت في إطار المنافسة بإتباع أحسن الاستراتيجيات في مجال العروض من خلال اقتراح مجموعات تضم اقتناء الشريحة والرصيد والهاتف الذكي ومفاتيح الأنترنت واللوحات بأسعار مغرية.

وأكد السيد "يونس غرار" وهو خبير في المجال أن أرقام أعمال سوق الهاتف النقال التي بلغت سنة 2013 بالجزائر (05) ملايين دولار، وهي مؤهلة لتسجيل زيادة كبيرة في السنوات القليلة المقبلة، وكذا نسبة مبيعات الهواتف الذكية التي لم تكن تتعدى السنة الماضية 03% من سوق الهاتف النقال والتي قد تتجاوزت نسبة 30% سنة 2014.<sup>1</sup>

كما تم تسجيل توافد هائل على الأجهزة المعدة للربط بشبكة الأنترنت من الجيل الثالث على مستوى نقاط البيع التابعة لمختلف متعاملي الهاتف النقال التي تشهد في كل عروض ترقية توافدا كبيرا للمواطنين الراغبين في اقتناء عروض الأنترنت بأسعار عادة ما تكون تنافسية، وقد لاحظنا توافد كبير على شراء الهواتف الذكية بالرغم من غلاء أسعارها التي تتجاوزت الـ 70.000 دج، وهي تباع بشكل عاد، كما تمكنت أوريدو من بيع 100 ألف مفتاح أنترنت بعد أسبوعين فقط عند إطلاق الجيل الثالث من الهاتف النقال، وقد أشارت بعض المصادر إلى أن الجيل الثالث 3G من الهاتف النقال قد أحدث تغييرا جذريا في عادات مستعملي الأنترنت الجزائريين الذين يستعملون أجهزة النقال بكثرة على حساب الحواسيب للربط بشبكة الأنترنت مستشهدة بآلاف الجزائريين الذين يتواصلون على شبكة الأنترنت عبر هواتفهم على مستوى محطات المترو، الحافلات، المقاهي وبأماكن عملهم.<sup>2</sup>

وعلى غرار هذا واصلت الجزائر جهودها في تطوير تكنولوجيا الإتصال، ولم تقف عند الجيل الثالث فحسب بل إتمدت على تكنولوجيا أخرى ألا وهي "الجيل الرابع" 4G، حيث قررت مؤسسة إتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع حيث أطلقت إتصالات الجزائر المناقصة لاختيار المتعامل الذي يرافقها لتركيب هذه الشبكة (LTE-WiMa) المعروفة بمصطلح "Long Term Evolution"، وشرعت المؤسسة العمومية للثابت في إختيار الشريك الأفضل لتركيب شبكة الجيل الرابع التي ستصبح هي أسرع شبكة للبيانات في الجزائر، ومن المتوقع أن تزيد سرعتها بمعدل ضعفين عن شبكات الجيل الثالث 3G الحالية، وقال

<sup>1</sup>www.djazairss.com/elbilad/74776, page consultée le : 22/01/2015.

<sup>2</sup>www.elkhabar.com/press/article/78662/, page consultée le : 04/02/2015.

مصدر من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أن اتصالات الجزائر ستضع معيارا قياسيا للجيل الجديد من الإتصالات، وفي ظل ذلك تتطلع المؤسسة العمومية في تنفيذ شبكات عالية السرعة بسرعات أكبر من الجيل الثالث. ونتيجة لذلك سيكون لأول مرة لتكنولوجيا الجيل الرابع 4G تأثير كبير على المشتركين في الجزائر وتجربتهم في إجراء الاتصالات، وتشير نفس المصادر إلى إمكانية توقيع المتعامل التاريخي عقدا تجاريا مع شركة "هواوي" العالمية المتخصصة في شبكات الاتصالات اللاسلكية والبنية التحتية لترقية شبكة الهاتف المحمول من تقنيات الجيل الثالث (3G) إلى تقنية (الجيل الرابع) المعروفة باسم LTE، هذه التقنية المتطورة التي ستنقل قطاع الإتصالات في الجزائر نحو الأفضل، لافتا إلى أنه سيتم طرح هذه التقنية في بعض المناطق التي لا يصلها "ADSL" وتقنية 3G تمهيدا لتعميمها تدريجيا في باقي أنحاء الوطن، حيث أن تبني إتصالات الجزائر لهذه التقنيات المتطورة البعيدة المدى يؤكد حرصها على تبني أحدث التقنيات والتطبيقات مشيرا إلى أن اعتماد الـ 3G سيسهل مهمة المؤسسة في ترقية الشبكة إلى تقنيات الجيل الرابع 4G التي توفر سرعات لنقل البيانات تصل إلى 100 ميجا بايت في الثانية، وتتألف شبكة الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية من مجموعة من التقنيات والمواصفات التي توفر ساعات غير مسبوقه لنقل البيانات، وأهم ما يميز الجيل الجديد من الإتصالات المتحركة هو النفاذ اللاسلكي إلى الشبكات الواسعة النطاق وإمكانية التنقل بين شبكة الأقمار الصناعية إلى الشبكات اللاسلكية المحلية، وتم إصدار مواصفات ومعايير لهذه التقنية من شأنها تمكين مصنعي الهواتف المتنقلة من تطوير أجهزة حديثة قادرة على التعامل مع الجيل الرابع وما بعده، وسوف تقدم التقنية سرعات عالية جدا بتقنية مختلفة تقدر ب 100 ميجا بايت في الثانية وتصل إلى 173 ميجابت بالثانية في مرحله الأولى حتى تصل إلى (01) جيجا بت بالثانية في مرحله المتقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> www.elbilad.net/article/detail?id=4979, page consultée le : 15/04/2015.

### المبحث الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في القطاع.

إن شكل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هو منافسة القلة باعتباره يتكون من ثلاث مؤسسات فقط، حيث تحتل جيزي المرتبة الأولى من حيث النصيب السوقي (عدد المشتركين)، تليها موبيليس التابع لاتصالات الجزائر، وفي الأخير نجد مؤسسة أوريدو، وربما هذا الترتيب راجع بشكل كبير لأقدمية التواجد في السوق، وحاليا نجد كل مؤسسة من المتعاملين الثلاثة تسعى لاحتلال أحسن موقع تنافسي في السوق الجزائرية، فالمؤسسات الثلاث تعتمد مجموعة من الإستراتيجيات ترى بأنها مناسبة لاحتلال أحسن مكانة في السوق، ومن هذه الإستراتيجيات ما هو مبني على دراسة مستفيضة للسوق ومنها ما هو على شكل رد فعل للإستراتيجيات المنافسين، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في القطاع من خلال متغيرات هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء الخاصة بكل مؤسسة على حدى.

#### المطلب الأول: استراتيجيات مؤسسة موبيليس.

يعتبر أول خيار استراتيجي اعتمده الجزائرية للاتصالات استجابة للمنافسة هو إخراج موبيليس بفرع مستقل، حيث حققت هذه الإستراتيجية للمؤسسة قدرة كبيرة في التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، مما جعلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها المالية والبشرية، والتحكم الجيد في هيكلها، وهذا ما جعلها تنتقل من 1 مليون الى 5 ملايين مشترك خلال سنة واحدة، وقد ركزت على الجانب التقني، حيث اقترحت خدمتي الأترنت عبر الهاتف MMS، GPRS تحت اسم MOBIL+ وتحسين الخدمة المقدمة لمشاركتها وتحسين شبكتها، كما اتسعت تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع، وقامت موبيليس بإدخال تحسينات تقنية على شبكتها، وتنويع عروضها مع تخفيض لأسعار خدماتها وتقديم خدمات مجانية لمشاركتها مثل مضاعفة الرصيد إلى 150% ومنح مكالمات مجانية يومية، كما قامت بحملات دعائية مكثفة لمواجهة المنافس الأول في السوق الجزائرية (جيزي)، وقامت باختبار تكنولوجيا

الجيل الثالث وإطلاقها سنة 2013 في مجموعة معتبرة من الولايات ( 19 ولاية)، ثم سنة 2014 تم تغطية 16 ولاية، في انتظار تعميم التغطية على كل ولايات الوطن مع نهاية سنة 2015.<sup>1</sup>

أولاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

لقد اتبعت موبيليس إستراتيجية مبنية على التمتع داخل السوق الوطنية عند إنشائها، ومع مرور الزمن والتغيرات الحاصلة في القطاع قامت موبيليس بتطوير شبكتها للاتصالات، وشبكتها التجارية المنتشرة عبر كامل أنحاء الوطن.

وقد اعتمدت موبيليس على مجموعة من الموارد والعوامل الداخلية التي راھنت عليها منذ انشائها وانفصالها عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر)، حيث استفادت موبيليس من مواردها البشرية وخاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية والعلاقات العملية والإجتماعية بين موظفيها بالرغم من بعض الآثار السلبية التي نتجت عن التحول التنظيمي والثقافي في المؤسسة، وذلك بتغير رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وأيضاً استحداث وظائف جديدة وزوال أخرى قديمة، وقد سعت موبيليس إلى إرساء مضامين تحكمها توجهات السوق وحاجيات ومتطلبات الزبائن، وهذا بالإعتماد على تنظيم معدل يحدد الأدوار والمسؤوليات ويمنع حدوث أي تداخل أو اضطراب، كما عملت المؤسسة على تطوير مواردها البشرية حتى تصبح مسايرة لمتطلبات النشاط الجديد وذلك من خلال إعداد مشروع عام لتنمية الموارد البشرية يهدف إلى:

- ضمان تسيير فعال ومنظم لمختلف الطاقات والموارد البشرية داخل المؤسسة خاصة ما تعلق بالجوانب الوظيفية.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة وتشجيع الغبداع والإبتكار وتنمية روح المبادرة.
- تطوير وتحسين الأداء بالإعتماد على أنظمة رقابة فعالة.
- الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والنفسية للموظفين والتكفل بمختلف المشاكل الإجتماعية والمهنية.
- تطوير أنظمة وقنوات الإتصال داخل وخارج المؤسسة.
- تكثيف الدورات التكوينية وتصميم أنظمة تدريب متطورة تساهم في التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم.

<sup>1</sup>www.echoroukonline.com/ara/articles/222633.html, date de consultation : 06/07/2015.

أما ما تعلق بالموارد المادية فقد استفادت موبيليس من موروث كبير من الإمكانيات المادية الخاصة بالمؤسسة الأم خاصة فيما تعلق بتجهيزات الشبكة وبعض المقرات والبنيات، كما استفادت موبيليس من ما مقداره 80% من حصيلة قرض مستندي أطلقتها المؤسسة الأم والاي كان مقداره (21.6 مليار دينار) وتم توجيهه لتمويل مشاريع موبيليس المختلفة مثل تطوير الشبكة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذا تكثيف المحطات وقواعد المراقبة ومراكز التحويل.<sup>1</sup>

1- التمييز السعري في موبيليس: قامت موبيليس باتتباع استراتيجيات سعريّة مكنتها من اكتساح السوق الجزائرية من خلال تطبيق طريقة الميزة النسبية للأسعار على سبيل المثال في عرض قوسطو Gosto تظهر الميزة في التخفيضات المقترحة الخاصة بمصاريف الدخول والمكالمات الهاتفية في فترات الفراغ وهو ما يناسب حاجة المشتركين وقدراتهم المالية على غرار ذوي الدخل المحدود والطلبة والتلاميذ... الخ، كما أن هذا العرض منح أسعار إمتيازية للأرقام المفضلة في نفس الشبكة وخارج الوطن، إضافة إلى أنها وبالشراكة مع بريد الجزائر استطاعت طرح منتج جديد هو Mobi Poste وهو منتج فريد تتميز به موبيليس في السوق الجزائرية، موجه لأصحاب الحساب البريدي الجاري الدائمين، وهو يأخذ ثلاث أشكال: الأخضر 1200 دج للشهر، الأصفر 2000 دج للشهر، والأحمر 3000 دج للشهر. وهو يعتمد على الاقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب الجاري البريدي تبعا للشكل المختار ليعبأ به رصيده الهاتفية، وإذا تمت الدقائق الجرافية المختارة قبل نهاية الشهر للمستعمل حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة، وظهر التمييز السعري أيضا في عرض موبيكنترول Mobicontrol من خلال تخفيض سعر المكالمات بصفة تدريجية حسب الصيغة المختارة وهو ما انعكس على الهدايا المجانية للرسائل القصيرة sms الممنوحة في كل شهر.

وفيما يتعلق بالتمييز السعري الموجه للمؤسسات فنذكر على سبيل المثال لا الحصر عرض "موبي كوربوريت" "mobicorporat" الذي تم تقديمه حديثا، وهو معروض على ثلاث صيغ (1000، 2200، 4000)، ومن مزاياه نذكر:

- سعر التشغيل 00 دج مع إلتزام لمدة 12 شهرا.
- مكالمات مجانية بين المتعاملين.
- الإلتصال بالإنترنت غير محدود على إشتراك 4000 دج.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 211 .

- رسائل نصية SMS نحو الخارج بأقل تسعيرة في السوق.

ويمكن تبيان تفاصيل التمييز السعري في هذا العرض وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5-9): تفاصيل عرض موبى كوربورييت.

4000	2200	1000	صيغة العرض
4000 دج	2200 دج	1000 دج	رصيد أولي
مجاني (08-18 سا)	1100 دقيقة	500 دقيقة	رصيد إضافي
SMS 35	SMS 25	SMS 10	SMS مجاني كل ش
2.5 دج (08-18 سا)	03 دج	03.5 دج	س م نحو موبيليس
05 دج	05.5 دج	06 دج	س م نحو ج الشبكات
02 دج	02 دج	02 دج	س SMS نحو موبيليس
04 دج	04 دج	04 دج	س SMS جميع الشبكات
12 دج	12 دج	12 دج	س SMS نحو الخارج
مجاني	1Mo/دج 02	1Mo/دج 02	سعر الأنترنت

Source : [www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/offres\\_mobicorporate.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/offres_mobicorporate.php), page consultée le : 30/07/2015.

ما نلاحظه في هذا الجدول هو ظهور إستراتيجية التمييز السعري واضحة من خلال تقديم العرض وفق تسعيرات إشتراك مختلفة مع منح مجموعة من الإمتيازات خاصة بكل صيغة إشتراك، وبالطبع فإن الهدف من هذا التمييز هو جذب مختلف شرائح المشتركين من المؤسسات وذلك حسب إمكانيات كل مؤسسة وكذا درجة إستخدامها وحاجتها للإتصال.

أما فيما يخص التميز في المنتجات فيظهر فيتطوير الجوانب التقنية لها من أجل تقديم خدمات وعروض متميزة، وهو ما ساعدها على استقطاب حوالي 10.62 مليون مشترك لسنة 2012 أي بنسبة نمو تقدر بـ 450% مقارنة بسنة 2004، وقد قدمت تشكيلة واسعة من الخدمات مثل: كخدماتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم MOBi+، خدمة MOBI-POSTE وغيرها من الخدمات، كما عملت على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنويع خدمة LE، FORFAIT061 وتنوع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث في صيغة الدفع المؤجل بـ: 847.827 مشترك، متبوعة بـ جيزي 736.266 تليها الوطنية نجمة بـ 515.120 مشترك.<sup>1</sup>

**2- الريادة في التكلفة لموبيليس:** كان هدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية متمركزا حول الزيادة في عدد المشتركين واحتلال مكانة مرموقة في السوق الوطنية من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية وجودة مقبولة تلبي حاجات الجمهور العريض<sup>2</sup>، وقد اهتمت موبيليس بتقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة مع تكثيف عرضها لمختلف القطاعات السوقية، حيث اعتمدت في تسعيرها على فكرة البساطة بهدف ترويجها خاصة ما تعلق بمستحقات استخدام هذه العروض التي تعتبر منخفضة الثمن، وبخصوص أسعار المكالمات فهي تختلف من عرض غلى آخر، فعلى سبيل المثال نجد في عرض موبيكارت cart mobilis تظهر الاسعار عادية جدا وفي نفس الوقت يقترح هذا العرض إمكانية إجراء ثلاث مكالمات مجانية في اليوم، وهو ما يجعله أقل تكلفة بالمقارنة مع العروض الأخرى، كما نجد عرض موبيليت الذي تم عرضه لاستهداف أصحاب الميزانيات الصغيرة، حيث تميز بسعر مخفض الذي انطلق به 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم، وهذا في الوقت الذي ظل فيه العرض يستفيد من جميع الخدمات المتوفرة على شبكة GSM، ومن جميع العروض الترقية التي تقترحها المؤسسة دوريا كتخفيضات الأسعار و العروض الخاصة.<sup>3</sup> والملاحظ أن هذا العرض تم اقتراحه من طرف المؤسسة لكي يتوافق مع إمكانيات الزبون المادية، حيث قدم أسعارا منخفضة، وهو يختلف عن عرض موبيليس البطاقة من حيث التسعيرة فقط، إلا أن الزبائن يميلون على عرض موبيليس البطاقة كثيرا نظرا إلى المميزات الكبيرة التي يمتاز بها.

<sup>1</sup> صباح بلقيوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال "تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 138.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> Mobilis, Mobilis le journal N3, p3

وتبقى استراتيجية السيطرة على التكاليف مطلوبة مع الإستمرارية في السوق بتقديم خدمات وعروض جديدة والتطوير المستمر للخدمات الحالية، ذلك لأن أي تغيير أو تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة وخبرة كبيرة في السوق الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom، أو Vodaphone، التي تسعى جاهدة لدخول السوق الجزائرية حيث أوفدت ممثلين عنها إلى الجزائر للاطلاع على إمكانية العمل في سوق الاتصالات الجزائري، مع ارتقاب توسيع دائرة النشاط على خلفية مشروع فتح أسماول مؤسسة موبيليس الذي عرف تعثرا مع فرع "فرانس تيليكوم" "أورانج"، حيث كان منتظرا التوقيع في 2013 على اتفاق شراكة يتيح دخول المجموعة الفرنسية "أورانج" في أسماول موبيليس فرع المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر بنسبة أقلية لم يتم تحديدها، إضافة إلى اعتماد شراكة إستراتيجية تسمح بمصاحبة موبيليس لإطلاق الجيل الثالث ثم الرابع، والذي كان ينتظر أن يكون إمتدادا لسنوات التعاون القائمة بين "أورانج" واتصالات الجزائر من خلال فرعها "سوفريكوم". وكان التعاون يساهم في التمهد للانتقال إلى مرحلة جديدة مع إطلاق الجيل الثالث للنتقال لإقامة علاقة طويلة الأجل.<sup>1</sup>

**3- التركيز في موبيليس:** بعد استقلالية موبيليس عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر) وخروجها كمؤسسة مستقلة بذاتها ، حيث أعتبرت هذه الخطوة أول إستراتيجية اعتمدها موبيليس من خلال القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 1.176 مليون مشترك إلى 4.908 مليون مشترك.<sup>2</sup>

تظهر إستراتيجية التركيز لموبيليس في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مناسبة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تساعد على تقديم خدمات متنوعة بخصائص تكنولوجية عالية الجودة تلائم احتياجات الزبائن، وتوفير شبكة متطورة تساعد على استعمال الخدمات المقدمة لمختلف القطاعات السوقية<sup>3</sup>، حيث قامت موبيليس بتوجيه عروض خاصة بالأفراد وأخرى خاصة بالمؤسسات ورجال الاعمال، فبالنسبة للمؤسسات نجد

<sup>1</sup> www.elkhabar.com/press/article/78662/, page consultée le : 06/10/2015.

<sup>2</sup> صباح بلقيدم، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 230.

عرض الأسطول flotte pour professionnels الذي يشترط الاشتراك ابتداء من 10 خطوط بهدف تحقيق مزايا انخفاض التكلفة، ويتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقة الدفع، وتخفض أسعار خدمات عرض "فلوت"، كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة، والجدول الموالي يوضح مختلف تسعيرات عرض "الأسطول".

الجدول رقم (5-10): تسعيرات عرض flotte pour professionnels.

من 10 إلى 19 خط	750 دج
أكثر من 20 خط	600 دج
نحو خطوط اشتراك المؤسسات	3 دج/د
نحو موبيليس	4.5 دج/د
نحو اتصالات الجزائر	5.8 دج/د
نحو الشبكات الأخرى	7.5 دج/د
Sms نحو موبيليس	3.5 دج
Sms نحو الشبكات الأخرى	4.5 دج
Sms نحو الخارج	11.97 دج

Source: [www.Mobilis.dz/offre/flotte\\_pour\\_professionnels.php](http://www.Mobilis.dz/offre/flotte_pour_professionnels.php) page consultée le : 18/10/2012.

نلاحظ من خلال هذا العرض أنه يقدم خدمات كثيرة بتكلفة أقل، باعتباره عرضا موجهًا للمؤسسات التي تشتري على الأقل 10 خطوط هاتفية من عند الشركة، وتخفض التكاليف كلما زادت عدد الخطوط المشتراة، وهذا في صالح المؤسسات، كما أطلقت موبيليس عرض موبيكونكت المتعلق بمجال شبكة الانترنت، والذي بدأ تسويقه في جانفي 2008، ويسمح هذا العرض بالدخول إلى شبكة الانترنت بكل سهولة، من خلال اشتراك جزافي شهري، لا يقتصر على المؤسسات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الجمهور العريض، يمكن الاستفادة من هذه الخدمة سواء عن طريق جهاز كمبيوتر ثابت أو محمول، وذلك بقيمة 2250 دج شهريا، مع احتساب كل الرسوم على فترة قابلة للتجديد، علما أن قيمة المفتاح الخاص بهذه الخدمة قد يصل إلى 5000 دج، ويسمح هذا العرض بالإضافة إلى الإبحار عبر الأنترنت، بإرسال 1000 رسالة مجانا عبر شبكة موبيليس.

أما فيما يخص الأفراد فالعروض كثيرة ومتنوعة نذكر منها موبيليس كارت الذي هو عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال، بدون دفع اشتراك شهري، حيث يتم دفعه استهلاكه فعليا، وقد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2004/02/03، ويتم وفقا لهذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكالمة، وتختلف بطاقات التعبئة من 500 دج، 1000 دج، 2000 دج، من مزايا هذا العرض:<sup>1</sup>

(مكالمات هاتفيتان مجانيان، صلاحية غير محددة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، امتيازات حسب الرصيد المتوفر، توافر GPRS.MMS بالإضافة إلى خدمة الجوال "الروامينغ"). ونجد أيضا عرض قوسطو الذي يستهدف ذوي الميزانيات المحدودة، تسعيرات حصرية، ونمط تسعير بالثانية بعد الثلاثين ثانية أولى قامت موبيليس بطرحه للتقرب أكثر من زبائنها، وتعويض الفارق بينها وبين منافسيها، ويمكن اختيار ثلاث أرقام مفضلة بسعر مكالمة 2.99 دج/30 ثا نحو موبيليس، ورقم واحد نحو الخارج بسعر مكالمة 6 دج/30 ثا، كما تتميز بمدة صلاحية غير محددة، وكذلك عرض "موبيليت" الذي تم ذكر مميزاته في الإستراتيجية السابقة.

بالإضافة إلى عروض الأفراد والمؤسسات هناك عروض حديثة مرتبطة باستخدام الأنترنت، وهي موجهة للأفراد والمؤسسات وفق صيغ متنوعة، فعلى سبيل المثال نذكر عرض "باك بيزنس" Business والذي هو عبارة عن صيغة بسيطة للدفع المسبق، يتكون من باك للأنترنت موجه لكل المؤسسات بمختلف أشكالها بالإضافة إلى الجمهور الواسع. المتمثل في الأفراد بمختلف نشاطاتهم ومستوياتهم العلمية، ومن مزايا هذا العرض نذكر:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>www.mobilis.dz/offre/mobilis\_cart.php, page consultée le : 18/07/2013.

<sup>2</sup>www.mobilis.dz/ar/entreprise\_ar/giga\_pack.php, page consultée le : 26//10/2015.

- يعتبر أفضل العروض من حيث الجودة والسعر المتعلق بالإنترنت النقال في الجزائر، مع إمكانية الربط بالإنترنت لمدة 12 شهرا بسعر 1000 دج/الشهر مع احتساب كل الرسوم.
- إمكانية تجديد الإشتراك بعد انقضاء المدة المحددة بـ 12 شهرا.
- عرض بدون التفكير في إعادة التعبئة وبدون التزام.

ويعتبر هذا العرض من العروض الحديثة التي تقدمت بها موبيليس وفق تكنولوجيا الجيل الثالث 3G، وذلك سعيا منها لخدمة قطاع سوقي مهم جدا كان في السابق حكرا على مؤسسات الإتصالات السلكية، وقد سهل هذا العرض استخدام الإنترنت بشكل واسع، خاصة مع كثرة التعطلات المرتبطة بالإنترنت السلكية ومشاكل التوصيل والكابلات... الخ.

### ثانيا: استراتيجية النمو عن طريق التنوع الأفقي المترابط في مؤسسة موبيليس.

يمتاز قطاع خدمة الهاتف النقال بالتغير السريع في أشكال وأنواع الخدمات والعروض المقدمة، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لخدماتهم، لذلك فإن مؤسسة موبيليس تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع، وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، هذا الوضع يحتم عليها إتباع إستراتيجية التنوع في الخدمات التي تقدمها، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت موبيليس تتبع هذه الإستراتيجية.

#### 1- العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي في موبيليس:

- **عوامل هيكل الصناعة:** هناك عدد محدود من المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال وبالضبط منافسين مباشرين لمؤسسة موبيليس في الجزائر، وهما على التوالي: جيزي وأوريدو، وهما فرعين لمؤسستين عالميتين تملكان فروع في العديد من الدول خاصة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، ونظرا لخبرتهما المكتسبة من خلال تواجدهما في السوق الدولية جعلهما تحصيلان على حصة سوقية معتبرة خاصة مؤسسة جيزي ذات أقدمية التواجد في السوق الجزائرية (منذ 2001)، أما أوريدو فقد دخلت كآخر متنافس في السوق الجزائرية (سنة 2004)، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء معتبر من السوق في سنوات قليلة (24.54% سنة 2009)، وذلك نظرا لنمو الطلب في السوق الوطنية بشكل كبير جدا، وهو في تزايد مستمر إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق

الجزائرية، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن موبيليس ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من خدمات مع التجديد والتحسين المستمر لتشكيلة الخدمات المقدمة، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لخدماتهم وعروضهم.

- **عوامل الأداء:** من خلال معرفة مختلف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فنقاط القوة تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية التنويع بنجاح، وذلك من خلال نقاط القوة التالية:
- **شبكة التغطية لمؤسسة موبيليس:** لقد سعت موبيليس منذ انطلاق نشاطها إلى وضع شبكة ذات جودة عالية وفعالة، وكان الهدف الأول للمؤسسة هو الانتشار الواسع على مستوى كامل التراب الوطني، خير دليل على ذلك توقيع مجموعة من الإتفاقيات لإنشاء 2000 محطة "BTS" من خلال المناقصة المعلنة في سنة 2004 مع المجهزين الصينيين "Huawei et ZTE"، والمجهز السويدي "Ericsson"، وبهذه الإتفاقية وصلت تجهيزات الإتصالات الخاصة بموبيليس في أبريل 2006 إلى 3290 محطة ربط "BTS" و163 قاعدة مراقبة "BSC" و13 مركز تحويل "MSC"، وقد واصلت موبيليس هذه الإجراءات إلى أن وصلت في سنة 2008 إلى 3424 محطة "BTS" ووصل عدد مراكز التحويل إلى 19 مركزاً.<sup>1</sup>
- **تكنولوجيات مؤسسة موبيليس:** اختبرت موبيليس بنجاح شبكة الجيل الثالث في إطار الشراكة مع الشركة الصينية Huawei technologie المتخصصة في البحث والتطوير، إنتاج، تسويق، وتجهيز الاتصالات، وتعتبر الرائدة في مجالها، وذلك لاعتبارها تعتمد على أحدث التكنولوجيات المستندة على هواتف الجيل الثالث، في إطار التحضير لرخصة الهاتفية النقال للجيل الثالث التي انطلقت في عروضها سنة 2013، حيث تمكنت موبيليس، عبر جهاز خلوي ملائم، من إجراء مكالمة بالصوت والصورة، مما يدخله في النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا، وفضلاً عن ذلك، فقد قامت موبيليس بإجراء تدليل على امتلاك تقنية Hsdap، وهذه الأخيرة تعتبر إحدى التطورات التكنولوجية الجديدة للهاتفية من الجيل الثالث، حيث تم عرض وتجريب هذه التقنية في صالون الجزائر للاتصالات سنة 2006.

<sup>1</sup> خالد فراح، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية " حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 199، 200.

إن تحكم موبيليس في تكنولوجيا UMTS (تكنولوجيا الجيل الثالث)، دليل على تحكمها في GPRS، بالإضافة إلى تكنولوجيا الواب.

ولم تتوقف موبيليس منذ تأسيسها عن تحديثها لشبكتها لتوفير خدمات لزيائنها وفقا للمعايير والمقاييس العالمية: شبكة GSM ، GPRS ، EDGE ، (تطور GSM بالنسبة للمعطيات) ، والجيل الثالث لموبيليس مطابق للمعايير الدولية للمعهد الأوروبي لمعايير الاتصالات، حيث تستخدم هذه الشبكات تذبذبات ترددية متماشية مع GSM،UMTS: 900 ميغاهرتز ، 2100ميغاهرتز ، مما سمح بوضع ما يسمى التجوال العالمي أي ( ROAMING) من الضروري معرفة أن شبكة الجيل الثالث G3 لا تحل محل شبكة موجودة من قبل، أي الجيل الثاني G2، لأنها (أي شبكة الجيل 3) تتطلب وضع محطات الراديو الخاص بالإشارة، كما تأتي هذه الشبكة الجديدة كإضافة لشبكة الجيل الثاني للمتعامل الوطني، ويتعلق الأمر باستثمارات معتبرة لا تقل أهمية عن القفزة التكنولوجية التي يمنحها الجيل الثالث فيما يخص الإستخدامات الجديدة.<sup>1</sup>

- **النفاد إلى قنوات التوزيع:** تتبع موبيليس كل من سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر، تتعلق الأولى بمراكز الخدمات، والثانية تتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين.

4- **سياسة التوزيع المباشر:** وفقا لهذه السياسة، تقوم المؤسسة بالتعامل المباشر مع مشتركها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك المؤسسة 08 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر كامل التراب الوطني، تندرج تحت كل مركز جهوي وكالات تابعة له، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

المديرية العامة للوسط الجزائري، المديرية الجهوية لسطيف، المديرية الجهوية لقسنطينة، المديرية الجهوية لعنابة، المديرية الجهوية لورقلة، المديرية الجهوية لشلف، المديرية الجهوية لوهران، المديرية الجهوية لبشار.

وتتضمن المديريات الجهوية، 52 وكالة، أما عن دور الوكالات التابعة للمراكز الجهوية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تحصيل مستحقات الفواتير.**

<sup>1</sup>www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis, page consultée le: 18/10/2015.

<sup>2</sup> بن عروسي جمال، تاهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص188.

- بيع شرائح التشغيل.

- بيع بطاقات التعبئة.

- التفاعل الفوري مع الشكاوي، والاستماع المستمر والمباشر لاقتراحات الزبائن.

5- سياسة التوزيع غير المباشر: وفقا لهذه السياسة، تعتمد المؤسسة على وسطاء في توزيع خدماتها، تعتمد موبيليس على أكثر من 10000 نقطة بيع، و08 موزعين معتمدين أهمهم:<sup>1</sup>

(Mobile Phone, Magie Phone, K.Com, Ring, Nova Phone, Mobi One, MCBIONE , ISICOM).

وفي ما يلي عرض لمدى اعتماد موبيليس على استراتيجية التنوع الأفقي لخدماتها:

## 2- التنوع الأفقي المترابط في موبيليس:

1- الخصائص المميزة للخدمات: تتميز خدمات موبيليس بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتميز خدمات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، التكنولوجيا المستخدمة، وحدة الشبكة، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.

- خدمات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في اتفاقيات مع مجهزين عالميين لتحسين الأداء خاصة مع مسعى الجزائر للدخول في منظمة التجارة العالمية، فإنه من الهام جدا أن تكون المؤسسة ذات تنافسية عالية بهدف دخول السوق الدولية بقدرة وكفاءة عالية ومقارعة كبار مؤسسات الاتصالات في العالم.

- خدمات المؤسسة تتواجد في مرحلة النمو، سواء الخدمات والعروض القديمة أو الجديدة، ذلك لأنه عند إضافة عرض جديد مثلا " داري نات" يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى إعلان أو ترويج مكثف من أجل التعريف به، وبالتالي عند إطلاق العرض الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة، ذلك لأن طبيعة النشاط تتطلب ذلك.

<sup>1</sup>Mobilis, Mobilis le journal N1, op cit, p07.

- تعتبر خدمات وعروض المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء، وكذا الخدمات المرتبطة باستخدام العرض أو الخدمة.

- حداثة التكنولوجيا والمعدات المستعملة في مجال الإتصالات اللاسلكية، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في الإتصالات، فضلا عن ذلك استفادتها من خبرة العاملين الذين كانوا يعملون في اتصالات الجزائر سابقا، أي في نفس مجال نشاط المؤسسة.

- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال خدمات وعروض جديدة أو التحسين في الخدمات الحالية.

- طبيعة نشاط المؤسسة جعلت خدماتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق وطلبات المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

## 2- دور استراتيجية التنويع الأفقي المترابط في تحقيق وفورات التكاليف:

استفادت المؤسسة من أثر التعاضد (اشتراك خدمتين أو أكثر في نفس التكنولوجيا، شبكة الإتصال، أو نفس قنوات التوزيع...الخ.) من أجل ابتكار وتقديم خدمات جديدة، وذلك باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة وتوجيهها لتقديم أحدث وأجود الخدمات، فهناك نوعان من التعاضد؛ تعاضد تقني وتعاضد تجاري.

### أ- بالنسبة للتعاضد التقني:

- تستخدم المؤسسة نفس التكنولوجيا ونفس الشبكة في تقديم جميع خدمات GSM.

- استخدام نفس المادة الأولية (الشرائح) لتقديم جميع خدمات الهاتف والإنترنت.

- استخدام نفس المعدات ونفس الشبكة لتقديم نوعين من الخدمات وهما:

\* خدمة الإتصال للهاتف النقال GSM وخدمة الإنترنت، \* خدمة الجيل الثالث.

ب- أما بالنسبة للتعاضد التجاري، فإن جميع الخدمات توزع عن طريق نفس قنوات التوزيع الوكالات، الموزعين المعتمدين، ونقاط البيع المنتشرة عبر الوطن، وكل خدمات المؤسسة موجهة إلى نوعين من المستهلكين هما الأفراد والمؤسسات.

لذلك فالمؤسسة تحقق الوفورات في التكاليف، وهي ناتجة عن اعتماد إستراتيجية التنويع المترابط، الذي يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحيتين:

- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف الخدمات التي يحتاجها المشتركون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل خدمة، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.

- أما الناحية الثانية: فتمثل في توفير تكاليف المعدات والتشغيل والتوزيع والمواد الأولية من خلال اشتراك الخدمات المختلفة في بعض المراحل (مثل الشرائح)، أو قنوات التوزيع، وكذا تكاليف الدعاية والإعلان.

والجدول الموالي يبين توزيع المشتركين في خدمات موبيليس حسب نوع الخدمة المقدمة وذلك إلى غاية 30 نوفمبر 2014.

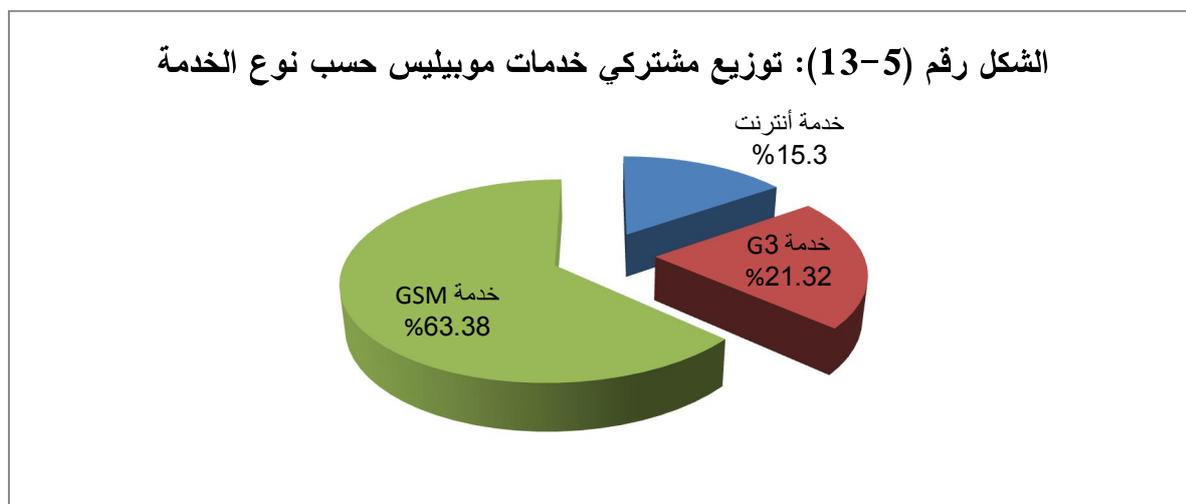
الجدول رقم (5-11): توزيع عدد المشتركين حسب نوع الخدمة المقدمة.

الوحدة: مليون مشترك

نوع الخدمة		خدمات من نوع GSM		خدمات من نوع 3G	
طبيعة الدفع	مسبق	بعدي	مسبق	بعدي	مسبق
ع المشتركين	1.212	9.603	0.009	3.630	1.455
					1.153

Source : www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf, page consultée le: 03/10/2015.

والشكل الموالي يبين توزيع عدد المشتركين في خدمات موبيليس حسب نوع الخدمة إلى غاية 30 نوفمبر 2014 وذلك وفقا لنوع التكنولوجيا المستخدمة في خدمات الإتصال والأنترنت.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-11).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه إتجاه غالبية المشتركين نحو خدمات GSM، ويعود ذلك إلى تقديم هذا النوع من الخدمات منذ إنطلاق نشاط هذه المؤسسة وإنتشارها الواسع عبر كامل ولايات التراب الوطني، أما خدمات 3G فهي حديثة العهد في السوق الجزائرية، حيث بدأت

المؤسسة في تقديمها مع بداية ديسمبر 2013، وهي غير منتشرة بصفة كلية عبر كامل التراب الوطني، وتسعى موبيليس حاليا لتطوير وتنويع خدماتها من خلال تقديمها لطلب الترخيص بتقديم خدمات الجيل الرابع 4G التي من الممكن أن ترخص مع مطلع سنة 2016، أما فيما يخص خدمات الأنترنت فهي مرتبطة بكل من خدمات GSM و 3G، وذلك من خلال إمكانية استخدام شرائح الهاتف النقال للإبحار في الشبكة العنكبوتية.

#### المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة جيزي.

تعتمد مؤسسة جيزي استراتيجيات قائمة على التميز والمنافسة الابتكارية حيث تقدم خدمات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها، وقد استغلت جيزي جميع إمكانياتها البشرية والمادية، إضافة إلى الخبرات المتراكمة لديها والناجحة عن أنشطة المؤسسة الأم وفروعها المنتشرة في العديد من الدول خاصة شمال أفريقيا والشرق الأوسط سابقا (ودول أوروبا حاليا كون جيزي أصبحت فرعا من الشركة الروسية أوبتيوموم تيليكوم)، وقد قامت جيزي بتسيخ ثقافة ومفهوم الجودة والتميز لدى جميع موظفيها، كما تم نقل هذا المفهوم والثقافة إلى جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من وكلاء وموزعين وموردين... الخ، كما انتقل هذا المفهوم إلى جميع مشتركي جيزي حتى أصبحوا يرون أن خدمات جيزي هي الأحسن جودة مقارنة بالمنافس الآخرين، حيث تقوم بتقديم عروض خاصة موجهة للمؤسسات التي تريد التعامل مع خط جازي Djezzy Entreprise، كما تقدم خدمة الدفع البعدي حيث تمكن المشترك من تسديد تكلفة الاتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة، وتتضمن خدمة الدفع البعدي 3 أشكال تتمثل في جازي كلاسيك، جازي كونترول، وجازي ميليونيوم، وتمنح خدمة امتياز وترتبط هذه الخدمة بقيمة رصيد المستهلك، حيث كلما زاد الإستهلاك كلما زاد عدد النقاط الممنوحة لتصل إلى قيم معينة تحدد طبيعة الهدايا المقدمة، بالإضافة إلى خدمة SOS التي تسمح بالحصول على رصيد من المكالمات يقدر ما بين 50 إلى 200 دج وهذا باستخدام هاتف نقال مختلف له نفس الخط، ومن بين خدمات جازي الأكثر تميزا نجد خدمة إمتياز، وهي الخدمة التي تمكن المشتركين من الحصول على هدايا قيمة حسب عدد النقاط المتحصل عليها.

وتركز المؤسسة على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات كخدمة VERSO وهي خدمة تتمثل في منح رقم هاتفي للإيجار بدون شراء بطاقة جديدة، 100 دج للأسبوع، 230 دج للشهر.

كما تملك تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات كالتكلم مجانا نحو كل أرقام OTA من الساعة الصفر إلى الثانية عشر يوميا بعد الدقيقة الخامسة مدة نصف ساعة. مع إمكانية إرسال 6 رسائل

مجانية بعبارات معينة مثل "Appelle-moi" وهذا لمالكي خط جازي كل 7 أيام، والمكالمات المجانية لمدة 2 ساعة في خط جازي كارت مقابل 99 دج.

ومن خلال تشكيلتها المتنوعة من الخدمات التي سوف نأتي على ذكرها بالتفصيل حسب الإستراتيجيات المعتمدة سعت مؤسسة جيزي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية نذكر أهمها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مرافقة المؤسسات والأفراد ومساعدتهم على تأدية أنشطتهم من خلال ضمان خدمات إتصال ذات جودة عالية.
- الهدف الأساسي المتضمن في رسالة المؤسسة وهو المساهمة في تحقيق الرقي والإزدهار اليومي لجميع أفراد الشعب الجزائري من خلال شعار " جيزي عيش la vie".
- تصميم وإنشاء أحسن شبكة اتصالات في الجزائر من حيث الجودة والتغطية (الإنتشار الواسع).
- تنويع وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن (المشركين) باستمرار وفقا للتطورات الحاصلة عالميا.
- المحافظة على المركز الريادي في السوق الوطنية مع التحسين في الوضعية التنافسية حسب التغيرات في عوامل هيكل الصناعة.
- دعم البنية التحتية المشجعة على الإستثمار من خلال توفير إحدى متطلبات النشاط الإقتصادي والتجاري والمتمثلة في شبكات الإتصالات السلكية واللاسلكية.
- أن تكون جيزي هي العلامة المفضلة لدى المستهلك الجزائري مع المحافظة على ولاءه المستمر.

**أولا: الإستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة جيزي.**

تعتبر جيزي المؤسسة الرائدة في صناعة خدمات الهاتف النقال الجزائري، وصاحبة العلامة المفضلة لدى نسبة كبيرة من المشركين الجزائريين، وذلك من خلال استقطابها لما يقارب نصف عدد المشركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر (47.55%) كحصصة سوقية لسنة 2012.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>www.otalgérie.com, page consultée le: 13/08/2012.

<sup>2</sup>www.arpt.dz. page consultée le: 05/01/2015.

وقد تطورت مؤسسة جيزي، وحققت نجاحات وأرباح غير اعتيادية منذ دخولها للسوق الوطنية، وذلك نظرا عدم قدرة اتصالات الجزائر على تقديم خدمات تلبي متطلبات المشتركين، فأحسن جيزي استغلال الظروف، وانفتاح السوق الوطنية، معتمدة بذلك على مجموعة من الإستراتيجيات مكنتها من السيطرة على السوق في السنوات الأولى من دخولها، وساعدتها على المحافظة على مركزها الريادي إلى غاية يومنا هذا.

**1- التمييز السعري في جيزي:** يعتبر التمييز من بين أهداف وشعارات المؤسسة منذ دخولها للسوق الوطنية، وقد ظهرت هذه الإستراتيجية جلياً خلال اقتراح تشكيلة متنوعة ومتميزة من الخدمات وبأسعار مختلفة حسب القطاعات السوقية المستهدفة<sup>1</sup>، بهدف تحقيقها للريادة في خدمة الهاتف النقال قامت جيزي بتسعير منتجاتها تبعاً لرغبات المشتركين، وذلك رغبة منها لكسب حصة معتبرة من السوق، وكذا سرعة الإنتشار في مختلف المناطق الجغرافية للوطن، حيث قدمت مجموعة متنوعة من عروض الخدمات وبأسعار مختلفة، ولعل أول خدمة انطلقت بها جيزي وهي معروضة حتى الآن هي خدمة "جيزي بطاقة" "Djezzy carte" حيث طرحت هذه الخدمة في البداية بسعر 17055 دج كمصاريف دخول، وبعد ذلك عرفت تخفيضات متوالية بسبب ردود فعل المنافسين حتى وصلت في النهاية إلى 700 دج.

أما فيما يخص الخدمة المعروضة الثانية فكانت تسمى "جيزي كلاسيك" "Djezzy classic"، والتي يظهر فيها التمييز السعري بشكل واضح من خلال التسعيرة حسب نوع العرض وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-12): التسعيرات المختلفة لعرض جيزي كلاسيك.

الوحدة: دج

تسعيرة جيزي كلاسيك "djezzy classic"			الخصائص
ممتد	مري	إقتصر	نوع العرض
أز	ح	ادي	
5000	2400	1200	الإشتراك الشهري

<sup>1</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 239.

الدقيقة	المشمولة	الدقيقة	الدقيقة	الدقيقة
450	دقيقة	250	دقيقة	120
05	05.5	06	06	09
09	09	09	09	09

Source: www.otalgerie.com/produits/djezzyclassique.asp.page consultée le 22/05/2012.

من خلال الجدول نلاحظ أن نفس الخدمة المقدمة "جيزي كلاسيك" تعرض بأسعار مختلفة حسب المستوى المعيشي أو دخل المشترك، حيث أن العرض الإقتصادي موجه لمحدودي الدخل، والعرض المريح موجه لذوي الدخل المتوسط، أما العرض الممتاز فهو موجه لذوي الدخل المرتفع نوعا ما.

ونجد إستراتيجية التمييز السعري معتمدة كذلك في خدمة جيزي كونترول "Djezzy Control" من خلال عرض هذه الخدمة بصيغ متنوعة وبأسعار مختلفة حسب نوعية العرض وذلك وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-13): التمييز السعري في خدمة جيزي كونترول.

الوحدة: دج

جيزي كونترول "Djezzy Control"			الخصائص
كونترول	كونترول	كونترول	صيغ جيزي كونترول
3000	2000	1000	
2000	2000	2000	مصاريف النفاذ
3000	2250	1500	الإشتراك الشهري
06	06	06	التسعيرة داخل الشبكة بكل الرسوم
10	10	10	التسعيرة باتجاه الشبكات الأخرى بكل الرسوم
08	08	08	التسعيرة باتجاه الثابت بكل الرسوم

Source: www.otalgerie.com/produits/djezzy contrôle, asp.page consultée le 12/05/2014.

من خلال الجدول نلاحظ أن جيزي كونترول من الخدمات المزدوجة لجيزي، حيث تربط بين نظام الدفع المؤجل، ونظام البطاقة (نظام الدفع المسبق)، يمكن لزبون جيزي كونترول أن يستفيد برصيد بداية كل شهر، فهي خدمة تماما كخدمة الدفع المؤجل، وإذا نفذ الرصيد المقدم، يمكن تعبئة رصيده باستعمال بطاقات التعبئة، أو عن طريق نظام فليكسي، وفي هذه الخدمة يظهر التمييز السعري فقط في تسعيرة الإشتراك الشهري بحيث تختلف من صيغة إلى أخرى مع أن الخدمة نفسها.

2- إستراتيجية التركيز في خدمات جيزي: تظهر إستراتيجية التركيز لجيزي في تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة وخدمة كل قطاع سوقي بعروض مناسبة، حيث توجهت بعروض خاصة للأفراد وأخرى خاصة بالمؤسسات ورجال الأعمال، فقد قدمت جيزي نوعين من العروض للأفراد تمثل النوع الأول في عروض الدفع المؤجل للأفراد نذكر منها عرض جيزي ميليونيوم الذي يتمثل في اتصالات مجانية وغير محدودة إلى شبكة جيزي، وهي تتضمن صيغتين من الإشتراكات (ميليونيوم 1000 دج: يتميز بالمكالمات المجانية من التاسعة مساء إلى الساعة صباحا، بالإضافة إلى 02 سا مجانية نحو كل الشبكات الوطنية، وميليونيوم 4000 دج: المكالمات المجانية 24/سا، وعشر ساعات مجانية نحو كل الشبكات الوطنية)، وعرض جيزي كلاسيك الذي يسمح بتسيير المكالمات بكل حرية حسب نوع الإستهلاك، وهو نوع من إتصالات الإشتراك، وهذا الأخير معناه استهلاك دقائق الإتصال، ثم يتم فوترتها في نهاية الشهر، بحيث تنطلق هذه العملية بعد دفع مصاريف الإشتراك المختلفة، حسب العقود، وبعد دفع الكفالة التي تقدر بـ 4000 دج، يتكون هذا العرض من عدة أصناف حسب الإشتراكات الشهرية: اشتراك 2 سا و 30 د بـ 1200 دج، اشتراك 3 سا و 30 د بـ 1600 دج، اشتراك 4 سا و 3 د بـ 2000 دج، اشتراك 5 سا و 30 د بـ 2300 دج، اشتراك 7 سا و 30 د بـ 2900 دج، اشتراك 10 سا و 30 د بـ 4000 دج، اشتراك 15 سا و 30 د بـ 5800 دج، اشتراك 25 سا و 30 د بـ 9200 دج، بحيث تحسب التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى.<sup>1</sup>

أما فيما يخص نوع العرض الثاني المقدم للأفراد فنجد عروض الدفع المسبق التي نذكر منها عرض جيزي كارت الذي يعتبر أول عرض مسبق الدفع لجيزي، حيث تكون المكالمات بدون اشتراك شهري ودون فاتورة بل يتم ذلك من خلال بطاقات التعبئة، ويتعلق الأمر ببطاقات التعبئة 1200 دج، 2300 دج، 500 دج، 200 دج، 100 دج مع إحتساب كل الرسوم، حيث نجد سعر المكالمات في نفس الشبكة يقدر بـ 3.99 دج/30 ثا، وسعر المكالمات إلى المنافسين مقدر بـ 4.49 دج/30 ثا، أما فيما يخص الرسائل النصية فنجد أن سعر sms في نفس الشبكة يساوي 5 دج، و سعر sms نحو المنافسين يساوي 7 دج، أما سعر sms نحو الخارج فهو مقدر بـ 14 دج.<sup>2</sup>

وتعتبر هذه الأسعار تنافسية مقارنة بأسعار منتجات المنافسين، بحيث تمثل تسعيرات جيزي كارت في تلك الفترة العرض الأفضل مقارنة بالمنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، كما يعتبر هذا العرض مفضل لأن المكالمات تكون بكل حرية، وبدون اشتراك شهري ودون فاتورة.

<sup>1</sup> www.otalgerie.com/produits/djezzyclassique.asp page consultée le 22/05/2012.

<sup>2</sup> www.otalgerie.com/produits/djezzy cart.asp page consultée le 22/05/2009.

وكذلك عرض بطاقة ألو الذي يعتبر ثاني عرض مسبق الدفع لجيزي، استهدف المشتركين الذين يرغبون في طول مدة صلاحية الرصيد، قبل جعلها غير محددة، ومن مزاياه (خدمة الـ chat، إمكانية اختيار ثلاثة أرقام مفضلة نحو جيزي، وألو بسعر 2.99 دج/30ثا، 10sms مهدة كل شهر، استخدام ثلاثة بطاقات تعبئة 1000 دج، 500 دج، 100 دج).

وقد كسبت بطاقة ألو بعض الرواج من خلال تطبيق مؤسسة جيزي إستراتيجية جديدة خصصت لشريحة ألو، تمثلت في تخفيض سعر بطاقتها، حيث كان سعر الإندماج يساوي 250 دج، والرصيد الأولي هو 5 دج، وسعر المكالمات نحو الشبكة، مساويا لسعر المكالمات نحو المنافسين وهو 5 دج/30ثا، أما فيما يخص أسعار الرسائل النصية فهي مساوية لأسعار جيزي كارت.<sup>1</sup>

كما نجد كذلك عرض جازي بطاقة Djezzy tout est possible الموجه لذوي الإحتياجات الخاصة، حيث في هذا العرض تلتزم جيزي للأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة، خاصة المعاقين جسديا، الصم، البكم والمكفوفين من خلال توفير خدمات مصممة خصيصا لتلبية إحتياجاتهم للتواصل وذلك عبر رسائل نصية أو صوتية قصيرة وبالمجان يوميا.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للشريحة الثانية من المشتركين (المؤسسات ورجال الأعمال) فقد قدمت جيزي خدمات مغرية ومناسبة لهذا القطاع السوقي وهي مبنية وفق الجدول الموالي:

**الجدول رقم (5-14): تسعيرات خدمات جيزي مؤسسات.**

الوحدة: دج

خدمات جيزي مؤسسات			التعيين
خدمة جيزي بيزنس كونترول بليس	خدمة جيزي بيزنس كونترول	خدمة جيزي بيزنس كونترول	
800	1200	1200	مصاريف النفاذ
900	1500	1500	الإشتراك الشهري

Source : www.djezzy.com, page consultée le: 03/10/2014.

وفيما يخص أسعار الإتصال داخل الشبكة فهي محددة بـ 05 دج، ونحو الشبكات الأخرى محددة بـ 08 دج، أما نحو الثابت فهي محددة بـ 06 دج، أما فيما يخص الرسائل SMS فالسعر محدد بـ 03.5 دج داخل الشبكة، 05 دج خارج الشبكة، ونحو الخارج: 14 دج، و MMS محدد سعره بـ 09 دج نحو كل الشبكات.

<sup>1</sup> www.Otalgerie.com/produits/alloota .asp.page consultée le 22/05/2012.

<sup>2</sup> www.djezzygsm.com/produits/djezzy\_tout.asp. page consultée le 24/06/2013.

وهناك خدمة أخرى لا تقل أهمية عن هذه الخدمات الموجهة للمؤسسات وتسمى "Flotte" وهي تتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (5-15): خصائص عرض فلوٹ "Flotte"

عدد الخطوط	مصاريف الدخول	الإشتراك الشهري	الرصيد الأولي
2 إلى 9	1200 دج	1500 دج	500 دج
10 إلى 29	1000 دج	1400 دج	500 دج
30 إلى 59	950 دج	1350 دج	500 دج
من 60 فأكثر	890 دج	1290 دج	500 دج

Source: [www.otalgerie.com/entreprise/offre\\_flotte\\_de\\_djezzy.asp](http://www.otalgerie.com/entreprise/offre_flotte_de_djezzy.asp), page consultée le 18/06/2014.

ومن خلال هذه العروض وتقسيم السوق إلى شريحتين من المستهلكين استطاعت جيزي استقطاب عدد كبير من المشتركين الأفراد من أصحاب الدخول المختلفة خاصة فيما تعلق بخدمة الدفع المسبق التي تميزت بالإستخدام الواسع من طرف المشتركين مما مكن جيزي من زيادة حصتها السوقية بحجم كبير مما ساعد على التحسين المستمر للخدمات المرافقة مثل تخفيض تسعيرة المكالمات والرسائل النصية، إضافة إلى لامحدودية الصلاحية للرصيد، أما فيما يخص الخدمات المقدمة للمؤسسات فقد استطاع المؤسسة كسب وفاء المتعاملين من المؤسسات ورجال الأعمال مما أدى على تأثير هذه الفئة على متعاملين آخرين، وهو الأمر الذي ساعد على جذب مؤسسات أخرى للتعامل مع جيزي والإشتراك في خدماتها، وهو ما مكن جيزي من السيطرة على نصف السوق الجزائرية والحفاظ على هذه السيطرة لفترة طويلة وهي مازالت إلى غاية يومنا هذا المؤسسة الرائد في السوق الوطنية.

**3- إستراتيجية الريادة في التكلفة لمؤسسة جيزي:** لقد اعتمدت جيزي هذه الإستراتيجية في خدمة جيزي كارت "Djezzy Carte" من خلال عرض هذه الخدمة وتوجيهها للجمهور العريض وبتسعيرة منخفضة مع تحقيق اشتراك واسع من طرف المشتركين في هذه الخدمة، حيث تكون المكالمات خالية من الإشتراكات الشهرية، وبدون فاتورة، بل يتم ذلك باستخدام بطاقات التعبئة المتمثلة في بطاقة التعبئة 1200 دج، 2300 دج، 500 دج، 200 دج، 100 دج مع إحتساب كل الرسوم، وحددت جيزي سعر المكالمات في نفس الشبكة بـ 3.99 دج/30 ثا، وسعر المكالمات إلى المنافسين مقدر بـ 4.49 دج/30 ثا، أما فيما يخص الرسائل النصية فنجد أن سعر sms في نفس الشبكة يساوي 5 دج، وسعر sms نحو المنافسين يساوي 7 دج، أما سعر sms نحو الخارج فهو مقدر بـ 14 دج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.otalgerie.com/produits/djezzy\\_cart.asp](http://www.otalgerie.com/produits/djezzy_cart.asp), page consultée le 22/05/2009.

كما استخدمت جيزي هذه الإستراتيجية في خدمة ألو "Allo" من خلال إستهداف المشتركين الذين يرغبون في طول مدة صلاحية الرصيد، قبل جعلها غير محددة، حيث منحت جيزي فرصة اختيار ثلاثة أرقام مفضلة نحو جيزي، وألو بسعر 2.99 دج/30ثا، وهو سعر رمزي وتنافسي، إضافة إلى 10 sms مهداة كل شهر، وتعتبر هذه الأسعار تنافسية مقارنة بأسعار منتجات المنافسين، بحيث تمثل تسعيرات جيزي كارت في تلك الفترة العرض الأفضل مقارنة بالمنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، كما يعتبر هذا العرض مفضل لأن المكالمات تكون بكل حرية، وبدون اشتراك شهري ودون فاتورة.

**ثانياً: إستراتيجيات النمو عن طريق التنوع الأفقي المترابط في مؤسسة جيزي.**

كما ذكرنا أنفا فإن صناعة خدمة الهاتف النقال تتسم بالتغير السريع، وكذا إمكانية التنوع والتطوير السريع في الخدمات المقدمة، إضافة إلى إمكانية ابتكار خدمات جديدة، وبالتالي هذا يحتم على المؤسسات العاملة في الصناعة اعتماد اليقظة الإستراتيجية وضرورة سبق التغير أي أن تصبح المؤسسة المتنافسة هي مصدر التطوير والتغيير في متغيرات هيكل الصناعة، وهو ما اعتمده مؤسسة جيزي من خلال اتباعها لأساليب البحث والتطوير ودراسة السوق بطريقة دقيقة من أجل تقديم خدمات تنافسية تساعد على الحفاظ على مكانتها الريادية في السوق الوطنية، ونظراً لأن مؤسسة جيزي تعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، هذا الوضع فرض عليها إتباع إستراتيجية التنوع في الخدمات التي تقدمها بهدف استقطاب والحفاظ على مشتركها واشباع حاجاتهم بخدمات ذات جودة عالية أداء جيد، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت جيزي تتبع هذه الإستراتيجية.

**1-العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي في مؤسسة جيزي:**

- **عوامل هيكل الصناعة:** تعتبر مؤسسة جيزي أول متعامل هاتف نقال يدخل السوق الجزائرية قبل استقلالية موبيليس عن اتصالات الجزائر، وقد دخلت السوق باكتساح وسيطرة كبيرين، حيث تمكنت من الوصول إلى 69.97% كحصة سوقية سنة 2002، وبعدها في سنة 2003 وصلت إلى 88.41% كحصة سوقية مما يدل على هيمنة كبيرة لمؤسسة جيزي على السوق الوطنية في تلك الفترة، لكن مع دخول المتعامل الثالث (نجمة سابقاً، أوريدو حالياً) سنة 2004 واستفادة موبيليس من استقلاليتها عن اتصالات الجزائر وتركيزها على خدمة الهاتف النقال فقط تراجعت سيطرة مؤسسة جيزي لكنها بقيت مسيطرة على السوق بما يقارب 50% إلى غاية يومنا هذا، ونظراً للعدد المحدود من المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال (احتكار قلة) وبالضبط منافسين مباشرين لمؤسسة جيزي في الجزائر، وهما على التوالي: موبيليس وأوريدو، وتعتبر أوريدو فرعاً لمؤسسة عالمية تملك فروعا في العديد من الدول خاصة شمال

أفريقيا والشرق الأوسط، ونظرا لخبرتها المكتسبة من خلال تواجدها في السوق الدولية جعلها تحصل على حصة سوقية معتبرة خلال فترة زمنية وجيزة (24.54% سنة 2009)، على اعتبار أن أوريدو دخلت كآخر متنافس في السوق الجزائرية (سنة 2004)، وذلك نظرا لنمو الطلب في السوق الوطنية بشكل كبير جدا، وهو في تزايد مستمر إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق الجزائرية، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن جيزي ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من خدمات مع التجديد والتحسين المستمر لتشكيلة الخدمات المقدمة، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لخدماتهم وعروضهم، وقد استطاعت جيزي السيطرة على السوق الوطنية من خلال اعتمادها على جودة الخدمات المقدمة وتويعها حسب متطلبات وحاجات المشتركين، كما استفادت من خبرتها في أسواق دولية مشابهة للبيئة الإجتماعية والإقتصادية الوطنية مما مكنها من النجاح بشكل كبير في هذه السوق.

- **عوامل الأداء:** لقد اعتمدت جيزي في تقديمها لخدماتها في السوق الجزائرية على مجموعة من نقاط القوة التي اكتسبتها من خبرتها في أسواق دولية أخرى وكذا ميزات التعلم المكتسبة لدى إطاراتها المكونين بشكل جيد، فنقاط القوة تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية التنويع بنجاح، وذلك من خلال نقاط القوة التالية:

- **الجودة من أجل السيطرة على الصناعة:** حيث قامت جيزي بعمليات تحسين واسعة على شبكتها خلال الفترة الممتدة من 25 فيفري 2008 إلى 27 ماي 2008، ومن بين 268 تجمعا لأكثر من 2000 نسمة حققت جيزي مايلي:<sup>1</sup>

- تغطية سكانية نسبتها 98.92%، - بلغت جودة التغطية 85.61%.
- تغطية محاور الطرق الوطنية بنسبة 93.67%.
- استخدمت جيزي عبارات ترويجية، جيزي كارت "عيش La vie"، بطاقة ألو" غير ألو ولاو"، جيزي الدفع عن بعد "الأفضل بكل بساطة".
- تمتلك جيزي موقعين الكترونيين هما: [www.djezzy.com](http://www.djezzy.com)، [www.otalgerie.dz](http://www.otalgerie.dz)، وتعلن عن طريق النشرات الخاصة بكل منتج، وتقدمه بأعداد هائلة، ثم يتم توزيعها عبر

<sup>1</sup> ARPT.Ddecision N20/SP/PC/ARPT du29 Juillet 2008.relative aux résultats de l'audit de la qualité de service réseau de OTA .

مختلف نقاط البيع المباشرة، وغير المباشرة، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لدليل يطلق عليه دليل المؤسسة، يتضمن كافة المعلومات الخاصة بها من تاريخ إنشائها إلى آخر إنجازاتها، أضيف إلى أن المركز الريادي لجيزي يدفع الصحف إلى إصدار مقالات عنها، واهتمام العديد من الصحفيين بتتبع أخبارها، بالإضافة إلى تكرار الإعلانات، والإكثار من الملصقات في الطرق والمدن، لضمان مشاهدتها من طرف الجمهور، بالإضافة إلى استعمال وسائل المواصلات والتلفزيون.

- وفيما يخص عنصر تنشيط المبيعات، فإن المؤسسة تتبعه من خلال العروض الترقية المكثفة، كمنح ساعة مكاملة مجانية ابتداء من الدقيقة الخامسة بتفعيل 40دج، ومنح ساعات مكاملة مجانية انطلاقاً من منتصف الليل إلى منتصف النهار بتفعيل 100دج.

- أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، نجد أن "جيزي" لها حس اجتماعي، وذلك بإطلاق شريحة الصم والبكم، وهي الأولى من نوعها لصالح المعاقين، وتمنح هذه الشريحة لمستعمليها رسائل قصيرة مجانية بقيمة تزيد من 3000دج للشهر، ويحق لأي شخص معاق جسدياً، الحصول على هذه الخدمة مجاناً، والتي أطلق عليها "كل شيء ممكن"، وفي هذا الإطار قامت جيزي خلال شهر رمضان المعظم لسنة 2005، بتوزيع 7.2 مليار سنتيم للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، من بينها الهلال الأحمر الجزائري، و فدرالية جمعيات المعوقين ومرضى السرطان، وقامت "جيزي" أيضاً بمنح عدة إعانات عند حدوث بعض الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات لمساعدة المنكوبين، ووضع تحت تصرفهم أجهزة هواتف نقالة للاتصال بعائلاتهم، زيادة على إنشاء المستشفيات... الخ.

- مستوى التكنولوجيا في مؤسسة جيزي: كانت جيزي أول المتعاملين على مستوى إفريقيا الذي تمكن من تقديم خدمات متطورة جديدة ذات البث "GPRS/EDGE"، وهو ما ساعدها على توفير خدمات "MMS"، وتحويل البيانات والفاكس بقوة بث عالية، وكان ذلك بموجب اتفاقية مع شريكها "ALCATEL" انطلاقاً من سنة 2001.

-النفوذ إلى قنوات التوزيع الخاصة بمؤسسة جيزي: لقد تمكنت مؤسسة جيزي من تحقيق السيطرة على السوق الوطنية، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية من خلال اتباع سياسات توزيع متنوعة وكذا التركيز على تكثيف منافذ التوزيع كون "جيزي" داخل جديد للصناعة، حيث اعتمدت إستراتيجيتها في التوزيع على قنوات التوزيع المباشر التابعة لها (مراكز الخدمة التابعة لها)، وكذا التوزيع غير المباشر "الموزعين المعتمدين".

- **سياسة التوزيع المباشر:** تتضمن هذه السياسة إجراءات إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مراكز الخدمات، ونقاط البيع التابعة لها، وقد بلغ عدد مراكز الخدمات 72 مركز خدمات.<sup>1</sup> والموزعة على كامل التراب الوطني، وتهدف هذه المراكز إلى تقديم الأفضل من حسن الاستقبال، وتقديم النصائح والإرشادات، وبيع المنتجات.
- **سياسة التوزيع غير المباشر:** تبنت جيزي هذه السياسة منذ دخولها من خلال ارتباطها بـ 6 موزعين، وأكثر من 15 ألف نقطة بيع غير مباشرة، والموزعين المعتمدين هم كالاتي:

(K com, Mobile phone, Nova phone, Isi com, Magne phone, Mobi one, Nokia Ring, M C B I one, Nomidic phone).

ومن خلال إستراتيجية التركيز على التوزيع بنوعيه المباشر وغير المباشر استطاعت جيزي الوصول إلى كفاءة زبائنها، عبر كافة التراب الوطني، وذلك بالاعتماد على هؤلاء الموزعين المعتمدين الذين يعملون تحت شروطها، وقد تحقق لجيزي ما قيمته 96% من مبيعاتها نتيجة قدراتها المالية وخبراتهم الكبيرة، وهو ما أدى إلى ارتفاع هائل لعدد المشتركين الخاص بمؤسسة جيزي في فترة وجيزة.

وفيما يلي تحديد مفصل لمواطن اعتماد مؤسسة جيزي على استراتيجية التنوع الأفقي:

**2-التنوع الأفقي المترابط في مؤسسة جيزي:** نظرا للخصائص التي تتميز بها صناعة خدمة الهاتف النقال من إمكانيات كبيرة للتنوع في الخدمات استطاعت مؤسسة جيزي تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات تشترك معظمها في مجموعة من مراحل تقديم الخدمة، سواء كان ذلك من خلال الشريحة "SIM" أو من خلال التكنولوجيا المستخدمة أو من خلال منافذ التوزيع ومصاريف التسويق بصفة عامة، هذا النوع من التنوع يسمى التنوع الأفقي المترابط، وهو يوفر للمؤسسة حجم معتبر من التكاليف ويحقق للمؤسسة ميزة التعاضد، أي اشتراك منتجين أو أكثر في بعض مراحل الإنتاج، أو المادة الأولية، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو منافذ التوزيع... الخ، وفي هذه الإستراتيجية نذكر خدمتين لجيزي تشتركان في العديد من مراحل التقديم أو التكنولوجيا وكذلك منافذ التوزيع، وهاتين الخدمتين هما: (خدمة الإتصال للهاتف النقال GSM، وخدمة الأنترنت خاصة ما تعلق بـ 3G).

وفيما يلي عرض لكيفية اعتماد مؤسسة جيزي على هذه الإستراتيجية مع تبيان مختلف الخدمات المعتمدة على هذه الإستراتيجية:

<sup>1</sup> كريمة خلاص، إستراتيجية جديدة لجيزي تركز على الثقة في المؤسسات الوطنية وترقية إطاراتها، جريدة الشروق، 2009/06/02، ص 24.

أ- **خدمة الهاتف النقال GSM:** فيما يخص هذا النوع من الخدمات الذي تم تناوله وشرحه في الإستراتيجيات السابقة، حيث تناولنا مختلف الخدمات المقدمة في هذا المجال والتسعيرات والعروض المصاحبة لمختلف الخدمات، وبالتالي سوف لن نقوم بتكرار ما تم ذكره تجنباً للإطناب والحشو، وسوف نمر مباشرة إلى النوع الجديد من الخدمات المتمثلة في خدمات الجيل الثالث G3.

ب- **خدمات الهاتف النقال والأترنت G3:** من خلال استراتيجية التنوع الأفقي المترابط المعتمدة من طرف جيزي، قامت هذه الأخيرة بتقديم تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات ابتداء من سنة 2013، وقد تميزت هذه العروض بالجودة والتوافق الكبير مع احتياجات ومتطلبات المشتركين، وفيما يلي شرح مفصل لمختلف هذه الخدمات وتسعيراتها المختلفة وكذا المميزات الأساسية لكل خدمة على حدى.

- **عروض الأفراد G3:** في نظام G3 تقدمت جيزي إلى المشتركين بمجموعة من الخدمات والعروض تمثلت في:

• **عرض Speed:** هو عرض يمكن المشتركين من تصفح الأترنت بكل حرية وبلا حدود عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة، وهو مقدم على فترات متنوعة حسب الحاجة والقدرة المالية للمشاركين، حيث نجد في هذا العرض مايلي:

- **Speed ساعة:** لمدة ساعة واحدة (60 دقيقة) ابتداء من وقت التسجيل، وللتسجيل في هذا العرض يقوم المشترك بتشكيل \*707# على الهاتف النقال ثم يقوم باتباع التعليمات.

ويتم منح استهلاك غير محدود لعرض Speed لمدة ساعة، ويتم توجيه المشترك نحو صفحة المعلومات عند انتهاء المدة (ساعة واحدة)، مع الإشارة إلى أن عدد التسجيلات في عرض Speed ساعة غير محدود، ويشترط استعمال هاتف متوافق مع تكنولوجيا G+3، وتقدر تسعيرة الساعة الواحدة لهذا العرض بـ 40 دج.

- **Speed يوم:** عرض يمكن المشترك من الاتصال وتصفح الأترنت بكل حرية عبر شبكة الجيل الثالث في المناطق المغطاة، لمدة 24 ساعة ابتداء من التسجيل في الخدمة، ولتشغيل هذا العرض يتم تشكيل \*707# على الهاتف النقال ثم اتباع التعليمات، كما يجب أن يكون لدى المشترك هاتف متوافق مع الجيل الثالث، و يتم منح حجم استهلاك لعرض Speed يوم، وعند انتهاء هذا الحجم، يتم توجيه المشترك إلى صفحة أترنت تقترح عليه الخيارات التالية:

- التسجيل من جديد في نفس العرض بعدد المرات المرغوبة.
- تتعلق الصلاحية بأخر تسجيل في العرض.

- إمكانية مواصلة التصفح عبر الجيل الثالث 3G خارج العرض ب 3 دج لـ 1 Mo (speed حسب الطلب).
  - التصفح بسرعة أقل مجانا وبدون حدود (Low Speed).  
والجدول الموالي يبين مختلف تفاصيل هذا العرض.
- الجدول رقم (5-16): تفاصيل عرض جيزي SPEED يوم.

العرض	التسعيرة	الحجم المستهلك	القناة
Speed يوم	100 دج	50 Mo	*707#
إعادة التسجيل	100 دج	50 Mo	صفحة توجيه
Speed حسب الطلب	03 دج	1 Mo	صفحة توجيه
الإتصال بسرعة أقل	00 دج	غير محدود حسب صلاحية العرض	صفحة توجيه

Source : [www.djezzy.com/ar/speed](http://www.djezzy.com/ar/speed), page consultée le 25/07/2015.

- **Speed شهر**: هو عرض يمكن المشترك من الإتصال بالإنترنت والتصفح بكل حرية عبر شبكة الجيل الثالث لمدة 30 يوم ابتداء من وقت التسجيل، ويقترح 3 صيغ للاستجابة لمتطلبات المشتركين، ولتشغيل هذا العرض يكفي تشكيل \*707# على الهاتف النقال واتباع التعليمات، ويشترط استخدام هاتف متوافق مع الجيل الثالث، حيث يتم منح حجم استهلاك لعرض Speed شهر، وعند انتهاء هذا الحجم، يتم توجيه المشترك إلى صفحة أنترنت تقترح عليه الخيارات حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-17): تفاصيل عرض Speed شهر.

العرض	التسعيرة	الحجم المستهلك	القناة
Speed Extra	200 دج	200 Mo	صفحة توجيه
Speed حسب الطلب	03 دج	1 Mo	صفحة توجيه
(Low Speed) الإتصال بسرعة أقل /	00 دج	غير محدود حسب صلاحية العرض	صفحة توجيه

			G2
--	--	--	----

Source : [www.djezzy.com/ar/speed](http://www.djezzy.com/ar/speed), page consultée le 25/07/2015.

- عرض **amigo**: هو عرض يمكن المشتركين من البقاء على اتصال مع أصدقائهم عبر الشبكات الاجتماعية (فايسبوك، تويتر وواتساب) فقط، تحت تغطية جيزي +G3 لمدة العرض حسب الإختيار ابتداء من وقت التسجيل، ولتشغيل عرض AmiGO يكفي تشكيل الرمز \*707# على الهاتف النقال واتباع التعليمات، ويشترط أن يكون الهاتف متوافق مع تكنولوجيا الجيل الثالث، ويتم منح حجم استهلاك عقلائي لعرض AmiGO وعند انتهاء هذا الحجم يمكن للمشارك البقاء على اتصال بسرعة قليلة مجانا، وللإشارة فإن هذا العرض متوفر لكل الإشتراكات باستثناء جازي Line 1200 وcontrol 1200 ، أما فيما يخص التسعيرة وطريقة العرض فهي موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (5-18): تسعيرة عرض Amigo.

التسعيرة	مدة الصلاحية	حجم الإستهلاك	العرض
150 دج	07 أيام	200 ميغابايت	Amigo أسبوع
30 دج	24 ساعة	50 ميغابايت	Amigo يوم

Source : [www.djezzy.com/particuliers/offres-3g/amigo](http://www.djezzy.com/particuliers/offres-3g/amigo), page consultée le: 03/10/2015.

- عروض المؤسسات **G3**: حيث نجد في هذا النوع من الخدمات تشكيلة مميزة من العروض المغربية للمؤسسات ترافقها وتساعد على أداء نشاطها بفعالية من خلال كفاءة أنظمة الإتصال داخل وخارج المؤسسة، وفيما يلي سوف نتناول مختلف عروض الجيل الثالث المقدمة للمؤسسات من طرف جيزي.
- عرض **بيزنس INFINITY** : هو الحل الأمثل لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن تحكم أفضل في ميزانية المكالمات، الرسائل والأنترنت، ويتميز بمجموعة من الخصائص المغربية تتمثل فيما يلي:
  - تسعيرة موحدة ب 5 دج للدقيقة نحو كل الشبكات الوطنية.
  - أكثر من 100 رسالة SMS مجانا كل شهر نحو جازي.
  - تسعيرة متميزة نحو الخارج ابتداء من 10 دج نحو الثابت والنقال.
  - عرض أنترنت G3 مهدى كل شهر.

وهذا العرض موجه للمؤسسات ورجال الأعمال وفق سعرين مختلفين مراعاة لميزانية ومتطلبات كل مؤسسة، حيث نجد (عرض INFINITY3000 و عرض INFINITY5000)، والجدول الموالي يبين خصائص ومميزات كل عرض من هذين العرضين:

الجدول رقم (5-19): مقارنة بين عرضي INFINITY 3000 و 5000.

LINFINITY 5000	LINFINITY 3000	البيانات	
5000 دج	3000 دج	الإشتراك الشهري (دج)	
1000 دج		مصاريف التشغيل (دج)	
10 سا	02 سا	مكالمات نحو الشبكات الوطنية الأخرى	العرض الشهري
1 Go	500 Mo	أنترنت	
غير محدودة	100	رسائل SMS نحو جازي	
0 دج/دقيقة	0 دج/دقيقة	نحو جازي	السعر خلال العرض / عند انتهاء العرض
5 دج/دقيقة	5 دج/دقيقة	نحو موبيليس و أوريدو	
5 دج/دقيقة	5 دج/دقيقة	نحو الثابت	
الأسعار المعمول بها		نحو الخارج	
الأسعار المعمول بها		التجوال	السعر خارج العرض
0 دج	3,5 دج	نحو جازي	رسائل SMS
5 دج	5 دج	نحو أوريدو وموبيليس	
14 دج		نحو الخارج	
10 دج		رسائل الوسائط المتعددة MMS	خدمات أخرى
12 دج		مكالمات الفيديو	

Source : [www.djezzy.com/ar/infinity](http://www.djezzy.com/ar/infinity), page consultée le 12/07/2015.

- عرض بيزنس كونترول: هذا العرض مقدم على ثلاثة مستويات اشتراك بعدد متزايد من الدقائق المجانية نحو كل الشبكات (08 سا - 18 سا)، وهو على شكل اشتراكات فردية ثابتة ومحدودة مع إمكانية إعادة التعبئة، ويعتبر من العروض الأكثر سخاء في السوق مع وجود عروض مجانية على المعطيات، الرسائل القصيرة، المكالمات الوطنية كل شهر على العروض G3، وأيضا إمكانية إعادة التعبئة بعد انتهاء الاشتراك عبر بطاقات التعبئة وفليكسي. والجدول الموالي يوضح المميزات والتسعيرات المختلفة لهذا العرض.

#### الجدول رقم (5-20): مميزات وتسعيرات عرض بيزنس كونترول G3.

نوع العرض	بيزنس كونترول 900	بيزنس كونترول 2000	بيزنس كونترول 3000
تكاليف التشغيل	200 دج/خط	200 دج/خط	200 دج/خط
الإشتراك الشهري	900 دج	2000 دج	3000 دج
الرصيد الشهري	رصيد المكالمات	2000 دج	3000 دج
	SMS نحو جازي	200	300
	Data	300 Mb	500 Mb
مكالمات صوتية / دقيقة (دج) (جازي) أو الشبكات الوطنية داخل أو خارج (العرض)	06	5,50	50
مكالمات فيديو	12 دج/الدقيقة	12 دج/الدقيقة	12 دج/الدقيقة
دقائق مجانية	نحو الشبكات الوطنية	300 دقيقة	600 دقيقة
	نحو جازي/ يوم	30	30
	15		
	18 سا - 8 سا		
	نحو جازي/ يوم		
	18 سا - 8 سا		

Source : [www.djezzy.com/entreprises/offres/voix-postpaye/djezzy-business-control-3g](http://www.djezzy.com/entreprises/offres/voix-postpaye/djezzy-business-control-3g), page consultée le: 03/10/2015.

ملاحظة: في هذا العرض كل المكالمات يتم خصمها من الإشتراك، والرصيد الشهري المتبقي يتم نقله على الشهر المقبل و المكالمات تتم فوترتها بالثانية بعد الدقيقة الأولى، الدقائق المجانية لا يمكن جمعها وتتم فوترتها بالدقيقة الغير قابلة للتجزئة، مدة الالتزام 24 شهر لكل عروض بيزنس كونترول.

● **جيزي بيزنس للدفع البعدي:** يعتبر هذا العرض من بين العروض الأكثر سخاء في السوق، وأسعاره من بين الأسعار الأدنى في السوق، مع تضمنه لعروض مجانية على المعطيات، الرسائل القصيرة، المكالمات الدولية (الثابت والنقال) كل شهر، حيث أن أسعار المكالمات الدولية تعتبر الأقل في السوق (10 دج/دقيقة نحو الثابت والنقال)، إضافة أنترنت أو بلاكيري غير محدودة وبأسعار متميزة. والجدول الموالي يبين تفاصيل خدمة جيزي بيزنس للدفع البعدي.

الجدول رقم (5-21): تفاصيل خدمة جيزي بيزنس للدفع البعدي.

نوع العرض	بيزنس 1100	بيزنس 2200	بيزنس 3500
تكاليف التشغيل	50 دج/ الخط	50 دج/ الخط	50 دج/ الخط
الإشتراك الشهري	1100 دج/ خط	2200 دج/ خط	3500 دج/ خط
الرصيد الشهري	5 سا	11 سا	20 سا
	15 دقيقة	30 دقيقة	60 دقيقة
	100 Mb	300 Mb	600 Mb
	SMS نحو جازي	100	200
مكالمات فيديو	12 دج/الدقيقة	12 دج/الدقيقة	12 دج/الدقيقة
التسعيرة خارج العرض، نحو الشبكات الوطنية	06 دج/دقيقة	04 دج/دقيقة	03.5 دج/دقيقة
الدولي + نحو 10 دول ثابت و نقال	10 دج	10 دج	10 دج
	الإشتراك	150 دج/خط/1شهر	مجانا

Source : [www.djezzy.com/entreprises/offres/voix-postpaye/djezzy-business-postpaye-3g](http://www.djezzy.com/entreprises/offres/voix-postpaye/djezzy-business-postpaye-3g), page consultée le: 03/10/2015.

**ملاحظة:** فيما يخص العشر دول هي (الولايات المتحدة، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، كندا، ألمانيا، الصين، تركيا، اليونان وبلجيكا)، أما مدة الإلتزام لهذه العروض هي 24 شهر.

هذه التشكيلة من العروض المتنوعة خاصة ما تعلق بالجيل الثالث ساعدت جيزي على احتلال مكانة جيدة في السوق الوطنية، كما مكنتها من المحافظة على حصتها السوقية وريادتها للسوق منذ انفتاحها على المنافسة إلى غاية يومنا هذا، وتبقى جيزي المتعامل الرائد لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

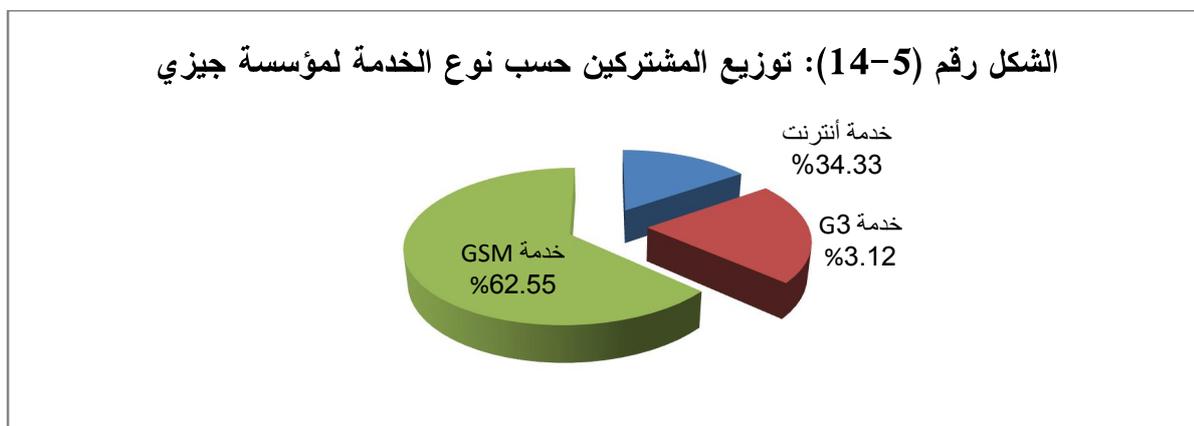
بفضل الإستراتيجيات التوسعية والتنافسية المعتمدة من طرفها، وفيما يلي عرض ملخص لعدد المشتركين في تشكيلة خدمات جيزي حسب نوع الخدمة المقدمة وذلك إلى غاية 30 نوفمبر 2014. الجدول رقم (5-22): توزيع عدد المشتركين حسب نوع الخدمة المقدمة.

الوحدة: مليون مشترك

نوع الخدمة		خدمات من نوع GSM		خدمات من نوع 3G	
طبيعة الدفع	مسبق	مسبق	بعدي	مسبق	بعدي
ع المشتركين	0.668	17.219	0.309	0.581	8.94
					0.88

Source :www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf, page consultée le: 03/10/2015.

والشكل الموالي يوضح حصة كل نوع من الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة جيزي من عدد المشتركين إلى غاية 30 نوفمبر 2014.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-22).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه سيطرة خدمات GSM من حيث عدد المشتركين وذلك بسبب أسبقية التقديم والإنتشار الواسع لهذه الخدمة عبر كل ولايات الوطن، وكذلك تنوع تشكيلة العروض المقدمة في GSM، كما أن مؤسسة جيزي قد تأخرت في تقديم خدمات 3G مقارنة بالمنافسين كما ذكرنا سابقا، وهو ما أدى إلى قلة عدد المشتركين في هذا النوع من الخدمات حيث سجلت 0.89 مليون مشترك فقط مع نهاية 2014، لكن من المتوقع أن يرتفع هذا العدد بشكل كبير خلال السنوات المقبلة مع التنوع الحاصل في عروض 3G كما ذكرنا في العنصر السابق، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدد مشركي الأنترنت الموضح في الجدول خاص بالمستعملين للأنترنت عبر الهاتف النقال أو مفتاح الأنترنت وهذا العدد مدمج مع مشركي خدمات الهاتف النقال بصيغتيه GSM و 3G.

المطلب الثالث: إستراتيجيات مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا).

تتبع أوريدو عدة استراتيجيات وذلك من أجل تحسين صورتها وأدائها التسويقي لزيادة مبيعاتها، وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الظروف الحالية حيث استعملت إستراتيجية التنوع في منتجاتها حيث تقدم لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE) ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، وقد استطاعت "أوريدو" أن تجد لها موقعا تنافسيا جيدا في فترة وجيزة من دخولها السوق الوطنية وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى خبرتها الكبيرة في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مستفيدة بذلك من تجاربها في تلك الدول خاصة فيما تعلق بالمنافسة في السوق وكذا تعاقدها مع الموردين للتجهيزات اللازمة للاتصالات، فقد تمكنت المؤسسة من كسب رضا وولاء المشتركين الجزائريين بفضل تشكيلة الخدمات والعروض المقدمة وخير دليل على ذلك هو امتلاكها لحصة سوقية قدرت بـ 25.16% سنة 2010 أي بعد خمس سنوات من دخولها للسوق الوطنية<sup>1</sup>، وتعد وهذه النسبة هي أكبر حصة سوقية استطاعت أوريدو الحصول عليها إلى غاية يومنا هذا، لكن تبقى هذه المؤسسة متحدية بشكل كبير في السوق الوطنية نظرا للمناورات التي تتميز بها من خلال التجديد الدائم والتحسين في خدماتها وكذا تقديمها لهدايا معتبرة مرافقة لخدماتها المقدمة، كما عرفت بتميزها منذ دخول السوق الوطنية معتمدة في ذلك على مجموعة من الموارد البشرية والمادية، حيث تميزت مواردها البشرية بانتشار ثقافة التغيير وذلك بهدف التكيف مع التحولات المختلفة في السوق العالمية والمحلية، وخير دليل على ذلك التغييرات في هيكلية المؤسسة بطريقة مرنة ومستمرة في الهيكلية التنظيمية كلما لزم الأمر وذلك بهدف التحسين المستمر للوصول إلى مكانة متميزة في السوق الوطنية، وقد اتسمت مواردها البشرية أيضا بانتشار ثقافة الجودة حيث أنه في سنة 2005 وفي اجتماع لمسؤولي المؤسسة حول تحديد الأولويات الإستراتيجية فقد تم وضع جودة الخدمات والأداء ضمن أهم الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة، وفي تلك الفترة تم تبني معيار ISO 9000 كإطار مرجعي للأساليب الجيدة في مجال تسيير الجودة لمرافقة المؤسسة في نشاطها<sup>2</sup>، وقد اعتمدت أوريدو على سياسة استقطاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، ما اعتمدت أيضا على سياسة التكوين والتدريب المتميز لعمالها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة عالميا ولم لا ابتكار خدمات وحلول علمية جديدة من شأنها أن تكون مصدرا لتغييرات وتطورات تجعل المؤسسات المنافسة تعمل على التكيف معها أو تتبناها مستقبلا، وخير دليل على ذلك اعتمادها على برنامج إبداعي "fallait y penser" من أجل تشجيع والإستفادة من الأفكار الإبداعية، حيث يقدم هذا البرنامج فرصة لجميع العاملين لتقديم أفكارهم عن طريق استمارة

<sup>1</sup>www.arpt.dz. page consultée le: 05/01/2015.

<sup>2</sup>أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 239.

عبر الأنترنت وتعرض على هيئة متخصصة لدراسة الأفكار الإبداعية وتقديم حوافز معتبرة تشجيعية لأصحاب الأفكار المقبولة.<sup>1</sup>

أما فيما يخص الموارد المادية فقد تميزت أوريدو بوفرة وتنوع هذه الموارد، ومن أهمها الشبكة والتجهيزات حيث تمتلك أوريدو شبكة للهاتفية النقالة من أحدث الشبكات في العالم وهي معززة بتكنولوجيا متطورة وقد تم إنشاؤها من طرف شريكها العالميين Ericsson و Siemens حيث أنه في السنتين الأولتين فقط من نشاطها استطاعت أوريدو تقوم بإنجازات كبيرة تمثلت في 1515 محطة BTS و 50 محطة BSC و 50 محول MSC، أما فيما تعلق بالإستثمارات فإن أوريدو تتميز بوضعية مالية مريحة مكنتها من تطوير وتكثيف استثماراتها خاصة ما تعلق بالإستثمار الإسهاري الذي تسيطر عليه مؤسسات خدمة الهاتف النقال في الجزائر حيث تستحوذ المؤسسات الثلاث على ما يقارب 50% من حجم الإستثمار الإسهاري الوطني.

وقد ركزت أوريدو منذ دخولها للسوق الوطنية على شعار التميز واعتمده كخيار إستراتيجي، حيث جاء في رسالتها العامة بمسمى نجمة سابقا بالصيغة التالية: "إن نجمة رائدة الهاتفية النقالة متعددة الوسائط تبتكر من جديد الطريقة التي يتم بها الإتصال وتساهم بشكل فعال في التجديد الجزائري"، وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الأنترنت والرسائل المصورة، ومع نهاية 2005 أنهت نجمة تغطية 48 ولاية، أي قبل الأجل المحدد بالأربع سنوات<sup>2</sup>، وقد حددت أوريدو مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تمثلت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات التوسعية تعكس قوة وصلابة المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، هذه الإستراتيجيات ترتبط كلية بمجموعة الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- الإستمرارية في تحقيق معدلات نمو وأرباح متزايدة.
- تحقيق معدلات نمو متزايدة في رقم الأعمال والحصة السوقية.
- ترسيخ علامة المؤسسة (نجمة سابقا وأوريدو حاليا) في السوق الوطنية والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين.

<sup>1</sup> أحمد بلالي المرجع نفسه، ص 242.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 241.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 244.

- تنمية فرص تحقيق الريادة في مجال الهاتفية النقالة متعددة الوسائط في الجزائر عن طريق تشجيع البحث والتطوير من أجل ابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق الوطنية من ناحية الكم والجودة.

- تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مدروسة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت أوريدو على مجموعة من الدعائم المساعدة على تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة، حيث ارتكزت بشكل كبير على عنصر الابتكار والتجديد، إضافة إلى الدراسة المعمقة والمستفيضة للسوق والزبون من أجل معرفة احتياجاته بدقة ثم الإستجابة السريعة والفعالة لهذه الإحتياجات، ومثلها مثل المنافسين الآخرين فقد توجهت أوريدو بطريقة استراتيجية تربط بين مواردها الخاصة وعوامل هيكل الصناعة لخدمة شريحتين من المستهلكين، تمثلت الشريحة الأولى في الجمهور العريض المتمثل في الأفراد، والشريحة الثانية تضم المؤسسات ورجال الأعمال حيث إرتأت أوريدو أن تكون الشريك الحقيقي والمرافق الوفي في مجال الأعمال بالنسبة للمؤسسات، وسوف نأتي على ذكر التفاصيل بالنسبة لهذه الخدمات في تحليل الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة في العناصر الموالية.

**أولا: الإستراتيجيات العامة للتنافس في مؤسسة أوريدو.**

تعتبر أوريدو المؤسسة الأخيرة من حيث دخول السوق الوطنية، وقد اعتمدت أسلوب التحدي للمنافسين السابقين لها في السوق، حيث استطاعت أن تكسب ثقة نسبة كبيرة من المشتركين الجزائريين، وذلك من خلال استقطابها لما يقارب ربع عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال في الجزائر (24.02%) كحصصة سوقية سنة 2013.<sup>1</sup>

وقد تطورت مؤسسة أوريدو، وحققته نجاحات وأرباح غير اعتيادية منذ دخولها للسوق الوطنية، وذلك بالرغم من المنافسة القوية من طرف جيزي وموبيليس على التوالي، حيث استطاعت أوريدو أن تجد مكانا لها في السوق الوطنية وقد عرفت حصتها السوقية نموا ملحوظا (تراوحت بين 05.89% سنة 2004 و25.16% كأعلى نسبة سنة 2010)<sup>2</sup>، معتمدة بذلك على مجموعة من الإستراتيجيات مكنتها من السيطرة على السوق في السنوات الأولى من دخولها، وساعدتها على المحافظة على مركزها الريادي إلى غاية يومنا هذا.

<sup>1</sup>التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2013، ص44.

<sup>2</sup>www.arpt.dz/ar/, page consultée le: 22/08/2013.

1- إستراتيجية التمييز في مؤسسة أوريدو: كما تميزت باحتلالها المرتبة الأولى في شبكة الجيل الثالث، حيث أن الأسعار بخصوص الجيل الثالث من خدمة الهاتف النقال، التي سوف تسمح بالحصول على الأنترنت وفق تدفق عال وسريع، لن تعرف أية ارتفاعات ولن تكون هناك تكاليف إضافية لدخول الجيل الثالث من الخدمة، حيث ستبقى الأسعار هي نفسها سواء على صعيد الاشتراك الشهري للأنترنت اللامحدود أو بخصوص الإستعمالات اليومية، كما تمنح لمشتركيها خدمة مضاعفة الرصيد كتعبئة الرصيد بـ 100 دج ليصبح 300 دج، و500 دج لتصبح 800 دج، وقد ركزت أوريدو من خلال هذه الإستراتيجية على التمييز السعري أكثر من تمييز الخدمات، وتعتبر خدمة الدفع المؤجل "one"، حيث يتم تقديم هذه الخدمة بعدة أسعار مختلفة وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (5-23): تفاصيل عرض One.**

One 2200 DA		One 1500 DA		نوع العرض
3G	2G	3G	2G	نوع التكنولوجيا
2200 DA	2200 DA	1500 DA	1500 DA	مبلغ الاشتراك
00 DA	00 DA	00 DA	00 DA	حقوق التنفيل
2200 DA	2200 DA	1500 DA	1500 DA	الرصيد المهدى
01 DA/MIN	01DA/MIN	مجانى لرقم مفضل	مجانى لرقم مفضل	سعر م نحو أوريدو
03DA/30 Sec	03DA/30 Sec	04DA/30Sec	04DA/30Sec	س م نحو جميع الشبكات
300SMS نحو جميع الشبكات	300SMS نحو جميع الشبكات	500SMS نحو رقم مختار لأوريدو	500SMS نحو رقم مختار لأوريدو	رسائل مهداة
01 GO	01 GO	500 MO	فيسبوك غير محدود	الأنترنت
14 DA	14 DA	14 DA	14 DA	SMS نحو الخارج
10 DA	10 DA	10 DA	10 DA	MMS

Source : www.ooredoo.qa/ar/latest-offers, page consultée le: 25/10/2015.

كما يوجد لدى أوريدو عرض "One" آخر بـ 4000 دج موجه لذوي الدخل المرتفع نوعا ما ويحمل مجموعة من الإمتيازات والهدايا الممنوحة للمشاركين في هذا العرض أهمها انخفاض تسعيرة المكالمات نحو الشبكات الأخرى 24/سا/24سا لتصل إلى (02 دج /30 ثا)، وتوفر أوريدو هذه الخدمة على مستوى الجيلين (G2 و G3) على حد سواء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عرض "One" ليس الخدمة الوحيدة التي تتبع فيها أوريدو إستراتيجية التمييز السعري، لكنها تعتبر العرض الأوضح لتبيان اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الإستراتيجيات.

2- إستراتيجية التركيز في مؤسسة أوريدو: اعتمدت أوريدو في هذه الإستراتيجية على تقسيم السوق الوطنية إلى شريحتين أساسيتين (الأفراد والمؤسسات)، ثم قامت بتصميم خدمات مناسبة لكل شريحة سواء من ناحية القدرات المالية، أو كفاءة الإستخدام، إضافة إلى الخدمات المرافقة، وفيما يلي عرض كيفية تركيز أوريدو في تقديمها للخدمات تبعا لمتطلبات كل قطاع سوقي على حدى:

أولا: بالنسبة للخدمات المقدمة للأفراد: وفقا لهذه الفئة نجد نوعين من العروض:

- عروض الدفع المؤجل للأفراد: بالنسبة لهذا النوع من العروض نجد أغلبها عروض بالمسمى القديم (نجمة) نظرا لكونها عرضت قبل تغيير اسم المؤسسة وعلامتها التجارية، ومن بين هذه العروض نجد:

- نجمة free: ظهرت هذه الخدمة في جانفي 2009، تنتج خدمة نجمة free المكالمات مجانية وغير محدودة، وذلك وفقا لصيغتين، نوضحها في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-24): تسعيرات نجمة free.

الصيغة	1000 دج	2000 دج
سعر الاندماج	1000 دج	3000 دج
الرصيد	2000 دج	2000 دج
وقت المكالمات المجانية نحو نجمة	06.00 سا الى 17:00 سا	24/سا/24سا
سعر المكالمات نحو الشبكات	3.99 دج/30 ثا	3.49 دج/30 ثا

Source: www.Nadjma.dz/extranat/web/grand public/free, page consultée le: 14/10/2009.

نلاحظ من خلال الجدول أن التسعيرات المقدمة في هذا العرض مواتية جدا لأصحاب الدخول الثابتة، باعتباره عرضا يعتمد على الدفع البعدي، كما نجد من خلال هذا العرض مظهر من مظاهر التمييز السعري التي أشرنا إليها في العنصر السابق، إلا أنه ما يعاب على هذا العرض فيما تعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون فقط نحو شبكة نجمة (أوريدو حاليا)، أي المكالمات نحو الشبكات الأخرى تتم بالتكاليف.

- نجمة illimite: تختلف عن سابقتها كون مكالماتها المجانية تكون نحو جميع الشبكات، وبها أيضا مكالمات مجانية نحو الخارج.

#### الجدول رقم (5-25): تسعيرات نجمة illimité.

5000 دج	سعر الاندماج
4000 دج	الإشتراك الشهري
32 سا	المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات
05 سا	المكالمات المجانية نحو الخارج

Source: www.Nadjma.dz/extranat/web/grand public/ illimite, page consultée le: 14/10/2011.

نلاحظ أن هذا العرض أفضل من العرض السابق المتعلق بالدفع البعدي، بحيث يعتمد على الإشتراكات الشهرية، وما يميز هذا العرض عن سابقه فيما تعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون نحو جميع الشبكات وليس فقط شبكة نجمة (أوريدو حاليا).

• عروض الدفع المسبق للأفراد: وفقا لهذا النوع من العروض لدى نجمة (أوريدو حاليا)، هناك ثلاثة أقسام، يتم تفصيلها كالتالي:

- نجمة "بلوس" Plus: هنا يكون سعر شراء الخط 1000 دج، برصيد أولي قيمته 700 دج، لمدة 30 يوما، بالإضافة إلى 90 يوما كحد أقصى للتعبئة، من مزايا هذا العرض، أن التسعيرة فيه هي الأقل في السوق 3.99 دج/30 ثا نحو كل الشبكات، كما يتضمن مكاملة مجانية يومية مدتها 05 دقائق.

يعتبر هذا العرض المتعلق بالدفع القبلي لمؤسسة نجمة (أوريدو حاليا) من أحسن العروض التي قدمتها المؤسسة على الإطلاق، فمعظم مشتركى شركة نجمة يحوزون على هذا النوع من العروض، فبمجرد تعبئة الرصيد بقيمة 2000 دينار جزائري يستفيد الزبون من رصيد مجاني قدره 4000 دينار إضافية صالحة للمكالمات نحو جميع الشبكات.

- نجمة ستار: أول خدمة طرحتها الشركة في السوق لتلبي حاجيات وطلبات المستهلك، وهي تتمتع بمجموعة من المميزات نذكر منها سعر العرض 400 دج مع رصيد أولي قدره 200 دج، مدة صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو جميع الشبكات الوطنية 7.5 دج/الدقيقة، مع إمكانية اختيار خمسة أرقام مفضلة من جميع الشبكات الوطنية، بما فيها رقم دولي بسعر 7.98 دج/الدقيقة، إضافة إلى الحصول على رصيد إضافي، يتبع مدة المكالمات التي تم تشغيلها.

نلاحظ أن هذا العرض أيضا مناسب جدا للزبائن ذوي الدخل المنخفضة، بحيث يسمح لصاحب الشريحة أن يحصل على رصيد إضافي كلما قام بتعبئة رصيده في كل شهر وهذا نسبة إلى وقت المكالمات التي تم استقبالها خلال الشهر.

- نجمة la55: مقدمة بنفس الاشتراكات الموجهة إلى الأفراد بنفس المميزات، مع بعض المميزات الإضافية المتمثلة في فاتورة الاستهلاك 0.16 دج/ثانية، الإبحار في عالم الانترنت مجاني كل يوم جمعة، MMS مجانية وغير محدودة كل جمعة.

نلاحظ من خلال هذا العرض ركز على نوع الشريحة فقط، بحيث يخص فقط الشرائح ذات الرقم 055، رغم أنه تابع لعرض نجمة البطاقة، إلا أنه ما يميز هذا العرض هو مجانية تصفح الأنترنت يوم الجمعة كتحفيز للزبائن على إقتناء البطاقة المتعلقة بهذا العرض.

ملاحظة: كل هذه العروض المذكورة هي عروض قديمة منذ دخول المؤسسة للسوق الجزائرية وهي تحت مسمى نجمة أي قبل تغيير إسم المجموعة إلى المسمى الجديد "أوريدو"، وهي مازالت مستمرة في العرض حاليا، كما توجد عروض أخرى جديدة أو تحسينات لعروض كانت موجودة سابقا مثل عرض

"ستار حالة" التي أصبحت تعرض على مستوى الجيلين، هذا بالإضافة إلى عرض الـ 1000 ( La 1000) الذي يحمل مجموعة من الهدايا للأفراد المشتركين وفيما يلي تبيان لخصائص هذا العرض:

- عرض الـ 1000: سعر هذا العرض هو 1000 دج، حيث يستفيد المشترك في هذا العرض عند تعبئته 1000 دج من هدية تتمثل في منح 05 ساعات مجانية تجاه أوريديو، هذا بالإضافة إلى فرض تسعيرة مكالمات منخفضة محددة بـ 03.99 دج للوحدة نحو الشبكات الأخرى، كما يستفيد المشترك في هذا العرض من جميع ميزات التعبئة الأخرى على غرار (عند تعبئة 2000 دج يستفيد من 4000 دج مجانية نحو كل الشبكات لمدة شهر كامل).

**ثانيا: العروض الموجهة للمؤسسات:** فيما يخص هذا القسم من السوق فقد لجأت أوريديو (نجمة سابقا) إلى تقديم نوعين من العروض سابقا أي قبل تغيير العلامة إلى أوريديو وهما على النحو التالي:

1- نجمة اشتراك المؤسسات **Entreprise Nadjma Abonnement** : وهي مرتبطة بنفس العروض والإشتراكات الموجهة إلى الأفراد وتحمل نفس المزايا، بالإضافة إلى عرضها وفق أرقام مميزة (0555)، مع الاستفادة من خدمة "اضغط للتحدث"، ومن مجموعة من الرسائل القصيرة المجانية، والأنترنت كل شهر.

2- اتفاق الجماعة **Les forfait group**: حيث يساعد هذا العرض على تكوين شبكة من الإتصالات بين المدير ومساعديه، من خلال هذا العرض يبقى المشترك على إتصال دائم بمجموعة من الأفراد في المؤسسة أو خارجها، وهو ما يمكن المالك من تحديد مبالغ إتصالاتهم، وكذلك إمكانية تعبئة أرصدهم عن طريق بطاقات التعبئة المتاحة، وللإستفادة من هذا العرض تفرض أوريديو (نجمة سابقا) التزاما مدته سنة كاملة، وتوجد العديد من المزايا التي يتضمنها هذا العرض نذكر منها:<sup>1</sup>

- النفاذ المباشر لخدمة التجوال "الروامينغ".

- إمكانية الإستفادة من الرصيد غير المستهلك عن طريق تحويله من شهر الإستهلاك إلى الشهر الذي يليه.

- الإستفادة من تسعيرات منخفضة خلال أوقات العمل داخل شبكة نجمة (أوريديو حاليا) من الساعة صباحا إلى الرابعة مساء، قيمتها 4.5 دج/د.

<sup>1</sup> ابن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 214.

بالإضافة إلى الخدمات المذكورة، وفي إطار انتهاج إستراتيجية التنويع التي سوف تأتي على ذكرها في هذا الفصل، وبهدف تغطية جميع الفئات، وعدم ترك مجال للمنافسين الحاليين والمحتملين، فإن أوردو تقدم ميزات إضافية يشترك فيها كل المتعاملين مثل: إظهار رقم المتصل، إخفاء الرقم، الرسالة الصوتية، الرسالة المصورة MMS، نظام الانترنت، نظام الواب، الراومينغ" مكالمات ورسائل من الخارج"، خدمة "كلمني"، الفاتورة المفصلة، الفاتورة الالكترونية، خدمة فليكسي، خدمة القرض "تحويل الرصيد من مشترك الى آخر في نفس الشبكة"، خدمة "RANATI".

وهناك عروض أخرى حديثة موجهة للمؤسسات مقدمة وفق العلامة الجديدة "أوريدو"، وهي عروض محسنة ومطورة بطريقة تسهل عمل المؤسسات وفق متطلبات المرحلة، كما أنها معروضة وفق الجيلين (G2، وG3)، ويمكن عرضها في الآتي:

3- عرض برو "Pro": يعتبر هذا العرض من بين العروض التي تلبي الإحتياجات الإتصالية للمؤسسات، وهو من العروض الأكثر إستخداما من طرف المؤسسات، نظرا لسهولة الوصول وجعله في متناول كافة المؤسسات وبأسعار مختلفة حسب إمكانيات المؤسسات، حيث أنه مقدم وفق ثلاث طرق (1200، 2400، 4000)، ويمكن عرض مختلف التسعيرات والمزايا لهذا العرض وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-26): تسعيرات وخصائص عرض برو "Pro".

نوع العرض	Pro 1200	Pro 2400	Pro 4000
الإشتراك الشهري	1200 دج	2400 دج	4000 دج
م نحو أوريدو نهارا	01 دج/ الدقيقة	مجانا 00 دج	مجانا 00 دج
م نحو أوريدو ليلا	06 دج/ الدقيقة	05 دج/ الدقيقة	04 دج/ الدقيقة
م نحو الشبكات الأخرى	06 دج/ الدقيقة	05 دج/ الدقيقة	04 دج/ الدقيقة
خدمة الأنترنت	300 Mo/Mois	400 Mo/Mois	500 Mo/Mois
م عبر الصوت والصورة	12 دج/ الدقيقة	12 دج/ الدقيقة	12 دج/ الدقيقة
Sms نحو أوريدو	03 دج	03 دج	03 دج
Sms الشبكات الأخرى	03 دج	03 دج	03 دج

Sms نحو الخارج	14 دج	14 دج	14 دج
----------------	-------	-------	-------

Source : [www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro](http://www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro), page consultée le: 03/10/2015.

وما يلاحظ على هذا الجدول هو اعتماد أوريدو على استراتيجية التمييز السعري أيضا في هذا العرض، وهو الأمر الذي يثبت التداخل بين مختلف الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تقديم عروضها وخدماتها وفقا لمتطلبات مختلف شرائح المستهلكين وتراعي في ذلك إمكانياتهم المادية وإحتياجاتهم الملحة لتضع بعد ذلك نوع من المقاربة بين مختلف الإحتياجات والإمكانيات المادية لتصل في الأخير إلى إرضاء زبائنهم من خلال الحلول المقدمة لمشكلاتهم الإتصالية المختلفة، ما يوجد عرض حديث العهد أيضا موجه للمؤسسات مشتق من هذا العرض ويقدم هدايا معتبرة للمشاركين بالإضافة إلى إحتوائه على مجموعة من الإمتيازات وفيما يلي شرح مفصل لهذا العرض.

4- عرض برو ونترول "Pro Controle": قدمت أوريدو هذا العرض لمساعدة المؤسسات ورجال الأعمال على التحكم في ميزانيات الإتصالات لديهم من خلال إمكانية إنشاء شبكة للإتصال بين الطاقم الإداري في المؤسسة عن طريق عدد معين من الخطوط الممنوحة والتي تكون إبتداء من خطين فأكثر، حيث أن تسعيرة الإتصال بين هذه الخطوط الممنوحة منعدمة (سعر الإتصال 00 دج)، ويتضمن هذا العرض مجموعة من المزايا أهمها:

- إمكانية تحديد مجموعات إتصال من الموظفين حسب كثافة الإتصال بينهم.
- تحقيق نوع من السيطرة على ميزانية الإتصال وتحديد الفاتورة والتكلفة مسبقا.
- يعتبر من بين العروض الأقل تكلفة في السوق مقارنة بالمنافسين.
- منح دقائق مجانية تصل إلى أكثر من 360 دقيقة في الشهر الواحد.
- القدرة على إعادة التعبئة عند إستنفاد الرصيد قبل الأوان.
- يعطي هذا العرض إمكانية الإستفادة من مختلف الإمتيازات ذات القيمة المضافة التي تقدمها أوريدو في مختلف المناسبات.

والجدول الموالي يوضح مختلف التسعيرات والخصائص المتضمنة في هذا العرض:

الجدول رقم (5-27): تسعيرات وخصائص عرض برو كونترول "Pro Controle".

سعر الإشتراك	00 دج إلى 1999 دج	2000 دج إلى 3999 دج	4000 دج فما فوق
س م بين المجموعة	00 دج	00 دج	00 دج

س م نحو أوريدو	06 دج	05 دج	00 دج نهارا، 02 دج ليلا
مكالمات مجانية	500 دقيقة / الشهر	1000 دقيقة / الشهر	مفتوحة
م نحو ش أخرى	06 دج	05 دج	04 دج
Sms محلي	03 دج	03 دج	02 دج
Sms دولي	14 دج	14 دج	14 دج
MMS	10 دج	10 دج	10 دج

Source : [www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro](http://www.ooredoo.dz/enterprises/offres/ooredoo-pro) controle, page consultée le: 03/10/2015.

وبالإضافة إلى إستراتيجيتي التمييز والتركيز فقد إعتمدت أوريدو على إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال مجموعة من العروض، وذلك عند الشراء أو التعبئة وفق مبالغ محددة مثل 1000 دج أو 2000 دج فأكثر، ويمكن توضيح دلائل هذه الإستراتيجية وفق الآتي:

3- إستراتيجية الريادة في التكلفة لمؤسسة أوريدو: حيث تمنح أرصدة مجانية متفاوتة تصل إلى ثلاثة أضعاف (03 أضعاف) المبلغ المعبأ، وهو ما يدل على إنخفاض التكلفة في مختلف هذه العروض، فعلى سبيل المثال عند تعبئة 2000 دج يمنح المشترك رصيد إضافي قدره 3999 دج، وعند إحتساب سعر الدقيقة وفق هذه الصيغة نجده يساوي 3.33 دج/ الدقيقة، وهو سعر جد تنافسي في السوق الجزائرية، والجدير بالذكر في هذه الإستراتيجية هو أنها معتمدة بشكل كبير في جميع عروض الدفع المسبق والخاصة بعروض الأفراد المذكورة سابقا، على سبيل المثال عرض الـ 1000 يمنح المشترك 05 ساعات مجانية تجاه أوريدو عند تعبئة 1000 دج كما يستفيد المشترك برصيد 5999 دج عند تعبئة 2000 دج، وأيضا نفس الأمر بالنسبة لعرض ستار التي يمنح المشترك 500 رصيد إضافي مجاني عند تعبئة 500 دج، كما يستفيد المشترك من عرض 2000 دج، ونفس الأمر أيضا بالنسبة لعرض نجمة بليس.

إن إعتقاد أوريدو على هذا النوع من العروض المتضمنة لهدايا مجانية موجهة للجمهور العريض يعتبر من بين أساليب المنافسة السعرية التي تعتمد على تخفيض الأسعار والبيع بكميات كبيرة بهدف تخفيض التكاليف عن طريق إقتصادات الحجم الكبير من جهة واستقطاب أكبر عدد من المشتركين لتحسين الوضع التنافسي عن طريق زيادة الحصة السوقية من جهة ثانية.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية العامة التي أعتمدتها أوريدو على غرار المنافسين في الصناعة، فقد سعت أوريدو منذ دخولها للصناعة سنة 2004 إلى إتباع إستراتيجيات توسعية، ونظرا لطبيعة السوق الجزائرية وتأثير بعض عوامل هيكل الصناعة على نشاط المؤسسة على اعتبار أنها الداخل الأخير لهذه الصناعة فقد ركزت أوريدو على إستراتيجية توسعية سهلة التنفيذ ولا تتطلب

إجراءات معقدة ولا تكاليف إضافية معتبرة، هذه الإستراتيجية هي التنوع الأفقي المترابط، حيث توجهت أوريدو إلى التنوع في تشكيلة خدماتها حتى تستطيع التغلغل بسرعة في السوق الجزائرية بهدف تقليل الفوارق بينها وبين المنافسين، وفيما يلي سوف نتعرض بشيء من التفصيل في هذه الإستراتيجية والعوامل المساعدة على إعتقاد وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

### ثانيا: إستراتيجية النمو والتوسع عن طريق التنوع الأفقي.

نظرا للدخول المتأخر لمؤسسة أوريدو في السوق الجزائرية مقارنة بالمنافسين جيزي وموبيليس فقد إعتمدت في البداية على نوع من المحاكاة والتقليد لمنافسيها لتجد مكانا لها في السوق ثم بدأت شيئا فشيئا بتحديد ورسم توجهاتها الإستراتيجية بعد تغلغلها داخل السوق، ولعل من بين أهم عوامل نجاح أوريدو في زمن قصير هي إعتقادها على تنوع خدماتها لتلبي مختلف متطلبات المشتركين في السوق الجزائرية، وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على تنفيذ واعتماد هذا النوع من الإستراتيجيات نوجزها في الآتي:

#### 1- العوامل المساعدة على اعتماد إستراتيجية التنوع الأفقي في مؤسسة أوريدو:

- **عوامل هيكل الصناعة:** عند دخول مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) كانت المؤسسة تملك خبرات كبيرة في أسواق دولية على غرار الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وهو ما ساعدها على تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل المصاحبة للدخول الجديد لأي سوق، حيث تمكنت من الوصول إلى 14.24% كحصة سوقية بعد سنتين من دخولها للصناعة، لتحقق فيما بعد نجاح مقبول بوصولها إلى ما يقارب 20% كحصة سوقية سنة 2008 أي بعد سنتين إضافيتين، ثم بعد سنتين أخرتين تصل المؤسسة إلى أكبر حصة سوقية لها على مدار سنوات التواجد بتحقيقها 25.16% كحصة سوقية سنة 2010 مما يدل على مقاومة هذه المؤسسة ووقوفها في وجه الهيمنة الكبيرة لمؤسسة جيزي على السوق الوطنية في تلك الفترة، فقط تراجعت سيطرة مؤسسة جيزي بعد دخول أوريدو بشكل كبير وخسرت ما يقارب 20% من حصتها السوقية، لكنها بقيت مسيطرة على السوق بحوالي 50% إلى غاية يومنا هذا، ونظر للعدد المحدود من المنافسين في قطاع خدمة الهاتف النقال (احتكار قلة) وضعف إحتمال دخول منافسين جدد نتيجة عدم فتح المجال لرخصة رابعة من طرف سلطة الضبط ARPT فقد بقي التنافس المباشر محصورا بين المؤسسات الثلاث، حيث وجدت أوريدو نفسها في مواجهة منافسين قويين إكتسبا خبرة معتبرة في السوق الجزائرية وهما على التوالي: جيزي وموبيليس، وتعتبر أوريدو فرعا لمؤسسة عالمية تملك فروعا في العديد من الدول خاصة شمال أفريقيا والشرق الأوسط، ونظرا لخبرتها المكتسبة من خلال تواجدها في السوق الدولية جعلها تحصل على

حصّة سوقية معتبرة خلال فترة زمنية وجيزة (24.54% سنة 2009)، على اعتبار أن أوريدو دخلت كآخر منافس في السوق الجزائرية (سنة 2004)، وذلك نظرا لنمو الطلب في السوق الوطنية بشكل كبير جدا، وهو في تزايد مستمر إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق الجزائرية، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن أوريدو ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم إعتقاد إستراتيجيات فعالة وقوية من أجل تلبية متطلبات المشتركين وتوفير مختلف الخدمات الإتصالية مع التجديد والتحسين المستمر لتشكيلة الخدمات المقدمة خاصة ما تعلق بالتكنولوجيات الحديثة، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لخدماتهم وعروضهم، وتسعى أوريدو لتعزيز مكانتها في السوق الجزائرية بتبنيها مفاهيم الجودة والإبتكار والتفوق المبني على أفكار وأبحاث هادفة إلى تقديم خدمات جديدة ومتنوعة حسب متطلبات وحاجات المشتركين، كما استفادت من خبرتها في أسواق دولية مشابهة للبيئة الإجتماعية والإقتصادية الوطنية مما مكنها من النجاح بشكل كبير في هذه السوق.

• **عوامل الأداء:** تملك أوريدو مجموعة متنوعة من الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية، والتي تمثل نقاط قوة اكتسبتها من خبرتها في أسواق دولية أخرى، هذا بالإضافة إلى إستفادتها من المهارات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكذلك مجال الإدارة والتسيير من مختلف دول العالم، كل هذه العوامل تساعد المؤسسة على إعتقاد وتنفيذ إستراتيجية التنويع بنجاح، ويمكن عرض مختلف نقاط القوة بالنسبة لهذه المؤسسة وفق العناصر التالية:

- **العامل التكنولوجي:** عمدت مؤسسة أوريدو منذ دخولها للصناعة إلى التميز عن طريق إمتلاك أحدث تكنولوجيات الإتصال المستخدمة في العالم، فقد استخدمت مواردها المتاحة منذ 2004 بهدف تقديم أفضل الخدمات بتكنولوجيا تختلف عن الإستخدامات التقليدية المتواجدة في السوق الجزائرية آنذاك، وقد عرفت وفرضت نفسها بطريقة جيدة منذ البداية، نظرا لكونها أول متعامل للهاتف النقال متعددة الوسائط (GPRS/EDGE) معتمدة في ذلك على تجهيزها.

كما قامت المؤسسة ببناء مركز خاص بالبحث والتطوير، وفتحها أما مواردها البشرية على مختلف مستوياتها ومهاراتها بهدف الإستفادة من مختلف الإبداعات والإبتكارات المقدمة، وقد سخرت كل الوسائل اللازمة للبحث العلمي والتكنولوجي بهدف تكوين إطاراتها وتقديم آخر

التطورات لهم ومختلف المستجندات في عالم الاتصال، التكنولوجيا، إدارة الأعمال، عمليات البيع والشراء، بالإضافة إلى التبرص قصير المدى وامتلاكها لتكنولوجيا الواب<sup>1</sup>.

- **عامل النفاذ إلى قنوات التوزيع:** فعلى غرار بقية المنافسين فقد إعتمدت أوريدو على التوزيع المباشر وغير المباشر، وذلك بإنشاء شبكة قوية تحتوى على أكثر من 10000 نقطة بيع خلال سنة 2012، كما عمدت المؤسسة إلى إنشاء فضاءات خدمة أوريدو التي تتركز على فكرة العمل الجوّاري، فقد خصصت لكل منطقة صغيرة ذات كثافة سكانية محددة نقطة بيع تقدم حصريا خدمات أوريدو وهي منتشرة في أغلب بلديات الوطن، وتقدم خدمات للزبائن، وتوسعى أوريدو إلى تغطية كل بلديات الوطن مع نهاية سنة 2016.<sup>2</sup>

- **إمكانية التنوع في الخدمات:** قطاع الإتصالات بصفة عامة يتميز بتنوع الخدمات المرتبطة بالإتصال، وذلك تبعا للتقنيات والتجهيزات المستخدمة في الإتصال، حيث أنه في البداية كان الإتصال الهاتفي محصورا فقط في خدمات الهاتف السلكي، ثم تم فتح الإتصالات اللاسلكية والأنترنيت، حيث كانت أوريدو السبّاقة لعرض خدمات الأنترنيت كشكل من أشكال التنوع في الخدمات، كما كانت أوريدو السبّاقة أيضا في تقديم خدمات الجيل الثالث من خلال عروض الإتصالات الهاتفية وأنترنيت الهاتف النقال، وهي تسعى حاليا للحصول على رخصة الجيل الرابع للهاتف النقال التي سيتم إطلاقها مع مطلع سنة 2016، حيث تملك المؤسسة كل المقومات والإمكانات التي تسمح لها بتنوع خدماتها.

وسوف نتعرض بالتحليل لهذه الإستراتيجية من خلال عرض بعض الأرقام المتعلقة بتشكيلة الخدمات خلال سنة 2014، والتي كانت تمثل إنطلاقة أوريدو الفعلية في خدمات الجيل الثالث 3G، والتي مكنت من إستخدام عالي للأنترنيت وفق هذه الخدمة كشكل من أشكال التنوع الأفقي المترابط، وذلك وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (5-28): عدد مشتركى خدمات أوريدو حسب نوع الخدمة.**

الوحدة: مليون مشترك

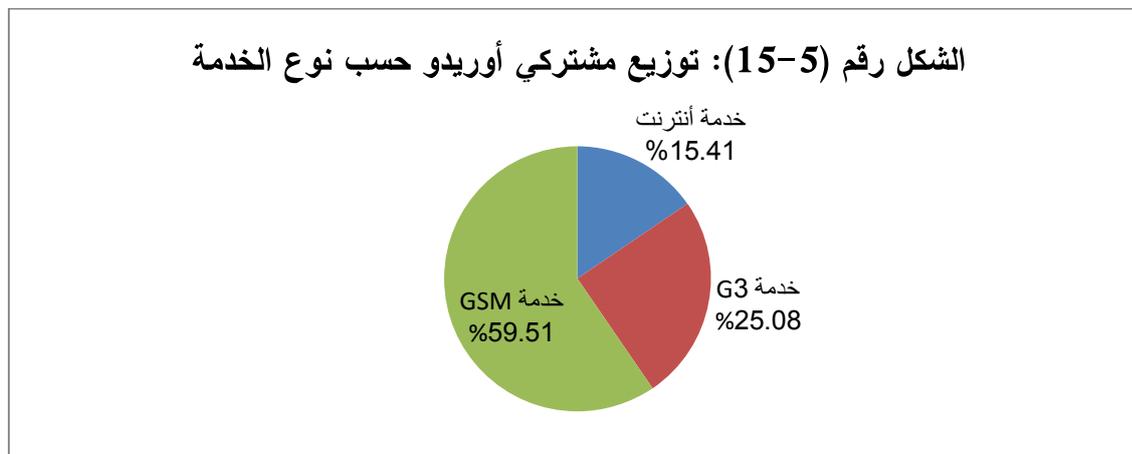
خدمات أنترنت		خدمات من نوع 3G		خدمات من نوع GSM		نوع الخدمة
3G	GSM	بعدي	مسبق	بعدي	مسبق	طبيعة الدفع
1.705	0.509	2.915	0.692	7.052	1.504	ع المشتركين

<sup>1</sup>ابن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup>www.Nedjma.dz, pageconsultée le : 28/06/2012.

Source : www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\_presse\_AR\_2014.pdf, page consultée le: 03/10/2015.

والشكل الموالي يبين توزيع مختلف مشتركى خدمات أوريدو وفق نوعية الخدمة المقدمة وذلك حسب التكنولوجيا المستخدمة في الإتصال.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-28).

الملاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه هو السيطرة الواضحة لمشاركى خدمات GSM بنسبة 59.51% من إجمالي المشتركين، وبالطبع يمكن تفسير ذلك بأسبقية تقديم هذا النوع من الخدمات والذي يعود لسنة 2014، بالإضافة إلى عدم إنتشار أوريدو بخدمة 3G عبر كل ولايات الوطن، حيث إنطلقت في عرض هذا النوع من الخدمات في ديسمبر 2013 فقط، لكن يمكن التنبؤ بتزايد عدد مشتركى خدمات 3G والأنترنت المرتبطة بها خلال السنوات المقبلة خاصة بعد إنتشار الخدمة عبر كامل الوطن في مقابل تراجع عدد مشتركى خدمات GSM مستقبلا، وتسعى أوريدو حاليا إلى مزيد من التنويع المترابط من خلال خدمات الجيل الرابع التي تقدمت بطلب للحصول على الترخيص مع مطلع سنة 2016.

### المبحث الثالث: تحليل العلاقة "هيكل - أداء - إستراتيجية".

في هذا المبحث سوف نتناول ملخصا لمختلف العلاقات التي تربط إستراتيجية المؤسسة بمختلف متغيرات هيكل الصناعة ومخرجات تحليل أداء الصناعة، فبناء على ما تم تناوله من تحليل في الفصل الرابع والخامس من هذه الدراسة أردنا إستنتاج مختلف التأثيرات الناجمة عن التغيرات الحاصلة في

هذه الصناعة على متغيرات الدراسة، وحصر ذلك في مجموعة من العلاقات التي من الممكن أن تحكم ديناميكية هذه المتغيرات فيما بينها.

### المطلب الأول: تحليل العلاقة هيكل - أداء.

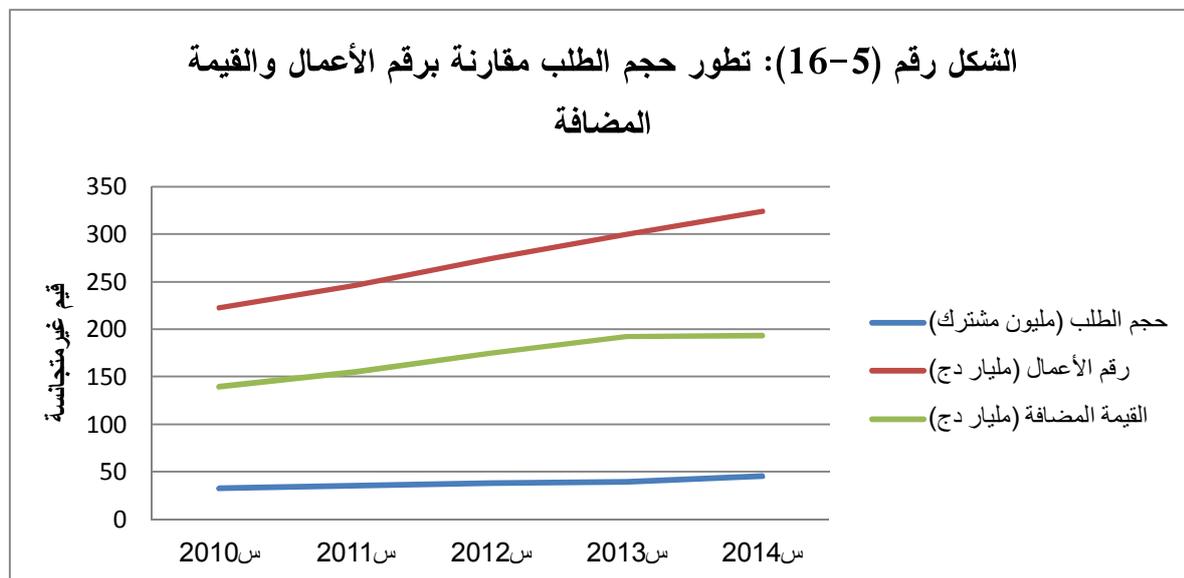
إن تأثير عوامل هيكل الصناعة على أداء صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وبالاعتماد على نموذج "بورتتر" المعروف بنموذج العوامل الخمسة للصناعة، تبين أن كل عامل من عوامل النموذج أثر على نشاط المؤسسات العاملة في الصناعة سواء إيجابا أو سلبا، باعتبار أن عوامل هيكل الصناعة تؤثر في نشاط المؤسسات العاملة بشكل كبير جدا، باعتبار أن أغلب عوامل هيكل الصناعة هي إما فرصا مواتية للمؤسسة يمكن استغلالها أو تعظيمها، أو أنها تمثل تهديدات ومخاطر على المؤسسة مواجهتها أو الحد منها، فقد ساهمت عوائق الدخول إلى الصناعة خاصة عوائق الدخول الطبيعية كالاقتصاديات الحجم ومتطلبات رأس المال والتركز في البحث والتطوير، بالإضافة إلى عوائق الدخول الحكومية من خلال سياسة الترخيص الصناعي من طرف سلطة الضبط ARPT في استقرار عدد المؤسسات في الصناعة في مقابل النمو المتسارع في الطلب، وهو ما ساهم في تحقيق معدلات ربحية عالية، وأيضا تحقيق معدلات نمو كبيرة في مختلف المؤشرات الاقتصادية للأداء خاصة فيما تعلق برقم الأعمال وعدد المشتركين والقيمة المضافة، مما ساهم في إستغلال هذه الموارد المالية في زيادة عروض الخدمات وتوزيعها، وساعد على إنتشار المؤسسات العاملة في كافة أنحاء الوطن خاصة المناطق النائية والبعيدة.

إن الملاحظ للتغيرات في هيكل الصناعة خاصة مع دخول المنافس الثالث (أوريدو) وزيادة شدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة، قد يتنبأ بانخفاض جاذبية هذه الصناعة نتيجة المنافسة السعرية وانخفاض تسعيرة المكالمات إلى مستويات متدنية مقارنة بالسنوات السابقة لها، إن هذا التنبؤ قد يكون صائبا إلى حد بعيد عند إهمال عامل إرتفاع الطلب السوقي، فهذا الأخير سجل نموا هائلا بعد دخول المنافس الثالث وانخفاض الأسعار بشكل معتبر وهو ما يدل على المرونة الكبيرة للطلب على خدمات الإتصال بالهاتف النقال، وبثبات عدد العارضين واستقراره منذ سنة 2004 إلى يومنا هذا ومع التزايد المستمر في الطلب فقد سجلت هذه الصناعة معدلات ربحية متزايدة في أغلب السنوات، بالإضافة إلى تسجيل معدلات نمو موجبة في معظم المؤشرات الاقتصادية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي الذي يبين تطور بعض مؤشرات الأداء مقارنة بالتطورات الحاصلة في الطلب على خدمات الهاتف النقال خلال السنوات الخمس الأخيرة:

الجدول رقم (5-29): تطور بعض مؤشرات الأداء بالمقارنة مع حجم الطلب.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الطلب (مليون مشترك)	32.78	35.61	38.02	39.517	45.489
رقم الأعمال (مليار دج)	222.58	246.07	274.54	299.79	324.276
معدل العائد على الإستثمار	0.0789	0.1096	0.1313	0.1393	0.0754
القيمة المضافة	139.302	154.811	174.793	192.786	193.051

Source :www.arpt.dz, page consultée le: 03/10/2015.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-29).

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ العلاقة الطردية بين حجم الطلب الكلي والمؤشرات الإقتصادية الخاصة بصناعة خدمة الهاتف النقال خلال الخمس سنوات المبينة في الجدول، إلا أننا نسجل العلاقة العكسية بين معدل العائد على الإستثمار وحجم الطلب خلال سنة 2014 أين سجلنا تراجع في هذا المعدل في مقابل نمو حجم الطلب، وبالطبع هذا الأمر يعود للإستثمارات الضخمة التي قامت بها المؤسسات المتنافسة في هذه السنة والمرتبطة بتكنولوجيا الجيل الثالث 3G، والتي لم تتدفق عوائدها بالشكل المطلوب من أول سنة، هذا بالإضافة إلى تراجع حجم النتيجة الصافية بسبب إرتفاع التكاليف المرتبطة بالدخول في النشاط الجديد (تكنولوجيا الجيل الثالث)، ولكن على العموم يبقى نمو الطلب في هذه الصناعة من بين أهم العوامل التي ساهمت في تسجيل مؤشرات جيدة ومقبولة إلى حد بعيد، مما يساهم في زيادة جاذبية هذه الصناعة، وهو ما يزيد في رغبة منافسين جدد لدخول هذه الصناعة في السنوات القليلة القادمة خاصة مع فتح سلطة الضبط المجال لمؤسسات الهاتف النقال من أجل تقديم خدمات الجيل الرابع (4G) مع مطلع سنة 2016.

بفعل مساهمات سلطة الضبط، وفضلا عن تنظيمها للأسواق، وخلق المنافسة العادلة والشفافة، فإنها أسهمت وتسهم بشكل كبير في رفاهية المواطن، فوفقا لذلك تقوم بتسعير الخدمات بالقدر الذي يراعي متوسط دخل الفرد الجزائري.

وهناك بعض العوامل المرتبطة بهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال، وهي ذات تأثير غير مباشر على نشاط المؤسسات العاملة، وكمثال على ذلك نذكر المتغيرات المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية والتي تهدف إلى المحافظة على صحة وسلامة الفرد ومحيطه البيئي، وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن المؤسسات الثلاث مجتمعة تبتدى إهتماما بالغا لهذا الجانب وتسعى دائما إلى إظهار نوع من التضامن وتقديم مساعدات للفقراء والمحتاجين والمرضى في المستشفيات... الخ، كما يظهر هذا المفهوم من جانبه الإستعمالي لمختلف الخدمات المقدمة والتي تراعي فيها المؤسسات جانب سلامة الفرد عند إستعمال خدماتها وتجنب أي إستخدام سيء من شأنه أن يضر بالفرد والمجتمع، وخير دليل على ذلك حملة التعريف بأصحاب الشرائح سنة 2008، وتوفير كل المعلومات عن المشتركين المتسببين في المضايقات والتهديدات عن طريق الهاتف النقال، وكذلك مساعدة العدالة في فك لغز العديد من الجرائم...، فمؤسسة جيزي مثلا تعمل وفقا لمبادئ الجودة الشاملة فيما يخص الخدمات المقدمة، وما توليه من اعتبار لحاجات الزبائن، وتكيف عروضها الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة ISO 9001/9003 في ماي 2004، واعتبارها مثلا للنجاح في كامل القارة الإفريقية، كما أدرجت مؤسسة أوريدو مصلحة في إدارتها أسمتها إدارة البيئة، وقامت مؤسسة موبيليسبتشجيع المحيط الأخضر من خلال رعايتها للعديد من حملات التشجير بهدف المحافظة على المحيط الأخضر والنقي ومنعا لظاهرة التصحر<sup>1</sup>.

في ظل المنافسة الشديدة يجد المشترك الجزائري في خدمات الهاتف النقالفرصة للإختيار بين المتنافسين الثلاثة خاصة مع سهولة الحصول على الشرائح أو التخلي عنها بإستثناء تلك الشرائح المرتبطة بالإلتزام لفترة زمنية محددة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب مشتركي الهاتف النقال في الجزائر يملكون أكثر من شريحة لأكثر من مؤسسة، وهو ما يجعل الطلب على خدمات المؤسسات العاملة يتسم بمرونة عالية نوعا ما نظرا لإمكانية التحول من خدمات مؤسسة إلى أخرى، الأمر الذي فرض على المؤسسات العاملة اللجوء إلى نوع من التواطؤ الضمني الذي هو من بين سمات سوق إحتكار القلة، أين نجد الإتفاق خاصة في تحديد الأسعار، ومع تقنين سلطة الضبط ARPT للأسعار في الصناعة بوضوح سقف معين لهذه التسعيرات مع ترك مجال محدود للمؤسسات المتنافسة في تحديد أسعار خدماتها وعروضها، كل هذه العوامل تؤثر بطريقة معينة في الحد من زيادة حجم الأرباح غير

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 279.

الإعتيادية المرتبطة بالصناعات الإحتكارية، وهناك دور آخر لسلطة الضبط ARPT في تنظيم هذه الصناعة وهو في صالح المؤسسات العاملة حاليا والمتمثل في الترخيص الصناعي الذي يمثل حاليا نوع من الحماية لهذه المؤسسات من تهديد داخليين جدد، وكما ذكرنا في الفصل السابق توجد العديد من المؤسسات الراغبة في دخول هذه الصناعة، وهنا تظهر علاقة التأثير المتبادل بين الأداء الكلي للصناعة وعوامل هيكل الصناعة، فالمؤشرات الإيجابية للأداء في هذه الصناعة سواء مؤشرات الربحية أو المؤشرات الإقتصادية بينت قدر كبير من جاذبية هذه الصناعة فمثلا بالنسبة لرقم الأعمال نجده يسجل إرتفاعا كبيرا من سنة إلى أخرى حيث وصل سنة 2014 إلى 324.276 مليار دينار جزائري بزيادة تقدر بـ 08% مقارنة بسنة 2013 وبالطبع هذا الرقم يعتبر محفز لدخول منافسين جدد بهدف تقاسم السوق مع المؤسسات العاملة<sup>1</sup>، وتعتبر الحماية التي تقوم بها سلطة الضبط بإستخدام سياسة الترخيص الصناعي بمثابة فرصة كبيرة إستغلتها المؤسسات القائمة في تحقيق نجاحات وأرباح معتبرة خلال السنوات الماضية، كما توجد هناك فرص أخرى تسعى المؤسسات العاملة للإستفادة منها مستقبلا، وهي متعلقة برخصة الجيل الرابع 4G للهاتف النقال والمتوقع طرحها خلال بداية سنة 2016، وتسعى المؤسسات الثلاث العاملة في هذه الصناعة للفوز بهذه الرخصة وقطع الطريق أمام منافسين جدد، خاصة وأن هذه المؤسسات العاملة تملك الأولوية والتفوق اللذين يمكنانها من الفوز بسهولة بهذه الرخصة وذلك نتيجة أسبقية التواجد في الصناعة كأقل تقدير بالإضافة إلى إمكانياتها المالية والمادية والبشرية التي حققتها خلال تواجدها في هذه الصناعة على مدار أكثر من 12 سنة بالنسبة لآخر متنافس في هذه الصناعة (أوريدو).

### المطلب الثاني: تحليل العلاقة هيكل - إستراتيجية.

هناك العديد من العلاقات المتشابهة بين هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال والإستراتيجيات المعتمدة في هذه الصناعة من قبل المؤسسات العاملة، ولعل أهم عامل في الصناعة من شأنه أن يؤثر على إستراتيجيات المؤسسات العاملة هو جانب التدخل الحكومي والمتمثل أساسا في سلطة الضبط للبريد والمواصلات ARPT، حيث نجد ضمن هذا الإطار تدخل عامل التشريعات فيما يخص تسعير الخدمات والعروض المقدمة، حيث تعتبر سلطة الضبط ARPT هي الهيئة المخولة قانونيا بتنظيم هذه الصناعة والسهرة على تطبيق التشريعات للحفاظ على شرعية المنافسة وضمان مستوى مرضي من الناحية الإقتصادية والإجتماعية للمواطن الجزائري، لا سيما على مستوى الأسعار، وذلك بتوجيهها نحو التكاليف، في إطار ما يعرف بالتسعير المؤطر لتحديد الحدود العليا والدنيا، بينما يبقى المبدأ التشريعي العام هو حرية المؤسسات العاملة في تحديد الأسعار.

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 32.

وفيما يخص التنافس بين المؤسسات فقد إحتلت جيزي مركز الريادة بأكثر من 50% حصة سوقية سنة 2008، ونالت جيزي لقب قائد صناعة خدمة الهاتف النقال، إذ صنفت ARPT "جيزي" كمسيطر على خدمات هذه الصناعة بالجزائر، وبالرغم من تفاوت الحصص السوقية من شهر لآخر ومن سنة إلى أخرى إلا أنها بقيت محافظة على نفس الترتيب، وبفارق يتعدى 10% كحصة سوقية، إن هذا الفارق بينها وبين منافسيها يكون من خلال إستراتيجية توسعية تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي من جهة وزيادة عدد المشتركين في خدماتها وتحسين أدائها من جهة ثانية، ولا يتأتى ذلك إلا بتحسين جودة خدماتها بصفة مستمرة، وترسيخ علامتها لدى مشتركينها، ومحاولة إدارة العلاقات معهم سعياً منها إلى إقناعهم بأنها الأفضل، وأن خدماتها يمكن أن تقدم الحلول المثلى لمشكلاتهم الإتصالية أحسن من خدمات المنافسين.

وقد إستخدمت جيزي رسالة سهلة وواضحة مستقاة من واقع المجتمع الجزائري: "عيش La Vie"، والمتكونة من كلمتين، واحدة بالعربية والأخرى بالفرنسية، وتقصّد الشركة بهذه الرسالة فئة الشباب، والتي تمثل أكثر من 70% من المجتمع الجزائري، وقد عملت المؤسسة على تنويع سلسلة خدماتها، بإضافة تشكيلات جديدة من الخدمات والعروض وبأسعار مميزة تتوافق مع إمكانيات المشتركين على إختلاف طبقاتهم ونشاطاتهم، مما جعلها تصبو لهدفها، وهو الحصول على أكبر عدد من المشتركين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركة الأم "أوراسكوم تيليكوم هولدينغ" سابقا عملت في عدة أسواق دولية في مجال الاتصالات، وقد إكتسبت خبرات كبيرة ومعتبرة في هذا المجال، بالإضافة إلى حصول جيزي على الرخصة الأولى في هذه الصناعة، مما مكنها من التغلب عن المنافسين بسهولة تامة في السنوات الأولى من فتح مجال الإتصالات للتنافس وإنهاء الإحتكار، وقد تمكنت جيزي من إفتتاح تقديم خدمة الدفع المسبق للهاتف النقال، كل هذه العوامل جعلتها تكتسب مرتبة الرائد في مجال صناعة خدمات الهاتف النقال في السوق الجزائرية، لكن مع تزايد قوة المنافسين نجمة (أوريدو حالياً) وموبيليس تراجع الحصة السوقية لمؤسسة جيزي وبقيت تتراوح ما بين 44% و 48% خلال السنوات (2009 إلى 2013)، أما في سنة 2014 ومع دخول المؤسسات في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G والأنترنترنت فقد تغيرت معطيات المنافسة فيما يخص هذا النوع الجديد من الخدمات، حيث تأخرت جيزي في تقديم خدماتها مما أتاح فرصاً لمنافسيها موبيليس وأوريدو للإستفادة من أكبر عدد من المشتركين في خدماتها الجديدة، ولم تسجل جيزي سوى 14.74% كحصة سوقية فيما يخص الجيل الثالث 3G وبـ 00% بالنسبة لسنة 2013 على اعتبار أنها لم تقدم أي عرض في هذه السنة، وبالرغم من ذلك فقد سجلت جيزي تفوقاً واضحاً على منافسيها في مجال

خدمات GSM خلال سنة 2014 مسجلة ما نسبته 49.89% كحصّة سوقية وهو ما يعادل تقريبا نصف عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال في الجزائر.<sup>1</sup>

وفي المقابل قامت موبيليس كمؤسسة متحدية للرائدة جيزي بتحسين شبكتها وتنويع خدماتها وعروضها، بالإضافة إلى إدخال تعديلات على تسعيرات مختلف هذه الخدمات والعروض، وكانت دوما تسعى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين، وذلك تحت شعار "الجميع من أجل إرضاء الزبون"، وفي إطار التقرب أكثر من مشتركها عمدت موبيليس عن طريق خدمة الرصيد والمراقبة إلى الإهتمام بمشكلات المشتركين لتقديم الحلول اللازمة، حيث تعنى بدراسة كل اقتراحات وانتقادات مشتركها المتعلقة بجودة الخدمات الحالية والمستقبلية، ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمح إليها المشتركون.<sup>2</sup>

وفي إطار التقرب من مشتركها بطريقة مباشرة قامت موبيليس بتنظيم أول صالون جزائري يتناول العلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2008 بمقر الجزائرية للاتصالات، على أساس أن بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبون يعتبر مكسب تنافسي، إذ تعتبر موبيليس كل من الجودة، العروض الترقية والابتكار المبادئ الأساسية لتفوقها، وتحاول طامحة في توسيع حجم حصتها السوقية في مقابل تقليص حجمها عند القائد، مما ينبئ بدرجة الصراع القائمة، كون موبيليس يتحدى الرائد في الصناعة الخلوية الجزائرية.<sup>3</sup>

وقد هدفت كل استراتيجيات موبيليس محاولة السيطرة على الصناعة وتحدي الرائدة جيزي من خلال إتباع إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط التي مكنتها أخيرا من السيطرة على خدمات الجيل الثالث بعد سنة واحدة فقط من الإنطلاق في تقديم هذه الخدمة، حيث سجلت سنة 2013 ما نسبته 28.28% كحصّة سوقية في خدمات 3G محتلة المرتبة الثانية بعد أوريدو، وفي سنة 2014 احتلت موبيليس المرتبة الأولى ومركز الريادة بحصولها على 44.85% من مشتركى خدمات الجيل الثالث<sup>4</sup>، كما إعتمدت إستراتيجيات تنافسية عامة تجسدت أهدافها في تخفيض أسعار المكالمات، وأساليب تنشيط المبيعات، كمضاعفة الرصيد إلى ثلاثة أضعاف، وإجراء مكالمتين مجانيّتين في اليوم، والإعلانات المكثفة، كتلك التي نشأت بعرض "مويكوتنرول"، هذا كله من أجل استقطاب مشتركى المنافسين، وفي مجال الابتكار فقد قامت موبيليس باختبار تكنولوجيا الجيل الثالث بنجاح،

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص ص 49، 50.

<sup>2</sup> سعاد قوفي، مرجع سابق، ص 99.

<sup>3</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 266.

<sup>4</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 50.

كما أنها في مجال توسيع التشكيلة كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتفوق على المؤسسة الرائدة "جيزي" التي كانت السبّاقة في تشكيلة العرض الجرافي، حيث يسمح لمشركيه بالاتصال اللامحدود المجاني 24 سا/24سا، وطيلة أيام الأسبوع مع خط أوطنين مفضلين، على أن يكونا ضمن مشتركوي موبيليس.

أما المتنافس الثالث مؤسسة أوريدو (نجمة سابقا) فقد حققت انجازا رائعا في الصناعة الجزائرية، وهذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت بها جودة البث والإرسال، والتغطية السريعة لأكبر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير، حيث أن مؤسسة أوريدو الطموحة هدفت منذ البداية إلى البقاء والإستمرار، وهي واعية ومدركة بأن السوق الجزائري لم يتشبع بعد، لهذا فهي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد، وتسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن، مع توفير حاجياتهم، ومتطلباتهم الدائمة.

منذ أن دخلت مؤسسة أوريدو لصناعة خدمة الهاتف النقال الجزائرية اختارت إستراتيجية التمييز، وهي تصنف نفسها الرائد في خدمات متعددة الوسائط (الرسائل المصورة والأنترنيت، تحميل الألعاب والنغمات... الخ).<sup>1</sup>

من خلال معيار الحصة السوقية تصنف أوريدو في المرتبة الثالثة بعد منافسيها جيزي وموبيليس، إلا أنها في المقابل المتعامل الوحيد من بين المتعاملين الثلاثة الذي يشهد تزايدا مستمرا في عدد المشتركين، وبدون تذبذب في الحصة السوقية، كما أن إستراتيجياتها تتجه أكثر نحو الإتجاه الهجومي سعيا منها لتحقيق نوع من السيطرة من خلال التركيز على الجودة والتكنولوجيا الحديثة، باتخاذ استراتيجيات هجومية على منافسيها بطرح خدمات جديدة، وتكثيف الحملات الإعلانية، إلى جانب العروض الترقية، وإعتماد أسعار تنافسية مكنتها من تحقيق موقع تنافسي جيد في الصناعة، وخير دليل على ذلك دخولها المبكر وأسبقيتها في تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، فقد تمكنت من تحقيق الريادة خلال أول سنة من تقديمه بنسبة 71.72% كحصة سوقية خلال سنة 2013، لكنها تراجعت خلال سنة 2014 محتلة المرتبة الثانية بنسبة 40.41% كحصة سوقية لخدمات الجيل الثالث بعد موبيليس وبفارق بسيط<sup>2</sup>، بالإضافة إلى ذلك تسعى أوريدو إلى تطوير كفاءاتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بانتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر العبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الأنترنيت،

<sup>1</sup> سعاد قوفي، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> التقرير السنوي لسلطة الضبط ARPT، 2014، ص 50.

تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، وتكون الفكرة المبدعة المقبولة موضوع مقابل تحفيزي معتبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تحليل العلاقة أداء - إستراتيجية.

يساهم الأداء بشكل كبير في نجاح إستراتيجية المؤسسة من خلال إستغلال العوائد المالية الكبيرة للسنوات السابقة في توفير الأموال اللازمة لتنفيذ مختلف الإستراتيجيات المعتمدة، وبما أن هذا معدل العائد على الإستثمار في نمو مستمر فهو مؤشر يدل على التحسن المستمر في إستغلال الأموال المستثمرة من طرف المؤسسات العاملة، ويمكن تفسير هذا النمو المتواصل بالإستقرار في عدد المؤسسات العاملة والمتنافسة في الصناعة مقابل النمو المتواصل والكبير في الطلب على خدمات الهاتف النقال معبرا عنه بنمو عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، ويفسر هذا النمو في المشتركين بالإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات المتنافسة خاصة ما تعلق بالتنوع في الخدمات والعروض المغرية التي تستقطب بها المشتركين، كل هذه العوامل ساعدت على الوصول إلى زيادة ملحوظة في النتيجة المحققة من سنة إلى أخرى في مقابل زيادة طفيفة في الأموال المستثمرة، وهذا يدل على نجاح الإستثمار في هذه الصناعة بشكل كبير، حيث إستغلت المؤسسات العاملة في الصناعة التدفقات النقدية السنوية في تقديم خدمات وعروض مغرية للمشاركين، من خلال إتباع الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة على التمييز بنوعيه التمييز السعري من خلال عرض خدمات بأسعار مختلفة تبعا لخصائص الخدمة كما تم تناوله في مبحث الإستراتيجيات، هذا بالإضافة إلى البحث عن مداخل أخرى لتقديم خدمات جديدة على سبيل التنوع الأفقي المترابط، وخير دليل على ذلك طلبات الترخيص لدخول الصناعة عند طرح رخصة الجيل الثالث التي فازت بها مؤخرا المؤسسات الثلاث المتنافسة في الصناعة بخدمات GSM.

كون مؤشرات الأداء تعتبر معايير للحكم على نجاح الإستراتيجية، وأيضا تدل مؤشر النمو في مختلف المؤشرات الإقتصادية على الإتجاه العام للإستراتيجيات المعتمدة من خلال بناء هذه الأخيرة بناء على دلالة تلك المؤشرات، فعلى سبيل المثال قامت المؤسسات العاملة في الصناعة بتبني

<sup>1</sup> www.Nedjma.dz,pageconsultee le18/05/2012.

إستراتيجيات توسعية من خلال التنويع الأفقي المترابط عند دراستها للتطورات الحاصلة في الطلب على خدمات هذه الصناعة، حيث سجل الطلب على خدمات الصناعة معدلات نمو موجبة وبصفة مستمرة من سنة إلى أخرى، وكذلك الأمر بالنسبة لنمو عدد المشتركين، فقد إنتقل عدد المشتركين خلال هذه الفترة من 32.71 مليون مشترك سنة 2009 إلى 45.489 مليون مشترك إلى غاية 30 نوفمبر 2014 أي على مدى ست (06) سنوات تقريبا، فقد سجلت هذه الفترة نموا في عدد المشتركين بمقدار 12.779 مليون مشترك، أي بمتوسط نمو قدره 2.13 مليون مشترك في كل سنة، وهو معدل معتبر بالنسبة لهذه الصناعة كونها من بين الصناعات الإستراتيجية في العالم، كما تراوح معدل النمو المتحرك لعدد المشتركين في الصناعة ما بين 0.21% سنة 2010 و 15.11% سنة 2014 كأكبر معدل نمو سجل في هذه الصناعة، وهو ما سمح للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة بتنويع خدماتها لتلبية حاجات ومتطلبات هذا العدد الهائل من المشتركين، وقد وجدت فرصة التنويع في الخدمات تزامنا مع إدخال تكنولوجيا جديدة (3G)، حيث شرعت في تقديم مختلف الخدمات مع نهاية سنة 2013 وبداية سنة 2014، والتي ساهمت بشكل معتبر خلال أول سنة من إنطلاقها في إرتفاع عدد المشتركين سواء خدمة المهاتفة أو الأنترنت التي سجلت أكبر عدد من المشتركين في تاريخ الأنترنت في الجزائر، وقريبا سوف تعتمد تكنولوجيا الجيل الرابع في تقديم خدمات الهاتف النقال حسب ما صرحت به سلطة الضبط ARPT، كل هذا ساهم بشكل أو بآخر في تحسين الأداء في هذه الصناعة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات القائمة في الصناعة تحضر بشكل جاد من أجل الحصول على تراخيص للجيل الرابع 4G كمحاولة منها لمنع دخول منافسين جدد في هذه التكنولوجيا قد يؤثرون على تنافسيتها وربحيتها في هذه الصناعة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل وقفنا على مستوى الأداء في هذه الصناعة من خلال مؤشرات الربحية التي سجلت معدلات عالية على مدار السنوات الأخيرة على العموم، بالإضافة إلى تسجيل معدلات نمو مقبولة في مختلف المؤشرات الإقتصادية مثل رقم الأعمال وعدد المشتركين والحصص السوقية، حيث يمكن إعتبار الأداء في هذه الصناعة يتميز بالنمو والتحسن من سنة إلى أخرى، ويعود سبب ذلك إلى الظروف المواتية في العوامل الخارجية للصناعة، وحسن تصرف المؤسسات العاملة في الصناعة.

وبالرغم من شكل المنافسة في هذه الصناعة، إلا أن نمو الطلب ساعد على إرتفاع العوائد المالية من سنة إلى أخرى، وقد ساعد ذلك في التخفيض في التكاليف الثابتة خاصة، حيث إستطاعت المؤسسات العاملة إتباع إستراتيجية الريادة عن طريق التكاليف في العديد من الخدمات، بالإضافة إلى إعتداد إستراتيجيتي التركيز والتميز في الخدمات سواء من الناحية السعرية أو خصائص الخدمات بالإعتماد على الموارد المالية الخاصة، وكذا التطوير المستمر للخدمات الحالية، كما ساعد النمو في الطلب على الخدمات إلى إعتداد إستراتيجية التوزيع في الخدمات خاصة مع دخول تكنولوجيا الجيل الثالث حيز الخدمة وحصول المؤسسات العاملة على التراخيص اللازمة.

---

# الخاتمة العامة

---

## خاتمة

## عامة

من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري نستنتج أنه من الواجب على كل مؤسسة التعرف على المتغيرات المتعلقة بهيكل الصناعة التي تعمل فيها ومكوناتها المختلفة وتحديدتها تحديدا دقيقا، وكذلك العناصر الإستراتيجية في بيئة الصناعة ( مثل بنية الطلب، بنية العرض، وبنية التكاليف)، وذلك تسعيا لوضع وتحديد إستراتيجيات تناسب وضعها التنافسي أو تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا، مع الأخذ بعين الإعتبار كل من الفرص المتاحة والتهديدات التي تفرزها المنافسة في هذه الصناعة، ويختلف شكل المنافسة باختلاف هيكل الصناعة وأبعاده المختلفة مثل التركيز الصناعي، عوائق الدخول والخروج، وتمييز المنتجات أو الخدمات... الخ، ويتحتم على المؤسسات مراعاة هذه العوامل ودراستها بدقة متناهية حتى تتمكن في الأخير من اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب والذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية دراسة وتحليل هيكل الصناعة الذي تعمل فيه.

وتسعى كل المؤسسات العاملة في صناعة ما إلى تحقيق أحسن المستويات من الأداء الخاص بها، وهو ما ينتج عنه في الأخير وصول الأداء الكلي للصناعة ككل إلى أحسن صورته ومستوياته، ونجد من بين المؤشرات الدالة على الأداء في الصناعة مؤشرات الربحية، مؤشر معدل النمو المرتبط ببعض المؤشرات الإقتصادية مثل رقم الأعمال، الحصة السوقية، الطلب على منتجات الصناعة، القيمة المضافة... الخ، كما نجد أيضا مؤشر التقدم التقني الذي يدل على مدى استخدام المؤسسات العاملة في الصناعة للتكنولوجيات الحديثة في نشاطها، وتأثير ذلك على مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.

إن توفر الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والإيمان بأهداف المؤسسة والعمل التنفيذي الجاد من أجل تحقيقها، إضافة إلى اعتماد المعايير المرجعية للمؤسسات الرائدة والناجحة في مجال الصناعة، والقدرة على اعتماد إستراتيجيات تنافسية توسعية، تبقى كلها في الأخير متوقفة على مستوى الأداء الذي يمكن من تحقيق كل هذه الأهداف من خلال إستغلال نقاط القوة الموجودة داخل المؤسسة من موارد بشرية ومادية ومالية، والتي من شأنها أن تقود المؤسسة إلى مركز ريادي قوي في صناعتها.

# خاتمة

## عامّة

إن استراتيجية المؤسسة تعبر عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل هيكل الصناعة التي تفرز لها إما فرصا يجب إستغلالها بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها أو تهديدات يتحتم على المؤسسات تجنبها والحد من أثارها السلبية، بالإضافة إلى مختلف عناصر الأداء المساعدة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها، هذه العناصر يمكن أن تكون على شكل نقاط القوة تدعم نجاح المؤسسة أو نقاط الضعف تثقل كاهل المؤسسة وتعرقل نجاحها، ومن خلال هذه العوامل تقوم المؤسسة بتنمية وإعداد مجموعة من الإستراتيجيات، هذه الأخيرة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أهدافها، فالإستراتيجية تعتبر الأداة التي تمكن المؤسسة من التحول من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد الإستراتيجية أو المزيج الإستراتيجي المناسب لإمكاناتها وأهدافها حتى تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا في صناعتها.

### اختبار صحة الفرضيات.

بناء على ما تم تناوله من خلال هذا البحث، يمكن أن نختبر الفرضيات التي تم اقتراحها في المقدمة العامة للبحث، وذلك كالتالي:

- اختبار صحة الفرضية الأولى: "تعتبر عوامل هيكل الصناعة المحدد الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد شكل المنافسة والسوق وحواجز الدخول والخروج من هذه الصناعة".

فمن خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية تبين لنا أن عوامل هيكل الصناعة تؤثر بشكل كبير في تحديد الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، ففي صناعة خدمة الهاتف النقال إستفادت جيزي من ميزات الحجم الكبير بحم أسبقيتها في الصناعة فاستطاعت الحصول على الريادة منذ فتح هذه الصناعة على المنافسة، كما وجدنا أن إستراتيجيات المؤسسات العاملة كلها متشابهة وهو ما يدل على ردود فعل إستراتيجية متبادلة بين هذه المؤسسات كرد فعل على المنافسة بينها، وأيضا تبين لنا تأثير نمو الطلب في مقابل ثبات عدد العارضين على طبيعة الإستراتيجيات المعتمدة من خلال اعتماد إستراتيجية التنويع

# خاتمة

## عامّة

الأفقي المترابط بهدف تغطية طلب الصناعة وعدم ترك فرصة للداخلين الجدد، هذا بالإضافة إلى محاولة تعظيم العائد الناتج عن الطلب المتزايد. ومن هنا يمكن أن نحكم بصحة الفرضية الأولى سواء من خلال الخلفية النظرية أو الدراسة الميدانية.

- اختبار صحة الفرضية الثانية: "تعتبر كل من الربحية ومعدل النمو والتقدم التقني مؤشرات هامة تساعد المؤسسة على التحديد الصحيح لإستراتيجياتها".

فمن خلال الدراسة النظرية تبين لنا أن هذه المؤشرات تعد أكثر دلالة على الأداء الكلي للصناعة بالإضافة إلى إعطاء نظرة دقيقة على الأداء الخاص بكل مؤسسة، وعلى اعتبار أن دراستنا تتناول صناعة كاملة حاولنا إعتقاد هذه المؤشرات للحكم على مستوى الأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر وربط ذلك بطبيعة الإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة، فوجدنا أن مؤشرات الربحية تدل على مستوى مقبول للأداء الكلي لهذه الصناعة، وهو ما ساعد المؤسسات العاملة على إعتقاد إستراتيجيات التنويع الأفقي المترابط واستراتيجية التمييز بنوعيتها السعري وتمييز الخدمات من خلال الإستفادة من العوائد المالية الكبيرة المحققة من سنة إلى أخرى، كما إستخدمنا معدل النمو للدلالة على حركة تطور بعض المؤشرات الإقتصادية مثل رقم الأعمال والقيمة المضافة والحصة السوقية وعدد المشتركين، فوجدنا أن هذه المؤشرات على العموم تسجل معدلات نمو متزايدة وموجبة مما يدل على تطور الأداء في هذه الصناعة وهو ما يشجع المؤسسات العاملة على إعتقاد إستراتيجيات توسعية خاصة ما تعلق بإستراتيجية التنويع الأفقي المترابط، وفيما يخص مؤشر التقدم التقني فقد وقفنا على التأخر الملحوظ لهذه الصناعة مقارنة بنفس الصناعة في الدول المتقدمة وهو ما يؤثر سلبا على جودة الخدمات في هذه الصناعة ويفرض على المؤسسات العاملة إعتقاد إستراتيجيات تقوم على البحث والتطوير في أساليب وتكنولوجيا الإتصال أو إعتقاد إستراتيجية الشراكة لتغطية النقص في هذا المجال.

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن هذه الفرضية صحيحة بنسبة كبيرة سواء على مستوى الخلفية النظرية أو الدراسة الميدانية.

## خاتمة

### عامّة

- اختبار صحة الفرضية الثالثة: "إن تحديد الإستراتيجيات الملائمة للوضع التنافسي للمؤسسة يعتمد على تحقيق نوع من المقاربة بين عوامل هيكل الصناعة ومؤشرات الأداء في الصناعة، وذلك بإستغلال الفرص المتاحة بالإعتماد على العوائد المحققة في الأداء"

حيث أنه من خلال الدراسة النظرية تعتمد المؤسسات العاملة في صناعة ما في تحديد إستراتيجياتها على عوامل خارجية مرتبطة بالمنافسة في السوق وبعض المتغيرات المرتبطة به، وكذا الموارد الخاصة لهذه المؤسسات والمتحصل عليها من عائدات نشاطها في السنوات السابقة بالإضافة إلى مواردها البشرية والمادية، ومن خلال الدراسة الميدانية فقد إستطاعت المؤسسات العاملة في الصناعة من إيجاد نوع من التوافق بين عوامل هيكل الصناعة ومخرجات أدائها في الصناعة، وذلك بإستغلال الموارد والتدفقات المالية المحققة في إستغلال الفرص المتاحة في هذه الصناعة خاصة فيما يتعلق بفرصة نمو الطلب المتسارع وكذلك فرصة الحماية التي تفرضها سلطة الضبط ARPT سواء بشكل مقصود أو غير مقصود بفعل سياسة الترخيص الصناعي التي جنبت المؤسسات العاملة وضع عوائق دخول إستراتيجية تؤثر على مستوى ربحيتها، وتسعى هذه المؤسسات حاليا لإستغلال عائداتها المرتفعة لتغطية الضعف في التكنولوجيا المستخدمة من خلال شرائها لتكنولوجيا الجيل الثالث وتطلعها للجيل الرابع قريبا.

هذه الحجج تثبت صحة الفرضية إلى حد بعيد لكنها تبقى عملية المقاربة بين هذه المتغيرات عملية نسبية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب درجة تأثير هذه العوامل على نشاط المؤسسة وكذا قدراتها المالية.

- اختبار صحة الفرضية الرابعة: "تساعد كل من العوامل الهيكلية ومؤشرات الأداء في صناعة خدمة الهاتف النقال في وضع الأرضية الصحيحة لإعداد الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسات العاملة في هذه الصناعة".

لقد تبين لنا من خلال تتبع التطورات الحاصلة في هذه الصناعة على مدار أكثر من عشر (10) سنوات أن هيكل هذه الصناعة تطور من الإحتكار الطبيعي إلى الثنائي ثم إستقر في شكل إحتكار القلة، لكن في المقابل بقيت مختلف مؤشرات الأداء في نمو مستمر وهو ما يدل على نجاح

# خاتمة

## عامّة

المؤسسات العاملة في تحليل عوامل هيكل الصناعة بشكل دقيق بالإضافة إلى إستغلال أنسب لمواردها وعوائدها المالية المحققة في السنوات السابقة لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الناتجة عن تغيير شكل المنافسة، وهو ما تبين في الأخير من خلال إعتقاد نفس مداخل الإستراتيجيات من طرف المؤسسات الثلاث، وفي أغلب الأحيان تقديم نفس الخدمات والعروض الترقية المصاحبة له وتقريبا بنفس الأسعار، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

### نتائج الدراسة:

- يعود سبب التغيير في شكل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر من الإحتكار الطبيعي إلى الإحتكار الثنائي ثم إحتكار القلة إلى الإصلاحات التي مست قطاع الإتصالات في الجزائر إبتداء من سنة 2000، فقبل هذه السنة كانت هذه الصناعة تحت سيطرة قطاع البريد والمواصلات، وبعد ذلك تم فتح هذا القطاع أما المنافسة فتغير شكل المنافسة بعد حصول جيزي على الترخيص وفصل موبيليس عن إتصالات الجزائر، وبعد ذلك تغير هيكل الصناعة مرة أخرى بعد منح رخصة ثالثة لمؤسسة أوريدو (نجمة سابقا)، وقد ساعد فتح هذه الصناعة على المنافسة في تسجيل معدلات نمو مرضية في مختلف المؤشرات الإقتصادية لهذه الصناعة.
- تخضع صناعة خدمة الهاتف النقال إلى منافسة القلة، على إعتبار أنها تضم ثلاث مؤسسات تتقاسم سوق كبير يحتوي على عدد كبير من المستهلكين (المشركين في الخدمات)، وقد ساهم إستقرار وثبات عدد العارضين في هذه الصناعة في مقابل نمو متسارع في بنية الطلب لفترة تتجاوز العشر (10) سنوات في تحقيق أرباح غير إعتيادية وهي في نمو مستمر، مما جعل هذه الصناعة تتميز بجاذبية كبيرة تغري أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال على غرار فودافون وأورونج.
- تعتمد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة على مجهزين عالميين يوفرون مختلف المعدات والتجهيزات التكنولوجية المرتبطة بالإتصالات، وهذا يعتبر تهديدا للمؤسسات العاملة يحد من

# خاتمة

## عامّة

- تقدمها ونجاحها في مختلف أنشطتها وأهدافها المسطرة، خاصة إذا تعلق الأمر بشراء هذه التجهيزات بالعملة الصعبة وما يتبعها من آثار لتغيرات سعر الصرف.
- عدم وجود بدائل قريبة تنافس خدمات الهاتف النقال ساعد المؤسسات القائمة في إستقطاب عدد كبير من المشتركين في مختلف الخدمات المقدمة، وهو ما أثر إيجابيا في نمو رقم أعمالها بصفة مستمرة على مدار أكثر من 15 سنة، هذا بالإضافة إلى النمو المسجل في الأرباح الصافية من سنة إلى أخرى.
  - التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب بالنظر إلى التأخر الملحوظ في هذه الصناعة من ناحية التكنولوجيا المستخدمة في دول الجوار أو المستخدمة في الدول المتطورة، وخير دليل على ذلك إنطلاق هذه المؤسسات في تقديم خدمات الجيل الثالث منذ سنة فقط، أما خدمات الجيل الرابع فهي لا تزال حكرًا على إتصالات الجزائر وهي قيد التجريب في مناطق محدودة.
  - ساهم النمو الكبير في الطلب مقابل الثبات في بنية العرض لهذه الصناعة في الإنخفاض المستمر في التكاليف الثابتة وضعف ديناميكية المنافسة بين المؤسسات القائمة، خاصة مع منع دخول منافسين جدد من طرف سلطة الضبط ARPT عن طريق سياسة الترخيص الصناعي المعتمدة في منح الرخص لدخول الصناعة.
  - إنحصار المنافسة في ثلاث مؤسسات فقط جعل هذه المؤسسات تعتمد إستراتيجيات تنافسية في تقديم خدماتها مثل التركيز، التمييز والريادة في التكلفة، بالإضافة إلى إستراتيجية نمو والتوسع عن طريق التنويع الأفقي المترابط، هذه الإستراتيجيات حتى وإن اختلفت في مدى وكيفية إعتادها من مؤسسة إلى أخرى، فإن المؤسسات الثلاث إعتمدت على نفس الإستراتيجيات سواء بصفتها رائدا للصناعة (جيزي) أو مؤسسة متحدية (موبيليس وأوريدو)، كون هذه المؤسسات كلها تسعى نحو الريادة في هذه الصناعة.
  - حصول المؤسسات الثلاث المتنافسة في خدمة GSM على تراخيص لتقديم خدمات الجيل الثالث 3G ساعدها على تنمية إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط سواء في خدمات المهاتفة

# خاتمة

## عامّة

- أو خدمات الأنترنت التي عرفت نموا كبيرا في عدد المشتركين ابتداء من سنة 2014، ما ساهم في ارتفاع عدد المشتركين خلال سنة واحدة فقط من إنطلاق هذه الخدمة.
- تحتل مؤسسة جيزي مركز الريادة في هذه الصناعة وهي تسيطر على ما يقارب نصف هذه الصناعة من حيث عدد المشتركين والعوائد المالية، كما تحتل الريادة أيضا في خدمات GSM، وتحتل موبيليس مركز الوصافة في الصناعة ككل، وهي تعتبر الرائد في خدمات 3G بأكثر حصة سوقية، أما أوريدو فهي تحتل المركز الثالث في الصناعة ككل وتحتل المركز الثاني في خدمات 3G بفارق بسيط عن الرائدة موبيليس.
- نظرا لكبر حجم الطلب في هذه الصناعة وتنوعه خاصة فيما يتعلق بتفضيلات الزبائن وإحتياجاتهم فرض على المؤسسات الثلاث إتباع إستراتيجية التنويع في الخدمات بهدف تلبية إحتياجات جميع فئات الزبائن (المشتركين) سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وعلى إختلاف مستوياتهم الإجتماعية والمادية.
- الإنتشار الجغرافي للمشاركين في الجزائر فرض على المؤسسات العاملة في الصناعة نشر شبكة واسعة تطلبت عدد كبير من تجهيزات الإتصال مثل BTS و BSC و MSC وهي مكلفة جدا، هذا بالإضافة إلى إنشاء الكثير من نقاط البيع والوكالات الخاصة من أجل إقبال الخدمة لكافة المشتركين.
- تعتبر صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر من الصناعات التي ما تزال تسجل معدلات نمو متزايدة، ويعود الفضل في ذلك إلى طبيعة هذه الصناعة من حيث إعتماها على أحدث التكنولوجيات التي تتطور على شكل أجيال، حيث أنه كلما تم إعتما جيل جديد من هذه التكنولوجيا أدى ذلك إلى إستقطاب عدد جديد من المشتركين مثلما حدث مع خدمات الجيل الثالث بعد سنة فقط من إنطلاقه.
- تعتمد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة على مجموعة من عوائق الدخول مثل إقتصاديات الحجم الكبير، التمييز في الخدمات، عوائق الحد السعري، إلا أن هذه العوائق تعتبر ضعيفة ويسهل التغلب عليها، لكن في المقابل تستفيد هذه المؤسسات العاملة من العائق القانوني المفروض من طرف ARPT والمتمثل في الترخيص الصناعي.

# خاتمة

## عامّة

- تخضع الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بهيكل الصناعة خاصة ما تعلق بالمنافسة الداخلية بين المؤسسات القائمة وكذا القوة التفاوضية للزبائن الذين يمتلكون حرية الإنتقال من خدمات مؤسسة إلى أخرى وبتكاليف تحويل منخفضة جدا، وهو ما يجبر المؤسسات العاملة على تنمية إستراتيجيات تركز على تفضيلات الزبائن وأذواقهم إضافة إلى مراعاة جوانب التسعير لهذه الخدمات وتحسين جودتها.

- ساهمت إستراتيجية التنويع الأفقي المترابط المعتمدة من طرف المؤسسات الثلاث في إستقرار الحصص السوقية لهذه المؤسسات بشكل تقريبي مع بعض التغيرات البسيطة، وهو ما يدل على تركيز هذه المؤسسات على كسب ولاء مشتركين مع التطلع لإستقطاب مشتركين جدد من خلال تنويع الخدمات وتوفيرها حسب رغبات وتطلعات الزبائن، فقد إستطاعت كل من موبيليس وأوريدو إستقطاب عدد معتبر من المشتركين عند الدخول المبكر في تقديم خدمات 3G في حين لم تستطع جيزي إستقطاب عدد كبير بسبب دخولها المتأخر في تقديم هذا النوع من الخدمات مما أثر سلبا على حصتها السوقية الإجمالية خلال سنة 2014.

- نجحت مؤسسة جيزي في تحقيق نوع من التوازن بين إستراتيجية الريادة في التكلفة وإستراتيجية التمييز في الخدمات، وهما أهم أنواع الإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة بعد إستراتيجية التنويع، في حين ركزت موبيليس على إستهداف قطاعات سوقية معينة لخدمتها بطريقة أفضل وعملت على تطوير شبكتها وانتشارها عبر كامل التراب الوطني، كما ركزت أيضا على جانب الدعاية والإشهار عن طريق وسائل الإعلام، كما إستفادت من رعايتها للبطولة الوطنية لكرة القدم في قسميها الأول والثاني على غرار ما يحدث في بعض دول العالم، أما أوريدو فقد أعطت الأولوية في إستراتيجياتها إلى التنويع الأفقي المترابط بشكل كبير من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من خدمات الهاتف والإنترنت، حيث دخلت بقوة في خدمات 3G، وهي تسعى حاليا للإنتشار بهذه الخدمة في كل التراب الوطني، بالإضافة إلى تركيزها على إستخدام أحدث التكنولوجيات في مجال الإتصالات لضمان جودة عالية لخدماتها.

## خاتمة

## عامّة

- تحقق صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إيرادات مالية ضخمة مقارنة بالصناعات الأخرى من خلال النمو المستمر للطلب على هذه الخدمات، وهو ما يساهم في تدعيم الخزينة العمومية عن طريق حجم الضرائب المدفوعة من طرف هذه المؤسسات، كما تساهم هذه الأخيرة في زيادة الدخل الوطني الخام، وأيضا تساعد على دفع عجلة التنمية المحلية كون هذه الصناعة من صناعات البنية التحتية للإقتصاد الوطني.
- تعتمد المؤسسات العاملة في هذه الصناعة في توزيع خدماتها على مختلف نقاط البيع التابعة لها والمنتشرة عبر كامل التراب الوطني خاصة الولايات والدوائر الكبرى، بالإضافة إلى العديد من الوكلاء المعتمدين في مختلف المناطق من الوطن خاصة تلك المناطق البعيدة والمعزولة نوعا، ويستفيد هؤلاء الوكلاء من نسب محددة من رقم الأعمال المحقق من طرفهم حسب الإتفاق الذي يراعي طبيعة المنطقة التي يعمل فيها الوكيل المعتمد، وطبعا هذا يوفر تكاليف بالنسبة للمؤسسات العاملة بالمقارنة مع تكلفة إنشاء نقاط بيع خاصة في تلك المناطق.

**إقتراحات الدراسة:** من خلال تتبعنا لمختلف متغيرات البحث في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إرتأينا أن نقدم الإقتراحات التالية:

- فتح المجال بصفة موسعة أما المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة مع نوع من الضبط، وذلك بهدف تفعيل دور المنافسة بين المؤسسات القائمة والداخلين الجدد من أجل الوصول إلى أحسن مستويات الأداء لهذه المؤسسات.
- جاذبية هذه الصناعة ساهمت في رغبة دخول الصناعة من طرف الكثير من المؤسسات العاملة في المجال، وبالتالي فالأرباح المحققة في الصناعة تكون على حساب المستهلكين (المشتركين)، لذلك

# خاتمة

## عامّة

نقترح العمل على تغيير شكل هيكل الصناعة إلى المنافسة الإحتكارية من خلال دخول 04 إضافية على الأقل.

- على المؤسسات القائمة في الصناعة حماية نفسها بنفسها بدلا من الإعتماد على حماية الحكومة التي تستخدم سياسة الترخيص الصناعي في منع دخول منافسين جدد، لذلك يتوجب على المؤسسات القائمة تنمية إستراتيجيات مائعة لدخول المنافسين خاصة الإستراتيجيات السعرية.
- على سلطة الضبط ARPT أن تتقصى وتمنع التواطؤ الضمني بين المؤسسات الثلاث وتفعيل دور المنافسة الشريفة والشفافة.

**أفاق الدراسة:** من خلال تناولنا لهذه الدراسة إرتأينا تقديم بعض الإشكاليات المتعلقة بميدان الدراسة، والتي نرى ضرورة لتناولها مستقبلا وهي على الشكل التالي:

- تحليل الأداء الداخلي لمؤسسات صناعة خدمة الهاتف النقال.
- علاقة هيكل الصناعة بالسياسات الصناعية المعتمدة من طرف سلطة الضبط وتأثير ذلك على ربحية المؤسسات العاملة.
- دور عوائد الدخول في تحديد مستوى الأداء المالي لمؤسسات خدمة الهاتف النقال.

---

# قائمة المراجع

---

## المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

1. أبو الفتوح علي فصالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2000.
2. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط2، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
3. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط 2، دار زاهر للنشر والتوزيع، السعودية، 2001.
4. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
5. احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
6. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط2، بدون دار النشر، القاهرة، 1999.
7. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
10. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
11. أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.
12. آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، دار الفاروق، القاهرة، 2001.
13. إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، six sigma وأساليب حديثة أخرى في الإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009.
14. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000.
15. إسماعيل يونس يامين وآخرون، الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 195.
16. بشير عباس العلاق، الإستراتيجيات التسويقية في الانترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. بول سامويلسون وآخرون، الإقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
18. توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
19. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
21. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
22. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي، ترجمة خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994.

## قائمة المراجع

23. حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002.
24. حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
25. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
26. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
27. خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، السعودية، 1984.
28. خضيرة كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.
29. دونالدس وآخرون، ترجمة ضياء مجيد، نظرية السعر واستخداماتها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
30. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، 2003.
31. رشيدة بن الديب، نادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
32. رضا صاحب أبوحمدة، الإقتصاد الوضعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. روجر كلارك، تعريب فريد بشير وكامل سلمان، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
34. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
35. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
36. زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001.
37. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
38. سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
39. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
40. سكينه بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
41. سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي، النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
42. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، 2000.
43. سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
44. السيد محمد أحمد السريتي، الاقتصاد الجزئي، ط1، مؤسسة شباب روية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
45. شارلز هل وجاريث جونز، تعريب محمد سيد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.

## قائمة المراجع

46. شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس 1983.
47. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
48. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
49. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
50. طلعت الدمرداش، مبادئ في علم الاقتصاد، ط2، مكتبة القدس، مصر، 2006.
51. ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع القاهرة، د.ت.
52. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط لاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
53. عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
54. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، سلسلة بحوث ودراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2004.
55. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 1999.
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999.
57. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
59. عبد الستار العلي، عامر فندليجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002.
61. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
62. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
63. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة - المكتب العربي الحديث - القاهرة، 1972.
64. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
65. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
66. عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

## قائمة المراجع

67. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
68. عطية عبد القادر محمد، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
69. علاء فرحان طالب، زينب مكي ومحمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
70. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994.
71. علي السلمي، تطوير وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، 2003.
72. علي عبد الوهاب نجا، النظرية الاقتصادية الجزئية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
73. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، القاهرة، 2005.
74. عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
75. عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي والوحدوي، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
76. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
77. فتحي أحمد دياب عواد، مقدمة في الإقتصاد الجزئي المعاصر، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
78. فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية"من المنافسة إلى التعاون"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
79. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
80. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
81. فليح حسن وطارق الحاج، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
82. فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
83. كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
84. كساب علي، النظرية الاقتصادية-التحليل الجزئي-، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
85. محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993.
86. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية"الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
87. محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، ط1، دارا بيت حرم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
88. محمد الصالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
89. محمد المبيضين، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

## قائمة المراجع

90. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
91. محمد زيد الصحن وعبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1987.
92. محمد صفوت قابل، الاقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، 2009.
93. محمد صفوت قابل، الإقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، مصر، 2009.
94. محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
95. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
96. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
97. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
98. محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
99. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000.
100. محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
101. محمود حسين الوادي وآخرون، الإقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
102. محمود حسين الوادي وكاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الجزئي، ط4، تحليل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
103. مدحت القرشي، دراسة الجدوى الاقتصادية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
104. مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983.
105. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
106. منى الطائي، الإقتصاد الإداري "اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
107. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
108. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
109. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية - دروس وتمارين -، ج1، دار المحمدية، الجزائر، 1994.
110. نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995.
111. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات التغيير التقني - العمل ورأس المال -، ط1، دار البداية، ليبيا، 2008.
112. نداء محمد الصوص، الإقتصاد الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 174.
113. نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الاقتصاد - التحليل الودي -، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
114. نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003.

115. نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، ط1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992.
116. يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999.
- ### 2- الأطروحات والمذكرات:
117. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.
118. أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
119. أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
120. بن عروسي جمال، تأهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
121. بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال - المسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
122. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
123. خالد فراح، دور نظام العلوم التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية "حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
124. الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995.
125. سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999.
126. عبد الرحمان بن عنتر، دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995.
127. عبد الرؤوف عز الدين، إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في السوق التنافسي "دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
128. عرقابي عادل، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.

## قائمة المراجع

129. علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999.
130. العبد قرشي، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011.
131. غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
132. فواز واضح، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2011.
133. قوفي سعاد، هيكل قطاع هاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
134. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2010.
135. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
136. مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
137. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
138. مياح عادل، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
139. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003.
140. نضال محمد الزظمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
141. نيتام دليلة، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002.
142. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014.

143. وليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "حالة موبيليس"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2009.

144. يحيوي مفيدة، تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 1999.

### 3- المقالات والملتقيات:

145. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة، جوان 2007.

146. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.

147. بن بركة عبد الوهاب ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة "حالة مؤسسة الجزائرية

للاتصالات موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007.

148. بوريش لحسن، مناد علي، شيهاني سهام، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

149. جمال بدور، تأثير هيكلية النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

150. جوهره محمد، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع، في مطبوعات الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14/05/2009، مطبعة الثقة، سطيف، 2009.

151. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 06، جامعة الجزائر، 2008.

152. روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات "حالة قطاع الاتصالات في الجزائر"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، أبريل 2004، الجزائر.

153. سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005.

154. صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال "تجربة مؤسسة

اتصالات الجزائر موبيليس"، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.

155. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001.

156. عبو عمر، عبو هودة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، د ت.
157. كريمة خلاص، إستراتيجية جديدة لجيزي تركز على الثقة في المؤسسات الوطنية و ترقية إطاراتها، جريدة الشروق، 2009/06/02.
- 4- القوانين والمراسيم:**
158. الأمر رقم 03-2003 المؤرخ في 13 يوليو 2003 المتعلق بالمنافسة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43.
159. القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. A abdallah , the import of enverenment complexity on organisation structure et performance, mx,uwistcardiff C3 a g.b, 1983.
2. Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod , paris , 1986.
3. Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005.
4. Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1972.
5. B.Doriath, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 1999.
6. Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999.
7. Bernard Martory. contrôle de gestion social, liberaisie , Paris , 1999.
8. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995.
9. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995.
10. Collasse, la rentabilité de l'entreprise, 3<sup>eme</sup> edition, DUNOD, paris, France, 2000.
11. Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, Paris, 1999.
12. Edwin Mansfield, Economie Managérial, De bæck université, Paris,2002.
13. Francois leroux, introduction a l'économie de l'entreprise, 2éme edition, imprimerie de lac- se-jeaneur , paris, 1980.
14. G.Bressy, économie d'entreprise, édition sirey , paris, 1990.
15. G.Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, France, 1999.
16. George, R.Terry & stephan et G.frankline, les Principes du management, 8<sup>eme</sup> edition, Edition Economica, paris, 1985.
17. Grilles Bressy & Chrishan konkuyt, économie d'entreprise, édition sirey, paris,1990.
18. H.Mintzberg, structure et dynamique des organisation , les éditions d'organisations, paris, 1992.
19. H.Mintzberger ,the structure of organization ( Englewood clefs). Prentice hall ,inc1979.
20. HAMADOUCHE, Critères et Mesures de la Performance des Entreprises Publiques Industrielles dans les PVD, thèse doctorat , univ – d'Alger, Tomes 1 et 2, 1992.

21. Hassene Ouashrine, Gestion de la force de vente et performance de la jonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
22. J. child , organisation structure envernement and referance the role of strategy choice(sociology .u.6.n.) ,1972.
23. J. L. Malo, l'essentiel du contrôle de gestion,édition d'organisation, 1<sup>ère</sup> édition, France, 1986.
24. J.J.Braconier Et M.Lannioux, L'Entreprise Contemporainns-Environnement Et Organisation, Masson,1986.
25. J.P.CHARLES, la performance sociale interne de la firme ,revue française de gestion, N38,novembre, décembre,1981.
26. J.Richard, Analyse Financière et audit des performances, 2<sup>ème</sup> édition, LA VILLGUERIN, paris, 1993.
27. Jacques Castelnau et autres, le pilotage stratégique, édition d'organisations, Paris, 1999.
28. Jacques leudrevie & Denis Lindou, marketing, 6eme édition, édition dalloz, paris, 2000.
29. Jaques Richard, L'AUDIT des performances de l'entreprise, édition villeguerin, 1989.
30. Jean Pierre Mercier, Mesure et devlopper les formances ,les édition A Quebecor, Montréal ,2003.
31. J-P helfer-M-kalika, Management stratégique et organisation, Vuibert, Paris, 2000.
32. k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'enterprise, les édition d'organisation , paris, 1989.
33. Lorrino Phillipe, Comptes et récits de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1996.
34. M Porter , competitive strategy, free press ,new York ,1980.
35. M.KALIKA, Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances, édition economica, Paris, 1995.
36. Marc Guyo, Radu vranceau, Introduction a la micro è Economie des entreprises , Dunod, Paris,2002.
37. P.a.pontoizen, les hommes et le management , cannolla edition ,paris ,France , 1994.
38. P.Frédéric & Pastré Olivier, du bon usage des indicateur, EVA et MVA, l'expansion management review, N° 105, JUIN ,2002.
39. Paul Pinto, la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003.
40. Peter Drucker: l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 1974.
41. Pierre Bergeron, la gestion moderne,- théorie et cas-,gaetan morin editeur, quebec, 1993.
42. Pierre Rouse,Economie Agricole"Les fondements de l'économie" L'avoisier, Paris,1986.
43. Robert le Duff et al, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999.
44. S. Fourastie, la productivité, Press Universitaires de paris, France, 1952.
45. S. Robert, le tableau de bord prospectif- un système de pilotage-, édition d'organisation, paris,1994.
46. Thomas ,j .g., strategic management :concepts ,practices and cases ,N,Y :Harper and publishers ,1988.
47. Tom Peters et Robert waterman, le prix d'excellence ,les 8 leviers de la Performance, Edition Douod, Paris,1999.

48. Weed E .S, et Michel RT, the role of envirenement behavioural uncertainty a mediator of situation preformance relation sheap , academy of management , journal v 23 ( n' 1, 1980).

### المواقع الإلكترونية:

1. Jaques Aubert, les notion de compétence dans les déférentes disciplines, dans le site : <http://www.e-rh.org>.
2. Kivin hind, lectures, the economics of European industry, unit Ec 455, 2000, p 28: <http://unn.ac.uk/~égv8>.
3. Manager la performance.[www.rh.org.dess/performance.pdf](http://www.rh.org.dess/performance.pdf).
4. [www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis](http://www.3g.dz/ar/le-reseau-mobilis).
5. [www.abahe.co.uk/terms-of-business-administration-enc/76753-market-share-a.html](http://www.abahe.co.uk/terms-of-business-administration-enc/76753-market-share-a.html).
6. [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki) .
7. [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz).
8. [www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier\\_presse\\_AR\\_2014.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/actu/com/2014/Dossier_presse_AR_2014.pdf).
9. [www.djazairss.com/elbilad/74776](http://www.djazairss.com/elbilad/74776).
10. [www.Djezyzgsm.com](http://www.Djezyzgsm.com).
11. [www.echoroukonline.com/ara/articles/222633.html](http://www.echoroukonline.com/ara/articles/222633.html).
12. [www.elbilad.net/article/detail?id=14314](http://www.elbilad.net/article/detail?id=14314).
13. [www.elbilad.net/article/detail?id=4979](http://www.elbilad.net/article/detail?id=4979).
14. [www.elkhabar.com/press/article/78662/](http://www.elkhabar.com/press/article/78662/).
15. [www.forum.univbiskra.net/Index.php?topic=229180](http://www.forum.univbiskra.net/Index.php?topic=229180).
16. [www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107](http://www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107).
17. [www.hrdiscussion.Com/hr493309.ht](http://www.hrdiscussion.Com/hr493309.ht) nl.Uxn vk.
18. [www.marefa.org/index.php](http://www.marefa.org/index.php).
19. [www.Mobilis.dz/apropos.php](http://www.Mobilis.dz/apropos.php).
20. [www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/offres](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/offres).
21. [www.nadjma.dz/nadjma\\_historique](http://www.nadjma.dz/nadjma_historique).
22. [www.ooredoo.qa/ar/latest-offers](http://www.ooredoo.qa/ar/latest-offers).
23. [www.otaalgerie](http://www.otaalgerie).
24. [www.otalgerie.com/entreprise/offre](http://www.otalgerie.com/entreprise/offre).
25. [www.otalgerie.Com/propos/historique.asp](http://www.otalgerie.Com/propos/historique.asp).
26. [www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezyzy.html](http://www.tech.48dz.com/2014/04/ota-djezyzy.html).

## قائمة المراجع

---