

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع :

التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونا طراك

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن عيشي بشير

إعداد الطالب:

حران عبد القادر

اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ غوفي عبد الحميد
مقرر	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بن عيشي بشير
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ خوني رابح
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ شيخي محمد

السنة الجامعية: 2011-2012

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ﴾

عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿

[هود 88]

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين
وإلى كل من أحب لي الخير وأعانني عليه .

كلمة شكر

بسم الله والحمد والفضل له في الأولى والآخرة ، والصلاة

والسلام على رسوله وبعد :

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور

بن عيشي بشير الذي وجهني وساعدني على إنجاز هذا

العمل .

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية

وزملائي الذين لم تتسع الأسطر لذكرهم .

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كل من التكامل العمودي والميزة التنافسية كأحد المتغيرات التي تدخل ضمن الاقتصاد الصناعي وتحديد المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية الناجمة جراء التكامل العمودي لها ، وذلك بالإسقاط على مؤسسة سوناطراك ، بتوضيح معالم واتجاهات التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك ، من خلال تحليل هيكلها وأنشطتها و إبراز المزايا التنافسية لمؤسسة سوناطراك التي تستمدتها من نشاطها بصفة عامة ، والمزايا التنافسية التي تتحصل عليها من هيكلها الذي يتميز بدرجة من التكامل العمودي .

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك عدة مزايا تنافسية لمؤسسة سوناطراك منها ما هو ناجم من تكامل أنشطتها عموديا ، حيث تتوقف هذه المزايا التنافسية على استغلال مؤسسة سوناطراك لمزايا التكامل العمودي ، خاصة الأمامي منه ، والذي يتميز بالربحية الأعلى والتكلفة الأقل .

الكلمات المفتاحية : الاقتصاد الصناعي ، التكامل العمودي ، هيكل الصناعة ، الميزة التنافسية ، سلسلة القيمة .

Summary:

This study aims to shed light on both the vertical integration and competitive advantage as one of the variables that fall within the industrial economy and determine the competitive advantages of the industrial company caused by vertical integration has, in projection on Sonatrach, to clarify the parameters and trends of vertical integration in Sonatrach, through analyzing of its structure and activities and to highlight the competitive advantages of Sonatrach, which derive from its activities in general, and the competitive advantages obtained by the structure of which is characterized by a degree of vertical integration.

Where this study concluded that there are several competitive advantages for Sonatrach of which is the result of the integration of its activities vertically, as this depends on the exploitation of competitive advantages of the benefits of enterprise Sonatrach vertical integration, especially forward integration, which is characterized by high profitability and the lowest cost .

Key words: Industrial Economy, vertical integration, industry structure, competitive advantage, value chain .

Résumé:

Cette étude vise à éclairer à la fois sur l'intégration verticale et l'avantage concurrentiel que l'une des variables qui entrent dans l'économie industrielle et de déterminer les avantages concurrentiels de l'entreprise industrielle provoqué par l'intégration verticale a, en projection sur Sonatrach, à clarifier les paramètres et les tendances de l'intégration verticale dans Sonatrach, à travers l'analyse de sa structure et ses activités et mettre en évidence les avantages concurrentiels de Sonatrach, qui découlent de ses activités en général, et les avantages concurrentiels obtenus par la structure qui se caractérise par un degré d'intégration verticale .

Lorsque cette étude a conclu qu'il ya plusieurs avantages concurrentiels pour Sonatrach dont est le résultat de l'intégration de ses activités à la verticale, car cela dépend de l'exploitation des avantages compétitifs des avantages de Sonatrach intégration verticale, en particulier l'intégration en aval, qui se caractérise par une profitabilité élevée et le plus moindre coût .

Les Mots clé: L'économie industriel, l'intégration verticale, la structure de l'industrie, l'avantage concurrentielle, la chaîne de valeur .

خطة البحث :

المقدمة العامة

الفصل الأول: التكامل العمودي في المؤسسة الصناعية : المفاهيم والنظريات

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكامل العمودي

المبحث الثاني: نظريات التكامل العمودي

المبحث الثالث: التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني : مقارنة الميزة التنافسية لـ Porter

المبحث الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية (حالة مؤسسة سوناطراك)

تمهيد

المبحث الأول: مؤسسة سوناطراك المجموعة البترولية

المبحث الثاني: مؤسسة سوناطراك متكاملة عموديا

المبحث الثالث: تطورات أنشطة سوناطراك والمزايا التنافسية فيها

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	الشركتين A و B غير متكاملتين (مثال توضيحي)	01
09	الشركتين A و B متكاملتين (مثال توضيحي)	02
32	أشكال هيكل الصناعة	03
47	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04
65	العوامل المتحكمة في قوة الموردين والزبائن	05
84	ديناميكية سيطرة سوناطراك على القطاع النفطي وتطوره 1966-1972	06
95	الفروع الوطنية للشركة القابضة سوناطراك	07
96	الفروع الدولية للشركة القابضة سوناطراك	08
102	البواخر الناقلة لـ GPL وقدرة استيعابها	09
102	البواخر الناقلة لـ GNL وقدرة استيعابها	10
113	شبكة أنابيب نقل المحروقات الجزائرية	11
120	تقدير المسافة من مناطق الاحتياطات الغازية إلى أوروبا الغربية	12
126	تطور التكلفة الكلية والمتوسطة لسوناطراك للفترة 2000-2010	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	إستراتيجية التكامل العمودي	(1-1)
11	التحيز الاتجاهي لنسبة القيمة المضافة إلى المبيعات	(2-1)
15	التوسع من خلال التكامل العمودي	(3-1)
16	التكامل العمودي لزيادة كفاءة استخدام الطاقة	(4-1)
19	احتكار الشراء كحافز للتكامل	(5-1)
27	دورة حياة المنتج	(6-1)
29	التكامل العمودي ودورة الحياة لسيجلر	(7-1)
46	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
51	ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن	(2-2)
52	مصادر الميزة التنافسية	(3-2)
57	نموذج الماسة والعناقيد لـ Porter	(4-2)
58	نظام سلسلة القيمة	(5-2)
59	سلسلة القيمة لـ Porter	(6-2)
66	قوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية الصناعة	(7-2)
67	الإستراتيجيات العامة الثلاث	(8-2)
73	المنتجين التنافسيين والبائعين التنافسيين	(9-2)
73	المنتجين التنافسيين والبائع المحنكر	(10-2)
74	منتج محنكر وبائعين تنافسيين	(11-2)
75	منتج محنكر وبائع محنكر	(12-2)
93	نموذج التكامل العمودي في صناعة النفط الأمريكية	(1-3)
103	تطور عمال سوناطراك ما بين سنتي 2004-2008	(2-3)
105	تطورات تكوين عمال سوناطراك ما بين سنتي 1991-1999	(3-3)
106	اتجاهات التكامل العمودي بسوناطراك	(4-3)
107	نظام سلسلة القيمة لسوناطراك	(5-3)
108	سلسلة القيمة لسوناطراك	(6-3)

111	الاكتشافات 1986-2010	(7-3)
111	توزيع إنتاج المحروقات الأولية لسنة 2010	(8-3)
112	تطور إنتاج المحروقات الأولية	(9-3)
114	تطور إنتاج المواد المكررة	(10-3)
115	تطور إنتاج الغاز الطبيعي المميع GNL	(11-3)
116	تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL	(12-3)
117	تطور إنتاج البتروكيميااء لسنتي 2008-2009	(13-3)
118	تطور صادرات المحروقات بالحجم للفترة 2000-2008	(14-3)
123	تطور تكاليف إنتاج المحروقات للفترة 1981-1998	(15-3)
124	تطورات التكاليف الكلية لسوناطراك	(16-3)
130	التكامل العمودي وقوى التنافسية الخمس لـ Porter	(17-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	النشاط الخلفي لسوناطراك : حقول الغاز والبتروول	01
138	نشاط النقل عبر القنوات : شبكة نقل المحروقات الغازية والسائلة	02
139	النشاط الأمامي لسوناطراك	03
140	معاملات التحويل في صناعة المحروقات	04

المقدمة العامة

إن نمو المؤسسة الصناعية عموماً ، يعبر عن الزيادة في أبعادها ، جزء منها أو كلها ، ففكرة النمو يمكن ترجمتها ليس فقط من جانب الكم أو من جانب الحجم ، بل أيضاً من جانب التعديل الهيكلي ، وبالتالي يمكن ترجمة نمو المؤسسة بنمو نشاطاتها والتي يعبر عنها في الأخير برقم أعمالها (مبيعاتها) نهاية السنة المالية .

هنا يمكن أن يظهر النمو بعدة أشكال ، مثلاً بزيادة عدد السلع المنتجة (الجديدة) ، وهذا التوسع يتجسد في إنتاج سلع وسيطة ، و سلع تامة الصنع ، أو حتى الصعود نحو المنبع ، أي الاستثمار في سوق المواد الأولية وبالتالي عوامل الإنتاج ، أو الاتجاه نحو المصب كامتلاك قنوات توزيع أو مصانع أخرى تعتبر منتجات المؤسسة كمدخلات لإنتاجها .

لقد تطور مفهوم تكامل المؤسسة الصناعية عبر الزمن ، فابتداءً من مقال "رونالد كوز" سنة 1937 بالانتهاء إلى أعمال "ويليامسون" ، الأربعون سنة الأخيرة صارت علاقات المؤسسات الصناعية العمودية والأفقية مصب اهتمام العديد من أكاديميات ومراكز بحوث التسويق عبر العالم . فتكامل المؤسسة الصناعية من المنبع يسبب -على الأقل- تجنب ازدواجية الهوامش ، فتصبح اثر ذلك هي من تمون إنتاجها بالمواد الأولية بسعر أقل ، أما تكاملها من المصب يضيف لها اقتصاديات الحجم .

والميزة التنافسية هي أحد أهم المواضيع التي لقيت اهتمام كبيراً في السنوات الأخيرة ، وذلك لما تمثله من أهمية للمؤسسة ، فهي تعتبر من الأهداف المرجوة للمؤسسة ، ويعد **Porter** أحد أهم المنظرين في هذا المجال ، حيث يعتبر أول من وضع نموذجاً للميزة التنافسية ، ويظهر ذلك أيضاً من خلال أعماله التي قدمها في هذا المجال .

وفضلاً عن ظاهرة تكامل المؤسسة الصناعية ، فهي بطبيعة الحال تضيف للمؤسسة عدة مزايا تنافسية ، لأنه من أهم العوامل التي تتحدد بها هذه الأخيرة ، التكاليف التي من شأن المؤسسة أن تتحكم فيها من خلال التكامل العمودي الخلفي ، وأيضاً تتحدد من خلال اقتصاديات الحجم التي تأتي عن طريق التكامل العمودي الأمامي في السوق وبالتالي كلما كانت التكاملات العمودية فعالة أكثر انعكس ذلك التأثير على التكاليف والمبيعات ، وبالتالي تضيف للمؤسسة الصناعية ميزة تنافسية ، ولكننا لا يمكن أن نجزم في صحة العلاقة التكامل الرأسي والمزايا التنافسية على أرض الواقع إلا إذا اختبرناها على صناعة ما ، وهذا ما سنحاول التأكد منه بالإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية:

إشكالية البحث:

إن الإشكالية الرئيسية التي نود معالجتها في هذا البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:
التساؤل الرئيسي :

ما هو تأثير التكامل العمودي على المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية؟

التساؤلات الفرعية :

إن هذه الإشكالية الرئيسية تنفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

1- ما هو مفهوم التكامل العمودي ؟ وما هي أهم النظريات التي تناولته ؟

2- ما هي أنواع ومحددات المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ؟

3- هل للتكامل العمودي دور في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ؟

فرضيات البحث:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث و أملا في تحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي يسعى الباحث لاختبارها و هي على النحو التالي:

1- يعتبر التكامل العمودي أحد أهم أشكال العلاقات العمودية للمؤسسة الصناعية .

2- تتعدد أنواع وأشكال التكامل العمودي بتعدد الطرق التي يمكن أن يحصل بها .

3- للتكامل العمودي بصفة عامة عدة دوافع ومحفزات ، والتي من شأنها أن تخلق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية .

4- المزايا التنافسية في مؤسسة سوناطراك ليس مصدرها الوحيد هيكل المؤسسة الذي يتميز بأنه متكامل عموديا .

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في الإضافة العلمية الممكن إنتاجها من خلال الربط بين التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ، جراء الاستثمار في سوق عوامل الإنتاج أي تخفيض تكاليف الإنتاج ، وجراء الاستحواذ على قنوات التوزيع محققة اقتصاديات الحجم .

أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، نذكر منها ما يلي:
- 1- تسليط الضوء على مفهوم كل من التكامل الرأسي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ، وذلك في مؤسسة سوناطراك .
 - 2- معرفة أهم المبررات والحجج لتبني إستراتيجية التكامل العمودي من قبل المؤسسات الصناعية .
 - 3- تحديد العلاقة بين التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية .
 - 4- محاولة وضع نموذج يحدد مختلف المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية الناجمة عن تبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي .

أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر كل من التكامل العمودي والمزايا التنافسية من أهم المواضيع الاقتصادية المعاصرة ، وهناك عدة دوافع وأسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي تتمثل في :
- محاولة جمع مادة علمية حول موضوع التكامل العمودي والمزايا التنافسية .
 - الميول الشخصي لموضوع التكامل الرأسي وما يتعلق به .
 - تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص والمتمثل في الاقتصاد الصناعي .
 - تميز مؤسسة سوناطراك عن باقي المؤسسات الوطنية الجزائرية ، وذلك لما لها من وزن ثقيل في الاقتصاد الجزائري .

حدود البحث:

- قصد الوصول إلى الإجابة عن إشكالية البحث ، تم اختيار مجموعة سوناطراك لصناعة المحروقات الجزائرية كعينة للبحث ، وذلك لأهمية قطاع المحروقات عن باقي القطاعات الأخرى ، حيث تعتبر شركة سوناطراك محتكر هذا القطاع .
- الحد الموضوعي : يتمثل في البحث عن العلاقة بين التكامل الرأسي و الميزة التنافسية.
 - الحد المكاني : مؤسسة سوناطراك بالجزائر.
 - الحد الزمني : تحدد فترة بداية الدراسة على حسب المعطيات المتوفرة عن المؤسسة وعلى حسب الحاجة لذلك ، أما فترة نهاية الدراسة هي سنة 2010 ، لأن آخر إصدار لتقرير سوناطراك السنوي هو 2010 .

منهج البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف وصف و تحليل مختلف أبعاد الموضوع و الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث .

الدراسات السابقة :

قصد إثراء الموضوع ، تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي تم تناولها من قبل العديد من الباحثين ، والتي لها علاقة بموضوع بحثنا ، نذكر من أهم هذه الدراسات :

1- باسم مكحول ، نصر عطيان ، يونيو 2004 ، **التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية** : مجلة العلوم الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد 12 ، العدد الثاني ، ص 1-19 . وقد توصلت هذه الدراسة أن التكامل العمودي يؤثر ايجابيا على أداء المنشآت الصناعية ، ويزداد تأثيره على المنشآت الصغيرة مقارنة بالكبيرة ، وتشير النتائج إلى أهمية استخدام التكامل العمودي من قبل القطاع الخاص كإستراتيجية لتحسين أداء المنشآت الصناعية لمواجهة الضغوط التنافسية .

2- Fiona Röder ، 2007 ، **Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance** ، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة St. Gallen ، ألمانيا . توصلت هذه الدراسة إلى أن المنافع والأخطار الإستراتيجية للتكامل العمودي في التكتلات الإعلامية الدولية تآثر على أداء هذه المنشآت المتكثلة .

3- سملاي يحضيه ، 2005 ، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ، لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، بمراعاة الظروف البيئية للمؤسسة وتنافسية محيطها .

4- Riordan, Michael H. ، جوان 2005 ، **Competitive Effects of Vertical Integration** ، مداخلة في ملتقى بعنوان : **Advances in the Economics of Competition Law** ، بجامعة Columbia . توصلت هذه الدراسة إلى أن للتكامل العمودي آثار تنافسية ، حيث تتوقف هذه الآثار على هيكل الصناعة ، فتختلف باختلاف درجة المنافسة والاحتكار في الصناعة .

خطة الدراسة :

بهدف تنظيم البحث والإحاطة بجوانبه النظرية والتطبيقية ، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول ، حيث تم تخصيص الفصلين الأول والثاني للجزء النظري ، **الفصل الأول** التكامل العمودي في المؤسسة الصناعية -المفاهيم والنظريات- ، وكان في مبحثه الأول ماهية التكامل العمودي ، من خلال مفهوم التكامل العمودي وأنواعه وطرق قياسه ودوافع ومحفزات التكامل العمودي ثم ذكر الفرق بينه وبين الائتلاف العمودي والتكامل الأفقي ، أما المبحث الثاني ، تكلم عن أهم نظريات التكامل العمودي ، كإخفاقات السوق واللايقين ونظرية دورة الحياة لستجر ، وأخيرا في مبحثه الثالث ، التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة ، تم تناول مفهوم هيكل الصناعة وأبعاده ، ثم علاقة التكامل العمودي بالتركز الصناعي وفي الأخير التكامل العمودي كعائق للدخول إلى الصناعة .

أما **الفصل الثاني** ، المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ، جاء في مبحثه الأول مفاهيم حول الميزة التنافسية ، حيث تم ذكر مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومحدداتها ومصادرها ، ثم جاء في المبحث الثاني مقارنة الميزة التنافسية لـ Porter ، ابتداء بنموذج الماسة ، مروراً بسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية ونموذج قوى الخمس للمنافسة ، انتهاء بإستراتيجيات التنافس العامة لـ Porter ، وأخيرا وفي مبحثه الثالث التكامل العمودي والمزايا التنافسية ، تم التطرق إلى التكامل العمودي لتفادي ازدواجية الهوامش ، ثم التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل ، وأخيرا التكامل العمودي والقوى الخمس للتنافسية .

وتم تخصيص **الفصل الثالث** التكامل العمودي والمزايا التنافسية في المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك- للجزء التطبيقي ، حيث جاء في مبحثه الأول مؤسسة سوناطراك المجموعة البترولية ، تم التطرق إلى الإطار التاريخي لسوناطراك ، ثم تدويل أنشطتها ، ثم الشراكة الأجنبية وسوناطراك ، ثم في المبحث الثاني سوناطراك المؤسسة المتكاملة عموديا ، تم تناول التكامل العمودي كخاصية للصناعات النفطية ، ثم سوناطراك الشركة القابضة ، ثم التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك ، وأخيرا في مبحثه الثالث تطور أنشطة سوناطراك والمزايا التنافسية فيها ، تم التطرق لسلسلة القيمة لمؤسسة سوناطراك ، ثم تطور أنشطة سوناطراك ، وأخيرا المزايا التنافسية في مؤسسة سوناطراك .

الفصل الأول :

التكامل العمودي في المؤسسة الصناعية :

المفاهيم والنظريات

- ✓ المبحث الأول : ماهية التكامل العمودي
- ✓ المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي
- ✓ المبحث الثالث : التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة

تمهيد :

يتميز محيط المؤسسة الصناعية بشبكة من العلاقات التي تربط بينها وبين هذا المحيط ، من موردين ، وزبائن ، ومؤسسات ضمن نفس الصناعة وخارجها ... حيث تكون هذه العلاقات إما عمودية ، أو في شكل علاقات أفقية ، وتعتبر العلاقات العمودية من العلاقات التي لا يمكن للمؤسسة الصناعية الاستغناء عنها ، سواء كانت هذه العلاقات عبارة عن معاملات سوقية أو تعاقدات أو حتى شراكات، وبصدد هذا الفصل سنسلط الضوء على أحد أشكال هذه العلاقات العمودية وهو ما يعرف بالتكامل العمودي (الرأسي) ، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وسنتكلم في المبحث الأول عن ماهية التكامل العمودي من مفاهيم وأنواع ومبررات ... ثم في المبحث الثاني سنتكلم النظريات التي تناولت التكامل العمودي وأخير في المبحث الثالث نتناول التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة .

المبحث الأول : ماهية التكامل العمودي

سننترق في هذا المبحث إلى مفهوم التكامل العمودي في المطلب الأول ، ثم أنواع التكامل العمودي في المطلب الثاني ، وفي المطلب الثالث طرق قياس التكامل العمودي ، والمطلب الرابع دوافع ومحفزات التكامل العمودي وأخيرا في المطلب الخامس الائتلاف العمودي والتكامل الأفقي والتطرق إلى تحديد الفرق بينهما وبين التكامل العمودي .

المطلب الأول : مفهوم التكامل العمودي

يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر ، ونذكر من هذه التعاريف على سبيل الذكر لا للحصر :

يعرف التكامل العمودي على أنه " الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى " ¹.

ويترتب على هذا التعريف عدم وجود قيم سوقية أو تعاقدية منفصلة للمبادلات التي تجري بين العمليات المشار إليها في التعريف ، وإنما تشكل قيم هذه المبادلات جزءا من الحسابات الداخلية للمنشأة ككل .

وأيضا يعرف على أنه " قيام منشأة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها " .

ويشير مفهوم التكامل العمودي إلى " تملك المنشأة مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين تغذي إحدهما الأخرى بالمدخلات " ².

كما يمكن أن يعرف التكامل العمودي على أنه " تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة ، تحت ملكية ومراقبة واحدة " ³.

ويمكن أن يعرف التكامل العمودي من ناحيتين ، الأولى تتعلق بوضع أو هيكل تنظيمي على أنه " مدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج " ، وأما الثانية فتتعلق بالسلوك الإداري على أنه " قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية ، 1994 ، ص ص 96 ، 97 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص ص 73 ، 75 .

³ Riordan, Michael H. **COMPETITIVE EFFECTS OF VERTICAL INTEGRATION**, a seminar at Columbia University, Advances in the Economics of Competition Law, June 2005, p 4 .

وذلك من خلال الاندماج العمودي أو بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية أخرى " .¹ حيث الناحية الأولى اعتبرت التكامل العمودي كمتغير هيكلية أما الثانية فاعتبرته كمتغير سلوكي ، وتدرج كلا الناحيتين ضمن اقتصاديات الصناعة أو ما يعرف بمنهج : هيكل - سلوك - أداء أي نموذج SCP .

ويرتكز مفهوم التكامل العمودي على فكرة " قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية ، أي تمارس المنشأة أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها " .²

ويشير مفهوم التكامل العمودي إلى " وجود عمليات من قبل المشروع في صناعتين أو أكثر ، بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات من مراحل أولية إلى مراحل لاحقة في الإنتاج والعكس صحيح " . ولهذا فإن التكامل العمودي هو نوع من التنوع . وإذا كانت العملية تتحقق من خلال اندماج مشروعين مختلفين وهذا يصبح اندماجا عموديا . ويبدأ التكامل العمودي من خلال اندماج مشاريع تنتج سلعا عند مراحل مختلفة من العمليات الإنتاجية .³

ويعرف (Porter, 1980) التكامل العمودي كـ " مجموعة متميزة تقنيا من الإنتاج ، التوزيع ، البيع و/أو عمليات اقتصادية أخرى ضمن حدود شركة واحدة " . كما يعرفه آخرون (Marion, 1996 , Den Ouden et al., 1976) كـ " مجموعة من مرحلتين أو أكثر من سلسلة الإنتاج - التوزيع تحت ملكية واحدة " .⁴

بينما (Temin, 1988) عرف التكامل العمودي على أنه " الحد من المبادلات التعاقدية والسوقية واستبدالها بالمبادلات الداخلية ضمن حدود الشركة " . وعرفه (Harrigan, 1986) على أنه " نمط تنويع الذي يجمع خطوط العمل بالطريقة التي تسمح للشركة باستعمال نواتج أحد خطوط العمل كمدخل لخط عمل آخر " . وذهب كلا من الاقتصاديين (Scherer and Ross, 1990) إلى أن التكامل العمودي " يصف مدى تغطية الشركة لكل التشكيلة الواسعة للإنتاج ومراحل التوزيع " .⁵

وترتبط إستراتيجية التكامل العمودي بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد مواردها الأولية ، عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة في السعر المناسب والجودة المناسبة

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، ترجمة فريد بشير طاهر ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 1994 ، ص 286 .

² باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، 2004 ، ص 5 .

³ مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص ص 33 ، 34 .

⁴ Le Nguyen Doan Khoi, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management : The case of pangasius industry in the Mekong River Delta, Vietnam**, CAS Discussion paper No 55, Can Tho University, Vietnam, October 2007, P 6 , 7 .

⁵ Fiona Röder. **Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance**, Dissertation to obtain the title of Doctor economic, St. Gallen University, Germany, 2007, P 39 .

والكمية المناسبة والوقت المناسب ، أو السيطرة على منافذ التوزيع وذلك عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية تلبية حاجة المنظمة في الوصول إلى زبائنها أو تقديم الخدمات بأسعار وبطريقة تلي أهداف المنظمة .¹

ويتم التكامل العمودي إما من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها أو بإنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين .²

ويمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن التكامل العمودي هو قيام المؤسسة بالاستثمار في سوق موادها الأولية (مدخلاتها) و/أو التفرّد النسبي و/أو المطلق بالقيام بأعمال التوزيع والتسويق بنفسها أو يمكن القول على أنه عكس التخصص التام .

المطلب الثاني : أنواع التكامل العمودي

يختلف التكامل العمودي باختلاف الطرق التي يتم بها ، فيمكن أن يكون متجه للخلف أو للأمام وفيما يلي شرح لكل نوع :

الفرع الأول : التكامل العمودي الخلفي

ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع ، أو التكامل إلى الأعلى ، وهو " أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية " .³

ويعني " محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر والجودة وتوقيتات التسليم ، وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج . وهكذا فإن إلغاء المورد وقيام المنظمة بدوره هو تطبيق مباشر لإستراتيجية التكامل الخلفي ، إلا أن محاولة السيطرة على المورد بأي شكل هي أيضا تطبيق لإستراتيجية التكامل الخلفي " .⁴

¹ صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي- ، دوائر المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 287 .

² نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 130 .

³ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 96 ، 97 .

⁴ محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 178 .

وهو أيضا أن " تسيطر منشأة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي " .¹

أو هو " قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية " .²

ويقال أن هناك تكاملا عموديا خلفيا ، عندما تتحرك المنشأة إلى إنتاج المواد الخام وعناصر الإنتاج .³

ومن أمثلة التكامل العمودي الخلفي، تملك مصنع للأحذية مصنعا لإنتاج الجلود وكتملك مصنع للسيارات أحد مصانع الحديد ...

الفرع الثاني : التكامل العمودي الأمامي

ويطلق عليه كذلك التكامل من المصب أو التكامل إلى الأسفل ، وهو " أن تستخدم المنشأة جزء أو كل من إنتاج عملية إنتاجية خلفية كل حجم أحد مستلزمات الإنتاج في عملية إنتاجية أمامية " .⁴

ويعني " محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء . وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة ، حيث قيام المنظمة بالتخلص من الموزعين والقيام بدورهم هو التطبيق المباشر لهذه الإستراتيجية ، إلا أنه يمكن بصفة عامة القول أن سيطرة المنظمة على منظمة أخرى تعمل في مرحلة لاحقة عن المرحلة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة هو تطبيق لإستراتيجية التكامل الأمامي " .⁵

وهو كذلك " قيام منشأة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية " .⁶

ويعرف كذلك على أنه " اندماج بين منشأة تنتج مدخلا ومؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها " .⁷

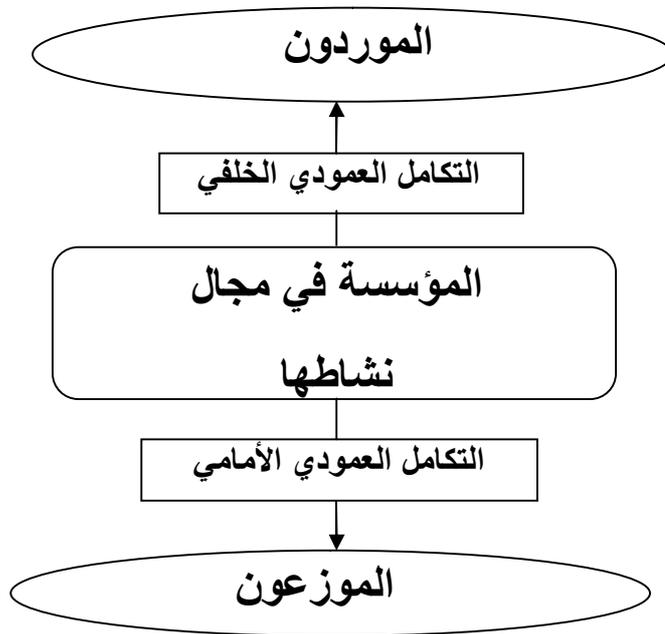
¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 73 .
² باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 5 .
³ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 286 .
⁴ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 96 ، 97 .
⁵ محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، مرجع سابق ، ص 179 .
⁶ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 73 .
⁷ باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 5 .

وإذا قامت المنشأة بالتحرك نحو المنتج النهائي والتوزيع ، يقال أن هناك تكامل عمودي أمامي ¹. أي أن التكامل إلى الأسفل هو نوع من أنواع التحرك إلى السوق .

ومن أمثلة التكامل العمودي الأمامي ، قيام شركة لاستخراج البترول بإنشاء مصنع للزيوت أو تملك مصنع لدبغ الجلود لمصنع لإنتاج الأحذية والملابس الجلدية ...

والشكل التالي يلخص عمليتي التكامل العمودي المتجهة للأمام وللخلف :

الشكل (1-1) : إستراتيجية التكامل العمودي



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

يعطي الشكل السابق صورة حول عمليتي التكامل العمودي ، فإذا كانت العملية متجهة نحو الموردين ، نقول أنه تكامل نحو الأعلى (Upstream) ، أما إذا كانت العملية متجهة نحو الموزع أي السوق ، نقول أنه تكامل نحو الأسفل (Downstream) .

الفرع الثالث : أنماط أخرى للتكامل العمودي

كما أسلفنا الذكر ، تختلف أنواع التكامل العمودي باختلاف الطرق التي يتم بها ، ووفقا لذلك يمكن أن نميز :

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 286 .

1. **التكوين العمودي** : ويكون عندما يحدث التكامل العمودي في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المنشأة ، ومن ثم تنشأ عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان .
2. **التوسع العمودي** : وذلك إذا كان التكامل العمودي نتيجة النمو الداخلي للمنشأة وقيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الوقت ، حيث تكون هذه الفروع تنتج مدخلات تستخدمها المنشأة أو تقوم بتوزيع وتسويق منتجاتها .
3. **الاندماج العمودي** : وهو قيام منشأة ما بتملك منشأة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمنشأة المملوكة .¹

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يتم التكامل العمودي بطريقة كلية ، حينها يكون التكامل العمودي كاملا ، وهو عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام . ويمكن أن يتم بطريقة جزئية ، فيحينها يقال أن التكامل العمودي جزئيا ، وهو عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام ، بعبارة أخرى يمكن القول أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءا من إنتاجها لمشتريين مستقلين أو العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين مستقلين .²

المطلب الثالث : طرق قياس التكامل العمودي

يقاس التكامل العمودي ، سواء كان خلفيا أو أماميا بعدة مقاييس نذكر منها المقاييس التالية :

1- **نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات** : تعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي ، حيث ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي³ ، حيث تقوم هذه الطريقة على حساب مجموع القيم المضافة للعمليات الإنتاجية في المنشأة مقسومة على قيمة المبيعات النهائية للمنشأة في سنة معينة، ولهذه الطريقة قابلية القياس من خلال الزيادة في قيم السلع (الوسيلة أو النهائية) بين المراحل المختلفة للعمليات الإنتاجية داخل المنشأة المتكاملة (خلفيا أو أماميا) وذلك بحساب الفرق بين قيمة مبيعات كل مرحلة وقيمة مستلزمات الإنتاج فيها⁴ ، ويأخذ هذا المعيار الصيغة التالية :

$$I_n = \frac{\sum_{n=1}^n V_n}{\sum_{n=1}^n S_n}$$

المصدر : عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 81 . مع بعض التصرف .

حيث :

¹ Riordan, Michael H. **Competitive Effects of Vertical Integration** , Op.Cit, p 5 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 74 .

³ باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 5 .

⁴ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 98 .

$\sum V_n$: هي مجموع القيم المضافة لمصانع المنشأة أو لمنشآت الصناعة .

$\sum S_n$: هي مجموع قيم المبيعات .

نلاحظ أنه إذا كانت المنشأة تملك وحدات إنتاجية لإنتاج كل المدخلات اللازمة لمنتجها ، فإن :
القيمة المضافة = قيمة المبيعات ومنه : $I_n=1$ ، أي تكون درجة التكامل عند حدها الأقصى .
وكلما قلت النسبة I_n دل ذلك على انخفاض وحدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة لإنتاج مدخلاتها.¹

ولتوضيح الصورة أكثر نأخذ في المثال التالي الشركتين A و B ، حيث نعتبر الشركة A شركة المنبع والشركة B شركة المصب² :

الجدول (01) : الشركتين A و B غير متكاملتين

الشركة B		الشركة A	
100	مشتريات من A	50	مشتريات
50	قيمة مضافة	50	قيمة مضافة
150	مبيعات	100	مبيعات لـ B
0.33	نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات	0.5	نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات

Source : Ibid, p 563.

ولنفرض الآن أن الشركتين A و B متكاملتان عموديا :

الجدول (02) : الشركتين A و B متكاملتين

الشركة A/B	
50	مشتريات
100	قيمة مضافة
150	مبيعات
0.66	نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات

Source : Ibid, p 563.

نلاحظ أن نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات في الشركة A/B المتكاملة عموديا أكبر منها في الشركتين A و B منفردتين ، بمعنى آخر نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات تعتمد تماما على المبيعات النهائية .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 81 ، 82 .

² Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy**, Prentice Hall, 2nd Edition, England, 2005, p 563.

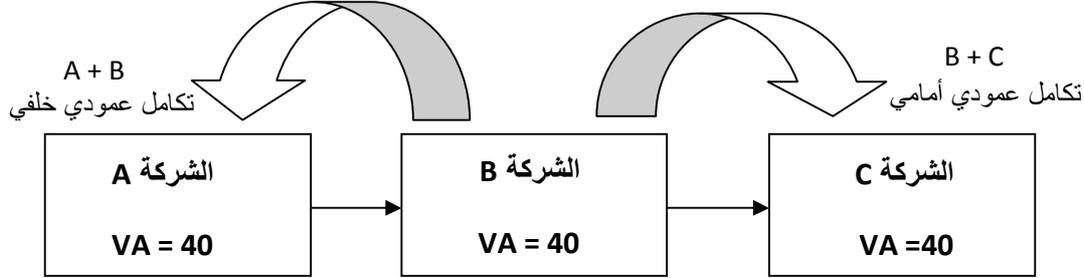
- إلا أنه وجهت عدة انتقادات لهذا المقياس ، وذلك للصعوبات المتعلقة بحسابه ، نذكر من أهمها :
- تحتوي القيمة المضافة على عدة عوامل دفع مثل الأجور ، الفوائد والربح ... ، فإذا تغيرت أسعار هذه العوامل أو أي أحد منها ، فإن ذلك يغير من قيمة المشتريات مما يؤثر ذلك على حساب نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات ، فبذلك يمكن أن تتغير هذه النسبة لأسباب لا ترتبط بدرجة التكامل العمودي ؛
 - تؤثر التغيرات التكنولوجية على استعمال عوامل الإنتاج في المنشأة ، وذلك بدوره يؤثر قيمة المشتريات ومن ثم على نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات ؛
 - إذا تغير هيكل السوق من المنافسة إلى احتكار القلة أو الاحتكار ، فترتفع الأسعار نتيجة لشروع المنشأة في تعزيز قوتها السوقية ، مما يؤثر ذلك على قيمة المبيعات ، فتتأثر بذلك نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات لعوامل لا ترتبط هنا بدرجة التكامل العمودي ؛¹
 - عندما تتغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات ، يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل ، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المنشآت ؛
 - بواسطة هذا المقياس لا توجد إمكانية إجراء مقارنة بين المنشآت المختلفة بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بين المنشآت ؛²
 - من الممكن أن يتساوى حجم العمليات الإنتاجية في منشأتين وبالرغم من ذلك يختلف هذا المؤشر من واحدة لأخرى لاختلاف معدلات الربحية بينهما ، حيث أن الربح يمثل جزءا كبيرا من القيمة المضافة . ومن جهة أخرى يتأثر معدل الربح بعوامل أخرى منها القوة الاحتكارية للمنشأة أو الصناعة ؛³
 - وعند حساب هذه النسبة نصطدم بما يسمى بمشكلة التحيز الاتجاهي ، ولفهم ذلك نأخذ المثال التالي الذي يوضحه الشكل (1-2) ، لكل من الشركات الثلاثة المرتبطة عموديا القيمة المضافة 40 ، حيث شركة المنبع A ليس لها مشتريات وتعتبر مكتفية ذاتيا كليا ، الشركة B تأخذ بعين الاعتبار التكامل العمودي . نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات الأصلية للشركة B هي : $0.5 = 40/80$ ، فإذا تكاملت الشركة B عموديا خلفيا مع الشركة A ، تصبح نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات للشركة A/B هي : $1 = 80/80$ ، لكن إذا تكاملت الشركة B عموديا أماميا مع الشركة C ، تصبح نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات للشركة B/C هي : $0.67 = 80/120$. فنلاحظ أن التكامل من المنبع يزيد نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات أكثر

¹ Ibid, p 563.

² باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 5 .
³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 82 .

من التكامل في المصب . نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات خاضعة للتحيز الاتجاهي ، فقيمتها تتأثر إيجابيا عند اقتراب التكامل للإنتاج الأولي .

الشكل (2-1) : التحيز الاتجاهي لنسبة القيمة المضافة إلى المبيعات



Source : Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy**, Op.Cit, p 564.

2- نسبة الاعتماد على السوق : يوضح هذا المقياس في آن واحد مدى اعتماد المنشأة على السوق ودرجة التكامل العمودي فيها¹ ، ويمكن التفرقة بين مقياسين ، أحدهما يقيس درجة التكامل العمودي الخلفي بينما يقيس الآخر درجة التكامل العمودي الأمامي :

• مؤشر درجة التكامل الخلفي = $1 - \frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$ ، ويأخذ الصيغة التالية :

$$I_B = 1 - \frac{\sum Ip_m}{\sum Ip}$$

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 83 . مع بعض التصرف .

حيث :

$\sum Ip_m$: هو مجموع قيم المدخلات المشتراة من السوق .

$\sum Ip$: هو مجموع قيم المدخلات الكلية .

ونلاحظ أنه إذا قامت المنشأة بإنتاج كل مدخلاتها دون الاعتماد على السوق فإن $I_B=1$ ، أي درجة التكامل العمودي الخلفي تكون عند حدها الأقصى . وعندما تعتمد المنشأة في حصولها على كل مدخلاتها من السوق فإن قيمة المدخلات المشتراة من السوق = قيمة المدخلات الكلية ، ومنه $I_B=0$ أي تصل درجة التكامل العمودي الخلفي إلى حدها الأدنى .

¹ باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 5 .

• مؤشر درجة التكامل العمودي الأمامي = $1 - \frac{\text{قيمة المبيعات لمنشآت أخرى بالسوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$ ، ويأخذ الصيغة

التالية :

$$I_F = 1 - \frac{\sum S_0}{S}$$

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص 83 . مع بعض التصرف .

حيث :

$\sum S_0$: هو مجموع قيم المبيعات لمنشآت أخرى بالسوق .

$\sum S$: هو مجموع قيم المبيعات الكلية .

ونلاحظ في هذا المقياس ، أنه إذا كانت المنشأة الأم تبيع كل مخرجاتها لوحدة إنتاجية تابعة لها لتستخدمها كمدخلات لها في عملياتها الإنتاجية ، فإن : $\sum S_0 = 0$ ومنه $I_F=1$ وتصل في هذه الحالة درجة التكامل العمودي الأمامي إلى حدها الأقصى ، بينما إذا قامت المنشأة الأم ببيع كل مخرجاتها لمنشآت أخرى في السوق ولا تملك في هذه الحالة مراحل إنتاجية أخرى ، فإن : $\sum S_0 = \sum S$ ومنه $I_F=0$ ، وتصل بذلك درجة التكامل العمودي الأمامي لحدها الأدنى¹.

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

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

ومما يعاب على هذا المقياس هو افتراض أن نسب مزج عوامل الإنتاج في المنشآت المختلفة في الصناعة الواحدة تكون متساوية ، وذلك لأنه في الواقع بعض المنشآت قد تستخدم نسبة أكبر من العمل إلى رأس المال لإنتاج نفس الوحدة المنتجة من السلعة مقارنة بالمنشآت الأخرى ، مما يبدو أنها أكثر تكاملا عموديا حسب المقياس غير أنها ليست كذلك في الواقع².

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 82 - 84 .

² أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 97 .

- نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة : وذلك من خلال الدراسة التي قام بها جورت (Gort 1960) لـ 111 من المؤسسات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث قام بتصنيف نشاطات المنشأة إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة ، ثم قدر التكامل العمودي باستخدام نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنشأة وذلك بأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية . ومن نتائج دراسته وجد أن التكامل العمودي في أعلى مستوياته في صناعة البترول ، بنسبة قدرها 67.3% ، ومرتفع نسبيا في صناعة المنتجات الغذائية 30.3% وصناعة الآليات 30.5% . أما عن الصناعات الأكثر تخصصا ومنها المنتجات المعدنية المصنعة والآليات الكهربائية ووسائل النقل بنسب 15% ، 12.8% و 9.7% على الترتيب ¹.

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

ويمكن القول أن المقياس الذي يأخذ العمالة بعين الاعتبار ، هو مقياس للتكامل العمودي الخلفي أكثر منه للتكامل العمودي الأمامي ، وذلك باعتبار أن العمل عنصر من عناصر الإنتاج ، والحصول عليه هو تحرك المنشأة إلى أعلى أي إلى المنبع .

4- نسبة المخزون إلى المبيعات : زيادة المخزون في المنشأة تنجم عن زيادة العمليات الإنتاجية التي تنفذها المنشأة ، فإذا كانت نسبة المخزون إلى المبيعات مرتفعة فهذا مؤشر على وجود التكامل العمودي ³. ويكون هذا المقياس أكثر دقة ، إذا كانت العمليات الإنتاجية تحتوي على السلع فقط ⁴.

5- طريقة الكميات من مستلزمات الإنتاج أو الإنتاج النهائي المتبادلة أو المنقولة بين العمليات الإنتاجية المتكاملة خلفيا أو أماميا داخل المنشأة مقسومة على حجم الإنتاج الكلي للسلعة الأساسية المنتجة في المنشأة . ومن مميزات هذا المقياس بهذا المفهوم أنه يقيس مباشرة التبادلات الخلفية أو الأمامية بين العمليات المختلفة داخل المنشأة المتكاملة . ومن عيوبه صعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن الكميات المتبادلة بين العمليات الإنتاجية ، وهذا لطبيعة العمليات الإنتاجية تكون عادة متداخلة ومتشابكة حيث يصعب حصرها وتمييزها ⁵.

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 288 .

² باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 6 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 6 .

⁴ Adelman , M. **Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration. In Business Concentration and Price Policy.** Princeton University Press, 1995, p 283 .

⁵ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 97 ، 98 .

6- عدد العمليات والمراحل الإنتاجية : وعيوب هذا المقياس تكمن في تعريف المرحلة الإنتاجية ، فقد تحتوي هذه الأخيرة على أكثر من عملية أو خطوة ، كذلك يعاب عليه في صعوبة تحديد بداية ونهاية كل مرحلة إنتاجية .¹

7- نسبة المنشآت المتكاملة عموديا في الصناعة : يعتبر هذا المقياس مؤشرا على درجة التكامل العمودي في صناعة معينة ، ومن عيوبه أنه لا يأخذ أحجام المنشآت بعين الاعتبار ، وإنما يركز على عددها فقط ، ويحسب بالطرق الآتية² :

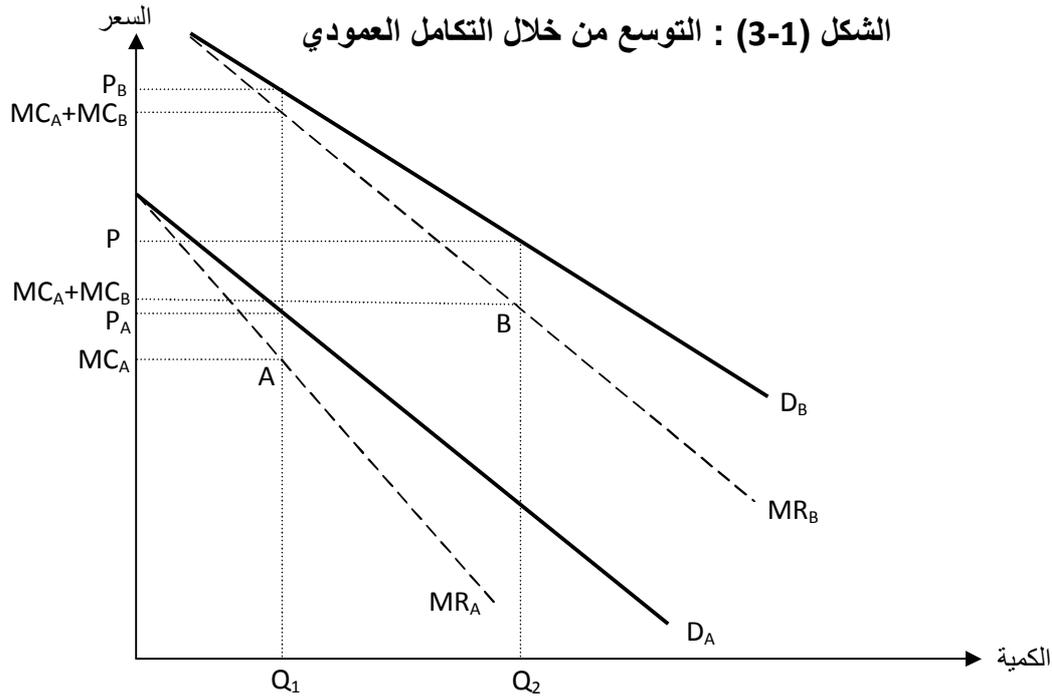
- درجة تكامل الصناعة عموديا للخلف = $\frac{\text{عدد المنشآت المتكاملة للخلف}}{\text{عدد المنشآت الكلية بالصناعة}}$ ؛
- درجة تكامل الصناعة عموديا للأمام = $\frac{\text{عدد المنشآت المتكاملة للأمام}}{\text{عدد المنشآت الكلية بالصناعة}}$.

المطلب الرابع : دوافع ومحفزات التكامل العمودي

هناك عدة دوافع ومحفزات التي من شأنها أن تحفز المنشأة الصناعية على الأخذ بقرار التكامل العمودي بدلا من المعاملات السوقية ، ونذكر منها :

1- التوسع من خلال التكامل العمودي : هناك ما يمكن تسميته بالنمو من خلال التنوع العمودي أو التكامل العمودي ، ولتوضح ذلك ، نفترض أن هناك منشأتين محتكرتين A و B ، حيث كانت B تنتج منتجا نهائيا تستخدم فيه منتج A كأحد المدخلات . ومن ثم فإن الطلب على منتج A يكون طلبا مشتقا ، أي أنه معكوس دالة طلب A ويساوي : $P(Q_A) = (MR)_B - (MC)_B$ ، وتعني هذه الصيغة أن السعر الذي تدفعه المنشأة B للمنشأة A أي P_A عند الكمية Q_A تساوي الإيراد الحدي للمنشأة B مطروحا منه التكلفة الحدية للمدخلات الأخرى غير A . وبالطبع لو أن منتج A هو المدخل الوحيد للمنشأة B لكان الطلب على A مساويا للإيراد الحدي للمنشأة B . وبالاعتماد على المعطيات السابقة يمكن رسم الشكل (1-3) :

¹ باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 6 .
² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 84 .



المصدر : عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 184 مع بعض التصرف .

حيث :

$$MC_A = \text{التكلفة الحدية للمنشأة } A$$

$$MC_B = \text{التكلفة الحدية للعناصر الأخرى غير } A$$

ويتضح من خلال الشكل (3-1) أنه قبل التكامل العمودي ، تنتج المنشأة A الكمية Q_1 التي تعظم ربحها ، حيث الإيراد الحدي = التكلفة الحدية عند النقطة A ، وتبيع عند السعر P_A . وبالنسبة للمنشأة B فإنها تأخذ الكمية Q_1 من A بالسعر P_A ثم تضيف إليه التكلفة الحدية للعناصر الأخرى MC_B فتصبح تكلفتها الحدية مساوية إلى $P_A + MC_B$. وبالتالي فإنها تنتج الكمية Q_1 بافتراض أن كل وحدة من إنتاج B يحتاج إلى وحدة واحدة من إنتاج A ، وتبيع بالسعر P_B . أما في حالة تكامل B مع A عمودياً ، فإن تكلفتها الحدية تصبح مساوية إلى $MC_A + MC_B$ ، وبالتالي يتحقق توازنها عند النقطة B وينمو الإنتاج من Q_1 إلى Q_2 كما تزداد الأرباح . وفي هذه الحالة قد لا يتعارض هدف النمو مع هدف الربح¹ .

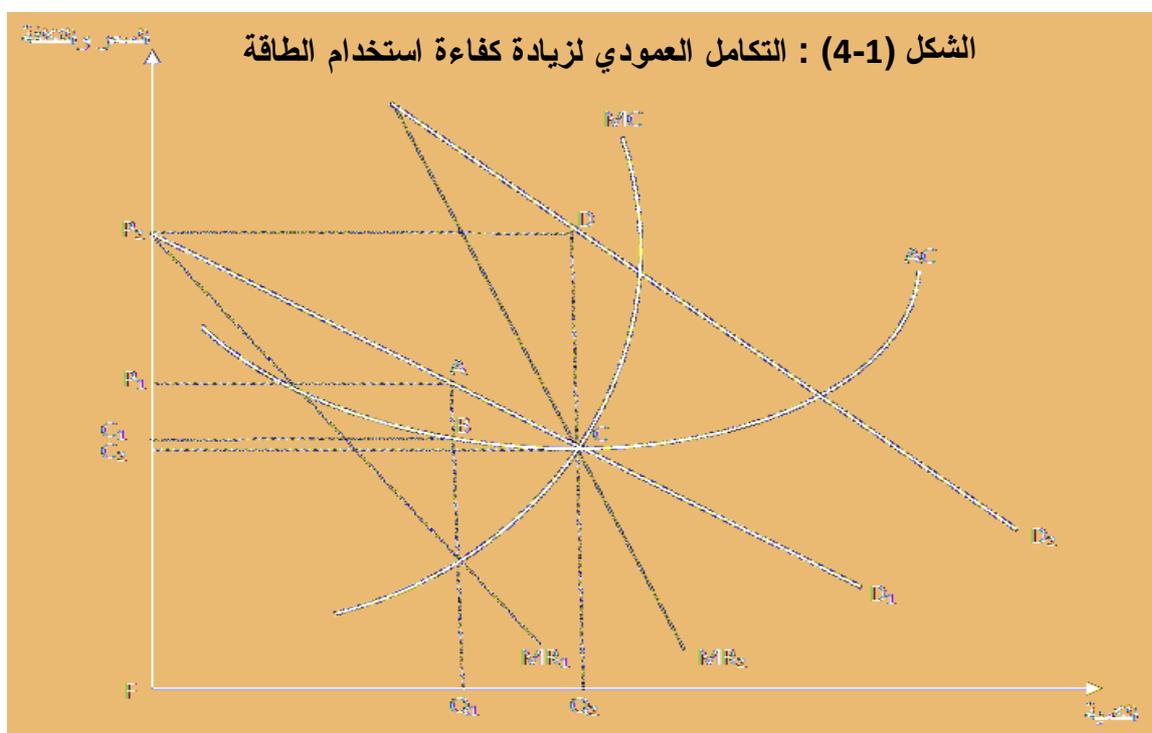
2- تخفيض تكاليف المعاملات : ويقصد بتكاليف المعاملات ، كل التكاليف التي تتحملها المنشأة من خلال المبادلات بين مراحل العملية الإنتاجية ، ويقصد هنا المبادلات السوقية ، ومن أمثلة هذه التكاليف : المفاوضات ، إجراء العقود وتنفيذها ، التخزين ، النقل ، تكاليف الاتصالات والبيع ...

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 183 - 185 .

حيث تزداد الوفورات في هذه التكاليف كلما كانت الكميات المتبادلة بين العمليات الإنتاجية المتكاملة أكبر.¹

3- **تخفيض تكاليف المخزون** : يؤدي التكامل العمودي إلى انخفاض تكاليف المخزون في المراحل الإنتاجية المختلفة ، وذلك لاقتراب مراحل الإنتاج من بعضها البعض بعد عملية التكامل ، فلا يكون هناك حاجة للاحتفاظ بمخزون كبير من المدخلات لكل مرحلة نظرا لإمكانية نقل إنتاج كل مرحلة للمرحلة التي تليها .

4- **زيادة كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية** : نعتبر أن محتكرا يقوم بإنتاج مادة أولية وبييعها في سوق تنافسية لعدد كبير من المنشآت التي تستعملها لصناعة سلعة ما ، حيث تقوم هذه المنشآت بمزج هذه المادة مع مواد أخرى تشتريها من أسواق تنافسية بنسب متغيرة ، فيمكن أن تقوم هذه المنشآت بزيادة إحلال المواد الأخرى ذات الأسعار المنخفضة محل المادة التي يبيعها المحتكر بسعر مرتفع ، مما يقلل من مقدرة المحتكر على استخدام طاقته الإنتاجية استخداما أمثلا . مما يؤدي ذلك إلى تحفيز المحتكر على التكامل للأمام مع المشتريين لمادته عن طريق إدماجهم في منشأته ، وذلك لزيادة استخدام طاقة منشأته حتى يصل إلى المستوى الأمثل ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



المصدر : عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 76 . مع بعض التصرف .

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 98 .

لدينا في الشكل أعلاه :

- . D_1 : الطلب على مادة المحتكر قبل الاندماج العمودي .
- . MR_1 : الإيراد الحدي للمحتكر قبل الاندماج العمودي .
- . D_2 : الطلب على مادة المحتكر بعد الاندماج العمودي .
- . MR_2 : الإيراد الحدي للمحتكر بعد الاندماج العمودي .
- . MR : التكلفة الحدية للمحتكر .
- . AC : التكلفة المتوسطة للمحتكر .

فيوضح من خلال الشكل (1-4) أن الطاقة المثلثة لمنشأة المحتكر هي Q_2 حيث تتحدد عند أدنى التكلفة المتوسطة ، حيث يلاحظ انه قبل الاندماج العمودي يكون الطلب على مادة المحتكر منخفضا عند المستوى D_1 ومنه فإن الكمية المنتجة التي تعظم ربح المحتكر في ظل ظروف الطلب المنخفض تكون هي Q_1 وهي أقل من الطاقة المثلثة بمقدار Q_1Q_2 . وأيضا سعر البيع يكون في هذه الحالة P_1 وتكون أرباحه الكلية هي مساحة المستطيل ABC_1P_1 . أما في الحالة التي يقوم فيها المحتكر بالاندماج مع المنشآت التي تطلب مادته فيمكنه تصريف كل إنتاج الطاقة المثلثة لهذه المنشآت التي تصبح ملكه وتحت سيطرته . فيلاحظ من خلال هذه العملية أن الطلب على مادة المحتكر يزداد إلى D_2 وتزداد تبعاً لذلك كمية إنتاجه إلى Q_2 وبالتالي تصبح أرباحه مساوية لمساحة المستطيل P_2DCC_2 ، حيث : $ABC_1P_1 < P_2DCC_2$ ، أي أصبحت أرباحه بعد الاندماج العمودي أكبر منها بكثير قبله ، غير أن هذا يترتب عليه ارتفاع في سعر المنتج النهائي الذي يتحمله المستهلكون من P_1 إلى P_2 ¹.

5- تخفيض هامش المخاطر : حيث تنشأ هذه المخاطر من مصدرين هما :

أ- تقلبات الطلب في السوق الأمامية :نميز في هذه الحالة احتمالين وهما : احتمال انخفاض الطلب على السلعة في السوق الأمامية واحتمال زيادة الطلب على السلعة في السوق ، ففي حالة احتمال زيادة الطلب على السلعة في السوق الأمامية فإن التكامل عموديا للأمام يتيح للمنتج ضمان حد أدنى من حجم السوق الأمامي أي المبيعات ومن ثم تخفيض الطاقة الإنتاجية الفائضة مقارنة بالحالة التي لا تكون المبيعات في السوق الأمامية ضمن نطاق سيطرة المنتج ، وأما في حالة احتمال زيادة الطلب على السلعة في هذه السوق فإن التكامل

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 75-77 .

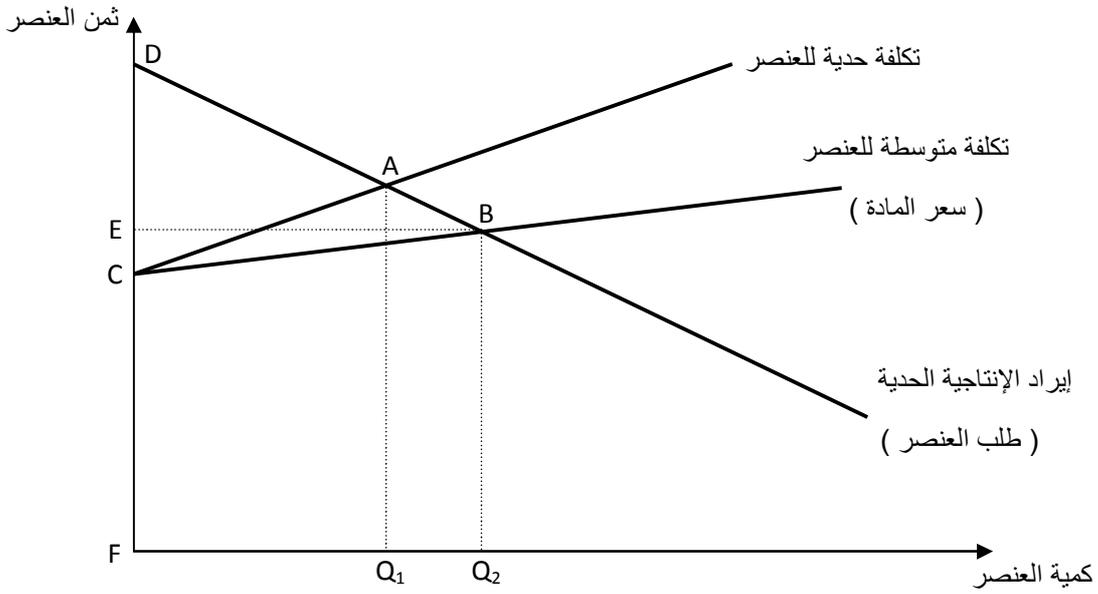
عموديا للخلف يتيح للمنتج الحصول على مستلزمات الإنتاج بسرعة وسعر مناسب لمواجهة الزيادة في الطلب .

ب- تقلبات عرض مستلزمات الإنتاج في السوق الخلفية : وأيضا في هذه الحالة نميز احتمالين وهما : احتمال انخفاض هذا العرض واحتمال الزيادة فيه ، حيث في حالة انخفاض العرض في مستلزمات الإنتاج في السوق الخلفية ينتج عنه زيادة في أسعار عوامل الإنتاج ، فيتيح في هذه الحالة التكامل العمودي للخلف للمنتج تقليص تأثير هذا التغير على تكاليف إنتاج سلعته ، وأما في حالة احتمال زيادة العرض في مستلزمات الإنتاج في السوق الخلفية فإن التكامل العمودي للأمام يتيح للمنتج الاستفادة من انخفاض أسعار مستلزمات الإنتاج في زيادة المبيعات في السوق الأمامية في تخفيض تكاليف التخزين (كما ذكرنا سابقا) مقارنة بالحالة التي يشتري فيها هذه المستلزمات من السوق¹.

6- احتكار الشراء : إذا اعتبرنا أن شركة صناعية تحتكر شراء مادة ما من بائعين في سوق منافسة ، حيث إنتاج هذه المادة يخضع لقانون التكلفة المتزايدة ، فقد يحفز هذا الأمر محتكر الشراء على الاندماج للخلف مع المنشآت المنتجة لهذه المادة مما يزيد في أرباحه ، وذلك لأنه قبل الاندماج يتوجب على محتكر الشراء أن يدفع سعرا أعلى للمادة التي يشتريها كلما أراد أن يزيد الكمية المستخدمة منها مما يجعله يتحمل تكلفة أعلى من الثمن الذي يدفعه في كل وحدة مضافة من المادة ، حيث أن التكلفة الحدية MC أكبر من التكلفة المتوسطة AC في مرحلة التزايد ، فعندما يزيد الكمية المشتراة من أحد البائعين يتوجب عليه رفع السعر الذي يدفعه لهذا البائع ليعوضه عن الزيادة في تكلفته المصاحبة للزيادة في إنتاجه ، ولكن عليه أيضا أن يزيد السعر المدفوع لكل البائعين الآخرين الذين اعتاد أن يشتري منهم بنفس المقدار لأنه يشتري نفس المادة من الجميع ، حيث هذا الأمر يؤدي بمحتكر الشراء بعدم استطاعته لاستغلال طاقة مصنعه إلى المستوى الأمثل ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 99 .

الشكل (5-1) : احتكار الشراء كحافز للتكامل



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 79 . مع بعض التصرف .

فلاحظ من الشكل السابق ، أنه قبل الاندماج يستخدم محتكر الشراء الكمية Q_1 من المادة وهي الكمية التي يتحقق عندها شرط تعظيم أرباحه أي : إيراد الإنتاجية الحديدية = التكلفة الحديدية للعنصر، وعندئذ يحقق أرباحا تساوي المثلث CAD ، حيث :

$$\text{الإيراد الكلي} = \text{مجموع إيرادات الإنتاجية الحديدية} = AQ_1FD .$$

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{مجموع التكاليف الحديدية} = AQ_1FC .$$

$$\text{ومن المعلوم أن : الربح} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الكلية} .$$

لكن في حالة قيامه بالاندماج العمودي للخلف وسيطرته على المادة ، فإن التكلفة الفعلية له تكون مساوية للتكلفة المتوسطة ، ومن ثم إذا زاد من استخدام المادة إلى المستوى Q_2 فإن هذا يرفع من أرباحه ، حيث يصبح :

$$\text{الإيراد الكلي} = BQ_2FD .$$

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكلفة المتوسطة} \times \text{عدد الوحدات المستعملة أي : } BQ_2FE .$$

$$\text{ومنه يكون الربح} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الكلية} ، أي : المثلث DBE .$$

وعند إجراء المقارنة يكون : الربح بعد الاندماج (DBE) < الربح قبل الاندماج (ACD) .¹

7- تحقيق وفورات الإنتاج : ويتم ذلك من خلال التكامل العمودي الأمامي والخلفي ، ولذلك نميز حالتين :

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 78 ، 79 .

أ- الحالة الأولى عندما يكون منتج السلعة يعمل في سوق احتكارية ويبيع هذه السلعة في سوق أمامي تتصف بالمنافسة الكاملة ، فسوف يستفيد في هذه الحالة إذا قام بتكامل عمودي أمامي في هذه السوق ، وذلك لأنه في غياب التكامل سيضطر إلى بيع سلعته بأسعار منخفضة في السوق التنافسي ، أما في حالة التكامل فإنه يستطيع أن يجني أرباحاً أعلى عن طريق تخفيض تكاليف إنتاج السلعة في السوق الأمامي حتى لو باعها بنفس السعر التنافسي السائد في هذا السوق ، حيث تتعزز هذه الفائدة عندما تكون نسب الإنتاج في السوق الأمامية ممكنة التغيير ، بحيث يتمكن من الحصول على وفورات التكاليف عن طريق تغيير المزيج الإنتاجي لعوامل الإنتاج نتيجة تغيير الأسعار النسبية لهذه العوامل التي يتحكم في أحدها على الأقل ، ومن جهة أخرى يعتمد مدى الفائدة التي يمكن أن يتحصل عليها المنتج على درجة مرونة الإحلال بين عوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية في السوق الأمامي ، فكلما كانت هذه المرونة أعلى كانت الفائدة المجنية في التكامل أكثر .

ب- الحالة الثانية إذا كان المنتج المحتكر في سوق السلعة الرئيسية يشتري مستلزمات الإنتاج من سوق خلفية تتصف باحتكار عرض عوامل الإنتاج فإنه يمكن أن يستفيد من التكامل العمودي الخلفي بإنتاج مستلزمات الإنتاج في السوق الخلفية بتأمين الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل من السعر الاحتكاري السائد في هذا السوق ، خاصة إذا كانت تكاليف المعاملات السوقية مرتفعة ، وكذلك الاستفادة من جني الأرباح غير العادية الناتجة عن الهيكل الاحتكاري للسوق¹.

8- **الحصول على وفورات تكنولوجية** : ويتم ذلك في بعض الصناعات كصناعة الحديد والصلب ، فعلى سبيل المثال يؤدي إقامة مصنع صلب بجانب مصنع الحديد وتكاملهما معا إلى إمكانية تحويل الحديد المنصهر مباشرة من مصنع الحديد إلى مصنع الصلب وتشكيله لمنتجات مختلفة. حيث توفر هذه العملية على مصنع الصلب مرحلة صهر الحديد من جديد ومرحلة نقله أيضا².

9- هناك عدة محفزات أخرى لتحفيز المنشأة على التكامل العمودي ، نذكر منها :

- توفير الضرائب : والمقصود بالضرائب هنا تلك الضرائب المفروضة على المعاملات الخارجية مع السوق ، وذلك باستبدالها بمعاملات داخلية³. فعلى سبيل المثال قد تلجأ المنشأة إلى التكامل العمودي لتتهرب من دفع ضريبة المبيعات وما إلى ذلك من أنواع الضرائب عن طريق استبدال المبادلات الخارجية الخاضعة للضريبة بالمبادلات الداخلية⁴؛

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 98 ، 99 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 80 ، 81 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 80 .

⁴ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 289 .

- تحقيق الأمان للشركة : إذا قامت الشركة بالتكامل عموديا للخلف فهي بذلك تؤمن مصادر الحصول على المدخلات الرئيسية وتحصل على أي كمية تحتاجها بالأسعار السائدة ، وبذلك تتحرر من سيطرة المنتجين لهذه المواد الرئيسية . كما يمكنها أن تؤمن منافذ توزيع منتجاتها من خلال قيامها بالتكامل العمودي للأمام ؛
- الحصول على الأرباح التي كان يجنيها الوسطاء الذين يتم شراء المدخلات عن طريقهم وبيع المخرجات من خلالهم¹؛

المطلب الخامس : الائتلاف العمودي والتكامل الأفقي

بعدما تم التطرق إلى مفهوم التكامل العمودي ، كان لابد من التطرق إلى الائتلاف العمودي والتكامل الأفقي ، وذلك لإبراز الفرق بينهما وبين التكامل العمودي .

الفرع الأول : الائتلاف العمودي

يتمثل الائتلاف العمودي أو ما يعرف بالتنسيق الرأسي ، في قيام الفرع القائم بالعملية المتجهة للأمام بالحصول على احتياجاته من المواد من منشآت أخرى مستقلة عن المنشأة الأم ، وذلك إما بالدخول معها في عقود طويلة الأجل أو من خلال شروط السوق الحالية .

أما التكامل العمودي بالمفاهيم السابقة الذكر فيشير إلى تملك المنشأة وسيطرتها الكاملة على مراحل الإنتاج المتكاملة ، فهي بذلك تملك قرارات الإنتاج ، العمالة ، التوزيع ... وذلك كله داخل حدود الإنتاج ، وهذا ما لا ينطوي عليه الائتلاف العمودي .

الفرع الثاني : التكامل الأفقي

التكامل العمودي والتكامل الأفقي إستراتيجيتان تختلفان عن بعضهما كل الاختلاف ، حيث لا نستطيع حتى القول بأنهما متضادتان أو متعاكستان .

ويعرف التكامل الأفقي على " أنه قيام منشأة ما بتملك عدد من الفروع التي تنتج نفس السلعة أو عدد من البدائل القريبة " .²

ويعني أيضا " دخول المنشأة إلى مجالات مكملة ومنافسة للأنشطة القائمة " ، فهو بهذا المفهوم ينطوي على تنويع الإنتاج وتركيزه في يد أقل عدد من المنشآت .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 80 .

² نفس المرجع السابق ، ص 75 .

وتشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى " شراء المنظمة لمنظمة أخرى تعمل في نفس القطاع (الصناعة) بهدف توسيع المنطقة الجغرافية التي تمتد إليها أعمالها وما إلى ذلك من دوافع احتكارية أو الدوافع ذات الصلة باقتصاديات الحجم " ¹.

ويشير التكامل الأفقي إلى " اتجاه الشركة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي ، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة ، أو الاستحواذ أو الاندماج مع شركة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة " ، ومن أمثلة ذلك هو قيام شركة (Chrysler) بالاستحواذ على شركة (American Motors) في مجال صناعة السيارات العالمية ².

ومعناه " السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك ، أي أن معناه السيطرة على منظمة أخرى في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي " ، ونذكر بعض الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق هذه الإستراتيجية ³:

- الوصول إلى وضع احتكاري أو شبه احتكاري والسيطرة على السوق ؛
- عندما تكون السوق نامية ويتوقع استمرار نموها ؛
- إذا كانت المنظمة تسعى للحصول على وفورات الحجم الكبير ؛
- إذا أرادت المنظمة استكمال قوتها أو مقاومة نقاط ضعفها بالسيطرة على منظمة تتوافر فيها مزايا تحتاج إليها .

المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي

لقد تم تناول عدة نظريات حول التكامل العمودي ، وسنقتصر في هذا المبحث على أهم هذه النظريات ، وسنستهله بمشكلة اللايقين ، ثم نتكلم عن نظرية إخفاقات السوق ، وننهي ذلك بنظرية دورة حياة الصناعة المنسوبة لستيجلر ، رغم أن هناك العديد من المنظرين الذي ناقشوا هذه النظرية .

المطلب الأول : مشكلة اللايقين

تخلق مشكلة اللايقين عدة مشاكل التي بدورها تؤثر على جهود المنشآت لتنظيم الإنتاج ، فعملية تنسيق الإنتاج من قبل المنشآت تتطلب البصيرة التي تتعلق بالأحداث المحتملة ، فبعض المنشآت تستطيع التنبؤ بها ، بينما البعض الآخر لا يستطيع ، وكما أكد (Simon, 1959) على "محدودية

¹ صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي- ، مرجع سابق ، ص 287 .

² نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 130 .

³ محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، مرجع سابق ، 2004 ، ص ص 180 ، 181 .

الرشادة" وذلك لوصف القدرة المحدودة للأعوان الاقتصاديين على انتقاء ومعالجة المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات أمثلية . فأداء المنشأة يعتمد على كيفية حسن مسيرتها على التكيف ورد الفعل حول الأحداث غير المتوقعة ، وناقش كلا من (Helfat and Teece, 1987) نوعين من مشكلة اللايقين ، الأولى تزيد من عوامل خارج المنشأة ، مثل التغيرات التكنولوجية ، التغيير في طلب المستهلكين ، والتغيير في السياسات الحكومية ، أما الثانية تزيد من قلة المعلومات المتاحة لدى صناع القرار بالمنشأة . فالمنشآت المتجاورة عموديا قد تخفق في إعطاء المعلومات لبعضها البعض ، بل ربما أسوء من ذلك ، فقد يلجأ البعض منها إلى تحريف المعلومات من خلال محاولتها لكسب فائدة غير عادلة .

ف نجد المنشأة المتكاملة عموديا قد تكون قادرة على أخذ الفرص بإخفائها للمعلومات . فعندما تنتج المنشأة المتكاملة عموديا السلع لاستهلاكها الخاص ، تتجنب بذلك صفقات السوق العامة والتي يمكن ملاحظتها ، ففي بعض الحالات يمكن لهذا أن يخلق اللايقين عند منافسيها ¹.

كما أن التفسير الذي درج عليه كثير من رجال الأعمال للتكامل العمودي ، هو أن هذا الأخير يتم بهدف تأكيد تدفق عناصر الإنتاج أو لتأكيد وجود سوق لبيع الإنتاج (التوزيع) ، وسنقتصر هنا على الأسواق ذات السمة التنافسية ، فتحت الظروف التقليدية لأسواق المنافسة تنعدم فرص تخفيض التكاليف وذلك لأن جميع عناصر الإنتاج والسلع المنتجة يمكن شراؤها من السوق وبسعر السوق ومنه لا يوجد أي دافع للتكامل العمودي إذا تم تجاهل مشكلة اللايقين في الأسواق التنافسية .

وتظهر مشكلة اللايقين من خلال ما قدمه (Arrow, 1975) ، أنه قد يكون هناك عدم تماثل في المعلومات المتوفرة لكل من منتجي المواد الخام ومنتجي السلع مما يدفعهم إلى التكامل العمودي ، بهدف تحسين الموارد في مرحلتي الإنتاج ، وحسب تحليل (Arrow) ، فالمنشأة المنتجة للسلع تكون معلوماتها محدودة عن أسعار المواد الخام ، مما يعوق قدرتها على اتخاذ قرارات كفئة حول نسب عناصر الإنتاج المستخدمة ، على عكس منتج المادة الخام الذي يكون أكثر دراية بأسعارها عن المنشآت المنتجة للسلع ، وبذلك يكون حافزا للمنشآت المنتجة للسلع للتكامل عموديا خلفيا (للأعلى) مع المنشآت المنتجة للمواد الخام .

وأیضا ما تم نقاشه من طرف (Carlton, 1979) ، حيث يجمع في تحليله بين اللايقين وبطء الاستجابات ، في أسواق المنافسة ، حيث يكون بطء الاستجابة بين العرض والطلب ، أي إما أن يكون هناك نقص أو فائض في الإنتاج ، فبذلك يكون هناك احتمال عدم الحصول على السلعة في فترة سوقية من قبل المشتري ، كما يمكن أن يتحمل البائع مخاطر الإفراط في الإنتاج وبقاء كميات غير مباعة

¹ Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy**, Op.Cit, p 554.

من السلع ، مما يعطي ذلك حافزا للتكامل إلى الخلف للمنشآت المنتجة للسلع لضمان عرض عناصر الإنتاج الذي يحيطه اللايقين ¹.

وفي هذا الصدد يقترح أيضا (Carlton, 1979) إستراتيجية تكامل جزئي أمثلي قد تتضمن تكامل لتلبية الاحتمالات العالية للطلب ، بينما تترك الاحتمالات المنخفضة للطلب للمنتجين الأخصائيين . ويأخذ (Emons, 1996) الحالة التي يكون فيها طلب منشأة السلع النهائية على المواد الخام يتغير بعشوائية يعين الاعتبار . فيمكن للشركة المنتجة للسلع إما أن تتكامل عموديا لكي تنتج مدخلاتها ، أو تشتريهم من خلال السوق . فإذا استثمرت المنشأة المتكاملة عموديا لقدرتها المتطلبية لتلبية الطلب في أوقات جيدة ، تتحمل تكاليف إضافية لأنها تملك قدرة احتياطية في الأوقات الصعبة ، على أية حال ، عندما تنتج المنشأة المنتجة للسلع مدخلاتها ، طلب السوق على المدخلات سينخفض ، مؤديا إلى تخفيض أسعار المدخلات . أثر السعر هذا قد يكون أكثر من تكاليف إبقاء القدرة الاحتياطية ².

المطلب الثاني : نظرية إخفاقات السوق

يرتبط منهج إخفاقات السوق بالبحث الذي قدمه (Coase, 1937) في إطار التحليل التقليدي لنظرية المنظمة ، حيث يفرق كوز بين التنسيق السوقي وتنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي ، ويأتي سؤال كوز عن سبب إخفاق السوق ، أي بعبارة أخرى لماذا تتواجد المنشآت المتكاملة ؟ أو لماذا الاستغناء عن السوق والقيام بتنسيق النشاطات داخل المنشأة ؟ وكانت إجابة كوز عن هذا التساؤل ، عندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في كونه الوسيلة الكفء لتنسيق النشاط الاقتصادي ، وبذلك تتم المبادلات داخل المنشأة ، وهو تطبيق مباشر للتكامل العمودي . ومن العوامل التي تميل إلى زيادة التكامل تكاليف اكتشاف أسعار السوق وأيضا تكاليف التفاوض حول الوصول إلى عقود السوق ، ويؤكد كوز بأن المنشأة ستتولى المزيد من الأنشطة الجديدة حتى تصبح تكلفة تنسيق أداء النشاط الإضافي داخليا مساوية لتكلفة إتمامها بالسوق . وذلك لأن هناك عوامل التي تميل إلى الحد من التكامل وهي العوائد المتناقصة على وظيفة المنظم وكذلك زيادة احتمالات أخطاء المنظم كلما زادت النشاطات التي يقوم بها . وفي رأي كوز ، تكون هناك درجة توازنية للتكامل العمودي تعطي أعلى كفاءة تنظيمية للإنتاج والتوزيع ، وذلك في ظل ظروف المنافسة التامة ³.

ووفقا لنظرية إخفاقات السوق والدراسة السابقة لكوز يوجد هناك أسلوبين أمام المنشأة لتحصل على مدخلاتها أو توزع (تبيع) منتجاتها :

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 295 - 297 .

² Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, *Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy*, Op.Cit, p 555.

³ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 290 ، 291 .

- 1- أن تشتري المدخلات من السوق وتبيع المخرجات في السوق .
- 2- أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها وهذا ما يعرف بالتكامل العمودي بنوعيه ، الخلفي والأمامي .

وتحاول المنشأة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها . فإذا كان إتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المنشأة ، فإن هذا يحفز المنشأة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية . وسوف تستمر المنشأة في إضافة وحدات إنتاجية جديدة سواء للأمام أو للخلف طالما أن :¹

$$1 > \frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}}$$

وسوف تتوقف المنشأة عن الاستمرار في التكامل العمودي عندما يتحقق الشرط التالي :

$$1 \leq \frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}}$$

وبفرض أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المنشآت إلى التكامل العمودي ، فقد قام (Williamson, 1971,1973,1975) بتطوير دراسة كوز ، حيث تناول ويليامسون بالتفصيل العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق ومن ثم إلى التكامل العمودي . وركز بصفة خاصة على العوامل البشرية التي تعمل سويًا مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق . حيث وضح أن العامل البشري يتميز بالانتهازية ومحدودية الرشادة لتتفاعل هذه العوامل البشرية مع العوامل البيئية مثل اللايقين وصغر عدد الأطراف المتعاملة بالنسبة لحجم المبادلات ، فتؤدي كلها إلى إخفاق السوق وإحلال التنظيم الداخلي محل تنسيق السوق .

وبافتراض أن هناك ثلاثة ترتيبات لعرض السلعة : بعقود طويلة الأجل ، وعقود قصيرة الأجل وتكامل رأسي ، فالمشكلة الرئيسية للعقود طويلة الأجل هي في اللايقين ومحدودية الرشادة ، فهما تعلمان على إثارة مشكل تحديد الأحداث الطارئة ، فإبرام هذا النوع من العقود يتيح الفرصة للمساومة الانتهازية ، وإذا كان للعقود قصيرة الأجل ميزة على طويلة الأجل في ظل ظروف اللايقين بأنها تقلل من مشكلة محدودية الرشادة ، فقد لا يتناسب هذا النوع من العقود وصناعات مكونات الإنتاج التي يجب أن تستثمر في معدات طويلة العمر ، وعليه فقد يكون من المرغوب فيه تحت ظروف اللايقين وصغر عدد المساومات ، أن يتم التكامل العمودي . لأن التنظيم الداخلي يسمح بالتكيف واتخاذ

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 85 .

القرارات ومن المحتمل أن يقلل من مشاكل الانتهازية ، وحسب ويليامسون ، المنشأة سوف تنظم هيئة معقدة حيث يقبل فيها كل من الإداريين والعمال عقدا للعمل ، فمن المتوقع أن يزيد السلوك التعاوني بين الأطراف بعدما كان سلوكا انفراديا متناحرا . مما قد يؤكد أن التكامل العمودي هو الاختيار الأنسب مقارنة ببدائل التعاون السوقي¹.

المطلب الثالث : نظرية دورة الحياة لستيجلر

تعتبر دورة حياة الصناعة أو ما يسمى دورة حياة المنتج ، أحد أهم التحليلات الأساسية في الصناعة ، حيث قال الأستاذ (Arch Patton) : " تولد السلعة ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضوج ثم تصل إلى مرحلة الذبول والتدهور ، ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم خاصة في المراحل الأخيرة من حياة السلعة " وعلى الرغم من التفاوت في دورة حياة السلع إلا أن أغلبها يمر بخمسة مراحل والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي² :

1- **مرحلة تقديم السلعة** : هي أول مراحل حياة السلعة ، قد يكون في هذه المرحلة مرتفعا والمبيعات منخفضة ، حيث تكون درجة المنافسة في هذه المرحلة منخفضة .

2- **مرحلة النمو** : كلما زادت مبيعات السلعة كلما كان ذلك مؤشرا لانتقال السلعة إلى مرحلة النمو ، ويكون الطلب على السلعة أعلى من العروض منها ، وقد لا يبقى السعر عاليا كما في مرحلة التقديم ، لأنه ينخفض تدريجيا مع زيادة عرض السلعة والارتفاع النسبي لدرجة المنافسة الصناعية .

3- **مرحلة النضج** : في هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة إلى الحد الذي قد تخرج معه بعض المؤسسات من السوق ، والطلب على السلعة قد يزيد أو ينخفض ، وعموما يستقر الطلب على السلعة كلما كانت السلعة معروفة من قبل .

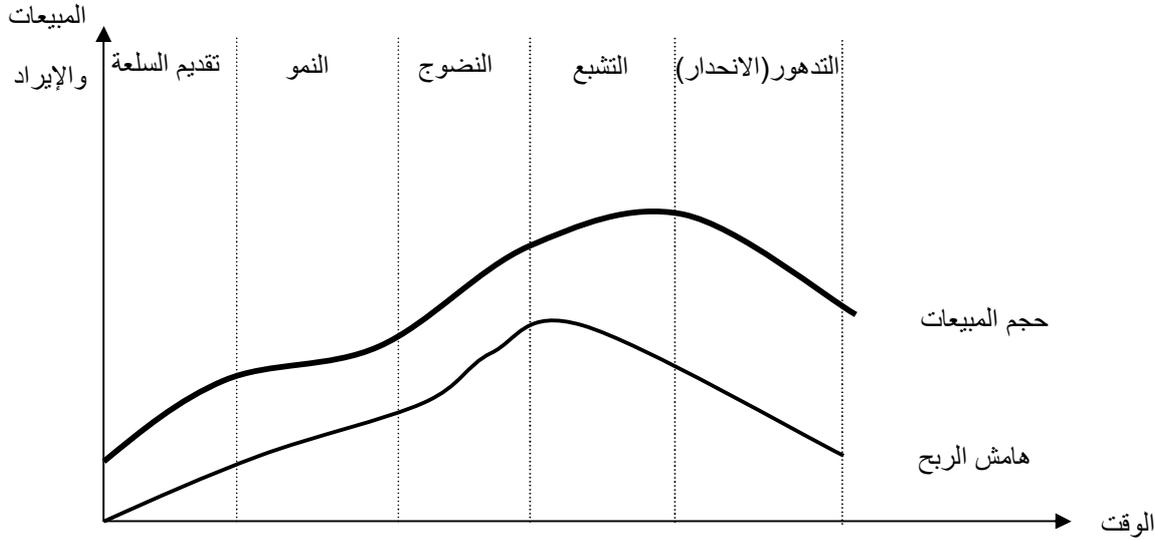
4- **مرحلة التشبع** : تمتاز هذه المرحلة بالثبات النسبي للمبيعات من السلعة .

5- **مرحلة التدهور أو الانحدار** : قد يستمر حجم المبيعات في الزيادة في أوائل هذه المرحلة ، ولكن سرعان ما يظهر الاتجاه صوب النزول والتدهور ، ويتدهور الطلب على السلعة نتيجة ظهور سلع بديلة أخرى .

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي :

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 291 - 293 .
² زيان محمد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 127 - 133 .

الشكل (6-1) : دورة حياة المنتج



المصدر: زيان محمد الشрман ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2009، ص 128 .

بالاعتماد على دورة حياة الصناعة ، قدم (Stigler, 1951) فرضية تقوم على أن درجة التكامل العمودي تتحدد بحجم الصناعة . ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيرا نسبيا ، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام منشآت مستقلة تتخصص كل واحدة منها في عملية أو مرحلة منفصلة . ونتيجة لذلك فإن الشركة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها . ومع كبر حجم السوق ونمو الصناعة ، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تمكن قيام منشآت مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل . وهنا تتنازل الشركة الأم عن القيام بالعديد من العمليات الصناعية تاركة إياها للمنشآت المتخصصة خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل. وبالتالي فإن درجة التكامل العمودي تنخفض مع نمو الصناعة . وعند وصول الصناعة لحجم معين فإنها تبدأ في الاضمحلال مرة أخرى وينكمش حجم عملياتها الصناعية . مما يترتب عليه انسحاب العديد من المنشآت المتخصصة من السوق . ومنه قيام الشركة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها . ووفقا لهذه النظرية فإن درجة التكامل العمودي تتبع دورة حياة الصناعة . فهي تقل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها . ويمكن تبرير ذلك اقتصاديا كما يلي¹ :

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 86 ، 87 .

- يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم معاملاتها لأن تصبح :

$$1 > \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل .

- يؤدي انكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح :

$$1 \leq \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

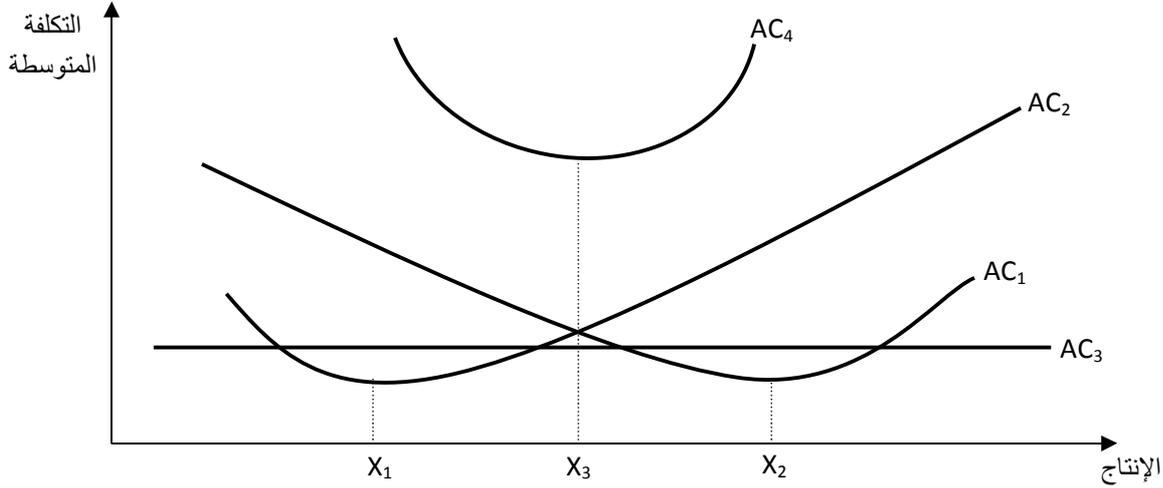
مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص .

وبجادل ستيجلر في هذا الباب ، بأن تقسيم العمل داخل صناعة معينة (درجة التكامل العمودي) سوف تتغير تبعاً لحجم الصناعة ، وهو ما أدى به إلى اشتقاق نظريته السابقة ، ويبدو أن فرضيته تقوم على التباين في علاقات التكاليف وحجم الإنتاج الموجودة في صناعة معينة . لنفرض الآن أن المنتج X ينتج من المدخلين A و B ، وأن هناك علاقة ثابتة لنسب عناصر الإنتاج إلى الإنتاج . وتكلفة كل إنتاج عنصر إنتاجي مستقلة عن الآخر ، حيث A ينتج باقتصاديات حجم هائلة ، بينما B باقتصاديات حجم متوسطة . والشكل (1-5) يوضح حالة هذه المنشأة ، حيث أن منحنيات التكلفة المتوسطة للعنصرين A و B ممثلة بـ AC_1 و AC_2 على الترتيب ، وكذلك نفرض أن إنتاج X من A و B يتم بتكلفة إضافية ثابتة ممثلة بـ AC_3 . فإذا قامت المنشأة بالنشاطات الثلاثة (أي متكاملة عمودياً) ، فيكون تكلفة إنتاج الوحدة للمنشأة هو المجموع العمودي للمنحنيات الثلاثة أي AC_4 .

ووفقاً لحجة ستيجلر السابقة الذكر ، سوف تميل المنشأة إلى القيام بكل أو بعض النشاطات السابقة في مرحلتها الأولى والأخيرة لدورة حياة الصناعة ، أي ستميل إلى الابتعاد عنها في المرحلة الوسطى عندما يكون السوق كبيراً . ويستند هنا ستيجلر إلى أن تحقيق الكفاءة في تكلفة إنتاج العنصر A يحتاج إلى مستوى إنتاجي أكبر من ذلك الذي يحتاجه B ، بحيث تملّي العوامل التقنية ضرورة التخصص الإنتاجي عند مستويات حجم مختلفة لكل عنصر إنتاجي . وفي حالة السوق ذي الحجم الكبير بدرجة كافية ، فإن النشاطات ذات العلاقة المتنوعة بين التكاليف وحجم الإنتاج يمكن أن تترك إلى المنتجين المتخصصين في الإنتاج التخصصي مقارنة بالمنشأة المتكاملة . ومن ناحية أخرى يرى ستيجلر أن المراحل المتقدمة والمتأخرة لتطور الصناعة قد يكون فيها السوق صغيراً جداً فلا يكفي

لدمج منتجين مستقلين لعناصر الإنتاج A و B ، وفي هذه الحالة يصبح التكامل مفروضا على المنشآت بالصناعة.¹

الشكل (7-1) : التكامل العمودي ودورة الحياة لستجلب



المصدر: روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 303 .

وأيضاً أقتراح (Adelman, 1955) وكل من (Langlois, Robertson, 1989) أن التكامل العمودي قد يرتبط بدورة حياة الصناعة ، في المراحل المتقدمة (النمو) ، قد يتكامل المنتجون عمودياً خلفياً لكي يطوروا إمكاناتهم الخاصة ، ويتكاملون عمودياً إلى الأمام لضمان الترويج الكفاء ، التسويق وخدمات ما بعد البيع . وباستمرار مرحلة النمو واقتراب الصناعة من مرحلة النضج ، ستمتيز هذه المرحلة بعرض تخصصي للصناعات ، نشأة قنوات توزيع مستقلة ، كل هذا يسمح للمنتجين بتجريد أنفسهم من النشاطات الخلفية والأمامية ، وفي النهاية ، أثناء مرحلة النضج والهبوط ، قد يزيد مدى التكامل العمودي من قبل المنتجين ، فالمنشآت الحالية تحاول التعويض عن ركود وهبوط طلب المستهلك عن طريق زيادة قوتهم السوقية.²

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 300 - 302 .

² Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, *Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy*, Op.Cit, p 556.

المبحث الثالث : التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم هيكل الصناعة وأبعاده في المطلب الأول ، ثم في المطلب الثاني سنتكلم عن أثر التكامل العمودي على التركيز الصناعي ، وأخيرا وفي المطلب الثالث سنتكلم عن التكامل العمودي كعائق للدخول إلى الصناعة .

المطلب الأول : هيكل الصناعة : المفهوم والأبعاد

يعتبر هيكل الصناعة أحد أهم المتغيرات التي تحدد وتوضح معالم الاقتصاد الصناعي ، حيث يعتمد هذا الأخير على ما يعرف بمنهج هيكل - سلوك - أداء ، أو ما يعرف في الأدبيات الغربية بـ " Pradigm : SCP " . فلذلك كان من الواجب ذكره ، وإبراز مكان التكامل العمودي من هيكل الصناعة .

الفرع الأول : مفهوم هيكل الصناعة

قبل التطرق إلى مفهوم هيكل الصناعة وذكر أبعاده ، لابد من ذكر مفهوم الصناعة ، لأن هذه الأخيرة يختلف تعريفها باختلاف الغرض التي تؤديه .

أولا : تعريف الصناعة

تأخذ كلمة الصناعة معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها ، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها " كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل مواد خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى ، تعتبر سلعا نهائية " . ومن جهة أخرى 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 الصنع¹ .

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها " .² كما تعرف كذلك على أنها " مجموعة كيانات اقتصادية تعمل لإنتاج أو تقديم خدمات متماثلة " .³

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 03 .

² صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي- ، مرجع سابق ، ص 115 .

³ محمد إبراهيم عبد الرحيم ، الاقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 23 .

ثانيا : تعريف هيكل الصناعة

قد يستخدم مفهوم هيكل الصناعة للتعبير عن " الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المنشآت وأدائها " . وضمن هذا التعريف فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز الصناعي أبعادا أخرى أهمها : ظروف الدخول إلى سوق الصناعة من قبل منشآت أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل العمودي والأفقي بين المنشآت في الصناعة.¹

ويعبر الاقتصادي (Bain) عن هيكل الصناعة (السوق) بأنه تلك " الخصائص لتنظيم السوق والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل ذلك السوق " ، حيث يقترح ضمن هذا الباب أربعة خصائص رئيسية لهيكل السوق : درجة تركيز البائعين ، درجة تركيز المشترين ، درجة الاختلاف والتوزيع بين السلع ، شروط الدخول إلى السوق.²

ومن ناحية أخرى يقصد بهيكل الصناعة ، " ظروف المنافسة التي تسود قطاع معين أو سوق ما ، أو بما يسمى بأشكال هيكل الصناعة " ، ونميز في الصدد أربعة أنواع من المنافسة³ :

- 1- **المنافسة التامة** : في ظل هذا النوع من المنافسة يتشكل السعر على أساس آلية السوق المطلقة ، أي أن المؤسسات ليس لديها القدرة في تحديد الأسعار ، حيث تقوم المنافسة التامة على توفر أربعة شروط :
- تجانس السلع ، أي السلع متماثلة إلى حد يكون التمييز بينها صعب ، وبالتالي تكون المفاضلة فيما بينها تتم على أساس الأسعار ؛
- إتاحة المعلومات للجميع ، أي أن التعامل يكون في سوق شفافة ، حيث أن كلا من المتنافسين والمستهلكين لديهم المعلومات الكاملة حول السوق ، وبالتالي لن تكون سيطرة بسبب تفرد بالمعلومات ؛
- وجود عدد كبير من المتنافسين ، وهو ما يمنع إمكانية تشكيل أي تحالف ما بين المتنافسين ؛
- حرية الدخول ، أي أن الدخول إلى السوق متاح للجميع دون قيود ، وهو ما يعني عدم احتكار السوق من طرف مجموعة من المتنافسين ، وبالتالي سيطرتهم على السعر ، كما أن دخول متنافسين جدد يؤثر على السعر نحو الانخفاض إلى غاية سعر التوازن .

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 51 ، 52 .

² مدحت كاظم الفريشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص 27 ، 28 .

³ رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2008 ، قسنطينة ، الجزائر ، ص ص 161 ، 162 .

2- المنافسة الاحتكارية : في هذا الشكل لا يوجد احتكار تام ولا منافسة تامة ، بمعنى آخر هناك منافسة واحتكار في نفس الوقت ، ففي ظل المنافسة الاحتكارية يتداخل عنصر المنافسة والاحتكار ، إذ أن المنتج المنافس يتمتع بقليل من الاحتكار ، بسبب تميز المنتجات ، إلا أنه يواجه في نفس الوقت منافسة كبيرة بسبب تعدد المنافسين وتتنوع المنتجات .

3- احتكار القلة : ونجد فيه عددا قليلا من المنافسين يحتكرون السوق . وهم في العادة مؤسسات كبيرة في قطاع الصناعة . حيث يقدمون منتجات تكاد تكون متجانسة ، وهم الذين يقودون السوق ، خاصة من حيث تحديد الأسعار ، مع وجود مؤسسات أخرى صغيرة أو متوسطة الحجم ، ولكن مفروض عليها إتباع المنافسين الكبار .

4- الاحتكار التام : في هذا الوضع لا نتحدث عن منافسة ولكن عن احتكار مطلق ، وهذا الشكل نادر الوجود في الواقع . ويتحقق هذا الوضع عندما تتم السيطرة على السوق بصورة تامة (احتكار أحادي) ، أي لا توجد مؤسسات أخرى منافسة في القطاع .

والجدول التالي ، يعطي صورة أكثر حول أشكال هيكل الصناعة :

الجدول (03) : أشكال هيكل الصناعة

احتكار تام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة
	احتكار القلة(منافسة القلة)	المنافسة الاحتكارية	
مشروع واحد يحتكر الإنتاج أو التسويق	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر نصيب كل منها من السوق	عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر نصيب كل منها من السوق
السلع ليس لها بديل	السلع تكون مصنفة (أي غير متجانسة) وقد تكون غير مصنفة أي متجانسة	سلعة مصنفة (أي عدم تجانس السلعة)	تجانس السلعة
التحكم في السعر	بوجه عام يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان	صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق وسهولة الخروج من هذا الميدان
	يؤدي ذلك كلع إلى التحكم في السعر	مما يؤدي إلى بعض القدرة على التحكم في السعر	نتيجة لذلك كله عدم قدرة أي مشروع على التأثير على السعر

المصدر : محمد سحنون ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، بهاء الدين للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 85 .

الفرع الثاني : الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

تتمثل الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة في ثلاثة أبعاد ، التركيز الصناعي ، عوائق الدخول إلى الصناعة ، وأخيرا درجة التمييز في المنتجات .

أولا : التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما وشيوعا لأنه أكثرها طواعية للقياس نظرا لأن المتغيرات الداخلة في قياسه قابلة نسبيا للقياس الكمي وغالبا ما تكون هناك بيانات منشورة عن هذه المتغيرات مثل حجم المبيعات ، حجم الإنتاج ، الأصول ورأس المال والعمالة ، إضافة إلى ذلك عدد المنشآت أو المؤسسات في كل صناعة . وتكمن أهميته كذلك في أن الأبعاد الأخرى لهيكل الصناعة مثل عوائق الدخول إلى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات تصب كلها في وعاء التركيز الصناعي وتعد أسباب حدوثه ، كما يعتبر التركيز مؤشرا دالاً على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة ودرجة تمييز المنتجات¹ .

ويقصد بالتركز الصناعي أو تركيز السوق ، " إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت . لذا ففي قياس تركيز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد ، وعلى العدد والحجم النسبي للمنشآت في كل الصناعة . مع افتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز ، ويكون السوق أكثر تركيزا كلما قل عدد المنشآت المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق " ² . ويستتبع هذه المفاهيم ما يلي³ :

1. يجب التمييز بين تركيز السوق والتركيز الإجمالي ، حيث يقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المنشآت في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي .

2. فيما يخص مقاييس التركيز الصناعي ، يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة ، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المنشآت وأنصبتها السوقية النسبية ، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية ، وتقيس تشتت الأنصبة السوقية وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المنشآت ، مما يضعف من الاعتماد عليها

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 52 ، 53 .

² روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 29 ، 30 .

³ بن بريكة عبد الوهاب ، صيفي وليد ، دور مقاييس التركيز في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر ، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة ، 2-3 ديسمبر 2008 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 02 .

كمؤشر لتركيز السوق ، غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة .

3. يجب التمييز بين تركيز المشتريين وتركيز البائعين .

4. كذلك يجب التفرقة بين التركيز الفضائي (spatial) للصناعة والتركيز الصناعي والذي هو مصب اهتمامنا .

ونقتصر هنا على أحد المقاييس الأكثر شيوعا والأسهل استخداما وهو مقياس نسبة التركيز ، والذي يقيس مجموع أنصبة أكبر n مؤسسة في الصناعة من جملة حجم الصناعة ، حيث يأخذ الصيغة التالية¹ :

$$C = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{S}$$

المصدر : أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق ، ص 56 ، مع بعض التصرف .

حيث :

C : نسبة التركيز .

n : عدد أكبر المنشآت في الصناعة .

S_i : حجم المنشأة i من بين أكبر المنشآت n .

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

ومما يعاب على هذا المقياس بأنه يعامل المؤسسات الداخلة في حسابه بصورة متساوية أي لها نفس الوزن في المقياس ، فبذلك يتجاهل التوزيع النسبي لأنصبة الصناعات المقاسة .

ثانيا : عوائق الدخول إلى الصناعة

تعتبر موانع الدخول أحد مؤشرات هيكل الصناعة ، حيث تشير هذه الموانع إلى العوائق الطبيعية والاصطناعية التي تحول دون دخول منشآت جديدة إلى سوق صناعية ما ، فتحد من المنافسة وتزيد من الاحتكار ، ولقد ظهرت هناك عدة محاولات لتعريف موانع الدخول ، نذكر منها² :

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 55 ، 56 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 51،52،54،56 .

- **تعريف Demsetz** : تتمثل عوائق الدخول عند "ديمستز" في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمنشآت المحتملة الراغبة في الدخول إلى السوق .
- **تعريف Stigler** : يعرف "ستيجلر" عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي منشأة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المنشآت القائمة بالصناعة متحملة لها .
- **تعريف Bain** : يعرف "بين" مانع الدخول بأنه يتمثل في مقدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر ، وإن كان هذا السعر يسمح لهذه المؤسسات القائمة بتحقيق ربح .

وعلى العموم يمكن التمييز بين نمطين أو مجموعتين من حواجز الدخول : حواجز موضوعية وحواجز إستراتيجية أو كما يسميها البعض حواجز طبيعية وحواجز اصطناعية¹ :

1- **الحواجز الموضوعية** : وهي حواجز ليس للمنافسين الحاليين يد فيها ، أي أنها ليست نتيجة أفعال مقصودة ، على الأقل بصورة مباشرة ، من المنافسين الحاليين ، ومع ذلك فإن الأثر غير المباشر موجود ، ومن ذلك تأثيرهم على تفضيلات المستهلك مع مرور الزمن ، وكسبهم لولاء الزبائن ، وسعيهم الحثيث ، عبر منظماتهم المهنية للتأثير على سياسات الحكومات والجهات التشريعية بغرض حماية قطاعهم .

2- **الحواجز الإستراتيجية** : إن الهدف الأساسي لإستراتيجيات المنافسة في مختلف المؤسسات تنمية الحصة السوقية النسبية ، أو على الأقل حمايتها ، ومن أجل ذلك تنتهج المؤسسات المتواجدة في القطاع إستراتيجيات ، منها ما هو مشروع ويتم في إطار قواعد المنافسة ، ومنها ما هو غير مشروع ، وبالتالي يخترق هذه القواعد ، ومن أهداف هذه الإستراتيجيات وضع حدود أمام دخول منافسين محتملين .

وذكر **Porter** في كتابه تحت عنوان "الميزة التنافسية" اثنا عشرة حاجزا قد تعترض الداخلين الجدد² :

- اقتصاديات الحجم ؛
- تميز في المنتجات محمي ببراءات ؛
- العلامة التجارية ؛
- كلفة التبديل ؛
- الاحتياج من رأس المال ؛

¹ رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص ص 166 ، 168 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص 165 ، 166 .

- الوصول إلى منافذ التوزيع ؛
- المزايا المطلقة بالتكلفة ؛
- منحى الخبرة الخاص ؛
- الوصول إلى وسائل الإنتاج الضرورية ؛
- تصميم خاص للمنتجات بتكلفة أقل ؛
- السياسات الحكومية ؛
- توقع ردود أفعال (أو طعنات) .

وفيما يلي نذكر بعض أهم أشكال حواجز الدخول ، سواء كانت موضوعية أو إستراتيجية ، والتي تم التركيز عليها من طرف العديد من الاقتصاديين :

1. **اقتصاديات الحجم** : تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة الإنتاج ، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمنشأة كبير جدا ، حيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيزرتب عليه زيادة في تكلفة الإنتاج حسب ذلك الانخفاض ، مما يشكل عائق أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة ، والسبب في ذلك هو ضخامة رأس المال المطلوب توفيره للمحافظة على مستوى الإنتاج الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية¹ .
2. **المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج** : لقد عرف **Stigler** المزايا المطلقة في التكاليف كأحد عوائق الدخول . حيث تتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المنشآت القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المنشآت الداخلة . وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة² : قد يكون للمنشآت القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمنشآت الداخلة كحق اختراع أساسي ، أو تمتلك المنشآت القائمة موارد أفضل ، بما في ذلك الكفاءات الإدارية ، مما يجبر المنشآت الداخلة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المنشآت القائمة ، كما يتعلق الأمر بتكلفة رأس المال .
3. **الطاقة الإنتاجية الفائضة** : في بعض الحالات تقدم المنشأة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي ، بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق لدخول أي منشأة جديدة ، فإذا شعرت المنشأة القائمة بأن هناك تهديدا من قبل منشأة محتملة ترغب في الدخول ، فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة ، مؤدية بذلك إلى انخفاض سعر السوق إلى مستوى أدنى من التكلفة المتوسطة ، وتكون المنشأة القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي منشأة

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 84 .

² روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 130 ، 131 .

محتملة ، فإذا ما أرادت أي منشأة جديدة أن تدخل السوق لتبيع ، يعني أنها ستحقق خسارة ، ولاشك أن هذا كفيل بمنع أي منشأة من الدخول¹ .

4. **القيود القانونية والتنظيمية** : نجد من أهم هذه القيود التي تشكل عائق لدخول المنتجين الجدد إلى مختلف الصناعات ما يسمى بالترخيص الصناعي ، الذي ينبع من إجراءات سياسية والذي من دونه لا يمكن مزاولة النشاط الصناعي ، كالصناعات الحربية والاستخراجية كالبتروول ، كذلك نجد القيود الجمركية الموضوعة من طرف الحكومات كحاجز للدخول إلى الصناعات المحلية من طرف الأجانب² .

5. **موانع الخروج** : تتمثل موانع الخروج في التكاليف تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المنشأة بتركها الصناعة التي تعمل بها ، مثل التعويضات التي يتعين على المنشأة أن تدفعها للعاملين ، مما يجعل معرفة هذه التكاليف من طرف المنشأة التي ترغب في الدخول إلى الصناعة ، تترد في الدخول وبالتالي تصبح موانع الخروج كمانع للدخول إلى الصناعة³ .

ثالثا : درجة التمييز في المنتجات⁴

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه يعتبر أحد ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة ، وذلك من خلال طرق تنويع المنشآت في صناعة ما لمنتجاتها تنويعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة ، بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين .

تستطيع المنشأة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها مما يجعل صعوبة أمام الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج أو يجبرهم ذلك على بيع سلعهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة .

تعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات ، وذلك لما يخلقانه من اعتقاد لدى المستهلكين حول تميز السلعة ، كما أن لجهود البحث والتطوير R&D دور في ابتكار منتجات جديدة متميزة عن المنتجات السائدة في السوق .

أما بالنسبة للمؤشرات المستخدمة في قياس درجة التمييز في المنتجات ، فتعتبر نسبة تكاليف الدعاية والإعلان إلى إجمالي قيمة المبيعات أكثر المؤشرات استخداما في ذلك .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 61 - 63 .

² أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 104،105،100 . .

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 71 .

⁴ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 111-114 .

المطلب الثاني : التكامل العمودي والتركز الصناعي

يتوقف تأثير التكامل العمودي على التركيز الصناعي على المقياس الذي يحسب قيمة هذا الأخير وعلى المتغيرات الداخلة في حسابه ، فكما رأينا سابقا أن من أهم المتغيرات الداخلة في حساب التركيز الصناعي ، عدد المنشآت في الصناعة وحجمها النسبي .

فمن المنطقي أن عدد المنشآت في الصناعة لا تتأثر بدرجة ومدى التكامل العمودي في الصناعة ، لأن هذا الأخير يحدث بين المؤسسات التي لا تنتج سلع بديلة فيما بينها ، عكس التكامل الأفقي ، الذي يحدث بين مؤسسات تتج بدائل فيما بينها أو في صناعة معينة ، مما يزيد من درجة الاحتكار وبالتالي يؤثر على التركيز الصناعي .

فالتأثير المباشر للتكامل العمودي غالبا ما يكون ضعيفا على درجة التركيز في الصناعة لأن السلع المنتجة من قبل المنشآت المتكاملة لا تشكل بدائل قريبة لبعضها ، وبالتالي فالتكامل العمودي لا يؤثر مباشرة على عدد المنشآت في الصناعة أو الحجم النسبي للمنشآت في الصناعة ، لكن يمكن أن يؤثر التكامل العمودي بصورة غير مباشرة وفي المدى الطويل من خلال تحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج نتيجة التكامل العمودي للعملية الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وينعكس ذلك على ظروف الدخول إلى الصناعة ، أو يجبر المنشآت الحديثة على الخروج من الصناعة مما يؤثر على درجة التركيز في الصناعة .

ومن جهة أخرى ، نجد أن التكامل الأفقي يحدث بين منشآت تقوم بإنتاج سلع تقع ضمن حدود نفس الصناعة ، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض العدد الكلي للمنشآت في الصناعة أو زيادة النصيب النسبي للمنشآت الجديدة بعد التكامل من الحجم الكلي للصناعة ، مع افتراض عدم نمو حجم المنشآت الأخرى في الصناعة بنفس نسبة زيادة النصيب النسبي للمنشآت الجديدة وفي كلا الحالتين فإن درجة التركيز ستزداد¹ .

ويمكن القول في الأخير ، أن أثر التكامل العمودي على التركيز الصناعي ، لا يظهر بصورة مباشرة في المدى القصير ، أما في المدى الطويل فيكون له أثر غير مباشر من خلال التأثير على العوامل المؤثرة في التركيز الصناعي كحواجز الدخول إلى الصناعة .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 79 ، 80 .

المطلب الثالث : التكامل العمودي كعائق للدخول إلى الصناعة

عندما يقوم التكامل العمودي بهدف تحقيق الكفاءة ، قد يعاني المنافسون غير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم ، وبالإضافة إلى ذلك ، فعندما تسيطر المنشأة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج (تكامل عمودي خلفي) ، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع (تكامل عمودي أمامي) ، فقد يعاني المنافسون غير المتكاملين من بعض المساوئ ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهبي ، أو خدمات بمستوى غير مرضي أو حتى يرفض إمدادهم بعنصر الإنتاج ، وفي الأحوال السابقة ، هناك مخاطر إضافية للمنشأة الجديدة الداخلة في هذه الظروف ، مما قد يسمح للمنشأة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل العمودي¹ .

وربما تفكر المنشأة الراغبة في الدخول إلى الصناعة بالتكامل عموديا من أجل الاستفادة من مزايا هذا التكامل مثلها مثل المنشآت القائمة بالإنتاج ، لكن هذا يتطلب رأسمالا ضخما قد لا يتوفر لكل المنشآت أو إن الحصول عليه يحمل المنشأة تكاليف إضافية ، وهذا كله يجعل المنشأة الراغبة في الدخول في وضع أسوأ تنافسيا من المنشآت القائمة بالإنتاج² . وقد تتمتع المنشآت القائمة بقدر قليل من المزايا التكاليفية على تلك المحتمل دخولها ، وذلك لأن استقرار المنشآت القائمة قد يمنحها ميزة تكاليفية على الداخلين الجدد في الحصول على رأس المال عن طرق تقليل المخاطر المعنوية للمقرضين³ .

وعندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص ، فيمتد عائق الدخول هذا إلى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل العمودي ، فمثلا عندما يكون هناك عدد محدود من قنوات التوزيع المرخص لها ببيع السلعة والتي تمتلكها المنشآت المنتجة ، فمن خلال التكامل إلى الأمام بضم قنوات التوزيع ، يضمن المنتجون سوقا مغلقا لإنتاجهم . إضافة إلى ذلك رفض المنشآت القائمة قبول بيع منتجات غيرهم عبر قنوات توزيعهم يخلق عوائق أمام دخول منشآت جديدة فتحافظ بذلك على هوامش ربح الصناعة⁴ .

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 315 ، 316 .

² أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 100 .

³ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 316 .

⁴ نفس المرجع السابق ، ص ص 316 ، 317 .

خلاصة الفصل:

يعتبر التكامل العمودي أحد أهم العلاقات العمودية للمؤسسة الصناعية ويحدث عندما تكون المؤسسة تعمل في مرحلتين إنتاجيتين أو أكثر ، من مراحل الإنتاج المتتالية . حيث يعتبر التكامل العمودي بالمفهوم الهيكلي عكس التخصص .

وهناك عدة عوامل مختلفة مؤدية بالمؤسسة لاتخاذ قرار استبدال المبادلات السوقية بالتنظيم الداخلي (التكامل العمودي)، منها دوافع ومحفزات كنمو المؤسسة ومنها ما هو حتمي كإخفاقات السوق والاعتماد التقني المتبادل واللايقين أو نتيجة لاعتبارات دورة حياة الصناعة ...

ويعتبر التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة ، بحيث يؤثر التكامل العمودي في هذا الهيكل من خلال تأثيره غير المباشر على التركيز الصناعي في المدى الطويل وذلك باعتباره أحد موانع الدخول إلى الصناعة وكذلك من خلال تأثيره على العوامل التي من شأنها أن تؤثر على التركيز الصناعي وبالتالي هيكل الصناعة ككل .

الفصل الثانى :

المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية

- ✓ المبحث الأول : مفاهيم حول الميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثانى : مقارنة Porter للميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية .

تمهيد :

إن الميزة التنافسية هي أحد أهم محددات نجاح أي مؤسسة في مجال أعمالها ، خاصة وما يتميز به مجال الأعمال من حدة وشراسة في التنافس ، ويعتبر البحث عن مصادر الميزة التنافسية من بين الأولويات التي أصبحت هاجس المؤسسة في عصرنا هذا ، حيث لا يمكن للمؤسسة البقاء والديمومة إلا بميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار. ويعتبر الأستاذ **Michael Porter** أحد أهم المنظرين في هذا الباب وذلك من خلال كتاباته وأعماله التي ساهمت بشكل كبير من خلال وضع نموذج لتفسير الميزة التنافسية وما يتعلق بها . ومن جهة أخرى يعد التكامل العمودي أحد الإستراتيجيات التي تتيح للمؤسسة على الأقل ميزة تنافسية ، فتبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية -التكامل العمودي- يضمن لها بطريقة أو ما ، ميزة تنافسية في بيئة أعمالها . فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث يتكلم المبحث الأول عن المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال تعريفها والتطرق إلى أنواعها ومحدداتها ومصادرها ، والمبحث الثاني سنتطرق فيه لمقاربة **Porter** للميزة التنافسية ، وأخير وفي المبحث الثالث سنتكلم عن التكامل العمودي والمزايا التنافسية ، وإظهار العلاقة التي تربطهما .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

سننترق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية في المطلب الأول ، ثم أنواع الميزة التنافسية في المطلب الثاني ، ثم في المطلب الثالث إلى محددات الميزة التنافسية ، وأخيرا وفي المطلب الرابع سنتناول مصادر الميزة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المواضيع التي لم يخل منها الفكر الإداري والإستراتيجي ، فأصبحت مصب اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين ورجال الأعمال وذلك للأهمية البالغة للأعمال وخاصة في عصر المنافسة الشرسة في قطاع الأعمال ، وما تلعبه من دور في تحديد مصير المؤسسة ، فلهذا لا نجد تعريفا واحدا للميزة التنافسية ، فتنعدد تعريفاتها باختلاف ووجهات النظر والآراء ، فنذكر من هذه التعارف على سبيل الذكر لا للحصر :

تعرف الميزة التنافسية على أنها " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية ، أو تميز الفكر الإداري ، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة " ¹ .

وتعرف بأنها " العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها " ، حيث ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات ² .

وتعرف أيضا بأنها " ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل " ³ .

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي- ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 174 .

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 ، ص 8 .

³ حسن علي همامان ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2006 ، ص 653 .

وتعرف كذلك بأنها " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة ، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى " ¹ .

كما يعرفها علي السلمي على أنها " مجموعة المهارات والتقنيات أو الموارد المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " ² .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها كل ما يتيح للمؤسسة من موارد بشرية أو مادية ، التفوق والتميز في مخرجاتها ، سواء ما يتميز به المنتج بحد ذاته أو طرق إنتاج هذا المنتج ، مما يعزز منتجاتها مقارنة بالمنافسين .

المطلب الثاني : أنواع المزايا التنافسية

تتمحور أنواع الميزة التنافسية في محورين رئيسيين وهما :

أولا :ميزة التكلفة الأقل

يعني قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر . ولتحقيق هذه الميزة ، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية ³ . ونقول عن مؤسسة ما أنها تحقق ميزة التكلفة الأقل ، إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحصول على هذه الميزة يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف ، فالتحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يضفي للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم ، إذ أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء . لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل إضافة إلى ذلك التركيز على النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ⁴ .

¹ كربالي بغداد ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 22 ماي 2002 ، ص 2 .

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 104 .

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 85 .

⁴ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 67 .

ثانيا : ميزة التمييز (تمييز المنتج)

ويطلق على هذا النوع كذلك ميزة الجودة العالية ، وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع) ، فلذلك لابد من فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.¹ وحتى تحصل المؤسسة على هذه الميزة يجب أن تراعي عوامل والتي تدعى بعوامل التفرد ، ونميز من بينها التعلم وآثار بثه ، حيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.²

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هاميين وهما :

أولا : حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام ، كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار ، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم ، ثم تليها مرحلة التنبني ، بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة³ ، ويمكن تلخيصها في الشكل (1-2) ، وفيما يلي بعض الشرح لأهم مراحلها⁴ :

1- مرحلة التقديم : هي أول مرحلة ، حيث تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة

للميزة التنافسية ، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري ، ومع مرور الزمن تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر ، وذلك يرجع للقبول الذي تناله من قبل العدد المتزايد للزبائن ، ومن ناحية أخرى ، فهي ليست دائما أطول المراحل ، فيمكن أن تكون قصيرة وفقا لخصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وكذلك حجم المنافسة السائد فيها ، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 85 ، 86 .

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 67 .

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 86 .

⁴ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 ، ص ص 195 ، 196 .

الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة لتتيح لها فرصة التفوق على منافسيها داخل الصناعة .

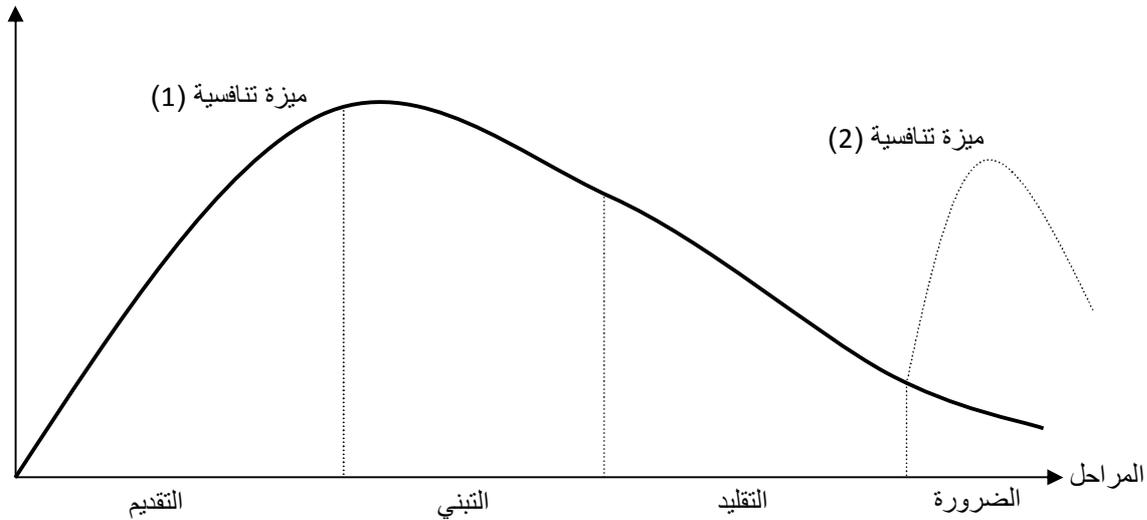
2- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار من ناحية الانتشار ، لأن هذه المرحلة تتميز بتركيز المنافسين على الميزة ، حيث تصل الوفورات لأقصاها في هذه المرحلة .

3- **مرحلة التقليد** : يتراجع هنا حجم الميزة ويتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم يحدث انخفاض في الوفورات .

4- **مرحلة الضرورة** : يكون في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

حجم الميزة
التنافسية (*)

الشكل (2 - 1) : دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع .

المصدر: نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 86 .

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية . فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة . ومن أمثلة ذلك

الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة . وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة . ومن جانب آخر ، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ¹ . حيث هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي : القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ، نطاق الصناعة ، والذي سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي :

الجدول (04) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .	نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي) .	النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم .	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .	نطاق الصناعة

المصدر : نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 87 ، 88 .

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 87 ، 88 .

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في النشاط الذي تزاوله داخل قطاع معين ، مما أوجب عليها تهيئة وإعداد القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة لتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق ، ولكي تبقى المؤسسة قائمة في إطار المنافسة ، عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.¹ ونذكر بعض المصادر التي تعتبر من أهم المصادر المساعدة في خلق مزايا تنافسية في بيئة النشاط :

الفرع الأول : الجودة

أصبحت الجودة الاهتمام الأول لرغبة المستهلك والقيمة التي يسعى للحصول عليها ، بدلا من السعر كما كان سابقا ، مما أوجب على المؤسسات التي تريد المحافظة على مركزها التنافسي أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فمن خلال الجودة تستطيع المؤسسة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومنه تخفيض التكاليف ، ولتحقيق الجودة يلزم استخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد . كما يعتبر التحسين المستمر من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ، إذ يضيف لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفترق إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم ، ويمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال عملية البحوث والتطوير R & D التي بدورها تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع إنتاجية العامل ، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من رفع كفاءتها بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع ، مما يعطيها في الأخير ميزة تنافسية .²

الفرع الثاني : المعرفة

تعتبر الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة وبشكل أساسي على المعلومات والمعرفة ، فلهذا زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية المتميزة . ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة ، فهي تعمل على

¹ بلوناس عبد الله ، بوزيدي لمجد ، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010 ، ص 8 .
² سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص ص 8 ، 9 .

تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري ، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات . فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه ، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹.

الفرع الثالث : الكفاءة

لا يقود اكتساب المعرفة بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية ، فالأصول الفكرية والمعرفة تحتاج بالدرجة الأولى إلى تطبيقها على الميدان ، حيث تختلف القدرة على تطبيقها في الميدان من مؤسسة إلى أخرى ، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافس ، ولكي تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي :

- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل ، فتشكل بذلك حاجز لدخول منافسين جدد ؛
- أن تخلق زيادة في القيمة للزبون مقارنة مع المنافس ؛
- إعطاء الإمكانية للدخول إلى عدة أنشطة ، حيث لا تكون مرتبطة بنشاط واحد².

وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، حيث تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، وذلك باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، ونقول عن مؤسسة أنها تتميز بانخفاض تكاليفها إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية³.

الفرع الرابع : المرونة

تعد المرونة أحد أهم أبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها ، وذلك أن هذه الأخيرة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال .

إن هذا المفهوم يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة ، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما :

¹ نفس المرجع السابق ، ص 9

² طحطوح مسعود ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2009/2008 ، ص ص 28 ، 29 .

³ بلوناس عبد الله ، بوزيدي لمجد ، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ، ص 9 .

أولاً : مرونة الحجم : ونعي بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك .

ثانياً : مرونة مزيج المنتجات : ويرتبط هذه النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية .¹

الفرع الخامس : الزمن

يعتبر الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين بحد ذاته ميزة تنافسية ، فذلك سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ، يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق .² وبالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يسمى بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن ، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ، ويمكن التعبير عن الزمن كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط ، من أهمها :³

أولاً : تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق (Tine-to-market) ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج .

ثانياً : تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات (Lead time) . ويمكن تعريف هذا الزمن على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي . ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون ، تخفيض تكاليف الإنتاج ، وأيضا تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع .

ثالثاً : تخفيض زمن الدورة للعميل ، ويقصد بزمن دورة العميل ، الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه .

رابعاً : تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات . ويعد هذا المنطلق هو أساس وحجر الزاوية لما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد (Just-in-time) مما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجوم لوطات الإنتاج ومن ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع ، أو ما يعرف بالتصنيع المرن .

¹ أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 99 .

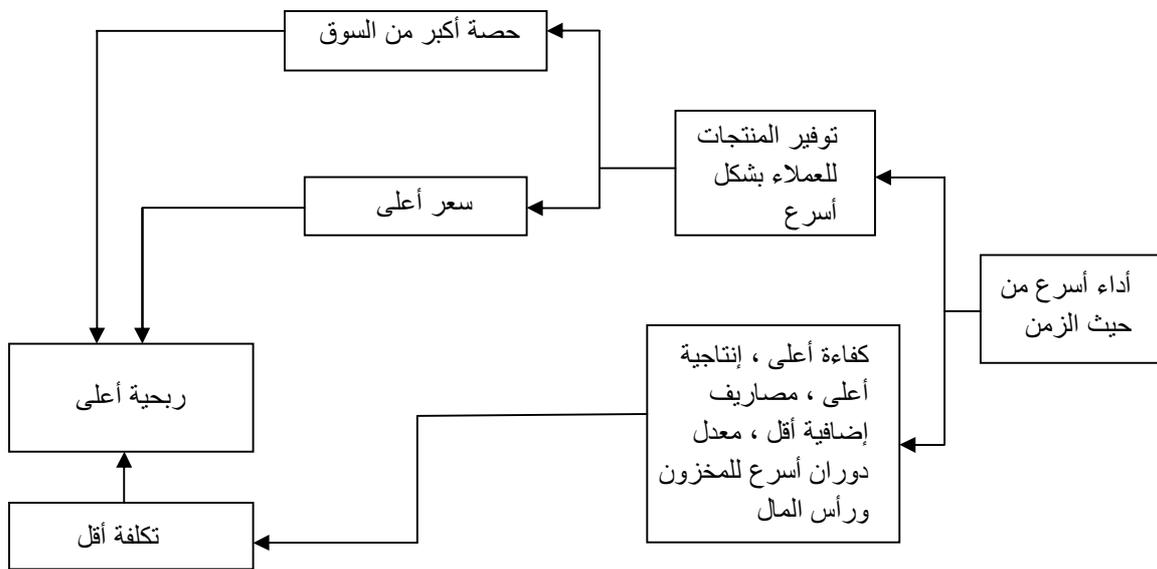
² برني لطيفة ، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006/2007 ، ص 104 .

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 20 ، 21 .

خامسا : الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع . ويعني ذلك الالتزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفي كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية .

والشكل (2-2) أسفله يوضح كيفية تأثير المنافسة المعتمدة على الزمن في تحقيق اقتصاديات أو وفورات السرعة في الأداء وبالتالي على ربحية أعلى :

الشكل (2-2) : ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 21 .

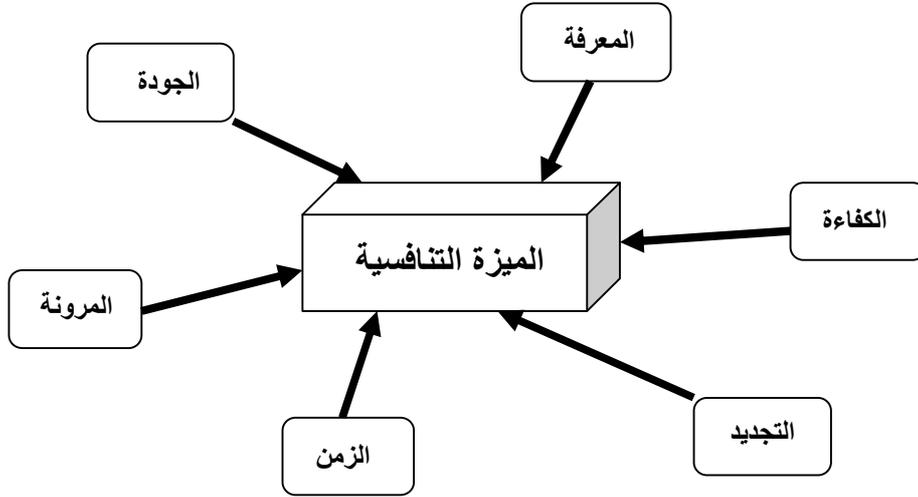
الفرع السادس : التجديد

يمكن أن يشكل التجديد مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية للمؤسسة ، لأنه يمنح المؤسسة شيئا مقفدا لا يمتلكه منافسوها ، ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها ، فضلا عن إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة ومنافسيها .¹

والشكل (3-2) يوضح أهم مصادر الميزة التنافسية :

¹ عرقابي عادل ، هيكل الصناعة والميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2009/2010 ، ص 47 .

الشكل (2-3) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: بلوناس عبد الله ، بوزيدي لمجد ، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة ، مرجع سابق ، ص 9 . مع بعض التصرف .

حيث يظهر من الشكل السابق ، أن كل من المعرفة ، الجودة ، المرونة ، الزمن ، التجديد والكفاءة ، تصب كلها في وعاء الميزة التنافسية للمؤسسة ، فهي بذلك تعتبر مصادر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة .

المبحث الثاني : مقارنة الميزة التنافسية لـ Porter

يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها ، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع فيه " ¹ ويرى أيضا أنها تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية ، أي أن الميزة التنافسية تعتبر هدف الإستراتيجيات. لذلك سنتناول في هذا المبحث ، محددات الميزة التنافسية حسب Porter أو ما يعرف بـ "نموذج الماسة" في المطلب الأول ، ثم في المطلب الثاني أسلوب سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية ، ثم قوى المنافسة التي تحدد ربحية القطاع في المطلب الثالث ، وفي الأخير يأتي المطلب الثالث حول الإستراتيجيات العامة للتنافس لتحقيق ميزة تنافسية .

¹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 1999, P8 .

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية حسب مقاربة بورتر (نموذج الماسة)

صنف بورتر العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة مجموعات يشكل فيما بينها ، بما يعرف بماسة بورتر (Diamond) ، حيث تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى والتي عندما تتوفر يمكن للمؤسسة تحقيق تلك الميزة التنافسية ، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي :¹

الفرع الأول : ظروف عوامل الإنتاج

يختلف مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter عن المفهوم التقليدي المتداول لها ، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية ، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث .

والمقصود بظروف عوامل الإنتاج ، مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها ، وكفاءتها ، وفعاليتها ، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة ، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية .

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها ، لهذا يرى Porter أن " توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها " .²

وتجدر الإشارة إلى أن عوامل الإنتاج التقليدية أو الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية ، الموارد الطبيعية ، رأس المال ، العوامل المناخية ، لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني من عوامل الإنتاج والمتمثل في العوامل المطورة ، فهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها ، مثل الحصول على عمالة مؤهلة ، نظم الاتصالات الحديثة ، قواعد البيانات والمعدات والآلات .³

الفرع الثاني : ظروف الطلب

الطلب الذي يشير إليه Porter هنا ، يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة (هيكل الطلب) ، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع ، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح

¹ Michael Porter, *La concurrence selon porter*, paris, Ed village mondial, 1999, pp 174-204 .

² سملاي بحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 37 .

³ معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010 ، ص 9 .

مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية ، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة .

حيث تكمن أيضا أهمية نمو حجم الطلب في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته ، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة ، وتقوم جاذبية القطاع بالتقليل من المخاطرة الناجمة من الحروب السعرية للمتنافسين ، فكلما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة ، كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة . ومن جهة أخرى كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن ، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات . ولذلك لا بد للمؤسسات أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه للرفع من تنافسيته¹.

الفرع الثالث : وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

تعتبر الصناعات المرتبطة والمساندة من الصناعات التي من شأنها أن تخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات سواء الخلفية منها أو الأمامية وفقا لميكانزمات النموذج ، وذلك بما تضيفه من قيمة مضافة لسلسلة القيمة للمؤسسة وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات والقطاعات السوقية المختلفة ، ومما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع . كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية².

الفرع الرابع : الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة بها ، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب وثقافات وعادات ، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية .

فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة ، يكون إلزاما على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها ، فخير مثال نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق

¹ سمالي بحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 37 ، 38 .

² نفس المرجع السابق ، ص 38 .

الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس ، يرتبط كله بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.¹

وبهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى **Porter** أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد والابتكار والتطوير ورفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية ، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا ، وسرعة تدفق المعلومات ، والخبرة ، وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم ، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.²

الفرع الخامس : المحددات المساعدة

يعتبر **Porter** بأن المحددات الأربع السابقة أساسية من أجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية ، أضاف إلى ذلك أن هناك محددات مساعدة تتمثل في سياسات الحكومة والعوامل غير المتوقعة (الصدفة) ، والتي بدورها تؤثر في المحددات الرئيسية للميزة التنافسية وهي عناصر غير دائمة الفعالية وذات انعكاسات على الميزة التنافسية .

أولا : دور الحكومة

لم يعتبر **Porter** دور الحكومة كأحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية ، لكن من خلال تأثير دور الحكومة بصورة ايجابية أو سلبية على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية ، اعتبره من المحددات المساعدة . ويوصي في هذا المجال الدول التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية بإتباع سياسة محددة تشمل عدة عناصر نذكر منها :

- تجنب التدخل في أسواق عناصر الإنتاج وأسواق سعر الصرف ؛
- فرض معايير حازمة للحفاظ على سلامة البيئة والمنتجات ؛
- الحد من التعاون المرتبط بين المنافسين مباشرة في نفس الصناعة ؛
- وضع سياسات محلية قوية لمكافحة الاحتكار ؛
- عدم الإشراف على التجارة الخارجية .³

وتجدر الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكنا ، بل يجب أن يكون ديناميكيًا متكيفا مع مرحلة تطور الميزة التنافسية التي وصفها Porter بأربعة مراحل ، وفقا لما يتوافر من محددات

¹ معموري سورية ، الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 9 ، 10 .
² سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 39 .

³ Michael Porter, *La concurrence selon porter*, op, cit, pp 193 , 198 .

ومدى الترابط والتشابك بينها ، بدءاً من مرحلة سيطرة الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار وأخيراً مرحلة سيطرة الثروة ، وأي تدخل خاطئ للحكومة قد يربك المسار الطبيعي للميزة التنافسية .

ثانياً : دور الصدفة

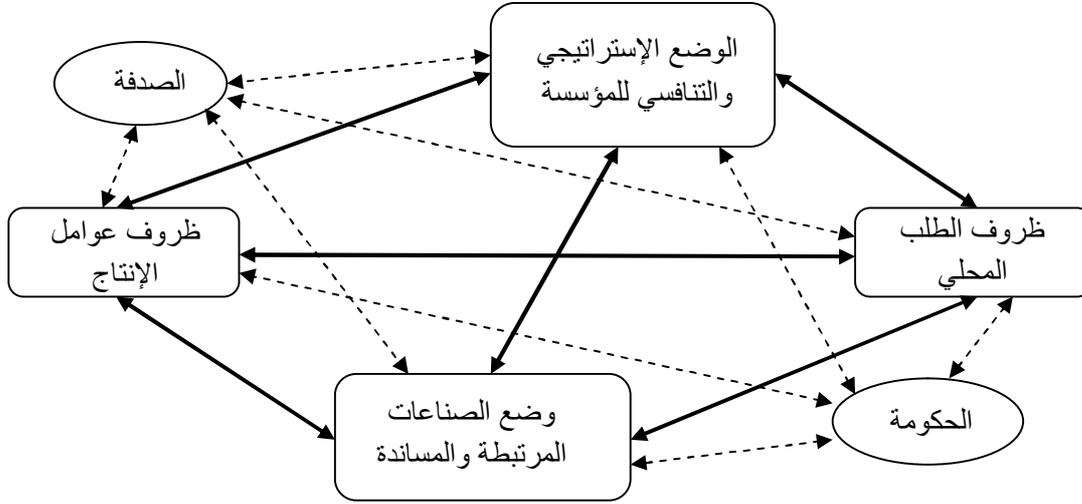
تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات ، أي تكون غير متوقعة ، وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ، ولعل أهم هذه الأحداث¹:

- الاختراعات البحتة وحدث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية ؛
- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب ؛
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات ؛
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية .

من خلال ما سبق ، نجد أن المحددات الأربعة الأولى هي محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها **Porter** "قطعة ماس" ، وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي ، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل ، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام . أما المحددين الأخيرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية ، والشكل (2-4) يوضح مختلف المحددات حسب **Porter** :

¹ معموري سورية ، الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 10 .

الشكل (2-4) : نموذج الماسة والعناقيد لـ Porter



Source: Michael E Porter, *The competitive advantage of nations*, New York, free press, 1990, p 127 .

المطلب الثاني : سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

يعتبر الأستاذ Porter أول من وضع نموذج سلسلة القيمة ، وذلك لتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، لأن هذه الأخيرة عبارة عن نظام متداخل ، مما يحول دون معرفة مصدر الميزة التنافسية ، خاصة أن معرفة ذلك يسهم بشكل أو آخر في التركيز على ذلك المصدر بغية المحافظة على هذه الميزة أو تنميتها .

الفرع الأول : مفهوم ونموذج حلقة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة (Value chain) طريقة بغرض إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة وقد تم تقديمها من طرف Porter في كتابه بعنوان "الميزة التنافسية" . وتعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها . وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة ، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة الذي يحصل على مخرجات المؤسسة . وبنفس الطريقة يتكون كل من نظامي المورد والمستخدم من نظم تحويل خاصة بهما . وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة على أنها مقدار المال

الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة ، وتجدر الإشارة إلى أنه لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط ، بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها .¹

ولهذا تعتبر سلسلة القيمة الأداة الأساسية في نموذج Porter لتحليل مصادر الميزة التنافسية ، حيث ينطلق هذا المفهوم من كون المؤسسة عبارة عن محفظة للنشاطات ، ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيراتها للمؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مكامن التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالموقف التنافسي حسب هذا النموذج مرتبط بالقدرة النسبية للمؤسسة في تفعيل هذه الوظائف بتكلفة أقل أو بطريقة أحسن من المنافسين ، وتندرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم أشمل يسمى بنظام سلسلة القيمة الموضح في الشكل (2-5) أسفله :

الشكل (2-5) : نظام سلسلة القيمة



Source: Michael E. Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A., free press, 1980, p35

فالمؤسسة لا يمكن أن تعزل عن المحيط الذي تنشط فيه ، بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة ، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة ، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد ، ومن جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها إلى المستهلك فهي تعبر من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون ، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة ، فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة .²

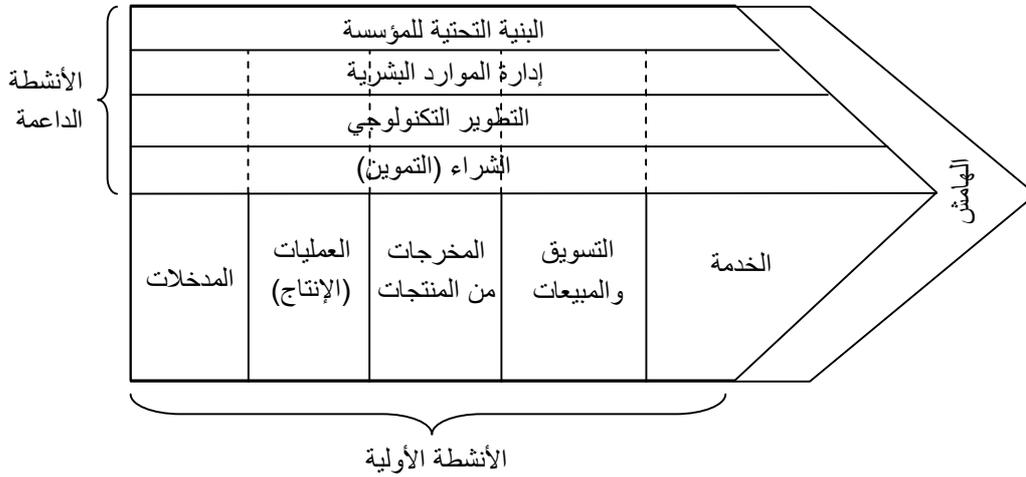
حيث يرى Porter المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة ، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون عنده مستعد للدفع مقابل ما تعرضه المؤسسة ، وتكون المؤسسة في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية ، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة ، هذا التقسيم ينتج عنه ما يسمى بنشاطات القيمة ، وفي النشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتوجات ذات قيمة

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 89 ، 90 .

² Ibid, pp 33,34,36 .

للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية¹ ، والشكل (2-6) يوضح هذه النشاطات بواسطة سلسلة القيمة كالتالي :

الشكل (2-6) : سلسلة القيمة لـ Porter



Source: Ibid, p37 .

الفرع الثاني : النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة

قصد فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية ، يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق القيمة ، حيث يمكن تصنيفها إلى :

أولا : النشاطات الأولية

تشرف النشاطات الأولية على عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وبيعه ، ونقله للزبون ، وكذلك خدمة ما بعد البيع ، وتنقسم هذه المجموعة إلى² :

1- **الإمدادات الداخلة (المدخلات)** : التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية من استلام ، تخزين ، تسليم المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة .

2- **العمليات الإنتاجية** : وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ، إضافة إلى ذلك تشغيل آلات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف ...

¹ Ibid, p38 .

² سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 41،40 .

- 3- الإمدادات الخارجية (المخرجات) : تشمل كل النشاطات اللوجستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقا لجداول محددة .
 - 4- الخدمة : وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه وهنا نقصد خدمات ما بعد البيع كالتركيب والتصليح وتوفير قطع الغيار .
 - 5- التسويق والمبيعات : وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتيجيات والوظائف التسويقية ، فهي تقوم بتوفير الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة .
- حيث تعتبر كل هذه النشاطات ذات أهمية حيوية بالنسبة للميزة التنافسية .

ثانيا : النشاطات الداعمة

- وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية ، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية ، وهي :
- 1- الشراء (التموين) : وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد أولية أو آلات أو خدمات ... وتتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء .
 - 2- التطوير التكنولوجي : وهو كل الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل : المعرفة الفنية ، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة .
 - 3- إدارة الموارد البشرية : وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار ، التدريب ، وتنمية الأفراد ، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي في تدخل في جميع الأنشطة عبر سلسلة القيمة ككل .
 - 4- البنية التحتية للمؤسسة : تشمل عدة أنشطة مثل : الإدارة العامة ، المحاسبة ، الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي ، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأولية لتشغيل سلسلة القيمة ككل .¹

إن داخل هذه الفئات من النشاطات المكونة لسلسلة القيمة سواء كانت أولية أو داعمة ، توجد ثلاثة أنواع بحسب الدور الذي تلعبه في الحصول على الميزة التنافسية ، ويمكن تصنيفها حسب Porter إلى² :

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 94 .
² سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 42 .

- نشاطات تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة للزبون كتصميم المنتج وتصنيعه ، وكمية العمل المبذول فيه ؛
- نشاطات تسهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الأولية بشكل فعال ؛
- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات كالرقابة والتفتيش ، وتكييف المنتج ، وتعديله عند اللزوم .

المطلب الثالث : نموذج قوى المنافسة لـ Porter

إذا كانت الميزة التنافسية حسب Porter ، كما تم التطرق إليها في المطلب السابق ، تتمثل في القدرة على خلق القيمة التي يكون عندها المشتري مستعد لدفع المبلغ المقابل لها ، فإن هذه القدرة تتحكم فيها القوى التنافسية للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة وإمكاناتها على استغلال الفرص الموجودة فيه ، حيث قدم Porter تحليلاً من خلال دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة بالدول المتقدمة في إطار تحليله لهيكل الصناعة ، نموذجاً وضح فيه العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المنافسة في القطاع ، وانصب تحليله للنشاطات المختلفة وقوى المنافسة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحياتها ضمن ما يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة لـ Porter" .¹ وقام بتصنيف هذه القوى ضمن خمسة أقسام ، يمكن ذكرها فيما يلي :

الفرع الأول : المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة

تتوقف المنافسة القائمة بين المؤسسات المتواجدة حالياً في القطاع على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين ودرجة تعلقهم بالصناعة ، بالإضافة إلى مدى التنوع في المنتجات وتكاليها ، لذا نجد أن كل منافس ينتهج إستراتيجية معينة ، فمنهم من يهتم بتحديد السعر التنافسي ، ومنهم من يتخذ الترويج كأداة تنافسية فعالة ومنهم من يقوم بخدمات البيع² . . . ، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة ، نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج وأخيراً التمرکز والتوازن بين المنافسين . فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكلفة ثابتة أقل نسبياً ، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز ، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح . لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المتنافسين³ :

¹ Michal E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Op.Cit, p 4 .

² صديقي النعاس ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة البليدة ، الجزائر ، جوان 2005 ، ص 106 .

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 68 .

أولاً : نمو الصناعة

إذا كانت الصناعة تنمو بشدة ، فهناك فرص متاحة لكل شركة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود .

ثانياً : التكاليف الثابتة

للتكاليف الثابتة أثراً كبيراً على طريقة إدارة وحدات النشاط ، فعندما تواجه المؤسسة تكاليف ثابتة مرتفعة ، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة . وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلك حتى يمكن زيادة الطلب .

ثالثاً : تمييز المنتج

يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المنافسة بين المتنافسين فهناك نوعية معينة من السلع والخدمات لا يمكن تمييزها وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون وهنا يعتمد قرار المستهلك بصفة كلية على السعر ، مما يعني ظهور حروب سعرية ، ومن جانب آخر فإن أي محاولة لتمييز المنتج يجب أن تعتمد على خصائصه فالتفكير الصائب غالباً ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق خبرة تنافسية في الخدمة وشروط التمويل وزمن التسليم ، مهارات التسويق ، وخصائص أخرى حرجة تعتبر فريدة ومتميزة من وجهة نظر المستهلك¹.

رابعاً : درجة التمرکز والتوازن بين المتنافسين

من الأفضل أن تشارك المؤسسة في صناعة بها أربع منافسين رئيسيين ، أفضل من أن تشارك في صناعة بها المئات من المنافسين في حالة من التساوي والتوازن ، ولديهم وجهات نظر مختلفة تماماً للتنافس ، ففي الحالة الأولى لا يتوقع حدوث مفاجآت كبيرة نظراً لأن قواعد اللعبة واضحة مباشرة أو بصفة ضمنية².

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 68 ، 69 .

² صديقي النعاس ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 107 .

إضافة إلى المحددات السابقة ، يمكن إضافة محددات أخرى والتي من شأنها التأثير على شدة المزاحمة بين المتنافسين الحاليين ، ونذكر منها : تكاليف التبديل ، زيادات الطاقة بشكل متقطع ، مركز العلامة في السوق ، وأخيرا حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها الشركة .¹

الفرع الثاني : تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

إن تحليل هيكل الصناعة حسب **Porter** لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية ، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة من السوق ، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها .

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية ، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين ، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية ، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل² ، ونذكر بعض هذه الحواجز : اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج ، تميز المنتجات ، النفاذ إلى قنوات التوزيع ، سياسة الحكومة .

الفرع الثالث : تهديد السلع البديلة

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة ، ما عدا إذا تم الرفع من جودة المنتج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى ، وتقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل وحتى على حساب النمو .³

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع ، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة ، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع . وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 69 ، 70 .
² سملاي بحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 34 ، 35 .
³ سلمان حسين ، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد كمي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 79 .

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع ، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة ، بالحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة ، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع ، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج . أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع ، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات ، حيث الربحية مرتفعة.¹

الفرع الرابع : قوة مساومة الموردين

ويقصد بالموردين تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام والآلات...) ، والتعرف على الموردين ومراكزهم وأسعار التوريدات لديهم ، وجدول تسليم الكميات والجودة المقدمة من طرفهم ... يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجياتها² .

فذلك يمكن لقوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع ، حيث يمكن أن تقلص من مردوبيته من خلال الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الأولية ، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف . وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين في توفر شروط أهمها³ :

- أن تكون هذه المجموعة منظمة ومتمركزة في السوق ، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع ؛
- أن تشكل منتجاتها عنصرا هاما ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة ؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي .

الفرع الخامس : قوة مساومة الزبائن

ويقصد بعبارة القوة التفاوضية للزبائن أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن ، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات

¹ بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها ، تنميتها ، تطويرها)، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002 ، ص 6 .

² سمالي يحييه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 22 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 36 .

وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة ، وهذا ما يترتب عنه من ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة ، ومن ناحية أخرى ، عندما تتسم قدرة الزبون بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية وتزداد قوة الزبائن عندما يتألف عرض القطاع من مؤسسات صغيرة ومتعددة ، بينما الزبائن يكونوا ذو عدد قليل و حجم كبير .¹

ويمكن أن نضيف بعض العوامل التي تسهم في مدى القوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن من خلال الجدول التالي :

الجدول (05) : العوامل المتحكمة في قوة الموردين والزبائن

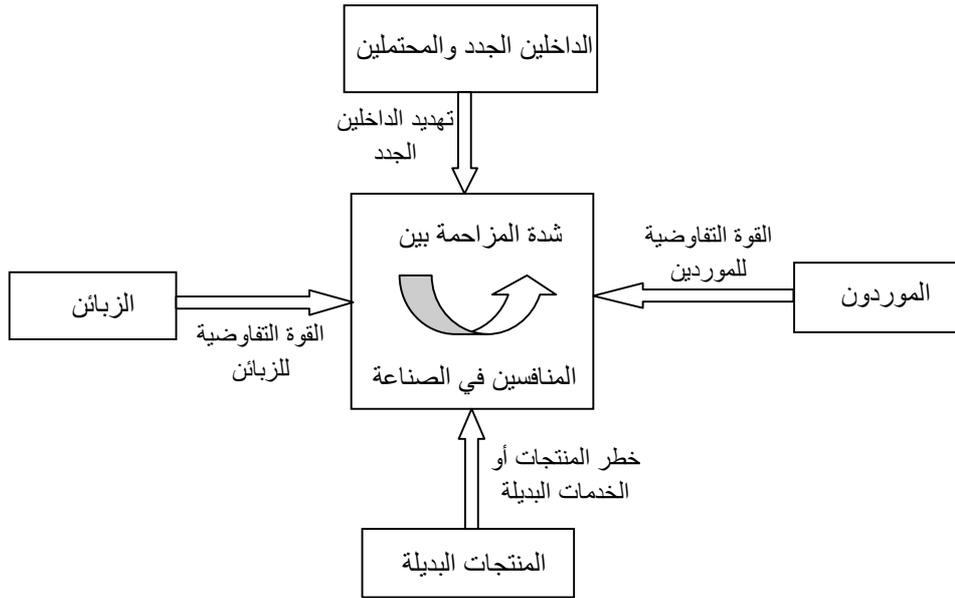
قوة الزبائن	قوة الموردين
- عدد المشترين المهمين	- عدد الموردين المهمين
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة	- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين
- تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين	- التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين
- تهديد المشترين بالاتجاه نحو التكامل الخلفي	- تهديد الموردين بالاتجاه نحو التكامل الأمامي
- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي	- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي
- مساهمة كل من الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين	- مدى إسهام الموردين إلى الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة
- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين	- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة
- ربحية المشترين	- أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد

المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 73 .

ويوضح الشكل (2-7) أدناه ، العوامل الخمس التي قدمها Porter والتي بدورها تحدد ربحية القطاع (الصناعة) :

¹ شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل- ، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 146 .

الشكل (7-2) : قوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية الصناعة



Source: Michael E. Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, Op.Cit, p 5 .

المطلب الرابع : استراتيجيات التنافس لـ Porter لتحقيق ميزة تنافسية

قصد تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين في قطاع أو صناعة ما ، يمكن للمؤسسة إتباع ثلاث استراتيجيات تنافسية ، تصب في إطارها مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، فضلا عن ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي ومعرفة استراتيجياتهم التنافسية ، لكي تتمكن المؤسسة من ضبط وتحديد الإستراتيجية الملائمة .

وتعرف الإستراتيجيات العامة للتنافس ، بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف ، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات ، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين¹.

وكما هو معلوم ، أن للميزة التنافسية نوعين ، التكلفة الأقل و تمييز المنتج ، فلذلك يجب على المؤسسة امتلاك هذين النوعين من الميزة التنافسية ، أو على الأقل إحداهما لتحصل على القدرة التنافسية ، وبناءا على هذين العنصرين ، اقترح Porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس ، بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع².

¹ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 182 .
² مخفي أمين ، بن شني يوسف ، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرق ، الملتنقي الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرق في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010 ، ص 10 .

وترجع تسميتها بالإستراتيجيات العامة إلى كون أن كل مشروعات الأعمال يمكنها تبني هذه الإستراتيجيات ، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات خدمية ، أو حتى المشروعات غير الهادفة للربح ، بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات قد يبدو بسيطاً إلا أنها قد تعتبر المنفذ الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية ، ولقد أضاف **Porter** أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي ، أي مدى عمق السوق المستهدف من طرف المؤسسة ، ويوضح الشكل (2-8) أدناه ، أنه عندما تتوفر إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي ، فإنه يمكن أن نطلق عليها "القيادة في التكلفة والتمييز" ، وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق ، أي سوق مستهدف ضيق ، فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التمييز" ¹.

الشكل (2-8) : الإستراتيجيات العامة الثلاث

		الميزة التنافسية	
		التكلفة الأقل	التمييز
النطاق التنافسي	سوق مستهدف واسع	قيادة التكلفة	التمييز
	سوق مستهدف ضيق	التركيز على التكلفة	التركيز على التمييز

Source: Michael E. Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, Op.Cit, p 12 .

وفيما يلي تفصيل لهذه الإستراتيجيات :

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -منهج تطبيقي- ، مرجع سابق ، ص ص 272 ، 273 .

الفرع الأول : إستراتيجية قيادة التكلفة

لقد تم التركيز على هذه الإستراتيجية وشغلت اهتمام العديد من الباحثين ، خاصة في فترة السبعينات التي تميزت بظهور العديد من المفاهيم من أهمها مفهوم منحى الخبرة¹ ، وزيادة على ذلك ، فالوضع التنافسي للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف².

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (مع احترام جودة المنتج). وهناك عدة دوافع ومحفزات تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي : توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى الخبرة أو التعلم ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر³.

ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية ، يجب توافر عدة شروط⁴:

- وجود طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ؛
- نمطية السلع المقدمة ؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين ؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها مطلقا بالنسبة للمشتريين .

ومن المزايا التي تحققها هذا الإستراتيجية للمؤسسة التي تتبناها ، أنها تعطي حماية لهذه الأخيرة لمواجهة قوى المنافسة الخمس لـ Porter :

- عندما تنتج المؤسسة بتكلفة أقل ، فإنها تكون أكثر مرونة واستعدادا لمواجهة أي تغييرات سوقية وذلك فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي تكون في وضع تنافسي أفضل ؛
- تكمن قوة المساومة لدى الزبون في الضغط الذي يمارسونه على المؤسسة لتخفيض السعر إلى أدنى مستوى ممكن ، والمؤسسة في هذه الحالة لا تتضرر ما دامت تنتج عند أدنى تكلفة ؛
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة ؛

¹ Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, U.S.A, Free press, , 1980, p 35 .

² ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 8 .

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 105 .

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 109 .

- العوامل المساعدة على تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ، تعتبر بحد ذاتها حواجز لدخول منافسين جدد ، كما أن السعر المنخفض لا يشجع المستثمر الجديد للدخول إلى الصناعة ؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بالكفاءة مما يسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط الموردين .¹

وهناك عدة محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين ، ونذكر منها² :

- 1- وفورات اقتصاديات الحجم ؛
- 2- وفورات منحنى الخبرة والتعلم ؛
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ؛
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها ؛
- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة ؛
- 6- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل العمودي ؛
- 7- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق ، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة ؛
- 8- تخفيضات التكلفة من خلال اختبار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع .

الفرع الثاني : إستراتيجية التمييز

يمكن أن تعرف إستراتيجية التمييز على أنها " إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم ، وتنطوي على الابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز " .³

تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقدمها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال⁴ :

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك ؛

¹ Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op.Cit, pp 35 , 36 .

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 109 - 111 .

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي- ، مرجع سابق ، ص 274 .

⁴ Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op.Cit, p 37.

- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين ؛
 - الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك .
- إضافة إلى ذلك ، يمكن لإستراتيجية التمييز أن تكون ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة ، والتي تتضمن¹ :

- 1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي ؛
- 2- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير R&D تجاه المنتج ، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل ، زيادة استخدامات المنتج ، تنويع تشكيلة الإنتاج ، تقديم نماذج جيدة في زمن أقل ، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق ، كذلك يجب أن تؤدي نتائج البحث والتطوير إلى تحسين الجودة ، وثوق المنتج ، والشكل الخارجي للمنتج ؛
- 3- عملية التصنيع : التركيز على عدم وجود أي عيب في التصنيع ، مع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية ، صيانة استخدامات مرنة للمنتج وبالتالي جودة المنتج ككل ؛
- 4- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك ، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل ، معلومات أكثر للمستهلك حول كيفية استخدام المنتج ، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات .

الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز

تعرف على أنها إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل .²

وتهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل . ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال³ :

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 112 ، 113 .
² جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -منهج تطبيقي- ، مرجع سابق ، ص 275 .
³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 114 .

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يلبي حاجات القطاع السوقي المستهدف ؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي ؛
- التمييز والتكلفة معا .

وهناك عدة شروط يجب على المؤسسة التي تريد تبني هذه الإستراتيجية أن تأخذها بعين الاعتبار لكي تحقق الميزة المرتقبة من هذه الإستراتيجية ، وذلك من خلال الحالات التالية¹:

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

المبحث الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية

سنتكلم في هذا الفصل عن المزايا التنافسية التي يتيحها التكامل العمودي للمؤسسة ، فنتكلم في المطلب الأول عن التكامل العمودي كإستراتيجية لتفادي مشكلة ازدواجية الهوامش ، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل ، وأخير وفي المطلب الثالث التكامل العمودي والقوى الخمس للتنافسية .

المطلب الأول : التكامل العمودي لتفادي ازدواجية الهوامش

يرى (Spengler, 1950) وكل من (Greenhut and Ohta, 1979) أن ازدواجية الهوامش تحدث عندما يكون هناك مرحلتين متتابعتين من الاحتكار (أو احتكار القلة) والمنشآت لا تكون متكاملة عند أي مرحلة . ويشير مصطلح ازدواجية الهوامش إلى أن الأرباح الاحتكارية تستخرج عند أي مرحلة إنتاجية ، أي أن يكون هناك هوامش مضاعفة ليصبح السعر أكبر من التكلفة الحدية ، أما في حالة التكامل العمودي ، بالعكس ، يكون هناك هامشا واحدا ، وبالفعل المحتكر المتكامل عموديا يعظم الفوائض المشتركة ، في الصناعة الأولية والنهائية ، وكل هذا يعظم أرباحه ، إضافة إلى ذلك ،

¹ نفس المرجع السابق ، ص 115 .

المستهلك أيضا يكون في حالة أفضل في هذه الحالة ، لأنه يدفع سعر أقل للمنتج من الحالة التي تكون فيها الهوامش متتابعة أو ما يعرف بازدواجية الهوامش ¹.

ولفهم ذلك نعتبر في صناعة ما والتي يكون فيها مرحلتين عموديتين ، مرحلة الإنتاج ومرحلة البيع (التوزيع) ، تزيد مشكلة ازدواجية الهوامش عندما تكون مرحلة الإنتاج تتميز بالاحتكار أي منتج واحد ، ومرحلة البيع أيضا تتميز بالاحتكار أي بائع واحد ، وكلا من المنتج والبائع (الموزع) يضيف هوامشه للسعر . ونتيجة لذلك يكون السعر مرتفع والمخرج أقل مقارنة بالحالة التي تكون فيها المرحلتين متكاملتين عموديا من طرف محتكر واحد منتج - بائع .

على الرغم من أن مشكلة ازدواجية الهوامش تزيد فقط في الحالة التي يكون فيها كلا من مرحلتي الإنتاج والبيع محتكرة ، فمن الممكن نظريا أن تكون كلا من تلك المرحلتين إما متميزة بالمنافسة أو الاحتكار ، ولكي نطور تحليل ازدواجية الهوامش ، من النافع تحليل التركيبات الأربع للمنافسة والاحتكار التي ممكن أن تزيد من هذه المشكلة والتي سنلمح عنها في الأشكال من (2-9) إلى (2-12) .

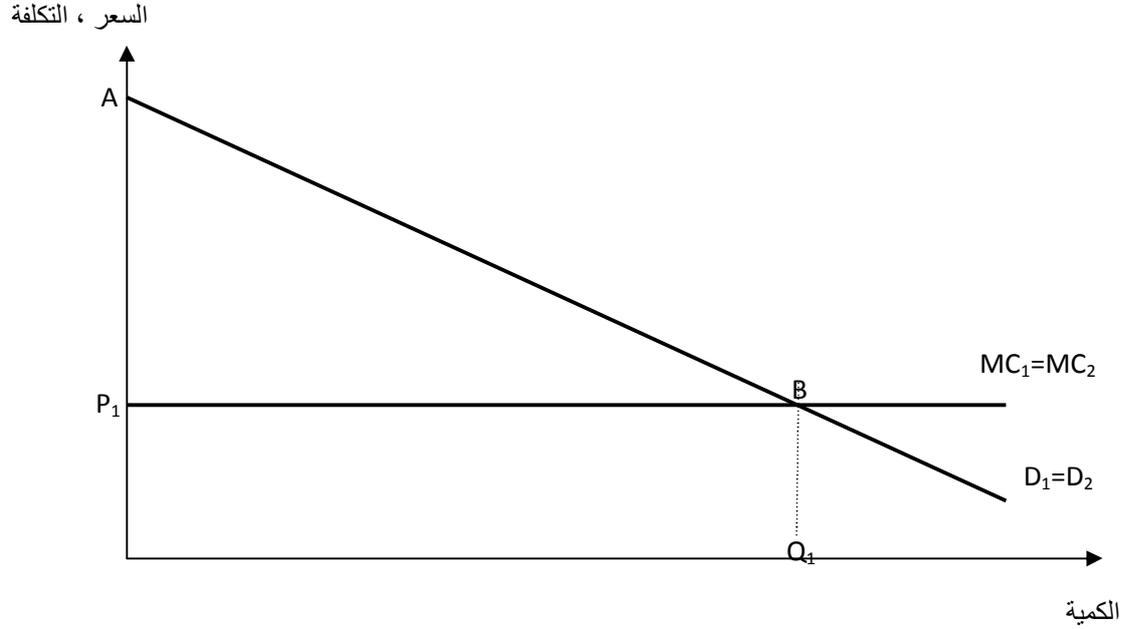
لدينا في الشكل (2-9) ، D_2 دالة طلب السوق المواجهة من طرف البائعين التنافسيين و MC_1 دالة التكلفة الحدية للمنتجين التنافسيين ، المنتجون يبيعون للبائعين عند السعر P_1 ، الذي يساوي التكلفة الحدية للمنتجين MC_1 . لذا $P_1 = MC_1 = MC_2$ ، حيث MC_2 دالة التكلفة الحدية للبائعين ، البائعون يبيعون المخرج بالكمية Q_1 للمستهلكين عند السعر P_1 ، الذي بدوره يساوي التكلفة الحدية للبائعين ، وبالتالي يكون سعر السوق هو P_1 . فائض المنتج (الأرباح غير الاعتيادية) يساوي الصفر ، فائض المستهلك هو P_1AB .

في الشكل (2-10) ، D_2 هي دالة طلب السوق للبائع المحتكر و MC_1 هي دالة التكلفة الحدية للمنتجين التنافسيين ، MR_2 تمثل دالة الإيراد الحدي للبائع . المنتجين التنافسيين يبيعون للبائع المحتكر عند السعر P_1 ، الذي يساوي التكلفة الحدية للمنتجين MC_1 ، وكما في السابق لدينا : $P_1 = MC_1 = MC_2$ ، حيث : MC_2 دالة التكلفة الحدية للبائع المحتكر . في هذه الحالة ، مهما يكن فالبائع المحتكر يضع $MR_2 = MC_2$ ويبيع المخرج للمستهلكين عند الكمية Q_2 وبسعر السوق P_2 . المنتجين التنافسيين يحصلون على أرباح غير اعتيادية مساوية للصفر ، لكن البائع المحتكر سيحصل

¹ Francine Lafontaine, Margaret Slade, **Vertical Integration and Firm Boundaries**, Journal of Economic Literature, classification numbers : L22, L24, Michigan University USA and Warwick University UK, May 2007, P42 .

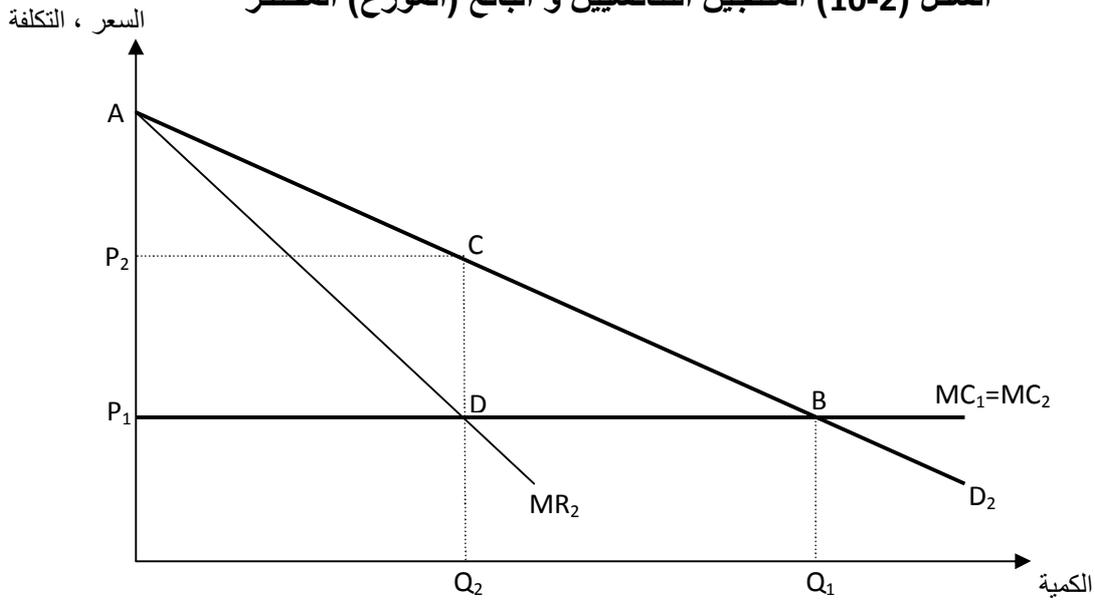
على أرباح غير اعتيادية متمثلة في مساحة المستطيل P_1P_2CD . وفائض المنتج المشترك هو P_1P_2AC وفائض المستهلك هو P_1P_2CD .¹

الشكل (9-2) : المنتجين التنافسيين و البائعين (الموزعين) التنافسيين



Source : Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy**, Op.Cit, p 547.

الشكل (10-2) المنتجين التنافسيين و البائع (الموزع) المحتكر

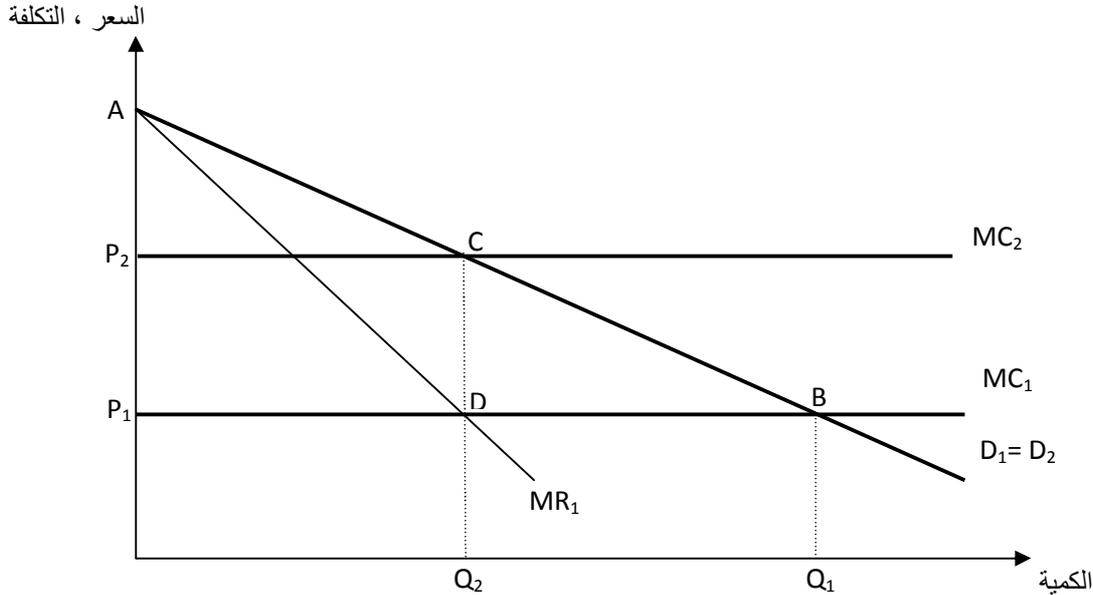


Source : Ibid, p 548.

¹ Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy**, Op.Cit, pp 547-548

وفي الشكل (2-11) يعرف المنتج المحتكر السعر الذي يوضع ليصبح دالة التكلفة الحدية للبائعين (الموزعين) التنافسيين . سيتاجر البائعين بالسعر الذي يتساوى مع تكلفتهم الحدية ، وسيبيعون أي كمية في السوق عند هذا السعر ، لذلك D_2 دالة طلب السوق الموجهة للبيع ، كذلك دالة طلب المنتج D_1 ، وفقا لذلك ، MR_1 هي دالة الدخل الحدي للمنتج المحتكر ، MC_1 دالة التكلفة الحدية للمنتج المحتكر ، كما في السابق ، يضع المنتج $MR_1 = MC_1$ ، ويبيع الكمية Q_2 عند السعر P_2 الذي يصبح بدوره دالة التكلفة الحدية للبيع التنافسيين ، أي MC_2 ، والباعة بدورهم يبيعون Q_2 للمستهلكين عند سعر السوق P_2 . يحصل المنتج المحتكر جراء ذلك على ربح غير اعتيادي قدره P_1P_2CD ، لكن الباعة التنافسيين سيكون ربحهم غير الاعتيادي يساوي إلى الصفر ، وكما في السابق سيكون فائض المنتج المشترك هو P_1P_2CD . وفائض المستهلك هو P_2AC . الفرق الوحيد بين هذه الحالة والحالة السابقة المشار إليها في الشكل (2-10) ، الربح غير الاعتيادي P_1P_2CD يعود للبائع المحتكر ، بينما في هذه الحالة نفس الربح غير الاعتيادي يعود للمنتج المحتكر¹ .

الشكل (2-11) : منتج محتكر و بائعين (موزعين) تنافسيين



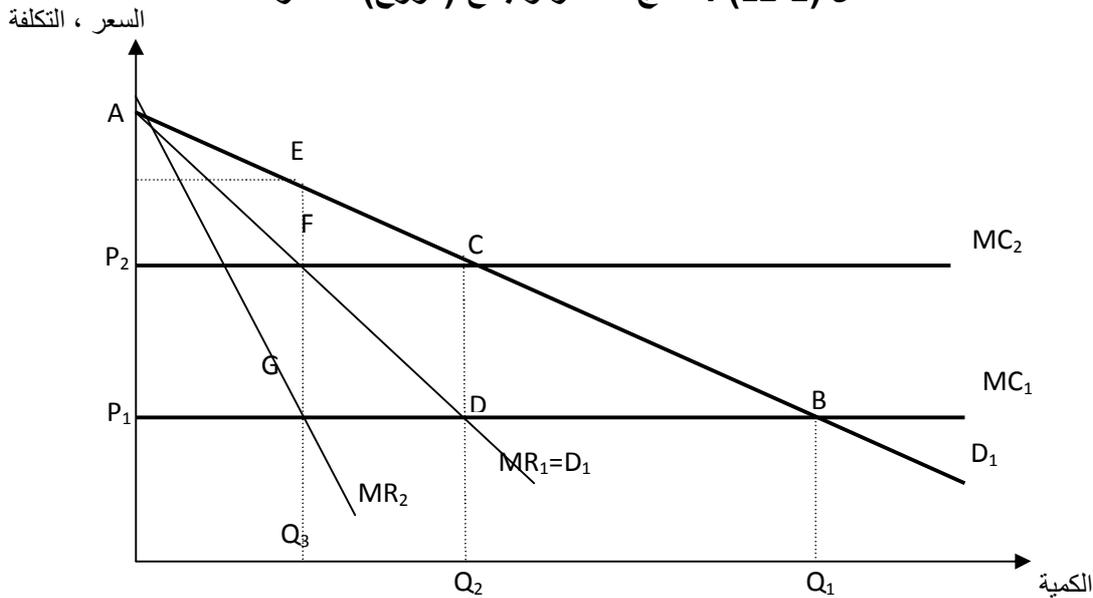
Source : Ibid, p 548.

وأخيرا في الشكل (2-12) الذي يظهر حالة ازدواجية الهوامش ، يعرف المنتج المحتكر السعر الموضوع ليصبح دالة التكلفة الحدية للبائع (الموزع) المحتكر ، وكذلك يعرف أن البائع سيبيع الكمية التي عندها يتساوى كلا من إيراده الحدي مع تكلفته الحدية . من ناحية أخرى ، الكمية المباعة

¹ Ibid, pp 548 , 549 .

للمستهلكين (كذلك يستطيع المنتج بيع الكمية للبائع) الواقعة باستعمال دالة الإيراد الحدي للبائع MR_2 ، عمليا ، MR_2 يمثل دالة طلب المنتج D_1 ، المنتج يعظم أرباحه بوضع الإيراد الحدي المرتبط بدالة الطلب هذه MR_1 مساوية للتكلفة الحدية للمنتج MC_1 كما في السابق . المنتج يبيع الكمية Q_3 من المخرج عند السعر P_2 ، الذي يصبح دالة التكلفة الحدية للبائع MC_2 . البائع يعظم الربح عن طريق وضع الدخل الحدي المرتبط بدالة طلب السوق MR_2 مساوية لـ MC_2 . البائع يبيع الكمية Q_3 من المخرج للمستهلكين عند سعر السوق P_3 . المنتج المحتكر يتحصل على ربح غير اعتيادي P_1P_2FG و البائع المحتكر يحصل على ربح غير اعتيادي P_2P_3EF . فائض المنتج المشترك يكون P_1P_3EG ويكون فائض المستهلك هو P_3AE . لكن $P_1P_3EG < P_1P_2CD$ ، لأن P_1P_2CD هو تعظيم الربح الذي يمكن أن يتحصل عليه من دالة طلب السوق D_2 عندما تكون دالة التكلفة الحدية هي MC_1^1 . إضافة إلى ذلك $P_3AE < P_2AC$ و الحمل الساكن المفقود من GEB أكبر في الشكل (2-12) من الحمل الساكن المفقود المكافئ من DCB في الشكلين (2-10) و (2-11) .

الشكل (2-12) : منتج محتكر و بائع (موزع) محتكر



Source : Ibid, p 549.

وبالرجوع إلى الشكل (2-10) للتلميح على سعر تعظيم الربح والمخرج في الحالة التي يكون فيها كلا من المنتج والبائع متكاملان عموديا . في هذه الحالة ، MC_1 هي دالة التكلفة الحدية للمنتج-البائع المتكاملان . و D_2 دالة طلبهما السوقية . الشركة المتكاملة تبيع المخرج بكمية Q_2 للمستهلكين عند

¹ Ibid, p 549.

سعر السوق P_2 . فتحصل الشركة المتكاملة على ربح غير اعتيادي (فائض المنتج) P_1P_2CD ، وفائض مستهلك هو P_2AC . كلا من المستهلك والشركة المتكاملة (منتج-بائع) يحصلون على الأفضل مقارنة بحالة ازدواجية الهوامش الملمح عنها في الشكل (1-8) ، والكمية المفقودة تتخفف من GEB في الشكل (2-12) إلى DCB . في حالة ازدواجية الهوامش ، المشكل الذي يواجه المنتج غير المتكامل هو أن الهامش المضاف من قبل البائع يكون على حساب فوائد المنتج ، عن طريق تخفيض المخرج الذي يباع بمستوى أقل منه لتعظيم ربح المنتج¹ .

ويمكن القول في الأخير ، أنه عندما تتكامل المؤسسة عموديا سواء أمامي أو خلفيا تتفادى مشكلة ازدواجية الهوامش ، فإنها تطرح المنتج بتكلفة أقل منها في حالة ازدواجية الهوامش ، مما يتيح لها ميزة التكلفة الأقل ، وتكون بذلك قد حققت ميزة تنافسية ، مما تدعم من مركزها التنافسي في مجال أعمالها .

المطلب الثاني : التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل

يعمل التكامل العمودي سواء كان خلفيا أو أماميا على تخفيض تكاليف الإنتاج ، وذلك أن التكامل العمودي الخلفي يضيفي للمؤسسة الميزة المطلقة لتكاليف الإنتاج ، أما التكامل العمودي الأمامي يفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم .

الفرع الأول : التكامل العمودي الأمامي واقتصاديات الحجم

عندما تتكامل المنشأة عموديا أماميا فهذا يعني أنها تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها ومن ثم تستطيع المنشأة الاستفادة من اقتصاديات الحجم² والتي بدورها تعتبر ميزة تنافسية لأنه ينتج عنها³ :

- كبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة (التشغيلية) للإنتاج مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج كلما ازداد حجم الإنتاج ، ومنه انخفاض التكاليف المتوسطة مع ازدياد حجم الإنتاج ؛
- التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض إنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج ؛
- الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة التشغيلية للآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية ؛

¹ Ibid, p 550 .

² أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص ص 96-99 .
³ نفس المرجع السابق ، ص ص 89-91 .

- الوفورات في تكاليف التخزين والشحن والنقل والتسويق وشراء مستلزمات الإنتاج من جراء البيع والشراء بكميات كبيرة تتناسب مع حجم الإنتاج الغزير .

ونلاحظ أن النقاط السابقة كلها يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ، مما يضيفي للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، إضافة إلى ذلك تعتبر اقتصاديات الحجم كعائق للدخول إلى الصناعة ، وكل ذلك يعزز المركز التنافسي للمؤسسة .

الفرع الثاني : التكامل العمودي الخلفي والمزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج

عندما تتكامل المؤسسة عموديا خلفيا فإنه يمكن لها أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج عن طرق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أرخص خاصة إذا كان هدف التكامل العمودي هو تخفيض تكاليف المعاملات¹ . وتعرف ميزة التكلفة المطلقة على أنها عوائق تكاليفية مطلقة تتصل بمقدرة المنشآت القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه أي منشأة جديدة²، وتأتي هذه الميزة من عدة مصادر ، نذكر منها :

- توافر خبرات ماهرة لدى المنشآت القائمة ، حيث الحصول على مثل هذه الخبرات يتطلب دفع أجور مرتفعة من طرف منشآت جديدة ؛
- توافر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المنشآت القائمة ، تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ إنشائها ، أما المنشآت الجديدة فهي تفتقر لهذه المعرفة³ ؛
- الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل بالمقارنة بالمنشآت الجديدة والتي عادة ما تكون أقل قدرة على تدبير تسهيلات تمويلية أو ائتمانية ، إما بحكم جدتها في السوق ، أو بحكم صغر حجمها أو بحكم عدم وجود علاقات لها مع البنوك تؤهلها لنفس المزايا التي تحصل عليها المنشآت القائمة ؛
- الاستحواذ على مصادر مواد خام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض مثل بعض المعادن الحيوية خاصة عندما تكون المنشأة المالكة لهذه المصادر هي من المنشآت المتكاملة عموديا ، حيث يمكن الحصول على هذه المصادر بتكلفة أقل مقارنة بالمنشآت الأخرى سواء بسبب السيطرة على المصادر الأساسية من منبعها كمناجم المعدن أو حقول البترول أو غيرها من المواد الخام أو عن طريق تسعير هذه المصادر بأسعار تحويل خاصة أو أسعار تدعيمية⁴ .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 100 .

² روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 130 .

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص 58 .

⁴ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص 94 .

وتعد ميزة المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج المكتسبة بفعل التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة ،
كميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية .

المطلب الثالث : التكامل العمودي وقوى التنافس الخمس لـ Porter

يعتبر التكامل العمودي بنوعيه الخلفي والأمامي ، كأحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة
الناشطة في قطاع ما من خلاله تفادي أو على الأقل التقليل من حدة قوى التنافس الخمس التي تعمل
على تهديد المؤسسات المتواجدة في قطاع صناعة ما والمقترحة من طرف Porter . وذلك من خلال
النقاط التالية :

أولاً : يعمل التكامل العمودي على خلق حواجز مرتفعة للدخول إلى السوق ، فكلما زادت درجة
التكامل في صناعة ما من جانب المؤسسات الحالية بالسوق ، كلما تطلب الأمر مزيداً من الموارد
المالية والإدارية في حالة الدخول إلى السوق ومناقسة المؤسسات القائمة فعلاً¹ .

مما يسمح للمؤسسة المتكاملة من تفادي أو على الأقل التقليل من خطر المنافسين الجدد الداخلين
للصناعة . مما يضيفي للمؤسسة عدة مزايا تنافسية .

وذلك لأن حواجز الدخول المرتفعة تعد أساسية لتفسير المستوى المرتفع والمستمر للربحية ، لذا
يتوقع أن تؤدي الإستراتيجية المعتمدة -التكامل العمودي- على زيادة حواجز الدخول وبالتالي إلى
تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الأجل الطويل² .

ثانياً : يؤدي التكامل العمودي إلى تفادي ازدواجية الهوامش ، وبالتالي يكون سعر المنتج النهائي
منخفض مقارنة بالحالة التي تكون فيها ازدواجية هوامش. والأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة
للمؤسسة في مواجهة خطر السلع البديلة³ .

ثالثاً : كما رأينا سابقاً ، التكامل العمودي يضيفي للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، والمؤسسة التي تنتج
بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة وأكثر استعداداً لمواجهة أي تغييرات سعرية غير متوقعة خاصة في ما
يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي تكون وضعيتها التنافسية النسبية أفضل⁴ ، مما يخفف عنها
شدة المزاومة في القطاع .

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص 205 .

² نفس المرجع السابق ، ص 72 .

³ Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Op.Cit, p 36.

⁴ سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص

رابعاً : إن التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة يعتبر بمثابة تفادي أو على الأقل التخفيف من قوة مساومة الموردين .

خامساً : التكامل العمودي الأمامي إضافة إلى أنه يجلب للمؤسسة هامش الربح الذي كان من الممكن لتجار التجزئة أو غيرهم ربحه ، فإنه يعمل على الحد من قوة مساومة الزبائن .

ويمكن القول في الأخير أن التكامل العمودي يضيف للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ويمكن للمؤسسة الاستفادة من وفورات التكاليف الناجمة عن التكامل العمودي سواء الخلفي أو الأمامي ، وصب هذه الوفورات في مجال البحث والتطوير R&D أو في مجال الدعاية والإعلان لتحصل على ميزة تمييز المنتج ، وتكون بذلك قد حققت من خلال إستراتيجية التكامل العمودي ميزتي التكلفة الأقل وتمييز المنتج .

خلاصة الفصل :

مما سبق وحسب **Porter** تركز الميزة التنافسية للتفوق على المنافسين على بعدين ، وذلك من خلال طرح منتج إلى السوق بتكلفة منخفضة عن بقية المنافسين وهو ما يعرف ميزة التكلفة الأقل ، أو تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين في السوق ، وهي ميزة تمييز المنتج . وحتى يتوفر للمؤسسة المناخ الملائم والمساعد في تحقيق الميزة التنافسية ، ووضع **Porter** نموذجا يسمى بنموذج "الماسة" الذي يحتوي على عدة محددات منها رئيسية وأخرى مساعدة ، تعمل كنظام موحد وتتفاعل فيما بينها لتحديد النظام التنافسي الوطني .

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه **Porter** ، نموذجا يسمح بتحديد مصدر الميزة التنافسية في المؤسسة ، كما يبين مدى مساهمة كل نشاط في المؤسسة في الميزة التنافسية المكتسبة . كما وضح من خلال نموذج "القوى الخمس للمنافسة" الذي يحدد جاذبية القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة .

والتكامل العمودي بشقيه ، الأمامي والخلفي ، كل يضيفي للمؤسسة ميزة تنافسية بالمفهوم الذي قدمه **Porter** ، حيث يعمل التكامل العمودي على تقادي ازدواجية الهوامش ، ليضمن للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ومن خلال ما تكتسبه المؤسسة المتكاملة خلفيا من مزايا تكاليفية ، وما يضيفه التكامل الأمامي للمؤسسة من كفاءة إنتاجية من خلال اقتصاديات الحجم .

الفصل الثالث :

التكامل العمودي والمزايا التنافسية في

المؤسسة الصناعية

- حالة مؤسسة سوناطراك -

- ✓ المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك المجموعة البترولية
- ✓ المبحث الثاني : سوناطراك مؤسسة متكاملة عموديا
- ✓ المبحث الثالث : تطور أنشطة سوناطراك والمزايا التنافسية فيها

تمهيد :

تعتبر الصناعة النفطية بصفة عامة من الصناعات المتكاملة عموديا ، فالتكامل العمودي أصبح أحد مميزات هذه الصناعة ، ففي الجزائر تعتبر الصناعة النفطية (قطاع المحروقات) محتكر من قبل شركة سوناطراك ، فقبل صدور القانون 86-14 المتعلق بالمحروقات وفتح المجال أمام الشراكة الأجنبية ، كان القطاع محتكرا كليا من طرف سوناطراك ، لكن بعد صدور هذا القانون ، تمت الشراكة في النشاط الخلفي فقط ، بينما يبقى النشاط الأمامي محتكر من قبل سوناطراك إلى يومنا هذا ، ويظهر التكامل العمودي لسوناطراك من خلال نشاطاتها ووجودها القوي في كل مجال سواء الخلفي منه أو الأمامي من خلال مؤسساتها التابعة . حيث ينجم عن هذا التكامل العمودي مزايا تنافسية للمؤسسة ، وبغية تنظيم هذا الفصل ، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث نتكلم في المبحث الأول عن مؤسسة سوناطراك كمجموعة بترولية من خلال سرد أهم المحطات التاريخية لها وتدويل أنشطتها ثم أثر الشراكة الأجنبية على سوناطراك ، ثم في المبحث الثاني ، نتكلم عن التكامل العمودي في سوناطراك ، وأخيرا وفي المبحث الثالث ، سنتطرق إلى المزايا التنافسية في سوناطراك ودور التكامل العمودي في خلق الميزة التنافسية لسوناطراك .

المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك المجموعة البترولية

سنتناول في هذا المبحث عرض تاريخي لمؤسسة سوناطراك من خلال عرض أهم النقاط والتحويلات التي مرت بها هذه المؤسسة منذ تأسيسها إلى غاية اليوم (2010) في المطلب الأول ، ثم نتكلم في المطلب الثاني عن تدويل أنشطة مؤسسة سوناطراك باعتبارها مؤسسة وطنية ودولية ، وأخيرا وفي المطلب الثالث نتحدث عن الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات الجزائري وأثره على مؤسسة سوناطراك في إطار الانفتاح الاقتصادي .

المطلب الأول : الإطار التاريخي لسوناطراك

إن أول اكتشاف للبترول في الجزائر كان عام 1956 في الصحراء الجزائرية خلال الاستعمار الفرنسي ، وفي نفس السنة أيضا تم اكتشاف أكبر الحقول البترولية في الجزائر ، وهو حقل "حاسي مسعود" ، ثم توالى الاستكشافات وبدأ الإنتاج والتصدير الذي تطور من 0.4 مليون طن سنة 1958 إلى 20.7 مليون طن سنة 1962¹ ، وعلى الرغم من أن الجزائر نالت استقلالها عام 1962 ، إلا أنها بقيت في تبعية خارجية لفرنسا ، وكانت هذه الأخيرة تسيطر على الصحراء الجزائرية ، كما جاء في بنود اتفاقية "إيفان" عام 1962 حول مسائل المحروقات ، نذكر من أهمها² :

- إبقاء النصوص المتعلقة بقانون البترول الصحراوي ؛
- استثمار الثروات البترولية في إطار مشترك من خلال الهيئة الفنية لاستغلال ثروات باطن الأرض ؛
- يعتمد على الفرنك الفرنسي في عملية في عملية تسديد المنتجات البترولية ؛
- إشراف هيئة تحكيم دولية على عملية الفصل في المنازعات البترولية .

وأول ما قامت به الحكومة الجزائرية ، من أجل تحقيق السيطرة هو إنشاء شركة وطنية لنقل وتسويق المحروقات والمعروفة باسم "سوناطراك" SONATRACH ، وذلك بموجب المرسوم رقم 491-63 المؤرخ يوم 1963/12/31³ .

وكان تأسيسها آنذاك بهدف نقل المحروقات عبر القنوات ، وتعتبر هذه العملية أول خطوة في مسار الشركة . ثم جاء المرسوم 66-296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 ، ليوسع مهام الشركة إلى

¹ عيسى مقلبد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحويلات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 ، ص 27 .

² حكيمة حليمي، الاقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية خلال الفترة: 1975-2004، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نفود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006 . ص 173 .

³ John P. Entelis, *Sonatrach : The Political Economic of Algerian State Institution*, january 2000, p 1 .

<http://www.ceri-sciences-po.org> .

الفصل الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية في المؤسسة الصناعية : حالة مؤسسة سوناطراك

عدة ميادين منها ، البحث عن المحروقات وإنتاجها وتحويلها وتسويقها ، لتصبح المؤسسة الوطنية من أجل البحث ، الإنتاج ، النقل ، تحويل ، وتجارة المحروقات ، غير أن هذا التعديل في المهام لم يسمح بتغيير اسمها . وأصبحت تشرف مؤسسة سوناطراك وفقا لهذا المرسوم على :

- كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض ؛
- بناء كل وسائل نقل المحروقات ؛
- توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج ؛
- معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بتر كيميائية ؛
- المشاركة في كل عملية صناعية تجارية مالية أو عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها .

وقبل تأميم المحروقات ، كانت الجزائر قد باشرت سياسة تدريجية لاستعادة الرقابة على المحروقات ، وذلك من احتكار الشركات الأجنبية بصفة عامة ، والفرنسية بشكل خاص ، فبدأت أولا بالنقل ثم التنقيب والإنتاج ، والجدول التالي يبين تطور سيطرة سوناطراك على قطاع المحروقات الجزائري من الستينات إلى مرحلة التأميم:

الجدول (06) : ديناميكية سيطرة سوناطراك على القطاع النفطي وتطوره (1966-1972)

الوحدة : نسبة مئوية (%)

نوع السيطرة	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
مناطق الاستثمار حيث تتولى سوناطراك تنفيذ الأعمال	12	21	51	65	92	100	100
إنتاج النفط	11.5	11.8	13.7	17.75	35	56	77
احتياطي الغاز الطبيعي تحت سيطرة سوناطراك	18	19.5	19.5	19.5	23.5	29	100
النقل بالأنابيب	38	38	39	40	50	98	100
تكرير النفط	20.4	44	66	66	90	100	100
التوزيع في الجزائر	0	48.6	100	100	100	100	100

المصدر : نشرة صادرة عن شركة سوناطراك 1972 باللغة العربية ، نقلا عن : عيسى مفليد ، مرجع سابق ، ص 28.

ويعتبر تاريخ 24 فيفري 1971 ، حدثا هاما بالنسبة لقطاع المحروقات الجزائرية ، فقد أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين في هذا اليوم عن تأميم المحروقات الجزائرية ، الذي صرح قائلا :

"ابتداء من اليوم ، يجب أن نأخذ 51% من الشركات البترولية الفرنسية" ، وانطلاقا من هذا التاريخ وفي إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1974) أصبح لسوناطراك الحق في¹ :

- 30% من الإنتاج وأكثر من 50% من التكرير ؛
- 100% من الصناعة البتروكيمياوية ، ومجموع التوزيع ؛
- تأمين حقول الغاز .

كما شهد قطاع المحروقات الجزائري مرحلتين :

• **مرحلة احتكار سوناطراك لقطاع المحروقات (1963-1986) :** في هذه المرحلة كانت سوناطراك المالكة الوحيدة للسندات المنجمية والمحتكرة للسوق الجزائرية ، قبل أن تفتح الدولة مجال الشراكة في المجال الطاقوي . وخاصة في فترة الثمانينيات ، فقد تميزت بزيادة نشاط الشركة في أغلب المجالات ، ونظرا لبعض المشاكل التي تعترض إنتاج البترول ، وكذلك التكاليف الباهظة التي يكتسبها هذا النشاط ، أدى كل هذا بالدولة إلى فتح رأس مال سوناطراك للشراكة الأجنبية.²

• **مرحلة الانفتاح على الشراكة الأجنبية (ابتداء من 1986):** وذلك من خلال القانون 86-14 الصادر في سبتمبر 1986 ، فبموجب هذا القانون تخلت الدولة عن وضعية الاحتكار وفتح القطاع أمام الشركات النفطية الأجنبية في إطار عقود الشراكة مع سوناطراك والقيام بكل أنشطة الاستكشاف والإنتاج.³

وشهد قطاع المحروقات الجزائري إدخال تعديلات على قانون الاستغلال وإنتاج المحروقات في 04 ديسمبر 1991 ، نذكر من أهم هذه التعديلات :

- تسهيلات فيما يخص أقسام المنتج ؛
- تشجيع التنقيب ؛
- توسيع ميدان تدخل الاستثمارات الأجنبية ؛
- تسهيلات فيما يخص منهجية إبرام العقود .

عقد المجلس الوطني للطاقة تحت رعاية رئيس الجمهورية اليامين زروال بتاريخ 24 جانفي 1998 ، حيث تقرر من خلال هذا المجلس تغيير هيئة سوناطراك بتغيير مجموع أنظمتها ، فأصبحت

¹ عبد العزيز وطبان ، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830-1985 ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 151.

² قريشي العيد ، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية ، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010/2011 ، ص 108 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 109 .

شركة ذات أسهم ، لكن يبقى رأسمالها محتفظ به كلية من طرف الدولة ، ولا يتصرف به ، غير قابل للحجز ، وغير قابل للتنازل عنه . وكان يهدف المجلس الوطني للطاقة من خلال هذا الاجتماع إلى تكييف مؤسسة سوناطراك مع المعطيات الجديدة لسوق المحروقات آنذاك ، وتسهيل نشاطات الشراكة مع الشركات الأجنبية ، حيث استرجعت سوناطراك من خلال هذا التوجه ثلاث مؤسسات في شكل فروع ، تمتلك فيها 100% من رأسمالها ، وخمس مؤسسات أخرى تمتلك فيها 51% من رأسمالها .

وبناء على المرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 11 فيفري 1998 ، شهدت الشركة الوطنية سوناطراك تغييرا في الإطار التنظيمي لها ، معدلة بذلك المراسيم الصادرة سنة 1963 و1966 التي كانت تطلق عليها تسمية "الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل" ، فأهم ما جاء به المرسوم الرئاسي 98-48 وفي مادته الثانية تسمية الشركة ، بحيث تصبح "الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها" (سوناطراك) ، حيث يمكن تغيير هذه التسمية بمقتضى مداولة الجمعية العامة ، ويضيف القانون أن الشركة الوطنية سوناطراك تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار موزع مائتان وخمسة وأربعين ألف سهم ، تكتسبها الدولة دون سواها وأن رأسمال الشركة غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه . كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سوناطراك إلى تحقيقها سواء داخليا (وطنيا) أو خارجيا (دوليا) والتي تتمثل فيما يلي¹ :

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها ؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها ؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة وتقويم المحروقات الغازية ؛
- تحويل المحروقات وتكريرها ؛
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة) ؛
- أنماط مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية واكتساب وحيازة كل حقبة أسهم والاشتراك في الرأسمال ، وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج ؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد ؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها ؛

¹ المرسوم الرئاسي رقم 48/98 المؤرخ في 11 فيفري 1998 المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك" .

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك ، وبصفه عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة .

ومن خلال قانون المحروقات 05-07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 والمعدل والمتمم بالأمر 06-10 في 29 يوليو 2006 ، تم التأكيد على تعويض مصطلح "سوناطراك" ، شركة ذات أسهم" بالمصطلح "المؤسسة الوطنية سوناطراك" ، شركة ذات أسهم" ، وهذا قصد التأكيد على شكلها القانوني كمؤسسة وطنية وليست شركة ذات أسهم فقط ، وذلك لأنها من المؤسسات الإستراتيجية ذات الوزن المهم في الاقتصاد الوطني¹.

كما تتمتع شركة سوناطراك باستقلالية في التسيير واتخاذ القرارات الاقتصادية ، فهي بذلك أصبحت تمضي عقودها مباشرة مع الشركات الأجنبية على خلاف ما كان سائدا من قبل ، حيث كانت الدولة هي من يشرف على إبرام هذه العقود².

كما تعتبر مؤسسة سوناطراك أو ما يطلق عليها مجموعة سوناطراك Sonatrach group محتكر سوق المحروقات في الجزائر والشركة الأكثر أهمية في الجزائر وأفريقيا من ناحية الاستكشاف والإنتاج والنقل عبر القنوات والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها . كما حققت في سنة 2010 رقم أعمال للتصدير ما يقارب 56.1 مليار دولار . وفي هذا الصدد صنفت بـ³:

- الشركة الأولى على مستوى أفريقيا ؛
- ثاني عشر (12) شركة بترولية في العالم ؛
- ثالث عشر (13) شركة عالمية تشتغل بالمحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج) ؛
- سادس (6) شركة عالمية في مادة الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج) ؛
- خامس وعشرون (25) شركة بترولية من ناحية العمالة (PIW Top 50/2008) ؛
- خامس (5) مصدر عالمي للغاز الطبيعي ؛
- رابع (4) مصدر عالمي لـ GNL ؛
- ثالث مصدر عالمي لـ GPL .

¹ الجريدة الرسمية ، العدد 50 ، 2005 ، القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات والمؤرخ في 28/07/2005 ، ص ص 9-12 .

² عيسى مقلد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 110 .

³ Sonatrach en bref, <http://www.sonatrach-dz.com> .

المطلب الثاني : تدويل نشاطات شركة سوناطراك

علاوة عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الوطنية سوناطراك داخل التراب الجزائري ، تمتد أنشطتها إلى خارج البلاد ، وذلك من خلال مساهمتها في العديد من الإنجازات ومشاركتها في مشاريع دولية ، فهي تسعى من خلال ذلك إلى تدويل نشاطاتها عن طريق سلسلة المحروقات في الأسواق الدولية ، فمن جهة تسعى الشركات الدولية إلى أخذ حصة في احتياطات المحروقات ، ومن جهة أخرى تسعى سوناطراك إلى تدويل أنشطتها SONATRADING ونذكر أمثلة عن بعض الإنجازات التي قامت ولا زالت تقوم بها مؤسسة سوناطراك خارج الوطن :

- ❖ أمضت سوناطراك عقد مع الشركة الأمريكية CONOCO في إطار الشراكة ، هذا العقد يخص اتفاقية التعاون في مجال البحث والتنقيب وأيضا الاستثمار في تركيا لغرض تحقيق مشروع إنجاز مركز توليد الكهرباء ؛
- ❖ العقد المبرم بين سوناطراك والشركة العمومية التركية BOTAS والذي يحوي عقدين : عقد تسويق للغاز الطبيعي السائل الجزائري لمدة 25 سنة . واتفاق شراكة بين المجموعتين البترولييتين أين تستحوذ سوناطراك على حصة مساهمة عالية في مجموعة BOTAS فيما يخص المشاريع الطاقوية في تركيا ؛¹
- ❖ في اليمن ، ترتبط سوناطراك مع الشركة الإيطالية AGIP بعقد تقاسم الإنتاج للحوض 3 (GARDON-Bloc3) والحوض 2 (Alm bar) ؛
- ❖ تشكل سوناطراك عضوا في رابطة موكلة بتطوير مشروع "Camisea" في البيرو ، فقد استحوذت على مشاركة بـ 11.09% في نشاط النقل عبر القنوات (غاز وسوائل) ، كما أنها تتواجد أيضا في تطوير حقول الغاز في Camisea ؛
- ❖ MedGaz وتتقاسم رأسمالها كل من : سوناطراك ، Cepsa ، GDF ، BP ، Endesa ، ENI و Total Final Elf . مكلفة بـ gazoduc تحت الماء الرابط مباشرة بين الجزائر وإسبانيا من حاسي الرمل إلى Almeria عبر بني صاف ؛
- ❖ PROPANCHEM.S.A فرع لـ Basf وسوناطراك ، مكلفة ببناء واستغلال لوحدة Propylene في Tarragone في إسبانيا بقدرة 350000 طن/السنة ؛
- ❖ لسوناطراك مشاركة بـ 10% في Reganosa (Regasificadora Del Nordeste.S.A) من أجل بناء خط نهائي لـ Regazeification الخاصة بـ GNL في إسبانيا الذي يسلم من قبل سوناطراك ؛

¹ طبيوني أمينة ، تمويل الاستثمارات بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004/2003 ، ص ص 158 ، 159 .

- ❖ خلق GALSI مؤسسة مختلطة تهتم بدراسة إمكانية تحقيق تكنو-اقتصادية مشروع Gazoduc ، يرتبط مباشرة بين الجزائر وإيطاليا ؛
- ❖ مع CEPSA الإسبانية ، أمضت سوناطراك عقد بمشاركة عالية لـ 30% تتعلق بأربع وحدات للتوليد الثنائي بطاقة 200 مليون واط .¹

المطلب الثالث : الشراكة الأجنبية ومؤسسة سوناطراك

قامت الحكومة من أجل دفع قطاع المحروقات إلى الاستفادة من قدرات وخبرات الشركات متعددة الجنسيات ، بإصدار القانون 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتعلق بنشاطات البحث والتنقيب ونقل المحروقات عبر القنوات ، ليتم قانون 82-11 ويغير في أساليب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، وكان من أهم ما أشار إليه هذا القانون² :

- 1- تحديد حقول الدخول للشركات متعددة الجنسيات لتسلم عمليات البحث والتنقيب في مناطق معينة .
 - 2- إشراك هذه الشركات في تحقيق وتمويل قيمة معينة من العمل أو مساهمتها في تحمل جزء من النفقات .
 - 3- في حالة اكتشاف حقول جديدة ، فتقسيم الإنتاج يكون بـ 51% لشركة سوناطراك و 49% للشركة الأجنبية ، ويتم هذا التقسيم بعد التخلص من الأعباء المتعلقة بعمليتي البحث والتنقيب .
- وكانت أشكال الشراكة بين سوناطراك والشركاء الأجانب في إطار هذا القانون تتم بشكلين :

- إما شراكة بالمساهمة لا تتسم بالشخصية المعنوية ؛
- وإما شراكة تجارية بالأسهم تخضع للقانون التجاري الجزائري ، ويتعين على الشريك الأجنبي في هذا المجال أن يكون شركة مقرها في الجزائر طبقا للقانون التجاري .

رغم كل التعديلات التي أتى بها قانون 86-14 والحوافز التي وضعها لميدان الشراكة ، إلا أن الاستثمار الأجنبي في مجال المحروقات بقي محدودا ، حيث تم عقد 13 اتفاقية مع الشركات متعددة الجنسيات بين سنتي 1986 و 1991 . مما أدى بالحكومة إلى تعديل البيئة القانونية للشراكة من خلال القانون 91-21 .

¹ رحال سلاف ، إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية - حالة سوناطراك- ، مذكرة ماجستير تخصص ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2004/2003 ، ص ص 121 - 123 .

² قانون 86/14 المؤرخ في 19/08/1986 ، والقانون 87/158 المؤرخ في 21/07/1987 والمتعلق برقابة الشركات الأجنبية المترشحة للشراكة مع الشركات الوطنية من أجل البحث والتنقيب عن المحروقات السائلة .

جاء القانون 91-21 المؤرخ في 04 ديسمبر 1991 ، لتطوير علاقات الشراكة بين شركة سوناطراك والشركات الأجنبية ، وذلك بسبب التكاليف الباهظة لعمليات البحث والتقيب عن البترول والتي لم يكن بمقدور مؤسسة سوناطراك تحمل أعبائها الباهظة . وخاصة وأن الجزائر آنذاك كانت في مرحلة انتقالية إلى الاقتصاد الحر ، فكانت بحاجة ماسة لإعادة الاعتبار لمكانة المحروقات لتحقيق الاستقرار للاقتصاد الوطني .

وأهم القرارات التي يتضمنها هذا القانون ، يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- 1- الشراكة عن طريق المساهمة بـ (Joint-venture) أين يكون الحق للشريك الأجنبي في اكتساب قسم من الإنتاج ، مع مناصفة جميع التكاليف المرتبطة بالاستغلال والحقوق المتعلقة بالضريبة البترولية .
 - 2- اتفاقية اقتسام الإنتاج ، أين يكون يمكن للشريك الأجنبي الحصول على قسم من الإنتاج الصافي من الضرائب .
 - 3- البيع المسبق للشريك الأجنبي لكل الزيادات في الإنتاج المحقق في الحقل المستثمر .
- وعموما تطبق سوناطراك أربعة أنواع من عقود الشراكة الأجنبية² :

- 1- **الاشتراك بالمساهمة** : ظهر هذا النوع قبل صدور قانون 1986 ، ومن خلال هذا العقد ، يتم تمويل استثمارات البحث من طرف الشريك الأجنبي ويسحب هذا الأخير حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة سوناطراك على الأقل 51% . وفي حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها والتي لا تتجاوز 49% من الإنتاج المكتشف . كما يتحمل الشريك الأجنبي في ظل هذا النوع من التعاقد مسؤولية دفع الأعباء والرسوم على حصته في الإنتاج . وفي هذا الصدد كان أول اشتراك بالمساهمة يخص منطقة Stah-Mereksen بين سوناطراك و TOTAL في 1973 ، وثاني اشتراك عقد في 1990 مع NASTEYOY الشركة الفنلندية .
- 2- **الشراكة التجارية** : تخضع الشراكة التجارية المختلطة للقانون الجزائري ، وتكون نسبة مساهمة سوناطراك على الأقل 51% ، أما فيما يخص طرق التمويل ، القيود ومبادئ الفوائد المستحقة ، فهي نفسها كما في حالة الاشتراك بالمساهمة ، وهناك حالتين :
 - أ- يوزع الإنتاج بين الشركاء ، بحيث يدفع كل طرف الأتاوة والضريبة النسبية على حصته .
 - ب- الشركة التجارية تقوم بتسويق الإنتاج ، وعليها دفع الأتاوة والضريبة .

¹ القانون 21/91 المؤرخ في 91/12/04 .

² طيبوني أمينة ، تمويل الاستثمارات بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، مرجع سابق ، ص ص 151-153 ، 155 .

ومن أمثلة ذلك الشركة المختلطة ALEPCO ذات حصص مساهمة متساوية بين سوناطراك والشركة الليبية NOC والتي تحصلت على البحث والاستغلال في منطقة غارداية ، والتي أنشأت طبقا لاتفاقية ثنائية في 1986 .

3- عقود الخدمات : وتنقسم بدورها إلى قسمين :

أ- عقد الخدمة ذات المخاطر والذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة ، وفي ظلّه يتحمل الشريك الأجنبي كاملا تمويل عمليات البحث .

ب- عقد المساهمة دون المخاطر ، وتقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية سوناطراك التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال والإنتاج .

4- الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج : تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات

الاكتشافات البترولية ، وذلك لما تحتاجه من موارد مالية ضخمة ، مما يعيد بها إلى مشروع متعدد الجنسيات يتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل . كما يقوم أحيانا بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه ، ويتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه وإنتاجه بنسب معينة . ولقد أصبح هذا النظام مفضلا عند سوناطراك نتيجة تقلب أسعار المواد الأولية وزيادة معدلات التضخم ، بحيث يعتبر نظام أكثر دقة وعدالة من نظام اقتسام العائد أو الأرباح .

ويمكن أن نلخص أهم الآثار المترتبة على الشراكة الأجنبية على سوناطراك في النقاط التالية¹:

- التغيير في القانون الأساسي لشركة سوناطراك من خلال التأثير غير المباشر للشراكة ، مع إعطاء أهمية للربح التجاري للشركة ؛
- تقوية العائد البترولي لسوناطراك وتقييم إمكانياتها وثروتها البترولية والغازية ؛
- المساهمة في تدويل أنشطة سوناطراك ؛
- تنويع المحفظة المالية لسوناطراك وذلك من خلال خدمات جديدة مكتسبة من الشراكة مع الأجانب مثل : التصفية والتحويل وتوزيع الطاقة ؛
- توسع شركة سوناطراك من خلال توجهها نحو البحث والتنقيب ثم الاستغلال الأفضل لثرواتها وبالتالي تخفيض أخطار السوق الطاقوية وتعويض الخسائر الناتجة عن تدهور أسعار البترول ، وهذا بفضل المنتجات الناتجة عن الصناعات التحويلية والبتروكيماوية ، التي تكلفتها منخفضة وعائدها أكبر ؛
- استفادة سوناطراك من النماذج التفسيرية لبعض الشركات البترولية الأجنبية المقيمة بالجزائر كـ majors وهذا لمحاولة تنظيم سوناطراك في مجموعة بترولية موحدة ؛

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 157 - 161 .

- تكوين وتدريب العمالة .

المبحث الثاني : سوناطراك مؤسسة متكاملة عموديا

سنتكلم في هذا المبحث عن التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك ، حيث نتكلم في المطلب الأول عن التكامل العمودي كخاصية من خصائص الصناعات النفطية ، ثم نتكلم عن الشركة القابضة سوناطراك وتماشيا مع نظام المحروقات الدولي وأهم فروعها سواء على المستوى الوطني أو الدولي ، وفي الأخير وفي المطلب الثالث نتكلم عن اتجاهات التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك .

المطلب الأول : التكامل العمودي من خصائص الصناعات النفطية

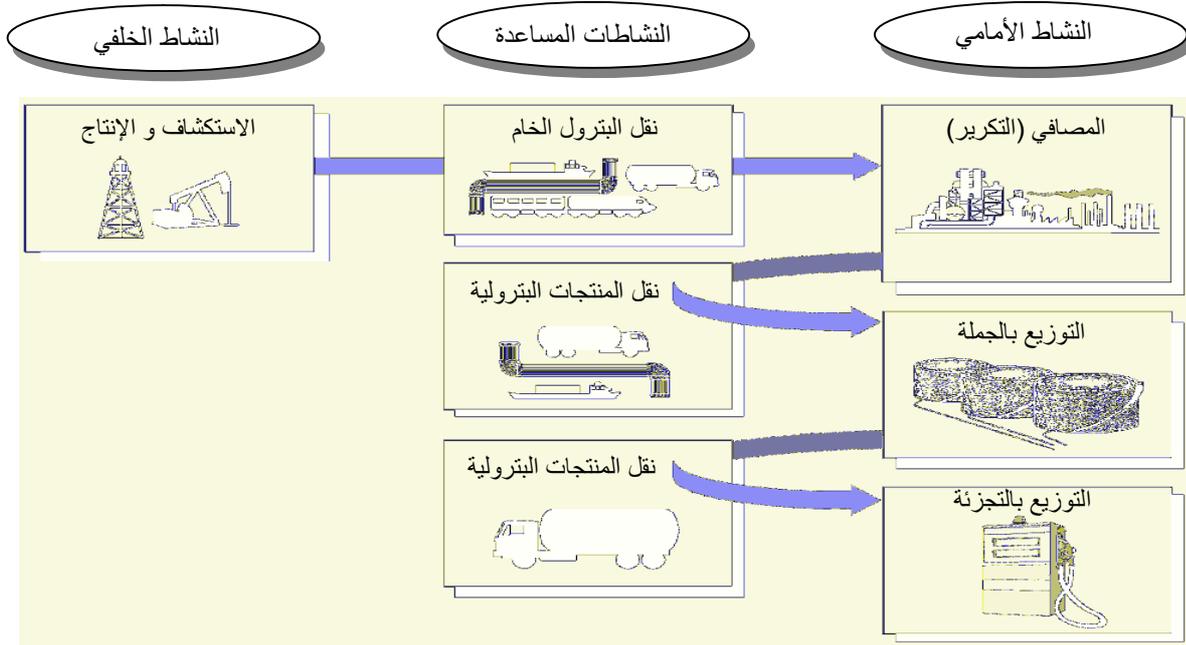
عموما تعتبر الصناعة النفطية العالمية من الصناعات التي تتميز بدرجة عالية من التكامل العمودي ، وذلك عبر كافة مراحل إنتاجها ، وقد ظهر ذلك من خلال تحكم شركات "الشقيقات السبع" في جميع فروع البترول ، ومراقبة مختلف عمليات مراحل الاستغلال من المنبع (Amont) أو المراحل العليا (Upstream) وتشمل البحث والتنقيب والإنتاج والنقل ، إلى المصب (Aval) أو المراحل الدنيا (Downstream) وتشمل صناعة التكرير والتسويق والتوزيع¹.

فقد حرصت هذه الشركات على تحقيق درجة عالية من التكامل العمودي في عملياتها الإنتاجية التي تشمل أساسا : الإنتاج والنقل والتكرير والتسويق .

ونأخذ الشكل (3-1) كمثال يوضح مراحل الصناعة النفطية الأمريكية والتي تتسم بدرجة من التكامل العمودي :

¹ حسين عبد الله، البترول العربي دراسة اقتصادية و سياسية، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 82 .

الشكل (1-3) : نموذج التكامل العمودي في صناعة النفط الأمريكية



Source : GAO, Energy Markets : Effects of Mergers and Market Concentration in the U.S. Petroleum Industry, USA General Accounting Office, May 2004, p16 .

فيظهر من الشكل أعلاه ، أن الصناعة النفطية الأمريكية (قطاع المحروقات الأمريكي) يتجزأ إلى أنشطة خلفية (upstream) وأنشطة أمامية (downstream) ، وأنشطة أخرى مساعدة (midstream) أو ما يعرف بالخدمات البترولية ، مما يظهر أن قطاع المحروقات الأمريكي يتميز بدرجة من التكامل العمودي .

المطلب الثاني : سوناطراك الشركة القابضة Holding

في إطار صناديق المساهمة ، حيث يعتبر صندوق المساهمة شركة مساهمة عمومية ويعد ضمانا لمقابل القيمة المتمثلة في السهم والحصص والسندات والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية ، كان صندوق المساهمة المتعلق بقطاع المحروقات ضمن كل من قطاعي المناجم والري ، وهذا قبل أن ينضم نشاط البيتروكيميا إلى قطاع المحروقات . ولأن صناديق المساهمة لا يمكن أن تفرض رقابة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها ، نظرا لأن القانون حدد نسبة قصوى للمساهمة بـ 40% فقط ، وبهذا تستطيع عدة صناديق المشاركة في رأسمال مؤسسة واحدة¹. فقد تم تعويض صناديق المساهمة بما يعرف بالشركات القابضة Holding ، ففي قطاع المحروقات المتمثل

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص ص 186 ، 188 .

في الشركة الوطنية سوناطراك ، كان لها من الشركات القابضة ما يتناسب مع هيكلتها وفق وظائفها العامة :

- 1- الوظيفة على المستوى الدولي ؛
- 2- وظائف أنشطة المنبع ؛
- 3- وظائف أنشطة النقل عبر القنوات ؛
- 4- وظيفة أنشطة المصب ؛
- 5- وظيفة التسويق .

ووفقا لهذه الوظائف أنشأت خمس (05) شركات قابضة Holding لمجمع سوناطراك ، وكانت تسميتها حسب التقرير السنوي لسنة 2006¹ :

- 1- الشركة القابضة سوناطراك الدولية (SIHC).
- 2- الشركة القابضة للخدمات البترولية وشبه البترولية (HSPP) ، وتحتوي هذه الشركة على المؤسسات التابعة على مستوى أنشطة المنبع .
- 3- الشركة القابضة للاستثمار والمساهمة (HSIP) ، فتضم هذه الشركة المؤسسات التي تتجز وتجدد شبكات قنوات النقل والأنابيب .
- 4- الشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات (HRCH) ، فتضم هذه الشركة المؤسسات التابعة لمستوى أنشطة المصب .
- 5- الشركة القابضة لتثمين المحروقات (HSVH) ، وتشمل المؤسسات التي تعمل على مستوى نشاط التسويق ، بالإضافة إلى مؤسسة الطاقة الجديدة NEAL ومؤسسة تحلية مياه البحر AEC .

وتم إضافة شركتين قابضتين ، وهما² :

- 6- الشركة القابضة للنشاطات الصناعية الخارجية (HAIE).
- 7- الشركة القابضة للتسيير والخدمات الداعمة (HSGS).

وفيما يلي نذكر المؤسسات التابعة لسوناطراك من خلال شركاتها القابضة على المستويين الوطني والدولي :

¹ Sonatrach, Rapport annuel 2006, pp 10-11 .

² Sonatrach, Rapport annuel 2010, pp 12-13 .

أولاً: على المستوى الوطني

يتولى مجمع سوناطراك "المؤسسة الوطنية سوناطراك ، شركة ذات أسهم" (SPA) على المستوى الوطني عدة أنشطة ، وذلك من خلال المؤسسات التابعة لها وكذلك الفروع ، والمساهمة في ست (06) شركات قابضة ، حيث جاءت صيغة خوصصة شركة سوناطراك بفارق نسب مساهمة في رأسمالها (المؤسسات التابعة وفروعها) ، والجدول التالي يوضح نسب تملك شركة سوناطراك في مجمل فروع المشاركة فيها وهذا على المستوى الوطني في نهاية 2010 :

الجدول (07) : الفروع الوطنية للشركة القابضة سوناطراك

الشركة القابضة للتسيير والخدمات الداعمة Holding (SGS)	الشركة القابضة لللنشاطات الصناعية الخارجية Holding (AIE)	الشركة القابضة للتأمين المحروقات Holding (SVH)	الشركة القابضة لتكرير وكيمياء المحروقات Holding (RCH)	الشركة القابضة للاستثمار والمساهمة Holding (SIP)	الشركة القابضة للخدمات البتروولية Holding (SPP)
TASSILI AIRLINES 100%	SKT 49%	NAFTAL 100%	ACTIM 100%	OSPREC 49.5%	ENSP 100%
CASH 38.89%	SKB 49%	HYPROC S.C 100%	2SP 100%	SARPI 50%	ENAGEO 100%
BAOSEM 50%	SKS 30%	AEC 50%	SOTRAZ 100%		ENAFOR 100%
	SKH 10%	NEAL 45%	MEDCO 100%		ENGTP 100%
	SKD 49%	SPP1 14%	ISGA 16.66%		ENAC 100%
		COGIZ 100%	ENOR 48%		GCB 100%
			HELIOS 51%		MI-ALGERIA 40%
			SOMIK 100%		ALGESCO 24%
			SOMIZ 100%		SAFIR 36%
			SORFERT 49%		
			EL BAHIA FERTILIZER 49%		
			HELISON 49%		
			SORALCHIN 30%		
			AOA 49%		

Source: Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, pp 34-35 .

ثانيا : على المستوى الدولي

تتولى شركة سوناطراك على المستوى الدولي إسهام بعض المؤسسات التابعة وفروعها والعقود الأجنبية في الشركة القابضة الدولية التابعة لسوناطراك ، إضافة إلى بعض المشاريع والعقود ، والجدول التالي يبين نسب تملك شركة سوناطراك في مجمل فروع المشاركة فيها على المستوى الدولي في نهاية 2010 :

الجدول (08) : الفروع الدولية للشركة القابضة سوناطراك

الشركة القابضة سوناطراك الدولية (SIHC) Sonatrach International Holding Corporation				
Holding (SPIC BV)	Holding (SPC BVI)	Holding (SPI BVI)	Holding (SIPEX BVI) (*)	
SGC 100%	SPC Trading 100%	Med LNG 50%	Sonatrach Pérou	SIHC 20% SIPEX 80%
SGM 100%	NOSVL 100%	HeM 49%	Mauritanie Ta1, 30, 31&35.	SIPEX Mauritanie 100%
SGI 100%	SPMC 100%	SPTC 100%	Libye bloc 65	SIPEX Libye 100%
CGC 30%	SPOTC 100%	TGP 21.18%	Niger bloc Kafra	SIPEX Niger 100%
Sonatrading (2) 100%	ALTC 100%	TMPC 50%	Mali bloc 20	SIPEX Mali 100%
Gepesa 30%	HMTC 100%	Samco /	Mauritanie Ta7 – Ta8	SIPEX 20%
Propanchem (BSP) 49%	RNTC 100%		Mali bloc 4	SIPEX 33.33%
Reganosa 10%	SGCC 100%		Libye bloc 95/96	SIPEX Libye 50%
	SGTC 100%		Numhyd	SIPEX 50%
			Egypte El Dabaa	SIPEX 20%
			Egypte Ras El Hekma	SIPEX 20%

(*) باستثناء Sonatrach Pérou ، فكل المؤسسات التابعة لـ SIPEX BVI هي حاليا في طور البحث .

Source: Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, pp 36-37 .

المطلب الثالث : التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك

كما ذكرنا في الفصل الأول ، فإن التكامل العمودي يحدث بعدة طرق ، فمن الطرق التي يمكن أن يحدث بها ، النمو الداخلي للمؤسسة أو ما يعرف بالتوسع العمودي Vertical Expansion وذلك

بقيام المنشأة بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الزمن ، حيث تكون هذه الفروع في مراحل مختلفة من مراحل الإنتاج .

فنتيجة لإعادة الهيكلة ، انبثقت عن سوناطراك في البداية ثلاث (03) مؤسسات سنة 1980 ، ثم تسع (09) مؤسسات سنة 1981 ، إلى 12 مؤسسة سنة 1983 فـ 17 مؤسسة سنة 2005 بما فيها الشركة الأم (سوناطراك) ، وهي عبارة عن مؤسسات تابعة (Filiales) في مختلف التخصصات سواء التي جاءت نتيجة إعادة الهيكلة أو التي أنشأتها سوناطراك لاحقا ، منها ما هي مؤسسات تابعة للشركة بنسبة 100% ، ومنها ما تمتلك سوناطراك من أصولها ما بين 51% و 50% أو 45%¹ ، ووصل عددها إلى حد الآن (نهاية 2010) إلى 84 مؤسسة تابعة محليا ودوليا.²

الفرع الأول : النشاطات الخلفية

تعتبر النشاطات الخلفية لمؤسسة سوناطراك أو ما يعرف بنشاطات المنبع عبارة عن توسع عمودي للخلف (أو إلى الأعلى) للمؤسسة الأم ، أي تبني مؤسسة سوناطراك إستراتيجية التكامل العمودي للخلف ، أو ما يعرف بالتكامل من المنبع ، ويعني أن المؤسسة الأم (Sonatrach) تستثمر في مرحلة سابقة من مراحل الإنتاج .

ويشمل النشاط الخلفي لمؤسسة سوناطراك نشاطات البحث والاستغلال والتطوير وإنتاج المحروقات ، والتي تؤمن من طرف شركة سوناطراك لوحدها أو في إطار شراكة مع شركات بترولية . وتهدف هذه المهام إلى تطوير الحقول البترولية المكتشفة ، وتحسين معدل لاسترجاع واستيفاء الاحتياطات.³

ويدمج النشاط الخلفي في استراتيجيته العملية ، الفروع(*) المرتبطة به ، مثل⁴ :

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO .
- الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB .
- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP .
- المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR .
- الشركة الوطنية لأشغال البترول الكبرى ENGTP .

¹ عيسى مقلد ، مرجع سابق ، ص ص 108، 109 .

² Sonatrach, Rapport annual 2010, Op.Cit, pp 34 - 37

³ www.sonatrach-dz.com/activiteamont .

⁴ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, p34 .

(*) نقصر هنا على الفروع الوطنية لسوناطراك والمملوكة من طرفها بـ 100% .

وكلها فروع مملوكة من طرف سوناطراك بـ 100% ، والتي تشارك في تطوير واستغلال المحروقات .

وحسب التقرير السنوي لسنة 2001 ، فقد قامت سوناطراك بتدويل هذا النشاط (النشاط الخلفي) ، فدخلت إلى العديد من مناطق العالم ، اليمن ، السودان ، نيجر ، العراق ، البيرو ، البرازيل ، بوليفيا .

أما عن اكتشاف المحروقات ، فقد تم تقدير حصيلة الاكتشاف مع نهاية سنة 2010 بـ 29 اكتشاف جديد ، 14 منها للغاز والغاز المكثف (condensat)^(*) و 12 بترول و 03 للبتروال والغاز ، و 27 من مجموع الاكتشافات كانت لسوناطراك متفردة أما 02 سوناطراك مع شركاء (Gazprom و Eon Rhurgas) ، مع حجم محروقات مثبت ومحتمل بـ 212 مليون TEP .

أما نشاط الاستكشاف ، فقد تميز في نهاية 2010 بـ :

- تحصيل 11886 كم مقطع زلزالي 2D ، والتي منها 81% منجزة من طرف سوناطراك لوحدها ؛
- تحصيل 9021 كم² مقطع زلزالي 3D ، والتي منها 50% منجزة من طرف سوناطراك لوحدها ؛
- حفر 75 بئر (أبار منجزة) ، والتي منها 85% منجزة من طرف سوناطراك لوحدها ، من دون شراكة¹ .

والإنتاج الأولي للمحروقات (كل المنتجات المختلطة) ، تقدر بـ 213.9 مليون TEP ، منها 55.3 مليون طن من البترول الخام و 145.8 مليار m³ من الغاز الطبيعي . بالنسبة لمنطقة حاسي مسعود وحاسي الرمل تمثل 75% من إنتاج سوناطراك وحدها من دون شريك ، و 54% من الإنتاج الأولي الكلي .

حيث يتكون الإنتاج الأولي للمحروقات حتى نهاية 2010 من 64% من الغاز الطبيعي و 26% من البترول الخام و 6% من المسيل (condensat) و 4% من GPL² .

أما على الصعيد الدولي وفي إطار الأنشطة الخلفية لسوناطراك ، فقد قامت من خلال المؤسسة التابعة لها Sipex بالشراكة مع المؤسسة NOC (National Oil Corporation) بإنجاز اكتشافين

¹ Ibid, p17 .

² Ibid, p 18 .

(*) المكثفات (Condensat) وهو البترول الذي يأتي مصاحباً للغاز .

للبنترول ، على مستوى الحوض Ghadames والذي يبعد بحوالي 230 كلم جنوب مدينة Tripoli بليبيا .¹

الفرع الثاني : النشاطات الأمامية

يعتبر النشاط الأمامي لشركة سوناطراك كاستغلال للنشاط الخلفي للبنترول والغاز ، كما يعتبر استثمار المؤسسة في مرحلة لاحقة من الإنتاج أي تكامل في المصب وهو ما يعرف بالتكامل العمودي للأمام أي تكامل إلى الأسفل .

تتكفل النشاطات الأمامية لمؤسسة سوناطراك أو ما يعرف بنشاطات المصب بتطوير واستكشاف تجميع الغاز الطبيعي ، فصل GPL ، التكرير ، البتروكيمياة و تجميع الغاز الصناعي .²

وتتضمن سوناطراك من خلال النشاط الأمامي³:

- أربع (04) مركبات لـ GNL ، ثلاثة (03) منها في أرزيو وواحد (01) بسكيكدة ، بقدرة كلية للإنتاج 44 مليار م³ من GNL في السنة .
- مركبين (02) لـ GPL بأرزيو بقدرة كلية للإنتاج 9 مليون طن في السنة .
- مركبين (02) للبتروكيمياة ، الأول في أرزيو والثاني بسكيكدة .
- وحدة لـ (Polyéthylène haute densité) PEHD تابعة للفرع ENIP .
- وحدتين (02) لاستخراج الهليوم (hélium) واحدة في أرزيو وأخرى في سكيكدة .

وخمسة معامل للتصفية (raffinerie) موزعة كالتالي⁴:

- مصفاة بالجزائر (العاصمة) بقدرة لمعالجة البنترول الخام 2.7 مليون طن في السنة .
- مصفاة بسكيكدة بقدرة لمعالجة البنترول الخام 7.5 مليون طن في السنة .
- مصفاة بأرزيو بقدرة لمعالجة البنترول الخام 2.5 مليون طن في السنة .
- مصفاة بحاسي مسعود بقدرة لمعالجة البنترول الخام 1.1 مليون طن في السنة .
- مصفاة بأدار (تابع) بقدرة لمعالجة البنترول الخام 600000 طن في السنة .

¹ www.sonatrach-dz.com/activiteamont .

² www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

³ www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

⁴ www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

الفرع الثالث : نشاط النقل عبر القنوات مركز مجموعة سوناطراك

يضمن نشاط النقل عبر القنوات لسوناطراك تسيير المحرقات (البتترول الخام ، الغاز الطبيعي ، GPL والمكثفات) ويجهز شبكة قنوات بحوالي 16200 كلم ، ومن خلال شبكة لنقل البترول (oléoduc) ولنقل الغاز (gazoduc) ، تم نقل 244.5 مليون TEP (كل المنتجات مكثفة) في 2007.¹

شبكة النقل عبر القنوات تحتوي 12 أنبوب لنقل الغاز بطول 7459 كلم ، وبقدرة نقل 131 مليار م³ في السنة ، والتي منها 39 مليار م³ موجه للتصدير . أنبوبين (02) لنقل الغاز عبر القارات ، الأول Enrico Matei والذي يربط بين الجزائر وإيطاليا مرورا بتونس ، والثاني Pedro Duran Farrel الذي يربط بين الجزائر وإسبانيا عبر المغرب ، ومشاريع جديدة لبناء أنابيب نقل الغاز في طور الإنجاز استجابة للطلب وخاصة الطلب المتزايد للسوق الأوروبية.²

يسير نشاط النقل عبر القنوات³ :

- 79 محطة ضخ وضغط مجهزة بأكثر من 290 آلة أساسية باستطاعة كلية أكثر من 02 مليون CV .
- قدرة تخزين بحوالي 3.4 مليون م³ .
- قدرة شحن مينائي بحوالي MTA 210 .
- بنية تحتية للصيانة والحفظ منها 03 قواعد أساسية للصيانة و 03 قواعد جهوية للحفظ .
- مركز إدارة مركزية للمحروقات السائلة CDHL بواد الحمرا .

أما عن مشاريع الأنابيب الناقلة للغاز (gazoduc) ، والتي هي في طور الإنجاز⁴ :

- مشروع MEDGAZ : قناة لنقل الغاز الطبيعي عبر البحر الأبيض المتوسط والتي تربط الجزائر بأوربا عن طريق إسبانيا ويمر من بني صاف بقرب أرزيو، هذه القناة تعبر البحر الأبيض بحوالي طول 200 كلم وبعمق يبلغ 2160 كلم ، ففي طوره الأول سينقل حجم ما مقداره 8 مليار م³ في السنة ، متوقع ابتداء من جويلية 2009 .
- مشروع GALSI : هو مشروع الذي يكمن في إنجاز قناة ناقلة للغاز (gazoduc) بمسافة 1470 كلم تقريبا ، أخذنا من نقطة انطلاقه من حاسي الرمل ليبلغ Castiglione Della

¹ www.sonatrach-dz.com/activitetransportparcanalisation .

² www.sonatrach-dz.com/activitetransportparcanalisation .

³ www.sonatrach-dz.com/activitetransportparcanalisation .

⁴ www.sonatrach-dz.com/activitetransportparcanalisation .

Pescaia بشمال روما بإيطاليا ، الجزء البعيد عن الساحل يربط القالة بإيطاليا عبر جزيرة سردينيا ، بقدرة ابتدائية 8 مليار م³ في السنة ، يمّون كل من إيطاليا ، جنوب فرنسا والدول الأوروبية شمال الألب .

• مشروع TSGP : بطول قدره 4200 كلم ، والذي منه 2110 كلم في التراب الجزائري و1037 كلم في التراب النيجيري ، سيربط نهاية الانطلاق من Warri بنيجيريا بنهاية الوصول على الجانب الجزائري ، وسيسمح بنقل حجم من الغاز الطبيعي مقدرا بين 18 إلى 20 مليار م³ في السنة .

الفرع الرابع : نشاط التسويق كامتداد للتكامل الأمامي

فضلا عن أن التكامل العمودي هو استثمار في مرحلة لاحقة لإنتاج المؤسسة الأم ، فيمكن أن يتعدى ذلك ليصل إلى الاستثمار في قنوات التوزيع ، وهو بدوره أيضا تكامل عمودي أمامي (في المصب) .

ويتكفل نشاط التسويق لمؤسسة سوناطراك بتسيير عمليات البيع ونقل المحروقات وشحنها من خلال عدة مؤسسة تابعة كمؤسسة NAFTAL لتوزيع المنتجات البترولية و Shipping Hyproc Company للنقل البحري للمحروقات و COGIZ لتسويق الغاز الصناعي . وفي هذا المجال طورت سوناطراك سياسة الشراكة مما سمح لها بتسويق منتجاتها بالأسواق العالمية¹ .

التصدير لسنة 2007 سجل رقم أعمال يقدر بـ 59.5 مليار دولار ، بزيادة 11% مقارنة بالسنة السابقة ، صدرت سوناطراك 134 مليون TEP من المحروقات . استفادت السوق الوطنية من 31 مليون TEP .

ولكي تحترم سوناطراك التزاماتها تجاه زبائنها ، ومن خلال المؤسسات التابعة لها ، Hyproc Shipping Company و Sonatrach Petroleum Corporation (SPC) ، قامت بإنشاء أسطول بحري مهم ، يتكون كالاتي² :

• **النقل البحري لـ GPL** : أنشأت سوناطراك أسطول مكون من 10 ناقلات لـ GPL من خلال شركتيها التابعتين المذكورتين آنفا HSC و SPC :

¹ www.sonatrach-dz.com/activite-comercialisation .

² www.sonatrach-dz.com/activite-comercialisation .

الجدول (09) : البواخر الناقلة لـ GPL وقدرة استيعابها

البخارة Navire	قدرة الاستيعاب (m ³)	البخارة Navire	قدرة الاستيعاب (m ³)
Hassi Messaoud 2	59000	Djemila	8000
Brides	7100	Reggane	84000
Rhourde El Adra	22500	Djanet	84000
Barouda	6500	Alrar	59000
Berkine	4500	Rhourde Nouss	59000

Source : www.sonatrach-dz.com/activite-comercialisation .

- النقل البحري لـ GNL : يتكون هذا الأسطول من 09 سفن لنقل الميثان (Méthanier) من خلال الشركة التابعة لسوناطراك HSC :

الجدول (10) : البواخر الناقلة لـ GNL وقدرة استيعابها

البخارة Navire	قدرة الاستيعاب (m ³)	البخارة Navire	قدرة الاستيعاب (m ³)
BERGE D'ARZEW Méthanier en partenariat avec Bergesen	138000	BACHIR CHIHANI	129700
LALLA FATMA N'SOUMER Méthanier en partenariat avec Itochu-MOL	145000	LARBI BEN M'HIDI	126130
Cheikh El Mokrani Méthanier MedMax en partenariat avec MOL et ITOCHU	75500	MOURAD DIDOUCHE	126130
Cheikh Bouamama Méthanier MedMax en partenariat avec MOL et ITOCHU	75000	RAMDANE ABANE	126130
/	/	MOSTAFA BENBOULAI	125260

Source : www.sonatrach-dz.com/activite-comercialisation .

- النقل البحري للخام (Le Brut) : وذلك من خلال MESDAR ، سوبر تنكر (supertanker) لنقل البترول الخام من نوع (Very Large Crude Carrier) VLLC ، مكتسبة في إطار الشراكة بين الشركة اليابانية Kawasaki Ship Building و المؤسسة التابعة لسوناطراك بـ 100% Sonatrach Petroleum Corporation Bvi . الـ MESDAR يمتلك قدرة بـ 315000 م³ ، أي أكثر من 02 مليون برميل .

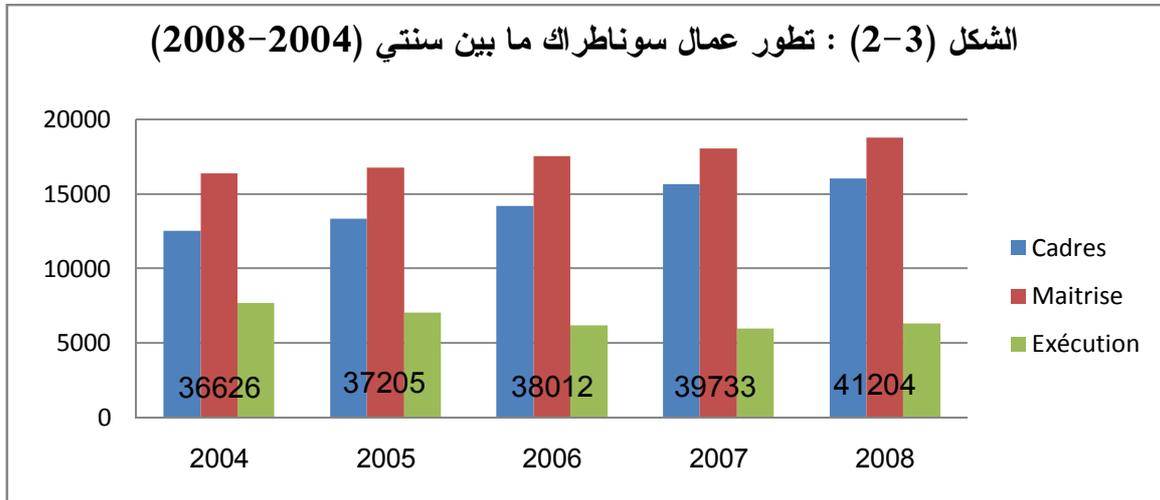
الفرع الخامس : تكوين العمال في سوناطراك أحد أشكال التكامل الخلفي

يعتبر العنصر البشري أحد عناصر الإنتاج ، وهذا ما جاءت به نظرية الاقتصاد الكلي ، فتعتبر هذه النظرية أن كل من : رأس المال ، العمل ، التنظيم والأرض ، كأحد عوامل الإنتاج ، حيث لكل عنصر مقابل ومقابل العمل هو الأجر ، فالاستثمار في العمل يعني أن المؤسسة اتجهت نحو المنبع ، بمعنى آخر ، تكوين إطارات سوناطراك ما هو إلا تكامل عمودي خلفي ، فبدل أن تلجأ المؤسسة إلى استيراد اليد العاملة المؤهلة ، تقوم بتكوين عمالها وذلك لتأهيلهم .

أولا : العمالة في سوناطراك

شهد مستوى العمالة في مؤسسة سوناطراك تزايد مع مر الزمن ، فقد تجاوز عدد العمال الدائمين فيها 47963 عامل سنة 2010 ، بعدما كان في سنة 2009 47566 عامل ، حيث يتوزعون (عمال 2010) كالآتي : 55% منهم في وظائف قلب المهنة ، 23% منهم في وظائف داعمة ، و 22% منهم في وظائف مساعدة ، وارتفعت كتلة الأجور بـ 11.7% في سنة 2010 ، حيث بلغت ما يقارب 89.9 مليار دينار ، بعدما كانت في 2009 ما يقارب 80.5 مليار دينار¹.

والشكل (2-3) يبين تطورات عدد العمالة وتوزعهم في مؤسسة سوناطراك وذلك ما بين سنتي 2004 - 2008 :



ملاحظة : لم يتم احتساب اليد العاملة المؤقتة .

Source: www.sonatrach-dz.com/ressources_humaines/effectif

¹ www.sonatrach-dz.com/ressources_humaines .

ثانيا : تكوين عمال سوناطراك

تعتبر عملية تكوين عمال المؤسسة من بين أهم سياسات المؤسسة المتعلقة بالموارد البشرية ، فقد حققت سوناطراك خلال سنة 2010 مجهود مهم لتحسين مستوى العمال وتخصيصهم ، حيث تم خلال سنة 2010 تحقيق 2053 عملية تكوينية ، تضمنت 17455 عون أي ما يعادل 511355 رجل/اليوم ، وتكلفة التكوين لسنة 2010 قدرت بحوالي 6.26 مليار دينار ، بزيادة قدرها 3% مقارنة بسنة 2009 ، حيث تمثل هذه النسبة 8.2% من كتلة الأجور لسنة 2010.¹

وكانت الأهداف المرجوة من تكوين العمال :

- تطوير الكفاءات الإدارية ؛
- تحضير البديل للمناصب (Les postes clés) ؛
- تكوين مختصين في المهن القاعدية (الحفر ، التخزين ، الهندسة ...) ؛
- دفع ثقافة HSE وتطوير الكفاءات في الأمن الصناعي ؛
- تمهين الكوادر في الموارد البشرية ، المالية ، القانون ... ؛
- تطور التخصص والخبرة في مجال المالية ، الاقتصاد البترولي ، الجباية البترولية وإدارة الأعمال والمشاريع.²

وفيما يخص المؤسسات المتكفلة بتكوين عمال سوناطراك نجد :

❖ **CPE** : Centre de Perfectionnement de l'Entreprise : ويتكفل هذا المركز بالتكنولوجيات ، تقنيات التسيير ، إدارة الأعمال ، اللغات ، المالية والقانون ، الإعلام الآلي والـ HSE .

❖ **IAP** : المعهد الوطني للبترول : يوجد هذا المعهد بيومرناس ويتكفل بتدريس المحروقات ونقلها ، اقتصاد البترول ، هندسة المحيط ، الموارد البشرية ، واتصالات المؤسسة

❖ **NAFTOGAZ** : يوجد بحاسي مسعود ومهامه الرئيسية تتمحور في تخريج رتبة تقني سامي و عون تحكم عملياتي ، رسكلة كوادر المؤسسة ، البحث التطبيقي ...³

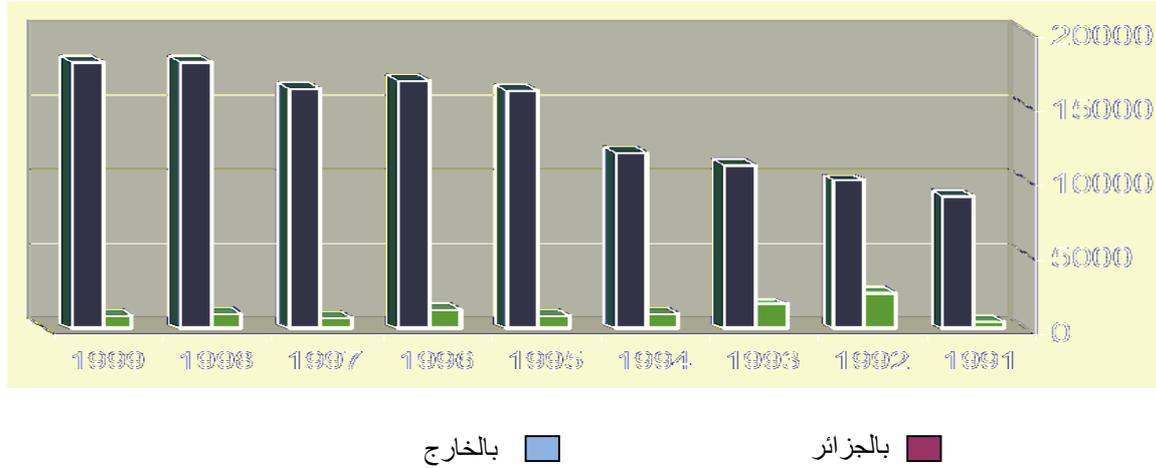
إضافة إلى ذلك ، فكانت مؤسسة سوناطراك ، تقوم بإرسال دفعات إلى خارج البلاد للتكوين ، والشكل التالي يبين تطورات تكوين عمال سوناطراك في فترة التسعينيات ، خارج الوطن وداخله :

¹ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Ibid, p 31 .

² www.sonatrach-dz.com/ressources humaines/formation .

³ Ibid .

الشكل (3-3) : تطورات تكوين عمال سوناطراك ما بين سنتي 1991-1999

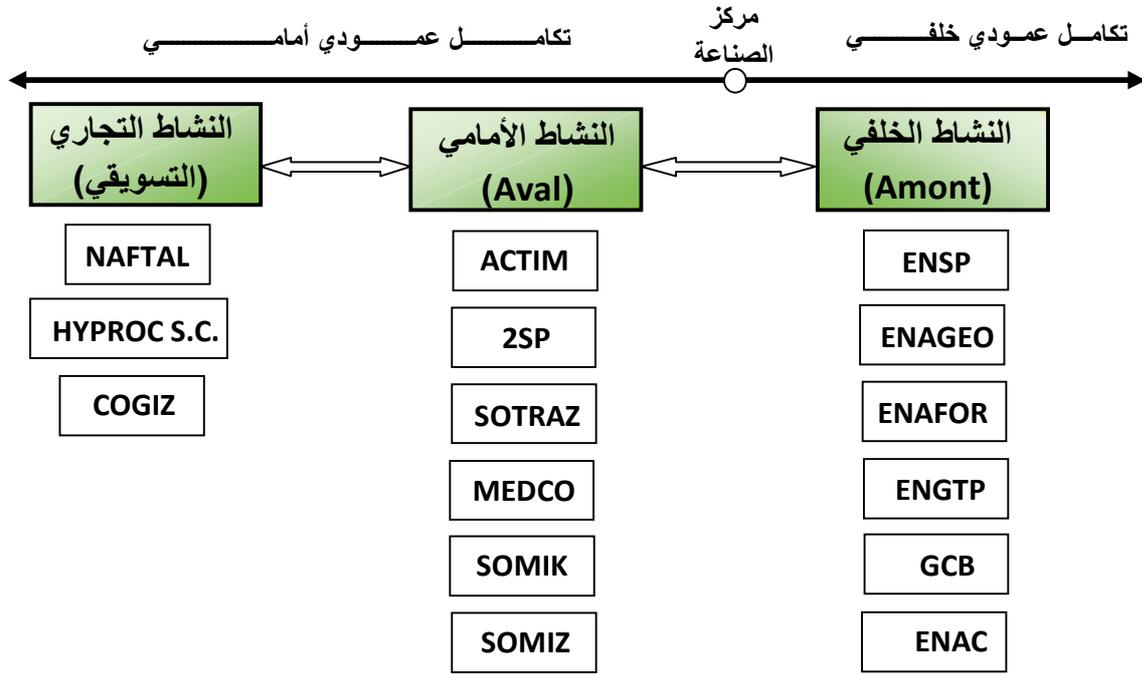


المصدر: طيبوني يمينة ، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، مرجع سابق ، ص 162 .

الشكل السابق هو عبارة توضيح لسياسة سوناطراك حول اليد العاملة ، ويظهر ذلك من خلال اهتمامها بتكوين العمال ، خاصة بالخارج ، وما يترتب عن ذلك من تكاليف ، فكل هذا يبرر أن اكتساب العنصر البشري المكون والمؤهل هو بحد ذاته ميزة تنافسية تستمدتها سوناطراك من خلالها تكاملها العمودي الخلفي للاستحواذ على عنصر من عناصر .

وأخيرا وفي الشكل (3-4) نوضح اتجاهات التكامل العمودي بمؤسسة سوناطراك ، وذلك من خلال المؤسسات التابعة لها والناشطة في مختلف النشاطات المتجهة للأمام وللخلف لمؤسسة سوناطراك (الأم) ، حيث اعتمدنا في الشكل الفروع الوطنية فقط والمملوكة من طرف سوناطراك بـ 100% :

الشكل (3-4) : اتجاهات التكامل العمودي بسوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على : . Sonatrach, rapport annuel 2010, pp 34-35

المبحث الثالث : تطورات أنشطة سوناطراك والمزايا التنافسية فيها

سنتناول في هذا المبحث أهم التطورات التي مست مختلف أنشطة سوناطراك ثم نتناول بعض المزايا التنافسية لمؤسسة سوناطراك بصفة عامة ، والمزايا المحققة من جراء هيكلها المتكامل عموديا بصفة خاصة .

المطلب الأول : سلسلة القيمة لمؤسسة سوناطراك

تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي قدمها Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة ، وذلك من خلال ما تبرزه لأهمية نشاطات المؤسسة ، وكل ما يقدمه نشاط ، وذلك قصد فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة . فهي بذلك -سلسلة القيمة- تعتبر الأداة الأساسية في نموذج Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة .

فتتوقف الميزة التنافسية لمؤسسة سوناطراك على حلقات القيمة لديها ، أي حلقات القيمة لكل من النشاطات الخلفية والأمامية ... ويمكن تمثيل نظام سلسلة القيمة لمؤسسة سوناطراك ، وذلك من خلال الشكل التالي ، الشكل (3-5) :

الشكل (3-5) : نظام سلسلة القيمة لسوناطراك

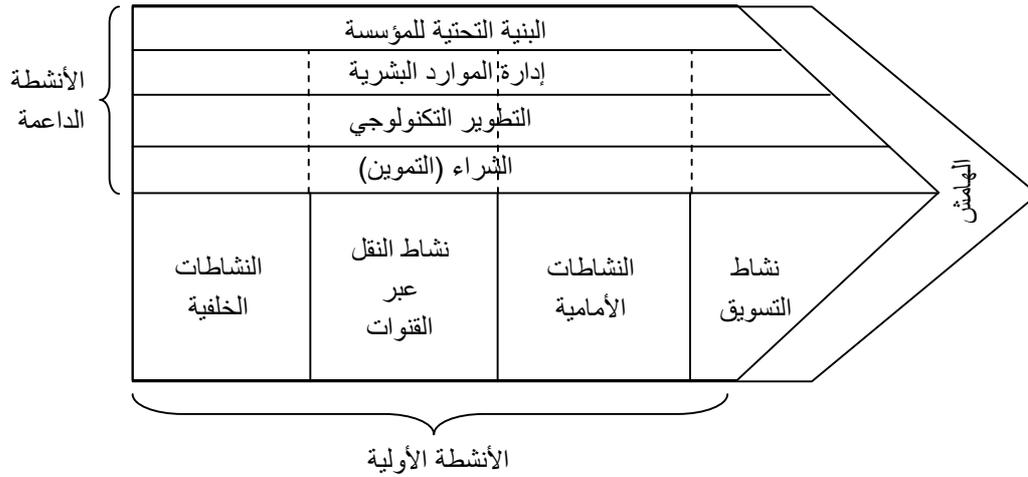


المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على : M. E. Porter, 1980, p 35

فكما سبق المؤسسة هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة ، فالنشاطات الخلفية (Amont) من خلال سلسلة القيمة الخاصة بها تعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من خلال نشاطاتها الأمامية (Aval) ، ومن جانب آخر ، فإن مخرجات النشاطات الأمامية لمؤسسة سوناطراك قبل وصولها للاستهلاك النهائي ، فهي تخضع لنشاطات التسويق للمؤسسة والتي بدورها قد تغير في القيمة النهائية ، فمن الممكن أن يؤثر نظام القيمة في المركز التنافسي للمؤسسة .

فمن هذا الباب ، فمؤسسة سوناطراك هي مجموعة من النشاطات ، النشاطات الأمامية والخلفية ونشاط النقل عبر القنوات ونشاط التسويق ونشاطات أخرى إدارية ... ، تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة ، وكما هو معلوم ، تكون المؤسسة في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية ، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة ، هذا التقسيم ينتج عنه ما يسمى بنشاطات القيمة ، وقصد فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية ، يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق القيمة ، والشكل (3-6) عبارة عن تصور لسلسلة القيمة لمؤسسة سوناطراك يوضح نشاطات المؤسسة :

الشكل (3-6) : سلسلة القيمة لسوناتراك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : M. E. Porter, 1980, p 37 .

ومن خلال سلسلة القيمة ، تظهر النشاطات الداخلية لمؤسسة سوناتراك في الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة :

أولا : الأنشطة الأولية

تتمثل الأنشطة الأولية في كل العمليات المتعلقة باكتشاف البترول إلى تصنيعه أو تصديره ، وتنقسم هذه المجموعة إلى :

1- **النشاطات الخلفية** : وتضم كافة النشاطات المتعلقة بالاستكشاف والحفر والتقيب وإنتاج المحروقات ¹.

2- **نشاط النقل عبر القنوات** : يتكفل هذا النشاط بتطوير ، تسيير ، واستغلال شبكة النقل ، التخزين ، تسليم و شحن المحروقات سواء منها السائلة أو الغازية ² ، والذي بدوره يعتبر وسط الصناعة في سلسلة المحروقات ، حيث ينقل المحروقات من مناطق اكتشافها واستخراجها إلى مناطق أخرى لتصنيعها أو تصديرها .

3- **النشاطات الأمامية** : وتتكفل هذه الأنشطة بتطوير واستغلال تمييع الغاز الطبيعي ، فصل GPL ، التكرير ، البتروكيمياة وتثمين الغاز الصناعي...³

4- **النشاط التسويقي** : ويتولى هذا النشاط تسيير عمليات البيع والنقل البحري وتسويق الغازات الصناعية ¹ ...

¹ www.sonatrach-dz.com/activiteamont .

² www.sonatrach-dz.com/activitetransportparcanalisation .

³ www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

ثانيا : الأنشطة الداعمة

وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية ، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية ، وهي :

- 1- **البنية التحتية للمؤسسة** : تشمل عدة أنشطة منها : الإدارة العامة ، حيث توجد الإدارة العامة لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة ولكل فرع تابع لها إدارة خاصة به ، نجد كذلك المحاسبة و الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي ... فكلها أنشطة تدعم الأنشطة الأولية للمؤسسة .
- 2- **الشراء (التموين)** : ووظيفتها الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد أولية أو آلات أو خدمات ...
- 3- **التطوير التكنولوجي** : إن إنتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل ومعدات إنتاجية متطورة ومعقدة ، حيث أن كل تحسين وتطور في الأساليب والمعدات معناه تقليل الوقت وتخفيض التكاليف ، مما يساعد بقية الأنشطة .
- 4- **إدارة الموارد البشرية** : تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية ، وبالتالي فهي تدخل في جميع الأنشطة عبر سلسلة القيمة ككل . حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سوناطراك . فهي في هذا المجال تحتوي على الإطارات ، المهندسين التقنيين ...

المطلب الثاني : تطور نشاطات سوناطراك

من خلال تتبع مختلف الإحصائيات نجد أن التطور قد مس مختلف أنشطة سوناطراك سواء منها الأمامية (المصب) أو الخلفية (المنبع) .

الفرع الأول : تطور نشاط المنبع

مر نشاط المنبع لسوناطراك أو ما يسمى بالنشاط الخلفي بعدة تطورات والتي مست العديد من جوانبه ، سواء على مستوى الاستكشاف أو على مستوى الإنتاج والاحتياطي ، فهذا النشاط كان محتكرا من طرف سوناطراك قبل فتح المجال أمام الشراكة الأجنبية . وسنقتصر هنا على التطورات التي مست نشاط الاستكشاف والإنتاج .

¹ www.sonatrach-dz.com/activite-comercialisation .

أولا : تطور نشاط الاستكشاف

تعد اكتشافات سنة 2010 كإثبات لمقدرة النشاط المنجمي الجزائري ، حيث يتميز عدد الاستكشافات السنوية بتزايد ، خاصة منذ فتح المجال للشراكة من خلال القانون 86-14 وتعديلاته وكذلك القانون الجديد 07-05 المتعلق بالمحروقات ، فقد اكتسبت سوناطراك على مر السنين خبرة ، مما سمح بإدخال تقنيات جديدة للاستكشاف ، ابتداء من اكتشاف حقول جديدة للمحروقات ، ومن ناحية أخرى ، فقد أدى خيار الشراكة إلى اقتسام مخاطر الاستكشاف مما سمح بتكثيف جهود الاستكشاف.¹

وبفضل جاذبية النشاط المنجمي الجزائري أعطي اهتمام كبير لجهودات الاستكشاف من خلال وضع إجراءات قانونية تنسم بالشفافية في العروض المقدمة ، فبين سنتي 2001 و 2005 تم إبرام 36 عقد شراكة ، وأكثر من 20 شركة تعمل بالشراكة مع سوناطراك في حوالي 24 محيط في البحث ، أما سوناطراك بجهودها الخاصة ، تدير 42 محيط للبحث بمساحة أكبر من 220000 كلم² ، و 16 محيط للتنقيب بمساحة أكبر من 500000 كلم² ، فإتساع نطاق مصادر المحروقات استدعى تطورا مهما ، حيث 60% من المجال المنجمي الجزائري (1553488 كلم²) غير مستكشفة ، ومتوسط عدد الآبار المنقبة 10000 كلم² .

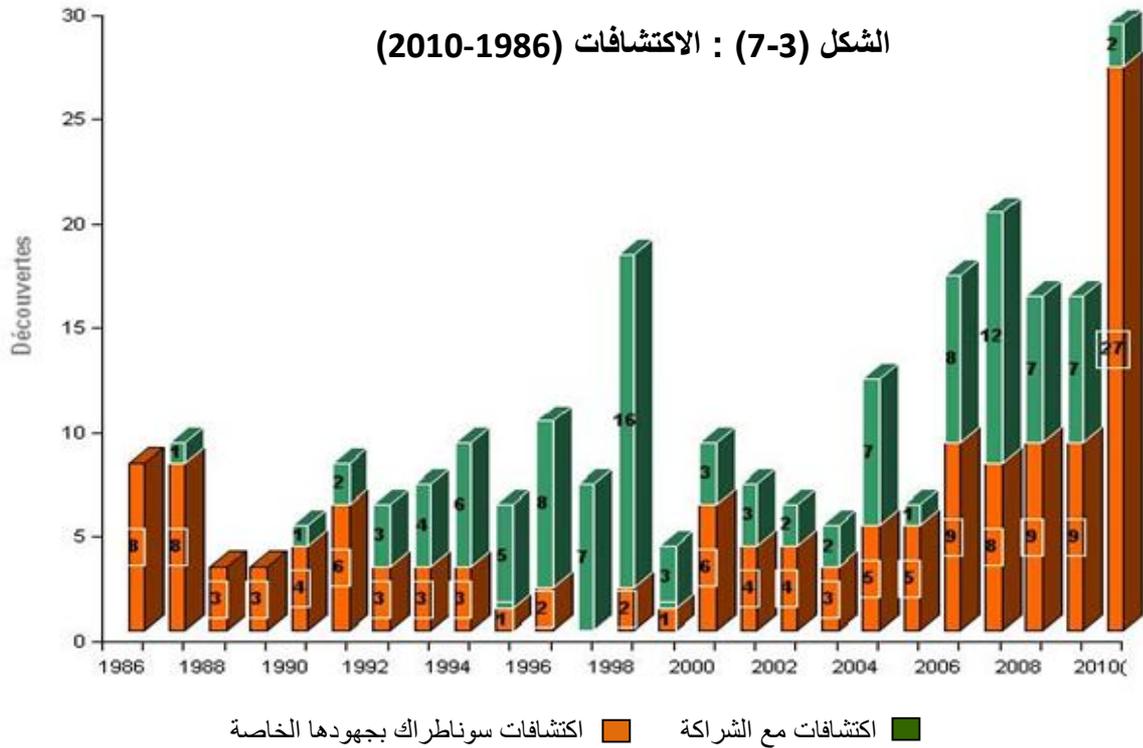
فالجزائر تكتسب طاقة بترولية وغازية غنية ومتنوعة ، وتطور هذه القدرة مرهون بالتشريع الجزائري من خلال عرضه لعدد من المزايا للاستثمار² .

والشكل (3-7) أسفله ، يبين التطورات الحاصلة في مجال الاستكشاف بين سنتي 1986 و 2010 ، حيث يظهر الشكل 246 اكتشاف والتي منها : 136 اكتشاف بجهود سوناطراك الخاصة ، و110 اكتشاف لسوناطراك مع شراكة .

أما بالنسبة لسنة 2010 ، فقد تم حصد اكتشافين لسوناطراك على المستوى الدولي ، وذلك بالشراكة مع الشركة (National Oil Corporation) NOC ، بحوض Ghadamès بحوالي 230 كلم شمال مدينة Tripoli بلبيبا .

¹ Un riche potentiel pétrolier et gazier, un article sur : www.sonatrach-dz.com.

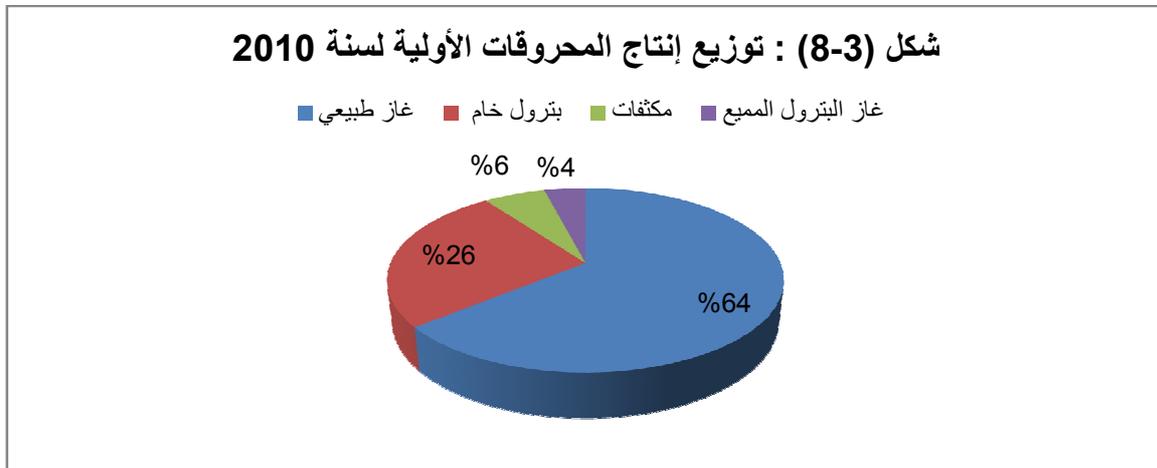
² Ibid .



Source: Un riche potentiel pétrolier et gazier, Ibid.

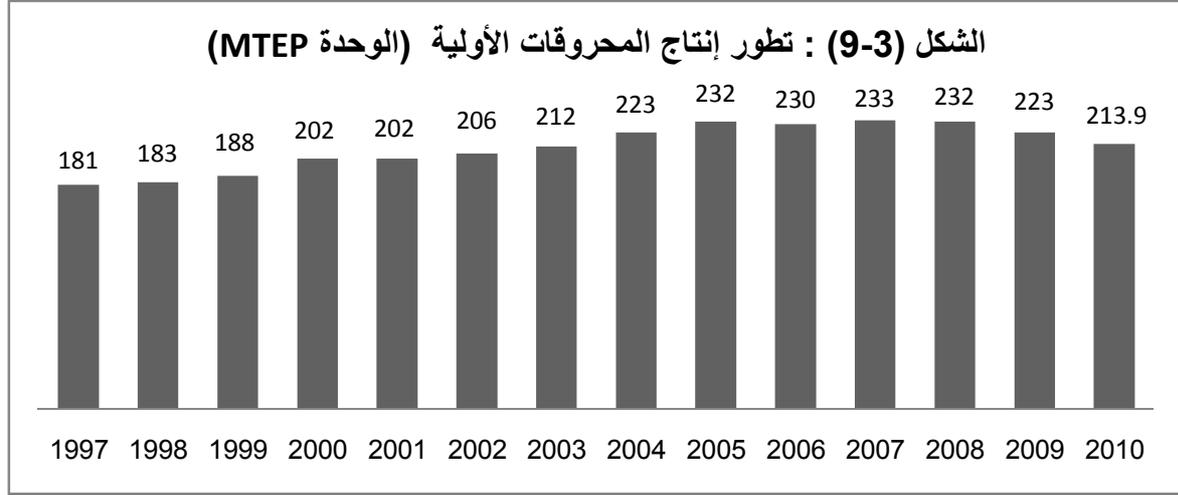
ثانيا : إنتاج المحروقات الأولية

تنقسم المحروقات الأولية إلى أربعة منتجات وهي : البترول الخام (Pétrole brut) والمكثفات (Condensat) والغاز الطبيعي (Gaz naturel) وغاز البترول المميع (GPL) ، بلغ إنتاج المحروقات الأولية لسنة 2010 ما يقارب 213.9 مليون طن مكافئ بترول ، حيث كانت نسبة إنتاج الغاز الطبيعي هي الأكبر فبلغت 64% ، وتليها نسبة إنتاج البترول الخام 26% ، ثم المكثفات و غاز البترول المميع بنسب قليلة على التوالي 6% و 4% ، كما يوضحه الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على : . Sonatrach, rapport annuel 2010, p18

والشكل التالي يعطى صورة توضيحية حول التطورات التي مر بها إنتاج المحروقات الأولية في الجزائر وذلك ما بين سنتي 1997-2010 :



المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على : Sonatrach, les rapports annuels 2006, 2010

ومما تجدر الإشارة إليه ، أن إنتاج المحروقات الأولية ، يتم إنتاجه من طرف سوناطراك لوحدها ومن طرف سوناطراك مع الشراكة ، فعلى سبيل المثال ، إنتاج سوناطراك بجهودها الخاصة يمثل حوالي 72% لسنة 2010 ، ويمثل حوالي 79.9% ما بين سنتي 1997-2010 . ونلاحظ من الشكل أن أكبر إنتاج للمحروقات الأولية حققته سوناطراك كان سنة 2007 وهو ما يقدر بـ 233 MTEP .

الفرع الثاني : تطور نشاط النقل عبر القنوات

يعتبر نشاط النقل عبر الأنابيب جزء من إستراتيجية الصناعة النفطية الوطنية ، فمنذ أول خط أنابيب بطول 800 كلم والذي أنجز سنة 1965 ، بنت سوناطراك شبكة نقل تتكون من أكثر من 30 خط من الأنابيب بطول إجمالي 16200 كلم¹ .

كما تعتبر شبكة الأنابيب القاعدة الهيكلية الأساسية الرابطة بين الجزائر ومناطق التسويق والاستهلاك الرئيسية والتي تضمن وصول المنتجات بصورة مستمرة ومنتظمة ، فيتم بواسطتها نقل المحروقات من مناطق الإنتاج إلى المركزين الرئيسيين وهما²:

1- مركز حوض الحمراء للبتروك والمكثفات : وهو المركز الذي يتلقى الإنتاج البترولي من جميع الآبار ، ليقوم المركز بأعمال القياس التي تتمثل في حساب الكميات ورقابة النوعية .

¹ Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du secteur l'énergie et des mines 1962-2007 , p 28 .

² عيسى مقلد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 44 .

2- مركز حاسي الرمل للغاز : وهو المركز الذي يتم فيه تجميع وحساب كل كميات الغاز المنتجة من مختلف الحقول .

يتم نقل المحروقات بعد ذلك عبر الأنابيب إلى المصافي ومراكز التخزين بالنسبة للبترول ، أو إلى مراكز التجميع بالنسبة للغاز ، أو إلى التصدير نحو مناطق الاستهلاك الدولية ، ويوجه جزء من إنتاج الغاز الطبيعي إلى الاستهلاك الداخلي بواسطة مؤسسة سونلغاز عبر الشبكة الداخلية¹ . [أنظر الملحق رقم (02)] .

الجدول (11) : شبكة أنابيب نقل المحروقات الجزائرية

المجموع	غاز طبيعي	غاز البترول	مكثفات	بترول خام	
32	13	4	3	12	عدد الأنابيب
16504	7459	2697	1378	4970	الطول (كلم)
319	134	19	23	146	طاقة النقل العملية
MTEP	مليار م ³	مليون طن متري			الوحدة

Source: Sonatrach, pipenews, n:07, novembre 2006 . ص 45 . مرجع سابق ، عيسى مفليد ، انقلنا عن : عيسى مفليد ، مرجع سابق ، ص 45 .
 انتقلت قدرات نقل المحروقات من MTEP 250 سنة 2000 إلى MTEP 316 سنة 2008 ، أي بمعدل نمو يقدر بـ 26%² . ودائما في إطار النشاط المتعلق بالنقل عبر القنوات ، حقق هذا المجال في 2010 ، تقريبا 152 مليون TEP حجم مواد منقولة لتفرغ في الشمال ، وتوزع هذه الكميات المفرغة كالاتي³ :

- البترول الخام ، 53.2 مليون طن والتي منها 39% تسلم لمصانع التصفية بالشمال .
- الغاز الطبيعي ، 83.5 مليار م³ ، منها 29% تسلم لمركبات الإنتاج GNL و 45% للتصدير عبر القنوات الناقلة للغاز gazoduc .
- المكثفات (Condensat) ، 10.9 مليون طن .
- الـ GPL ، 6.8 مليون طن .

الفرع الثالث : تطور نشاطات المصب

رغم كل الإصلاحات التي قامت بها الدولة في القوانين المتعلقة بالمحروقات ، ولا سيما المتعلقة منها بالشركة الأجنبية ، إلا أن ذلك لم يغير من النشاط الأممي (المصب) ، بل بقي محتكرا من طرف

¹ نفس المرجع السابق ، ص 44 .

² وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، طبعة 2009 ، ص 30 .

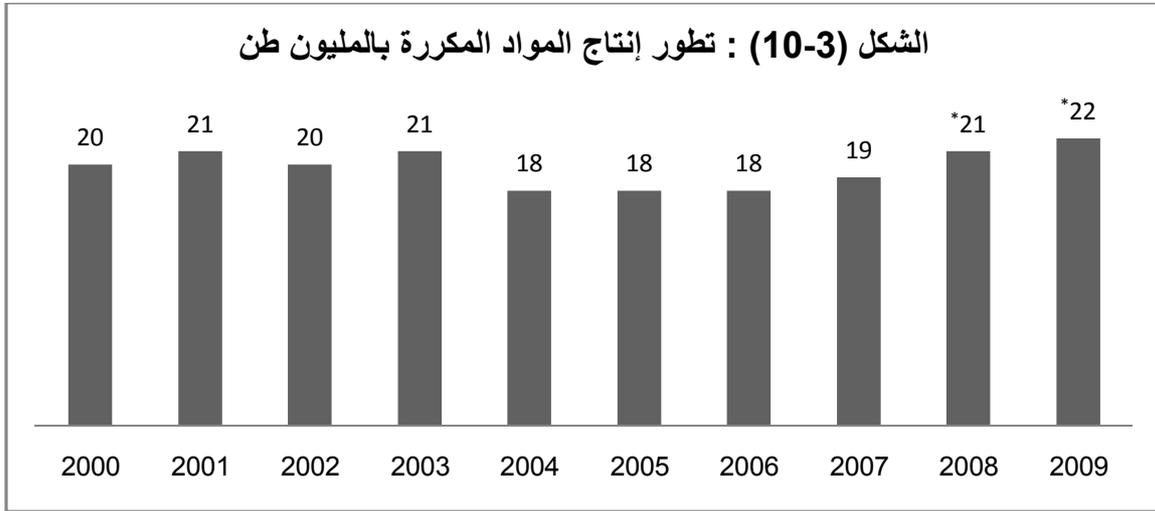
³ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, p21 .

سوناطراك . ويشتمل النشاط الأمامي لسوناطراك عموما على النشاطات الأساسية التالية : التكرير ، التميع ، فصل الـ GPL والبتروكيمياة¹ . كما يضاف إلى ذلك تحلية مياه البحر .

أولا : التكرير

عرف التكرير تدريجيا أشغال إعادة التأهيل والتجديد من أجل مواجهة تزايد الطلب الوطني والتكيف مع خصوصيات المعايير والمقاييس المعمول بها دوليا مما أدى إلى الانطلاق في استغلال خمس محطات تكرير النفط الخام بطاقة اجمالية تقدر بـ 22.6 مليون طن (سكيدة ، أرزيو ، الجزائر ، حاسي مسعود وأدرار)² .

والشكل التالي يوضح تطورات إنتاج المواد المكررة ما بين سنتي 2000-2009 :



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 37 .

(*) قيم سنتي 2008 ، 2009 مأخوذة من : Ministère de l'Energie et des Mines, Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Energie et des Mines, Op.Cit, p24 .

وعلاوة عن خمس (05) مصافي لتكرير البترول ، هناك عدة مشاريع جارية الإنجاز ، منها مصفاة بتيارت ، مركب لروح النشادر (ammoniac) و آخر للأوريا (urée) بأرزيو ، ومركب للتكسير البخاري للإيثان بأرزو ، ومركب (oléfine) بسكيدة³ .

بلغت كميات البترول الخام المعالجة في مصنع التصفية (التكرير) بالشمال (RA1K, RA1Z & RA1G) 20.8 مليون طن خلال سنة 2010 . وكميات المسيل (condensat) المعالجة من طرف

¹ Ministère de l'Energie et des Mines, Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Energie et des Mines, Edition 2010, p24 .

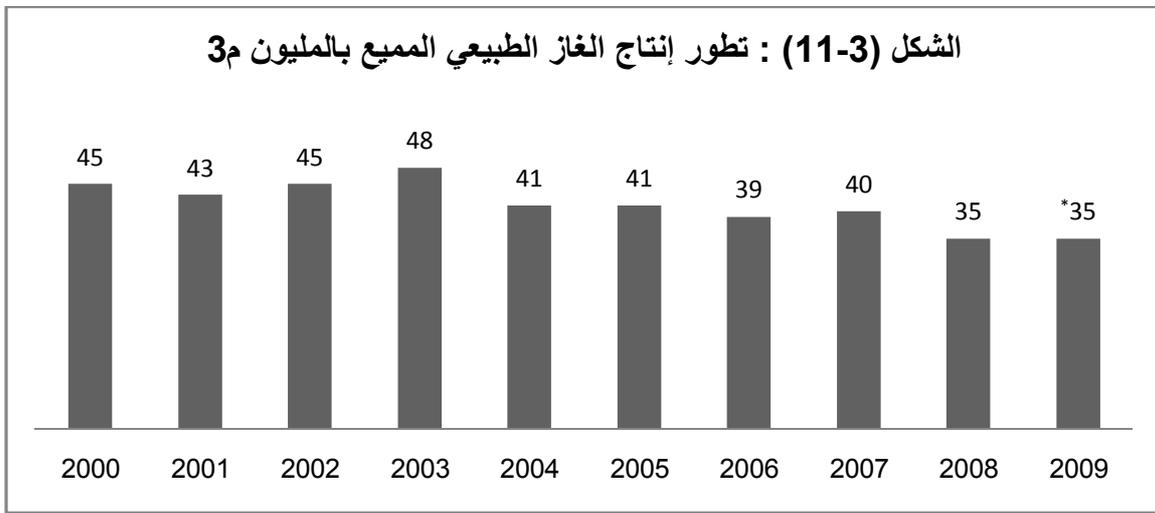
² وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 37 .

³ www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

وحدة سكيكدة TOPC (Topping de Condensat de Skikda) قدرت بـ 4.66 مليون طن خلال نفس السنة.¹

ثانيا : التمميع

في هذا المجال ، تملك سوناطراك أربع مركبات لتمميع الغاز بقدرة إجمالية تقدر بـ 44 مليار م³ من GNL في السنة² . ووصل الإنتاج الإجمالي للغاز الطبيعي المميع معدل حوالي 42 مليار م³ خلال الفترة 2008-2000³ . والشكل التالي يبين تطور إنتاج الغاز الطبيعي المميع ما بين سنتي 2009-2000 .



المصدر : وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 38 .

(*) قيمة 2009 مأخوذة من : Ministère de l'Energie et des Mines, Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Energie et des Mines, Op.cit, p25 .

أما عن إنتاج مركبات تمميع الغاز الطبيعي لسنة 2010 ، فقد وصلت إلى 31.07 مليون م³ من GNL مع نهاية السنة . أي بمعدل نقص قدره 11.4% ، وتعتبر سنة 2003 الأكبر من حيث إنتاج الـ GNL ، حيث بلغ حوالي 48 مليون م³ .

¹ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Ibid, p23 .

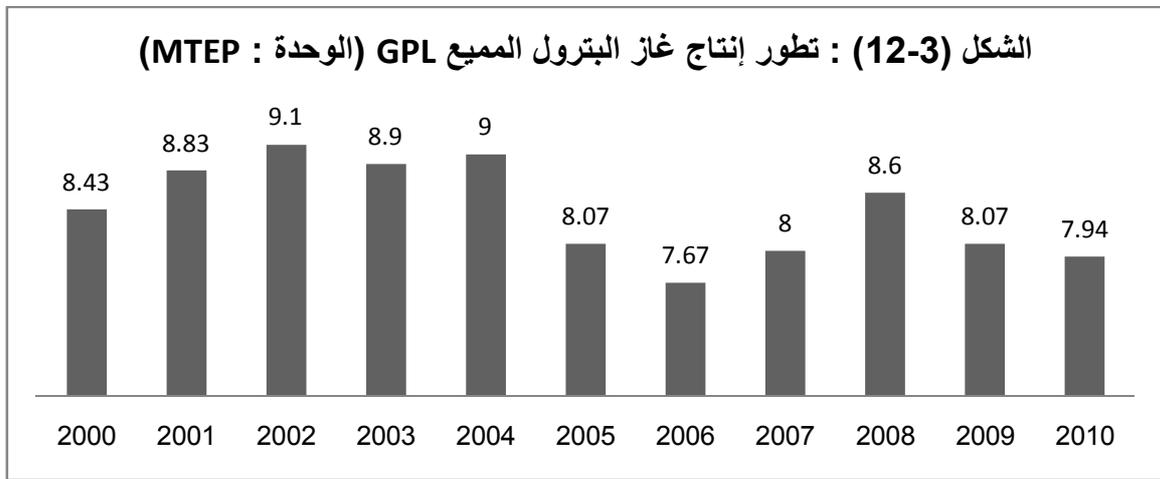
² www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

³ وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 38 .

ثالثا : فصل غاز البترول المميع

تمتلك سوناطراك من خلال هذا النشاط مركبين (02) لـ GPL بأرزيو بقدرة كلية للإنتاج 9 مليون طن في السنة.¹ وسيتم إضافة مصنع جديد بطاقة تقدر بـ 03 ملايين طن في السنة.² لتصل الطاقة الإجمالية إلى 12 مليون طن سنويا .

كمية الـ GPL المفصولة خلال سنة 2009 قدرت بحوالي 8.1 مليون طن ، أي معدل نقص 6% مقارنة بسنة 2008.³ والشكل التالي يوضح تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL للفترة 2000-2010 .



المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة لسوناطراك .

وبلغ فصل GPL إلى 7.94 مليون طن لسنة 2010 ، وكان حجم GPL المفصول موزع كالتالي⁴ :

85% عن طريق مركبات GPL ، 5% عن طريق مركبات GNL ، 7% عن طريق مصانع التصفية بالشمال ، 3% على مستوى مركز الإنتاج بجنوب البلاد.

رابعا : البتروكيمياء

تم تسجيل إنتاج متوسط يقدر بـ 195 ألف طن خلال المرحلة 2000-2008 ، كما عرفت هذه المرحلة انطلاق المصانع الآتية في الإنتاج¹ :

¹ www.sonatrach-dz.com/activiteaval .

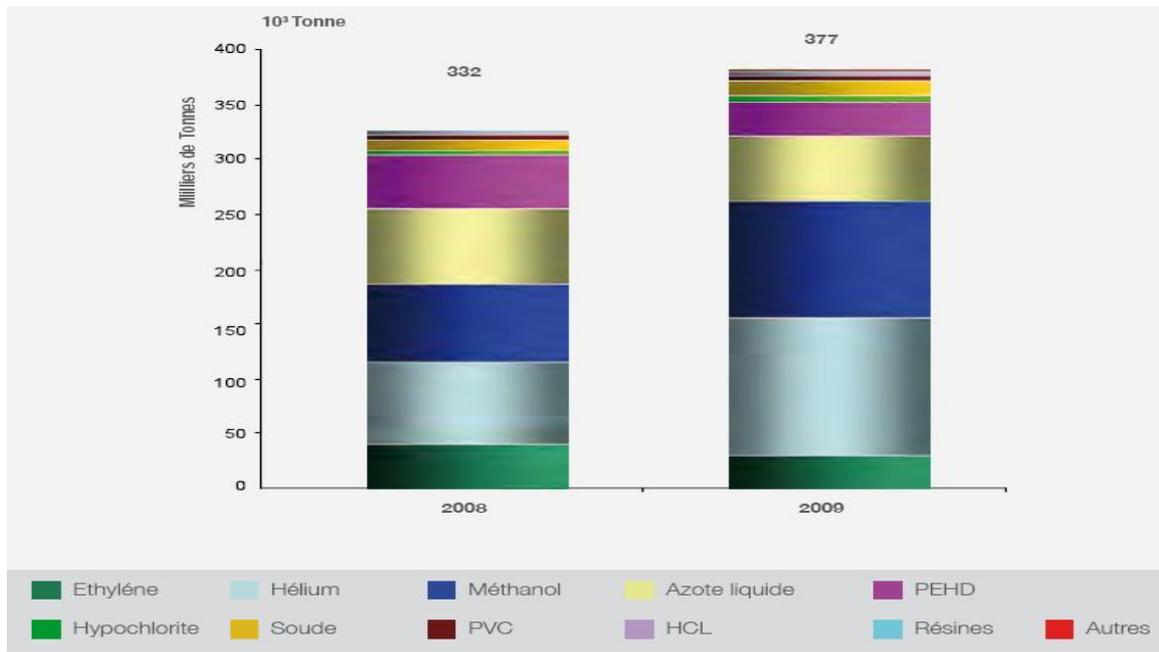
² وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 39 .

³ Ministère de l'Énergie et des Mines, Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Énergie et des Mines, Op.Cit, p26 .

⁴ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, p23 .

- مصنع الايثيلان المتعدد بسكيدة بطاقة إنتاج تقدر بـ 130000 طن في السنة ، بداية الاستغلال في 2005 .
 - مصنع هيليسون بسكيدة ، بطاقة إنتاج تقدر بـ 600 مليون SCF من الهليوم و 50000 طن من الآزوت . والذي أنجز في إطار الشراكة مع LINDE ، بداية الاستغلال من 2007 .
- والشكل الآتي يوضح تطور إنتاج منتجات البتروكيميا لسنتي 2008 و 2009 .

الشكل (3-13) : تطور إنتاج البتروكيميا لسنتي 2008-2009



Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Énergie et des Mines, Op.Cit, p27 .

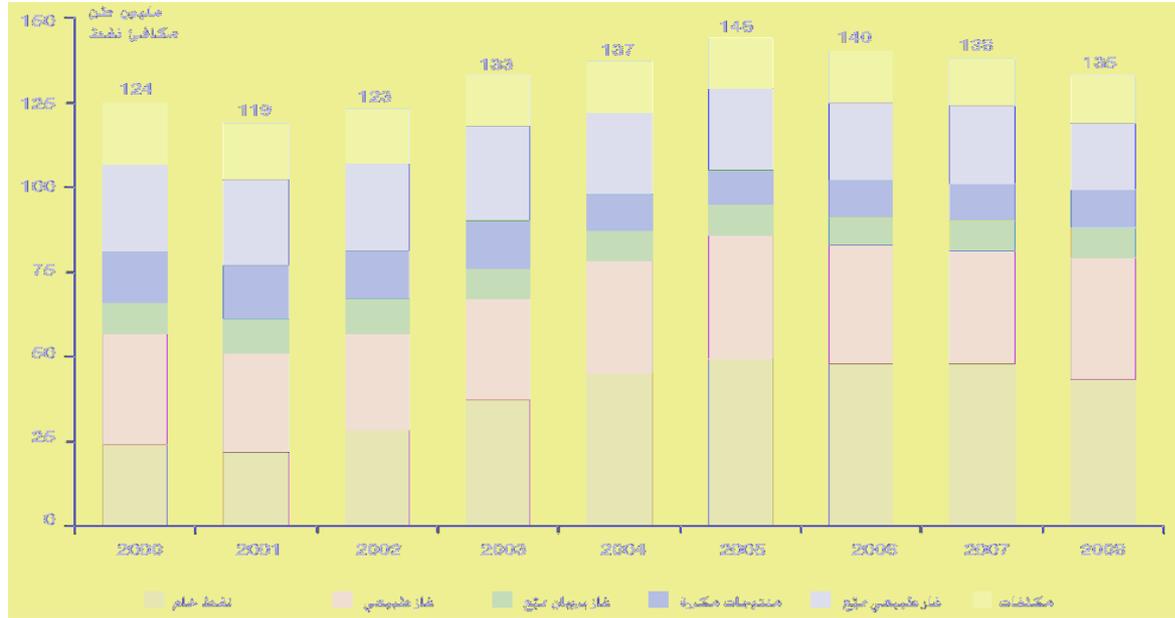
حيث عرف إنتاج البتروكيميا زيادة معتبرة خلال سنة 2009 ، فانتقل من 332 مليار طن في سنة 2008 ليصل إلى 377 مليار طن في 2009 ، أي بمعدل زيادة يقدر بـ 13% .

الفرع الرابع : تطور النشاط التسويقي (التجاري)

عرف حجم المحروقات المصدرة استقرارا للفترة 2000-2008 ، مسجلا بذلك معدلا سنويا متوسطا يقدر بـ 1% ، حيث انتقل من 124 مليون طن مكافئ نפט سنة 2000 إلى 135 مليون طن مكافئ نפט في 2008 . والشكل التالي يوضح تطور صادرات المحروقات للفترة 2000-2008 :

¹ وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2008-2000 ، مرجع سابق ، ص 39 .

الشكل (3-14) : تطور صادرات المحروقات بالحجم للفترة 2000-2008



المصدر: وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2000-2008 ، مرجع سابق ، ص 45 .

وفي إطار النشاط التسويقي لمؤسسة سوناطراك ، حقق هذا النشاط خلال سنة 2010 ما يلي¹:

- **الصادرات بالحجم** : مستوى التصدير بالحجم حافظ على مستوى بـ 116.3 مليون TEP ، يتوافق مع نسبة 103% وانخفاض خفيف بـ 2% مقارنة بسنة 2009 ، بحجم كلي مسوق قدر بـ 157.5 مليون TEP .
- **الصادرات بالقيمة** : رقم الأعمال للتصدير لسنة 2010 بلغ 56.1 مليار دولار مقابل 44.4 مليار دولار في 2009 ، أي زيادة بنسبة 26.4 % .
- **السعر المتوسط لتصدير الـ TEP** : ثبت بـ 482.3 دولار/TEP في سنة 2010 ، بالمقابل 374.5 دولار/TEP في 2009 . أما الخام كان في المتوسط على التوالي ، 80.1 دولار/bbl ، مقابل 61.9 دولار / bbl .
- **الواردات** : وصل حجم الواردات في 2010 إلى 1.3 مليون طن ، نقص بنسبة 23% مقارنة بسنة 2009 .
- **السوق الوطنية** : الكميات المباعة بالسوق الوطنية مخصصة للغير (غير متضمنة الزيت Bitume ووحدة سوناطراك) وصلت إلى 36.1 مليون TEP في 2010 ، مقابل 34.8 مليون

¹ Sonatrach, Rapport annuel 2010, Op.Cit, p 25 .

TEP في 2009 . ما يقارب نسبة زيادة بـ 4% . وتسليم الوقود للسوق الوطنية ارتفع إلى 11 مليون طن .

المطلب الثالث : المزايا التنافسية في مؤسسة سوناطراك

عندما نتكلم عن المزايا التنافسية لمؤسسة ما ، فطبيعة الحال إننا نتكلم سوق ومنافسة في تلك السوق بين المنتجات المطروحة ، بالنسبة للسوق المستهدف من طرف شركة سوناطراك هو سوق النفط سواء كان الدولي أو المحلي ، وبما أن الميزة التنافسية تختص بالمنتج حسب Porter. فالسؤال المطروح ، هل تملك المحروقات الجزائرية (منتجات سوناطراك) مزايا تنافسية تدعم الطلب عليها في السوق العالمية ؟ ففي بحثنا هذا يجب التفرقة بين نوعين من الميزة التنافسية ، فهناك الميزة التنافسية التي مصدرها الصناعة بحد ذاتها أو مصادر أخرى ، أما الميزة الثانية والتي مصدرها التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك .

الفرع الأول : المزايا التنافسية الطبيعية لسوناطراك

بصفة عامة ، ترتكز قيمة أي منتج مطروح في سوق تنافسية على ثلاث مكونات أساسية : الجودة ، التكلفة ، الآجال ، مما يكسب المنتج ميزة تنافسية وذلك من خلال¹ :

- 1- مزايا تنافسية تتعلق بالجودة : مثل تمييز المنتج عن غيره بخصائص معينة تملكها المؤسسة مثل التصميم ودرجة الابتكار...
- 2- مزايا تنافسية تتعلق بالتكاليف : مثل التكلفة الأقل في العملية الإنتاجية (مواد خام ، يد عاملة رخيصة ، تكاليف النقل ...).
- 3- مزايا تنافسية تتعلق بالمدة : أي آجال تسليم المنتج إلى الأسواق (الزبون) .

لكن المنتجات التي تطرحها سوناطراك في السوق ، هي بصفة عامة النفط الخام والذي بدوره لم يعرف تحسينات معينة ، فلذلك لا يتميز البترول إلى من خلال أنواعه الطبيعية ، والتي يتميز كل نوع فيها عن الآخر بمزايا طبيعية تخصه ، هذا من ناحية الجودة ، ثم يضاف إلى ذلك جانب التكاليف والمدة (الآجال) ، لنصل في الأخير إلى تحديد قوته التنافسية .

¹ عيسى مقلبد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 46 .

أولا : ميزة نوعية النفط الجزائري

إن النفط الجزائري يمتاز بنوعية جيدة مقارنة مع الكثير من أنواع النفط المصدرة من قبل دول الأوبك ، فالبتترول المستخرج من البئر الأولى في واد قطرين كان على درجة عالية من النقاوة ، كما أن أهم المنتجات البترولية لسوناطراك هي المكثفات المصاحبة لاستخراج الغاز الطبيعي وتعد من أجود أنواع النفط ، ويمتاز بأنه أقل اشتمالا على الشوائب .

إن بترول الجزائر الأساسي المعروف بـ "صحاري بلند" ، (Sahari Blend) يتضمن خصائص إيجابية من حيث خلوه من الكبريت وهي ميزة جيدة ، وذو درجة كثافة نوعية تجعله من بين أفضل أنواع البترول إنتاجا للمشتقات الخفيفة التي يزيد الإقبال عليها¹ .

ثانيا : ميزة القرب من أسواق الاستهلاك

ميزة الموقع الجغرافي للجزائر وقربه من الأسواق الأوروبية ، من خلال قرب موانئها (الجزائر) التصديرية من موانئ الاستقبال الأوروبية الأمريكية ، وذلك مقارنة بالدول المصدرة من الشرق الأوسط وآسيا . وهذا القرب يجعل منتجات سوناطراك البترولية والغازية في وضع تنافسي أفضل ، ففي حالة ثبات العناصر الأخرى المكونة للسعر (تكلفة الاستخراج والنوعية) فإن سوناطراك تستفيد من ربح تفاضلي ، خاصة غرب أوروبا والسوق الأمريكية والكندية (المناطق الشرقية خصوصا) وهي أسواق ذات حجم سكاني كبير² . والجدول التالي يوضح المسافة بالكيلومترات بين الجزائر والمنطقة الأوروبية مقارنة بأهم الدول المصدرة للمحروقات لهذه المنطقة :

جدول رقم (12) : تقدير المسافة من مناطق الاحتياطات الغازية إلى أوروبا الغربية

المناطق الاحتياطيات ضمن شعاع الدائرة مقدر بـ :	البلدان
2000 كلم	هولندا ، النرويج ، الجزائر ، ليبيا
4000 كلم	قطر ، نيجيريا ، إيران
6000 كلم	روسيا ، أبو ظبي ، فنزويلا ، ترينيداد

المصدر : عيسى مقاليد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 48 .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 49 ، 50 .

² نفس المرجع السابق ، ص 47 .

ويمكن تعميم الجدول السابق على البترول لأنها نفس المسافة الجغرافية ، أما بالنسبة للسوق الأمريكية ، فسوناطراك تتفوق على غاز الشرق الأوسط والغاز الروسي ، حيث المسافة بين موانئ الجزائر والسواحل الشرقية الأمريكية تتراوح بين 3300 و 4000 كلم ، بينما تزيد هذه المسافة لباقي الدول ، حيث تؤمن الجزائر ما يقارب 22% من حاجيات الغاز الطبيعي للسوق الأمريكية ، مما يجعل الجزائر تستفيد من الفرق في التكلفة والمدة الزمنية اللازمة لتوصيل النفط إلى مناطق الاستهلاك . وبما أن النقل يعتبر من أهم التكاليف بالنسبة للمحروقات ، وخاصة نقل الغاز المميع ، فالدول المصدرة إلى المسافات البعيدة تضطر إلى استعمال ناقلات غاز عملاقة لها مواصفات خاصة ، بدلا من الضخ عبر أنابيب الغاز وهذا يزيد من تكاليف الغاز ويقلل الربح المحصل¹ .

ويمكن القول في الأخير ، أن ميزة الموقع الجغرافي لكونه قريب من أسواق الاستهلاك ، يضفي لمؤسسة سوناطراك ميزة تنافسية من ناحية التكاليف (تكاليف النقل) وكذلك ميزة تنافسية من ناحية الأجل والتسليم ، وكذلك ميزة نوعية النفط ، تضفي للمؤسسة ميزة تمييز المنتج ، مما يجعل المحروقات الجزائرية ذات قدرات تنافسية ويمكن سوناطراك من تحسين مركزها التنافسي في السوق الدولية .

الفرع الثاني : المزايا التنافسية للتكامل العمودي في سوناطراك

إن الإستراتيجية العامة لسوناطراك تدور حول إستراتيجيتين والتي تم تبنيهما من قبل أكبر المجموعات البترولية . وتتمثل هاتين الإستراتيجيتين في² :

1- إستراتيجية اندماج عمودي وطني والتي تركز على تجميع النشاطات لسلسلة المحروقات كلية بما فيها البتروكيمياوية وشبه البترولية . حيث تسمح هذه الإستراتيجية بالتدخل على مستوى كامل التراب الوطني .

2- إستراتيجية اندماج دولي ، تكمن في حصة مساهمة في الشركات الأجنبية ، وهذا بالمشاركة في مشاريع دولية من جهة ومن جهة أخرى عن طريق خلق فروع مشتركة مما يسمح لسوناطراك أن تكون حاضرة على مستوى السوق الدولية .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 48 ، 49 .

² طيبوني يمينة ، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، مرجع سابق ، ص 159 .

فبالنسبة للإستراتيجية الأولى ، أي التكامل العمودي ، فهو يحدث بشكلين ، إما أن يكون خلفيا أو أماميا ، أو للاثنتين معا كما هو الحال في مؤسسة سوناطراك والتي يتم فيها التكامل العمودي في جميع مراحل الإنتاج .

أولا : التكامل العمودي الخلفي لسوناطراك لتخفيض تكاليف معاملاتها

يعتبر تكامل سوناطراك العمودي الخلفي ، أي احتوائها لنشاطات المنبع ، إستراتيجية تسمح للمؤسسة بخفض تكاليف إنتاجها ، وكما هو معلوم ، ليست تكاليف إنتاج النفط واحدة أو ثابتة ، فهي تتألف من¹ :

- أجور اليد العاملة ؛
- مصاريف الاستخراج نفسه ، والذي ترتبط تكلفته بعمق توضع النفط في باطن الأرض ، وبظروف الضغط الجيولوجي في المكمن النفطي ، والمنصات البحرية إن وجدت ...إلخ ؛
- نفقات النقل إلى محطات التجميع ، سواء بالصهاريج أو بالناقلات البحرية أو النقل عبر الأنابيب ، وتدخل هنا تكاليف الكيلومتر الواحد من الأنبوب الناقل ، لأن الأنابيب تحتاج إلى وضع مضخات على طول الخط بمسافات قصيرة نسبيا ، وتزويد هذه المضخات على الدوام بالطاقة الكهربائية .ويدخل في ذلك أيضا نفقات الصيانة والإشراف الدائم على الأنبوب ؛
- نفقات التسويق .

فكما رأينا سابقا ، أن تكوين عمال سوناطراك ، ما هو إلا احد أشكال التكامل العمودي الخلفي ، وذلك بدلا من استيراد اليد العاملة المؤهلة ، مما يزيد في تكاليفها المستمرة . أما عن نقل المحروقات ، فيتم ذلك في سوناطراك عن طريق القنوات ، فهناك من يعتبر أن هذا النشاط هو نشاط خلفي ، فالبنية التحتية للنقل عبر القنوات المشيدة من طرف سوناطراك تمثل أيضا أحد أشكال التكامل الخلفي .

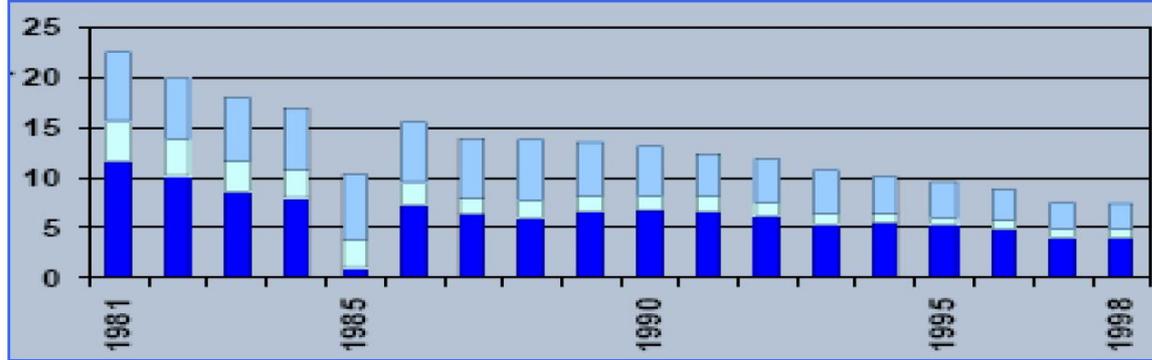
والشكل التالي يوضح انخفاض تكاليف إنتاج البرميل الواحد من النفط ، وذلك للفترة 1981-

1998 :

¹ منذر أحمد عمران ، حقائق عن النفط ، مقال على الموقع التالي : http://maaber.50megs.com/issue_august05/Lookout3.htm

الشكل (3-15) : تطور تكاليف إنتاج المحروقات للفترة 1981-1998

(الوحدة : دولارات/ برميل)



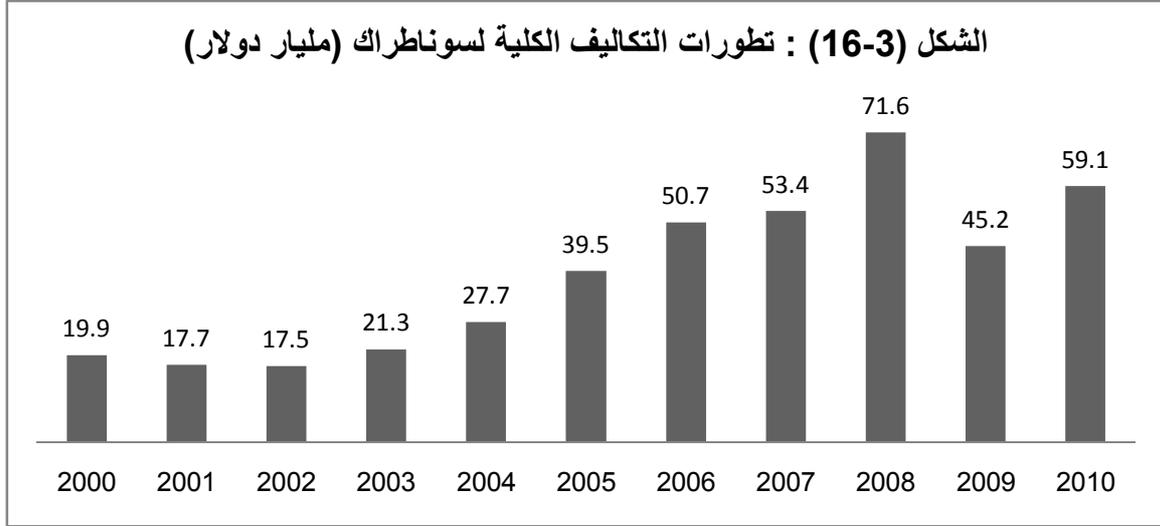
تكاليف الاستغلال (اللون الداكن) نفقات الاستكشاف (اللون الفاتح) الاهتلاكات (اللون الأزرق)

المصدر: بلقاسم سرايري ، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 ، ص 88 .

فيظهر في الشكل أعلاه ، أن تكاليف إنتاج المحروقات بصفة عامة في تناقص مستمر ، حيث أصبحت تكلفة إنتاج البرميل الواحد من النفط سنة 1998 في حدود 7 دولار بعدما كانت في حدود 22 دولار سنة 1981 . ويرجع هذا أن الصناعات البترولية في بداية ظهورها كانت تنشط في الاستكشاف والحفر والإنتاج ، أي النشاط الخلفي فقط ، ومع مرور الزمن ظهرت الأنشطة الأخرى ، مما أدى إلى زيادة درجة التكامل العمودي فيها ، وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض تكلفة البرميل الواحد ، سواء تكلفة الاستغلال أو الاهتلاك أو الاستكشاف .

وهذا يثبت بصيغة أو بأخرى أنه كلما زاد التكامل العمودي ، انخفضت التكاليف ، مما يبرر نظرية تكاليف الصففة .

بينما يظهر الشكل التالي ، تطورات تكاليف سوناطراك الكلية ، ما بين سنتي 2000-2010 :



المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة للمؤسسة .

فيظهر من الشكل السابق، أن التكاليف الكلية لمؤسسة سوناطراك بدأت بالانخفاض سنة 2000 إلى 2002 ، حيث انخفضت من 19.9 مليار دولار إلى 17.5 مليار دولار ، ثم بعدها بدأت بالارتفاع إلى غاية 71.6 مليار دولار سنة 2008 ، ثم انخفضت إلى 45.2 مليار دولار سنة 2009 ، فارتفعت إلى 59.1 مليار دولار لسنة 2010 .

رغم أن اتجاهات التكامل العمودي في سوناطراك في زيادة ، ويظهر ذلك من خلال تزايد عدد المؤسسات التابعة لها والناشطة في مختلف مراحل سلسلة المحروقات ، إلا أن التكاليف الكلية لسوناطراك ، على العموم في زيادة ، ويرجع ذلك إلى التباين الكبير في كمية الإنتاج المنتجة لكل سنة ، فمثلا نأخذ سنة 2008 و 2002 ، فكمية الإنتاج للسنتين هي على التوالي 232 ، 206 مليون طن ، وهذا ما يبرر زيادة التكلفة ، ومن ناحية أخرى ، تكاليف التكامل العمودي ، وما ينجم عنه من زيادة في التكلفة الثابتة .

ومما سبق نستطيع القول أن المزايا التي يتيحها التكامل العمودي الخلفي لسوناطراك هي :

- تخفيض تكلفة نقل المحروقات ، وذلك باعتبار نشاط النقل عبر القنوات من الأنشطة الخلفية ، مما يضفي ميزة التكلفة الأقل للمحروقات سواء الغازية منها أو السائلة المنتجة من طرف سوناطراك ؛

- بالنسبة للصناعات البتروكيمياوية ، فهي قائمة على مادة النفط كمادة خام لإنتاج عدة منتجات تحويلية ، فبذلك يضمن التكامل الخلفي لمثل هذه الصناعات المادة الأولية بأقل تكلفة وبالكمية المطلوبة ، وكذلك تفادي الانقطاع في الإمدادات البترولية ؛
- بالنسبة لمنتجات الصناعات البتروكيمياوية ، تتميز بميزة التكلفة الأقل ، وذلك لأن التكامل الخلفي يقضي على ازدواجية الهوامش ؛

أي أن التكامل الخلفي لسوناطراك يحقق لها المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج .

ثانيا : التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك ميزة تنافسية

يتمثل التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك ، في ضمها لنشاط المصبب (التكرير ، البتروكيميا...) وكذلك النشاط التجاري (التسويق) . فكما قلنا سابقا أن النشاط الأمامي لسوناطراك ما هو إلا استغلال للنشاط الخلفي لها .

ومن المزايا التي يحققها تكامل سوناطراك الأمامي :

- تعويض الخسائر الناتجة عن تدهور أسعار البترول ، وهذا لأن المنتجات الناتجة عن الصناعات التحويلية والبتروكيمياوية ، تكون تكلفتها منخفضة وعائدها أكبر ؛
- التخلص من أو التقليل من تكاليف التسويق ، مما يقلل من هامش التكاليف المضافة إلى أسعار المنتجات المسوقة من طرف سوناطراك (تفادي ازدواجية الهوامش) ؛
- توجهت سوناطراك نحو خدمات جديدة كالتصفية والتحويل وتوزيع الطاقة ، يسمح لها هذا بتتويج محفظتها المالية مما يقلل المخاطر ؛
- يسمح التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك بتوسيع نطاق السوق وذلك من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من المحروقات الأولية (إنتاج النشاط الخلفي) من قبل أنشطتها الأمامية (البتروكيميا...) وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم أي تحقيق كفاءة إنتاجية .

ثالثا : التكامل العمودي لسوناطراك كعائق للدخول لصناعة المحروقات الجزائرية

لقد أضفى التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك عدة حواجز دخول إلى الصناعة النفطية بالجزائر ، نذكر من هذه العوائق :

1- **ضخامة رؤوس الأموال** : تنسم الصناعات النفطية بضخامة حجم الاستثمارات الرأسمالية في المراحل الأولى ، مما يعني ضخامة حجم النفقات الثابتة¹ ، فعلى سبيل المثال ، إذا ما أرادت مؤسسة الدخول إلى صناعة النفط ، يجب أن تكون مستعدة للتكامل العمودي وهذا ما يكلفها رؤوس أموال ضخمة ، وخاصة في الأنشطة الخلفية ذات التكاليف الباهظة ، أما إذا كان تكاملها العمودي أمامي فقط أي في أنشطة المصب ، فستكون أسعار منتجاتها مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المتكاملة خلفيا (ازدواجية الهوامش) ، أما إذا كان التكامل خلفيا فقط ، فتكاليف النشاط الخلفي لا يمكن تعويضها إلا بأرباح النشاط الأمامي (ذو التكلفة الأقل والربحية الأكثر) ، فكل هذا يؤدي بها إلى عدم دخول الصناعة .

2- **الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)** : وتمثل المستوى الذي يصله الإنتاج عند أقل تكلفة ممكنة ، فمن خلال تتبع التكاليف الكلية لإنتاج مؤسسة سوناطراك وكمية الإنتاج لكل سنة ، يمكننا حساب التكلفة المتوسطة ، وهذا ما يظهره الجدول (13) :

الجدول (13) : تطور التكلفة الكلية والمتوسطة لسوناطراك للفترة 2000-2010

و: مليار دولار/مليون طن مكافئ نفط

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
التكلفة الكلية (مليار دولار)	19.9	17.7	17.5	21.3	27.7	39.5	50.7	53.4	71.6	45.2	59.1
إنتاج المحروقات (مليون طن)	202	202	206	212	223	232	230	233	232	223	213.9
التكلفة المتوسطة	0.099	0.088	0.085	0.1	0.124	0.17	0.22	0.229	0.309	0.203	0.276

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة للمؤسسة .

¹ قريشي العيد ، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية ، مرجع سابق ، ص 63 .

فيظهر من الجدول أعلاه أن الكفاءة الإنتاجية تحققها سوناطراك عند إنتاج سنة 2002 الذي يقدر بـ 206 مليون طن والذي يقابل أقل تكلفة وتقدر بـ 17.5 مليار دولار ، حيث أن الإنتاج بكمية أقل أو أكبر من هذا المستوى (إنتاج 2002) يعرض المؤسسة لتحمل تكاليف إضافية .

فعلى المؤسسة الرغبة في الدخول إلى الصناعة أن تبدأ الإنتاج عند مستوى لا يقل عن 206 مليون طن ، لكي لا تتعرض لتكاليف إضافية ، حيث التكلفة التي تقابل هذا الإنتاج تقدر بـ 17.5 مليار دولار ، وهذا مبلغ ضخم جدا ، مما يمنع دخول أي مؤسسة ترغب في الدخول إلى الصناعة .

رابعا : التكامل العمودي لسوناطراك وقوى التنافسية الخمس لـ Porter

تم التطرق إلى القوى التنافسية الخمس لـ Porter ، والتي من شأنها أن تحدد ربحية المنشأة في القطاع ، وتتمثل في المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة ، تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة ، تهديد السلع البديلة ، قوة مساومة الموردين ، قوة مساومة الزبائن ، وفيما يلي محاولة لإسقاط هذه القوى على مؤسسة سوناطراك :

1- **المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة** : تعتبر شركة سوناطراك محتكرة لصناعة المحروقات الجزائرية ، لكن هذا لا يعني أنها لا تتعرض للمنافسة ، فاحتكارها يقتصر على إنتاج المحروقات الأولية ، وبعض مشتقات المحروقات ، لكن هناك منافسة ولو بالشكل الضئيل على مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كبعض أنواع الزيوت الأجنبية وصناعة المطاط ... والتي تتميز بالجودة العالية ، خاصة وأن النشاط الأمامي لسوناطراك يتميز بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، هذا على المستوى الوطني ، أما على المستوى الدولي ، فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات ، والتي تتميز بالمنافسة .

2- **تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة** : يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة على قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها أو الإستراتيجية ، فشركة سوناطراك ليست شركة ذات أسهم فقط ، بل شركة وطنية ذات أسهم ، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية (التشريعية) ، كذلك ما تلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري ، فلذلك لم يتم فتح القطاع أمام المنافسة ، بل أما الشراكة فقط ، فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة ، من الأمور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك .

3- **تهديد السلع البديلة** : عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاقوية ، فتهديد السلع البديلة لمنتجات سوناطراك يكمن في الطاقة البديلة (الطاقات المتجددة ، النووية ...) ، وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل ، أما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق ، فالمنتجات النفطية بصفة عامة من المنتجات التي لا تخضع للإحلال ، فبذلك لا يمكن استبدالها بسلع أخرى ، هذا بغض النظر عن اعتبارات أخرى مثل ميزة نوعية النفط وأسعاره ...

4- **قوة مساومة الموردين** : يعتبر المورد المساهم في إمدادات المؤسسة بعناصر الإنتاج بصفة عامة ، وتمثل عناصر الإنتاج في مؤسسة سوناطراك في رأس المال ، العمل ، المعدات التكنولوجية وكل ما يساهم في العملية الإنتاجية كغيرها من المؤسسات ، لكن أهم عناصر الإنتاج في سوناطراك هو الثروات الموجودة في باطن الأرض ، فاستخراجها هو إنتاج بحد ذاته ، وتكمن قوة مساومة الموردين بالنسبة لسوناطراك في أصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الأجنبية ، والتي تميز القطاع الخلفي ، خاصة وأن هذا الأخير يتميز بمتطلبات رؤوس أموال ضخمة ، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه ...

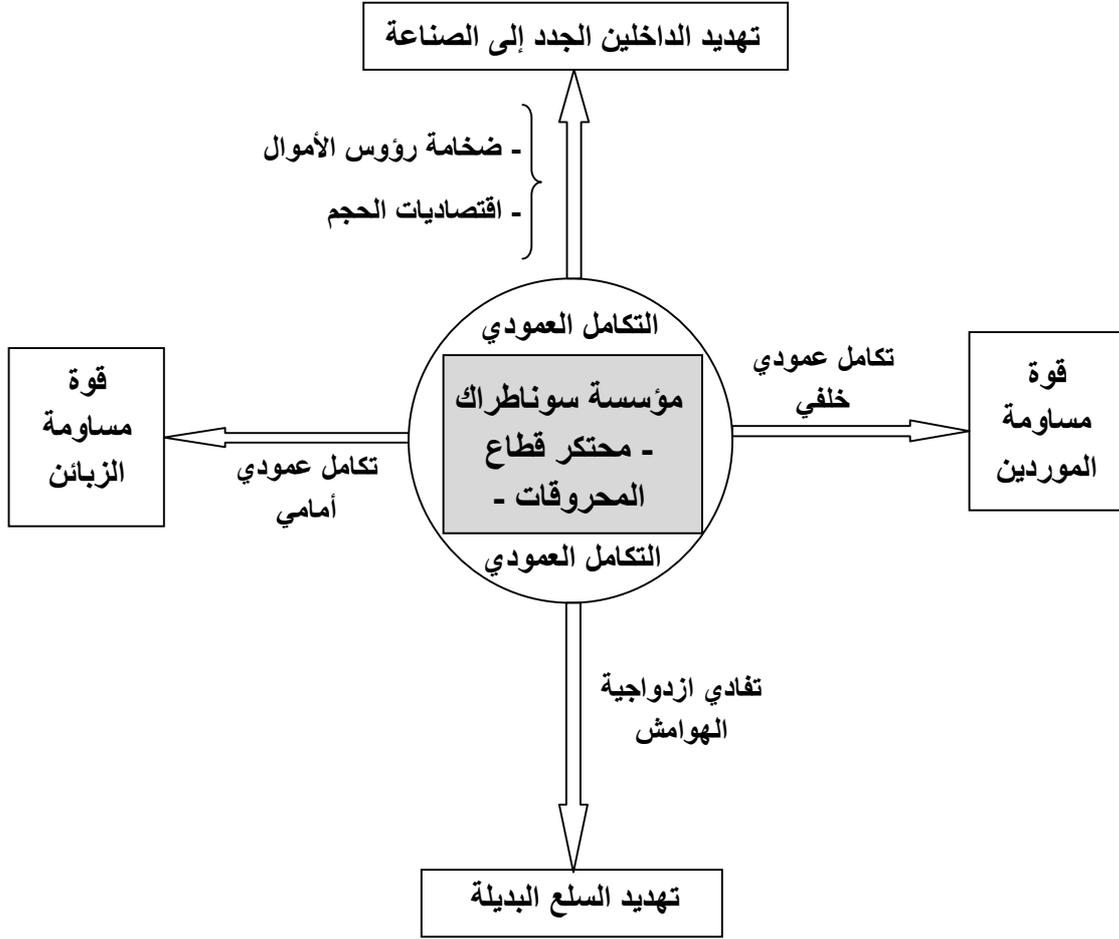
5- **قوة مساومة الزبائن** : يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى مؤسسات أخرى ، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها ، ولسوناطراك سوقين ، سوق دولي ، وسوق محلية (وطنية) ، حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الأولى إما عن طريق كارتل الأوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل ، هذا بالنسبة للنفط ، أما الغاز فعن طريق اتفاقيات ومعاهدات ... أما عن السوق الوطني ، فهو محتكر من طرف المؤسسات التابعة لسوناطراك مثل نפטال ...

ومما تجدر الإشارة إليه ، أنه بالنسبة لقوتي المساومة لدى الموردين والزبائن تتحدد بعدة عوامل تتحكم فيها . [أنظر الجدول (05) ص 65] .

ويلعب التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك دورا في الحد أو التخفيف من حدة العوامل الخمس للتنافسية السابقة الذكر ، ويظهر ذلك من خلال :

- 1- بالنسبة لتهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة ، فالتكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك يعتبر حاجزا قويا للدخول ، وذلك من خلال ضخامة رؤوس الأموال التي يتطلبها ، وكذلك من ناحية الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم) التي يضيفها لها كما رأينا سابقا .
 - 2- من بين الاعتبارات التي تدخل في تهديد السلع البديلة السعر ، فمن خلال تفادي ازدواجية الهوامش التي تستمدها سوناطراك من تكامل أنشطتها عموديا خلفيا وأماميا ، فتصبح أسعار منتجاتها تتميز بانخفاض السعر ، مما ينجم عن انخفاض السعر حصانة ضد السلع البديلة ، خاصة إذا كانت المرونة السعرية عالية .
 - 3- يعتبر التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة سوناطراك كأحد الضمانات لعناصر الإمداد ، وبذلك تتفادى المفاوضات بينها وبين المورد سواء من ناحية السعر أو من ناحية أوقات التسليم ، فالتكامل الخلفي بصفة عامة من العوامل المحددة لقوة مساومة الموردين .
 - 4- يعمل التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك على الحد أو على الأقل التقليل من قوة مساومة الزبائن ، وذلك لعدة اعتبارات ، فالتكامل الأمامي يقلل من هامش الربح الذي كان من الممكن للوسيط ربحه (تفادي ازدواجية الهوامش) ، وأيضا ما يتميز به النشاط الأمامي لسوناطراك من تكلفة أقل وربحية أعلى ، فبالتالي تكون منتجات سوناطراك تتميز بالسعر المنخفض والذي لا يقبل المساومة .
 - 5- أما عن شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة ، فسوناطراك تعتبر محتكر صناعة المحروقات في الجزائر ، حتى وإن لم تكن كذلك ، فالتكامل العمودي لها يعمل على تعزيز مركزها التنافسي من خلال ميزة التكلفة الأقل التي تضعها في وضعية تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين ، مما يخفف عنها شدة المزاحمة في القطاع .
- ومما سبق ، فالتكامل العمودي من خلال تخفيضه لحدة قوى التنافسية الخمس لـ Porter وما تلعبه من دور في تحديد ربحية المؤسسة ، يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية ، والشكل التالي يعطي صورة حول كيفية تخفيض أو الحد من قوى التنافس الخمس التي تحدد ربحية سوناطراك ضمن مجال أعمالها عن طريق تكاملها العمودي :

الشكل (3-17) : التكامل العمودي وقوى التنافسية الخمس لـ Porter



المصدر: من إعداد الطالب .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركة الوطنية سوناطراك ، هي شركة عملاقة في مجال المحروقات والمحكرة لقطاع المحروقات الجزائري ، وذلك من خلال تصنيفها الدولي بالشركة الأولى على مستوى أفريقيا ، والشركة الثانية عشر (12) كشركة بتروولية في العالم .

وتعتبر شركة سوناطراك ، شركة متكاملة عموديا خلفيا وأماميا ، وذلك من خلال شركاتها القابضة Holding ، والمؤسسات التابعة لها ، حيث تنشط هذه المؤسسات في مختلف مراحل سلسلة المحروقات ، ابتداء من النشاط الخلفي (الاستكشاف ، التنقيب ، الحفر ، الإنتاج ...) وصولا إلى النشاط الأمامي (التصفية والتكرير ، الصناعات البتروكيمياوية ...).

وتتملك مؤسسة سوناطراك عدة مزايا تنافسية ، منها مزايا تكاليفية كالقرب من الأسواق الدولية (تخفيض تكلفة النقل)، ومنها مزايا على مستوى منتجاتها مثل نوع البترول الجزائري ، ومزايا أخرى تنافسية تستمدتها من هيكلها المتكامل عموديا ، ويظهر ذلك خاصة في نشاطاتها الأمامية التي تستفيد بشكل ما من النشاط الخلفي وما يضيفه ذلك كله من اقتصاديات الحجم والكفاءة الإنتاجية لمؤسسة سوناطراك .

الخاتمة العامة

إن اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة ، يحدد مصير المؤسسة من حيث نجاحها واستمرارها أو فشلها وانسحابها ، فقبل أن تتخذ المؤسسة أي قرار لا بد لها من دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، لأن معظم القرارات وخاصة القرارات الإستراتيجية منها تبنى من منطلق معطيات بيئة المؤسسة ، وذلك حتى يتوافق القرار مع تنظيم المؤسسة ، فقرار تبني إستراتيجية التكامل العمودي ، أو ما يعرف باستبدال المعاملات (المبادلات) السوقية بالتنظيم الداخلي للمؤسسة ، يعد من القرارات التي تتبع من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فقبل انتهاج هذه الإستراتيجية يجب تحليل التكاليف والأرباح المترتبة عن هذه الإستراتيجية ، خاصة في المدى الطويل ، وعلى العموم ، تؤدي كل من إخفاقات السوق واللايقين ودورة حياة الصناعة بالمؤسسة الصناعية إلى انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي لتفادي محدودية الرشادة والانتهازية على الأقل ، هذا بغض النظر عن المزايا التي يمكن أن يكسبها التكامل العمودي للمؤسسة .

و تعتبر الميزة التنافسية و ما لها من أهمية في مجال الأعمال وفي تحديد نجاح المؤسسة ومصير بقائها واستمرارها في مجال أعمالها ، فلذا أصبحت مصب اهتمام العديد من الباحثين ، وعلى رأسهم الأستاذ M. Porter ، الذي استطاع وضع عدة نماذج للميزة التنافسية ، نموذج الماسة ، سلسلة القيمة ، نموذج القوى الخمس للتنافسية ... كما أصبح البحث عن ميزة تنافسية دائمة هاجس يراود كل مؤسسة .

إن قرار انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي من قبل شركة سوناطراك ، هو حتمية تفرضها عليها خاصية الصناعة النفطية ، وهو ما يعرف بسلسلة المحروقات ، والتي تكون تقريبا دائما في حالة تكامل عمودي ، فيظهر التكامل العمودي في شركة سوناطراك من خلال تنظيمها الذي يحتوي على سبع شركات قابضة ، والتي بدورها تحتوي على مؤسسات تابعة تنشط في مختلف مراحل سلسلة المحروقات من نشاطات المنبع إلى نشاطات المصب والنشاطات التسويقية .

كما تستفيد شركة سوناطراك من عدة مزايا تنافسية ، منها مزايا تكتسبها من الموقع الجغرافي ، كقربها من الأسواق الدولية ، مما يخفض من تكلفة نقل المحروقات ويضفي لها ميزة التكلفة الأقل ومنها ما يتعلق بنوعية النفط الجزائري مما يضفي لها ميزة المنتج ، بالإضافة إلى مزايا تنافسية

أخرى تستمدّها من هيكلها المتكامل عموديا ، كالمزايا التكاليفية التي تستمدّها جراء تكاملها من المنبع ، وميزة الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم) مما يضع حاجز للدخول إلى الصناعة .
 فـشركة سوناطراك ليست كباقي الشركات الوطنية الأخرى ، حيث نسبة الصادرات من المحروقات تفوق 95% من مجل الصادرات الجزائرية ، كما تتمتع بمكانة في الاقتصاد العالمي ، وهذا ما جاء حسب معطيات 2010 ، حيث صنفت :

- ✓ الشركة الأولى على مستوى أفريقيا .
- ✓ ثاني عشر (12) شركة بترولية في العالم .
- ✓ ثالث عشر (13) شركة عالمية تشتغل بالمحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج) .
- ✓ سادس (6) شركة عالمية في مادة الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج) .
- ✓ خامس وعشرون (25) شركة بترولية من ناحية العمالة (PIW Top 50/2008) .
- ✓ خامس (5) مصدر عالمي للغاز الطبيعي .
- ✓ رابع (4) مصدر عالمي لـ GNL .
- ✓ ثالث مصدر عالمي لـ GPL .

فهذا التصنيف العالمي ، يوحي إلى أن المؤسسة تمتلك مزايا تنافسية ، سواء على المستوى الوطني أو الدولي .

نتائج الدراسة :

- التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك ، ليس قرار قابل للتنفيذ أو الامتناع ، بل هو حتمية تفرضها الصناعة النفطية ، وهذا من خصائص سلسلة المحروقات ومراحل إنتاجها .
- قطاع المحروقات الجزائري ، محتكر من طرف شركة سوناطراك ، هذا قبل فتح المجال للشراكة الأجنبية ، أما فتح المجال للشراكة كان للنشاطات الخلفية (المنبع) فقط ، وذلك لما يتطلبه هذا النشاط من تمويلات وتكنولوجيا ضخمة ، بينما تبقى النشاطات الأمامية (المصب) محتكرة من قبل سوناطراك .
- تمتلك سوناطراك عدة مزايا تنافسية ، منها ميزة الموقع الجغرافي وذلك من خلال قربها للأسواق الدولية خاصة الأوروبية ، والتي تعمل على تخفيض تكاليف نقل المحروقات ، مما

يكسب سوناطراك ميزة التكلفة الأقل ، أما بالنسبة لنوعية النفط الجزائري المعرف بصحاري بلند (Sahari Blend) ، فقد تم اقتراحه كمرجع في تحديد الأسعار عوض البترول العربي الخفيف ، الذي كان يعتمد في تحديد أسعار الأوبك ، بدورها تضيفي للمؤسسة ميزة نوعية البترول ، مما يكسب سوناطراك ميزة تمييز المنتج في الأسواق الدولية .

■ يعمل التكامل العمودي لشركة سوناطراك على زيادة قوة احتكارها ، وذلك من خلال عائق الدخول الذي يصنعه ، فعلى أي مؤسسة تود الاستثمار في قطاع المحروقات أن تتكامل عموديا ، مما يتطلب منها مبالغ مالية ضخمة ، فمستوى الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة سوناطراك يوافق تكلفة قدرها 17.5 مليار دولار ، وهو مبلغ ضخم تعجز حتى اقتصاديات بعض الدول على توفيره .

■ التكامل العمودي الخلفي لشركة سوناطراك ، يسمح بتوفير المادة الخام للأنشطة الأمامية ، مما يميز منتجات الأنشطة الأمامية بانخفاض تكلفتها وضمان عناصر الإمداد فيها ، مما يعطي ميزة تنافسية لمنتجات الصناعة اللاحقة .

■ التكامل العمودي الأمامي لشركة سوناطراك ، يعمل على تنويع أنشطة سوناطراك ، مما يقلل من المخاطر التي كانت ستواجهها لو كانت تتبع سياسة النشاط الواحد (نشاط الخام) ، وذلك للتعويضات السعرية التي يتميز بها نشاط الخام . ويظهر ذلك من خلال تتبع نشاط المصب ، فقد قامت سوناطراك بتنويع حافظة أنشطتها ، فقد نوعت المنتجات البترولية مثل الهيليوم ، الأزوت ، البروبيلان ... بعدما كانت تشكيلة إنتاجها متمحورة حول مستخلصات الوقود ، إضافة إلى ذلك تمييز وتنويع منتجات الغاز مثل GNL و GPL .

اختبار الفرضيات :

■ الفرضية الأولى : يعتبر التكامل العمودي أحد أهم أشكال العلاقات العمودية للمؤسسة الصناعية .

تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، وذلك لأن العلاقات العمودية للمؤسسة الصناعية تتمثل في

عدة أشكال منها : المبادلات السوقية (مدخلات-مخرجات) ، وكذلك الائتلاف العمودي

والتكامل العمودي ، حيث لكل شكل خصائصه ، ففي مؤسسة سوناطراك يعتبر التكامل العمودي من أهم العلاقات العمودية للمؤسسة والتي يعكسها هيكلها التنظيمي المتكامل عموديا .

- **الفرضية الثانية :** تتعدد أنواع التكامل العمودي ، بتعدد الطرق التي يمكن أن يحدث بها .
تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، لأن التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك حدث نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة وقيامها بإنشاء فروع مكملة لها مع مرور الزمن ، وهذا ما يمسى بالتوسع العمودي ، وهو نوع من أنواع التكامل العمودي .
- **الفرضية الثالثة :** للتكامل العمودي بصفة عامة عدة دوافع ومحفزات ، والتي من شأنها أن تخلق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية .
هذه الفرضية صحيحة نسبيا ، لأن بعض دوافع التكامل العمودي تخلق مزايا تنافسية ، فمثلا إذا كان هدف التكامل الخلفي هو تخفيض تكاليف المعاملات ، فيضفي ذلك للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل .
- **الفرضية الرابعة :** المزايا التنافسية في مؤسسة سوناطراك ليس مصدرها الوحيد هيكل المؤسسة الذي يتميز بأنه متكامل عموديا .
تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، لأن هناك عدة مزايا تنافسية تملكها سوناطراك ، والتي ليس لها علاقة بهيكلها المتكامل عموديا ، كميزة الموقع الجغرافي القريب من الأسواق الدولية ، وميزة نوعية النفط الجزائري .

توصيات الدراسة :

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، والمذكورة آنفا ، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات ذات الصلة بالدراسة ، وهي كالتالي :
- يجب استغلال شركة سوناطراك للشراكة الأجنبية في النشاط الخلفي ، وذلك من خلال تدريب اليد العاملة ، والاستفادة من التكنولوجيا المستوردة في هذا المجال ومحاولة نقلها وتوطينها ، وزيادة استغلال المساحات غير المستكشفة ، خاصة القريبة من مناطق التكرير والتصفية .
وذلك بتخصيص بعض المداخل النفطية لذلك .

- الاهتمام بالنشاط الأمامي ، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وخاصة أن إمكانات الإنتاج في النشاط الأمامي كبيرة ، لكن غير مستغلة بفعالية ، وذلك من خلال استعمال مخرجات النشاط الخلفي . كما يجب التفكير في فتح الشراكة في مجال إنتاج مشتقات البترول ، لأنها تتميز بالضعف نوعا ما .
- التركيز على النشاطات المهمة التي تتضمن ميزة تنافسية ، مثل الصناعات البتروكيمياوية ، لما لها من أهمية ، خاصة وأنها تعتمد بدرجة كبيرة على خامات النشاط الخلفي ، مما يزيد من ربحيتها لانخفاض تكاليفها .
- محاولة شركة سوناطراك الاستفادة من هيكلها المتكامل عموديا ، من خلال تخفيض التكاليف ، والتحكم في الإنتاج ، والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية ... كذلك الاستفادة من قوتها الاحتكارية ، واستغلال الأرباح غير الاعتيادية في نشاطات البحث والتطوير R&D ، من أجل تطوير منتجاتها من النشاط الأمامي ، والرقى بها إلى الأسواق العالمية .

آفاق الدراسة :

إن مؤسسة سوناطراك تعتبر مؤسسة ذات ثقل كبير في الاقتصاد الجزائري ، فعندما نتكلم عن قطاع المحروقات الجزائري ، فإننا نتكلم عن شركة سوناطراك فقط ، فكل الدراسات والبحوث التي تم تناولها حول هذه المؤسسة تعتبر غير كافية ، وخاصة هذا البحث الذي يعتبر مساهمة ناقصة وغير كافية لما يحمله عنوان هذا الموضوع من أهمية ، ولما تكتسبه هذه المؤسسة العملاقة من أهمية كذلك ، وتبقى هناك دائما عدة تساؤلات ، حول الموضوع وحول المؤسسة ، والتي يمكن أن نذكر منها :

- 1- هل يمكن أن تأثر المؤسسة من خلال المزايا التنافسية لها على درجة التكامل العمودي فيها ؟
- 2- إلى أي مدى يعمل التكامل العمودي لمؤسسة سوناطراك في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى الأسواق الدولية ؟
- 3- كيف يمكن للتكامل العمودي أن يعزز القوة السوقية للمؤسسة الصناعية ؟

الملاحق

الملحق رقم : (01)

النشاط الخلفي لسوناطراك : حقول الغاز والبتروول

الملحق رقم : (02)

نشاط النقل عبر القنوات لسوناطراك : شبكة نقل المحروقات والغازية والسائلة

الملحق رقم : (03)

النشاط الأمامي لسوناتراك

الملحق رقم (04):

معاملات التحويل في صناعة المحروقات

1- مقاييس الطول والمساحة:

- البوصة = 0,0254 من المتر • القدم = 0,333 من الياردة = 12 بوصة = 0,305 من المتر
- الياردة = 3 قدم = 36 بوصة = 0,914 من المتر.
- المتر = 1,093 ياردة = 3,281 قدم = 39,37 بوصة = 0,001 من الكيلومتر.
- الكيلومتر = 1000 متر = 0,621 من الميل • الميل = 1760 ياردة = 1,609 كيلومتر.
- القدم المربع = 0,093 من المتر المربع • الياردة المربعة = 9 أقدام مربعة = 0,836 من المتر المربع .
- المتر المربع = 1,196 ياردة مربعة = 10,764 قدم مربع.
- الفدان = 0,405 من الهكتار = 4840 ياردة مربعة .
- الهكتار = 0,01 كيلومتر مربع = 2,471 فدان.
- الكيلومتر مربع = 0,386 من الميل المربع = 100 هكتار • الميل المربع = 2,590 كيلومتر مربع.

2- المقاييس المكعبة و الموازين:

- البوصة المكعبة = 16.387 سم³ .
- الباينت = 0.682 لتر.
- اللتر = 1000,03 سم³ = 61,026 بوصة مكعبة = 1,7598 باينت = 0,264178 جالون أمريكي = 0,219975 جالون إمبراطوري = 0,035317 قدم مكعب = 0,00629 برميل أمريكي = 0.01 هيكتولتر.
- الجالون الأمريكي = 3,78533 لتر • الجالون الإمبراطوري = 4,54596 لتر القدم المكعب = 28,316 لتر.
- البرميل الأمريكي = 9702 بوصة مكعبة = 158,984 لتر = 42 جالون أمريكي = 34,9726 جالون إمبراطوري = 5,6146 قدم مكعب = 0,15899 م³
- الهيكتولتر = 100 لتر • الطن البريطاني = 100 قدم مكعب .
- الطن المتري = 0,98421 طن بريطاني .

المصدر: مجلة البترول – السنة السابعة – أبريل 1969، ص 58.

الفهرس العام

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الإنجليزية
IV	الملخص باللغة الفرنسية
V	خطة البحث
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق

أ - هـ

المقدمة العامة

ب	إشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	أهمية الموضوع
ج	أهداف البحث
ج	أسباب اختيار الموضوع
ج	حدود البحث
د	منهج البحث
د	الدراسات السابقة
هـ	خطة الدراسة

40 - 1

الفصل الأول : التكامل العمودي في المؤسسة الصناعية : المفاهيم والنظريات

2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التكامل العمودي
3	المطلب الأول : مفهوم التكامل العمودي
5	المطلب الثاني : أنواع التكامل العمودي
5	الفرع الأول : التكامل العمودي الخلفي
6	الفرع الثاني : التكامل العمودي الأمامي

7	الفرع الثالث : أنماط أخرى للتكامل العمودي
8	المطلب الثالث : طرق قياس التكامل العمودي
14	المطلب الرابع : دوافع ومحفزات التكامل العمودي
21	المطلب الخامس : الائتلاف العمودي والتكامل الأفقي
21	الفرع الأول : الائتلاف العمودي
21	الفرع الثاني : التكامل الأفقي
22	المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي
22	المطلب الأول : مشكلة اللايقين
24	المطلب الثاني : نظرية إخفاقات السوق
26	المطلب الثالث : نظرية دورة الحياة لستيجلر
30	المبحث الثالث : التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة
30	المطلب الأول : هيكل الصناعة : المفهوم والأبعاد
30	الفرع الأول : مفهوم هيكل الصناعة
33	الفرع الثاني : الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة
38	المطلب الثاني : التكامل العمودي والتركز الصناعي
39	المطلب الثالث : التكامل العمودي كعائق للدخول إلى الصناعة
40	خلاصة الفصل

80-41

الفصل الثاني : المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية

42	تمهيد
43	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
43	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
44	أولا : ميزة التكلفة الأقل
45	ثانيا : ميزة التمييز
45	المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية
45	أولا : حجم الميزة التنافسية
46	ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف
48	المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية
48	الفرع الأول : الجودة

48	الفرع الثاني : المعرفة
49	الفرع الثالث :الكفاءة
49	الفرع الرابع : المرونة
50	الفرع الخامس : الزمن
51	الفرع السادس : التجديد
52	المبحث الثاني : مقارنة الميزة التنافسية لـ Porter
53	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية حسب Porter (نموذج الماسة)
53	الفرع الأول : ظروف عوامل الإنتاج
53	الفرع الثاني : ظروف الطلب
54	الفرع الثالث : وضع الصناعات المرتبطة والمساندة
54	الفرع الرابع : الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة
55	الفرع الخامس : المحددات المساعدة
57	المطلب الثاني : سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية
57	الفرع الأول : مفهوم ونموذج حلقة القيمة
59	الفرع الثاني : النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة
61	المطلب الثالث : نموذج قوى المنافسة لـ Porter
61	الفرع الأول : المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة
63	الفرع الثاني : تهديد الداخلين الجدد في الصناعة
63	الفرع الثالث : تهديد السلع البديلة
64	الفرع الرابع : قوة مساومة الموردين
64	الفرع الخامس : قوة مساومة الزبائن
66	المطلب الرابع : استراتيجيات التنافس لـ Porter لتحقيق ميزة تنافسية
68	الفرع الأول : إستراتيجية قيادة التكلفة
69	الفرع الثاني : إستراتيجية التمييز
70	الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز
71	المبحث الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية
71	المطلب الأول : التكامل العمودي لتفادي ازدواجية الهوامش
76	المطلب الثاني : التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل
76	الفرع الأول : التكامل العمودي الأمامي واقتصاديات الحجم

- 77 الفرع الثاني : التكامل العمودي الخلفي والمزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج
- 78 المطلب الثالث : التكامل العمودي وقوى التنافس الخمس لـ Porter
- 80 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : التكامل العمودي والمزايا التنافسية في المؤسسة الصناعية

126 -81

- حالة مؤسسة سوناطراك -

- 82 تمهيد
- 83 المبحث الأول : مؤسسة سوناطراك المجموعة البترولية
- 83 المطلب الأول : الإطار التاريخي لسوناطراك
- 88 المطلب الثاني : تدويل نشاطات شركة سوناطراك
- 89 المطلب الثالث : الشراكة الأجنبية ومؤسسة سوناطراك
- 92 المبحث الثاني : سوناطراك مؤسسة متكاملة عموديا
- 92 المطلب الأول : التكامل العمودي من خصائص الصناعات النفطية
- 93 المطلب الثاني : سوناطراك الشركة القابضة Holding
- 96 المطلب الثالث : التكامل العمودي في مؤسسة سوناطراك
- 97 الفرع الأول : النشاطات الخلفية
- 99 الفرع الثاني : النشاطات الأمامية
- 100 الفرع الثالث : نشاط النقل عبر القنوات مركز مجموعة سوناطراك
- 101 الفرع الرابع : نشاط التسويق كامتداد للتكامل الأمامي
- 103 الفرع الخامس : تكوين العمال في سوناطراك أحد أشكال التكامل الخلفي
- 106 المبحث الثالث : تطورات أنشطة سوناطراك والمزايا التنافسية فيها
- 106 المطلب الأول : سلسلة القيمة لمؤسسة سوناطراك
- 109 المطلب الثاني : تطور نشاطات سوناطراك
- 109 الفرع الأول : تطور نشاط المنبع
- 112 الفرع الثاني : تطور نشاط النقل عبر الأنابيب
- 113 الفرع الثالث : تطور نشاطات المصب
- 117 الفرع الرابع : تطور النشاط التسويقي
- 119 المطلب الثالث : المزايا التنافسية في مؤسسة سوناطراك
- 119 الفرع الأول : المزايا التنافسية الطبيعية لسوناطراك
- 121 الفرع الثاني : المزايا التنافسية للتكامل العمودي في سوناطراك

131	خلاصة الفصل
136-132	الخاتمة العامة :
133	نتائج الدراسة
134	اختبار الفرضيات
135	توصيات الدراسة
136	آفاق الدراسة
140-137	الملاحق
137	الملحق رقم : (01)
138	الملحق رقم : (02)
139	الملحق رقم : (03)
140	الملحق رقم : (04)
151-146	قائمة المراجع
146	الكتب
148	المذكرات والأطروحات الجامعية
149	الملتقيات والمداخلات
150	المجلات ، التقارير ، المراسيم والقوانين
151	مقالات على الانترنت ، والمواقع الإلكترونية

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

- الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية ، 1994.
- 2- باسم مكحول ، نصر عطيانى ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني، 2004.
- 3- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، عمان ، 2008.
- 4- جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي- ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
- 5- حسن علي هامان ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2006.
- 6- حسين عبد الله، البترول العربي دراسة اقتصادية و سياسية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- 7- رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008 ، قسنطينة ، الجزائر.
- 8- روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 1994.
- 9- زيان محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009.
- 10- شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل- ، ترجمة : د رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي ، دائر المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 12- عبد العزيز وطبان ، الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830-1985 ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.

- 13- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
- 14- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001.
- 15- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 16- محمد إبراهيم عبد الرحيم ، الاقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 17- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 18- محمد سحنون ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، بهاء الدين للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003.
- 19- مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 20- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
- 21- ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003.
- 22- نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 23- نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007.
- 24- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996.

- الكتب باللغة الأجنبية :

- 25- Adelman , M. **Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration. In Business Concentration and Price Policy.** Princeton University Press, 1995.
- 26- GAO, **Energy Markets : Effects of Mergers and Market Concentration in the U.S. Petroleum Industry,** USA General Accounting Office, May 2004.
- 27- J-P helfer-M-kalika, **Management: stratégique et organisation,** Vuibert, Paris, 2000.
- 28- Lipczynski .J, Wilson. J, Goddard. J, **Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy,** Prentice Hall, 2nd Edition, England, 2005.
- 29- Michael E Porter, **The competitive advantage of nations,** New York, free press, 1990.

- 30- Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, U.S.A, Free press, 1980.
- 31- Michael E. Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A., free press, 1980.
- 32- Michael Porter, **La concurrence selon porter**, paris, Ed village mondial, 1999.
- 33- Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Paris, Dunod, 1999.

ثانيا : المذكرات والأطروحات الجامعية

- 34- أحمد بلالي ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2006.
- 35- برني لطيفة ، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2007/2006.
- 36- بلقاسم سرايري ، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008.
- 37- بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها ، تنميتها ، تطويرها)، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002.
- 38- حكيمة حليمي، الاقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية خلال الفترة: 1975-2004 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006.
- 39- رحال سلاف ، إستراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية -حالة سوناطراك- ، مذكرة ماجستير تخصص ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2004/2003.
- 40- سلمان حسين ، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد كمي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004.
- 41- سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراة دولة ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005.
- 42- صديقي النعاس ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة البليدة ، الجزائر ، جوان 2005.

- 43- طحطوح مسعود ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2009/2008.
- 44- طيبوني أمينة ، تمويل الاستثمارات بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004/2003.
- 45- عرقابي عادل ، هيكل الصناعة والميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2009/2010.
- 46- عيسى مقلد ، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008.
- 47- قريشي العيد ، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية ، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010/2011.
- 48- Fiona Röder. **Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance**, Dissertation to obtain the title of Doctor economic, St. Gallen University, Germany, 2007.

ثالثا : الملتقيات والمدخلات

- 49- بلوناس عبد الله ، بوزيدي لمجد ، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010.
- 50- بن بريكة عبد الوهاب ، صيفي وليد ، دور مقاييس التركيز في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر ، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة ، 2-3 ديسمبر 2008 ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- 51- كربالي بغداد ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، 22 ماي 2002 ، جامعة البليدة ، الجزائر.
- 52- مخفي أمين ، بن شني يوسف ، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010.

53- معموري سورية ، الشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 09 نوفمبر 2010.

- 54- Riordan, Michael H. **COMPETITIVE EFFECTS OF VERTICAL INTEGRATION**, a seminar at Columbia University: Advances in the Economics of Competition Law, June 2005.
- 55- Le Nguyen Doan Khoi, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management : The case of pangasius industry in the Mekong River Delta, Vietnam**, CAS Discussion paper No 55, Can Tho University, Vietnam, October 2007.
- 56- Francine Lafontaine, Margaret Slade, **Vertical Integration and Firm Boundaries**, Journal of Economic Literature, classification numbers : L22, L24, Michigan University USA and Warwick University UK, May 2007.

رابعا : المجلات ، التقارير ، المراسيم والقوانين

57- الجريدة الرسمية ، العدد 50 ، 2005 ، القانون 05-07 المتعلق بالمحروقات والمؤرخ في 2005/07/28.

58- قانون 14/86 المؤرخ في 19/08/1986 ، والقانون 158/87 المؤرخ في 21/07/1987 والمتعلق برقابة الشركات الأجنبية المترشحة للشراكة مع الشركات الوطنية من أجل البحث والتتقيب عن المحروقات السائلة .

59- القانون 21/91 المؤرخ في 04/12/91 .

60- المرسوم الرئاسي رقم 48/98 المؤرخ في 11 فيفري 1998 المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك" .

61- وزارة الطاقة والمناجم ، حصيلة انجازات قطاع الطاقة والمناجم 2000-2008 ، طبعة 2009 ، ص 30 .

62- Ministère de l'Energie et des Mines, **Bilan 2009 des Réalisations du Secteur de l'Energie et des Mines**, Edition 2010.

63- Ministère de l'Energie et des Mines, **Evolution du secteur l'énergie et des mines 1962-2007**.

64- Sonatrach, Rapport annuel 2006.

65- Sonatrach, Rapport annuel 2010.

خامسا : مقالات على الانترنت ، والمواقع الإلكترونية

- 66- منذر أحمد عمران ، حقائق عن النفط ، مقال على الموقع التالي :
. http://maaber.50megs.com/issue_august05/Lookout3.htm
- 67- John P. Entelis, **Sonatrach : The Political Economic of Algerian State Institution**, january 2000, p 1 . <http://www.ceri-sciences-po.org> .
- 68- **Un riche potentiel pétrolier et gazier**, un article sur : www.sonatrach-dz.com.
- 69- www.sonatrach-dz.com.