الجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة

وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ

جامعة فرحات عبّاس سطيف-1-

كلّيّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وآليات تفعيلها في ظل متغيرات العولمة

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC بالعلمة

من إعداد الطالبة: سامية جدو

تحت إشراف: حمودي حاج صحراوي

لجنــة المناقشــة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عمار عماري	أستاذ	جامعة سطيف -1-	رئيسًا
حمودي حاج صحراوي	أستاذ	جامعة سطيف -1-	مشرفًا ومقررًا
حسين بورغدة	أستاذ	جامعة سطيف -1-	عضوًا مناقشًا
محمد بوهزة	أستاذ	جامعة سكيكدة	عضوًا مناقشًا
شراف عقون	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميلة	عضوًا مناقشًا
كمال قاسمي	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوًا مناقشًا

السنة الجامعية: 2018-2019

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

الإهـــداء

إلى من علماني أن أكون كنزا للعطاء، إلى معلمّي وقدوتي في هذه الحياة: "الوالدين الكريمين حفظهما الله" :

إلى التي لو كتبت بماء البحر ما أنصفتها "أمي الغالية"، رمز التضحية وإنكار الذات، إلى الحضن الدافئ الذي يُنسيني قسوة هذه الحياة.

إلى الوالد الكريم الذي تعلّمت منه أنّ الإخلاص في العمل وإتقانه عبادة تضاهي باقي العبادات.

إلى كلّ محبّ لهذا البلد وراغب في تقدّمه وتطوّره بعيدا عن أيِّ شعارات أو حسابات أو مصالح شخصية.

وأخيرا إهداء خاص إلى أولئك المرابطين الصابرين إلى يوم الدين، المدافعين عن المسجد الأقصى المبارك مسرى نبي الرحمة ومعراج رسول الله صلى الله عليه وسلم، والذين لا نملك ما نقدّم لهم نظير تضحياتهم سوى مشاعر صادقة تفيض بالفخر والامتنان والتقدير والاحترام.

إلى كلّ هؤلاء أهدي عملي هذا

شـــكـــر وتـــقـــديـــر

الشكر الأوّل والأخير لله عزّ وجلّ الذي منحني القدرة والصبر على إتمام هذا البحث والذي لولا رحمته وعطفه علي ما عرف طريقه إلى النور. وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتقدم بـــ:

جزيل الشكر وجميل العرفان إلى الأستاذ الدكتور حمودي حاج صحراوي لتفضّله بالإشراف على هذا العمل وعلى كلّ توجيهاته القيِّمة.

خالص الشكر والتقدير موصول للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتحمّلهم عناء قراءته.

وأخيرا أسدي أسمى عبارات العرفان والامتنان إلى كلّ من مدّ لي يد المساعدة لإنجاز هذا البحث وشجّعني ولو بكلمة طيّبة، وكذا كلّ عمال وعاملات المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، وخاصة منهم أولئك الذين قدموا لي يد العون وفتحوا أمامي الأبواب دون سابق معرفة فشكرا جزيلا لكم وجزاكم الله عني كلّ خير.

مـــقـــدمـــة عـــامـــة

تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي العديد من التحولات الجذرية، وعلى رأسها العولمة، هذه الظاهرة المعقدة والمتعددة الأبعاد (اجتماعية، سياسية، واقتصادية) برزت في العشرية الأخيرة من القرن العشرين، وأصبحت السمة المميزة لهذا العصر، وهي تتسم في جانبها الاقتصادي بالانفتاح والتحرير التجاري واندماج الاقتصاد العالمي. وكنتيجة لذلك لم يعد باستطاعة غالبية الدول الإبقاء على أسواقها المحلية بمعزل عن تأثيرات الأسواق الخارجية، فمعظم الدول مجبرة لأسباب اقتصادية وسياسية وتكنولوجية على فتح أسواقها للمنافسة العالمية، وبالتالي لم يعد دخول المؤسسات في حلبة المنافسة العالمية أمرا اختياريا. يضاف إلى ذلك التغيرات الهيكلية التي شهدتها التجارة العالمية بتراجع حصة السلع الأولية لصالح الصناعات التحويلية، والصناعات ذات المحتوى التقني العالي، بعبارة أخرى التحول من الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي إلى الاقتصاد المبني على المعلومات والمعرفة، زيادة على ذلك التوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية، قيام التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، تزايد سياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، تراجع دور الدولة في تطبيق السياسات الحمائية، التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من التطورات التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة. مما فرض على دول العالم المتقدمة منها والنامية أو بالأحرى على مؤسساتها الاقتصادية تحديات وضغوطا كبيرة في ظل عولمة النشاط الاقتصادي، وأصبح التحدي الرئيسي هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، والمحافظة عليها من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات.

ونتيجة للتغيرات المتلاحقة السالفة الذكر حظي موضوع القدرة التنافسية باهتمام الباحثين في مجالي اقتصاديات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، وذلك من حيث تحقيقها ومستويات تطبيقها ومؤشرات قياسها خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر(1980، 1985، و1990)، بل غدا يحتل صدارة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم بغية مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وفي مقدمتها ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، فقامت العديد من الدول بإنشاء أجهزة للتنافسية مثل مجلس السياسة التنافسية في أمريكا والمجموعة الاستشارية للمنافسة في أوروبا، كما قامت العديد من الهيئات الدولية بإصدار تقارير تقيس التنافسية العالمية على غرار المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية وغيرها. وبذلك أضحت التنافسية من أبرز القضايا الاقتصادية المعاصرة، وأصبح نجاح المؤسسات يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة.

وفي ظل العولمة الاقتصادية والاندماج في السوق العالمية، وما يعنيه ذلك من ضغوط اقتصادية ومنافسة حادة من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فإن الاقتصاد الجزائري ومن خلاله المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة يواجه العديد من التحديات والعقبات المرتبطة بظاهرة العولمة، والمتمثلة في اشتداد المنافسة، تسارع وتيرة الابتكارات على المستوى الدولي، أضف إلى ذلك التزامات الجزائر اتجاه شركائها الأجانب: اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، المفاوضات الجارية للانضمام

إلى المنظمة العالمية للتجارة وما ينجم عنها من إزالة للقيود والرسوم الجمركية وتحرير التجارة. مما ينذر باحتدام المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية في السوق الجزائرية من خلال نفاذ السلع الصناعية الأجنبية إلى السوق المحلية مما يؤثر على القطاع الصناعي الجزائري، وقد يؤدي على المديين المتوسط والطويل إلى إغلاق بعض المؤسسات غير التنافسية وخروجها من السوق في ظل المنافسة الدولية الشرسة إذا لم تتخذ خطوات إيجابية نحو زيادة كفاءتها وتحسين قدراتها التنافسية، وبالتالي ضمان بقاء واستمرار هذه المؤسسات في السوق. وعليه فإن تحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري يعتبر الأداة الجيِّدة لتحسين الأداء الاقتصادي، وتحقيق استدامة النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، وهذا لن يتأت إلا من خلال قطاع من المؤسسات ذات قدرات تنافسية.

ويعد القطاع الصناعي من أهم القطاعات التي على الدولة أن توليها اهتماما خاصا لكون نمو وتطور هذا القطاع يساعد على تنويع هيكل الصادرات في ظل هيمنة قطاع النفط على هيكل الاقتصاد، واستيعابه المزيد من العمالة، فضلا عن تأثيراته المتشابكة والممتدة لكافة القطاعات الاقتصادية الأخرى بفضل روابطه الأمامية والخلفية مع باقي القطاعات الأخرى. وعليه فإن المؤسسات الصناعية الجزائرية يُعوَّل عليها الكثير في ظل اقتصاد يعتمد على المحروقات بنسبة تزيد عن 97% من إجمالي الصادرات، أمام صادرات خارج المحروقات لا تتعدى 3%.

أولا: إشكالية البحث

في ظل هذه التحولات والتغيرات العالمية وعلى رأسها العولمة، وعلى اعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الحديث، فإن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية يعد أحد التحديات التي تواجه الجزائر في ظل منافسة عالمية ترتكز على المعرفة والتكنولوجيا وتراكم رأس المال البشري. من هذا المنطلق وقع اختيارنا على المؤسسات الصناعية الجزائرية للبحث في تنافسيتها. حيث يجدر بنا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل متغيرات العولمة؟ وما هي آليات تفعيلها؟

لتحمل هذه الإشكالية في طياتها جملة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما هي أوجه التشابه والتباعد بين مقاربة الميزة التنافسية ونظرية الميزة النسبية، وهل تكملها أم تلغيها؟
- ما هي محددات القدرة التنافسية؟ وهل تختلف عن نظيرتها في نظرية الميزة النسبية؟
- ما هي اتجاهات تطور محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي تبعا لتقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصاد العالمي؟
- ما هو واقع محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة وفقا لنماذج الماسة، القوى الخمس، وسلسلة القيمة لبورتر؟
- ما هي أهم آليات تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستويين الكلي والجزئي؟

ثانيا: فرضيات البحث

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها سابقا، نستعرض فيما يلي فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: "إن محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستويين الكلي والجزئي تعتبر ضعيفة".
- الفرضية الفرعية الأولى: "إن نموذج الميزة التنافسية لا يحل محل أو يلغي نظرية الميزة النسبية، بل يكملها".
- الفرضية الفرعية الثانية: "نموذج الماسة لبورتر يعتبر النموذج الأشمل، والأساس الذي استندت إليه النماذج الأخرى الخاصة بمحددات القدرة التنافسية، والتي تختلف عن نظيرتها في نظرية الميزة النسبية".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "إن اتجاهات تطور محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي تبعا لتقارير المعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي تعتبر ضعيفة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "إن محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تعتبر ضعيفة وفقا لنماذج الماسة، القوى الخمس، وسلسلة القيمة لبورتر".

ثالثا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول بالدراسة والتحليل لأحد المواضيع الهامة والمطروحة للنقاش والمتمثل في القدرة التنافسية، وكذا من أهمية القطاع الصناعي باعتباره من أهم القطاعات الاقتصادية نظرا لدوره الحيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الاهتمام المتزايد بالقدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي؛
- اشتداد المنافسة الدولية وضرورة تحضير المؤسسات الصناعية الجزائرية للتكيف معها؛
- إن المنتجات الوطنية تتمتع بالدعم من طرف الدولة، وبطبيعة الحال فإن سياسة حماية المنتجات الوطنية ستتأثر بانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة لأن من بين أهدافها تحرير التجارة الخارجية، وإلغاء القيود الجمركية على السلع المستوردة؛
- الدور التنموي للقطاع الصناعي نظرا لما يقوم به من مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، تنويع مصادر الدخل، وخلق فرص عمل جديدة؛
- تعتبر القدرة التنافسية سلاحا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، وقد أصبحت مجال اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف المنافسة الناتجة عن عولمة النشاط الاقتصادي.

رابعا: أهداف البحث

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى إلقاء الضوء على واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد انبثقت عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية يمكن تصنيفها إلى قسمين كما يلي:

1- أهداف نظرية: وتتمثل في:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها مقاربة الميزة التنافسية؛
- إبراز أهم الفروقات التي تميز نظرية الميزة التنافسية عن نظيرتها النسبية؛
- محاولة الإحاطة بالإطار الفكري والنظري للقدرة التنافسية ومستوياتها ومصادرها؛
- توصيف وتحليل وتقييم أهم مؤشرات ومناهج قياس القدرة التنافسية؛
- الإحاطة بمحددات القدرة التنافسية، وأهم الاختلافات عن نظيرتها للميزة النسبية،
- وضع إطار فكري يمكن الاستناد إليه في التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

2- أهداف عملية: وتنطوي على:

- التعرف على اتجاهات تطور مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط وللمنتدى الاقتصادي العالمي، للتعرف على مدى توفر تلك المحددات في الاقتصاد الجزائري، وبالتالي على مدى مساعدة الدولة الجزائرية لمؤسساتها الصناعية على أن تكون تنافسية من جهة، ومدى توفيرها لبيئة أعمال مواتية لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات من جهة أخرى؛
- تطبيق مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- محاولة تحديد ركائز ومكامن القوة والضعف التي يمكن أن تؤثر في رفع أو خفض القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي بما يساعد صانعي القرار في رسم السياسات الكفيلة بتفعيل تنافسية هذا القطاع، وبالتالي تقوية المؤسسات الصناعية المحلية في مواجهة الانفتاح العالمي والوصول في النهاية إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ولما لا في التجارة الخارجية، وبالتالي التخفيف من أحادية التصدير التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، مما يساهم في تطوير وتحديث هذا الأخير ليكون قادرا على تحقيق مكاسب في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ولا يبقى مجرد سوقا استهلاكيا للمنتجات الأجنبية؛
- تحديد مواطن القوة والضعف المرتبطة بمحددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الجزئي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، والعمل بالتالي على تعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف من أجل الارتقاء بتنافسية هذه المؤسسات؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تطوير وتعزيز والارتقاء بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية في مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي.

خامسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة أو نفيها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من الدراسة، والذي ينطلق من جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر حول الظاهرة، ودراسة هذه الأخيرة وتحليلها من كل الجوانب. وتدعيما للمنهج السابق تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل تغطية الجانب التطبيقي وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات

الصناعية الجزائرية، والمتمثلة في المؤسسة الوطنية لصناعة القياس والمراقبة بالعلمة لتشخيص واقع القدرة التنافسية بها.

سادسا – الدراسات السابقة:

الملاحظ أن الدراسات السابقة في مجال القدرة التنافسية قد اتخذت وجهات مختلفة، والتي يمكن تصنيفها إلى:

- دراسات اتجهت نحو تحليل القدرة التنافسية لبعض القطاعات كالقطاع السياحي، المصرفي، الصناعي، الخدمي وغيرها؛
- الوجهة الثانية بحثت في مجموعة من أدوات تحقيق القدرة التنافسية، بعبارة أخرى اهتمت بدراسة دور أو أثر أو علاقة متغير معين بالقدرة التنافسية مثلا: الجودة الشاملة، الموارد البشرية، التسويق، أنشطة الإمداد، اليقظة التنافسية، إدارة الكفاءات وغيرها من المتغيرات؛

وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى البحث في تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، فقد اقتصرت المراجعة للأدبيات ضمن هذا الإطار، أي الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل التنافسية سواء للمؤسسات الصناعية أو غيرها من القطاعات الأخرى، من منطلق اهتمامنا وتركيزنا على موضوع تحليل القدرة التنافسية، ومن أهم الدراسات المتاحة التي تناولت هذا الموضوع نذكر:

1–دراسات على المستوى المحلي والعربي

- دراسة لـ طايل الحجي وآخرون، المقدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، 1997. والتي استهدفت دراسة تنافسية المنتجات الأردنية في ثلاثة قطاعات: صناعة، زراعة، وبنوك، وبالاعتماد على ثلاث استمارات. وخلصت إلى مجموعة من النتائج تخص كل قطاع من القطاعات الثلاثة أهمها أن الصناعات الأردنية هي في وضع جيّد من الناحية التنافسية، أي أن منتجاتها قادرة على المنافسة من حيث الجودة والسعر والدقة في مواعيد التسليم.
- أطروحة دكتوراه لـ نيفين حسين محمد محمود شمت: "القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد (مع التطبيق على بعض الصناعات التحويلية)"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004. والتي قامت من خلالها بفحص القدرة التنافسية لإحدى الصناعات التحويلية، والمتمثلة في الصناعات الكيماوية، وذلك باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة على فترة زمنية من 1997 إلى 2000. وتوصلت الدراسة إلى أن مصر تتمتع بمزايا نسبية ظاهرة في سبع مجموعات كيماوية من بين 23 مجموعة.
- أما الهدف الأساسي لدراسة إياد خالد شلاش المجالي، المقدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن خلال الفترة مابين 1980–2003، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم اقتصاديات المال والأعمال، جامعة مؤتة، 2005. فتمثل في تحليل وتقييم البيئة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية عن طريق اختبار أثر المتغيرات الاقتصادية (أسعار الصرف الحقيقية، التسهيلات الائتمانية، تكلفة وحدة العمل)

على القيمة المضافة لإنتاج قطاع الصناعات التحويلية الأردني، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير قوي وموجب لمتغيري سعر الصرف وتكلفة وحدة العمل، وتأثير ضئيل لمتغير التسهيلات الائتمانية على القيمة المضافة لقطاع الصناعات التحويلية الأردني.

- رسالة ماجستير لـ علي أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2005. الدراسة اعتمدت على توزيع استبيانات على 06 شركات إنتاجية (100 استبيان)، 07 شركات تسويقية (100 استبيان)، إضافة إلى استطلاع آراء 100 مستهلك. وتم التوصل إلى أن مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية السورية لا تصلح لأن تكون عاملا رئيسيا في تعزيز قدرتها التنافسية، عدم اعتماد المنشآت الصناعية السورية على الدعاية والترويج كمعيار للمنافسة، وأن هناك ارتباط وثيق بين تدني القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية السورية وعدم وجود إدارة تسويقية متخصصة.
- أطروحة الدكتوراه للباحث فرحات غول: "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005. والتي حاول من خلالها البحث عن المؤشرات والعناصر التي تسمح للمؤسسات بتنمية تنافسيتها محليا وعالميا، حيث جاءت الدراسة عامة للمؤسسات الخدمية والإنتاجية. واعتمد الباحث في دراسته على تحليل أهم الإصلاحات الكلية والجزئية بعد الصدمة البترولية لسنة 1986، وكذا استبيان شمل عينة مكونة من 35 مؤسسة اقتصادية بحث من خلاله في ما أسماه المؤشرات الداعمة لتنافسية المؤسسات. وخلص البحث إلى نتائج كان أبرزها: أن نتائج الإصلاحات كانت سلبية، ولم تحسن لا أوضاع المؤسسات ولا الاقتصاد، وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم ترقى إلى المستوى المطلوب فيما يخص الإبداع، دراسات السوق، الجودة والمواصفات العالمية، العنصر البشري، التمويل وغيرها.
- رسالة ماجستير لـ خالد عبد القادر علي، اتفاقيات التجارة الحرة والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي "حالة السودان"، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006. والتي اعتمدت على مؤشري معدل نمو القطاع الصناعي، والميزان التجاري للقطاع لدراسة تنافسية القطاع الصناعي السوداني، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في ضعف تنافسية المنتجات الصناعية السودانية.
- رسالة دكتوراه غير منشورة لعبد الحكيم عبد الله النسور، بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009. والتي هدفت إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر في التنافسية (ظروف الطلب، ظروف العرض، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعم للتنافسية) في الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية اعتمادا على استمارة وزعت على 170 مستجوب تابعين لـ 12 شركة دواء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات إيجابية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في عناصر الماسة لبورتر، والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

2- دراسات على المستوى الدولي

- دراسة لـ IDATE-REXECODE, compétitivité du secteur de TIC en France, rapport final, paris, France, juillet 2004. والتي استهدفت قياس تنافسية القطاعات المنتجة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات (TIC) مقارنة مع بعض الدول وعلى رأسها ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وكذا الرهانات الخاصة بهذا القطاع. الدراسة استخدمت عدة مؤشرات: حصة القطاع من الناتج المحلي الإجمالي، من القيمة المضافة، من التشغيل، حصته في الاستثمار، في البحث والتطوير، تكلفة اليد العاملة وذلك خلال الفترة من 1994-2001. فضلا عن مقابلات مع مختلف خبراء، ومهني القطاع المدروس. وتوصلت الدراسة إلى أن مكانة فرنسا فيما يخص هذا القطاع هي في حالة تراجع.
- دراسة Philippe Rouault, analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport á leurs concurrents européennes, la documentation française, république française, octobre 2010. وهي عبارة عن تحليل مقارن لعوامل التنافسية للصناعات الغذائية بين فرنسا وباقي أعضاء الإتحاد الأوروبي (ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا)، مع التركيز خصوصا على فروع اللحوم ومشتقات الحليب. وقد ركزت الدراسة في تحليلها لهذه الصناعة على مساهمتها في القيمة المضافة، في التشغيل، تطور الصادرات، النسيج الصناعي للصناعات الغذائية، المردودية، تكلفة العمل وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى أن مردودية صناعات اللحوم ومشتقات الحليب هي ضعيفة ومتناقصة، وأن فرنسا لها ميزة تنافسية تخص الأجور، فضلا عن أن صناعات مشتقات الحليب تعاني من ارتفاع أسعارها مقارنة مع منافسيها الأوروبيين.

سابعا- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الملاحظ على الدراسات السابقة السالفة الذكر أنها جميعا قامت بدراسة تنافسية بعض الصناعات أو القطاعات الاقتصادية عامة، كما أن معظمها كان عبارة عن دراسات استقصائية عن طريق الاستبيانات، علاوة على ذلك فإن الدراسات التي قامت بقياس التنافسية فإن المؤشرات المستخدمة انحصرت في الميزة النسبية الظاهرة، وتحليل القطاع أو الصناعة المدروسة من حيث مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، في التشغيل، في القيمة المضافة، وغيرها. في حين انتهجت الدراسة الحالية نهجا مخالفا لما سبق، وذلك من حيث:

- أن الدراسات السابقة أجريت على صناعات تختلف عن الصناعة محل الدراسة؛
- معظم الدراسات السابقة بحثت عن قدرة صادرات بعض الصناعات على المنافسة في الأسواق الدولية، في حين تبحث الدراسة الحالية في القدرة التنافسية المحلية؛
- هذه الدراسة شابهت العديد من الدراسات السابقة في تبنيها لمنهج بورتر الخاص بمحددات القدرة التنافسية، ولكن بالتطبيق على صناعة القياس والمراقبة بالجزائر؛
- أيضا ما يميز الدراسة الحالية أنها طوَّرت نموذجا يأخذ بالاعتبار كافة العوامل المحتمل أن يكون لها تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، محاولة قدر الإمكان أن تكون دراسة شاملة

من خلال تحليل تنافسية هذه المؤسسات على المستوى الكلي بالاعتماد على مؤشري المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد العربي للتخطيط، وكذا على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال نماذج بورتر: الماسة، القوى الخمس، سلسلة القيمة. علاوة على المؤشرات المستخدمة لقياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات.

خلاصة القول أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات المذكورة أعلاه من حيث الصناعة المعنية بالدراسة، اختلاف مؤشرات القياس، إضافة إلى أن بعض الدراسات اقتصرت فقط على قياس القدرة التنافسية، في حين تجاوزتها دراستنا إلى تحليل المسببات باستخدام النماذج المقدمة من طرف بورتر.

ثامنا: هيكل الدراسة:

للإحاطة قدر الإمكان بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تناوله من خلال جزأين، استعرضنا في الجزء الأول منهما الخلفية النظرية لموضوع القدرة التنافسية، وذلك من خلال ثلاثة فصول. خصصنا الفصل الأول للتطور التاريخي للميزة التنافسية، والذي من خلاله تم تحليل وتقييم أهم نظريات التجارة الدولية من حيث الفرضيات والنتائج المتوصل إليها بدء بنظريات التجارة الدولية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في المبحث الأول، النظريات الحديثة للتجارة الدولية في المبحث الثاني، وصولا إلى مقاربة الميزة التنافسية في المبحث الثالث، لنخلص لأهم الفروقات بين مختلف هذه النظريات. وفي الفصل الثاني استعرضنا الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية في المبحث الأول ومصادرها في المبحث الثاني. أما الفصل الثالث فناقشنا فيه من خلال مبحثين محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها.

لننتقل بعدها في الجزء الثاني إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا في الفصل الرابع تحليل القدرة التنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي بالاعتماد على تقارير المعهد العربي للتخطيط، والمنتدى الاقتصادي العالمي. في حين خصصنا الفصل الخامس لتحليل تنافسية المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على عدد من المؤشرات، علاوة على نماذج بورتر المتمثلة في: محددات القدرة التنافسية، ونموذجي القوى الخمس وسلسلة القيمة.

وختمنا الدراسة بمناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها، وتقديم جملة من الاقتراحات التي نعتقد بأنها ستساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

الـجـزء الأول: الإطـار الـنـظري للـقـدرة التـنـافسيـة

تم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم القدرة التنافسية

الفصل الثاني: الـقـدرة الـتـنـافسيـة مـفـهـومـهـا ومـصـادرهـا

الفصل الثالث: محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الجزء الأول من الدراسة تغطية الجانب النظري لموضوع القدرة التنافسية، هذا الأخير الذي يُعد من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين في مجالات متعددة، الهيئات الاقتصادية الدولية، رجال الأعمال، والسياسيين. بل أصبحت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر انخفاض التنافسية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.

ويشتمل هذا الجزء على ثلاثة فصول، نحاول من خلال الفصل الأول منه التعرف على الخلفية التاريخية لمفهوم القدرة التنافسية من خلال تحليل وتقييم أهم نظريات التجارة الدولية من حيث الفرضيات والنتائج المتوصل إليها من قبل كل نظرية بغية إبراز أهم التطورات الطارئة عليها، وذلك بدءا بنظرية الميزة النسبية وصولا إلى نظرية الميزة التنافسية. أما الفصل الثاني فنناقش فيه الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية، ومصادرها. في حين نتناول في الفصل الثالث محددات القدرة التنافسية، ومؤشرات قياسها.

الفصل الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم القدرة التنافسية

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: نظريات التجارة الدولية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية

المبحث الثاني: النظريات الحديثة للتجارة الدولية

المبحث الثالث: نظرية الميزة التنافسية

تمهيد:

عرف مفهوم القدرة التنافسية عدة تحولات وتطورات عبر الزمن، فالمفهوم الذي ساد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال ولفترة ليست قصيرة هو مفهوم الميزة النسبية. هذا الأخير كان حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، ومجالات التخصص، وتقسيم العمل سواء للمؤسسات أو للدول، لكن ومع بداية الخمسينات من القرن الماضي، ونظرا للتحولات التي عرفتها التجارة الدولية، وعجز نظرية الميزة النسبية عن تفسيرها، ظهرت نظريات حديثة حاولت تفسير التجارة الدولية من منطلقات حديثة آخذة في الاعتبار عددا من العوامل التي أغفلتها نظرية المزايا النسبية.

والجدير بالذكر أن نموذج الميزة النسبية ليس هو الأول تاريخيا، ولكن الانطلاقة الأولى كانت بالميزة المطلقة ثم الميزة النسبية ثم الميزة التنافسية، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: نظريات التجارة الدولية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية

نحاول من خلال هذا المبحث عرض وتقييم النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية، والمتمثلة في نظريات الميزة المطلقة والميزة النسبية ووفرة عوامل الإنتاج، وكذا تقييمها من حيث الفرضيات التي بُنيت عليها كل نظرية، والنتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: نظرية الميزة المطلقة

في عام 1776، ومن خلال كتابه "ثروة الأمم"، أطلق الاقتصادي البريطاني آدم سميث نظرية الميزة المطلقة أو التكاليف المطلقة، محاولا من خلالها البحث عن تفسير أسباب قيام التجارة الدولية، وتوصل إلى أن سببها يعود إلى الاختلاف بين المزايا المطلقة في إنتاج السلع المختلفة بين الدول. وفيما يلي عرض مختصر لهذه النظرية، فرضياتها، وكذا تقييمها.

الفرع الأول: عرض النظرية

حاول آدم سميث من خلال هذه النظرية هدم أسس الفكر التجاري* أو المركنتيلي mercantiliste الذي كان من أبرز منظريه الانجليزي توماس مان Thumas Mann والفرنسي جون بودن Jean Bodin، فالمركنتيلية تقيس ثروة الأمم عن طريق مخزونها من المعادن الثمينة متمثلة في الذهب والفضة، وعليه فزيادة هذين المعدنين يعني زيادة في الثروة الحقيقية للدولة، وبالتالي في قوتها الاقتصادية، لذلك اهتمت بالتجارة الخارجية باعتبارها مصدرا مهما من مصادر الثروة، وذلك عن طريق زيادة الصادرات وتقليص الواردات من أجل تحقيق ميزان تجاري ملائم، أي قيمة الصادرات الإجمالية تفوق إجمالي الواردات ويتحقق ذلك عن طريق[1]:

- تشجيع الاستثمارات في الصناعات التي تنتج سلعا موجهة للتصدير؛

*يقصد بهذا الفكر مجموعة الاعتقادات الاقتصادية التي سادت أوروبا خلال الفترة 1500– 1750، لمزيد من التفصيل راجع:

- شقيري نوري مرسي وآخرون، التمويل الدولي ونظريات التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص31–38.

-Dominick Salvatore, économie internationale, Traduction: Fabienne leloup et Achille Hannequart, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique,1er édition, 2008, PP.49-51.

[1]Mokhtar Kheladi, introduction aux relations économiques internationales, office des publications universitaires, Alger, 2010, P.55.

- حظر تصدير المواد الأولية التي تستعمل في الصناعة المحلية؛
- منع هجرة العمال الماهرين ذوي الكفاءة العالية.

فالمركنتليون دافعوا عن الرقابة الحكومية الصارمة على النشاط الاقتصادي وعلى التجارة، وطالبوا بالتأميم الاقتصادي، كما اعتقدوا أن المبادلات الدولية هي مباراة بجموع صفر؛ بمعنى أن دولة ما لا يمكنها تحقيق الربح في المبادلات الدولية إلا على حساب الدول الأخرى[1].

أما حسب آدم سميث فإن مصدر الثروة لبلد ما هو التخصص، وتقسيم العمل اللذين يؤديان إلى زيادة الإنتاجية، والناتج القومي داخل الدولة الواحدة، لهذا السبب يجب تخلي كل بلد عن إنتاج كل شيء بنفسه، وبيَّن أن انجلترا يمكنها أن تتخلى عن الزراعة لصالح الصناعة، ما دام باستطاعتها استهلاك قمح مستورد من الخارج –من الولايات المتحدة الأمريكية أو البرتغال– بتكلفة أقل من إنتاجه محليا. أضف إلى ذلك أنه لم يعط أهمية للميزان التجاري، واعتبر أن حرية التجارة تسمح لكل دولة الحصول على ما تحتاجه من المعادن النفيسة[2]، كما أنه اعتقد أن التبادل الحر يكون مربحا لكل الدول، لذلك شجع سياسة "دعه يعمل دعه يمر" أي تدخل حكومي ضعيف قدر الإمكان في النشاط الاقتصادي[3]، بعبارة أخرى أنه عارض تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، فالمهمة الرئيسية للحكومة حسب هذا الاقتصادي هي العمل على تأكيد المنافسة الفعالة كما اعتبر أن المنافسة الحرة وكذا التجارة الحرة، هما كفيلتان بمساعدة الاقتصاد على تحقيق النمو الاقتصادي[4]. فحرية التجارة تقود إلى تقسيم العمل الدولي الذي يسمح بدوره لكل دولة بالتخصص في إنتاج سلعة من السلع، التي تحقق فيها ميزة مطلقة، وعليه فمبدأ تقسيم العمل هو نقطة انطلاق التبادل التجاري في فكر ادم سميث[5].

وفق نظرية آدم سميث فإن الدولة تتمتع بميزة مطلقة في سلعة معينة، إذا تمكنت من إنتاجها بتكلفة أقل من الدول الأخرى أي بإنتاجية أعلى من المنافسين، وبالتالي فإنها تتخصص في إنتاج هذه السلعة وتصديرها وتستورد السلع الأخرى التي إنتاجها يحملها تكلفة أكبر من استيرادها. وهذا ما يؤدي إلى استعمال كل بلد لموارده بفعالية أكثر، وبالتالي زيادة في إنتاج السلعتين، وفي الإنتاج العالمي الإجمالي بعكس السياسات المركنتيلية التي أدت إلى استعمال غير فعال لموارد الدول، بإجبارها على تصدير السلع التي تنتجها دون أيِّ ميزة من ناحية التكلفة، وتقليص واردات السلع التي تنتجها دول أخرى بشكل أكثر فعالية[6].

---

[1] Dominick Salvator, op.cit., P.51.

[2] محمد دياب، التجارة الدولية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2010، ص93.

[3] Dominick Salvator, op.cit., P.51.

[4] عزام محمد علي وآخرون، تحليل النظم الاقتصادية العالمية، دار غيداء للنشر التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص56.

[5] عطا الله الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص78.

[6] Andrew Harrison et autres, Business international et mondialisation: vers une nouvelle Europe, Traduction: Simeon Fongang, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1er édition, 2004, P.278.

وقد اعتبر آدم سميث أن التكلفة الوحدوية للإنتاج لكل سلعة داخل كل دولة تقاس بعدد ساعات العمل –نظرية القيمة في العمل *– أي بمقدار وقت العمل اللازم لإنتاج السلعة، معنى ذلك أن الميزة المطلقة هي "إمكانية دولة إنتاج سلعة بأدنى كمية من عنصر العمل، أي بأعلى إنتاجية مقارنة ببقية بلدان العالم "[1] بعبارة أخرى أن دولة ما A تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج سلعة ما مقارنة بدولة أخرى B إذا كانت تنتجها بتكلفة أقل من الدولة B؛ أي إذا كانت كمية محدودة من عامل الإنتاج والمتمثل في العمل بإمكانه إنتاج كمية أكبر من السلعة مقارنة بإنتاجية نفس كمية العنصر الإنتاجي في الدولة B لإنتاج السلعة نفسها[2]. فقيمة السلعة تتحدد بمقدار ما ينفق فيها من وحدات العمل، فهذا الأخير هو الأساس في الطاقة الإنتاجية، وهو التكلفة الحقيقية للسلعة"[3].

فالتبادل بين الدول، وفق هذه النظرية يفسر بالاختلاف في تكاليف الإنتاج، وذلك عن طريق مقارنة التكاليف المطلقة، فبلد ما يستورد سلعة إذا كان إنتاجها محليا هو أكثر تكلفة من استيرادها[4]، بمعنى أن المحدِّد في التخصص في الإنتاج هو التفوق المطلق للدولة في الإنتاج؛ أي تفردها بالقدرة على إنتاج السلعة دون غيرها من الدول، وذلك بسبب قلة تكاليف تلك السلعة[5].

الفرع الثاني: فرضيات النظرية

نظرية الميزة المطلقة تستند إلى الفرضيات التالية:

1. وجود دولتين فقط وسلعتين فقط؛
2. العمل هو مقياس القيمة، فتكلفة إنتاج أي سلعة وبالتالي سعرها يتحدد بساعات العمل اللازمة لإنتاجها بعبارة أخرى أن عنصر العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد المستخدم في العملية الإنتاجية؛
3. اعتبار مبدأ تقسيم العمل في الإنتاج كركيزة أساسية لزيادة الإنتاج وقدرة الدولة الإنتاجية نتيجة التخصص الناجم عنه؛
4. سهولة انتقال عناصر الإنتاج بين الصناعات داخل الدولة وعدم قابليتها بين الدول؛
5. وجود منافسة تامة داخل الدولة؛
6. التوظيف الكامل؛
7. عدم وجود تكاليف النقل؛

---

*نظرية القيمة في العمل تعني أن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها، بمعنى أن قيمة السلعة تتحدد بساعات العمل المبذولة في إنتاجها، فمثلا إذا كانت سلعة x تستلزم عشر ساعات عمل من أجل إنتاج وحدة واحدة منها بينما السلعة y تستوجب عشرين ساعة عمل لإنتاج وحدة واحدة منها ففي هذه الحالة فإن قيمة وحدة من السلعة x تساوي ضعفين قيمة وحدة واحدة من السلعة y وبالتالي مبادلة وحدة من السلعة x بوحدتين من السلعة y، فالتكلفة الإجمالية للإنتاج تقاس بتكلفة العمل.

[1]Mathilde Lemoine et autres, les grandes questions d'économie et de finance internationales, Groupe de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2e édition, 2012, P.64.

[2]السيد محمد أحمد السريتي ومحمد عزت محمد غزلان، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية: البنك الدولي – صندوق النقد الدولي – مؤسسة التنمية الدولية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012، ص29.

[3]عطا الله الزبون، مرجع سابق، ص75.

[4]Michel Rainelli, le commerce international, éditions de la découverte, Paris, France, 9eme édition, 2003, P.45.

[5]عطا الله الزبون، مرجع سابق، ص76.

8. تماثل الأذواق.

الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لنظرية الميزة المطلقة

ما يعاب على هذه النظرية :

1. حصرها التبادل بين دولتين وسلعتين فقط؛
2. حسب آدم سميث فإنه من أجل تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، فلابد من توفر حرية التبادل، هذه الأخيرة قد لا تتوفر على أرض الواقع بسبب القيود المفروضة من قبل الدول على التجارة الدولية[1]؛
3. إن نظرية الميزة المطلقة تطبق في حالات محددة؛ وهي عند امتلاك الدولة المصدرة للقدرة المطلقة في إنتاج السلعة، والعكس صحيح بالنسبة للدولة المستوردة، وهذا لا يحدث إلا في حالات خاصة، بينما في الحالات الأخرى فان الدولة قد تتمكن من إنتاج السلعة بتكلفة مساوية أو أقل من تكلفة الإنتاج في الدول الأخرى وهذا ما لم تفسره نظرية الميزة المطلقة[2]؛
4. افترض آدم سميث أن لكل دولة ميزة مطلقة في إنتاج سلعة واحدة، وبالتالي عجزه عن تفسير الحالة التي يتمتع فيها أحد البلدين بميزة مطلقة في كلتا السلعتين، ولا تكون للبلد الآخر ميزة مطلقة في أي منهما[3]، أي التبادل بين دول لها مستويات تطور مختلفة جدا، ففي هذه الحالة الدولة الأكثر تطورا هي القادرة على الاستفادة من الإنتاجية الأكثر ارتفاعا داخل كل فروع النشاط[4]. وهنا يُطرح التساؤل التالي: هل يقوم هذا البلد بتصدير كلتا السلعتين بينما البلد الآخر يقوم باستيرادهما دون قدرته على التصدير؟ هذا ما أجابت عنه بعد عدة عقود نظرية الميزة النسبية، فالميزة المطلقة في الواقع ما هي إلا حالة خاصة من نظرية أكثر شمولا هي نظرية الميزة المقارنة.

المطلب الثاني: نظرية الميزة النسبية

في سنة 1817 قام الاقتصادي البريطاني ديفيد ريكاردو David Ricardo بنشر كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب" والذي اشتمل في فصله السابع على نظريته في النفقات النسبية، والتي أطلق عليها فيما بعد بنظرية الميزة النسبية أو الميزة المقارنة.

الفرع الأول: عرض النظرية

أبرز ريكاردو من خلال نظريته عدم ضرورة توفر شرط الميزة المطلقة من أجل تحقيق الدول مكاسب من التجارة الدولية، بل يكفي وجود اختلاف في التكاليف النسبية للسلع بين الدول وليس التكاليف المطلقة، حيث أوضح أن "الدول تكسب من التبادل إذا تخصصت في إنتاج السلع ذات تكاليف الإنتاج النسبية الأقل

---

[1] المرجع نفسه، ص80.

[2] المرجع نفسه، ص81.

[3] أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الثالثة، 2010، ص64.

[4] Gerard lafay, initiation à l'économie internationale, economica, Paris, France, 2e édition, 2006, PP.173-174.

وتستورد السلع ذات تكاليف الإنتاج النسبية الأكثر ارتفاعا"[1]. فالتخصص الدولي حسب ريكاردو يكمن في التفوق النسبي في تكاليف الإنتاج، وليس التفوق المطلق كما أوضح سميث[2].

وقد أكد ريكاردو من خلال نظريته على عدم إمكانية كل الدول اكتساب قيمة مطلقة في الإنتاج، خصوصا الدول النامية التي ليس لها ميزة مطلقة في أيٍّ من السلع التي تنتجها، وبالتالي يبرز التساؤل حول الكيفية التي تستطيع بها هذه الدول الأقل كفاءة منافسة الدول الصناعية المتقدمة[3]. وهذا ما حاولت نظرية الميزة المقارنة الإجابة عنه، حيث أوضح ريكاردو أن دولة ما قد تكون ذات كفاءة أكبر من دولة أخرى في إنتاج السلعتين أي أن لها ميزة مطلقة في إنتاج المنتوجين – بمعنى أنها تنتجهما بتكاليف أقل، وبالتالي يمكنها تصديرهما بأسعار أقل – رغم ذلك يمكنها التعظيم من منافعها عن طريق التخصص في إنتاج وتصدير السلعة التي تملك فيها ميزة نسبية، أي التي يزيد فيها الفرق المطلق في الإنتاجية بين البلدين مع ترك إنتاج السلعة التي يقل فيها الفرق المطلق في الإنتاجية بين البلدين للدولة الثانية التي رغم قلة كفاءتها في إنتاج السلعتين إلا أن تخصصها في إنتاج وتصدير هذه السلعة سيحقق لها كذلك مكاسب[4]. بعبارة أخرى فإن الدولة "تتخصص في إنتاج السلعة التي لديها فيها أكبر ميزة مطلقة، أو أقل تخلف مطلق"[5]، وبهذا الشكل يكون التبادل مربحا للطرفين، ويؤدي إلى زيادة في الإنتاج العالمي، وبالتالي إلى رفاهية أكبر لكل الدول الأطراف في عملية التبادل.

فحسب نظرية الميزة النسبية فإن المقارنة لا تتم بين مستويات تكلفة نفس المنتوج في البلدين، بل بين التكاليف النسبية للمنتوجين الاثنين داخل كل بلد[6]. وبذلك ليس من الضروري امتلاك ميزة مطلقة من أجل الحصول على ميزة نسبية في سلعة ما، بل يكفي التفوق النسبي الأعلى وليس التفوق المطلق، بعبارة أخرى إن الدولة المتفوقة تفوقا مطلقا في كلا المنتوجين تتخصص في إنتاج وتصدير المنتوج الذي تتفوق فيه تفوقا نسبيا أعلى –كفاءتها النسبية فيه أكبر– وتترك إنتاج وتصدير السلعة التي تتفوق بإنتاجها تفوقا نسبيا أقل – كفاءتها النسبية فيها أقل– للبلد الثاني[7].

ويمكن تلخيص مبدأ نظرية التكلفة النسبية كما يلي: إذا كان لدينا تكلفة إنتاج السلعة الأولى، والثانية معبر عنها بقيمة العمل اللازمة لإنتاجهما أي بساعات العمل لكل وحدة منتجة في البلد الأول هي: Q_1 وQ_2 وفي البلد الثاني: $Q`_1$ ، $Q`_2$ في هذه الحالة إذا كان: $\frac{Q`_1}{Q`_2} > \frac{Q_1}{Q_2}$ فهذا يعني أن تكلفة إنتاج السلعة الأولى هي أقل نسبيا بينما السلعة الثانية هي أكبر نسبيا في البلد الأول عنها في البلد الثاني، وبالتالي فالبلد

[1]Bernard Guillochon et Annie Kawecki , économie internationale :commerce et macroéconomie: Manuel et exercices corrigés, Dunod, Paris, France, 6e édition, 2009, P.5.

[2]عطا الله الزبون، مرجع سابق، ص85.

[3]رشاد العصار وآخرون، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص25.

[4]عبد الرحمن يسري أحمد، الاقتصاديات الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 24.

[5]Mathilde lemoine et autres, op.cit., P. 65.

[6]Gérard Lafay, op.cit., P. 174

[7]هجير عدنان زكي أمين، الاقتصاد الدولي: النظريات والتطبيقات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص47.

الأول يتخصص في إنتاج وتصدير السلعة الأولى مقابل استيراده السلعة الثانية من البلد الثاني[1]. وبالتالي يصبح البلدان لا يستغني أحدهما عن الآخر في تلبية احتياجاتهما من هاتين السلعتين، وهذا ما يسمى بـ "الاعتماد المتبادل". فالمكسب المحقق لكلتا الدولتين من التجارة الدولية يتمثل في استخدام ساعات عمل أقل، أي توفير جزء من الكميات المستخدمة من عامل الإنتاج الوحيد وهو العمل من أجل الحصول على نفس الكميات المستهلكة من السلعتين.

والجدير بالذكر أن هناك طريقتين لقياس الميزة النسبية وذلك كما يلي[2]:

أولا- الطريقة الأولى:

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة التكلفة النسبية لإنتاج السلعتين في الدولة الأولى مع نظيرتها في الدولة الثانية وذلك وفق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{تكلفة إنتاج السلعة الأولى في الدولة الأولى}}{\text{تكلفة إنتاج السلعة الثانية في الدولة الأولى}} > < \frac{\text{تكلفة إنتاج السلعة الأولى في الدولة الثانية}}{\text{تكلفة إنتاج السلعة الثانية في الدولة الثانية}}$$

فإذا كان الطرف الأول أصغر من الطرف الثاني، فهذا يعني أن الدولة الأولى تتمتع بميزة نسبية في إنتاج السلعة الأولى، والدولة الثانية بميزة نسبية في إنتاج السلعة الثانية، والعكس صحيح في حالة ما إذا كان الطرف الأول من العلاقة أكبر من الطرف الثاني، أي أن الدولة الأولى لها ميزة نسبية في إنتاج السلعة الثانية والدولة الثانية في إنتاج السلعة الأولى.

ثانيا- الطريقة الثانية :

وتتمثل في مقارنة التكلفة النسبية لإنتاج إحدى السلعتين في كلتا الدولتين مع التكلفة النسبية لإنتاج السلعة الثانية في كلتا الدولتين وذلك وفق العلاقة التالية :

$$\frac{\text{تكلفة إنتاج السلعة الأولى في الدولة الأولى}}{\text{تكلفة إنتاج السلعة الأولى في الدولة الثانية}} > < \frac{\text{تكلفة إنتاج السلعة الثانية في الدولة الأولى}}{\text{تكلفة إنتاج السلعة الثانية في الدولة الثانية}}$$

فإذا كان الطرف الأول أصغر من الطرف الثاني، فهذا يعني أن البلد الأول له ميزة نسبية في إنتاج السلعة الأولى، والبلد الثاني في السلعة الثانية. أما إذا كان الطرف الأول أكبر من الطرف الثاني فهذا يدل على أن البلد الأول يتمتع بميزة نسبية في إنتاج السلعة الثانية، وأن الدولة الثانية تتمتع بميزة نسبية في إنتاج السلعة الأولى.

والملاحظ على الطريقتين السابقتين أنه تم استخدام متراجحة مكونة من طرفين تفصل بينهما إشارة أكبر أو أصغر (> , <) ولم يتم استخدام إشارة مساواة، لأنه عند تساوي الطرفين فهذا يعني عدم وجود أية ميزة نسبية وبالتالي انعدام التبادل التجاري بين هذين البلدين.

[1] كامل بكري، الاقتصاد الدولي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2012، ص ص7- 8.

[2] شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص ص51-53.

الفرع الثاني: فرضيات النظرية

تستند نظرية ريكاردو إلى الفرضيات التالية:

1. وجود دولتين وسلعتين بحيث التبادل يكون في صورة مقايضة السلع بعضها ببعض بدلا من استعمال النقود، وأن التبادل بين الدولتين يتم على أساس مبادلة وحدة مقابل وحدة؛
2. اعتماد النموذج على نظرية "القيمة في العمل" أي أن العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد أي أن قيمة السلعة تتحدد بالعمل الضروري لإنتاجها، وبالتالي تحديد سعرها فقط عن طريق ظروف العرض وإهمال جانب الطلب؛
3. ثبات تكاليف الإنتاج أي أنها لا تتغير مع زيادة الكميات المنتجة من السلعة، بعبارة أخرى إن ساعة العمل اللازمة لإنتاج وحدة من السلعة تبقى ثابتة بصرف النظر عن الكمية المنتجة –استقلالية تكاليف الإنتاج عن الكميات المنتجة–؛
4. بناء على فرضية ثبات تكلفة الإنتاج الوحدوية، فإن التخصص يكون كاملا[1]؛
5. ليس هناك اختلاف في امتلاك عوامل الإنتاج ما دام هناك عامل واحد للإنتاج، فالدول لا تختلف إلا بإنتاجية العمل؛
6. اختلاف التكنولوجيا أو تقنيات الإنتاج بين البلدين، وهذا يعني أن الكميات المنتجة من السلعتين حسب وحدة العمل تختلف بين الدولتين، وبالتالي فإن الاحتياجات الوحدوية من العمل أو التكاليف الوحدوية تختلف داخل كل بلد؛
7. تماثل وتشابه الأذواق، وبالتالي تماثل خرائط السواء للسلعتين في الدولتين؛
8. قابلية انتقال العمل بين القطاعات داخل الدولة الواحدة، وعدم قابليته للانتقال بين الدول؛
9. التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج أي عدم وجود بطالة؛
10. سيادة المنافسة التامة في الأسواق، وهذا يعني عدم ضرورة التفرقة بين التكاليف والأسعار، أي أن تكاليف الإنتاج تساوي أسعارها؛
11. عدم وجود أي نوع من القيود الجمركية، الضرائب أو الإعانات؛
12. انعدام تكاليف النقل الداخلية والخارجية .

والجدير بالذكر أن مصدر المزايا النسبية حسب ريكاردو يرجع إلى الاختلافات النسبية لإنتاجية العمل في الدول المختلفة والتي تحدد بدورها الاختلاف في التكاليف، فالدول ذات إنتاجية العمل المرتفعة تمتلك ميزة نسبية في إنتاج المنتجات ذات التكنولوجية المرتفعة، بينما الدول ذات إنتاجية العمل المنخفضة فتمتلك ميزة نسبية في إنتاج المنتجات ذات التكنولوجية المنخفضة[2]، مع ذلك هذه الاختلافات في الإنتاجية بين الدول بقيت دون تفسير من طرف ريكاردو.

---

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 46.

[2] طه يونس حمادي، نظريات التجارة الدولية التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة والتكتلات الاقتصادية: مع إشارة إلى السوق الأوروبية الموحدة، مجلة بحوث اقتصادية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة–بيروت، مصر–لبنان، العدد 39، 2007، ص 11.

الفرع الثالث: تقييم نظرية ريكاردو

على الرغم من أهمية نظرية الميزة النسبية إذ تعتبر واحدة من أهم قوانين الاقتصاد وحجر الزاوية لنظريات التجارة الدولية، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وُجهت لها.

أولا: الانتقادات الموجهة لنظرية الميزة النسبية

تتمثل أهم هذه الانتقادات في ما يلي:

1. اعتمادها على فرضية بسيطة وبعيدة عن الواقع، وهي وجود دولتين وسلعتين. وقد حاول كل من جراهام في عام 1923، وادجورث سنة 1925 تعميم نظرية الميزة النسبية على عدد كبير من الدول والسلع وذلك باستخدام المخططات البيانية[1]؛
2. افتراض النظرية أن المبادلات التجارية تكون في شكل مقايضة للسلع بعضها ببعض، وبالتالي إهمال العامل النقدي، الذي من خلاله يتم تقييم الكميات المصدرة والمستوردة بعملات الدول المشتركة في عملية التبادل[2]؛
3. عجزها عن تحديد معدلات التبادل الدولي الفعلية، حيث افترضت أن التبادل يتم على أساس مبادلة وحدة من منتوج معين مقابل وحدة من منتوج آخر[3]. وكذا إغفالها للقوى التي تلعب دورا هاما في تحديد هذه المعدلات. ويرجع الفضل في تحديد معدلات التبادل الدولي إلى الاقتصادي جون ستيوارت ميل John Stuart Mill، واضع نظرية "الطلب المتبادل أو القيم الدولية" سنة 1848 من خلال كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي". الذي يُعد أول من استخدم مصطلح الميزة النسبية بدلا عن التكلفة النسبية، وبالتالي فهو أول من أطلق اسم الميزة النسبية على نظرية التكلفة النسبية لريكاردو. وقد حاول جون ستيوارت ميل من خلال نظريته تحديد معدل التبادل الدولي من خلال قانون أسماه "قانون الطلب المتبادل"، وذلك في حالة تجارة بسيطة بين دولتين وسلعتين فقط. ويقصد بمعدل التبادل الدولي "عدد الوحدات من سلعة ما التي يتم تصديرها لقاء الحصول على وحدة واحدة من السلعة المستوردة، أي هي عبارة عن السعر العالمي بين السلعتين بصيغ المقايضة السلعية"[4]، فالفكرة الرئيسية لنظرية القيم الدولية تتمثل في أن معدل التبادل الدولي يتوقف على الطلب المتبادل لكلا الدولتين، أي أنه يعتمد على"الظروف المؤثرة في الكميات التي يرغب كل بلد في استيرادها من السلعة التي لا يتميز فيها والكميات التي يرغب في تصديرها من السلعة التي يتميز فيها نسبيا عند كل مستوى من مستويات الأسعار النسبية المحتملة لهذه السلع"[5]. بعبارة أخرى أنه يتحدد على

[1] رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة من الميزة المطلقة إلى العولمة والحرية والرفاهية الاقتصادية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، الجزء الأول، 2000، ص185.

[2] حسام علي داوود وآخرون، اقتصاديات التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص41.

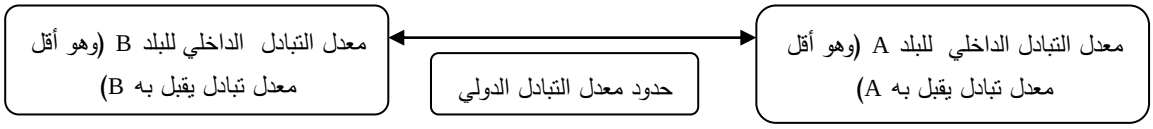
[3] المرجع نفسه.

[4] هجير عدنان زكي أمين، مرجع سابق، ص57.

[5] عبد الرحمان يسرى أحمد، مرجع سابق، ص91.

أساس: شدة طلب كل من الدولتين على السلعة التي تنتجها الدولة الأخرى من جهة، وعلى مرونة الطلب من جهة أخرى، فمعدل التبادل الدولي حسب ميل يتحدد وفقا لقانون العرض والطلب، بحيث صادرات كل دولة تغطي حجم وارداتها، أي أنه قام بإدخال عوامل الطلب في التحليل. وقد بيّن جون ستيوارت ميل الفرق بين معدل التبادل الداخلي ومعدل التبادل الدولي، فالأول يتحدد وفق تكلفة الإنتاج النسبية بينما معدل التبادل الدولي فيتم على أساس تثبيت كمية العمل واختلاف إنتاجية العمل*، وبالتالي فإن الدافع الأساسي في قيام التجارة الدولية هو اختلاف معدل التبادل الدولي عن معدل التبادل الداخلي للدولة بين السلعتين، وتحقق كل من الدولتين ربحا مقداره الفارق بين معدل التبادل الفعلي ومعدل التبادل الداخلي السائد في كل دولة[1]. بعبارة أخرى، في كل بلد هناك معدل تبادل داخلي بين السلعتين وهو أقل ما يقبل به هذا البلد كمعدل للتبادل، بينما معدل التبادل الدولي الذي يضمن دخول كلا البلدين في التجارة، فيجب أن يتراوح بين معدلي التبادل الداخليين لكل من البلدين[2] كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم 01: حدود معدل التبادل الدولي حسب ستيوارت ميل



المصدر: هجير عدنان زكي أمين، الاقتصاد الدولي: النظريات والتطبيقات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص58. (بتصرف)

ويرى ميل أن جميع معدلات التبادل الواقعة بين هذين الحدين تحقق مكاسب لكلا البلدين، إلا أنه بصفة عامة كلما اقترب معدل التبادل الدولي من معدل التبادل المحلي لإحدى الدولتين، قلّت المكاسب التجارية لهذه الدولة، وازدادت مكاسب البلد الآخر، والعكس صحيح. أما إذا تطابق معدل التبادل الدولي مع معدل التبادل الداخلي لأحد البلدين، فإن التجارة الدولية لن تقوم؛ لأنه لن يحقق من خلالها أكثر مما يحققه له التبادل الداخلي. وحسب ميل فإن هناك ثلاث نقاط أساسية تلعب دورا هاما في تحديد معدلات التبادل الفعلية وهي[3]:

أ- تتحدد الحدود الدنيا والقصوى لمعدلات التبادل الدولي على أساس معدلات التبادل المحلي في كل دولة والتي تعكس مستوى الكفاءة النسبية للعمل في الدولتين؛

---

* الملاحظ أن ميل قام بتغيير العلاقة بين كميات الإنتاج والتكاليف، فبدلا من وضع كميات العمل اللازم لإنتاج السلعة كما فعل ريكاردو، قام بتحديد الإنتاج الذي يمكن تحقيقه باستخدام مقدار محدد من العمال مثلا كميات الإنتاج الناجمة عن عدد محدد من العمالة وليكن 10 عمال مثلا، أي افتراض وجود حجم معين من العمل المستخدم في كل دولة من أطراف التبادل لإنتاج كميات مختلفة من السلع محل التبادل وبالتالي ريكاردو ركز على التكاليف النسبية للعمل بينما ميل على الكفاءة النسبية للعمل.

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 44.

[2] هجير عدنان زكي أمين، مرجع سابق، ص58.

[3] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص ص103- 104.

ب-اعتمادا على شدة ومرونة طلب كل دولة على سلع الدولة الأخرى يتم تحديد معدلات التبادل الفعلية، وذلك داخل الحدود الدنيا والقصوى؛

ج- معدل التبادل الفعلي يكون مستقرا فقط عند المعدل الذي تغطي فيه قيمة صادرات كل بلد قيمة وارداته. وقد أشار ميل إلى أن توازن معدل التبادل الدولي - أي المعدل التوازني للتبادل بين سلعتين - يحدث عندما يكون العرض من صادرات الدولة من السلعة التي تتخصص في إنتاجها، وتصديرها مساويا تماما لطلب الدولة الأخرى المشتركة معها في التجارة على السلعة نفسها، بعبارة أخرى عندما تتساوى صادرات الدولة مع واردات الدولة الأخرى المشتركة معها في التبادل، وهذا ما سماه ميل بقانون "الطلب المتبادل". فإذا كان لدينا بلدان A وB، حيث A له ميزة نسبية في إنتاج المنتوج X وB في إنتاج منتوج Y، وبالتالي فإن التوازن يحدث عند النقطة التي يتحقق عندها[1]:

- ما يرغب البلد A بتصديره من السلعةX = ما يرغب البلد B باستيراده من السلعة X.
- ما يرغب البلد B بتصديره من السلعةY = ما يرغب البلد A باستيراده من السلعة Y.

وقد قام ألفريد مارشال Alfred Marshall بتحليل الطلب المتبادل لجون ستيوارت ميل بيانيا مستخدما ما يسمى بمنحنيات الطلب المتبادل أو منحنيات مارشال، ليكمل عمله بعد ذلك فرانسيس إدجورث[2] Francis Edgeworth.

4. اعتمادها على نظرية القيمة في العمل، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على افتراضات يصعب تحقيقها في الواقع أهمها:

أ- أن عنصر العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد المستخدم في العملية الإنتاجية، وبالتالي حساب تكلفة الإنتاج على أساس تكاليف العمل، وإهمال تكاليف عناصر الإنتاج الأخرى المشتركة في إنتاج السلعة كرأس المال والأرض وهذا غير منطقي. فريكاردو اعتبر أن لرأس المال أهمية ثانوية وأنه يشترك مع العمل بنسبة ثابتة، ومن ثم اعتبارهما عاملا واحدا، أما بالنسبة لعامل الأرض فإنه لا يلعب دورا مباشرا في تحديد القيمة حسب ريكاردو[3]؛

ب-عنصر العمل يستخدم بنسبة ثابتة في إنتاج كافة السلع، وهذا غير صحيح، فهو يستعمل بنسب متغيرة في إنتاج السلع المختلفة، فهناك سلع كثيفة العمل كصناعة الأقمشة أو المنسوجات، وأخرى كثيفة رأس المال كصناعة الصلب مثلا؛

ج- أضف إلى ذلك افتراضها تجانس عنصر العمل، بينما هو في الواقع غير متجانس، وذلك لوجود أنواع مختلفة منه تختلف عن بعضها البعض بحسب درجة المهارة ومستوى التدريب (عمل ماهر، يدوي،...الخ).

---

[1] هجير عدنان زكي أمين، مرجع سابق، ص62.

[2] شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص79.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص163.

وهذا ما دفع بالاقتصادي الألماني جوتفريد هابرلر Gottfried Haberler سنة 1936، إلى تفسير نظرية الميزة النسبية لريكاردو دون الاعتماد على نظرية القيمة في العمل، وذلك من خلال نظريته المسماة بنظرية "تكلفة الفرصة البديلة"، محاولا تحرير نظرية ريكاردو من القيود التي فرضتها عليها نظرية القيمة في العمل، وخصوصا استخدام كمية العمل في حساب تكلفة إنتاج السلعة، واستبدالها بتكلفة الفرصة البديلة[1]. فتكلفة إنتاج سلعة ما لا تقاس بكمية العمل المبذول في إنتاجها، بل بمقدار ما يتم التضحية به من إنتاج سلعة أخرى كان بالإمكان إنتاجها باستخدام الموارد المخصصة لإنتاج هذه السلعة. وبالتالي تتحدد تكلفة إنتاج سلعة X بمقدار النقص في إنتاج السلعة Y الناتج عن زيادة إنتاج السلعة X بوحدة واحدة [2]. وتتلخص الفكرة الأساسية لنظرية هابرلر في أنه إذا كان لدينا سلعتان X و Y، فإن تكلفة الفرصة البديلة للسلعة X هي عبارة عن "الحجم من المنتوجY الذي يجب التضحية به أو التخلي عنه من أجل الحصول على وحدة إضافية من المنتوج X"[3]. ومعلوم أن زيادة الإنتاج تكون بزيادة العنصر الإنتاجي الوحيد، وهو العمل، وذلك عن طريق تحويل العمل المستخدم في إنتاج السلعة Y المراد التضحية بها، إلى السلعة X التي يُراد زيادة الإنتاج منها، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى نقص الإنتاج من السلعة Y، وهذا النقص في الإنتاج هو ما يعبر عنه بتكلفة الفرصة البديلة*. وعليه فالدولة التي تتمتع بانخفاض في تكلفة الفرصة البديلة لإحدى السلعتين هي التي لها ميزة نسبية في إنتاجها، وبالتالي تتخصص في إنتاج وتصدير هذه السلعة لمبادلتها بالسلعة التي لديها في إنتاجها تكلفة فرصة بديلة أعلى؛ أي تخلف نسبي. بعبارة أخرى أن الدولة تتمتع بميزة نسبية إذا كانت تكلفة الفرصة البديلة لسلعة ما هي أقل منها في البلد الآخر[4]، وبالتالي فاختلاف تكلفة الفرصة البديلة هو السبب في اختلاف التكاليف النسبية، وبالتالي قيام التجارة الدولية المجزية للطرفين. نلاحظ مما سبق أن التحليل القائم على نظرية تكلفة الفرصة البديلة يؤدي إلى نفس نتيجة التحليل للميزة النسبية القائمة على نظرية القيمة في العمل.

وقد تم تطبيق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة باستخدام منحنيات إمكانية الإنتاج وهي تعبر عن "أقصى قدر ممكن من الكميات التي تستطيع الدولة أن تنتجها من السلعتين، إذا قامت باستخدام كل مواردها المتاحة استخداما كاملا وأمثل"[5]، حيث يتم حساب تكلفة الفرصة البديلة عن طريق الميل المطلق لمنحنى إمكانيات

---

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص 48.

[2] كامل بكري، مرجع سابق، ص ص 8-9.

[3] Andrew Harrison et autres , Op.cit. , P.279

*تكلفة الفرصة البديلة للسلعة X مقارنة بالسلعة Y في البلد A تحسب وفق المعادلة التالية: $\frac{Y_A}{X_A}$ ، أما للسلعة Y مقارنة بالسلعة X: $\frac{X_A}{Y_A}$، حيث أن X_A و Y_A تمثل عدد الوحدات المنتجة خلال وحدة العمل من السلعتين X و Y.

[4] Paul Krugman et Maurice Obstfeld, économie internationale, traduction :Gunther Capelle-Blancard et Matthieu Crozet, Pearson éducation, Paris, France, 7è édition, 2006, P.31.

[5] السيد محمد أحمد السريتي، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 47-48.

الإنتاج والذي يسمى بـ "الميل الحدي للتحويل أو معدل التحول الحدي*". وهو يعبر عن كمية الإنتاج التي تتخلى عنها الدولة من إحدى السلعتين مقابل زيادة بوحدة واحدة من السلعة الأخرى، وبالتالي فوفق هذا التعريف فإن القيمة الرياضية لمعدل التحول الحدي تساوي دائما تكلفة الفرصة البديلة، لذلك فإن معدل التحول الحدي يعتبر الاسم الآخر لكلفة الفرصة البديلة[1]. وبما أن ظروف المنافسة هي كاملة فإن التكاليف تساوي الأسعار.

والجدير بالملاحظة أن تحليل هابرلر مثله في ذلك مثل ريكاردو، أخذ بالحسبان جانب العرض فقط الذي يمثله منحنى إمكانيات الإنتاج، وذلك بتوضيح ما يمكن لدولة ما إنتاجه وتصديره، وبافتراض ثبات تكلفة الفرصة البديلة لذلك يكون منحنى إمكانيات الإنتاج عبارة عن خطا مستقيما، وأهمل بذلك جانب الطلب. ويقصد بثبات تكلفة الفرصة البديلة أن أي من البلدين سيتخلى عن كمية ثابتة من السلعة Y كلما أراد إنتاج وحدة إضافية من السلعة X، سواء قل إنتاج X أو كثر، وكذا التخلي عن كمية ثابتة من السلعة X كلما أراد إنتاج وحدة إضافية من Y، سواء قل إنتاج Y أو كثر[2]. أضف إلى ذلك أن تصنيف هابلر للسلع هو نفسه لريكاردو: سلع تفوق وسلع تخلف نسبي[3].

5. افتراض النظرية أن تزايد الإنتاج نتيجة التخصص الكامل يكون في ظل ثبات تكاليف عناصر الإنتاج –العمل–، أي في ظل ثبات العائد مع الحجم، والذي يعني "زيادة الإنتاج بنفس النسب التي تزداد بها مدخلات الإنتاج، بحيث لا تتجه تكلفة العمل، الخاصة بإنتاج كل سلعة، نحو الارتفاع أو الانخفاض مهما تغير الإنتاج، شريطة أن يسمح للعمل بالتنقل داخل الدولة، وليس بين الدولتين"[4]؛ وهذا يتناقض مع الواقع، فالتكاليف تزداد مع التوسع في الإنتاج، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إلغاء الميزة النسبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن وفورات الحجم قد تؤدي إلى تناقص التكاليف، وبالتالي خلق ميزة نسبية، فتغير قانون الإنتاج إلى تناقص أو تزايد العائد مع الحجم يؤثر في الميزة النسبية. فالمؤسسات الإنتاجية تخضع لقانون تزايد العائد (أو تناقص التكاليف) إلى أن تصل إلى كمية الإنتاج التوازني الذي تحقق من خلاله المؤسسة أعلى ربح، وذلك عندما تتساوى التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي، وعند زيادة كمية الإنتاج عن هذا الحد التوازني، فإن التكلفة الحدية تصبح أعلى من الإيراد الحدي، ويخضع الإنتاج بالتالي إلى قانون تناقص العائد (أو تزايد التكاليف)، وفي ظل

---

*الميل الحدي للتحويل marginal rate of transformation (MRT) يشبه تماما فكرة المعدل الحدي للإحلال بين سلعتين والذي يساوي ميل الزاوية α والذي بدوره يساوي المقابل/المجاور= $\Delta X/\Delta Y$ ويأخذ القيمة بالقيمة المطلقة دون اعتبار للإشارة السالبة التي نحصل عليها والتي تشير إلى أن المنحنى ينحدر من الأعلى إلى الأسفل ويتجه من اليسار إلى اليمين. راجع: نصر محدة ، دور الميزة النسبية والتنافسية في تشكيل سلع التفوق والتخلف النسبي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، نوفمبر 2009، ص47.

[1] خالد محمد السواعي، التجارة الدولية: النظرية وتطبيقاتها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص145.

[2] عبد الرحمان يسري أحمد، مرجع سابق، ص35.

[3] نصر محدة ، دور الميزة النسبية والتنافسية في تشكيل سلع التفوق والتخلف النسبي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، نوفمبر 2009، ص47.

[4] أحمد الكواز، التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 81، مارس 2009، ص3.

ذلك تفقد الدولة ميزتها النسبية في إنتاج السلعة وكذا إمكانية التخصص الكامل، وتصبح الدولة المستوردة لهذه السلعة منتجة لها أيضا[1]؛

6. إهمال تغير أذواق المستهلكين، وبالتالي إهمال جانب الطلب والتركيز على العرض، وهذا ما جعل أولين يصف نظرية ريكاردو بأنها "ملخصا مختصرا لظروف العرض"[2]. فالأذواق تخضع لتأثير العديد من العوامل كالدخول النقدية، النمو والتطور الاقتصادي والتكنولوجي، وهذه العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، وبالتالي اختلاف الأذواق بين الدول؛
7. إهمال تكاليف النقل والرسوم والتعريفات الجمركية، والتي يمكن أن تؤثر في التكاليف النسبية للسلعة، خصوصا إذا كانت مرتفعة مما يؤدي إلى فقدان الميزة النسبية في الإنتاج؛
8. افتراض عدم إمكانية انتقال عناصر الإنتاج المتمثلة في العمل بين الدول؛
9. افتراض التوظيف الكامل لعوامل الإنتاج؛ أي أن الاقتصاد في حالة توازن، هو فرض غير واقعي؛ حيث برهن الاقتصادي كينز أن التوازن في اقتصاد بلد معين يمكن أن يتحقق عند مستوى أقل من التوظيف الكامل مع إمكانية وجود قدر معين من البطالة؛
10. التخصص في نظرية الميزة النسبية هو كامل، فالدولة يجب أن تتخلى كلية عن إنتاج المنتوج المستورد من أجل تمكنها من إنتاج وتصدير المنتوج الآخر. لكن في الواقع، التخصص غالبا يكون غير تام بمعنى أنه بعد التبادل، كل بلد يستمر في إنتاج المنتوج المستورد بحيث أن الواردات تأتي لتكمل الإنتاج الوطني لكل دولة[3]؛
11. أهم انتقاد وُجه لنظرية الميزة النسبية –ومن بعدها نظرية تكلفة الفرصة البديلة، ونظرية القيم الدولية– عدم توضيحها لمصادر الميزة النسبية، بعبارة أخرى عدم قدرتها على الإجابة عن تساؤل محوري، وهو ما سبب اختلاف التكاليف النسبية بين الدول؟ أي ما هي أسباب اختلاف إنتاجية العمل أو شكل منحنيات إمكانيات الإنتاج بين الدول المختلفة؟ فالنظرية أخذت هذا الاختلاف كمسلمة، دون أي محاولة لتفسير أسبابه، وهذا ما دفع بكل من هكشر وأولين إلى وضع نظرية وفرة عوامل الإنتاج من أجل الإجابة عن هذا التساؤل.

ثانيا: الدراسات التجريبية لنظرية الميزة النسبية

رغم الانتقادات السابقة، إلا أن نظرية الميزة النسبية كانت متوافقة مع بعض الدراسات التطبيقية مثل دراسة ماك دوجال Mac Dougal في سنة 1951، والذي يُعد أول من حاول اختبار نظرية ريكاردو، وذلك من خلال اختبار الأداء النسبي للصادرات الصناعية لأمريكا وبريطانيا، مستخدما معطيات إنتاجية العمل والصادرات الأمريكية والبريطانية لـ 25 صناعة لسنة 1937[4].

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص46.
[2] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص164.
[3] Gérard Lafay, op.cit., P.176-177.
[4] Dominick Salvatore, Op.cit. ,P :67

وتقوم الفكرة الرئيسية لدراسة ماك دوجال على مقارنة نسبة الصادرات الأمريكية إلى نسبة الصادرات البريطانية مع نسبة إنتاجية العمل في الدولتين، وذلك انطلاقا من فرضية مفادها وجود علاقة طردية بين هاتين النسبتين؛ أيٍّ أن هناك علاقة طردية بين نسبة: إنتاجية العمل في الولايات المتحدة الأمريكية/إنتاجية العمل في بريطانيا، ونسبة: الصادرات الأمريكية/ الصادرات البريطانية. فكلما زادت الإنتاجية النسبية لعنصر العمل الأمريكي مقارنة مع نظيره البريطاني، زادت نسبة الصادرات الأمريكية عن مثيلتها البريطانية[1]. بعبارة أخرى أن ماك دوجال افترض أن تكاليف الإنتاج يجب أن تكون أكثر ضعفا في الولايات المتحدة الأمريكية في الصناعات، أين العمل الأمريكي هو أكثر إنتاجية من العمل البريطاني، ومنه وجوب تمتع الولايات المتحدة بميزة نسبية في هذه الصناعات، وبالتالي صادرتها إلى الأسواق الدولية يجب أن تفوق الصادرات البريطانية. ومن خلال تحليله لـ 20 صناعة من أصل 25 صناعة توصل إلى وجود العلاقة الطردية بين إنتاجية العمل والصادرات، حيث إن الصناعات الأمريكية التي كانت لها إنتاجية مرتفعة هي نفسها التي كان للولايات المتحدة الأمريكية صادرات أكبر مقارنة مع الصادرات البريطانية. العلاقة الطردية لهذا الاختبار التجريبي، تم تأكيدها عن طريق دراسات لاحقة، منها خصوصا دراسة بالاسا Balassa باستخدام معطيات سنة 1950، وستيرن Stern بمعطيات 1950 و1959، هذه الدراسات كلها أثبتت صحة ما تنبأت به نظرية الميزة النسبية في كون التبادل الدولي يقوم على أساس اختلاف إنتاجية العمل داخل الصناعات المختلفة بين الدول[2].

مع ذلك يبقى أن نظرية ريكاردو بسيطة جدا ومحدودة، وبالتالي لا يمكن أن تشكل قاعدة نظرية صلبة يعتمد عليها من أجل تفسير مختلف مسائل التجارة الدولية[3]. إضافة إلى أنها لم توضح السبب في اختلاف إنتاجية العمل بين الدول المختلفة؛ أي مصادر الميزة النسبية، وهذا ما أجابت عنه النظرية السويدية لهكشر وأولين.

[1] خالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص ص97-98.

[2] Dominick Salvatore, Op.cit. ,P.67

[3] Paul Krugman et Maurice Obstfeld, économie internationale, traduction: Gunther Capelle-Blancard et Matthieu Crozet, Pearson éducation, Paris, France, 7è édition, 2006, P.76

المطلب الثالث: نظرية وفرة عوامل الإنتاج

تُنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين السويديين، إلي هكشر Elie Hecksher في سنة 1919، وتلميذه بيرتل أولين Bertil Ohlin في عام 1933، حيث تم وضعها أولا من طرف هكشر ثم أكملها بعد ذلك أولين*.

وهي تُعدّ أولى المحاولات الرئيسية لتفسير أسباب الاختلاف في المزايا النسبية بين الدول، وبالتالي فهي تُعد امتداد لنظرية ريكاردو؛ أي أنها مكملة لها، وليست بديلة عنها لأنها بدأت من حيث انتهت نظرية الميزة النسبية، فهذه الأخيرة انتهت إلى أن الاختلاف في المزايا النسبية بين الدول يرجع إلى الاختلاف في إنتاجية العمل أو اختلاف التكاليف النسبية؛ أي اختلاف دوال الإنتاج وهنا كان السؤال المحوري الذي انطلقت منه نظرية هكشر – أولين ماذا لو تطابقت دوال الإنتاج في مختلف دول العالم؟.

الفرع الأول: عرض النظرية

لقد أُطلق على هذه النظرية عدة مسميات منها: النظرية السويدية، نموذج هكشر – أولينHO، نموذج هكشر– أولين – ساموسون HOS**، نظرية هبات الموارد، النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النيوكلاسيكية في التجارة الدولية لأنها قدمت ما هو كلاسيكي في صيغة حديثة.

وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في أن الاختلاف في المزايا النسبية بين الدول يعود إلى الاختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية في عوامل الإنتاج أي أن مصدر الميزة النسبية هو الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج، وبالتالي فإن الميزات الطبيعية هي المحدد للميزة النسبية لا المكتسبة، حيث صرح أولين أن كل بلد يجب أن يحصل على ميزة من العنصر الذي وهبته الطبيعة، وذلك بالتخصص في إنتاج السلعة التي تحتاج بكثافة إلى هذا العنصر[1]. فالدولة تكون لها ميزة نسبية في السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عامل الإنتاج الأكثر وفرة نسبية فيها، وبالتالي تتخصص في إنتاج هذه السلع وتصديرها، ولا تتمتع بميزة نسبية في السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عنصر الإنتاج الأكثر ندرة فيها، وبالتالي تقوم باستيراد هذه السلع من الخارج، أي أن النظرية تركز على الاختلاف في ظروف العرض بين الدول في تفسير الميزة النسبية والتخصص. وبالتالي فإن صادرات أي دولة تتكون من السلع التي يتطلب إنتاجها استخداما كثيفا لعوامل الإنتاج الوافرة لديها، لأن تكلفة إنتاجها تكون منخفضة نسبيا عن الدول الأخرى، أما وارداتها فستكون من السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عوامل الإنتاج النادرة لديها لارتفاع تكلفتها النسبية.

---

* هذه النظرية نشرت ضمن مقال باللغة السويدية لهكشر سنة 1919 تحت عنوان "أثر التجارة الخارجية في توزيع الدخل"، عرض فيه الخطوط العريضة للنظرية ولكن المقال بقي غير معروف لمدة تجاوزت عشر سنوات، ليتم ترجمته إلى الانجليزية ثلاثين سنة بعد ذلك. وفي عام 1924 قام أولين بإعادة إحياء وتطوير أفكار أستاذه ضمن أطروحته للدكتوراه والمحررة كذلك باللغة السويدية، وفي سنة 1933 نشر أولين كتاب له بالإنجليزية بعنوان "التجارة الإقليمية والدولية inter- regional international trade". راجع:

Dominick Salvatore, op.cit., P.151 . وهجير عدنان زكي، مرجع سابق، ص90.

** HOS: Hecksher— Ohlin — samuelson.

[1]Mokhtar Kheladi, op.cit., P.67.

فحسب هكشر فإن أسباب اختلاف التكاليف النسبية لإنتاج سلعة بين الدول، وبالتالي اختلاف الإنتاجية يعود إلى سببين هما:

أولا- الوفرة العاملية:

فالاختلاف بين الدول في درجة الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج يؤدي إلى اختلاف الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج، وبالتالي اختلاف تكاليف الإنتاج النسبية من دولة إلى أخرى. ويقصد بمصطلح الندرة أو الوفرة النسبية "قياس الندرة أو الوفرة لعنصر من عناصر الإنتاج بالنسبة للعناصر الأخرى، وأيضا مقارنة الدول بعضها ببعض في امتلاكها لهذه العناصر بنسب متفاوتة"[1]. ويمكن قياس درجة الوفرة أو الندرة النسبية في نظرية هكشر وأولين كميا أو سعريا وذلك كما يلي:

1- طريقة الوفرة المادية لعوامل الإنتاج :

وفق هذه الطريقة يتم قياس الوفرة النسبية بالاعتماد على "الكم المتاح من عاملي الإنتاج قبل قيام التجارة الدولية"[2] ويتم حسابها وفق العلاقة التالية الإنتاج[3]:

الوفرة أو الندرة النسبية لعنصر الإنتاج= الكمية المتاحة من هذا العنصر/ الكمية المتاحة من عناصر الإنتاج الأخرى.

وبما أن النظرية تفترض وجود عاملي إنتاج هما العمل، ورأس المال فإن العلاقة تصبح كالتالي:

$$\frac{K}{L} = \frac{\text{الكمية المتاحة من رأس المال}}{\text{الكمية المتاحة من العمل}}$$

فإذا افترضنا مثلا أن لدينا دولتين A وB وحيث أن :

$$\frac{K}{L}\ (\text{في الدولة A}) > \frac{K}{L}\ (\text{في الدولة B})$$

نقول في هذه الحالة إن البلد A لديه وفرة نسبية في رأس المال، أما الدولة B فتتمتع بوفرة نسبية في العمل، فحسب هذا التعريف يتم الاهتمام فقط بجانب العرض لعوامل الإنتاج.

2- طريقة الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج :

تقاس الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج على أساس أسعار عوامل الإنتاج قبل قيام التجارة بين الدول، فنقول إن الدولة A تتمتع بوفرة نسبية في رأس المال إذا كانت نسبة سعر رأس المال (أسعار الفائدة r*) إلى سعر زمن العمل (الأجر w**) أقل مما هي عليه في الدولة B وذلك كما يلي[4]:

$$\frac{r}{w} = \frac{\text{أسعار الفائدة}}{\text{أجرة العمل}}\ (\text{للدولة A}) > \frac{r}{w} = \frac{\text{أسعار الفائدة}}{\text{أجرة العمل}}\ (\text{للدولة B})$$

[1] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص67.

[2] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص200.

[3] السيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص87.

* r = rate

** w = wage

[4] شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص96.

فاستنادا إلى مبدأ الندرة: كل ما هو نسبيا نادر هو نسبيا غال، وبالتالي كلما كان سعر رأس المال مرتفعا مقارنة مع سعر العمل، كانت النسبة $\frac{r}{w}$ مرتفعة مما يشير إلى أن رأس المال نادر وبالتالي غال والعمل متوفر وبالتالي قليل الغلاء[1].

هذه الطريقة تركز على السعر أي على التفاعل بين الطلب على عوامل الإنتاج والعرض منها – مع العلم أن الطلب على عوامل الإنتاج هو طلب مشتق من الطلب على السلعتين – ، وبالتالي التنبؤ بأنماط التجارة بناء على أسعار لا حصر لها في الواقع لذلك أكد الكثير على عدم سلامة هذه الطريقة مثل إنادا عام 1967، أو صعوبة استخدامها في قياس الميزة النسبية مثل بالانس وفورستتر ومواري في عام 1987، كما أن لانكستر قدّم سنة 1957 تعريفا آخر للوفرة النسبية لعوامل الإنتاج يتمثل في: "الدول تتمتع بوفرة في عامل ما من عوامل الإنتاج إذا كانت تستخدم هذا العامل بكثافة في صناعتها التصديرية"[2].

وخلاصة ما سبق إن نظرية هكشر–أولين تعتمد على التعريف الكمي لدرجة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين فرضيات نظرية هكشر–أولين تجانس التكنولوجيا والأذواق في الدولتين؛ أي أن تأثير الطلب والتكنولوجيا محايد في كلتا الدولتين، وبالتالي فإن التعريفين يعطيان نفس النتيجة؛ أي أن الدولة الكثيفة رأس المال $\frac{K}{L}$ سوف تكون فيها كذلك نسبة الفائدة إلى الأجور $\frac{r}{w}$ منخفضة نسبيا[3].

ثانيا– الكثافة العاملية:

يقصد بها اختلاف دوال الإنتاج للسلع، هذه الأخيرة هي عبارة عن الطريقة الفنية التي يتم بها إنتاج سلعة معينة باستخدام كميات مختلفة من عوامل الإنتاج؛ أي أنها العلاقة بين حجم الإنتاج كمتغير تابع، والكميات المستخدمة من عوامل الإنتاج كمتغير مستقل[4]. ويتم تفسيرها إما بأنها "تمثل أقل كمية من المدخلات اللازمة لإنتاج حد معين من الإنتاج، أو بأنها أقصى حد إنتاج يمكن تحقيقه بكمية محددة من المدخلات"[5]. ومن بين طرق تمثيل دالة الإنتاج "خريطة منحنيات سواء الإنتاج"، حيث كل منحنى سواء يشير إلى مستوى معين من الإنتاج وكميات المدخلات من العمل ورأس المال الضرورية لإنتاج هذه الكمية[6]. الكمية[6]. بعبارة أخرى أن إنتاج السلع المختلفة يحتاج إلى كميات مختلفة من عناصر الإنتاج، فهناك سلع كثيفة العمل، وأخرى كثيفة رأس المال ...الخ؛ أي أن كل سلعة يتم إنتاجها بطريقة إنتاجية تختلف عن السلعة الأخرى. فإذا كان لدينا سلعتان X و Y وعاملا الإنتاج: العمل L ورأس المال K، نقول في هذه الحالة أن

[1]Alain Samuelson, économie internationale contemporaine :Aspects réels et monétaire, office des publications universitaires, Alger, 1993, P.84.

[2]رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص201.

[3]خالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص187.

[4]السيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص ص87 – 88.

[5]ريتشارد بومفرت، مذكرات محاضرات في نظرية وسياسة التجارة الدولية، ترجمة: سفر بن حسين القحطاني وكمال الدين علي بشير إبراهيم، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012، ص ص27 – 28.

[6]المرجع نفسه، ص28.

السلعة X هي كثيفة من رأس المال إذا كانت النسبة $\frac{K}{L}$ المستعملة في إنتاج X هي أكبر من مثيلتها المستخدمة في إنتاج السلعة Y[1].

نستنتج مما سبق أنه في نموذج هكشر – أولين هناك نوعان من الاختلافات: اختلافات في امتلاك أو حيازة عوامل الإنتاج بين الدول أو ما يسمى بالوفرة العاملية، واختلاف ثان يسمح للدول بالحصول على ميزة نسبية من اختلافهم في الوفرة العاملية هو اختلاف الكثافة العاملية بين السلع[2]. بعبارة أخرى أن مصدر المزايا النسبية يعود إلى وجود اختلافات بين الدول في درجة الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج من جهة، والى وجود اختلافات في درجة تركيز هذه العناصر في دوال إنتاج السلع المختلفة من ناحية أخرى[3]. وعليه فالدولة التي تتمتع بوفرة نسبية في عنصر رأس المال، سيكون بإمكانها إنتاج سلع كثيفة رأس المال بتكلفة نسبية أقل نظرا للانخفاض النسبي لسعر رأس المال؛ أي انخفاض نسبي في معدلات الفائدة عن الدول الأخرى، أما الدولة التي تتمتع بوفرة نسبية في عنصر العمل فستتمكن من إنتاج سلع كثيفة العمل بتكلفة نسبية أقل نتيجة الانخفاض النسبي في سعر العمل؛ أي في الأجور مقارنة مع الدول الأخرى[4]. وبالتالي فمن مصلحة كل دولة إنتاج وتصدير السلعة التي تدخل في إنتاجها كمية كبيرة من عوامل الإنتاج المتوفرة لديها، واستيراد السلعة التي يتطلب إنتاجها كمية كبيرة من عوامل الإنتاج التي لا تتوفر لديها بكثافة بهدف الحصول عليها من الخارج بتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها محليا. أي وبصورة ضمنية هي عملية تصدير لعوامل الإنتاج الموجودة بوفرة نسبية لدى البلد المعني، واستيراد العناصر التي لا تتوافر لديه، فالتبادل الدولي حسب هذه النظرية هو تبادل غير مباشر لعناصر الإنتاج الوفيرة مقابل عناصر الإنتاج النادرة[5].

نلاحظ أن هناك تشابها بين نظرية هكشر–أولين ونظرية ريكاردو، ولكنها تختلف عن هاته الأخيرة بكونها حاولت تفسير مصدر الميزة النسبية الذي هو مسلمة عند ريكاردو هذا من جهة، ومن جهة أخرى أضافت عامل إنتاج ثان في التحليل هو رأس المال؛ أي أنها أدخلت عاملي إنتاج قابلين للاستبدال هما العمل ورأس المال[6].

الفرع الثاني: فرضيات النظرية

تستند نظرية هكشر–أولين في بناء نموذجها النظري إلى العديد من الفرضيات، التي بعضها مشتركة مع نظرية ريكاردو، وأخرى أصيلة خاصة بها، وهي:

1. وجود دولتين وسلعتين. مع العلم أنه تم تعميم النظرية على سلع وعوامل إنتاج يزيد عددها عن اثنين (n عامل و n سلعة)، وذلك من خلال نموذج Hecksher-Ohlin-vanek (HOV) ، وتوصل هذا الأخير إلى

[1]Dominick Salvator, op.cit., P. 145.
[2]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer, économie internationale, éditions Dalloz, Paris, France, 2005, P.142.
[3]كامل بكري، مرجع سابق، 2012، ص25.
[4]السيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص88.
[5]محمد دياب، مرجع سابق، ص118.
[6]Michel Rainelli, le commerce international, op.cit., P.48.

أن الدولة ذات الوفرة النسبية من عامل إنتاجي معين تصبح مصدِّرا صافيا لخدمات هذا العامل ومستوردا صافيا لخدمات باقي العوامل[1]؛

2. إنتاج السلع يخضع لثبات وفورات الحجم Rendements D'échelles (عوائد الحجم أو غلة الحجم)، أي أن زيادة استخدام عوامل الإنتاج يؤدي إلى زيادة الإنتاج بنفس النسبة؛
3. سيادة حالة المنافسة التامة في الدولتين؛ أي أنه لا المنتجون ولا المستهلكون يمكنهم التأثير على الأسعار السائدة في أسواق المنافسة الكاملة. هذه الأخيرة تتضمن كذلك على المدى الطويل، أن أسعار السلع هي مساوية لتكاليف الإنتاج[2]؛
4. الاستخدام الكامل لكل العوامل؛ أي عدم وجود عوامل إنتاج عاطلة في البلدين يمكن تعبئتها احتماليا من أجل زيادة الإنتاج؛
5. حرية انتقال عوامل الإنتاج داخل الدولة الواحدة؛ أي حرية تحرك العمل ورأس المال داخل البلد الواحد من القطاعات التي تكون فيها أسعار هذه العوامل منخفضة إلى القطاعات التي تكون فيها الأسعار مرتفعة، وتستمر عملية الانتقال إلى غاية تساوي الأجور بالنسبة لعنصر العمل، والفائدة على رأس المال في جميع أنحاء الدولة، وعدم إمكانية انتقال هذه العوامل بين الدول؛ أي أن فائضا في اليد العاملة في بلد ما مثلا لا يمكنه أن يتدفق في بلد آخر، وبالتالي بقاء الاختلاف بين الدول في أسعار عوامل الإنتاج في ظل غياب التجارة الدولية؛
6. انعدام تكاليف النقل، وكذا العوائق التي تقيِّد حركة السلع بين الدولتين كالتعريفة الجمركية؛
7. تماثل وتجانس أذواق المستهلكين بين الدولتين، وبالتالي فإن الطلبات على السلع هي نسبيا متماثلة عند نفس السعر النسبي، وأن استهلاك السلعتين يتم بنفس الكميات النسبية عند أي سعر معطى وعند جميع مستويات الدخل.

أما الفرضيات التي تنفرد بها نظرية عوامل الإنتاج فهي:

8. وجود عاملين من عوامل الإنتاج هما العمل ورأس المال – إضافة عنصر رأس المال في التحليل – بحيث أن الحيازة النسبية للعوامل تختلف بين البلدين؛ أي أن أحدهما يملك رأس المال أكثر وعملا أقل والعكس بالنسبة للآخر. وبذلك فالنظرية بُنيَّت على عالم بدولتين وسلعتين وعاملي إنتاج، لذلك يطلق عليها نموذج $2\times2\times2$[3]، أضف إلى ذلك قابلية الإحلال بين عاملي الإنتاج في العملية الإنتاجية، وذلك تبعا لأسعارهما أي وفرتهما النسبية[4]؛
9. اختلاف كثافة عوامل الإنتاج للسلعتين، وبالتالي فإحدى السلعتين هي كثيفة العمل؛ أي أن إنتاجها يتطلب عملا أكثر من رأس المال، والأخرى كثيفة رأس المال؛ أي أن إنتاجها يتطلب رأس مال أكثر

[1]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer, op.cit., P.181.
[2]Dominick Salvatore, op.cit., P.144.
[3]Emmanuel Nyahoho et pierre–paul proulx, le commerce international :Théories, Politiques et perspectives industrielles, presses de l'université du Québec, Québec, canada, 3e édition , 2006, P.113.
[4]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer, op.cit., P.137.

من العمل وذلك في البلدين الاثنين، فالسلعة نفسها تكون أكثر كثافة لأحد عاملي الإنتاج داخل البلدين، وبالتالي لا يمكن إنتاج سلعة معينة بكميات كثيفة نسبيا من العمل، وقليلة نسبيا من رأس المال في دولة ما، وإنتاج نفس السلعة في بلد آخر بكميات كثيفة نسبيا من رأس المال، وقليلة من العمل، بمعنى أن دوال الإنتاج هي متماثلة داخل البلدين بالنسبة لنفس السلعة، بعبارة أخرى أن "إنتاج هذه السلعة يحتاج إلى كميات ثابتة من عناصر الإنتاج لا تختلف من بلد إلى آخر"[1]؛

10. تماثل التكنولوجيا بين البلدين بالنسبة لكل سلعة، فالدول تملك نفس التقنيات من أجل إنتاج سلعة معينة وتختلف التكنولوجيا فقط بين السلع[2]؛

11. التخصص غير التام أو الجزئي في كلا البلدين، أي استمرار الدولتين في إنتاج السلعتين بعد قيام التجارة بينهما. بعبارة أخرى أن الدولة التي لها ميزة نسبية في إنتاج سلعة ما لا تتخلى كلية عن إنتاج السلعة الأخرى التي لها فيها تخلف نسبي[3].

والجدير بالذكر أن الفضل يعود إلى أولين في ضرورة تحقق شرطي تماثل دالة الإنتاج للسلعة الواحدة في جميع الدول، وتماثل أذواق المستهلكين، وذلك حتى يصلح الاختلاف في درجة وفرة عوامل الإنتاج كسبب لتفسير اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبالتالي اختلاف المزايا النسبية. فأولين قام بتنقيح نظرية وفرة عوامل الإنتاج، وذلك بإدخال عنصر الطلب في التحليل معتقدا أن التفسير السليم للتجارة الدولية يجب أن يتم على أساس الأسعار النسبية*، وليس التكاليف النسبية، فالأسعار تعكس العرض والطلب وأن هذا الأخير يتحدد بمداخيل** وأذواق المستهلكين. فحسب أولين الأذواق تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا ما يؤثر في الأسعار النسبية بنفس الدرجة التي تؤثر بها الندرة أو الوفرة لعوامل الإنتاج، وبالتالي فاختلاف الأذواق قد يقلل أو يلغي الميزة النسبية المتمثلة في الوفرة النسبية لرأس المال أو العمل، فمثلا الوفرة النسبية للعمل تعني: انخفاض سعره النسبي لكن زيادة الطلب عليه يؤدي إلى ارتفاع سعره النسبي رغم وفرته النسبية، وبالتالي فجزء من الطلب يتحدد بأذواق المستهلكين[4].

والملاحظ أن مفهوم الميزة النسبية في ظل نظرية هكشر– أولين أصبحت مفهوما ديناميكيا يتغير مع الزمن، لأن العرض المتاح من عوامل الإنتاج في دولة ما يتغير مع الزمن (بسبب تغير العوامل المحددة له)، أي عند تغير إجمالي الكميات لعامل الإنتاج الوفير نسبيا فإن الميزة النسبية تتغير، وبالتالي البلد الذي كان وافرا نسبيا بالعمل قد يصبح وافرا نسبيا برأس المال وهكذا.

---

[1] السيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص90.

[2] Mathilde lemoine et autres, op.cit., PP.68 -69.

[3] Ibid., P.69.

* مع العلم أنه في ظل فرض سيادة المنافسة التامة في الأسواق فإن تكاليف إنتاج السلع تتساوى مع أسعارها.

** الدخل القومي حسب أولين هو مجموع عوائد عوامل الإنتاج، راجع: عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق ، ص71.

[4] السيد محمد أحمد السريتي ومحمد عزت محمد غزلان، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية: البنك الدولي– صندوق النقد الدولي– مؤسسة التنمية الدولية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص80.

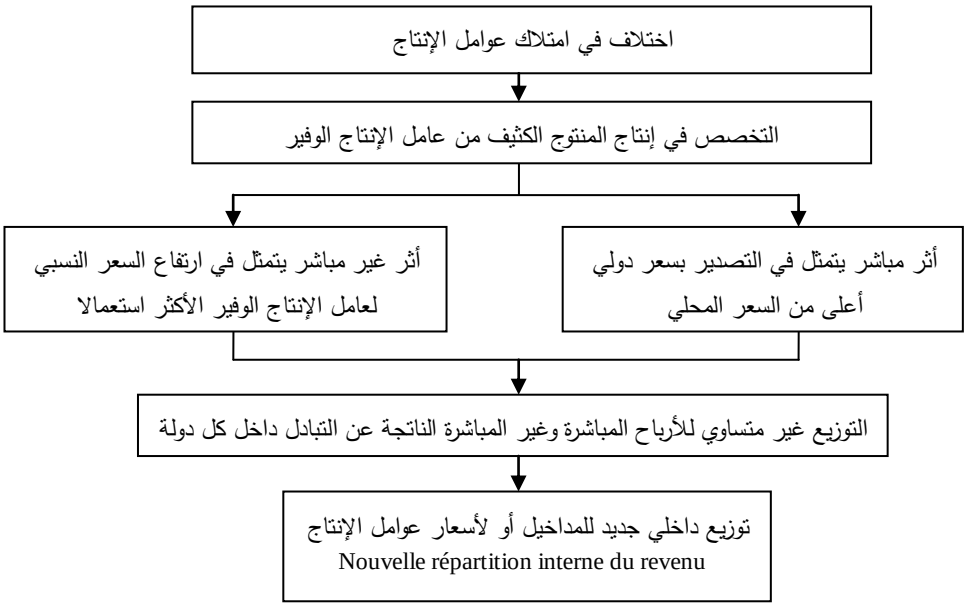
أعمال هكشر وأولين تم تكملتها عن طريق نموذج ستولبر–ساموبلسون Stolper – Samuelson في 1941 وكذا نموذج ريبكزنسكي Rybczynski في 1955، وبالتالي نتج نموذج هكشر–أولين– ساموبلسون Hechscher - [1]Ohlin–Samuelson.

نموذج ستولبر–ساموبلسون المشتق من نظرية هكشر–أولين، والمبني على نفس فروضها، يوضح العلاقة بين السعر النسبي للسلعة والدخل النسبي لعامل الإنتاج المستعمل بكثافة في إنتاج هذه السلعة. حيث أوضح أن الزيادة في السعر النسبي لسلعة نتيجة الانفتاح على التجارة يؤدي إلى زيادة دخل العامل المستعمل بكثافة في إنتاج هذه السلعة، ويقلص من دخل العامل الآخر[2].

إن نموذج ستولبر–ساموبلسون يقِّر أن أي زيادة في الأسعار النسبية المحلية لإحدى السلع في بلد ما، يؤدي إلى زيادة عائد العامل الإنتاجي المستخدم بكثافة في إنتاجها، والعكس صحيح أي أن انخفاض أسعار السلع المنتجة يخفض دخل العوامل المستخدمة بكثافة في إنتاجها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن ارتفاع السعر المحلي للسلعة الأولى مقارنة مع السلعة الثانية يحفز المنتجين على زيادة إنتاج السلعة الأولى، وتقليص إنتاج السلعة الثانية، وبما أن العرض من عاملي الإنتاج ثابت، فإن الإنتاج الإضافي المترافق بزيادة الأسعار يستلزم تحول جزء من عامل الإنتاج المستخدم في إنتاج السلعة الثانية إلى السلعة الأولىظن وحتى يتم ذلك لابد من زيادة سعر هذا العامل مقارنة مع سعر العامل الآخر، وبالتالي زيادة عائده[3]. فإذا افترضنا في بلد ما والذي هو وفير نسبيا من رأس المال أن السعر النسبي للسلعة X الكثيفة برأس المال قد ارتفع، فهذا سيؤدي به إلى زيادة إنتاجه من هذه السلعة، ويقلص إنتاجه من السلعة الثانية Y الكثيفة من العمل، وبما أن حجم العرض من عاملي الإنتاج ثابت، فإن الإنتاج الإضافي المترافق بزيادة السعر يستلزم تعبئة جزء من عاملي الإنتاج المحرر من إنتاج السلعة Y لإنتاج السلعة X مما يؤدي إلى زيادة السعر النسبي لرأس المال، لأن كمية رأس المال المحررة من تقليص إنتاج السلعة Y هي غير كافية من أجل الاستجابة للطلب على رأس المال اللازم للإنتاج الإضافي من السلعة X التي تستعمل في إنتاجها رأس مال أكثر مقارنة بالسلعة Y. ويحدث العكس بالنسبة لعنصر العمل، فهذا الأخير المحرر من تقليص إنتاج السلعة Y الكثيفة للعمل، سوف لن يتم الاستفادة منه بأكمله في إنتاج السلعة X وبالتالي يتقلص سعره[4]. ويمكن توضيح نموذج ستولبر – ساموبلسون في الشكل التالي:

[1]Mathilde lemoine et autres, op.cit., P.67.
[2]Jean-Louis Mucchielli et Thierry Mayer, op.cit., P.180.
[3]محمد دياب، مرجع سابق، ص121.
[4]Mathilde Lemoine et autres, op.cit., P.70.

الشكل رقم 02: نظرية ستولبر – ساموبلسون



Source: Alain Samuelson, économie internationale, contemporaine: Aspects réels et monétaire, office des publications universitaires, Alger, 1993, P.87.

فحسب نظرية ريكاردو فإن التجارة الدولية تحقق ربحا لكل الشركاء، بينما نموذج ستولبر–ساموبلسون فيوجه رسالة مفادها أن هناك مكاسب من التجارة الدولية مع ذلك داخل كل بلد فإن مداخيل عوامل الإنتاج هي غير متساوية، بعضها يخسر والآخر يربح –انخفاض دخل العامل النادر وارتفاع دخل العامل الوفير– أي هناك عدم مساواة للتوزيع الداخلي للدخل.

أما نموذج ريبكزنسكي Theoréme Rybczynski فينص على أنه عندما يكون هناك زيادة في عامل إنتاجي لبلد ما، فإن إنتاج السلعة الكثيفة من هذا العامل هو الذي يتزايد وإنتاج السلعة الأخرى يتقلص، وبالتالي البلد المعني يحدث فيه انزلاق glissement لميزته النسبية لصالح هذا المنتوج[1]. بعبارة أخرى إنه في ظل ثبات الأسعار النسبية للسلع والاستمرار في إنتاج السلعتين، فإن الزيادة في حيازة عامل إنتاجي ما تؤدي إلى الزيادة في إنتاج السلعة التي تستعمل بكثافة هذا العامل وتقليص إنتاج السلعة الأخرى[2].

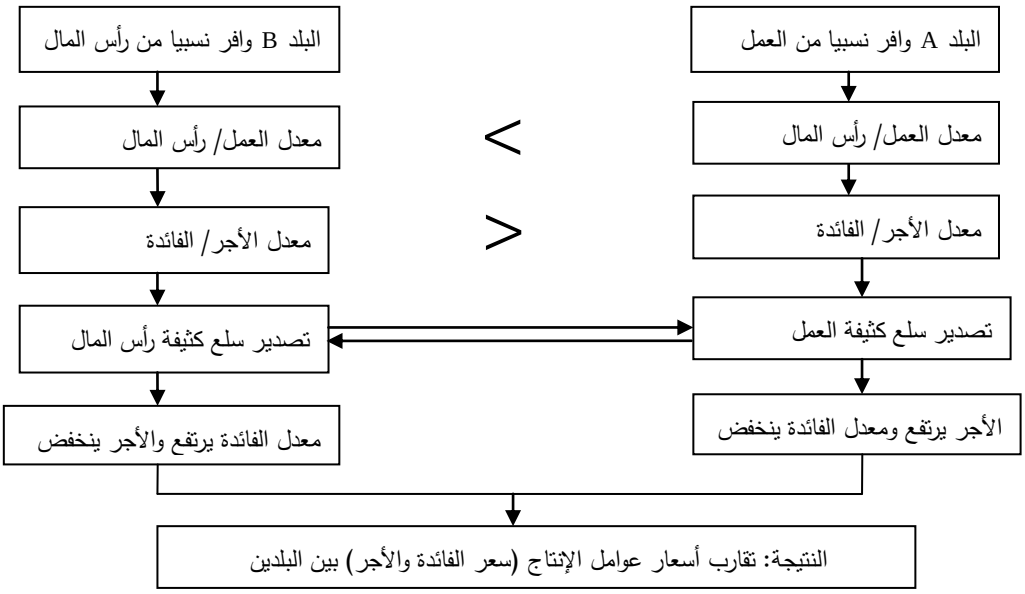
ما يمكن استخلاصه هو أن نظرية ريبكزنسكي جاءت من أجل الإجابة عن تساؤل مفاده إذا ازداد مخزون بلد ما من رأس المال أو العمل فما أثر ذلك على المزايا النسبية والتخصص؟ أي أثر حركية عوامل الإنتاج عبر مثلا تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، نمو السكان، أو الهجرة على حركية المزايا المقارنة، بعبارة أخرى أنها تهتم بأثر تغير الحيازة العاملية لدولة ما في ظل ثبات الأسعار النسبية للسلع، بينما نظرية ستولبر– ساموبلسون فتهتم بأثر تغير سعر السلع مع ثبات الحيازة العاملية[3].

وفي عام 1948، قام الاقتصادي الأمريكي بول ساموبلسون Paul Samuelson بوضع نظريته "تعادل أسعار عوامل الإنتاج"، والتي عُرفت باسم نظرية " هكشر–أولين–ساموبلسون HOS" والتي حاولت تفسير

[1]Ibid., P.71.
[2]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer, op.cit., P.152.
[3]Ibid., P.151

تأثير التجارة الدولية على الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج من خلال نموذج مبني على دولتين وسلعتين، وعاملي إنتاج: العمل ورأس المال. وتنص هذه النظرية على أن التجارة الحرة بين الدول تؤدي إلى تعادل الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج المتجانسة عن طريق تعادل الأسعار النسبية للسلع، وبالتالي فإن التجارة الدولية تُعد بديلا عن انتقال عناصر الإنتاج دوليا[1]. بعبارة أخرى إن التجارة الدولية تجعل الأجور متساوية بين الدول المتاجرة، وكذلك بالنسبة لأسعار الفائدة، ووفق هذه النظرية فإن الدولة الوفيرة العمل تتخصص بإنتاج وتصدير السلع ذات الكثافة العمالية، وبالتالي تصدير غير مباشر لعنصر العمل، والدولة التي لديها وفرة من رأس المال، فتتخصص في إنتاج وتصدير السلع ذات الكثافة الرأسمالية، وبالتالي تصدير غير مباشر لعنصر رأس المال، أي تبادل غير مباشر لعوامل الإنتاج، ونتيجة لهذا التبادل يحدث هناك تقارب للأسعار النسبية للسلع مما يؤدي إلى تساوي أسعار عوامل الإنتاج، وبالتالي تساوي معدلات الفائدة والأجور في البلدين، وهذا التعادل يكون طالما البلدان ينتجان السلعتين الاثنتين أي أن البلدين في حالة تخصص جزئي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: نظرية تعادل أسعار عوامل الإنتاج.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على هجير عدنان زكي أمين، الاقتصاد الدولي: النظريات والتطبيقات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص101. بتصرف.

فإذا افترضنا بلدين: A يتمتع بوفرة نسبية في عنصر العمل، و B بوفرة نسبية في رأس المال، وسلعتين X كثيفة العمل و Y كثيفة رأس المال. ففي غياب التجارة بين البلدين سوف يكون السعر النسبي للسلعة X أقل في الدولة A منه في B، وذلك راجع لانخفاض الأجور في البلد A، وهذا ما يدفع بهذا الأخير إلى التخصص في إنتاج وتصدير السلعة X، وبالتالي تقليص إنتاجه من السلعة Y وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع الطلب على العمل مؤديا بذلك إلى ارتفاع الأجور، بينما ينخفض الطلب على رأس المال مسببا انخفاض سعر الفائدة، ويحدث العكس في البلد B الذي يتخصص في إنتاج وتصدير السلعة Y كثيفة رأس المال.

[1] محمد دياب، مرجع سابق، ص120.

وبالتالي فالتجارة الدولية تؤدي إلى ارتفاع الأجور في البلد A –ذي الوفرة النسبية من العمل، وبالتالي أجوره منخفضة– وانخفاضه في البلد B –ذي الندرة النسبية من العمل، وبالتالي أجوره مرتفعة– وهذا يعني تقليص الفوارق في الأجور بين البلدين A وB ونفس الشيء بالنسبة لسعر الفائدة. وعليه فإن التجارة الدولية تعمل على تخفيض الفروقات في أسعار عوامل الإنتاج بين البلدين، ويستمر التوسع في التجارة إلى أن يحدث التساوي بين الأسعار النسبية للسلع، وبالتالي الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج بين البلدين[1].

لكن الملاحظ في الواقع أن أجور الأطباء، المهندسين، التقنيين والعمال اليدويين هي أكثر ارتفاعا في الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا منها في كوريا والمكسيك، لذلك من الواقعي القول إن التجارة الدولية تقلص بدلا من أن تلغي كلية الفارق الدولي في مداخيل العوامل المتجانسة[2].

الفرع الثالث: تقييم نظرية وفرة عوامل الإنتاج

لقد كانت نظرية هكشر–أولين موضوع العديد من الانتقادات التي مست فرضيات النظرية، وكذا جوهرها وتتمثل أهمها فيما يلي:

1. تعتمد النظرية على اختلاف درجة الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، فهي تركز على الاختلاف الكمي في هذه العوامل، وتهمل الاختلاف النوعي داخل كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي الأنواع المختلفة من العمل ورأس المال، وذلك لافتراضها تجانس وحدات عناصر الإنتاج. فالبنسبة لعنصر العمل مثلا هناك العمل الماهر، غير الماهر، اليدوي ...الخ لذلك لابد عند إجراء مقارنة بين الدول حول مدى وفرة أو ندرة العمل من الأخذ بالاعتبار نوعية عنصر العمل. كما أنه لا يمكن الاعتماد على أجور العمال كمؤشر للوفرة أو الندرة النسبية في عنصر العمل، فقد يرتبط انخفاض الأجور بانخفاض إنتاجية العمل في هذه الدولة أكثر من ارتباطه بالوفرة النسبية في هذا العنصر. أضف إلى ذلك أن ارتفاع إنتاجية العمل في بلد ما لا يتمتع بوفرة نسبية في عنصر العمل يمكنه من إنتاج سلع كثيفة العمل بتكلفة أرخص نسبيا من بلد آخر يتمتع بوفرة نسبية في العمل، ولكن إنتاجية العمل فيه منخفضة[3]. كذلك بالنسبة لرأس المال فهناك أنواع متعددة منه، وبالتالي لابد من تحديد الوفرة أو الندرة النسبية من كل نوع من أنواعه.
2. عدم انتقال عوامل الإنتاج بين الدول، فقط السلع هي القابلة للانتقال دوليا، وهذه الفرضية هي ضرورية من أجل صحة هذا النموذج، لأنه إذا تكلمنا عن إمكانية انتقال عناصر الإنتاج على المستوى الدولي، فلا يمكن الحديث في هذه الحالة عن وفرة أو ندرة عوامل الإنتاج لأن العوامل سوف تنتقل من الدول الوفيرة منها، وبالتالي أسعارها منخفضة نحو تلك الدول التي هي نادرة منها وبالتالي أسعارها مرتفعة. ولكن الواقع يفند هذه الفرضية، فهناك الهجرات العمالية من البلدان المتوفرة على كميات كبيرة من عنصر العمل، وأين الأجر منخفض نحو البلدان النادرة من هذا العنصر،

[1] خالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص ص198– 199.

[2] Dominick Salvatore, op.cit., P.164.

[3] السيد محمد أحمد السريتي ومحمد عزت غزلان، مرجع سابق، ص90.

وبالتالي مرتفعة الأجر. كذلك بالنسبة لرأس المال فمنذ منتصف القرن التاسع عشر، والعديد من الشركات تستثمر خارج بلدانها الأصلية حيث بلغت الاستثمارات الأجنبية المباشرة ذروتها في نهاية القرن العشرين[1]. كل ما سبق يجعل هذا الفرض غير واقعي.

3. افتراض عدم انتقال عوامل الإنتاج يعني ثبات وفرة أو ندرة بلد ما من عامل إنتاجي معين، وأن ولا دولة يمكنها تغيير ذلك، وهذا يعني إنكار للتطوير فبلد كالصين مثلا يصدر منتوجات ذات كثافة رأسمالية رغم وفرته من عنصر العمل. فالملاحظ أن ما يميز البلدان المتطورة عن النامية هي النسبة التي يتم فيها المزج بين العمل ورأس المال في العملية الإنتاجية، ففي البلدان النامية فإن عامل العمل هو المهيمن في العملية الإنتاجية، بينما التكنولوجيا والأتمتة مازالت في المرحلة الجنينية. وطموح هذه الدول هو الوصول إلى استبدال الكميات الكبيرة من رأس المال بالعمل في العملية الإنتاجية[2].
4. عدم التفرقة بين الدول المتقدمة والمتخلفة في مرونة الهيكل الاقتصادي وقدرته على التكيف[3].
5. صعوبة تحديد كثافة عوامل الإنتاج في السلع في حالة وجود أكثر من عاملي إنتاج[4].
6. عدم قدرتها على تفسير التجارة الدولية في ظل المنافسة غير الكاملة.
7. لم تأخذ بعين الاعتبار حالة تزايد غلة الحجم، والتي هي صفة صناعات اليوم.
8. إمكانية اختلاف دالة الإنتاج للسلعة الواحدة من دولة إلى أخرى، وأنها ليست متماثلة. وهذا ما أثبته الاقتصادي الأمريكي واسيلي ليونتيف Wassily Leontief الذي يُعد أول من اختبر نظرية هكشر–أولين، وذلك في عام 1953، حيث قام بدراسة تحليلية لصادرات وبدائل واردات أمريكا لسنة 1947. وذلك بتجميع الصناعات الأمريكية في خمس قطاعات قسمها إلى صناعات تصديرية وعددها 38، وصناعات منافسة للواردات[5]. مستخدما في التحليل ما يُعرف بـ "جداول المدخلات والمخرجات"، هذه الجداول تتضمن معلومات مفصلة عن كميات رأس المال، والعمل اللازمة لإنتاج مجموعات مختلفة من سلع التصدير أو بدائل الواردات[6]، وذلك بغية التحقق من مدى انطباق نظرية هكشر–أولين على التجارة الخارجية لأمريكا، وذلك بحساب نسبة رأس المال إلى العمل لكل صناعة. ويُقصد ببدائل الواردات السلع التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس الوقت تستوردها من الخارج بسبب التخصص غير الكامل في الإنتاج مثلا السيارات، والجدير بالذكر أن ليونتيف لجأ إلى استعمال بيانات بدائل الواردات من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بكميات العمل، ورأس المال اللازمة لإنتاج السلع المستوردة بدلا من استخدام بيانات الواردات في بلدها الأصلي، وذلك لانعدام

[1] Mokhtar Kheladi, op.cit., P.69.
[2] Ibid., P.70.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص203.
[4] المرجع نفسه.
[5] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص65.
[6] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص139.

توفر مثل هذه المعطيات، وهذا ما أدى إلى حذف السلع التي لا تنتجها الولايات المتحدة مثل القهوة والموز[1]. وقد تم اعتماد بيانات بدائل الواردات بدلا عن الواردات، وذلك بالاستناد إلى فرضية نظرية هكشر–أولين والمتمثلة في تماثل دوال الإنتاج في مختلف الدول، أي في أمريكا والخارج. فحسب نظرية هكشر– أولين فإن أمريكا تصدِّر سلع كثيفة رأس المال، وتستورد السلع كثيفة العمل باعتبارها بلدا لديه وفرة نسبية في عنصر رأس المال، وندرة نسبية في العمل، لكن الدراسة التطبيقية توصلت إلى نتيجة عكسية للنظرية مفادها أن الصادرات الأمريكية هي كثيفة العمل، أما وارداتها فهي كثيفة رأس المال، وهذا ما سُمي بلغز ليونتيف paradoxe de leontief. وقد قام ليونتيف بإعادة اختباره في سنة 1956 مستخدما بيانات 1951، ولكن توصل إلى نفس النتيجة وتبعه كتاب آخرون، والذين قاموا بانجاز الاختبار على بيانات التصدير والاستيراد لسنوات أخرى مثل بالدوين Baldwin في سنة 1971، وتوصلوا إلى التناقض نفسه[2]. وقد قدمت العديد من التفسيرات للغز ليونتيف نذكر منها:

- تفسير ليونتيف لهذه النتيجة هي نوعية العمل فالعامل الأمريكي هو أكثر إنتاجية بثلاث[3] مرات من العامل الأجنبي –خارج أمريكا– وبالتالي إذا تم ضرب عدد العمال في أمريكا في ثلاثة يصبح لديها وفرة نسبية في عنصر العمل، وندرة نسبية في رأس المال، لكن هذا التفسير لم يتم قبوله بسبب أن إنتاجية رأس المال في الولايات المتحدة هي أيضا أكبر من إنتاجية رأس المال في الدول الأخرى وعليه يجب ضرب كل من العمل ورأس المال في ثلاثة، وبالتالي بقاء الوفرة النسبية لرأس المال الأمريكي على حالها. إضافة إلى أن التكلم بعبارات الإنتاجية يقودنا إلى تفسير ريكاردو كما أن رقم ثلاثة هو اعتباطي[4]، حيث توصل Kreinin من خلال مسح للآراء قام به في عام 1965 إلى أن تفوق العامل الأمريكي على العامل الأجنبي من حيث معدلات الإنتاجية لا تتجاوز في المتوسط 20%–25% وليس 300% كما اعتقد ليونتيف[5].
- أما إلزوورث Elsworth في سنة 1954 فقد أرجع لغز ليونتيف إلى اعتماده على بيانات الصناعات البديلة للواردات، بدلا عن الواردات الفعلية للولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي كان الأولى على ليونتيف معرفة فيما إذا كانت السلع المستوردة إلى الولايات المتحدة الأمريكية هي كثيفة العمل أم كثيفة رأس المال في بلدها الأصلي، بعبارة أخرى مقارنة الكثافة الرأسمالية للصادرات الأمريكية مع نظيرتها في الدول التي تنتج واردات الولايات المتحدة، وبالتالي اعتبار ضمنيا أن دوال الإنتاج هي غير متماثلة بين الدول[6].

---

[1]Dominick Salvator, op.cit., P.166.

[2]Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., P.125.

[3]هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد الدولي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص396.

[4]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , op.cit., P.156.

[5]هوشيار معروف، مرجع سابق، ص397.

[6]كامل بكري، مرجع سابق، ص ص28– 29.

- أما كرافيس Kravis في عام 1954 فاعتبر أن السياسة الجمركية للولايات المتحدة الأمريكية هي السبب في النتيجة المتوصل إليها من طرف ليونتيف، وذلك لأن العديد من الصناعات الأمريكية الكثيفة العمل والتي يتم تصدير سلعها تتمتع بالحماية[1].
- وفي سنة 1979 قام بالاسا Balassa بإجراء اختبار تجريبي مقترحا استعمال الصادرات فقط من أجل تجنب آثار الاختلافات التي قد تنجم عن السياسات التجارية التي تمس الواردات، وأصبح متغيره التابع مؤشرا للأداء النسبي لبلد ما في صادرات سلعة ما[2].
- وفي 1984 قام ليمر Edward Leamer بمقارنة نسبة رأس المال إلى العمل بين الإنتاج والاستهلاك في الولايات المتحدة الأمريكية بدلا من مقارنتها بين الصادرات والواردات، وذلك باستخدام بيانات سنة 1947، وكانت النتيجة أن نسبة رأس المال إلى العمل في الإنتاج أكبر من نسبتها في الاستهلاك، مما يعني أن الصادرات الأمريكية لسنة 1947 كانت ذات كثافة رأسمالية. ونفس النتيجة توصل إليها كل من ستيرن وماسكوس Stern et Maskus في عام 1981 من خلال تحليل بيانات عام 1972، وكذا تحليل سالفاتور وبارازيتش Salvatore et Barazesh في عام 1990 لبيانات الإنتاج والاستهلاك للفترة الممتدة من 1958 وحتى 1981، مما يدعم صحة نظرية هكشر– أولين، وبالتالي إسقاط لغز ليونتيف[3].
- وقد كانت الدراسات الأكثر نجاحا في التوفيق بين نظرية هكشر–أولين ولغز ليونتيف هي التي شككت في تجانس العمل ورأس المال، حيث أن عملية تقسيم رأس المال إلى رأس مال مادي وبشري أظهرت أن الولايات المتحدة الأمريكية هي ذات وفرة نسبية في رأس المال البشري أكثر منها في رأس المال المادي[4]. هذا الرأس المال البشري يتم خلقه بالاستثمار في التعليم ويسمح بالحصول على على عمل مؤهل الذي يزيد من إنتاجية اليد العاملة[5]، فرأس المال البشري هو مقدار ما ينفق على العامل لأغراض التدريب والتأهيل والتعليم. وعليه فمقدار ما ينفق على العامل الأمريكي لهذه الأغراض هو أعلى من نظيره في الدول الأخرى، وبالتالي لو تم احتساب رأس المال البشري لتبين الفارق في كثافة رأس المال في الصناعة الأمريكية[6]. فحسب دراسة Kenen في سنة 1965، العمل المؤهل يمكن اعتباره كناتج لمزج بين عاملين هما العمل ورأس المال. الرأس المال البشري الناتج عن العمال المؤهلين يجعل الصادرات أكثر كثافة في رأس المال من الواردات. أما Findlay وKierzKowski فتوصلا إلى نتيجة مفادها أن بلدا وفيرا نسبيا من رأس المال يصدِّر سلعا كثيفة من

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص212.

[2] Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., P.128.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص215– 216.

[4] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص68.

[5] Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , op.cit., P.158.

[6] هجير عدنان زكي أمين، مرجع سابق، ص102.

العمل المؤهل، أما البلد القليل الوفرة نسبيا من رأس المال فيصدِّر سلعا كثيفة من العمل غير المؤهل[1]. أما كسينغ Keesing والذي ميَّز بين ثمانية أنواع من العمال من الأكثر كفاءة –علماء ومهندسون– إلى غاية اليد العاملة غير المتخصصة، فقد قام بدراسة حول أربع عشرة دولة من أجل تحليل صادرات وبدائل الواردات لهذه الدول من حيث محتواها من العمل المؤهل وغير المؤهل، وذلك بغية معالجة العلاقة بين كفاءة العمل والمزايا النسبية. وتوصل إلى أن حصة العمل المؤهل في صادرات الولايات المتحدة الأمريكية هي أعلى من تلك في الدول المتطورة الأخرى، أما حصة العمل المؤهل في الواردات الإحلالية فهي أقل منها في بقية الدول الأخرى وبالتالي يمكن اعتبار الولايات المتحدة كمصدِّر صافي للعمل المؤهل[2]. وخلص في الأخير إلى إمكانية اعتبار الحيازة العاملية كمفسر للتجارة الدولية، ولكن بشرط تقسيم العمل إلى عدة أصناف تحتية أكثر تجانس[3]. أما بالدوين Robert Baldwin فيرى أنه إذا تم اعتبار العمل المؤهل كعامل مكمل لرأس المال بسبب أن التعليم أصبح ممكنا بفضل وفرة رأس المال فإن تفسير لغز ليونتيف يصبح كالتالي: المحتوى المرتفع بالعمل المؤهل للصادرات الأمريكية معناه كذلك محتوى مرتفع من رأس المال –مقارنة مع العمل غير المؤهل–، وهذا يعكس حيازة نسبيا كبيرة من العمل المؤهل ورأس المال مقارنة مع البلدان الأخرى[4]. ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالمدخل العاملي الحديث approche néo-factorielle الذي استخدم الرأسمال البشري* كأساس للمزايا النسبية وبذلك فهو يعتبر امتدادا مباشرا لنظرية هكشر–أولين. ويمكن ذكر في هذا الصدد دراسات كل من Kenen سنة 1965 ثم Manning عام 1982 اللذين فرَّقا بين الرأسمال المادي والرأسمال البشري، فالعمل الكفء يكون نتاج المزج بين الرأسمال البشري والعمل غير المؤهل[5]. فالدولة التي تستثمر بقوة في الرأسمال البشري سوف يكون لديها وفرة نسبية في الكفاءات البشرية، هاته الأخيرة التي تعتبر مصدرا مهما للميزة النسبية. الاستثمار في الرأس المال البشري يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها أساسا الاستثمار في التعليم والتكوين، الصحة والأمن، والهياكل القاعدية وهذا من أجل ضمان التدفق المستمر من الأفراد ذوي التعليم والتكوين العالي واليد العاملة المؤهلة[6]. وعليه يمكن صياغة النظرية كالتالي: البلد الوفير نسبيا من رأس المال المتعلم يُصدِّر المنتوج الكثيف من العمل المؤهل، وفي الحالة العكسية يُصدِّر المنتوج الكثيف من العمل غير

[1]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , op.cit., PP.158 - 159.
[2]Bernard Guillochon et Annie Kawecki , op.cit. ,P.45.
[3]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer, op.cit., P.160.
[4]Bernard Guillochon et Annie Kawecki, op.cit., P.46.

*الرأسمال البشري حسب شولتز T. Schultz هو عبارة عن "المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يتم تنميتها من خلال التعليم والتدريب". راجع: عبد الله شحاتة، سياسة التراكم المعرفي في إسرائيل الدروس المستفادة، مؤتمر: اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 13 و14 ديسمبر 2004، ص2.

[5]Alain Samuelson, op.ci., P.109.
[6]Andrew Harrison et autres, op.cit., P.284 .

المؤهل[1]. بعبارة أخرى أن هذا النموذج قام بإدخال عنصر إنتاجي جديد يتمثل في الرأس المال البشري، لذلك فهو يعتبر امتدادا مباشرا لنظرية هكشر–أولين.

- أما التحليل الاقتصادي الذي قدِّم للغز ليونتيف فيكمن في أن تقنيات الإنتاج ليست متماثلة بين الدول، بعبارة أخرى أن الفارق بين الدول لا ينتج فقط من اختلاف عوامل الإنتاج[2]. وإنما كذلك من الاختلاف في دالة إنتاج السلعة الواحدة، فعدم الأخذ في الاعتبار الصناعات التي تتميز بما يسمى "بظاهرة انعكاس كثافة عوامل الإنتاج" والتي يقصد بها أن يكون إنتاج سلعة ما X كثيف العمل في البلد الوفير من عنصر العمل وكثيف رأس المال في الدولة الوفيرة من رأس المال، بعبارة أخرى أن إنتاج السلعة الواحدة هو كثيف الاستخدام لرأس المال عند توفر رأس المال وكثيف الاستخدام للعمل عند توفر العمل. وتحدث هذه الظاهرة عندما تكون مرونة إحلال عناصر الإنتاج –العمل ورأس المال– محل بعضها البعض في العملية الإنتاجية كبيرة، فمرونة الإحلال تقيس درجة وسهولة إحلال أحد العوامل محل عنصر آخر في العملية الإنتاجية شيئا فشيئا مع انخفاض السعر النسبي لهذا العنصر. فإذا افترضنا أن إنتاج سلعة ما X –والتي هي كثيفة العمل– تتميز بمرونة إحلال كبيرة بين رأس المال والعمل، أي يمكن إحلال بسهولة كبيرة عنصر العمل محل عنصر رأس المال، أو عنصر رأس المال محل عنصر العمل، ففي هذه الحالة فإن البلد الأول الوفير من العمل مثلا سوف ينتج هذه السلعة بتقنيات كثيفة العمل لأن أجوره منخفضة والبلد الثاني الوفير من رأس المال سوف ينتج هذه السلعة بتقنيات كثيفة من رأس المال لأن أجوره مرتفعة، أما إذا كانت مرونة الإحلال بين العمل ورأس المال صغيرة فإن البلدين مجبران على إنتاج السلعة X باستعمال تقنيات متشابهة[3] أيٍّ بتقنيات كثيفة من عنصر العمل. مع ظاهرة انعكاس الكثافة العاملية، أي تلك الصناعات التي تتميز بدرجة عالية من الإحلال المتبادل بين عنصري العمل ورأس المال، فإن نظرية هكشر–أولين لا يمكن تطبيقها ولذلك كان الأجدى استثناء هذا النوع من الصناعات في دراسة ليونتيف من أجل تفادي النتائج المضلّلة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن ليونتيف ألغى فرضية تماثل دوال الإنتاج للسلعة الواحدة لنظرية هكشر–أولين، وأن تقنيات الإنتاج ليست نفسها في كل الدول، وبالتالي فالفارق بين الدول لا يمكن أن يكون ناتجا فقط عن الاختلاف في عوامل الإنتاج[4]، فدالة الإنتاج للسلعة الواحدة قد تختلف تبعا للظروف التكنولوجية. كما أن افتراض تجانس دوال الإنتاج يعني إلغاء دور البحث والتطوير، وما ينجم عنه من تقدم تكنولوجي يُمكِّن الدول من الحصول على مزايا نسبية مكتسبة، أضف إلى ذلك أنه أضفى الطابع السكوني على النظرية وجعلها عاجزة عن التكيف مع التغيرات[5].

---

[1]Alain Samuelson, op.cit., P.110 .
[2]Mathilde Lemoine et autres , op.cit., P.73.
[3]Dominick Salvator, op.cit., P.172.
[4]Mathilde Lemoine et autres, op.cit., P.73.

[5]على عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص130.

نظرية هكشر–أولين تبني الميزة النسبية على أساس الاختلاف بين الدول في حيازة عوامل الإنتاج وبذلك تُعد أكثر نجاحا في تفسير التجارة بين الدول المتطورة والنامية، والتي تسمى غالبا بتجارة الشمال–الجنوب والتي تقوم أساسا على وفرة الرأس المال والعمل المؤهل لدى الأولى، ووفرة الموارد الطبيعية لدى الثانية. مع ذلك يبقى هناك جزء مهم من المبادلات خصوصا التجارة بين الدول المتطورة، والتي تسمى بتجارة الشمال– الشمال لم تفسره هذه النظرية، فالدول لا تستخدم نفس التكنولوجية، والعديد من الصناعات تعمل في ظل المنافسة غير تامة وبمردوديات حجم غير ثابتة، كذلك هناك تميز المنتجات واختلاف أذواق المستهلكين، كل هذا يتطلب ضرورة وجود نظريات أخرى تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي أغفلتها نظرية هكشر–أولين.

المبحث الثاني: النظريات الحديثة للتجارة الدولية

إن نظرية هكشر–أولين تعتبر الأساس في تفسير بعض أنماط* التجارة الدولية كالتجارة بين الدول الصناعية والدول النامية، فهذه الأخيرة ونظرا لوفرتها بالموارد الطبيعية تصدِّر المنتجات الأولية كالمنتجات الزراعية، المواد الأولية، الطاقة ...الخ إلى البلدان الصناعية، وتستورد منها المنتجات الصناعية نظرا لوفرة الدول الصناعية من رأس المال والعمل الماهر.

والملاحظ أن نظرية وفرة عوامل الإنتاج تنبأت بأن التجارة تتم خصوصا بين دول ذات وفرة نسبية من عوامل مختلفة، أي أن النموذج قائم على الاختلاف في حيازة عوامل الإنتاج بين الدول، وأن الدولة لا تصدِّر وتستورد في نفس الوقت منتجات من نفس الصناعة، فهي مثلا تستورد القمح مقابل تصدير السيارات وهي ما تسمى بالتجارة بين الصناعات inter-branche أو interindustriel[1] .

لكن الواقع يدل على عكس ذلك، فالتجارة الدولية تتركز خصوصا بين دول ذات وفرة عاملية متقاربة أو متشابهة، أضف إلى ذلك أن دولا عديدة تصدِّر وتستورد نفس السلعة، أي أن ميزانها التجاري يظهر نفس أنواع السلع والخدمات في جانب الواردات وجانب الصادرات، كالتجارة بين الدول الصناعية المتقدمة، وهو ما يسمى بالتجارة داخل الصناعة intra-industriel أو داخل الفرع intra-branche أي تجارة في نفس الصناعة أو لنفس المنتوج، بعبارة أخرى مبادلات متقاطعة لمنتجات تنتمي لنفس الفروع الصناعية كمبادلة السيارات مقابل السيارات مثلا، فهذا النوع من المبادلات داخل الفرع يقوم على أساس تميز المنتجات ووفورات الحجم، حيث أن 70[2]% من التجارة العالمية تتم بين البلدان المتقدمة وبصادرات وواردات متشابهة.

ونظرا لعجزها عن تفسير مثل هذه الحالات من التجارة الدولية فقد كانت نظرية هكشر– أولين منذ الستينات وحتى منتصف التسعينات موضوع تقديم العديد من النماذج الداعمة لهذه النظرية أو لسد الفجوات الموجودة بها معتمدة في ذلك على إلغاء بعض فروض النظرية كالمنافسة التامة، تشابه أذواق المستهلكين، ثبات

*أنماط التجارة بين الدول يقصد بها أيٍّ من السلع تُصدَّر و/أو تُستورد من طرف الدولة.

[1]Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., PP.134 - 135.

[2]هجير عدنان زكي أمين، مرجع سابق، ص114.

مردوديات الحجم، تجانس* المنتجات ...الخ، وكذا التحول من تحليل الميزة النسبية القائم على اختلاف الإنتاجية أو عوامل الإنتاج المتوفرة إلى تحليل أكثر تعقيدا يعتمد على ميزة أخرى. مع ملاحظة أن إلغاء هذه الفرضيات لا يبطل نظرية هكشر– أولين ولكن يعدلها، فالنظريات الحديثة هي نظريات تكميلية تسمح بمعالجة جزء مهم من التجارة الذي لم تفسره نظرية هكشر – أولين. أضف إلى ذلك أن النظريات التقليدية (آدم سميث، ريكاردو، هكشر–أولين) ركزت في تحليلها أساسا على التجارة بين الدول، في حين التحليلات الحديثة تقوم على المؤسسة، وعلى الشكل الذي تتاجر به، فالنظريات الحديثة للتجارة تحاول الإجابة عن تساؤل: لماذا بعض المؤسسات تفوز بنجاح أكثر من أخرى فيما يخص التصدير؟ بعبارة أخرى أنها تركز على الكيفية التي تسمح للمؤسسات بتطوير المزايا النسبية عبر الزمن بشكل يسمح لها بمنافسة منافسيها بكفاءة[1]. مع ذلك فإن نظرية هكشر–أولين تُعد المرجع لما يسمى بالنظريات الحديثة للتجارة الدولية، هذه الأخيرة تؤكد في تفسيرها للتبادل الدولي على أن الأسواق تعمل في ظل المنافسة غير التامة، مردوديات الحجم هي متزايدة، اختلاف التكنولوجيا، وتميز المنتجات.

والجدير بالذكر أن هذه النماذج لم ترق من مستوى الفرضية إلى مستوى النظرية العلمية الكاملة في التجارة الدولية، كما هو الحال بالنسبة لنظرية هكشر– أولين، ولكنها تمثل تحليلات وأفكار في تفسير التبادل الدولي، وذلك تحت ظروف محددة ومختلفة عن تلك التي يقوم عليها نموذج هكشر– أولين[2]. فالنماذج الحديثة أخذت في الاعتبار تلك الظواهر غير قابلة للتفسير من طرف النظريات التقليدية وبتطبيق أدوات تحليل حديثة.

المطلب الأول: نموذج الفجوة التكنولوجية

إن النظرية النيوكلاسيكية تجاهلت تأثير التغيرات التكنولوجية على التجارة والتخصص الدوليين، وافترضت أن الدول تمتلك كميات ثابتة لا تتغير من عوامل الإنتاج، وبالتالي فإن بنية التجارة وتخصص كل بلد وكذا مزاياه النسبية لا تتغير[3]. لذلك جاء نموذج الفجوة التكنولوجية لتدارك نقطة الضعف هذه، وتوضيح كيف يمكن للتغيرات التكنولوجية أن تؤثر على التبادل التجاري الدولي؟

مؤسس نموذج الفجوة التكنولوجية هو مايكل بوزنر Michaël Posner في سنة 1961 من خلال كتابه "التجارة الدولية والتغيرات التقنية"، متبوعا بأعمال هافباور Hufbauer في عام 1965، فحسب هذا النموذج فإن جزءا كبيرا من التجارة بين الدول المصنعة يقوم على أساس إدخال منتوجات جديدة، وطرق إنتاج جديدة، وهذا ما يمنح للمؤسسة المبتكرة، وبالتالي للدولة احتكار مؤقت للسوق العالمي، هذا الاحتكار يعتمد غالبا على قوانين حماية حق الملكية والاختراع: براءة الاختراع وحقوق التسجيل التي تمنح من أجل تحفيز تدفق الاختراعات[4] ويزول هذا الاحتكار بزوال التفوق التكنولوجي للدولة.

---

*افتراض المنافسة التامة في نموذج هكشر – أولين يعني أن كل صناعة تتكون من مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلعا متجانسة.

[1]Andrew Horrison et autres, op.cit., P.281.

[2]رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص35.

[3]محمد دياب وبسام الحجار، النظريات المحدثة للتجارة الدولية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص159.

[4]Dominick Salvator, op.cit., P.209.

فالاختلاف بين الدول في المستويات التكنولوجية يحقق اختلافا مماثلا في المزايا النسبية المكتسبة، بعبارة أخرى أن امتلاك دولة لطرائق إنتاج متقدمة يمكنها من إنتاج سلع جديدة، أو سلع ذات جودة عالية، أو سلع ذات تكاليف إنتاجية أقل مقارنة بالدول الأخرى، وبالتالي حصولها على مزايا نسبية مستقلة عن الدول الأخرى[1]. فنموذج الفجوة التكنولوجية يعتبر التطور التكنولوجي أحد عوامل الإنتاج كالعمل، ورأس المال فهو واحد من المصادر المعاصرة للتخصص، وبالتالي فالدولة التي تكون هي السباقة في إنتاج سلعة جديدة قبل غيرها تتمتع بميزة نسبية في هذا المنتوج مقارنة بالدول الأخرى، وهذا لمدة زمنية معينة نتيجة احتكارها سوق هذه السلعة، وبذلك فهي تلبي الاستهلاك المحلي، وكذا الطلب الخارجي ليتم بعد ذلك تقليد هذا المنتوج بسبب انتشار التكنولوجيا، لتستمر العملية بعد ذلك بظهور ابتكارات جديدة، فالفارق التكنولوجي هو المحدد للتجارة الدولية حيث أن الدول المتطورة تصدِّر السلع الكثيفة من التكنولوجيات الجديدة والدول الأخرى تصدِّر المنتوجات العادية.

ما يمكن ملاحظته هو أن نموذج الفجوة التكنولوجية، أدخل البحث والتطوير كعامل مفسر للتبادل الدولي حيث أن المؤسسة التي تستثمر وتبتكر تمتلك احتكار إنتاج المنتوج الجديد، وذلك لمدة زمنية تقريبا طويلة[2]. أضف إلى ذلك أنه في هذا النموذج فإن التكنولوجيا هي مصدر الحصول على مزايا نسبية من نوع جديد متمثلة في منتجات جديدة ذات كثافة معرفية، هذه المزايا هي ذات أصل اقتصاد جزئي بعكس عوامل الإنتاج التي هي خاصة بكل دولة وبالتالي هي ذات أصل اقتصاد كلي[3].

والجدير بالذكر أن التطور التكنولوجي يحدث بصيغتين هما: الاختراع أو التجديد، فالاختراع يكون إما بإطلاق سلع جديدة لم تكن موجودة سابقا، أو إيجاد طريقة إنتاج جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف، أما التجديد فيكون بتحسين المنتوج الموجود بحيث يصبح أكثر قبولا وفي كلتا الحالتين اختراع أو تجديد تحصل الدولة على ميزة نسبية مكتسبة ذات طبيعة احتكارية، تكسبها أفضلية في إنتاج وتصدير السلع كثيفة التكنولوجيا.

وقد ميز بوزنر بين مصطلحين هما فجوة الطلب وفجوة التقليد[4]:

- **فجوة الطلب:** وهي عبارة عن الفترة الزمنية الفاصلة بين بداية إنتاج السلعة الجديدة في البلد موطن الاختراع، وبداية استهلاك هذه السلعة في الخارج.
- **فجوة التقليد:** وهي الفترة الزمنية بين بداية إنتاج السلعة الجديدة في البلد موطن الابتكار، وبداية إنتاجها في الخارج.

[1] محمد دياب، مرجع سابق، ص125.

[2] Mathilde Lemoine et autres, op.cit., P.71.

[3] Gérard Lafay , op.cit., P.184.

[4] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص223.

وعلى ضوء هذين المصطلحين عرف بوزنر تجارة الفجوة التكنولوجية على أنها "تابع في الفترة الزمنية المحصورة بين فجوة الطلب وفجوة التقليد، أي أنها التجارة التي تحدث خلال الفترة الزمنية التي تبدأ بقيام الدولة المخترعة بتصدير السلعة الجديدة، وبداية الإنتاج لهذه السلعة في الدولة المقلِّدة"[1].

فعند بداية إنتاج هذه السلعة في الدول المقلِّدة تفقد الدولة المبتكرة للسلعة ميزتها النسبية، أي زوال الفجوة التكنولوجية، وبالتالي فإن العوامل التكنولوجية باعتبارها مفسرة للتجارة الدولية في السلع الصناعية ذات الكثافة التكنولوجية، يحل محلها عامل الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج (نظرية هكشر– أولين) كمفسر للتبادل الدولي على أساس اختلاف المزايا النسبية الطبيعية، بعبارة أخرى تحول الميزة المتحصل عليها من طرف المبتكر إلى ميزة حيازة عوامل الإنتاج.

والجدير بالتنويه أن نموذج الفجوة التكنولوجية استند إلى مجموعة من الفرضيات من بينها[2]:

1. إن عوامل الإنتاج تتوزع بين الدول بنسب متساوية؛
2. كل الفروع والقطاعات هي موجودة في مختلف الدول؛
3. اختلاف التكنولوجيا بين الدول مما يعني أن الدول تستخدم في نفس الفروع تكنولوجية إنتاج مختلفة وتنتج سلعا مختلفة؛
4. انعدام الرسوم الجمركية وتكاليف النقل؛
5. تشابه أذواق المستهلكين؛
6. العمالة الكاملة.

والملاحظ أن معظم الفرضيات السابقة تتطابق مع فرضيات نظرية هكشر–أولين، التعارض الأهم بينهما يكمن في تباين التكنولوجيا المستخدمة بين الدول. وهذا ما يؤكد أن نموذج الفجوة التكنولوجية لا يستبدل أو ينفي نظرية وفرة عوامل الإنتاج بل عمل على تطويرها.

وقد عمل الكثيرون على تطوير هذه النظرية، وخصوصا هوفباور Hufbauer في سنة 1970 وفريمان Freeman عام 1963، وتوصلا من خلال الدراسات التطبيقية لاختبار صحة نموذج الفجوة التكنولوجية إلى أن الاختلاف في مستويات الأجور بين الدول يعتبر محددا هاما لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية، فعندما يكون مستوى الأجور في دولة ما منخفضا عما هو عليه في الدولة موطن اختراع السلعة فإن هذا سوف يؤدي إلى انتقال إنتاج هذه السلعة بسرعة من الدولة الأم إلى الدول الأخرى وبتكاليف إنتاجية أقل[3].

كما قام كل من Gruber و Mehta و Vernon في عام 1968 بدراسة العلاقة بين الإنفاق على البحث والتطوير والأداء التصديري، وتوصلوا إلى وجود ارتباط قوي بينهما، وبالتالي اعتبروا الإنفاق على البحث والتطوير كمتغير بديل عن الميزة النسبية المؤقتة التي تكتسبها المؤسسات والدول من المنتجات الجديدة،

---

[1] المرجع نفسه.

[2] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص167.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص224.

وطرق الإنتاج الجديدة[1]. أي أن نفقات البحث والتطوير هي مؤشر أساسي على تمتع المؤسسات والدول بميزة نسبية مؤقتة ناتجة عن تقديمها لابتكارات جديدة في مجال الإنتاج. بعبارة أخرى أن نفقات البحث والتطوير تؤدي دورا حاسما في الأداء التصديري للدولة في المنتجات التي تتطلب استثمار تكنولوجي كبير[2].

ومؤخرا في سنة 1979 وضح كروغمان krugman كيف أن المنتوجات الجديدة تظهر دوما في الشمال ثم تتقهقر بعد ذلك وتختفي أمام منافسة الأجور المنخفضة في بلدان الجنوب. فبالنسبة لكروغمان فإن الاحتكار التكنولوجي لدول الشمال ينقرض باستمرار عن طريق انتقال التكنولوجيا، ولا يمكن المحافظة عليه إلا عن طريق ابتكارات مستمرة في المنتوجات الجديدة[3]. بعبارة أخرى أنه على المدى الطويل لا يمكن للتغيرات التكنولوجية أن تشكل مصدرا دائما للميزة النسبية في سلعة معينة، وذلك بسبب انتشارها بين الدول نتيجة التبادل الدولي[4].

ورغم أهمية نموذج الفجوة التكنولوجية وذلك بتطويره لمفهوم المزايا النسبية الساكنة الناجمة عن عوامل الإنتاج الطبيعية، وتحويلها إلى مزايا نسبية ديناميكية مكتسبة ناتجة عن الاختلاف في المستويات التكنولوجية بين الدول من جهة، ونتائج الدراسات التطبيقية الداعمة له من جهة أخرى، إلا أنه ظل عاجزا عن الإجابة عن أسباب ظهور الفجوة التكنولوجية وحجمها، وكذا المدى الزمني الذي يمكن خلاله استمرار الفجوة قبل إزالتها، وهذا ما حاولت نظرية دورة حياة المنتوج الإجابة عنه، وبالتالي سد الثغرات التي عانى منها هذا النموذج.

المطلب الثاني: نموذج دورة حياة المنتوج

قبل تناول فرضية دورة حياة المنتوج لابد من التطرق إلى نموذج "تشابه الأذواق"* للاقتصادي السويدي ستافان ليندر Staffan Linder في عام 1961 والذي فسر بنية التجارة الدولية واتجاهاتها انطلاقا من جانب الطلب حيث أكد على الأهمية الكبيرة لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم في التجارة بالسلع الصناعية.

النموذج يقوم على افتراض أن كل دولة ستقوم بتصدير المنتجات المصنعة التي يوجد لها سوق محلية كبيرة داخل الدولة نفسها، وذلك لأن تغطية احتياجات السوق المحلية تسمح للمؤسسات بالوصول إلى اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف مما يمكنها من اختراق الأسواق الدولية. أي أن نموذج ليندر يعتمد على فرضية مفادها إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم لإنتاج وتصدير السلعة التي تتميز بوجود سوق داخلي كبير، واستيراد السلعة التي لها سوق داخلي صغير. وقد ربط ليندر حجم السوق بعدد المستهلكين، فالسوق الداخلي الكبير لسلعة يتحدد بأغلبية السكان الذين يفضلونها، أما السوق الصغير فيتحدد بالأقلية التي تتجه أذواقها إلى تفضيل سلعة أخرى، وبالتالي فالبلد عند قيامه بتصدير السلعة التي ينتجها داخليا على نطاق الحجم الكبير، سوف يصدِّرها إلى مستهلكي الدول الأخرى الذين لهم نفس التفضيلات،

[1] خالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص220.

[2] Bernard Guillochon et Annie Kawecki , op.cit. ,P.61.

[3] Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , op.cit., P.131.

[4] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص161.

* ويسمى أيضا بنموذج: "الطلب الممثل Demande représentative "، "تشابه المداخيل la théorie de la similarité des revenus ".

بينما إشباع حاجات الأقلية في السوق الداخلي لهذا البلد فيتم عن طريق استيراد السلع التي تنتج على نطاق كبير في الدول الأخرى[1].

فالتنافسية الخارجية لمنتوج ناتجة عن الطلب المحلي القوي، وبالتالي عن إنتاجه في السوق المحلية، فالسوق الخارجية ما هي إلا امتداد للسوق المحلية[2]. وخلص من خلال تحليله إلى أن الدول متشابهة الدخل ستكون أيضا متشابهة الأذواق، وبالتالي فكل دولة سيكون لها فرص تصدير في الأسواق الدولية المشابهة لها من حيث الدخل، لأن التشابه في مستويات الدخل يقود غالبا إلى تشابه الأذواق والتفضيلات، أي أن فرضية ليندر تنطبق على المنتجات الصناعية المتنوعة التي تتم بين الدول المتشابهة من حيث الدخل، وحيث يكون للأذواق واقتصاديات الحجم دور بارز بمعنى أن محور نظرية ليندر هو التفضيلات ووفورات الحجم، أما فيما يخص المواد الأولية، فإن ليندر اعتقد أنها تخضع لنظرية هكشر–أولين المعتمدة على وفرة عامل الإنتاج[3]. وبالتالي فليندر ميَّز بين نوعين من السلع: الصناعية والمنتجات الأولية.

فبالنسبة لليندر فإن التبادل المتقاطع للسلع المصنعة بين الدول المتطورة لا يُفسر بحيازة عوامل الإنتاج، وإنما يُفسر عن طريق الطلب، حيث أن الدولة تصبح مصدِّرة إذا امتلكت أولا طلبا محليا على المنتجات مما يسمح لها بإطلاق الإنتاج، ليتم بعد ذلك التصدير إلى الدول ذات الطلب المشابه لطلب الدولة المنتجة[4]. وهذا يعتبر صحيحا خصوصا في حالة منتوجات الرفاهية مثل سيارات الرفاهية، الساعات، الكمبيوترات وغيرها. بعبارة أخرى أن ليندر حاول إدخال الطلب كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية وتحديد التخصص، أي أن الطلب هو مصدر المزايا النسبية، فالطلب حسبه هو الذي يؤثر على اتجاه تجارة السلع المصنعة، معتمدا في نموذجه على الفرضيات الخمس التالية[5]:

1. سلعة مصنعة لا يمكن أن تدخل في سوق ما إلا عندما يكون هناك طلب محتمل عليها؛
2. المعرفة الجيدة للمؤسسة بالسوق المحلية من أجل الكشف عن الطلب؛
3. تشكيلة المنتجات التي يمكن لبلد ما أن ينتجها مرتبطة بالطلب المحلي؛
4. الدولة المبتكرة لا تصدِّر السلعة إلا نحو الدول التي لها طلب مشابه للطلب المتوقع في السوق المحلية؛
5. الدول التي لها طلب متشابه مع طلب البلد المبتكر يتمتع سكانها بمستوى دخل متشابه مع الدولة المبتكرة.

والملاحظ على هذه المقاربة أنها لم تعط تفسيرات لأسباب تركز إنتاج السلع الصناعية المتنوعة في دولة معينة دون سواها من الدول، فهي تفسر فقط إمكانية تحقيق الوفورات الاقتصادية، والدخول في

[1] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص119.

[2] Alain Samuelson, op.cit., P.113.

[3] رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص ص44–45.

[4] Bernard Guillochon et Annie Kawecki , op.cit. ,P.79.

[5] Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., PP.145 - 146.

المنافسة التصديرية بناء عل حجم الدولة. لأن هذا النموذج يقوم على افتراض أن الدولة تصدِّر السلع التي تملك لها أسواقا محلية كبيرة وذلك نظرا للحاجة إلى الإنتاج الكبير الحجم من أجل تحقيق المؤسسات المحلية لوفورات حجم اقتصادية، وبالتالي تخفيض تكاليف إنتاج هذه السلع مما يؤدي إلى انخفاض أسعارها، وبذلك تتمكن من غزو الأسواق الأجنبية. أي أن هذا النموذج يمكن أن ينطبق في الواقع العملي على صناعات تتمتع بمزايا غلة الحجم المتزايدة، ولها سوق داخلي كبير. لكن الملاحظ أن هناك دولا تنتج سلعا على نطاق الحجم الكبير متمتعة بذلك بغلة الحجم المتزايدة، ولأغراض التصدير دون أن يكون لديها سوق داخلي كاف لاستيعاب هذه السلع كصناعة سجادة الصلاة من طرف الصين لتصديرها إلى الدول العربية والإسلامية[1].

فرضيات ليندر أُخذت ثانية من طرف الاقتصادي الأمريكي ريموند فرنون Raymond Vernon من أجل تطوير نموذجه "دورة حياة المنتوج " المنشور سنة 1966 ضمن مقال له بعنوان "الاستثمارات الدولية والتجارة الدولية في دورة حياة السلعة"، والذي طبق فيه مفهوما قديما أُستعمل في البدء في الدراسات التسويقية على المؤسسات الأمريكية مع إدخال البعد الدولي، ويعتبر هذا النموذج أعم وأوسع من نموذج الفجوة التكنولوجية حيث حاول من خلاله فرنون توضيح المراحل المختلفة التي يمر بها منتوج جديد، والتغيرات التي تحدث على الميزة النسبية له خلال هذه المراحل، وذلك بالتطبيق على الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها الرائدة في إنتاج السلع الجديدة نظرا لتفوقها التكنولوجي نتيجة وفرتها من اليد العاملة العالية المهارة وكذا رؤوس الأموال كما أنها كان لها دخل فردي الأكثر ارتفاعا خلال فترة الستينات وبالتالي المستهلكون كانوا يطالبون بمنتجات جديدة نتيجة امتلاكهم لقدرة شرائية مرتفعة مما دفع المؤسسات إلى إنجاز الابتكارات من أجل إشباع هذا الطلب[2]. حيث بيَّن أن المنتوج الجديد يبدأ إنتاجه وبيعه في الأسواق المحلية الأمريكية، وبعد رواجه في أمريكا تبدأ في تصديره إلى الخارج، ومع زيادة صادراتها من هذا المنتوج وتحقيقها أرباح فإن ذلك يحفز الدول الأخرى على البدء في إنتاجه وتصدير الفائض منه مما يؤدي إلى انخفاض الصادرات الأمريكية لهذا المنتوج إلى أن تصبح في نهاية الدورة مستوردة له من الدول الناقلة للتكنولوجيا نتيجة انخفاض تكلفة إنتاجه عن طريق زيادة الكميات المنتجة منه.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا النموذج يتأسس على افتراض أن التقدم التكنولوجي يبدأ دوما في أمريكا، لينتقل في مرحلة لاحقة إلى الدول الأخرى[3]. فالولايات المتحدة الأمريكية تبدأ كمصدر وحيد للمنتوج الجديد، ثم تصبح تتنافس مع المنتجين الأجانب على التصدير، وأخيرا مستوردا صافيا له[4]. والشكل الموالي يوضح المراحل المختلفة لدورة حياة منتوج:

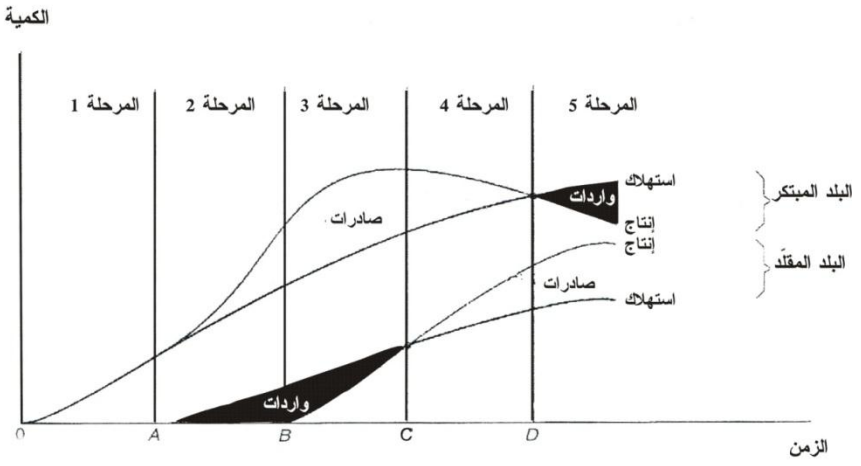
[1] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص120.

[2] Michel Rainelli, le commerce international, op.cit., PP.51-52.

[3] حسام علي داود وآخرون، مرجع سابق، ص54.

[4] على عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص ص155-156.

الشكل رقم04: مراحل دورة حياة المنتوج



Source : Dominick Salvator, économie Internationale, éditions de Bock Université, Bruxelles, 1er édition, 2008, P:211

ويمكن تلخيص المراحل الأربعة لدورة حياة منتوج: الظهور، نمو الطلب أو توسعه، إشباع الطلب أو النضج، الركود كما يلي[1]:

1. مرحلة التقديم: وهي مرحلة اختراع وتطوير وتعديل المنتوج في أمريكا وتسويقه في أسواقها المحلية، والمنتوج في هذه المرحلة يكون كثيف التكنولوجيا، أي أن المنتوج في هذه المرحلة يتم إنتاجه واستهلاكه فقط في الدولة المبتكرة .
2. مرحلة النمو (أو نمو المنتوج): نجاح المنتوج وبداية تصديره لدول أخرى مرتفعة الدخل أي لها نفس مستوى المعيشة، والمتمثلة في الدول الأوروبية واليابان. كما أنه في هذه المرحلة لا يوجد هناك إنتاج أجنبي بعد، فالبلد المبتكر له احتكار على الأسواق المحلية والأجنبية.
3. مرحلة النضج: خلال هذه المرحلة يتم استيعاب تكنولوجية إنتاج المنتوج الجديد في الدول الصناعية الأخرى، وبالتالي انطلاق هذه الأخيرة في إنتاج هذا المنتوج لتلبية حاجات أسواقها المحلية كما أنه خلال هذه المرحلة تستبدل أمريكا صادراتها من هذا المنتوج بالإنتاج في الخارج، مما يؤدي إلى انخفاض الصادرات الأمريكية من هذا المنتوج. وخلال هذه المرحلة يتميز المنتوج بأنه كثيف اليد العاملة، فهذه الدول الصناعية المقلِّدة للمنتوج تكتسب ميزة نسبية قائمة على أساس العمل الذي هو نسبيا أقل تكلفة. بعبارة أخرى أن التقليد أدى إلى إبطال التكنولوجيا، وبالتالي تحويل الميزة المتحصل عليها من طرف المبتكر إلى ميزة عاملية.
4. مرحلة التقهقر: نظرا لوفورات الحجم المحققة من طرف المؤسسات الأجنبية والتوسع في الإنتاج للأسواق المحلية والخارجية، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة هذا المنتوج، وبالتالي اكتسابها لميزة نسبية

[1]Dominick Salvator, op.cit., PP.211-213.

في إنتاج هذا المنتوج وفقدان أمريكا للميزة النسبية المؤقتة المتحصل عليها نتيجة احتكار وتطوير المنتوج الجديد، بحيث بقدر ما تتقادم التكنولوجية الخاصة بهذا المنتوج وتصبح نمطية بقدر ما تفقد أمريكا لميزتها النسبية وتتحول في النهاية لمستورد صاف لهذا المنتوج. وتجدر الإشارة إلى أن المنتوج في هذه المرحلة يتميز بالنمطية الشديدة* ولاعتبارات التكلفة بسبب انخفاض الأجور في دول العالم الثالث مما يؤدي إلى استقرار المنتوج بها، وتصبح هذه الدول تتميز بميزة نسبية في إنتاج هذا المنتوج وبالتالي تصديره بينما المؤسسة الأمريكية المبتكرة فإنها تتخلى عن إنتاج هذا المنتوج من أجل استيراده بتكلفة زهيدة من دول العالم الثالث، وتتجه إلى الاهتمام بابتكار منتوجات أخرى جديدة، وبالتالي بداية دورة أخرى. فالمنتوج خلال هذه المرحلة لم يعد منتوج الرفاهية Lux بل يصبح عاديا banal أي منتوج الاستهلاك الواسع أين خصائصه كالشكل، الألوان، الوزن...الخ تصبح غير قابلة للتحسين، وبالتالي مؤسسات دول العالم الثالث تقوم بإنتاجه ووضعه بكثافة في متناول جميع مستهلكي العالم[1].

فالمنتجات الجديدة إذًا تظهر أولا في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تتجه نحو دول صناعية أخرى: أوروبا، اليابان وأخيرا نحو الدول النامية، وبالتالي فحسب نموذج دورة حياة المنتوج فإن دول الشمال تتخصص في إنتاج منتجات جديدة عالية التكنولوجيا، ودول الجنوب في المنتجات القديمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم01: التخصص الدولي حسب فرضية دورة حياة المنتوج.

الولايات المتحدة الأمريكية	أوروبا	بقية دول العالم
منتوجات جديدة	منتوجات وسيطة Produits intermédiaires	منتوجات عادية أو منتوجات الاستهلاك الواسع produits banals

Source: Mokhtar Kheladi, introduction aux relations économiques internationales , office des publications universitaires, Alger, 2010, P.74.

نلاحظ من خلال الجدول أن المنتوج في بداية الدورة يصدَّر من طرف الدول المتقدمة تكنولوجيا، وفي نهاية الدورة يصدَّر من طرف دول وفيرة من العمل قليل التأهيل، وبالتالي هناك ثلاثة أنواع من الدول: الدول المبتكرة، الدول التابعة Suiveurs والدول النامية.

والجدير بالذكر أن نموذج دورة حياة المنتوج يعطي تفسيرا جيدا للغز ليونتيف، فالولايات المتحدة الأمريكية اعتبرت كبلد وفير من رأس المال لكنها تستورد سلعا كثيفة من رأس المال، لكن في الواقع الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك ميزة في تصدير المنتجات الجديدة كثيفة اليد العاملة المؤهلة، وتستورد السلع التي تقع في مرحلة النضج والزوال[2].

ما يمكن استنتاجه أن الميزة النسبية لأمريكا في الابتكار والاختراع هي مؤقتة ومتناقصة مع الزمن بسبب انتقال هذه الميزة للدول الأخرى بمجرد اكتساب المعرفة التكنولوجية وطول المدة التي تتمتع خلالها

*عندما تصبح التكنولوجيا منمطة فإن نقلها إلى الدول ذات تكلفة اليد العاملة الأدنى يكون أكثر سهولة، لأنها لا تتطلب لا استخدام اليد العاملة المتخصصة ذات الأجور العالية، ولا العمليات الإنتاجية المتخصصة المرتفعة التكلفة. راجع: محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص179.

[1]Mokhtar Kheladi, op.cit., P.74.

[2]Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., P.147.

الولايات المتحدة بهذه الميزة على غيرها من الدول يتوقف على عدة أمور منها: سرعة استيعاب الدول الأخرى لتكنولوجيا إنتاج المنتوج الجديد، وجود وفورات حجم تكون كعائق أمام دخول المنافسين، الاستمرار في إدخال تحسينات إنتاجية مستمرة على المنتوج...الخ. وبالتالي فحتى يضمن بلد ما بقاءه تنافسيا يجب عليه الاستمرار في البحث والتطوير بينما الدول الأخرى فيجب أن تراهن على قدرتها على الإنتاج بأقل التكاليف من أجل جذب الصناعات التي تتواجد في مرحلة النمو والنضج.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج دورة حياة المنتوج لا يتعارض مع نظرية الميزة النسبية ولا مع نظرية الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج، فالولايات المتحدة الأمريكية ونظرا لتمتعها بوفرة نسبية في العمالة ذات المستوى العالي من المهارة العلمية والتقنية فإنها تتمتع بميزة نسبية في الاختراع والابتكار، فالوفرة في هذه الحالة تتمثل في المعرفة التكنولوجية التي تقاس بعدد العلماء والمهندسين وأصحاب المعرفة التقنية، وبما ينفق على البحث والتطوير. إلا أن الملاحظ أن عامل الزمن مستخدم بشكل أساسي في نموذج دورة حياة المنتوج وكذا الفجوة التكنولوجية وبالتالي يمكن القول بأنهما ذوا طبيعة حركية وديناميكية، وهذا بعكس نظرية هكشر– أولين التي هي ذات طبيعة ساكنة، لذلك نجد أن من بين الانتقادات الموجهة لها هي طابعها السكوني، لذلك جاءت فرضية دورة حياة المنتوج لمعالجة هذا الجانب محاولة تفسير الميزة النسبة الحركية، أي أن نموذج فرنون يعتبر امتدادا لنموذج هكشر– أولين في عالم متحرك تكنولوجيا.

ما يعاب على هذا النموذج هو جعله الولايات المتحدة الأمريكية هي مركز العالم في الابتكار، وهذا يعتبر إنقاصا من إمكانيات الدول الأخرى في الإبداع والابتكار، فدول أوروبا واليابان أصبحت أماكن لابتكار المنتجات الجديدة، فالابتكار لم يعد حكرا على بلد واحد. خصوصا مع ارتفاع الأجور في أوروبا مما أدى إلى التساوي مع ظروف الإنتاج في أمريكا مقارنة عما كانت عليه في فترة الستينات، وبالتالي يمكن توسيع النموذج على دول أخرى مع المحافظة على الابتكار كأساس لتفسير التبادل الدولي. فرنون نفسه أقرَّ أن نموذجه ربما يكون قد فسر جزءا كبيرا من التجارة الدولية خلال الخمسينيات من القرن التاسع عشر، إلا أن ذلك لم يعد صحيحا بنهاية الثمانينات[1]. من بين الانتقادات كذلك صعوبة تحديد بدقة طول مختلف المراحل لسلعة معينة فالمنتوجات لم تعد تخضع لهذه المراحل فالمؤسسات تتجه أكثر فأكثر إلى الإطلاق مباشرة على مستوى السوق العالمية (السلع النمطية)، كما أن الفترة الزمنية الفاصلة بين مختلف المراحل تقلصت فالإنتاج عن طريق الفروع في الخارج يظهر غالبا دون مرحلة وسيطة للتصدير من طرف المؤسسة الأم[2].

[1] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص77.

[2] Bernard Guillochon et Annie Kawecki, op.cit. ,P.65.

المطلب الثالث: نموذج التجارة داخل الصناعة

تعتبر النتيجة المتوصل إليها من طرف غروبل ولويد Herbert Grubel and Peter Lioyd في سنة 1975 ثاني تحد بعد لغز ليونتيف لنظرية هكشر – أولين، وتتمثل هذه النتيجة في أن نصف التجارة بين الدول الصناعية كانت داخل نفس الصناعات، وليس بين الصناعات[1]. ويقصد بالتجارة داخل الصناعة "ذلك النمط من التجارة، حيث يقوم البلد نفسه باستيراد وتصدير سلع القطاع نفسه"[2]، ويعتبر سوق السيارات خير مثال على هذا النوع من التجارة، فكل الدول الصناعية الكبرى تقوم بتصدير السيارات واستيرادها في نفس الوقت.

وقد قام غروبل ولويد بوضع مؤشر لقياس التجارة داخل الصناعة أو الفرع، سمي بمؤشر غروبل– لويد indice de Grubel-Lioyd(GL) والذي يعطى بالعلاقة التالية[3]:

$$GL=1-\frac{|X_i-M_i|}{X_i+M_i}$$

فمؤشر أي صناعة i يتم حسابه عن طريق الفارق بالقيمة المطلقة بين صادرات X_i وواردات M_i لهذه الصناعة مقسوما على مجموع صادراتها وارداتها والنسبة المتحصل عليها تطرح من الواحد الصحيح. وتتراوح قيمة المؤشر بين صفر وواحد، فإذا تحصلنا على قيمة واحد معنى ذلك أن صادرات وواردات السلعة هي متساوية أي $X_i = M_i$ وبالتالي فإن التجارة في هذه الحالة هي من نفس الصناعة، أما القيمة صفر للمؤشر فتعني أن الصادرات أو الواردات تساوي صفرا، وبالتالي فالبلد هو مصدِّر أو مستورد فقط، أي أن التجارة في هذه الحالة ليست ضمن نفس الصناعة[4]. فكلما كانت المبادلات داخل الصناعة مرتفعة اقتربت قيمة المؤشر من الواحد.

واقتراحا أن السبب يعود إلى اقتصاديات الحجم واختلاف الأذواق، فعندما تكون هناك اقتصاديات الحجم في صناعة ما ولتكن السيارات مثلا، فإن عددا قليلا من المنتجين في أي دولة سوف يلبون معظم الأذواق. أما إذا اختلفت الأذواق بين الدول، فإن المستهلكين الذين يملكون أقلية الأذواق سوف يستوردون، فإذا كان مثلا المستهلكون في بلد X يفضلون السيارات الصغيرة بينما البلد ينتج السيارات الكبيرة فإنهم يقومون باستيراد هذه السيارات من البلد Y الذي ينتج سيارات صغيرة وهكذا، أضف إلى ذلك في حالة تميزت صناعة ما باقتصاديات الحجم، فإن كل دولة تنتج أنواعا محدودة[5].

نموذج التجارة داخل الصناعة طُوِّر من طرف كل من هلبمان Helpman، بول كروغمان Paul Krugman وكليفن لانكاستر Kleven Lancaster إضافة إلى كتاب آخرين وذلك منذ 1979. هذا النموذج يختلف عن نظرية هكشر– أولين في كون هذه الأخيرة تقوم على أساس الاختلاف في حيازة عوامل الإنتاج،

---

[1] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص103.

[2] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص123.

[3] Hmida Khelifi, compétitivité tunisienne: changements structurels des exportations, actes de colloque international: ouverture et compétitivité des pays en développement, sous la direction de: Tahar Ben Marzouka et Bernard Haudeville, L'Harmattan, Paris, France, 2004, P.356.

[4] Ibid.

[5] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص106.

وبالتالي فإن التجارة المعتمدة على هذه النظرية تكون أكثر أهمية كلما كان الفارق في امتلاك العوامل كبيرا، بينما نموذج التجارة داخل الصناعة فيقوم على المنافسة غير الكاملة، تميز المنتجات، واقتصاديات الحجم، وبالتالي تكون التجارة داخل الصناعة أكثر أهمية بين الاقتصادات ذات حجم وحيازة عاملية متشابهة. بعبارة أخرى يمكن القول إن الميزة النسبية تحدد هيكل أو بنية التجارة بين الصناعات interindustriel، بينما اقتصاديات الحجم هي التي تسمح بالتجارة داخل الصناعات للمنتجات المتميزة intra-industriel. فالتجارة بين الصناعات تعكس الميزة النسبية الطبيعية بينما التجارة داخل الصناعة فتعكس الميزة النسبية المكتسبة[1].

النظرية الحديثة للتجارة الدولية ارتبطت أساسا بالاقتصادي الأمريكي بول كروكمان الذي يرى أن نظرية هكشر–أولين يمكنها تفسير المبادلات بين الدول الغنية والنامية، إلا أنها تعجز عن ذلك في حالة السلع المصنعة[2]. هذه الأخيرة التي يتم فيها التبادل ما بين أصناف مختلفة من نفس السلعة، وذلك حتى في ظل الاختلاف في الحيازة العاملية[3].

النظرية الحديثة تتبنى مفاهيم المنافسة الاحتكارية أو غير تامة، والتي تعني تمايز السلع وعدم تجانسها إضافة إلى افتراضها أن الإنتاج يتم في ظل وفورات الحجم المتزايدة، وليس الثابتة، ويمكن تلخيص الخصائص التي تتميز بها هذه النظرية في النقاط التالية[4]:

1. سيادة المنافسة الاحتكارية في الأسواق؛
2. الإنتاج يتم بمردوديات الحجم المتزايدة؛
3. المنتوجات المعروضة من طرف المؤسسات هي متميزة.

ويمكن توضيح النقاط السابقة فيما يلي:

الفرع الأول: المنافسة الاحتكارية

إن نظرية الميزة النسبية تفترض سيادة المنافسة التامة في الأسواق وهذا الفرض ضروري لهذه النظرية لأن الواقع العملي يقوم على أساس اختلاف الأسعار النسبية، وهذه الأخيرة تتساوى مع التكاليف النسبية في حالة افتراض المنافسة الكاملة، أما في حالة المنافسة غير التامة فإن التكاليف النسبية لا تتساوى مع الأسعار النسبية، والملاحظ أن المنافسة التامة اختفت تقريبا من معظم الأسواق وحلت محلها المنافسة غير التامة أو الاحتكارية، وكان لابد من أخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار في تفسير التجارة الدولية[5].

وتجدر الإشارة إلى أن للمنافسة غير التامة* ثلاثة أنواع هي: الاحتكار، احتكار القلة، والمنافسة الاحتكارية. هذه الأخيرة والتي هي شكل من أشكال المنافسة، تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين لسلع

---

[1]Dominick Salvator, op.cit., P.200 et P.203.
[2]Paul Krugman et Maurice Obstfeld, op.cit., P.74.
[3]أحمد الكواز، مرجع سابق، ص6.
[4]Michel Rainelli, le commerce international, op.cit., P.61.
[5]عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص ص120–122.
*لمزيد من التفصيل حول المنافسة غير تامة وأشكالها راجع: عطا الله الزبون، مرجع سابق، ص ص134–143. ومحمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص ص12–15.

متشابهة، ولكن غير متجانسة[1]. والملاحظ أن المنافسة الاحتكارية هي المستخدمة بشكل واسع في تحليل التجارة الدولية ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية[2]:

1. إن حالة الاحتكار هي حالة نادرة في السوق
2. إن الحالة الأكثر انتشارا هي احتكار القلة، ولكن نظرا إلى أن تحليلها بالغ التعقيد مما أدى إلى غياب نموذج شامل معترف به لحالة احتكار القلة يوضح تأثير القرارات المتخذة من طرف كل مؤسسة على منافسيها، تم اختيار أبسط شكل وهو المنافسة غير الاحتكارية باعتباره يقدم صورة واضحة على الكيفية التي تحفز بها وفورات الحجم قيام التجارة الدولية المتبادلة النفع.

فبعكس المنافسة الكاملة التي من بين شروطها تجانس المنتجات، فإن المنافسة غير التامة أو الاحتكارية تظهر كلما كان هناك تنوع في أصناف السلعة الواحدة، وبالتالي فالمنافسة الاحتكارية تتنبأ بالتجارة داخل الصناعة. فبول كروغمان* افترض أن الصناعات تعمل في ظل المنافسة الاحتكارية، وفي ظل هذه الظروف فإن كل مؤسسة تنتج منتوجا متميزا، أي أن المنافسة الاحتكارية تؤدي إلى ظهور التبادل الدولي بين أنواع مختلفة من نفس السلعة داخل الصناعة الواحدة بعكس النمط التقليدي، والذي يفترض تبادل السلع من صناعات مختلفة.

الفرع الثاني: وفورات الحجم أو اقتصاديات الحجم

من بين فرضيات هكشر–أولين أن السلعتين يتم إنتاجهما في البلدين بمردوديات حجم ثابتة –أي إذا كمية عوامل الإنتاج تضاعفت، فإن الكمية المنتجة تتضاعف كذلك–، مما يعني أن التخصص الدولي يتم فقط عن طريق الاختلافات النسبية في عوامل الإنتاج بين الدول، وبالتالي تم استبعاد مردوديات الحجم المتزايدة –أي مضاعفة كمية المدخلات يؤدي إلى زيادة الإنتاج بأكثر من الضعف– وخصوصا في حالة المبادلات بين بلدين متقاربين من حيث الحيازة العاملية، وكذا المستوى التكنولوجي، حيث بيَّن كل من Antweiler و Trefler أن ثلث الصناعات المصنعة تتميز بمردوديات الحجم المتزايدة. ويرجع الفضل إلى الاقتصادي مارشال في إظهار اقتصاديات الحجم في سنة 1879، أما في التجارة الدولية فإن الفضل يعود إلى كروغمان في سنة 1979 في إبراز أهمية المردوديات المتزايدة rendements croissantes داخل الفروع، حيث فسر التبادل داخل الفرع intra-branche عن طريق عنصر وحيد وهو المردوديات المتزايدة للإنتاج[3]. فالاعتقاد السائد غالبا هو أن الحجم هو أحد العوامل الرئيسية للتنافسية في الأسواق الدولية حيث كلما كانت المؤسسة كبيرة، كانت قادرة على تحمل تكاليف الدخول في السوق المحلي والخارجي.

---

[1] عطا الله الزبون، مرجع سابق، ص134.

[2] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص88.

* يعتبر بول كروغمان من أبرز واضعي النظرية الحديثة للتجارة الدولية في ظل ظروف المنافسة الاحتكارية وذلك ابتداء من نهاية السبعينات ضمن مقالات ودراسات، ليعرض نموذجه بالتفصيل في سنة 1998 ضمن كتابه "الاقتصاد الدولي: النظرية والسياسة" بالاشتراك مع موريس أوبستفيلد Maurice Obstfeld. راجع: محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص ص87–88.

[3] Gerard Lafay , Op.cit.,P P.184-193.

ويقصد باقتصاديات الحجم "تقليص التكلفة الوحدوية للإنتاج تدريجيا مع زيادة الإنتاج"[1]، أي أنها العلاقة الموجودة بين الكميات المنتجة وتكلفة الإنتاج، فعند وجود اقتصاديات الحجم، فإن إنتاج سلعة ما يتزايد بشكل أكثر من تناسبي مع حجم عوامل الإنتاج المستعملة. فالزيادة في هذه الأخيرة وبالتالي في الإنتاج يمكن أن يأخذ شكلين متميزين: إما أن المؤسسات المتواجدة تزيد حجم إنتاجها، أو أن مؤسسات جديدة تدخل السوق، هذا يرتبط بطبيعة وفورات الحجم فيما كانت داخلية أو خارجية[2].

أولا: وفورات الحجم الداخلية أو مردوديات الحجم المتزايدة

في هذه الحالة فإن تكلفة الإنتاج ترتبط بحجم المؤسسة، فكلما أنتجت المؤسسة أكثر، كلما انخفضت تكلفة الإنتاج الوحدوية، أي أنها تتعلق بتقليص التكاليف المتوسطة* في الإنتاج تدريجا مع توسع إنتاج المؤسسة. فالزيادة في الإنتاجية هي نابعة من القرارات الخاصة بالمؤسسة. بعبارة أخرى أن هذه الحالة تحدث عندما يتم مضاعفة حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أي عند مضاعفة المدخلات فإن المخرجات تزيد بأكثر من الضعف، وبالتالي تنخفض التكلفة المتوسطة للسلعة المنتجة والحصول على ميزة نسبية، أيٍّ أن زيادة المدخلات أو عوامل الإنتاج بنسبة معينة يؤدي إلى زيادة المخرجات المتمثلة في الإنتاج بنسبة أكبر، وهذا ما يعرف بوفورات الحجم الداخلية أو مردوديات الحجم المتزايدة. فمصدر خلق الميزة من طرف المؤسسات في حالة وفورات الحجم هو الابتكار، والمزايا في هذه الحالة هي ذات أصل اقتصاد جزئي بعكس عوامل الإنتاج في نظرية هكشر–أولين، والتي هي خاصة بكل دولة، وبالتالي هي ذات طبيعة اقتصاد كلي[3].

ثانيا: وفورات الحجم الخارجية

هذا النوع من الوفورات يرتبط بتوسع عدد المؤسسات في الصناعة بدلا عن حجم كل مؤسسة على حدة كما في الحالة السابقة، وتعرف اقتصاديات الحجم الخارجية بأنها تقليص في التكاليف المتوسطة للإنتاج لكل مؤسسة تدريجيا مع توسع إنتاج كل الصناعة. أي أن التكلفة الحدية** للإنتاج تنخفض مع زيادة العدد الإجمالي للمنتجين داخل البلد، فالانخفاض في تكلفة الإنتاج في هذه الحالة كان لأسباب خارجة عن المؤسسة بعبارة أخرى أن التكلفة الوحدوية للإنتاج ترتبط بحجم قطاع النشاط، وليس بحجم كل مؤسسة، فعندما تتوسع صناعة بلد ما فإن هذا البلد سوف يكتسب عبر الزمن ميزة في التكلفة أعلى من الدول الأخرى. فالوفورات الخارجية تحدث عندما تكون الصناعة أكثر أهمية وأكثر تركيزا من الناحية الجغرافية بحيث تزود كل المؤسسات العاملة في القطاع والمتمركزة في منطقة معينة باليد العاملة المؤهلة، الموردين المتخصصين، المعارف وخدمات أخرى أكثر تخصصا مما يجعل الإنتاجية أكثر ارتفاعا، والتكاليف

[1]Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., P.136.
[2]Paul krugman et Maurice Obstfeld, op.cit., P.122.
*التكلفة المتوسطة هي عبارة عن حاصل قسمة التكلفة الكلية C على الكمية المنتجة Y: $\frac{C}{Y}$
[3]Gerard Lafay , op.cit., P.184.
**التكلفة الحدية هي عبارة عن حاصل قسمة التغير في التكلفة الكلية ΔC على التغير في الكمية المنتجة ΔY: $\frac{\Delta C}{\Delta Y}$

المتوسطة أكثر انخفاضا لكل مؤسسات الصناعة، لذلك نجد مثلا تجمع المؤسسات المالية والبنوك في نيويورك[1]. ولهذا السبب يطلق عليها أيضا بوفورات التجمع أو التكتل économies d'agglomération.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن تكلفة الإنتاج في حالة الوفورات الداخلية ترتبط بحجم المؤسسة، بينما في حالة الوفورات الخارجية فإن تكلفة الإنتاج هي دالة في عدد المنتجين داخل الصناعة وبقربهم الجغرافي[2]. كما أن القطاع الذي يتميز فقط باقتصاديات الحجم الخارجية فإنه يحتوي على العديد من الشركات الصغيرة التي تكون في حالة منافسة تامة، بينما في حالة وفورات الحجم الداخلية فإنها تمنح الميزة للمؤسسات الكبرى، هذه الأخيرة تكون لها التكاليف الأضعف، وبالتالي تربح حصص سوق على حساب المؤسسات الصغيرة مما يؤدي إلى سيادة المنافسة غير التامة[3].

والجدير بالذكر أن كروغمان Krugman يُعد أحد الكتاب الذين قاموا بدراسة المنافسة غير التامة بالعلاقة مع نظرية التجارة الدولية، وذلك في سنتي 1979 و1980، معتمدا في ذلك على مسلمة مفادها أن التبادل بين الدول ناتج عن اقتصاديات الحجم الداخلية للمؤسسات بدلا من فرضية الاختلاف في الحيازة لعوامل الإنتاج لهكشر–أولين، وتوصل إلى خلاصة أنه تحت ظروف المنافسة غير التامة، فإن التبادل مفيد للطرفين إذا تخصص كل بلد في السلعة التي له فيها سوق محلي أكثر اتساعا[4]. أي أن الاستفادة من وفورات الحجم المتزايدة لأي سلعة داخل أي دولة ترتبط بحجم السوق الداخلي لهذه السلعة[5]. وبالتالي فكل دولة ذات سوق داخلية كبيرة تصدر السلع ذات مزايا خاصة في الحجم، أي التي تنخفض كلفتها الحدية كلما ازداد حجم الإنتاج، أما الدولة ذات السوق الداخلية الصغيرة فتتخصص في تصدير السلع التي لا تتأثر كلفتها بحجم الإنتاج أي التي لا تتطلب مزايا خاصة في الحجم[6]. فالولايات المتحدة الأمريكية مثلا تفوقت في صناعات تستفيد من مستوى مرتفع من اقتصاديات الحجم كالطيران، منتجات الإعلام الآلي، السيارات، الفندقة، الإطعام ... الخ.

إن وجود اقتصاديات حجم خارجية يسمح بتفسير سبب إمكانية قيام تجارة بين الفروع inter-branche بين بلدين متشابهين في حيازة عوامل الإنتاج، والمستوى التكنولوجي، وهذا في إطار المنافسة التامة، أما في حالة المنافسة غير التامة فإن وفورات الحجم تكون داخلية، وهذه الأخيرة هي التي تسمح بتحليل التجارة داخل الفرع intra-branche[7].

فالوفورات الخارجية مرتبطة كلية بفرضية المنافسة التامة لأن التكلفة الوحدوية مرتبطة بحجم القطاع وليس بحجم المؤسسة، أما الوفورات الداخلية أو مردوديات الحجم المتزايدة فهي مرتبطة بالمنافسة غير التامة لأن التوسع في حجم المؤسسة أو بعض المؤسسات في الصناعة يؤدي إلى الاحتكار أو احتكار القلة،

---

[1]Dominick Salvatore, op.cit., P.224.
[2]Emmanuel Nyahoho et Pierre – Paul proulx, opcit, P.136.
[3]Paul Krugman et Maurice Obstfeld, op.cit., P.122.
[4]Emmanuel Nyahoho et pierre – Paul proulx, op.cit., P P.140-141.
[5]عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص ص118– 119.
[6]محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص ص77– 79.
[7]Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , Op.cit., P.188.

وبالتالي القضاء على شرط المنافسة التامة[1]. فوجود مردوديات حجم متزايدة في صناعة ما يسمح للمؤسسة بالتوسع في إنتاجها على المستوى الدولي، وبتكاليف نسبية متناقصة، وكلما توسعت في الإنتاج حققت مزايا نسبية أكبر، وهذا ما يؤدي إلى نمو سوقها، وبالتالي تصبح في مركز احتكاري، وإذا كانت هناك مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة في بلدان أخرى وتتوسع أيضا على أساس مردوديات الحجم المتزايدة، فسوف نكون في هذه الحالة أمام عدد من المحتكرين، وهذا ما يطلق عليه باحتكار القلة[2]، أي أن وفورات الحجم الداخلية تؤدي إلى تغيير بنية الأسواق لتصبح تسودها المنافسة الاحتكارية[3].

الفرع الثالث: التنويع الإنتاجي

كما هو معلوم فإن أذواق المستهلكين تتميز بالتنوع والتعدد، ولهذا السبب نجد أن معظم السلع الصناعية الاستهلاكية تختلف من حيث مواصفاتها الجوهرية والشكلية، وهذا التنويع في المنتجات هو من أجل تمكين المستهلكين من الحصول على النوع الأقرب إلى إشباع حاجاتهم، وملاءمة أذواقهم لذلك نلاحظ أن أغلب الصفقات في التجارة الدولية هي عبارة عن مبادلات لمنتجات متنوعة من نفس الصناعة، وهو ما يسمى بالتجارة ضمن نفس الصناعة، أي أن الدولة تصدِّر وتستورد المنتوجات المتشابهة وهو عكس التجارة في منتجات مختلفة تماما، والتي يطلق عليها التجارة بين الصناعات كتصدير السيارات واستيراد الألبسة.

والجدير بالإشارة أن إنتاج أنواع مختلفة من السلع هو مكلف حيث يتطلب تكاليف بحث وتطوير لتصميم الأنواع الجديدة، وكذلك الآلات والأدوات المناسبة، وهذا كله يزيد من تكاليف الإنتاج لذلك فإن عدد الأنواع من سلعة ما التي سوف تنتج يعتمد على ما تضيفه من منافع للمستهلكين مقارنة مع ما تضيفه للتكاليف[4]. فالمنافسة الدولية تجبر المؤسسات على إنتاج واحد أو بعض الأنواع من نفس المنتوج بدلا من العديد من الأنواع المختلفة، وهذا من أجل المحافظة على تكاليف وحدوية منخفضة.

ما يمكن استخلاصه إذًا هو أن النظرية التقليدية تقوم على فرضية تشابه السلع، أما التجارة داخل الصناعة فهي تستند إلى التنويع الإنتاجي كما أنها تسمح بوفورات حجم مهمة. أضف إلى ذلك أن التجارة داخل الصناعة هي مربحة للمستهلك لأنها توفر له تشكيلة واسعة من الاختيار أي أنواع عديدة من المنتجات المتميزة وذلك بأسعار أقل انخفاضا بفضل وفورات الحجم.

ومن هنا جاءت محاولة كل من بول كروغمان وكليفن لانكاستر من أجل تحديد العدد الأمثل من الأنواع المختلفة من سلعة ما الواجب إنتاجه، وكذا تأثير التجارة الدولية على عدد الأنواع المختلفة من السلع المتاحة للمستهلكين، وذلك باستخدام نموذج رياضي شبيه بنموذج هكشر–أولين معتمدين على الفرضيات التالية[5]:

---

[1] Dominick Salvatore, op.cit., P P.224 – 225.

[2] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص118.

[3] محمد دياب وبسام الحجار، النظريات المحدثة للتجارة الدولية، دار المنهل اللبناني، بيروت–لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص86.

[4] رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص42.

[5] حسام علي داود وآخرون، مرجع سابق، ص60.

1. سعي المستهلكين إلى تعظيم منفعتهم من خلال استهلاك سلعتين: إحداهما تتكون من عدد غير محدود من الأنواع – سلعة صناعية–، والأخرى متجانسة؛
2. السلعة المتجانسة هي كثيفة العمل نسبيا، أما السلعة المتعددة الأنواع فهي كثيفة رأس المال نسبيا؛
3. التطابق التكنولوجي في إنتاج السلعة المتجانسة دوليا، وثبات تكاليف إنتاجها، وهذا ما يتفق مع نظرية هكشر–أولين؛
4. خلافا لنموذج هكشر–أولين فإن إنتاج السلعة المتعددة الأنواع أي السلعة الصناعية يخضع لظروف تزايد وفورات الحجم، وذلك نتيجة توزيع التكاليف الثابتة والضخمة للبحث والتطوير على حجم إنتاجي كبير. كما أن المؤسسات في هذه الحالة سوف تستفيد من وفورات الحجم الديناميكية، وذلك من خلال تأثير زيادة الإنتاج على اكتساب التعلم من خلال العمل مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وزيادة القدرة على التصدير[1].

وعليه فإن الكثير من المؤسسات سوف تقوم بإنتاج أنواع من هذه السلعة الصناعية ولكن كل مؤسسة تنتج نوعا واحدا فقط مختلفا عن المؤسسات الأخرى، وذلك من أجل كسب ولاء المستهلكين للصنف الذي تنتجه، أضف إلى ذلك فإنه بسبب وفورات الحجم فإن الحجم الاقتصادي للدولة في هذا النموذج له دور مهم، فالدولة الكبيرة اقتصاديا ستميل إلى إنتاج عدد أكبر من أنواع السلعة الصناعية وذلك تماشيا مع التفاوت الكبير في أذواق المستهلكين وارتفاع دخولهم فيها، وبالتالي فإن التجارة وفق هذا النموذج سوف تكون كما يلي[2]:

1. بالنسبة للسلعة المتجانسة ستخضع لنظرية هكشر–أولين، وبما أنها كثيفة العمل فسيتم تصديرها من قبل الدولة وفيرة العمل إلى الدولة وفيرة رأس المال.
2. بالنسبة للسلعة الصناعية وبما أنها كثيفة رأس المال ومتمايزة، فإنها من جهة سوف تناسب أذواق بعض المستهلكين في كلا الدولتين، وبالتالي ستكون ذات اتجاهين أي تجارة الصناعة الواحدة بحيث أن الدولة سوف تصدِّر وتستورد نفس السلعة ولكن بأصناف مختلفة، ومن جهة أخرى فإن الدولة كثيفة رأس المال نسبيا ستكون صافي* مصدر لهذه الأنواع أي أن صادراتها من السلعة الصناعية تكون أكثر من وارداتها منها والدولة وفيرة العمل نسبيا تكون صافي مستورد لهذه الأصناف.
3. بناء على النتيجتين السابقتين يتضح لنا أن هناك نوعين من التجارة:

أ– تجارة عادية باتجاه واحد في السلعة المتجانسة؛

ب– وتجارة باتجاهين في أصناف السلعة الصناعية، هذا النوع الجديد من التجارة يعتمد على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج في الدولتين. فإذا تطابقت الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج في الدولتين فإن

[1] أحمد الكواز، مرجع سابق، ص ص6–7.

[2] راجع: نداء محمد الصوص، التجارة الخارجية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص44. ورشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص ص43–44.

* صافي يشير إلى الفرق بين قيمة ما تصدِّره الدولة من أصناف صناعة ما وبين قيمة ما تستورده من أصناف لنفس الصناعة.

التجارة الدولية ستقوم فقط بسبب وفورات الحجم الاقتصادية، وبالتالي تقتصر في هذه الحالة على السلع الصناعية. أما إذا اختلفت الوفرة النسبية فيكون لكل دولة في هذه الحالة ميزة نسبية في إنتاج السلعة التي تستخدم العامل الوفير بكثافة وبالتالي تكون هناك تجارة بين صناعات مختلفة inter-industriel كالملابس مقابل السيارات مثلا وكلما زادت درجة الاختلاف في الوفرة بين الدولتين قلت أهمية تجارة السلع المتنوعة. وفي حالة كانت الوفرة النسبية لرأس المال بين الدولتين مختلفة بما فيه الكفاية فإن كل دولة تتخصص تخصصا كاملا، وبالتالي اقتصار التجارة على الصناعات المختلفة.

والملاحظ أن توقعات هذا النموذج منسجمة مع الواقع العملي، حيث تقوم التجارة بين الدول المتقدمة مع بعضها البعض في السلع الصناعية بسبب التمايز، بينما تتركز التجارة بين الدول المتقدمة والدول النامية في الصناعات المختلفة حيث تصدِّر الأولى إلى الثانية السلع الصناعية وتستورد منها السلع الأولية والمواد الخام، وذلك بسبب الوفرة.

وقد أثبتت بعض الدراسات الفوائد الناجمة عن زيادة التنويع منها دراسة Broda وWeinstein سنة 2006 اللذين باستخدام بيانات عن التجارة الأمريكية لعام 2001 توصلا إلى أن المكاسب التي حققتها الولايات المتحدة الأمريكية من التجارة نتيجة زيادة الأصناف بلغت حوالي 2.6% من الناتج المحلي[1].

ما يمكن استخلاصه أن نموذج التجارة داخل الصناعة أو ما يعرف بالنظرية الحديثة في التجارة الدولية يعتبر مكملا لنظرية الوفرة العاملية وليس بديلا عنها وذلك بإضافته لمصادر أخرى للميزة النسبية وهي اقتصاديات الحجم وتنوع المنتجات، أضف إلى ذلك أن هذا النموذج أخذ بعين الاعتبار كل الموضوعات التي أغفلتها نظرية هكشر–أولين. كما أنه يتطابق إلى حد كبير مع واقع التجارة الدولية في عالم اليوم الذي يتسم بالتجارة القائمة على تمييز المنتجات ووفورات الحجم والمنافسة الاحتكارية. فوفورات الحجم تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، وتمييز المنتجات يسمح للمستهلك باختيار أوسع بين أصناف متعددة، أما المنافسة الاحتكارية فتحفز على الابتكار والبحث المستمر من أجل خفض التكاليف[2]. لكن ما يعاب عليه[3]:

- أن هذا النموذج يفتقد للطابع الشمولي، كونه يقتصر على معالجة جزء فقط من حالة السوق؛
- أن هناك عددا قليلا من القطاعات التي تتلاءم مع حالة المنافسة الاحتكارية، وأن احتكار القلة هو الأكثر انتشارا في الممارسة العملية؛
- أن التبادل الدولي يمكن أن يظهر في فروع تتميز بوفورات حجم محدودة جدا.

[1] ريتشارد بومفرت، مرجع سابق، ص112.

[2] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص237.

[3] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص86 وص95.

المبحث الثالث: نظرية الميزة التنافسية

إن مصطلح الميزة التنافسية يعتبر امتدادا لمصطلح الميزة النسبية، فهي التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية لريكاردو، فهذه الأخيرة هي شرط ضروري، ولكن غير كاف لتحقيق الميزة التنافسية، ويكمن الاختلاف فيما بينهما في كون الميزة النسبية تتم على أسس التحليل الساكن، وتعتمد على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج، بينما الميزة التنافسية فهي تقوم على أسس التحليل الديناميكي حيث يمكن خلقها واكتسابها، فهي تتغير عبر الزمن بتغير الوفرة النسبية للموارد وتغير التكنولوجيا وكذا احتياجات السوق وبالتالي فهي ديناميكية وليست ساكنة[1].

فالميزة التنافسية هي من صنع المؤسسات والدول وبالتالي فهي لا تتصف بالاستمرارية لأنها مرتبطة بما يمكن أن يصل إليه الآخرون، وربما الوصول إلى أفضل منها، أي التفوق عليها وذلك عن طريق الابتكار والاختراع، وهذا بعكس المزايا المطلقة والنسبية التي تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج: المواد الخام، رأس المال، اليد العاملة...الخ، وبالتالي فهي مزايا طبيعية. فالميزة التنافسية تتجاوز مفهوم الميزة المطلقة ومفهوم الميزة النسبية، وذلك بتحويلها من الهبة الطبيعية إلى عملية الإيجاد عن طريق الابتكار والاختراع[2]. وبالتالي ففي حالة عدم توفر تلك الموارد فإن هذا لا يشكل عائقا أمام اكتساب ميزة تنافسية لأن هذه الأخيرة يتم إيجادها بالابتكار والاختراع. بعبارة أخرى أن هناك تحولا في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل في ما تملكه الدول من هبات وموارد طبيعية تسمح لها بالإنتاج بتكلفة منخفضة، إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يعني عدم الحاجة لميزة نسبية من أجل المنافسة في الأسواق الدولية، بل الاعتماد على أمور أخرى من أجل تحقيق ذلك، ومن بينها التكنولوجيا، نوعية الإنتاج، فهم احتياجات ورغبات المستهلكين[3].

---

[1] نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2006، ص ص77-78.

[2] محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص ص23-25.

[3] محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص3.

المطلب الأول: نشأة مفهوم الميزة التنافسية

يرجع ظهور مصطلح الميزة التنافسية إلى سنوات الثمانينات مع أعمال مايكل بورتر Porter Michael *، هذا الأخير يُعد السباق في تقديم إسهامات في هذا المجال، وذلك من خلال كتابه "الإستراتيجية التنافسية" في سنة 1975[1]. ليقوم في سنة 1979 بنمذجة المحيط التنافسي للمؤسسة في شكل خمسة عوامل سميت "بقوى بورتر"**، وعرضها في شكل تمثيل بياني، هذه العناصر الخمسة تعد بمثابة المحدد للإستراتيجية الناجحة لمؤسسة معينة. وفي ظل الدعوة المتزايدة لتشجيع الصادرات، قام بورتر بتوسيع هذه العناصر لتشمل أداء الاقتصاد الكلي، وذلك بهدف توضيح العوامل المحدِّدة لتنافسية دولة ما في الأسواق الدولية وتوصل إلى أربع مواصفات للبيئة التنافسية الناجحة جسدها في شكل ماسة*** ذات أربع أضلاع[2]. وفي 1985 قام بورتر بوضع نظرية الميزة التنافسية في كتابه المسمى "الميزة التنافسية". والجدير بالتنويه أن بورتر أبرز مفاهيم للتنافسية على مستوى المؤسسات، وكذا على مستوى الدولة وذلك من خلال كتابه "الميزة التنافسية للأمم" في سنة 1990، الذي صاغ فيه نموذج جديد كليا للتجارة الدولية.

رغم ذلك فإن جذور مفهوم الميزة التنافسية تعود إلى أعمال أكثر قدَّم لألدرسون Alderson الذي أشار في سنة 1937 إلى أساس جوهري للميزة التنافسية، وهو التخصص الذي اعتبره الجانب الأساسي للتكيف التنافسي. وفي سنة 1965، كان ألدرسون من بين الكتَّاب الأوائل الذين أقرُّوا أن المؤسسة يجب أن تبحث عن خصائص فريدة من أجل أن تتميز عن منافسيها في أعين المستهلكين. بعد ذلك خلال سنوات 1980 إلى 1985 عالج بورتر بشكل صريح مفهوم الميزة التنافسية، وذلك بتقديمه نوعين منها: التمييز والسيطرة عن طريق التكاليف إلا أنه لم يقترح أي تعريف صريح للميزة التنافسية[3].

تبعا لأعمال بورتر، جاء إسهام Coyne في سنة 1986 والمتمثل في التشديد على أهمية المستهلك حيث أعتبر أن هذا الأخير يدرك الفارق بين منتوج المؤسسة ومنتوج المنافسين الآخرين، وأن هذا الفارق راجع إلى موارد وكفاءات تمتلكها المؤسسة ولا يملكها المنافسون الآخرون، وأن أي مؤسسة يمكنها الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين الآخرين مثلا أفضل نظام إنتاج أو مستوى منخفض من الأجور ...الخ، ولكن أفضل ميزة تحصل عليها هي التي يمنحها المستهلك قيمة[4]. وفي سنة 1991 قدَّم بارني Barney مفهوم

---

*الاقتصادي الأمريكي بورتر هو أستاذ إستراتيجية المؤسسة بجامعة هارفارد Harvard، والأستاذ الشرفي بالعديد الجامعات.

[1]قاسم نايف علوان، أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 117، السنة الحادية والثلاثون، يونيو 2009، ص97.

**سوف يتم التطرق إلى القوى الخمس لبورتر في الفصل الثاني.

*** مفهوم الماسة ومكوناتها سيتم تناولها في الفصل الثالث.

[2]أحمد الكواز، التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي، مرجع سابق، ص7.

[3]Latifa Trabelsi et Fathi Akrout, vers une clarification théorique du lien: capacités organisationnelles–avantage comparatif-avantage compétitif, 4eme rencontre annuelle: management des capacités organisationnelles, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, École des Sciences de la Gestion, Département Management et Technologie, Université du Québec, Montréal, Canada, 2008 , PP.148-149.

[4]Ibid, P.149.

الميزة التنافسية الدائمة من خلال عرضه لأربعة مؤشرات تساهم في استدامة الميزة التنافسية متمثلة في القيمة، الندرة، وضعف القابلية للتقليد والاستبدال[1].

أما استعمال كلمة التنافسية في الاقتصاد فيرجع إلى أوائل الثمانينيات حيث نشرت أولى التقارير حول التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فوفقا لمجموعة لسبون group of lisbon سنة 1993 فإن الكلمة ذُكرت أولا في تقرير التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية والذي يحمل عنوان «Report of the president on U.S competitiveness » والذي نُشر من طرف «The U.S.departement of labours office of foreign economic research in washington D.C» وذلك في سنة 1980. أُتبع بعد ذلك في سنة 1981 بتقرير عن المنافسة الصناعية بعنوان « Report of industrial competition » والصادر عن European Management Forum بجنيف[2] Genève.

وتجدر الإشارة إلى أن كلمة التنافسية هي نابعة من أدب المؤسسات[3] littérature des entreprises. فمصطلح التنافسية هو مفهوم خاص بالاقتصاد الجزئي، حيث تم تحديده وإدراكه على مستوى المؤسسة ليتم تطبيقه بعد ذلك على مستوى الاقتصاد الكلي أي على مستوى الدولة، وقد تصاحب الاهتمام بالتنافسية الدولية مع أزمة العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981– 1987، خصوصا مع مبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم المديونية الخارجية. ليزداد الاهتمام به وبشكل مكثف مع بداية سنوات التسعينات كنتيجة طبيعية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة[4].

الفرع الأول: أزمة الإنتاجية

هناك شبه إجماع على أن النقاش حول التنافسية انطلقت إشارته لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية على إثر النقاش الدائر حول تقهقر الاقتصاد الأمريكي –أكبر وأقوى اقتصاد في العالم–، وذلك ابتداء من منتصف الستينات وإلى نهاية الثمانينات والذي عُرِّف بأزمة الإنتاجية، هاته الأخيرة تسببت في تراجع القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية أمام منافسيها الأوروبيين والآسيويين، حيث تدهورت الحصة السوقية للولايات المتحدة الأمريكية في الصادرات العالمية بما يفوق الضعفين خلال الفترة الممتدة بين الخمسينات والثمانينات منتقلة بذلك من 25% بعد الحرب إلى 11.1% سنة 1988، كما تم تسجيل عجوزات في الميزان التجاري بلغت 105 مليار دولار خلال الفترة 1970–1979، ثم قفزت إلى 816 مليار دولار خلال

[1] رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلد 32، العدد 100، 2010، ص90.

[2] Nebojsa Stojcic, theoretical foundations and mesurement of competitiveness, ″poslovna izvrsnost-business exellence″, department of trade and international business of the faculty of economics, university of Zagreb, Croatia, VL 2012 BR.2, 2012, P.144.

[3] Karl Aiginger, la compétitivité des entreprises, des régions et des pays, la vie économique revue de politique économique, secrétariat d'état à l'économie(SECO) et le département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche(DEFR), Berne, Suisse, 3-2008, P.19.

[4] محيي محمد سعد، دور الدولة المعزز للتنافسية والمانع للاحتكار في مصر، المؤتمر السادس حول تعزيز القدرة التنافسية: الاستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الثاني، 28– 29 يوليو 2006، ص ص405– 406.

الفترة 1980– 1988[1]. وهذا ما جعلها من أكبر دول العالم مديونية مما أسهم في تحويل التنافسية إلى مسألة أمن قومي من الدرجة الأولى، وتم التكفل بمشكلة التنافسية من قبل الحكومة الأمريكية حيث تم تشكيل لجنة لبحث أسباب تدهور القدرة التنافسية للصناعات الأمريكية أمام مثيلتها اليابانية[2]، ثم بعد ذلك تأسيس مجلس وطني للتنافسية في سنة 1986 تابعا للرئيس الأمريكي، ومتكوِّن من نخبة من مديري الشركات وأساتذة الجامعات، وكان من بين أهدافه رفع مستوى وعي الرأي العام في الولايات المتحدة بأهمية التنافسية وربطها بمستوى معيشة الأمريكيين ومستقبلهم[3].

لينتشر الاهتمام بعد ذلك بالتنافسية في الدول المتقدمة والدول النامية، وحتى المؤسسات المالية الدولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وضعت مؤشرات للتنافسية الوطنية، كما أن منظمات كمنظمة التنمية الصناعية اليونيدو والمنتدى الاقتصادي العالمي –الذي يجتمع كل سنة في دافوس بسويسرا– أصبحت تصدر تقارير سنوية عن التنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن أزمة الإنتاجية بالولايات المتحدة، فرضت كذلك على المستوى الأكاديمي نقاشات حول مفهوم التنافسية نفسه وذلك من خلال كم هائل من المقالات والدراسات الصادرة عن اقتصاديين بارزين على المستوى العالمي، والتي أظهرت خلافا حول هذا المفهوم، والذي يكمن في مستوى التحليل، حيث نلاحظ في هذا الصدد وجود فريقين أساسيين[4]:

- الفريق الأول وهو المهيمن على الساحة وينطلق من الرؤية الوطنية للتنافسية –أي تنافسية الدولة–، ومن الدور الحاسم للمبادلات التجارية الخارجية في النجاح أو الفشل الاقتصادي للدول.
- الفريق الثاني بزعامة الاقتصادي الأمريكي كروغمان، والذي يمكن عدّه معارضا للأول، حيث يعتبر أن التنافسية الوطنية ليس لها أي معنى وأن ربط النجاح أو الفشل الاقتصادي لدولة ما بتنافسيتها أمام دول أخرى ينطوي على مغالطة وتضليل حول المشاكل الاقتصادية الحقيقة للولايات المتحدة الأمريكية، فالتنافسية هي خاصة حصريا بالمؤسسات، وهذه الأخيرة ليست مرادفة للدول.

والجدير بالتنويه أن فكرة التنافسية على مستوى الدولة كانت تهدف إلى قياس قدرة الدولة على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الأخرى، ومدى حاجتها للاستيراد فالعلاقة بين التصدير والاستيراد تُظهر كفاءة الدولة في مجال التجارة الدولية[5].

---

[1] عبد الله موله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29– 30 أكتوبر 2002، ص ص2– 3.

[2] سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: قضايا معاصرة في التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2005، ص44.

[3] حسين القاضي، التنافسية في البيئة العربية بين الواقع والآفاق، المؤتمر الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24– 25 نوفمبر 2010، ص ص2– 3.

[4] عبد الله موله، مرجع سابق، ص ص3–4.

[5] حسين القاضي، مرجع سابق، ص3.

الفرع الثاني: العولمة

تُعد العولمة أهم ظاهرة ميزت الاقتصاد العالمي منذ أواخر القرن العشرين، حيث برزت في منتصف سنوات الثمانينات[1]. وانتشرت خلال سنوات التسعينات، وذلك تحت تأثير من جهة فرضيات بروز "القرية العالمية village global" المقدمة من طرف الفيلسوف Marshall Macluhan، وخصوصا عن طريق الحركات المضادة للعولمة التي جذبت اهتمام الجماهير حول اتساع الظاهرة من جهة أخرى. كما أن المنظمات الدولية الداعمة لتحرير المبادلات لعبت دورا أساسيا في نشر وتشجيع العولمة، هذه المنظمات تتواجد داخل العواصم العالمية الرئيسية، وهي تتمثل في[2]:

- صندوق النقد الدولي FMI* (واشنطن)
- المنظمة العالمية للتجارة OMC** (جنيف)
- البنك العالمي (واشنطن)
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE*** (باريس)
- مجموعة الدول الثمانية الأكثر غنى في العالم G8 والتي تضم كلا من: كندا، فرنسا، ألمانيا، ايطاليا، اليابان، روسيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية.

والجدير بالتنويه أن العولمة وليدة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي عرفها العالم منذ بداية فترة السبعينات من القرن العشرين[3]. فهي مرحلة تالية للتدويل، تؤدي إلى قيام نظام اقتصادي عالمي يحل محل النظام الاقتصادي الدولي بحيث تختفي فيه الحدود المصطنعة بين اقتصاديات الدول[4]، وهي بذلك أصبحت حتمية يفرضها الواقع الاقتصادي العالمي، وبالتالي لابد من التعامل معها كحقيقة.

إن العولمة باعتبارها ظاهرة مركبة، متعددة الأوجه، ومتنوعة الجوانب، فإنه لا يوجد تعريف لها دقيق ومتفق عليه، بل هناك تعاريف متعددة حاولت تفسير الظاهرة.

فهناك من يرى أن العولمة هي "مرحلة تاريخية تتحول فيها الكرة الأرضية إلى عالم لا يعرف الحواجز، ولا يعترف بالقيود، ويقر مبدأ انسياب كافة عناصر الإنتاج وتدفقها بين دول العالم المختلفة، ويشهد تقليصا متزايدا في مفهوم الدولة القومية لصالح العالمية التي تنظر إلى الكرة الأرضية على أنها ساحة اقتصادية وثقافية وإعلامية ومالية واحدة"[5].

---

[1]Michel Rainelli, les strategies des entreprises face à la mondialisation, éditions EMS, Paris, France, 1999, P.6.
[2]Angela Barthes, petit manuel simplifie pour comprendre la mondialisation, EPU, Paris, France, 2006, P.71.
* FMI : fond monaitaire international
** OMC: organisation mondiale du commerce
***OCDE: organisation de coopération et de développement économique

[3]سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص206.

[4]عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص318.

[5]سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص198.

ويصفها آخرون بأنها "زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال تدفق السلع والخدمات والأموال والتكنولوجيا والقوى البشرية والمعلومات"[1]. فالعولمة جعلت من الاقتصاديات العالمية أكثر اندماجا وترابطا مما كانت عليه سنة 1945 عند نهاية الحرب العالمية الثانية، ومن أهم مظاهر هذا الارتباط الزيادة في حجم التجارة الدولية وفي نصيب الصادرات والواردات في الناتج المحلي الإجمالي، وذلك منذ الحرب العالمية الثانية، حيث تضاعف نصيب الصادرات السلعية في الناتج المحلي الإجمالي خلال هذه الفترة[2].

من جهته فإن الأستاذ الدكتور محمد عبد الشفيع عيسى يرى أن هناك وجهتي نظر رئيسيتين حول مفهوم العولمة: وجهة نظر تقنية والثانية اقتصادية، فوفق الرؤية الأولى فإن العولمة تساوي التكنولوجيا أو متطابقة مع التكنولوجيا، أي أن العولمة هي تعبير عن التقدم الجذري في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات على مستوى العالمي مما جعل من العالم قرية صغيرة واحدة، بعبارة أخرى أن العولمة هي دالة في التغير التكنولوجي فهي في ظاهرها تحقيق للاتصال والتشابك العالمي. أما المقاربة الاقتصادية للعولمة فتنطوي على أن جوهر العولمة يتمثل في التمدد النوعي في نشاط الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي[3].

من خلال التعريفين السابقين نخلص إلى أن العولمة هي نتاج التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات وهي تقوم على أساس مرتكزات تتمثل في حرية الانتقال بين الدول: للسلع، رؤوس الأموال، الأفراد، المعرفة، والتكنولوجيا وغيرها من القواعد[4].

كما تُعرف بأنها "اندماج أسواق العالم في حقول انتقال السلع والخدمات والرساميل والقوى العاملة ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، بحيث تصبح هذه الأسواق سوقا واحدة كالسوق القومية"[5]. من خلال خلال هذا التعريف نستنتج أن الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية ينطوي على ثلاثة تحديات هي[6]:

أولا- تحدي الاتجاه نحو حرية التجارة الدولية:

يستند هذا الاتجاه إلى نظرية حرية التجارة الدولية التي أسسها آدم سميث، وطورها بعد ذلك دافيد ريكاردو وآخرون، فوفق هذه النظرية كما سبق التطرق إليه فإنه من مصلحة كل دولة أن تتخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تمتلك فيها ميزة نسبية، وبالتالي يتوجب عليها من الناحية العملية إزالة الرسوم الجمركية والقيود الأخرى الإدارية والنقدية على الاستيراد.

---

[1] عمرو محيي الدين، العولمة والتغيرات الجوهرية في بنية الاقتصاد العالمي: اندماج وتكامل هيكل التجارة العالمية وتفكك هيكل الإنتاج الصناعي العالمي، سلسلة رسائل البنك الصناعي، بنك الكويت الصناعي، الكويت، العدد 71، ديسمبر 2002، ص5.

[2] المرجع نفسه.

[3] محمد عبد الشفيع عيسى، العولمة والتكنولوجيا، أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 1، ديسمبر 2003، ص ص36-37.

[4] عبد السلام أبو قحف، العولمة: التنوير الزائف لثورة المعلومات، أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 1، ديسمبر2003، ص15.

[5] محمد الأطرش، حول تحديات الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، مركز الوحدة العربية، بيروت، لبنان، العدد 10، 2000، ص9.

[6] المرجع نفسه، ص ص10-26.

فالنظام العالمي التجاري الجديد* يقوم على تحرير التجارة العالمية من القيود الكمية والرسوم الجمركية وذلك وفق مبدأين أساسين هما[1]:

- المبدأ الأول: مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: والمقصود به أن الامتيازات التي تمنحها دولة لدولة ما يجب أن تمنحه أيضا للبلدان الأخرى، وهذا من أجل تحقيق المساواة بين جميع الدول.
- المبدأ الثاني: المعاملة الوطنية: ويعني وجوب معاملة السلع المستوردة كمعاملة السلع المنتجة محليا، وذلك تحقيقا للمساواة بين السلع بغض النظر عن الدولة المنتجة.

ثانيا– تحدي الاتجاه نحو تحرير حركة الرساميل:

وهو مكمل لتحدي الاتجاه نحو حرية التجارة الدولية، والمقصود به هو أن تسمح الدولة بتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة** إليها.

ثالثا– تحدي الاتجاه نحو رأسمالية حرية الأسواق الداخلية:

إن حرية التجارة وحرية حركة الرساميل تتطلب في المجال الاقتصادي الانتقال إلى رأسمالية حرية الأسواق والتي تتضمن ما يلي:

- المزيد من الخصخصة وتقليص دور القطاع العام، وخصوصا في مجال الإنتاج والتجارة الداخلية والخارجية، لأن إعطاء دور كبير للقطاع العام في مجال التجارة الخارجية يمكن الدولة المستوردة حتى في حال قبولها لحرية التجارة الخارجية من التحكم في استيرادها، وذلك عبر القطاع العام. أضف إلى ذلك أن الخصخصة تمكن المستثمرين الأجانب من شراء ممتلكات وطنية وتحويلها إلى ممتلكات أجنبية. بعبارة أخرى سيادة القطاع الخاص على الشؤون الاقتصادية وتهميش دور الحكومات.
- حرية الأسواق الداخلية: أي تقليص دور الدولة في إدارة الاقتصاد بعبارة أخرى إزالة القيود الاقتصادية على فعاليات القطاع الخاص خصوصا في تحديده للأسعار دون تدخل من طرف الدولة. فهذه الأخيرة في حالة عدم تطبيقها الكامل لحرية السوق الداخلية، قد تلجأ مثلا إلى تحديد الأسعار الداخلية للسلع المستوردة إلى مستوى أكثر انخفاضا من تكاليف استيرادها مما يؤدي بالمستوردين في القطاع الخاص إلى عدم استيرادها.

---

*النظام التجاري العالمي الجديد يتمثل في اتفاقات الأرغواي وعددها 29 اتفاقا، وكذا القرارات الصادرة عن المؤتمرات الوزارية لمنظمة التجارة العالمية. راجع: صباح نعوش، الوطن العربي ومنظمة التجارة العالمية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، العدد 282، 2002/8، ص122.

[1]المرجع نفسه.

**الاستثمار المباشر هو غالبا طويل الأجل أي الاستثمار في إقامة مشاريع حقيقية، أما الاستثمار غير المباشر فيتمثل في الاستثمارات المالية –أي العولمة المالية– والتي تتضمن تدفق الأموال الأجنبية لشراء سندات أو أسهم أو أذونات الخزينة أو العملة المحلية للدولة المعنية. إضافة إلى ذلك سماح هذه الأخيرة بحرية خروج رؤوس الأموال الوطنية أو الأجنبية من أجل الاستثمار بشكل مباشر أو غير مباشر في الخارج. مع ملاحظة أن الدولة بإمكانها فتح أبوابها أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتستقرض من الخارج دون تطبيقها لحرية حركة الرساميل، ولكن في المقابل من المستحيل أن تفتح أبوابها على الاستثمارات المالية دون تطبيقها لهذه الحرية. لمزيد من التفصيل راجع: محمد الأطرش، مرجع سابق، ص ص17–25.

- انتشار وتعميق ثقافة السوق: ومعناه أن استيراد السلعة يكون استنادا لمعيار واحد وهو سعرها ونوعيتها وجودتها، وليس على أي أساس آخر وطني أو سياسي أو ثقافي أو إنساني.

إن العولمة هي نتاج ثورة المعلومات والاتصالات أو ما يطلق عليها بالثورة الصناعية الثالثة، هذه الأخيرة تعتمد على المصادر المتجددة للمعرفة والأفكار، حيث أدت إلى إعادة هيكلية النسيج الإنتاجي وذلك بتقليص مواقع الصناعات التقليدية المعتمدة على المواد الأولية والأيدي العاملة فاسحة المجال أمام الصناعات المستخدمة للمعرفة والمواد التخليقية والبدائل الصناعية مما يشكل تهديدا للمزايا النسبية[1]. حيث تشير الإحصائيات أنه خلال الفترة من 1960 و2000، فإن المواد الأولية فقدت 40% من قدراتها الشرائية اتجاه المنتجات المصنعة[2].

فالعولمة تُعد كمتغير جديد من بين متغيرات البيئة الدولية، هذه الأخيرة التي أصبحت أكثر تنافسية بسبب العولمة[3]. فهذه الأخيرة أدت إلى:

- نمو المبادلات الدولية حيث إن ربع الإنتاج العالمي يتم تصديره[4]؛
- المؤسسات أصبحت تتنافس في كل أنحاء العالم، وليس داخل الدولة الواحدة فقط، بمعنى أن مؤسسات كل بلد أصبحت أكثر مواجهة للعديد من المنافسين؛
- كما أنها أدت إلى التغير في طبيعة المنافسة العالمية، فالمؤسسات أصبحت تتنافس على أساس التكنولوجيا الحديثة.

فحسب Kenichi Ohmae فإن النظام الاقتصادي العالمي في ظل العولمة يصبح مسيرا بقوة اليد الخفية على نحو لم يخطر على بال آدم سميث لتبرز، المزايا الإنتاجية والتنافسية لكل نشاط في العالم، وتتحقق الرفاهية للمستهلك في أي مكان في العالم على اعتبار أن المستهلك حر في اختيار ما يريد من أي مصدر يشاء. فلا وجود لخاسر دائم أو لرابح دائم في التبادل العالمي، بل تُوزع المكاسب على أساس القدرة التنافسية التي بدورها تتوقف على كفاءة الإنتاج وإرضاء المستهلك في أي مكان من العالم[5].

إن العولمة أضحت حقيقة لابد من التعامل معها، ولا يمكن ذلك إلا من خلال العمل على كسب القدرة على التنافس من خلال امتلاك قاعدة التنافس، والمتمثلة في التطور التكنولوجي والعلمي، لذلك من أجل مواجهة تحديات العولمة يتوجب على الدولة رفع قدراتها التنافسية كسبيل للتنمية بدلا من الاعتماد على الحماية الجمركية أو غيرها للصناعة الوطنية. فالمؤسسات ذات القدرة التنافسية هي الوحيدة القادرة على التنافس في الأسواق العالمية.

---

[1] عبد الحسن زلزلة، العمل الاقتصادي العربي: المسيرة والتحديات تأملات شاهد عصره، مجلة شؤون عربية، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، العدد 101، مارس 2000، ص155.

[2] Angela Barthes, op-cit,P.55.

[3] عبد الحسن زلزلة، مرجع سابق، ص154.

[4] Michel Rainelli, les stratégies des entreprises face à la mondialisation, op.cit., P.6.

[5] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص320.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

إن نظريات التجارة الدولية الحديثة والتي أهمها نموذج دورة حياة السلعة، نموذج الفجوة التكنولوجية، نموذج التجارة بالسلع المصنعة، ونموذج اقتصاديات الحجم وغيرها اعتمدت على الميزة النسبية في تحليل التبادل الدولي والتخصص التجاري، وبالرغم من إضفاء هذه النظريات صفة الحركية على الميزة النسبية إلا أنها بقيت عاجزة عن تفسير الأسباب التي تمكن الدول من خلق ميزة نسبية، وكذا طريقة المحافظة عليها لذلك جاءت نظرية الميزة التنافسية التي اعتمدت على التجديد والتطوير كما اتسمت بالشمولية لارتكازها ليس فقط على محدد الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، وإنما على أكثر من محدِّد[1].

فحسب بورتر فإن مسلمات نظرية الميزة النسبية والمتمثلة في انعدام وفورات الحجم، تشابه التكنولوجيا، عدم تميز المنتجات، مجموع عوامل الإنتاج للأمة تبقى ثابتة، عوامل الإنتاج لا تنتقل بين الأمم، هي لا تتفق إلا نادرا مع المعطيات الحقيقية للمنافسة، وأنها كانت أكثر قبولا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، حيث جزء كبير من المبادلات تعكس فروقات على مستوى الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال، وكذا ارتباط الإنتاج بمعامل قوي لليد العاملة وبدراية تقنية أقل. وأن نظرية الميزة النسبية لا يمكن استخدامها في تفسير لماذا بلد يصدِّر أو يستورد في هذا أو ذاك القطاع، كما أن هذه النظرية أهملت دور إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بعيدة عن الواقع ولم تعالج ما هو أساسي فيما يخص الإستراتيجية. علاوة على أن المزايا المستمدة من عوامل الإنتاج هي مزايا مؤقتة وسهلة البلوغ من طرف العديد من الدول الراغبة في تطوير اقتصادها، وبالتالي فإن الميزة العاملية لا تكفي لبناء نظرية للمبادلات[2].

أما فيما يخص نموذج وفورات الحجم، فبورتر يرى أنها تمنح للمؤسسات القادرة على تحقيقها ميزة تكلفة تسمح لها بالتصدير، وأن وجود وفورات الحجم يمكن أن يفسِّر مصدر المبادلات حتى في غياب مزايا عاملية، وأنها يمكن أن تفسر مبادلات السلع المتشابهة. وبالتالي فإن وفورات الحجم تحقق ميزة تنافسية، لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها لا تجيب عن سؤال أساسي، وهو شركات أي بلد يمكنها أن تحقق وفرات الحجم بالبيع في العالم كله وداخل أي قطاعات؟. فمن الصعب جدا حسب بورتر إثبات العلاقة بين وفرات الحجم والنجاح الدولي، فمثلا الشركات الإيطالية حققت وفورات الحجم في الأجهزة الكهربائية، المؤسسات الألمانية في الأجهزة الكيماوية، المؤسسات السويدية في الأجهزة المنجمية ولكن ولا واحدة من هذه الدول كان لها طلب داخلي قوي على المنتجات المعنية –على اعتبار أن حجم السوق الداخلي هو ميزة– ومع ذلك مؤسساتها فرضت نفسها عالميا[3].

أما نظرية الفجوة التكنولوجية والتي حسبها الدولة تصدِّر في القطاعات التي فيها مؤسساتها لها تقدم تكنولوجي وتنهار هذه الصادرات بتقلص الفارق التكنولوجي، وذلك بالانتشار المحتوم للتكنولوجيا، فإن بورتر

---

[1] علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، مركز دراسات البصرة، جامعة البصرة، العراق، السنة السابعة، العدد 12، 2011، ص ص265– 266.

[2] Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Traduction: Pierre Miraillés et autres, InterÉditions, Paris, France, 1993, PP.14-17.

[3] Ibid. , P.17.

يرى أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة للفوارق التكنولوجية في الميزة التنافسية إلا أنها لم تجب عن الأسئلة: كيف يتشكل الفارق التكنولوجي؟ وما هي الدول التي مؤسساتها تستفيد من هذا الفارق؟ ولماذا بعض مؤسسات دولة معينة تحافظ غالبا على تقدم تكنولوجي في صناعة ما؟ وذلك لعدة عشريات بدلا من خسارته كما تعتقد نظرية الفجوة التكنولوجية[1].

نموذج دورة حياة المنتوج والذي يستند إلى السوق الداخلية من أجل تفسير جزء من النجاح التجاري لبلد ما مبينا كيف أن السوق الوطنية يمكن أن تحفز الابتكار، فإن بورتر يعتبر النموذج الأكثر كمالا ويمثل بداية لنظرية ديناميكية حقيقية مع ذلك تبقى هناك العديد من الأسئلة التي لم يجب عنها هذا النموذج: لماذا مؤسسات بعض الدول تفرض نفسها في قطاعات جديدة خاصة؟ ماذا يحدث عندما الطلب يظهر في آن واحد في بلدين مختلفين كما هي الحالة اليوم؟ لماذا الدول التي سوقها الداخلي لمنتوج معين هو بطيء التطور أو محدود تصل إلى قمة المنافسة العالمية؟ لماذا في صناعات وطنية الابتكار يستمر بدلا من أن يتجمد، ويؤدي إلى تنميط محتوم للتكنولوجيا كما افترضت فرضية دورة المنتوج؟ لماذا صناعات لا تخسر ميزتها كما افترض نموذج فرنون وتصل إلى المحافظة على ميزتها بينما أخرى لا[2].

بورتر أكدَّ أن النظريات المتواجدة حول التجارة الخارجية تعطي تفسيرات جزئية فقط حول الاختلاف بين الدول، حيث أن هناك دولا هي أقل نجاح من دول أخرى فيما يخص التصدير رغم تمتعها بميزة مطلقة، فالوفرة النسبية لعامل لا يضمن أن الدولة تكون تنافسية في الأسواق الدولية، كذلك كيف أن الدول والمؤسسات والصناعات تطوِّر وتحافظ على مزاياها المقارنة؟ واقترح أن الإجابات عن هذه الأسئلة تعتمد على الطريقة التي تطوِّر بها الدول والمؤسسات استراتيجيات المحافظة وتحسين إنتاجيتها وتنافسيتها في الزمن[3].

نظرية الميزة التنافسية التي قدمها بورتر ذهبت أبعد من الميزة النسبية، إنها تنطلق من مبدأ أن المنافسة ليست ساكنة لكنها ديناميكية، وتتطور باستمرار لهذا السبب يجب أن تأخذ في الاعتبار تحسين طرق الإنتاج والابتكار التكنولوجي، كل ذلك بالأخذ في الحسبان التحولات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للدولة[4]. بعبارة أوضح أن مصطلح الميزة النسبية لم يعد ملائما وأن الأنسب هو مصطلح الميزة النسبية الديناميكية أو الميزة التنافسية[5].

حاول بورتر صياغة نظرية ديناميكية اتخذت من المحددات الأربعة للماسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة ودافعة لزيادة القدرة التنافسية للدول، وذلك من خلال التفاعل فيما بين

[1]Ibid., PP.17 - 18.
[2] Ibid., P.18.
[3]Andrew Harrison et autres, op.cit., P.285 – 286
[4]Toyo Ackah Kangah Meizan, les déterminantes d'une grappe définis par le modèle de Michael Porter sont ils présentent dans la région de Montréal ? cas des entreprises spécialisées en biotechnologie en santé humaine situées dans la région de Montréal, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université Québec, Canada, Mars 2010, P.6.
[5]نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، مرجع سابق، ص78.

هذه المحددات. وبذلك تمكن من التحول من المفهوم الساكن للميزة النسبية إلى مفهوم ديناميكي يعتمد أساسا على وفرة عناصر الإنتاج التي يخلقها الإنسان، ولم يكتف بذلك فقط بعوامل الإنتاج الموروثة[1].

فبورتر تناول أساسيات بناء نظرية جديدة للميزة التنافسية، واعتبر أن تحقيق هذه الأخيرة يمر عبر الأسواق المحلية أولا، ثم بعد ذلك يتم الولوج إلى الأسواق العالمية، كما أنه ركز اهتمامه في هذه النظرية على البحث عن المحددات المفسِّرة للميزة التنافسية، أي المحددات التي تؤدي إلى خلق وتعزيز المزايا التنافسية للدول[2]. هذه المحددات تتمثل في أربعة عناصر هي:

- كمية ونوعية عناصر الإنتاج، حيث تم التمييز بين نوعين من عناصر الإنتاج: العناصر الطبيعية الموروثة كالعمل ورأس المال والأرض، وعناصر منتجة كرأس المال البشري، مؤسسات البحث...الخ. فبينما اعتمدت نظرية هكشر–أولين على النوع الأول، فإن نظرية بورتر تعتمد على النوع الثاني، أي على العناصر المنتجة[3]، فالموارد التي يتم خلقها من طرف الإنسان تلعب دورا أكبر من الموارد الطبيعية.
- أوضاع وظروف الطلب الداخلي.
- دور الصناعات المغذية والمكملة.
- المنافسة المحلية بين المؤسسات.

هذا الإطار الذي يلخص النتائج التي توصل إليها بورتر أطلق عليه اسم الماسة الوطنية، فالإسهام الأساسي لبورتر يتمثل في دراسته للتنافسية كعملية وليس كنتيجة[4]، حيث لخص هذه العملية في العناصر الأربعة السالفة الذكر، هذه الأخيرة تُعد بمثابة مواصفات للبيئة التنافسية الملائمة، لأن التفاعل الجيد بين هذه العناصر يؤدي إلى توفير البيئة الملائمة لعمل المؤسسات، ودعم صادراتها وتنافسيتها في التجارة الدولية[5].

انطلق بورتر في بناء نظريته من فرضية أنه في السوق الدولية تتنافس الشركات، وليس البلدان، ولذا، لكي نتبين الدور الذي يلعبه البلد في عملية المنافسة، ينبغي أن نفهم كيف تخلق الشركة الميزة التنافسية وكيف تحتفظ بها[6]، بعبارة أخرى أن المؤسسات هي الوحدة الأساسية للمنافسة. يضاف إلى ذلك العديد من الفرضيات التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي[7]:

---

[1] هبة الله محمد الصادق، القدرة التنافسية للصناعات الهندسية "دراسة تطبيقية عن صناعة الأجهزة الكهربائية وغير الكهربائية ذات الاستخدام المنزلي"، ضمن كتاب من تحرير: ليلى أحمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ص ص240– 241.

[2] نجوى علي خشبة، قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين: القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، مصر، 8–10 ماي 2003، ص ص2–3.

[3] أحمد الكواز، مرجع سابق، ص7.

[4] Adnen Ben Fadhel, analyse de processus de compétitivité et positionnement des entreprises tunisiennes, Revue tunisienne d'économie et de gestion, centre de publication universitaire, Tunisie, N°=16, Vol XII, Décembre 1997, P.142.

[5] أحمد الكواز، مرجع سابق، ص7.

[6] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص101.

[7] Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., PP.19–22.

1. المؤسسات يمكنها اختيار استراتيجيات مختلفة تنافس بها. فالنجاح حسب بورتر يتوقف على الاختيار الصحيح للإستراتيجية التنافسية.
2. المنافسون الأكثر كفاءة يقودون غالبا إستراتيجيات عالمية، التي تقوم بدمج المبادلات والاستثمارات بالخارج. فبعكس النظريات السابقة التي بحثت سواء في المبادلات أو في الاستثمارات، فإن النظرية الجديدة يجب أن تبحث في فهم الأسباب التي تجعل من بلد ما هو البلد الأصلي لمؤسسات ذات كفاءة، والتي تمارس التجارة الخارجية مثلما الاستثمارات في الخارج في مجال معين، فحسب بورتر الأسباب العميقة للصادرات والاستثمارات الأجنبية هي متشابهة.
3. الأخذ بالاعتبار المفهوم الواسع للمنافسة وعدم حصرها فقط في التكاليف، وبالتالي لابد على النظرية الجديدة أن تشتمل على كل من: الجودة، تمييز المنتجات، الفوارق التكنولوجية، ووفورات الحجم. بمعنى يجب معرفة لماذا مؤسسات بعض الدول تنجح أفضل من أخرى في خلق هذه المزايا الضرورية للمحافظة على إنتاجية مرتفعة ومتزايدة.
4. المنافسة هي ديناميكية وتتطور باستمرار، وذلك بعكس الرؤية السكونية لها من طرف مدارس الفكر التقليدي التي تحصرها في العلاقة تكلفة–فعالية من أجل تفسير مزايا العوامل أو الحجم. فبينما التطور التكنولوجي أُعتبر خارجيا exogène إلا أن التكنولوجيا سمحت من التخفيف من أهمية بعض عوامل الإنتاج التي كان لها قديما وزن ثقيل، وذلك بفضل منتجات وطرق صنع جديدة لذلك يرى بورتر أن نظرية جديدة يجب أن تأخذ كعنصر أساسي تحسين طرق الإنتاج والابتكار التكنولوجي. بعبارة أخرى البحث عن المسببات التي تجعل من بعض مؤسسات بعض الدول تبتكر أكثر من أخرى.
5. دور الدولة في عملية الابتكار، بمعنى كيف يُمكن لبلد ما أن يخلق محيط يسمح للمؤسسات بالابتكار بسرعة أكبر من المنافسين الأجانب في فرع نشاط معين؟ وبالتالي فهم الكيفية التي تتقدم بها الاقتصادات، وذلك باعتبار أن التطورات التكنولوجية تفسر جزئيا النمو الاقتصادي للدولة.
6. في وضع المنافسة الساكنة فإن عوامل الإنتاج للبلد هي ثابتة، وبالتالي المؤسسات تنشرها déploient في القطاعات ذات المردوديات الأفضل، بينما في وضع المنافسة الحقيقية فإن المعايير الأساسية هي الابتكار والتغيير changement فالمؤسسات يجب عليها البحث عن زيادة أرباحها عن طريق منتجات وطرق إنتاج جديدة.
7. للمؤسسات دور أساسي في عملية خلق ميزة تنافسية لذلك سلوكها يجب أن يكون جزءا مكملا لكل نظرية خاصة بميزة الدول، بمعنى أن نظرية جديدة يجب أن توجه المؤسسات في إعداد إستراتيجية تسمح لها بتموقع أفضل على مستوى المنافسة الدولية.

والجدير بالتنويه أنه وفق نموذج الميزة التنافسية، فإن هيكل التجارة الدولية يتحدد على أساس تخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع في إنتاجها بمزايا نسبية مكتسبة، في حين أن هيكل

الواردات يتشكل من السلع التي تفتقر الدولة في إنتاجها إلى أي عناصر للتميز التنافسي بسبب عدم تمتعها بوفرة في عناصر الإنتاج الديناميكية المتمثلة في التطور التكنولوجي ورأس المال البشري[1]. بعبارة أخرى أنه في ظل نظرية الميزة التنافسية فإن الموارد والابتكارات والتحسينات الممكنة هي أسس النجاح لبلد معين.

المطلب الثالث: تقييم نموذج الميزة التنافسية

إن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة شهد جدلا ونقاشا حادا منذ منتصف التسعينات، بين مؤيد ورافض له، الاتجاه المؤيد عُرف بالاتجاه الإستراتيجي أما الرافض فعُرف بالاتجاه الليبرالي أو الواقعي[2].

فالاتجاه الليبرالي بزعامة الاقتصادي بول كروغمان Paul krugman يشكك في مفهوم التنافسية على مستوى الدولة، فحسب كروغمان فإن مفهوم القدرة التنافسية الوطنية هو مفهوم مراوغ فالدول لا تتنافس بنفس الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات، فهاته الأخيرة عندما تكون غير تنافسية فإن ذلك يؤدي بها إلى الزوال والخروج من السوق، أي أنه في هذه الحالة هناك رابحون وخاسرون، فمكسب مؤسسة يعني خسارة للمؤسسة المنافسة لها، بينما في حال الدول، فإن ذلك لا يؤدي إلى خروجها من النشاط الاقتصادي. بعبارة أخرى أن تحقيق مؤسسة للنجاح سيكون على حساب منافسيها في السوق، بينما في حالة الدول أين هناك مصدِّرون ومستوردون، فإن نجاح اقتصاد دولة ما لا يكون على حساب دولة أخرى، وإنما يعني أنه بإمكانها بيع لهذه الدولة منتوجات عالية الجودة وبأسعار منخفضة فالتجارة الدولية ليست لعبة بمجموع صفر[3]. بعبارة أخرى أن تحسن الأداء الاقتصادي لدولة لا يكون بالضرورة على حساب ضعفه لدولة أخرى، وبالتالي فالتبادل التجاري بين دولتين هو مربح لكلا الطرفين على حد سواء.

فالتنافسية حسبه كلمة لا معنى لها عندما تطبق على الاقتصادات الوطنية، أي أنها خاصة بالمؤسسات وليس بالدول، وبالتالي فهي هاجس خاطئ وخطير في نفس الوقت[4]. وأن الخطر الحقيقي الأكبر الأكبر يكمن في أن هاجس التنافسية هذا سوف يقود إلى صراع تجاري، وربما إلى حرب تجارية عالمية[5].

من خلال ما سبق نلاحظ أن وجهة نظر كروغمان تركز أكثر على التجارة الدولية مهملة الجوانب والأبعاد الأوسع لمفهوم التنافسية كبيئة الأعمال التجارية مثلا، لذلك فإن الحجة المضادة للاتجاه المؤيد لنظرية التنافسية تتمثل في أن الدول لا تتنافس فقط على أساس التجارة، بل أيضا تتنافس من خلال سياسات تعزيز النمو الأعلى، ورفع مستويات المعيشة من خلال توفير بيئة مواتية للاستثمار والأعمال التجارية، أي أن الدول تتنافس من خلال المؤسسات التي ترعاها وتتبناها أو تستضيفها[6]. فكروغمان عالج تنافسية الدولة

---

[1] سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص43.

[2] منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 19، أكتوبر 2002، ص18.

[3] Paul Krugman, competitiveness: a dangerous obsession, Foreign Affairs, Council on Foreign Relations (CFR), New New York, United States, N°2, Volume 73, March/April 1994, PP.31-34.

[4] Ibid., P.44.

[5] Ibid., P.41.

[6] مجلس الإمارات للتنافسية، التنافسية ... سياسات وممارسات: النمو الاقتصادي والإنتاجية، سلسلة دراسات ومقالات، الأمانة العامة لمجلس الإمارات للتنافسية، الإمارات، العدد 2، أبريل 2011، ص1.

في شكل أداءات تجارية، ووفق هذا المدخل فإن البلد يكون تنافسيا مقارنة ببلدان أخرى منافسة إذا كان قادرا على المحافظة على حصصه من السوق أو كسب حصص سوق إضافية[1].

من جهة أخرى هناك من الكتَّاب من يعتبر فكرة أن الدول تتنافس على المستوى الدولي بأنه مفهوم خاطئ لأن الدول لا تتنافس حقيقة في مجال الأعمال. فتنافسية الدولة يمكن أن تكون مجرد طريقة مختصرة تستهدف الإشارة إلى الطريقة التي تساهم بها الدول في التنافسية الدولية لمؤسساتها، لأنه من المؤكد أن المحيط التجاري، السياسات الحكومية والثقافة الوطنية لبلد يمكن أن تكون لصالح أو ضارة بتنافسية مؤسسة ما. أضف إلى ذلك أن المؤسسات تحافظ على العديد من خصائصها الوطنية عند الاستثمار في الخارج، فالمؤسسات الأجنبية يمكنها الاستفادة من محيط الدولة المستقبلة لها كما أن العديد من خصائصها الثقافية يتم محاكاتها من طرف المؤسسات الوطنية للدولة المستقبلة، مثلا إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات اليابانية التي تم محاكاتها من طرف المؤسسات الأمريكية والأوروبية، هذا الانتقال للمزايا التنافسية من دولة إلى أخرى يوضح السبب في أن فكرة التنافسية الدولية للدول ليست فقط خاطئة، وإنما كذلك مؤذية. كما أن فكرة تنافسية الدولة تجعلنا نفكر في أن زيادة الصادرات وزيادة الحصة من السوق على المستوى الدولي هي فقط الأهداف الأساسية للدولة، وبذلك نكون على خطوتين من المفهوم السيء الذي يعظم تثبيط الواردات عن طريق الرقابة. هذه الرؤية "المركنتيلية" تؤدي إلى تقليص المبادلات التجارية والرفاهية الاقتصادية العالمية، مع أن التجارة الدولية في مجملها مفيدة، وليست فقط الصادرات لأن المؤسسات الأجنبية تنقل العديد من جوانب ثقافتها للدول المستقبلة ولمؤسسات هذه الدول، وتستفيد في المقابل من ثقافة ومحيط هذه الدول، وهذا ما يسمح بمعارضة فكرة أن أرباح التجارة الدولية تنحصر فقط في الدول المصدرة[2].

ويرى ريكاردو بترلا Riccardo Petrella أن للتنافسية عدة آثار يمكن تلخيصها في النقاط التالية[3]:

1. أنها عززت هيمنة منطق الحرب في العلاقات بين المؤسسات وبين الدول، فالمؤسسات أصبح يُنظر إليها على أنها عبارة عن مسلحين يتواجهون من أجل غزو الأسواق والدفاع عن المواقع المتحصل عليها بينما مسيروها فهم بمثابة جنرالات.
2. تقلص دور الدولة التي لم تعد المحقق والضامن للمصلحة العامة، بل أصبحت متعاملا من بين المتعاملين الآخرين مهمتها خلق الظروف الأكثر ملاءمة لتنافسية المؤسسات، أضف إلى ذلك أن الشركات العملاقة أُعتبرت كمتعامل أساسي، والمسؤول عن الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات.
3. إن ازدياد التنافسية يؤدي إلى فقدان الأسواق لطابعها التنافسي، وذلك نظرا لتقلص عدد المتعاملين المتواجدين في هذه الأسواق.

[1]Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, compétitivité et mise à niveau des entreprises: approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, notes et documents, Magellan et Cie, Paris, série 01, 2003, P.45.
[2]Andrew Harrison et autres, op.cit., PP.340-343.
[3]Riccardo Pertrella, critique de la compétitivité: l'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre, El profesional de la información, Rodrigo Sánchez-Jiménez, Barcelona, España, V 12, N 3, mayo – junio 2003, P P.215 – 217.

أما بالنسبة لأكتوف Omar Aktouf فإن نقاط الضعف في نظرية بورتر تتمثل في[1]:

1. ارتكب بورتر خطأ علومي Faute épistémolique في بناء نظريته، بسبب الاستعمال الطائش والمفرط للطريقة المسماة "حالات الاستقراء"، أي الانتقال من الجزئي إلى الكلي، أو من الخاص إلى العام، ثم بعد ذلك الاستنتاج، كما أن عينة الدول المأخوذة في نظرية الميزة التنافسية للدول هي عشرة بلدان موهت عن الأصناف المحذوفة، أضف إلى ذلك أن بورتر، حسبه، قام بنقل دون أي إجراء آخر على مستوى الأمم ما استنتجه وكتبه منذ عشر سنوات سابقة انطلاقا من حالات بسيطة للمؤسسات في إطار أعماله حول الإستراتيجية التنافسية للشركات.
2. النظرة إلى الدول كشكل من أشكال الأعمال l'Etat-bisness مكرسة لخدمة مضاعفة النقود، هي في الواقع بمثابة نظرية عكسية للإدارة métathéorie de la gouvernance، وبالتالي هل يمكن للأمم والدول أن توضع على قدم المساواة كالشركة أو المؤسسة؟ بعبارة أخرى هل يمكن اعتبار وتحليل الدولة على أنها مؤسسة كبيرة؟ وبالتالي هل يمكن للدول أن تتنافس مع بعضها البعض؟ ويضيف أكتوف هل يمكن تقليص وتحجيم أهداف الدول أو الأمم في البحث عن المزايا، الأرباح، والمردودية المالية؟
3. هل يمكن وضع فرضية أن الهيمنة على الاقتصاد العالمي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات والشركات المندمجة يمكنه أن يعزز من المنافسة والتنافسية؟
4. إن التبادل الحر في إطار التنافسية هو عبارة عن سباق للهيمنة على الآخر، أي عبارة عن منافسة وحرب.
5. المنطق المالي التعظيمي la logique financière maximaliste للسوق المنظم ذاتيا autorégulé للرأسمالية هل يوضع على قدم المساواة مع السوق الاجتماعي المنظم من طرف الدولة للرأسمالية الصناعية لألمانيا أو اليابان؟ ومع ذلك بورتر أخذ في دراسته دون تمييز: مؤسسات أمريكية، انجليزية، سويدية، ألمانية، يابانية...الخ.

مما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. أن هناك نوعين من المقاربات approches التي تعالج مسألة التبادل الدولي وهما[2]:

- المدخل الاقتصادي القائم على النظرية النيوكلاسيكية للتجارة والذي يهتم بقياس التكاليف والإنتاجية التي تعتبر أساس الميزة المقارنة.
- مدخل الإدارة الإستراتيجية المعتمد على نظريات بورتر (1985، 1990)، وحسب هذا المدخل فإن المؤسسات هي التي تتنافس، وبالتالي فنظرية الميزة التنافسية تعتبر المؤسسات كوحدة للتحليل بدلا عن

[1]Omar Aktouf, faut-il bruler Michael Porter, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N146, Septembre-Octobre 2003, PP.219-221.

[2]M.S.Bachta et autres, compétitivité des produits agricoles tunisiens exportés et couts en ressources naturelles, cahiers options Méditerranéennes, centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes, Paris, France, N°57, 2001, P P.101–102.

الدولة بأكملها، أضف إلى ذلك أن هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات والذي يمكن أن يعزز تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المؤسسات، والتي بدورها تولد التنافسية على المستوى الوطني، وكذا على المستوى العالمي، التفاعل بين المحيط واستراتيجيات المؤسسة يولد ما يُسمى بـ "الماسة الوطنية أو ماسة بورتر" والتي تضمن تنافسية الدولة بأكملها .

2. أن معظم أعمال بورتر خصصها للمؤسسات، وليس للدول أي أن الدولة احتلت مكانة محدودة ضمن المواضيع الأساسية التي حللها، وبدأت وجهة نظره تتغير عند تعيينه من طرف الرئيس الأمريكي الأسبق رونالد ريغان Ronald Reagan في اللجنة الرئاسية حول التنافسية الصناعية.
3. أساس نظرية بورتر تقوم على مبادئ الإستراتيجية التنافسية في صناعات محددة.
4. السؤال الأساسي الذي حاول بورتر الإجابة عنه من خلال نظرية الميزة التنافسية للدول هو: لماذا مؤسسات بعض الدول تتموقع على قمة المنافسة العالمية في أجزاء segments وقطاعات أنشطة خاصة؟ أي أن الأمر يتعلق بدراسة الخصائص الحاسمة للدولة التي تسمح لمؤسساتها بخلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها في مجالات نوعية، وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية للدول[1].
5. إن كلمة التنافسية على المستوى الوطني رفضت لزمن بعيد، وبلغ الانتقاد ذروته عندما صرح الاقتصادي الأمريكي كروغمان بأن التنافسية هي مفهوم خطير، وليس له أي معنى عند تطبيقه على الاقتصاديات الوطنية. والعديد من الاقتصاديين يتحمسون لهذا التصريح دون الأخذ في الحسبان أن الكلمة تطورت لمدة طويلة، وأنه لا يمكن اليوم الاستمرار في قياس تنافسية الدول تبعا لتكلفة العمل وللميزان التجاري[2].
6. مفهوم التنافسية يأخذ كل معناه ولا يكون قابلا للجدال إلا عندما يتم تطبيقه على المؤسسات، فهذه الأخيرة هي العامل الرئيسي للتنافسية[3].
7. إن المفهوم الوحيد المناسب للتنافسية على مستوى الدولة حسب بورتر هو الإنتاجية الوطنية، وأن هذه الأخيرة لها معنى على المستوى الوطني.
8. حسب بورتر فإنه لا يمكن لأي بلد أن يكون تنافسيا في كل المجالات، ولا أن يصدِّر كل شيء، فحتى في الدول الأكثر غنى يوجد هناك العديد من الأنشطة التي فيها المؤسسات المحلية ليست تنافسية[4].
9. حسب بورتر فإن التجارة الدولية تسمح للدولة بزيادة إنتاجيتها وذلك عن طريق إلغاء إلزامية الإنتاج محليا لكل السلع والخدمات التي تحتاجها، بل يمكنها التخصص في الأنشطة والأجزاء التي تكون

[1]Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., P.19.
[2]Karl Aiginger, op.cit., PP.20-21
[3]Secrétariat de la CNUCED, liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement, conférence des nations unies sur le commerce et le développement, Genève, quatrième session, 3-5 juillet 2002, P.3.
[4]Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., P P : 7 - 8.

فيها مؤسساتها نسبيا كفئة، واستيراد المنتجات والخدمات المقدمة بفعالية أكثر من طرف المنافسين الدوليين الأجانب، وبهذا الشكل تزيد من المستوى المتوسط لإنتاجية اقتصادها[1].

10. في إطار المنافسة العالمية، فإن كل قطاع نشاط مجبر على بلوغ ميزة إنتاجية مطلقة مقارنة مع منافسيه الأجانب، وليس مجرد تفوق نسبي على فروع أخرى للاقتصاد الوطني. بعبارة أخرى أنه حتى إذا قطاع ظهر نسبيا أكثر إنتاجية من قطاعات أخرى داخل نفس البلد، فإنه لا يمكنه أن يصدِّر ولا أن يحافظ على موقعه اتجاه الواردات إلا بشرط أن يكون تنافسيا مقارنة بالمنافسين الأجانب[2].

11. وفق النموذج القديم، فإن الميزة تنشأ عن كفاءة ساكنة حيث البلد الرابح هو الذي يملك وسائل الإنتاج الأرخص، أو الذي يحقق وفورات حجم أكثر أهمية، بينما حسب النموذج الجديد فإن الميزة التنافسية تكمن في الكفاءة المتحركة، فالميزة التنافسية هي نتاج الاستعداد المتجدد والمستمر في اقتراح ابتكارات وتحسينات معترف بها على المستوى الدولي، بعبارة أخرى أن الموارد والابتكارات والتحسينات هي أساس نجاح بلد معين.

ويمكن تلخيص أهم التطورات التاريخية للميزة التنافسية بالجدول التالي:

[1]Ibid., P.7.
[2]Ibid., P.8.

الجدول رقم 02: ملخص لأهم نظريات التجارة الدولية

النظرية	صاحب النظرية	السنة	أهم النتائج المتوصل إليها
الميزة المطلقة	آدم سميث	1776 من خلال كتابه "ثروة الأمم"	الدولة A تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج سلعة ما مقارنة بدولة أخرى B، إذا كانت تنتجها بتكلفة أقل من البلد B، أي إذا كانت كمية محدودة من عامل الإنتاج –العمل– بإمكانه إنتاج كمية أكبر من السلعة مقارنة بإنتاجية نفس الكمية من العنصر الإنتاجي في الدولة B لنفس السلعة. وبالتالي الدولة تتخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تنتجها بتكلفة أقل مقاسة بساعات العمل المبذولة في الإنتاج، وتستورد السلع التي إنتاجها هو أكثر تكلفة من استيرادها.
الميزة النسبية	ديفيد ريكاردو	1817 ضمن كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب"	الدولة تتخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تنتجها بتكاليف نسبية الأقل ضعفا، وتستورد السلع التي تنتجها بتكاليف نسبية الأكثر ارتفاعا. كما اعتبرت الميزة النسبية كمسلمة، وبالتالي لم تبحث في مصادر الميزة النسبية أو أسباب اختلاف إنتاجية العمل بين الدول، أي اختلاف شكل دوال الإنتاج.
وفرة عوامل الإنتاج	إلي هكشر وبيرتل أولين	1919 ضمن مقال لهكشر بعنوان "أثر التجارة الخارجية في توزيع الدخل" ثم عمل أولين على توضيح أفكار أستاذه هكشر واستطاع أن يصوغ النظرية في شكلها النهائي في سنة 1933 ضمن كتابه "التجارة الإقليمية والدولية"	– حاولت تفسير الميزة النسبية، وانطلقت من تساؤل هو ماذا لو تطابقت دوال الإنتاج في مختلف دول العالم؟ –مصدر الميزة النسبية يكمن في الوفرة النسبية لعامل الإنتاج، بعبارة أخرى في وجود اختلافات في درجة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج بين الدول من جهة، ومن جهة أخرى إلى الاختلاف في الكثافة العاملية في دوال إنتاج السلع المختلفة من جهة أخرى. وبالتالي فإن الدولة تتمتع بميزة نسبية في إنتاج السلع التي هي كثيفة من عامل الإنتاج المتوفر لديها نسبيا، ومنه فمن مصلحتها التخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تستخدم بكثافة عامل الإنتاج الوفير لديها نسبيا وتستورد السلع التي تستخدم بكثافة عامل الإنتاج النادر لديها نسبيا
الفجوة التكنولوجية	بوزنر	1961 ضمن كتابه "التجارة الدولية والتغيرات التقنية"	–التطور التكنولوجي هو أحد عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال، فالتكنولوجيا هي مصدر الحصول على المزايا النسبية، وبالتالي فالدولة السباقة في إنتاج سلعة جديدة قبل غيرها من الدول تتمتع بميزة نسبية في هذا المنتوج مقارنة بغيرها من الدول، وذلك لمدة زمنية معينة نتيجة احتكارها سوق هذه السلعة. –الدول المتطورة تصدِّر السلع الكثيفة من التكنولوجيات الجديدة، والدول الأخرى تصدِّر المنتوجات العادية
دورة حياة المنتوج	ريموند فرنون	1966 ضمن مقاله "الاستثمارات الدولية والتجارة الدولية في دورة حياة السلعة"	–الميزة النسبية في هذا النموذج هي مؤقتة وهي ناتجة عن تقديم ابتكارات جديدة في مجال الإنتاج، وتزول هذه الميزة بمجرد استيعاب تكنولوجية إنتاج المنتوج الجديد من طرف دول أخرى. –التقدم التكنولوجي يبدأ دوما في أمريكا، فالمنتجات الجديدة تظهر أولا في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تنتقل إلى أوروبا واليابان وأخيرا تتجه نحو دول العالم الثالث. وبالتالي حسب هذا النموذج فإن دول الشمال تتخصص في إنتاج المنتجات الجديدة العالية التكنولوجيا، ودول الجنوب في المنتجات القديمة –الميزة النسبية في نموذجي دورة حياة المنتوج والفجوة التكنولوجية هي ديناميكية وليست ساكنة كما في نموذج هكشر–أولين، وذلك نظرا لإدخال عامل الزمن، وبالتالي فإن نموذج دورة حياة المنتوج هو امتداد لنموذج هكشر–أولين في عالم متحرك تكنولوجيا.

الجدول رقم 02: ملخص لأهم نظريات التجارة الدولية (تابع)

نموذج التجارة داخل الصناعة أو النظرية الحديثة في التجارة الدولية	بول كروغمان وآخرون	1979	– يقوم النموذج على تميز المنتجات واقتصاديات الحجم، فالتبادل بين الدول ناتج عن اقتصاديات الحجم الداخلية للمؤسسات، بعكس نظرية هكشر–أولين التي تعتمد على الاختلاف في الحيازة العاملية بين الدول. بعبارة أخرى أن هذا النموذج يتبنى مفاهيم المنافسة الاحتكارية أو غير التامة إضافة إلى أن الإنتاج يتم في ظل وفورات الحجم المتزايدة وليس الثابتة. – كل بلد يتخصص في إنتاج السلعة التي يستفيد فيها باقتصاديات حجم. – وجود مردوديات حجم متزايدة في صناعة ما يسمح للمؤسسة بالتوسع في إنتاجها على المستوى الدولي، وبتكاليف نسبية متناقصة وكلما توسعت في الإنتاج حققت مزايا نسبية أكبر. –إضافة مصادر جديدة للميزة النسبية وهي: اقتصاديات الحجم، وتنوع المنتجات، لذلك فهو يعتبر مكملا لنظرة الوفرة العاملية وليس بديلا عنها.
نموذج الميزة التنافسية	مايكل بورتر	خلال سنوات الثمانينات	– الميزة التنافسية يمكن خلقها واكتسابها فهي من صنع المؤسسات والدول، بعكس الميزة النسبية التي هي مزايا طبيعية موروثة. وبالتالي فالأولى ديناميكية ومتغيرة، بينما الثانية فهي ساكنة. –الميزة التنافسية تعتمد على التجديد والتطوير. – ارتكاز الميزة التنافسية على أكثر من محدد لخصها بورتر فيما يُسمى "الماسة الوطنية"، وليس فقط على محدد الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج لذلك تعتبر أكثر شمولية. – المنافسة هي ديناميكية وتتطور باستمرار، وبالتالي فإن المعايير الأساسية هي الابتكار والتطوير، بعكس الرؤية الساكنة للمنافسة من طرف الفكر التقليدي والذي حصرها في عوامل الإنتاج للدولة والتي هي ثابتة. – هيكل التجارة الدولية وفق نموذج الميزة التنافسية يتحدد على أساس تخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع في إنتاجها بمزايا نسبية مكتسبة، أما هيكل الواردات فيتشكل من السلع التي تفتقر فيها إلى الوفرة في عناصر الإنتاج الديناميكية. – اعتبار المؤسسة كوحدة للتحليل بدلا عن الدولة لأن المؤسسات هي التي تتنافس.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف المراجع

خلاصة الفصل الأول

لقد تم تطوير العديد من نظريات التجارة الدولية في مركزها نظرية الميزة النسبية التي من أهم نتائجها أن الميزة النسبية ناتجة عن اختلاف إنتاجية العمل بين الدول، وبالتالي فإن صادرات الدولة تتكون من السلعة ذات إنتاجية العمل المرتفعة، بينما الواردات من السلعة التي تنتجها بإنتاجية عمل منخفضة مقارنة بالدولة الأخرى.

لتأتي بعد ذلك نظرية وفرة عوامل الإنتاج لهكشر–أولين محاولة تمحيص نظرية ريكاردو، وذلك بتفسير أسباب الاختلاف في الإنتاجية بين الدول أي مصادر الميزة النسبية، معتمدة في ذلك على سلسلة من الفرضيات أهمها: اعتبار أن السلعة هي إما كثيفة رأس المال أو كثيفة العمل، وأن أي دولة هي وفيرة من عامل إنتاج واحد، وذلك بالمعنى المادي أو النسبي، وبالتالي حسب هذه النظرية فكل بلد يتخصص في إنتاج وتصدير السلعة التي تستعمل بكثافة العامل الوفير نسبيا لديها. فالميزة المقارنة إذًا ترتبط من جهة بالحيازة العاملية النسبية للبلد، ومن جهة ثانية بالكثافة العاملية للسلع. هذه النظرية تفرعت إلى عدة نظريات: نظرية

Rybcyzynski، ثم نظرية Stolper-samuelson، وأخيرا نظرية تعادل عوامل الإنتاج. النظريات الثلاث حاولت توسيع النظرية الأساسية لهكشر–أولين. أما نموذج Hecksher-Ohlin-Vanek فقام بتوسيع نظرية هكشر–أولين على عدة عوامل إنتاج وعدة سلع(n عامل و n سلعة). إن توسيع نموذج هكشر–أولين لم يكن نظريا فقط وإنما تجريبيا أيضا، ومن بين أهم الدراسات التجريبية لنظرية الوفرة العاملية دراسة ليونتيف التي سميت "بلغز ليونتيف"، التفسيرات الممنوحة لهذا اللغز سمحت بتجاوز عاملي الإنتاج: العمل ورأس المال كمصدر للميزة النسبية إلى مصادر أخرى كرأس المال البشري، وذلك ضمن النموذج العاملي الحديث الذي استخدم رأس المال البشري كأساس للمزايا المقارنة، وبذلك يكون هذا النموذج قد ألغى الفرض الخاص بتجانس العمل؛

والجدير بالتنويه أن المحاولات المتعددة لتفسير لغز ليونتيف أسفرت عن ظهور موجة جديدة ومتنوعة من النماذج التي أدخلت الجوانب الديناميكية للتحليل الاقتصادي في نظرية هكشر–أولين ذو الطبيعة الاستاتيكية، الناتجة عن الفرضيات التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية. هذه النماذج تمثلت أولا في نموذج الفجوة التكنولوجية لبوزنر الذي أدخل عامل التكنولوجيا والبحث والتطوير كمصدر للميزة النسبية المكتسبة، ليعقبه نموذج دورة حياة المنتوج لفرنون حيث أن الميزة النسبية في نموذجي الفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتوج هي ديناميكية نظرا لإدخال عامل الزمن، وهي تتسم بالوقتية لأنها تزول بمجرد استيعاب تكنولوجيا إنتاج المنتوج الجديد من طرف الدول الأخرى.

أما نموذج التجارة داخل الصناعة والذي درس ظاهرة حديثة كليا والمتمثلة في التجارة داخل القطاعات، فإنه أقرَّ بوفورات الحجم وتمايز المنتجات كأساس للميزة النسبية.

وفي سياق التطورات السابقة وفي منتصف الثمانينات، أدخلت مدرسة الأعمال مفهوم "الميزة التنافسية" لمؤسسها الأمريكي مايكل بورتر، هذا النموذج استهدف تقديم مقاربة شاملة وجديدة كليا لقضايا التجارة الدولية، وذلك بتطبيق أدوات التحليل الجزئي في تفسير التخصص والتبادل الدوليين. وقد حاول نموذج الميزة التنافسية تفسير أسباب نجاح بعض الدول في غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، ليخلص بورتر إلى أن الإنتاجية هي المفهوم الوحيد المقبول لتفسير قدرة دولة ما على المنافسة دوليا، كما أنه حدَّد أربعة متغيرات أساسية تحدد الميزة التنافسية للدول.

الفصل الثاني: القدرة التنافسية مفهومها ومصادرها

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر القدرة التنافسية

تمهيد:

إن موضوع التنافسية أثار نقاشا وجدلا حول العديد من المسائل من بينها: ما المقصود بالتنافسية؟ وما هي المستويات المختلفة لها، وما العلاقة التي تربط بين هذه المستويات؟ وما هي المصادر المختلفة للميزة التنافسية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية

قبل الخوض في توضيح مفهوم القدرة التنافسية، لابد من التعريج على بعض المفاهيم التي لها صلة بالقدرة التنافسية وذلك بغية إعطاء تعريف واضح لهذا المفهوم:

- من بين المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم القدرة التنافسية مصطلح المنافسة، والذي يعني الشروط التي يتم من خلالها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية[1]. بعبارة أخرى الشروط التي تصف السوق المعنية، وعليه فإن سياسات المنافسة وسياسات الرفع من القدرة التنافسية هدفها واحد وهو التوجه نحو الفعالية كما أن الإجراءات المتخذة على مستوى أحدهما تؤثر على تطور الآخر، فمثلا الإجراءات الهادفة إلى تقوية المنافسة في الأسواق المحلية تؤدي أيضا إلى زيادة التنافسية الدولية، وبالمقابل فإن الإجراءات المتخذة للرفع من مستوى التنافسية الدولية للدولة تؤثر على هيكل السوق المحلي، وعلى شكل المنافسة في السوق الداخلي[2].
- المصطلح الآخر القريب من التنافسية هو المركز التنافسي، والفرق بينهما يكمن في أن هذا الأخير يتحدد في لحظة زمنية معينة، ويدخل في إطار التحليل الساكن المقارن، بمعنى آخر هو عبارة عن نقطة ساكنة أو موقع معين أو نقطة توازن تحدد موقع الدولة أو الصناعة أو المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، في حين أن التنافسية هي ديناميكية وتتغير عبر الزمن إضافة إلى تعدد جوانبها[3].
- الرفاهية الاقتصادية تُعرَّف عادة على أنها مجموع إمكانيات الاستهلاك لكل ساكن على المدى الطويل، فكلما كان معدل نمو الدخل للفرد مرتفعا كانت إمكانيات الاستهلاك المستقبلي كبيرة[4].

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، 2003، ص22.

[2] كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص106.

[3] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص31-33.

[4] Donald G. McFetridge, la compétitivité: notions et mesures, industrie canada, Ottawa, Canada, document hors-série N°5, avril 1995, P.25.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

خلافا لمفهوم الميزة النسبية الذي يوجد اتفاق عام حوله في أدبيات التجارة الدولية، فإن مفهوما ومؤشرا محددا للتنافسية كان ولا يزال موضع جدل ونقاش[1]. رغم أن تحديد مفهومها يكتسي أهمية بالغة كونه يساعد على الإحاطة بجوانبها، ونطاقها، وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها، وبالتالي تحليلها ووضع السياسات الكفيلة بتعزيزها.

إن مفهوم القدرة التنافسية يتميز بالحداثة، وبعدم خضوعه لنظرية اقتصادية معينة[2]. فهو مفهوم معقد يصعب تحديده كباقي المفاهيم الاقتصادية الأخرى مثل التنمية والعولمة وغيرها، وتعدد أوجه وأبعاد هذه الظاهرة، وتطورها باستمرار هو مصدر الجدل القائم حول التأسيس النظري لمفهوم التنافسية[3]. وحال بالتالي دون التحديد الدقيق والمحكم لهذا المفهوم، حيث اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق لها، لذلك نجد أن التنافسية وصُفت من خلال تعاريف متنوعة.

فهناك من يرى بأنها تعني "أن تكون قادرا على مواجهة المنافسة"[4]، أما بالنسبة لآخرين فهي "قدرة كيان اقتصادي (مؤسسة، صناعة، منطقة أو بلد) على التنافس مع منافسيه"[5]، أيٍّ أنها ترتبط بالمنافسة بين الوحدات الاقتصادية، بينما تمثل للبعض القدرة على التغلغل في أسواق جديدة، كما أنها بالنسبة لكُتَّاب آخرين تعكس المحافظة على ميزان تجاري إيجابي. وبالتالي فهي تتراوح بين مفهوم ضيق يحصرها في تنافسية السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وهذا ما يتضح جليا في العدد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

والجدير بالتنويه أن التنافسية اعتبرت من طرف الموجة الأولى من الكُتَّاب بأنها "قدرة بلد أو مؤسسة على مواجهة المنافسة"، لكن هذا التعريف بقي مُبهما وغامضا. ثم جاءت الموجة الثانية التي حاولت تحديد بدقة هذه القدرة، وانتهوا إلى أن التنافسية هي "قابلية بلد أو مؤسسة على زيادة بشكل مستمر حصصها من السوق". رغم هذا التحسن المحسوس في تعريف هذا المفهوم إلا أن مستشارة الرئيس الأمريكي كلينتون "لورا تايسون Laura Tayson" لاحظت قصور هذا التعريف واعتبرت القدرة على التحسين الدائم لحصة السوق هي غير ممكنة إلا عند تحقيق رفاهية البلد أو المؤسسة، وهذا من أجل ضمان الجانب الدائم للتنافسية، وبالتالي جاء التعريف الأكثر كمالا لمفهوم التنافسية كما حددته لورا تايسون "التنافسية هي قدرة بلد أو

[1] سعيد الطراونة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية، منظور كمي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص229.

[2] كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص119.

[3] Nebojsa Stojcic, op.cit., P.144.

[4] Thierry Sauvin, la compétitivité de l`entreprise: l`obsession de la firme allégée, Ellipses Édition Marketing, Paris, France, 2005, P.8.

[5] Nebojsa Stojcic, op.cit., P.145.

مؤسسة على زيادة حصتها من السوق بشكل مستمر مع تحسين رفاهية أعضائه"[1]، بعبارة أخرى أنه دون شرط تحسين الرفاهية فإن زيادة حصص السوق لا يمكن أن تُدرج ضمن التنافسية الدائمة.

وبالعودة إلى أصل الكلمة، نجد أن لفظة "التنافسية" ذات مصدر لاتيني "Competere" والتي تعني "البحث معا rechercher ensemble" وأيضا "الالتقاء في نفس النقطة"[2].

وحسب le petit larousse، التنافسية معناها "القدرة على تحمل المنافسة مع الآخرين"[3]. أما معجم العلوم الاقتصادية، فيعرفها بأنها "القابلية على مواجهة المنافسة"[4]. ووفقا لـ lexique d'économie فالتنافسية هي "القابلية aptitude لمؤسسة، لقطاع، أو لمجموع مؤسسات اقتصاد ما على مواجهة المنافسة الفعلية أو المحتملة"[5]. هذه القدرة أو القابلية تتخذ سلسلة من المعاني حسب مستويات التحليل المختلفة، وذلك من تنافسية المؤسسة إلى تنافسية القطاعات إلى قدرة الدولة على النمو وتزويد مواطنيها بمستوى معيشة أفضل[6]. أفضل[6]. فالتصنيف المتفق عليه للتنافسية هو تصنيفها إلى تنافسية على المستوى الكلي (الدولة)، وتنافسية على المستوى الجزئي (القطاع أو المؤسسة).

وتجدر الإشارة إلى أن الاقتصاديين عادة يهتمون بمحددات التنافسية على مستوى الدولة، في حين يتركز اهتمام رجال الإدارة على تنافسية المؤسسة أو القطاع[7]. وبالتالي فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف مستوى التحليل إن كان على مستوى الاقتصاد الجزئي، أو على مستوى الاقتصاد الكلي، وفيما يلي سرد لبعض التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، وذلك حسب مستوى التحليل:

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية على المستوى الكلي

إن محاولة إعطاء تعريف لمفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة، أو ما يعرف بالتنافسية الوطنية يعتبر أكثر صعوبة من تعريفه على مستوى المؤسسة[8]. فمفهوم التنافسية على المستوى الكلي هو معقد ومتعدد الجوانب، ويتداخل مع مفاهيم أخرى عديدة منها: النمو، التنمية الاقتصادية، مستوى المعيشة، رفاهية وازدهار الدولة...الخ، رغم ذلك فإن بعض المفكرين المختصين في مجال إدارة الأعمال وغيرها، إضافة إلى مؤسسات وهيئات دولية كالمنتدى الاقتصادي العالمي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومجلس التنافسية الصناعية الأمريكي، وغيرها تمكنوا من إعطاء بعض التعاريف لهذا المفهوم. والملاحظ أن التعاريف الصادرة عن الهيئات الدولية تتميز بالاختلاف والتنوع عبر الزمن مما يعكس صبغة ديناميكية التغير المستمر في مفهوم التنافسية.

---

[1]Adnen Ben Fadhel, op.cit., PP.139-140.
[2]www.universalis.fr/encyclopedie/competitive
[3]Isabelle De Kerviler, la compétitivité: enjeu d`un nouveau modèle de développement, les avis du conseil économique social et environnemental, les éditions des journaux officiels, France, octobre 2011, P.8.
[4]Alain Beitone et autres, dictionnaire des sciences économiques, Armand Colin, Paris, France, 2é édition, 2008, P.74.
[5]Ahmed Silem et Jean-Marie Albertini, lexique d'économie, éditions Dalloz, Paris, France, 9e édition, 2006, PP.170-PP.170-171.
[6]Nebojsa Stojcic, op.cit., P.144.
[7]نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص19.
[8]Paul Krugman, op.cit., P.31.

وتجدر الإشارة إلى أن الإطار النظري لمفهوم التنافسية الوطنية وكذا قياسها يمكن تقسيمه إلى مدرستين هما: مدرسة الاقتصاديين ومدرسة رجال الإدارة:

1. فالأولى ربطت مفهوم التنافسية بتحقيق الرفاهية المستندة إلى النمو الاقتصادي المستدام، حيث اعتبرت الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على النمو بنسبة أعلى من الاقتصاديات الأخرى ودون الإخلال بميزان المدفوعات[1].
2. أما مدرسة رجال الإدارة فانصب تركيزها على جوانب التكلفة والإنتاجية، حيت اختصرت التنافسية في التفوق في الأسواق الدولية والمحلية[2]. فهي تعتبر التنافسية كسياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة زيادة الإنتاجية، وذلك اعتمادا على الاختراع والعنصر الفكري في الإنتاج بدلا من الاعتماد على حيازة الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة كما في حالة الميزة النسبية[3].

ومن أبرز التعاريف المتداولة لتنافسية الدولة نذكر ما يلي:

أولا- تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

إن تعريف مجلس المنافسة الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية الذي تضمن تعريفا لرئيسة هيئة المستشارين الاقتصاديين للرئيس كلينتون "لورا تايسون* Laura D'Andrea Tayson"، يُعد من بين التعاريف الأكثر شيوعا للتنافسية في التقارير والدراسات التطبيقية، ويتمثل في "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي للمواطنين"[4]. فوفقا لهذا التعريف فإن التنافسية تتطلب القدرة على إنتاج السلع والخدمات القادرة على المنافسة المنافسة الدولية وفي نفس الوقت تمتع المواطنين بمستوى معيشة متزايد ومستمر، أي أنه ربط التنافسية بزيادة حصة الدولة في التجارة العالمية بشرط أن ينعكس ذلك على مستوى معيشة المواطنين، بعبارة أخرى أن التنافسية هي قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري وكذا قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

والجدير بالذكر أن مجلس التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية صاغ مفهوم التنافسية على شكل مؤشر مركب يتضمن المكونات الأربعة التالية: مستوى المعيشة، التجارة، الإنتاجية، والاستثمار[5].

ثانيا- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

قدَّم المنتدى العديد من التعاريف عبر مراحل مختلفة، ففي تقرير التنافسية لسنة 1995، عرفها بأنها "القدرة النسبية للدولة أو للمؤسسة على خلق المزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية"[6]. هذا

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، 2003، ص22.

[2] المرجع نفسه.

[3] نهاد دمشقية وآخرون، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، فريق مشروع دعم الجاهزية التنافسية، سوريا، 2007، ص22.

* وهي تعتبر من أبرز الخبراء الذين كان لهم دورا في التنظير وفي العمل في مجال التنافسية.

[4] رياض بن بليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد83، مايو/آيار 2009، ص6.

[5] محي محمد مسعد، عولمة الاقتصاد في الميزان (الايجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص331.

[6] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص23.

التعريف مزج تنافسية المؤسسة مع تنافسية الدولة، موضحا بالتالي أنها تتأثر بالظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتعليمية للدولة[1]. كما أنه عكس العلاقة بين التنافسية وخلق الثروة.

وفي سنة 1996 رأى بأنها "قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشة متزايدة ومطردة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي"[2]. أما في عام 1997 فعرفها بأنها "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"[3]. الملاحظ على هذين التعريفين الربط بين التنافسية والنمو الاقتصادي مقاسا بمعدلات نمو متزايدة في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

وفي تقرير التنافسية لعام 2009/2008 قدَّم المنتدى تعريفا جديدا تمثل في "التنافسية هي مجموعة المؤسسات، السياسات، والعوامل factors التي تحدد مستوى إنتاجية البلد"[4]. أي أنه ربط التنافسية بالإنتاجية. وأضاف التقرير أن مستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرفاهية الذي يمكن أن يتحقق لاقتصاد ما، بعبارة أخرى تنافسية أكبر للاقتصادات تعني القدرة على تحقيق مستويات أعلى لمداخيل مواطنيها[5].

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن هناك تطورا واضحا في رؤية المنتدى، وذلك بالانتقال من ربط تنافسية الدولة بخلق الثروة إلى ربطها بمعدلات النمو مقاسة بنمو نصيب الفرد من الدخل الحقيقي إلى ربطها بالإنتاجية، واستنادا لهذا المفهوم الأخير فإن بناء التنافسية يتم عبر مجموعة من السياسات والإجراءات المنتهجة من طرف الدولة من أجل خلق البيئة الملائمة المساعدة على تحسين إنتاجيتها، وبالتالي تنافسيتها وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من النمو في الناتج المحلي الإجمالي وفي الرفاهية، أي التحول من التركيز على خصائص الاقتصاد الكلي إلى الاهتمام بدور المؤسسات وجوانب الاقتصاد الجزئي من أجل تحقيق التنافسية.

ثالثا- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: OCDE

في عام 1996 اعتبرت أن التنافسية تعني "قدرة المؤسسات، الصناعات، الأقاليم، أو الدول على توليد بشكل دائم مستويات مرتفعة نسبيا من الدخل والتشغيل، وذلك مع استمرار تعرضها للمنافسة الدولية"[6]. وعليه وعليه فإن سوق الصادرات يعتبر من أكثر الاختبارات دقة للقدرة التنافسية للصناعات المحلية، وبالتالي فإن تزايد نصيب دولة ما في الصادرات العالمية هو من أهم مؤشرات التنافسية، لأن أسعار سوق الصادرات تخضع للتوازن بين العرض والطلب من جهة، وللقدرات التنافسية المقارنة بين الدول من جهة أخرى[7].

---

[1] نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، مرجع سابق، ص76.

[2] محيي محمد مسعد، مرجع سابق، ص408.

[3] علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين، ضمن كتاب من تحرير: علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص33.

[4] world economic forum, the global competitiveness report 2008-2009, Geneva, Switzerland, 2008, P.3.

[5] Ibid.

[6] Michèle Débonneuil et Lionel Fontagné, compétitivité, la documentation française, Paris, France, 2003, P.12.

[7] عبير محمد البرنس، آثار اليورو على الاقتصادات العربية، مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، العدد 136، أبريل 1999، ص268.

أما في سنة 1997 فعرفتها بأنها "الدرجة التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات التي تتوافق مع الأسواق الدولية وفقا لشروط السوق الحرة والعادلة لإنتاج السلع والخدمات، في الوقت الذي تحافظ فيه على زيادة الدخول الحقيقية للمجتمع على المدى الطويل"[1]. يتضح من خلال هذا التعريف أهمية توفر سوق حرة وعادلة كشرط ضروري لتدعيم قدرة الدولة على المنافسة وعلى زيادة نمو الدخل الحقيقي للمواطنين. كما أنه ربط مفهوم التنافسية من جهة بأوضاع التجارة الخارجية للدولة متمثلة في تحقيق توازن في الميزان التجاري، ومن جهة ثانية بتحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

رابعا- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:

عرّف المعهد التنافسية بأنها "قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تزيد من الثروة القومية"[2]. ومن أجل تحقيق الدولة لتنافسيتها، قدَّم التعريف الاختيارات البديلة لذلك، والتي تشكل ملامح البيئة التنافسية للدولة، هذه الاختيارات تتمثل في[3]:

- يمكن للدولة تحقيق تنافسيتها عن طريق الاعتماد على الأصول التي تملكها من موارد طبيعية وعمالة، أو خلق موارد إنتاج جديدة في حالة افتقار الدولة إلى هذه الأصول.
- أو من خلال الجذب والهجوم أي انتهاج سياسات تستهدف اختراق الأسواق الخارجية وتشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- أو عن طريق التقارب والتباعد (العولمة) ويقصد بذلك تحقيق التنافسية في السوق المحلي أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية.

وفي 2003 قدَّم التعريف التالي: "تنافسية الأمة هي حقل من حقول المعرفة الاقتصادية يحلل الوقائع والسياسات التي تشكل مقدرة الأمة على تعزيز خلق قيمة أكبر لمشاريعها ورخاء أكثر لشعبها"[4]. فحسب هذا التعريف فإن التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات المحددة لقدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعدها على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعوبها.

خامسا- تعريف المجلس الأوروبي:

التعريف الأوربي الرسمي للتنافسية، منذ اجتماع المجلس الأوروبي ببرشلونة سنة 2000 وبـ Gôteborg سنة 2001 هو "قدرة الدولة على التحسين المستمر لمستوى معيشة مواطنيها ومنحهم مستوى عال

---

[1] محمود عبد الحافظ محمد عبد الله، تنمية المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وأثر ذلك على مستقبل صناعة الخدمات المصرفية في مصر، المؤتمر العلمي السنوي العشرون: صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 20-22 ابريل 2004، ص5.

[2] منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، العدد: 19، أكتوبر 2002، ص16.

[3] المرجع نفسه، ص ص16-17.

[4] المؤسسة الافتراضية للانكتاد Unctad Virtual Institute، التنافسية والتنمية، ترجمة: بثينة علي المحتسب وطالب محمد عوض، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص17.

من التشغيل والتماسك الاجتماعي"[1]. فمفهوم التنافسية إذًا تم توسيعه ليصبح يمثل القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة للسكان وتوفير مستوى عال من التشغيل والتماسك الاجتماعي.

سادسا- تعريف المعهد العربي للتخطيط:

أما تقرير التنافسية العربية الصادر عن المعهد العربي للتخطيط، فيعرفها بأنها "الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصادات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصادات الأجنبية"[2]. فالتقرير ركز أساسا على قطاعي التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كمجالات أساسية لتطوير التنافسية العربية، باعتبارهما من أكثر المجالات المباشرة التي يبرز فيها تنافس الدول فيما بينها[3].

إلى جانب التعاريف السابقة يمكن إضافة ما توصلت إليه دراسة للانكتاد سنة 1995 حول البيئة والتنافسية العالمية والتنمية من أن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يتعادل مع مصطلح رفاهية الدولة، وأن تنافسية الدولة ليست دالة خطية لتنافسية الشركات الفردية، بل أوسع من ذلك، إذ يجب أن تشتمل على العديد من العوامل كالإنتاجية، الابتكار التكنولوجي، الاستثمارات، أسعار الصادرات والواردات، ظروف العمل، الضرائب، الاستقرار السياسي وغيرها من العوامل[4]. وبالتالي فالتنافسية تتضمن العديد من المتغيرات الاقتصادية.

سابعا- تعاريف أخرى لبعض الكُتّاب:

بالنسبة لبورتر فإنه لم يقترح أي تعريف واضح للميزة التنافسية، مع ذلك فهو يرى[5]:

- أن التنافسية هي مفهوم ضبابي وغامض، فهل يمكن اعتبار دولة أنها تنافسية إذا كانت كل واحدة من شركاتها أو أنشطتها تنافسية، في هذه الحالة فإنه لا يمكن لأي دولة أن تحقق هذا المعيار، بمعنى لا يمكن لأي بلد أن يكون تنافسيا في كل القطاعات.
- البعض يعتبرها تتعلق بظاهرة اقتصاد كلي، أي ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتحكم فيها متغيرات مثل معدلات الصرف، معدلات الفائدة وعجز الميزانية، إلا أن الواقع كشف عن تحقيق دول لمستوى معيشة مرتفع رغم العجوزات في الميزانية كاليابان وإيطاليا وكوريا-في المقابل هناك دول فقيرة لها ميزان تجاري إيجابي، ولكنها لا تمثل نماذج اقتصادية مرغوب فيها-، ورغم العملة القوية لبعض البلدان كألمانيا واليابان التي عانت من مستوى مرتفع لأسعارها في الأسواق الدولية، ورغم معدلات الفائدة المرتفعة كإيطاليا وكوريا.
- بالنسبة لآخرين، التنافسية ترتبط بيد عاملة وفيرة ورخيصة، إلا أن دولا مثل ألمانيا، سويسرا، السويد، اليابان ازدهرت رغم معاناتها من ندرة اليد العاملة وارتفاع الأجور.

---

[1] Isabelle De Kerviler, op.cit, P.8.

[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص26.

[3] المرجع نفسه.

[4] سعد طه علام، التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2007، ص284.

[5] Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., PP.3-9.

- أما بالنسبة للبعض الآخر فإن التنافسية ترتبط بوفرة الموارد الطبيعية إلا أن دولا مثل ألمانيا، اليابان، سويسرا، إيطاليا وكوريا تعتبر من الدول الأكثر كفاءة على مستوى المبادلات رغم محدودية مواردها الطبيعية.
- أضف إلى ذلك أنها قد تُؤخذ على أنها القدرة على خلق الوظائف، فبالرغم من أهمية هذه القدرة إلا أن الدخل الوطني يرتبط أكثر بنوع مناصب الشغل المخلوقة من مجرد توظيف بأجور منخفضة، أي بالوظائف ذات الإنتاجية القوية التي تترجم بدخل مرتفع.
- فاليد العاملة الرخيصة، ومعدل الصرف الملائم لا تشكل تعاريف مقنعة للتنافسية. أضف إلى ذلك فهو يرى أن البحث عن التنافسية عن طريق فائض تجاري فقط، عملة ضعيفة، يؤدي إلى خطر الوقوع في العديد من التضليلات.
- والمفهوم الوحيد المناسب للتنافسية على مستوى الدولة حسب بورتر هو الإنتاجية الوطنية، وأن الرفع من مستوى المعيشة يرتبط بقدرة مؤسسات البلد على تحقيق إنتاجية مرتفعة، والمحافظة على زيادتها عبر الزمن، فالارتفاع المستمر في الإنتاجية معناه أن الاقتصاد يتحسن باستمرار. وبالتالي حسب بورتر التساؤل لا يكون حول أسباب تنافسية بلد ما أي تفسير التنافسية الوطنية، بل يجب بالأحرى فهم ما الذي يحدد الإنتاجية، ومعدل نموها وذلك ليس على مستوى الاقتصاد في مجموعه بل على مستوى قطاعات أنشطة معينة.

أما Henri-F.Henner فيرى أن تنافسية اقتصاد هي "قدرته على بيع بشكل مربح، منتجاته في الخارج"[1] فالكاتب هنا ركز على تنافسية السعر لاقتصاد معين، والتي ترتبط بعنصرين هما الميزة المقارنة والميزة التنافسية للدولة. فالميزة المقارنة حسبه تشكل حجر الزاوية للتجارة الخارجية للبلد ومصدرها الأساسي يكمن في ظروف العرض، بمعنى في الإنتاجية المقارنة للعمل (للعوامل) بين المنتوجين، في وفورات الحجم، في الابتكار، في نوعية أو كفاءة العمل وفي حيازة الموارد الطبيعية. أما الميزة التنافسية فتقاس حسبه بمؤشرات مثل معدل الصرف، معدلات الأجور، وبالأسعار النسبية للمنتجات الوطنية ولمنتجات الدول المنافسة في أسواق الصادرات. والمزج بين هذين النوعين من المزايا هو ضروري من أجل ضمان الاندماج الجيد للبلد في التجارة الدولية[2]. وفي تعريف آخر له فإن "التنافسية هي القدرة على تحقيق على المدى المتوسط، توازن قابل للاستمرار لميزان المدفوعات أو لميزان العمليات الجارية، مرفق accompagné بنمو مقبول اجتماعيا"[3]. أي التركيز على ضرورة تحقيق ميزان تجاري وحساب جار موجبين حتى تكون الدولة ذات قدرة تنافسية.

[1]Henri-F.Henner, la politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation, colloque de l'association tiers monde et de l'association de science régionale de langue française, sur le thème: les composantes locales, régionales, mondiales du développement des nations, Poitiers, France, 28-30 mai 1997, P.9.
[2]Ibid., PP.9-10.
[3]Henri-F.Henner, libéralisation et compétitivité, actes de colloque international: ouverture et compétitivité des pays en développement, sous la direction: Tahar Ben Marzouka et Bernard Haudeville, L'Harmattan, Paris, France, 2004, P.279.

بالنسبة لـ Jean-Louis Mucchielli فإن الدولة تكون تنافسية "إذا توصلت إلى زيادة مستمرة لرفاهية سكانها"[1]، ويضيف أنه من أجل التوصل لذلك فليس هناك اختيارات أخرى إلا البحث عن زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج. فتنافسية بلد هي تعبير عن رفاهيته وعن تطور هذه الرفاهية، وبالتالي فكل تحليل للتنافسية الوطنية يجب أن يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تحدد مستوى معيشة السكان والمتمثلة في النمو، التشغيل، وتوزيع الدخل. وعليه فالتنافسية تشكل مفهوما داخليا، بحيث محدداتها هي عوامل داخلية للاقتصاد الوطني المدروس[2].

كما يعرفها بعضهم بأنها "قدرة البلد على بيع منتجاته أمام المنافسة الدولية، بعبارة أخرى قدرته على مقاومة الواردات في سوقه المحلي، لكن كذلك قدرته على تصدير سلعه و/أو خدماته إلى الأسواق الأجنبية"[3]. فهذا التعريف ربط تنافسية الدولة بنجاحها في بيع منتجاتها في السوق المحلي كما في الأسواق العالمية.

عُرفت أيضا بأنها "قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد، في ذات الوقت، على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لسكان الدولة، والعمل على الحفاظ عليه، واستمرارية هذا الارتفاع"[4].

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة:

1. لا يوجد تعريفا محدد متفق عليه للقدرة التنافسية للدول، وذلك نظرا لتعدد أبعاد هذا المفهوم؛
2. إن مفهوم القدرة التنافسية للدولة ذو طبيعة ديناميكية، حيث أنه في تطور وتغير مستمر عبر الزمن؛
3. إن معظم التعاريف تشترك في كونها القدرة على النفاذ إلى الأسواق الدولية؛
4. وأن ينعكس ذلك في تحسن الناتج المحلي الإجمالي الذي يجب أن يؤثر إيجابا في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين. بعبارة أخرى إن أغلب التعاريف ربطت بين التنافسية والقدرة على تحقيق النمو ورفع مستوى المعيشة.
5. ورغم أن العديد من التعاريف تربط مفهوم التنافسية بضرورة النجاح في الأسواق العالمية متجاهلة الأسواق الداخلية أي القدرة على الاحتفاظ بالأسواق الداخلية في مواجهة المنافسة الخارجية، إلا أن بعض الاقتصاديين مثل بول كروغمان يشترط النجاح الداخلي أولا لتحقيق التنافسية، وذلك من خلال تنشيط العوامل الداخلية المحلية للدولة، خصوصا رفع معدلات الإنتاجية، الحد من البطالة والتضخم،

[1]Jean-Louis Mucchielli, compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants, actualités du commerce extérieur-ACCOMEX-, chambre de commerce et d'industrie de paris, Paris, France, N^0 44, Mars-avril 2002, P.11.
[2]Ibid., PP.11-12.
[3]Fabien Candau et autres, taux de change réel et compétitivité de l'économie réunionnaise, document de travail de la série études et documents, centre d'études et de recherches sur le développement international CERDI, université d'auvergne, Clermont-Ferrand, France, novembre 2010, P.7.
[4]علا الخواجة، القدرة التنافسية لصناعات البرمجيات المصرية، ضمن كتاب من تحرير ليلى أحمد الخوجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ص294.

والتطوير التكنولوجي، وبالتالي القول بأن الازدهار الاقتصادي للدولة يتحدد بشكل كبير عن طريق النجاح في الأسواق العالمية هو قول خاطئ[1].

الفرع الثاني: مفهوم القدرة التنافسية على مستوى القطاع

إن تعريف التنافسية على المستوى الجزئي يُعد أقل تشعبا وتعقيدا منه على مستوى الدولة، فالاختلاف حول مفهوم ومقياس التنافسية للمؤسسة أو للقطاع لم يكن شائكا كما هو الحال على المستوى الكلي، إذ تعرف على المستوى الجزئي بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بنوعية أو/ وسعر مناسبين"[2]. فالسعر والنوعية هما مقاييس ووسائل تحقيق تنافسية المؤسسات والقطاعات.

إن الدراسات الاقتصادية السائدة الآن في مجال دراسة التنافسية الدولية والتي أصبحت تستند بدرجة أكبر إلى مدرسة إدارة الأعمال بريادة بورتر تحاول شرح الأسباب التي تجعل من بعض الدول قاعدة لبعض الصناعات الناجحة أكثر من صناعات أخرى، ووفقا لهذا المفهوم فإن الدول ليست ذات ميزة تنافسية بل صناعات محددة داخل بلد معين هي التي تتمتع بميزة تنافسية[3].

ويمكن القول إن التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة تُعد أكثر شمولا على المستوى الجزئي، فهي تشمل ضمنيا مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة[4].

قبل تناول مفهوم التنافسية على مستوى القطاع، لابد أولا من التفرقة بين مفهومي الصناعة والقطاع. فهذا الأخير عبارة عن "مجموعة الصناعات المرتبطة معا إلى حد بعيد"[5]، أي أن الصناعة هي جزء من القطاع، فمثلا: قطاع الاتصالات يتضمن صناعتين هما صناعة معدات الاتصالات والثانية خدمات الاتصالات.

أما الصناعة فتعرف بأنها "مجموعة من الشركات التي لها نشاط مشابه من إقليم أو بلد معين"[6]. في حين عرف بورتر الصناعة بأنها "مجموع المؤسسات –التي تنتج سلعا أو خدمات– المتنافسة مباشرة في السوق"[7]. ويرى البعض أنها "مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة بعضها لبعض. هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك"[8]، المستهلك"[8]، فالمشروبات الغازية والمياه المعدنية وعصائر الفواكه، تشكل بدائل دقيقة لبعضها البعض فهي تشبع نفس الحاجات الأساسية للمستهلك، باعتبارها مشروبات منعشة مثلجة وخالية من الكحول. هذه

---

[1] سعد طه علام، مرجع سابق، ص284.

[2] سعيد الطراونة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي، مرجع سابق، ص229.

[3] أحمد قدري مختار محمد بهلول، الميزة التنافسية للقطاعات الاقتصادية المصرية الزراعية وغير الزراعية، المؤتمر الثاني عشر للاقتصاديين الزراعيين، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي EAAE، نادي الزراعيين–الدقي، مصر، 29–30 سبتمبر 2004، ص1.

[4] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص31.

[5] شارلز هل وجاديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص103.

[6] Nebojsa Stojcic, op.cit., P.146.

[7] Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., P.35.

[8] شارلز هل وجاديث جونز، مرجع سابق، ص102.

الحاجات الأساسية تحدِّد حدود الصناعة، أضف إلى ذلك أن الصناعة تمثل جانب العرض من السوق بينما المستهلكون فيمثلون جانب الطلب منه[1].

إن تعاريف التنافسية على مستوى الصناعة هي متشابهة مع تلك الخاصة بتنافسية المؤسسة، رغم ذلك فإن التنافسية على مستوى الصناعة يجب أن تتضمن البعد الإقليمي. فالتنافسية على مستوى القطاع تعرف بأنها "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية حكومية"[2]. كما تعرف بأنها عبارة عن "قدرة مؤسسات بلد ما على تحقيق تفوق مستمر على المنافسين الأجانب، وذلك من غير حماية أو دعم"[3]، بعبارة أخرى أن تنافسية القطاع تتحقق عند نجاح مؤسساته في الأسواق الدولية، وذلك دون أي دعم وحماية حكومية، وبالتالي يتميز ذلك البلد في هذه الصناعة أو القطاع. وبعكس تنافسية المؤسسة التي يمكن تقييمها مقارنة بمؤسسات محلية أو إقليمية منافسة، فإن تنافسية قطاع معين يتم تقييمها بالمقارنة بقطاع مماثل لإقليم أو دولة أخرى، كما أن القول بأن قطاع معين هو تنافسي هذا يعني أنه يتضمن مؤسسات تنافسية إقليميا ودوليا[4]. وبالتالي من الممكن استنتاج استنتاج تنافسية قطاع معين انطلاقا من تحليل تنافسية المؤسسات الأساسية التي تشكله[5].

والجدير بالذكر أن تنافسية إحدى المؤسسات في دولة ما لا يدل ضمنيا على تنافسية صناعة ما، ولا يُعد مقياسا على القدرة التنافسية للدولة ككل، نظرا لأن نجاح مؤسسة منفردة من بلد ما قد يُعزى إلى عوامل استثنائية خاصة بهذه المؤسسة من الصعب محاكاتها من طرف مؤسسات أخرى أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة. بينما نجاح مجموعة من مؤسسات صناعة ما لبلد معين في تحقيق ميزة تنافسية فيعتبر دليلا على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل التي قد توسع وتحسن[6]. لذلك تكمن أهمية تقييم التنافسية على على مستوى الصناعة في تقييم المؤسسة لنجاحها فيما إذا كان راجعا إلى احتكار، أم لدعم حكومي، أم لفعالية حقيقية. وعليه فإن التنافسية على مستوى الصناعة تعتبر المؤشر الأفضل للصحة الاقتصادية للدولة من التنافسية على مستوى المؤسسة[7].

إن التنافسية على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة تعتمد في كلتا الحالتين على مدى توافر الميزة النسبية، وعلى قدرة المؤسسة أو الصناعة على تحقيق أمام المنافسين مركز فريد عبر فترة من الزمن[8]. الزمن[8]. كما أن تنافسية القطاع تُقاس من خلال الربحية الكلية لهذا القطاع، ميزانه التجاري، محصلة

---

[1] المرجع نفسه، ص ص102-103.

[2] سعد طه علام، مرجع سابق، ص287.

[3] Franziska Blunck, what is competitiveness?, 26/06/2006, P.1.
www.caps.am/data.php/877.pdf, consulté le: 27/07/2012

[4] سعد طه علام، مرجع سابق، ص277.

[5] Donald G. McFetridge, op.cit., P.11.

[6] نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ورقة عمل، المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مركز الأردن الجديد للدراسات، عمان، الأردن، 2002، ص31.

[7] Franziska Blunck, op.cit. P.1.

[8] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص ص30-31.

الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج من هذا القطاع، إضافة إلى تكلفة وجودة المنتجات على مستوى القطاع ككل[1].

والجدير بالتذكير أن تحليل التنافسية قد يكون على مستوى القطاعات، بمعنى على مستوى فروع النشاط أو على مستوى العناقيد. والتحليل حسب فرع النشاط أو القطاع يشترط أن تكون المتوسطات القطاعية ذات معنى، وأن الفوارق وسط مؤسسات نفس القطاع هي محدودة، وتُعزى هذه الفوارق إلى أسباب عديدة منها: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، ظروف تاريخية أو عوامل أخرى[2].

الفرع الثالث: مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

ما يجب الإشارة إليه في البداية أن نصف أكبر خمسين اقتصاد في العالم، هو عبارة عن اقتصاد شركات وليس اقتصاد دول[3]. فحسب بورتر فإن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول[4]. كذلك بالنسبة لـ Mathilde Lemoine وآخرين فإن التنافسية هي مفهوم اقتصاد جزئي، والذي يستعمل يستعمل بإفراط على مستوى الاقتصاد الكلي[5].

إن التنافسية حسب Jean-Louis Muchielli هي في الأصل مفهوم خاص بالمؤسسة، وتم نقله بعد ذلك إلى مستوى الاقتصاد الكلي. وأن هذا الانزلاق بين هذين المستويين الجزئي والكلي كان محل نقاش وخلاف بين العديد من الكُتَّاب، لأنه يعني اعتبار البلد كشركة كبيرة. فتنافسية المؤسسة حسبه يجب أن تعبر عن أداءاتها على المدى الطويل، وبالتالي فإن "تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تحقيق أداءات أعلى من المتوسط"[6]. بمعنى تحقيق نمو أعلى من المتوسط المحقق في الصناعة، أما على المدى القصير جدا فإنها تعني المقاومة من أجل الحصول على حصص سوق[7].

أما Karl Aiginger فيرى أن مفهوم التنافسية هو نابع من أدب المؤسسات littérature des entreprises وأنه كذلك ليس سهل التعريف على مستوى المؤسسة. فبالنسبة له فإن التنافسية على هذا المستوى تعني "المؤسسة التي يمكنها البقاء والإنتاج بتكاليف معينة وذلك دون مساعدة"[8]. وبالتالي المؤسسة حتى تكون تنافسية يمكنها إما أن تنتج بسعر السوق أو أن تكون لها عوامل غير سعرية كالتكنولوجيا أو الجودة والتي لا يملكها أحد غيرها[9].

---

[1]أسامة محمد بدر، معوقات ومحفزات القدرة التنافسية في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24-25\11\2010، ص5.

[2]Donald G. McFetridge, op.cit., P.11.

[3]مايك فريدمان وبينيامين بي. تريجو، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص283.

[4]Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., P.35.

[5]Mathilde Lemoine et autres, op.cit., P.56.

[6]Jean-Louis Muchielli, op.cit., P.9.

[7]Ibid.

[8]Karl Aiginger, op.cit., P.19.

[9]Ibid.

أما بالنسبة للبعض فإن المؤسسة تكون تنافسية إذا كانت "قادرة على بيع المنتجات التي تستجيب لمتطلبات الطلب (من حيث السعر، الجودة والكمية)، مع تحقيق أرباح تسمح لها بالتطور"[1]. مع ملاحظة أن أن المنافسة يمكن أن تتم في الأسواق الداخلية، وبالتالي تتم المقارنة بين مؤسسات أو قطاعات لنفس البلد، أو دولية وفي هذه الحالة المقارنة تتم بين الدول[2]. وفي نفس السياق عرفت بأنها "قدرة المؤسسة على مواجهة مواجهة المنافسة، وعلى أن تتطور في أسواقها مع ضمان الربح الضروري لتطورها"[3]. وأنها ترتكز على عدة عوامل منها: جودة المنتجات، القدرة على الابتكار، تكلفة التطوير والإنتاج، ...الخ[4].

ويعرفها البعض بأنها "الإطار (الكيفية) الذي يمكن المنشأة من التميز والتفوق على المنافسين"[5]، هذا الإطار حدده بورتر بأربعة عوامل هي: توفر عوامل الإنتاج وخدمات البنية التحتية، الطلب المحلي، التشابك الاقتصادي بين القطاعات الاقتصادية، والمنافسة المحلية بين المؤسسات. في نفس المعنى فإن Giorgio Pellicelli يرى بأن الميزة التنافسية غالبا ما تعرف في أدب الإدارة بأنها "القدرة على التميز إيجابيا مقارنة مع المنافسين في أعين المستهلكين"[6]. والملاحظ على هذين التعريفين عدم تحديدهما بدقة فيما إذا كان هذا التميز مرتبطا بقدرة المؤسسة على الإنتاج بتكاليف أقل، أم بجودة أعلى، أم بالقدرة على الابتكار مقارنة بمنافسيها. أما بالنسبة لنبيل مرسي خليل فإن الميزة التنافسية هي عبارة عن "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"[7]، هذه الإستراتيجية قُسمت إلى قسمين أساسيين: إستراتيجية قيادة التكلفة والتي تحقق ميزة التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمييز والتي تحقق ميزة الجودة الأعلى. والملاحظ أن هذا التعريف ينسجم مع ما أجمعت عليه الأدبيات الاقتصادية من أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عند تمكنها من تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، وهذا مع عجز منافسيها عن تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة[8].

أما Philippe Rouault فيرى أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي مفهوم نسبي، فهي عبارة عن "مجموعة من العناصر التي تضع المؤسسة في وضع ملائم اتجاه منافسيها"[9]. ويضيف أنها تتكون من التنافسية السعرية والتنافسية خارج السعر، فتنافسية السعر هي عبارة عن قدرة المؤسسة –أو الفرع– على

---

[1]Groupe de travail des politiques et des marchés agricoles, rapport sur compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire: définition, mesure et informations résultant de l'analyse de travaux antérieurs, organisation de coopération et de développement économiques OCDE, Mai 2010, P.4.

[2]Ibid.

[3]Jacques Lesourne et autres, avenirs de la recherche et de l'innovation en France, Revue: les études de la documentation française, la documentation française, Paris, France, N° 5200, 2004, P.133.

[4]Ibid.

[5]سعيد الطراونة، تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الأردنية، مجلة دراسات، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 29، العدد 2، جويلية 2002، ص264.

[6]Giorgio Pellicelli, stratégie d'entreprises, Traduction de la 2ème édition italienne: Kamel Ben Youssef et autres, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2007, P.211.

[7]نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص37-38.

[8]محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية(دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، المجلد الرابع، العدد8، 2011، ص77.

[9]Philippe Rouault, Rapport: analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, la documentation française, République Française, Octobre 2010, P.9.

الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها، وهذا لنفس المنتوج ومع جودة متماثلة، في حين التنافسية خارج السعر تقيس القدرة على الابتكار وذلك بصنع منتوج مختلف عن منتوج المنافسين، وعلى تثمين هذا الاختلاف لدى عملائها مما يمنحها وضعية احتكارية[1].

وبالنسبة للبعض فإن الميزة التنافسية تشير إلى "الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية، وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة، وتميزها عن المنافسين في الأسواق"[2]. أيٍّ النظر إلى الميزة التنافسية من زاوية الكفاءات الجوهرية للمؤسسة.

وحسب G. Koenig فإن المؤسسة تكون تنافسية إذا عرفت المزج بين الكفاءة والفعالية. الفعالية efficacité هي أن تصل المؤسسة إلى هدفها المتمثل في الاستجابة لتوقعات المستهلكين، أما الكفاءة efficience فهي القدرة على الاقتصاد في الموارد من أجل بلوغ الهدف المحدد[3].

في حين يرى كل من Ernst وVein أن "الشركة تصبح تنافسية إذا استطاعت تحويل مواردها إلى قيمة بفعالية أكثر من منافسيها"[4]، في نفس السياق عرفتها Franziska Blunck بأنها "القدرة على إنتاج منتجات وخدمات مساوية أو أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وذلك من غير حماية أو دعم"[5]، فحسب هذين هذين التعريفين فإن تنافسية المؤسسة تعبر عن الإنتاجية الأعلى.

أما في سياق التجارة الدولية فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة من طرف Bruckley وآخرين في سنة 1988 بأنها "القدرة على تقديم السلع القادرة على الصمود في اختبار الأسواق الدولية"[6]. وهناك من يعرفها بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنشاة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية"[7]. وبالتالي فالمؤسسة قليلة الربحية هي مؤسسة غير تنافسية، وذلك راجع إلى أن التكلفة المتوسطة لإنتاجها تفوق سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة الموارد تزيد على قيمة السلع أو الخدمات المقدمة[8]. وفي نفس السياق تعرف بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من

---

[1]Ibid.

[2]أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 341. .341

[3]Patrick Joffre et Gérard Koenig, gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, éditions Litec, Paris, France, 1992, P.175.

[4]Nebojsa Stojcic, op.cit., P.145.

[5]Franziska Blunck, op.cit. P.1.

[6]Nebojsa Stojcic, op.cit., P.145.

[7]سعد طه علام، مرجع سابق، ص286.

[8]المرجع نفسه، ص ص286-287.

المنافسين الآخرين في السوق الدولي، وبالتالي تزيد من قدرتها على الحصول على حصة أكبر من السوق المحلي والإقليمي والدولي"[1].

وفي دراسة للإنكتاد سنة 1995 اعتبرت أن التنافسية يمكن أن تؤخذ على مستوى المؤسسة أيضا، وعلى هذا المستوى فإن المقصود بها "قدرة المشاريع الفردية على المحافظة، أو زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر"[2].

كما يرى بعضهم أن "الشركة تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ربحيتها أعلى من متوسط ربحية كل منافسيها في الصناعة، وكلما زاد مدى تفوق ربحية الشركة عن متوسط الربحية في الصناعة تعاظمت ميزتها التنافسية"[3]. وتكون هذه الميزة دائمة عند الحفاظ على الربحية الأعلى من المتوسط المتوسط على مدار عدة سنوات[4].

أما بالنسبة لـ Donald G McFetridge فإن مفهوم التنافسية هو أكثر وضوحا على مستوى المؤسسة ويعرفها بأنها "مؤسسة قليلة الربحية هي ليست تنافسية"[5]. فالمؤسسة تكون قليلة الربحية، وبالتالي غير تنافسية حسب نموذج المنافسة التامة عندما تكون التكلفة المتوسطة تفوق سعر منتجاتها في السوق، بمعنى أن قيمة الموارد التي تستهلكها المؤسسة تزيد على قيمة السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. أما في فرع نشاط ذي منتجات متجانسة، فإن المؤسسة تكون قليلة الربحية بسبب أن التكلفة المتوسطة لمنتجاتها هي أعلى من تكلفة منافسيها، وهذا قد يعود إلى ضعف إنتاجيتها أو للتكلفة الأعلى لعوامل إنتاجها أو للسببين في نفس الوقت. فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة مع منافسيها، كانت حصتها من السوق كبيرة، وبالتالي كلما كانت المؤسسة أكثر ربحية، فالحصة السوقية تعبر عن المزايا في شكل إنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج. أما في فرع نشاط بمنتجات متميزة، فإن ضعف ربحية مؤسسة تفسر بالأسباب السابقة إضافة إلى سبب آخر يتمثل في أن المنتجات المقترحة هي أقل جاذبية من منتجات المنافسين. فكلما كانت المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة هي أقل جاذبية كانت حصتها من السوق ضعيفة. وبالتالي يمكن اعتبار كل من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية كمؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة[6]. الملاحظ على هذا التعريف هو ربطه لمفهوم التنافسية بمؤشرات قياسها. كما يجب الإشارة إلى أن المؤسسة من الممكن أن تكون مربحة ولها حصة سوقية داخلية مهمة دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، هذا يحدث عندما يكون السوق الداخلي محميا بحواجز أمام التجارة الدولية. فالمؤسسات الوطنية يمكنها إذًا أن تكون مربحة حاليا، لكنها تكون غير قادرة على الصمود أمام المنافسة عند تحرير التجارة وبالتالي عدم قدرتها

[1] أسامة محمد بدر، مرجع سابق، ص5.

[2] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص27.

[3] شارلز هل وجادريث جونز، مرجع سابق، ص31.

[4] المرجع نفسه، ص32.

[5] Donald G. McFetridge, op.cit., P.3.

[6] Ibid., PP.3-4.

على البقاء مربحة. ومن أجل تحديد إمكانية هذا الاحتمال، يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين[1].

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة أنه لا وجود لتعريف متفق عليه، بل هناك تعاريف متعددة اختلفت باختلاف الجانب أو المعيار الذي تم التركيز عليه. وعموما فقد استندت التعاريف السالفة إلى المعايير الأساسية التالية: التكلفة، التميز، التفوق، الحصة السوقية، والربحية. وبطبيعة الحال فإن مفهوم القدرة التنافسية يختلف تبعا للمعيار المستخدم، مع وجوب الإشارة إلى تكاملية هذه الجوانب كأساس لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة. بعبارة أخرى إن القدرة التنافسية للمؤسسة تعتمد على تقديمها لمنتجات متميزة تتسم بخصائص منفردة عن منافسيها، وعلى قدرتها على الاحتفاظ وزيادة حصصها من السوق بشكل مستمر، وعلى زيادة ربحيتها والمحافظة عليها.

الفرع الرابع: العلاقة بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية

من خلال التعاريف السابقة للقدرة التنافسية على المستويات الثلاثة: الدولة، القطاع، والمؤسسة يمكن ملاحظة النقاط التالية:

1. أنه مفهوم حيادي قابل للتطبيق على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة، وهذا ما أدى إلى مزيد من التعقيد فيما يخص تعريفه وبالتالي قياسه؛
2. التنافسية مفهوم نسبي وليس مطلقا فهي تتحقق بالمقارنة، بمعنى أن تقييم تنافسية دولة أو قطاع أو مؤسسة يتم بالمقارنة مع الكيان المشابه؛
3. التنافسية هي مفهوم ديناميكي يتصف بالتطور المستمر نظرا لاعتمادها على الابتكار، بعكس المفهوم الساكن للميزة النسبية القائم على وفرة عوامل الإنتاج الموروثة؛
4. اختلاف مفهوم التنافسية حسب مستوى التحليل فيما إذا كان المؤسسة أو القطاع أو الدولة.
5. الاختلاف حول مفهوم التنافسية يظهر أكثر وضوحا على مستوى الدولة منه على مستوى المؤسسة أو القطاع، مما أدى لعدم وجود تعريف جامع متفق عليه.
6. اتفاق معظم الكُتَّاب على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، فالمؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول أو الصناعات.
7. مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يتداخل مع ويتشابك مع العديد من المفاهيم الأخرى كالنمو، التنمية الاقتصادية، وازدهار الدول...الخ. أضف إلى ذلك أن تعاريف التنافسية الوطنية يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- المجموعة الأولى: وتتمثل في التعاريف التي ربطت مفهوم التنافسية الوطنية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، فتحقيق هذه الأخيرة لفائض في ميزانها التجاري يعتبر دليلا على قوتها التنافسية، والعكس يعني تدهور لقدرتها التنافسية. إلا أن ما يؤخذ على هذه التعاريف أن تحقيق الفائض في

[1]Ibid., PP.5-6.

الميزان التجاري لا يدل بالضرورة في كل الحالات على قوة تنافسية الدولة وهذا ما نلاحظه في العديد من الدول النامية، كما أن وجود عجز في الميزان التجاري للدولة لا يمنع من بلوغ مستويات مرتفعة في التنافسية كما هو الحال بالنسبة لأمريكا خلال سنوات الثمانينات. وبالتالي فالميزان التجاري لا يعتبر مقياسا دقيقا لتنافسية اقتصاد بلد ما.

ب-المجموعة الثانية وتتضمن التعاريف التي ربطت التنافسية بالميزان التجاري -أي بأوضاع التجارة الخارجية- وبمستويات المعيشة في نفس الوقت، فالتنافسية حسب هذه المجموعة من التعاريف تعني تحقيق توازن في الميزان التجاري إضافة إلى القدرة على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

ج- المجموعة الثالثة: وتتمثل في التعاريف التي ركزت على مستويات المعيشة فقط، أي أن تنافسية الدولة تعني تحقيق مستويات معيشة مرتفعة لأفرادها، مقاسة بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. والملاحظ أن هذه التعاريف المستندة إلى مستوى المعيشة ظهرت في أواخر التسعينات وبداية الألفية الثالثة[1].

8. بعكس الميزة النسبية التي هي هبة من هبات الطبيعة، فإن الميزة التنافسية هي نتاج جهود الابتكار والتطوير.
9. تنوع وتعدد آراء الكُتَّاب حول تحديد مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي انطلق منها كل واحد منهم في تحديد هذا المفهوم. فهناك من يعرفها من زاوية القدرة على خلق قيمة للزبائن، وبعضهم نظر إليها من زاوية إتباع إستراتيجية معينة للتنافس، وآخرون من زاوية التكلفة المنخفضة، في حين نظر إليها بعضهم من زاوية الخصائص المنفردة. علاوة على زوايا أخرى كمؤشرات قياس التنافسية، من زاوية مصادر الميزة التنافسية: النظرة المستندة إلى الموارد، الكفاءات المحورية للمؤسسة...الخ.
10. اتفاق عام بين الكُتاب على التقارب بين مفهومي القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة ونظيره على مستوى الصناعة أو القطاع، مع ذلك فإن التفاوت واضح فيما يخص المعايير المحددة لمفهوم القدرة التنافسية على كل مستوى.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة سابقا: الدولة، القطاع، والمؤسسة هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن تحقيق قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية، تمكن القطاع من اكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الدولة لمستويات معيشة أفضل. فالاقتصاد، القطاع أو الصناعة، والمؤسسة لا يمكن أن يُبحث عن تنافسية إحداها إلا انطلاقا من تنافسية الأخرى، فلا يمكن التكلم عن تنافسية الاقتصاد إلا عبر صناعة ومؤسسة تنافسية. ووجود مشكل تنافسية في إحدى حلقات هذه السلسلة يعني عدم تنافسية الحلقة

[1] محمد زيدان وعبد القادر بريش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص16.

الموالية، وبالتالي مؤسسة غير تنافسية تولد قطاعا غير تنافسي[1]. مع ذلك يجب ملاحظة أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية، لا يؤدي بالضرورة إلى امتلاك الدولة لهذه القدرة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعتبر دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على المستوى الدولي[2]. وعليه يمكن القول إن تنافسية المؤسسات وتنافسية الدول تمتزجان شيئا فشيئا[3]. فتنافسية دولة ما تقاس بتنافسية مؤسساتها[4]. أضف إلى ذلك أن زيادة مستوى معيشة بلد مرتبطة أساسا بقدرة مؤسساته على اختراق بمردودية قطاعات هيكليا جذابة[5].

والجدير بالتنويه أن بورتر من خلال نموذجه لمحددات القدرة التنافسية أوضح أهمية عوامل الاقتصاد الكلي في خلق بيئة محلية ملائمة ومعززة للقدرة التنافسية للمؤسسات. وعليه وبالرغم من التسليم بمقولة كروغمان بأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليس الدول، فإنه في الواقع لا يمكن الفصل بين أداء الاقتصادات الوطنية وتنافسية المؤسسات المنتمية لهذه الاقتصادات، فالحكومات من خلال سياساتها العامة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الكلي للدول، وكذا على الوضع التنافسي للمؤسسات المنتمية لهذه الدول[6]. وبالتالي فالدول تعمل على دعم القدرة التنافسية لمؤسساتها من خلال توفير البيئة الملائمة، بعبارة أخرى أن تنافسية الدولة هي عبارة عن مجموع السياسات التي تنتهجها الدولة من أجل خلق واستدامة تنافسية مؤسساتها.

المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية وأبعادها

نحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم أنواع القدرة التنافسية، والأسس العامة لبنائها.

الفرع الأول: أنواع القدرة التنافسية

يميز العديد من الكُتَّاب بين عدة أنواع من التنافسية أهمها: تنافسية التكلفة والتنافسية خارج التكلفة أو ما يطلق عليها بالتمييز أو القيمة المضافة للعملاء. فالمؤسسة التنافسية هي التي تكون ذات تكاليف منخفضة أو التي تقدم لعملائها أعلى قيمة[7]. وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع من القدرة التنافسية:

أولا- التنافسية السعرية أو تنافسية التكلفة:

تنافسية التكلفة هي واحدة من أشكال التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها، وهي تكمن في تحقيق تكاليف أقل من المنافسين مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق عوائد أكبر. ورغم أهمية تنافسية التكلفة والسعي الدائم للمؤسسات من أجل تعزيزها، إلا أن المنافسين بإمكانهم بلوغ تنافسية تكلفة مشابهة. لذلك العديد من

[1]Lamia Azouaou et Nabil Ali Belouard, la politique de mise a niveau des PME algériennes: enlisement ou nouveau départ?, VI éme colloque international: stratégie de développement: quel chemin parcouru? quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques?, Hammamet, Tunisie, 21-23 juin 2010, P.3.

[2]نسرين بركات، مرجع سابق، ص33.

[3]Thierry Sauvin, op.cit., P.9.

[4]Donald G. McFetridge, op.cit., P.9.

[5]Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., P.39.

[6]أسامة محمد بدر، مرجع سابق، ص7.

[7]جو وايتهيد، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع والدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة-الجزائر، 2013، ص81.

الاقتصاديين مثل Marshall وSchumpeter اعتبروا أن المنافسة تعتمد أكثر على المنتجات منها على الأسعار، وعليه لابد من البحث عن التنافسية خارج التكلفة وهذا من أجل تعزيز وإطالة مدة حياة الميزة التنافسية التي مهما كان مصدرها فإنه محكوم عليها بالتآكل عبر الزمن[1].

والجدير بالإشارة أن التنافسية ظلت لزمن طويل تُحصر في بعد واحد هو عامل السعر، فالدولة أو المؤسسة التي لها ميزة نسبية على مستوى السعر النسبي تعتبر الأكثر تنافسية. وهذا ما دفع بمكاتب الاستشارة مثل مجموعة بوسطن الإستشارية "بي سي جيBCG" إلى الأخذ بالتعريف التالي "مؤسسة ذات تنافسية هي تلك التي لها التكاليف الأقل انخفاضا"[2]، وبالتالي تم تحليل ظاهرة التنافسية بشكل تسلسلي: وفورات الحجم الحقيقية والنقدية تؤدي إلى انخفاض التكاليف الوحدوية مما يسمح للمؤسسة بزيادة مبيعاتها، وبالتالي حصتها من السوق وتصل بذلك إلى تحسين مركزها التنافسي. هذا التحليل التسلسلي سرعان ما بلغ حدوده مع بداية عولمة الاقتصادات، فالميزة المستندة إلى السعر النسبي لا تكفي من أجل تفسير التنافسية، هذه الأخيرة أصبحت عملية متعددة الأبعاد بسبب ظهور المكوِّن خارج السعر[3].

ثانيا– التنافسية غير السعرية أو خارج التكلفة:

تنافسية التكلفة لم تسمح للمتخصصين بالتفسير الكامل للأداء، نتيجة لذلك اضطروا إلى اللجوء إلى نوع آخر من التنافسية والمسمى بالتنافسية خارج السعر. فالمنافسة في السوق لا تتم فقط على أساس السعر ولكن أيضا عن طريق المنتوج[4]. فالتنافسية في هذه الحالة تقوم على الابتكار والتحسين المستمر للمنتوج، ولأساليب الإنتاج، كما أنها قد تؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة نتيجة تكاليف البحث والتطوير وحماية الملكية الفكرية، وبالتالي فالحصول على الجودة الأفضل هي الدافع للمستهلكين لشراء هذه المنتوجات.

التنافسية غير السعرية تتضمن نوعين من التنافسية: التنافسية النوعية وتتمثل في التميز عن طريق جوانب نوعية كالجودة، الملاءمة للمستهلك، والابتكار والتفوق التكنولوجي. والتنافسية التكنولوجية وفي هذه الحالة فإن المنافسة بين المؤسسات تتم على أساس النوعية في الصناعات ذات التكنولوجية العالية Hi-tech وذات القيمة المضافة المرتفعة[5]. فالتنافسية خارج السعر تنتج إذًا عن خصائص خاصة بالمنتوجات والتي تجعلها قابلة للتمييز مقارنة بالمنتوجات المشابهة، وبالتالي نتيجة هذا التميز تصبح قليلة القابلية للاستبدال. أي أن درجة القابلية للاستبدال تُثمِّن الميزة خارج السعر، فقابلية استبدال ضعيفة تعني درجة تمييز قوية مما يمنح للمؤسسة المنتجة سلطة احتكار[6]. بعبارة أخرى إن المؤسسة باقتراحها لمنتجات متميزة تتحرر من

[1]Thierry Sauvin, op.cit., P.33.
[2]Adnen Ben Fadhel, op.cit., P.139
[3]Ibid.
[4]Bertrand Nézeys, les politiques de compétitivité, Economica, Paris, France, 1994, P.16.
[5]علي فلاح الزعبي، دور الابتكار والإبداع في تحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية (دراسة استطلاعية)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24–25 نوفمبر 2010، ص14.
[6]Jean-Louis Mucchielli, op.cit., P.10.

المنافسة عن طريق السعر، وبالتالي تخفف من حدة المنافسة مادام السلع المعروضة في السوق ليست قابلة للاستبدال كلية.

والجدير بالذكر أن التنافسية السعرية لا تتعارض مع التنافسية خارج السعر، كما أن هاته الأخيرة لا تُعوِّض تنافسية التكلفة، وعليه فالتنافسية الكلية هي عبارة عن التداخل بين هذين النوعين من التنافسية: السعرية وغير السعرية[1]. أضف إلى ذلك فإن التنافسية السعرية يمكن أن تساهم في تفسير التطورات الحاصلة في حصص السوق على المدى القصير، بينما التنافسية خارج السعر فهي تستند أكثر إلى التفسيرات الهيكلية للأداءات، هذه الأخيرة يتم تفسير جزء منها على المدى الطويل بالاستثمارات في البحث والتطوير وكذا في الرأسمال المادي والبشري[2].

ثالثا– التنافسية عن طريق الزمن:

في ظل اقتصاد السرعة، فإن المؤسسة تكون تنافسية إذا كانت سريعة، مرنة وغير مترددة، فليست المؤسسات الكبيرة هي التي تأكل الصغيرة بل السريعة هي التي تفترس البطيئة. وعليه فالمؤسسة السباقة قبل المنافسين الآخرين هي التي تستفيد من وفورات الحجم الحقيقية والنقدية، هي التي يمكنها تقصير دورة حياة المنتوج، وكذا ربح أسواق جديدة. فالتنافسية في هذه الحالة تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على توقع التغير التكنولوجي، التجديد في المنتوجات، أو دخول منافس"[3]. فالمؤسسة يجب أن تكون الأولى أي "سابقة التأثير proactive" حتى يمكنها التقدم على منافسيها، أي تتفاعل في الوقت من أجل الاستجابة لتوقعات المستهلكين في الوقت المناسب، فكل اختلال زمني بين العرض والطلب يكون ضارا بالمؤسسة، إضافة إلى وجوب تحديد ردود أفعال منافسيها بعبارة أخرى أن تكون في مراقبة مستمرة لمحيطها من أجل اكتشاف التغيرات غير المتوقعة، وبالتالي تتفاعل معها في الوقت المناسب[4].

ما يمكن استخلاصه أنه في ظل اقتصاد متحرك وغير أكيد فإن الميزة التنافسية تكون لصالح المتحرك وليس الجامد، وبالتالي فإن التنافسية عن طريق الزمن تصبح أساسية.

رابعا– التنافسية الكامنة أو المستدامة

وهي تتمثل في التنافسية على المدى الطويل، وبالتالي فهي تركز على العوامل –كالقدرة على الابتكار، الرأس المال البشري والفكري، التعليم...الخ– التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل[5]. فمؤسسة دل Dell للكمبيوتر مثلا امتلكت ميزة تنافسية دائمة خلال الفترة من 1996 إلى غاية 2001[6].

[1]Thierry Sauvin, op.cit., P.9.
[2]Jean-Louis Mucchielli, op.cit., P.10.
[3]Thierry Sauvin, op.cit., PP.46-47.
[4]Ibid., PP.47-48.

[5]نهاد دمشقية وآخرون، مرجع سابق، ص26.
[6]شارلز هل وجادريث جونز، مرجع سابق، ص32.

خامسا– التنافسية الجارية أو الظرفية:

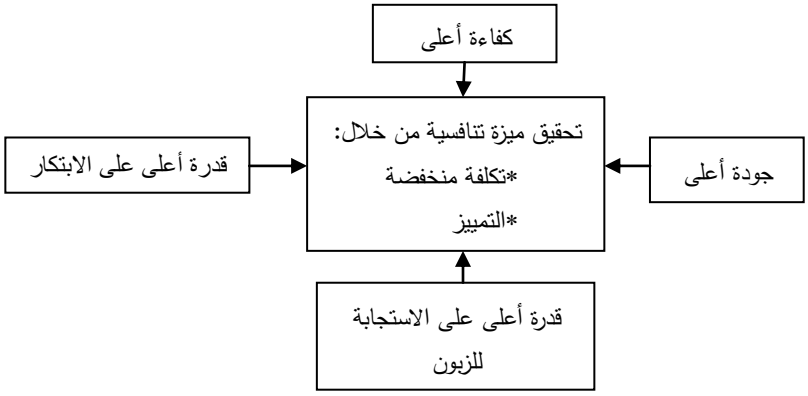
ويقصد بها التنافسية الحالية، وهي تركز على مناخ الأعمال، وعمليات المؤسسات وإستراتيجياتها[1].

فضلا عن ما سبق ونتيجة للعولمة وتحرير الأسواق والتطورات التكنولوجية كل هذا يحتم علينا التفرقة بين القدرة التنافسية الديناميكية والساكنة، ففي حين تركز هذه الأخيرة على المنافسة السعرية، فإن القدرة التنافسية الديناميكية لا تكتفي فقط بالاستناد إلى التكاليف، بل تمتد إلى عوامل أخرى كالقدرة على التعلم، التكيف السريع مع متطلبات السوق، القدرة على الابتكار وغيرها[2].

الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية

حسب Hill و Jones (1998) هناك أربعة عوامل عامة لتحقيق الميزة التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، الابتكار والقدرة على الاستجابة للعملاء[3]. هذه العناصر تشكل وحدات بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأيِّ مؤسسة تبنيها بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها أو المنتجات التي تقدمها، ولذلك سميت بالعامة[4]. والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم 05: أبعاد القدرة التنافسية حسب Hill وJones



Source: Giorgio Pellicelli, stratégie d'entreprise, Traduction de la 2e édition italienne: Kamel Ben Youssef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux et Olivier Germain, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1re édition, 2007, P.230.

هذه الأبعاد الأربعة تتميز بالتشابك والارتباط الشديد، فهي تعتمد بشكل كبير على بعضها البعض. فالجودة العالية يمكن أن تؤدي إلى كفاءة عالية، كما أن الابتكار يعزز كل من الكفاءة والجودة والاستجابة لمتطلبات الزبون[5].

أولا– الكفاءة:

[1] علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص14.

[2] كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، مرجع سابق، ص141.

[3] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.229.

[4] فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات–مداخل–أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص188.

[5] المرجع نفسه.

تُعد الكفاءة من بين المعايير الهامة التي تقيس الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، والمتمثلة في عنصر العمل، رأس المال، المواد الأولية، الطاقة وغيرها، وذلك لإنتاج المخرجات المطلوبة من السلع أو الخدمات[1]. فهي إذًا تقيس حجم المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات المستهدفة، وعليه فإن الكفاءة= قيمة المخرجات/قيمة المدخلات. فكلما كانت كفاءة المؤسسة عالية، قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات محددة وبالتالي انخفضت تكاليف إنتاج المخرجات[2]. ونتيجة لذلك تعتبر الكفاءة الشرط الضروري من أجل الحصول على مزايا تنافسية ناتجة عن التكاليف المنخفضة[3]. ويمكن للمؤسسة تحقيق كفاءة أعلى من خلال حلول عديدة منها[4]:

- تحقيق وفورات الحجم واستغلال منحنيات الخبرة؛
- تبني تكنولوجيات مرنة للإنتاج؛
- تقليص نسب المنتجات التالفة من أجل تحقيق صفر عيب؛
- ابتكار وتصميم منتجات سهلة الإنتاج؛
- زيادة إنتاجية الموارد البشرية عن طريق التكوين؛
- بناء هيكل تنظيمي يسهل التنسيق بين مختلف الوظائف.

مع ذلك يجب على المؤسسات أن تراعي التوفيق بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للمنتجات.

ثانيا- الجودة:

بعدما كان التركيز خلال خمسينات وستينات القرن العشرين منصبا على التكلفة الأدنى باعتبارها بعدا أساسيا للتنافس، أضيف إليه في السبعينات والثمانيات بعدا ثاني يتمثل في الجودة[5]. هذه الأخيرة يقصد بها تقديم المؤسسة لمنتجات تستجيب لحاجات ورغبات الزبون وتحقق رضاه، ويتحقق بُعد الجودة من خلال[6]:

1- جودة التصميم: وهو عبارة عن درجة ملاءمة مواصفات التصميم لمتطلبات الزبائن، وكذا تطابقه مع توقعاتهم.

2- جودة المطابقة: ويتمثل في تقليص نسب الإنتاج المعيب إلى أدنى حد ممكن.

3- جودة الخدمة: أي جودة الخدمات المرافقة للمنتوج والتي قد تكون عبارة عن إرشادات، تدريب، صيانة، ضمان. هذه الخدمات تزيد من قيمة المنتوج وجودته وقبوله من طرف الزبون.

إن الجودة العالية للمنتوج تؤثر على الميزة التنافسية بطريقتين هما[7]:

---

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص452.

[2] المرجع نفسه، ص427.

[3] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.229.

[4] Ibid., P.230.

[5] عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص186.

[6] ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص206.

[7] فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص190-191.

- بتزويد المؤسسة بمنتجات ذات جودة مما يسمح لها بتطبيق أسعار أكثر ارتفاعا مقارنة بأسعار المنافسين؛
- بتخفيض التكلفة من خلال تخفيض الهدر في صناعة المنتجات، والذي بدوره يقلص الوقت اللازم لتصحيح الأخطاء، وبالتالي زيادة في إنتاجية العامل وتخفيض التكلفة الوحدوية.

نستخلص مما سبق أنه بفضل تحسين الجودة، تنجح المؤسسة في تقليص الأسعار مقارنة بمنافسيها، أو تمييز منتجاتها، وبالتالي تطبيق أسعار أعلى.

ثالثا – الابتكار:

البعد التنافسي الثالث يتمثل في الابتكار، والذي يعني كل تغير في خصائص المنتجات المعروضة، أو في طريقة إنتاجها. وعليه فالابتكار يتعلق بالمنتجات وكذلك بعمليات الإنتاج، فإذا تعلق بالمنتجات فإنه يمنح المؤسسة القدرة على تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تطبيق أسعار أعلى، أما إذا تعلق بعمليات الإنتاج فيعني ذلك القدرة على تقليص التكاليف، وبالتالي تكاليف أقل من تكاليف المنافسين. هذه الميزة التنافسية تستمر ما دام المنافسون لم يتوصلوا إلى تقليد الابتكار، أو ما لم يُستبدل بابتكار آخر يؤثر على التكاليف كما على القدرة على تطبيق سعر أعلى[1].

رابعا – القدرة على الاستجابة للزبون:

لنجاح المؤسسة يجب عليها أن تقدم للزبون ما يطلبه، ومتى وأين يطلبه. فعنصر القدرة على الاستجابة يتضمن جانبين هما:

- التكيف مع الطلب: بمعنى تكييف العرض مع الطلب عن طريق مثلا تطوير تكنولوجيات جديدة للإنتاج المرن، والتي تسمح بالحصول على تشكيلة متنوعة من المنتجات دون الإخلال بوفورات الحجم[2]؛
- الجانب الثاني والأكثر أهمية خلال السنوات الأخيرة يتمثل في زمن الاستجابة للطلب أي سرعة التسليم، والذي يعتبر مقياسا لالتزام المؤسسة بالجداول الزمنية المتفق عليها مع العملاء، وبالتالي مصدرا للميزة التنافسية[3].

والجدير بالتنويه أن المؤسسة كلما استجابت لمتطلبات عملائها، أصبح هؤلاء أوفياء لها مما يعني إمكانية تطبيق سعر مرتفع أو بيع أكثر لنفس العملاء[4].

نستخلص مما سبق أن الأسبقيات التنافسية الأربع السالفة الذكر تمكن المؤسسة من إيجاد المزيد من القيمة للزبون، وذلك عن طريق تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين. مع ذلك فإن المزايا التنافسية المعتقد أنها الأكثر استمرارية تتمثل في: التحكم في التكنولوجيا، سمعة العلامة، العلاقات مع الموردين والعملاء وغيرها. هذه المزايا التنافسية القوية تتميز من جهة بأنها تتطلب سياسة استثمار منتظمة

[1]Giorgio Pellicelli, op.cit., PP.232-233.
[2]Ibid., P.234.
[3]عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص72.
[4]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.234.

ومستمرة في البحث والتطوير وفي تكوين الأفراد...الخ من أجل ضمان التحسين المستمر لهذه المزايا، ومن جهة أخرى تعدد مصادرها. هذه الأخيرة هي محور المبحث الموالي.

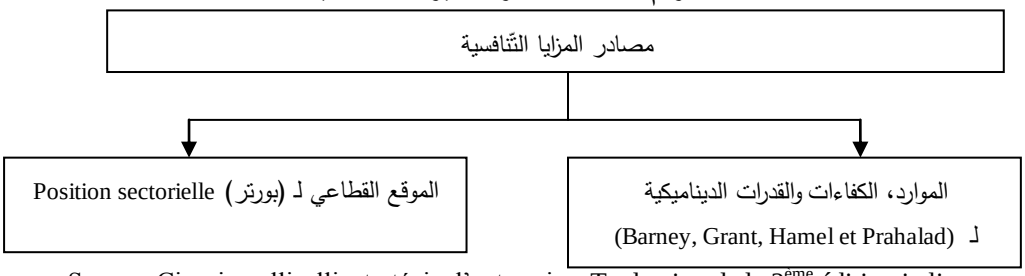
المبحث الثاني: مصادر القدرة التنافسية

إن عملية إيجاد المزايا التنافسية من طرف المؤسسة يتم عبر مدخلين هما:

- مدخل التموقع التنافسي داخل القطاع
- مدخل الموارد

ففي مدخل التموقع التنافسي داخل القطاع أو الصناعة فإن المزايا التنافسية للمؤسسة تُفسر أساسا بالموقع الذي نجحت في احتلاله داخل صناعتها[1]. بينما في مدخل الموارد فإن الموارد والكفاءات هي التي تشكل المزايا التنافسية للمؤسسة[2]. والشكل الموالي يلخص مصادر الميزة التنافسية:

الشّكل رقم 06: مصادر الميزة التنافسية



Source: Giorgio pellicelli, stratégie d'entreprise, Traduction de la 2eme édition italienne: Kamel Ben Youssef et autres, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2007, P.213.

المطلب الأول: مدخل هيكل الصناعة

ويسمى أيضا بمدخل المزايا العامة كما عُرِّف أيضا بنموذج القوى الخمس، صاحب هذا النموذج هو مايكل بورتر في سنة 1980، والذي طوَّره من نماذج الإدارة الإستراتيجية. حيث اتسمت سنوات الثمانينات بهيمنة الاقتصاد الصناعي وفروعه على مختلف نماذج الإدارة الإستراتيجية، والقائمة على فرضية العلاقة السببية بين هيكل السوق structure du marché، سلوك المؤسسة comportement de la firme، وأدائها sa performance والتي يرمز لها اختصارا SCP[3]. بعبارة أخرى أن هيكل الصناعة الذي يشير إلى الظروف البيئية التي تعمل في ظلها مؤسسات صناعة معينة تؤثر على سلوكها الذي يعبر عن السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها، وبالتالي على أدائها في المستقبل. والشكل الموالي يلخص مدخل المنظمة الصناعية:

[1]Jean Pierre Détrie, strategor: politique générale de l`entreprise: stratégie, structure, décision, identité, Dunod, Paris, France, 3e édition, 1997, P.40.
[2]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.213.
[3]Laurent Renard et autres, présentation critique de l'approche basée sur les ressources, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, école des sciences de la gestion, université du Québec, Montréal, Canada, 2007, P.13.

الشّكل رقم 07: نموذج المنظمة الصناعية للتنافسية

المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص176 نقلا عن:
Michael A. Hitt, E. Robert Hoskisson, and, R. Duane Ireland, Management of Strategy: Concepts and Cases, South-Western College, New York, 1st ed., 2007, P.16

فوفق مدخل المنظمة الصناعية الذي ساد خلال الفترة الممتدة من ستينات القرن العشرين إلى نهاية الثمانينات، فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي المحدد الرئيسي لإستراتيجياتها التنافسية، وعليه فإن المؤسسة يمكنها تحسين تنافسيتها من خلال اكتشاف الصناعة ذات الجاذبية العالية –وبالتالي إمكانيات الربح العالية– من أجل أن تتنافس فيها[1]. هذه الجاذبية تتحدد استنادا إلى مجموعة من الخصائص الأساسية.

إن مدخل المنظمة الصناعية يقوم على أربعة افتراضات أساسية، والمستمدة من الأسس الاقتصادية، هذه الافتراضات حسب Hitt، Ireland و Hoskisson تتمثل في[2]:

1. البيئة الخارجية هي المحدد لإستراتيجيات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق عائد أعلى من المتوسط؛

[1] محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص175.

[2] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم– مداخل– تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص179.

2. إن المؤسسات التي تتنافس في صناعة معينة، أو جزء معين من الصناعة لها موارد إستراتيجية متشابهة وبالتالي تتبع استراتيجيات متشابهة؛
3. إمكانية انتقال الموارد بين المؤسسات العاملة في الصناعة؛
4. عقلانية متخذ القرار في المؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مدخل المنظمة الصناعية ينطلق من الخارج نحو الداخل، بعبارة أخرى أنه يقوم على اختيار الموقع التنافسي الملائم، ومن ثم الاستجابة للتطورات الخارجية بشكل فاعل، ولهذا السبب يُسمى أيضا بمدخل التموقع أو التموضع، فالإستراتيجية الفعالة تنبع من التموقع السوقي الذي يمنح للمؤسسة قوة تفاوضية ضد القوى الخمسة لهيكل الصناعة، ومن ثم تطوير القدرات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية في هذا القطاع[1].

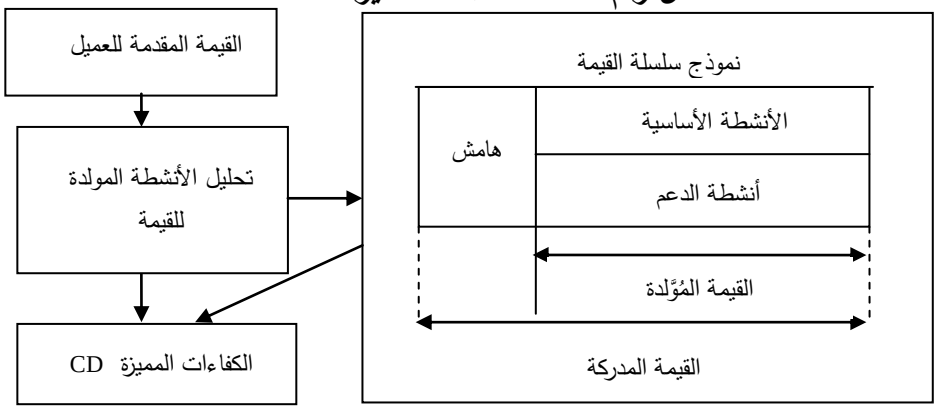
حاول بورتر بناء مسيرة démarche متكاملة لخلق الميزة التنافسية، هذه المسيرة ترتبط مباشرة بنموذج الاقتصاد الصناعي المعروف تحت اختصار SCP: هيكل–سلوك–أداء. فحسب J.S.Bain –أحد مؤسسي هذا النموذج– سنة 1968 فإن أداء (P) المؤسسات ينتج من سلوكها (C) الذي يرتبط بدوره بهياكل السوق (S). حيث أن هذه الأخيرة هي متغيرات خارجية تتمثل في: درجة التمركز أي عدد المشترين والبائعين، مستوى حواجز الدخول، مستوى وفورات الحجم، ومعدل نمو الطلب. أما سلوكيات المؤسسات فهي متغيرات داخلية تتضمن مثلا: الأسعار، كثافة الإشهار، البحث والتطوير، الاستثمار...الخ. في حين الأداء فهو يتمثل في الأداء المالي كمعدلات الربح، المردودية، أو النمو. ومن أجل اختبار العلاقة بين العناصر الثلاثة المكونة لنموذج SCP، عرفت سنوات 1970 العديد من الدراسات التجريبية، والتي تبيَّن منها أن المحيط التنافسي متمثلا في هياكل السوق هي مصدر سلوكيات وأداء المؤسسات[2].

إنطلاقا من نموذج SCP قام بورتر بتطوير النموذج الخاص به عبر ثلاث مراحل هي[3]:

- المرحلة الأولى: خلال سنة 1980، وطبقا لنموذج SCP ركز بورتر تحليله على المحيط التنافسي. ومن أجل تقييم النوعية التنافسية للمحيط، قام بتجميع المؤسسات في قطاع، وتحليلها عن طريق نموذج القوى الخمس. هذا التحليل أفضى إلى مفهوم العوامل الأساسية لنجاح FCS محيط تنافسي، والتي تسمح بتموقع المؤسسات داخل القطاع أي حصولها على موقع تنافسي، وفي نفس الوقت صياغة المجموعات الإستراتيجية. ليتم تطوير ثلاث إستراتيجيات تنافسية: إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف، إستراتيجية التنويع، وإستراتيجية التركيز.
- المرحلة الثانية: وفي سنة 1985، قام بتحديد محتوى الإستراتيجيات التنافسية وذلك بتركيز اهتمامه أكثر على المؤسسة. كما قدَّم نموذج سلسلة القيمة الذي يسمح بتحديد الأنشطة المولدة للقيمة للمؤسسة أي أُسس كفاءاتها المميزة compétences distinctives (CD). وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

[1] المرجع نفسه، ص ص178– 179.
[2] Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, librairie Vuibert, Paris, France, 2001, PP17-18.
[3] Ibid., P.18.

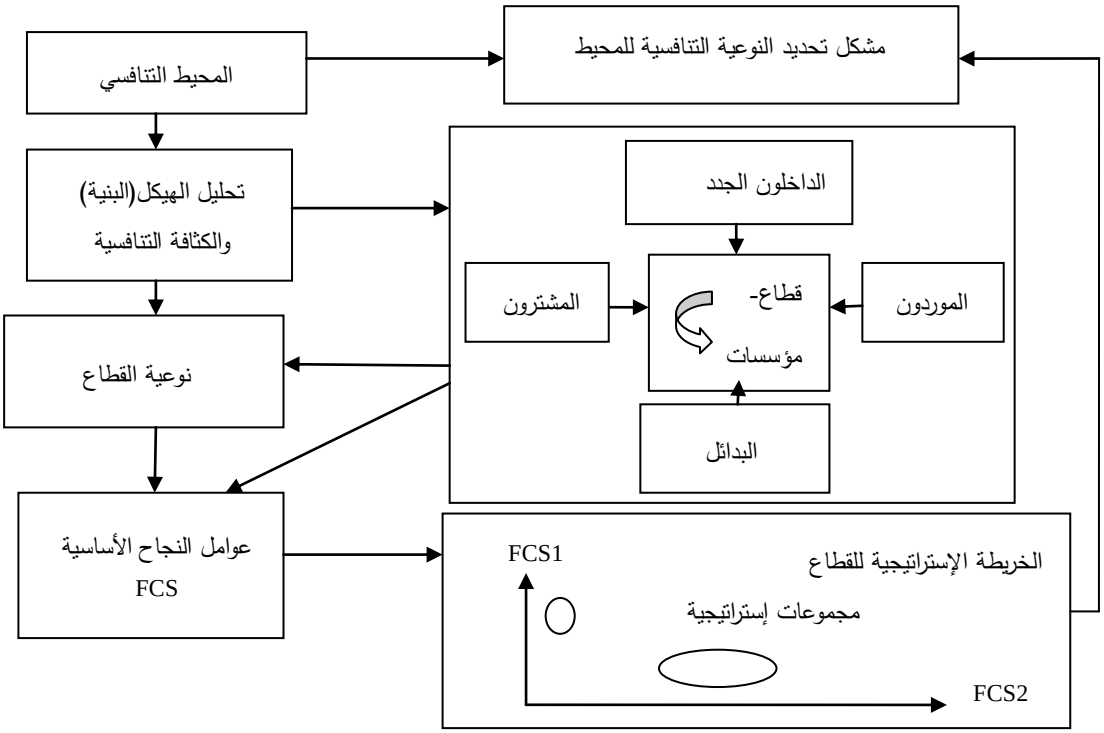
الشكل رقم 08: الكفاءات المميزة



Source: Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, librairie Vuibert, Paris, France, 2001, P.20.

- المرحلة الثالثة: في عام 1990 أضاف بورتر للتحليل البعد الجغرافي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار للجانب الدولي. حيث اعتبر أن العوامل الوطنية كالظروف التكنولوجية، التجارية، والتنافسية تؤثر على المؤسسة في مواجهتها للمنافسة الدولية. والشكل التالي يلخص مسيرة نموذج بورتر:

الشكل رقم 09: الخطوات الأساسية لمسيرة نموذج هيكل الصناعة لبورتر



Source: Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, librairie Vuibert, Paris, France, 2001, P.19.

من خلال الشكل نلاحظ أنه انطلاقا من مشكل تحديد النوعية التنافسية للمحيط، فإن التحليل التنافسي للقطاع يؤدي إلى تحديد عوامل النجاح الأساسية Facteurs Clés de Succès (FCS)، وهي عبارة

عن العناصر الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة التحكم فيها حتى تكون تنافسية في نشاط معين[1]، والتي بدورها تسمح بتموقع المؤسسات، وكذا رسم الخريطة الإستراتيجية (المجموعات الإستراتيجية*). كذلك من خلال نموذج سلسلة القيمة الذي يسمح بتحليل أنشطة المؤسسة وتحديد تلك المولدة للقيمة، نحصل على الكفاءات المميزة للمؤسسة. التقريب بين عوامل النجاح الأساسية FCS والكفاءات المميزة للمؤسسة CD يسمح باختيار الإستراتيجية التنافسية[2]. وعليه فإن نموذج بورتر يتلخص في:

- تحليل عوامل النجاح الأساسية للمحيط التنافسي عن طريق نموذج القوى الخمس؛
- تحليل الكفاءات المميزة من خلال تحديد الأنشطة المولدة للقيمة، وذلك بواسطة نموذج سلسلة القيمة؛
- المقاربة بين عوامل النجاح الأساسية والكفاءات المميزة عن طريق اختيار الإستراتيجية التنافسية.

نموذج هيكل الصناعة لبورتر والذي يسمى أيضا بمدخل القوى الخمس بدوره يركز على العوامل الخارجية في تفسير أداء المؤسسات، ومفترضا ضمنيا الفرضيات التالية[3]:

- تجانس المؤسسات داخل صناعة معينة من حيث الموارد؛
- قابلية كل الموارد الإستراتيجية للتنقل والحركية في أسواق عوامل الإنتاج، كما أن المؤسسة لا يمكنها امتلاك موارد غير متجانسة وذلك راجع إلى إمكانية اقتناء المنافسين لهذه الموارد من السوق.

فالمزايا التنافسية وفق مدخل التموقع مرتبطة بالموقع التنافسي، هذا الأخير يمكن تفسيره بالتكاليف المنخفضة أو بالتمييز. بعبارة أخرى أن المؤسسة تكون لها ميزة تنافسية عند خلقها لقيمة أعلى من قيمة منافسيها، خلق هذه القيمة وفق هذا المدخل ترتبط بالموقع التنافسي أي بالتكاليف أو بتمييز المؤسسة مقارنة بمنافسيها[4]. وبالتالي فالعامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسة هو موقعها التنافسي داخل الصناعة التي تعمل بها[5]. والشكل الموالي يوضح دور الإستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية:

---

[1]Fréderic Leroy, les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, France, 2e édition, 2004, P.24.

*المجموعة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات ضمن نفس الصناعة والتي تتبع الإستراتيجية نفسها أو إستراتيجية مشابهة وتعتمد نفس الأبعاد الإستراتيجية، هذه الأخيرة تتضمن مثلا: درجة جودة المنتوج، سياسات التسعير، قنوات التوزيع...الخ. راجع: محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص359.

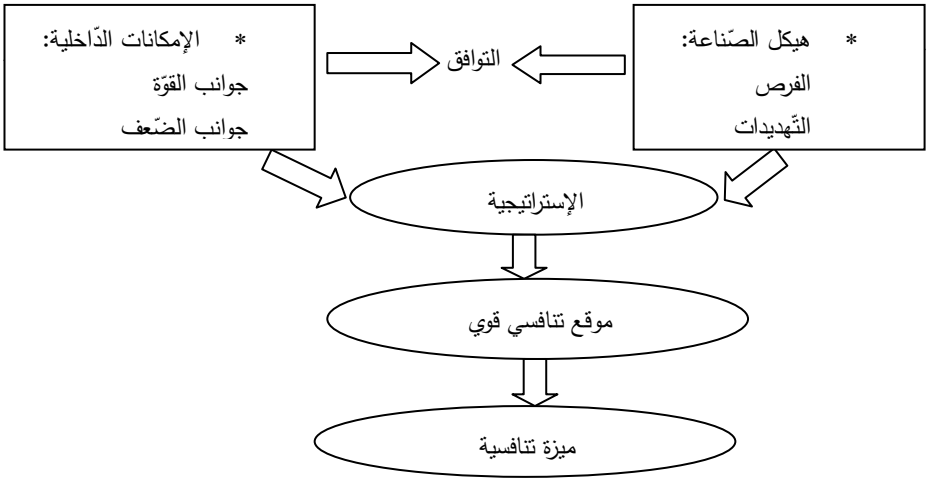
[2]Jean-Charles Mathé, op.cit., P.19.

[3]عبير حسن سيد أحمد رمضان، صناعة الرؤية المستقبلية وتعزيز القدرات التنافسية من خلال التركيز على الموارد غير ملموسة للمنظمات، المؤتمر العلمي السنوي السادس: تعزيز القدرة التنافسية: الإستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الثاني، 27-29 يوليو 2006، ص259.

[4]Giorgio Pellicelli, op.cit., PP.213-214.

[5]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص79.

الشكل رقم 10: دور الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التّنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص81.

فرهان الإستراتيجية أصبح إذًا هو حصول المؤسسة على ميزة تنافسية. فحسب Barney سنة 1991 فإن المؤسسة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية دائمة عند تنفيذها لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة وفي الوقت نفسه تستوفي معيارين أساسيين هما[1]:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية مستقبلا من طرف أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين؛
- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا أو منافع تلك الإستراتيجية.

والملاحظ أن التحليلات الدقيقة الأولى لمفهومي التكاليف والتميز ظهرت مع بداية سنوات 1980 في كتاب لبورتر، وأيضا في مقال لـ Hall في سنة 1980 في مجلة[2] Harvard Business Review (HBR).

حسب بورتر فإن الإستراتيجية تكمن في البحث عن الموقع الملائم في قطاع معين، وبالتالي فالإستراتيجية تستهدف الحصول على موقع مربح ودائم وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع. وعليه فالسؤالين الأساسيين اللذين يتحكمان في اختيار إستراتيجية تنافسية هما: الجاذبية التي تقدمها مختلف القطاعات في شكل ربحية طويلة الأجل، والعوامل التي تحدِّدها، وذلك على اعتبار أن القطاعات لا تقدِّم احتمالات متساوية للربحية الدائمة، كما أن الربحية المرتبطة بقطاع هي محدِّد أساسي لربحية المؤسسة. أما السؤال المركزي الثاني فيتمحور حول العوامل التي تتحكم في التنافسية النسبية داخل نفس القطاع. مع ملاحظة أنه لا واحد من هذين السؤالين يكفي لوحده من أجل توجيه اختيار الإستراتيجية التنافسية، فالمؤسسة العاملة في قطاع جذاب جدا قد لا تحقق أرباحا مغرية في حالة اختيارها لموقع سيئ اتجاه منافسيها، في حين مؤسسة تملك موقعا ممتازا في قطاع متوسط قد لا تكون مربحة، وقلما تكون المجهودات المتخذة من أجل تعزيز موقعها مفيدة. أضف إلى ذلك أن كل من جاذبية القطاع والموقع اتجاه المنافسين هما ذوا طبيعة

[1] المرجع نفسه، ص84.

[2] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.214.

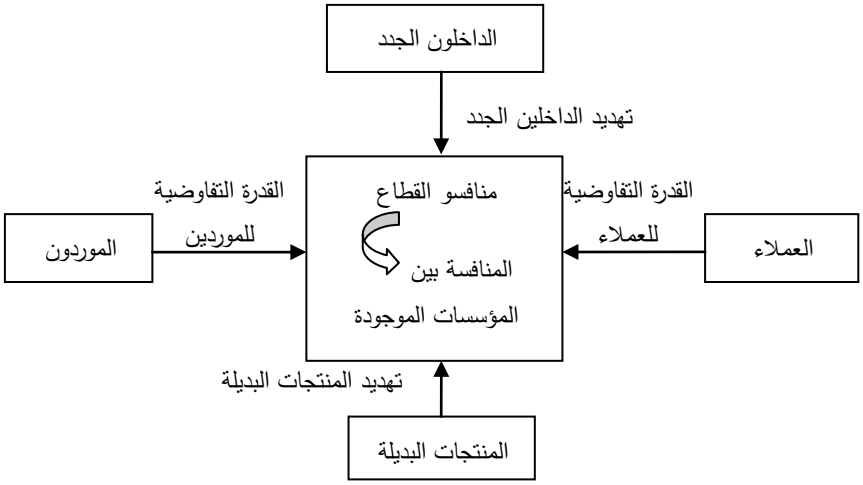
ديناميكية أي أنهما يتغيران عبر الزمن، فالقطاعات تكسب وتفقد الجاذبية مع الزمن كما أن الموقع التنافسي للمؤسسات هو ناتج عن مقاومة مستمرة فيما بينها[1].

المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التنافسية يمكنها تعديل جاذبية القطاع، وكذا موقعها التنافسي اتجاه المنافسين. فالموقع التنافسي يمكن تحسينه أو إضعافه عن طريق الإستراتيجية المختارة، كما أن الإستراتيجية التنافسية يمكنها المساهمة كثيرا، إما في تعزيز جاذبية القطاع، أو في تقليصها هذا بالرغم من أن الجاذبية النسبية للقطاع هي مرتبطة جزئيا بعوامل قلما يكون للمؤسسة تأثير عليها. مما يجعل اختيار الإستراتيجية التنافسية تحدٍّ مهم للمؤسسة[2]. لذلك كان هدف نموذج بورتر هو تحديد الإستراتيجية التنافسية الأكثر فعالية[3]. ونظرا لكون جاذبية القطاع هي المحدد الأهم لإستراتيجية المؤسسة وجب على هذه الأخيرة الفهم الجيِّد لقواعد المنافسة التي تؤثر على جاذبية القطاع، وذلك بغية التوصل إلى تعديل هذه القواعد لصالح المؤسسة، وذلك عن طريق الإستراتيجية التنافسية[4]. هذه القواعد تتمثل فيما يُسمى بالقوى الخمس للمنافسة، وفيما يلي تفصيل لهذه القوى ومحدداتها الهيكلية.

الفرع الأول: القوى الخمس لنموذج بورتر ومحدداتها الهيكلية

في كل قطاع مهما كان سواء على النطاق الوطني أو الدولي، ينتج سلعة أو خدمة، فإن التنافسية تنتج عن خمس قوى[5]. والشكل الموالي يوضح هذه القوى:

الشّكل رقم 11: القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر



Source: Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, P.15.

نلاحظ من خلال الشكل أن المنافسة في صناعة ما هي محصلة خمس قوى، هذه الأخيرة والمسماة بالقوى التنافسية الخمس، والمقدمة من طرف بورتر هي التي تحدِّد ربحية القطاع وهي تتمثل في:

[1]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Traduction: Philippe De Lavergne, Dunod, Paris, France, 1999, PP.11-12.
[2]Ibid., P.12.
[3]Jean-Charles Mathé, op.cit., P.24.
[4]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.14.
[5]Ibid., P.15.

أولا- تهديد دخول منافسين جدد:

إن المؤسسات الجديدة الداخلة إلى الصناعة تكون عادة ذات طاقات إنتاجية جديدة، وتكون طامحة إلى كسب حصص سوقية والحصول على موارد كبيرة، مما يجبر المؤسسات الموجودة على أن تكون أكثر كفاءة وفاعلية وأن تتعلم طرائق جديدة للتنافس[1]. لذلك من المهم توجيه الاهتمام نحو هؤلاء الداخلين المحتملين، وأن لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين الحاليين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية على حسابهم[2].

وتعتمد تهديدات الداخلين الجدد بالدرجة الأولى على مدى وجود حواجز للدخول، هذه الأخيرة هي عبارة عن العوامل أو العوائق أو المحددات التي قد تمنع مؤسسة من دخول صناعة معينة رغم جاذبيتها، فكلما كانت هذه الحواجز مرتفعة فإن احتمالية هذا التهديد تنخفض[3]. كما أن زيادة حواجز الدخول تؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الأجل الطويل مما يفسر المستوى المرتفع والمستمر لربحية الصناعة[4].

حواجز الدخول هي متعددة المصادر، فهي محصلة لتشكيلة واسعة من العوامل ومن بينها[5]:

- اقتصاديات الحجم: فالمؤسسة القادرة على الإنتاج بكميات ضخمة تحقق وفرا في التكلفة المتوسطة للوحدة نتيجة انخفاض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، مما يمكنها من تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها، وهذا يشكل عائقا أمام المنافس الجديد لعدم قدرته على مواكبة تخفيض الأسعار السائدة. علاوة على أن الإنتاج الضخم يعمل على تغطية الطلب، وبالتالي ضيق فرصة المنافس الجديد في تحقيقه لحصة سوقية؛
- السياسات الحكومية: من خلال فرض تشريعات وقوانين تحمي المنتجين الحاليين في الصناعة وتمنع دخول منافسين جدد. فضلا عن قوانين حماية الملكية وبراءات الاختراع، أسعار الصرف، الرسوم الجمركية على الواردات سواء منها المواد الأولية أو السلع التامة الصنع...الخ؛
- المتطلبات الرأسمالية العالية للدخول في الصناعة؛
- صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع، العلاقات مع الموردين، منحنى الخبرة والتعلم ؛
- تميز العلامات التجارية الحالية وولاء الزبائن لها، مما يؤدي إلى عدم تقبلهم للعلامات الجديدة القادمة إلى الصناعة؛
- تكاليف التحول إلى علامات جديدة، ونعني بذلك التكاليف التي يتحملها الزبون مقابل تخليه عن علامة معينة واستبدالها بعلامة أخرى جديدة مثلا سعر أعلى، وقت أطول للحصول على العلامة الجديدة، فكلما ارتفعت تكاليف تحوله للعلامة الجديدة فإنه سيرفضها.

---

[1] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص188.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص69.

[3] وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمى، الحواجز التنافسية في الفكر الإستراتيجي: نحو إطار فكري مقترح لتدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد ثاني، إبريل 2004، ص192.

[4] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص70.

[5] إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص61-64.

ثانيا- تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك "السلع والخدمات المتميزة من خارج الصناعة، والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها منتجات الصناعة"[1]. ويتمثل تهديد هذه المنتجات من خلال تحديدها لسقف الأسعار للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي تحديدها للأرباح المحتملة من الصناعة، ففي حالة حدوث ارتفاع كبير في الأسعار فإن الزبون سيتحول إلى المنتجات البديلة[2].

ويتوقف تأثير تهديد المنتجات البديلة على تكلفة التحول التي يتحملها الزبون، درجة الإحلال بين البدائل من حيث الأسعار والجودة والأداء، إضافة إلى التمايز عبر: السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، الموقع وغيرها[3]. وعموما فإن تأثير المنتجات البديلة في صناعة ما، يزداد كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر، ووظائف المنتجات المتواجدة حاليا بالسوق[4].

ثالثا- القدرة التفاوضية للمشترين:

يمكن للزبائن التأثير على المنافسة في صناعة ما من خلال قدرتهم على إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار، على مستوى عال من الجودة للسلع والخدمات التي يقومون بشرائها، إضافة إلى دورهم في زيادة حدة المنافسة[5].

وتنبع القوة التفاوضية العالية للمشترين من العديد من العوامل نذكر منها[6]:

- عدد الزبائن والكميات المشتراة، فكميات الشراء الكبيرة تمنح قدرة تفاوضية عالية للمشترين، وتزداد هذه القدرة في حالة كان عددهم قليلا. بعبارة أخرى عدد قليل من الزبائن يسيطرون على نسبة كبيرة من المبيعات؛
- نمطية منتجات الصناعة وعدم تميزها، مما يجعل اهتمام المشتري ينصب على السعر، نظرا لتشابه مختلف المنتجات المتنافسة؛
- قدرة الزبائن على التحول إلى منتوج آخر بأقل التكاليف؛
- إمكانية التكامل الخلفي للزبائن من خلال إنتاج المنتجات نفسها، كإنتاج العبوات المستخدمة في المشروبات الغازية من طرف المؤسسات المنتجة لهذه المشروبات؛
- المشتريات لا تشكل أهمية كبيرة للزبون في الجودة النهائية للمنتوج أو سعره، وبالتالي قدرة أكبر على التحول إلى منتجات بديلة دون التأثير السلبي على المنتوج النهائي.

---

[1] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص ص190-191.

[2] جيمس سي كراج وروبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص32.

[3] إلهام فخري طميلة، مرجع سابق، ص65.

[4] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص77.

[5] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص190.

[6] إلهام فخري طميلة، مرجع سابق، ص ص67-68.

رابعا – القدرة التفاوضية للموردين:

تكتسي عملية تحليل المتغيرات الخاصة بعملية التموين أهمية لواضعي الإستراتيجية، وبخاصة تكلفة ونوعية المواد المستلمة، وكذا التغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل[1]. ويمتلك الموردون قوة تفاوضية عالية، وبالتالي نفوذا عاليا إذا تحققت بعض من هذه العوامل[2]:

- درجة تمركزهم: عدد قليل من الموردين الكبار يمونون مؤسسات متعددة؛
- درجة تميز المشتريات: المنتوج أو الخدمة هي فريدة في خصائصها، فكلما كان المنتوج المشترى ذا طابع إستراتيجي للمؤسسة، امتلك المُورد قوة تفاوضية عالية؛
- ارتفاع تكلفة تحول المؤسسات العاملة في هذه الصناعة إلى مُورد آخر؛
- قدرة الموردين على التكامل نحو الأمام وبالتالي التنافس مباشرة مع الزبائن الموجودين حاليا في الصناعة. وتزداد احتمالية هذا التهديد عند امتلاك الموردين لموارد كبيرة وإمكانية تقديمهم لمنتجات عالية التميز؛
- مشتريات الصناعة تمثل نسبة صغيرة من سلع وخدمات الموردين.

نلاحظ أن القوة التفاوضية أو ضعفها لكل من المشتري أو المورد تتوقف مباشرة على أهمية المنتوج أو المواد للصناعة، ووجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل وبتكلفة أقل[3].

خامسا – كثافة المنافسة بين المؤسسات الموجودة داخل الصناعة

وهي تمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة[4]، وذلك نظرا إلى الاعتماد المتبادل بين المؤسسات العاملة في صناعة معينة، حيث أن قيام مؤسسة في صناعة ما بحركة تنافسية يكون له أثر على منافسيها ويؤدي إما إلى رد تنافسي أو هجوم مضاد. وتزداد الكثافة التنافسية بين المؤسسات الموجودة في صناعة ما عندما تتعرض مؤسسة لهجوم من المنافسين، أو عند توفر فرصة لها لتحسين موقعها التنافسي[5]. وهناك عوامل أساسية تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وهي[6]:

- معدل نمو النشاط: فعندما يكون النشاط في حالة تطور، فإن نمو المتعاملين في السوق لا يتم بالضرورة على حساب المنافسين. والعكس في حالة تباطؤ النشاط، فنمو مؤسسة ما يكون عن طريق اكتساب الحصص السوقية للمنافسين الآخرين مما يزيد من حدة المنافسة؛
- عدد وحجم المنافسين: كلما كان حجمهم متقاربا وعددهم مرتفعا، ازدادت شدة المنافسة؛

---

[1] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص83.

[2] Gérard Garibaldi, analyse stratégique, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, Paris, France, 3e édition, 2008, PP.144-145.

[3] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص84.

[4] المرجع نفسه، ص82.

[5] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص191.

[6] Gerry Johnson et autres, stratégique, Pearson Education, Paris, France, 8e édition, 2008, PP.79-80.

- التكاليف الثابتة المرتفعة تشكل حافزا للمؤسسات للحصول على حصص سوقية تسمح لها بتوزيع هذه التكاليف على أكبر عدد من الوحدات المنتجة؛
- التميز الضعيف للمنتجات: يؤدي إلى انخفاض تكاليف التحول، وبالتالي سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات المؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى، مما يزيد من حدة المنافسة على أساس السعر.

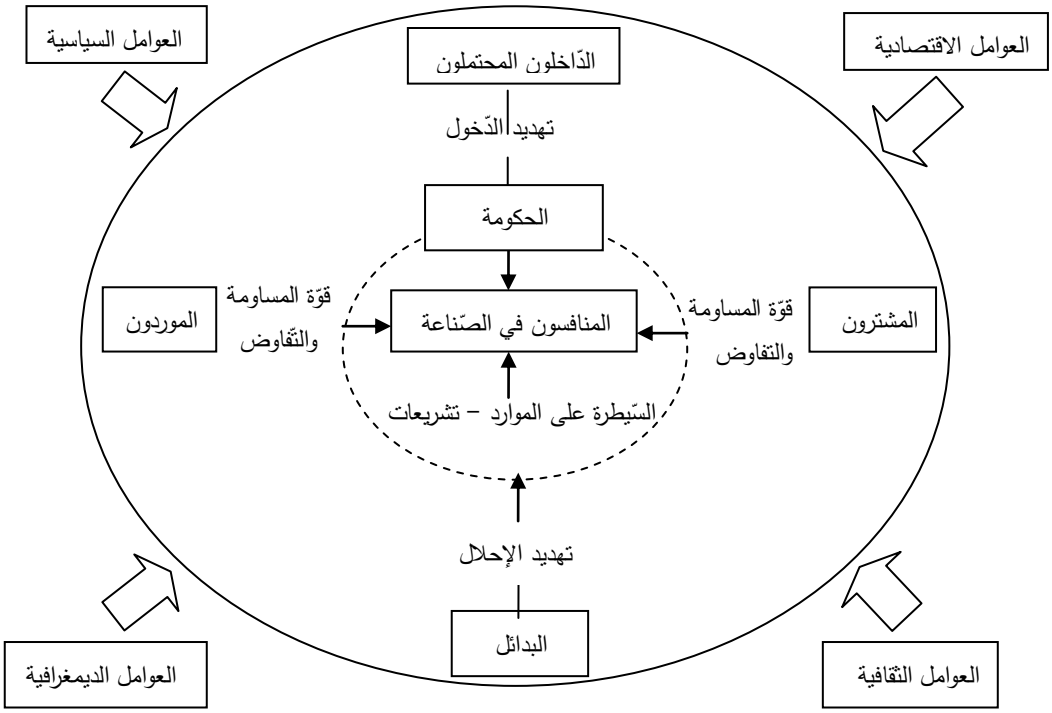
فكلما كانت الصناعة ذات نمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتوج، ودرجة عالية من تمركز المنافسين (استحواذ عدد قليل من المنافسين على النسبة العظمى من السوق 85% أي احتكار القلة)، كانت هناك فرص لربحية جيدة لمعظم المنافسين داخل الصناعة والعكس صحيح. فهذه العوامل الأربعة تشكل المحددات المهيمنة على درجة المنافسة داخل الصناعة[1]. يضاف إلى ما سبق حواجز الخروج من الصناعة، والتي يقصد بها العوامل الإستراتيجية، والاقتصادية، والمحددات الإدارية، والقيود الحكومية التي قد تجبر المؤسسة على الاستمرار في نشاط أو صناعة معينة، حتى ولو كانت مردوديتها المالية منخفضة، وتتمثل هذه الحواجز في الآلات والمعدات التي ليس لها استخدام آخر بديل، تخصص الأصول الثابتة وصعوبة بيعها، غرامات إلغاء العقود طويلة الأجل مع العملاء والموردين، القيود الحكومية نتيجة ارتفاع معدل البطالة وتلبية المؤسسة لاحتياجات إستراتيجية للدولة...الخ[2].

إن نموذج القوى الخمس لبورتر ينطبق أكثر على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك من أجل فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة، وديناميكيات التنافس في الدول النامية لابد من إجراء تعديلات على هذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية. وهذا ما دفع أوستن لتقديم نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، والشكل الموالي يوضح نموذج أوستن لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة:

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص66.

[2] وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمى، مرجع سابق، ص ص194-195.

الشكل رقم 12: نموذج أوستن Austen



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التّنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص75.

نلاحظ من خلال الشكل أن أوستن قام بإدخال تعديلين أساسيين على نموذج بورتر وهما:

1. إضافة عنصر آخر والمتمثل في سياسات الحكومة، وذلك باعتبارها قوة مؤثرة كبرى على هيكل الصناعة[1]. فالحكومة هي طرف أساسي في بيئة الصناعة بالدول النامية، حيث تُعَّد بمثابة القوة الكبرى المؤثرة في بيئة التنافس، وفي هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. فهي العنصر الحاكم الذي يحدد الأسعار، التكاليف، وكذا الحصول على الموارد: كالائتمان، العملات الأجنبية، تراخيص الاستيراد...الخ. فالتمييز في تخصيص الموارد من طرف الحكومة مثلا يؤدي إلى هيمنة عدد محدود من المؤسسات على السوق وبالتالي تخفيض شدة المنافسة، كما أن منح القروض بفوائد مخفضة لنوعيات معينة من المؤسسات كالقطاع العام مثلا يؤدي إلى إكسابها مزايا تنافسية، أضف أن الرقابة الحكومية على عمليات الاستيراد –سواء كانت مباشرة من خلال مثلا الرسوم الجمركية والحصص الكمية، أو غير مباشرة من خلال العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد–، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية للموردين المحليين نظرا لقلة مصادر التوريد البديلة، أي أن سياسات الحكومة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في القوى الخمس للتنافس، وعليه فهي القوة السادسة الواجب إضافتها إلى نموذج بورتر، والمؤسسة من أجل تحقيقها لميزة تنافسية في صناعة معينة لابد عليها من الاستجابة لهذه القوة أي لسياسات الحكومة[2].

[1] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص86.

[2] لمزيد من التفصيل راجع: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص74-78.

2. إضافة العوامل البيئية متمثلة في: المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديمغرافية باعتبارها عوامل تؤثر على قوى التنافس الخمس في نموذج بورتر، وبالتالي تأثيرها في تكوين هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة. فتحليل البيئة الخارجية وما ينتج عنه من تحديد للفرص والتهديدات في مجال المنافسة، لابد من أن تتكامل مع المعطيات الناتجة عن تحليل الإمكانيات الذاتية للمؤسسة[1].

والجدير بالتنويه أن هذه القوى الخمس المحركة للتنافس في نموذج بورتر هي التي تحدِّد ربحية القطاع، أي الأرباح المحتملة للصناعة، وكذا قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح –بمعنى معدل عائد على الاستثمار أكبر من تكلفة رأس المال– في القطاع المعني[2]. وذلك راجع إلى تأثيرها على الأسعار، التكاليف واستثمارات مؤسسات القطاع. فسلطة الزبائن والمنتجات البديلة تؤثر على الأسعار التي يمكن للمؤسسة تطبيقها، أضف إلى ذلك فإن سلطة الزبائن يمكن أن تضغط كذلك على التكاليف والاستثمار، لأن العملاء الأقوياء يطلبون عادة خدمة مكلفة. السلطة التفاوضية للموردين تحدِّد تكاليف المواد الأولية وتكاليف بقية وسائل الإنتاج. أما شدة المنافسة فتؤثر على الأسعار، وعلى تكاليف التنافس في أنشطة مثل الصنع، تطوير المنتجات، الإشهار وقوة البيع. في حين تهديد دخول منافسين جدد، فيضع سقفا للأسعار ويشكِل الاستثمارات الضرورية من أجل ردع دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع[3]. وعليه فإن المؤسسة تحقق أداء أفضل من منافسيها في حالة كانت الصناعة التي تعمل بها تتميز بقيود دخول عالية، بالقليل من المنافسين، بقوة تفاوضية أقل للمورد وكذا للمشتري، والقليل من تهديدات المنتجات البديلة[4].

كما أن قوة هذه المحركات التنافسية تختلف من قطاع إلى آخر، وحتى داخل القطاع نفسه، وذلك كلما تنامى وتطور هذا القطاع. وبالتالي فالقطاعات ليست متماثلة من حيث الربحية، ففي القطاعات التي تكون فيها القوى الخمسة ملائمة كالمنتجات الصيدلانية مثلا تكون هناك إمكانية لحصول العديد من المنافسين على ربحية مهمة، بينما في حال وجود ضغوطات شديدة ممارسة من طرف واحد، أو العديد من هذه القوى فإن بعض المؤسسات فقط هي التي تصل إلى ربحية مهمة رغم كل المجهودات المبذولة من طرف المسيرين[5].

ولمواجهة القوى التنافسية الخمسة المشكلة لهيكل القطاع، قدَّم بورتر نموذجا عاما لثلاث إستراتيجيات تنافسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

فالإستراتيجية التنافسية حسب بورتر تكمن أساسا في اختيار القطاع الجيد، وفهم القوى الخمس أفضل من المنافسين، وبالتالي التأثير على هذه القوى من خلال الإستراتيجية التنافسية[6].

---

[1] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص86–87.

[2] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص187.

[3] Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.16.

[4] عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص259.

[5] Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., PP.15-16.

[6] Ibid., P.18.

الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية يقوم على فكرة جوهرية مفادها أن الميزة التنافسية هي قلب الإستراتيجية التنافسية، فهاته الأخيرة إذًا هي عبارة عن "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"[1]، وأنه لتحقيق هذه الميزة التنافسية يتوجب على المؤسسة أن تختار نوع الميزة التي تبحث عنها، ونطاق الأعمال الذي سيكون مجالا لتحقيقها. وبالتالي فإن صياغة الإستراتيجية التنافسية يكون من خلال التركيز على عاملين هما[2]:

1. نوع الميزة التنافسية: فيما إذا كانت المؤسسة تتنافس على أساس التكلفة الأقل، أو التمييز.
2. المجال التنافسي: فيما إذا كان التنافس هو:

- على نطاق واسع، وبالتالي سوف يتضمن قطاعات متعددة من الزبائن، أو مجموعة متعددة من المنتجات، أو مجموعة متنوعة من الأسواق الجغرافية.
- أو على نطاق ضيق، وبالتالي سوف يشتمل على التنافس في قطاع زبائن محدود أو مجموعة قطاعات من الزبائن أو منتج واحد أو سوق واحد.

والشكل الموالي يوضح نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية:

الشكل رقم 13: نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية

	الميزة التّنافسية	
	تكلفة أقل	تمييز
نطاق واسع الحقل التّنافسي	1- قيادة التّكلفة الأقلّ	2- التّمييز
نطاق ضيّق	3-أ- التّركيز القائم على التّكاليف المنخفضة	3-ب- التّركيز القائم على التّمييز

Source: Michael porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, France, 1999, P.24.

فحسب بورتر فإن المؤسسة حتى يمكنها بناء ميزة تنافسية يجب[3]:

1. إما أن تكون لها تكاليف أقل من تكاليف منافسيها؛
2. أو تمييز منتجاتها بشكل يمكنها من تطبيق أسعار أعلى من أسعار منافسيها؛
3. أو أن تنجح في القيام بالاثنين معا.

انطلاقا من المبدأين الأولين وضع بورتر ما يسميه بالإستراتيجيات العامة أو التنافسية، والتي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها من أجل الحصول على الميزة التنافسية وهي: إستراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز. هذه الإستراتيجيات الثلاث استوحاها بورتر من خلال

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص79.

[2] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص194.

[3] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.214.

دراسة لواقع عدة مؤسسات في صناعة السيارات[1]. وقد توصل بورتر من خلال دراسته لبعض المؤسسات إلى أن عدم تبني المؤسسة لإحدى الإستراتيجيات الثلاث يعرضها للفشل في الحصول على المزايا التنافسية، وقصور في الأداء[2]. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الإستراتيجيات الثلاث:

أولا- إستراتيجية قيادة التكلفة:

ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الأعمال والتصرفات المصممة من أجل تقديم أو تسليم السلع/الخدمات النمطية بأقل كلفة نسبة إلى المنافسين بمواصفات مقبولة من قبل الزبائن"[3]، فهذه الإستراتيجية تتمثل في تقديم منتجات مماثلة للمنتجات المنافسة، ولكن بأسعار أقل، أي بأقل تكلفة كلية في الصناعة، وذلك دون إهمال لمصادر التمييز التي تعتبر قيِّمة من طرف الزبائن كنوعية المنتوج، خدمات ما بعد البيع...الخ. ومن الأمثلة على عوامل التحكم في التكاليف وتقليصها نذكر: وفورات الحجم، معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية، أثار الخبرة والتعلم...الخ. فنجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على الإنتاجية المرتفعة للموارد والاستخدام العالي للطاقة الإنتاجية، والرفع من إنتاجية العامل عن طريق التدريب المستمر.

إستراتيجية التكلفة تقوم على مسلمة مفادها أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي لها التكاليف الأكثر انخفاضا، وبالتالي فهذه الإستراتيجية توجه كل مجهودات المؤسسة نحو هدف رئيسي هو تقليص التكاليف، أي سعي المؤسسة لتقديم سلع وخدمات بتكلفة أقل من منافسيها، هذه التكاليف تضم علاوة على التكاليف المباشرة الوحدوية للإنتاج، تكاليف التسويق، التوزيع، إضافة إلى التكاليف المالية والإدارية[4].

فالمؤسسة التي لها التكاليف الأكثر انخفاضا تحصل على هوامش الربح الأكثر أهمية، والتي يمكن أن تستثمرها من أجل تعزيز موقعها التنافسي[5]. بعبارة أخرى أن إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تكاليف على منافسيها، محققة بذلك هامش ربح أعلى ناتج عن بيع منتجاتها بأسعار السوق الحالية[6].

فإستراتيجية التكلفة المنخفضة تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية يعبر عنها بثلاثة مؤشرات هي[7]:

- حصول المؤسسة على أرباح، وكذا دفع المنافسين إلى تخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- حماية المؤسسة من ضغوطات المنافسين المتعلقة بالأسعار.
- التصدي للمنتجات البديلة، فمادامت المنتجات تقدم بأسعار منخفضة فإن المنافسين لا يفكرون بالمنتجات البديلة.

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص306.

[2] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص199.

[3] المرجع نفسه، ص195.

[4] Jean Pierre Détrie, op.cit., P.61.

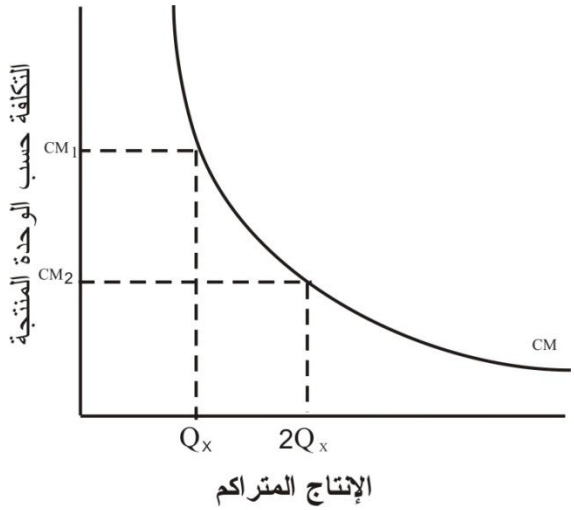
[5] Ibid.

[6] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص302.

[7] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص307.

وتجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بين التكاليف المنخفضة والإنتاج المتراكم، والتي يطلق عليها بنظرية أثر الخبرة. هذه الأخيرة توضح أن التكلفة الوحدوية الكلية للمنتوج تتقلص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف الإنتاج المتراكم لهذا المنتوج من طرف المؤسسة. نسبة التقليص هذه تتراوح عموما مابين 15% إلى 20% لكل تضاعف للخبرة المتراكمة للمؤسسة[1]. التمثيل البياني لأثر الخبرة يسمى بمنحنى الخبرة، والذي يعكس تطور التكاليف تبعا للإنتاج المتراكم أي أنه يوضح سلوك التكاليف كما يبرز ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: منحنى الخبرة



Source: David Besanko, David Dranove, Mark Shanley et Scott Schaefer, principes économiques de stratégie, Traduction de la 5e édition américaine : Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler et Julien Pénin, groupe de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2011, P.69.

نلاحظ من خلال الشكل أنه عند توفر الخبرة فإن التكلفة المتوسطة تتقلص من CM_1 إلى CM_2 عندما الإنتاج المتراكم يتزايد وينتقل إلى $2Q_x$.

مفهوم منحنى الخبرة طُوِّر من طرف Bruce Handerson مُؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في سنة 1966، حيث توصلت هذه المجموعة إلى نتيجة مفادها انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة كلما تضاعفت الفترة الزمنية للخبرة المتراكمة. وعليه فالمؤسسة التي تنتج بكميات أكبر من غيرها، فإن تكلفة إنتاجها للوحدة الواحدة تكون أقل من تكلفة المنتجات المنافسة، وبالتالي إمكانية بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين مما يعني إمكانية حصولها على حصة سوقية أكبر من غيرها، مما يؤدي إلى تحقيقها لأرباح أعلى من المتوسط[2]. أثر الخبرة ناتج عن عدة أسباب من بينها ثلاثة أساسية: وفورات الحجم؛ أثر التعلم (تكرار العمل يؤدي إلى تقليص زمن إنجازه، وبالتالي تكلفته)؛ الابتكار واستبدال العمل برأس المال أي تعويض اليد العاملة بوسائل إنتاج[3].

ولتطبيق إستراتيجية التكلفة لا بد من توفر الشروط التالية[4]:

[1]Jean-Marie Ducreux et autres, stratégie, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, Paris, France, 2011, P.24.

[2]صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص33-34.

[3]Jean Pierre Détrie, op.cit., P.64.

[4]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص116.

- مرونة الطلب بالنسبة للسعر، حيث أي تخفيض في سعر المنتوج يؤدي إلى زيادة في مشتريات المستهلكين؛
- السلع المقدمة تتميز بالنمطية؛
- انعدام الطرق الكثيرة لتمييز المنتوج؛
- وجود طريقة استخدام واحدة للمنتوج من طرف كل المستهلكين؛
- محدودية أو انعدام تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين.

إن مصادر ميزة التكاليف المنخفضة تتميز بأنها ليست ثابتة، فالمؤسسة يمكنها اكتشاف مصادر هذه الميزة في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة بين أنشطتها الأولية، والداعمة المضيفة للقيمة[1]. بعبارة أخرى أن ميزة التكلفة يمكن تحقيقها إما عن طريق تقديم منتجات، أو خدمات بتكلفة أدنى من المنافسين، وإما من خلال إنجاز نشاطات سلسلة القيمة بكفاءة أكبر من المنافسين، مما يكسب المؤسسة موقعا تنافسيا يحميها ضد المنافسين ويحقق لها الأرباح[2]. مما يوجب على المؤسسة من أجل تحقيق ميزة التكلفة ضرورة فهم الأنشطة الحرجة ضمن سلسلة القيمة لديها، والتي تعتبر مصادر هامة لهذه الميزة[3].

والجدير بالتنويه أن ميزة التكلفة لها أثر على القوى الخمس للبيئة التنافسية للمؤسسة، مما يسمح لهذه الأخيرة بتحقيق عوائد فائقة. هذا الأثر يظهر في كل واحدة من هذه القوى، وذلك كما يلي[4]:

- الموقع المميز للمؤسسة قائدة التكلفة يجعل المنافسين يتجنبون التنافس على أساس الأسعار، واللجوء بالتالي إلى التمييز للرد عليها، وهذا بدوره يقلل من الكثافة التنافسية؛
- ميزة التكلفة تقلل من القوة التفاوضية للزبائن، وذلك بسبب أن محاولاتهم للضغط على قائد التكلفة لأجل تخفيض الأسعار إلى أدنى من المستوى الذي يحقق فيه المنافس الثاني في الصناعة عائدا متوسطا، سيجبر المنافسين على الخروج من الصناعة، مما يجعل المؤسسة القائدة في موقع تنافسي قوِّي؛
- المؤسسة القائدة للتكلفة تتمتع بموقع أفضل من منافسيها فيما يخص القدرة على امتصاص الزيادة في أسعار الموردين، وذلك راجع لهوامش الربح الكبيرة التي تتمتع بها نتيجة قدرتها على الإنتاج بمستوى تكاليف أكثر كفاءة؛
- ميزة التكلفة تمكِّن المؤسسة القائدة من فرض حواجز دخول فعالة ضد تهديدات الداخلين الجدد. وذلك بفضل قدرتها على تخفيض السعر من أجل التصدي لأي هجوم من منافس جديد[5]؛

[1] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص304.
[2] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص ص195-196.
[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص84.
[4] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص196.
[5] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص115.

- المؤسسة القائدة للتكلفة تتمتع بمرونة عالية ضد تهديدات المنتجات البديلة، وذلك راجع لقدرتها على تخفيض الأسعار مع المحافظة على خصائص نوعية مقبولة، وهذا من شأنه أن يزيد من احتمالية قبول الزبائن لمنتجاتها بدلا من المنتجات البديلة.

ما يمكن استخلاصه إذًا أن ميزة التكلفة الأقل تمنح المؤسسة حماية ضد تهديدات الأنواع الخمسة لقوى التنافس. مع ذلك ورغم هذه المزايا التي تمنحها إستراتيجية التكلفة المنخفضة للمؤسسة، فإنها تنطوي على العديد من العيوب نذكر منها[1]:

- مزايا التكاليف المنخفضة تكون غالبا سهلة التقليد من المؤسسات الأخرى، وبالتالي عمرها قصير؛
- يصاحب هذه الإستراتيجية غالبا الالتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، بعبارة أخرى الاستثمار الضخم في أصول، وفي تكنولوجيات إنتاج وتوزيع غير مرنة يكون من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى، وبالتالي يمكن أن تجد المؤسسة نفسها مقيدة بتكنولوجيا محددة والتي قد تصبح متقادمة بسرعة؛
- المبالغة في تخفيض التكلفة من طرف المؤسسة يؤدي إلى إهمالها للجوانب ذات العلاقة بالمنتوج كالأمان وشروط الاستخدام...الخ[2]؛
- تركيز الاهتمام على تخفيض التكاليف قد يغفل المؤسسة عن التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق، مثلا تراجع حساسية الزبون للأسعار المنخفضة، البحث عن جودة أفضل أو مستويات خدمة أعلى أو أنواع أخرى من المنتجات...الخ؛
- التنافس بين عدة مؤسسات على أساس التكاليف المنخفضة يؤدي إلى تفاقم حرب الأسعار بينها، وبالتالي استنزاف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة، وعليه فإن فعالية تطبيق هذه الإستراتيجية تظهر عند استخدامها من طرف مؤسسة واحدة فقط.

يضاف إلى النقاط السالفة الذكر أن التكلفة المنخفضة لا تشكل ميزة تنافسية في بعض المنتجات مثل منتجات الرفاهية، والمنتجات ذات التكنولوجيا العالية، نظرا للدور الثانوي لعامل التكلفة. مما يفسح المجال أمام أنواع أخرى من الإستراتيجيات التنافسية.

ثانيا- إستراتيجية التمييز:

في ظل هذه الإستراتيجية، فإن الخصائص والمواصفات الفريدة لمنتجات المؤسسة هي التي تقدِّم قيمة للزبون، بدلا من التكلفة، فالتشابه بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين قليل، مما يزيد من تحصين الموقع التنافسي للمؤسسة[3].

إستراتيجية التمييز ترتكز على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفردة للزبائن من خلال تقديمها لمنتجات أو خدمات متميزة عن تلك المنافسة لها. وهي تقوم على افتراض أساسي يتمثل في استعداد العملاء

[1] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص ص318-321.

[2] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص308.

[3] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص197.

لدفع أسعار أعلى للمنتوج المتميز. بعبارة أخرى أن إستراتيجية التمييز تجعل العملاء أقل حساسية اتجاه الأسعار مما يمكن المؤسسة من تمرير الزيادة في التكاليف الناجمة عن التمييز إلى الزبائن، كما أنها تجعل العملاء أكثر ولاء لمنتوج المؤسسة[1]، وبالتالي يصبح ولاء الزبون بمثابة حاجز دخول أمام المنافسين الجدد.

تمييز المنتجات وبالتالي وفاء الزبائن يمكن تحقيقه بطرق عديدة منها: جودة المنتوج، التكنولوجيا الجديدة، آجال التسليم، المرونة في الاستجابة للتغيرات، التصميم، السمعة، صورة العلامة، شبكة الموزعين، خدمات ما بعد البيع...الخ[2]، أي أن التمييز ينبع من أبعاد متعددة يقيِّمها الزبون، فهو ينشأ من نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة. لذلك من الضروري على المؤسسة فهم أنشطة سلسلة القيمة التي تعد مصادر محتملة للتمييز.

إن نجاح إستراتيجية التمييز يتوقف أساسا على تقييم الزبون لخصائص المنتوج التي تجعل منه متميزا، وبالتالي استعداده لدفع الأسعار المرتفعة[3]، وعليه فهو يعتمد على التحسين المستمر في القيمة المدركة من قبل الزبائن، وعدم قدرة المنافسين على تقليد أبعاد التمييز[4]. فعن طريق إستراتيجية التمييز، تعزز المؤسسة فوارق موضوعية، وأخرى ذاتية في منتجاتها مقارنة مع منتجات المنافسين وذلك كما يلي[5]:

- التمييز الموضوعي يتعلق مباشرة بالنوعية الجوهرية intrinsèque للمنتوج والمرغوبة من طرف المستهلك، أي أنها تتعلق بفارق بصري كاللون، الصلابة، الجمال ...الخ بين المنتجات من أجل الاستجابة بأكثر دقة لحاجات المستهلكين. إن تمييز المنتجات يسمح للمؤسسة بامتصاص وبالتالي احتكار فائض المستهلك surplus du consommateur الذي يتمثل في الفارق بين السعر المقبول وسعر السوق. مع ذلك فالتمييز عن طريق المنتجات يفقد أصالته تدريجيا بعد تصريف المنتجات في السوق، وتقليدها من طرف المنافسين، وبالتالي زوال الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أما التمييز الذاتي فهو لا يؤثر على الجودة الأصلية للمنتوج، بل هو عبارة عن تمييز المؤسسة لمنتوجها عن طريق إضافة إليه "إشارة جودة signe de qualité"، بهدف إعطاء الأمان للمستهلك الذي لا يملك كل المعلومات من أجل إنجاز اختيارات مثلى، ومن الأمثلة على التمييز الذاتي العلامة. هاته الأخيرة هي عبارة عن أصل غير مادي يلعب دور الضمان، فهي تطمئن المستهلك وبالتالي تخلق ثقة دنيا من أجل أن توجد علاقة تجارية، أي أنها إشارة للجودة تعمل انطلاقا من الشهرة، وعليه يمكن القول أن التمييز الذاتي يستجيب لحاجة أمن صادرة عن المستهلك. إن هذا الشكل من التمييز هو مهم بالنسبة للمنتوجات المتشابهة، فهو يخلق فارقا رمزيا بين سلعتين يمكن أن تكونا قابلتين للاستبدال كلية.

والجدير بالتنويه أن إتباع إستراتيجية التمييز من قبل المؤسسة يستدعي الكثير من الإنفاق على النشاطات الضرورية لبلوغ التمييز، خصوصا منها البحث والتطوير وتصميم المنتوج، ولكن هذا لا يعني

---

[1] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص323.

[2] Henri Spitezki, la stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité, Economica, Paris, France, 1995, P.57.

[3] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص309.

[4] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص197.

[5] Thierry Sauvin, op.cit., PP.34-45.

إهمال المؤسسة لهيكل تكاليفها، بل يجب عليها المحافظة على تكاليف قريبة نسبيا من المنافسين، وذلك عن طريق تخفيض التكاليف في الجوانب التي ليس لها علاقة مباشرة بمصدر التمييز، وعدم المبالغة في الإنفاق على تحقيق التمييز، وذلك بالرغم من أن تخفيض التكاليف لا يمثل الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية[1]. بعبارة أخرى ضمان أن لا يكون هيكل التكاليف للمؤسسة التي تطبق إستراتيجية التميز بعيدا كثيرا عن متوسط الصناعة، وهذا من أجل ضمان تحقيق التوازن ما بين التكاليف المرتفعة التي تتطلبها هذه الإستراتيجية من جهة، والميزة المتحصل عليها في الأنشطة الأساسية من جهة أخرى[2].

وتجدر الإشارة إلى تكامل إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتمييز، حيث يمكن للمؤسسة بناء ميزتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، وتحقيق في الوقت نفسه مستويات عالية من التمييز. فالتطور التكنولوجي وازدياد حدة المنافسة أدت إلى إضافات مهمة لنموذج الإستراتيجيات التنافسية لبورتر، وتطورت بالتالي أساليب المنافسة فلم يعد خيار التميز بالنوعية مرتبطا بالسعر المرتفع، بل أصبحت المؤسسات تعمل على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين[3].

إن إستراتيجية التمييز تؤثر على القوى التنافسية الخمسة، وذلك كما يلي[4]:

- فبالنسبة للمنافسة مع المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، فإن التمييز يقلل من حساسية الزبون اتجاه الأسعار نتيجة ولائه للعلامة، وبالتالي عزل المؤسسة عن تحديات المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار مع منافسيها؛
- عملاء المنتجات المميزة يكونون أقل حساسية للأسعار، مما يعني أن المؤسسة بإمكانها الزيادة في الأسعار، وعليه فالتمييز يقلل من القوة التفاوضية للزبائن؛
- بفضل هوامش الربح العالية، فإن إستراتيجية التمييز تجعل المؤسسة في موقع قوي ضد القوة التفاوضية للموردين من خلال امتصاص الزيادة في التكلفة التي يقدمها الموردون، وتمريرها باتجاه الزبائن[5]؛
- إستراتيجية التمييز تقلل من احتمالية دخول منافسين جدد، وذلك بسبب الاستثمارات الضخمة في الموارد التي يتطلبها الدخول إلى الصناعة[6]، إضافة إلى أن التمييز يؤدي أيضا إلى وضع حواجز ولاء ضخمة أمام الداخلين الجدد؛
- ولاء الزبون لعلامة المؤسسة يقلل من تهديد المنتجات البديلة.

بالرغم من فعالية إستراتيجية التمييز في خلق ولاء الزبائن، وكذا الأسعار المرتفعة إلا أن لها مخاطر عديدة منها:

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص309.

[2] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص325.

[3] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص241.

[4] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص ص337-338.

[5] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص197.

[6] المرجع نفسه.

- إمكانية تقديم المنافسين لمنتجات مماثلة أو أفضل، وبالتالي التفوق على المؤسسة المعنية، لذلك كان لزاما بناء التمييز على أساس امتلاك عوامل تكنولوجية خاصة مثلا: براءة الاختراع، الأصول المتخصصة...الخ[1].
- صعوبة محافظة المؤسسة على بقاء منتجاتها مميزة من قبل الزبون، بالرغم من أن نجاح إستراتيجية التمييز يتوقف على الولاء المرتفع للزبون، وذلك من أجل التعويض عن فارق التكلفة بين منتجات المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز، وتلك التي تنتهج إستراتيجية تخفيض التكلفة[2].
- إن المبالغة في تمييز المنتجات تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية، وكذا ربحية المؤسسة نتيجة تكاليف التشغيل المتزايدة التي تلتهم الزيادة في السعر المدفوعة طواعية من طرف الزبائن[3].

ثالثا- إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تركيز المؤسسة على مجموعة محددة من العملاء، من أجل الفهم الجيد لحاجاتهم، واقتراح عليهم تشكيلة محدودة من المنتجات بغية الحصول على أفضل ربحية. حيث تركز المؤسسة نشاطها في هذه الحالة في مجال جغرافي معين، أو في جزء segment محدد من السوق، أو في نوع معين من المنتجات، من أجل أن تحتل موقعا في السوق يكون صعب الهجوم من طرف المنافسين[4].

بعبارة أخرى أن إستراتيجية التركيز تختلف عن إستراتيجية التكلفة المنخفضة، والتمييز من حيث نطاق السوق المستهدف، فالإستراتيجيتان الأخيرتان تُصممان من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، بينما إستراتيجية التركيز تستهدف فئة معينة من العملاء داخل الصناعة كالأشخاص ذوي الأذواق والتفضيلات الخاصة، سوق جغرافي في منطقة معينة...الخ، وداخل هذه الفئة من الزبائن يمكن للمؤسسة إتباع إما إستراتيجية التكلفة المنخفضة أو التمييز[5]. وعليه يكون لدينا نوعان فرعيان من إستراتيجية التركيز هما[6]:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة المركزة:

في هذا النوع من الإستراتيجية فإن المؤسسة تركز على خدمة جزء من السوق من خلال تخفيض الأسعار.

2- إستراتيجية التمييز المركز:

في هذه الحالة تبحث المؤسسة عن التميز داخل مجموعة من الزبائن، أو خط إنتاج محدد، أو سوق جغرافي محدد وضيق.

---

[1] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص ص338-340.

[2] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص309.

[3] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص342.

[4] Henri Spitezki, op.cit., PP.57-58.

[5] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص ص343-344.

[6] ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص246.

نجاح إستراتيجية التركيز يعتمد على قدرة المؤسسة إما على إيجاد القطاعات ذات الحاجات المتخصصة جدا، التي لا يستطيع المنافسون ذوو الاهتمامات بالحاجات الواسعة من خدمتها، أو اكتشاف قطاعات مخدومة بصورة رديئة من قبل المنافسين في الصناعة[1].

إن إستراتيجية التركيز تمكن المؤسسة من تركيز جهودها ومواردها لخدمة فئة صغيرة من السوق، وبالتالي تكون أقل عرضة للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية، أضف إلى ذلك أن تركيز المؤسسة على أنشطة لا يمكن للمؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة –التكاليف المنخفضة أو التمييز– أن تمارسها، يمكنها من تفادي المنافسة القائمة مباشرة على السعر، وكذا توليد الربحية الأعلى، مع ذلك فإن لهذه الإستراتيجية بعض العيوب منها[2]:

- اختفاء الفروقات بين السوق الواسعة، وبين الفئة من العملاء المختارة التي تخدمها المؤسسة، فالأذواق والتفضيلات المتميزة مثلا قد تضعف بمرور الوقت، وتصبح مقبولة على نطاق واسع، وبالتالي مواجهة سلسلة واسعة من المنافسين.
- قيام المؤسسات الكبرى بتطوير ابتكارات تكنولوجية جديدة قد يؤدي إلى إعادة تشكل تفضيلات الفئة المختارة من العملاء من طرف المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات أُجريت بهدف تتبع الإستراتيجيات التنافسية المطبقة من قبل المؤسسات، وتوصلت إلى أن الإستراتيجيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بل وتختلف حتى في المؤسسة الواحدة من فترة زمنية إلى أخرى. فمثلا حسب Richard.J. Schonberger سنة 1985 فإن الشركات اليابانية وخاصة منها تويوتا وهيتاشي وبرجستون وغيرها، قد حققت مزايا تنافسية بفضل إتباعها لإستراتيجية تخفيض التكاليف التي مكنتها من البيع بأسعار منخفضة وبالتالي كسب حصص سوقية أكبر[3].

وقد قام بورتر بتطوير نموذجه للإستراتيجيات العامة في سنة 1990 من خلال كتابه "الميزة التنافسية للأمم"، حيث انتقل الاهتمام من الميزة التنافسية المحلية إلى الميزة التنافسية الدولية، مما يعيد النظر إلى إستراتيجية التركيز، وذلك من زاويتين: الأولى من خلال تلبية حاجات مجموعة معينة من الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وهي ما يطلق عليها بإستراتيجية التمييز المركز. والثانية من خلال تخفيض التكلفة لهذه المجموعة من الزبائن وهو ما يُسمى بإستراتيجية التركيز على التكلفة أو الاعتماد على الوجهتين[4]. وذلك وذلك كما أوضحه الشكل السابق رقم 13.

والجدير بالتنويه أنه يوجد نموذجان أساسيان للتنافسية واللذان استخدما بشكل واسع من قبل الدارسين والباحثين في الفكر الإستراتيجي وهما:

---

[1] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص198.

[2] روبرت.أ. بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص ص349–351.

[3] سعيد الطراونة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي، ص229.

[4] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص311–312.

- نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية والذي تم التطرق إليه سابقا، وهو يعتبر النموذج المفضل، وذلك باتفاق الباحثين[1]. حيث ارتبطت الإستراتيجيات التنافسية لدى الكثير من المهتمين بميدان الإستراتيجية بإسهامات بورتر[2].
- نموذج Miles وSnow الذي يعتمد على فكرة جوهرية تتمثل في أن المديرين يبحثون عن صياغة الإستراتيجيات التي تنسجم مع البيئة الخارجية، أي أن المؤسسات تحاول تحقيق التوافق بين الخصائص التنظيمية الداخلية والإستراتيجية والبيئة الخارجية[3]. الإستراتجيات وفق هذا النموذج تنقسم إلى: إستراتيجية المنقبين، إستراتيجية المدافعين، إستراتيجية المحللين، إستراتيجية المستجيبين[4].

وتجدر الإشارة إلى أن بورتر وفي إطار شرحه لعملية الحصول على ميزة تنافسية، قدَّم مفهوما آخر هو سلسلة القيمة. فحسب بورتر فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على إنجاز الأنشطة المطلوبة إما بتكلفة أقل من المنافسين، أو بطريقة مميزة تمكنها من خلق قيمة للزبون، مما يسمح لها بالحصول على سعر أعلى. بعبارة أخرى أن إستراتيجية المؤسسة نابعة من الطريقة التي تربط بين الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة مقارنة بمنافسيها[5].

الفرع الثالث: سلسلة القيمة

سلسلة القيمة تم تقديمها من قبل بورتر سنة 1982 ضمن كتابه الميزة التنافسية، وذلك من أجل تطبيقها في التحليل الاستراتيجي، مع ذلك فإن هذه الأداة قد استخدمت منذ زمن في التحليلات المالية والمحاسبية، ففي سنوات الستينات تم اقتراح النموذج المعروف باسم "business system" من قبل ماك كنزي[6] McKinesy. مفهوم "business system" تناول الفكرة القائلة أن المؤسسة تتشكل من سلسلة من الوظائف: كالبحث والتطوير، الصنع، البيع والتوزيع، وأنه بتحليل الطريقة التي تمارس بها كل واحدة من هذه الوظائف مقارنة بالمنافسين يمكن الحصول على توجيهات indications مفيدة. مع ذلك فإن هذا المفهوم يتعلق أكثر بالوظائف الكبرى للمؤسسة أكثر منها بالأنشطة، كما أنه لا يفرِّق الأنواع المختلفة من الأنشطة ولا يبيِّن روابطها، وبالتالي فهو غير مرتبط بشكل دقيق بالميزة التنافسية[7].

فحسب بورتر فإنه من المستحيل فهم الميزة التنافسية عند أخذ المؤسسة إجمالا globalement، فالميزة تنشأ من عدة أنشطة التي تؤديها المؤسسة من أجل تصميم، صنع، بيع، توزيع المنتجات والمحافظة عليها. وكل نشاط يمكن أن يساهم في الموقع النسبي للمؤسسة من التكاليف، وكذا خلق قاعدة للتمييز، فميزة التكلفة

---

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص233.

[2] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص303.

[3] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص200.

[4] لمزيد من التفصيل راجع: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص85-86. وصالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص305-306. وأيضا سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص ص200-201.

[5] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص39.

[6] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.187.

[7] Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.52.

مثلا يمكن أن يكون مصدرها نظام توزيع أقل تكلفة، عملية تجميع فعالة...الخ، كذلك التمييز قد يكون ناتجا عن شراء مواد أولية ذات جودة عالية، تصميم جيد للمنتوج، نظام فعال لاستلام الطلبيات...الخ[1].

سلسلة القيمة هي عبارة عن نظام مترابط ومتكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تساهم في إنتاج السلع والخدمات. هذا الترابط المتسلسل بين الأنشطة يؤدي إلى تأثير بعضها على بعض، وذلك من خلال التكلفة ومدى فاعلية إنتاجها[2]. وعليه يمكن تعريف حلقة القيمة بأنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها"[3]. فكل مؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف التي تشكل نظاما لتوليد القيمة*. هذه الوظائف مع مع الروابط المتبادلة فيما بينها يتم تمثيلها عن طريق ما يُسمى بسلسلة القيمة، والهدف من ذلك هو تحديد كيف تساهم مختلف الأجزاء في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة ككل، وفي القيمة المضافة الإجمالية[4]. بعبارة أخرى أن المستوى الملائم من أجل بناء ميزة تنافسية هو مستوى الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في قطاع معين[5].

حلقة القيمة تسمح بتحليل الإستراتيجيات العامة، فهي تُستعمل من أجل تحليل مصادر وأنواع التكاليف، وبالتالي تقييم أهمية مختلف الأنشطة داخل التكلفة الإجمالية للمنتج، كما أنها تحدد القيمة التي تم خلقها للعميل والجوانب الفريدة في العرض: كالجودة، التكنولوجيا، علامة المنتج، التسليم السريع...الخ مما يمنح للمؤسسة فهما أفضل لما يميزها عن منافسيها. بعبارة أخرى أنها أداة من أجل تحديد الأنشطة التي هي مصادر للوفورات، وتلك التي تخلق التميز، وبالتالي فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية[6]. فسلسلة القيمة تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية[7]:

- كيف يمكن التقليص من التكاليف؟
- كيف يمكن للمؤسسة التميز مقارنة بالمنافسين وداخل أي من الأنشطة؟

وعليه يمكن القول أن سلسلة القيمة هي أداة مفيدة من أجل توضيح طريقة إدارة المؤسسة للإستراتيجيتين العامتين: الهيمنة عن طريق التكاليف والتميز. بمعنى أنها تقوم بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة لغايتين من جهة فهم سلوك التكلفة لدى كل مجموعة من خلال التقييم الدقيق لتوزيع التكاليف الإجمالية بين مختلف الأنشطة، وتركيز الاهتمام على تلك التي تشكل نسبة كبيرة من إجمالي

---

[1]Ibid., P.49.

[2]محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص203.

[3]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص88.

*القيمة بالنسبة للمؤسسة هي عبارة عن المبلغ الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه مقابل عرض المؤسسة، ويتم قياسها عن طريق الإيرادات الإجمالية التي تعكس السعر الذي المؤسسة يمكنها أن تحصل عليه على منتوجها مضروب في عدد الوحدات التي يمكن بيعها. وعليه فالمؤسسة تكون مربحة إذا كانت القيمة التي تحصلت عليها أعلى من تكاليف المنتوج. راجع:

Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.54.

[4]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.186.

[5]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.54.

[6]Fréderic Leroy, op.cit., PP.29-30.

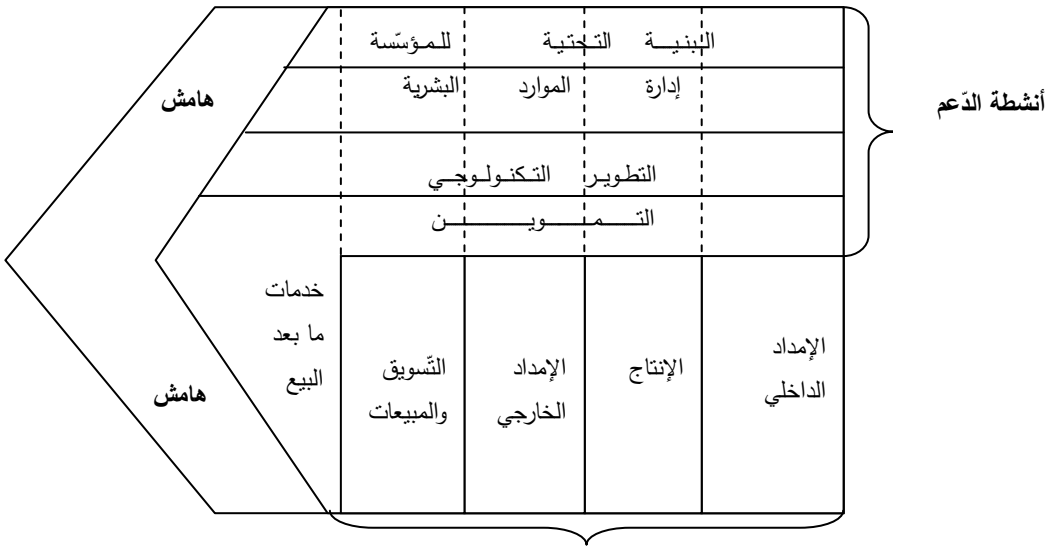
[7]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.189.

التكاليف، ومن جهة أخرى تحديد الأنشطة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق نوع من التميز والتفرد على المؤسسات الأخرى المنافسة[1]. بعبارة أخرى أن حلقة القيمة هي أداة إستراتيجية لتحليل الموقع النسبي الذي تشغله المؤسسة من حيث التكاليف والتمييز[2]. وهي تتميز بثلاث خصائص هي[3]:

1. أنها تعبر عن قيمة منتوج أو خدمة معينة في شكل الأنشطة الضرورية من أجل إنتاجه، وذلك بعمل تفرقة بين الأنشطة الأولية وأنشطة الدعم.
2. إنها توضح الروابط بين مختلف الأنشطة، هذه الروابط تعبر عن العلاقة الموجودة بين نشاط معين وتكلفة إنجاز نشاط آخر.
3. أنها تعبر عن التعاون المحتمل بين المنتجات والخدمات وبين مجالات الأنشطة في حالة ما إذا كان للمؤسسة أكثر من نشاط واحد.

سلسلة القيمة تُجزئ المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة: الأنشطة الأولية وعددها خمسة، وهي تتضمن أنشطة التشكيل المادي للمنتج وبيعه، ونقله إلى العميل، وخدمات ما بعد البيع. أما النوع الثاني فيتضمن ما يُسمى بأنشطة الدعم، وعددها أربعة أنشطة وهي التي تمنح النوع الأول وسائل العمل، وذلك بتزويدها بالموارد البشرية، وبالتكنولوجيا، وشراء وسائل الإنتاج. وعليه فسلسلة القيمة للمؤسسة تضم تسعة أنشطة مرتبطة بعضها ببعض كما يوضحه الشكل التالي:

الشّكل رقم 15: سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael porter, l'avantage: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, P.53.

[1] جيمس سي كراج وروبرت إم جرانت، مرجع سابق، ص78 وص84.
[2] Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.52.
[3] Giorgio Pellicelli, op.cit., P.187.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأنشطة الرئيسية والممثلة بيانيا أسفل الشكل من اليمين إلى اليسار تتمثل في الوظائف العملية المولدة مباشرة للقيمة أي هي التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتجات والخدمات، وهي تتضمن الوظائف التالية[1]:

- الإمداد الداخلي: تتمثل هذه الوظيفة في الأنشطة المرتبطة باستلام، وتخزين، ونقل وتوزيع مدخلات الإنتاج.
- الإنتاج: ويتضمن أنشطة تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية مثلا التجميع، التغليف، صيانة التجهيزات...الخ.
- الإمداد الخارجي: ويشمل أنشطة التخزين، النقل، والتوزيع المادي للمنتجات النهائية.
- التسويق والمبيعات: وتنطوي على الأنشطة المتعلقة بالعملية التسويقية والبيعية كالإشهار، الترويج، التسعير، انتقاء قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين...الخ.
- خدمات ما بعد البيع: وهي الأنشطة التي تزيد من قيمة المنتوج أو المحافظة على قيمته مثل خدمات التركيب، الإصلاح والصيانة، التكوين، توفير قطع الغيار...الخ.

ومهما كانت المؤسسة فكل هذه الأنواع من الأنشطة الرئيسية تكون موجودة بدرجة معينة، وتلعب دورا في الميزة التنافسية، إلا أن الأهمية الحيوية لهذا النشاط أو ذاك في الحصول على ميزة تنافسية يتوقف على القطاع أي أنها خاصة بكل قطاع. فمثلا بالنسبة لموزع فإن الأنشطة الأكثر أهمية تتمثل في الإمدادات اللوجستية الداخلية والخارجية، أما بالنسبة للبنك فإن التسويق والمبيعات هي الأساسية في الحصول على ميزة تنافسية...الخ[2].

ترتبط الأنشطة الأولية بما يسمى بأنشطة الدعم، هذه الأخيرة ممثلة بيانيا بمستقيمات عرضية، لأنها تؤثر على واحدة أو عدة أنشطة أولية، فهي التي تدعم الأنشطة الأولية، وتسمح لها بأداء أدوارها من خلال تزويدها بوسائل الإنتاج، وبالتكنولوجيا، وبالموارد البشرية، لذلك تم تمثيلها في الشكل الممثل لسلسلة القيمة بواسطة أسطر منقطة[3]. وهي تشتمل على الوظائف التالية:

- البنية الأساسية التحتية للمؤسسة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية، التنظيم، إدارة الجودة، نظام المعلومات، العلاقات الخارجية...الخ[4].
- إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز...الخ. والملاحظ أن وظيفة الموارد البشرية تؤثر على أنشطة سلسلة القيمة ككل[5]، أي في كل أجزاء المؤسسة.

[1]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.57.
[2]Ibid.
[3]Ibid., P.55.
[4]Gérard Garibaldi, op.cit., P.326.
[5]Gerry Johnson et autres, op.cit., P.135.

- التطوير التكنولوجي: وهو يتجلى من خلال وظيفة البحث والتطوير، ويضم تشكيلة من الأنشطة التي تستهدف تحسين المنتوج والعملية الإنتاجية[1]. بعبارة أخرى أن تكاليف البحث والتطوير تتمثل في تكاليف البحث والدراسة المنفقة من طرف المؤسسة بغية تطوير أو تمييز المنتوج من حيث مواصفاته التقنية أو الوظيفية أو طريقة إنتاجه، وهي أحد أوجه الاستثمار طويل المدى[2].
- التموين: وهي الأنشطة المتعلقة بشراء المدخلات: المواد أولية، الآلات، التجهيزات المكتبية...الخ، وضمان تدفقها إلى المؤسسة. والملاحظ أن هذا النشاط يتغلغل كذلك عبر أنشطة سلسلة القيمة ككل أيٍّ أنه منتشر عبر كامل المؤسسة[3]. فكل نشاط داخل سلسلة القيمة بحاجة إلى شراء وسائل الإنتاج، وإلى الموارد البشرية، وكذا لشكل معين من التكنولوجيا من أجل إتمام وظيفته[4].

مع العلم أن المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية في أكثر من حلقة في سلسلة القيمة، ضمن لها ذلك التمتع بميزة تنافسية أكثر استقرارا.

إن الهدف من سلسلة القيمة هو إجراء تحليل داخلي للمؤسسة أي تحليل جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة من أجل تحديد قدرتها على المساهمة في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة[5]. فجانب القوة يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق مقارنة مع القدرات الحالية والمحتملة للمنافسين، أي أنه يعبر عن المقدرة المتميزة والخاصة التي تمنح المؤسسة ميزة مقارنة في السوق كالتصميم الجيد للمنتوج. أما نقاط الضعف فهي عبارة عن شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل سيء، أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به رغم توافرها لدى المنافسين مثلا عدم توفر الموارد المالية الكافية[6].

فجانب القوة لا يمثل ميزة وكذا بالنسبة لجانب الضعف فهو لا يمثل عدم تميز، إلا إذا كان هذا الجانب يمثل عاملا رئيسيا وحرجا، ويمكن تحديده وقياسه، وهناك إمكانية للمحافظة عليه[7].

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أنشطة سلسلة القيمة يتم من خلال مقارنة الوضع الداخلي للمؤسسة مع ثلاثة مستويات معيارية هي[8]:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانات السابقة للمؤسسة.
- بالمقارنة مع المنافسين.
- بالمقارنة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أي العوامل الفارقة بين النجاح والفشل في هذه الصناعة.

---

[1]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.59.

[2]سهير الطنملي، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة حتمية تنافسية في البيئة المؤتمتة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد الثالث، يوليو 2002، ص27.

[3]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.58.

[4]Ibid, P.55.

[5]خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص87.

[6]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص94.

[7]المرجع نفسه، ص101.

[8]المرجع نفسه، ص92.

والجدير بالتنويه أن الأداء الإجمالي لسلسلة القيمة يتم تحسينه عن طريق تعزيز كل حلقة، وفي نفس الوقت عن طريق تعزيز الروابط بين الحلقات، بعبارة أخرى أن بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على بنية سلسلة القيمة يتم عبر مسيرة démarche ثلاثية: أمثلة الوظائف الرئيسية، التنسيق بين الوظائف، والتنسيق الخارجي[1]:

1. الأمثلة: ويقصد بذلك تحليل كل وظيفة رئيسية ضمن سلسلة القيمة من أجل البحث عن مصادر المزايا التنافسية السهلة البلوغ من طرف المؤسسة. مع العلم أن المؤسسة لا يمكنها امتلاك ميزة تنافسية في كل واحدة من وظائف سلسلة القيمة، فالوظائف الرئيسية لا تملك نفس الأهمية ولا تجلب نفس القيمة للمستهلك، لذلك يجب على المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية حاسمة في واحد أو عدة وظائف رئيسية بشكل يعوِّضها عن العيوب désavantages التنافسية بالوظائف الأخرى، بعبارة أخرى تحديد الوظائف الرئيسية التي تسمح بأن تكون كأساس لميزة تنافسية حاسمة، مستمرة وقابلة للدفاع عنها.
2. التنسيق بين الوظائف: في هذه الحالة لا يتم فحص الوظائف واحدة بواحدة كما في الحالة السابقة، بل بتحليل الروابط بين الوظائف التي تضمها سلسلة القيمة، فالروابط داخل كل مؤسسة هي عادة خاضعة للتناقض وللصراع، كالروابط بين وظائف البيع والمالية أو بين الوظائف التقنية والصنع...الخ، وبالتالي فالهدف هو توجيه الوظائف إلى التعاون من أجل تزويد العميل بقيمة أعلى. فالميزة التنافسية يمكن أن تنتج عن أفضل تنسيق داخل السلسلة.
3. التنسيق الخارجي: علاوة على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة، فإنه من المفيد إجراء تحليل أوسع يتعلق بالنظام الذي تنتمي إليه المؤسسة[2]. أي أن سلسلة القيمة للمؤسسة هي ليست معزولة بل هي مرتبطة من الخلف إلى الأمام بسلسلة القيمة لمُورديها، ومن الأمام إلى الخلف بسلسلة القيمة لموزعيها[3]، وهذا ما أسماه بورتر بنظام سلاسل القيمة. هذا النظام يضم سلاسل القيمة لكل من الموردين، الموزعين، والعملاء، وذلك بهدف تحديد مصادر المزايا التنافسية التي تُظهر روابط ذات امتياز مع المُوردين، مع الموزعين، ومع العملاء[4]. فمجموع هذه السلاسل مع بعضها يشكل نظام القيمة للمؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشّكل رقم 16: نظام سلاسل القيمة

Source: Michael porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, P.51

[1]Jean Pierre Détrie, op.cit., PP.48-50.
[2]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.189.
[3]Jean Pierre Détrie, op.cit., P.50.
[4]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.189.

فمن أجل الحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها، فإنه يجب ليس فقط فهم سلسلة القيمة للمؤسسة، بل كذلك الشكل الذي تندمج به داخل ما يُسمى بنظام القيمة. فالمُوردون هم الذين ينتجون ويوزعون وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة، من جهة ثانية فإن منتجات المؤسسة قبل وصولها للعملاء تمر عبر سلاسل القيمة لقنوات التوزيع، كما أن هذه الأخيرة تمارس أنشطة إضافية تؤثر على العميل، وكذا على أنشطة المؤسسة، وأخيرا المنتجات تندمج في سلاسل القيمة للعميل[1].

فالطريقة التي يمارس بها الموردون وقنوات التوزيع أنشطتهم تؤثر على التكلفة وعلى أداء أنشطة المؤسسة، وبالتالي فالميزة التنافسية يمكن أن تستمد من اختيار أفضل مورد أو أفضل موزع[2]. فخصائص منتجات المورد والتي هي وسيلة إنتاج داخل سلسلة القيمة للمؤسسة لها آثار مهمة على التكلفة وكذا على التمييز، فالتغليف الجيد لمنتجات المورد مثلا يمكن أن يقلص من تكلفة المناولة، التسليمات المنتظمة يمكن أن تقلص من المخزونات الضرورية للمؤسسة...الخ. التنسيق مع قنوات التوزيع من جهته أيضا يمكن أن يقلص التكاليف أو يزيد من التمييز. فهاته القنوات تمارس العديد من الأنشطة كالإشهار، عرض المنتجات وبيعها...الخ، ومعدل الهامش المقتطع من طرفها يمثل قسما مهما من سعر البيع للمؤسسة حيث يمثل 50% وحتى أكثر من ذلك من سعر البيع المدفوع من طرف المستعمل النهائي للعديد من منتجات الاستهلاك الواسع[3].

يُعد منتوج المؤسسة كذلك بمثابة وسيلة إنتاج مشتراة تدخل في سلسلة القيمة للعميل، فالتمييز الذي تحصل عليه المؤسسة بخلق قيمة للعميل تحصل عليه نتيجة تأثيرها على سلسلة القيمة للعميل. فهذا الأخير يقوم بسلسلة من الأنشطة والمنتجات التي يشتريها تُستعمل في إطار هذه الأنشطة، فالسيارة مثلا قد تستعمل للعمل أو للقيام بالسباقات وغيرها من الأنشطة. فالقيمة تظهر عند خلق المؤسسة لميزة تنافسية لعميلها وذلك بتقليص تكاليفها أو بتحسين أدائها، ويجب إدراك هذه القيمة التي تم خلقها للعميل من طرف هذا الأخير حتى تتمكن المؤسسة من اقتطاع سعر أعلى. ويجب الإشارة في هذا الصدد إلى الفرق بين القيمة للمؤسسة والتي تقاس في شكل سعر أو ربح، وقيمة المستهلك والتي يعبر عنها بإشباع الحاجات والتي يكون قياسها أكثر تعقيد، علاوة على ذلك فإن فهم سلاسل القيمة للعملاء الصناعيين والتجاريين يعتبر أكثر سهولة من فهم سلاسل القيمة للأسر (المستهلكون الأفراد)[4].

وبالتالي فالميزة التنافسية يمكن أن تقوم على تنسيق أكثر فعالية مع الشركاء خلفا وأماما، وخير مثال على ذلك نظام الإنتاج في الوقت المحدد juste-á-temps، والذي فعاليته لا تكون إلا بفضل تنظيم خاص جدا

[1]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., P.50.
[2]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.190.
[3]Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit., PP.70-71.
[4]Ibid., PP.72-73.

للعلاقات مع الموردين والمقاولين من الباطن[1]. بعبارة أخرى أن التحليل المشترك لسلسلة القيمة ولنظام القيمة يسمح للمؤسسة بالحصول على معلومات حول مصادر بنائها لمزايا تنافسية[2].

الفرع الرابع: تقييم نموذج هيكل الصناعة لبورتر

إن مدخل بورتر قد وُجهت له العديد من الانتقادات كالعدد المحدود للإستراتيجيات التنافسية التي تم حصرها في ثلاث إستراتيجيات أساسية، علاوة على إهماله لبعض الجوانب والمتمثلة في[3]:

- دور الدولة: إن نموذج بورتر في إصداره الأول قد أهمل تأثير الدولة، مع أن هذه الأخيرة لها سلطة التنظيم من خلال: الضرائب، التشريعات حول المحيط، مراقبة وضبط المنافسة، مراقبة الأسعار، الإعانات...الخ. كما يمكن أن تكون عميلا مهما للمؤسسات من خلال مشترياتها بكمية كبيرة مما يسمح للمؤسسات بالإهتلاك السريع لتكاليفها، وبالتالي أن تكون أكثر تنافسية.
- التعاون والتحالفات بين المنافسين: نموذج بورتر تمحور حول المنافسة مهملا بذلك إستراتيجيات التعاون والتحالفات الإستراتيجية. فالمنافسون المباشرون يمكنهم التحالف مع بعض من أجل تطوير بعض المنتجات، تقاسم تكاليف الإنتاج، أو إقامة فروع بالخارج. إضافة إلى التعاون داخل الفرع الاقتصادي من أجل الاستفادة من المُوردين والموزعين في الوقت نفسه. وبالتالي تجاهل هذا المدخل للفرص التي تنشأ من تحالفات المؤسسة مع الموردين، أو الموزعين، أو المنافسين.
- الفكرة الرئيسية لبورتر تتمثل في أن بنية القطاع هي المحدد للعبة التنافسية ولربحية المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على التكيف مع الواقع القطاعي ومع محيطها. لكن الملاحظ أن هذا المدخل فشل في تفسير السبب وراء وجود اختلاف كبير لأداء المؤسسات داخل القطاع نفسه، مما يتوجب الأخذ في الاعتبار لقدرات المؤسسة على استخدام البنية القطاعية، فمصدر الأداء هو داخلي موجود داخل المؤسسة نفسها، وهذا ما وضحه مدخل الموارد.
- كما يرى بعضهم أن مدخل هيكل الصناعة يهتم ببناء ميزة تنافسية تمنح للمؤسسة موقعا تنافسيا دائما، لكن فرضية الاستمرارية هذه لا تكمن حقيقة داخل الموقع نفسه بل داخل القدرة على تجديده[4].

كما وُجهت انتقادات لسلسة القيمة باعتبارها الأداة الأساسية لتشخيص الميزة التنافسية، واكتشاف مصادر الحصول عليها، والمحافظة عليها، فقد اعتبرت من طرف البعض كتمثيل بسيط لوظائف المؤسسة إضافة لانتقادات أخرى والمتمثلة فيما يلي[5]:

- إن بناء مزايا تنافسية يتطلب ضرورة تحليلا دقيقا من أجل تحديد الأنشطة المولدة للقيمة، إلا أن هذا التحليل لا يستند عموما إلى معطيات كمية، وبالتالي فهو ذاتي، وذلك راجع لصعوبة تكميم الأنشطة التي

[1]Jean Pierre Détrie, op.cit., P.50.
[2]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.190.
[3]Fréderic Leroy, op.cit., PP.21-22.
[4]Jean-Charles Mathé, op.cit., P.28.
[5]Giorgio Pellicelli, op.cit., P.189.

تشكل السلسلة فكيف يتم تكميم اللوجستيك الداخلي مثلا؟ إضافة إلى صعوبة معرفة تفاصيل مكونات سلسلة القيمة للمنافسين مما يُصعب بالتالي المقارنة مع المنافسين.

- إن سلسلة القيمة تُحدِّد الروابط العامة الحالية داخل الهياكل الموجودة، بينما الإستراتيجية التنافسية يجب أن تكون ناتجة عن انعكاس مستقبلي، وآخذة في الاعتبار توقع ردود أفعال المنافسين.

نموذج بورتر، إذًا منح الأولوية للمحيط التنافسي، فنجاح إستراتيجية المؤسسة وحصولها على ميزة تنافسية، وبالتالي بناء موقع تنافسي دائم مرتبط مباشرة بقدرتها على فهم وتحليل محيطها. لكن السؤال الذي يطرح نفسه: كيف نفسِّر تطبيق المؤسسات لاختيارات إستراتيجية مختلفة رغم خضوعها لمحيط تنافسي متشابه؟. وهذا ما أجابت عنه مداخل أخرى.

المطلب الثاني: مدخل الموارد

نظرا للنقص الذي عانت منه النماذج التقليدية للتحليل الإستراتيجي، والمتمثل في عدم الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الداخلية للمؤسسة، فإن بعض الكُتَّاب اتجهوا صوب كتابات ريكاردو (1817)، شومبيتر Schumpter (1934) و Penrose (1959)، معتبرين الموارد الداخلية للمؤسسة هي من المحددات الأساسية لتنافسيتها[1].

فمنذ سنوات 1990، أصبح واحد من أبرز انشغالات الباحثين في الإدارة الإستراتيجية هي البحث عن كيفية تطوير المؤسسات لمصادر جديدة للمزايا التنافسية في ظل محيط سريع التطور[2]. حيث اقترح العديد من الكُتَّاب: Wernerfelt سنة 1984، Barney سنة 1986 و1991 تغيير وجهة النظر من أجل تفسير مصدر الميزة التنافسية واختلاف الأداء الموجود بين المؤسسات، وذلك بالاهتمام خصوصا بموارد المؤسسة. هذا المدخل الحديث والذي سُمي بمدخل الموارد Ressource Based View (RBV)، يقوم على فكرة أن الأداء الأعلى للمؤسسة يُفسَّر بوجود موارد لها خصائص معينة، وذلك على اعتبار أن الموارد غير متجانسة[3]. وهو بذلك قد اعتبر أن المؤسسة هي المستوى الملائم للتحليل من أجل تفسير الأداء وليس القطاع[4].

ركّز مدخل الموارد اهتمامه على الأصول الداخلية للمؤسسة بدلا من العوامل الخارجية، وذلك للإجابة عن التساؤل المتمحور حول السبب وراء الأداء المختلف للمؤسسات المتواجدة في صناعة واحدة. بعبارة أخرى أن مدخل الموارد ينطلق من نظرة من داخل المؤسسة إلى خارجها[5]. فحسب هذا المدخل فإن المؤسسة المؤسسة يمكن أن تمتلك موارد أساسية أو إستراتيجية، تسمح لها ببناء ميزتها التنافسية[6]. بعبارة أخرى أن

[1]Jacques Grisé et autres, les ressources humaines en tant que source d ´avantage concurrentiel durable, document de travail, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec, canada, 1997, P.2.
[2]Geneviéve Musca, la construction de compétences dans l'action, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N°174, 2007, P.94.
[3]Laurent Renard et autres, op.cit., P.13.
[4]Jean-Marie Doublet, la fin des gurus, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, Volume 30, N°152, septembre/octobre 2004, P.49.
[5]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص259.
[6]Jean-Charles Mathe, op.cit., P.21.

بناء المؤسسة لميزة تنافسية يعتمد بشكل أساسي على ما تمتلكه بداخلها من موارد مختلفة، وعلى ما تتمتع به هذه الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها[1].

إن مدخل الموارد RBV والذي عُرِّف بعد ذلك تحت اختصار Resource-Based Theory (RBT)، أصبح النموذج المهيمن في الإستراتيجية، واحتل مكانة مهمة في الغالبية العظمى من الأعمال في مجال الإدارة الإستراتيجية. ومقارنة بنموذج بورتر (1980) حيث خصائص الصناعة هي العامل الأساسي المفسِّر للأداء الأعلى، فإن مدخل الموارد أكدَّ على المصادر الداخلية للميزة التنافسية الدائمة، وتم بالتالي تفسير فروقات الأداء بين المؤسسات استنادا إلى الاختلاف في الموارد، أي بامتلاك المؤسسة لموارد إستراتيجية لها خصائص معينة، وليس انطلاقا من المركز التنافسي ومن خصائص القطاع[2]. فبالرغم من تأكيده على أهمية هيكل القطاع، إلا أنه أكد على عدم إمكانية تجاهل التشخيص الإستراتيجي لموارد المؤسسة. هذه الموارد يمكن أن تكون غير متجانسة حسب هذا المدخل، وذلك بعكس مدخل بورتر الذي يقوم على فرضية ضمنية مفادها أن مؤسسات نفس القطاع لها موارد متجانسة، وتتبع إستراتيجيات متشابهة، فظهور بعض الاختلاف في الموارد المستعملة من طرف المؤسسات لسبب ما مثلا دخول منافس جديد في القطاع، فإن هذا الاختلاف يكون مؤقتا لمدة قصيرة، وذلك بسبب الحركية المفترضة للموارد[3].

نموذج الموارد حاول توجيه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد، وخصوصا النادرة منها وغير القابلة للتقليد في تشكيل إستراتيجية المنافسة، وتحقيق نتائج أفضل، أي أنه نقل التركيز على الجوانب الذاتية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية[4]. بعبارة أخرى إن مؤيدي نظرية الموارد حاولوا تغيير قواعد اللعبة التنافسية، وقلب علاقات النفوذ autorité بين المؤسسة ومحيطها[5]. علاوة على الفروقات السابقة الذكر، وبعكس مدخل بورتر الذي يقوم على الريوع الاحتكارية، فإن مدخل الموارد يستند إلى نوعين من الريوع: الريوع الريكاردية rentes ricardiennes وشبه الريوع quasi-rentes: فالنوع الأول يتم الحصول عليه من خلال امتلاك واستعمال المؤسسة لأصل إستراتيجي نادر، أي محدود العرض، ولا يمكن تقليده أو خلقه بسهولة. أما النوع الثاني فيُفسَّر بخصوصية الأصل الذي يمكن أن تكون له قيمة أكبر بالنسبة للمؤسسة منه بالنسبة للمنافس، فمثلا إذا كانت مؤسسة X هي أفضل مستعمل لأصل ما A من أجل صنع منتوج معين، بينما منافسوها Y هو ثاني أفضل مستعمل لهذا الأصل، في هذه الحالة فإن الفارق بين قيمة الأصل A للمؤسسة X وللمؤسسة Y يمثل شبه ريع للمؤسسة X. هذا الفارق في الكفاءة يمكن أن ينشأ نتيجة مطابقة تامة بين الجهاز الإنتاجي للمؤسسة X والأصل A والذي لم تتمكن المؤسسات الأخرى المنافسة من تطويره. فالسعر

---

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص356.

[2] Xavier Weppe et autres, quand les postulats d´une théorie induisent de mauvaises pratiques: la «théorie des ressources» selon J.B.Barney, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N^{O} 228-229, 2012, P.255.

[3] Gérard Koenig, management stratégique: projets, interactions et contextes, Dunod, Paris, France, 2004, PP.159-160.

[4] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص86.

[5] Fabrice Revolon, edith au pays de la RBV, cahier de recherche, GREFIGE, université nancy2, France, N°1999-08, 1999, P.4.

المدفوع من طرف المؤسسة X من أجل حصولها على الأصل A لا يجب أن يكون أعلى من السعر الذي سيكون المنافس Y مستعدا لدفعه، وبالتالي فالمؤسسة X لا تسدد الأصل حسب قيمته الحقيقية بالنسبة لها، وإنما حسب قيمته للمنافس الأقل كفاءة، وهذا الفارق هو ما يُسمى بشبه الريع[1]. بمعنى أن الريوع الشبه ريعية تأتي من الاختلاف بين قيمة اقتناء المورد والقيمة المتولدة من استعماله[2]. فمدخل الموارد إذًا يتمحور حول الأصول الإستراتيجية التي تسمح بتطوير هذه الريوع في حين يَعتبر الصناعة كحقل لاستعمال هذه الأصول[3]. مع ذلك فمدخل الموارد يعتبر بمثابة مُكمِّل للتحليل الصناعي، حيث يعتقد أن ربحية المؤسسات لا تنشأ فقط من القطاع بل كذلك من مواردها.

الفرع الأول: الجذور التاريخية والأسس النظرية لمدخل الموارد

أولا- الجذور التاريخية لمدخل الموارد:

مدخل الموارد يرجع مصدره إلى سنة 1984 مع المقال المؤسس لـ Wernerfelt الذي تناول الاقتراحات الأولى لهذا المدخل، ليقوم بارني Barney بعد ذلك في سنة 1991 بشرح المبادئ الأساسية ثم Conner في عام 1991 الذي قدَّم حججا من أجل رفع مدخل الموارد إلى مستوى النظرية[4].

مع ذلك فإن الجذور التاريخية لهذا المدخل تعود إلى الكتابات التقليدية لريكاردو ونظرية الريع، فالميزة النسبية لبلد مقارنة ببلد آخر هي مرتبطة بحيازته لعوامل الإنتاج. وفي سنة 1959 فسرت المفكرة الاقتصادية بونروز E.T.Penrose نمو المؤسسات بمواردها الداخلية، وخصوصا بقدراتها التسييرية في استغلال مواردها. ثم في نهاية سنوات 1980 قام باحثون في الإدارة الإستراتيجية مثل B.Wernerfelt في سنة 1984 وJ.B.Barney في 1986 و1991 بتأسيس تيار الموارد[5].

فحسب Penrose (1959) فإن المؤسسات هي عبارة عن خزَّان من الموارد المنتجة الملموسة وغير الملموسة، وأن مجموع الموارد المملوكة من طرف المؤسسة والخدمات المنتَّجة المتحصل عليها من هذه الموارد هي التي تفسِّر سلوك المؤسسة في السوق ونموها[6]. كما أنها وضحت défini مفهوم خدمات الموارد services des ressources، فمدخلات الإنتاج ليست في حد ذاتها موارد، بل الخدمات التي تقدمها، وأن طبيعة هذه الخدمات ترتبط بالمعارف التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة[7].

أما بالنسبة لـ Wernerfelt ومن خلال مقاله لسنة 1984 فقد طرح تساؤلا رئيسيا يتمثل في: ما الذي يجعل مؤسسة أكثر كفاءة من مؤسسات أخرى على المدى الطويل؟ ولم يجد الإجابة لا في القطاع لأن داخل نفس القطاع بعض المؤسسات تكون باستمرار أكثر كفاءة من أخرى، ولا في موقع المؤسسة في السوق، ولا

[1]Jean-Luc Arrégle, Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 160, 2006, PP.246-247.
[2]Frédéric Prévot et autres, perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 204, 5/2010, P.89.
[3]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P.247.
[4]Franck Brulhart et autres, théorie des ressources: débats théoriques et applicabilités, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 204, 2010, P.83.
[5]Jean-Charles Mathe, op.cit, P.21.
[6]Laurent Renard et autres, op.cit., P.15.
[7]Frédéric Prévot et autres, op.cit., PP.88- 89.

في المنتجات التي تطورها. ووضع في النهاية عامل كفاءة دائم الذي يتواجد داخل المؤسسة نفسها، ولجأ بالتالي إلى مفهوم المورد: كل مؤسسة تسعى إلى خلق وتطوير موارد تضمن لها ميزة دائمة على منافسيها. هذه الميزة تتعلق إما بملكية الموارد نفسها، أو بقدرة المؤسسة على اقتناء هذه الموارد بجعل الصعوبة أمام المنافسين لهذا الاقتناء. فـ Wernerfelt قدَّم مفهوم حاجز المورد barrière de ressource الذي يقترب ويتميز في نفس الوقت عن الحواجز التقليدية للدخول[1]. أضف إلى ذلك أن Wernerfelt اقترح تعريفا عاما للمورد على أساس التفرقة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة[2].

ثانيا– الأسس النظرية لمدخل الموارد:

في سنة 1991 تناول بارني ثانية تطوير مدخل الموارد، وذلك من حيث انتهى Wernerfelt، فالرهان بالنسبة لبارني هو محاولة الإجابة عن التساؤل: كيف أن مورد يمكن أن يكون مصدرا لميزة تنافسية دائمة[3]؟ واضعا بذلك فرضيتين أساسيتين لهذه النظرية هما:

1. اختلاف الموارد: فالمؤسسات المتواجدة داخل نفس الصناعة تختلف عن بعضها البعض فيما يخص حيازتها من الموارد. وقد أشار في هذا الصدد كل من Collis و Montgomery في سنة 1995 إلى أن مدخل الموارد ينظر إلى المؤسسات على أنها مجموعة متمايزة من الأصول المادية وغير الملموسة، وعليه فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الموارد الفريدة، هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المؤسسات[4]. هذا الاختلاف سوف يفسِّر لماذا تطبق المؤسسات إستراتيجيات مختلفة، ولماذا تحصل على نتائج مختلفة فيما يخص الأداء؟ وبالتالي المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية بإمكانها المحافظة عليها على المدى الطويل طالما حافظت على شرط الاختلاف في مواردها، وأن تكاليف تقليد مواردها من طرف المنافسين هي باهظة[5]. بعبارة أخرى أن الموارد يمكن أن تكون نسبيا مختلفة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حتى ولو كانت هذه المؤسسات هي من نفس القطاع، فالموقع الجغرافي، الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، سمعة المؤسسة...الخ كلها متغيرات تكون قابلة للاختلاف من مؤسسة لأخرى[6].
2. ضعف حركية الموارد: أي انعدام القابلية للحركية والتنقل بشكل كامل للموارد في سوق عوامل الإنتاج، وبالتالي احتفاظ المؤسسات بالاختلاف، والتغير في امتلاك الموارد على المدى الطويل[7]. بعبارة أخرى أن المورد لا يمكن بيعه أو تبادله أو نقله بسهولة من مؤسسة إلى أخرى، والملاحظ أن الكثير من موارد المؤسسة ضعيفة الحركة وحتى مستحيلة التبادل والبيع مثلا صورة العلامة، الدراية

[1]Colette Depeyre, retour sur la théorie des ressources, le libellio d´Aegis, centre de recherche en gestion, école polytechnique, Palaiseau, France, N° 1, novembre 2005, P.ii.
[2]Frédéric Prévot, et autres, op.cit, P.89.
[3]Colette Depeyre, op.cit., P.iii.
[4]سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص ص84-85.
[5]Laurent Renard et autres, op.cit., P.14.
[6]Jacques Grisé et autres, op.cit., P.2.
[7]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص260.

التقنية للمؤسسة المتحصل عليها بفضل سنوات من الخبرة، فهذه الأصول ليست متحركة[1]. فهناك عوامل facteurs تجعل من الموارد ضعيفة الحركية، كبراءات الاختراع التي تحد من حركية تكنولوجيا معينة[2]. وعليه فالأصول الإستراتيجية هي عموما تتكون من موارد وكفاءات خاصة بمؤسسة معينة، وبالتالي لا يوجد هناك سوق يتم فيه مبادلة هذه الأصول، أي عدم قدرة المنافسين الحصول عليها عن طريق الشراء. مما يعني أن الأصول الإستراتيجية هي نادرا ما تتضمن المدخلات التي يتم تبادلها في الأسواق، وأنه حتى تصبح المدخلات أصولا إستراتيجية فيجب أن يكون لسوق هذه العوامل حدود قبلية* limites exante أمام المنافسة على هذه الأصول، والتي من شأنها أن تضعف المنافسة بين المؤسسات على هذا المورد[3].

وتجدر الإشارة إلى أن مدخل الموارد لا يدعي أن الميزة التنافسية هي غير قابلة للتقليد، فكل المزايا سوف تصبح في يوم ما مقلَّدة، بل فقط يعتبر أنه نظرا لخصائص الموارد، فإن المزايا تصبح تقريبا مستمرة وتقريبا غير قابلة للتقليد[4]، أي أنه بفضل خصائص الموارد، تصبح الميزة التنافسية للمؤسسة تقريبا دائمة. بعبارة أخرى أن منظور الموارد يقوم على تفسير الاختلافات في الأداء –أي خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها– بين المؤسسات عن طريق خصائص الموارد[5].

بارني بحث بعد ذلك عن المعايير التي يمكن أن تجعل من مورد مصدرا لميزة تنافسية دائمة، هذه المعايير حسبه هي أربعة، وتشكل مؤشرات تجريبية لاختلاف وثبات المورد.

فحسب بارني1991 ليست كل الموارد تؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، بل لابد من توفر أربع خصائص في المورد حتى يكون مصدرا لميزة تنافسية[6]. أي أن الموارد تصبح أصولا إستراتيجية عند تحقيقها لأربعة معايير وهي: القيمة، الندرة، القابلية الضعيفة للتقليد، عدم القابلية للاستبدال.

1. القيمة: المورد يجب أن يضيف قيمة للمؤسسة، وذلك بالسماح لها بانتهاز الفرص و/أو تجنب التهديدات التي تظهر في المحيط[7]. فمروجو مدخل الموارد تبنوا مفاهيم التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسة SWOT* والفرضيات الضمنية، فالخاصية الأساسية للمورد تكمن في قدرته على استغلال فرصة أو تجنب تهديد[8].

---

[1]David Besanko et autres, principes économiques de stratégie, Traduction de la 5e édition américaine: Thierry Burger-Helmchen et autres, groupe de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2011, PP.434-435.
[2]Jacques Grisé et autres, op.cit., P.2.

*راجع شرح الحدود القبلية للمنافسة، ص: 134.

[3]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P.255.
[4]Ibid., P.245.
[5]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.89.
[6]Jacques Grisé et autres, op.cit., P.3.
[7]Ibid.

*مصفوفة التحليل الإستراتيجي SWOT: نقاط قوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص المتاحة Opportunities، والتهديدات Threats. لمزيد من التفصيل راجع: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص116–125.

[8]Gérard Koenig, op.cit., PP.160-161.

2. الندرة: أن يكون المورد نادرا غير ممتلك من طرف المنافسين الحاليين أو المرتقبين، فالمؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عند تنفيذها لإستراتيجية تخلق القيمة وفي نفس الوقت لا تطبق من قبل عدد كبير من المؤسسات الأخرى. وعليه فإن الموارد القيِّمة التي تُمتلك من طرف عدد كبير من المؤسسات المنافسة لا يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية، وقد أشار في هذا الصدد كلا من Hitt، Ireland، و Hoskisson سنة 2001 إلى أن الموارد النادرة هي تلك الممتلكة من طرف عدد قليل من المنافسين الحاليين أو المحتملين، كما يرى Newbert 2007 أن الموارد النادرة هي تلك التي لا تمتلكها مؤسسات أخرى أو يمتلكها عدد قليل منها، وعليه فالميزة التنافسية تتحقق فقط عند تمكن المؤسسة من تطوير واستغلال الموارد التي تختلف عن تلك التي تشترك بها مع المنافسين[1].

3. صعبة التقليد: إن مدخل الموارد يحاول تفسير تحت أي شروط يمكن لموارد المؤسسة أن تسمح بتدعيم ميزة تنافسية دائمة، بعبارة أخرى تحديد الشروط التي تسمح بتجنب خطر التقليد[2]. فالمورد يجب أن لا يكون سهل التقليد من طرف المؤسسات التي لا تملكه. فكما هو معلوم فإن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي فهو يتعلق بميزة مقارنة بالمنافسين، وعليه فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيؤدي إلى لفت انتباه المنافسين لهذا النجاح بسبب سرعة انتشار الممارسات الأفضل* Meilleurs pratiques بين المؤسسات، وبالتالي بحثهم عن تقليدها مما يؤدي إلى تقارب تنافسي وإبطال أو تآكل الميزة التنافسية المعنية[3]. ولتفادي مشكل التقليد، يجب على المؤسسة من جهة الاعتماد على موارد غير قابلة للتقليد من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة، ومن جهة أخرى وضع حواجز أمام المنافسين. حواجز التقليد هذه أطلق عليها Richard Rumelt عبارة "ميكانيزمات العزل mécanismes d`isolation"، وهي بالنسبة للمؤسسة مثل حواجز الدخول للصناعة، فهذه الأخيرة تحمي الصناعة من الداخلين الجدد الراغبين في امتلاك حصص من الأرباح، كذلك حواجز التقليد تمنع المنافسين سواء الموجودين، أو الداخلين المحتملين من نسخ موارد وكفاءات المؤسسة التي هي أساس ميزتها التنافسية[4]. وتتمثل حواجز التقليد في:

أ- الحواجز الملموسة للتقليد: وهي تتضمن الحواجز التالية:

- الحاجز الأول ذو طابع قانوني يتمثل في براءات الاختراع brevets: ففي هذه الحالة يكون المنافسون إما ممنوعين من تقليد منتوجها، أو لا يمكنهم تقليده بسبب التكلفة الزائدة، والعائدة إلى شراء الرخص. وبالتالي فالميزة التنافسية للمؤسسة تستمر مادام براءتها تحميها[5]. إضافة إلى البراءات هناك أيضا: حقوق

---

[1] سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص92.

[2] Gérard Koenig, op.cit., P.159.

* يقصد بالممارسات الأفضل "جميع الممارسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى أداء متميز تتصاعد وتائره باستمرار". راجع: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص294.

[3] Bernard Forgues et Eric Lootvoet, avantage concurrentiel durable: imitation et ambigüité causale, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 165, 2006, PP.119-200.

[4] David Besanko et autres, op.cit., P.435.

[5] Bernard Forgues et Eric Lootvoet, op.cit., P.200.

حقوق النشر، أسماء العلامات، مراقبة الحكومات لدخول مؤسسات جديدة إلى السوق عن طريق وضع التراخيص licences، الشهادات certifications، الحصص quotas، والمعايير. فكل هذه الحواجز تدخل ضمن القيود القانونية[1]. والملاحظ أن الموارد الخاصة الملموسة يمكن حمايتها من المنافسين عن طريق حقوق الملكية متمثلة في العقود والإيجار مثلا، إلا أن الموارد غير الملموسة فهي لا تخضع لهذا النوع من الحقوق مما يطرح إشكالية حمايتها قانونيا. مع ذلك فإن وصول المنافسين إلى الموارد غير الملموسة هو أكثر صعوبة لأن هذه الموارد هي غالبا نتاج تاريخ المؤسسة[2].

- منافذ الوصول الممتازة للمدخلات أو للمستهلكين: فالمؤسسة التي تملك منافذ وصول ممتازة لمدخلات إنتاج عالية الجودة يمكنها الحصول على ميزة في التكلفة أو في الجودة والتي لا يمكن تقليدها. كحصولها على منفذ ممتاز للمواد الأولية، وبالتالي شراء عقد حصري contrat d´excluvité طويل المدى مع الصانع مثلا. كذلك يمكن أن تكون لها منافذ تفضيلية préférentiel للمستهلكين، كالوصول إلى أفضل تجار التجزئة أو المحلات ذات الموقع الجغرافي الممتاز، وبالتالي إمضاء عقد حصري بأن تبيع كل منتجاتها عن طريق هذا التاجر للتجزئة على أن يلتزم هذا الأخير بألا يبيع إلا منتجات بعض المنتجين مثلا. مع ملاحظة أن عقود التفرد هذه يمكن أن تباع أو يعاد التفاوض حولها، وبالتالي حتى تضمن المؤسسة ميزة تنافسية دائمة يجب عليها امتلاك منافذ وصول ممتازة، سواء لمدخلات الإنتاج أو للمستهلكين التي يجهل قيمتها المنافسون أو هي غير مستغلة من طرفهم[3].
- حجم السوق واقتصاديات الحجم: وفورات الحجم تمثل أيضا حاجزا لدخول منافسين ناشطين، وتزداد فعالية هذا الحاجز عند اقتران وفورات الحجم بحجم ضعيف للسوق مما يشكل حاجزا أمام تقليد المنافسين لمصدر الميزة التنافسية للمؤسسة[4].

ب- حواجز التقليد غير الملموسة: هذه الحواجز ترجع للأسباب الثلاثة التالية: العوامل التاريخية، الغموض السببي، وتعقد العلاقات الاجتماعية:

- ظروف تاريخية فريدة مرتبطة بالمؤسسة: فالمنافسون يمكنهم مواجهة صعوبات من أجل تقليد ميزة تنافسية، إذا هذه الأخيرة تم إيجادها لأسباب مرتبطة خصوصا بالمؤسسة. فالموارد الحالية للمؤسسة تراكمت وتطورت تدريجيا مع تطور المؤسسة وتكيفها مع المحيط، فكلما تطورت المؤسسة تحصلت على موارد فريدة. وبالتالي فهذه الظروف تجعل من المؤسسة هي الوحيدة القادرة على إتباع إستراتيجية معينة لا يمكن للمنافسين تقليدها[5].

---

[1]David Besanko et autres, op.cit., P.438.
[2]Mahmoud Zouaoui, intention stratégique, construction des compétences et avantage concurrentiel: le rôle de l apprentissage organisationnel et de l'innovation, revue tunisienne d'économie et de gestion RTEG, centre de publication universitaire, Tunisie, Vol XXI, N°21, Décembre 2004, P.353.
[3]David Besanko et autres, op.cit., P.439-440.
[4]Ibid., PP.440-441.
[5]Ibid., P.442.

- الغموض السببي: ambigüité causale: يتعلق الأمر هنا بالغموض الموجود بين السبب والنتيجة[1]. ويقصد بذلك أن العلاقة بين الموارد الممتلكة من طرف المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية دائمة تكون مبهمة وغير واضحة سببيا[2]. أي أن المنافسين لا يمكنهم فهم كيف أن موارد المؤسسة أدت إلى حصولها على ميزة تنافسية[3]؟ فقدرة المؤسسة على خلق قيمة أكبر من منافسيها هي غامضة أو مفهومة جزئيا من طرف منافسيها، وحتى من طرف المؤسسة نفسها[4]. وعدم فهم المنافسين للعلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية يجعلهم غير قادرين على تحديد الموارد التي يجب محاكاتها من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تتمتع بها هذه المؤسسة[5]. وعليه فإنه من المستحيل عليهم التقليد لذلك على المؤسسة أن تراهن على الموارد والكفاءات التي تمنحها في نفس الوقت ميزة وغموضا من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة. فحسب Reed و Defillipi سنة 1990 فإن هناك ثلاث خصائص يجب توفرها في الموارد والكفاءات وهي: أن تكون ضامرة tacites، معقدة وخاصة spécifiques. فالتفاعل بين هذه الخصائص الثلاث يزيد من الغموض السببين وبالتالي من كوابح التقليد. بعبارة أخرى أن الموارد والكفاءات كلما كانت ضامرة، معقدة وخاصة كانت صعبة التقليد[6]. فالغموض السببي يظهر غالبا عند حصول المؤسسة على ميزتها من معارف ضامرة لا يمكن حل رموزها. هذه الأخيرة يتم التحكم فيها وتحسينها وتطويرها من خلال التطبيق المتكرر، التدريب، التجربة والخطأ...الخ. فالأنشطة التي تتضمن معارف ضامرة من الصعب وصف كيف يجب ممارستها من أجل الحصول على نتائج أفضل من نتائج المنافسين، لذلك يعتبر الغموض السببي حاجزا قويا أمام التقليد من طرف المؤسسات المنافسة[7].
- التعقد الاجتماعي: حسب جاي بارني Jay Barney فإن بعض المزايا غير قابلة للتقليد نظرا لاعتمادها على ظاهرة اجتماعية معقدة كالثقافة التنظيمية مثلا، أي أن جزءا من موارد المؤسسة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة. التعقد الاجتماعي للمورد قد يرجع إلى العلاقات الشخصية بين المديرين داخل المؤسسة، بين المدير والعمال، العلاقات التي تربط بين المدير والعملاء، أو المدير بالموردين. فجزء من نجاح تويوتا مثلا مرده علاقات الثقة بينها وبين مورديها[8]. فالموارد المعقدة اجتماعيا، والتي تتميز بوجود بوجود رأس مال اجتماعي مميز فيها، يصعب تحديد كيفية إضافتها للقيمة مما يحد بشكل كبير من قدرة المؤسسات الأخرى على تقليد هذه الموارد[9].

والجدير بالذكر أن المؤسسات التي مزاياها التنافسية نابعة من الظروف التاريخية، أو من التعقيد الاجتماعي، أو من غموض سببي تكون عرضة للضغط وللتهديدات في حالة حدوث تغيرات في المحيط،

[1]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P.252.

[2]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص261.

[3]Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.350.
[4]David Besanko et autres, op.cit., P.442.

[5]سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص93.

[6]Bernard Forgues et Eric Lootvoet, op.cit., P.201.
[7]David Besanko et autres, op.cit., P.442.
[8]Ibid., P.443.

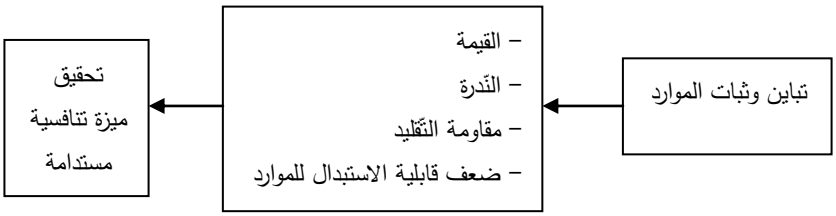
[9]سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص94.

وذلك راجع لكون هذه المصادر صعبة الشرح والفهم، وبالتالي فإنها كذلك صعبة التطوير، وإعادة التشكيل في حالة تغير المحيط[1]. فالكفاءة التي تتميز بمستوى عال من الغموض السببي مثلا يمكنها أن تضمن حماية للمؤسسة، لكنها في المقابل تضعها أمام صعوبات جمة في حالة أرادت تعديلها، لأنها لن تستطيع التحديد بدقة على أي جانب تركز[2].

4. عدم القابلية للاستبدال أو للإحلال: المورد يجب أن لا تكون له موارد مكافئة يمكن استعمالها كبديل عنه من طرف المنافسين[3]. بعبارة أخرى أن المورد يكون مصدرا للميزة التنافسية عند عدم توفر موارد موارد مكافئة أو معادلة له إستراتيجيا، ونقول عن مورد أنه مكافئ إستراتجيا لمورد آخر، عند إمكانية استخدام أي واحد منهما وبشكل منفصل في تنفيذ نفس الإستراتيجيات. وقد أشار في هذا الصدد كل من Hitt وIreland وHoskisson إلى أن الموارد كلما ازدادت قيمتها الإستراتيجية كانت هناك صعوبة في استبدالها، وكلما كانت غير مرئية كانت هناك صعوبة في إيجاد مكافئ أو معادل لها، وتخلق بالتالي حاجزا قويا أمام محاولة تقليد المنافسين لإستراتيجية المؤسسة. وتعتبر المعرفة الخاصة بالمؤسسة كأحد الأمثلة عن الموارد صعبة التحديد وعديمة البديل المكافئ لها[4].

ويمكن تلخيص مدخل الموارد لبارني لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الشكل الموالي:

الشّكل رقم 17: مدخل الموارد لجاي بارني Jay Barney



Source: Gerard Koenig, management stratégique: projets, interactions et contextes, Dunod, Paris, France, 2004, P.161.

من خلال الشكل نلاحظ أن بارني وانطلاقا من فرضيتيه المتمثلتين في اختلاف الموارد وثباتها لدى المؤسسة، فإن الخاصية الأساسية للمورد هي قيمته أي قدرته على استغلال الفرصة المتاحة في البيئة أو تجنب تهديد، إضافة إلى الندرة وضعف القابلية للتقليد وكذا للاستبدال[5]. كما أن بارني بتحليله لتباين وثبات الموارد وكذا صياغته للمعايير الأربعة، قد جعل من نظرية الموارد أكثر عملية[6] opérationnelle.

المعايير الأربعة لبارني أطلق عليها اسم نموذج VRIN* وأضاف لها جرانت Grant عام 2000 شرط الصلة ببقاء المؤسسة في حالة المنافسة، ليتم حديثا في سنة 2006 إضافة عنصر آخر إلى هذا النموذج

[1]David Besanko et autres, op.cit., P.443.
[2]Jean-Luc Arrégle, op.cit., PP.256-257.
[3]Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.350.
[4]سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سابق، ص94.
[5]Gérard Koenig, op.cit., P.161.
[6]Colette Depeyre, op.cit, P.iv.
*VRIN: Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non Substituabilité.

يتمثل في شرط التنظيم l´organisation من قبل كل من Barney و Hesterly[1]. بمعنى هل المؤسسة تملك سياسات وإجراءات تسمح لها بالمحافظة على استغلال المعايير السابقة الذكر: القيمة، الندرة، تكلفة التقليد لمواردها؟ وبذلك أصبح النموذج يُسمى بـ VRIO[2].

بالاعتماد على الخصائص الأربع للموارد، والمحددة من طرف بارني في سنة 1991، قام بيتراف Peteraf بدوره في سنة 1993 بتحديد أربعة شروط ضرورية للمحافظة على الميزة التنافسية. هذه الشروط تتمثل في[3]:

1. الشرط الأول ينطلق من مبدأ اختلاف الموارد داخل صناعة معينة، وبالتالي فالمؤسسات التي تمتلك موارد متوسطة يمكنها توقع التوازن فقط، بينما المؤسسات ذات الموارد الأعلى فتحصل على الريع الريكاردي –الاستناد إلى ريكاردو يقوم على البرهان الذي قدمه، والذي حسبه فإن الاختلاف الملاحظ داخل القطاع يرجع إلى أن عوامل الإنتاج المرتفعة هي محدودة كميا لا تكفي لإشباع الطلب–. وبالتالي فالمؤسسات لا يمكنها المحافظة على ميزتها التنافسية إلا إذا كانت مواردها نادرة وغير قابلة للتقليد.
2. الشرط الثاني يتعلق بالحدود البعدية ex post للمنافسة. بعبارة أخرى أن المؤسسة عند حصولها على ميزة تنافسية، فإن هناك قوى تحد من المنافسة، وتحمي الاختلاف داخل القطاع. هذه الحدود تستند أساسا في تيار الموارد إلى عدم القابلية للإحلال، وكذا عدم القابلية للتقليد. فالقابلية للإحلال تجعل المؤسسة تفقد ميزتها نتيجة استعمال المنافسين للموارد البديلة. أما عدم قابلية التقليد فهي ناتجة عن مجموعة من الإجراءات الحمائية التي يمكن أن تأخذ شكل براءات الإختراع، سمعة المؤسسة، ظروف تاريخية، عدم تماثل المعلومات...الخ. أضف إلى ذلك الغموض السببي الذي تم تحديده كحاجز مهم للميزة التنافسية من طرف كل من Lippman و Rumelt في سنة 1982. فالغموض السببي يشير إلى عدم التحديد بيقين من طرف المنافسين لأسباب فعالية المؤسسة، أي محركات ميزتها التنافسية، وبالتالي فهم لا يعرفون ماذا يقلِّدون أو كيف يقلِّدون؟
3. الشرط الثالث للمحافظة على ميزة تنافسية يتمثل في نقص حركية الموارد –أو الحركية غير كاملة للموارد–، فهذه الأخيرة مرتبطة بالمؤسسة، وبالتالي ليست قابلة للبيع، بعبارة أخرى أن هذه الموارد تفقد كل قيمتها أو جزءا منها عند انتقالها من المؤسسة، فهي إذًا تُشكل القاعدة الصلبة التي تقوم عليها الميزة التنافسية.
4. أما الشرط الرابع فهو وجود حدود قبلية limites ex ante أمام المنافسة، هذا يعني أن الموارد التي هي مصدر للميزة التنافسية لا يجب أن يتم إيجادها إلا من طرف المؤسسة المحظوظة أو صاحبة الرؤية أكثر من غيرها من المؤسسات الأخرى. ففي حالة تحديد عدة مؤسسات للفائدة المتحصل

[1] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص323.
[2] Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.90.
[3] Bernard Forgues et Eric Lootvoet, op.cit., PP.198-199.

عليها من امتلاك هذه الموارد، فذلك سوف يؤدي إلى صراع فيما بينها من أجل الحصول على هذه الموارد إلى غاية الحد الذي تصل فيه تكلفة الحصول عليها إلى الأرباح المتوقع الحصول عليها من امتلاكها. وبالتالي فالحدود القبلية للمنافسة تتمثل في أن المداخيل المتحصل عليها من المورد هي أعلى من تكاليف اقتنائها[1].

أما تطبيق المؤسسة لمدخل الموارد فيمر عبر أربع مراحل هي[2]:

1. المرحلة الأولى تنطوي على تحديد موارد المؤسسة التي تتوفر فيها الخصائص السالفة الذكر، والتي تسمح لها بخلق وتطوير المزايا التنافسية. أي تحديد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة.
2. بعد عملية التحديد للموارد تأتي مرحلة حمايتها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد تصرفات المنافسين، وذلك عن طريق سلوكات دفاعية من أجل ردع المنافسين وتأخير عملية تقليديها، بعبارة أخرى محاولة مقاومة أنشطة المنافسين الرامية إلى تقليد موارد المؤسسة.
3. الخطوة الموالية لتطبيق مدخل الموارد هي الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من أجل الحصول على أقصى النتائج، بعبارة أخرى تحويل الأصول الإستراتيجية إلى نتائج مالية أو توليد ريوع.
4. وبما أن المحيط يتطور فإنه يتوجب على المؤسسة كخطوة رابعة أن تعمل على تطوير مواردها الحالية، أن تكيفها، وحتى خلق موارد أخرى جديدة.

والجدير بالذكر أن المرحلة الأولى ضمن تحليل مدخل الموارد، والمتمثلة في تحديد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة، هي مرحلة ضرورية، ولكنها غير كافية، لأن المراحل الأخرى أيضا لها دور مهم. فبعد تحديدها للأصول الإستراتيجية يجب على المؤسسة حمايتها ضد أنشطة المنافسين، وأن تستغلها بشكل أمثل، إضافة إلى العمل على تطويرها. فالتحكم في مجموع هذه الأبعاد مجتمعة يسمح للمؤسسة ببلوغ مواقع تنافسية مربحة والمحافظة على من خلال استخدامها لمدخل الموارد[3].

الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية

واحدة من بين الصعوبات الرئيسية لمدخل الموارد كانت تحديد المفاهيم الأساسية. فمفهوم الموارد رغم أنه جوهر منظور الموارد إلا أنه يبقى نسبيا غامضا وضبابيا، حيث لا يوجد هناك إجماع حول تعريف موحد للموارد، بل هنالك تعاريف متباينة تختلف من كاتب إلى آخر.

فلقد عُرفت من قبل Amit وSchoemaker سنة 1993 بأنها عبارة عن "مخزون عوامل متاح مملوك أو مراقب من طرف الشركة"[4]، وعليه فالموارد هي عبارة عن كل ما تمتلكه وتحوزه المؤسسة من عوامل الإنتاج.

أما بالنسبة لـ Wernerfelt سنة 1984 فهي "أصول ملموسة وغير ملموسة مرتبطة بشكل شبه دائم بالشركة"[1]، وحسبه فإن الموارد زيادة على الأصول المتعارف عليها من طرف الاقتصاديين، والمتمثلة في

[1]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.89.
[2]Jean-Luc Arrégle, op.cit., PP.242-243.
[3]Ibid., P.257.
[4]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.90.

رأس المال والعمل والأرض، فإنها تتضمن كذلك التكنولوجيا، قدرات العمال، أسماء العلامات وغيرها[2]. وفي نفس السياق عُرفت بأنها عبارة عن "أصول إستراتيجية قد تكون ملموسة –كالسيولة المالية– أو غير ملموسة –كسمعة المؤسسة والدراية التقنية–"[3]. فهذان التعريفان العامان قائمان على أساس التفرقة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة. فالأصول الملموسة هي عبارة عن أصول تمتلكها المؤسسة، ويمكن رؤيتها وفحصها وتقييمها بسهولة، بعكس غير الملموسة التي هي أيضا عبارة عن أصول تملكها المؤسسة ولها قيمة، لكنها غير مرئية أو ملموسة[4]. بعبارة أخرى أن الموارد غير الملموسة هي تلك التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشأة المؤسسة، ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أهمية الموارد المادية كسمعة المؤسسة، مستوى رضا العملاء[5]. وعليه فإن مفهوم الموارد هنا هو أكثر شمولية من المفهوم الاقتصادي لعوامل الإنتاج فهو يشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ويرى بعضهم أن مفهوم الموارد "يشمل كل الأصول، الإمكانيات، والعمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات، والمعرفة"[6]. وعليه فإن الموارد تتضمن كلا من: المعدات الرأسمالية، المصانع، الإمكانيات المادية والمالية، الإمكانيات البشرية متمثلة في خبرات ومهارات الأفراد، براءات الاختراع...الخ. هذه الموارد تتميز بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من طرف المؤسسة، إضافة إلى تمكنيها من وضع وتنفيذ إستراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها[7].

وهناك من يعرفها استنادا إلى الفروقات الموجودة بينها وبين مدخلات الإنتاج. فحسبهم المدخلات عبارة عن عوامل عامة génériques للإنتاج فهي ليست خاصة بالمؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بشرائها حيث يوجد هناك سوق يتم فيه مبادلتها، وهي تتضمن مثلا المواد الأولية، اليد العاملة العامة mains d´œuvres générique...الخ. في حين أن الموارد هي عبارة عن أصول خاصة spécifiques بالمؤسسة، ولا توجد لها أسواق يمكن فيها تبادل هذه الموارد، فهي تُخلق انطلاقا من المدخلات التي تُحوَّل من طرف المؤسسة إلى أصول نوعية actifs spécifiques. كما أنها قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، وهي تصنف إلى الأنواع التالية: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية، والسمعة[8].

وحسب بورتر فإن الموارد الملموسة قابلة للشراء وللتقليد، وبالتالي فإن الميزة التنافسية الناتجة عن هذه الموارد لا يمكن أن تكون دائمة، مما يشير ضمنيا إلى أهمية الموارد غير الملموسة كموارد إستراتيجية. وعليه وحسب كل من Lorino و Torondeau فإن هناك نوعين من الموارد: موارد قابلة للتقليد وللتحويل، والتي

---

[1]Eric Lamarque, l'évolution des conditions de la compétitivité des banques entre 1995 et 1999, cahier de recherche, centre d'études et de recherche en mangement de Touraine - cermat-, université de Tours, Tours, France, 2000, P.4.
[2]Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau, de la stratégie aux processus stratégique, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 160, Janvier 2006, P.313.
[3]Fréderic Leroy, op.cit., P.60.

[4]طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص178.

[5]مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص172.

[6]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37.

[7]المرجع نفسه.

[8]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P.244.

امتلاكها لا يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة، ونوع ثان يتمثل في موارد غير قابلة للتقليد وللحركة، لأن المنافسين لا يمكنهم أو ليس لديهم الوقت لبلوغها أو لاستنساخها، كما أنها تتسم بالتعقد والغموض فهي نتاج تاريخ وخبرة خاصة، هذا النوع الثاني هو ما يُسمى بالأصول الإستراتيجية للمؤسسة[1].

والجدير بالتنويه أن التعاريف المقترحة لمفهوم الموارد من قبل الكُتَّاب الرئيسيين لمدخل الموارد يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين من التعاريف هما[2]:

1. المجموعة الأولى من التعاريف والتي تضم كلا من: Wernerfelt(1984)، Grant(1991)، Amit وSchoemaker(1993)، فإن الموارد عبارة عن عناصر ملموسة، وغير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة، والتي هي ضرورية من أجل إنجاز أنشطتها الإنتاجية. عند امتلاك هذه الموارد لصفات خاصة فإنها تصبح أصولا إستراتيجية.
2. أما المجموعة الثانية من التعاريف ممثلة في بارني Barney(1986، 1991، 1995) فتُعرِّف الموارد قبل كل شيء نسبة إلى صفات خاصة، فأي عنصر للمؤسسة، بما في ذلك الكفاءات، يكون موردا إذا سمح بتصور أو وضع إستراتيجية تزيد من فعالية وكفاءة المؤسسة. بعبارة أخرى أن عنصرا ما يكون موردا في حالة واحدة إذا امتلك بعض الصفات المميزة التي تميزه. وبالتالي إذا فشلت المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية فذلك يرجع لعدم امتلاكها لهذه العناصر التي لها الصفات الضرورية لكي تصبح موردا. هذه المجموعة الثانية ورغم تحديدها للصفات الواجب توفرها، إلا أنها لم تحدد بدقة هذه العناصر الخاصة.

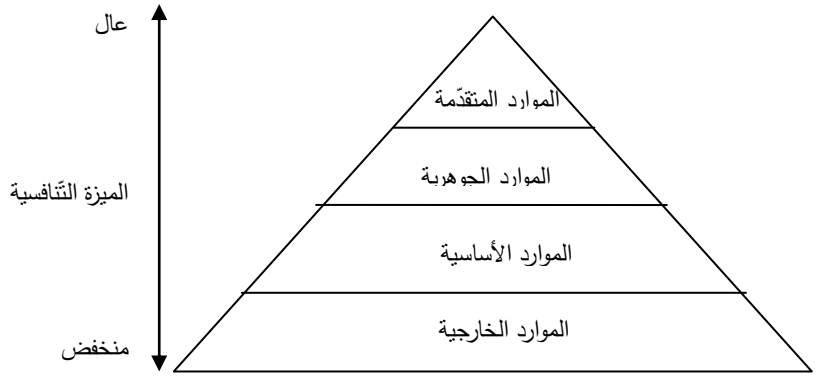
والملاحظ أن العديد من الكتَّاب من أمثال: Wernerfelt 1984، Grant 1991، Barney 1991، Black وBoal 1994، Miller وSchamsie 1996، Métais 1997 وغيرهم اقترحوا نماذج تصنيفية للموارد[3].

بالنسبة لبارني 1991 فقد ميَّز بين ثلاثة أصناف من الموارد وهي: الرأسمال المادي (المباني، الآلات والتجهيزات، الموقع الجغرافي، الموارد المالية، التكنولوجيا...الخ)، الرأسمال التنظيمي (الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية...الخ)، الرأسمال البشري (التعليم، التكوين، الخبرة، المعرفة...الخ). هذه الموارد تغطي مجموع الأصول، قدرات المؤسسة، العمليات التنظيمية، المعارف والدراية التقنية التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، وتسمح لها بإعداد إستراتيجيات تنافسية تمكنها من زيادة كفاءتها وفعاليتها[4].

ووفق Chaharbaghi وLynch في سنة 1999، فإن الموارد يتم هيكلتها إلى أربعة مستويات كما يوضحه الشكل الموالي:

[1]Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.353.
[2]Laurent Renard et autres, op.cit., PP.17-18.
[3]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.90.
[4]Selma Katlane Ben Mlouka, processus de compétivité: facteurs et évaluation: application aux entreprises tunisiennes, 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, l'hôtel delta, canada, 4-5 octobre 2007, P.4.

الشّكل رقم 18: مستويات الموارد حسب Chaharbaghi و lynch



المصدر: خالد محمّد بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتّخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص345.

فالموارد المتقدمة هي التي تؤدي بالمؤسسة إلى انتقال إستراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها، أما الموارد الجوهرية، فهي الخصائص الفريدة للمؤسسة وهي أساس الميزة التنافسية الدائمة. في حين الموارد الأساسية هي الموارد الموجودة لدى جميع المؤسسات فهي شائعة، أما الموارد الخارجية فهي تلك الموارد التي تشتريها المؤسسات وتمنحها ميزة تنافسية[1].

وتنطوي موارد المؤسسة عموما على نوعين هما: الموارد الملموسة وهي ذات طابع مادي ومالي، والموارد غير ملموسة وتضم الموارد التكنولوجية والسمعة وغيرها[2]. وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: تصنيف موارد المؤسسة

الموارد الملموسة	الموارد غير الملموسة
الموارد المالية: وتتمثل في: -الأموال الخاصة -الاحتياطات النقدية -الأصول المالية قصيرة الأجل -التمويل الذاتي -قدرة المؤسسة على الاقتراض على المدى المتوسط والطويل	**الموارد البشرية:** تتضمن: -خبرات ومهارات مختلف الموظفين -ولاء الموظفين -قدرة العمال على التكيف -الثقة -الطرق التنظيمية -القابليات الإدارية -المعرفة التي اكتسبها الموظفون بالخبرة
الموارد المادية: -موقع المؤسسة -المباني -درجة تعقيد معدات المؤسسة -منافذ الحصول على المواد الأولية	**الموارد المستندة للسمعة:** -العلامات التجارية للمنتجات -ثقافة المؤسسة -علاقات المؤسسة مع العملاء والموردين
الموارد التنظيمية: -الهيكل التنظيمي للمؤسسة -أنظمة التقييم والمكافآت	**الموارد التكنولوجية:** -براءات الاختراع -الملكية الفكرية -العلامات المسجلة -عدد المخابر -عدد المنتجات وطرق الإنتاج المبتكرة -القدرة على التقليد والاستنساخ.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف المراجع

ومما تجدر الإشارة إليه أن موارد المؤسسة يمكن تصنيفها عموما إلى نوعين: الموارد المشتركة ressources communes والموارد الخاصة ressources spécifiques، فالموارد المشتركة هي تلك الموارد التي تحتاجها المؤسسات من أجل ممارسة أنشطتها، هذه الموارد لا تمتلكها، وهي متاحة لكل المنافسين، أي أنها مشتركة بينهم. بعبارة أخرى أن الموارد المشتركة هي متاحة لكل المنافسين، لكن طريقة استخدامها يمكن أن

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص345.

[2] Michel Ghertman, stratégie de l'entreprise: théorie et actions, Economica, Paris, France, 2004, P.95.

تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وعليه فإن هذا النوع من الموارد لا يكون مصدرا لميزة تنافسية إلا في حالة أن دمجها مع الموارد الخاصة أدى إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة. الموارد المشتركة قد تكون طبيعية كالغابات، الشمس...الخ، أو أنها ناجمة عن استثمارات منجزة من طرف السلطات العمومية كالطرقات، السكك الحديدية...الخ. أما الموارد الخاصة فهي تكون ملكا للمؤسسة، وهي غير متاحة لمنافسيها، فهي بمثابة مخزونات يتم تشكيلها عبر الزمن عن طريق التراكم المستمر للاستثمارات فسمعة الجودة مثلا réputation de qualité لمؤسسة يمكن أن تكون نتيجة الاستثمار عبر سنوات سابقة في البحث والتطوير، في التكوين...الخ. الموارد الخاصة قد تكون ملموسة كالآلات، الأراضي، المباني...الخ، أو غير ملموسة كالسمعة، العلاقات الشخصية، الثقافة...الخ[1].

وحسب Grant سنة 2002 فإن عملية التحليل الإستراتيجي لموارد المؤسسة تمر عبر خمس مراحل تتمثل في[2]:

1. تحديد وتصنيف موارد المؤسسة بدقة، وذلك في ضوء نقاط القوة والضعف.
2. تحديد وتقييم قدرات المؤسسة، ويمكن تحديدها من خلال استعمال التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، التسويق، الوظيفة المالية، الموارد البشرية...الخ.
3. تقييم مدى إمكانية هذه الموارد والقدرات على تحقيق أرباح في المستقبل في حال استخدامها من طرف المؤسسة.
4. اختيار الإستراتيجية التي تسمح باستغلال هذه الموارد والقدرات، وذلك في ضوء فرص المحيط المتوقعة.
5. تحديد فجوات الموارد وتوضيح سبل تقليص نقاط الضعف، وكيفية تنمية أساس سليم للموارد، وذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات من أجل المحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد. فمحافظة المؤسسة على ميزتها التنافسية اتجاه منافسيها يتطلب منها الاستمرار في تنمية قاعدة مواردها.

الفرع الثالث: تقييم مدخل الموارد

إن مدخل الموارد قد حقق طفرة في تفسير موارد المؤسسة كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يساعد مديري المؤسسات على[3]:

- تمييز الموارد التي تدعم الميزة التنافسية عن تلك التي تعتبر أقل أهمية.
- تحليل وضع المورد وإعطاء تصور واضح عن الموقع الخاص به.
- تحديد درجة التراكم الداخلي للأصول.
- تحديد الاختلاف في ربحية المؤسسات، والتي لا ترتبط بظروف الصناعة.

[1]Mahmoud Zouaoui, op.cit., PP.351-352.

[2]خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص345-346.

[3]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص261.

رغم ذلك فإن المدخل القائم على الموارد كان موضوعا لانتقادات جادة من طرف العديد من الكتَّاب من بينهم: بورتر Porter في سنة 1991، Priem و Butler في سنة 2001، Peppard و Ward في سنة 2004. بالنسبة لبورتر فإنه من غير الممكن الاعتماد فقط على تحليل موارد المؤسسة من أجل تحديد ما الذي يسمح لها بالنجاح، فمدخل الموارد حسبه يمكن وصفه بالاستبطاني introspective مادام يهتم أساسا بأصول المؤسسة وليس بالمحيط، هذا الأخير الذي يلعب دورا مهما في وضع décidant قيمة للأصل في لحظة معينة. وبالتالي فالمؤسسة لها رقابة نسبيا ضعيفة على خصائص الأصول التي تكون مصدرا للميزة التنافسية. كما أن اعتبار الموارد ثابتة مادام أنها غير قابلة للتبادل في السوق، فإن ذلك يعتبر نقطة ضعف وليس قوة بالنسبة للمؤسسة، وذلك راجع إلى أنه في حالة قيام المنافسين بتحريك شروط الميزة التنافسية عن طريق مناورات إستراتيجية manœuvres stratégiques فإن ذلك يؤدي إلى تواجد المؤسسة بموارد ليس لها أي قيمة. علاوة على ذلك فإن بورتر يرى أن الأصول لا تكون لها قيمة إلا إذا حققت أنشطة تخلق قيمة في بعض الأسواق، مما يعيدنا إلى ضرورة فهم هيكل الصناعة من جهة، وتحديد شروط الميزة التنافسية التي تتبعها المؤسسة من أجل تنظيم الأنشطة التي تعبأ الموارد على طول سلسلة القيمة من جهة أخرى. فحسب بورتر ارتباط الموارد بأنشطة وبعمليات هو أساسي لأن الموارد هي بمثابة وسيط أساسي في خلق القيمة. هذه الأخيرة ناتجة أساسا من تحقيق مجموعة من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة، ونظام القيمة للمؤسسة. هذه الأنشطة هي بهدف دعم نوع الميزة التنافسية التي حُدِّدت من طرف المؤسسة بفضل إجراء تحليل لهيكل القطاع الذي تتواجد فيه[1].

وقد وجه كل من Priem و Butler سلسلة من الانتقادات تمحورت حول:

- الطابع الحشوي لبراهين مدخل الموارد، حيث وأوضحا أن النظرية تبحث عن تفسير ما الذي يشكل ميزة تنافسية دائمة داخل نفس المؤسسة، وتم تحديد أنها الموارد وخصائص هذه الموارد: خلق القيمة، عدم إمكانية التقليد...الخ. فحسبهما فإن هذا المدخل غامض إلى درجة أنه يرى بأن المؤسسة تكون لها ميزة تنافسية، لأن لها ميزة تنافسية –موارد خاصة غير ممكن تقليدها–[2]. بعبارة أخرى أن الميزة التنافسية عُرِّفت في شكل إضفاء قيمة valorisation وندرة، وأن خصائص الموارد التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية هي بالضبط الندرة وإضفاء القيمة[3].
- كما أنهما يريان أن التفحص الدقيق لكتابات كُتَّاب المدخل القائم على الموارد يسمح بإثبات أن هذه الكتابات تبقى مجزأة جدا fragmentée، غامضة وضبابية وذلك على المستوى المفاهيمي كما على

[1]Laurent Renard et autres, op.cit., PP.15-16.
[2]Colette Depeyre, op.cit., P.iv.
[3]Houda Ghozzi, l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limites et aménagements nécessaires, XVIIème conférence internationale de management stratégique (AIMS), Association Internationale de Management Stratégique, Nice, France, 01-2008, P.23.

المستوى التجريبي مما دفع بـ Conner في سنة 2002 إلى القول بأن "أدب* مدخل الموارد يبدو أنه يثير الكثير من الأسئلة أكثر من أنه يجيب"[1].

- بتركيزه على داخل المؤسسة يكون بذلك مدخل الموارد قد أهمل العوامل الخارجية خصوصا منها الطلب، فاشتداد emballement الطلب على منتج معين يمكن أن يزيد من قيمة survaloriser المورد[2].
- زيادة على ذلك فإن Priem و Butler شككا في القدرة التفسيرية لنظرية الموارد، حيث اعتبرا أن الرغبة في مدخل ديناميكي في الأصل أدت إلى إيجاد نظرية الموارد التي أفضت إلى فكرة الموارد شبه ثابتة. وبالتالي ماذا بقي من قدرة تفسيرية للنظرية[3]؟.
- كما أن المصطلح نفسه « ressource based view» بالنسبة لهما يدل على أنها ليست نظرية بل هي عبارة عن مدخل approche أو منظور perspective، علاوة على أنها لا تقدم براهين، وأن مسلمات النظرية هي صحيحة بالتعريف[4] vrai par définition.

وقد حاول بارني في عام 2001 الإجابة عن هذه الانتقادات. حيث أبعد إدعاء الحشو بالقول أن الدراسات التجريبية هي التي تبطل أو تثبت ثوابت النظرية. كما أنه أقرَّ أنه ولا مورد يمكنه أن ينتج آليا ميزة تنافسية، وأن التحديد الدقيق للموارد مصدر الميزة التنافسية هو صعب مادام يصطدم بالغموض السببي. أضف إلى ذلك أن بارني أقرَّ كذلك بضرورة مداخل أخرى تكون أكثر تجريبية، وأكثر ديناميكية[5].

أما بالنسبة لـ Peppard و Ward فقد وجها انتقادا لمدخل الموارد يخص التعاريف المعطاة للمفاهيم المستخدمة في هذا المدخل، والتي تختلف بشكل محسوس من كاتب إلى آخر[6]. هذا الاختلاف حول المفاهيم الأساسية شكل عائق أمام نقل مدخل الموارد إلى مستوى النظرية الكاملة.

ويرى بعضهم أن هشاشة إسهامات نظرية الموارد تعود في جزء كبير منها إلى كونها نظرية تفسيرية بعدية ex post، ولا تعطي تنبؤات قبلية exante. فالاقتراح الجوهري لنظرية الموارد حسب Godfrey و Hill (1995) هو أنه كلما كانت حواجز التقليد مرتفعة تكون الميزة التنافسية القائمة على الموارد دائمة. فالقدرة التفسيرية للنظرية في تفسير الأداء هي قائمة على فرضية أن بعض الموارد هي بطبيعتها غير قابلة للملاحظة inobservables، وهذا ما يؤدي إلى خلق حواجز أمام التقليد. وبالتالي فالموارد يجب أن تكون غير قابلة للملاحظة مادام ملاحظتها تضعف حتما حواجز تقليدها، وعليه فعند غياب الموارد غير قابلة للملاحظة فإن النظرية تفقد فورا قدرتها التفسيرية[7]. علاوة على ذلك صعوبة قياس الموارد النادرة للمؤسسة وخاصة منها الموارد غير الملموسة[8].

---

*أي مجموع ما كتب حول مدخل الموارد.

[1]Laurent Renard et autres, op.cit., P.13.
[2]Colette Depeyre, op.cit., P.iv.
[3]Ibid.
[4]Houda Ghozzi, op.cit., P.23.
[5]Colette Depeyre, op.cit., PP. iv-v.
[6]Laurent Renard et autres, op.cit., P.17.
[7]Houda Ghozzi, op.cit., PP.22-23.
[8]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص261.

كتَّاب آخرون يرون بأنها نظرية وصفية أكثر منها تنبؤية، فالموارد لا تكون لها قيمة لذاتها لكن فقط لأنها تسمح بتحقيق أنشطة مُوَّلدة للقيمة. علاوة على صعوبة قياس الموارد خصوصا إذا كانت غير قابلة للاستبدال، وصعبة الملاحظة وفق المعايير المحدِّدة لطابعها الاستراتيجي[1]. وهذا ما يجعل الدراسات التجريبية للموارد صعبة للغاية.

المطلب الثالث: التطورات الحديثة لمدخل الموارد

خلال سنوات التسعينات انصب اهتمام المتخصصين في الإدارة الإستراتيجية أكثر على متغيرات داخل المؤسسة: موارد، كفاءات، قدرات، والتي يمكن أن تكون كأساس لبناء ميزة تنافسية.

فمدخل الموارد لـ Wernerfelt (1984) و Barney (1986) والذي أصبح النموذج الأساسي والأكثر انتشارا والمهيمن في الإستراتيجية، عرف تطورا هائلا في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهو مصدر لتيارات أخرى مختلفة، حيث سمح بتطوير العديد من النماذج والتي بالرغم من خصوصيات كل مدخل منها إلا أنها تعتبر متكاملة[2].

فالتيار الفكري الأول لمدخل الموارد كرَّس كتَّابه جهودهم لدراسة الموارد بشكل ساكن، حيث بحثوا عن تحديد الخصائص أو الصفات الواجب توفرها في الموارد حتى تصبح أصولا إستراتيجية تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة، وتم تحديد في هذا الصدد أربعة شروط. ونظرا للمحيط المتقلب الذي تواجهه المؤسسة، ظهرت بالتالي ضرورة دراسة الموارد بشكل ديناميكي من أجل تطوير المؤسسة لما تمتلكه من موارد بهدف المحافظة على ميزتها التنافسية على المدى الطويل[3]. ونتيجة لذلك تفرعت عن هذا المدخل العديد من النماذج هي[4]:

- المدخل القائم على التسيير الإستراتيجي للكفاءات ويُسمى كذلك بمنظور الكفاءات، والذي برز مع مقال لكل من هامل Hamel وبراهالاد Prahalad في عام 1990، ثم تطوَّر في إطار منشورات لكل من Ron Sanchez وآخرين سنة 1996 ثم Ron Sanchez و Aimé Heene في عام 1997 والذين اقترحوا الأسس النظرية لهذا المنظور. ليُقدَّم كنظرية مستقلة عن نظرية الموارد مع أعمال كل من Foss و Knudsen سنة 1996، Freiling وآخرين سنة 2008 حيث رفعوه إلى مصف النظرية الكاملة.
- مدخل القدرات الديناميكية، والذي يعتبر مقال كل من تيس Teece، بيزانو Pisano وشين Shuen في سنة 1997 هو المؤسس لهذا النموذج، حيث تم فيه توضيح مفهوم القدرة الديناميكية، ليتم تحيين العناصر الأساسية المقترحة من طرف Teece في مقال له سنة 2007.
- المدخل المبني على المعرفة والذي طُوِّر من طرف كل من Spender و Grant في عام 1996، ثم Conner و Prahalad في سنة 1996.
- المدخل العلائقي، والذي يعود المقال المؤسس له إلى كل من Dyer و Singh في سنة 1998.

[1]Jean-Charles Mathé, op.cit., P.24.
[2]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.88.
[3]Laurent Renard et autres, op.cit., P.18.
[4]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.88.

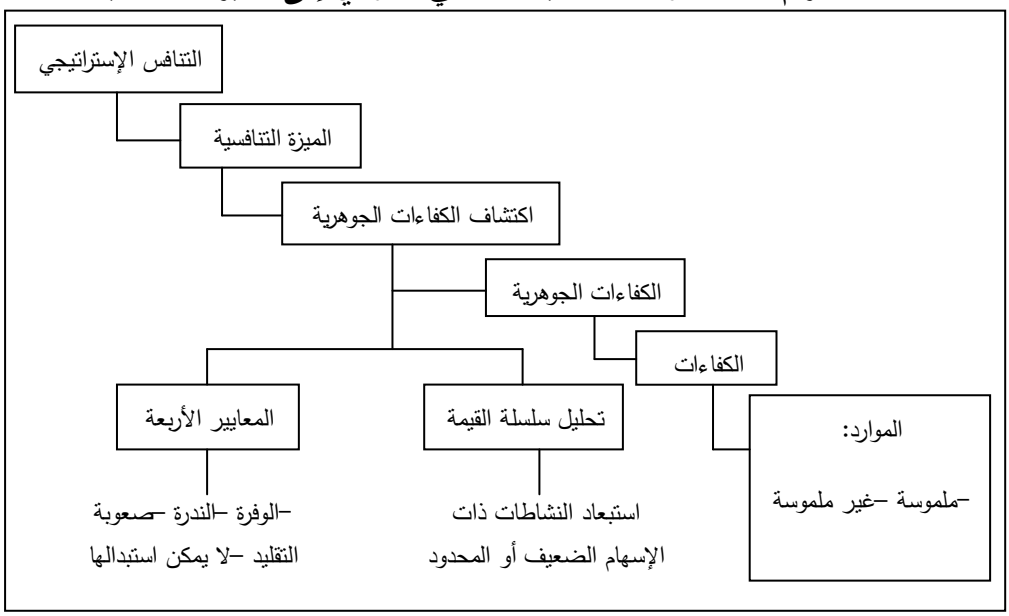
إن هذا الفيض المتنوع من النماذج يدل على غنى وثراء المدخل المبني على الموارد. كما أن مختلف هذه التيارات الفكرية جاءت من أجل تحويل الانتباه نحو تحليل موارد المؤسسة، كفاءاتها، قدراتها الديناميكية، وقدرتها على التعلم.

الفرع الأول: مدخل الكفاءات

إن الكفاءات ليست بديلا عن الموارد بل هي تسمح بخلق موارد جديدة للمؤسسة، فهي تسهل وتسمح بتطوير الموارد وتراكمها. كما أنه ضمن كفاءات المؤسسة هناك البعض منها هو حرِّج من أجل بقاء المؤسسة، وهي التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، إنها ما يُسمى بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أو المحورية[1].

وفق هذا المدخل فإن الكفاءات المحورية هي أساس الميزة التنافسية المتحصل عليها، فمدخل الكفاءات مثله في ذلك مثل مدخل الموارد يعارض فكرة أن خصائص الصناعة هي فقط المحدد لأداء المؤسسات، بل أن الموارد والكفاءات النوعية spécifiques للمؤسسة لها أهمية أكبر من خصائص الصناعة نفسها. وبالتالي لابد من التركيز على هذه الموارد والكفاءات النوعية التي تمنح للمؤسسة كفاءة أفضل[2]. بعبارة أخرى أنه شدَّد على قدرة المؤسسة على تحويل المحيط، لذلك فالتحليل يتم عبر الموارد والكفاءات الممتلكة من طرف المؤسسة دون إهمال للبعد الخارجي[3]. والشكل الموالي يوضح مكونات التحليل الداخلي المفضي إلى ميزة تنافسية دائمة:

الشكل رقم 19: مكونات التحليل الداخلي المؤدي إلى الميزة التنافسية



المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص311، نقلا عن:
Michael A. Hitt, E. Robert Hoskisson, and, R. Duane Ireland, Management of Strategy: Concepts and Cases, South-Western College, New York, 1st ed., 2007, P.72

[1]Jean-Luc Arrégle, op.cit., PP.244-245
[2]Houda Ghozzi, op.cit., PP.4-5.
[3]Fréderic Leroy, op.cit., P.60.

نظرية الكفاءات تختلف عن مدخل بورتر في كونها تبني الميزة التنافسية للمؤسسة على امتلاك الكفاءات الأساسية التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها، وبتحويل المحيط لصالحها، وبالتالي إمكانية التحرر من الحتمية القطاعية بمعنى التحرر من التكيف مع المحيط والواقع القطاعي. فمصدر الأداء موجود داخل المؤسسة نفسها، أي في كفاءاتها الأساسية ses compétences clés[1] . بعبارة أخرى أن نموذج الكفاءات كما الموارد اقترح مدخلا جديدا للإستراتيجية، وذلك بعكسه للعلاقة مع المحيط، فالمؤسسة يجب أن تستغل كفاءاتها من أجل مواجهة السياق التنافسي، بمعنى أنها تخلق محيطها أكثر من أنها تخضع له[2]. وبالتالي فمدخل الكفاءات هو امتداد لمدخل الموارد، حيث أنه يؤكد على أهمية الموارد ولكنه يعتبر أن مجرد امتلاك المؤسسة للموارد لا يكفي لوحده من أجل خلق ميزة تنافسية دائمة، بل مزج combinaison هذه الموارد والتكامل والتنسيق فيما بينها هو الذي يولد ميزة تنافسية مستمرة في الزمن. فمصدر الميزة لا يكمن إذًا في امتلاك الموارد بل في كفاءة المؤسسة[3]. وعليه فالكفاءات المحورية هي تعبير عن ما تقوم به المؤسسة بشكل متميز وفائق نتيجة استخدامها لمجموعة من الموارد معا وبشكل متكامل[4].

إن المنافسة من خلال الكفاءات المحورية لا تعني منافسة بين عدد من المنتجات، أو بين وحدة نشاط وأخرى، بل هي منافسة بين منظمة أعمال اتجاه منظمة أو منظمات أعمال أخرى. وبالتالي فإن الكفاءة المحورية تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتوج ما بعينه[5].

والجدير بالذكر أن مفهوم الكفاءات نفسه يطرح مشاكل في التعريف، حيث عرِّف بأشكال مختلفة في أدب الإدارة الإستراتيجية وهذا ما سيتم التطرق إليه في النقطة الموالية

أولا– مفهوم الكفاءات:

إن الكلمة الإنكليزية capability ليس لها مرادف في الفرنسية، والكلمة الأفضل المستعملة لهذا الغرض هي capacité. فبالنسبة لـ Winter سنة 2000 فإن كلمة capability تعني أن تكون لك أهلية habilité أو استعداد aptitude لإنجاز شيء ما حسب الأهداف، كما تم تحديدها وفق النية الأولية. بعبارة أخرى أن مفهوم capability يملأ المساحة التي توجد بين النية والنتيجة على أن اكتسابها يستوجب مطابقة النتيجة للنية الابتدائية. ومفهوم القدرة على مستوى الفرد يتفق مع نظيره على مستوى المؤسسة، هذا الأخير يعني أهلية واستعداد مؤسسة من أجل تحقيق أنشطتها[6].

والجدير بالتنويه أنه في الأدب الإنكليزي يوجد مفهوم آخر مشابه لمفهوم الكفاءة capability، ويتمثل في مفهوم compétence حيث أن تعريفه قريب جدا، وحتى مرادف لتعريف مفهوم capability، وهذا استنادا للقاموس. وذلك بعكس الأدب في اللغة الفرنسية حيث أن ترجمة الكلمة الإنكليزية capability بـ capacité هو

[1]Ibid., op.cit., P.22.
[2]Ibid., PP.63-64.
[3]Mahmoud Zouaoui, op.cit., PP.353-354.
[4]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص44.
[5]المرجع نفسه، ص ص34–35.
[6]Laurent Renard et autres, op.cit., P.21.

غير مستعمل، فالكلمة المفضلة الاستعمال هي compétence بينما مصطلح capacité لم يظهر إلا من أجل وصف نوع خاص من الكفاءات وهي الكفاءات الديناميكية[1] capacités dynamiques.

وعليه فإنه لا يجب الخلط بين الكفاءات الأساسية والقدرات capacités، هذه الأخيرة هي ضرورية من أجل الدخول لقطاع النشاط، وبالتالي فهي أساسية من أجل بقاء المؤسسة لكنها لا يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية دائمة كالتموين في الوقت المناسب في صناعة السيارات[2].

وحسب Hamel و Prahalad سنة 1990 فإن الكفاءات المحورية أو الأساسية هي عبارة عن "مهارة savoir-faire أو تكنولوجية خاصة تساهم بشكل مهم في القيمة المضافة للمنتوج النهائي"[3]. وفي عام 1999 عرَّفاها بأنها "مجموعة معارف savoirs ومهارات savoir-faire التي تسمح للمؤسسة باقتراح منتوج الذي يصبح مصدر ميزة للعميل"[4]. وبالتالي فالكفاءة ليس لها معنى إلا إذا سمحت بتقديم منتجات لها قيمة أعلى للزبون من المنتجات المنافسة.

كما عرفها بعضهم على أنها "تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينات (التصرفات المنتظمة)، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا، وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال (أو نشاط) معين"[5].

وهناك من عرفها استنادا إلى التفرقة بين الكفاءة والمورد، فحسب Arrégle فإن الكفاءات ليست بديلا عن الموارد، فهي تسمح بتطوير الموارد وبتراكمها وبخلق موارد أخرى جديدة للمؤسسة[6]. أضف إلى ذلك فإن الموارد تنقص قيمتها عبر الزمن نتيجة استعمالها، بينما العكس بالنسبة للكفاءات التي تتقلص قيمتها إذا لم يتم استخدامها[7]. بعبارة أخرى أن موارد المؤسسة تتآكل نتيجة استعمالها في حين أن الكفاءات تتآكل لعدم استخدامها، نظرا لكون الأفراد هم مصدر هذه الكفاءات، وعدم إظهار هؤلاء لمهاراتهم وقدراتهم يكون سببا لاضمحلالها، لذلك يجب على المؤسسة تجديد وتطوير كفاءاتها عن طريق التدريب، والتعلم وغيرها من الوسائل من أجل ضمان عدم تآكلها.

وعرفها آخرون "الكفاءة الإستراتيجية هي مزيج معقد من القدرات الخاصة التي تضمن نشرا متناسقا للموارد بشكل يخلق بصفة دائمة قيمة للعملاء، ويعمل على تمييز المؤسسة عن منافسيها ويسمح لها بتحقيق أهدافها في إطار رؤية طموحة"[8]، هذه القدرات تتمثل في مجموع المعارف والمهارات savoir faire للمؤسسة ولأعضائها والمتراكمة على طول تاريخ المؤسسة[9]. في نفس السياق عرَّف كل من Sanchez، Heene،

[1]Ibid., P.22.
[2]Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.355.
[3]Jean-Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, marketing stratégique et opérationnel: du marketing á l'orientation-marché, Dunod, Paris, France, 8e édition, 2012, P.276.
[4]Fréderic Leroy, op.cit., P.60.
[5]نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص31-32.
[6]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P.244.
[7]Ibid., P.251.
[8]Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.357.
[9]Ibid.

وThomas في عام 1996 الكفاءة بأنها "القدرة على المحافظة على النشر المتناسق للأصول من أجل تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها"[1]، وفي سنة 1998 عرفها Lorino بأنها "القدرة على مزج الموارد من أجل تحقيق نشاط محدد"[2]، من جهته أيضا يرى Durant بأن مفهوم الكفاءة ينحصر في وظيفة النشر المتناسق والمتكامل والمتكامل للموارد[3]. فالهدف من الكفاءات حسب هذه التعاريف هو خلق قيمة للزبون تميز المؤسسة عن منافسيها، كذلك الملاحظ على هذه التعاريف تأكيدها على التنسيق، فعبر عملية النشر المتناسق للموارد يمكن للمؤسسة التميز عن منافسيها بكفاءاتها، فالكفاءة هي إذًا قدرة المؤسسة على النشر المتناسق للموارد مما يسمح لها بتحقيق أهدافها، هذه الأخيرة يجب أن تكون في إطار رؤية طموحة تتجاوز كل ما تم تحقيقه، أي تتجاوز الموارد الحالية للمؤسسة.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة للكفاءات الملاحظات التالية:

- أن الموارد تعبر عن ما تملكه المؤسسة، في حين الكفاءة هي عبارة عن ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته.
- أن الكفاءة هي صفة خاصة بالمؤسسة تميزها عن منافسيها.
- الهدف من الكفاءات هو خلق قيمة للزبائن.
- تأكيد غالبية التعاريف على تنسيق الموارد، فالكفاءة هي قدرة المؤسسة على النشر المنسق للموارد، وهذا من أجل بلوغ أهدافها.
- ضمن كفاءات المؤسسة هناك ما يُسمى بالكفاءات الأساسية أو المحورية، وهي التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة أمام منافسيها. هذه الكفاءات المحورية تتميز بالخصائص التالية: صعبة التقليد، تقدم قيمة للعملاء، تسهل الوصول إلى أسواق مختلفة. وفيما يلي تفصيل لهذه الخصائص:

ثانيا- خصائص الكفاءات المحورية

من الضروري تحديد بدقة الطابع الإستراتيجي للكفاءات من أجل تحديد تلك التي تؤسس ميزة تنافسية، بعبارة أخرى تمييز الكفاءات الإستراتيجية عن غيرها من الكفاءات، وقد اقترح في هذا الصدد كل من Hamel وPrahalad سنة 1999 بعض المعايير التي تسمح باكتشاف الكفاءات المحورية المنشأة للميزة التنافسية وهي:

1. اختبار العميل: بمعنى ما هي الكفاءة التي تزيد بشكل كبير في قيمة المنتوج لدى العميل، أي خلق منفعة أساسية ومباشرة للعميل. فحسب Hamel وPrahalad فإن جودة محركات ومحولات شركة هوندا Honda تمنح مزايا مهمة للعملاء: الاقتصاد في الوقود، تقليص الضجيج والاهتزازات[4] vibrations.

[1]Ibid.
[2]Ibid.
[3]Ibid.
[4]Fréderic Leroy, op.cit., P.62.

فالمعرفة الفنية في صناعة محركات السيارات هي أحد الكفاءات المحورية لهذه الشركة، في حين إدارة العلاقات مع الموردين تعتبر كفاءة غير محورية أو ثانوية[1].

2. اختبار سهولة البلوغ: الكفاءة تسمح بالوصول إلى عدد كبير من الأسواق[2]، بعبارة أخرى أنها تقدم عروضا متنوعة في أسواق مختلفة[3]. فإستراتيجيات التنويع الناجحة تعتمد غالبا على استغلال الكفاءات المحورية[4].
3. اختبار المنافسة والتنافسية: هل الكفاءة هي فريدة وأفضل من تلك الممتلكة من طرف المنافسين، وهل تساهم في تحقيق الميزة التنافسية[5]؟. كما يجب حماية الكفاءات الأساسية على المدى الطويل، وتشكيل حاجز أمام دخول المنافسين[6]. بعبارة أخرى أن تكون صعبة التقليد.

علاوة عن الخصائص السالفة الذكر فإن Sanchez سنة 2000 أضاف خاصيتين هما[7]:

- أنها تتغير ببطء أكثر من المنتجات التي تقدمها.
- أنها تنشأ من التدريب الجماعي للمؤسسة.

فهاته الخصائص الأساسية هي ما يميز الكفاءات المحورية عن غيرها من الكفاءات غير المحورية أو العادية، ويمكن تحديد كفاءات المؤسسة تحديدا دقيقا من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة: إنتاج، تسويق، موارد بشرية...الخ[8]. ومن بين الأمثلة على المؤسسات التي تملك كفاءات أساسية، مؤسسة BIC لمنتجات الاستهلاك الواسع ذات الاستعمال الواحد كأقلام الحبر، شفرات الحلاقة...الخ، فالكفاءات الضرورية لهذه المنتجات هي واحدة، وتتمثل في: تكنولوجية حقن البلاستيك، التسويق المكثف، الدخول في شبكات توزيع متعددة[9]. كما أن الكفاءة المحورية لشركة سوني تتمثل في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة تمكن المستهلك من سهولة حمل المنتج والتنقل به من مكان إلى آخر[10]. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءات المحورية هي عبارة عن أصول ملموسة أو غير ملموسة، والتي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، كما أن عملية بنائها وتكوينها يتم عبر عملية تراكمية تستغرق فترة زمنية معينة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص34.

[2] Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau, op.cit., P.316.
[3] Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.355.
[4] Jean-Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, op.cit., P.276.
[5] Fréderic Leroy, op.cit., P.63.
[6] Jean-Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, op.cit., P.276.
[7] Mahmoud Zouaoui, op.cit., P.355.

[8] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص44.

[9] Jean-Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, op.cit., P.276.

[10] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص32.

ثالثا– حدود مدخل الكفاءات:

من بين أهم حدود مدخل الكفاءات[1]:

- إن مدخل الكفاءات يعمل أفضل داخل القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية القوية، وبالتالي فهو أقل ملاءمة للصناعات الناضجة، أو ذات المحتوى التكنولوجي الضعيف أين احتمالات التطور هي غالبا أقل.
- ما يؤخذ على هذا المدخل أيضا تثمينه للنمو الداخلي، على حساب النمو عن طريق الشراء. فبناء الكفاءات يتحقق أفضل من الداخل، وعلى المدى الطويل نظرا لصعوبة جمع وتنظيم كفاءات نابعة عن مؤسسات أخرى. هذا التثمين مرتبط أساسا بفكرة التفرد singularité والاختلاف.
- صعوبة التحديد والتقييم العملي للكفاءات، فالكل تقريبا هو كفاءة داخل المؤسسة، لكن البعض منها فقط له قيمة إستراتيجية. فلا يمكن الاكتشاف المسبق للكفاءات التي هي حقيقة إستراتيجية للمؤسسة، وكذا صعوبة توقع تلك التي سوف تصبح مصدرا للميزة التنافسية. فتمييز الكفاءات التي تبني نجاح المؤسسة يكون بعديا.
- وفق هذا المنظور فإن المؤسسة تتجه إلى تفضيل استغلال الكفاءات الموجودة، وبالتالي إهمال استكشاف وبناء كفاءات جديد. فمن المهم إعادة التشكيل باستمرار للكفاءات مما يمنح ديناميكية لخلق كفاءات جديدة داخل المؤسسة.
- مدخل الموارد والكفاءات يوجه المؤسسة إلى التسيير عن طريق الموارد والكفاءات، وبالتالي تركيز الاهتمام على التنظيم الداخلي للكفاءات مما يمثل خطورة إضعاف وجمود للمؤسسة.

الفرع الثاني: مدخل القدرات الديناميكية

التيار الثاني للبحث والمنبثق عن منظور الموارد يتمثل في المدخل الذي يرتكز أساسا على دراسة القدرات الديناميكية.

مدخل القدرات الديناميكية المقدَّم من طرف Teece وآخرين في سنتي 1997 و1998 يسمح بدراسة الكيفية التي يمكن للمؤسسات التي تتواجد في محيط يتميز بالتحولات السريعة أن تحافظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل. فالقدرات الديناميكية إذًا اعتبرت كمصدر للمحافظة على الميزة التنافسية على المدى الطويل، وذلك من خلال السماح بتكييف، إعادة تشكيل وخلق الموارد من أجل التكيف مع تحولات المحيط[2].

القدرات الديناميكية حسب Teece و Pisano هي عبارة عن "الكفاءات والقدرات التي تسمح للمؤسسة بخلق منتجات، وعمليات صنع جديدة والاستجابة لتطور خصائص السوق"[3]، فهذا التعريف استند إلى النتيجة النتيجة المراد الحصول عليها، والمتمثلة في ابتكار منتجات وعمليات صنع جديدة. وعليه فالقدرات الديناميكية

[1] Fréderic Leroy, op.cit.,P P.62-64.
[2] Laurent Renard et autres, op.cit., P.24.
[3] Michel Ghertman, op.cit., P.110.

هي كفاءات المؤسسة التي تسمح لها بتجديد، زيادة كفاءاتها الإستراتيجية وتكييفها. فكما هو الحال بالنسبة لموارد المؤسسة، فإن كفاءات المؤسسة أيضا يجب أن تُطوَّر، والقدرات الديناميكية هي التي تسمح بهذا التطور، وبالتالي ضمان تطوير المؤسسة على المدى الطويل[1].

والجدير بالتنويه أن هذا المدخل هو مخصص لدراسة المؤسسات التي تتواجد في محيط سريع التحول تكنولوجيا، رغم أن Eisenhardt و Martin سنة 2000 قاما بتوسيعه على أنواع أخرى من المحيط أي على المحيط الديناميكي باعتدال[2]. ففكرة مدخل القدرات الديناميكية تقترب من تصور شومبيتر Schumpeter للمنافسة القائمة عل الابتكار[3].

والجدير بالتنويه أن مدخلي الموارد والكفاءات يعطيان الأولوية لتحليل أساليب استغلال الكفاءات، بينما منظور الكفاءات الديناميكية يهتم بتطوير الكفاءات فهو يدرس شكلا خاصا من الكفاءات ذات المستوى العالي[4].

إن مدخل القدرات الديناميكية رغم تأكيده على وجود رابط بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، إلا أن مؤسسي هذا المدخل لم يقدموا تعريفا عمليا لمفهوم القدرات الديناميكية. هذه الأخيرة حسب Teece وآخرين سنة 1997 هي عبارة عن قدرة المؤسسات على دمج، بناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل الاستجابة لمحيط يخضع لتحولات سريعة. وفي سنة 2007 أعاد Teece ربط بشكل واضح القدرات الديناميكية بالميزة التنافسية، حيث اعتبر القدرات الديناميكية كتركيبات combinaisons من الموارد الفريدة، الصعبة التقليد، والتي يمكن أن تزود المؤسسة بميزة تنافسية[5]. فإدارة الكفاءات الديناميكية تعتمد على ثلاثة أنواع من الأنشطة[6]:

- تنسيق ودمج الكفاءات (قراءة ساكنة)
- التدريب عن طريق التكرار والتجريب مما يسمح بتحقيق المهام بفعالية أكثر وبأكبر سرعة (قراءة ديناميكية)
- إعادة تشكيل وتحويل القدرات الديناميكية (قراءة تحويلية).

من جهتهما Eisenhardt و Martin سنة 2000 يريان إمكانية التحديد الملموس للقدرات الديناميكية وعرفاها بأنها "مجموع عمليات processus نوعية spécifiques وقابلة للتحديد مثل تطوير المنتجات، اتخاذ قرار إستراتيجي وخلق تحالفات، أو أكثر عموما، مثل عمليات المؤسسة التي تستهدف دمج، إعادة تشكيل، اقتناء وحذف موارد من أجل التكيف مع تحولات السوق، وحتى خلقها"[7]. فالقدرات الديناميكية وفق هذا

[1]Jean-Luc Arrégle, op.cit., P :245.
[2]Laurent Renard et autres, op.cit., P.16.
[3]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.95.
[4]Ibid.
[5]Ibid., PP.95-98.
[6]Ibid., P.95.
[7]Ibid., P.97.

التعريف هي عبارة عن عمليات قابلة للتحديد تتمثل في: دمج الموارد، إعادة تشكيل الموارد، اقتناء الموارد والتنازل عنها –كالتحالفات، التنازل عن الموارد المتقادمة...الخ–.

وقد قام كل من Ambrosini و Bowman سنة 2009 بتوضيح عناصر الإجماع المشتركة بين مختلف التعاريف المقترحة لمفهوم القدرات الديناميكية، وحدَّدا بالتالي الخصائص الموالية للقدرات الديناميكية[1]:

- القدرات الديناميكية هي عبارة عن عمليات؛
- دور القدرات الديناميكية هو العمل على تطوير قاعدة موارد المؤسسة؛
- القدرات الديناميكية تُبنى من طرف المؤسسة وتُدمج داخل عمليات المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المدخل تعرض للعديد من الانتقادات نذكر أهمها فيما يلي:

- إن المفاهيم المستعملة في هذا المدخل تتغير بشكل محسوس من كاتب إلى آخر، فمفهوم القدرات التنظيمية والقدرات الديناميكية تبقى نسبيا غامضة وضبابية رغم أنها جوهر هذا المنظور، مما يتطلب الاهتمام بهذه العناصر[2]. وعلى الرغم من أن القدرات الديناميكية تبقى خفية إلى غاية اللحظة التي يتم فيها ممارستها فعليا، كما أنها خاصة بكل مؤسسة لارتباطها بتاريخها، مع ذلك فإن كلا من Eisenhardt و Martin سنة 2000 أوضحا إمكانية التحديد الملموس للقدرات الديناميكية، وكذا أهمية الجانب الديناميكي لها[3].
- إن مدخل القدرات الديناميكية يتميز بضيق حقل تطبيقه، حيث أنه مخصص لدراسة تلك المؤسسات التي تتواجد في محيط سريع التحول تكنولوجيا. رغم توسيعه من قبل كل من Eisenhardt و Martin سنة 2000 على أنواع أخرى من المحيط أي على المحيط الديناميكي باعتدال[4].
- الخاصية الخلقية idiosyncrasiques للقدرات الديناميكية حسب Teece وآخرين (1997)، في حين اعتبرها كل من Eisenhardt و Martin (2000) أنها تحت زاوية أفضل ممارسات التسيير مع بعض العناصر الخلقية. فالقدرات الديناميكية تكون لها نفس الخصائص بالنسبة للمؤسسات التي تتقاسم نفس المحيط. في حين أن القدرات الديناميكية تكون لها خصائص مختلفة حسب الأسواق التي تتواجد بها المؤسسة. ففي الأسواق معتدلة الديناميكية فإن القدرات الديناميكية تعتمد أكثر على المعارف الموجودة داخل المؤسسة، بينما في حالة الأسواق التي تتميز بفرط المنافسة hypercompétitifs فإن القدرات الديناميكية تقوم على المعارف النوعية spécifiques المتكيفة مع الوضع[5].
- العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية الدائمة. فبعض الكتَّاب: Teece وآخرون (1997)، Teece (1998)، Arrégle (2000) و Winter(2000 و 2003) أثبتوا وجود رابطة بين امتلاك المؤسسة للقدرات الديناميكية والمحافظة على الميزة التنافسية على المدى الطويل. في المقابل بالنسبة لـ

[1]Ibid.
[2]Laurent Renard et autres, op.cit., P.17.
[3]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.97.
[4]Laurent Renard et autres, op.cit., P.16.
[5]Ibid., P.17.

Eisenhardt و Martin (2000) فإنه لا يمكن التماس علاقة مباشرة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية الدائمة، بل أن هناك علاقة غير مباشرة. فامتلاك الكفاءات الديناميكية هو شرط ضروري لكن غير كاف من أجل دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. بعبارة أخرى أن إمكانية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يعتمد على الاستعمال الذكي للقدرات الديناميكية مقارنة بمنافسيها وهذا من أجل خلق شكل خاص من الأصول، أي أن الميزة التنافسية الدائمة لا تكمن في القدرات الديناميكية نفسها، لكن في الأصول الإستراتيجية الجديدة التي تخلقها هذه القدرات الديناميكية[1]. وهذا ما دفع Eisenhardt و Martin إلى القول أن قيمة القدرات الديناميكية كمصدر للميزة التنافسية لا يكمن في طبيعتها نفسها، بل في الشكل الخاص من الموارد التي تولدها[2].

الفرع الثالث: المدخل المبني على المعرفة والمدخل العلائقي

توصلنا سابقا إلى أن موارد المؤسسة تُصنف إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، حيث انصب التركيز في المرحلة الأولى على الموارد الملموسة –مدخل RBV–، وذلك بفحصها في ضوء المعايير الأربعة المذكورة آنفا. مع ذلك فإن الموارد الملموسة تتوفر فيها هذه المعايير بصعوبة خصوصا منها معياري عدم القابلية للاستبدال وللتقليد، حيث يمكن إعادة خلقها، لذلك تم التحول إلى الاهتمام بالموارد غير الملموسة[3]. فحسب بعض الكتَّاب ومن بينهم Villalonga سنة 2009، فإن المورد كلما زادت عدم ملموسيته زادت إمكانية استمرار ودوام الميزة التنافسية، وذلك راجع إلى أن خصائص الموارد غير الملموسة –القيمة، الندرة، عدم إمكانية التقليد، وعدم إمكانية الإحلال أو الاستبدال– تمكنها من تحقيق شروط الميزة التنافسية[4]. ومن أبرز تصنيفات الموارد غير الملموسة[5]:

- قدرات غير ملموسة في الأصول كبراءة الاختراع، والخبرة، والمعرفة الفنية know-how.
- موارد غير ملموسة تعتمد على الأفراد كالسمعة، وأخرى غير ملموسة مستقلة عن الأفراد كقواعد البيانات.
- موارد غير ملموسة يمكن حمايتها قانونيا مثل الأبحاث والدراسات، وأخرى لا يمكن حمايتها قانونيا مثل شبكات وعلاقات الأعمال.

هذه النقطة، والنقطة الموالية سيتم تخصيصهما لنوعين محددين من الموارد غير الملموسة كمصدرين للحصول على ميزة تنافسية دائمة وهما:

- المعرفة؛
- والعلاقات مع الأطراف المختلفة من عملاء وموردين.

[1]Ibid., P.17.
[2]Frédéric Prévot et autres, op.cit., PP :97-98.
[3]Jean-Charles Mathé, op.cit., PP.21-22.
[4]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص264.
[5]المرجع نفسه، ص257.

أولا- المدخل المبني على المعرفة

ففي ظل محيط يتميز بالتطورات التكنولوجية السريعة القائمة على ثورة الإعلام الآلي والاتصالات، وبانفتاح الأسواق، برز الحديث عن عصر المعرفة، عن اقتصاد المعرفة، عن مؤسسة المعرفة، وحتى عن عامل المعرفة travailleur du savoir أي العمال الذين لديهم القدرة على توليد منتجات معرفية مثلا براءات الاختراع أو الكتب والبحوث أو البرمجيات المعلوماتية[1]. وما يعكس الاهتمام بالمعرفة أن البنك العالمي أطلق على تقريره لسنة 1998-1999 حول التنمية في العالم اسم "المعرفة في خدمة التنمية"[2]. كما أنه ومع بداية التسعينات العديد من الكُتَّاب مثل: James Brian Quinn، Robert Reich، Peter Drucker، و Alvin Tofler سجلوا الأهمية التي تكتسيها المعرفة. فبالنسبة لـ James Brian Quinn (1992) فقد لاحظ أن قيمة المنتجات والخدمات للمؤسسات الحديثة تأتي من تطوير عوامل غير مادية، أي معنوية والقائمة على المعرفة كتصميم المنتجات، فهم حاجات العملاء، الابتكار والإبداع[3].

ومع بروز اقتصاد المعرفة، وفي منتصف سنوات التسعينات، عرف مدخل الموارد نهضة حديثة، وذلك بالاهتمام بالموارد غير الملموسة للمؤسسة، حيث انصب الاهتمام خصوصا على مورد المعرفة مما أحدث تقسيما جديدا على مدخل الموارد بميلاد المدخل القائم على المعرفة[4] knowledge-based View (KBV). هذا الأخير يقوم على فكرة أن الدور الرئيسي للمؤسسة يتمثل في دمج، وتنسيق المعارف الفردية هذا بالنسبة لبعض الكُتَّاب مثل Kogut و Zander (1992)، Conner و Prahalad (1996)، Grant (1996)، أما البعض الآخر فيعتبرون المؤسسة ككيان لخلق المعارف مثل Nonaka (1994)، Spender (1996)، Nonaka وآخرين (2000)[5].

النظرية القائمة على المعرفة تقترح رؤية جديدة للمؤسسة تقوم على أن المؤسسة تُعرَّف بقدرتها على دمج وتنسيق المعارف وخلق أخرى جديدة. فالمعارف التي تستخدمها المؤسسة هي تتجدد باستمرار والمؤسسة هي التي تقوم بخلقها ولذلك نجد أن نوناكا Nonaka وآخرين سنة 2000 اقترحوا صياغة "نظرية خلق المعرفة" التي تقوم على فكرة أن سبب تواجد المؤسسة هو خلق المعرفة باستمرار، فالمعرفة ليست موجودة مسبقا، وبالتالي ليست مكتشفة لكنها تُخلق[6].

ففي ظل عصر المعرفة والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن المعرفة أصبحت تمثل أصلا إستراتيجيا ومصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية دائمة والحفاظ على وجودها[7]. وجعل من

---

[1] مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير المعرفة العربي للعام 2014: الشباب وتوطين المعرفة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص31.

[2] Nadia Teboursi, l'apprentissage organisationnel: penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de Recherche de la Chaire Bell en Technologie et organisation du Travail, Université Québec, Canada, septembre 2000, PP.3-4.

[3] Ibid., P.4.

[4] Laurent Renard et autres, op.cit., P.22.

[5] Frédéric Prévot, et autres, op.cit., P.93.

[6] Ibid.

[7] عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص265.

المعرفة عنصرا يضاهي أو يفوق في أهميته رأس المال النقدي والعناصر المادية الأخرى، وأصبحت بالتالي عنصرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة[1]. وما يميز مورد المعرفة عن الأنواع الأخرى من الموارد، هو أن المعرفة هي مورد بشري، ورغم أن البشر هم مورد ملموس، فإن المعرفة تعكس قدرات غير ملموسة في أصل بشري. فالموارد المعرفية إذًا تتضمن كل القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العاملون إضافة إلى مقدرتهم على التعلم واكتساب المزيد من المعرفة[2]. بعبارة أخرى أن المعرفة أصبحت أحد المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه المعرفة تتشكل وتُمارس من خلال المورد البشري في المؤسسة، وتظهر في الإنتاج وفي الأداء المتميز لها.

مدخل المعرفة يعتبر من بين الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، وهو يهدف إلى بناء ما يُسمى بالمؤسسات الساعية نحو التعلم[3]. والمؤسسة المتعلمة هي التي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر، مستفيدة من من تجاربها وتجارب الآخرين[4]. فالتغير والتقلب السريع في المحيط الحديث يفرض على المؤسسة التكيف السريع مع هذه التغيرات من أجل ضمان بقائها وحفاظها على مكانتها التنافسية، أي أن تكون مؤسسة ساعية للتعلم، وهذا يعني أن تكون متمرسة في مهارات خلق واقتناء، وتحويل المعرفة والتعديل في سلوكها ليعكس المعرفة الجديدة. وبالتالي فكلما كان المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة أكثر تقلبا وتغيرا، تطلب ذلك من المؤسسة التحول إلى مؤسسة ساعية للتعلم[5]. هذه الأخيرة من بين خصائصها الأساسية نقل المعرفة بسرعة وكفاءة داخل المؤسسة.

وحسب J.C.Spender فإنه لابد من التحديد الدقيق للمعارف من أجل تفسير كيف يمكن للمؤسسة اقتناء معرفة مهمة significatif وكيف تقود إلى الحصول على ميزة تنافسية، وهذا ما يؤدي بنا إلى إثارة الأسئلة التالية[6]:

- أي شكل من المعرفة نأخذ؟
- ما هي خصائص المعرفة؟ بعبارة أخرى ما هي المعايير التي نعتمدها من أجل تحديد المعارف الإستراتيجية؟

الإجابة عن هذين السؤالين تكون من خلال النقطتين المواليتين:

[1] رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص3.

[2] عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص ص264-265 .

[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص35.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص178.

[5] ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص49.

[6] Jean-Charles Mathé, op.cit., P.22.

1- مفهوم المعرفة وأنواعها:

أ- ماهية المعرفة:

وفي سياق شرحنا لهذا المدخل لا بد من توضيح بعض المفاهيم الأساسية لهذا المدخل، والمتمثلة أساسا في مفهوم المعرفة. هذه الأخيرة وكغيرها من المفاهيم الحديثة، لها العديد من التعاريف نذكر منها[1]:

- المعرفة هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.
- تتكون المعرفة من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها، ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
- المعرفة هي معلومات منظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
- المعرفة هي أصل غير ملموس يقود اكتشافه واستخدامه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمنظمة.

من التعاريف السابقة نلاحظ التركيز على مصطلحات كالمعلومات والبيانات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن حقائق على شكل أرقام أو رموز منفصلة، وهي لا تشكل معنى بنفسها، أما المعلومات فهي بيانات تم معالجتها وجمعها، في حين المعرفة هي معلومات سياقية غنية بتفسيرات الأفراد والخبراء[2]. فالمعرفة لا تتشكل من معلومات مجزأة أو ذات طابع عام، وإنما من درايات ومهارات راسخة لدى الفرد والمؤسسات، والتي لا يمكن فصلها عن محيطها الثقافي والقيمي، وعن الأهداف المحددة لها مسبقا، علاوة على أن المعرفة تختلف عن المعلومة في كونها تستلزم وجود قدرة على التعلم[3]. وهناك قاعدتان أساسيتان للتفرقة بين المعلومات والمعرفة وهما[4]:

- المعلومات قد تكون مستقلة عن الشخص في حين المعرفة هي خصوصية شخصية.
- المعرفة تكون سياقية لا يمكن تفسيرها أو استخدامها دون فهم السياق الذي توجد فيه، بينما المعلومات يمكن تحويلها ونقلها من مكان إلى آخر.

ب-أنواع المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات للمعرفة، إلا أن أكثرها شيوعا ما قدمه نوناكا الذي صنفها إلى معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة أو ظاهرة:

- **المعرفة الضمنية:** ويطلق عليها أيضا المعرفة الحكمية subjective، المعرفة الشخصية، أو المعرفة الإجرائية، وهي عبارة عن "المعرفة الشخصية والحدسية والمعلوماتية غير الموثقة، ولا يمكن نقلها

---

[1] بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص ص204-205.

[2] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص220.

[3] مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، مرجع سابق، ص17.

[4] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص ص220-221.

وتقاسمها بسهولة"[1]. فهي مخزنة في عقول الأفراد. ويتميز هذا النوع من المعرفة باعتماده على الخبرة، أي أنها تنتقل من خلال الخبرة المباشرة. كما أنه من الصعب التعبير عنها من خلال التوجيه الكلامي والشفهي فقط، لذلك من الواجب تعلمها من خلال استخدامها. ونتيجة لذلك فإن نقلها بشكل عام يتم بنمط بطيء ومعقد، إضافة إلى أنه من الصعب فهم وتقليد الممارسات الإدارية التي تستهدف بها المؤسسة الرفع من المعرفة الضمنية، ومن أبرز المداخل شيوعا لنقل المعرفة الضمنية تكوين التحالفات الإستراتيجية. وبالتالي ونظرا لصعوبة تقليد المنافسين للمعرفة الضمنية، فإنها تعتبر الأكثر قيمة والأكثر احتمالا مقارنة بالمعرفة الصريحة في إيجاد ميزة تنافسية دائمة، فنجاح شركة بروكتر وجامبل مثلا يعود إلى تركيزها على المعرفة الضمنية[2].

- **المعرفة الصريحة:** تتمثل في المعرفة الموثقة والمنشورة والمعلومات التي يمكن نقلها وتقاسمها[3]. فهذا النوع من المعرفة يتم اكتسابه من خلال التعليم الرسمي وبرامج التدريب، إضافة إلى الخبرة من العمل. وتجدر الإشارة إلى أن برامج التدريب والتطوير تركز عادة على توفير المعرفة الصريحة في مجالات تخصص العاملين. وبما أن هذا النوع من المعرفة هو واضح ومعروف، فإن برامج نشرها من السهل تقليدها، وهذا ما يصعب من إمكانية استخدامها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية دائمة[4].

كما قام زاك Zack في سنة 1999 بتقديم تصنيف آخر للمعرفة، حيث صنفها إلى ثلاثة أنواع وهي[5]:

- **المعرفة الجوهرية:** وهو النوع الأدنى مستوى من المعرفة، والواجب توفره لدى المؤسسة من أجل مواجهة المنافسين في الصناعة التي تعمل فيها. هذا النوع من المعرفة رغم عدم ضمانه للمؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى، إلا أنه يمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالقطاع، والتي يكون محتفظا بها لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة كميزة لها على باقي المؤسسات غير الأعضاء.
- **المعرفة المتقدمة:** وهي المستوى الأهم من المعرفة، والتي تمكن المؤسسة من التمتع بقابلية البقاء تنافسية، أي باكتساب قدرات المنافسة. بمعنى أن المؤسسة صاحبة المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في قطاع أو جزء من قطاع سوقي، وذلك بفضل امتلاك هذا النوع من المعرفة المتقدمة.
- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل من المؤسسة قادرة على قيادة الصناعة التي تعمل فيها، حيث أن تميزها يكون واضحا مقارنة بمنافسيها. وبما أن هذا النوع من المعرفة مرتبط بكل ما هو جديد في المعرفة، فإنه يُمكِّن المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة التنافسية في صناعتها بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص425.

[2] عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص ص266-267.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص425.

[4] عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص266.

[5] بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص209-210.

ما يجب ملاحظته أن المعرفة الجوهرية تتمثل في التنافس على أساس معرفة قواعد اللعبة التنافسية، أما المعرفة الابتكارية فهي التنافس على أساس تغيير قواعد اللعبة[1]. كما أن هذا التصنيف للمعرفة يتميز بعدم الثبات، فما يتم تصنيفه اليوم على أساس معرفة ابتكارية قد يصبح غدًا معرفة متقدمة، وحتى معرفة جوهرية، وذلك نظرا للتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعلومات والمعرفة[2].

2-معايير المعرفة الإستراتيجية:

أما بالنسبة للسؤال الثاني، فكما تم تحديد المعايير المحدِّدة للموارد الإستراتيجية، فإنه يجب كذلك تحديدها للمعارف، حيث حُدِّدت خمسة معايير مُحدِّدة للمعرفة الإستراتيجية تتمثل في[3]:

- قابلية التحويل: وهي معيار حاسم من أجل منح ميزة تنافسية دائمة.
- قدرة الاندماج: فعالية قابلية التحويل للمعرفة مرتبطة بالشكل الذي تدمج به، كما أن اندماج المعرفة مرتبط بقدرة المتلقي على إضافة معرفة جديدة للمعرفة الموجودة.
- الملاءمة: ويُقصد بها قدرة المؤسسة المالكة للمورد على الحصول على ربحية rendement مساوية للقيمة المولدة من طرف المورد.
- التخصص في اقتناء المعرفة: خلق المعرفة هو نشاط فردي، والدور الأساسي للمؤسسة هو تطبيق المعرفة الموجودة على إنتاج السلع والخدمات، فالخاصية الأساسية للمؤسسة هي أن تكون مؤسسة دامجة intégrative للمعارف.
- إنتاج المعرفة

وكخلاصة فإن المؤسسة موجودة من أجل دمج المعارف الفردية المتخصصة التي تكون غير مدمجة بفعالية من طرف منافسيها.

3- تقييم المدخل المبني على المعرفة:

إن مدخل المعرفة رغم إبرازه للأهمية التي تلعبها المؤسسة في خلق المعارف وتخزينها واستعمالها، إلا أنه كان عرضة لانتقادات منها[4]:

- أن المدخل القائم على المعرفة هو مدخل يعتمد على مفاهيم مجردة والتي من الصعب جعلها تجريبية opérationnalisation عبر فرضيات قابلة للاختبار أو عن طريق بحث نوعي.
- الغموض والالتباس الموجود بين المدخل القائم على المعرفة approche basée sur la connaissance ومدخل المعارف (knowledge prespective) approche des connaissance. هذا المدخل الأخير يهتم أكثر بميكانيزمات خلق المعارف التنظيمية فهو نظرية لخلق المعارف التنظيمية، وبالتالي فهذان المدخلان لا يتقاسمان نفس الانشغالات النظرية.

---

[1] غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص416.

[2] المرجع نفسه، ص ص216-217.

[3] Jean-Charles Mathé, op.cit., PP.22-23.

[4] Laurent Renard et autres, op.cit., P.23.

ثانيا– المدخل العلائقي: Approche Relationnelle

إن مدخل الموارد بإهماله للعلاقات بين المؤسسات كمصدر محتمل للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، قد فسح المجال لظهور ما يُسمى بالمدخل العلائقي Relational View (RV). هذا الأخير يرى أن التعاون والتحالف بين المؤسسات يمكنه الرفع من أداء المؤسسات، والتقليص من التكاليف والمخاطر. وبالتالي تحقيق المؤسسة لمزايا علائقية avantages relationnels التي لها نفس الأهمية كالمزايا المادية والمالية[1].

المقال المرجعي للمدخل العلائقي هو مقال داير Dyer وسينغ Singh في سنة 1998، إلا أن أهمية العلاقات ما بين المنظمات interorganisationnelles في بناء ميزة تنافسية قد تم طرحها من طرف Teece سنة 1986 الذي طوَّر مفهوم الأصول مشتركة التخصص cospécialisation، كما تم طرحها من طرف Lenz سنة 1980 و Wernerfelt سنة 1989 الذي أوضح أن كفاءات المؤسسات لا تعتمد فقط على الموارد الممتلكة ذاتيا[2]. فالعلاقات تعتبر مصدرا هاما لحصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وتنمية هذه الميزة خصوصا عند وجود حواجز تعيق من إمكانية التقليد[3]. فنجاح هذه العلاقات يعتمد على آليات غير ملموسة كالثقة، الالتزام، التعاون، الروابط الاجتماعية، وغيرها من الآليات التي يصعب محاكاتها وتقليدها.

إن المدخل العلائقي يقوم على الأخذ بعين الاعتبار للدور الأساسي للتحالفات، سواء تعلقت بالعلاقات بين المنافسين أو بالعلاقات بين البائعين والمُوردين، في خلق وتطوير كفاءات المؤسسات[4]. أيٍّ أنه يركز فقط على البعد التعاوني بين المؤسسات، فالشراكة بينها هي مصدر توليد الأرباح. مع ذلك فإن هذا المدخل يعتبر امتدادا لمدخل الموارد لبارني، فإضافة لتركيزه على المحيط الداخلي فإن المدخل العلائقي يركز على مفهوم شبكة الأعمال والعلاقات كمصدر لحصول المؤسسة على ميزة تنافسية. بعبارة أخرى أن مدخل العلاقات يستند إلى نفس افتراضات مدخل الموارد، إضافة إلى افتراض رئيسي لمدخل العلاقات، وهو وجوب مشاركة المؤسسات في الاستثمارات الخاصة بالعلاقات[5].

المدخل العلائقي يقترح نظرة تنافسية للتدريب داخل العلاقات ما بين المؤسسات، هذه الرؤية بادر بها كل من Hamel وآخرين سنة 1989، ثم Hamel سنة 1991، ليتم تطويرها سنة 1998 من طرف Khanna وآخرين الذين حددوا مفهوم السباق إلى التدريب. مع ذلك اقترح كُتَّاب آخرون نظرة تعاونية للتدريب المشترك داخل العلاقات ما بين المؤسسات[6].

وتجب الإشارة إلى أن الانتقاد الأساسي الموجه للمدخل العلائقي يتمثل في تركيزه فقط على العلاقات مع المؤسسات الأخرى، مهملا بذلك العلاقات مع مؤسسات ذات طبيعة مختلفة (كالسلطات مثلا)، حيث

---

[1]Jean-Marie Doublet, op.cit., P.49.
[2]Frédéric Prévot et autres, op.cit., PP.98-99.
[3]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص269.
[4]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.99.
[5]عبير حسن سيد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص ص261–262.
[6]Frédéric Prévot et autres, op.cit., P.99.

يركز بشكل عام على تحليل العلاقات الثنائية عموديا dyadiques verticales أو شبكات التحالفات[1]. علاوة على أنه لم يقدم الإجابة الكافية عن كيفية بناء التفوق ضمن علاقة المؤسسة مع المستهلك النهائي.

ويمكن تلخيص مختلف مداخل تحقيق ميزة تنافسية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: مقارنة بين مداخل مصادر الميزة التنافسية

المداخل الأساسية	مدخل هيكل الصناعة	مدخل الموارد	مدخل الكفاءات المحورية	مدخل القدرات الديناميكية	المدخل القائم على المعرفة	المدخل العلائقي
الكُتَّاب الرئيسيون	Porter	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad	Teece, Pisano et Shuen	Spender et Grant	Dyer et Singh
السنة	1980	1984، 1986 و 1991	1990	1997	1996	1998
وحدة التحليل	الصناعة	موارد المؤسسة	الكفاءات المحورية للمؤسسة	الكفاءات الديناميكية للمؤسسة	مورد المعرفة	علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف
وجهة النظر	خارجية	داخلية				
الأولوية أو التركيز	منح المحيط التنافسي للمؤسسة الدور الأساسي	الأولوية لموارد المؤسسة حيث تم التركيز في البداية على الموارد الملموسة ليتطور بعد ذلك نحو الموارد غير الملموسة كالمعارف مثلا				
الهدف	حصول المؤسسة على ميزة تنافسية دائمة					
النتائج	حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مرتبط بقدرتها على فهم وتحليل خصائص محيطها التنافسي.	تحديد واستغلال الموارد الإستراتيجية للمؤسسة يسمح لها ببناء ميزة تنافسية دائمة.				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف المراجع

مع ذلك ورغم اختلاف هذه النماذج في مصدر بناء الميزة التنافسية، إلا أنها تتكامل، وهدفها في النهاية يبقى نفسه وهو بناء ميزة تنافسية دائمة تسمح بتحديد موقع تنافسي دائم للمؤسسة. بعبارة أخرى كيفية بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها عبر الزمن.

وتجدر الإشارة إلى بروز العديد من محاولات التقريب بين مدخل بورتر ومدخل الموارد نذكر من بينها مساهمة كل من R.Amit و P.J.H.Shoemaker سنة 1993 اللذين اعتبرا أن الترابط بين عوامل النجاح الأساسية FCS للمحيط التنافسي والموارد الأساسية أو القاعدية ينتج عنه الأصول الإستراتيجية. فعوامل النجاح الأساسية ليس لها نفس الأهمية، وذلك بحسب تخصيص المؤسسة المعنية للموارد. وفي نفس السياق ولكن من زاوية أكثر ديناميكية، قام كل من Teece، G.Pisano و A.Shuen سنة 1997 بتطوير مفهوم القدرات الديناميكية للمؤسسة واعتبرت بأنها تسمح بضمان أفضل توافق ممكن مع تغيرات المحيط التنافسي، أي أن القدرات الديناميكية يجب أن تسمح بتكييف الموقع التنافسي[2].

[1]Ibid., PP.99-101.
[2]Jean-Charles Mathé, op.cit., P.25.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية، والذي يعتبر التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية لريكاردو، حيث تم التوصل إلى اختلاف الآراء حول هذا المفهوم حسب مستويات التحليل الثلاثة: المؤسسة، القطاع، والدولة. إلا أن الاختلاف حول تعريف التنافسية على مستوى الدولة هو أكثر وضوحا منه على مستوى القطاع أو المؤسسة. هذا المستوى الأخير يعتبر بالاتفاق هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، يضاف إلى ذلك أن القدرة التنافسية للدولة ما هي إلا مجموع السياسات والإجراءات المتخذة من طرفها بغية توفير البيئة الملائمة التي تمكن المؤسسات العاملة فيها من إنتاج سلع وخدمات قادرة على منافسة نظيرتها على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، وفي نفس الوقت تحقيق زيادة مستدامة في معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي.

كما حاولنا خلال هذا الفصل تقديم حصيلة لمجموع مداخل مصادر الميزة التنافسية من حيث ربط كل مدخل بكُتَّابه الأساسيين، الأسس النظرية، وكذا المفاهيم الأساسية الخاصة بكل مدخل، وهذا بهدف إعطاء صورة عامة عن هذه المداخل. فنماذج التموقع وخصوصا منها مدخل بورتر أعطى الأهمية للرؤية المرتكزة على المحيط، حيث فسر الميزة التنافسية عن طريق هيكل الصناعة التي تعمل بها المؤسسة مهملا بذلك أهمية الموارد والكفاءات في الحصول على ميزة تنافسية دائمة، وبالتالي إحداث الفارق بين المؤسسات المتنافسة. وقد قدَّم بورتر في هذا الصدد العديد من الأطر التحليلية من بينها: نموذج القوى الخمس، الإستراتيجيات التنافسية، نموذج سلسلة القيمة وغيرها من الإسهامات. فالميزة التنافسية حسب بورتر تكمن في استغلال موقع مهيمن وسط قطاع نشاط مربح، هذا الموقع يرتبط بهيكل الصناعة الذي تحدده خمس قوى تنافسية للقطاع، وبالتالي على المؤسسة اختيار إستراتيجية من بين الإستراتيجيات الثلاث العامة للتنافسية التي تمنحها هذا الموقع المهيمن، بعبارة أخرى أن نجاح المؤسسة وحصولها على موقع تنافسي دائم يرتبط مباشرة بقدرتها على فهم وتحليل محيطها عن طريق نموذج القوى الخمس. كما قدم بوتر أداة أساسية لتشخيص الميزة التنافسية واكتشاف مصادر الحصول عليها والمتمثلة في سلسلة القيمة، هذه الأخيرة هدفها إجراء تحليل داخلي لأنشطة المؤسسة من أجل تحديد الأنشطة القادرة على المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو التمييز.

ليظهر بعد ذلك مدخل الموارد كرد فعل عن المدخل السابق حيث تم التحول إلى الرؤية الداخلية عوض الرؤية الخارجية في تفسير مصدر الميزة التنافسية. فحسب هذا المنظور فإن الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة تكمن في قدرتها على امتلاك موارد مختلفة عن المنافسين وغير قابلة للحركة، علاوة على أنها ذات قيمة، نادرة، وغير قابلة للتقليد وللإحلال. فبفضل استخدام الموارد التي تتوفر فيها هذه المعايير، أو ما يُسمى بالموارد الإستراتيجية، يمكن للمؤسسة تطبيق إستراتيجية غير متبعة من طرف منافسيها سواء الحاليين أو المحتملين، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية دائمة. أما فيما يخص المداخل الحديثة والمتمثلة في: مدخل الكفاءات المحورية، مدخل القدرات الديناميكية، المدخل القائم على المعرفة، والمدخل العلائقي فهي لا تشكل

في الحقيقة تحولا عن الأسس المفاهيمية لمدخل الموارد، بل إن هذا الأخير يعتبر المدخل الأساسي، فهو مصدر هذه التيارات المختلفة. هذه المداخل الخمسة للحصول على ميزة تنافسية دائمة هي متكاملة مع بعضها البعض مع وجود خصوصيات لكل مدخل، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار. مع ذلك فإن تركيز هذه المداخل على الموارد والكفاءات وغيرها، لا يعني إهمال التفاعل الحاصل بين المؤسسة ومحيطها. وما يؤخذ على هذه المداخل الخمسة هو عدم تحديدها للمفاهيم الأساسية: الموارد، الكفاءات، القدرات الديناميكية، المعارف وغيرها، وهذا ما أدى إلى الإفراط في نمذجة هذه المفاهيم علاوة على صعوبة قياسها.

إن عرض مداخل مصادر الميزة التنافسية لا يعني أفضلية مدخل على مدخل آخر، وإنما يعني وجوب اختيار المؤسسة للمدخل الأكثر ملاءمة لها في قطاعها، كما يمكن الجمع والتكامل بين مختلف هذه المداخل من أجل السماح للمؤسسة بالفهم الأعمق لمشاكلها والإدارة الجيدة لمواردها.

بعد محاولة الإحاطة بمفهوم القدرة التنافسية ومصادرها، يتوجب علينا الآن التعرف على محدداتها، وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها، حتى نتمكن من تحليلها واقتراح الإجراءات الكفيلة بتعزيزها. وهذا ما نناقشه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث: محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: محددات القدرة التنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

تمهيد:

توصلنا من خلال الفصل الثاني إلى أن التنافسية ظاهرة متعددة الأوجه، مما ترتب عليه خلاف في تحديد مفهوم واحد لها، وهذا ما انعكس على محددات التنافسية ومؤشرات قياسها حيث قُدمت العديد من المحددات والمؤشرات لقياس هذا المفهوم. وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على محددات القدرة التنافسية، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف عن نظيرتها في نظرية الميزة النسبية، علاوة على مختلف مناهج ومؤشرات قياس القدرة التنافسية.

المبحث الأول: محددات القدرة التنافسية

نحاول من خلال هذا المبحث دراسة محددات القدرة التنافسية من وجهة نظر بورتر، وأهم الانتقادات التي وُجهت لهذا المنهج، لننتقل بعدها إلى عرض أهم المحددات الأخرى التي قدمت من طرف كُتَّاب آخرين أو هيئات.

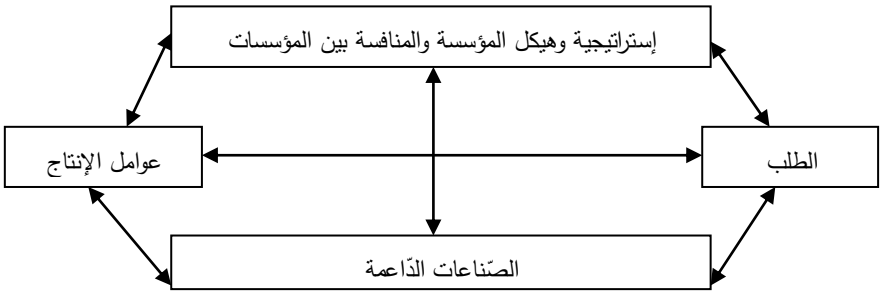
المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية وفقا لبورتر

إن محددات القدرة التنافسية ارتبطت بصفة عامة بنموذج بورتر. هذا الأخير ركز إهتمامه في البحث عن العوامل المفسِّرة للميزة التنافسية، والتي تؤدي إلى خلق وتعزيز هذه الميزة. هذه العوامل أو المحددات سُميت بـ "ماسة بورتر" والتي تعتبر بمثابة مقومات القدرة التنافسية لاقتصاد بلد ما، فهي التي تشكل البيئة التي تنشأ وتتطور وتتنافس فيها المؤسسات المحلية. بعبارة أخرى أن هذه المحددات هي التي تجعل من بلد ما بيئة مواتية لخلق القدرة التنافسية لمؤسسات صناعة معينة مقارنة بدول أخرى.

وحسب بورتر، فإن تحليل القدرة التنافسية لابد أن ينطلق أولا على المستوى الجزئي، فالمؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية، على أساس أن المؤسسات هي التي تتنافس، وبالتالي فإن الدولة تستمد تنافسيتها من المؤسسات والصناعات العاملة بها. أي أن المنهج ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي لذلك كانت نقطة البداية في تحليل بورتر تتمثل في كيفية تحقيق المؤسسة لقدرة تنافسية مستدامة، ثم في خطوة موالية البحث عن المحددات التي تضمن توفر بيئة محلية مواتية لخلق القدرة التنافسية للمؤسسة العاملة في صناعة ما. حيث كان السؤال الأساسي الذي حاول بورتر الإجابة عنه هو لماذا تنجح المؤسسات في دولة ما في تحقيق ميزتها التنافسية بينما تفشل أخرى في بلدان أخرى[1]؟ وكانت الإجابة عن هذا التساؤل تتمثل في أن القدرة التنافسية للدولة تعود إلى أربع خصائص أو محددات رئيسية، إضافة إلى محددين مكملين أو مساعدين. والشكل الموالي يلخص هذه المحددات:

[1] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص21-22.

الشّكل رقم 20: محددات القدرة التنافسية لبورتر



Source: Michael E.Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Traduction: pierre miraillés, Catherine Bathélémy et Eve Dayre-Mielcarski, interéditons, Paris, France, 1993, P.80.

إن الخط المتصل في الشكل يشير إلى العلاقة المتبادلة بين المحددات الأربعة، وفيما يلي عرض لكل نوع من هذه المحددات:

الفرع الأول: المحددات الرئيسية

تتضمن المحددات الرئيسية للميزة التنافسية أربعة خصائص هي:

أولا- عوامل الإنتاج وخصائصها:

إن عناصر الإنتاج تكتسي أهمية كبيرة، فهي المدخل الضروري لدعم القدرة التنافسية لصناعة معينة، لذلك فهي تشكل المحدد الأول ضمن الرباعي المقدَّم من طرف بورتر، أي أنها أحد محددات القدرة التنافسية، وهو بذلك يتفق مع نظرية التجارة الكلاسيكية. إلا أن مفهوم ودور عوامل الإنتاج في منهج بورتر يختلف عنه في النظرية الكلاسيكية للتجارة الدولية، وذلك من النواحي التالية[1]:

1. إن عوامل الإنتاج حسب بورتر هي إحدى محددات القدرة التنافسية وليست المحدد الوحيد لها، أي أنه لا يمكن تحقيق القدرة التنافسية فقط من خلالها. أضف إلى ذلك أن تحقيق القدرة التنافسية لا يتوقف فقط على وفرة عوامل الإنتاج، بل أيضا على كفاءة استخدامها.
2. عوامل الإنتاج وفق منهج بورتر هي أوسع، فهي تشمل إضافة إلى العمل ورأس المال كلا من: الموارد الطبيعية كالأرض والمياه، المناخ، الموقع الجغرافي، البنية التحتية، الموارد البشرية، مصادر المعرفة مثل: الجامعات ومراكز الأبحاث...الخ. بعبارة أخرى أنها تتضمن العوامل الموروثة والمكتسبة.
3. حسب النظرية التقليدية للتجارة الدولية فإن ندرة عوامل الإنتاج تحول دون تحقيق الميزة النسبية، بينما في منهج بورتر فإن الندرة النسبية لهذه العوامل، يمكن أن تكون دافعا ومحفزا للمؤسسات على الابتكار من أجل تجاوز هذه الندرة.

فتمتع الدولة بوفرة في عوامل الإنتاج كالموارد الطبيعية والأراضي والقوة البشرية وغيرها، لا يعني بالضرورة تمتعها بقدرة تنافسية مثلا الدول العربية. في المقابل فإن دولا أخرى كسويسرا، وبعض الدول

[1] المرجع نفسه، ص ص25-26.

الآسيوية كاليابان ومجموعة النمور: كوريا، ماليزيا، سنغافورة وغيرها، والتي رغم امتلاكها لموارد طبيعية محدودة، إلا أنها حققت إنجازات نوعية في العديد من المجالات الصناعية والخدمية والتجارية، والتمتع بدرجة عالية من التنافسية[1]. وعليه فالقدرة التنافسية للدولة لا تعتمد على مقدار ما تمتلكه من موارد وثروات، بقدر ما تعتمد على كفاءتها في استخدام ما هو متاح منها[2].

إن عوامل الإنتاج ضمن منهج بورتر لا تقتصر فقط على العناصر العامة والأساسية، التي تكون موروثة والمتمثلة في رأس المال، الأرض، المناخ، الموقع، والعمالة غير الماهرة وشبه الماهرة...الخ أي الموارد الطبيعية، بل تتعداها إلى عوامل الإنتاج الاصطناعية، والمسماة بالعوامل الإنتاجية المتقدمة. فهذه الأخيرة يمكن خلقها وتحديثها عن طريق الاستثمار المستمر في كل من الرأس المال المادي والبشري. هذه العوامل المتقدمة تتمثل في اليد العاملة ذات الكفاءات العالية، البنى التحتية الحديثة، المؤسسات العلمية المتطورة...الخ.

عناصر الإنتاج المتقدمة تكتسي الأهمية الكبرى ضمن عوامل الإنتاج، لأنها تلعب الدور الرئيسي في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، أي أنها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية من الدرجة المتقدمة، بعكس العناصر الأساسية الموروثة التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية هشة ومتواضعة وغير ثابتة سرعان ما تتدهور ويتم إلغاؤها بسهولة عن طريق عملية الابتكار والتجديد. وهذا ما يفسر سبب تمتع عدة دول بقدرات تنافسية عالية رغم ندرتها من الموارد الطبيعية[3].

عوامل الإنتاج المتقدمة بدورها تنقسم إلى العوامل المتقدمة العامة، والعوامل المتقدمة المتخصصة، فالعوامل المتقدمة العامة هي التي يمكن استخدامها في عدة صناعات، أما المتخصصة فهي التي تُستخدم في صناعة أو مجموعة محددة من الصناعات، وذلك راجع لما تتضمنه من مهارات متميزة[4]. وحسب بورتر فإن هذا التصنيف لعوامل الإنتاج لا يتسم بالثبات والجمود، بل هو في تطور مستمر بسبب التقدم التكنولوجي والعلمي، فما يعتبر اليوم متخصص قد يتحول في المستقبل إلى عام. وعليه فإن الحفاظ على القدرة التنافسية يتوقف على مدى الاستمرار في الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها. بعبارة أخرى أن القدرة التنافسية مرتبطة بمعدل خلق عوامل الإنتاج المتطورة، وليس برصيد الدولة من هذه العوامل[5]. وعليه فبوتر لم يهتم فقط بالوفرة الكمية لعوامل الإنتاج، ولكنه أيضا ركز اهتمامه على نوعية هذه العوامل.

فالمحدد الرئيسي للميزة التنافسية لصناعات اقتصاد ما هو نوعية وإنتاجية عناصر الإنتاج وليس وفرتها[6]. وبالتالي يمكن القول أن الميزة النسبية تقوم على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، وبالتالي

---

[1] علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2007، ص80.

[2] نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، مرجع سابق، ص82.

[3] نجوى علي خشبة، قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين: القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، مصر، 8-10 ماي 2003، ص ص3-4.

[4] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص52.

[5] المرجع نفسه، ص26.

[6] علا الخواجة، مرجع سابق، ص294.

فهي مفهوم ساكن، بينما الميزة التنافسية فتقوم على خلق عوامل الإنتاج المتقدمة، وبالتالي فهي مفهوم ديناميكي.

ثانيا- ظروف الطلب المحلي وخصائصه:

ثاني محدِّد للميزة التنافسية للدولة هو الطلب في السوق الداخلية لها، وذلك من حيث بنية هذا الطلب وتطوره، حجمه ومعدل نموه.

بالنسبة لبنية الطلب المحلي وتطوره، فكلما كان الزبون متطلبا، فرض ذلك على المؤسسة تحسين لمواصفات ونوعية منتجاتها وخدماتها[1]. وهذا بدوره ينعكس على تعزيز المزايا التنافسية المحققة.

أما حجم الطلب المحلي، ومعدل نموه فله أثر كبير على المزايا التنافسية، فسعة السوق الداخلية وسرعة نموها يحفز المؤسسات على تكثيف الاستثمارات والتوسع فيها، وكذا على تسريع التجديد والابتكار. أضف إلى ذلك أن حجم الطلب المحلي المرتفع هو مصدر للميزة التنافسية من خلال الاستفادة من وفورات الحجم مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي التمكن من المنافسة في الأسواق العالمية[2].

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدخال بورتر للطلب المحلي ضمن محددات القدرة التنافسية يتفق مع ما ذهب إليه الاقتصادي ستافان ليندر Staffan Linder في أوائل الستينات، إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في أن الطلب المحلي في منهج بورتر لا يقتصر فقط على الآثار الاستاتيكية المتمثلة في وفورات الحجم، بل يتعداها إلى الآثار الديناميكية متمثلة في التجديد والابتكار، والتي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية[3].

ثالثا- الصناعات المرتبطة والصناعات المساندة وتكوين العناقيد الصناعية

يشير هذا المحدِّد إلى مدى توفر الدولة على صناعات مساندة ذات قدرة تنافسية على مستوى السوق العالمي، وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه هذه الصناعات من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية وخلفية، من حيث تزويد الصناعات المعتمدة عليها بمدخلات الإنتاج كالمعدات واليد العاملة...الخ بكفاءة وبسرعة وبتكاليف، وبشروط أفضل مقارنة ببدائل أخرى كالاستيراد مثلا، وكذا التعاون التقني وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالابتكار والتجديد وأنشطة البحث والتطوير، مما يساهم في توفير البيئة الإنتاجية الملائمة والمعززة لتنافسية هذه الصناعات.

وحسب بورتر فإن المقصود بالصناعات الداعمة أو المساندة هي تلك التي تزود الصناعة محل الدراسة بمدخلات الإنتاج التي تتطلبها العملية الإنتاجية، في حين أن الصناعات المرتبطة هي التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة، أو قنوات التوزيع أو تقدم لها منتجات مكملة[4].

---

[1] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص115.

[2] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص4.

[3] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص26-27.

[4] Voir: Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op.cit., PP.113-118.

والملاحظ أن بورتر انتقل في هذه الحالة إلى التحليل على مستوى أشمل وأكثر تعقيدا، والمتمثل في التحليل العنقودي، والعناقيد الصناعية هي عبارة عن تجمع من الصناعات المتشابكة ذات علاقات أمامية وخلفية، والمتكاملة رأسيا وأفقيا، والمتفاعلة فيما بينها، والتي تتركز غالبا في منطقة جغرافية معينة، وتسمح بسهولة وسرعة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة بين المؤسسات. وبالتالي تواجد مؤسسة ما داخل إحدى هذه التجمعات يسمح لها بالتمتع بوفورات خاصة (مثل اقتصاديات الحجم، القدرة على التحكم في مصادر المدخلات، وقنوات التوزيع والسرعة والمرونة في تطبيق الابتكارات الجديدة) والناجمة عن تعاون وتكامل المؤسسات فيما بينها، والتي قد لا تتحقق لغيرها من المؤسسات المنفردة[1]. وقد حققت العديد من الدول نجاحا تنافسيا كبيرا من خلال ما يُسمى "بالعناقيد الصناعية" مثلا إيطاليا في صناعة الملابس، والموضة والأحذية وكذا الصناعات الجلدية[2].

رابعا– إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات:

إن وجود منافسة شديدة في السوق الداخلية يعمل على تحقيق قدرة تنافسية عالية في القطاع المعني، وذلك راجع إلى كون المنافسة النشطة تؤدي إلى الضغط على المؤسسات للقيام بالتحسين والتطوير والتجديد لمنتجاتها، أي البحث عن المنافسة من منطلقات غير سعرية، أضف إلى ذلك أن المؤسسات المحلية التي تنجح في المنافسة الداخلية تكون قادرة على تحقيق النجاح كذلك في السوق العالمية[3].

ويرجع اهتمام بورتر بالمنافسة المحلية نظرا لتركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية، حيث أن نجاح المؤسسة في الأسواق الخارجية (أي نجاحها دوليا) مرهون بنجاحها في التنافس محليا[4].

وعليه يمكن القول أن البيئة المحلية الملائمة والمشجعة على المنافسة تعتبر عاملا حاسما في تحديد القدرة التنافسية للدولة في صناعة معينة، وذلك من خلال دفعها للمؤسسات على التطوير والابتكار المستمرين من أجل تخفيض تكاليف إنتاجها، وكذا تحسين نوعية منتجاتها، وبالتالي إمكانية النفاذ إلى الأسواق العالمية من خلال الاستفادة من وفورات الحجم[5].

وينطوي محدد المنافسة المحلية على العديد من المتغيرات منها[6]:

- توفر منافسة محلية عادلة ونزيهة وخالية من الحواجز الجمركية؛
- حماية حقوق الملكية الفكرية،
- الشفافية ومدى الإلتزام بتقديم التقارير المالية،
- سيادة القانون وتوفير الأمن والنظام وحماية الملكية الخاصة.

---

[1] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص27.

[2] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص5.

[3] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص118.

[4] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص28.

[5] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص5.

[6] كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، مرجع سابق، ص ص122–123.

إضافة إلى المنافسة المحلية فإن هذا المحدد يشمل أيضا إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وقد تم التفصيل في الإستراتيجيات التنافسية لبورتر ضمن الفصل الثاني من هذا البحث، وتوصلنا إلى أن المؤسسة يمكنها تحقيق مزايا تنافسية بإتباعها لإحدى الإستراتيجيتين: قيادة التكلفة أو التمييز، كما يمكنها تطبيق هاتين الإستراتيجيتين إما على نطاق سوقي واسع، أو ضيق يركز على شريحة معينة مستهدفة.

الفرع الثاني: المحددات المكملة أو المساعدة

المحددات المكملة أو الثانوية هي محددات دورها يكون جزئيا ومحدودا ضمن محددات القدرة التنافسية وهي تشتمل على محددين هما: الصدفة، والحكومة وسياساتها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولا- الصدفة:

إن الأحداث التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة والتي تكون المؤسسات والحكومات غير قادرة على التأثير عليها، أي أنها خارجة عن سيطرتها، لها كذلك دور هام في تنافسية الصناعات، وذلك لأن الصدفة تؤدي إلى خلق ظروف مواتية أو غير مواتية لخلق القدرة التنافسية. ومن الأمثلة على هذه الصدف نذكر:

- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات؛
- التحولات الفجائية في الأسواق المالية وأسعار الصرف العالمية؛
- التقلبات الفجائية في الطلب العالمي أو المحلي؛
- الحروب والكوارث الطبيعية؛
- الاختراعات والطفرات التكنولوجية...الخ.

وتكمن أهمية الصدفة في قدرتها على خلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي[1]. بعبارة أخرى أنها تساهم في تغيير مستوى تنافسية القطاع أو الصناعة، حيث بإمكانها إلغاء مزايا سابقة لمنافسين، وتحقيق قدرة تنافسية لمؤسسات أخرى استجابة للظروف المستجدة[2]. مع ذلك فإن دورها كمحدد للقدرة التنافسية يبقى محدودا وجزئيا.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف مدى سرعة الاستجابة لعوامل الصدفة من دولة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى، وذلك تبعا لخصائص كل دولة، ومدى وفرة وتقدم المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية بها[3]. بعبارة أخرى أن الدولة التي تمتلك أنسب مزيج من محددات التنافسية، هي التي ستكون الأقدر على تحويل الصدفة إلى ميزة تنافسية، مما يعكس قدرة اقتصاد هذه الدولة على خلق مصادر جديدة للميزة التنافسية[4].

[1] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص6.

[2] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص119.

[3] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص28.

[4] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص ص6-7.

ثانيا- الحكومة:

إن دور الحكومة كمحدد للميزة التنافسية يكمن في التأثير الذي تمارسه على المحددات الأربعة السالفة الذكر. فالحكومة تؤثر على هذه المحددات، إما إيجابيا أو سلبيا من خلال جودة السياسات التي تتبعها، وكذا كفاءتها في القيام بمختلف وظائفها.

تؤثر الحكومة على عوامل الإنتاج من خلال الإعانات أو السياسة المتبعة في سوق رأس المال أو التعليم...الخ. فعن طريق مثلا زيادة استثماراتها في التعليم والتدريب، وإتباع السياسات التي من شأنها التشجيع على الاستثمار وكذا كفاءة تخصيصها للاستثمار بين مختلف الاستخدامات فهي تساعد على خلق وتنمية عوامل الإنتاج.

أما بالنسبة للمحدد الثاني المتمثل في ظروف الطلب المحلي، فدورها يكون بصفتها مشتريا رئيسيا للعديد من المنتجات، وكذلك من خلال فرضها مواصفات معينة.

كما أن للحكومة دورا في تشكيل الصناعات الداعمة، والمغذية من خلال تطوير البنية التحتية مثلا، الإجراءات المنظمة للخدمات المساعدة...الخ.

أما فيما يخص المحدد الرابع، فإن الحكومة بإمكانها تشجيع المنافسة المحلية، وبالتالي دفع المؤسسات إلى مزيد من التطوير والابتكار، وذلك عن طريق القوانين المضادة للاحتكار، وكذا السياسات الضريبية وغيرها.

بناء على ماسبق يمكن القول بأن دور الحكومة في تدعيم التنافسية يتمثل في توفير بيئة الأعمال الملائمة، وذلك من خلال السياسات الاقتصادية المختلفة: السياسة المالية والنقدية، سياسة الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري، سياسات دعم القدرات التكنولوجية، السياسة التصديرية، سياسة تنمية المهارات البشرية، سياسات نشر وتداول المعلومات، وغيرها من السياسات التي تدعم تنافسية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالدولة. ونجاح الحكومة في خلق بيئة أعمال مواتية يساهم في تعزيز القدرات التنافسية لهذه الدولة[1].

إن دور الحكومة كمحدد للقدرة التنافسية أثار جدلا واختلافا في الرأي حول أهمية هذا المحدد في دعم القدرة التنافسية، وكذا الصور الملائمة للتدخل الحكومي من أجل تطوير القدرة التنافسية. ونتيجة لذلك برز فريقان من الرأي[2]:

- الفريق الأول ويمثل أنصار التدخل الحكومي غير المباشر، والذي يرى أن للتدخل الحكومي دورا ثانويا مساعدا في دعم التنافسية، رافضا بذلك السياسة الصناعية الانتقائية. فالدولة في هذه الحالة يقتصر دورها على التوجيه والتشجيع والمساعدة، متخلية بذلك عن وسائل التدخل التقليدية المباشرة المتمثلة في الدعم والإعانات والسياسات الحمائية التقليدية.

[1] طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر. متوفر على موقع الانترنت:
www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf

[2] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص39-44.

- أما الفريق الثاني فهو المناصر للتدخل الحكومي المباشر، حيث يرى أن للتدخل الحكومي دورا أساسيا وجوهريا في دعم القدرة التنافسية، وبالتالي ضرورة الأخذ بالسياسة الصناعية الانتقائية مستشهدا في ذلك بنموذج دول شرق آسيا. فالباحثون أنصار هذا الفريق يرون أن التدخل الحكومي المباشر هو جوهر خلق الميزة التنافسية، إلا أن هذا التدخل يجب أن يتم في إطار المقارنة بين تكلفة وعائد هذا التدخل.

والفريقان يتفقان على انعدام وجود نموذج محدد ملائم للتدخل الحكومي من أجل دعم التنافسية، فهذا النموذج يختلف من دولة إلى أخرى وفقا للظروف الخاصة بكل دولة. فبالرجوع مثلا إلى نماذج الدول الأسيوية حديثة التصنيع: كوريا، سنغافورة، هونج كونج، وتايوان نجد أن كل دولة من هذه الدول اتبعت نموذجا مختلفا لدعم تنافسيتها، وبالتالي تحقيق درجات متفاوتة من النجاح. فكوريا استندت إلى التدخل الحكومي الانتقائي المباشر، بينما اعتمدت هونج كونج على التدخل غير المباشر عبر توفير التعليم والتدريب والخدمات المساندة، أما سنغافورة فاعتمدت في نفس الوقت على التدخل المباشر الانتقائي وكذا غير المباشر[1].

والجدير بالتذكير أن محددات القدرة التنافسية لبورتر تتميز بالتكامل والتشابك، فهي عبارة عن منظومة متكاملة ومتفاعلة فيما بينها، حيث كل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى[2]. فعملية خلق عوامل الإنتاج تتأثر بالمنافسة بين المؤسسات المحلية من خلال التحفيز على الإسراع بتطوير الموارد البشرية الماهرة، والبنية الأساسية والتكنولوجيا المتقدمة. إضافة إلى ذلك فالمنافسة المحلية لها تأثير كذلك على خلق وتحفيز الطلب المحلي من خلال تقديم المنتجات الجديدة، والجهود التسويقية المختلفة كالإعلان مثلا. من جهة أخرى فإن لنوعية الطلب المحلي دورا حيويا في إيجاد صناعات مغذية ومكملة متخصصة ومتميزة[3]. وعليه فأي ضعف في أحد عناصر الماسة يُضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية عموما.

ويجب ملاحظة أن امتلاك الدولة لميزة في واحدة فقط من هذه المحددات لا يشكل أساسا لامتلاك الميزة التنافسية في القطاع، بل التفاعل بين مختلف المزايا في المحددات الأربعة كلها هو الذي يؤمن لها أفضليات غير متاحة للمنافسين[4]. فللتداخل والتفاعل بين محددات القدرة التنافسية أهمية بالغة، لأن هذا التداخل يمكن أن يأخذ اتجاها تراكميا لخلق الميزة، أو على العكس يمكن أن يؤدي إلى تدهور هذه الميزة وزوالها[5]. ولكن هذا لا يعني ضرورة توافر كل هذه المحددات الرئيسية والمساعدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لاقتصاد معين، فانعدام الظروف المواتية في محدد أو أكثر لا يمثل عائقا أمام تحقيق الميزة التنافسية، بل يعني ضرورة ارتكاز الميزة التنافسية على عدد كبير من المحددات من أجل أن تكون هذه الميزة قوية ومتزايدة من خلال تراكم هذه المحددات عبر الزمن[6]. بعبارة أخرى أنه كلما كان هناك تراكم لعدد

[1] المرجع نفسه، ص44.

[2] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص120.

[3] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص7.

[4] محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص111.

[5] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص25.

[6] نجوى علي خشبة، مرجع سابق، ص ص7-8.

أكبر من هذه المحددات، تمكنت الدولة من تحقيق ميزة ديناميكية أكثر تقدما واستقرارا واستمرارا عبر فترة طويلة من الزمن[1].

وبالتمعن في محددات القدرة التنافسية لبورتر، يتضح أن البحث عن هذه المحددات هو في الحقيقة بحث في مصادر زيادة الإنتاجية. وبالتالي فتحقيق الدولة لتنافسيتها يستلزم الانتقال التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى، أي المعتمدة بالدرجة الأولى على التطوير والابتكار. وهذا يعني أن بورتر ارتكز في قياسه للقدرة التنافسية للدولة بالدرجة الأولى على حصتها ضمن الصادرات العالمية كثيفة التكنولوجية والمعرفة[2].

الفرع الثالث: تقييم نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية

إن منهج بورتر لمحددات القدرة التنافسية قدَّم تحليلا متكاملا شمل المؤسسة والدولة، وبالتالي فهو جمع بين التحليل على المستوى الجزئي وكذا الكلي، مع ذلك فقد كان عرضة للعديد من الآراء يمكن تقسيمها إلى اتجاهين[3]:

- الاتجاه الأول: يرى بأن نموذج بورتر يتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، حيث اشتمل على أكبر عدد من المتغيرات المفسِّرة للقدرة التنافسية، مستفيدا في ذلك من الرصيد المتوفر من نظريات التجارة الدولية. وبالتالي فبورتر قام بتجميع هذه المحددات، وأجرى عليها بعض التعديلات ليخلص في الأخير إلى نموذجه الذي يعتبر أكثر نجاحا في إعطاء تفسير أكثر واقعية لتدفقات التجارة وأنماطها، وبالتالي السماح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة.
- أما الاتجاه الثاني والمتمثل في عدد من الدراسات التطبيقية، فقدم العديد من الانتقادات لمحددات القدرة التنافسية في نموذج بورتر أهمها:

1. الطابع العمومي والشمولي لهذا المنهج، حيث تضمن كما هائلا من المحددات المتداخلة في بعضها البعض، مما جعل Harris في دراسة له عام 1993 يصف هذا النموذج بأنه تضمن كل شيء وأي شيء، كما أن Waverman في دراسته في سنة 1995 وصف منهج بورتر بأنه يقدم فنا أكثر منه علما. هذا الطابع العمومي والشمولي أدى إلى عدم القدرة على التحديد الدقيق للعلاقات بين هذه المحددات، وبين القدرة التنافسية وكذا اتجاهها. وعليه خلصت هذه الدراسات التطبيقية إلى عدم وجود علاقة قاطعة بين المحددات التي وضعها بورتر وبين القدرة التنافسية، وبالتالي استحالة التنبؤ بالمزايا التنافسية المستقبلية في ظل هذا النموذج. فهذه الدراسات التطبيقية عجزت عن الإثبات العملي للعلاقة بين عوامل الإنتاج المتخصصة وبين تحقيق ميزة تنافسية، بين التطوير والابتكار والقدرة التنافسية رغم الأولوية التي منحها نموذج بورتر للبعد التكنولوجي في خلق، وديمومة القدرة التنافسية، كذلك بين

[1] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص25.

[2] المرجع نفسه، ص29.

[3] المرجع نفسه، ص ص29-33.

المنافسة المحلية والقدرة التنافسية للمؤسسات...الخ. ومن بين هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر نذكر: دراسة Geroski في سنة 1995، والتي عجزت عن إثبات العلاقة بين البعد التكنولوجي، أي بين التطوير والابتكار وبين القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالتطبيق على عدد من المؤسسات العاملة في الصناعة التحويلية ببريطانيا. كما أن العديد من الدراسات التطبيقية: Lall و Latsch سنة 1999، دراسة Lall في سنة 1999، ودراسة Saggi عام 2000 لم تصل إلى تحديد إجابة قاطعة عن أثر المنافسة المحلية على القدرة التنافسية للمؤسسة. إضافة إلى دراسات تطبيقية تمحورت حول العلاقة بين الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لحماية البيئة والقدرة التنافسية للمؤسسات، حيث جاءت بعض الدراسات: Jaffe وآخرين في سنة 1995، Walley و Whitehead في عام 1996 لتثبت التأثير السلبي لهذه الإجراءات على القدرة التنافسية للمؤسسات نتيجة ارتفاع التكاليف، بينما أخرى: Porter في عام 1991، والبنك العالمي في سنة 1992، Porter و Van Der Linde في سنتي 1995 و 1999 أكدت التأثير الايجابي لهذه الإجراءات، وذلك بسبب دفع هذه الإجراءات المؤسسات إلى التجديد والتطوير بغرض تفادي الزيادة في التكاليف، في حين ذهبت دراسة Jenkins لسنة 1998 إلى عدم الجزم بشكل هذه العلاقة لأنها تتوقف على كيفية استجابة المؤسسة لهذه الإجراءات.

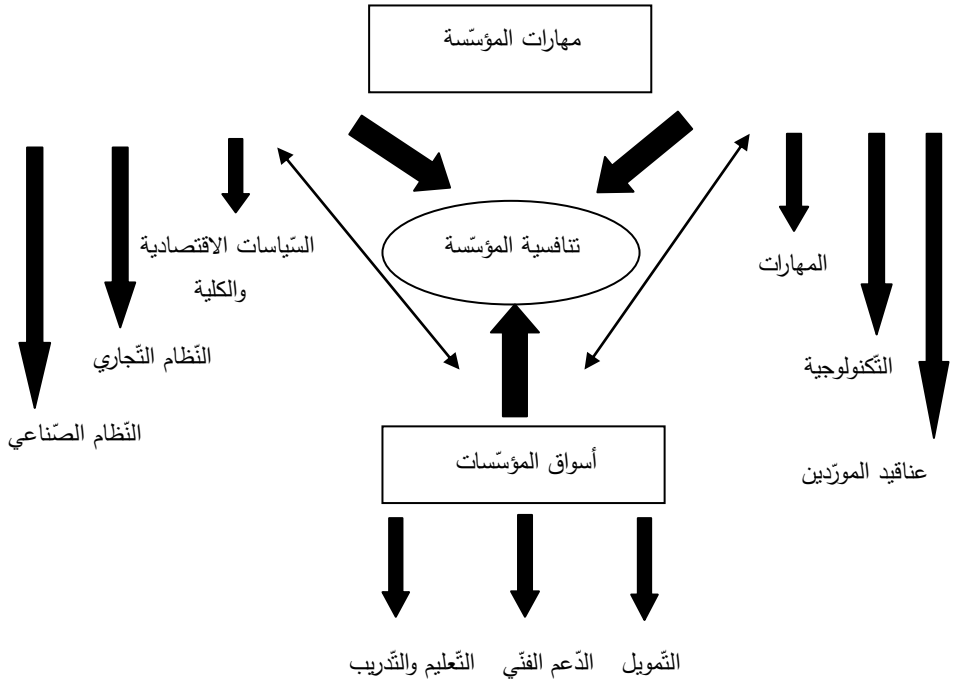
2. عجز بورتر عن تقديم تحليل لكيفية الانتقال من تحقيق القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة إلى تنافسية الدولة. هذا الافتقار إلى الربط بين تنافسية المؤسسة وتنافسية الدولة دفع كلا من Waverman في دراسته لسنة 1995 و Grant في دراسته لسنة 1991 إلى القول أن بورتر افترض وجود أيدي خفية قادرة على تحقيق هذا الربط.
3. عدم صلاحية هذا النموذج للتطبيق على الدول النامية لافتقارها لعنصر التطوير والابتكار، فهذا الأخير يصلح فقط لتفسير القدرة التنافسية للدول المتقدمة.

وفي ضوء هذه الانتقادات قامت دراسات أخرى بتقديم نماذج أخرى لمحددات القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية وفقا لـ Lall

في سنة 1999 قام Sanjaya Lall بتقديم نموذج لمحددات القدرة التنافسية في شكل ثلاثي بدلا عن شكله الرباعي المقدم من طرف بورتر، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشّكل رقم 21: النموذج الثلاثي لمحددات القدرة التنافسية لـ Lall



المصدر: منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التّنافسية ومحدّداتها: مسح مرجعي، مجلّة أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدّراسات الاقتصادية والمالية، كلّية الاقتصاد والعلوم السّياسية، جامعة القاهرة، العدد 12، أكتوبر 2002، ص34.

وقد ركز Lall في نموذجه مثله في ذلك مثل بورتر على التطوير والابتكار كأساس لخلق القدرة التنافسية، إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في الربط الواضح في نموذج Lall بين القدرة التنافسية والمقدرة التكنولوجية المحلية. هذه الأخيرة تعكس القدرة على الابتكار والتطوير في الدول المتقدمة، أو القدرة على التعلم في الدول النامية. وبالتالي قدم Lall محددات بناء هذه المقدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة محددات القدرة التنافسية، هذه المحددات تشتمل على ثلاثة أسواق هي: سوق العوامل، سوق الحوافز، وسوق المؤسسات[1]:

- فسوق العوامل يشتمل على عوامل الإنتاج الأكثر تقدما متمثلة في التكنولوجيا، المهارات الفنية، توفر البنية الأساسية، والمعلومات؛
- أما سوق الحوافز فيتضمن السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تسلكه الدولة، ويؤثر بالتالي على القدرة التنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك حجم الطلب المحلي، ومدى تعقد هذا الطلب وتقدمه، زيادة على نموه الذي يتوقف على حجم الدخل ونمط توزيعه؛

[1] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص34-35.

- في حين سوق المؤسسات يتمثل في كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة مثل: مؤسسات التعليم والتدريب، التطوير والبحث العلمي، الائتمان طويل الأجل. هذه المؤسسات التي تم تأكيد دورها الرئيسي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال العديد من الدراسات التطبيقية. أضف إلى ذلك تقرير التنمية في العالم للبنك الدولي عام 2002 الذي بدوره ركز على دور البعد المؤسسي في دعم تنافسية الدول.

من خلال ما سبق نلاحظ أن نموذج Lall تضمن أغلب محددات القدرة التنافسية لبورتر، وبالتالي فهو لا يختلف في جوهره عن نموذج بورتر سوى في صياغته للمحددات في شكل ثلاثي الأبعاد بدلا من الشكل الرباعي. أضف إلى ذلك أن نموذج بورتر نظر إلى إستراتيجية المؤسسة وأهدافها كأحد محددات القدرة التنافسية، بينما نموذج Lall لم ينظر إليها من هذه الزاوية، بل اعتبر استجابة المؤسسة لمحددات القدرة التنافسية من خلال تعاملها مع الأسواق الثلاثة (العوامل، الحوافز، والمؤسسات) تتوقف على إستراتيجيتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

من جهته فإن George L.Brinkman ومن خلال دراساته على قطاع الصناعات الغذائية في كندا، توصل إلى أن القدرة التنافسية هي نتاج مجموعة من العوامل الوطنية أو المحلية وأخرى دولية. العوامل الدولية التي تتحدد تحت تأثيرها القدرة التنافسية تتمثل في: سعر الصرف، ظروف السوق الدولية، تكلفة النقل الدولية... وغيرها. أما على المستوى الوطني أو المحلي فإن العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة فتتمثل في[1]:

- تخصيص الموارد: حيث ركز على الموارد الطبيعية، ورأس المال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية المؤسسة أو المنتوج.
- التكنولوجيا: من بين العناصر المحددة لتنافسية مؤسسة أو قطاع معين نجد التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملاءمة، والذي يعد عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية.
- خصائص المنتوج: وهي تتمثل في العوامل غير السعرية كالصيانة، وخدمات ما بعد البيع، وغيرها والتي تكون مهمة في تحديد المركز التنافسي للمنتوج في السوق، لاسيما في حالة المنتجات المتميزة عن المنتجات المنافسة.
- وفورات الحجم: وهي تشمل وفورات التكلفة والوفورات الناتجة عن ارتفاع إنتاجية الموارد. فهذه الوفورات تمكن المؤسسة من البيع بأسعار تنافسية مما يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بمنافسيها.
- التنظيم والسياسة العامة: فتدابير السياسة العامة للدولة لها تأثير مهم على القدرة التنافسية لصناعة أو لمنتوج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبية والاقتصادية للدولة.

[1] عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 2013/04، ص ص48-49.

والجدير بالذكر أن محددات Brinkman، وبما أنه وضعها في إطار دراساته لقطاع الصناعة الغذائية في كندا، فإنه يجب مراعاة خصوصية هذا القطاع، وكذا الإطار المكاني والزماني عند محاولة تعميم هذه المحددات من أجل تقييم القدرة التنافسية لقطاعات أخرى و/أو في مناطق أخرى و/أو في فترات زمنية أخرى[1].

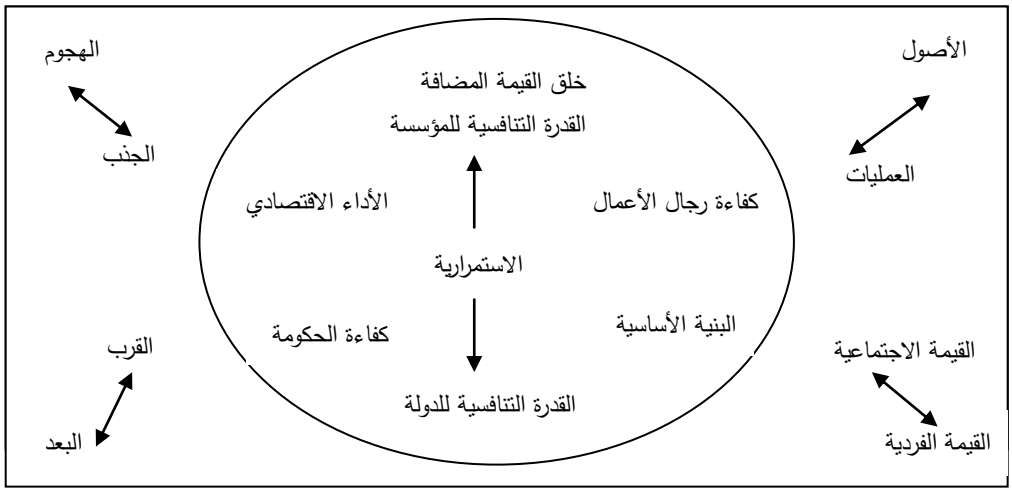
المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية وفقا لمناهج أخرى

نستعرض فيما يلي محددات القدرة التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية، والمنتدى الاقتصادي العالمي:

الفرع الأول: محددات القدرة التنافسية وفقا للمعهد الدولي للتنمية الإدارية

في تقريره لسنة 2002، قام *IMD بتقديم المحددات الأساسية للقدرة التنافسية، والتي تعمل على توفير البيئة المحلية الملائمة، والمحققة للقدرة التنافسية للمؤسسة وللدولة. هذه المحددات سُميت "بمكعب التنافسية"، والشكل الموالي يلخص هذه المحددات:

الشكل رقم 22: مكعب التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية



المصدر: منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدّداتها: مسح مرجعي، مجلّة أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدّراسات الاقتصادية والمالية، كلّية الاقتصاد والعلوم السّياسية، جامعة القاهرة، العدد 12، أكتوبر 2002، ص37.

من خلال الشكل نلاحظ أن محددات القدرة التنافسية لـ IMD تتضمن أربعة عناصر رئيسية هي: كفاءة الأداء الاقتصادي، كفاءة الحكومة، توفر بيئة أعمال ملائمة، والبنية الأساسية[2]:

- محدد كفاءة الأداء الاقتصادي يتمثل في توفر المنافسة المحلية، وكذا العالمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية؛

[1] المرجع نفسه، ص49.

*IMD: International Institute for Management Development.

[2] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص36-37.

- كفاءة الحكومة، ويشتمل على الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وتحقيق الاستقرار في السياسات الاقتصادية الكلية، وضمان مرونة التكيف والاستجابة للمتغيرات العالمية؛
- أما كفاءة بيئة الأعمال فتنطوي على توفير قطاع مالي متطور، وتوفير اليد العاملة ذات الإنتاجية المرتفعة. إضافة إلى نظام القيم الذي يعتبره التقرير كأحد المحددات الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية، فالدول لا تتنافس في المنتجات فقط، بل أيضا في أنظمة القيم. وتتمثل هذه الأخيرة في القيم التي تحكم سلوك العمالة: القيم الفردية، والاجتماعية وقيم العمل السائدة في الدولة، فمثلا قيم العمل الجاد كان لها دور في دعم القدرة التنافسية لدول شرق آسيا؛
- البنية الأساسية، وتتمثل في مدى توفر البنية التحتية المتطورة والتي تتضمن التكنولوجيا، والاستثمار في البحث والتطوير، الموارد البشرية الماهرة والقادرة على التعامل مع البنية الأساسية المتقدمة، والمعلومات...الخ.

نستخلص مما سبق أن محددات المعهد الدولي للتنمية الإدارية تتشابه مع نموذجي بورتر و Lall.

الفرع الثاني: محددات القدرة التنافسية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي

أما بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي*WEF وفي تقريره لسنة 1999، وبالاعتماد على نظريات النمو، فقام بتحديد محددات النمو على المدى الطويل، والتي تعكس محددات القدرة التنافسية التي تتمثل في[1]:

- الاندماج في السوق العالمي؛
- كفاءة التدخل الحكومي؛
- كفاءة النظم المالية؛
- توفر عوامل الإنتاج المتقدمة؛
- مرونة أسواق العمل وتوفر البنية الأساسية والمؤسسات القادرة على دعم تنافسية اقتصاد الدولة.

وفي تقريره لسنة 2000 تم إدخال تعديلات على تعريف التنافسية، نجم عنها بالتالي تغيير في محددات القدرة التنافسية، حيث فرق المنتدى بين محددات تحقيق الإنتاجية الجارية المرتفعة، ومحددات تحقيق نمو مرتفع لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. هذه التفرقة ناجمة عن تمييز نظريات النمو بين العوامل التي تساهم في تحديد مستوى دخل الفرد، والعوامل التي تساهم في إحداث تغيير في مستوى دخل الفرد. وعليه فقد اشتملت محددات القدرة التنافسية على[2]:

- رصيد ومعدل نمو رأس المال بمفهومه الواسع.
- التكنولوجيا متمثلة في القدرة على الابتكار والتطوير ونقل التكنولوجيا وانتشارها في السوق المحلي.

*WEF: World Economic Forum.

[1] المرجع نفسه، ص38.

[2] المرجع نفسه.

وبالتالي فهذه المحددات لا تختلف عن سابقتها وهي تتماثل مع المحددات المقدمة من طرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD.

من خلال ما سبق نستخلص أن نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية، قد قدم حصرا تقريبا شاملا لكل العوامل التي تدعم، وتعزز القدرة التنافسية للدولة. أما باقي الدراسات والتقارير التي جاءت بعده فقامت بإعادة ترتيب لهذه المحددات، وبالتالي فهي لم تأت بجديد ولم تخرج عن إطار المحددات المقدمة من طرف بورتر.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

نظرا لتعدد مفاهيم وتعاريف القدرة التنافسية وكذا محدداتها، فإنه لا توجد هناك طريقة واحدة أو مقياس محدد لقياس وتحليل القدرة التنافسية، بل هناك مجموعة من المقاييس التي لكل منها مميزات وعيوب[1]. بعبارة أخرى أن تعدد تعاريف القدرة التنافسية تمخض عنه العديد من المؤشرات التي حاولت قياس واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة لهذا المفهوم، كما أن هذه المؤشرات المستخدمة تختلف باختلاف المستوى المستهدف قياس تنافسيته فيما إذا كان: المؤسسة، أو القطاع، أو الدولة، وذلك كما هو الحال بالنسبة لتعاريف التنافسية. علاوة على ذلك وحسب Khemani و Stone سنة 1996 فإن المؤشرات تقيس تنافسية المؤسسة أو الصناعة، بينما المناهج فتقيس التنافسية على مستوى الدولة[2]. فضلا عن قابلية هذه المؤشرات للتغيير والتطور المستمر[3].

إن مؤشرات القدرة التنافسية تعتبر كأداة مساعدة على[4]:

- رصد حالة اقتصاد أو صناعة معينة، والمقارنة بين أدائها في فترات مختلفة، أو قياسا بالاقتصادات أو الصناعات الأخرى؛
- تشخيص العوامل المعيقة للنمو والكفاءة الاقتصادية؛
- تعريف المستثمرين الدوليين ببيئة العمل التي يودون الدخول إليها؛
- إقناع أصحاب المصلحة من المسئولين الحكوميين وغيرهم بضرورة الإصلاح؛
- توفير المعلومات اللازمة لمواجهة التحديات الإنمائية، وتعزيز الإنتاجية والنمو، وذلك عن طريق الأخذ بخيارات مناسبة وتحسينات مؤسسية ملائمة.

---

[1] عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، بحوث وأوراق عمل: التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص290.

[2] منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص57.

[3] كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، مرجع سابق، ص119.

[4] شيام خيماني واندرو ستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: نظرة عامة، الندوة، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، القاهرة، مصر، المجلد الثالث، العدد الثاني، يونيو 1996، ص7.

إضافة إلى ذلك فإنها تمكن من تشخيص المعوقات داخل اقتصاد معين، وبالتالي المساعدة على انتهاج السياسات الملائمة لإزالة هذه المعوقات، وتهيئة الاقتصاد نحو النمو والرخاء وتحقيق الرفاهية الاقتصادية[1].

ومن بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس مستوى التنافسية، وبالتالي تحديد المركز التنافسي للمؤسسة أو للقطاع أو للدولة نجد ما يلي:

المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

إن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة تتضمن: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة السوقية. وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات:

الفرع الأول: المردودية

تشكل مردودية المؤسسة مؤشرا كافيا عن تنافسيتها الحالية، إلا أنه لا يجب قياس تنافسية المؤسسة وفق ربحيتها على فترة قصيرة، بل من الأفضل قياسها على فترة طويلة نسبيا من الزمن. مع ذلك فإن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التقهقر، وبالتالي فإن التنافسية الحالية ليست ضامنا للربحية المستقبلية[2].

وتُعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويعبر عنها بحاصل النسبة بين النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة أي الهوامش المحققة والوسائل المستخدمة لهذا الغرض[3]. فالمردودية إذًا تعبر عن قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة فهي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة، وبالتالي تحسين المؤسسة لنتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها دليل على تحسن مردوديتها.

وتجب التفرقة في هذا الصدد بين مصطلحين هما الربحية Profitabilité والمردودية Rentabilité واللذين غالبا ما يُستخدمان على أنهما مترادفين. فالربحية يُقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة انطلاقا من نشاطها، فالربحية تُقاس إذًا عن طريق النسبة بين النتيجة ورقم الأعمال المحقق. مثلا: الفائض الخام للاستغلال/ رقم الأعمال خارج الرسم. في حين المردودية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة انطلاقا من رأس المال[4]. وعليه فالوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة تشمل رقم الأعمال وهذا يعكس المردودية التجارية، والرأس المال المالي والاقتصادي وهذا يعكس المرودية المالية والاقتصادية على التوالي، وبالتالي نميز بين الأنواع التالية من المردودية:

[1] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص47.
[2] Donald G. McFetridge, op.cit., P.4.
[3] Jérôme Caby et Jack Koêhl, analyse financière: avec un cas d'entreprise, Darios et Pearson, France, 2e édition, 2012, P.61.
[4] Ibid., P.63.

أولا: مردودية النشاط

وهي تسمح بتقييم الأداء البيعي أو التجاري للمؤسسة، ولدراسة مردودية النشاط يمكن الاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي[1]:

- معدل الهامش الخام للاستغلال= الفائض الخام للاستغلال/ رقم الأعمال خارج الرسم؛
- معدل الهامش الصافي للاستغلال= نتيجة الاستغلال/ رقم الأعمال خارج الرسم[2]؛
- معدل الهامش الصافي= النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم.

ثانيا: المردودية الاقتصادية

وهي عبارة عن النسبة بين النتيجة ومجموع أصول المؤسسة، النتيجة قد تكون الفائض الخام للاستغلال أو نتيجة الاستغلال (النتيجة العملياتية) أو النتيجة الصافية[3]. فهي تعطى مثلا بالعلاقة التالية: النتيجة العملياتية/ مجموع الأصول[4]. والفرق بين حسابها باستخدام الفائض الخام للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال يكمن في أن العلاقة الأولى تقيس مردودية مجموع الأموال المستثمرة داخل المؤسسة من طرف المساهمين والمقرضين قبل الإهتلاك، في حين الثانية بعد الإهتلاك[5].

إن نسب المردودية الاقتصادية يتم حسابها قبل المصاريف المالية أي دون اعتبار لمستوى مديونية المؤسسة، وقبل الضرائب[6]. كما أنها تقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة مهما كان أسلوب التمويل، أي مردودية مجموع رؤوس الأموال الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بغض النظر عن مصدرها.

ثالثا: المردودية المالية

وهي النسبة بين النتيجة الصافية للدورة والأموال الخاصة فقط، لذلك يطلق عليها بعضهم تسمية مردودية الأموال الخاصة. وعليه فهي توضح مردودية الأموال المستثمرة من طرف المالكين للمؤسسة أي المساهمين[7]. كما أنها تُحسب بعد الضرائب والمصاريف المالية، وبالتالي فهي مرتبطة بمستوى مديونية المؤسسة[8]. وهي تعطى بالعلاقة: المردودية المالية= النتيجة الصافية/الأموال الخاصة[9].

إن القيمة الحالية للأرباح المرتقبة للمؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية للمؤسسة بعبارة أخرى بالقيمة السوقية لرؤوس أموالها الخاصة. فالمؤسسة لا تُعد تنافسية عندما القيمة السوقية لرؤوس أموالها الخاصة

---

[1]Josette Peyrard, Jean-David Avenel et Max Peyrard, analyse financière: normes françaises et internationales IAS/IFRS, librairie Vuibert, Paris, France, 9e édition, 2006, P.216.
[2]Béatrice et Francis Grandguillot, analyse financière, Gualino éditeur, Paris, France, 4e édition, 2006, P.50.
[3]Yves-Alain Ach et Catherine Daniel, finance d'entreprise: du diagnostic á la création de valeur, Hachette Livre, Paris, France, 2004, P.212.
[4]Yves de Préville, finance d'entreprise clés en main: guide pratique á l usage des non-financiers, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, 1re édition, 2011 , P.120.
[5]Karine Cerrada et autres, comptabilité et analyse des états financiers: principes et applications, éditions De Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1re édition, 2006, P.188.
[6]Christophe Thibierge, analyse financière, Vuibert, Paris, France, 5e édition, 2014, P.67.
[7]Fabienne Guerra, Comptabilité Managériale: L'utilisation du système d'information comptable, éditions de Boeck Université, Bruxelles, Belgique, 1re édition, 4eme Volume :Diagnostic externe, 2004, P.99.
[8]Christophe Thibierge, op.cit., P.67.
[9]Josette Peyrard et autres, op.cit., P.219.

ولدينها تكون أقل من تكلفة استبدال أصولها، لأن ذلك يعني أن غالبية أو جزءا من استثماراتها تم بشكل طائش inconsidéré، وبالتالي هناك هدر للموارد أي أنها لا تجلب حتى تكلفة التنازل عنها. وعليه تم وضع مؤشر يُسمى بمؤشر q لتوبن le q de Tobin والذي هو عبارة عن نسبة القيمة السوقية للدين ولرؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها. فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المؤسسة تعتبر غير تنافسية[1].

إن الأرباح المستقبلية المتوقعة للمؤسسة تعتمد على إنتاجيتها النسبية، على تكلفة عوامل إنتاجها، على الجاذبية النسبية لمنتجاتها، وذلك على امتداد فترة من الزمن. علاوة على ذلك فإن الربحية المستقبلية للمؤسسة تتوقف على البحث والتطوير، وعلى براءة الاختراع المتحصل عليها، وعلى عناصر أخرى عديدة[2].
عديدة[2].

الفرع الثاني: تكلفة الصنع

تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين هي بدورها تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف مستوى التكلفة يتم الحصول عليه على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. كما يمكن لتكلفة وحدة العمل CUMO* أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولو أن وجود هذه الحالة هو في تناقص[3].

مع العلم أن تنافسية التكلفة لا تتضمن فقط تكاليف الإنتاج أي تكلفة عنصري العمل ورأس المال، بل مجموع التكاليف التي تواجه المؤسسات. وعموما فإن تنافسية التكاليف ترتبط بالتكاليف التالية:

أولا: تكلفة الأجور

تُعد تكلفة الأجور واحدة من عناصر تكلفة الإنتاج المؤثرة على التنافسية، مع ذلك فإن تنافسية تكلفة الأجور ترتبط بمتغيرين هما: تكاليف الأجور والإنتاجية المحققة من العمل. فهاته الأخيرة هي مهمة باعتبارها تساهم إضافة إلى تكلفة ساعة العمل في تكوين التكلفة الأجرية للوحدة المنتجة. فإذا كانت أجور عمال بلد ما A مثلا هي أعلى عن مثيلتها في البلد B بخمس مرات، فإن البلد A في هذه الحالة لا يعاني من أي ضرر على مستوى تنافسيته، إذا كان عماله هم أكثر إنتاجية بخمس مرات من عمال البلد B. بعبارة أخرى يجب ضمان أن الفرق في التكلفة الأجرية يُعوَّض بفرق أكبر في الإنتاجية[4].

وهناك العديد من الدراسات التطبيقية التي اهتمت بدراسة العلاقة بين تكلفة الأجور، إنتاجية العمل، وبين القدرة التنافسية، ومن بينها نذكر على سبيل المثال[5]:

---

[1]Donald G. McFetridge, op.cit., P.6.
[2]Ibid.
*CUMO: cout unitaire de la main d`œuvres.
[3]Donald G. McFetridge, op.cit., P.4.
[4]Thierry Sauvin, op.cit., P.11.

[5]سعيد الطراونة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي، مرجع سابق، ص230.

- ففي دراسة لـ Forbes Kristin في سنة 2004 للقطاع الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية، تم التوصل إلى أن معدل النمو في الإنتاجية لساعة العمل ارتفع من 2.5% في سنة 1995 إلى 4.8% في عام 2003، مما نجم عنه انخفاض تكلفة المؤسسات الصناعية الأمريكية، وبالتالي عزز من قدرتها التنافسية.
- كما توصلت دراسة John Weiss في سنة 1992، والتي تناولت القطاع الصناعي في المكسيك، إلى أن تأثير إنتاجية العمل والإنتاجية الكلية في نسبة هامش الربح كان موجبا وذا دلالة إحصائية، وتم تعليل هذه النتيجة بأن الارتفاع في الإنتاجية أدى إلى الانخفاض في التكاليف، هذا الأخير لم يصاحبه انخفاض في الأسعار مما ترتب عنه زيادة في هامش الربح.
- أما بالنسبة لدراسة Saeid Mahdavi في عام 2002 والتي تم فيها استخدام تكلفة العمالة كمؤشر على تكلفة الإنتاج، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تكلفة العمالة وأسعار الصادرات، وذلك لـ 13 صناعة أمريكية خلال الفترة 1997–1999.

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة تنافسية التكلفة لا تعني بالضرورة تقليصا في التكلفة الأجرية، فحسب نظرية الأجر الفعال la théorie du salaire d`efficience فإن الزيادة في سعر العمل أي تحديد معدل أجر أعلى من معدل الأجر التوازني، وهو ما يسمى بأجر الفعالية salaire d`efficience يؤدي إلى زيادة تحفيز العمال، وكذلك يساعد على زيادة إنتاجية العمل من خلال انخفاض الغيابات، ومعدل دوران العمل، فأجر الفعالية هو إذًا أجر تحريضي قادر على تشجيع العمال أكثر. أضف إلى ذلك أن الأجور المرتفعة نسبيا تعمل على جذب يد عاملة أكثر إنتاجية وذات كفاءة، وانطلاقا من هذه الكفاءات المؤسسة يمكنها بناء ميزتها التنافسية. وعليه فالإنتاجية هي إذًا دالة متزايدة في معدل الأجر[1].

ثانيا: وفورات الحجم[2]

إن تنافسية التكلفة يمكن أن تنتج كذلك عن وجود وفورات الحجم الناجمة عن تقليص التكاليف الوحدوية للإنتاج (أو التكلفة المتوسطة)، فوفورات الحجم تسمح بالحصول على وفورات حقيقية وأخرى نقدية. الوفورات الحقيقية تنتج عن عدة مصادر متكاملة فيما بينها ومنها:

- تقسيم العمل: فكلما كان مستوى الإنتاج مرتفعا، كان من الممكن زيادة تقسيم العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل.
- بزيادة الإنتاج يمكن توزيع التكاليف الثابتة.
- أثر التدريب عن طريق تكرار العمل « Learning by doing » وكذا عن طريق التجربة. فكلما تكرر العمل تم القيام به أفضل من خلال اكتساب مهارة متزايدة، وكذا السرعة في التنفيذ، فالتكرار هو تناسبي في الإنتاج المتراكم. أما بالنسبة للتدريب عن طريق التجربة فينتج عن اكتساب العامل لخبرات في النشاط الإنتاجي من خلال إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه خلال إنجاز عمله.
- إن الوصول إلى مستوى معين من الإنتاج يسمح بتبرير الاستثمارات المادية وغير المادية.

[1]Thierry Sauvin, op.cit., PP.16-17.
[2]Ibid., PP.18-25.

أما الوفورات النقدية فهي ناجمة عن علاقة سلطة المؤسسة اتجاه شركائها، فالمؤسسة ذات الحجم تمارس في هذه الحالة ضغطا قويا على مُورديها، على المقاولين من الباطن sous-traitants، وعلى الموزعين.

والجدير بالإشارة أن تقليص المؤسسة للتكلفة الوحدوية للإنتاج يضعها أمام خيارين هما:

- ضبط أسعارها على انخفاض التكاليف
- أو المحافظة على أسعارها كما هي، وذلك من أجل زيادة هوامش ربحها، وبالتالي خلق ما يُسمى بـ "مظلة السعر"، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على ربحية سريعة لاستثماراتها، ولكن في المقابل هذا السعر المرتفع يحفز المنافسين أيضا على زيادة إنتاجهم، وكذا على دخول منافسين جدد. بينما ضبط الأسعار على التكاليف يسمح للمؤسسة بتقليص هوامش ربحها، ولكنها بذلك تحد من دخول منافسين جدد، وتقضي على المؤسسات المنافسة الموجودة في السوق، والتي تكون غير قادرة على مسايرة الانخفاض في الأسعار.

ثالثا: تكلفة مدخلات الإنتاج

تتمثل هذه التكلفة في مدخلات الإنتاج كمستلزمات الطاقة مثلا وغيرها، وتتحدد تكلفة هذه المدخلات من خلال الكمية المستخدمة منها وسعر هذه المدخلات. فالكمية المستخدمة تتأثر بكفاءة استخدام هذه المدخلات والتي تعبر عن استخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات لتحقيق مستوى محدد من الإنتاج. أما سعرها فهو يتحدد من خلال: إما قوى السوق، وإما من خلال الحكومة[1].

وقد حظيت مدخلات الإنتاج باهتمام العديد من الباحثين باعتبارها تشكل النسبة الكبرى من تكاليف الإنتاج، ومن الأمثلة على ذلك دراسة Vittorio Carbo لسنة 1989، والتي انصبت على الصناعة في كل من تشيلي وكوريا وإسرائيل خلال الفترة 1970-1980، وتوصل إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من تكلفة العمالة، وأسعار المواد المستوردة على الأسعار المحلية، وذلك في الدول الثلاث، وبالتالي على قدرتها التنافسية[2].

رابعا: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة

من بين العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية والمستندة إلى التكلفة نجد معدل استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، فانخفاض هذا المعدل أي انحراف الإنتاج الفعلي عن الإنتاج الأقصى الممكن يؤدي إلى ارتفاع التكلفة المتوسطة، وبالتالي زيادة السعر، وهذا بدوره يضعف من القدرة التنافسية. وهناك العديد من الدراسات التي أكدت ذلك منها[3]:

- دراسة Rodney Stevenson في عام 1982 والتي انصبت على 79 مؤسسة لتوليد الكهرباء، توصلت إلى أن زيادة معدل استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بـ 1% يؤدي إلى انخفاض التكلفة بـ 0.66%.

[1] سعيد الطراونة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي، ص230.

[2] المرجع نفسه.

[3] المرجع نفسه، ص ص229-230.

- أما دراسة Randy A. Nelson في سنة 1989، والتي اشتملت على 22 شركة لتوليد الكهرباء في أمريكا خلال الفترة 1961-1983، فأفضت إلى أن استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة بنسبة 9.7% بالمتوسط.
- كما أن دراسة James Bloodgood و Jeffrey Katz في سنة 2004، والتي تضمنت 380 مصنعا في الولايات المتحدة الأمريكية، أكدت وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الطاقة الإنتاجية والتنافسية.

خامسا: سعر الصرف

إن التغيرات في سعر الصرف تؤثر على أسعار الصادرات والواردات، وبالتالي على القدرة التنافسية. فارتفاع سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملة الأجنبية يؤدي إلى ارتفاع أسعار الصادرات وانخفاض أسعار الواردات، في حين انخفاضه يؤدي إلى العكس.

ففي دراسة لـ Robert Feinberg في عام 1989، تم التوصل إلى وجود علاقة عكسية بين تغيرات سعر الصرف وأسعار المنتجين، حيث أن زيادة سعر الصرف بـ 10% تؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجين في المتوسط بـ 1.6%، وذلك بالتطبيق على 84 صناعة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1974-1987.[1]

وفي دراسة لـ Carlin Wendy وآخرين في سنة 2001، والتي تناولت العلاقة بين التكلفة والقدرة التنافسية لـ 14 دولة صناعية للفترة 1970-1990، حيث تم أخذ سعر الصرف والأجور والإنتاجية كمتغيرات مستقلة، والحصة السوقية للصادرات كمتغير تابع -كمقياس للقدرة التنافسية-، تم التوصل إلى أن انخفاض سعر الصرف بـ 1% أدى إلى زيادة الحصة السوقية للصادرات بنسبة 0.308%، في حين انخفاض الأجور بـ 1% أدى إلى زيادة في الحصة السوقية بـ 0.253%، بينما زيادة الإنتاجية بـ 1% فأدت إلى زيادة بـ 0.217% للحصة السوقية[2].

الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل PTF* الفاعلية التي تحوِّل بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. مع ذلك فهذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، زيادة على ذلك فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل في حالة قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية، فإنها لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة. كما يمكن لإنتاجية اليد العاملة أن تقدم تمثيلا ملائما للإنتاجية الكلية للعوامل في حالة شكلت اليد العاملة العامل الإنتاجي المهيمن. وهذه الحالة نادرا ما تحدث[3].

---

[1] المرجع نفسه، ص231.

[2] المرجع نفسه، ص230.

*PTF: productivité totale des facteurs

[3] Donald G. McFetridge, op.cit., PP.4-5.

إن نمو الإنتاجية الكلية للعوامل قد يعود إلى تغيرات تكنولوجية –تحرك دالة التكلفة تحو الأسفل–، أو إلى تحقيق وفورات الحجم. مؤشرات نمو الإنتاجية الكلية للعوامل تتأثر كذلك بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية[1]. علاوة على ذلك فإنه من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل، ونموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية[2].

الفرع الرابع: الحصة السوقية

تُعد الحصة السوقية من بين المؤشرات الهامة لقياس تنافسية المؤسسة، وهي تعطى وفق العلاقة التالية: الحصة السوقية= إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة/إجمالي قيمة مبيعات الصناعة. وكلما ارتفعت هذه النسبة دلّ ذلك على قوة تنافسية المؤسسة، كما يمكن قياس هذه الأخيرة نسبة إلى أقوى منافسيها في السوق، وذلك كما يلي[3]:

القوة التنافسية= إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق/إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

وكلما اقتربت هذه النسبة الأخيرة من الواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة تتمتع بقوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. وفي حالة كانت النسبة تساوي واحدا فمعناه أن المؤسسة هي القائدة للسوق[4].

والجدير بالذكر أن المؤسسة يمكن أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث ذلك عندما يكون السوق المحلي محميا بقيود اتجاه التجارة الدولية. فالمؤسسات الوطنية في هذه الحالة يمكن أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المحافظة على قدرتها على المنافسة، وبالتالي على ربحيتها عند تحرير التجارة. وهذا ما يفرض وجوب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين[5].

كما أنه في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة بتكاليف منافسيها، كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت بالتالي أكثر ربحية. وعليه فالحصة السوقية تترجم مزايا في الإنتاجية، أو في تكلفة عوامل الإنتاج. أما في حالة قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن تفسيره بالأسباب السابقة، إضافة إلى سبب آخر يتمثل في أن المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة هي أقل جاذبية من منتجات المنافسين. حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة أقل جاذبية ضعفت حصتها من السوق[6].

إن الحصة السوقية المرتفعة لها أثر أكبر على ربحية المؤسسة منها على ربحية فرع النشاط أو البلد بأكمله. فالمؤسسة ذات الحصة السوقية المرتفعة تمارس هيمنة على أسعارها نتيجة تميزها بتكاليف أقل أو بمنتجات أكثر جاذبية من منتجات منافسيها، مما يعني أن المؤسسة تحقق ربحا أعلى من الطبيعي. لكن مثل

---

[1]Ibid., P.5.

[2]محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص7.

[3]ثامر البكري، مرجع سابق ، ص ص202–203.

[4]المرجع نفسه، ص203.

[5]Donald G. McFetridge, op.cit., PP.5-6.

[6]محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص ص7–8.

هذا لا يُفترض على مستوى فرع النشاط. فالمؤسسة تكون أفضل من البلد في تحقيقها لموارد إضافية نظرا لتوسيع أو المحافظة على نمو حصتها من السوق[1].

يضاف إلى المؤشرات السابقة، مقاييس أخرى من بينها نذكر[2]:

- مقياس جودة المنتوج: يعتمد هذا المقياس على المردودات من إجمالي المبيعات وذلك وفق العلاقة: نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتوج=إجمالي مردودات المبيعات/إجمالي المبيعات أو=إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن/إجمالي قيمة المبيعات.
- المنتجات الجديدة: تشير الدراسات إلى أن 30% من الأرباح المحققة من طرف المؤسسات ناتجة عن المنتجات الجديدة، وعليه فهذا المقياس يعبر عن تأثير هذه المنتجات في القوة التنافسية للمؤسسة، وهو عبارة عن مقدار مساهمة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة في إجمالي مبيعات المؤسسة. وبالتالي ما تحققه من ميزة تنافسية مضافة للمؤسسة.
- تكاليف التسويق: ويعبر عن إجمالي التكاليف المنفقة على النشاط التسويقي، والمؤشر المعتمد في هذا الصدد يتمثل في ميزانية النشاط الترويجي للمؤسسة.

ويجدر التنويه إلى أن تنافسية الدولة تُقاس بتنافسية مؤسساتها، هذه الأخيرة يمكن للدولة المساهمة في تعزيزها من خلال إسهامها في[3]:

- تحقيق استقرار الاقتصاد الوطني؛
- خلق محيط تنافسي بإلغاء العوائق أمام التجارة الوطنية والدولية والسماح بالوصول إلى السوق الوطنية؛
- تحسين ثلاثة أنواع من عوامل الإنتاج: الرأس المال البشري، التمويل والخدمات العمومية. فنوعية الرأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسات مرتبط بنوعية نظام التعليم، وكذا بالتشجيع المستهدف لحث العمال على تحسين كفاءاتهم، أو الحصول على كفاءات جديدة. وفرة التمويل يرتبط بكفاءة وبتنظيم النظام المالي. الدولة كذلك يمكنها مراقبة الإدارة الفعالة للخدمات التي تقدمها واللوائح التي تفرضها.
- إلغاء العوائق أمام التعاون غير المتواطئ بين المؤسسات، خصوصا في مجال البحث والتطوير، وكذا التسويق. هذه الحواجز اعتبرت من طرف Teece سنة 1991 كمشكل في الولايات المتحدة.

[1]Donald G. McFetridge, op.cit., PP.7-8.

[2]ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص201-202.

[3]Donald G. McFetridge, op.cit., P.10.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للقطاع

إن التنافسية يمكن قياسها أيضا على المستوى القطاعي أي على مستوى فروع النشاط، أو على مستوى العناقيد (تجمع أنشطة). مع ذلك فإن تحليل التنافسية على مستوى القطاع أو فرع النشاط يتم اللجوء إليه في حالة كانت المعطيات حول كل المؤسسة ضمنه ناقصة أو معدومة. وبالتالي فاستخدام المتوسطات قد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس[1].

التحليل عن طريق فرع النشاط يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى، والفوارق بين مؤسسات القطاع محدودة. هذه الفوارق يرجع سببها إلى توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وغيرها من التفسيرات[2]. فبينما تقييم تنافسية مؤسسة في سوق محلية أو إقليمية يمكن أن يتم بالمقارنة مع مؤسسات محلية أو إقليمية منافسة، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يجب أن يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو لبلد آخر، الذي يتم معه –أو يمكن أن يكون معه– التبادل. كما يمكن القول إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مؤسسات تنافسية إقليميا أو دوليا، أي تلك التي تحقق أرباحا بانتظام في سوق حرة. علاوة على ذلك فإنه يمكن استنتاج تنافسية فرع نشاط معين انطلاقا من تحليل تنافسية المؤسسات الرئيسية التي تشكله[3].

إن معظم مقاييس تنافسية المؤسسة تنطبق على تنافسية فرع النشاط. ففرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردودية متوسطة أو أعلى من المتوسط، رغم المنافسة الحرة من المنافسين الأجانب يمكن أن يُعتبر بأنه تنافسي[4]. ومن أهم المؤشرات المستعملة لهذا الغرض: التكاليف والإنتاجية ومؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

الفرع الأول: مؤشرات التكاليف والإنتاجية

فحسب Markusen سنة 1992، فإن فرع النشاط يكون تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامله PTF مساوية، أو أعلى من مثيلتها لدى منافسيه الأجانب أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة لمنافسيه الأجانب[5].

وهناك دراسات كدراسة Denny ومساعديه التي أجرت مقارنات دولية لمستويات الإنتاجية الكلية للعوامل PTF ولنموها على مستوى فروع أنشطة مختلفة. كما قام كل من Fuss و Waverman سنة 1992 بالتركيز على المقارنة الدولية للتكاليف المتوسطة لصناعة السيارات. كما أجريا تقسيما لفوارق التكلفة إلى فوارق على مستوى الإنتاجية، وعلى مستوى أسعار عوامل الإنتاج، علاوة على ذلك فإنه تم توزيع فوارق الإنتاجية حسب مصدرها فيما إذا كانت فوارق وفورات أو فوارق تكنولوجية[6].

---

[1] Ibid., P.11.

[2] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص8.

[3] Donald G. McFetridge, op.cit., P.11.

[4] Ibid.

[5] Ibid., P.12.

[6] Ibid.

وغالبا ما يتم إجراء مقارنات الإنتاجية، والتكاليف على مستوى فرع النشاط عن طريق إجراء مقارنات دولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة CUMO. وذلك بسبب أن تكاليف اليد العاملة لم تعد تشكل القسم الأكبر من التكاليف الكلية[1].

الفرع الثاني: مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية

من بين المؤشرات المستخدمة عادة في قياس التنافسية على مستوى فرع النشاط نجد الحصة من السوق الدولية، وكذا الميزان التجاري. ففي سنة 1992 قدَّم Markusen تعريفا لتنافسية فرع النشاط متمحورا حول التجارة، حيث يرى أنه في ظل التبادل الحر فإن[2]:

- فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عند تزايد حصته من الواردات الوطنية الكلية لسلعة معينة وذلك أخذا بالاعتبار لحصة هذه السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الإجمالي.
- كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عند تناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة، أو عند تزايد حصته من الواردات الدولية الكلية لهذه السلعة، وذلك أخذا في الاعتبار لحصة البلد المعني في التجارة الدولية.

الفرع الثالث: الميزة النسبية الظاهرة

من المؤشرات الرئيسية في قياس أداء القطاع الصناعي مقياس الميزة النسبية الظاهرة RCA*، هذا الأخير يعتمد على افتراض أن الدولة التي تصدِّر منتوجا معينا لابد وأن تتمتع بميزة نسبية في إنتاجه تمكنها من المنافسة في الأسواق الخارجية، والعكس صحيح بالنسبة للدولة المستوردة لمنتوج ما، أي أنها ضمنيا لا تتمتع بميزة نسبية في إنتاجه. وعليه فإن قياس الميزة التنافسية وفقا لهذه الطريقة يعطى بالصيغة التالية[3]:

$RCA= (X_{ij}/X_{it})/(X_{wj}/X_{wt})$، حيث أن:

X_{ij} : تمثل صادرات البلد i من المنتوج j

X_{it} : تمثل إجمالي الصادرات في البلد i

X_{wj} : صادرات العالم من المنتوج j

X_{wt} : إجمالي صادرات العالم

مؤشر الميزة النسبية الظاهرة يقيس إذًا الأهمية النسبية لصادرات دولة ما من سلعة معينة في هيكل صادرات هذه الدولة مقسومة على الأهمية النسبية لإجمالي الصادرات العالمية من هذه السلعة في هيكل الصادرات العالمية، ويمكن حساب هذا المؤشر لبلد معين حسب فرع النشاط أو حسب أنواع من المنتجات. وفي حالة كانت قيمة RCA أكبر من الواحد فهذا يعني أن البلد i يمتلك ميزة نسبية ظاهرة في هذا النشاط

[1]Ibid., P.5.
[2]Ibid., PP.16-17.
*RCA: Revealed comparative advantage
[3]دعاء محمد محمد سالمان، بناء المزايا التنافسية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين: القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، مصر، 8-10 ماي 2003، ص13.

والعكس صحيح في حالة كانت القيمة أقل من الواحد[1]. بعبارة أخرى أن هذا المؤشر يعكس قدرة المؤسسات المحلية على اختراق الأسواق الخارجية ومدى سيطرتها على الأسواق المحلية. كما أوضح بورتر أن فرع نشاط تنافسي يكون له ميزان تجاري موجب إذا ميزته النسبية الظاهرة أصبحت أكبر من 2، علاوة على ذلك فإنه يمكن لفرع نشاط، أو مجموعة منتجات أن تضم في نفس الوقت منتجات يمتلك فيها البلد ميزة نسبية ومنتجات أخرى هي عكس ذلك[2].

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للدولة

لقياس مستوى التنافسية لدولة معينة، يمكن الاعتماد على جملة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية والمالية والتي تُقسم إلى قسمين[3]:

- مؤشرات التنافسية الجزئية
- ومؤشرات التنافسية المركبة.

المؤشرات الجزئية تستند إلى معايير كمية ونوعية تغطي الجوانب المتعددة للتنافسية، ومن أهم هذه المقاييس تلك المتعلقة بالإنتاجية مثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الإنتاجية الحدية والمتوسطة للعمالة وغيرها. أو المتعلقة بالتكلفة كتكلفة وحدة العمل، التكلفة الحدية لعوامل الإنتاج[4]. علاوة على نمو الدخل الحقيقي للفرد والذي يشكل أفضل مؤشر للرفاهية الاقتصادية للبلد، لذلك يعتبر عمليا كمؤشر للتنافسية الوطنية[5]، وكذا مؤشر أداء التجارة الخارجية. هذا الأخير يضم بدوره العديد من المقاييس أهمها حسب الدراسات المتخصصة ثلاثة هي:

- تطور تركيبة الصادرات من المنتجات ذات التكنولوجية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة[6]؛
- رصيد الميزان التجاري، فتنافسية الدولة غالبا ما تُشبَّه بفائض في ميزانها التجاري[7]؛
- الحصة السوقية للصادرات، يعتبر هذا المقياس من أقوى المؤشرات، وأكثرها شيوعا في الاستخدام لتحديد مستوى القدرة التنافسية لدولة معينة، فتحليل التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية للصادرات لفترة زمنية سابقة يعكس التغيرات في القدرة التنافسية[8].

هذه المؤشرات الجزئية يتم جمعها غالبا من أجل بناء المؤشرات المركبة. فالتنافسية كغيرها من الظواهر الاقتصادية الأخرى المتشعبة كالتنمية الاقتصادية والعولمة وغيرها، تتميز بتعدد أبعادها، وبالتالي من الصعب تلخيص أداء بلد معين في مؤشر جزئي واحد، فقياس تنافسية أي بلد يتطلب الأخذ بعين

---

[1] المرجع نفسه.

[2] Donald G. McFetridge, op.cit., P.17.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص25.

[4] المرجع نفسه.

[5] Donald G. McFetridge, op.cit., P.28.

[6] Ibid.

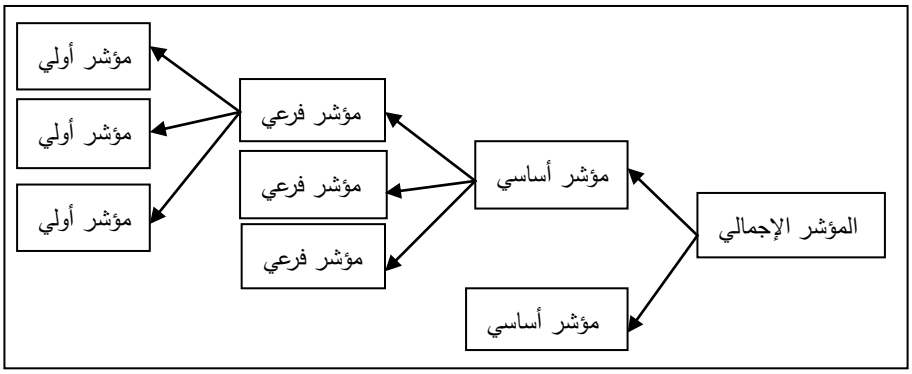
[7] Ibid., P.30.

[8] عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص293.

الاعتبار لكل المتغيرات التي تعكس هذه التنافسية بشكل مباشر أو غير مباشر[1]. ونظرا لعدم كفاية المؤشرات الجزئية في الإحاطة بهذا النوع من الظواهر المركبة والمعقدة ،كما أنها تؤدي إلى قياسات أو نتائج مختلفة ومتضاربة لنفس الظاهرة، مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى تضارب في الآراء والاختلاف حول فهم هذه الظواهر، أي أن كل مؤشر جزئي يعطينا تقييما متباينا عن الآخر. لذلك تم الاتجاه نحو تطوير مؤشرات مركبة تتكون من مجموعة من المؤشرات الجزئية التي يعتقد بأنها تحيط بمعظم الأبعاد المكونة لهذه الظواهر المعقدة. بعبارة أخرى أنه يتم افتراض أن الظاهرة مركبة ومكونة من عدة متغيرات جزئية يتم تركيبها في مؤشر واحد يعكس كل هذه الأبعاد. وأصبحت هذه المؤشرات المركبة كثيرة التداول والاستخدام وتؤخذ في الأدبيات الاقتصادية على أنها قياسات يُعتد بها في تحديد الظواهر المعقدة[2].

فالمؤشر المركب هو عبارة عن "تقييم كمي لظاهرة يفترض أنها متعددة الأبعاد، ويوجد لها قياسات جزئية متعددة تعكس الأبعاد المختلفة لهذه الظاهرة"[3]. ويتم بناء مؤشر مركب للتنافسية على مستوى الدولة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 23: مخطط توضيحي لمكونات مؤشر التنافسية للدول



المصدر: بلقاسم العباس، المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخامس والسبعون، السنة السابعة، يوليو/تموز 2008، ص6.

إن المؤشرات المركبة للتنافسية تعتمد في بنائها على نوعين من المتغيرات التي تشكل المؤشرات الأولية: متغيرات نوعية* ومتغيرات كمية، والتي يتم ترتيبها بشكل تنازلي، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن المؤشر الإجمالي للتنافسية يتكون من عوامل أساسية للتنافسية، هذه الأخيرة يتكون كل منها من مؤشرات فرعية، والتي تفصل بدورها إلى مؤشرات أولية. ونظرا لكون هذه الأخيرة تقاس بوحدات مختلفة، فإنه تُطبق

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص26.

[2] بلقاسم العباس، المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخامس والسبعون، السنة السابعة، يوليو/تموز 2008، ص ص3-4.

[3] المرجع نفسه، ص4.

* المتغيرات النوعية ويطلق عليها بمتغيرات الاستبيان أين يجرى سبر آراء لرجال الأعمال ومتخذي القرار من أجل تقييم الأداء التنافسي للدولة من خلال الإجابة على استبيان على سلم تقييمي متجانس. أما المتغيرات الكمية فهي موضوعية ولا تعتمد على الآراء أو الانطباعات حول موضوع معين. وبطبيعة الحال فإنه من الأمثل أن يكون المؤشر كله مُقاس بمتغيرات كمية موضوعية. لمزيد من التفصيل راجع: بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص ص10-11.

عليها تحويلات من أجل تنميطها وجعلها موحدة من أجل إجراء العمليات الحسابية عليها، أي جمع وحساب المتوسطات. بعد ذلك فإن العوامل الفرعية هي فقط مجموع أو متوسطات المجموعة التي ينتمي إليها المؤشر، ليتم بعدها تجميع العوامل الفرعية للحصول على الأساسية، هذه الأخيرة بدورها يتم تجميعها للحصول على مؤشر التنافسية الإجمالي[1]. فوفق مؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية مثلا فإن هناك أربعة عوامل تحدد تنافسية الدولة وهي الأداء الاقتصادي، فعالية الحكومة، فعالية قطاع الأعمال، والبنية التحتية. حيث اختار المعهد 300 مؤشر أولي لقياس هذه الأبعاد[2].

فالمسألة الحرجة في بناء مؤشر مركب للتنافسية تكمن في كيفية اختيار المؤشرات الأولية المكوِّنة له، وتوزيعها بين عوامل أساسية وفرعية. حيث لا توجد في هذا الصدد نظرية صريحة توضح كيفية اختيار المؤشرات المعبرة عن مستوى تنافسية الدولة، وتحديد تركيبة التفاعلات بين هذه المتغيرات، وكذا العلاقات السببية في ما بينها. بعبارة أخرى أنه لا يوجد هناك نموذج صريح للتنافسية كما هو الحال بالنسبة لنماذج الاقتصاد الكلي[3]. أما المسألة المهمة الثانية في تكوين مؤشر مركب للتنافسية فتتمثل في كيفية تحديد الأوزان لمختلف المؤشرات الأساسية والفرعية المكوِّنة له[4]. حيث لا تتوفر هناك طريقة واحدة لتحديد هذه الأوزان، والطريقة الأبسط في ذلك هي إعطاء نفس الوزن لكل المتغيرات ولكل الدول، وبالتالي حساب المؤشر المركب كمتوسط حسابي للمتغيرات[5].

وتُعد المؤشرات الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، والمعهد العربي للتخطيط من بين المؤشرات المركبة المستخدمة في قياس تنافسية الدولة. وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:

الفرع الأول: مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي

يُصدِّر المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس بسويسرا العديد من التقارير، وفي مجالات متعددة ومن بينها التقرير السنوي العالمي للتنافسية (Global Competitiveness Report (GCR، حيث كان أول إصدار لهذا التقرير سنة 1979، هذا إضافة إلى تقارير إقليمية كتقرير القدرة التنافسية العربية، وتقرير التنافسية في إفريقيا.

تقرير التنافسية العالمي يعتبر من أهم النشاطات البحثية الصادرة عن المنتدى نظرا لكونه مؤشرا لقياس القدرة التنافسية لعدد كبير من الدول الصناعية والنامية، حيث بلغ عددها 138 دولة في تقرير سنة 2016-2017، وبالتالي تصنيف وترتيب هذه الدول حسب مستوى قدرتها التنافسية على المستوى الدولي،

[1] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص8.

[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص26.

[3] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص8.

[4] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص26.

[5] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص11.

علاوة على أن التقرير ومن خلال مؤشر التنافسية العالمي Global Competitive Indicator (GCI) هو أداة هامة لتحديد وتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في الاقتصادات، وبالتالي تحديد مجالات الإصلاح[1].
وقد اعتمد المنتدى الاقتصادي الدولي في بناء المؤشر المركب للتنافسية أساسا على نظرية النمو، كما أن عملية اختيار المؤشرات الفرعية من أجل بناء هذا المؤشر المركب تم على أساس الارتباط بين المؤشرات الفرعية ومستوى دخل الفرد ومعدل نموه في الأجل المتوسط[2].

منهجية التقرير تعتمد على نوعين أساسيين من مصادر المعلومات[3]:

- مؤشرات كمية تتعلق بمعطيات إحصائية وأرقام ذات مصداقية وتصدر بطريقة منتظمة عن عدة منظمات دولية كصندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، منظمة التعاون والتنمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)...الخ. هذه البيانات تتعلق مثلا بمعدلات الالتحاق بالمدارس، التجارة الخارجية، الدين الحكومي، عجز الموازنة...الخ.
- المسح السنوي للرأي، والذي يتم إنجازه سنويا على عينة من رجال الأعمال من مختلف الدول، فهو يتعلق بالجوانب النوعية للتنافسية وكذا الأبعاد التي تعاني من غياب للمصادر الإحصائية على مستوى كل الدول التي يغطيها مؤشر التنافسية العالمية[4]. أي أن هذا النوع الثاني يعتمد على معطيات نوعية تخص استجواب رجال الأعمال حول رأيهم في بلدهم الأصلي من أجل تحديد العوامل 16 الأكثر إعاقة لتطور الأعمال في كل بلد.

حساب مؤشر التنافسية العالمي يتم عن طريق جمع البيانات حول اثني عشرة ركيزة تمثل الدعائم الأساسية للتنافسية، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

[1] محمد أمين لزعر، منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد المائة والسادس عشر، السنة الثاني عشر، مارس 2014، ص11.

[2] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص9.

[3] محمد أمين لزعر، مرجع سابق، ص ص11-12.

[4] World Economic Forum, étude de la compétitivité du monde arabe 2010, Geneva, Switzerland, 2010, P.7.

الشكل رقم 24: المؤشر الإجمالي للتنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي

Source: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017, Geneva, Switzerland, 2016, P.5.

من خلال الشكل نلاحظ أن التقرير يتناول القدرة التنافسية انطلاقا من 12 عاملا: البيئة المؤسسية، البنية الأساسية، البيئة الاقتصادية الكلية، الصحة والتعليم الابتدائي، التعليم العالي والتدريب، كفاءة سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالي، الجاهزية التكنولوجية، حجم السوق، تطور الأعمال، والابتكار. كل عامل من العوامل السابقة يتضمن عشرين مؤشرا على أساسها يتم تصنيف البلد من حيث قدرته على المنافسة. هذه المؤشرات مع أنها تطبق على مستوى الاقتصاد ككل في البلد، إلا أنه يمكن تطبيقها كذلك على قياس القدرة التنافسية لأجزاء معينة من الاقتصاد (كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)[1].

الركائز الـ 12 تم تجميعها في ثلاث فئات أو مجموعات رئيسية هي[2]:

- الفئة الأولى: المتطلبات الأساسية Basic Requirements: وهي تتضمن الركائز الأساسية المفروض توفرها في الدول الأقل نموا من أجل تحسين تنافسيتها. وهي تتمثل في أداء المؤسسات، البنية التحتية، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الأساسي؛
- الفئة الثانية: معززات الكفاءة Efficiency Enhancers: تضم إضافة إلى المتطلبات الأساسية، الركائز الضرورية من أجل تطوير وتحسين التنافسية الاقتصادية؛
- الفئة الثالثة: عوامل الابتكار والتطور Innovation and Sophistication Factors: تنطوي على ركائز تخص الدول الصناعية وخاصة تلك اللازمة لتطور بيئة الأعمال والابتكار.

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، ورقة عمل: حول نُهُج التنمية في المناطق الريفية في منطقة الإسكوا: تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وخدمات البنية الأساسية، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص11.

[2] محمد أمين لزعر، مرجع سابق، ص11.

إن النظرة الفاحصة لمؤشر التنافسية العالمي GCI، تُبرز بوضوح المكانة التي تحتلها المعرفة بمكوناتها ومؤشراتها في تكوين الوضعية التنافسية للدول حسب هذا المؤشر. فالعديد من المؤشرات ذات العلاقة المباشرة بدعائم مجتمع المعرفة كالتعليم والتدريب والتكنولوجيا والإبداع هي متضمنة في جميع المؤشرات المعتمدة في تقارير التنافسية العالمية[1].

وكما هو موضح في الشكل السابق رقم (24) فإن الدعائم أو الركائز الأساسية للتنافسية تختلف باختلاف مراحل التطور الاقتصادي للدول، هذه الأخيرة حصرها المنتدى في ثلاث مراحل للتنمية بينها مرحلتين انتقاليتين. وعليه فطريقة تحسين التنافسية تختلف من بلد لآخر تبعا لمرحلة التطور التي يمر بها البلد وذلك على النحو التالي[2]:

1. المرحلة الأولى: الاقتصادات المعتمدة على الموارد الطبيعية، فهي تعتمد على عوامل الإنتاج من يد عاملة غير مؤهلة ورأس المال المتاح إضافة إلى الموارد الطبيعية المتاحة[3]. شركاتها تعتمد على التنافس من خلال الأسعار وبيع المنتجات الأساسية(الأولية)، كما أنها تتميز بمستويات إنتاجية منخفضة تعكسه المستويات المنخفضة للأجور. المحافظة على التنافسية في هذه المرحلة يعتمد على الدعامات من 1 إلى 4، أي مجموعة المتطلبات الأساسية المتمثلة في جودة المؤسسات العامة والخاصة (الدعامة1)، تطور البنية التحتية (الدعامة2)، مدى استقرار الاقتصاد الكلي (الدعامة3)، ومستوى الرعاية الصحية والتعليم الأساسي (الدعامة4).
2. المرحلة الثانية: في هذه المرحلة الدول تنافس من خلال كفاءة عمليات الإنتاج وزيادة جودة المنتجات، أي أن تنافسيتها تعتمد على الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وليس على مدى توفر الموارد الطبيعية، كما أنها تتميز بمستوى مرتفع من الأجور. الرفع من التنافسية خلال هذه المرحلة يعتمد على التعليم العالي والتدريب، مدى كفاءة سوقي السلع والعمل، مدى تطور السوق المالي، القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا، إضافة إلى مدى اتساع السوق المحلي والخارجي، بعبارة أخرى على الدعامات من 5 إلى 10.
3. المرحلة الثالثة: المرحلة الأخيرة للتنمية هي التوجه نحو الابتكار، في هذه المرحلة فإن اقتصاد البلد يصل إلى المحافظة على مستوى مرتفع من الأجور مصحوب بمستوى معيشة كذلك مرتفع. المؤسسات في هذه المرحلة تنافس من خلال منتجات جديدة وفريدة وذلك عن طريق استخدام طرق إنتاج فائقة التطور (الدعامة11) والابتكار (الدعامة12).

من خلال ما سبق نستخلص أن أهمية الدعامات الأساسية للتنافسية ترتبط بمرحلة التطور التي يمر بها اقتصاد البلد، هذه الأهمية تتضح من خلال الوزن النسبي المعطى لكل دعامة في حساب المؤشر الإجمالي للتنافسية وذلك كما يلي:

---

[1] مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، مرجع سابق، ص26.

[2] World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2009-2010, Geneva, Switzerland, 2009, PP.7-8.

[3] المنظمة الليبية للسياسات والإستراتيجيات LOOPS، القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي ومتطلبات الارتقاء، طرابلس، ليبيا، يونيو2016، ص21.

الجدول رقم 05: الأهمية النسبية للدعامات الأساسية للتنافسية في حساب مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي

مرحلة التطور الاقتصادي / دعامات التنافسية	مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية	مرحلة الاقتصاد المعتمد على معززات الكفاءة	مرحلة الاقتصاد المعتمد على الابتكار
المتطلبات الأساسية	%60	%40	%20
معززات الكفاءة	%35	%50	%50
عوامل الابتكار والتطور	%5	%10	%30

Source: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011, Geneva, Switzerland, 2010, P.10.

فمجموعة المتطلبات الأساسية تكتسي الأهمية الأكبر للدول المصنفة ضمن المرحلة الأولى، أما محركات التنافسية في المرحلة الثالثة والرابعة فتنطوي على مؤشرات معززات الكفاءة وعوامل الابتكار على التوالي.

وتجدر الإشارة إلى أن التقرير يُصنِّف دول العالم إلى هذه المستويات المختلفة من التنمية استنادا إلى معيارين اثنين هما[1]:

- المعيار الأول يتعلق بحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
- المعيار الثاني يخص نسبة الصادرات من المنتجات الأولية في إجمالي الصادرات من السلع والخدمات –متوسط حصة صادرات السلع الأولية من إجمالي الصادرات لخمس سنوات–، حيث الدول التي تُصدِّر أكثر من 70% من هذه السلع تصنف ضمن مرحلة الاقتصادات المعتمدة على الموارد الطبيعية.

بناء على ما سبق فإن الدول ذات الوفرة في الموارد هي التي يقل فيها الدخل عن 2000دولار وتزيد حصة صادراتها الأولية عن 70%، أما الدول ذات الكفاءة فهي تلك التي يتراوح دخلها مابين 3000 و9000 دولار وتقل صادراتها الأولية عن 70%، في حين الدول المعتمدة على الابتكار فهي التي يزيد دخلها عن 17000 دولار وتقل حصة صادراتها الأولية عن 70%[2]. وفي حال تحقيق دولة معينة لدخل مثلا يتراوح ما بين 3000 و9000، لكن معظم صادراتها من السلع الأولية فإنها تدرج ضمن المرحلة الانتقالية الأولى بين المرحلة الأولى والثانية مما يعني أنها غير مستعدة بعد لمواجهة تحديات المرحلة الثانية.

إن مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي مرَّ بعدة تغييرات، ففي تقرير سنة 2001/2000 تم تقسيمه إلى مؤشرين أساسيين: مؤشر تنافسية النمو ومؤشر التنافسية الجارية أو المؤشر الجاري للتنافسية، هذا الأخير بدأ العمل به انطلاقا من هذا التقرير. المؤشر الفرعي المبني على النمو تهدف مؤشراته الفرعية إلى تفسير معدل النمو متوسط الأجل، أي أنه يهتم بقدرة الاقتصاد على تحقيق نمو اقتصادي مستدام في المدى المتوسط. مؤشر النمو للتنافسية أشرف على تطويره جيفري ساكس Jeffrey Sachs من مركز التنمية الدولية بجامعة هارفارد. هذا المؤشر يقيس حظوظ النمو متوسط الأجل–5 سنوات–، ويعتمد على الابتكار كدافع أساسي للنمو حيث يصنف الدول إلى صنفين: دول يلعب فيها الابتكار دورا أساسيا، وبالتالي يحاول

[1]World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011, Geneva, Switzerland, 2010, P.10.

[2]بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص: 18.

قياس العوامل المحددة للتطور التقني فيها، ودول تعتمد على توطين وتطويع التقنيات المطوَّرة في الدول من الصنف الأول[1].

مؤشر التنافسية الجارية أو الظرفية CCI طوَّره بورتر بناء على مفهوم الماسة، وبما أن بورتر يرى بأن الإنتاجية على مستوى المؤسسات هي المحدِّد الأساسي لتفوق الاقتصاد، لذلك فإن المؤشر يعكس ارتباط التنافسية بالإنتاجية وبمستوى دخل الفرد[2]. فهو يحدِّد مستوى الإنتاجية والرفاهية مقاسة بمستوى دخل الأفراد، أي الناتج المحلي الإجمالي للفرد. بعبارة أخرى أنه يركز على القواعد الجزئية من أجل تفسير الناتج المحلي الإجمالي للفرد كمقياس للإنتاجية، الذي يفسِّر بدوره سبب تفوق تنافسية بعض الدول على غيرها. فهو يحاول باستخدامه مؤشرات الاقتصاد الجزئي تقييم الشروط المحدِّدة للمستوى الجاري للإنتاجية كما هي مقاسة بمستوى دخل الفرد. مؤشر التنافسية الجارية يتكون من عاملين أساسيين هما: عمليات وإستراتيجيات الشركات وجودة بيئة الأعمال، أما المؤشرات الأولية المكوِّنة لهذه العوامل فتم اختيارها على أساس ارتباطها بمستوى دخل الفرد[3].

مؤشري نمو التنافسية والمؤشر الجاري للتنافسية ينقسم كل منهما إلى مؤشرات فرعية بلغ عددها 174 متغيرا في تقرير 2002/2001، من بينها 41 متغيرا يستند إلى بيانات كمية و133 متغيرا يعتمد على بيانات نوعية مستقاة من مسوحات الرأي للمديرين التنفيذيين[4].

وفي تقرير سنة 2003/2002 تم تغيير تسمية المؤشر الجاري للتنافسية الذي بدأ العمل به في تقرير 2001/2000 وأصبح مؤشر تنافسية الاقتصاد الجزئي[5]. ونظرا للاعتراف بأن التنافسية تختلف حسب مراحل تنمية الدول، فقد صُنفت هذه الأخيرة حسب مستويات الدخل للفرد مقومة بمعيار القدرة الشرائية إلى: دول ذات دخل منخفض- متوسط- ومرتفع. وتم ربطها بالوضع التنافسي، وبالتالي تم التمييز بين ثلاث مجموعات من الدول[6]:

- الدول ذات الدخل المنخفض التي تنافس على أساس تكلفة عوامل الإنتاج.
- المجموعة الثانية ذات الفعالية في الاستثمار.
- الدول ذات الاقتصاد المعتمد على الاختراع.

والملاحظ أن هذا التصنيف يتطابق إلى حد بعيد مع مراحل الميزة التنافسية لبورتر، هذا الأخير يرى أن التنمية التنافسية للاقتصاد تبدأ بمرحلة الاقتصاد المعتمد على عوامل الإنتاج، والذي تقتصر فيه مصادر الميزة التنافسية على توفر الموارد الطبيعية وانخفاض تكلفة عنصر العمل. ويتمثل دور الحكومة خلال هذه المرحلة في العمل على تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي وتوفير أسواق أكثر حرية، وجذب الاستثمارات

[1] المرجع نفسه، ص9.

[2] المرجع نفسه، ص16.

[3] المرجع نفسه، ص ص9-10.

[4] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص24.

[5] المرجع نفسه.

[6] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص18.

الأجنبية والاستخدام الفعال للموارد الطبيعية والعمالة من طرف المؤسسات الوطنية كما يتم استيعاب التكنولوجيا من خلال الواردات والاستثمارات الأجنبية المباشرة. ليتحول الاقتصاد بعدها إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة الاقتصاد الذي يديره الاستثمار وتصبح الكفاءة في الإنتاج مصدرا للميزة التنافسية، وتركز الحكومة في هذه المرحلة على الرفع من مستوى البنية التحتية وتحسين الإجراءات التنظيمية مثل الجمارك والضرائب، كما يتم الحصول على التكنولوجيا من خلال تراخيص الاستخدام والمشروعات المشتركة والاستثمارات الأجنبية المباشرة. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الاقتصاد الذي يديره الابتكار حيث يصبح المصدر الأساسي للميزة التنافسية يتمثل في تقديم منتجات وخدمات قائمة على الابتكار والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا[1]، وبالتالي تراجع دور المنافسة السعرية القائمة على انخفاض التكاليف في اكتساب الميزة التنافسية. أما دور الحكومة خلال هذه المرحلة فيتجلى في تهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر من خلال حماية المنافسة المحلية وتحفيز الاستثمار[2].

وفي سنة 2005/2004 ومع رفع عدد الدول التي يتضمنها المؤشر إلى 104 دولة، تم كذلك توحيد مؤشر نمو التنافسية ومؤشر الأعمال في مؤشر التنافسية الإجمالي. حيث تم إعادة صياغة التنافسية على أنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل المحددة لمستوى الإنتاجية في الدولة، وبالتالي لا يمكن فصل العوامل الكلية عن الجزئية[3]. بعبارة أخرى أنه تم دمج مؤشري تنافسية النمو وتنافسية الأعمال في مؤشر إجمالي للتنافسية، هذا المؤشر الجديد يعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- المبدأ الأول: التنافسية عملية معقدة وتستند إلى 12 ركنا[4].
- المبدأ الثاني: اختلاف الدول من حيث مستويات تنميتها، حيث هناك دول تحدِّد تنافسيتها وفرة عوامل الإنتاج، وثانية تحدِّد تنافسيتها الكفاءة، وثالثة تعتمد على الاختراع. وعليه فإن مؤشر التنافسية الإجمالي يتوقف على أداء كل دولة في العوامل المذكورة. وبالتالي فإن معادلته هي: مؤشر التنافسية الإجمالي= α_1المتطلبات الأساسية+ α_2 مدعمات الكفاءة+ α_3 متطلبات الابتكار[5]. حيث α_1، α_2، α_3 هي أوزان الترجيح المعطاة لكل مؤشر فرعي، وتتحدد الأوزان المعطاة على مستوى تنمية البلد، أي على مرحلة التنمية في الدولة الخاضعة للدراسة[6].
- المبدأ الثالث: انتقال الدول بين المراحل التنموية السابقة الذكر. فنمو اقتصادات الدول يؤدي بها إلى الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتتغير نتيجة ذلك أوزان المؤشرات الفرعية[7].

---

[1] ناصر جلال حسنين، المنظور التكنولوجي للتنافسية وصناعات الاقتصاد الجديد (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، المؤتمر السادس: تعزيز القدرة التنافسية: الإستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الأول، 27-29 يوليو 2006، ص9.

[2] نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، مرجع سابق، ص66.

[3] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص18.

[4] المرجع نفسه.

[5] المرجع نفسه.

[6] عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص299.

[7] المرجع نفسه.

والجدير بالتنويه أن هذه الدعامات الـ 12 ورغم عرضها بشكل منفرد ضمن تقارير المنتدى، إلا أنها في الحقيقة هي متداخلة وتتفاعل فيما بينها كما أن كل واحد منها يعزز الآخر بما يحقق في الأخير التنافسية بشكل كلي فمثلا الدعامة الأخيرة "الابتكار" والتي تمثل أعلى مراحل التنمية لا يمكن أن تتواجد في بلد ذو بيئة تعليمية وصحية وتحتية ضعيفة، ضعف الحماية للملكية الفكرية...الخ.

والجدير بالإشارة أن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي اشتملت على دولتين عربيتين فقط هما: الأردن ومصر، وتم إدخال كل من تونس والمغرب للمرة الأولى في تقرير سنة 2002. أما تقرير التنافسية في إفريقيا والصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والذي يُقسِّم الدول إلى ثلاث مجموعات: عالية، متوسطة ومتدنية التنافسية، فكان أول صدور له في سنة 1998 حيث تضمن التقرير الثاني منه الصادر في سنة 2001/2000 ثلاث دول عربية هي: تونس ومصر والمغرب. أما تقرير التنافسية في الدول العربية والصادر أيضا عن المنتدى الاقتصادي العالمي سنة 2003/2002، فيعتبر أول محاولة لدراسة وتحليل التنافسية على مستوى الدول العربية. إلا أن المحاولة اصطدمت بمشكل عدم توفر البيانات الكافية عن المتغيرات في كل دولة. كذلك على مستوى البيانات النوعية الناتجة عن مسوحات الرأي لعينة من المديرين التنفيذيين في قطاع الأعمال حيث كان حجم الردود ضئيلا مما صعب إجراء تحليل إحصائي دقيق. لذلك التقرير لم يحاول قياس درجة تنافسية الدول العربية وتصنيفها تبعا لذلك[1]. أي أنه لم يقدم ترتيبا للدول العربية بحسب مرتبتها التنافسية كما هو الحال في تقريره حول التنافسية العالمية. أما بالنسبة للجزائر فقد أدرجت لأول مرة ضمن تقرير التنافسية العالمية لعام 2004/2003.

الفرع الثاني: مؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية

يُصدِّر المعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD والذي مقره بلوزان بسويسرا، الكتاب السنوي للتنافسية في العالم (World Competitiveness Yearbook (WCY، وذلك منذ عام 1989[2]. ويُعتبر مؤشره للتنافسية من بين أهم المؤشرات المنتشرة بين المحللين إلى جانب مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي.

يتضمن الكتاب السنوي للتنافسية في العالم WCY تصنيفا للدول المشتركة في الكتاب حسب قدراتها التنافسية، حيث أنه يقيس ويقارن كيف توفر الدول البيئة المعززة للمنافسة المحلية والعالمية للشركات العاملة فيها[3]. بعبارة أخرى قدرة الدول على خلق بيئة أعمال ملائمة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

والملاحظ أن منهجية تكوين مؤشر التنافسية للمعهد الدولي مقارنة بمثيلتها للمنتدى الاقتصادي العالمي قد تطورت بصفة أقل، وحافظ على المنهجية مع تعديلات طفيفة[4]. حيث اعتمد المعهد في تقريره لسنة 1997 1997 على ثمانية عوامل هي[5]:

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص ص17-18.

[2] مكتب العمل الدولي، التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي: تعزيز المنشآت المستدامة، مكتب العمل الدولي، جنيف، سويسرا، الطبعة الأولى، 2007، ص49.

[3] علي توفيق الصادق، مرجع سابق، ص24.

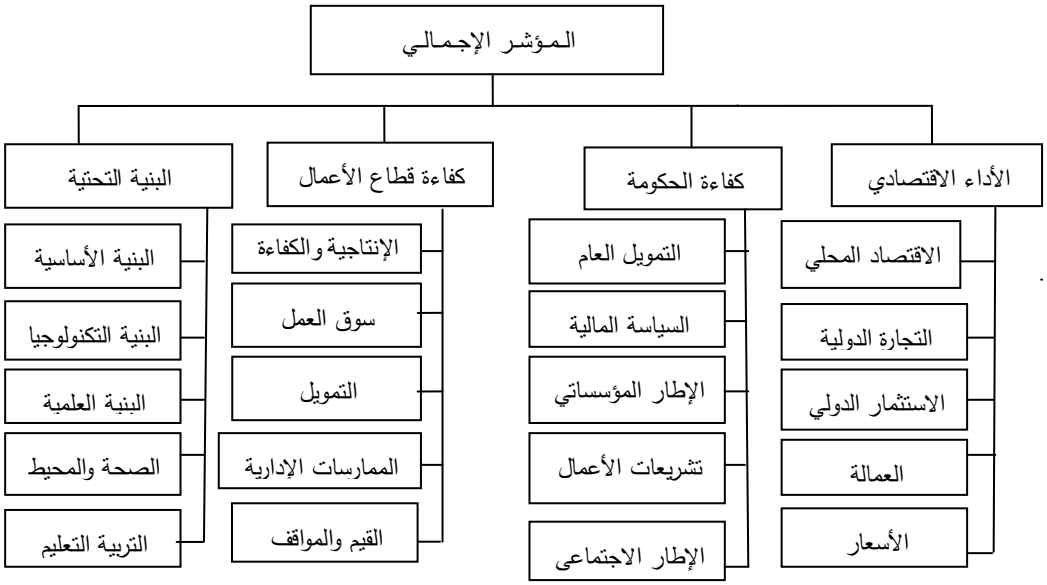
[4] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص ص11-12.

[5] سعد طه علام، مرجع سابق، ص ص289-290.

- هياكل وأداء الاقتصاد المحلي –30 مؤشرا–
- العولمة أو الصلات مع الخارج (التدويل) –45 مؤشرا–
- الحكومة –48 مؤشرا–
- المالية –27 مؤشرا–
- البنية التحتية –32 مؤشرا–
- الإدارة –36 مؤشرا–
- العلوم والتكنولوجيا –26 مؤشرا–
- البشر –44 مؤشرا–

ولهذه العوامل عناصر أو متغيرات بلغ عددها 244 متغيرا[1]. أما في تقريره لسنة 2002 فقد تم تجميع هذه المؤشرات في أربعة عوامل، حيث ينطلق المعهد من وجهة نظر متمثلة في أن الدول تتنافس من أجل رفع مستوى الرفاهية، وأن بناء الثروة هي المحرك الدافع لعملية تحسين الرفاهية، ومن خلال التفاعل بين البيئة الاقتصادية وعملية بناء الثروة تم استخلاص أربعة عوامل أو مجموعات أساسية محدِّدة لتنافسية الدولة وهي الأداء الاقتصادي، فعالية الحكومة، كفاءة قطاع الأعمال، والبنية التحتية[2]. والشكل الموالي يوضح المؤشرات الفرعية لكل مجموعة رئيسية:

الشكل رقم 25: المكونات الرئيسية لمؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية



Source: International Institute for Management Development (IMD), the world competitiveness yearbook 2008, Lausanne, Suisse, May 2008, P.18.

وحيث كل مجموعة من المجموعات السابقة يندرج تحتها جملة من المبادئ الفرعية من بينها نذكر[3]:

[1] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص14.

[2] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص8.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص22.

1- الأداء الاقتصادي:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء السابق للبلد.
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج.
- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية يعكس تنافسية اقتصاده، وذلك بافتراض عدم وجود حواجز تجارية.
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية يحسن الأداء الاقتصادي.

2- الفعالية الحكومية:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال يجب أن يتم بمعزل عن السعي لتوفير شروط المنافسة بين الشركات.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة يقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

3- كفاءة قطاع الأعمال:

- التركيز على الكفاءة والقابلية للتكيف مع التغيرات في بيئة تنافسية، وذلك باعتبارهما من العناصر الأساسية في تعزيز التنافسية على مستوى المؤسسة.
- التمويل يساهم في تنمية الأنشطة المتضمنة للقيمة المضافة.
- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي يدعم التنافسية الدولية للدولة.
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع.
- توفر عمالة ماهرة يعزز تنافسية البلد.
- ارتفاع الإنتاجية المستندة إلى القيمة المضافة يزيد من تنافسية الدولة.

4- البنية التحتية:

- وجود بنية تحتية متقدمة، تتضمن بيئة أعمال فاعلة، يُدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.
- البنية التحتية المتقدمة تتضمن كذلك بنية ذات كفاءة لتقنية المعلومات، وكذلك حماية فعالة للبيئة.
- تعزيز المزايا التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوفرة.
- تنمية الاستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث والتطوير، تساهم في تقوية تنافسية المؤسسات.

وقد اختار المعهد 300 مؤشر أولي لقياس هذه الأبعاد الأربعة. بعضها يشكل قياسات كمية والأخرى قياسات نوعية عن طريق سبر الآراء، حيث تم إعطاء البيانات الكمية وزن $\frac{2}{3}$ مقابل $\frac{1}{3}$ للمتغيرات النوعية[1].

[1] بلقاسم العباس، مرجع سابق ، ص8 وص12.

وتجدر الإشارة إلى أن التقرير يغطي أقل من نصف البلدان التي يغطيها تقرير التنافسية العالمية[1]. فهو يشمل عددا من الدول النامية إضافة إلى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد بلغ عدد الدول التي شملها تقرير سنة 2002، 49 دولة ليس من بينها أيٍ دولة عربية[2]. أما تقرير سنة 2008 فقد تضمن بلد عربي واحد هو الأردن[3].

الفرع الثالث: مؤشرات البنك الدولي للتنافسية

يقوم البنك الدولي بإعداد بيانات عن مؤشرات التنافسية للعديد من الدول من ضمنها عدة دول عربية: الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، واليمن رغم عدم اكتمال بيانات هذه الدول لكافة المؤشرات المنتقاة. لكنه بعكس المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، فإن البنك الدولي لا يُصدِّر تقريرا خاصا بالتنافسية[4]، بل يكتفي بنشرها على شبكة الإنترنت. يتكون مؤشر التنافسية للبنك الدولي من 64 مؤشرا، وبالتالي فإن عدد المؤشرات هو أقل بكثير من العدد المستخدم من طرف المنتدى الاقتصادي العالمين والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، علاوة على ذلك فإن هذه المؤشرات تقتصر على المؤشرات الكمية المعتمدة على الإحصاءات، ولا يظهر في أية مجموعة مؤشرات للرأي أو استطلاع أراء وتوقعات مديري الشركات. هذه المؤشرات تتوزع على ست مجموعات هي[5]:

- الأداء الكلي العام (متوسط دخل الفرد ومعدل نموه والتفاوت في توزيع الدخل)؛
- ديناميكية السوق والاقتصاد الكلي (النمو في الاستثمار والإنتاجية، العجز أو الفائض في الميزان التجاري، حصة صادرات الدولة في الصادرات العالمية، تنوع الأسواق، هيكل الصادرات، السياسة التجارية، التدخلات الحكومية في الاقتصاد)؛
- الديناميكية المالية (الدين الخارجي، عرض النقود، التضخم، الائتمان والبورصة)؛
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكات الاتصالات والمعلومات، البنية الأساسية المادية)؛
- رأس المال البشري (الأمية، التعليم وتوقع العمر عند الميلاد)؛
- رأس المال الفكري (حالة العلم والتكنولوجيا في الدولة).

إن البنك الدولي لا يُقدِّم ترتيبا دوليا لمؤشر تنافسية مركب، بل يضع ترتيبا للدول وفق هذه المؤشرات تحت اسم "مؤشرات التنافسية"[6].

---

[1] مكتب العمل الدولي، مرجع سابق، ص52.

[2] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص14.

[3] International Institute for Management Development (IMD), the world competitiveness yearbook 2008, Lausanne, Suisse, May 2008, P.9.

[4] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص15.

[5] أسامة محمد بدر، مرجع سابق، ص. الملحق رقم 2 (دون ترقيم).

[6] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص15.

الفرع الرابع: مؤشر التنافسية للمعهد العربي للتخطيط

قام المعهد العربي للتخطيط بالكويت بتطوير مؤشر للتنافسية العربية يُسمى بالمؤشر الإجمالي للتنافسية العربية، وذلك من أجل قياس التنافسية الدولية للدول العربية. وكان أول إصدار لتقرير التنافسية العربية سنة 2003 حيث يصدر مرة كل سنتين، وما يميز هذا التقرير أنه مُعد باللغة العربية، وبوجهة نظر عربية. علاوة على ذلك ونظرا للغياب شبه الكامل للدول العربية في تقارير التنافسية الدولية، فقد حاول التقرير إدراج أكبر عدد ممكن من الدول العربية التي تتوفر فيها البيانات، وبلغ عددها ست عشرة دولة تتوفر فيها البيانات حول معظم المؤشرات المدرجة، هذه الدول هي: الجزائر، البحرين، مصر، الأردن، الكويت، لبنان، موريتانيا، المغرب، عمان، قطر، السعودية، السودان، سوريا، تونس، الإمارات، واليمن[1]. كما عمِّل التقرير على مقارنة تنافسية الدول العربية مع بعض الدول.

المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية هو عبارة عن مؤشر مركب يعتمد كليا على المتغيرات والبيانات الكمية الموضوعية، ولم تُدرج في المؤشر بيانات مسوحات الرأي لرجال الأعمال ومتخذي القرار. وقد خضع المؤشر في تكوينه لنفس الضوابط والمنهج العلمي الذي طُوِّرت به مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية[2].

تقرير التنافسية العربية استند في بنائه للمؤشر إلى التعريف المتبنى من طرفه للتنافسية والذي حددها على أنها "الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصادات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصادات الأجنبية"[3]. فالملاحظ على هذا التعريف أنه لا يربط بشكل واضح التنافسية الدولية بالرفاهية والنمو، بل ركز فقط على العوامل التي تؤثر مباشرة في تنافسية الدول كالسياسات والهياكل الاقتصادية والمؤسسات، وهذا بعكس التقارير العالمية كتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي. فهذه العوامل هي التي تُحدد مستويات التنافسية التي تترجم في الأخير في رفع مستويات الرفاهية والنمو الاقتصادي. التعريف أيضا فرَّق بين الأداء الجاري والكامن لأنشطة التنافس مع الدول الأخرى، فالأداء الجاري يتمثل في العوامل التي تؤثر في التنافسية في المدى القصير، أما الكامنة فهي تؤثر في مستويات التنافسية في الأجل الطويل[4].
الطويل[4].

التقرير انتهج طريقة دلفي من أجل بناء وتطوير المؤشر، حيث تم اختيار المؤشرات الأولية المعتقد أنها تُحدد مستوى التنافسية للدول العربية في الأسواق الدولية، ليتم بعد ذلك توزيع المؤشرات الأولية إلى عوامل فرعية وأساسية. أما فيما يخص مسألة ترجيح أوزان المؤشرات فتمت حسب درجة توافر البيانات، بعبارة أخرى أنه تم إعطاء للمؤشرات الأساسية والفرعية أوزانا بالتناسب مع درجة توافر البيانات حولها. علاوة على ذلك ولتفادي إشكالية أن المؤشر يعكس فقط الأداء النسبي للدول العربية محل الدراسة فيما بينها

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص3.

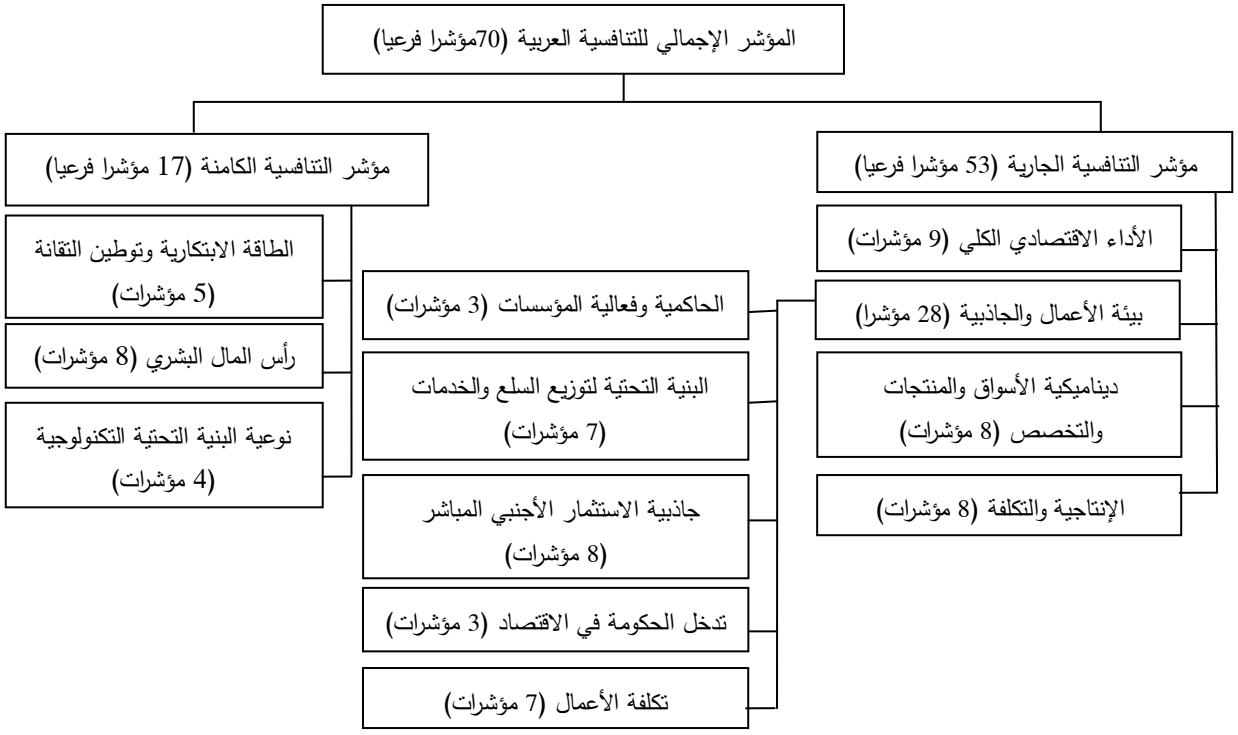
[2] المرجع نفسه، ص26.

[3] المرجع نفسه.

[4] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص ص12-13.

وبالتالي عدم قدرته على عكس تنافسية هذه الدول في الأسواق الدولية بدقة، فقد لجأ التقرير إلى عينة متكونة من ثلاث دول هي تركيا، ماليزيا وكوريا الجنوبية كدول مقارنة مع اعتماد كوريا كبلد مرجع تقاس نسبة له تنافسية الدول العربية وذلك نتيجة تفوق البلد في كل مجالات التنافسية ومكوناتها ومكانته المرموقة دوليا من حيث الأداء التنموي العام مقارنة بالدول النامية[1]. والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمؤشر التنافسية العربية:

الشكل رقم 26: المؤشر الإجمالي للتنافسية للمعهد العربي للتخطيط



المصدر: المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، الكويت، 2009، ص26.

من خلال الشكل نلاحظ أن التقرير قسم عوامل التنافسية إلى قسمين أساسيين هما[2]:

- العوامل الظرفية والمعبر عنها بمؤشر مركب حول التنافسية الجارية.
- العوامل المستديمة والمعبر عنها بمؤشر مركب حول التنافسية الكامنة.

وكلا المؤشرين السابقين يتكون من مؤشرات فرعية أو عوامل أساسية، والتي هي بدورها مكوَّنة من مؤشرات أولية كمية موضوعية وذلك كما يلي:

أولا- مؤشر التنافسية الجارية:

وهو يوضح مناطق الضعف والقوة الظرفية للاقتصادات العربية، والمؤثرة على وضعها التنافسي سواء في اكتساب الأسواق الخارجية أو الحفاظ على أسواقها المحلية، أو اجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة[3].

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص27.

[2] المرجع نفسه، ص2.

[3] المرجع نفسه، ص35.

بعبارة أخرى أنه يُركز على الأداء الجاري والعوامل المؤثرة عليه، ويشتمل هذا المؤشر على المؤشرات الفرعية التالية:

1- الأداء الاقتصادي الكلي:

للسياسات الاقتصادية الكلية الرشيدة دور أساسي في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد، وذلك راجع من جهة إلى ارتباط أدواتها كسعر الفائدة والصرف ومعدلات الضريبة، مباشرة بعناصر التكلفة ومن ثم بالتنافسية، ومن جهة أخرى من خلال توفيرها للاستقرار الاقتصادي الذي بدوره يُحفز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب[1]. بعبارة أخرى أن الأداء الاقتصادي الكلي يؤثر في القدرة التنافسية من خلال تأثيره على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحفيز الاستثمار المحلي.

2- بيئة الأعمال والجاذبية:

لا يمكن تحقيق جذب للتدفقات الاستثمارية الخارجية إلا من خلال توفير بيئة أعمال مواتية وجذابة، تتميز بالاستقرار والشفافية ومؤسسات فاعلة (والتي تم قياسها بثلاث مؤشرات أولية هي البيروقراطية، والفساد الإداري، واحترام القانون، أي احترام الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية المتبادلة بينهم)، بنية تحتية أساسية لنقل وتوزيع السلع والخدمات، مستوى تدخل حكومي معقول وغير طارد للقطاع الخاص ولا يعيق تفعيل المنافسة المحلية، إضافة إلى تدني تكاليف ممارسة الأنشطة[2]. وتتمثل المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال في[3]:

- تأسيس الكيان القانوني: ويتكون من مؤشرات عدد الإجراءات وعدد الأيام المطلوبة لتنفيذ هذه الإجراءات، وتكلفة هذه الإجراءات والحد الأدنى لرأس المال اللازم للتأسيس معبرا عنهما كنسبة من الناتج المحلي للفرد؛
- توظيف العمالة: ويتضمن صعوبة التوظيف والاستغناء عن العمال وتكلفة الاستغناء عنهم وجمود ساعات العمل؛
- تصفية وإغلاق المشروع: يضم مؤشرات المدة الزمنية اللازمة لإعلان إفلاس المشروع وغلقه معبرا عنها بعدد السنوات ومعدل استرداد الديون؛
- إنفاذ العقود: ويتمثل في عدد الإجراءات المطلوبة لتسديد الديون والفترة الزمنية لتنفيذها معبرا عنها بعدد الأيام، وتكلفة الإجراءات كنسبة من هذه الديون؛
- حماية المستثمرين: يتكون من مؤشر الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالملكية المباشرة وغير المباشرة ومدى الالتزام بقوانين المراجعة الداخلية الخارجية للقوائم المالية؛
- الحصول على الائتمان المصرفي: ويتضمن تكلفة تكوين وتسجيل الضمانات المطلوبة كنسبة من حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، والحقوق القانونية؛

---

[1] المرجع نفسه.

[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، الكويت، 2009، ص35.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، الكويت، 2006، ص ص39-41.

- تسجيل الملكية العقارية: ويتكون من عدد الإجراءات وعدد الأيام اللازمة لإجراءات التسجيل وتكلفتها.

3- ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص:

إن قطاع الصادرات يُشكل المحور الرئيسي للتنافسية الدولية، وتعتبر عناصر الديناميكية والتخصص في هيكل الصادرات أهم السمات التي تعكس تنافسيته في الأسواق الدولية. ومن أجل تقييم قطاع الصادرات ومساهمته في بناء قاعدة تنافسية تم تحليل المكونات الفرعية لهذا المؤشر على ثلاثة مستويات هي: الأداء الكلي، الحصص التصديرية وديناميكية الأسواق. فالمؤشرات الفرعية للأداء الكلي لقطاع التجارة الخارجية تتضمن: نسبة الميزان التجاري للناتج المحلي الإجمالي، معدل الانفتاح التجاري أي على التجارة الخارجية، ومتوسط التعريفة الجمركية. أما محور الحصص التصديرية فيشتمل على المؤشرات الفرعية التالية: نسبة السلع المصنعة في الصادرات، حصص الصادرات في التجارة العالمية، ونصيب الفرد من إجمالي الصادرات. في حين تضمن محور ديناميكية الأسواق المؤشرات الفرعية التالية: نمو حصة الصادرات، نمو صادرات الصناعات التحويلية، ومصادر نمو الصادرات[1].

4- الإنتاجية والتكلفة:

إن الإنتاجية والتكلفة تعتبران أحد المحددات الأساسية للتنافسية على المستوى الجزئي للدولة، أي على مستوى المؤسسات والقطاعات، فهما يمثلان أهم عنصرين في تنافسية التكاليف، فزيادة الإنتاجية تؤدي من جهة إلى زيادة القيمة المضافة، ومن جهة أخرى إلى انخفاض التكاليف النسبية مما يزيد من قدرة المنتجات على المنافسة. حيث تم قياس التكاليف من خلال حصة الأجور من القيمة المضافة، سعر فائدة الاقتراض الذي يمثل تكلفة رأس المال، الضرائب على أرباح الشركات التي من المفترض أن تزيد تكاليف الإنتاج. كما أن لسياسة سعر الصرف دورا حاسما في تحديد الأسعار النسبية بين الدولة المعنية، والدول المنافسة لها، حيث أن المبالغة في سعر الصرف الحقيقي تؤدي إلى إحباط الصادرات وإلى خسارة مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، كما أنها تشجع على الاستيراد في الأسواق المحلية[2].

ثانيا- مؤشر التنافسية الكامنة:

إن ارتفاع التنافسية الجارية لبلد معين لا يضمن له الحفاظ على تنافسيته ما لم تتوفر لهذا البلد عناصر ديناميكية تشكل أسس استدامة القدرة التنافسية في عالم سريع التغير. ومن أبرز عناصر استدامة التنافسية: التعليم، البحث والتطوير، بيئة الابتكار، والبنية التحتية التكنولوجية[3]. مؤشر التنافسية الكامنة قُسِّم إلى ثلاثة مؤشرات جزئية تعكس الطاقات الكامنة من أجل النهوض بالتنافسية وهي: الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا، رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية. والملاحظ أن هذه العناصر الثلاثة

[1] المرجع نفسه، ص ص23-25.

[2] المرجع نفسه، ص34.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص87.

تحتاج إلى استثمارات كبيرة وطويلة الأجل لتغيير تركيبتها وأدائها، وبالتالي إحداث تغيرات ملموسة في القدرة التنافسية[1].

1- الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا:

فالابتكار يمثل العنصر الأكثر أهمية في ضمان توفير المزايا التنافسية سواء للمؤسسات أو للصناعات أو للاقتصادات. وتكمن أهمية الابتكار كمحدِّد من محددات التنافسية في تأثيره على عدد من العوامل المرتبطة بالتنافسية: كالتكلفة، نوعية الصادرات، الحصص السوقية، نوعية العنصر البشري...الخ[2]. وتم قياس الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا بالمؤشرات الجزئية التالية: نسبة الصادرات عالية التكنولوجيا، نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي الاستثمار، نسبة الواردات من السلع الرأسمالية –معدات وآلات– من إجمالي الواردات، وعدد المقالات العلمية والتكنولوجيا[3].

2- رأس المال البشري:

يتكون مؤشر رأس المال البشري في إطار المؤشر المركب للتنافسية العربية من المؤشرات الفرعية التالية: الإنفاق على الصحة، معدل توقع الحياة، معدل انخفاض الأمية، معدل الإنفاق على التعليم، معدل التمدرس (ثانوي، جامعي)[4].

3- البنية التحتية التكنولوجية:

من بين السياسات العمومية المعزِّزة للتنافسية السياسات الهادفة إلى تحفيز وتنمية البنية التحتية المادية والتكنولوجية للمؤسسات[5]. وقد تم اعتماد مؤشر جزئي لتحديد نوعية البنية التحتية التكنولوجية نظرا للهوة التكنولوجية التي تعاني منها الدول العربية، وما لذلك من تأثير على قدرتها على المنافسة، حيث أن الاستثمار في هذه البنية يعتبر أحد الوسائل من أجل تقليص هذه الهوة[6]. ويتوزع مؤشر البنية التحتية التكنولوجية إلى المؤشرات الفرعية التالية: تكلفة استخدام الإنترنت، عدد مستخدمي الإنترنت، عدد الحواسيب الشخصية المستخدمة –لكل 100 من السكان–، عدد مشتركي الهاتف النقال، خطوط الهاتف الأرضي لكل 100 من السكان، متوسط تكلفة المكالمات الخارجية، وعدد خوادم شبكة الإنترنت الآمنة[7].

إن المؤشرات الفرعية للتنافسية الكامنة ضمن المؤشر الإجمالي للتنافسية للمعهد العربي للتخطيط، والمتمثلة في الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا ورأس المال البشري، تعتبر من أهم المؤشرات لنقل

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص42.

[2] المرجع نفسه، ص44.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سابق، ص46.

[4] المرجع نفسه، ص49.

[5] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص100.

[6] المرجع نفسه، ص107.

[7] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص51.

وتوطين المعرفة. وعليه فإن العمل الحثيث على نقل وتوطين المعرفة هو ضرورة أساسية لاستمرارية وزيادة تنافسية البلد[1].

وتجدر الإشارة إلى وجود تقارير ومؤشرات أخرى تصدر عن عدة جهات دولية والتي قد تكون لها علاقة بالتنافسية ومن بينها:

- من بين المؤشرات الدولية لقياس التنافسية، تقرير سهولة أداء الأعمال الذي تُصدره مؤسسة التمويل الدولية "IFC" في البنك الدولي. فبعكس مؤشري المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية اللذين يمثلان المعيارين الأساسيين لتقييم التنافسية، فإن تقرير مؤسسة التمويل الدولية يُعد من أكثر التقارير شمولية في تقييم بيئة الأعمال[2]. ويستند هذا المؤشر في قياسه لسهولة ممارسة الأعمال إلى تحليل عناصر البيئة التنظيمية، وذلك بتركيزه على عدد الإجراءات المطلوبة، الوقت المستغرق في إنهائها، تكلفة مختلف الخطوات الإجرائية[3].
- مؤشر الحرية الاقتصادية لدول العالم: والصادر عن معهد هيرتاج Heritage بالولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع صحيفة وول ستريت، وكان أول إصدار له سنة 1995. ويعتمد التقرير في دراسته لدرجة الحرية الاقتصادية على عشرة عوامل أساسية هي: حرية التجارة، العبء الضريبي للحكومة، درجة تدخل الحكومة في الاقتصاد، السياسة النقدية، تدفق الاستثمار الأجنبي، وضع القطاع المصرفي والتمويل، مستوى الأجور والأسعار، حقوق الملكية، التشريعات والإجراءات، والسوق السوداء. وتتضمن هذه العوامل مؤشرات ومتغيرات مُكوِّنة لها. حيث أن مؤشر الحرية هو عبارة عن متوسط المؤشرات الفرعية وقيمته تتراوح بين 1 وتعني حرية كاملة و5 وتعني غياب الحرية الاقتصادية بشكل كامل[4].
- مؤشر الحرية الصادر عن بيت الحرية Freedom Housse حيث يصنف تقريره السنوي الدول وفق اتساع هامش الحرية فيها، وتراجع دور الدولة في تسيير الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية[5].
- مؤشرات صندوق النقد الدولي: يقوم الصندوق دوريا بنشر الأداء في بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية، والتي تُعد بمثابة دلائل على تنافسية اقتصاد بلد معين، مثل: الناتج المحلي الخام، ميزان الحسابات الجارية، أسعار الصرف الحقيقية، السعر النسبي للسلع، التضخم، البطالة وغيرها[6].

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية متعددة، مع ذلك فإن هذه المؤشرات لا تضم الكثير من الدول النامية، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار ظروف الدول النامية وخاصة

[1] مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، مرجع سابق، ص29.

[2] الهيئة العامة للاستثمار، تقرير أداء الاستثمار والتنافسية لعام 1426-1427هجرية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص14.

[3] المرجع نفسه، ص72.

[4] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص15.

[5] عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص165.

[6] المرجع نفسه، ص166.

منها الدول العربية، علاوة على أن أساليب ترجيح المؤشرات يشوبها بعض التحيز خصوصا منها المؤشرات المستقاة من بيانات قوائم الاستبيان، والمتضمنة آراء المديرين في أداء الاقتصاد[1].

الفرع الخامس: تقييم المؤشرات المركبة للتنافسية

المؤشرات المركبة لقياس مستوى التنافسية تشكل أداة تحليلية جيِّدة من أجل تحديد الموقع التنافسي للدول. فهي تحدِّد العوامل المؤثرة في التنافسية، مما يُسهل استنباط العناصر التي تُشكل مزايا تنافسية، وبالتالي وجوب الحفاظ عليها وتطويرها، والعوامل المثبطة للتنافسية، والتي تتطلب التركيز عليها لتحسين مستوياتها[2]. مع ذلك فقد تعرضت هذه المؤشرات خاصة منها تلك المعتمدة في تقارير التنافسية الدولية إلى العديد من الانتقادات أهمها:

- إن المؤشرات المركبة ورغم أنها تحل إشكالية قياس الظواهر المعقدة، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مدى جودة هذه القياسات، وكذا مدى دقتها في قياس الظاهرة المدروسة. فالجهود المبذولة لتطوير المؤشرات المركبة لا تستند لنموذج نظري واضح يحدد مسبقا عدد المؤشرات الجزئية، وكيفية قياسها ووزن كل مؤشر داخل المؤشر المركب، بل هي تستند إلى التحليل الإحصائي لتفصيل هذه المؤشرات، إضافة إلى ما توصلت إليه المعرفة البشرية من دلائل، ودراسات تحليلية تخص الظاهرة محل الدراسة[3]؛
- علاوة على ذلك فإن المؤشرات المركبة للتنافسية تتضمن العديد من المتغيرات التي تعكس مستوى تنافسية البلد، هذه المتغيرات تختلف أهميتها في التأثير على مستوى التنافسية، وعليه فإن الوزن النسبي لكل متغير في حساب المؤشر يختلف من متغير إلى آخر ومن دولة إلى أخرى. لذلك تكتسي عملية ترجيح المؤشرات الأولية داخل كل مؤشر فرعي، وكذا ترجيح المؤشرات المركبة الفرعية داخل المؤشر الإجمالي أهمية بالغة، حيث أنها من المفروض أن تعكس أهمية ووزن كل مؤشر في تأثيره على تغيرات المؤشر المركب. إلا أن الدراسات النقدية للمؤشرات المركبة للتنافسية استخلصت أن كل الطرق المطبقة لتحديد الأوزان هي اعتباطية كما أن نتائج هذه المؤشرات تتغير بشدة عند تغيير الأوزان، أي أن تصنيف الدول يتغير بتغير طرق الترجيح[4].
- في ظل غياب طريقة واضحة لتحديد هذه الأوزان، نجد أن المعهد الدولي للتنمية الإدارية اتبع طريقة إعطاء نفس الوزن لكل الدول ولكل المتغيرات، وبالتالي احتساب المؤشر المركب كمتوسط حسابي غير مرجح للمؤشرات. في حين منح المنتدى الاقتصادي العالمي أوزانا مختلفة للمؤشرات، وذلك بالنظر إلى

[1] سعد طه علام، مرجع سابق، ص292.
[2] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص19.
[3] المرجع نفسه، ص8.
[4] المرجع نفسه، ص6 وص11.

البيانات أهي منشورة أم ناتجة عن سبر الآراء، مسترشدا في ذلك بأدبيات النمو الحديثة. أما ترجيح الأوزان للمؤشرات الأساسية والفرعية بالنسبة للمعهد العربي للتخطيط، فكانت بالتناسب مع درجة توافر البيانات حولها[1]. مع العلم أن طرق الترجيح غير ثابتة لدى منتجي المؤشرات حيث تتغير وفق الخبرة المتحصل عليها في بناء هذه المؤشرات، ووفق الحصول على نتائج دقيقة[2].

- بناء على ما سبق يمكننا القول أن المنهجية المستخدمة في حساب هذه المؤشرات المركبة غير واضحة ولا تعتمد على أسس نظرية دقيقة[3]؛
- إن مؤشرات التنافسية تعاني من عدة مشاكل منهجية، تتعلق أساسا بصياغة مفهوم واضح للتنافسية. فبعض التقارير تساوي بين التنافسية وعملية النمو والتنمية، وبالتالي بناء مؤشر مركب يتكون من متغيرات تفسر النمو أو التنمية. أما البعض الآخر من التقارير فتبنى تعريف التنافسية على مبدأ التفوق النسبي في الأداء الاقتصادي والمالي، وبالتالي بناء مؤشر مركب يتضمن متغيرات عاكسة لهذا الأداء[4]. وعليه فالمفهوم المعتمد للتنافسية غامض وواسع إلى درجة أنه يمكن أن يتضمن كل محددات النمو والتنمية، هذا التوسع في التعريف والقياس أدى إلى الخلط، وصعوبة التفرقة بين التنافسية والتنمية الاقتصادية بمفهومها الواسع[5]؛
- الاعتماد على عدد ضخم من المؤشرات التي تغطي أنشطة كثيرة في الاقتصاد الوطني، حيث أن بعض المؤشرات لا علاقة لها بالتنافسية، وبالتالي إمكانية الاستغناء عنها[6]. وهذا ما ينطبق خصوصا على مؤشري المنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية؛
- بالنسبة لمؤشرات التنافسية للبنك الدولي، فإن هذا الأخير يعتبر أن التنافسية هي الإنتاجية، مع ذلك فإن ربع عدد المؤشرات يتعلق بالتجارة الخارجية للدولة[7]؛
- كذلك اقتصار المؤشرات الفرعية للبنك الدولي على المستوى الكلي، وإهمالها للأساس الجزئي للتنافسية، هذا الأخير يحتل مكانة كبيرة في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، ومكانة أقل من ذلك في الكتاب السنوي للمعهد الدولي للتنمية الإدارية[8]؛
- الكثير من المنتقدين لا يرون أي أهمية لترتيب دول العالم بحسب هذه المؤشرات المركبة، وخصوصا من ناحية مدلولها بالنسبة لمتخذي القرار، وصانعي السياسات الاقتصادية. وبالتالي وجوب إعطاء مفهوم للتنافسية يكون أكثر دقة، وأن يكون له مدلول واضح بالنسبة لصانعي القرار في الدول محل الدراسة[1]؛

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص ص26-27.

[2] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص11.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص25.

[4] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص19.

[5] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص25.

[6] أسامة محمد بدر، مرجع سابق، ص. الملحق رقم 2 (دون ترقيم).

[7] المرجع نفسه.

[8] المرجع نفسه.

- كما تم انتقاد غموض مجالات التنافسية، أي ضرورة أن يتضمن مفهوم التنافسية تحديدا لـ "بماذا وبالمقارنة مع من" تتنافس الدول. بعبارة أخرى التحديد الدقيق للمجالات أو القطاعات التي تخضع للمنافسة بين الدول[2]؛
- البيانات المكوِّنة لمؤشر المعهد الدولي للتنمية الإدارية جزء كبير منها عبارة عن توقعات لمديري الأعمال حول الاتجاهات المستقبلية للحالة الاقتصادية. كالتوقعات حول نمو الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار المحلي الإجمالي، التضخم، البطالة، ميزان العمليات الجارية. إضافة إلى ذلك فإن هذه البيانات تشتمل على إجابات عن أسئلة شديدة العمومية، وتحتمل تفسيرات مختلفة. كالأسئلة حول: إذا كانت قيم المجتمع داعمة للتنافسية، عما إذا كان نظام التعليم عامة والتعليم العالي خاصة مُعزِّزا لقيام اقتصاد تنافسي، عما إذا كان الإطار القانوني يُوَّفر بيئة مشجعة لتنافسية الشركات...الخ[3]؛
- الغموض والالتباس الذي يميز عددا كبيرا من أسئلة الاستبيانات الموجهة لمديري الشركات. فهي قد تُفسَّر بأشكال مختلفة من شخص لآخر، كما أنها تفترض أن كل المديرين لديهم القدرة على الإجابة على بعض الأسئلة خصوصا منها تلك التي تتطلب معلومات قد لا تكون في متناول الجميع[4]؛
- عدم التحديد الواضح للفظ التنافسية الوارد في بعض الأسئلة، فهو يُستخدم وكأنه مفهوم واضح ولا وجود لاحتمالات الاختلاف حول المقصود به. وهذا ما يؤدي بالتالي إلى تباين الإجابات مما يُضعف دقة هذه الاستبيانات ويُقلِّل من مستوى الثقة في تقديرات الأداء التنافسي التي تُبنى عليها[5]؛
- بالنسبة لمؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي فإن صغر متوسط حجم العينة المستجوبة أقل من 60 مستجيب في كل دولة قد يؤدي إلى احتمالات عدم الدقة في ترتيب الدول، كما أن الفروق الصغيرة في مراكز الدول قد لا يكون لها مغزى ومن الأفضل اعتبارها ضمن الأخطاء العشوائية[6]؛
- فيما يخص تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي فإنه من الصعوبة إعطاء تفسيرات مقنعة للتغير الطارئ في ترتيب الدول من سنة لأخرى، وخصوصا عندما يكون التغير كبيرا. فهذا الأخير قد يكون نتيجة الدورة الاقتصادية الطبيعية أو نتيجة صدمة اقتصادية خارجية أكثر من أنه نتيجة تغير في الأسس والهياكل التي تستند إليها تنافسية الاقتصاد. لذا قد يكون من الأفضل قياس الأداء التنافسي عبر فترات زمنية تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، وذلك بأخذ القيمة المتوسطة للمؤشرات بدل قيمها السنوية، وهو المنهج الذي أخذ به الكتاب السنوي للتنافسية الدولية الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية حيث أن

---

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص25.

[2] المرجع نفسه.

[3] أسامة محمد بدر، مرجع سابق، ص. الملحق رقم 2 (دون ترقيم).

[4] المرجع نفسه.

[5] المرجع نفسه.

[6] المرجع نفسه.

البيانات المستخدمة في تركيب المؤشرات هي متوسطات لفترة خمس سنوات مما يسمح برؤية الاتجاه العام للتغير في أسس التنافسية بأقل قدر من التشويش[1]؛

- حصر محددات التنافسية في الوضع الحالي، وإهمال المحددات الكامنة أو طويلة الأجل، فالزيادة في الحصة السوقية لا تعزز التنافسية إلا إذا كانت مطردة وارتبطت بزيادة الدخل واستمرارية النمو[2].
- وضع دول العالم في سلم واحد بغض النظر عن عدم التجانس الهيكلي والمؤسسي لهذه الدول، فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من مدلولية وأهمية هذه المؤشرات[3]. فالدول تختلف من حيث مراحل تطورها وأحجام سكانها وغيرها من الفروقات، وبالتالي سعي كل دولة إلى التفوق على غيرها من دول العالم يعتبر أمر غير عملي؛

خلاصة الفصل الثالث:

إن تعدد مفاهيم القدرة التنافسية أدى بدوره إلى تعدد محدداتها، مع ذلك فإن هذه المحددات ارتبطت في أغلب النماذج بنموذج بورتر، والذي صنفها في خمس مجموعات رئيسية أُطلق عليها بالقوى الخمس لبورتر وهي: عوامل الإنتاج وخصائصها، ظروف الطلب المحلي وخصائصه، الصناعات المغذية والمكملة وتكوين العناقيد الصناعية، إستراتيجية المؤسسة وسيادة المنافسة المحلية، إضافة إلى محددين ثانويين هما الصدفة وسياسات الحكومة. مع العلم أن بورتر اعتمد في تحليله للقدرة التنافسية على المستوى الجزئي، حيث كانت نقطة الانطلاق لديه هي كيفية خلق المؤسسة لقدرتها التنافسية، لينتقل في خطوة موالية إلى البحث عن المحددات التي تضمن توفر بيئة محلية ملائمة لخلق القدرة التنافسية للمؤسسة ضمن صناعة معينة.

نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية يتسم بالشمول والديناميكية مقارنة بالمفهوم ذي الطبيعة الساكنة للميزة النسبية، فعوامل الإنتاج هي أحد محددات القدرة التنافسية وليست المحدد الوحيد كما هو الحال في النظرية الكلاسيكية للتجارة الدولية.

عوامل الإنتاج وفق منهج بورتر هي أوسع فهي لا تقتصر فقط على الموارد الطبيعية، بل تتعداها إلى عوامل الإنتاج المتقدمة. هذه الأخيرة والتي يمكن خلقها وتحديثها عن طريق الاستثمار في كل من رأس المال المادي والبشري، هي التي تلعب الدور الرئيسي في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

بورتر أكد على أهمية وفرة عوامل الإنتاج في تحديد القدرة التنافسية، مع ذلك فإن اهتمامه لم يقتصر فقط على الوفرة الكمية كما هو الحال بالنسبة للميزة النسبية، بل امتد إلى الاهتمام بالجانب النوعي لعناصر الإنتاج وبمستوى إنتاجيتها. كما أن الندرة النسبية لعوامل الإنتاج لا تحول دون تحقيق ميزة تنافسية، بل يمكن أن تكون دافعا ومحفزا للمؤسسات على الابتكار من أجل تجاوز هذه الندرة. أضف إلى ذلك أن عوامل الإنتاج وعلى الرغم من أهميتها في تحقيق القدرة التنافسية، إلا أنها ليست كافية لتحقيقها ولابد من التغيير والتطوير المستمر لهذه العوامل عن طريق المعرفة والتكنولوجيا.

---

[1] المرجع نفسه.

[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص ص25-26.

[3] بلقاسم العباس، مرجع سابق، ص19.

المحدد الأساسي الثاني يتمثل في عنصر الطلب المحلي، هذا الأخير تم إهماله من قبل نظرية الميزة النسبية، ورغم محاولة ليندر بإدخال الطلب كعامل أساسي في تفسير المزايا النسبية، إلا أنه تطرق إليه بشكل مستقل عن جانب العرض. أضف إلى ذلك أن الطلب المحلي في منهج بورتر لا يقتصر فقط على الآثار الاستاتيكية المتمثلة في وفورات الحجم، بل يتعداها إلى الآثار الديناميكية متمثلة في التجديد والابتكار، والتي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية.

علاوة على ما سبق فإن كل من عنصر المنافسة المحلية، الصناعات الداعمة والحكومة كلها محددات أهملتها نظرية الميزة النسبية، ومنحها بورتر أهمية أساسية في تحليله، باستثناء الحكومة التي كان دورها ثانوي.

كما استعرض الفصل أهم المناهج والمؤشرات المستخدمة لقياس القدرة التنافسية، وتوصلنا إلى أن الخلاف في تحديد مفهوم واحد للتنافسية أدى إلى صعوبة وضع مؤشرا واحدا لقياس هذا المفهوم، لذلك نلاحظ وجود مؤشرات عديدة، هذه الأخيرة تختلف باختلاف المستوى المراد قياس تنافسيته. فعلى مستوى المؤسسة هناك مؤشرات متعددة أهمها المردودية، ومعدلات نموها عبر فترة زمنية معينة، أما على مستوى الدولة فقد تعددت مناهج قياس التنافسية، ومن أهمها مؤشر المعهد العربي للتخطيط على المستوى الإقليمي، أما على المستوى العالمي فنجد مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي. هذا الأخير اعتمد في قياس تنافسية الدول على مجموعة من الخصائص الهيكلية للاقتصاد.

وانطلاقا من أن التنافسية على المستوى الكلي تعبر عن قدرة الدولة على توفير البيئة المواتية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والصناعية بصفة خاصة، فالسؤال المطروح هو: ما هي المكانة التي يحتلها الاقتصاد الجزائري في سلم التنافسية العربية والعالمية؟ بعبارة أخرى ما مدى ملاءمة البيئة المحلية الجزائرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي الذي سنتناول فيه تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري، وذلك بالاعتماد على مؤشري المعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي.

خلاصة الجزء الأول:

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الجزء من الدراسة أن مفهوم القدرة التنافسية هو امتداد لمفهوم الميزة النسبية التي هي شرط ضروري، ولكن غير كافي لتحقيق ميزة تنافسية.

مفهوم القدرة التنافسية يتميز بأنه متعدد الأبعاد، وذو طبيعة ديناميكية لذلك تعددت التعاريف الخاصة به. هذه الأخيرة تختلف باختلاف مستوى التحليل فيما إذا كان الدولة، أو القطاع، أو المؤسسة. مع ذلك هناك اتفاق على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، فالمؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول أو الصناعات، زد على ذلك العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية. أما مصادر تحقيق القدرة التنافسية فهي تنحصر في مدخلين أساسيين هما: مدخل هيكل الصناعة الذي ربط

حصول المؤسسة على ميزة تنافسية بقدرتها على فهم وتحليل خصائص محيطها التنافسي، ومدخل الموارد وتفرعاته والذي ركز على موارد المؤسسة كمصدر للحصول على ميزة تنافسية.

كما توصلنا إلى أن نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية يعتبر النموذج الأشمل، وأن النماذج الأخرى التي جاءت بعد ذلك ما هي إلا إعادة ترتيب لمحددات بورتر. أما بالنسبة لمؤشرات القياس فهي تختلف باختلاف المستوى المراد قياس تنافسيته، وهي على مستوى المؤسسة تتمثل في المردودية، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، تكلفة الصنع، والحصة السوقية.

في ختام هذا الجزء، وفي ضوء ما تم التطرق إليه خصوصا في الفصل الثالث، فإن السؤال الذي قد يتبادر إلى أذهاننا يتمثل في: ما هو واقع محددات القدرة التنافسية لمؤسساتنا الصناعية، وذلك على المستوى الكلي، وكذا الجزئي؛ أي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟ وهذا ما سنحاول البحث فيه من خلال الجزء الثاني من الدراسة.

الجزء الثاني: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستويين الكلي والجزئي – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة–

تم تقسيمه إلى:

الفصل الأول: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي

الفصل الثاني: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC –بالعلمة–

تمهيد:

إن النظام الاقتصادي العالمي متمثلا في تحرير قيود التجارة العالمية، يشكل تحديا كبيرا وخطرا محتملا على مختلف اقتصادات دول العالم، أو بالأحرى على مؤسساته، وعلى وجه الخصوص المؤسسات المتواجدة في الدول النامية ومن بينها الجزائر. وعلى اعتبار أن هذا النظام هو إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، وبالتالي فأهمية التنافسية تكمن في التقليل من سلبياته وتعظيم الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التي يوفرها.

وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية هي القادرة على الرفع من مستوى معيشة أفراد دولها. وعليه فإن هذا الجزء الثاني من الدراسة يهدف إلى محاولة التعرف على أهم العوائق التي تحد من قدرة مؤسساتنا الصناعية على المنافسة، مما يعني ضرورة تحديد مواطن القوة والضعف في تنافسية الاقتصاد الجزائري ككل، لننتقل بعدها لتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وبغية التعرف على واقع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ومحدداتها على المستوى الكلي والجزئي، فقد تم الاستناد إلى تقارير المعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي من أجل تحليل قدرة عوامل الاقتصاد الكلي على تعزيز القدرة التنافسية لمؤسساتنا الصناعية حيث تعتبر تقارير التنافسية أداة هامة من أجل تحديد ركائز ومكامن القوة والضعف مما يتيح الفرصة لمتخذي القرار لتوجيه السياسات الاقتصادية للبلد على المستوى الكلي كما الجزئي بهدف الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، أما على المستوى الجزئي الخاص بهذه المؤسسات فقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC بالعلمة من أجل تحليل قدرتها التنافسية. وفيما يلي نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

نحاول من خلال هذا العنصر إبراز حدود الدراسة التطبيقية، نموذج الدراسة، الأدوات المستخدمة وكذا مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة.

أولا- حدود الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

1- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC* بالعلمة، حيث تعتبر من بين أهم المؤسسات إن لم نقل الوحيدة على المستوى الوطني الناشطة على مستوى سوق صناعة القياس والمراقبة. وقد وقع اختيارنا على المؤسسة موضوع الدراسة، استنادا إلى الدوافع والمبررات التالية:

- باعتبارها أول شركة مختصة في الصناعة التي تنشط فيها؛

*AMC: Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle.

- الأهمية الإستراتيجية لمنتجات AMC لبقية النسيج الصناعي الجزائري، والمتمثلة في عدادات الكهرباء والغاز، وموزعات الوقود. فهذه المنتجات هي حلقة مهمة من أجل التحكم في استهلاك الطاقة، وترشيدها. فعن طريق قياس دقيق للطاقة المستهلكة تتمكن المؤسسات الصناعية وكذا المستهلك من قياس ما يستهلك من كهرباء، غاز، بنزين ...الخ. وعليه فإنتاج منتجات وطنية ذات جودة عالية سيعمل على ترشيد استهلاك الطاقة بصفة عامة، ومن قبل المؤسسات الصناعية بصفة خاصة. ولهذا أثر مزدوج: من جهة المحافظة على الطاقة على المستوى الوطني، ومن جهة ثانية ترشيد استعمالها من قبل المؤسسات الصناعية سيخفض من فاتورة استهلاكها، وبالتالي ترشيد في تكاليف الإنتاج مما يعزز في تنافسية القطاع الصناعي الجزائري. فالتحكم في استخدام الطاقة وترشيدها هو أحد رهانات دعم تنافسية مؤسساتنا الصناعية، خصوصا في ظل الارتفاع المتزايد لأسعار الطاقة.
- إضافة إلى منتجات أخرى لحماية المواطن من مخاطر استخدام الطاقة الكهربائية، وأخرى لحماية العمال وآلات الإنتاج المستخدمة من طرف المؤسسات الصناعية الحرفية مثل النسيج، النجارة وغيرها.

أما بالنسبة لتحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي، فقد اعتمدنا على:

- تقارير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي باعتبارها من أهم التقارير في هذا المجال، وأكثرها انتشارا؛
- تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط، كتقارير ذات نظرة عربية للمشاكل التي تعانيها تنافسية الدول العربية.

2- الحدود الزمنية:

استغرقت الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من 10 ماي 2017 والى غاية 31 ماي 2018، وتوزعت هذه الفترة على مرحلتين كما يلي:

- المرحلة الأولى: شملت الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة الدراسة والتعرف على المؤسسة محل الدراسة ومنتجاتها، حيث تم الاعتماد فيها على المقابلات الشخصية مع مختلف المستويات الإدارية؛
- المرحلة الثانية: تمثلت في جمع المعطيات اللازمة للبحث خصوصا الكمية منها.

وقد اقتصرت الدراسة على السنوات الخمس من 2012 إلى 2016، وقد اختيرت هذه الفترة للأسباب التالية:

1. من الناحية النظرية تعتبر ثلاث سنوات كافية لتحليل ظاهرة ما على مستوى مؤسسة معينة. وعليه فإن مدة خمس سنوات كافية لتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛
2. هذه الفترة جاءت مباشرة بعد عودة المؤسسة محل الدراسة إلى المؤسسة الأم سونلغاز والتي كانت في نهاية عام 2010، في حين كانت سنة 2011 مرحلة انتقالية لذلك وقع اختيارنا على 2012 كبداية لفترة الدراسة؛
3. بعض المؤشرات لم تكن تحسب من طرف المؤسسة لذلك وجدنا أنفسنا مضطرين للبدء من عام 2012 من أجل توحيد القياس بين مختلف المؤشرات المعتمدة في الدراسة؛

4. إن المؤسسة عرفت تغييرات جذرية عميقة كالتخلي عن إنتاج بعض المنتجات والتحول إلى تركيب أخرى مختلفة عنها تماما كما هو الحال بالنسبة لعدادات الكهرباء الميكانيكية والالكترونية، موزعات الوقود، عدادات الغاز وغيرها. علاوة على الدخول في شراكة مع شركات أجنبية في منتجات أخرى، ضم المؤسسة محل الدراسة لمجمع سونلغاز وغيرها، كل هذه التحولات جعلت من المقارنة غير ممكنة في بعض المؤشرات كالمبيعات، الإنتاج، المخزونات، رقم الأعمال...الخ بين الفترة المختارة للدراسة والفترات السابقة لها؛
5. الصعوبات الجمة التي واجهتنا في بداية التربص نظرا لرفض المسؤولين مد يد العون لنا بحجة سرية المعلومات ولم يحل المشكل إلا بعد أشهر من بداية الدراسة الميدانية.

أما المجال الزمني لتحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي فهو كالتالي:

- الفترة من 1990 إلى 2009 بالنسبة لتقارير المعهد العربي للتخطيط؛ أي التقارير الأربعة الصادرة عن المعهد من 2003 إلى 2012، وذلك لقيام المعهد بحساب المؤشرات على أساس متوسط فترة زمنية معينة؛
- الفترة من 2007 إلى 2016 لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي، وقد وقع اختيارنا على هذه الفترة نظرا لكون الجزائر وباقي الدول العربية تم إدراجها ضمن هذه التقارير وأصبحت مكتملة بدء من عام 2007، وهذا حتى يتسنى لنا المقارنة مع أكبر عدد ممكن من الدول العربية.

3- الحدود العلمية:

تنصب الدراسة الحالية على تحليل القدرة التنافسية المحلية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأن هذه الأخيرة إذا لم تتمتع بالقدرة التنافسية على المستوى المحلي، فهي لن تكون قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية، فالتنافسية حسب بورتر تبدأ من الداخل. وعليه سنركز في دراستنا على تحليل قدرة المؤسسة محل الدراسة على المنافسة المحلية للمنتجات الوطنية والأجنبية وذلك بتحليل أدائها خلال فترة الدراسة، ومقارنة بالتالي الأداء الحالي مع الأداء السابق، وكذا مقارنة أداء قسمي الإنتاج بها للاستدلال على مكامن الضعف ومواطن القوة.

وقد ركزنا على مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، كما اعتمدنا على بعض النسب المالية لقياس الأداء المالي للمؤسسة، علاوة على مؤشرات أخرى لتحليل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

ثانيا- متغيرات ونموذج الدراسة:

متغيرات ونموذج الدراسة حددا بناء على ما جاء في الجانب النظري، وما أتيح لنا من بيانات حول المؤسسة محل الدراسة، وعليه فقد تلخصت متغيرات الدراسة ونموذجها في ما يلي:

1- متغيرات الدراسة:

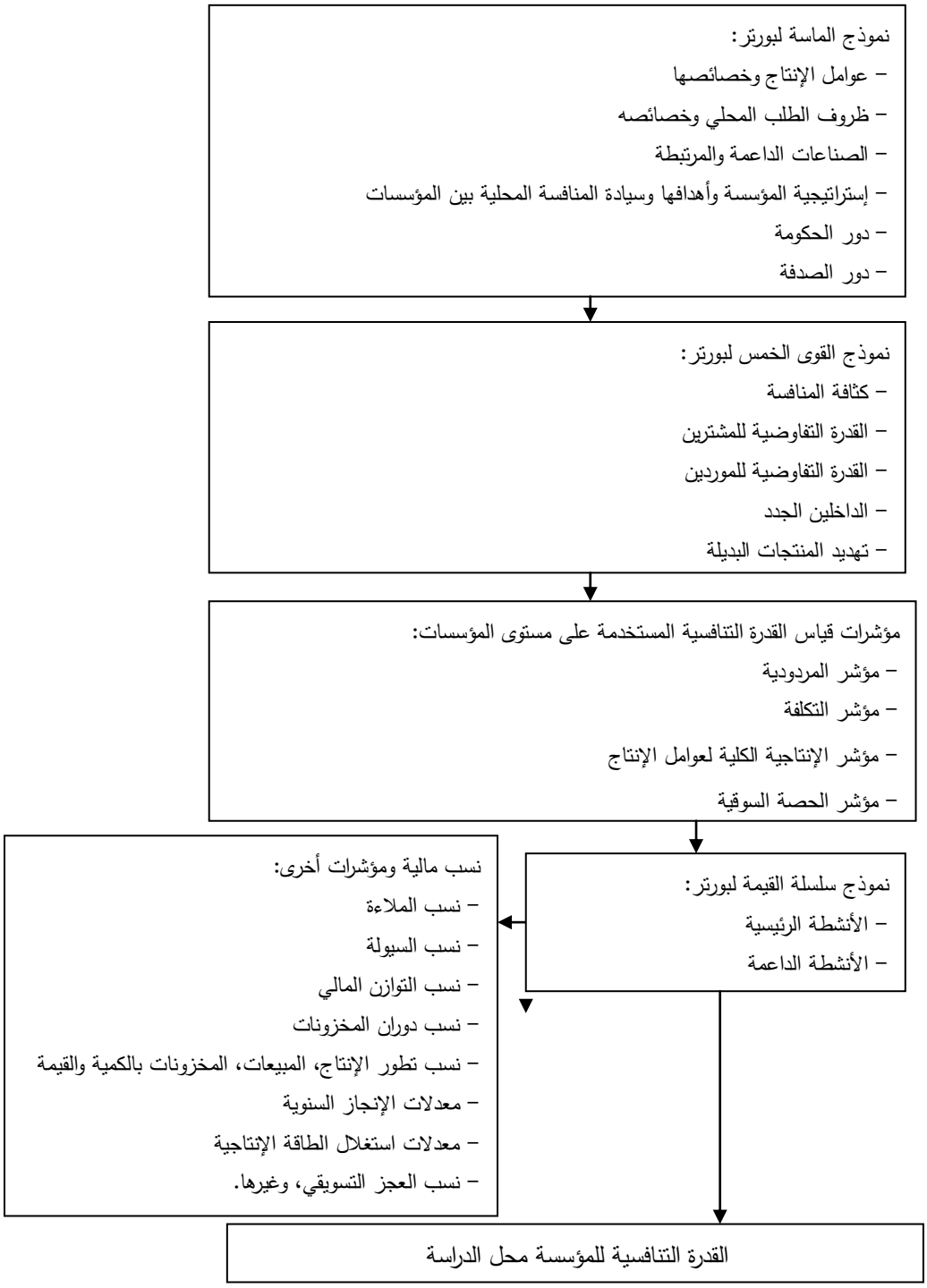
إن الدراسة تتضمن متغير تابع واحد يتمثل في القدرة التنافسية، وبغية تحليل هذا المتغير والوقوف على محدداته في مؤسسة AMC اعتمدنا على أدوات التحليل التي قدمها بورتر والمتمثلة في النماذج التالية:

1. نموذج الماسة لبورتر بغية تحليل صناعة القياس والمراقبة في الجزائر، وقد تم تبني هذا النموذج لسعة تقبله وانتشاره؛
2. نموذج القوى الخمس لبورتر والمتمثلة في: شدة المنافسة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات البديلة؛
3. نموذج سلسلة القيمة لبورتر لتحديد نقاط القوة والضعف لمختلف وظائف مؤسسة AMC؛
4. كما استخدمنا عدد من المؤشرات التي تعكس الأداء التنافسي للمؤسسة، وذلك في ظل ما توفر لنا من بيانات، هذه المؤشرات تمثلت في: مؤشر المردودية، مؤشر التكلفة، مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل، مؤشر الحصة السوقية؛
5. استعانت الدراسة إضافة إلى ما سبق بمجموعة من النسب المالية وهي: نسب الملاءة، نسب السيولة، نسب التوازن المالي، نسب دوران المخزونات...الخ.

2- نموذج الدراسة:

بغرض المعالجة المنهجية لإشكالية الدراسة في ضوء إطارها النظري، ومضامينها الميدانية تم تصميم النموذج المقترح في الشكل رقم27، والذي يمكن من خلاله تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم 27: الإطار المقترح للدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا– أدوات جمع وتحليل البيانات

1– أدوات جمع البيانات

في إطار تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات من أجل تسهيل الحصول على المعلومات والمتمثلة فيما يأتي:

أ- الإحصاءات:

استندنا في دراستنا إلى المؤشرات الكمية مبتعدين عن النمط الروتيني المعتمد على الاستبيانات، وقد تم الحصول على البيانات الكمية المستخدمة في الدراسة من مختلف تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي فيما يخص تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أما المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة فمصدرها:

- تقارير النشاط للمؤسسة؛
- الميزانيات وجداول النتائج؛
- تقارير مختلف الوظائف المعنية بالتحليل؛
- الدوريات التي تصدرها المؤسسة محل الدراسة؛
- الدوريات الصادرة عن مجمع سونلغاز؛
- الموقع الالكتروني لمؤسسة AMC؛
- الموقع الالكتروني لمجمع سونلغاز، وذلك من أجل الإحاطة قدر الإمكان بكل حيثيات الموضوع.

أما البيانات غير المنشورة فتم الحصول عليها من الحاسب الآلي لمختلف المديريات، الدوائر والمصالح بالمؤسسة محل الدراسة.

ب-المقابلات:

تعتبر المقابلة من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمدنا بشكل كبير على أسلوب المقابلة، حيث أجرينا العديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، وذلك لاستيضاح العديد من النقاط التفصيلية المتعلقة بموضوع الدراسة. ومن الناحية الإجرائية قمنا بمقابلة خمسة عشر إطارا من المؤسسة، شملت المديرين، رؤساء الدوائر والمصالح. مع العلم أن هذه المقابلات كانت مزيج بين مقابلات فردية وأخرى جماعية حسب ما اقتضته الضرورة، وقد ساهمت كل هذه المقابلات في الإحاطة بجوانب الموضوع داخل المؤسسة محل الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة.

2-أدوات تحليل البيانات

لتحليل البيانات ومعالجتها اعتمدنا الأساليب الإحصائية متمثلة في مقاييس النزعة المركزية التالية:

- المتوسط الحسابي: $\overline{X}=\frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n}$ ؛
- المتوسط الهندسي: يستخدم في حالة معدلات تطور أو نمو ظاهرة معينة، في هذه الحالة فإن المتوسط الهندسي لسلسلة من القيِّم x_1، x_2،...x_n ومع افتراض أن هذه القيِّم موجبة يعطى بالعلاقة التالية[1]:

$\overline{G}=\sqrt[n]{x_1\times x_2\times\ldots\times x_n}$. أما في حالة وجود قيم سالبة فإن العلاقة تصبح كما يلي[2]:

$\overline{G}=\sqrt[n]{(1+x_1)\times(1+x_2)\times\ldots\times(1+x_n)}-1$.

[1]Bernard Py, statistique descriptive: nouvelle méthode pour combien comprendre et réussir, 5e édition, Economica, Paris, France, 2007, P.104.
[2]Ibid., P.105.

وقد جاء استعمال هذه الأساليب لوصف المتغيرات، ويضاف إلى ما سبق المقاييس التالية:

- النسب المئوية؛
- كما استخدامنا نسب التطور لقياس التطور الحاصل في مختلف المؤشرات المستعملة في هذه الدراسة من سنة إلى أخرى، وذلك وفق العلاقة التالية: $\frac{X_2 - X_1}{X_1} \times 100$. حيث أن: X_2 و X_1 تمثل قيِّم المؤشرات للسنة الحالية والسنة السابقة لها على التوالي؛
- الفجوة التنافسية: تشكل الفجوة التنافسية أحد أهم المؤشرات لقياس التحدي الذي تواجهه الدول في تحسين مستويات تنافسيتها. ويتم قياس الفجوة كنسبة مئوية للفرق بين الدولة محل الدراسة ودولة مرجعية، وعليه فقد اعتبر المعهد العربي للتخطيط الفجوة التنافسية للدول العربية مع دول المقارنة في أيِّ مؤشر هي الفرق بين مؤشر دول المقارنة والدول العربية منسوبا إلى مستوى مؤشر الدول المقارنة[1]. تأسيسا على ما سبق فسنقوم بحساب الفجوة التنافسية للجزائر في مؤشر معين بالفرق بين قيمة المؤشر للدولة المقارنة ونظيره للجزائر مقسوم على قيمة المؤشر للدولة المقارنة.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، الكويت، 2012، ص23.

الفصل الأول: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: مكانة الجزائر ضمن تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط

المبحث الثاني: المركز التنافسي للجزائر ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي خلال الفترة 2007-2016

تمهيد:

من خلال الفصل السابق توصلنا إلى الأهمية التي تكتسيها عوامل الاقتصاد الكلي في خلق بيئة محلية ملائمة ومعززة للقدرة التنافسية للمؤسسات، فالدولة من خلال توفيرها للبيئة الملائمة تعمل على دعم القدرة التنافسية لمؤسساتها. وعليه فتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة لا بد أن يرتكز على بعدين أساسيين وهما البعد الداخلي الذي ينعكس في نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والبعد الخارجي الذي يحدد بالفرص والتهديدات، وبالتالي فبيئة المؤسسة بما تحمله من فرص وتهديدات لها دور وأثر كبير على إمكانيات نجاح المؤسسة واستمرارها. لذلك من أجل تقييم تنافسية المؤسسات لبلد معين لابد من تحليل التنافسية الكلية للاقتصاد على اعتبار أن دراسة تطور تنافسية الدولة هو مدخل لفهم تنافسية مؤسساتها والتعرف على قدرة بيئة هذا البلد على دعم تنافسية المؤسسات وتوفير لها المزايا التنافسية[1].

استنادا لما سبق سيتم في هذا الفصل تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري وذلك من أجل تلمس مواقع التراجع في الأداء حتى يتسنى لصانعي القرار وضع وتطوير السياسات الكفيلة بتحسين الأداء التنافسي.

المبحث الأول: مكانة الجزائر ضمن تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط

قبل الخوض في تحليل تنافسية الجزائر استنادا إلى تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط، لابد من الإشارة إلى أن هذا الأخير يُصدِّر تقريره حول التنافسية العربية كل سنتين وذلك بدء من سنة 2003، كما أن المعهد اعتبر تقرير سنة 2012 هو الإصدار الرابع والأخير في سلسلة تقرير التنافسية العربية، وذلك حسب رأيه لاستقرار المنهجية المستخدمة وتعرُف معظم الدول العربية عليها[2]. استنادا لما سبق فإن التحليل سوف يقتصر على التقارير الأربعة الصادرة خلال الفترة الممتدة من سنة 2003 وإلى غاية عام 2012.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر التنافسية العربية وكذا المؤشرات الفرعية له تم احتسابها في كل إصدار على أساس متوسط فترة زمنية معينة، وهذا بغية تعزيز صلابة النتائج وتقليل آثار التقلبات الظرفية في البيانات الناجمة عن الصدمات الخارجية والداخلية[3]. والجدول الموالي يلخص الفترة الزمنية للبيانات المستخدمة في كل تقرير:

الجدول رقم 06: الفترات الزمنية لبيانات تقارير المعهد العربي للتخطيط

تاريخ صدور التقرير	الفترة الزمنية المعنية
2003	1990-2000
2006	2001-2003
2009	2004-2007
2012	2007-2009

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

[1] عبد الله قلش، تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 2012/11، ص ص129-130.

[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سابق، ص13.

[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سابق، ص149.

نلاحظ من خلال الجدول أن التقارير الأربعة للمعهد غطت في مجملها الفترة الزمنية الممتدة من عام 1990 وإلى غاية سنة 2009، بعبارة أخرى أنها درست تنافسية الدول العربية على مدى عشرين سنة.

علاوة على ما سبق فإن تقرير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط يختلف عن بقية التقارير الدولية من حيث اعتماده على دراسة تنافسية الدول العربية بالمقارنة مع مجموعة من الدول غير عربية، أي مقارنة متوسط قيمة المؤشرات للدول العربية مجتمعة مع نظيره للدول المقارنة، وذلك من أجل إظهار الأداء النسبي للدول العربية محل الدراسة في الأسواق الدولية مما يسمح بتحديد الفجوة القائمة بين الدول العربية ودول المقارنة، ووضع بالتالي السياسات الكفيلة بتقليص أو ردم الفجوة التنافسية. والجدول الموالي يلخص عدد دول المقارنة ضمن التقارير المختلفة للمعهد:

الجدول رقم 07: عدد دول المقارنة ضمن تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط

سنة التقرير	عدد دول المقارنة	عدد الدول العربية	العدد الإجمالي للدول
2003	03	16	19
2006	05	16	21
2009	08	16	24
2012	13	17 (تم إدراج ليبيا لأول مرة في هذا التقرير)	30

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

فعينة دول المقارنة في تقرير 2003 اشتملت على ثلاثة دول هي: كوريا الجنوبية، ماليزيا، وتركيا[1]. أما في تقرير 2006 فقد تم رفع حجم العينة إلى خمسة دول هي: كوريا الجنوبية، ماليزيا، تشيلي، جنوب إفريقيا، والبرتغال[2]. وفي تقرير 2009 أصبحت ثماني دول: ايرلندا، جمهورية التشيك، المكسيك، تشيلي، كوريا الجنوبية، ماليزيا، البرتغال، وجنوب إفريقيا[3]. ليتم استخدام 13 دولة مقارنة في تقرير 2012: الأرجنتين، البرازيل، الصين، اليونان، تركيا، ايرلندا، جمهورية التشيك، المكسيك، تشيلي، كوريا الجنوبية، ماليزيا، البرتغال، وجنوب إفريقيا[4]. كما تم اعتبار كوريا الجنوبية بمنزلة مرجع تقاس نسبة إليه تنافسية الدول العربية، وذلك لتفوقها في كل مجالات التنافسية ومكوناتها، وكذا لمكانتها المرموقة دوليا من حيث الأداء التنموي مقارنة بالدول النامية[5].

وفيما يلي تحليل للمركز التنافسي للجزائر وفق المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية وكذا المؤشرات الفرعية له، وذلك مقارنة بالدول العربية محل الدراسة حيث تم استثناء ليبيا نظرا لإدراجها فقط ضمن التقرير الأخير لسنة 2012. أما بالنسبة لعينة الدول المقارنة فقد تم اعتماد فقط كوريا الجنوبية وماليزيا لكون هذين البلدين كانا ضمن عينة الدول المقارنة ضمن التقارير الأربعة للمعهد.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص3.
[2] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سابق، ص18.
[3] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص13.
[4] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سابق، ص13.
[5] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سابق، ص18.

المطلب الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية

يمكن تلخيص مراتب الجزائر ضمن المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية في الجدول الموالي:

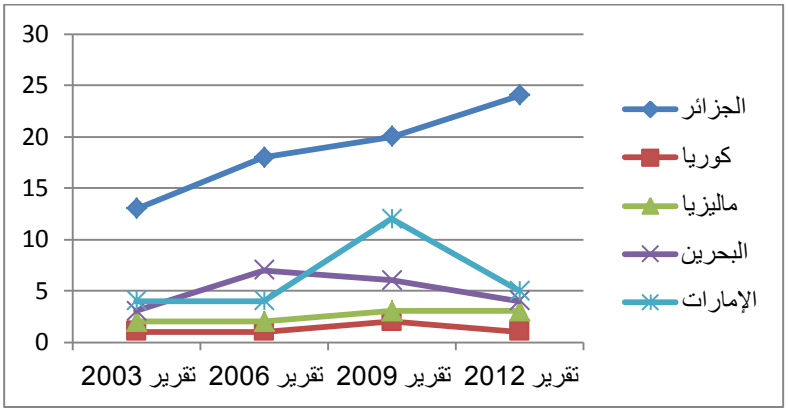
الجدول رقم 08: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية

البيانات	2003 (من أصل19 دولة)	2006 (من أصل 21 دولة)		2009 (من أصل 24 دولة)		2012 (من أصل 30 دولة)		متوسط الترتيب من أصل في المتوسط 24 دولة
	الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	
الجزائر	**13**	**18**	**+5**	**20**	**+2**	**24**	**+4**	**19**
البحرين	3	7	+4	6	−1	4	−2	5
مصر	15	15	0	17	+2	25	+8	18
الأردن	8	9	+1	11	+2	18	+7	12
الكويت	5	8	+3	7	−1	14	+7	9
لبنان	11	16	+5	18	+2	22	+4	17
موريتانيا	18	21	+3	24	+3	29	+5	23
المغرب	14	14	0	19	+5	27	+8	19
عمان	12	10	−2	16	+6	17	+1	14
قطر	6	5	−1	4	−1	13	+9	7
السعودية	10	13	+3	10	−3	11	+1	11
السودان	19	19	0	23	+4	28	+5	22
سوريا	16	17	+1	21	+4	26	+5	20
تونس	9	12	+3	15	+3	16	+1	13
الإمارات	4	4	0	12	+8	5	−7	6
اليمن	17	20	+3	22	+2	30	+8	22
كوريا الجنوبية	1	1	0	2	+1	1	−1	1
ماليزيا	2	2	0	3	+1	3	0	3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

والشكل الموالي يبرز التطور الحاصل في رتب الجزائر مقارنة ببعض الدول:

الشكل رقم 28: تطور ترتيب الجزائر وبعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 08

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ احتلال كوريا الجنوبية كدولة مرجع، مركز الصدارة في الترتيب الإجمالي لمؤشر التنافسية العربية. بينما احتلت كل من ماليزيا، تشيلي والبرتغال المراكز التسعة الأولى وذلك على طول فترة الدراسة.

فيما يخص الدول العربية فقد احتلت دول الخليج العربي كالبحرين والإمارات والكويت المراكز المتقدمة. أما بالنسبة للجزائر فنلاحظ تمركزها في مؤخرة الترتيب ضمن التقارير المتسلسلة للمعهد العربي للتخطيط، وذلك رفقة كل من سوريا، اليمن، السودان وموريتانيا. فبعدما كانت في المرتبة 13 من بين 19 دولة ضمن تقرير 2003، أي قبل كل من: المغرب، مصر، سوريا، اليمن، موريتانيا، وأخيرا السودان على التوالي أصبحت في المراتب الأخيرة في التقارير اللاحقة. حيث احتلت المرتبة 18 من بين 21 دولة ضمن تقرير سنة 2006 وذلك قبل كل من السودان، اليمن، وأخيرا موريتانيا (المرتبة21)، ثم المرتبة 20 من ضمن 24 دولة في تقرير 2009 وذلك قبل كل من سوريا، اليمن، السودان، وموريتانيا على التوالي. أما في تقرير سنة 2012 فاحتلت المرتبة 24 من بين 30 دولة وذلك قبل كل من مصر، سوريا، المغرب، السودان، موريتانيا، واليمن على التوالي. بعبارة أخرى أن مراتب الجزائر هي في تراجع مستمر من تقرير لآخر، وللتدليل على حجم الفجوة التنافسية للجزائر مقارنة مع بعض دول المقارنة التي كان أداؤها التنافسي يفوق أداء الجزائر نستعرض الجدول الموالي:

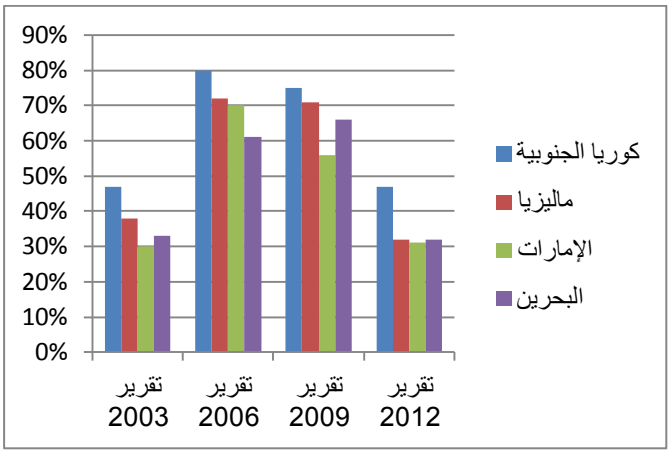
الجدول رقم 09: الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية

البيانات	2003		2006		2009		2012		متوسط الفجوة التنافسية
	قيمة المؤشر	الفجوة التنافسية	قيمة المؤشر	الفجوة التنافسية	قيمة المؤشر	الفجوة التنافسية	قيمة المؤشر	الفجوة التنافسية	
الجزائر	**0.37**	-	**0.20**	-	**0.22**	-	**0.36**	-	-
البحرين	0.55	%32.73	0.51	%60.78	0.64	%65.62	0.53	%32.08	%47.80
الأردن	0.43	%13.95	0.41	%51.22	0.51	%56.86	0.42	%14.29	%34.08
الكويت	0.50	%26	0.42	%52.38	0.62	%64.52	0.46	%21.74	%41.16
قطر	0.48	%22.92	0.67	%70.15	0.73	%69.86	0.47	%23.40	%46.58
السعودية	0.42	%11.90	0.33	%39.39	0.54	%59.26	0.47	%23.40	%33.49
تونس	0.42	%11.90	0.41	%51.22	0.37	%40.54	0.45	%20	%30.91
الإمارات	0.53	%30.19	0.67	%70.15	0.50	%56	0.52	%30.77	%46.78
كوريا الجنوبية	0.70	%47.14	1.00	%80	0.89	%75.28	0.68	%47.06	%62.37
ماليزيا	0.60	%38.33	0.71	%71.83	0.75	%70.67	0.53	%32.08	%53.23

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012.

والشكل الموالي يلخص تطور الفجوة التنافسية للجزائر مقارنة مع كوريا، ماليزيا، الإمارات، والبحرين:

الشكل رقم 29: الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 09

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فجوة تنافسية للجزائر خلال التقارير الأربعة سجلت مع كوريا بمتوسط نسبة 62%، ماليزيا بـ 53%، ثم البحرين والإمارات بما يقارب 48% و47% على التوالي. بعبارة أخرى أن متوسط أداء الجزائر ضمن المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية لا يتعدى 38% أداء كوريا و47% أداء ماليزيا.

وفيما يلي تحليل لنتائج الجزائر الخاصة بالمكونات الجزئية لمؤشر التنافسية العربية الإجمالي بشَقيِّها الجاري والكامن:

الجدول رقم 10: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة

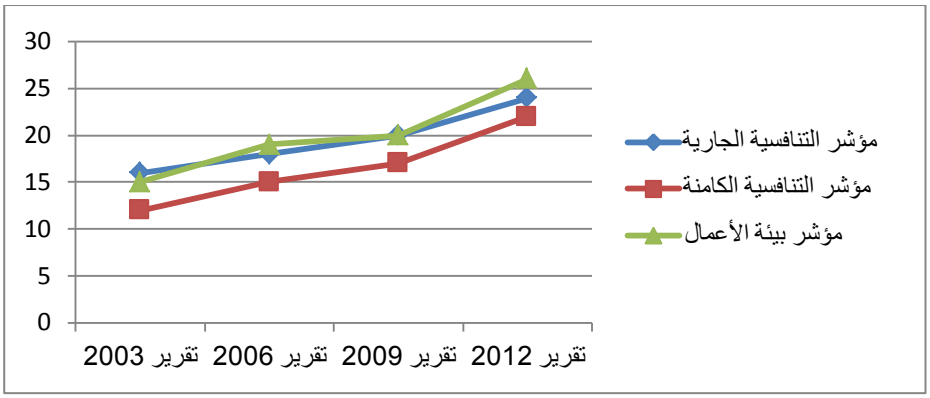
البيانات	2003 (المرتبة من أصل 19 دولة)			2006 (المرتبة من أصل 21 دولة)			2009 (المرتبة من أصل 24 دولة)			2012 (المرتبة من أصل 30 دولة)			متوسط الترتيب ضمن مؤشر التنافسية الجارية	متوسط الترتيب ضمن مؤشر التنافسية الكامنة	متوسط الترتيب ضمن مؤشر بيئة الأعمال
	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال			
الجزائر	**16**	**12**	**15**	**18**	**15**	**19**	**20**	**17**	**20**	**24**	**22**	**26**	**20**	**17**	**20**
البحرين	4	4	4	7	8	7	7	10	5	4	8	5	6	8	5
مصر	14	16	11	15	16	15	18	19	13	22	24	19	17	19	15
الأردن	5	11	5	10	10	12	12	9	11	20	12	22	12	11	13
الكويت	12	2	13	11	9	11	5	15	7	7	19	10	9	11	10
لبنان	17	7	16	17	12	16	19	14	19	23	18	21	19	13	18
موريتانيا	18	18	18	21	20	21	22	24	21	29	29	27	23	23	22
المغرب	10	14	9	14	17	13	17	22	15	21	27	23	16	20	15
عمان	6	13	6	8	14	9	14	16	17	12	21	12	10	16	11
قطر	11	5	8	4	4	6	3	6	4	8	16	8	7	8	7
السعودية	8	10	12	13	11	14	8	12	12	10	13	9	10	12	12
السودان	19	17	19	19	19	18	24	21	22	30	28	29	23	21	22
سوريا	15	15	17	16	18	17	21	20	24	27	25	28	20	20	22
تونس	9	9	10	9	13	8	16	13	16	14	11	13	12	12	12
الإمارات	3	6	3	2	6	4	13	11	14	5	9	4	6	8	6
اليمن	13	19	14	20	21	20	23	23	23	28	30	30	21	23	22
كوريا الجنوبية	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2
ماليزيا	2	3	2	3	3	5	6	3	8	6	6	7	4	4	6

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

من خلال الجدول نلاحظ تصدر كوريا الجنوبية للمراتب الأولى وذلك على مستوى مؤشر التنافسية الجارية والكامنة وأيضا بيئة الأعمال. أما بالنسبة للدول العربية فقد احتلت البحرين المراتب العشرة الأولى وذلك على طول فترة الدراسة، أي ضمن الثلث الأول في سلم مؤشر التنافسية الكامنة والجارية، مع ذلك فإن أداءها عموما في مؤشر التنافسية الجارية أفضل من الكامنة. أما بالنسبة لمؤشر بيئة الأعمال فإن نتائج الجدول تشير إلى تحقيق دول الخليج العربي متمثلة في: البحرين، الإمارات، وقطر لمراكز متقدمة ضمن هذا المؤشر.

أما بالنسبة للجزائر فالجدول والشكل الموالين يوضحان التطور الحاصل في ترتيب الجزائر ضمن هذه المؤشرات:

الشكل رقم 30: تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 10.

الجدول رقم 11: التغير في ترتيب الجزائر حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة

سنة التقرير	2003	2006	2009	2012
التغير في الترتيب ضمن مؤشر التنافسية الجارية	-	+2	+2	+4
التغير في الترتيب ضمن مؤشر التنافسية الكامنة	-	+3	+2	+5
التغير في الترتيب ضمن مؤشر بيئة الأعمال	-	+4	+1	+6

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 10

نلاحظ أن الجزائر في سنة 2012 كانت ضمن الثلث الأخير في سلم مؤشر التنافسية الكامنة والجارية، وذلك باحتلالها للمرتبة 24 على مستوى التنافسية الجارية والمرتبة 22 بالنسبة للتنافسية الكامنة من بين 30 دولة، أي أنها في المراتب العشر الأخيرة بعدما كانت في الثلث الثاني في سلم مؤشر التنافسية الكامنة والجارية خلال تقارير سنوات: 2003، 2006 و2009. وعلى العموم فقد كان أداؤها على مستوى التنافسية الكامنة أفضل منه على مستوى التنافسية الجارية، أما على مستوى مؤشر بيئة الأعمال فقد كانت نتائجها متدنية نظرا لاحتلالها للمراكز الأخيرة وذلك عموما قبل كل من: سوريا، موريتانيا، السودان واليمن مما يدل على تواضع مستوى بيئة الأعمال. حيث كان أداؤها متوسطا خلال تقريري سنتي 2003 و2006 وذلك بتموقعها في الثلث الثاني في سلم مؤشر بيئة الأعمال، بتحقيقها للمرتبة 15 من بين 19 دولة والمركز

19 من بين 21 دولة على التوالي، أي قبل كل من اليمن (المرتبة 20) وموريتانيا (المرتبة 21). لتتموقع خلال تقرير سنتي 2009 و2012 في الثلث الأخير في سلم هذا المؤشر، حيث احتلت في تقرير 2012 المرتبة 26 قبل كل من: موريتانيا (المرتبة 27)، سوريا (المرتبة 28)، السودان (المرتبة 29)، واليمن (المرتبة 30). بعبارة أخرى أن التراجع في مراتب الجزائر مس المؤشرات الفرعية الثلاثة، وكان مستمر خلال التقارير الأربعة. كما أن أكبر تقهقر سُجل خلال تقرير 2012 بتراجع بأربعة مراتب ضمن مؤشر التنافسية الجارية، وبخمس مراكز ضمن مؤشر التنافسية الكامنة، وبست مراتب ضمن مؤشر بيئة الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر خلال تقرير 2012 حققت ميزان تنافسية سالب على مستوى كل المؤشرات: المؤشر الإجمالي للتنافسية، التنافسية الجارية، الكامنة، وبيئة الأعمال حيث لم يتجاوز رصيدها من نقاط القوة 8 نقاط مقابل 54 نقطة ضعف. ويمكن إبراز حجم الفجوات التنافسية للجزائر ضمن المكونات الأساسية للمؤشر الإجمالي للتنافسية العربية مقارنة ببعض الدول في الجدول الموالي:

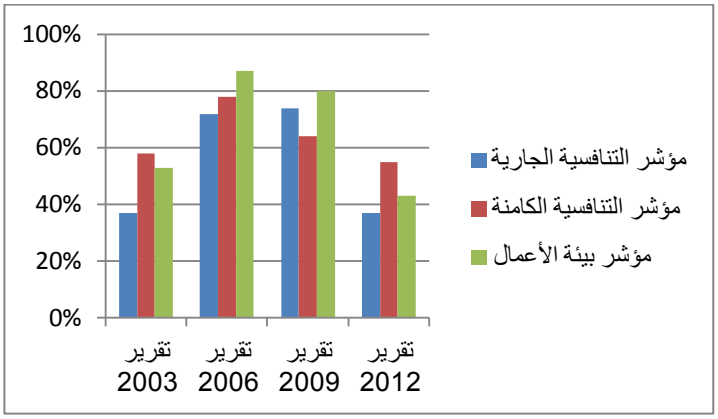
الجدول رقم 12: الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب مؤشرات التنافسية الجارية والكامنة وبيئة الأعمال

البيانات	تقرير سنة 2003			تقرير سنة 2006			تقرير سنة 2009			تقرير سنة 2012			متوسط الفجوة ضمن مؤشر التنافسية الجارية %	متوسط الفجوة ضمن مؤشر التنافسية الكامنة %	متوسط الفجوة ضمن مؤشر بيئة الأعمال %
	مؤشر التنافسية الجارية%	مؤشر التنافسية الكامنة%	مؤشر بيئة الأعمال%	مؤشر التنافسية الجارية%	مؤشر التنافسية الكامنة%	مؤشر بيئة الأعمال%	مؤشر التنافسية الجارية %	مؤشر التنافسية الكامنة %	مؤشر بيئة الأعمال%	مؤشر التنافسية الجارية %	مؤشر التنافسية الكامنة%	مؤشر بيئة الأعمال%			
البحرين	25.86	42.31	37.04	54.84	48.84	80	70.00	34.55	76.47	32.76	31.25	37.29	45.86	39.24	57.7
الأردن	18.87	10	27.66	46.15	33.33	69.05	58.82	34.55	63.64	04.88	23.26	05.13	32.18	25.28	41.37
الكويت	08.51	43.40	12.82	45.10	38.89	71.74	70.83	21.74	75	26.41	15.38	28.85	37.71	29.85	47.10
قطر	10.42	36.17	24.44	64.56	59.26	81.94	72	47.06	78.08	26.41	19.51	33.93	43.35	40.5	54.60
السعودية	12.24	11.76	19.05	34.88	26.67	63.89	64.41	28	63.64	25	23.26	28.85	34.13	22.42	43.86
تونس	12.24	11.76	20.93	49.10	18.52	75.47	41.67	23.40	46.67	17.02	25	22.92	30.01	19.67	41.50
الإمارات	27.12	36.17	40.35	65.85	54.17	83.12	58.82	32.08	55.56	32.76	29.79	40.32	46.14	38.05	54.84
كوريا الجنوبية	36.76	58.33	53.42	72	78	87	73.75	64	80	37.10	55.40	43.08	54.90	63.93	65.87
ماليزيا	35.82	43.40	46.87	65.43	62.07	82.89	70.42	54.43	74.60	30.36	35.29	33.93	50.51	48.80	59.57

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الملحق رقم 01.

الجدول يبرز بوضوح حجم الفجوة التنافسية التي تعاني منها الجزائر على مستوى المؤشرات الفرعية الثلاثة للمؤشر الإجمالي للتنافسية العربية والتي تراوح متوسطها ما بين 30% مقارنة مع تونس كأدنى فجوة تنافسية للجزائر وما يقارب 55% بالمقارنة مع كوريا ضمن مؤشر التنافسية الجارية، وما بين 20% مقارنة بتونس و64% مقارنة مع كوريا ضمن مؤشر التنافسية الكامنة، وما بين 41% كأدنى فجوة تنافسية مقارنة مع الأردن و66% كأقصى فجوة تنافسية للجزائر سُجلت خلال فترة الدراسة ضمن مؤشر بيئة الأعمال مقارنة مع كوريا. والشكل الموالي يلخص الفجوات التنافسية للجزائر مقارنة بكوريا:

الشكل رقم 31: الفجوة التنافسية للجزائر مقارنة مع كوريا ضمن مؤشرات التنافسية الجارية والكامنة وبيئة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 12.

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر فجوة تنافسية تعاني منها الجزائر مقارنة مع كوريا هي على مستوى مؤشر التنافسية الكامنة يليها مؤشر بيئة الأعمال وفي المرتبة الثالثة مؤشر التنافسية الجارية وهذا خلال تقريري سنتي 2003 و2012. ليصبح مؤشر بيئة الأعمال يمثل أكبر فجوة تنافسية للجزائر خلال تقريري 2009 و2006، هذا الأخير تم تسجيل فيه أعلى نسب للفجوات التنافسية ضمن مؤشرات بيئة الأعمال والتنافسية الكامنة والتنافسية الجارية وذلك بنسبة 87% و78% و72% على التوالي.

وفيما يلي نظرة عامة تفصيلية لأداء الجزائر ضمن المكونات الجزئية المختلفة لمؤشري التنافسية الجارية والكامنة.

المطلب الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية

تحليل التنافسية الجارية سيكون من خلال المؤشرات الفرعية المكوِّنة له: الأداء الاقتصادي، ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص، والتكلفة والإنتاجية. أما مؤشر بيئة الأعمال فسيتم تحليله بشكل مستقل نظرا لتعدد المؤشرات الجزئية المكونة له.

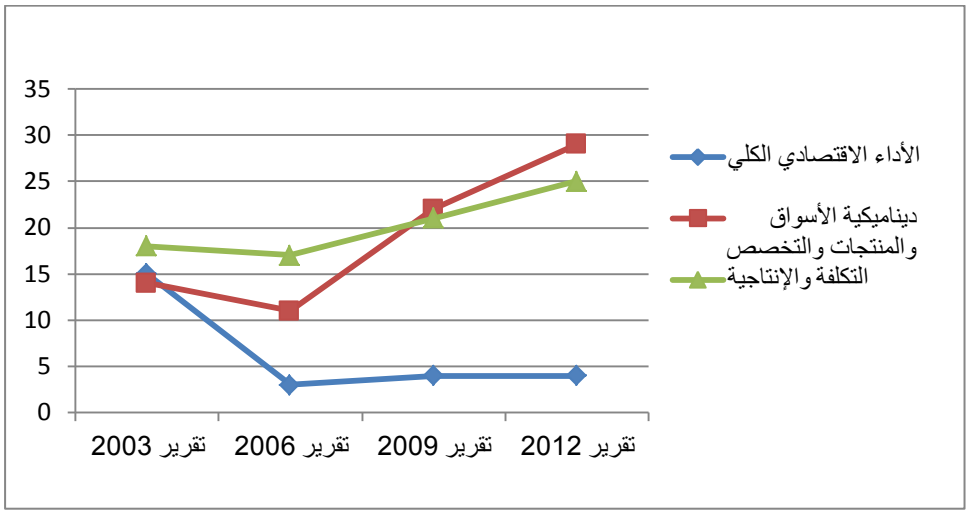
الجدول رقم 13: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية

البيانات	الأداء الاقتصادي الكلي									دينامكية الأسواق والمنتجات والتخصص									التكلفة والإنتاجية								
	تقرير سنة 2003	تقرير سنة 2006	التغير	تقرير سنة 2009	التغير	تقرير سنة 2012	التغير	متوسط الترتيب	تقرير سنة 2003	تقرير سنة 2006	التغير	تقرير سنة 2009	التغير	تقرير سنة 2012	التغير	متوسط الترتيب	تقرير سنة 2003	تقرير سنة 2006	التغير	تقرير سنة 2009	التغير	تقرير سنة 2012	التغير	متوسط الترتيب
الجزائر	**15**	**3**	**−12**	**4**	**+1**	**4**	**0**	**7**	**14**	**11**	**−3**	**22**	**+11**	**29**	**+7**	**19**	**18**	**17**	**−1**	**21**	**+4**	**25**	**+4**	**20**
البحرين	13	17	+4	3	−14	2	−1	9	5	12	+7	4	−8	8	+4	7	4	12	+8	20	+8	8	−12	11
مصر	12	4	−8	20	+16	30	+10	17	15	18	+3	19	+1	25	+6	19	12	4	−8	17	+13	21	+4	14
الأردن	3	8	+5	11	+3	21	+10	11	7	7	0	15	+8	16	+1	11	7	8	+1	1	−7	11	+10	7
الكويت	2	15	+13	1	−14	5	+4	6	4	4	0	9	+5	10	+1	7	3	14	+11	7	−7	5	−2	7
لبنان	4	18	+14	23	+5	25	+2	18	19	16	−3	12	−4	17	+5	16	14	16	+2	18	+2	28	+10	19
موريتانيا	7	7	0	17	+10	26	+9	14	8	21	+13	17	−4	26	+9	18	13	21	+8	24	+3	30	+6	22
المغرب	8	9	+1	12	+3	6	−6	9	13	17	+4	21	+4	28	+7	20	17	20	+3	16	−4	24	+8	19
عمان	5	5	0	5	0	13	+8	7	12	8	−4	14	+6	12	−2	12	5	7	+2	2	−5	6	+4	5
قطر	6	1	−5	8	+7	24	+16	10	9	5	−4	3	−2	9	+6	7	9	6	−3	12	+6	10	−2	9
السعودية	9	19	+10	2	−17	9	+7	10	10	9	−1	7	−2	13	+6	10	15	9	−6	3	−6	7	+4	9
السودان	11	13	+2	21	+8	23	+2	17	16	19	+3	23	+4	30	+7	22	19	19	0	23	+4	19	−4	20
سوريا	14	6	−8	18	+12	22	+4	15	17	6	−11	20	+14	19	−1	16	10	5	−5	14	+9	23	+9	13
تونس	17	10	−7	6	−4	8	+2	10	11	14	+3	18	+4	23	+5	17	11	13	+2	10	−3	20	+10	14
الإمارات	18	14	−4	14	0	17	+3	16	3	2	−1	2	0	2	0	2	8	1	−7	8	+7	13	+5	8
اليمن	16	16	0	24	+8	29	+5	21	18	20	+2	−	−	6	−	15	6	11	+5	19	+8	18	−1	14

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

والشكل الموالي يبرز تطور مراتب الجزائر:

الشكل رقم 32: تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 13

من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 32 نلاحظ أن أحسن أداء للجزائر كان ضمن مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي فهو المؤشر الوحيد الذي حققت فيه مراكز متقدمة: المرتبة الثالثة في تقرير 2006 والمرتبة الرابعة خلال تقريري 2009 و2012، وهذا باستثناء تقرير 2003 الذي احتلت فيه الجزائر المرتبة 15 ضمن هذا المؤشر. مقابل ذلك فقد حققت أداء ضعيف ضمن المؤشرين الآخرين خلال تقريري 2009 و2012، حيث قفزت رتبها خلال التقرير الأخير إلى الرتبة 25 من بين 30 دولة ضمن مؤشر التكلفة والإنتاجية، وإلى الرتبة 29 بتراجع قدره 7 رتب مقارنة بتقرير 2009 ضمن مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والأسواق.

الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الأداء الاقتصادي الكلي

إن تحقيق الجزائر لمراكز متقدمة في الأداء الاقتصادي الكلي يرجع إلى استمرار ارتفاع أسعار النفط منذ نهاية 1999، والتي سمحت بتمويل جيد للاقتصاد وخصوصا المشاريع الاستثمارية في البنى التحتية – حيث احتلت أيضا المرتبتين الرابعة والثالثة ضمن مؤشر "الاستثمار الحقيقي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي" وهذا خلال التقارير الأربعة المتتالية للمعهد العربي للتخطيط–، مما أدى إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي –حيث كانت ضمن المراكز العشرة الأولى ضمن مؤشر "معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي للفرد"–، وإلى فوائض مالية معتبرة أدت بدورها إلى تحسن في ميزان المدفوعات والموازنة. وفي هذا الصدد فقد حققت الجزائر في مؤشر "نسبة الموازنة للناتج المحلي الإجمالي" المرتبة الرابعة في تقريري سنتي 2003 و2006 والمرتبة الثالثة والخامسة في تقريري 2009 و2012 على التوالي. وذلك ما يؤكده الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الأداء الاقتصادي الكلي

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
نسبة الميزان الجاري للناتج المحلي الإجمالي	4	5	+1	20	+15	25	+5	14
معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي للفرد	18	5	−13	8	+3	9	+1	10
تذبذب معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد	−	11	−	9	−2	10	+1	10
الاستثمار الحقيقي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	4	4	0	3	−1	4	+1	4
معدل التضخم	15	13	−2	19	+6	26	+7	18
نسبة الموازنة للناتج المحلي الإجمالي	4	4	0	3	−1	5	+2	4
استقرار أسعار الصرف	16	14	−2	17	+3	9	−8	14
معدل تخفيض العملة	4	6	+2	7	+1	9	+2	7
تذبذب معدل التضخم	−	15	−	19	+4	4	−15	13

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

نقاط ضعف الجزائر ضمن مؤشر الأداء الاقتصادي تمثلت في مؤشر معدل التضخم الذي حققت فيه المرتبة 26 ضمن تقرير سنة 2012، وكما هو معلوم فإن ارتفاع معدلات التضخم تؤثر سلبا على التنافسية السعرية للبلد. وعليه فإن معدل التضخم إضافة إلى عدم استقرار معدلات النمو يشكلان نقطة ضعف في الأداء الاقتصادي الكلي، وهذا ما يدل على هشاشة الاستقرار الاقتصادي الكلي. علاوة على ذلك ومع التدهور الذي عرفته أسعار النفط في هذه السنوات الأخيرة، فإنه من المتوقع تراجع الأداء الاقتصادي الكلي للجزائر.

الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص

تشكل الصادرات المحور الرئيسي للتنافسية الدولية، فالقدرة التنافسية للصادرات هي حجر الزاوية لاستدامة تنافسية البلد وقدرته على استيعاب الصدمات الخارجية من خلال قطاع إنتاجي ديناميكي وتنافسي[1]. وعليه فإن مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص يعكس القدرة التصديرية للدولة، وبالتالي تنافسيتها في الأسواق الدولية وذلك من خلال مكوناته الفرعية.

والملاحظ أن الجزائر جاءت في أسفل قائمة مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص وذلك باحتلالها للمرتبة 22 من بين 24 دولة في تقرير 2009، والمرتبة ما قبل الأخيرة 29 من بين 30 دولة ضمن تقرير سنة 2012 أي قبل السودان. وذلك نتيجة ضعف أدائها في عدد من المؤشرات الفرعية كما يوضحه الجدول الموالي:

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سابق، ص34.

الجدول رقم 15: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
نسبة الميزان التجاري للناتج المحلي الإجمالي	3	5	+2	5	0	9	+4	6
سرعة التكامل التجاري (% درجة الانفتاح)	16	16	0	17	+1	18	+1	17
نسبة السلع المصنعة المصَّدرة لإجمالي الصادرات	15	19	+4	19	0	27	+8	20
حصة الصادرات من التجارة العالمية	7	8	+1	11	+3	17	+6	11
معدل نمو حصة الصادرات	10	20	+10	7	−13	24	+17	15
معدل نمو الصادرات التحويلية	11	2	−9	14	+12	7	−7	9
الصادرات للفرد	12	14	+2	15	+1	18	+3	15
متوسط التعريفة الجمركية	7	15	+8	19	+4	26	+7	17

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

فعلى الرغم من أدائها الجيِّد في عدد من المؤشرات الفرعية، إلا أن ضعف الأداء بارز في المكونات التالية لهذا المؤشر:

- نسبة السلع المصنعة المصدرة لإجمالي الصادرات: احتل فيه الاقتصاد الجزائري المراكز الأخيرة، كما أن هذه المراتب في تدهور مستمر من تقرير لآخر، مما يعني ضعف حصة الصادرات المصنعة من إجمالي الصادرات. حيث احتل في تقرير سنة 2012 المرتبة 27 وذلك قبل كل من نظيره السوداني والموريتاني.
- متوسط التعريفة الجمركية: أيضا التراجع مستمر في مراتب الجزائر على مستوى هذا المؤشر على طول فترة الدراسة، لتحتل المرتبة 26 من بين 30 دولة في تقرير سنة 2012. مما يدل على ارتفاع معدل التعريفة الجمركية، وبالتالي وفي ظل الاحتفاظ بحماية مرتفعة للسوق الوطنية فإن هذا يحد من قدرة الجزائر على الرفع من حصصها التصديرية في الأسواق العالمية لاسيما في ظل تجارة خارجية تدعمها الاتفاقيات الثنائية والمتعددة وخاصة تلك التي تكوِّن مناطق للتجارة الحرة.
- درجة الانفتاح على التجارة الخارجية بمتوسط مرتبة 17 سنويا خلال فترة الدراسة.
- معدل نمو حصة الصادرات والذي هو في حالة تذبذب من تقرير لآخر، ليستقر الوضع عند المرتبة 24 من بين 30 دولة في تقرير 2012.

وعليه يمكن القول أن التحدي الأكبر أمام الجزائر هو تطوير ورفع حصص صادراتها من السلع المصنعة، وهذا بدوره يتطلب مزيدا من الجهود للارتقاء بالقطاع الصناعي على مستويات: التكلفة، الإنتاجية والنوعية.

الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الإنتاجية والتكلفة

تُعد الإنتاجية والتكلفة أهم العناصر في تنافسية التكاليف، فالإنتاجية هي التي تحدد الفرق بين الصناعات والمنتجات القابلة للحياة والازدهار. فزيادة الإنتاجية يؤدي من جهة إلى زيادة القيمة المضافة ومن جهة أخرى إلى انخفاض التكاليف النسبية مما يزيد من قدرة المنتجات على المنافسة[1].

من خلال الجدول رقم13 نلاحظ تحقيق كل من عمان، الإمارات، السعودية، الكويت، والأردن لمراكز متقدمة على مستوى هذا المؤشر. بالنسبة للجزائر فقد حققت مستوى أداء ضعيف، حيث أن ترتيبها يقع ضمن الدول العشر الأخيرة خاصة خلال تقريري سنتي 2009 و2012 وذلك باحتلالها للمرتبتين 21 و25 من بين 24 و30 دولة على التوالي.

وفق منهجية المعهد العربي للتخطيط فإن قياس التكاليف يركز على نسبة الأجور من القيمة المضافة، سعر فائدة الاقتراض الذي يمثل تكلفة لرأس المال، الضرائب على أرباح الشركات التي تؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، إضافة إلى سعر الصرف. هذا الأخير له دور حاسم في تحديد الأسعار النسبية بين الدولة المعنية والدول المنافسة، حيث أن ارتفاع في سعر الصرف الحقيقي يؤدي إلى تقليص الصادرات وإلى خسارة مزايا تنافسية في الأسواق الدولية وكذا إلى تشجيع الاستيراد في الأسواق المحلية[2]. وعليه فإن مؤشر الإنتاجية والتكلفة ينقسم إلى المؤشرات الفرعية التالية:

الجدول رقم 16: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الإنتاجية والتكلفة

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
معدل نمو الصناعات التحويلية	14	4	−10	18	+14	17	−1	13
حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي	11	17	+6	21	+4	27	+6	19
أسعار الفائدة–الإقراض	10	10	0	9	−1	14	+5	11
إنتاجية العمالة في القطاع التحويلي	13	16	+3	18	+2	27	+9	19
سعر الصرف الحقيقي–معدل التغيير	2	14	+12	9	−5	7	−2	8
معدل الضريبة	13	18	+5	−	−	10	−	14

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003–2012

من خلال الجدول رقم16 فإن نقاط الضعف الكبرى للجزائر كانت في البنود التالية:

- حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي: والتي كانت ضعيفة نسبيا مما أدى إلى تقهقر مستمر في مراتب الجزائر خلال فترة الدراسة حيث استقرت عند المرتبة 27 خلال تقرير 2012 وذلك قبل كل من: اليمن (المرتبة 28)، موريتانيا (المرتبة 29)، وليبيا (المرتبة 30). وهذا ما يدل على صغر حجم القطاع وتواضعه وضعف مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وبالتالي وجوب توسيع هذا القطاع وتطويره خصوصا منه الموجه للتصدير إلى المستوى الذي يسمح بالحصول على مزايا تنافسية.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سابق، ص34.

[2] المرجع نفسه، ص ص34–36.

- إنتاجية العمالة في القطاع التحويلي: أيضا احتلت فيه الجزائر مراتب المؤخرة، المرتبة 27 في تقرير سنة 2012 وذلك قبل كل من السودان (المرتبة 28)، اليمن (المرتبة 29)، وموريتانيا (المرتبة 30). وهذا ما يدل على الضعف الكبير لإنتاجية العمل، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية لهذا القطاع.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الاقتصاد الجزائري يُعاني من ضعف كبير في مجال حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي، كما أن الضعف الكبير لإنتاجية العمل في الصناعة التحويلية يحول دون قدرتها على منافسة الصناعات العالمية وحتى على مستوى العديد من الدول العربية. ولدعم تنافسية الصناعات التحويلية لابد من تطوير هذا القطاع عن طريق المزيد من الاستثمارات خاصة منه الموجه للتصدير.

ما يمكن استخلاصه أن المؤشرات الفرعية للإنتاجية وتكاليف الإنتاج تشير إلى الضعف الكبير في القدرة التنافسية للصناعات التحويلية الجزائرية لذلك فإن الحاجة ملحة من أجل المزيد من الإصلاحات في هذا القطاع خاصة على مستويات الإنتاج وأسواق العمل وذلك لإضفاء المزيد من المرونة على الإنتاجية وهياكل الأجور، مما يسمح بتكوين مزايا تنافسية حقيقية للمنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية، وبالتالي تعزيز تنافسيتها.

المطلب الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال

مؤشر بيئة الأعمال يتضمن 28 مؤشر فرعي تعكس مدى توفر مؤسسات فاعلة في بيئة شفافة ومستوى تدخل حكومي رشيد غير طارد للاستثمار الخاص، وبنية تحتية متطورة وتكاليف القيام بالأعمال منخفضة[1]. والجدول الموالي يوضح مراتب الجزائر ضمن هذه المؤشرات:

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص15.

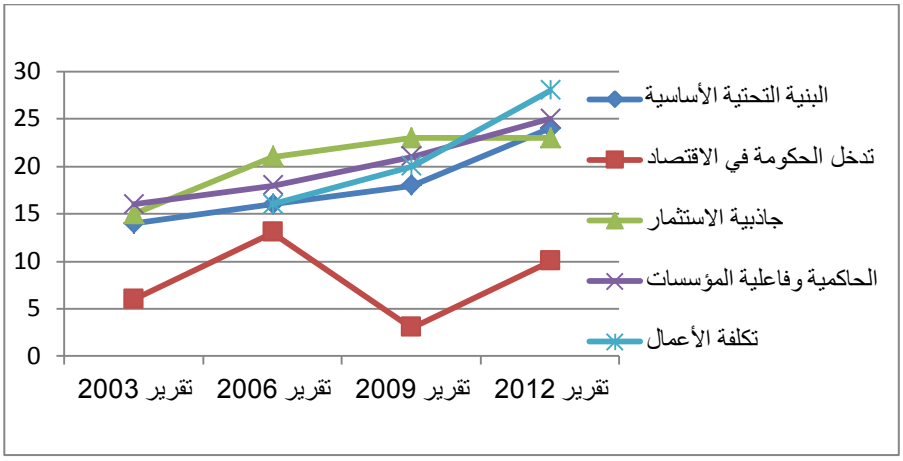
الجدول رقم 17: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال

البيانات	البنية التحتية الأساسية				تدخل الحكومة في الاقتصاد				جاذبية الاستثمار				الحاكمية وفاعلية المؤسسات				تكلفة الأعمال			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
الجزائر	**14**	**16**	**18**	**24**	**6**	**13**	**3**	**10**	**15**	**21**	**23**	**23**	**16**	**18**	**21**	**25**	**-**	**16**	**20**	**28**
البحرين	6	5	4	4	12	16	6	13	3	1	13	7	2	11	13	15	-	-	3	6
مصر	8	8	10	16	11	4	4	21	12	17	20	21	14	14	18	22	-	18	18	17
الأردن	8	11	14	13	9	15	17	27	9	9	3	1	5	9	11	13	-	12	19	23
الكويت	3	4	6	6	15	19	9	19	6	2	11	16	10	12	8	8	-	8	10	18
لبنان	15	10	13	12	5	8	7	20	11	19	14	13	17	16	20	24	-	13	17	22
موريتانيا	19	21	24	29	-	-	18	4	18	12	2	30	-	-	-	-	-	15	22	25
المغرب	10	17	20	26	8	17	11	25	17	15	16	18	6	3	6	6	-	7	21	21
عمان	13	12	19	17	10	9	20	16	10	10	15	15	4	6	9	10	-	9	9	13
قطر	1	1	2	3	-	10	2	5	13	14	19	24	13	8	10	10	-	-	13	19
السعودية	9	9	15	15	-	-	15	-	5	11	10	3	11	12	13	15	-	11	4	2
السودان	16	19	21	28	-	1	1	14	19	20	22	27	18	20	23	29	-	-	23	29
سوريا	17	18	22	27	14	5	14	11	16	18	24	29	9	15	17	21	-	17	24	27
تونس	11	15	17	21	13	12	13	17	7	13	18	19	8	10	13	15	-	2	14	8
الإمارات	5	3	1	1	1	2	22	3	4	8	12	10	12	5	12	12	-	14	15	14
اليمن	18	20	23	30	7	18	19	24	8	16	21	28	15	19	22	28	-	10	16	16

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

ويمكن إبراز التطور الحاصل في مراتب الجزائر من خلال الشكل والجدول الموالين:

الشكل رقم 33: تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 17.

الجدول رقم 18: التغير في ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال

البيانات	2003	2006	2009	2012	متوسط ترتيب الجزائر ضمن المؤشر
التغير في الترتيب ضمن مؤشر البنية التحتية الأساسية	-	+2	+2	+6	18
التغير في الترتيب ضمن مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	-	+7	-10	+7	8
التغير في الترتيب ضمن مؤشر جاذبية الاستثمار	-	+6	+2	0	21
التغير في الترتيب ضمن مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	-	+2	+3	+4	20
التغير في الترتيب ضمن مؤشر تكلفة الأعمال	-	-	+4	+8	21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 17.

من خلال الجدولين رقم 17 ورقم 18 والشكل رقم 33 نلاحظ تحقيق الجزائر لأداء ضعيف في أغلبية المؤشرات الفرعية المكوِّنة لمؤشر بيئة الأعمال، باستثناء مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد مما يدل على تواضع مستوى بيئة الأعمال. وأن أسوأ ترتيب للجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لبيئة الأعمال كان في تكلفة الأعمال، وذلك لاحتلالها للمراكز الأخيرة وبمتوسط مرتبة قدرها 21. حيث حققت المرتبة 20 في تقرير سنة 2009 من بين 24 دولة وبتراجع بـ 4 مراتب مقارنة بتقرير 2006، ليزداد الوضع سوءا بتقهقرها بـ 8 مراتب وبالتالي تمركزها في المرتبة 28 من بين 30 دولة شملها المؤشر في تقرير سنة 2012 أي أنها في المرتبة ما قبل الأخيرة وذلك قبل فقط السودان (المرتبة 29)*. ضعف أداء الجزائر أيضا في مؤشر جاذبية الاستثمار نظرا لتمركزها في الثلث الأخير في سلم جاذبية الاستثمار وذلك بتحقيقها لمراتب متأخرة: 21، 23، 23 خلال التقارير الثلاثة الأخيرة. مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات هو بدوره سجلت فيه الجزائر تقهقر مستمر على طول فترة الدراسة بلغ أقصاه في تقرير 2012 بتراجع قدره 4 مراتب مقارنة بتقرير 2009 مما أدى إلى تمركزها في المرتبة 25 من بين 30 دولة. أما بالنسبة لمؤشر البنية التحتية فقد كان ترتيبها ضمن تقارير

* إضافة إلى ليبيا الذي كان ميزان التنافسية لها في هذا البند بدون أرقام ربما لغياب المعطيات حوله.

سنوات 2003، 2006 و2009 ضمن الثلث الثاني في سلم مؤشر البنى التحتية الأساسية، أي أن أداءها متوسط. ليزداد الوضع سوءا في تقرير سنة 2012 باحتلالها للمرتبة 24، أي ضمن الثلث الأخير في سلم مؤشر البنى التحتية الأساسية، وبالتالي أداء ضعيف. وفيما يلي إبراز لمواطن الضعف في المكونات الفرعية لكل واحد من هذه المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال:

الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال

ما يجب الإشارة إليه في البداية أن مؤشر تكلفة الأعمال للمعهد العربي للتخطيط يعتمد على تقرير بيئة الأعمال الصادر عن البنك الدولي بصورة دورية[1]. والجدول الموالي يوضح مراتب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر:

الجدول رقم 19: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
تأسيس الكيان القانوني للمشروع	–	10	-	22	+12	27	+5	20
التوظيف والاستغناء عن العمال	–	7	-	17	+10	27	+10	17
تصفية المشروع	–	4	-	8	+4	9	+1	7
إنفاذ العقود	–	16	-	18	+2	23	+5	19
حماية المستثمرين	–	9	-	10	+1	11	+1	10
الحصول على الائتمان المصرفي	–	13	-	18	+5	24	+6	18
تسجيل الملكية العقارية	–	18	-	24	+6	29	+5	24

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

أسوأ ترتيب للجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال كان كالتالي:

- تسجيل الملكية العقارية: المرتبة الأخيرة في تقرير سنة 2012 (المرتبة 29)، وبمتوسط مرتبة 24 سنويا خلال فترة الدراسة.
- تأسيس الكيان القانوني للمشروع: مراتب المؤخرة خلال تقريري 2009 و2012، المرتبة 22 و27 على التوالي، أي بتراجع قدره 12 مرتبة مقارنة بتقرير 2009.
- التوظيف والاستغناء عن العمال: المرتبة أيضا 27 خلال تقرير سنة 2012، وبمتوسط مرتبة قدرها 17.
- الحصول على الائتمان المصرفي: المرتبة 24 سنة 2012، وبمتوسط يساوي 18.
- إنفاذ العقود: المرتبة 23 سنة 2012، وبمتوسط رتبة قدرها 19.

فهذه البنود كلها تشكل نقاط ضعف كبرى بالنسبة لبيئة الأعمال في الجزائر.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص16.

الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات

يعتمد استقطاب الاستثمار الأجنبي وتشجيع الاستثمار المحلي على الإدارة الحكومية الفعالة: مستوى البيروقراطية، تقليص الفساد الإداري، واحترام القانون[1]. والجدول الموالي يعطي لمحة عن ترتيب الجزائر ضمن هذه المؤشرات الفرعية:

الجدول رقم 20: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
الفساد الإداري	9	17	+8	21	+4	26	+5	18
احترام القانون والنظام	17	18	+1	20	+2	22	+2	19
البيروقراطية	14	6	−8	9	+3	11	+2	10

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

الملاحظ أن مؤشر فاعلية المؤسسات يشكل نقطة ضعف للجزائر، حيث أن هذه الأخيرة تعاني وبشكل بارز من مستويات مرتفعة لظاهرة الفساد الإداري، وهذا بدره يؤدي إلى زيادة المخاطر وتكاليف القيام بالأعمال.

أما فيما يخص مؤشر احترام القانون والنظام، فالوضع لم يكن أحسن من سابقه. حيث احتلت فيه الجزائر أيضا مراكز المؤخرة.

مما سبق نخلص إلى أن الجزائر بحاجة ماسة للمزيد من الإصلاحات في مجالات محاربة الفساد الإداري، وتقوية احترام القانون، إضافة إلى تقليص المتطلبات الإدارية لممارسة الأنشطة.

الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر جاذبية الاستثمار

من بين الأركان الأساسية لبيئة الأعمال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، هذه الأخيرة تُعد من أهم التحديات التي تواجه الدول النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، وذلك راجع للأهمية التي يكتسيها هذا الاستثمار في نقل وتوطين التكنولوجيا، واكتساب المهارات الإدارية والخبرات التقنية، إضافة إلى دوره في زيادة ورفع مستوى الصادرات والارتقاء بنوعيتها مما يساهم في رفع القدرات المحلية وتعزيز القدرة التنافسية[2]. والجدول الموالي يوضح نقاط ضعف الجزائر في هذا المؤشر:

[1] المرجع نفسه، ص15.

[2] كمال كاظم جواد الشمري، وآخرون، مرجع سابق، ص130.

الجدول رقم 21: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية* لمؤشر جاذبية الاستثمار

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	16	18	+2	21	+3	26	+5	20
ملامح الاستثمار	15	16	+1	18	+2	19	+1	17
مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للناتج المحلي الإجمالي	12	18	+6	21	+3	29	+8	20
مؤشر الجدارة الائتمانية	17	18	+1	20	+2	24	+4	20
الضرائب للناتج المحلي الإجمالي	5	18	+13	15	−3	10	−5	12

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط 2003−2012

من الجدول السابق فإن ضعف أداء الجزائر في مؤشر جاذبية الاستثمار كان في البنود التالية:

- مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للناتج المحلي الإجمالي: المراتب الأخيرة خلال التقارير الثلاثة الأخيرة.
- حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي: أيضا المراتب الأخيرة خلال التقارير الأربعة.
- مؤشر الجدارة الائتمانية.

أما بقية المؤشرات فالأداء كان متوسط.

الفرع الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنى التحتية الأساسية

يعكس هذا المؤشر مدى توافر البنى التحتية المعززة لتنافسية الأنشطة الاقتصادية، إذ تُعد البنى التحتية الأساسية استثمارا رأسماليا في عملية الإنتاج. فالنقل، إنتاج وتوزيع الطاقة، الاتصالات هي لا غنى عنها في عملية إنتاج وتوزيع السلع والخدمات[1]. فالبنية التحتية لها دورا حاسما من جهة في تخفيض تكلفة الإنتاج وبالتالي فهي محدد رئيسي لأسعار الصادرات، ومن جهة أخرى في تسهيل عمليات الربط مع الأسواق والعالم الخارجي من خلال مثلا النقل والاتصالات. مع ذلك فإن تكلفة مشاريع البنى التحتية هي عالية جدا، وتحتاج لتمويل على الأجل الطويل[2]. والجدول التالي يوضح ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية الأساسية:

*لم يتم إدراج المؤشرات الفرعية التي لا يوجد فيها ترتيب للجزائر.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص ص38−40.

[2] المرجع نفسه، ص15.

الجدول رقم 22: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية الأساسية

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
المطارات وطاقاتها–السلع	15	20	+5	21	+1	26	+5	21
المطارات وطاقاتها–الركاب	6	16	+10	19	+3	25	+6	17
إنتاج الكهرباء	–	17	–	20	+3	26	+6	21
كفاءة نظام توزيع الكهرباء	–	–	–	16	–	23	+7	20
نسبة الطرق المعبدة	11	11	0	13	+2	11	−2	12
كثافة الهاتف الثابت لكل 1000 شخص	–	17	–	20	+3	26	+6	21
طول السكك الحديدية وطاقاتها–سلع	9	–	–	9	–	16	+7	11
طول السكك الحديدية وطاقاتها–ركاب	6	11	+5	10	−1	15	+5	11

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003–2012

نقاط ضعف الجزائر كانت في المؤشرات الفرعية التالية:

- المطارات وطاقاتها–نقل السلع؛
- كفاءة نظام إنتاج الكهرباء؛
- كثافة الهاتف الثابت؛
- كفاءة نظام توزيع الكهرباء؛
- المطارات وطاقاتها–نقل الركاب.

أداء الجزائر ضمن كل هذه المؤشرات الفرعية كان ضعيفا، وذلك بتمركزها في الثلث الأخير في سلم هذه المؤشرات، أي تحقيق مراتب متأخرة خصوصا ضمن تقريري سنتي 2009 و2012.

الفرع الخامس: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد

إن تحديد المستوى الأمثل لتدخل الحكومة في الاقتصاد من الصعب حسمه، وذلك راجع لكون قياس ذلك يعتمد إلى حد كبير على كفاءة هذا التدخل ومدى انعكاسه ايجابيا على تنافسية الاقتصاد الوطني. ويرى المعهد العربي للتخطيط أنه ووفقا لهذا المؤشر فإن الدول ذات النسب العالية من الإنفاق يكون فيها التدخل الحكومي كبيرا بشكل يُقلل من التنافسية، والعكس صحيح. بعبارة أخرى أنه كلما قل التدخل الحكومي كلما تحسنت التنافسية. علاوة على ذلك فإن المعهد يُقِّر بأن هذا المؤشر لا يدل على أداء كافة الدول العربية محل الدراسة بشكل كامل، وذلك راجع لقلة البيانات المتوفرة حول الموضوع[1].

وقد تم استخدام ثلاثة مؤشرات فرعية هي: الإنفاق الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، تعويضات العاملين في الدولة، والإعانات والتحويلات. والجدول الموالي يوضح ذلك مع ترتيب الجزائر في كل مؤشر فرعي:

[1] المرجع نفسه، ص16 وص42.

الجدول رقم 23: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
نسبة الأجور والمرتبات للناتج المحلي الإجمالي	4	7	+3	5	−2	11	+6	7
الإعانات والتحويلات للإنفاق العام	13	12	−1	8	−4	12	+4	11
نسبة الإنفاق للناتج المحلي الإجمالي	8	9	+1	3	−6	11	+8	8

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

عموما ومن خلال الجدول نلاحظ أن مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد هو المؤشر الفرعي الوحيد ضمن مؤشرات بيئة الأعمال الذي حققت فيه الجزائر مراكز متقدمة على طول فترة الدراسة.

المطلب الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الأساسية للتنافسية الكامنة

يُعد التقدم التكنولوجي اليوم العامل الرئيسي في اكتساب القدرة التنافسية واستدامتها. والتمييز بين التنافسية الجارية والكامنة الغرض منه ليس فقط تقييم الوضع الراهن للتنافسية الكامنة، بل الوصول إلى محددات استدامة القدرة التنافسية. وفيما يلي عرض لأداء الجزائر حسب المؤشرات الفرعية الثلاثة لمؤشر التنافسية الكامنة:

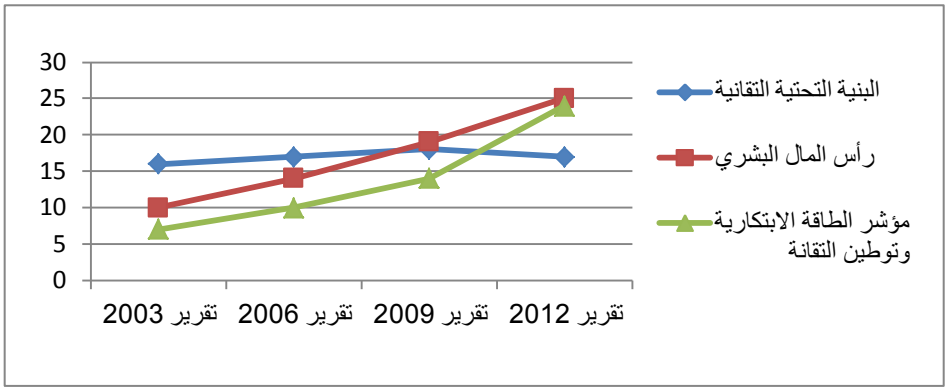
الجدول رقم 24: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الكامنة

البيانات	البنية التحتية التقانية								رأس المال البشري								مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة							
	2003	2006	التغير	2009	التغير	2012	التغير	متوسط الترتيب	2003	2006	التغير	2009	التغير	2012	التغير	متوسط الترتيب	2003	2006	التغير	2009	التغير	2012	التغير	متوسط الترتيب
الجزائر	**16**	**17**	**+1**	**18**	**+1**	**17**	**−1**	**17**	**10**	**14**	**+4**	**19**	**+5**	**25**	**+6**	**17**	**7**	**10**	**+3**	**14**	**+4**	**24**	**+10**	**14**
البحرين	3	6	+3	8	+2	3	−5	5	2	7	+5	8	+1	15	+7	8	5	13	+8	17	+4	25	+8	15
مصر	14	14	0	15	+1	16	+1	15	12	16	+4	18	+2	26	+8	18	18	21	+3	20	−1	27	+7	22
الأردن	11	12	+1	14	+2	14	0	13	5	4	−1	5	+1	9	+4	6	16	16	0	9	−7	12	+3	13
الكويت	2	9	+7	7	−2	10	+3	7	3	5	+2	13	+8	18	+5	10	6	20	+14	23	+3	28	+5	19
لبنان	7	10	+3	16	+6	18	+2	13	6	9	+3	7	−2	12	+5	9	12	18	+6	16	−2	22	+6	17
موريتانيا	17	20	+3	24	+4	28	+4	22	19	21	+2	24	+3	30	+6	24	11	8	−3	−	−	23	−	14
المغرب	15	16	+1	19	+3	26	+7	19	16	18	+2	21	+3	27	+6	21	8	9	+1	18	+9	21	+3	14
عمان	10	13	+3	21	+8	24	+3	17	14	15	+1	17	−2	22	+5	17	15	14	−1	8	−6	14	+6	13
قطر	4	8	+4	4	−4	22	+18	10	4	6	+2	11	+5	6	−5	7	10	3	−7	5	+2	16	+11	9
السعودية	9	11	+2	11	0	9	−2	10	7	11	+4	12	+1	17	+5	12	13	12	−1	13	+1	15	+2	13
السودان	19	21	+2	23	+2	25	+2	22	18	19	+1	22	+3	29	+7	22	14	4	−10	3	−1	17	+14	10
سوريا	12	19	+7	17	−2	21	+4	17	15	17	+2	20	+3	21	+1	18	17	17	0	22	+5	29	+7	21
تونس	13	15	+2	12	−3	12	0	13	8	10	+2	10	0	14	+4	11	4	15	+11	15	0	8	−7	11
الإمارات	5	3	−2	3	0	4	+1	4	13	8	−5	15	+7	20	+5	14	9	11	+2	21	+10	20	−1	15
اليمن	18	18	0	20	+2	29	+9	21	17	20	+3	23	+3	28	+5	22	19	19	0	19	0	30	+11	22

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

والشكل الموالي يوضح تطور المؤشرات الفرعية للتنافسية الكامنة.

الشكل رقم 34: تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الكامنة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 24.

الجدول يبرز بوضوح الهوة التي تعاني منها الدول العربية على مستوى مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجية وخاصة خلال تقرير 2012 الذي لم تحقق خلاله أي دولة عربية مركزا متقدما باستثناء تونس التي احتلت المركز الثامن. أما الجزائر ومن خلال الجدول والشكل السابقين فنلاحظ التدهور الواضح لموقعها ضمن هذا المؤشر، فبعدما كانت في المركز السابع والعاشر في تقريري سنة 2003 و2006 على التوالي أصبحت في المرتبة 14 في تقرير سنة 2009، ثم تقهقرت إلى المرتبة 24 من بين 30 دولة في تقرير سنة 2012، أي في المراتب الأخيرة وذلك بتراجع قدره 10 مراتب مقارنة بتقرير 2009.

أما على مستوى مؤشر رأس المال البشري فقد حققت كل من: الأردن، قطر والبحرين مراكز متقدمة، في حين احتلت الجزائر المراكز المتأخرة خصوصا في تقرير سنة 2012 الذي احتلت فيه المرتبة 25 من بين 30 دولة. بعبارة أخرى أن الأداء تراوح بين المتوسط خلال تقريري سنتي 2003 و2006، وأداء ضعيف في تقريري سنتي 2009 و2012.

فيما يخص مؤشر البنية التحتية التكنولوجية فقد حققت على مستوى الدول العربية كل من البحرين، الإمارات والكويت مراكز متقدمة، بينما الجزائر فقد حافظت على وضع مستقر على طول فترة الدراسة محققة خلالها أداء متوسط وذلك باحتلالها للمراتب: 16، 17، 18، و17. أي أنها ضمن الثلث الثاني في سلم مؤشر البنية التحتية التكنولوجية.

الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة

في ظل اقتصاد المعرفة فإن للابتكار دورا حاسما في تنافسية المؤسسات والقطاعات وكذا الاقتصادات، وذلك نظرا لما يتضمنه من تخفيض في التكاليف، ورفع للإنتاجية، وخلق لطلب جديد، وفتح لأسواق جديدة أمام المنتجات[1]. بعبارة أخرى لتأثيره على عدد من العوامل المرتبطة بالتنافسية كالتكلفة، نوعية

[1] المرجع نفسه، ص16.

الصادرات، وحصص السوق وغيرها[1]. ولتوضيح الرؤية أكثر حول هذا المؤشر نستعين بالجدول الموالي الموضح للمكونات الفرعية لهذا المؤشر وترتيب الجزائر فيها:

الجدول رقم 25: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجية

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
نسبة الصادرات ذات التقانة العالية	9	13	+4	17	+4	19	+2	15
نسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات	10	7	−3	9	+2	12	+3	10
صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر % من الاستثمار الإجمالي	17	14	−3	16	+2	26	+10	18
عدد المقالات العلمية والتقنية	−	12	−	13	+1	20	+7	15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003−2012

من خلال الجدول رقم25 فإن نقاط ضعف الجزائر ضمن مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجية تكمن في:

- صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من الاستثمار الإجمالي: حيث كان أداء الجزائر في هذا المؤشر متوسط خلال تقارير سنوات 2003، 2006، و2009. وبالتالي فهي ضمن الثلث الثاني في سلم هذا المؤشر، ليزداد الوضع سوءا في تقرير سنة 2012 وذلك بتقهقرها إلى المرتبة 26 من بين 30 دولة أي أنها في المراتب الأخيرة. وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمار الأجنبي يُعد أداة حيوية ومحورية في نقل المهارات والمعارف، فدخول الاستثمارات الأجنبية في المؤسسات المحلية يؤدي إلى صقل مهارات العمالة، تطوير التجهيزات الأساسية، رفع الجاهزية التكنولوجية، المساهمة في نقل المهارات والمعارف والتكنولوجية من بلدانها الأصلية إلى الدول المتلقية لهذه الاستثمارات، وتمهيد الطريق أمام المزيد من التنويع الاقتصادي، مما يؤدي إلى تدعيم مستويات الإنتاجية في تلك المؤسسات[2].
- نسبة الصادرات ذات التكنولوجية العالية: بالرغم من تزايد الطلب العالمي على السلع كثيفة التكنولوجية، إلا أننا نلاحظ ضآلة نسبة هذه السلع من إجمالي صادرات الجزائر. فأداؤها في هذا المؤشر كان متوسط وذلك بتموضعها في الثلث الثاني في سلم هذا المؤشر، وذلك طول فترة الدراسة. أما في مجال تطويع التكنولوجيا فإن مؤشر نسبة واردات السلع الرأسمالية من إجمالي الواردات يبرز اتجاه الجزائر نحو تطويع التكنولوجيا مع ذلك لم تتمكن من رفع نسبة الصادرات ذات التكنولوجية العالية.
- عدد المقالات العلمية والتقنية: وهو مؤشر على الإنتاج العلمي بالبلد المعني. فالملاحظ أيضا الأداء المتوسط للجزائر بتموقعها ضمن الثلث الثاني في سلم هذا المؤشر، حيث احتلت المرتبتين 12 و13 خلال تقريري سنة 2006 و2009 لتتراجع إلى المرتبة 20 من بين 30 دولة في تقرير سنة 2012.

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سابق، ص42.

[2] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص28.

الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر رأس المال البشري

للرأس المال البشري دورا محوريا في التنافسية، فمخزون رأس المال البشري يُكمِّل دور التكنولوجيا ويسمح بتطويعها وابتكارها. فالعمال ذوي التعليم العالي هم بمثابة مُكمِّل للتكنولوجيات الحديثة، ويؤدون دورا مهما في نشر التكنولوجيا وتطويعها[1]. وقد كانت أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن هذا المؤشر كما يلي:

الجدول رقم 26: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر رأس المال البشري

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
الإنفاق على الصحة –دخل الفرد	–	14	–	18	+4	23	+5	18
الإنفاق على الصحة –% الناتج المحلي الإجمالي	–	12	–	19	+7	20	+1	17
معدل توقع الحياة عند الولادة	11	13	+2	17	+4	22	+5	16
معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	–	16	–	20	+4	22	+2	19
معرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15–24)	–	14	–	19	+5	22	+3	18
الإنفاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	6	–	–	8	–	12	+4	9
نسبة الإناث إلى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	–	12	–	13	+1	19	+6	15
معدل التمدرس الثانوي الكلي	7	14	+7	17	+3	21	+4	15
معدل التمدرس الثانوي الكلي للإناث	–	15	–	17	+2	21	+4	18
معدل التمدرس الجامعي الكلي	11	13	+2	15	+2	21	+6	15
معدل التمدرس الجامعي للإناث	–	–	–	16	–	21	+5	19

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003–2012.

باستثناء مؤشر الإنفاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، فإن معظم باقي المؤشرات تمثل نقاط ضعف للجزائر ضمن مؤشر رأس المال البشري، ولاسيما في تقرير سنة 2012: معدلات الأمية، الإنفاق على الصحة، معدلات التمدرس الثانوي والجامعي. بناء على ذلك فإن الجزائر يمكنها الاعتماد فقط على نمط تنافسية لا يتطلب مهارات عالية، ولا مستويات متقدمة من التنمية البشرية خصوصا في الصناعات كثيفة العمالة كالصناعات التحويلية مثلا. علاوة على أن الجزائر بحاجة إلى جهود أكبر من خلال التعليم والصحة للنهوض بالتنمية البشرية بغية إنتاج المهارات المطلوبة لدعم القدرة التنافسية.

الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنى التحتية التكنولوجية

من السياسات العمومية الداعمة للتنافسية، تنمية البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات وإزالة العقبات أمامها، والملاحظ أن المؤشر الجزئي المعتمد من قبل المعهد العربي للتخطيط من أجل تحديد نوعية البنية التحتية التكنولوجية هو بدوره يتجزأ إلى عدة مؤشرات فرعية كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص92.

الجدول رقم 27: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية التكنولوجية

البيانات	2003	2006	التغير في الترتيب	2009	التغير في الترتيب	2012	التغير في الترتيب	متوسط الترتيب
تكلفة استخدام الانترنت	-	6	-	7	+1	3	-4	5
عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان	15	17	+2	20	+3	26	+6	20
عدد مستخدمو الإنترنت لكل 100 من السكان	18	17	-1	21	+4	25	+4	20
عدد مشتركي الهاتف النقال لكل 100 من السكان	17	20	+3	17	-3	19	+2	18
عدد الحواسيب الشخصية لكل 100 من السكان	17	19	+2	24	+5	30	+6	23
عدد خوادم شبكة الإنترنت الآمنة لكل من 100 من السكان	-	15	-	21	+6	27	+6	21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012.

البارز من الجدول هو الهوة الرقمية الواسعة التي تعاني منها الجزائر وذلك بتحقيقها لمستويات متدنية في مجال استخدام الإنترنت، حيث احتلت المراتب الأخيرة في هذا المؤشر وهذا بالرغم من انخفاض تكلفة استخدام الإنترنت التي حققت فيها الجزائر مراكز متقدمة. والشيء نفسه بالنسبة للمؤشر الفرعي لعدد الحواسيب الشخصية الذي احتلت فيه الجزائر المركز الأخير ضمن تقرير 2012 (المرتبة30/من بين30دولة) مع العلم أن قلة عدد المالكين من الأفراد للحواسيب الشخصية يجعل من معدلات انتشار الإنترنت متدنية، مؤشر عدد خوادم شبكة الإنترنت الآمنة والتي تسمح باستخدام الإنترنت بشكل آمن فهي تقريبا معدومة، وأيضا على مستوى مؤشر عدد خطوط الهاتف الثابت. فأداء الجزائر على مستوى هذه المؤشرات كان ضعيف، وذلك لتموضعها ضمن المراتب الأخيرة.

المؤشر الفرعي الوحيد -باستثناء مؤشر تكلفة استخدام الإنترنت- ضمن مؤشر البنية التحتية التكنولوجية، والذي حققت فيه الجزائر أداء متوسط يتمثل في مؤشر عدد مشتركي الهاتف النقال، وذلك بتموقعها ضمن الثلث الثاني في سلم هذا المؤشر. ويعزى ذلك للإصلاحات المتخذة على مستوى قطاع الاتصالات من خلال فتح القطاع للمنافسة، واستقطاب الاستثمار العربي.

ما يمكن استخلاصه هو الهوة الكبيرة التي تعاني منها الجزائر في مجال البنية التحتية التكنولوجية رغم ما لهذه البنية من أهمية بالغة في توفير الظروف المناسبة للعمل ضمن اقتصاد المعرفة، هذا الأخير يشكل الأساس للمنافسة المستقبلية. وعليه فالهوة على مستوى التنافسية الكامنة تكمن في البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال البشري.

وللتعرف على رصيد الجزائر من نقاط القوة والضعف خلال التقارير الأربعة للمعهد العربي للتخطيط، نتناول فيما يلي بالتحليل ميزان التنافسية.

الفرع الرابع: ميزان التنافسية للجزائر

إن مستويات التنافسية يمكن قياسها استنادا إلى مفهوم "ميزان التنافسية"، هذا الأخير يقيس الفرق بين نقاط القوة التي تمثل الأصول ونقاط الضعف التي تمثل الخصوم. حيث أننا بطرح مجموع نقاط الضعف من مجموع نقاط القوة نحصل على الميزان الإجمالي، ويتم بالتالي ترتيب الدول وفقا لهذا الميزان[1].

والجدير بالذكر أن أداء البلد يعتبر نقطة قوة إذا ما كان ترتيبها في الثلث الأعلى لأيٍّ مؤشر من مؤشرات التنافسية العربية، بينما يعتبر الأداء نقطة ضعف إذا ما كان ترتيب البلد في الثلث الأخير من قيِّم المؤشر محل الدراسة. هذا الميزان يُشكل أداة استرشادية من أجل التقليل من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة[2]. بعبارة أخرى أنه يساعد على استنباط السياسات اللازمة لتعزيز التنافسية.

الجدول رقم 28: ميزان التنافسية للجزائر ودول المقارنة

البيانات	تقرير سنة 2003			تقرير سنة 2006			تقرير سنة 2009			تقرير سنة 2012			متوسط نسبة نقاط القوة خلال فترة الدراسة
	نقاط القوة	نقاط الضعف	نسبة نقاط القوة من إجمالي المتغيرات	نقاط القوة	نقاط الضعف	نسبة نقاط القوة من إجمالي المتغيرات	نقاط القوة	نقاط الضعف	نسبة نقاط القوة من إجمالي المتغيرات	نقاط القوة	نقاط الضعف	نسبة نقاط القوة من إجمالي المتغيرات	
الجزائر	**17**	**29**	**%36.96**	**20**	**35**	**%36.36**	**14**	**46**	**%22.22**	**8**	**54**	**%12.90**	**%27.11**
البحرين	40	7	%85.11	42	21	%66.67	43	12	%78.18	49	14	%77.78	%76.93
مصر	17	21	%44.74	18	42	%30	18	39	%31.58	9	53	%14.52	%30.21
الأردن	24	8	%75	29	9	%76.32	27	17	%61.36	18	39	%31.58	%61.06
الكويت	40	9	%81.63	49	18	%73.13	39	11	%78	29	26	%52.73	%71.37
لبنان	13	23	%36.11	19	29	%39.58	19	28	%40.43	13	45	%22.41	%34.63
موريتانيا	9	32	%21.95	10	46	%17.86	7	46	%13.21	9	51	%15	%17
المغرب	17	19	%47.22	19	44	%30.16	13	35	%27.08	9	53	%14.52	%29.74
عمان	25	15	%62.5	35	17	%67.31	27	21	%56.25	22	35	%38.60	%56.16
قطر	25	12	%67.57	38	9	%80.85	39	13	%75	30	22	%57.69	%70.28
السعودية	20	13	%60.61	24	13	%64.86	29	12	%70.73	30	23	%56.60	%63.2
السودان	11	45	%19.64	15	50	%23.08	8	57	%12.31	10	63	%13.70	%17.18
سوريا	10	25	%28.57	16	41	%28.07	10	44	%18.52	10	62	%13.89	%22.26
تونس	18	11	%62.07	24	22	%52.17	20	16	%55.56	20	35	%36.36	%51.54
الإمارات	34	12	%73.91	45	14	%76.27	40	12	%76.92	41	21	%66.13	%73.31
اليمن	9	36	%20	13	51	%20.31	7	50	%12.28	10	59	%14.49	%16.77

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط للسنوات 2003-2012

من خلال الجدول رقم28 نلاحظ تسجيل الدول الخليجية المتمثلة في كل من البحرين، الإمارات، الكويت، وقطر لأعلى نقاط قوة.

أما بالنسبة للجزائر فإن نقاط القوة شكلت نسبة قاربت 37% خلال تقرير سنة 2003 من إجمالي المتغيرات لمؤشر التنافسية العربية، هذه النسبة تدهورت بعد ذلك إلى 36% ثم إلى 22% في تقريري سنتي 2006 و2009 على التوالي. لتصل أدنى نسبة لها في تقرير 2012 حيث لم تتعدى 13% من إجمالي

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سابق، ص50.

[2] المرجع نفسه.

المتغيرات المكوِّنة لمؤشر التنافسية العربية الإجمالي، مسجلة بذلك أضعف نسبة بين الدول العربية كلها محل الدراسة وبعدد إجمالي لنقاط القوة قدِّر بـ 8 نقاط مقابل 54 نقطة ضعف.

استكمالا للتحليل السابق، نستعرض من خلال المبحث الثاني مراكز الجزائر ضمن تقارير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي خلال الفترة الزمنية من 2007 إلى 2016.

المبحث الثاني: المركز التنافسي للجزائر ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي خلال الفترة 2007-2016

إن الدول العربية كانت غائبة بشكل شبه كامل في تقارير التنافسية الدولية، ففي تقارير المعهد الدولي للتنمية الإدارية لم تكن هناك أية دولة عربية إلا الأردن التي أُدرجت في تقرير سنة 2003[1]. أما بالنسبة لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 29: الدول العربية المدرجة ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	الدول العربية المضافة	عدد الدول العربية المدرجة ضمن التقرير
2002-2001	-	دولتان هما مصر والأردن
2003-2002	تونس والمغرب	ثلاث دول: الأردن، تونس، والمغرب. تم استثناء مصر في هذا التقرير لعدم كفاية المعلومات
2004-2003	الجزائر	خمس دول عربية: الأردن، مصر، تونس، المغرب، والجزائر
2005-2004	الإمارات والبحرين	سبع دول عربية
2006-2005	قطر والكويت	تسع دول عربية
2007-2006	موريتانيا	عشرة دول عربية
2008-2007	السعودية، عمان، سوريا، وليبيا	14 دولة عربية
2011-2010	لبنان	15 دولة عربية
2012-2011	اليمن	15 دولة عربية: تم استثناء ليبيا في هذا التقرير لعدم كفاية المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2002/2001-2017/2016

من خلال الجدول نلاحظ إدراج دولتين عربيتين فقط ضمن تقرير عام 2002/2001، ليتم إضافة في تقرير عام 2003/2002 كل من تونس والمغرب. وفي تقرير 2004/2003 تم إضافة الجزائر، ليتوالى بعد ذلك إضافة باقي الدول العربية حيث بلغ عددها 15 دولة عربية في تقرير 2012/2011 نظرا لاستثناء ليبيا في هذا التقرير لعدم كفاية المعلومات، كما تم حذف سوريا بدء من تقرير عام 2013/2012.

المطلب الأول: ترتيب الجزائر حسب مؤشر التنافسية الإجمالي

إن تقرير التنافسية العالمي يرتكز في منهجيته على تصنيف الدول محل الدراسة وفق مراحل التطور الاقتصادي التي تم التطرق إليها في الفصل الثالث، وقد جاء تصنيف الجزائر ضمن مرحلة الانتقال من الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة efficiency. والجدول الموالي يوضح تصنيف الجزائر ودول المقارنة وفق هذه المراحل:

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص16.

الجدول رقم 30: تصنيف الجزائر ودول المقارنة وفق مراحل التطور الاقتصادي

سنة التقرير / المراحل	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
مرحلة1: الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية	مصر، موريتانيا، المغرب، سوريا	مصر، سوريا، موريتانيا	موريتانيا	موريتانيا	موريتانيا، اليمن	موريتانيا، اليمن	موريتانيا، اليمن	موريتانيا، اليمن	موريتانيا	موريتانيا، اليمن
مرحلة الانتقال من المرحلة1 إلى المرحلة2	الأردن، الكويت، ليبيا، عمان، السعودية، تونس	الأردن، الكويت، ليبيا، عمان، السعودية، المغرب	**الجزائر**، مصر، الكويت، ليبيا، المغرب، قطر، السعودية، سوريا	**الجزائر**، مصر، الكويت، ليبيا، المغرب، قطر، السعودية، سوريا	**الجزائر**، مصر، الكويت، قطر، السعودية، سوريا	**الجزائر**، مصر، الكويت، قطر، السعودية، ليبيا	**الجزائر**، الكويت، ليبيا، المغرب، السعودية	**الجزائر**، الكويت، ليبيا، السعودية	**الجزائر**، الكويت، السعودية	**الجزائر**، الكويت
مرحلة2: الاقتصاد المعتمد على الكفاءة	**الجزائر**، ماليزيا، تركيا، الأرجنتين، البرازيل	**الجزائر**، ماليزيا، تونس	الأردن، ماليزيا، تونس	الأردن، ماليزيا، تونس، لبنان	الأردن، ماليزيا، تونس، المغرب	الأردن، المغرب	الأردن، تونس، مصر	الأردن، تونس، مصر، المغرب	الأردن، تونس، مصر، المغرب	الأردن، تونس، مصر، المغرب
مرحلة الانتقال من مرحلة2 إلى مرحلة3	البحرين، قطر	البحرين، قطر	البحرين، عمان	البحرين، عمان	لبنان، عمان	البحرين، لبنان، عمان، ماليزيا	لبنان، عمان، ماليزيا	لبنان، عمان، ماليزيا، البحرين، الإمارات	لبنان، عمان، ماليزيا	لبنان، عمان، ماليزيا، السعودية
مرحلة3: الاقتصاد المعتمد على الابتكار	كوريا، الإمارات	كوريا، الإمارات	كوريا، الإمارات	كوريا، الإمارات	كوريا، الإمارات، البحرين	كوريا، الإمارات	كوريا، الإمارات، البحرين، قطر	كوريا، قطر	كوريا، الإمارات، البحرين، قطر	كوريا، الإمارات، البحرين، قطر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الدول العربية التي شملها تقريري سنة 2008/2007 و2009/2008 صُنِّفت ضمن المرحلة الانتقالية من مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية. أما الجزائر فقد كانت خلال هذين التقريرين ضمن المرحلة الثانية، أي الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية مع كل من: ماليزيا، تركيا، البرازيل، والأرجنتين. لتلتحق بها تونس خلال تقرير 2009/2008، في حين صنفت الإمارات وهي بذلك البلد العربي الوحيد ضمن المرحلة الثالثة، أي الاقتصاد المعتمد على الابتكار إلى جانب كوريا.

وابتداء من تقرير سنة 2010/2009 تراجع تصنيف الجزائر إلى المرحلة الانتقالية من المرحلة الأولى إلى الثانية، حيث حافظت على هذا التصنيف على طول التقارير الموالية وذلك رفقة كل من الكويت وليبيا. وهذا على عكس الدول العربية الأخرى التي عرفت تطورا في تصنيفها على غرار الأردن التي حافظت بدء من هذا التقرير على موقعها ضمن المرحلة الثانية، كذلك بالنسبة لتونس التي انتقلت إلى هذه المرحلة منذ تقرير عام 2009/2008، والمغرب ومصر انطلاقا من تقرير عام 2012/2011 و2014/2013 على التوالي. أما عمان ولبنان والسعودية فقد تم تسجيل صعودهم نحو المرحلة الانتقالية من مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على الابتكار، وهذا بدء من تقارير سنة 2010/2009، 2012/2011، 2017/2016 على التوالي. أما فيما يخص البحرين وقطر فقد عرفتا تحسنا في تصنيفهما بانتقالهما إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على الابتكار، وهذا انطلاقا من تقرير سنة 2012/2011 بالنسبة للبحرين، وتقرير عام 2014/2013 بالنسبة لقطر.

أما فيما يخص ترتيب الجزائر ضمن مؤشر التنافسية الإجمالي GCI للمنتدى الاقتصادي العالمي وذلك مقارنة ببعض الدول العربية التي شملتها تقارير المنتدى، إضافة إلى كل من كوريا وماليزيا من أجل المحافظة على نفس مجموعة دول المقارنة التي تناولنها ضمن تقارير المعهد العربي للتخطيط، فالجدول الموالي يستعرض ذلك:

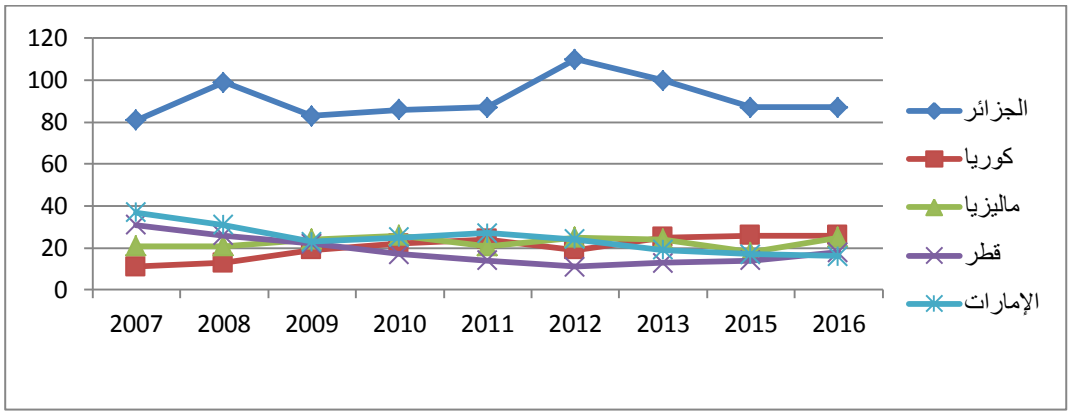
الجدول رقم 31: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	2007/ 2008 من أصل 131 دولة	التغير	2008/ 2009 من أصل 134 دولة	التغير	2009/ 2010 من أصل 133 دولة	التغير	2010/ 2011 من أصل 139 دولة	التغير	2011/ 2012 من أصل 142 دولة	التغير	2012/ 2013 من أصل 144 دولة	التغير	2013/ 2014 من أصل 148 دولة	التغير	2014/ 2015 من أصل 144 دولة	التغير	2015/ 2016 من أصل 140 دولة	التغير	2016/ 2017 من أصل 138 دولة	التغير	متوسط المرتبة من أصل في المتوسط 139 دولة
قطر	31	−5	26	−4	22	−5	17	−3	14	−5	11	−3	13	+2	16	+3	14	−2	18	+4	18
السعودية	35	−8	27	+1	28	−7	21	−4	17	−7	18	+1	20	+2	24	+4	25	+1	29	+4	24
الإمارات	37	−6	31	−8	23	+2	25	+2	27	+2	24	−3	19	−5	12	−7	17	+5	16	−1	23
تونس	32	+4	36	+4	40	−8	32	+8	40	−	−	−	83	−	87	+4	92	+5	95	+3	60
عمان	42	−4	38	+3	41	−7	34	−2	32	0	32	+1	33	+13	46	+16	62	+4	66	+4	43
الكويت	30	+5	35	+4	39	−4	35	−1	34	+3	37	+4	36	−6	40	+4	34	−6	38	+4	36
البحرين	43	−6	37	+1	38	−1	37	0	37	−2	35	+8	43	−5	44	+1	39	+9	48	−1	40
الأردن	49	−1	48	+2	50	+15	65	+6	71	−7	64	+4	68	−4	64	0	64	−1	63	−2	61
المغرب	64	+9	73	0	73	+2	75	−2	73	−3	70	+7	77	−5	72	0	72	−3	70	−1	72
مصر	77	+4	81	−11	70	+11	81	+13	94	+13	107	+11	118	+1	119	−3	116	+8	115	0	98
الجزائر	**81**	**+18**	**99**	**−16**	**83**	**+3**	**86**	**+1**	**87**	**+23**	**110**	**−10**	**100**	**−21**	**79**	**+8**	**87**	**−12**	**87**	**−1**	**90**
لبنان	−	−	−	−	−	−	92	−3	89	+2	91	+12	103	+10	113	−12	101	0	101	0	99
سوريا	80	−2	78	+16	94	+3	97	+1	98	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	89
ليبيا	88	+3	91	−3	88	+12	100	−	−	−	113	−	108	−5	126	+18	−	−	−	−	102
موريتانيا	125	+6	131	−4	127	+8	135	+2	137	−3	134	+7	141	0	141	−3	138	−3	137	−1	135
اليمن	−	−	−	−	−	−	−	−	138	+2	140	+5	145	−3	142	−	−	−	138	−	141
كوريا	11	+2	13	+6	19	+3	22	+2	24	−5	19	+6	25	+1	26	0	26	0	26	0	21
ماليزيا	21	0	21	+3	24	+2	26	−5	21	+4	25	−1	24	−4	20	−2	18	+7	25	+7	23

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007−2017/2016

والشكل الموالي يبرز تطور ترتيب الجزائر مقارنة بكوريا، ماليزيا، قطر، والإمارات

الشكل رقم 35: تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 31.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ التراجع الملحوظ في مراتب الجزائر ضمن مؤشر التنافسية الإجمالي GCI، والذي بلغ ذروته ضمن تقرير سنة 2013/2012 بتراجع قدره 23 مرتبة مقارنة بتقرير 2012/2011 حيث احتلت خلاله أسوأ مرتبة خلال فترة الدراسة، وذلك بتمركزها في المرتبة 110 من بين 144 دولة شملها هذا التقرير، لتسجل تحسنا خلال تقرير سنة 2015/2014 بالتقدم بـ 21 مرتبة مقارنة بتقرير 2014/2013، وذلك نظرا لتقدمها إلى المرتبة 79، لتستقر بعدها خلال تقريري 2016/2015 و2017/2016 في المرتبة 87 من بين 140 و138 دولة على التوالي.

أما ضمن عينة الدول العربية محل الدراسة فنسجل احتلال الجزائر للمراكز المتأخرة في الترتيب، حيث احتلت المراتب الثلاث الأخيرة، وذلك قبل كل من ليبيا وموريتانيا خلال تقرير 2008/2007، ليزداد الوضع سوءا خلال تقرير 2009/2008، وذلك باحتلالها المرتبة ما قبل الأخيرة وذلك قبل موريتانيا. فيما سجلت تحسنا طفيفا بتمركزها ضمن المراتب الأربع الأخيرة في تقرير 2010/2009 وذلك قبل كل من ليبيا، سوريا، وموريتانيا. ثم ضمن المراتب الخمس الأخيرة خلال تقرير عام 2011/2010 أي قبل كل من لبنان، سوريا، ليبيا وموريتانيا. لتنتقل إلى التمركز ضمن المراتب الست الأخيرة في تقرير سنة 2012/2011، وذلك قبل كل من: لبنان، مصر، سوريا، موريتانيا، واليمن. لتتقهقر إلى المراتب الأربع الأخيرة في تقرير سنة 2013/2012، وذلك قبل كل من ليبيا، موريتانيا واليمن. وبدء من تقرير عام 2014/2013 وإلى غاية تقرير سنة 2017/2016 حافظت عموما على نفس المركز ضمن المراتب الست الأخيرة ضمن عينة الدول العربية محل الدراسة، وذلك باستثناء تقرير 2016/2015 الذي تمركزت فيه ضمن المراتب الخمس الأخيرة.

علاوة على ما سبق فإن الشكل يبرز بوضوح حجم الفجوة التنافسية بين الجزائر وبعض دول المقارنة مثل كوريا، ماليزيا، الإمارات، وقطر.

وبغية التعرف على مسببات الأداء الضعيف للجزائر ضمن المؤشر الإجمالي للتنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي، نتطرق فيما يلي لترتيب الجزائر ضمن المكونات الأساسية لهذا المؤشر، وكذا المؤشرات الفرعية لكل مكوِّن:

المطلب الثاني: ترتيب الجزائر حسب مجموعة "المتطلبات الأساسية" ودعاماتها الأساسية

تنطوي المتطلبات الأساسية على الركائز الأساسية الواجب توفرها في الدول الأقل نموا من أجل التحسين من قدرتها التنافسية، والجدول الموالي يبرز ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب هذا المؤشر.

الجدول رقم32: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة المتطلبات الأساسية للمنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	/2007 2008	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
قطر	24	21	17	13	12	7	5	5	5	5	11
السعودية	39	34	30	28	16	13	14	15	17	32	24
الإمارات	25	17	9	8	10	5	4	2	4	11	10
تونس	34	35	35	31	42	-	74	85	78	79	55
عمان	38	31	25	24	20	15	13	19	29	42	26
الكويت	28	39	40	36	34	32	32	32	33	36	34
البحرين	32	28	22	21	26	25	25	29	32	40	28
الأردن	46	47	46	57	61	66	76	73	75	70	62
المغرب	70	67	57	64	54	68	69	57	55	51	61
مصر	79	83	78	89	99	110	118	121	115	117	101
الجزائر	**49**	**61**	**61**	**80**	**75**	**89**	**92**	**65**	**82**	**88**	**74**
لبنان	-	-	-	106	109	116	126	127	121	125	119
سوريا	71	71	72	83	77	-	-	-	-	-	75
ليبيا	67	75	68	88	-	102	93	111	-	-	86
موريتانيا	121	130	125	131	129	124	132	138	134	131	130
اليمن	-	-	-	-	138	141	145	142	-	138	141
كوريا	14	16	23	23	19	18	20	20	18	19	19
ماليزيا	21	25	33	33	25	27	27	23	22	26	26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016

المؤشر الفرعي الذي حققت فيه الجزائر نتائج أقل ضعفا ضمن المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي هو مؤشر المتطلبات الأساسية والذي تأرجحت فيه مراتبها مابين الستين، السبعين، الثمانين وحتى التسعين محافظة بذلك على تموقعها على طول فترة الدراسة ضمن المراتب الست الأخيرة ضمن عينة الدول العربية محل الدراسة، وذلك عموما قبل كل من: مصر، ليبيا، لبنان، موريتانيا واليمن.

والجدول الموالي يبرز نقاط ضعف الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر المتطلبات الأساسية

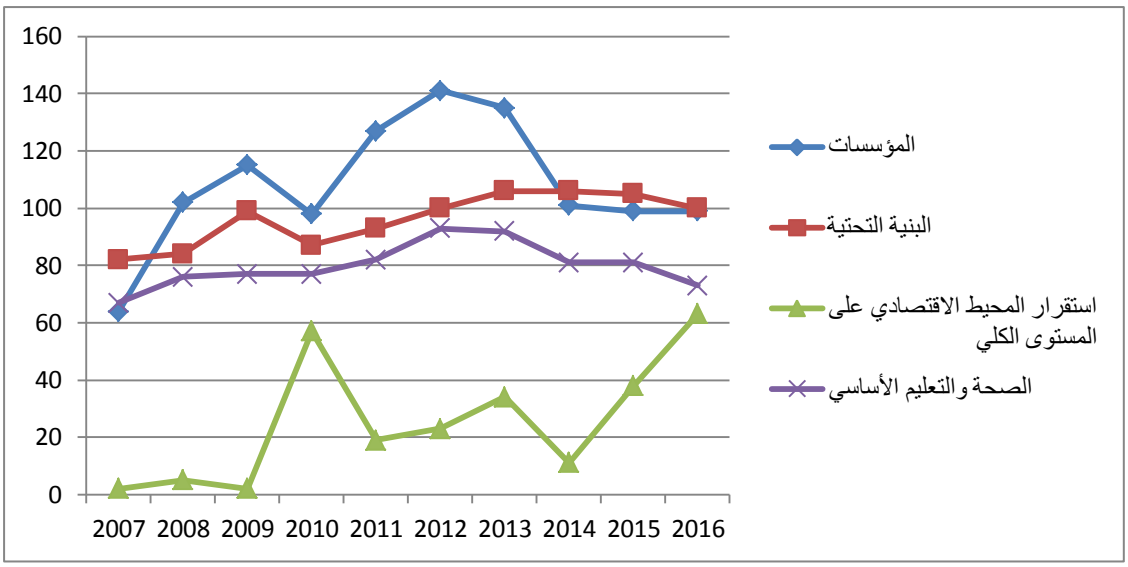
الجدول رقم33: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر المتطلبات الأساسية

البيانات	المؤسسات		البنية التحتية		استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي		الصحة والتعليم الأساسي	
	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب
2008/2007من أصل 131دولة	64	-	82	-	2	-	67	-
2009/2008من أصل 134دولة	102	+38	84	+2	5	+3	76	+9
2010/2009من أصل 133دولة	115	+13	99	+15	2	-3	77	+1
2011/2010 من أصل 139دولة	98	-17	87	-12	57	+55	77	0
2012/2011من أصل 142دولة	127	+29	93	+6	19	-38	82	+5
2013/2012من أصل 144دولة	141	+14	100	+7	23	+4	93	+11
2014/2013من أصل 148دولة	135	-6	106	+6	34	+11	92	-1
2015/2014من أصل 144دولة	101	-34	106	0	11	-23	81	-11
2016/2015من أصل 140دولة	99	-2	105	-1	38	+27	81	0
2017/2016من أصل 138دولة	99	0	100	-5	63	+25	73	-8
متوسط الرتبة	108	-	96	-	25	-	80	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016

ولتوضيح اتجاه تطور هذه المؤشرات الفرعية، نقدم الشكل الموالي

الشكل رقم36: تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر المتطلبات الأساسية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم33.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نقاط الضعف الأساسية ضمن مؤشر المتطلبات الأساسية يتمثل في دعامة المؤسسات التي حققت فيها الجزائر المراتب الأخيرة عالميا خلال ثلاثة تقارير متتالية: 2012/2011، 2013/2012 و2014/2013، وكان أسوأها في تقرير سنة 2013/2012 والذي احتلت فيه المراتب الأربع الأخيرة (المرتبة 141 من بين 144دولة تضمنها التقرير). لتحقق تحسنا طفيفا خلال تقريري سنة 2016/2015 و2017/2016 باحتلالها للمرتبة 99 خلال هذه الفترة وذلك من بين 140 دولة و138 دول

على التوالي، مع ذلك فإنها بقيت ضمن المراتب الثلاث والأربع الأخيرة على التوالي مقارنة بالدول العربية محل الدراسة، وذلك قبل كل من لبنان وموريتانيا في تقرير 2016/2015، إضافة إلى اليمن ضمن تقرير 2017/2016. وقد كانت أهم مسببات ضعف الأداء في هذه الركيزة تعود إلى:

الفرع الأول: نقاط ضعف الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية للداعمة الأولى "المؤسسات Institutions"

يتمثل هذا المحور في البيئة المؤسسية التي يتفاعل فيها كل من الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية من أجل إنتاج وزيادة الدخل القومي، وبالتالي تعزيز الاقتصاد بشكل عام، وعليه فهو يعكس أداء المؤسسات المدنية العامة. ويضم هذا المؤشر مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تبرز مدى توفر الشفافية والمساءلة وغياب الفساد، وقدرة مختلف المؤسسات المدنية في بلد معين على تطبيق القوانين، بعبارة أخرى أنه يقيس البيئة القانونية للبلد. حيث أدخلت ضمن هذه الدعامة حقوق الملكية، الإدارة العمومية الفعالة والشفافة، نظام قانوني نزيه ومستقل، ضمان الأمن العمومي، معايير صارمة لإدارة المؤسسات وغيرها[1]. وهذا من أجل التمهيد لظهور بيئة أعمال مستقرة تتيح فرص المنافسة والفرص المتكافئة. والجدول التالي يبين نقاط ضعف الجزائر ضمن المكونات الفرعية لهذه الداعمة:

[1]World Economic Forum, étude de la compétitivité du monde arabe 2010, op.cit., P.6.

الجدول رقم34: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن ركيزة المؤسسات

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
حقوق الملكية property rights	115	120	106	127	140	128	97	106	117	117
حقوق الملكية الفكرية intellectual proprety protection	120	110	105	135	142	145	114	105	108	120
هدر المال العام Diversion of public funds	94	96	67	99	131	131	112	86	81	100
الثقة العامة في السياسيين public trust of politicians	72	74	85	117	129	108	80	75	83	91
الرشاوى والدفعات المخالفة للقواعد irregular payments and bribes	–	–	97	116	135	133	120	110	101	116
استقلالية القضاء judicial independence	100	112	112	126	123	95	85	95	94	105
التحيز في اتخاذ القرارات الرسمية الحكومية favoritism in decisions of government officials	52	88	82	101	134	110	77	72	70	87
إسراف الحكومة في الإنفاق wastefulness of government spending	48	80	64	79	116	101	74	76	75	79
عبء التشريعات الحكومية burden of government regulation	117	126	132	136	140	138	104	83	86	118
كفاءة الإطار القانوني في حل النزاعات efficiency of legal framework in settling disputes	–	86	93	109	132	116	108	85	67	100
كفاءة الإطار القانوني في معارضة وضع اللوائح in challenging regulations	–	100	100	104	137	139	104	85	75	106
الشفافية في رسم السياسات الحكومية transparency of government policymaking	112	126	121	137	144	133	107	122	127	125
تكلفة الإرهاب على الأنشطة الاقتصادية business costs of terrorism	123	128	128	135	140	138	129	122	102	127
تكلفة الجرائم والعنف على الأنشطة الاقتصادية business costs of crime and violence	85	93	74	107	119	102	93	83	71	92
الجريمة المنظمة organised crime	86	95	87	103	137	131	94	89	80	100
درجة الوثوق بخدمات الشرطة reliabillity of police services	72	90	79	89	121	97	74	73	60	84
السلوك الأخلاقي للشركات ethical behavior of firms	100	114	98	115	143	138	100	102	107	113
صلابة معايير التدقيق وإعداد التقارير strenth of auditing and reporting standards	125	120	104	130	143	141	134	135	135	130
كفاءة مجالس الإدارة efficacy of corporate boards	132	133	110	133	143	143	137	139	136	134
حماية حقوق الأقلية من المساهمين	104	113	95	111	136	138	113	98	100	112
قوة حماية المستثمر strenth of investor protection	–	–	59	60	65	69	83	110	133	83

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

من خلال الجدول نسجل الأداء الضعيف الذي حققته الجزائر في مختلف المؤشرات الفرعية لمحور المؤسسات. فمعظم بنود هذا الأخير تشكل نقاط ضعف، وذلك لاحتلالها للمراكز المائة وما بعد المائة عالميا، أي للمراتب المتأخرة، وقد كان أكثرها حدة:

- انخفاض مستوى حماية حقوق الملكية وحقوق الملكية الفكرية، على الرغم من أن حماية حقوق الملكية الفكرية –ممثلة في براءة الاختراع– تعمل على تشجيع أنشطة البحث العلمي والابتكار من خلال مكافأة المخترعين، ومنحهم حقوق إستئثارية للاستغلال التجاري للبراءة لفترة محددة من الزمن[1]؛
- ضعف كفاءة مجالس الإدارة: مما يعكس ضعف كفاءة الإدارة في قطاع الأعمال بالجزائر. وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإدارية الفعالة أصبحت تمثل إحدى الركائز الأساسية لنجاح وتميز أي مؤسسة مهما كان مجال عملها، فالدراسات الحديثة تشير إلى أن تميز المؤسسات استند بالدرجة الأولى إلى الأداء القيادي[2]؛
- ضعف معايير التدقيق وكتابة التقارير، بعبارة أخرى ضعف تطبيق قطاع الأعمال للمعايير الدولية في المحاسبة والتدقيق؛
- عبء التشريعات الحكومية؛
- نقص الشفافية في رسم السياسات؛
- الرشوة؛
- السلوك الأخلاقي للشركات، مما يعكس تزايد معدلات الفساد ودور القطاع الخاص في تنمية الفساد؛
- ضعف استقلالية القضاء؛
- ضعف كفاءة الإطار القانوني؛
- ضعف الاستقرار الأمني؛
- نقص الحماية لحقوق صغار المساهمين والمستثمرين؛
- هدر المال العام.

وعليه ومن أجل ضمان حماية للملكية الفكرية، سيادة القانون، محاربة الفساد، جودة التشريعات، والفعالية الإدارية، ضبط هدر أموال الدولة لابد من القيام بإصلاح حقيقي لدور المؤسسات العامة المدنية، وبالتالي الرفع من تنافسية الإدارة العامة وجعلها أكثر تطورا ونزاهة وأقل تكلفة.

[1] محمود أحمد محمود الزهيري، البحث العلمي والتنمية الاقتصادية في البلدان النامية مع إشارة خاصة لجمهورية مصر العربية، دار المغربي للطباعة، دون مكان نشر، 2006، ص288.

[2] شوقي ناجي جواد وياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ضمن كتاب للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص139.

الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الثانية "البنية التحتية"

يعكس هذا المحور مدى توفر البنية التحتية الجيدة التي من شأنها تقليل المسافات بين مختلف مناطق البلد من جهة، ومن جهة أخرى إدماج وإيصال الأسواق الوطنية بالأسواق العالمية بتكلفة منخفضة. فوجود شبكة واسعة ومتطورة للنقل والطاقة والاتصالات يعمل على تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك من خلال تسهيل نقل السلع، الناس، والمعلومات. والجدول الموالي يوضح مستوى تنمية التجهيزات الأساسية للنقل والاتصالات والإمدادات الكهربائية:

الجدول رقم35: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة البنية التحتية

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
جودة البنية التحتية ككل Quality of overall infrastructure	85	100	86	92	102	89	102	101	101	95
جودة الطرقات Quality of roads	77	82	66	77	88	99	107	105	96	89
جودة بنية السكك الحديدية Quality of railroad infrastructure	63	64	65	65	90	83	65	65	57	69
جودة البنية التحتية للموانئ Quality of port infrastructure	103	118	115	122	131	132	117	111	105	117
جودة البنية التحتية للنقل الجوي Quality of air transport infrastructure	106	119	98	106	125	132	128	123	117	117
عدد مقاعد الخطوط الجوية المتوفرة كلم/أسبوع، مليون	72	68	70	71	72	65	69	67	64	69
جودة خدمات الإمداد بالكهرباء Quality of electricity supply	74	76	69	75	80	90	91	90	92	82
عدد مشتركي الهاتف النقال لكل 100نسمة	71	76	72	80	87	86	91	106	77	83
عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100نسمة	95	93	102	101	98	98	99	96	89	97

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016.

بالنسبة لمحور البنية التحتية فإن الجزائر تعاني من ضعف جودة البنية التحتية الكلية، وذلك بتسجيلها للمراتب ما بعد المائة عالميا خاصة خلال السنوات الأخيرة 2014-2016، وخصوصا منها البنية التحتية للنقل الجوي وكذا للموانئ، وهذا ما يشكل عائق أمام القطاعات الإنتاجية، وكذا أمام جذب الاستثمارات.

الواضح من الجدول أيضا هو تباين جودة البنية التحتية للنقل بحسب وسائط النقل، حيث تعتبر البنية التحتية للنقل الجوي وللموانئ هي الأكثر سوءا، تليهما الطرقات، ثم السكك الحديدية.

من ناحية أخرى تعتبر وفرة الطاقة الكهربائية وتكلفتها أحد أهم عوامل المنافسة في العالم، فهي تسمح للمؤسسات بالإنتاج السلس وغير المتقطع، إلا أن الملاحظ بالنسبة للجزائر هو تدني نوعية خدمات الإمداد بالكهرباء، وذلك باستقرارها بدء من تقرير سنة 2014/2013 ضمن المراكز التسعين عالميا.

فيما يخص قطاع الاتصالات، فالجدول السابق يبرز بوضوح الأداء الضعيف للجزائر فيما يخص التجهيزات الأساسية المتعلقة بالهاتف الثابت، وذلك بتمركزها عالميا تقريبا ضمن المراتب المائة أو على مشارفها وذلك على طول فترة الدراسة، وبمتوسط ترتيب قدره 97 سنويا. ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة

للهاتف النقال ولكن بفارق طفيف، وذلك بتموضعها عموما ضمن المراكز السبعين والثمانين وحتى المائة، وبمتوسط ترتيب قدره 83 سنويا خلال فترة الدراسة.

الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الثالثة "استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي"

تكمن أهمية استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي في كونه أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق التنافسية، فالأداء الاقتصادي الكلي القوي بما يتضمنه من انخفاض لمعدلات التضخم، استقرار لأسعار الصرف، وانخفاض للدين الحكومي يساهم في تهيئة بيئة مستقرة للتنافس بين مؤسسات الأعمال. فالاستقرار المالي للبلد مثلا يحدد مدى النمو المستدام لأسواقه وفي حالة العكس فإن ذلك يؤدي إلى خلق الأزمات التي تضعف هذه الأسواق[1]. بعبارة أخرى فإن العجز المالي للدولة قد يحد من قدرة بيئة الأعمال على الاستجابة أو التفاعل مع الدورات التجارية والاقتصادية العالمية. لذلك جاء هذا المحور ليعكس أداء الدولة وسياساتها على مستوى المحيط الاقتصادي الكلي، والجدول الموالي يوضح وضع الجزائر ضمن هذه الركيزة:

الجدول رقم36: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة "استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي"

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
صافي الموازنة العامة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي Government budget balance, %GDP	-	-	120	54	82	71	20	125	135	87
الادخار الوطني الإجمالي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي gross national savings, %GDP	-	-	26	3	6	11	4	7	10	10
النسبة المئوية للتغير السنوي للتضخم inflation, annual %change	55	32	99	79	68	124	66	44	99	74
الدين الحكومي العام كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي general government debt, %GDP	23	9	10	8	11	8	5	5	4	9
التصنيف الائتماني للبلد Country credit rating	-	-	59	66	59	68	66	69	70	65

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

من خلال الجدول رقم36 نلاحظ أن دعامة "استقرار الاقتصاد الكلي" هي الدعامة التي حققت فيها الجزائر تقدمها الوحيد ضمن المراتب العشر الأولى، وعليه فهي المحور الوحيد الذي تمتلك فيه الجزائر مزايا تنافسية، أي أنه القائد الأساسي في تقوية تنافسيتها، وخصوصا في المؤشرات الفرعية التالية:

- الدين الحكومي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك باحتلالها للمراتب الخمس والأربع الأولى عالميا خلال السنوات الأخيرة 2014-2016. وهذا ما يشير إلى انخفاض معدلات الدين العام كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي نتيجة تسوية الديون الخارجية.

[1] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص79.

- الادخار الوطني الإجمالي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك باحتلالها عموما للمراتب العشر الأولى على طول فترة الدراسة، باستثناء عام 2010 الذي سجلت فيه الجزائر المرتبة 26. مما يعكس ارتفاع معدل الادخار الوطني من إجمالي الناتج المحلي.

كل ما سبق يشير إلى الاستقرار النسبي للاقتصاد الكلي. مع ذلك نسجل بعض نقاط الضعف في هذه الدعامة، والمتمثلة خصوصا في ارتفاع معدلات التضخم، إضافة إلى العجز الكبير في الميزانية العامة خصوصا خلال سنتي 2015 و2016، وذلك باحتلالها على التوالي للمرتبتين 125/ من أصل 140 دولة، والمركز 135/من أصل 138 دولة.

وتجدر الإشارة إلى أن للتغيرات في السياسة المالية والإيرادات الحكومية نتيجة عوامل معينة كتقلبات أسعار البترول أو الزيادة في النفقات الحكومية، تأثيرات مباشرة في الأداء الاقتصادي الكلي للدولة[1]. وبما أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي حيث أن إنتاج النفط يمثل ما بين 30% و50% من الناتج المحلي الإجمالي، أما صادرات البترول فتمثل ما بين 75% و95% من إجمالي الصادرات[2]، فإن أداء الجزائر على مستوى الاستقرار الاقتصادي هو مرتبط بأسعار النفط، وعليه فأي اتجاه تنازلي لأسعار البترول سيؤدي إلى إضعاف أداء الجزائر على مستوى الاقتصاد الكلي.

الفرع الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الرابعة "الصحة والتعليم الأساسي"

تعتبر الصحة في أي بلد المحرك الأساسي للتنافسية، وذلك لكونها الضامن لتوفر قوة عاملة منتجة، فحسب تقرير مفوضية منظمة الصحة العالمية عن الاقتصاد الكلي والصحة، فإن عائدات الاستثمار في الصحة على الاقتصاد الكلي تُقدر بحوالي 500%[3]. من جانب آخر فإن قوة الدول لم تُعد تُقاس بما لديها من ثروات طبيعية، أو بفائض رأس المال، بل بما لديها من عقول مبدعة تصنع التغيير وتقود التطوير. لذلك أصبح الاستثمار في البشر من أهم أنواع الاستثمار طويل الأجل، والتعليم هو الأداة الجيدة لهذا الاستثمار[4]. وعليه فالتعليم الجيد هو الأساس لبناء اقتصاد تنافسي، وذلك من خلال توفيره لقوى بشرية ذات مهارات عالية، والقادرة على تطوير المهارات العملية، وابتكار المنتجات ذات القيمة المضافة العالية[5].

نظرا لما سبق جاءت هذه الدعامة لتتناول مدى صحة السكان، وحصولهم على التعليم الأساسي، وذلك من خلال قياسها للمؤشرات الأساسية للصحة كانتشار بعض الأمراض الخطيرة مثل الملاريا والسل وتأثيرها على مؤسسات الأعمال، متوسط العمر المتوقع، معدل وفيات حديثي الولادة، وكذا المؤشرات الخاصة بالتعليم الأساسي من حيث الكم والكيف وذلك على اعتبار أن توفر التعليم الأساسي الجيد وعلى

---

[1] المرجع نفسه.

[2] Héléne Djoufelkit, rente et développement du secteur productif et croissance en Algérie, Département de la Recherche, Direction de la Stratégie, Agence française de développement AFD, Paris, France, document de travail N°64, Juin 2008, P.4.

[3] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص80.

[4] مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، مرجع سابق، ص30.

[5] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص81.

نطاق واسع هو بمثابة قاعدة الانطلاق نحو التحصيل التعليمي في المراحل اللاحقة. والجدول الموالي يوضح نقاط ضعف الجزائر ضمن هذه الدعامة:

الجدول رقم37: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة الصحة والتعليم الأساسي

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
عدد حالات الملاريا/لكل 100.000نسمة	68	1	1	1	72	75	10	10	11	28
تأثير الملاريا على الأنشطة الاقتصادية business impact of malaria	97	1	1	1	91	105	47	47	45	48
عدد حالات مرض السل/لكل 100.000نسمة	67	69	73	75	88	92	88	84	86	80
تأثير مرض السل على الأنشطة الاقتصادية business impact of tuberculosis	101	93	91	104	80	115	131	127	125	107
معدل وفيات الرضع، الوفيات لكل 1000 من حديثي الولادة	95	94	104	98	102	100	83	89	93	95
العمر المتوقع عند الولادة، بالسنوات life expectancy, years	76	80	77	79	83	85	90	90	65	81
جودة التعليم الأساسي quality of primary education	103	104	96	113	129	131	121	115	102	113
معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي primary education enrollement rate	50	50	58	65	49	53	41	36	40	49

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

بالنسبة للصحة والتعليم الأساسي فإن الجدول رقم37 يعطي صورة قاتمة حولهما. فباستثناء معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي الذي تمركزت فيه الجزائر عالميا ضمن الأربعين دولة الأولى، وهذا خلال الفترة 2014-2016، عدد حالات الملاريا الذي كانت فيه ضمن المراتب العشر الأولى، مع ذلك فهناك العديد من الفجوات ضمن هذه الركيزة.

فقد سجلت مراتب متأخرة فيما يتعلق بجودة التعليم الأساسي، وذلك باحتلالها للمراتب ما بعد المائة، أما فيما يخص الصحة فالجدول يبرز عودة أمراض الفقر للجزائر كمرض السل مثلا، حيث بعدما كنا في المراكز 67، 69، 73 و75 خلال الفترة 2008-2011، قفزنا إلى المرتبة 88 أي بتراجع قدره 13 مرتبة خلال سنة 2012 مقارنة بعام 2011، ثم المرتبة 92 في عام 2013، ثم المراتب 88، 84، 86 خلال الفترة 2014 إلى غاية 2016 على التوالي. وهذا ما أثر على نشاط المؤسسات، والذي بلغ أقصاه سنة 2014 باحتلال المرتبة 131 من بين 144 دولة شملها التقرير، ليسجل تحسنا طفيفا خلال السنتين الأخيرتين، وذلك باحتلال المرتبة 127 من أصل 140 دولة أي بالتقدم بأربع مراتب خلال سنة 2015 مقارنة بسنة 2014. لتتمركز في المرتبة 125 أي بتقدم قدره مرتبتين خلال سنة 2016 مقارنة بعام 2015.

كذلك بالنسبة لمعدل وفيات الأطفال حديثي الولادة الذي بلغ ذروته خلال سنوات 2010، 2012، و2013 وذلك باحتلال المراتب 104 ثم 102 ثم 100 على التوالي، ليحدث تحسنا طفيفا وذلك بالتقدم بنحو 17 مرتبة خلال سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، ليتم التقهقر مرة أخرى بنحو 6 مراتب ثم 4 مراتب خلال عامي 2015 و2016 مقارنة بسنتي 2014 و2015 على التوالي.

انخفاض متوسط العمر المتوقع عند الولادة في الجزائر، حيث تمركزت ضمن المراتب السبعين، الثمانين وحتى التسعين خلال الفترة 2008-2015، لتتقدم إلى المرتبة 65 في سنة 2016 وهو أحسن مركز حققته الجزائر ضمن هذا المؤشر خلال فترة الدراسة. مع العلم أن مؤشر العمر المتوقع عند الولادة يعبر عن تطور الرعاية الصحية في البلد.

يتضح مما سبق ضرورة تحسين التعليم الأساسي كما وخصوصا من ناحية نوعيته، وكذا بالنسبة للقطاع الصحي.

المطلب الثالث: ترتيب الجزائر حسب مجموعة "محفزات الكفاءة" ودعاماتها الأساسية

ينطوي مؤشر محفزات الكفاءة على مجموع الدعامات الضرورية لتحقيق الكفاءة في الإنتاج، والمتمثلة في حجم السوق، كفاءة أسواق السلع والمال والعمل، التعليم العالي والتدريب، إضافة إلى الانفتاح على التكنولوجيا. والجدول الموالي يوضح مراتب الجزائر ودول المقارنة ضمن هذه المجموعة:

الجدول رقم38: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة محفزات الكفاءة للمنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	/2007 2008	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
قطر	44	31	28	26	27	22	18	20	21	21	26
السعودية	52	45	38	27	24	26	27	33	30	33	34
الإمارات	35	29	21	21	25	21	20	14	17	15	22
تونس	47	53	56	50	58	-	88	94	98	103	72
عمان	70	61	53	48	45	45	39	49	63	63	54
الكويت	49	52	63	68	67	75	77	83	72	70	68
البحرين	46	46	44	33	31	35	38	40	35	40	39
الأردن	64	63	66	73	78	70	70	70	67	66	69
المغرب	80	85	91	88	83	79	84	78	82	88	84
مصر	85	88	80	82	94	101	109	106	100	100	95
الجزائر	**97**	**113**	**117**	**107**	**122**	**136**	**133**	**125**	**117**	**110**	**118**
لبنان	-	-	-	70	64	66	75	85	71	72	72
سوريا	100	104	112	117	109	-	-	-	-	-	108
ليبيا	123	114	110	127	-	131	139	137	-	-	126
موريتانيا	128	130	129	138	141	142	147	143	139	138	138
اليمن	-	-	-	-	137	139	144	139	-	136	139
كوريا	12	15	20	22	22	20	23	25	25	26	21
ماليزيا	24	24	25	24	20	23	25	24	22	24	24

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016

إن مجموعة "محفزات الكفاءة" تُعد الأكثر تدهورا بالنسبة للجزائر مقارنة بمجموعة "المتطلبات الأساسية"، وهذا ما أكده لنا الجدول السابق، حيث نلاحظ:

- احتلالها للمراتب الأربع الأخيرة ضمن الدول العربية محل الدراسة خلال تقارير: 2008/2007، 2011/2010، وذلك قبل كل من سوريا، ليبيا وموريتانيا. نفس الحالة بالنسبة لتقريري 2014/2013 و2015/2014، ولكن قبل كل من ليبيا واليمن وموريتانيا.
- ضمن المراتب الثلاث الأخيرة ضمن الدول العربية محل الدراسة، وذلك قبل كل من اليمن وموريتانيا خلال تقارير سنوات: 2009/2008، 2012/2011، 2013/2012، و2017/2016.
- المرتبة ما قبل الأخيرة ضمن الدول العربية محل الدراسة، وذلك قبل موريتانيا في تقريري 2010/2009 و2016/2015.

والجدول الموالي يعطينا صورة أكثر وضوح لترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمجموعة "محفزات الكفاءة".

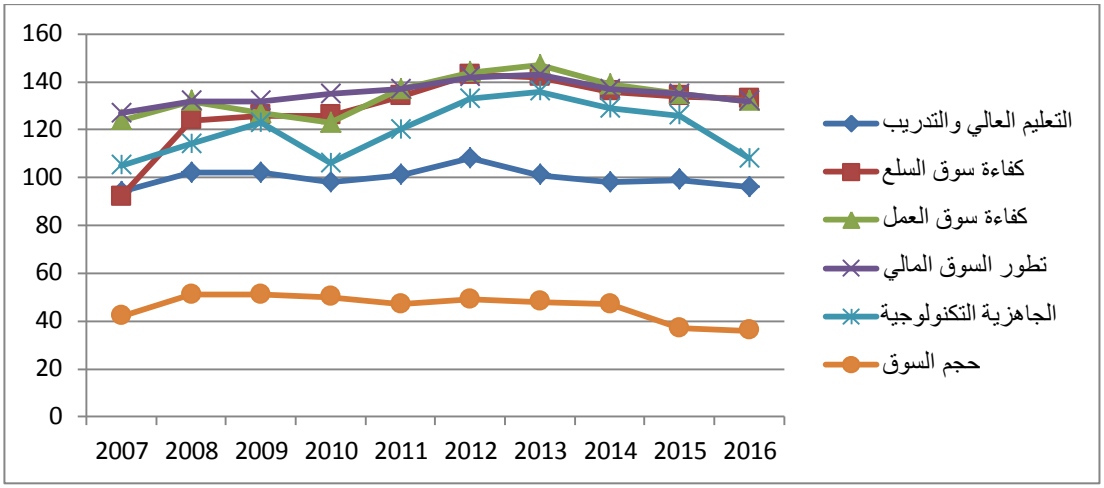
الجدول رقم39: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمحفزات الكفاءة

البيانات	التعليم العالي والتدريب		كفاءة سوق السلع		كفاءة سوق العمل		تطور السوق المالي		الجاهزية التكنولوجية Technological Readiness		حجم السوق	
	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب
2008/2007 (131 دولة)	94	−	92	−	124	−	127	−	105	−	42	−
2009/2008 (134 دولة)	102	+8	124	+32	132	+8	132	+5	114	+9	51	+9
2010/2009 (133 دولة)	102	0	126	+2	127	−5	132	0	123	+9	51	0
2011/2010 (139 دولة)	98	−4	126	0	123	−4	135	+3	106	−17	50	−1
2012/2011 (142 دولة)	101	+3	134	+8	137	+14	137	+2	120	+14	47	−3
2013/2012 (144 دولة)	108	+7	143	+9	144	+7	142	+5	133	+13	49	+2
2014/2013 (148 دولة)	101	−7	142	−1	147	+3	143	+1	136	+3	48	−1
2015/2014 (144دولة)	98	−3	136	−6	139	−8	137	−6	129	−7	47	−1
2016/2015 (140 دولة)	99	+1	134	−2	135	−4	135	−2	126	−3	37	−10
2017/2016 (138 دولة)	96	−3	133	−1	132	−3	132	−3	108	−18	36	−1
متوسط الترتيب	100	−	129	−	134	−	135	−	120	−	46	−

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007−2017/2016.

والشكل الموالي يوضح تطور هذه المؤشرات خلال فترة الدراسة

الشكل رقم37: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر محفزات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم39.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه باستثناء دعامة "حجم السوق" والتي كانت فيها الجزائر ضمن الخمسين دولة الأولى خلال فترة الدراسة مما يجعل من هذه الدعامة ميزة تنافسية للاقتصاد الجزائري، فإن الوضع التنافسي لهذا الأخير في باقي الدعامات كان سيئا خصوصا فيما يخص الأسواق الثلاثة: السلع، العمل والسوق المالي. إضافة إلى دعامة "الاستعداد أو الجاهزية التكنولوجية" التي حققت فيها الجزائر مراكز متأخرة، مما يعكس ضعف الاستفادة من التكنولوجيا في الاقتصاد الجزائري. أما فيما يخص دعامة "التعليم العالي والتدريب" فالوضع كان أقل سوءا من الدعامات السابقة ضمن هذه المجموعة ولاسيما ابتداء من سنة 2014 حيث تم تسجيل تحسن طفيف، وذلك بالتقدم بثلاثة مراكز نتيجة تمركز الجزائر في المرتبة 98 مقارنة بالمرتبة 101 سنة 2013، ثم المرتبة 99 سنة 2015 أي بتقهقر برتبة واحدة لتستقر في المركز 96 سنة 2016 أي بتقدم قدره ثلاث مراتب مقارنة بسنة 2015. وفيما يلي توضيح لأهم نقاط ضعف الجزائر ضمن كل دعامة من دعامات محفزات الكفاءة.

الفرع الأول: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الخامسة "التعليم العالي والتدريب"

يشكل التعليم الثانوي والجامعي إضافة إلى تدريب العمال القاعدة الأساسية للاقتصاد المبني على الابتكار، كما أن ارتقاء الدول في مستويات التنمية من المستحيل تحقيقه دون الاستثمار في التعليم العالي والتكوين لما يوفره من كفاءات التي تحتاجها عمليات الإنتاج والمنتجات الأكثر تعقيدا[1]. حيث تشير الدراسات إلى إسهام التعليم العالي –الثانوي والجامعي– في نمو إنتاجية العمل بحوالي 13–30% من الزيادة الكلية في الإنتاجية[2]. وعليه ففي ظل العولمة فإن الدولة بحاجة إلى قوة عاملة متعلمة ومدربة قادرة على التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة، لذلك جاءت هذه الدعامة لتقيس معدلات الالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي،

[1]World Economic Forum, étude de la compétitivité du monde arabe 2010, op.cit., P.6.

[2]الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص82.

وحجم تدريب العاملين، بالإضافة إلى تقييم جودة ونوعية التعليم وخصوصا منه تعليم الرياضيات والعلوم. وذلك على أساس أن الاستثمار في تعليم العلوم والهندسة هو أحد معززات الابتكار .

الجدول رقم40: ترتيب الجزائر ضمن دعامة "التعليم العالي والتدريب"

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي secondary education enrollment rate	78	84	80	79	52	31	46	46	46	60
معدل الالتحاق بالتعليم العالي tertiary education enrollment	80	79	87	73	74	76	78	76	78	78
جودة نظام التعليم quality of the education system	122	118	117	123	131	133	114	91	85	115
جودة تعليم الرياضيات والعلوم quality of math and science education	99	101	84	96	129	132	113	105	99	106
جودة مدارس الإدارة quality of management schools	117	115	91	101	131	135	115	117	127	117
توفر الانترنت في المدارس internet access in schools	113	123	125	125	132	138	133	128	124	127
مدى توفر خدمات البحث والتدريب المحلية* local availability of research and training services	111	111	105	125	138	136	126	124	120	122
تدريب الموظفين extent of staff training	128	121	103	126	142	139	118	127	131	126

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

من خلال الجدول رقم40 نلاحظ النقص الفادح الذي تعاني منه الجزائر في معظم بنود مؤشر التعليم العالي والتدريب، والمتمثلة في: ضعف الاستثمار في تدريب الموظفين من قبل المؤسسات، نقص خدمات البحث والتدريب المحلية، ضعف انتشار الانترنت في المدارس، ضعف جودة مدارس الإدارة (مدارس الأعمال)، ضعف كفاءة النظام التعليمي، وضعف جودة تعليم الرياضيات والعلوم. وذلك لاحتلالها للمراكز المتأخرة عالميا خصوصا ضمن البنود الأربعة الأولى المذكورة أعلاه. أما بالنسبة لمؤشر جودة نظام التعليم فقد تمركزت فيه الجزائر ضمن المراتب المتأخرة ما بعد المائة خلال الفترة 2008-2009، إلا أنها حققت تقدما خلال السنتين الأخيرتين قُدِّر بـ 23 مرتبة خلال سنة 2015 مقارنة بعام 2014، وبـ 6 مراتب خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وذلك بالرغم من تموقعها ضمن المرتبتين 91 و85 خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي. أما بالنسبة للمؤشر الفرعي "معدل التسجيل في التعليم العالي" فقد كان أقل سوءا مقارنة بالمؤشرات السابقة الذكر، وذلك رغم استقرار الجزائر في المراتب ما بعد السبعين حيث تأرجح مركزها بين التقدم إلى المرتبة 76 تارة، والتراجع تارة أخرى إلى الرتبة 78، وذلك خصوصا خلال الفترة 2013-2016. أما مؤشر "معدل التمدرس بالتعليم الثانوي" فهو المؤشر الوحيد ضمن دعامة "التعليم العالي والتدريب" الذي تمركزت فيه الجزائر ضمن الخمسين دولة الأولى وذلك انطلقا من سنة 2013، هذه الأخيرة احتلت خلالها

*ابتداء من تقرير سنة 2016/2015 أصبحت تسمية هذا المؤشر كالتالي: "مدى توفر خدمات التدريب المتخصصة availability of specialized training services".

الجزائر المركز 31، لتتراجع بعد ذلك بـ 15 مرتبة محتلة بذلك المرتبة 46، لتستقر في هذه المرتبة على مدار الثلاث سنوات الأخيرة من فترة الدراسة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن نظام التعليم في الجزائر بصفة عامة وتعليم العلوم والرياضيات بصفة خاصة لا يرق إلى مستوى الجودة الضرورية لتلبية متطلبات الاقتصاد الجزائري عموما والقطاع الصناعي خصوصا، وأن المشوار مازال طويلا من أجل بلوغ الجزائر مرحلة الاقتصاد المبني على الابتكار.

الفرع الثاني: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة السادسة "كفاءة سوق السلع"

يعكس هذا المحور مدى توفر المنافسة بين الشركات المحلية وبالتالي قدرتها على المنافسة في الأسواق، دور الدولة في القضاء على الممارسات الاحتكارية وإيجاد التسهيلات اللازمة لإنشاء الشركات، ضآلة القيود على التجارة وحرية انسياب السلع والخدمات، مدى تطبيق الأساليب الحديثة في التسويق من قبل الشركات المحلية، إضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة الطلب في السوق المحلية ومدى تطور حاجات المستهلكين.

الجدول رقم41: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "كفاءة سوق السلع"

البيانات	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	متوسط الترتيب
شدة المنافسة المحلية	113	109	93	131	144	141	136	138	136	127
مدى التحكم في الأسواق extent of market dominance	63	62	55	98	137	130	108	109	87	94
فعالية سياسات الحد من الاحتكار	114	117	91	114	140	136	124	110	113	118
أثر الضرائب على التحفيز على الاستثمار effect of taxation on incentives to invest	58	70	56	58	101	84	86	95	92	78
معدل الضريبة الإجمالي، كنسبة من الأرباح total tax rate, %profits	118	121	128	134	135	141	137	136	135	132
عدد الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع	117	117	126	131	134	140	139	134	126	129
عدد الأيام اللازمة لبدء مشروع	51	67	79	88	92	97	101	102	103	87
انتشار الحواجز أمام التجارة*	87	70	56	124	141	143	135	129	125	112
معدل التعريفة الجمركية trade tariffs	128	128	121	131	132	134	134	130	127	129
انتشار الملكية الأجنبية	130	133	123	125	136	135	131	131	132	131
عبء الإجراءات الجمركية burden of customs procedures	126	129	124	138	141	143	137	118	114	130
درجة التوجه نحو خدمة المستهلك degree of customer orientation	131	131	108	129	144	144	125	122	130	129
درجة تطور الزبائن buyer sophistication	91	118	108	125	131	119	102	100	90	109
الواردات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	–	–	–	98	111	123	111	104	85	105

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

*مؤشر "انتشار حواجز التجارة prevalence of trade barriers" تحولت تسميته إلى "انتشار الحواجز غير الجمركية prevalence of non-tariff barriers" وذلك انطلاقا من تقرير سنة 2016/2015.

من خلال الجدول رقم41 نلاحظ أن الاقتصاد الجزائري يعاني من نقص كبير في مجال المنافسة المحلية حيث احتل المرتبة الأخيرة عالميا (144/144) في تقرير عام 2013/2012، كما أنه بدء من تقرير سنة 2012/2011 تمركز عموما ضمن المراكز العشرة الأخيرة، ليزداد الوضع سوءا خلال تقريري سنتي 2016/2015 و2017/2016 باحتلاله للمراتب الثلاث الأخيرة: المرتبة 138 من أصل 140 دولة، والمرتبة 136 من بين 138 دولة على التوالي. أضف إلى ذلك أن سياسات الحد من الاحتكار لم تكن فعالة بالقدر الكافي حيث تمركزت الجزائر في المرتبة 140 من بين 144 دولة ضمن تقرير 2013/2012 لتحقق بعد ذلك تقدما في مراكزها انتهى إلى المرتبة 113 من أصل 138 دولة تضمنها تقرير 2017/2016. وكما هو معلوم فإن المنافسة بين المؤسسات على مستوى الاقتصاد الجزئي هي قوة الدفع الرئيسية للرفع من التنافسية[1].

علاوة على ما سبق فإن الاقتصاد الجزائري يعاني كذلك من انتشار الحواجز الجمركية وغير الجمركية وعبء الإجراءات الجمركية، كذلك ثقل الإجراءات اللازمة لبدء مشروع مما أثر على عدد الأيام اللازمة لبدء مشروع معين، إضافة إلى عراقيل أخرى مثل ارتفاع معدل الضريبة كنسبة من الأرباح. كل هذا أدى إلى الحد من انتشار الملكية الأجنبية، بعبارة أخرى أن سوق السلع في الجزائر لازالت تتبنى سياسات حمائية.

كما أن السوق الجزائرية للسلع تعاني من نقص خبرة المشترين، والأخطر من ذلك هو أن درجة التوجه نحو خدمة المستهلك هي في مستوياتها الدنيا مما يعني ضعف تلبية المؤسسات لحاجات المستهلكين حيث احتلت الجزائر في هذا المؤشر المرتبة الأخيرة ضمن تقرير 2013/2012، لتحقق تقدما خلال تقريري 2015/2014 و2016/2015 وذلك بتموقعها في المرتبتين 125 و122 على التوالي، لتتراجع مرة أخرى إلى المرتبة 130 من أصل 138 دولة أي ضمن المراكز التسعة الأخيرة في تقرير 2017/2016. كل هذا يدل بوضوح على وجوب تحسين كفاءة السوق الجزائرية للمنتجات.

الفرع الثالث: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة السابعة "كفاءة سوق العمل"

يعكس هذا المحور مدى توفر المدراء ذوي الخبرة والكفاءة، ممارسات التعيين والفصل، العلاقة بين الأجر والإنتاجية، المرونة في تحديد الأجور، هجرة الكفاءات إلى الخارج وغيرها.

[1] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص13.

الجدول رقم42: نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "كفاءة سوق العمل"

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
التعاون بين أصحاب العمل والموظفين cooperation in labor-employer relations	129	125	93	127	143	137	130	128	115	125
المرونة في تحديد الأجور	125	117	105	125	125	116	104	106	113	115
ممارسات التعيين والفصل hiring and firing practices	119	105	78	79	112	142	122	103	111	108
تكاليف الفصل firing costs\weeks of salary	28	28	29	29	81	85	83	77	74	57
الأجر والإنتاجية	132	123	105	136	144	140	123	122	122	127
الاعتماد على إدارة محترفة reliance on professional management	112	125	129	139	144	145	141	134	135	134
مساهمة المرأة في القوى العاملة، كنسبة من الرجال	117	116	120	127	144	148	144	140	136	132
قدرة البلد على الاحتفاظ بالكفاءات	123	127	125	141	144	137	133	125	116	130
قدرة البلد على جذب الكفاءات	-	-	-	-	-	139	133	128	125	131

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي2008/2007-2017/2016.

إن سوق العمل في الجزائر يعتبر واحد من أشد أسواق العمل صرامة في العالم كما أوضح ذلك الجدول السابق رقم39 الموضح لترتيب الجزائر ضمن المكونات الفرعية لدعامة "محفزات الكفاءة"، فهو يعاني من ضعف الكفاءة في الأداء، ويتضح ذلك من خلال نقاط ضعفه التي أبرزها الجدول رقم42 والمتمثلة أساسا في:

- غياب إدارة محترفة ذات كفاءة داخل مؤسساتنا (المرتبة الأخيرة عالميا ضمن تقرير 2013/2012، والمراكز الأربعة الأخيرة خلال تقارير: 2012/2011، 2014/2013، 2015/2014، و2017/2016)، مما يشير إلى الاستخدام غير ملائم للموارد البشرية؛
- ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية؛
- انعدام المرونة في تحديد الأجور؛
- ضعف التعاون بين أصحاب العمل والعمال؛
- ارتفاع هجرة الكفاءات وكذلك عدم القدرة على جذب المواهب. مع العلم أن هجرة العقول المتعلمة والمتميزة من الدول النامية بصفة عامة إلى الدول المتقدمة يمثل نقل عكسي للتكنولوجيا، فهو انتقال لرأس المال البشري من البلد الأصل الذي أنفق على تعليمه وتدريبه إلى البلد المتقدم الذي لم يتكبد أي تكلفة، وبالتالي فالمكسب الذي يعود على بلد المهجر يمثل خسارة للبلد الأصل[1]؛

[1] محمود أحمد محمود الزهيري، مرجع سابق، ص ص283-284.

- تدني حجم مساهمة المرأة في القوى العاملة، والتي احتلت فيها الجزائر المرتبة الأخيرة على مدار أربع سنوات، أي خلال الفترة 2012-2015، لتسجل تقدما طفيفا خلال سنة 2016، وذلك بتموقعها ضمن المراتب الثلاث الأخيرة (المرتبة 136/من أصل 138دولة)؛
- ممارسات التعيين والتسريح.

ما يمكن استخلاصه أن مؤشر كفاءة سوق العمل يُعد من أكثر مؤشرات معززات الكفاءة تأخرا إلى جانب مؤشر تطور السوق المالي مما يستدعي ضرورة العمل لإيجاد قانون عمل يحقق الحرية في إجراءات التوظيف والتسريح، سياسات تحديد الأجور، الربط بين الأجر والإنتاجية وغيرها.

الفرع الرابع: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الثامنة "تطور السوق المالي"

النظام المالي هو مصدر لتمويل المؤسسات، وعليه فاستقراره ونجاعته هو عامل أساسي لزيادة تنافسية المؤسسات. لذلك جاء هذا المحور ليعكس مدى كفاءة النظام المالي في توجيه المدخرات المحلية إلى أكثر الاستثمارات إنتاجية، فعالية التشريعات التي تنظم تبادل الأوراق المالية ومدى حمايتها لحقوق المتعاملين، سهولة الحصول على التمويل ومدى توفره ...الخ.

الجدول رقم43: نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "تطور السوق المالي"

البيانات	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	متوسط الترتيب
توفر الخدمات المالية availability of financial services	130	127	131	139	143	141	133	133	131	134
القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية affordability of financial services	-	-	136	142	144	144	135	134	95	133
التمويل عبر سوق الأسهم المحلية financing through local equity market	118	119	127	132	131	138	134	124	124	127
سهولة الحصول على القروض ease of access to loans	122	112	67	95	128	86	72	73	122	97
توفر رأس المال المغامر venture capital availability	118	118	81	110	138	123	108	79	85	107
متانة البنوك soundness of banks	134	127	121	138	143	140	133	128	123	132
سلامة إجراءات تداول الأوراق المالية regulation of securities exchanges	128	133	137	136	140	142	136	130	129	135
مؤشر حماية حقوق المتعاملين مع البنوك legal rights index	93	98	103	105	118	118	113	106	108	107

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

يُعد النظام المالي الجزائري نظاما غير فعال، فرغم المداخيل المتولدة عن استغلال الثروة البترولية، إلا أن المؤسسات الجزائرية تواجه صعوبات في الحصول على التمويل حيث احتلت الجزائر المراتب المتأخرة على طول فترة الدراسة في مؤشري: توفر الخدمات المالية، وكذا القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية. إضافة إلى ذلك فإن ضعف التمويل من خلال سوق الأسهم المحلية، صعوبة الحصول على القروض،

ضعف متانة البنوك، وكذا نقص فعالية إجراءات تداول الأوراق المالية تشكل بدورها نقاط ضعف مهمة في النظام المالي الجزائري. هذا كله يدل بوضوح عن تدني كفاءة السوق المالي.

نستخلص مما سبق أن القطاع المالي الجزائري يعاني من العديد من نقاط الضعف التي أدت إلى احتلاله لمواقع متأخرة في تقارير التنافسية العالمية خلال فترة الدراسة. مما يفرض ضرورة تطويره وفي كافة المجالات لجعله أكثر تنافسية، وإيصاله بالتالي إلى مصاف الدول الأكثر تقدما خاصة مع التوجه إلى التحرير الاقتصادي سواء في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو في إطار الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

الفرع الخامس: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة التاسعة "الجاهزية التكنولوجية"

يعكس هذا المحور مدى قدرة البلد على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة سواء تلك التي تم الوصول إليها محليا أو التي تم استيرادها من الخارج، بعبارة أخرى القدرة على الحصول على التكنولوجيا ومدى استخدامها.

وتجدر الإشارة إلى الدور الذي يكتسيه تطوير التكنولوجيا في تحسين ورفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وتسريع العمليات الإنتاجية، علاوة على تحسين إنسيابية المعلومات، وبالتالي فالتكنولوجيا تعمل على تعزيز الإنتاجية أي أنها أداة من أدوات التنافسية.

الجدول رقم44: نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "الجاهزية التكنولوجية"

البيانات	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	متوسط الترتيب
مدى توفر التكنولوجيات الحديثة availability of latest technologies	117	126	109	122	142	144	136	129	125	128
مستوى استيعاب التكنولوجيا من طرف المؤسسات firm-level technology absorption	128	130	128	134	144	147	138	137	128	135
تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر FDI and technology transfer	132	133	129	123	140	128	115	116	121	126
نسبة مستخدمي الانترنت internet users, %pop	98	91	96	103	110	114	108	106	95	102
اشتراكات الانترنت واسعة النطاق	82	83	82	87	87	90	87	89	84	86
قوة تدفق الإنترنتInternet bandwidth	-	-	-	90	89	100	72	94	80	88

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

الجدول يبرز بوضوح النقص الفادح الذي تعاني منه الجزائر في مجال الجاهزية التكنولوجية وخاصة فيما يتعلق باستيعاب التكنولوجيات العالية من طرف المؤسسات والذي احتلت فيه الجزائر المرتبة الأخيرة في تقرير سنة 2013/2012 (المرتبة 144/من أصل 144 دولة)، والمرتبة ما قبل الأخيرة في تقرير عام 2014/2013 (المرتبة 147/من أصل 148 دولة). لتسجل تحسنا طفيفا وذلك بتقدمها بتسع مراتب خلال سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 (المرتبة 138/من أصل 144 دولة) مع ذلك بقيت ضمن المراكز السبعة الأخيرة،

ثم بمرتبة واحدة خلال سنة 2015 (المرتبة 137/من أصل 140دولة) أي ضمن المراتب الأربع الأخيرة، وأخيرا بتسع مراتب في عام 2016 (المرتبة 128/من أصل 138) أي ضمن المراتب العشر الأخيرة. مما يعني ضعف قدرة المؤسسات الجزائرية على استيعاب التكنولوجيا.

الشيء نفسه نلاحظه فيما يخص توفر التكنولوجيات الحديثة، والذي تمركزت فيه الجزائر ضمن المراتب الثلاث، الخمس، التسع الأخيرة خلال الفترة من سنة 2012 إلى غاية عام 2014. أما في سنتي 2015 و2016 فتقدمت إلى المرتبتين 129 و125 من بين 140 و138 دولة، أي ضمن 12 و14 دولة الأخيرة على التوالي. بعبارة أخرى عدم توفر التكنولوجيا الحديثة في مختلف حقول الإنتاج.

أما بالنسبة لمؤشر "تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر" فلم يكن أحسن حالا من سابقيه، حيث نلاحظ التذبذب والتأرجح الكبيرين ما بين المركز الأخير، والمراكز العشرة والعشرين وحتى الثلاثين الأخيرة، وهذا على طول فترة الدراسة. ونشير في هذا الصدد إلى الحصة المتواضعة للجزائر من رؤوس الأموال الخارجية، فحسب تقرير الاستثمار العالمي لسنة 2010 والصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فإنه من إجمالي 79.2 مليار دولار حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول العربية لعام 2009 لم تتلق منها الجزائر وعودا إلا بـ 2.8 مليار دولار أي ما يعادل 3.5%، في حين تلقت السعودية مثلا 35.5 مليار دولار ولبنان 4.4 مليار دولار[1].

أما فيما يتعلق بنسبة مستخدمي الانترنت فقد بلغ متوسط ترتيب الجزائر 102 سنويا خلال فترة الدراسة، وذلك رغم التحسن الطفيف المسجل خلال تقرير سنة 2017/2016 بتقدمها إلى المرتبة 95 من بين 138 دولة، أي بتقدم قدره 11 مرتبة مقارنة بتقرير عام 2016/2015. بينما سجلت ضمن مؤشر قوة تدفق الانترنت ترتيبا متذبذبا بين التقدم تارة، والتراجع تارة أخرى، وبمتوسط ترتيب 88 سنويا خلال فترة الدراسة.

كل ما سبق يفضي إلى أن قدرة الاقتصاد الجزائري على استيعاب التكنولوجيا هي جد محدودة، وبالتالي صعوبة عملية تحول الجزائر إلى الاقتصاد القائم على المعرفة.

الفرع السادس: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة العاشرة "حجم السوق"

يؤثر كبر حجم السوق المحلية على الإنتاجية من حيث أن كبر حجم السوق يتيح للشركات العمل في بيئة تتميز بوفورات الحجم، مما يساهم بتقليل التكاليف.

[1] بشير مصيطفى، الإصلاحات التي نريد: مقالات في الاقتصاد الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012، ص171.

الجدول رقم45: نقاط ضعف الجزائر ضمن "دعامة حجم السوق"

البيانات	حجم السوق المحلي		حجم السوق الخارجي		الناتج المحلي الإجمالي GDP بالدولار		الصادرات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	
	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب	الترتيب	التغير في الترتيب
2009/2008	52	–	41	–	–	–	–	–
2010/2009	52	0	42	+1	–	–	–	–
2011/2010	51	−1	41	−1	–	–	–	–
2012/2011	45	−6	48	+7	–	–	–	–
2013/2012	47	+2	49	+1	–	–	–	–
2014/2013	49	+2	49	0	48	–	76	–
2015/2014	45	−4	52	+3	45	−3	84	+8
2016/2015	33	−12	44	−8	33	−12	92	+8
2017/2016	33	0	43	−1	33	0	102	+10
متوسط الترتيب	45	–	45	–	40	–	89	–

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007–2017/2016.

إن الدعامة العاشرة "حجم السوق" هي الوحيدة ضمن مجموعة "محفزات الكفاءة" التي كانت فيها الجزائر ضمن المراتب الخمسين الأولى، وذلك في معظم مؤشراتها الفرعية المتمثلة في: حجم السوق المحلي، حجم السوق الخارجي، والناتج المحلي الإجمالي. حيث استقرت خلال السنتين الأخيرتين في المرتبة 33 وهذا على مستوى مؤشري حجم السوق المحلي والناتج المحلي الإجمالي، أما بالنسبة لحجم السوق الخارجي فقد احتلت المرتبتين 44 و43 ضمن الدول المشاركة في تقريري سنتي 2015 و2016 على التوالي. وبالتالي يمكن القول أن حجم السوق المحلي والخارجي يعطي ميزة تنافسية للجزائر تسمح لمؤسساتها بالاستفادة من وفورات الحجم. أما فيما يخص المؤشر الفرعي الرابع، والمتمثل في الصادرات كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، فالملاحظ هو التقهقر الواضح في مرتبة الجزائر من سنة إلى أخرى، وذلك بثمانية مراكز خلال سنتي 2014 (144/84) و2015 (140/92) مقارنة بعامي 2013 و2014 على التوالي، ثم بعشر مراتب خلال سنة 2016 (138/102) مقارنة بعام 2015.

المطلب الرابع: ترتيب الجزائر ضمن الدعامات الأساسية لمجموعة "عوامل الابتكار والتطور"

يتضمن مؤشر عوامل الابتكار والتطور مؤشرين فرعيين هما: الابتكار وبيئة الأعمال، وقد كان أداء الجزائر ودول المقارنة ضمن هذا المؤشر كما يلي:

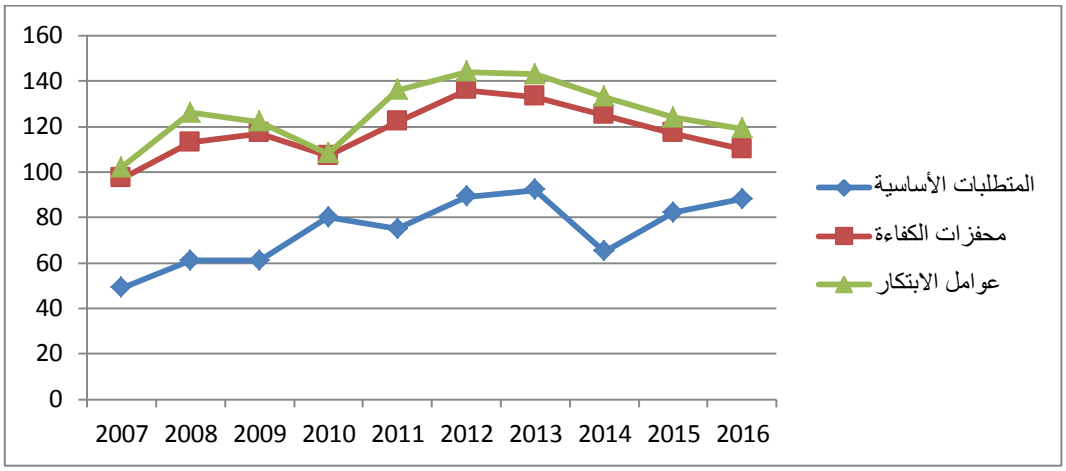
الجدول رقم46: ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة عوامل الابتكار والتطور للمنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	/2007 2008	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الترتيب
قطر	46	35	36	23	16	15	14	15	12	18	23
السعودية	45	37	33	26	24	29	29	32	29	36	32
الإمارات	42	38	25	27	27	25	24	21	21	21	27
تونس	29	30	45	34	43	-	79	93	110	104	63
عمان	40	48	52	47	44	44	39	58	85	69	53
الكويت	49	52	64	60	66	86	101	95	82	79	73
البحرين	74	54	60	55	46	53	59	55	43	42	54
الأردن	54	47	51	65	70	52	51	42	40	39	51
المغرب	70	76	88	79	79	84	100	82	92	86	84
مصر	63	74	71	68	86	96	104	113	113	111	90
الجزائر	**102**	**126**	**122**	**108**	**136**	**144**	**143**	**133**	**124**	**119**	**126**
لبنان	-	-	-	74	78	81	90	101	67	52	78
سوريا	82	80	100	115	111	-	-	-	-	-	98
ليبيا	105	102	111	135	-	127	141	143	-	-	123
موريتانيا	109	120	125	134	135	118	134	138	140	138	129
اليمن	-	-	-	-	141	141	139	134	-	136	138
كوريا	7	10	16	18	18	17	20	22	22	22	17
ماليزيا	19	23	24	25	22	23	23	17	17	20	21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي للسنوات 2008/2007-2017/2016

ويمكن مقارنة أداء الجزائر في هذا المحور مع المؤشرين الأساسيين السابقين لمؤشر التنافسية العالمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم38: تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم32، رقم38، ورقم46.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أسوأ ترتيب للجزائر ضمن المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي كان ضمن عوامل الابتكار وذلك باحتلالها:

- المرتبة الأخيرة على مستوى كل دول العالم المشاركة وذلك في تقرير 2013/2012، أي المرتبة 144 من بين 144 دولة.
- المرتبة الأخيرة ضمن الدول العربية محل الدراسة، وذلك خلال تقرير سنة 2009/2008.
- المرتبة ما قبل الأخيرة ضمن عينة الدول العربية، وذلك قبل موريتانيا في تقرير 2010/2009، وقبل اليمن في تقرير 2012/2011، وكذا في تقرير 2016/2015 ولكن قبل موريتانيا.
- أما في تقرير 2014/2013 فقد احتلت المرتبة 143 من أصل 148 دولة شملها التقرير، أي المرتبة الأخيرة ضمن عينة الدول العربية، وضمن المراكز الستة الأخيرة على مستوى كل دول العالم المشاركة.
- أما في بقية التقارير فقد احتلت المراتب الثلاث الأخيرة قبل ليبيا وموريتانيا خلال تقرير 2008/2007 وكذا تقرير 2017/2016 وذلك قبل كل من اليمن وموريتانيا، المراتب الأربع الأخيرة قبل كل من سوريا، ليبيا وموريتانيا في تقرير 2011/2010 وكذا في تقرير 2015/2014 ولكن قبل كل من اليمن وموريتانيا وليبيا.

ومن أجل تسليط الضوء أكثر على مسببات ضعف أداء الجزائر ضمن هذا المؤشر الأساسي، نستعرض دعامتيه:

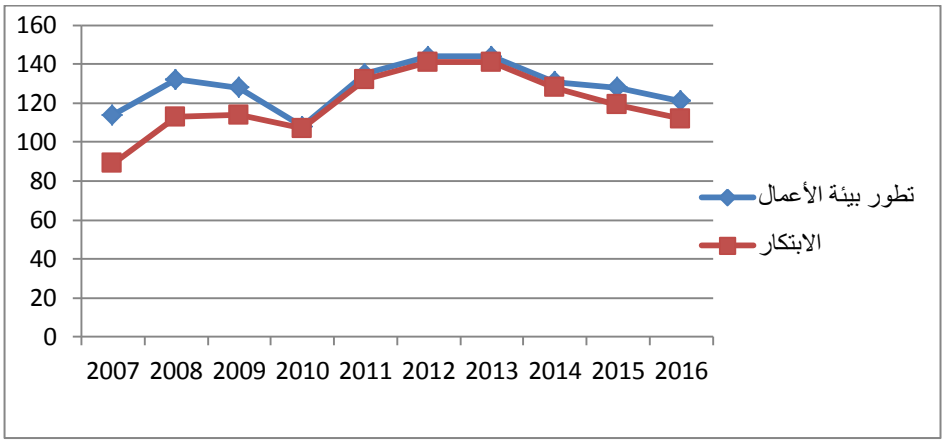
الجدول رقم47: ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لعوامل الابتكار والتطور

البيانات	تطور بيئة الأعمال Business Sophistication	التغير في الترتيب	الابتكار	التغير في الترتيب
2008/2007من أصل 131دولة	114	-	89	-
2009/2008من أصل 134دولة	132	+18	113	+24
2010/2009من أصل 133دولة	128	-4	114	+1
2011/2010من أصل 139دولة	108	-20	107	-7
2012/2011من أصل 142دولة	135	+27	132	+25
2013/2012من أصل 144دولة	144	+9	141	+9
2014/2013من أصل 148دولة	144	0	141	0
2015/2014من أصل 144دولة	131	-13	128	-13
2016/2015من أصل 140دولة	128	-3	119	-9
2017/2016من أصل 138دولة	121	-7	112	-7
متوسط الرتبة	129	-	120	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

ويمكن تمثيل هذه المعطيات بيانيا كما يلي:

الشكل رقم39: أداء الجزائر في المؤشرات الفرعية لعوامل الابتكار والتطور



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم47.

بالنسبة لمجموعة "عوامل الابتكار والتطور"، فالجدول رقم47، والشكل رقم39 يبرزان بوضوح التأخر الكبير الذي تعاني منه الجزائر في مجالي بيئة الأعمال والابتكار، وذلك نظرا لتمركزها ضمن المراكز ما بعد المائة على طول فترة الدراسة بمتوسط مرتبة قدرها 129 لبيئة الأعمال و120 للابتكار. كما أن الأداء في مؤشر الابتكار كان أفضل من نظيره لبيئة الأعمال وهذا خلال تقارير سنوات 2008/2007 إلى 2010/2009، ليحدث تطابق بينهما خلال تقارير أعوام 2011/2010 وإلى غاية 2015/2014، ليعود الوضع كما في بداية فترة الدراسة خلال تقريري 2016/2015 و2017/2016. ولفهم الأسباب الحقيقية لضعف أداء الجزائر ضمن هاتين الدعامتين، لا بد من تفحص المكونات الفرعية لهما.

الفرع الأول: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الحادية عشرة "تطور بيئة الأعمال"

يقيس هذا المحور نوعية بيئة الأعمال، ودرجة تطورها وتقدمها، وذلك من حيث توفر الموردين المحليين وجودتهم، تطور عمليات الإنتاج، ومدى استخدام الشركات المحلية لأساليب التسويق الحديثة ، قدرة الإدارة العليا في الشركات على تفويض السلطة، كما يعكس هذا المحور أيضا مدى تطور تجمعات الأعمال العنقودية clusters في الدولة، والتي لها دور فاعل في تحفيز المقدرة على إنتاج سلع متطورة ومميزة ومتنوعة.

الجدول رقم48: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة تطور بيئة الأعمال

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الرتبة
عدد الموردين المحليين local supplier quantity	113	100	59	78	124	123	102	108	108	102
جودة الموردين المحليين local supplier quality	130	120	105	128	137	140	136	131	130	129
درجة تطور العناقيد state of cluster development	120	131	126	137	139	119	105	108	115	122
طبيعة الميزة التنافسية nature of competitive advantage	130	120	129	141	144	132	104	101	93	122
اتساع سلسلة القيمة value chain breadth	132	128	123	132	143	145	126	119	109	129
التحكم بالتوزيع الدولي control of international distribution	126	124	109	140	144	146	127	102	112	126
تطور عمليات الإنتاج production process sophistication	122	104	83	117	141	142	131	121	108	119
استخدام وانتشار التسويق extent of marketing	130	124	105	125	143	146	139	132	125	130
الاستعداد لتفويض الصلاحيات willingness to delegate authority	132	128	111	138	144	144	125	125	124	130

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

من خلال الجدول نسجل الوضع التنافسي المتدهور للجزائر في كل المؤشرات الفرعية لبيئة الأعمال، فمعظم بنود هذه الأخيرة تمثل نقاط ضعف للجزائر، وذلك لاحتلالها للمراتب المتأخرة بعد المائة في هذه المؤشرات: فهناك ضعف كبير في عدد الموردين المحليين وكذا جودتهم، ضعف انتشار العناقيد وتخلف عمليات الإنتاج، ضعف انتشار واستخدام التسويق مما أثر على القدرة على التسويق إلى الخارج، انعدام تفويض السلطات.

أما مؤشر طبيعة الميزة التنافسية فهو يقيس مصدر هذه الميزة هل يعود إلى انخفاض التكلفة نتيجة توفر الموارد الطبيعية وبالتالي فهي عبارة عن مزايا نسبية موروثة، أم أنها تعود إلى تطبيق المؤسسة لعمليات إنتاج متميزة وإنتاج منتجات فريدة. وكلما كانت الميزة التنافسية ناتجة عن التميز والتفرد دل ذلك على تنافسية عالية وارتقاء الاقتصاد على سلم سلسلة القيمة، والعكس صحيح في حالة الاعتماد على المزايا النسبية الموروثة. بالنسبة للجزائر فإن المراتب المتأخرة في هذا المؤشر (مراتب ما بعد المائة على طول فترة الدراسة وبمتوسط ترتيب قدره 122) تشير إلى اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية على المزايا النسبية الموروثة، وهذا بدوره انعكس على مؤشر سلسلة القيمة.

والجدير بالذكر أن من أبرز معوقات ممارسة الأعمال في الجزائر خلال فترة الدراسة من خلال استطلاع آراء رجال الأعمال في الجزائر حول قائمة من 16 عامل كانت كما يلي:

الجدول رقم49: أهم معوقات ممارسة الأعمال في الجزائر وفقا لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط النسبة
سهولة الحصول على التمويل Access to financing	%20.6	%23.0	%16.4	%19.2	%15.7	%15.8	%15.1	%15.3	%13.7	%17.2
التأثير السلبي للبيروقراطية الحكومية Inefficient government bureaucracy	%18.2	%20.1	%21.1	%18.4	%20.5	%17.5	%12.6	%14.2	%17.5	%17.79
الرشوة Corruption	%10.7	%10.2	%13.8	%16.0	%14.0	%11.3	%13.9	%9.6	%13.3	%12.53
معدلات الضريبة Tax rates	%6.3	%3.2	%3.7	%6.9	%2.4	%3.6	%9.4	%8.1	%4.5	%5.34
تعقد أنظمة الضرائب Complexity of tax regulations	%6.9	%6.3	%2.9	%5.5	%6.3	%3.5	%5.1	%7.5	%4.6	%5.4
نقص اليد العاملة المتعلمة Inadequately educated workforce	%6.5	%7.6	%10.7	%7.7	%8.1	%9.0	%6.1	%6.3	%5.7	%7.52
عدم كفاية البنية التحتية Inedequate supply of infrastructure	%6.4	%5.9	%6.1	%2.7	%8.1	%6.5	%5.8	%7.1	%5.6	%6.02
تشريعات العمل المقيِّدة Restrictive labor regulations	%6.5	%6.6	%1.8	%2.2	%4.3	%4.6	%6.2	%6.0	%5.3	%4.83
ضعف أخلاقيات العمل في القوة العاملة الوطنية Poor work ethic in national labor force	%3.1	%2.8	%5.3	%4.3	%3.5	%4.0	%5.5	%5.7	%5.7	%4.43
قوانين تداول العملات الأجنبية Foreign currency regulations	%2.8	%5.7	%4.4	%3.8	%3.0	%7.0	%4.3	%5.5	%6.2	%4,74
التضخم	%3.0	%1.6	%1.5	%5.8	%4.5	%3.2	%3.2	%4.8	%5.7	%3.7
عدم استقرار السياسات	%8.3	%6.6	%8.8	%3.8	%4.9	%7.5	%4.7	%3.6	%6.5	%6.08
نقص القدرة على الابتكار*	-	-	-	-	%1.4	%2.8	%2.2	%3.1	%2.5	%2.4
الجريمة والسرقة Crime and theft	%0.0	%0.3	%2.0	%1.7	%2.4	%1.5	%1.9	%2.0	%2.2	%1.56
عدم استقرار الحكومات/الانقلابات	%0.6	%0.0	%1.5	%1.9	%0.0	%1.0	%2.9	%0.7	%0.6	%1.02
ضعف الصحة العامة	%0.1	%0.1	%0.0	%0.2	%0.8	%1.2	%1.1	%0.4	%0.5	%0.49
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

من خلال الجدول نلاحظ أن من بين 16 مؤشرا التي رصدتها تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي خلال فترة الدراسة، والتي تمثل مشاكل تواجه الاقتصاد الجزائري وتؤثر على تنافسيته، نجد أن أبرزها وأكثرها حدة يتمثل في:

- البيروقراطية الحكومية؛
- صعوبة الوصول إلى التمويل؛
- الرشوة؛
- نقص اليد العاملة المتعلمة؛
- عدم كفاية البنية التحتية؛
- عدم استقرار السياسات؛

*تم إضافة هذا العامل بدءا من تقرير 2013/2012.

- تعقد الأنظمة الضريبية؛
- ارتفاع معدلات الضرائب؛
- إضافة إلى عدم تنظيم سوق العمل وسوق العملة، التضخم، ونقص القدرة على الابتكار.

مجمل القول أن معوقات بيئة الأعمال في الجزائر تتمثل في سوق مال غير متطور وغير كفء، البيروقراطية والرشوة، العمالة غير ماهرة، عدم كفاية البنية التحتية، قوانين سوق العمل وعدم مرونته، ضعف أو غياب أخلاقيات العمل، عدم توفر المناخ العام للإبداع والابتكار. لذلك يستدعي الأمر دراسة كل متغير من مواطن الضعف ووضع خطط قومية لعلاجها لاسيما أن كل هذه المؤشرات متداخلة كما ذكرنا سابقا.

الفرع الثاني: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الثانية عشرة "الابتكار"

إن الابتكار هو الركيزة الأساسية للوصول إلى الاقتصاد المعرفي المتميز، ولخلق إنتاجية مستدامة. والملاحظ أن الدول الأكثر تنافسية في العالم تتمتع باقتصادات مدفوعة بالابتكار، وبالرغم من أنه من الصعب قياس الابتكار إلا أن هناك العديد من العوامل التي تساهم مجتمعة في توفير بيئة ملائمة لازدهار الابتكار[1]. وعليه فإن هذا المحور يعكس البيئة الداعمة للابتكار، هذا الأخير يتعزز من خلال الاستثمار في التعليم خاصة منه العلوم والهندسة، الاستثمار في مؤسسات البحث العلمي، استثمار الشركات في مجال البحث والتطوير، علاقات التعاون في مجال البحث والتطوير بين الجامعات ومؤسسات الأعمال، وفعالية القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية. والجدول الموالي يبرز مراكز الجزائر ضمن هذه المحاور:

الجدول رقم50: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة الابتكار

البيانات	/2008 2009	/2009 2010	/2010 2011	/2011 2012	/2012 2013	/2013 2014	/2014 2015	/2015 2016	/2016 2017	متوسط الرتبة
القدرة على الابتكار capacity of innovation	133	129	125	138	143	147	143	126	112	133
جودة مؤسسات البحث العلمي quality of scientific research institutions	108	111	96	126	141	133	127	112	99	117
إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير company spending on R&D	116	99	106	139	143	147	138	122	113	125
مدى التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير	124	120	119	136	144	146	137	136	120	131
المشتريات الحكومية من المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة Gov't procurement of advanced tech products	118	122	123	137	142	127	99	92	105	118
مدى توفر العلماء والمهندسين availability of scientists and engineers	41	57	43	44	72	68	61	74	81	60
عدد براءات الاختراع لكل مليون نسمة utility patents per million population	88	90	90	85	91	99	97	92	94	92

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي 2008/2007-2017/2016.

[1] الهيئة العامة للاستثمار، مرجع سابق، ص86.

من خلال الجدول رقم50 نسجل الضعف الكبير الذي تعاني منه الجزائر في مجال القدرة على الابتكار، وتدني مستوى إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير.

بالنسبة للقدرة على الابتكار فقد احتلت فيه المرتبة ما قبل الأخيرة خلال ثلاث سنوات متتالية: 2012، 2013 و2014، لتسجل تقدما بعد ذلك بتمركزها في المرتبة 126 من أصل 140 دولة، ثم 112 من بين 138 دولة وذلك خلال عامي 2015 و2016 على التوالي.

أما فيما يخص مؤشر "إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير" فقد تبوأت فيه الجزائر المركز 139 من بين 142 دولة ضمن تقرير 2012/2011 أي ضمن الأربع مراتب الأخيرة، المركز ما قبل الأخير (المرتبة 143/من أصل 144) في تقرير 2013/2012 وكذا في تقرير 2014/2013 (الرتبة 147/من أصل 148دولة). مما يدل دلالة واضحة على إهمال جانب البحث والتطوير من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا ما انعكس في تدني عدد براءات الاختراع في الجزائر.

علاوة على ضعف التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير، والذي احتلت فيه الجزائر أيضا مراتب متأخرة خصوصا خلال سنة 2012: المركز الأخير، وفي عام 2013 كانت ضمن الثلاث دول الأخيرة (الرتبة 146/ من أصل 148دولة)، لتحقق بعد ذلك تقدما بتسع مراتب سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 مع بقائها ضمن المراكز الثمانية الأخيرة، ثم بمرتبة واحدة سنة 2015 مقارنة بعام 2014 مع تمركزها ضمن المراتب الخمس الأخيرة، ثم بـ 16 مرتبة وذلك عام 2016 مقارنة بسنة 2015 أي ضمن المراكز الـ 19 الأخيرة. كذلك ضعف المشتريات الحكومية من المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة ومحدودية عدد المهندسين والعلماء خصوصا خلال السنوات الأخيرة، مع العلم أن توفر العلماء والمهندسين يساهم في تطوير البحث العلمي.

ما يمكن استخلاصه في الأخير أن التراجع الكبير للاقتصاد الجزائري ضمن محفزات الكفاءة وعوامل الابتكار يؤشر على عدم إمكانية انتقاله على الأقل على المدى القصير نحو مرحلة أعلى من مراحل التطور التنافسي، والمتمثلة في مرحلتي الاقتصاد المعتمد على الكفاءة وعلى الابتكار.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم تحليل المركز التنافسي للجزائر على المستوى الكلي، وذلك استنادا إلى تقارير التنافسية لكل من المعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي، وذلك بغية التعرف على مدى قدرة عوامل الاقتصاد الكلي على توفير بيئة محلية للمؤسسات الجزائرية تكون قادرة على تعزيز ودعم قدرتها على التنافس. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولا- حسب تقارير المعهد العربي للتخطيط يمكن استخلاص ما يلي:

1. بالنسبة لمؤشر التنافسية الجارية ومؤشراته الفرعية المتمثلة في: الأداء الاقتصادي، بيئة الأعمال، ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص، التكلفة والإنتاجية فإن أداء الاقتصاد الجزائري كان كما يلي:

- مؤشر الأداء الاقتصادي هو المؤشر الوحيد الذي حققت فيه الجزائر مراكز متقدمة؛
- ضعف مستوى بيئة الأعمال بالجزائر، وذلك لتحقيقها لأداء ضعيف في أغلبية المؤشرات الفرعية المكوِّنة لمؤشر بيئة الأعمال، وخاصة منها مؤشر تكلفة الأعمال الذي احتلت فيه الجزائر المراكز الأخيرة، مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات الذي تعاني فيه من مستويات مرتفعة من الفساد الإداري وضعف احترام القانون والنظام، أداء متوسط على مستوى مؤشر البنية التحتية الأساسية وذلك خلال التقارير الثلاثة الأولى ليزداد الوضع سوءا في تقرير سنة 2012 بتمركزها في المرتبة 24/من بين30 حيث تمثلت أهم نقاط ضعفها في مجال المطارات وطاقاتها في نقل السلع وكفاءة إنتاج الطاقة الكهربائية ونظام توزيعها وكثافة الهاتف الثابت وغيرها؛
- مراتب متأخرة ضمن مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص، والذي يعكس القدرة التصديرية للدولة؛
- من خلال مؤشر الإنتاجية والتكلفة تجلى لنا الضعف الكبير في القدرة التنافسية للصناعات التحويلية الجزائرية، والذي عكسه ضعف إنتاجية العمل، وحصة هذه الصناعات من الناتج المحلي الإجمالي.

2. أما مؤشر التنافسية الكامنة ومؤشراته الفرعية المتمثلة في: مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجية، رأس المال البشري، نوعية البنى التحتية التكنولوجية، فإن أداء الجزائر تراوح ما بين المتوسط والضعيف وذلك كما يلي:

- بالنسبة لمؤشر الطاقة الإبتكارية وتوطين التقانة فقد حققت الجزائر: أداء متوسط على مستوى مؤشر نسبة الصادرات ذات التكنولوجية العالية، وذلك بتمركزها في الثلث الثاني في سلم هذا المؤشر وذلك على طول فترة الدراسة رغم المساعي الرامية إلى تطويع التكنولوجيا كما أبرز ذلك مؤشر نسبة واردات السلع الرأسمالية من إجمالي الواردات، التموقع ضمن الثلث الثاني في سلم مؤشر صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من الاستثمار الإجمالي خلال تقارير سنوات 2003 و2006 و2009 ثم التقهقر خلال تقرير 2012 إلى المراتب الأخيرة (30/26)، والأداء المتوسط للجزائر وذلك بتموضعها ضمن الثلث الثاني في سلم مؤشر عدد المقالات العلمية والتقنية؛
- فيما يخص مؤشر رأس المال البشري فأداء الجزائر تراوح ما بين المتوسط خلال تقريري سنتي 2003 و2006، والضعيف في تقريري سنتي 2009 و2012. وتمثلت أهم نقاط ضعفها في المؤشرات الفرعية الآتية: معدلات الأمية، الإنفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، معدلات التمدرس الثانوي والجامعي؛
- الأداء الضعيف للجزائر في مؤشر البنية التحتية التكنولوجية، وتمحورت أهم نقاط الضعف في المؤشرات الفرعية التالية: استخدام الإنترنت، عدد الحواسيب الشخصية، عدد خطوط الهاتف الثابت. مما يبرز الهوة الرقمية التي تعاني منها الجزائر. وعليه فالهوة على مستوى التنافسية الكامنة تكمن في البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال البشري.

وتجدر الإشارة إلى أن أكبر فجوة تنافسية للجزائر ضمن المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية خلال التقارير الأربعة سُجلت مع كوريا بمتوسط نسبة قدرها 62% ثم ماليزيا بـ 53%، كما أن المصدر الأساسي لهذه الفجوة يعود بالدرجة الأولى للمؤشرين الفرعيين: التنافسية الكامنة وبيئة الأعمال.

ثانيا– أما تقارير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي فأهم نتائجها ما يلي:

1. تموقع الاقتصاد الجزائري ضمن المرحلة الانتقالية من الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية إلى الاقتصاد المعتمد على الكفاءة مما يشير إلى اعتماد تنافسية الاقتصاد الجزائري، وبالتالي قطاعاته على عوامل الإنتاج كوفرة المواد الخام والعمالة غير الماهرة، كما أن هذا يعني عدم قدرة الدولة على الابتكار والاعتماد على استيرادها من دول أخرى؛
2. المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى هي: المتطلبات الأساسية، محفزات الكفاءة، وعوامل الابتكار. حيث أن مجموعة المتطلبات الأساسية هي المؤشر الذي حققت فيه الجزائر نتائج أقل ضعفا مقارنة بالمؤشرين الآخرين، وذلك نظرا للمراتب المتقدمة المتحصل عليها في المؤشر الفرعي لهذه المجموعة والمتمثل في استقرار الاقتصاد الكلي. أما باقي المؤشرات الفرعية لمجموعة المتطلبات الأساسية فقد سجلت الجزائر:

- مراتب متأخرة على طول فترة الدراسة في مؤشر دعامة المؤسسات؛
- ضعف جودة البنية التحتية للجزائر واختلاف جودة هذه البنية حسب نوع وسيلة النقل، حيث أن البنية التحتية للنقل الجوي والموانئ هي الأسوأ تليهما الطرقات ثم السكك الحديدية. تدني نوعية خدمات التزويد بالكهرباء، كذلك على مستوى قطاع الاتصالات الذي حققت فيه الجزائر أداء ضعيف على مستوى عدد خطوط الهاتف الثابت وعدد مشتركي الهاتف النقال؛
- أما على مستوى الصحة والتعليم الأساسي فقد سجلت الجزائر مراتب متأخرة فيما يخص جودة التعليم الأساسي؛

3. مجموعة محفزات الكفاءة تُعد الأكثر تدهورا مقارنة بمجموعة المتطلبات الأساسية. فباستثناء حجم السوق الذي كانت فيه الجزائر ضمن الخمسين دولة خلال فترة الدراسة، فإن تنافسية الجزائر في باقي الدعامات قد كان سيئا خصوصا منها كفاءة الأسواق الثلاثة: السلع، العمل، والسوق المالي وكذا الجاهزية التكنولوجية والتي حققت فيها الجزائر مراكز متأخرة. أما دعامة التعليم العالي والتدريب فإن الوضع كان أقل سوءا خاصة بدء من سنة 2014 وذلك مقارنة بالدعامات السابقة ضمن مجموعة محفزات الكفاءة. ومن بين أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن هذه الدعامات نذكر:

- السوق الجزائرية للمنتجات تعاني العديد من النقائص على مستوى المنافسة المحلية، سياسات الحد من الاحتكار، عبء الإجراءات الجمركية وثقل إجراءات بدء مشروع. أضف إلى ذلك نقص خبرة المشترين، والمستوى الضعيف من درجة توجه المؤسسات الجزائرية نحو خدمة المستهلك وتلبية حاجياته؛

- سوق العمل في الجزائر يُعد أحد أشد أسواق العالم صرامة في العمل، حيث يعاني من ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية، انعدام المرونة في تحديد الأجور، عدم القدرة على جذب المواهب وارتفاع هجرة الأدمغة وغيرها؛
- أما تدني كفاءة السوق المالي فيبرز من خلال عدم توفر الخدمات المالية وصعوبة المؤسسات الجزائرية في الوصول إلى هذه الخدمات، صعوبة الحصول على القروض، صلابة البنوك...الخ؛
- بالنسبة للجاهزية التكنولوجية، الاقتصاد الجزائري يتسم بضعف قدرته على استيعاب التكنولوجيا، تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، وعدم توفر التكنولوجيات الحديثة...الخ؛
- علاوة على مؤشر التعليم العالي والتدريب الذي تعاني فيه الجزائر العديد من النقائص خاصة منها: ضعف الاستثمار في تدريب الموظفين من قبل المؤسسات، ضعف توفر خدمات البحث والتدريب المحلية، ضعف نوعية التعليم بصفة عامة وتعليم العلوم والرياضيات بصفة خاصة على اعتبارها أحد معززات الابتكار نظرا للدور المحوري للنظام التعليمي بصفة عامة في تطوير البحث العلمي، وتوفير الرأس المال البشري الكفء والقادر على إنتاج السلع ذات المحتوى التكنولوجي العالي...الخ؛

4. فيما يخص مجموعة عوامل الابتكار والتطور، والتي حققت فيها الجزائر أسوأ ترتيب لها ضمن المكونات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي، فقد سجلت تأخر كبير في نوعية بيئة الأعمال وفي الابتكار:

- التموقع ضمن المراتب المتأخرة في كل المؤشرات الفرعية المكوِّنة لبيئة الأعمال، فهناك ضعف كبير في عدد وجودة الموردين المحليين، تخلف عمليات الإنتاج وعدم القدرة على تطويرها، ضعف انتشار واستخدام التسويق، ضعف انتشار العناقيد، ضعف الميزة التنافسية وغيرها؛
- فيما يخص مدى توفر البيئة الداعمة للابتكار في الجزائر، فقد تم تسجيل ضعف كبير في مجال القدرة على الابتكار، تدني جودة مؤسسات البحث العلمي، ضعف التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير، إهمال جانب البحث والتطوير من قبل المؤسسات الجزائرية والذي تجسد في ضعف إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير...الخ.

بعد تحليلنا للقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي، ننتقل في الفصل الموالي إلى تحليل تنافسية إحدى هذه المؤسسات، والمتمثلة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

الفصل الثاني: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC –بالعلمة–

تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

المبحث الثاني: قياس وتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وفق نموذجي الماسة والقوى الخمس لبورتر

المبحث الثالث: تحليل القدرة التنافسية لمؤسسة AMC وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر

تمهيد:

في ظل اقتصاد تمثل فيه صادرات النفط 97% من إجمالي صادرات الجزائر في حين نصيب المنتوج الصناعي في تكوين الناتج الداخلي الخام لا يتعدى 5%[1]، مما يستوجب علينا تحليل قدرة مؤسساتنا الصناعية على المنافسة المحلية للمنتجات الوطنية منها والأجنبية، على اعتبار أن المؤسسات تكون غير قادرة على المنافسة دوليا إذا كانت قاعدتها المحلية ضعيفة. لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل القدرة التنافسية المحلية لإحدى المؤسسات الصناعية الوطنية، والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة القياس والمراقبة على المستوى الوطني. معتمدين في ذلك على نماذج بورتر التي تطرقنا إليها في الجزء النظري من هذه الدراسة، والمتمثلة في نموذج الماسة، نموذج القوى الخمس، وسلسلة القيمة. أي أننا نحاول إسقاط بعض جوانب الجزء النظري على حالة مؤسسة AMC،

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، وذلك من حيث تطورها التاريخي، مهامها، تشكيلة منتجاتها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة AMC من حيث تطورها التاريخي، مهامها، تشكيلة منتجاتها، وأهدافها.

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة[2] AMC

إن المؤسسة الأم المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز SONELGAZ*" قد أنشئت في 28 جويلية 1969 بموجب الأمر رقم 69-59 وذلك خلفا لشركة كهرباء وغاز الجزائر "EGA**" التي أنشئت في إطار القوانين الفرنسية في 5 جويلية 1947.

وفي إطار برنامج التنمية الصناعية (المخطط الخماسي 1970-1974)، وبغية تمكنها من ممارسة أنشطتها المتمثلة في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر التراب الوطني، قامت سونلغاز بإنشاء مركب للعدادات، وذلك على مستوى المنطقة الصناعية بالعلمة ولاية سطيف، حيث استغرقت فترة إنجازه خمس سنوات (1976-1980)، أما عملية الانطلاق الفعلي في الإنتاج فكانت في سنة 1980، وذلك بإطلاق أول منتوج وهو عداد الكهرباء. مركب المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة أُنجز في إطار مشاريع "مفتاح في اليد"، وهو يمتد على مساحة 130000 متر مربع منها 45000 متر مربع مغطاة. واعتبرت AMC آنذاك من بين المؤسسات الكبرى الفريدة من نوعها على المستويين الوطني والإفريقي.

وتجدر الإشارة إلى أن تطور مؤسسة AMC مرَّ عبر المراحل التاريخية التالية:

---

[1] بشير مصيطفى، مرجع سابق، ص13.

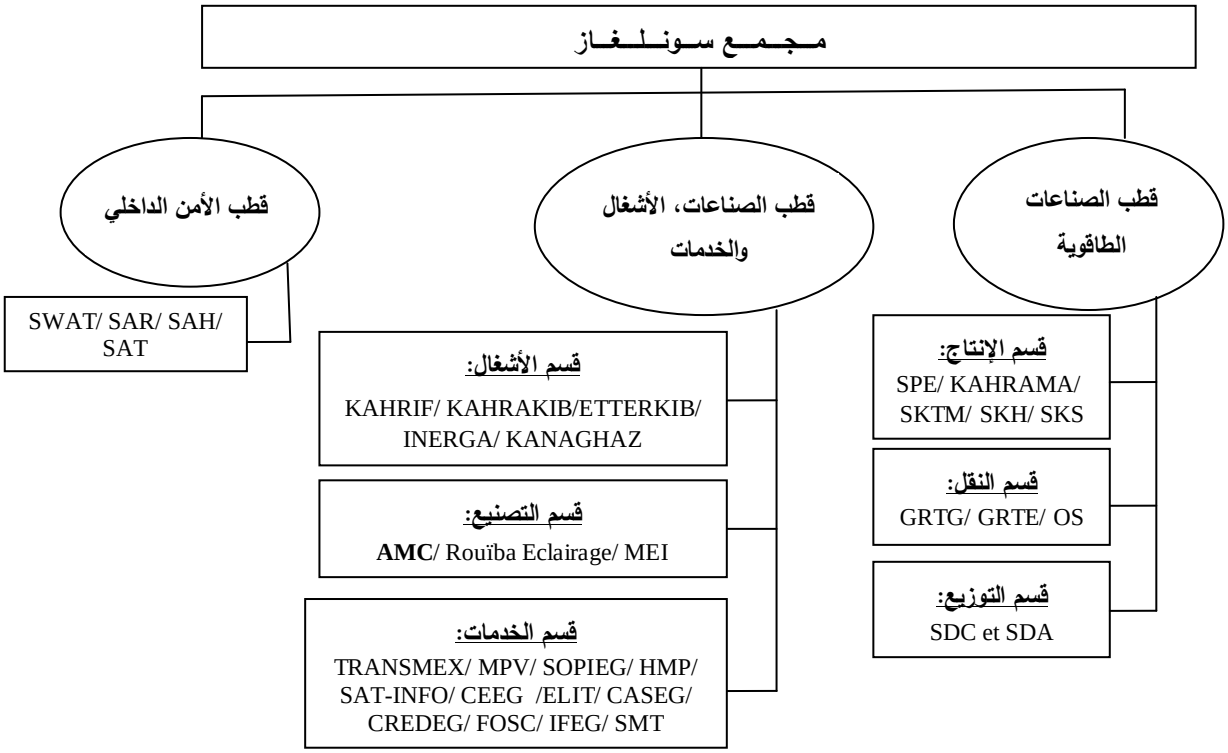
[2] وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية -بالمديرية العامة-، ومصلحة الموارد البشرية بقسم الأدوات.

*SONELGAZ: Société Nationale de L'Électricité et du Gaz.

** EGA: Électricité et Gaz d'Algérie.

1. المرحلة الأولى 1980-1984: خلال هذه المرحلة تم تدشين مركب المؤسسة في سنة 1980، وذلك بإطلاق أول منتوج لها وهو عداد الكهرباء. ليتم الانطلاق في سنة 1981 في صنع منتوجين آخرين هما: عداد الغاز، وعداد الماء. وخلال هذه المرحلة، المركب سُيِّر من طرف وحدة عملية unité opérationnelle تابعة لشركة سونلغاز.
2. المرحلة الثانية 1984-1989: إعادة الهيكلة العضوية لشركة سونلغاز نجم عنها ميلاد عدة مؤسسات، ومن بينها مؤسسة AMC، وذلك بتاريخ 01 جانفي 1984 ووفقا لمرسوم رقم 83-633 المؤرخ في 05 نوفمبر 1983. وبذلك أصبحت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة كمؤسسة قائمة بذاتها، وأعطيت لها كافة الصلاحيات حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها، ومن أهمها تلبية احتياجات السوق الوطني من عدادات الكهرباء، الغاز والماء، وكذا تصدير هذه المنتجات للحصول على العملة الصعبة، وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. وقد كانت المؤسسة خلال هذه الفترة تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة. علاوة على ما سبق فقد تميزت هذه المرحلة بتنويع المؤسسة لتشكيلة منتجاتها خارج احتياجات سونلغاز، حيث تم إطلاق المنتجات التالية: القواطع، أزرار التماس، الموصلات الحرارية، وموزعات الوقود.
3. المرحلة الثالثة 1989-2010: الإصلاحات الاقتصادية أدت بتاريخ مارس 1989 إلى دخول مؤسسة AMC مرحلة الاستقلالية، وتحولت بذلك إلى شركة ذات أسهم SPA برأسمال اجتماعي قُدِّر بـ 30 مليون دينار موزع على أربعة صناديق مساهمة. الرأس المال الاجتماعي للمؤسسة عرف عدة زيادات، حيث ارتفع إلى 105 مليون دينار سنة 1993، ثم إلى 560 مليون دينار سنة 1998، ليصل في سنة 2005 إلى 770مليون دينار، ومع نهاية سنة 2007 بلغ 1462 مليون دينار. الرأس المال الاجتماعي لمؤسسة AMC هو مملوك كليا من طرف الدولة.
4. المرحلة الرابعة منذ نهاية 2010 وإلى يومنا هذا: مؤسسة AMC ومنذ نهاية عام 2010 أصبحت فرع من مجمع سونلغاز، والذي يعتبر المساهم الوحيد، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم40: مجمع سونلغاز



Source: Groupe Sonelgaz, ECHOS, Bulletin d'information mensuel, Direction de la Communication et des Média, Sonelgaz, Numéro spécial Réorganisation, Mai 2017, P.1.

من خلال الشكل نلاحظ أن مجمع سونلغاز والذي يتكفل بإنتاج، نقل، توزيع وبيع الغاز والكهرباء على المستويين المحلي والأجنبي، يتكون من ثلاثة أقطاب وكل قطب من مجموعة من الأقسام، بحيث كل قسم يضم مجموعة من المؤسسات وذلك كما يلي:

1. قطب الصناعات الطاقوية: يضم ثلاثة أقسام: قسم الإنتاج، النقل والتوزيع.
2. قطب الصناعات، الأشغال والخدمات: يشتمل كذلك على ثلاثة أقسام: قسم الأشغال، التصنيع والخدمات. ومن بين المؤسسات التي يضمها قسم التصنيع المؤسسة محل الدراسة -AMC-.
3. قطب الأمن الداخلي: يتضمن هذا القسم ثلاث مؤسسات.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة وأهدافها

أولا- مهام المؤسسة محل الدراسة:

وفقا لقوانينها، فإن المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تضمن البحث، تطوير، إنتاج وتسويق أجهزة: التعداد، التحكم، الحماية والضبط وكذا لواحق ومكونات هذه الأجهزة[1]. بعبارة أخرى أن تشكيلة منتجات AMC تتعلق بأنشطة القياس، الحماية، والمراقبة في قطاعي الكهرباء والسوائل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم51: وظائف منتجات AMC

البيانات	الكهرباء	الغاز	الوقود	الماء
القياس	العدادات	العدادات	موزعات الوقود	العدادات
الحماية	القواطع	-	-	-
التحكم والضبط	أزرار التماس والموصلات الحرارية	منظم الغاز	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة

فمجموع منتجات المؤسسة يمكن تصنيفها وفق الوظائف التي تؤديها إلى الأنواع التالية:

1. منتجات تضمن قياس ما يستهلك من الطاقة الكهربائية (عدادات الكهرباء)، من الغاز (عدادات الغاز)، ومن الوقود (موزعات الوقود) وبالتالي تسديد ما تم استهلاكه حقيقة؛
2. منتجات تضبط، وتخفف الغاز الذي يتلقاه المستهلك بضغط قوي وإرجاعه إلى ضغط عادي، فهي تُؤَمِّن ضد التقلبات الخارجية للغاز (دور منظم الغاز)؛
3. منتجات وظيفتها حماية الأشخاص والتجهيزات المنزلية من التقلبات التي تحدث في التيار الكهربائي (القواطع)، فتركيب هذه التجهيزات يُبعِد عن الساكن أخطار الحوادث التي يمكن أن تكون قاتلة؛
4. تجهيزات دورها قيادة وحماية محركات الآلات المستخدمة في عدة قطاعات صناعية وزراعية كالنسيج، الخشب، الزجاج، الورق، الجلود والأحذية، الصناعات الغذائية، صناعة السيراميك...الخ. ويتعلق الأمر هنا بأزرار التماس والموصلات الحرارية.

مع العلم أن كل منتجات مؤسسة AMC هي نتاج شراء تراخيص من شركات دولية، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

[1]Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de contrôle, AMC info, la structure communication, direction générale, N°00, Mars 1998, P.1.

الجدول رقم52: الشركات الدولية المانحة لرخص منتجات AMC وتاريخ الانطلاق في الإنتاج

القسم	التشكيلة	المنتجات	مانح الرخصة	تاريخ الدخول في الإنتاج
كهرباء	عدادات الكهرباء	أحادي الطور Monophasé CL ثلاثي الطور Triphasé ML	لنديس وجير (سويسرا) LANDIS و GYR	1980 1980
	القواطع Disjoncteurs	أحادي القطب Unipolaire S161 ثنائي الأقطاب تفاضلي Bipolaire Différentiel F192 رباعي الأقطاب تفاضلي Térapolaire Différentiel F194	أبيبي ستوتز (ألمانيا) ABB.STOTZ	1985
	أزرار التماس والموصلات الحرارية CDR	أزرار التماس ذو قوة Contacteur de puissance LC1D موصلات حرارية Relais Thermiques LR1D قاطع أزرار Discontacteur LE1D أزرار التماس مساعدة Contacteur Auxiliaire CA2DN علب أزرار التماس BLocs de Contacts LA1D	تيليميكانيك (مجموعة شاندر فرنسا) TÉLÉMÉCANIQUE	1990
سوائل	عدادات الغاز	عداد غاز Compteur Gaz AC5M	أمكو (الولايات المتحدة الأمريكية) American Meter Company (AMCO)	1981
	منظم الغاز	منظم غاز Régulateur Gaz 1293-1893B	أمكو (الولايات المتحدة الأمريكية) American Meter Company (AMCO)	1981
	عدادات الماء	قذف واحد 3م^3/ساعة Monojet TNRE قذف متعدد 3م^3/ساعة Multijet SNR 15 قذف متعدد 5م^3/ساعة Multijet SNR 15	أكواميترو (سويسرا) AQUAMETRO	1981
	موزعات البنزين Volucompteurs	50 ل/ د 90 ل/ د	نوفو بيميوني (مجموعة إيني إيطاليا) NUOVO PIGNONE	1991

Source: EN-AMC, AMC info, la structure communication, direction générale, N°00, Mars 1998, P.1.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن أغلبية منتجات مؤسسة AMC موجهة لقطاع البناء باستثناء موزعات الوقود، أزرار التماس والموصلات الحرارية. مع العلم أن هذه المنتجات مجتمعة كلفت المؤسسة مبلغ إجمالي قدره 3.724 مليون دينار جزائري، منها 754 مليون دينار هي تكلفة التراخيص و2.970 مليون دينار، أي تقريبا 3 مليارات تكلفة التجهيزات المرافقة لهذه التراخيص[1]. وعليه فإن مؤسسة AMC تمثل استثمار مهم جدا.

والملاحظ أن مؤسسة AMC منذ انطلاقها في الإنتاج اختارت التعامل مع الشركات الرائدة Leaders على المستوى العالمي في مجال تخصصها، وظلت بعد ذلك محافظة على نفس النهج خلال المراحل الزمنية المتعاقبة، وذلك كما يلي:

- Landys، Gyr ثم Sagem بالنسبة لعدادات الكهرباء.
- American Meter Company، Shlumberger، Actaris و Itron لعدادات ومنظم الغاز.
- ABB للقواطع.
- Télémécanique ثم Schneider Electric بالنسبة لمنتجات أزرار التماس والموصلات الحرارية.

[1]AMC, plan de redressement interne de l'entreprise, 1996, P.10.

- Nuovo Pignone، General Electic و Dresser Wayne بالنسبة لموزعات الوقود.

والجدير بالتنويه أن أنشطة المؤسسة كانت تتضمن سبع تشكيلات من المنتجات كما هو موضح في الجدول أعلاه، لكن ومع مطلع سنوات 2000 ونظرا لعدم قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاطها اضطرت إلى التخلي عن إنتاج عدادات الكهرباء والغاز والتحول إلى تركيبها.

أما بالنسبة لعدادات الماء فالمؤسسة أبرمت عقد شراكة في سنة 2005 مع كل من المجمع الأمريكي Sensus Metering systems، والجزائرية للمياه تم بموجبه خلق شركة مختلطة تشمل الشركاء الثلاثة على مستوى مركب AMC بهدف إنتاج وبيع عدادات الماء المنزلية والصناعية، وقد جاء عقد الشراكة نتيجة عجز مؤسسة AMC على تطوير منتوجها، والانتقال من عدادات الماء المنزلية صنف A* إلى صنف C لاسيما وأن مانح الرخصة نفسه طوَّر هذا المنتوج وأصبح أصغر حجما وأقل ثقلا وأكثر دقة[1].

ثانيا – أهدافها:

يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. تغطية السوق الوطنية من منتجات العدادات، وأجهزة القياس؛
2. التصدير للخارج، وبالأخص على المستوى الإفريقي، وذلك من أجل توفير العملة الصعبة؛
3. التحكم في التكنولوجيا، والعمل الدائم على مواصلة مجهودات البحث والتطوير من أجل إقامة صناعة حديثة في مجال الميكانيك الدقيقة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC[2]

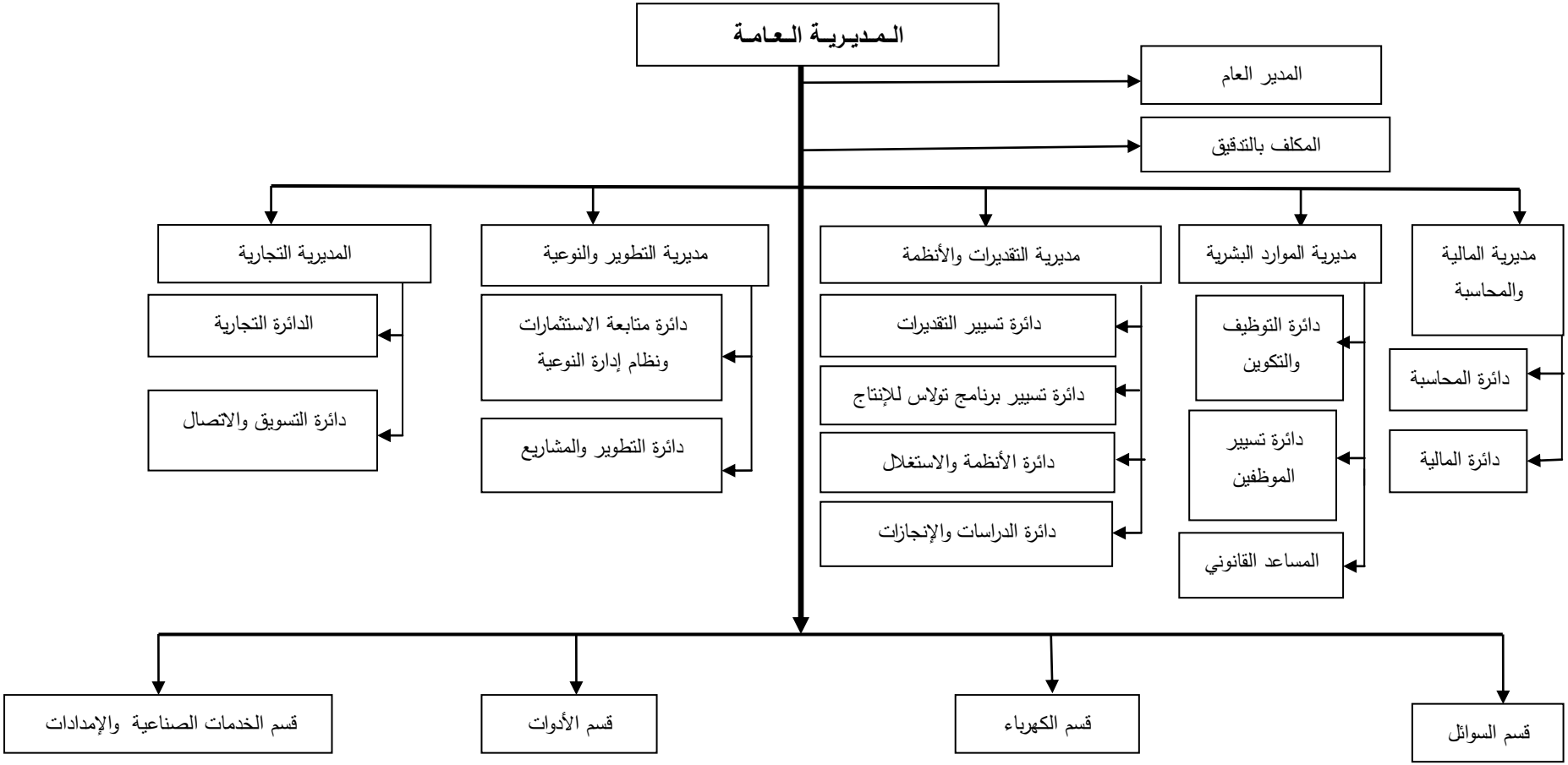
الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

*يوجد على المستوى العالمي ثلاثة أصناف من عدادات الماء: A، B، C، حيث يعتبر الصنف A الأقل إتقان مقارنة بالصنفين الآخرين.

[1]مقابلة مع السيد الطيب السعدي، مدير المديرية التجارية بالمديرية العامة، الخميس 11 ماي 2017، الساعة: 10.30.

[2]تم الاعتماد في شرح مهام مختلف المديريات والدوائر على وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة والمتمثلة في بطاقات مناصب العمل fiche de poste لكل وظيفة، وفي حالة غيابها لجأنا إلى مقابلات مع مدراء المديرية المعنية أو رؤساء الدوائر.

الشكل رقم41: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC



المصدر: دائرة التكوين بمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة يتكون من مديرية عامة ومركب للإنتاج:

الفرع الأول: المديرية العامة

تقع المديرية العامة لمؤسسة AMC بمدينة العلمة على طريق جميلة، وهي تتكون من المديريات التالية:

أولا- المدير العام:

وهو المسؤول عن المؤسسة حيث يتمثل دوره الأساسي في اتخاذ القرارات الناجمة عن اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة. فهو يتكفل بـ:

- المشاركة في تحديد وتنفيذ إستراتيجيات وسياسات المؤسسة؛
- تحديد أهداف المؤسسة القصيرة، المتوسطة، والطويل الأجل وذلك تحت إشراف مجلس إدارة المؤسسة؛
- إعداد المخططات، والبرامج السنوية لتحقيق الأهداف، والسهر على تطبيقها؛

ثانيا- المكلف بالتدقيق:

وتتمثل أهم مهامه في:

- إعداد المخطط السنوي للتدقيق؛
- ضمان إنجاز عمليات التدقيق المخطط لها؛
- متابعة التطبيق الجيِّد وفي الآجال المحددة للتوصيات الناجمة عن التدقيق.

ثالثا- مديرية المالية والمحاسبة:

وهي تشتمل على:

1- دائرة المالية:

تشرف على مجموع الهياكل المالية لأقسام المركب، وتكمن مهامها في:

- ضمان تمويل أنشطة المؤسسة طبقا للأهداف المحددة؛
- الحرص على التوازن المالي للمؤسسة؛
- متابعة الحسابات البنكية، والبريدية للمؤسسة؛
- متابعة تدفقات الخزينة، والمديونية.

2-دائرة المحاسبة:

من بين أهم وظائفها:

- تطبيق المحاسبة العامة وفق القواعد المحددة من طرف المخطط المحاسبي الوطني وقانون التجارة؛
- إعداد الميزانية المحاسبية والضريبية للمؤسسة في الآجال المحددة،
- التسيير الضريبي.

رابعا- مديرية الموارد البشرية:

تضمن هذه المديرية توفير الموارد البشرية للمؤسسة بالنوعية وفي الآجال المحددة، وتحديد سياسة التوظيف والتكوين والأجر. وهي تضم:

1- دائرة التوظيف والتكوين:

تكمن أهم مهامها في:

- إعداد إجراءات التوظيف، التكوين، التحويل...الخ؛
- إعداد مخطط التوظيف للإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ للمديرية، وكذا لإطارات أقسام المركب (مدراء الأقسام الأربعة للمركب)؛
- متابعة وتحيين ملفات المسار الوظيفي لعمال المديرية العامة، ولمجموع إطارات أقسام المركب (مدراء الأقسام الأربعة).

2- دائرة تسيير الموظفين:

- ضمان إعداد ودفع الأجور في آجالها المحددة؛
- إعداد ومراقبة العناصر الثابتة والمتغيرة للأجر.

3- المساعد القانوني:

علاوة على ما سبق فإن مديرية الموارد البشرية تضم مساعد قانوني وظيفته الأساسية تقديم الاستشارة والمساعدة القانونية لكل هياكل المؤسسة: المالية، التجارية...الخ، فهو مرتبط بكل المديريات بالمديرية العامة وكذا بمدراء الأقسام الأربعة للمركب. كما أنه مختص بالمنازعات القانونية بكل أنواعها إضافة إلى مسك سجلات الجمعيات العامة والاستثنائية، متابعة النصوص القانونية الجديدة التي تصدر بالجريدة الرسمية، وكذا التعليمات الحكومية واللوائح التي تأتي من الشركة الأم سونلعاز، وذلك من أجل العمل على التكيف معها.

خامسا- مديرية تسيير التقديرات والأنظمة:

تتضمن الدوائر التالية:

1- دائرة تسيير التقديرات:

تتمحور مهامها حول:

- إعداد تقارير شهرية وثلاثية عن نشاط المؤسسة؛
- إعداد كانفا شهرية وثلاثية للمجمع وللوزارة؛
- إعداد الميزانية المادية Bilan Physique السنوية للمؤسسة.

2- الدوائر الثلاث المتبقية:

هي عبارة عن مجموعة من المختصين في الإعلام الآلي مهمتهم الأساسية هي تعميم الإعلام الآلي في كل هياكل المؤسسة. فدائرة تسيير نظام Tolas للإنتاج هي المسؤولة عن متابعة التسيير التقني لبرنامج

Tolas، هذا الأخير يقدم مجموعة من الخدمات كتسيير الإنتاج، المبيعات، المخزومات...الخ. أما دائرة الأنظمة والاستغلال ودائرة الدراسات والإنجازات فهي تكفل السيِّر الجيد لأجهزة الإعلام الآلي، وكذا البرمجيات وأنظمة الاستغلال، متابعة تركيب الأجهزة والبرمجيات وكذلك صيانتها، متابعة أنشطة الدراسات والتطورات الحاصلة في مجال الإعلام الآلي.

سادسا – مديرية التطوير والنوعية:

تضم دائرتين كما يلي:

1 – دائرة متابعة الاستثمارات ونظام إدارة النوعية:

وهي المسؤولة عن نظام الجودة بالمؤسسة، فوظيفتها الأساسية تكمن في الحرص على العمل الجيِّد لنظام الجودة المطبق على مستوى المؤسسة، والتحسين المستمر له، وبالتالي فإن أهم مهامها يكمن في:

- تحديد حاجات المؤسسة من معايير الجودة، واقتراحها على المسؤولين من أجل تبنيها؛
- إعداد وتحيين الملف الخاص بالمعايير المطبقة داخل المؤسسة؛
- ضمان وضع وإدارة نظام الجودة للمؤسسة، وتطابقه مع ISO 9001 نسخة 2008؛
- برمجة عمليات التدقيق الداخلي للجودة، وضمان متابعتها؛
- متابعة استثمارات المؤسسة.

2 – دائرة التطوير والمشاريع:

تتكفل هذه الدائرة بدراسة المشاريع الصناعية للمنتجات التي هي خارج تشكيلة AMC، وتتمثل أهم وظائفها في:

- الاستعلام بشكل مستمر حول تطور المنتجات الجديدة الداخلة ضمن نشاط المؤسسة؛
- متابعة حاجة السوق من المنتجات الجديدة؛
- التنسيق مع القسم المعني فيما يخص شراء المنتجات الجديدة، والبحث عن الموردين؛
- القيام بدراسة الجدوى والدراسة التقنية–الاقتصادية للمشاريع التي تتكفل بها؛
- إعداد دفاتر الشروط الضرورية لكل مشروع أو منتوج تتكفل به؛
- دراسة وتخطيط مع أقسام المركب الأعمال الضرورية لإنجاز المشاريع ومتابعة تنفيذها.

سابعا – المديرية التجارية:

تتكون من:

1 – الدائرة التجارية:

وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسة التجارية المحددة من طرف المديرية، وتكمن أهم وظائفها في:

- متابعة ديون العملاء؛
- تسيير شبكة الموزعين المعتمدين وبقية العملاء؛
- تنظيم وتنشيط المعارض؛

- متابعة ملف حماية الإنتاج الوطني.

2-دائرة التسويق والاتصال:

وهي تتكفل بـ:

- إعداد التنبؤات السنوية للمبيعات؛
- إعداد مخطط النشاط التجاري؛
- جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين من حيث المنتجات، الأسعار...الخ؛
- إعداد مخطط نشاط الاتصال: برنامج الإشهار، الميزانية، أدوات ووسائل الترويج؛
- تحديد سياسة الأسعار والحسومات حسب المنتوج، نوع العميل...الخ؛
- إعداد التوثيق التجاري: كتيبات Brochures، مطويات Dépliantes،...الخ.

الفرع الثاني: المركب

مركب AMC يتواجد جنوب مدينة العلمة، وبالضبط بالمنطقة الصناعية، وهو يشتمل على أربعة أقطاب صناعية:

- قسمين منها للإنتاج: قسم الكهرباء وقسم السوائل؛
- وقسمين للدعم: قسم الأدوات وقسم الخدمات الصناعية والإمدادات.

والجدير بالتنويه أن قبل سنة 1994 المركب كان عبارة عن مصنع واحد أو وحدة واحدة ولا وجود لهذه الأقسام، وفي عام 1994 تم إعادة الهيكل التنظيمي للمركب بتقسيميه إلى أربع وحدات وكل وحدة لها دوائر ومصالح خاصة بها[1]. وذلك ما سيتم التطرق إليه في النقطة الموالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب مؤسسة AMC

كما ذكرنا سابقا فإن مركب AMC يتضمن أربعة أقسام، اثنين منها للإنتاج والآخرين للدعم، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لكل قسم:

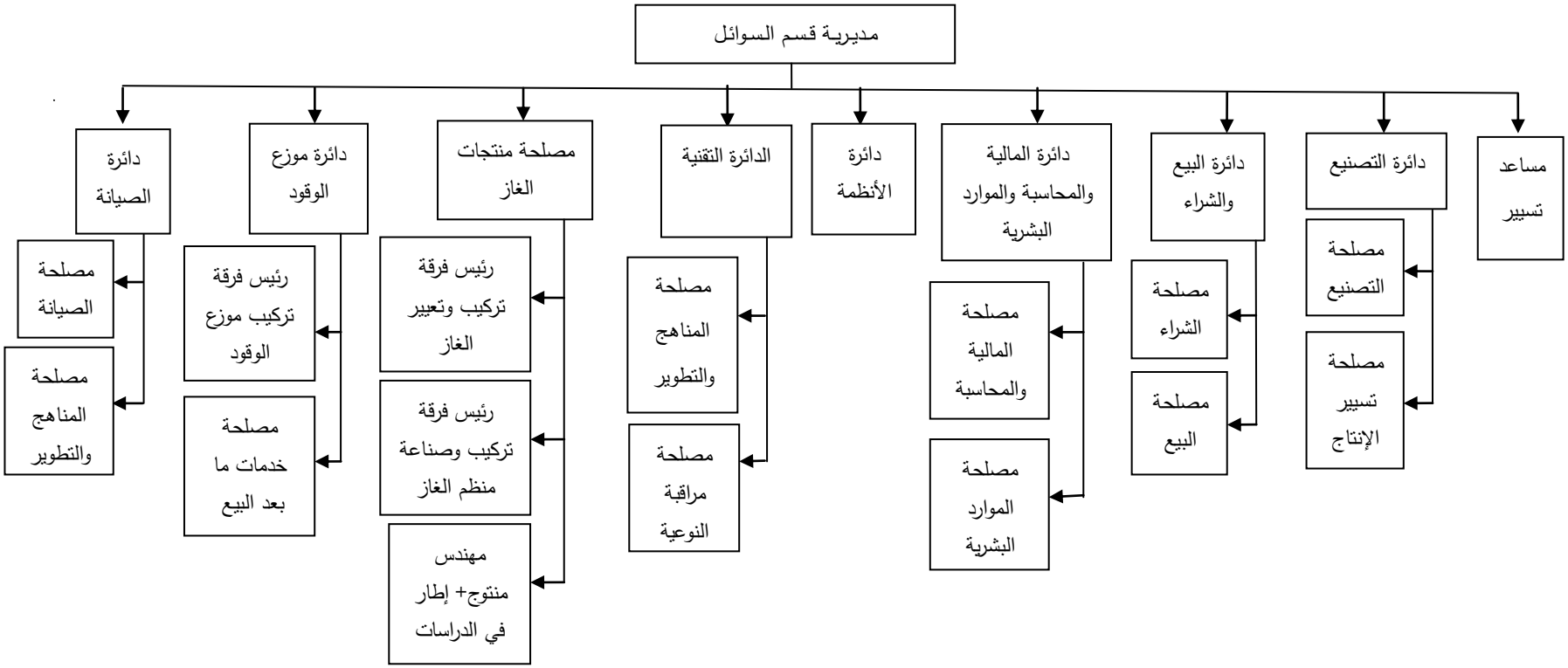
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لقسم السوائل[2]

مهمته صنع وبيع عدادات الغاز، منظمات الغاز وموزعات الوقود. والشكل الموالي يبرز الهيكل التنظيمي للقسم:

[1] مقابلة مع السيد محمد مساعدي، رئيس مصلحة الموارد البشرية بقسم الأدوات، الأربعاء 31 ماي 2017، الساعة 09.50.

[2] تم الاعتماد في شرح مهام مختلف الدوائر والمصالح على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية لقسم السوائل والمتمثلة في بطاقات مناصب العمل fiche de poste لكل وظيفة، وفي حالة غيابها لجأنا إلى مقابلات مع رؤساء الدوائر أو المصالح للوظيفة المعنية.

الشكل رقم42: الهيكل التنظيمي لقسم السوائل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لقسم السوائل بالمركب

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي السابق، أن قسم السوائل يتكون من ثماني دوائر إضافة إلى مساعد التسيير، هذا الأخير تتمثل مهامه في الإعداد الشهري للوحة القيادة Tableau de Bord، إعداد التنبؤات للكميات المنتجة والمباعة ومتابعة الإنجازات، إضافة إلى إعداد ميزانية القسم. ويمكن توضيح مكونات ومهام كل دائرة كما يلي:

أولا- دائرة التصنيع[1]

تتكفل هذه الدائرة بتحقيق البرنامج الإنتاجي لقسم السوائل من القطع Pieces التي تدخل في إنتاج المنتجات النهائية، وذلك بالكمية والنوعية والآجال المحددة. هذه القطع تخص منظم الغاز وعددها عشر قطع، إضافة إلى القطع الخاصة بمنتجات لواحق الشبكة. وهي تشرف على مصلحتين هما:

1- مصلحة التصنيع:

وهي تتكون من فرعين: فرع حقن الألمنيوم ومهمته تذويب الألمنيوم وصناعة قطع منه والبالغ عددها 13 قطعة، وفرع آخر لتصنيع قطع من الفولاذ خاصة بمنظم الغاز. والجدول الموالي يلخص عدد وأنواع القطع المنتجة:

الجدول رقم53: عدد أنواع القطع المنتجة بدائرة التصنيع لقسم السوائل

البيانات	عدد أنواع القطع المصنعة	النسبة المئوية لعدد أنواع القطع المصنعة
عدد أنواع قطع الألمنيوم	13	%81
عدد أنواع قطع الفولاذ	3	%19
إجمالي عدد أنواع القطع المصنعة	16	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق دائرة التصنيع لقسم السوائل

قطع الألمنيوم المصنعة بهذه الدائرة سبعة منها تخص منظم الغاز، أما القطع الست المتبقية فهي لمنتجات لواحق الشبكة. أما فيما يخص قطع الفولاذ فكلها تدخل في إنتاج منظم الغاز بأنواعه. مع العلم أن هناك 14 قطعة أخرى تدخل في إنتاج منظم الغاز منها قطعتين من البلاستيك، و12 قطعة من الفولاذ يتم تصنيعها من طرف دائرة صنع القطع بقسم الكهرباء.

2- مصلحة تسيير الإنتاج:

وهي تشرف على تسيير ثلاثة مخازن وهي: مخزن المواد الأولية والثانوية، مخزن خاص بالقطع المستخدمة في صناعة منظم الغاز وقطع التبديل الخاصة به، مخزن المكونات composants المتعلقة بتركيب موزعات الوقود وكذا قطع التبديل لهذا المنتج والتي تباع للعملاء في حالة حدوث أعطال، أما مخزن المنتجات النهائية فهو تابع لمصلحة المبيعات.

ثانيا- دائرة البيع والشراء

وهي المسؤولة عن برنامج التموين والبيع لقسم السوائل، وتتفرع إلى مصلحتين كما يلي:

[1] مقابلة مع السيد عبد الحكيم دريسي، رئيس دائرة التصنيع لقسم السوائل، الاثنين 14 أوت 2017، الساعة 11.35.

1- مصلحة الشراء:

وظيفتها متابعة المشتريات بالكمية، النوعية، الأسعار، والآجال المحددة. كما أنها المسؤولة عن انقطاع المخزون، ومن بين أهم مهامها:

- تحضير وإطلاق مناقصات الشراء، وإعداد دفاتر الشروط؛
- التفاوض مع الموردين، ووضع الشروط النهائية للمشتريات؛
- انتقاء المورد، وذلك بعد الحصول على آراء اللجان الداخلية المخصصة لهذا الغرض؛
- متابعة الطلبيات إلى غاية مرحلة استلام السلعة؛
- استكمال كل أشكال الجمركة، وضمان وصول السلع في آجالها؛
- ضمان حفظ السلع في المخازن، وأخذ كل التدابير الضرورية من أجل تجنب أي خطر على العمال أو على الآلات.

2- مصلحة البيع:

تتمثل أهم مهامها في:

- ضمان تلبية طلبيات العملاء في الآجال المحددة، وفي أفضل الظروف؛
- التكفل بشكاوي العملاء؛
- تحصيل الديون في الآجال المحدد؛
- مراقبة الأنشطة المتعلقة باستلام المنتجات النهائية، وتخزينها في المخازن.

ثالثا- دائرة المالية والمحاسبة والموارد البشرية

وهي تتكون من مصلحتين:

1- مصلحة المالية والمحاسبة:

وهي المسؤولة عن إعداد ميزانية القسم، تنفيذ مختلف العمليات المحاسبية، تسيير المديونية والديون، تحضير ومراقبة تنبؤات الخزينة.

2- مصلحة الموارد البشرية:

تتكفل بتسيير مستخدمي قسم السوائل من تاريخ توظيفهم إلى غاية التقاعد، وذلك في إطار الإجراءات والتنظيمات المعمول بها، أي بالشؤون الإدارية للعامل بهذا القسم، وبالتالي فهي تشرف على تسيير عمال القسم، التوظيف، التكوين، ومتابعة المسار المهني لهم. ومن أهم وظائفها:

- إعداد كشوف الرواتب لعاملي القسم؛
- الحرص على تحويل عناصر الأجرة لعاملي القسم إلى مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة، وذلك في الآجال المحددة؛
- إعداد مخطط العطل السنوية، ومتابعة العطل السنوية والمرضية للعمال؛
- الحرص على احترام آجال وضع تصريحات التأمينات الاجتماعية والضرائب؛

- ضمان إدارة تحركات العاملين من: استقالة، تحويل mutation، فصل...الخ.

رابعا- دائرة الأنظمة:

وهي عبارة عن فريق من المهندسين في الإعلام الآلي، حيث تتكون من رئيس دائرة وأربعة مهندسين. وتكمن وظيفتها الأساسية في تركيب، صيانة وإصلاح أنظمة التسيير الأوتوماتيكي لمحطات توزيع الوقود. هذه الأنظمة تسمح لأصحاب محطات الوقود بالتعرف على الكميات المباعة من الوقود، وكذا الكميات المتبقية بالمخزون. مع العلم أن أنظمة التسيير هذه تكون مُرفقة مع المجموعات التركيبية Kit لأجهزة موزعات الوقود المستوردة، والتي تقوم مؤسسة AMC بتركيبها[1].

خامسا- الدائرة التقنية

وتتمثل مسؤولياتها في:

- استلام المواد الأولية، والرقابة على النوعية خلال الصنع، وكذا نوعية المنتج النهائي؛
- ضمان تحسين المنتجات وتطويرها؛
- الحرص على مراقبة جودة القطع Pièces المصنعة داخل المؤسسة أو التي تم شراؤها.

وهي تشرف على المصالح التالية:

1- مصلحة المناهج والتطوير:

وتكمن أهم مهامها في:

- تحسين عمليات الصنع؛
- اختيار المواد والأدوات الضرورية للصنع؛
- إعداد الوثائق التقنية وتحيينها.

2- مصلحة مراقبة النوعية:

وهي تتكفل بالرقابة على نوعية القطع المشتراة والمصنعة داخل المؤسسة، وكذا الرقابة على نوعية المنتجات النهائية لقسم السوائل، ومن بين وظائفها:

- ضمان التنفيذ الصحيح لعمليات الرقابة؛
- تحديد الوسائل الضرورية للرقابة؛
- دراسة وتحليل تقارير الرقابة،
- التعاون مع الديوان الوطني للقياسة القانونية *ONML من أجل التصديق على العدادات المصنعة.

سادسا- مصلحة منتجات الغاز

تتكفل هذه المصلحة بتحقيق برنامج الإنتاج المتعلق بعدادات الغاز ومنظم الغاز وذلك بالكميات والنوعية والآجال المحددة، وهي تتكون من:

[1] مقابلة مع السيد مصطفى هب الريح، رئيس دائرة الأنظمة لقسم السوائل، الاثنين 31 جويلية 2017 على الساعة 11.15.

*ONML: Office Nationale de la Métrologie Légale.

1- فرقة تركيب ومعايرة عدادات الغاز:

وهي المكلفة بتركيب قطع عداد الغاز، وبالتالي الحصول على المنتوج النهائي، علاوة على ذلك فهي التي تقوم بالرقابة على نوعية القطع أثناء مراحل التركيب.

2- فرقة صناعة وتركيب منظم الغاز:

نفس المهام المذكورة أعلاه ولكن فيما يخص منظم الغاز.

3- مهندس منتجات وإطار دراسات:

وتتمثل مهامهما في:

- تطوير وتحسين منتجات الغاز (عداد ومنظم الغاز)؛
- المشاركة في حل المشاكل التقنية المتعلقة بمنتجات الغاز؛
- التعاون مع مصلحة مراقبة النوعية من أجل تحليل وحل المشاكل المتعلقة بطرق الصنع والتركيب.

وتجدر الإشارة إلى أن منصب إطار في الدراسات هو مخصص لموظف متعاقد وذلك استنادا لما جاء في بطاقة المنصب fiche de poste، وعند ذهابه يتم استبداله بآخر وهكذا.

سابعا- دائرة موزع الوقود

وظيفتها تركيب موزعات الوقود من النوع، وبالتالي فهي المسؤولة عن الإنجاز النوعي والكمي لبرنامج إنتاج موزعات الوقود، وتتمثل أهم مهامها في:

- تنسيق وبرمجة التدخلات في إطار خدمات ما بعد البيع؛
- التسيير الجيد لمخزونات قطع التبديل من أجل تدخلات فريق خدمات ما بعد البيع.

وتتكون هذه الدائرة من ما يلي:

1- فرقة تركيب موزع الوقود:

وهي المكلفة بتركيب القطع المكوِّنة لموزع الوقود من أجل الحصول على المنتج النهائي، إضافة إلى مراقبة نوعية القطع خلال مراحل التركيب.

2- مصلحة خدمات ما بعد البيع:

تشرف هذه المصلحة على إصلاح أجهزة العملاء في الآجال المحددة، وكذا على جودة هذه الإصلاحات من أجل المحافظة على العلاقات الجيدة مع العملاء. ومن مهامها:

- تسيير قطع التبديل الموضوعة تحت تصرف المصلحة، والجرد الدوري لها؛
- تسيير القطع المعطوبة، وتعويضها في إطار مدة الضمان؛
- مراجعة وتحليل تقارير تدخلات تقنيو خدمات ما بعد البيع.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إصلاح موزعات الوقود للعملاء تتم داخل المؤسسة أو خارجها عن طريق انتقال تقنيو خدمات ما بعد البيع إلى محطة العميل.

ثامنا – دائرة الصيانة

تكمن مهام هذه الدائرة في المحافظة على العمل الجيد للتجهيزات، وإصلاحها بأقل تكلفة، التقييم المنتظم لنتائج استهلاك مختلف تجهيزات قسم السوائل لقطع الغيار، وذلك عن طريق التحليل الإحصائي للأعطال. وهي تشرف على:

1- مصلحة الصيانة:

وهي المسؤولة عن:

- إعداد المخطط السنوي للصيانة؛
- احترام آجال التدخل، وضمان التنفيذ الصحيح لأعمال الصيانة؛
- تحديد الاحتياجات من قطع التبديل، والإخطار عن كل انقطاع؛
- الرقابة مع مصلحة الدراسات والمناهج على جودة قطع الغيار التي تم شراؤها.

2- مصلحة المناهج والتطوير:

وهي تقوم بالمهام التالية:

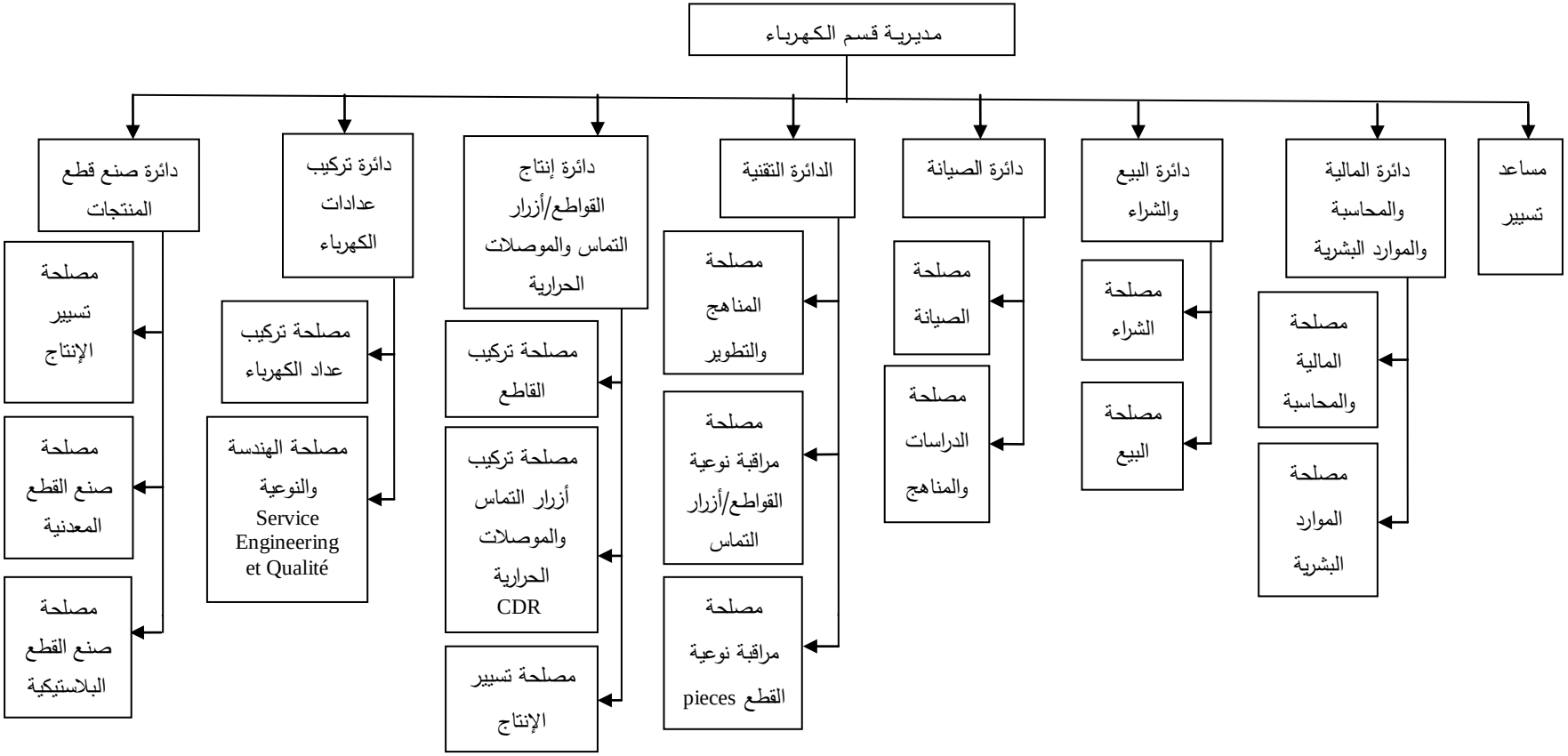
- التخطيط للصيانة الوقائية، ومتابعة تنفيذها؛
- الحرص على احترام آجال تنفيذ الصيانة؛
- إعداد تحليل للاستهلاك من قطع الغيار، والتقييم المستمر له؛
- الرقابة مع مصلحة الصيانة على قطع التبديل التي تم شراؤها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم الكهرباء[1]

يعد قسم الكهرباء من أهم أقسام المؤسسة سواء من ناحية رقم الأعمال أو من حيث عدد العمال، وتتمثل مهمته في صنع وبيع العدادات الكهربائية، القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية. والشكل رقم43 يوضح الهيكل التنظيمي لهذا القسم:

[1] تم الاعتماد في شرح مهام مختلف الدوائر والمصالح على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية لقسم الكهرباء والمتمثلة في بطاقات مناصب العمل fiche de poste لكل وظيفة، وفي حالة غيابها لجأنا إلى مقابلات مع رؤساء الدوائر أو المصالح للوظيفة المعنية.

الشكل رقم43: الهيكل التنظيمي لقسم الكهرباء



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لقسم الكهرباء بالمركب.

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي السابق، أن قسم الكهرباء يتكون من سبع دوائر إضافة إلى مساعد التسيير. كما أن دائرة المالية والمحاسبة والموارد البشرية، دائرة البيع والشراء، ودائرة الصيانة هي مشابهة في تقسيماتها لنظيرتها بقسم السوائل، علاوة على أنها تضمن لقسم الكهرباء نفس المهام السالفة الذكر باستثناء مهمة تسيير مخزونات المنتجات النهائية التي تتكفل بها مصلحة تسيير الإنتاج وليس مصلحة البيع كما بقسم السوائل. وعليه سيتم التطرق فقط إلى الدوائر المختلفة عن قسم السوائل:

أولا- الدائرة التقنية:

وهي تضطلع بنفس المهام المذكورة سابقا بقسم السوائل، لكن بعكس هذا الأخير الذي تشرف فيه الدائرة التقنية على مصلحتين فقط، وذلك راجع لوجود مصلحة واحدة لمراقبة النوعية، فإنه بقسم الكهرباء يوجد مصلحتين لمراقبة النوعية، وعليه فهي تضم ثلاث مصالح كما يلي:

- مصلحة المناهج والتطوير: تضطلع بنفس الوظائف المذكورة بقسم السوائل؛
- مصلحة مراقبة نوعية القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية؛
- مصلحة مراقبة نوعية القطع المصنعة داخل المؤسسة.

وفيما يلي تفصيل لمهام هاتين المصلحتين الأخيرتين:

1- مصلحة مراقبة نوعية القواطع/ أزرار التماس والموصلات الحرارية:

تضطلع بالمهام التالية:

- مراقبة نوعية القطع المشتراة والمصنعة داخل المؤسسة والتي تدخل في إنتاج القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية؛
- ضمان التنفيذ الصحيح لعمليات الرقابة؛
- تحديد الوسائل الضرورية للرقابة؛
- الرقابة النوعية للمواد، التجهيزات، القوالب أو الأدوات المستخدمة في إنتاج منتجات القواطع/أزرار التماس والموصلات الحرارية. وذلك اعتمادا على الوثائق التقنية التي أعدتها مصلحة المناهج والتطوير؛
- دراسة وتحليل تقارير الرقابة، والإعداد الشهري للوحة القيادة الخاصة بالمصلحة.

2- مصلحة مراقبة نوعية القطع:

تختص هذه المصلحة بمراقبة نوعية القطع المنتجة داخل المؤسسة، والتي تدخل في إنتاج:

- القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية؛
- موصلات الربط بشبكة الكهرباء وصندوق العداد الكهربائي.

فهي تقوم برقابة أولية Volant كل ساعتين أثناء صنع القطع الخاصة بالمنتجات أعلاه، وأيضا رقابة نهائية عند اكتمال صنع هذه القطع، علاوة على ذلك فإنها المكلفة بالرقابة النهائية على المنتجات النهائية من موصلات الربط بشبكة الكهرباء وصندوق العداد الكهربائي وكذا القطع المشتراة التي تدخل في إنتاجهما[1].

[1] مقابلة مع السيد هاني عرعار رئيس مصلحة مراقبة نوعية القطع بالدائر التقنية لقسم الكهرباء، الأحد 06 أوت 2017، الساعة: 09.20.

ثانيا- دائرة إنتاج القواطع/أزرار التماس والموصلات الحرارية:

وهي المسؤولة عن برنامج إنتاج القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية وكذا احترام مخطط التسليم للعملاء. وتتمثل أهم وظائفها في:

- الإشراف على مجموع عمليات صنع المنتجات المذكورة أعلاه، وذلك تطابقا مع برنامج الإنتاج ومعايير النوعية؛
- تنظيم مراكز العمل بالتطابق مع المعطيات المقدمة من طرف مصلحة المناهج والتطوير التابعة للدائرة التقنية؛
- ضمان توفر أفضل شروط الأمن لسير القطع داخل الورشة، وكذا وسائل مناولتها؛
- إعداد طلبات التدخل للصيانة؛
- ضمان تسيير المخزونات الوسيطة داخل الورشة.

وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي[1]:

1- مصلحة تركيب القواطع:

وظيفتها تركيب القواطع الكهربائية بمختلف الأنواع المنتجة من طرف المؤسسة.

2- مصلحة تركيب أزرار التماس والموصلات الحرارية CDR:

وهي التي تتم بها عمليات التركيب لمنتجات أزرار التماس والموصلات الحرارية، وذلك بمختلف الأنواع المنتجة من طرف مؤسسة AMC.

3- مصلحة تسيير الإنتاج:

تهتم بتسيير نوعين من المخازن:

- مخزن القطع التي تدخل في تركيب القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية؛
- ومخزن المنتجات النهائية للقسم.

ثالثا- دائرة تركيب عدادات الكهرباء:

وهي المسؤولة عن تحقيق برنامج تركيب عدادات الكهرباء وفقا للكمية، النوعية والآجال المحددة. وتضم المصلحتين التاليتين:

1- مصلحة تركيب عداد الكهرباء:

تقوم بتسيير الأنشطة التالية:

- خط تركيب عداد الكهرباء أحادي الطور Monophasé؛
- خط تركيب عداد الكهرباء ثلاثي الطور Triphasé؛
- خط تركيب عداد الكهرباء متوسط الضغط MT مع المودام؛
- خط تركيب الـ Plate Forme Informatique والخاص بنظام الفوترة عن بعد؛

[1] مقابلة مع السيد بوزيد قادري رئيس دائرة تركيب القواطع/أزرار التماس والموصلات الحرارية، الأربعاء 02 أوت 2017، الساعة:10.45.

- قسم الصيانة، إصلاح عدادات الكهرباء العائدة من سلسلة التركيب، وكذا من مصلحة ما بعد البيع.

2-مصلحة الهندسة والنوعية:

وهي تشرف على أنشطة مراقبة نوعية عداد الكهرباء، وتتمثل أهم مهامها:

- ضمان جودة المنتج عند الاستلام، أثناء التركيب وفي نهاية الإنتاج؛
- الحرص على تحسين عملية التركيب والاختبارات؛
- إعداد مخطط صيانة أدوات اختبار النوعية.

رابعا- دائرة صنع قطع المنتجات[1]:

تتكفل هذه الدائرة بصنع القطع Pièces المستخدمة في إنتاج القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية لقسم الكهرباء، إضافة إلى بعض القطع لقسم السوائل. هذه القطع البعض منها معدني ومعظمها بلاستيكي لهذا السبب هي تضم المصالح التالية:

1-مصلحة حقن البلاستيك:

وهي تقوم بتحويل المادة الأولية المتمثلة في البلاستيك في شكل مسحوق إلى قطع بلاستيكية تدخل في صناعة منتجات AMC.

2-مصلحة صناعة القطع المعدنية:

تختص هذه المصلحة بتحويل المادة الأولية المعدنية والمتمثلة في: الحديد، النحاس، الألمنيوم...الخ إلى قطع معدنية تستخدم في الإنتاج.

3-مصلحة تسيير الإنتاج:

تتمثل مهامها في:

- وضع التنبؤات للكميات المنتجة من القطع، وذلك تطابقا مع برنامج التنبؤ المقدم من طرف المديرية العامة للمؤسسة؛
- التموين بالمواد الأولية البلاستكية والمعدنية؛
- التخطيط لمخزون المواد الأولية حيث يتم الاحتفاظ بمخزون خطر stock alerte مقداره 08 أشهر وهي مدة وصول المادة الأولية من الخارج والمقسمة إلى 06 أشهر مدة المناقصة واختيار المورد وشهرين مدة استلام المادة الأولية. مع العلم أن نسبة المواد الأولية المستوردة من الخارج المستخدمة في صنع القطع تمثل 95%، والباقي يمثل نسبة الاحتياجات التي يتم شراؤها محليا مثلا بعض أنواع البراغي Vis من مؤسسة BCR.

وتجدر الإشارة إلى أن دائرة صنع قطع المنتجات بقسم الكهرباء تقوم بإنتاج 159 نوع من القطع من بينها 108 نوع من القطع البلاستكية بمصلحة حقن البلاستيك أي ما يقارب 68% من القطع المنتجة، و 51

[1] مقابلة مشتركة مع كل من: السيد حمو مرابطي رئيس دائرة صنع قطع المنتجات، والسيد زهر الدين بوقرة رئيس مصلحة تسيير الإنتاج بنفس الدائرة، الأربعاء 02 أوت 2017، الساعة 09.30.

نوع من القطع المعدنية تصنع بمصلحة صناعة القطع المعدنية أي ما نسبته 32% من أنواع القطع المنتجة. علاوة على إنتاج ثلاث براغي Vis من أجل تركيب عدادات الكهرباء (هناك برغي واحد يأتي مع المجموعات التركيبية Kit الخاصة بعدادات الكهرباء والتي هي من إنتاج ITRON ويتم تركيبها في AMC). ويمكن تلخيص المعطيات السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم54: عدد أنواع قطع المنتجات المصنعة بقسم الكهرباء

البيانات	عدد أنواع القطع المصنعة	النسبة المئوية لعدد أنواع القطع المصنعة
عدد أنواع القطع البلاستكية	108	%68
عدد أنواع القطع المعدنية	51	%32
إجمالي عدد أنواع القطع المصنعة	159	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق دائرة صنع قطع المنتجات لقسم الكهرباء

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم القطع المنتجة هي من النوع البلاستيكي، وهذا ما يعكس بوضوح التوجه الذي انتهجته المؤسسة في السنوات الأخيرة والمتمثل في استبدال القطع المعدنية بأخرى بلاستيكية، وذلك بغية التقليص من التكاليف –منتوج القواطع مثلا–.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن قسمي الكهرباء والسوائل يشكلان كيانان مستقلان عن بعضهما البعض داخل نفس المركب، فكل قسم يشتمل على مجموعة من الدوائر التي تضمن له القيام بمختلف وظائفه من إنتاج، بيع، محاسبة، موارد بشرية، شراء المواد الأولية...الخ.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم الأدوات[1]

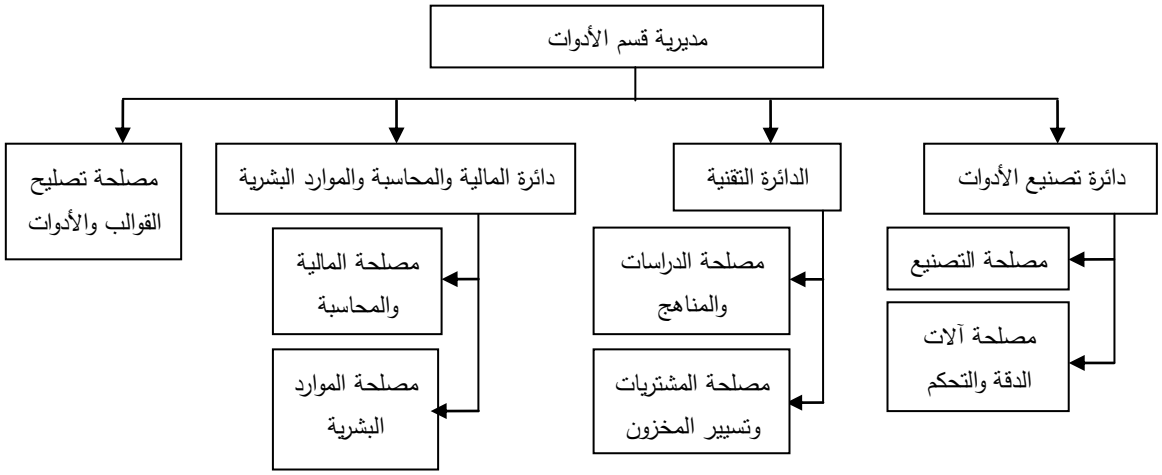
وظيفة هذا القسم ابتكار، صناعة، تصليح القوالب والأدوات outils، وبالتالي فدور قسم الأدوات هو ضمان نوعين من الأنشطة:

* صنع الأدوات والقوالب الضرورية للإنتاج لقسمي الكهرباء والسوائل، أو شرائها من الخارج؛
* صيانة وإصلاح تجهيزات الإنتاج المتمثلة في القوالب.

والشكل الموالي يبرز الهيكل التنظيمي لهذا القسم:

[1] تم الاعتماد في شرح مهام مختلف الدوائر والمصالح على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية لقسم الأدوات والمتمثلة في بطاقات مناصب العمل fiche de poste لكل وظيفة، وفي حالة غيابها لجأنا إلى مقابلات مع رؤساء الدوائر أو المصالح للوظيفة المعنية.

الشكل رقم44: الهيكل التنظيمي لقسم الأدوات



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لقسم الأدوات

يتضمن هذا القسم أربع دوائر من بينها دائرة المالية والمحاسبة والموارد البشرية التي تضطلع بتسيير الجوانب المالية والمحاسبية والموارد البشرية لهذا القسم، وذلك كما تم شرحه آنفا بالنسبة لقسم السوائل. أما الدوائر الثلاث المتبقية فهي كما يلي:

أولا- دائرة التصنيع:

تتكفل هذه الدائرة بصنع القوالب والأدوات لقسمي الكهرباء والسوائل، وهي تشتمل على مصلحتين هما:

1-مصلحة التصنيع:

تتولى مهمة تصنيع القوالب والقطع الممكن إنتاجها بالمؤسسة والتي لا تتطلب دقة عالية.

2-مصلحة آلات الدقة والتحكم الرقمي:

تُوجد بها آلات عالية الدقة لتصنيع القوالب والقطع التي تتطلب طرق تصنيع معقدة.

ثانيا- الدائرة التقنية:

ما يميز الدائرة التقنية بقسم الأدوات عن مثيلاتها بقسمي الكهرباء والسوائل أن مهمتها تنحصر في تصميم ومتابعة صنع القوالب، الأدوات وقطع التبديل عند إمكانية صنعها، وفي الحالة العكسية فإنها مكلفة بضمان المشتريات من القوالب، الأدوات وقطع التبديل. علاوة على إصلاح هذه القوالب والأدوات عند تعطلها، لهذا السبب تم تقسيمها إلى مصلحتين كما يلي:

1-مصلحة الدراسات والمناهج:

وظائفها الأساسية تتمثل في:

- تصميم ومتابعة صنع القوالب والأدوات الجديدة وقطع التبديل للأدوات الموجودة وذلك في إطار صيانتها؛
- متابعة إعادة تجديد القوالب والأدوات؛
- تحضير دفاتر الشروط في حالة اللجوء إلى شراء قوالب وأدوات جديدة أو في حالة إعادة تجديدها.

2-مصلحة المشتريات وتسيير المخزون:

وظيفتها الأساسية هي تسيير المشتريات والمخزونات من المواد الأولية وقطع التبديل المتعلقة بالقوالب والأدوات، وذلك من مرحلة إعداد دفاتر الشروط وإطلاق المناقصات، مرورا باختيار الموردين ومتابعة الطلبيات وعمليات الجمركة، وصولا إلى استلام المشتريات والتسيير الصحيح للمخازن.

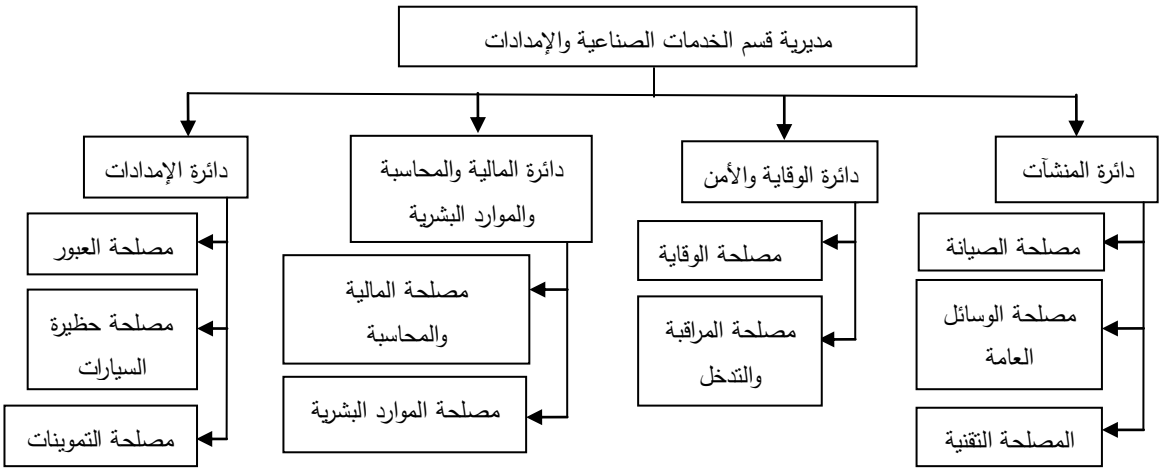
ثالثا- مصلحة تصليح القوالب والأدوات:

تكفل هذه المصلحة لقسمي الكهرباء والسوائل إصلاح وصيانة الأدوات والقوالب صيانة وقائية وعلاجية.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات[1]

مسؤولية هذا القسم تتمثل في أمن ووقاية المؤسسة، فهو يقدم خدمات عامة مختلفة مثل: تسيير الممتلكات والوسائل، صيانة البنايات، نقل العمال والسلع، الأمن الصناعي والحراسة، استرجاع الفضلات والمهملات، جمركة السلع المستوردة وغيرها من الخدمات المشتركة. والشكل رقم45 يبرز الهيكل التنظيمي لهذا القسم:

الشكل رقم45: الهيكل التنظيمي لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات

يشتمل هذا القسم على أربع دوائر من بينها دائرة المالية والمحاسبة والموارد البشرية، والتي لها نفس التقسيم والصلاحيات المذكورة آنفا مع قسم السوائل. الدوائر الثلاث المتبقية تتمثل في:

أولا- دائرة المنشآت:

تضمن تموين هياكل المؤسسة بالمياه الصناعية، المياه الصالحة للشرب، الكهرباء، الغاز الطبيعي، والتهوية، وهذا من أجل ضمان مناخ عمل مقبول داخل المؤسسة. وهي تشرف على المصالح التالية:

[1] تم الاعتماد في شرح مهام مختلف الدوائر والمصالح على وثائق داخلية لمصلحة الموارد البشرية لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات والمتمثلة في بطاقات مناصب العمل fiche de poste لكل وظيفة، وفي حالة غيابها لجأنا إلى مقابلات مع رؤساء الدوائر أو المصالح للوظيفة المعنية.

1- مصلحة الصيانة:

مهمتها الأساسية صيانة تجهيزات إنتاج الطاقة والتبريد، وكذا أنابيب التوزيع.

2- مصلحة الوسائل العامة:

تتكفل هذه المصلحة بشراء الاحتياجات الإدارية للمؤسسة ككل، علاوة على أنها المكلفة بالتوثيق لوثائق المؤسسة حيث أنها تتضمن هيكل خاص بأرشيف المؤسسة.

3- المصلحة التقنية:

وهي المسؤولة عن دراسة طلبات الأشغال خصوصا منها أشغال البناء المقدمة من طرف مختلف هياكل المؤسسة، وتحضير عقود هذه الأشغال ومتابعة إنجازها.

ثانيا- دائرة الوقاية والأمن:

مهمتها الحرص على أمن المؤسسة، وهي تتكون من مصلحة الوقاية والتي تختص بالأمن الصناعي فهي المكلفة بإعداد المخطط السنوي للوقاية من مخاطر الحوادث والأمراض المهنية، كما أنها تُشرف على مركز طب العمل للمؤسسة، ومصلحة المراقبة والتدخل والتي تتكفل بحراسة وحماية المؤسسة وممتلكاتها والتدخل في حالة حدوث حريق، سرقة...الخ.

ثالثا- دائرة الإمدادات:

وهي تشتمل على ثلاث مصالح هي:

1- مصلحة العبور:

مهمتها جمركة، استلام، نقل، وتسليم البضائع المستوردة من أماكن التحميل إلى غاية مخازن أقسام المؤسسة، بعبارة أخرى تنسيق وتسيير كل عمليات العبور والجمركة. كما أنها تتكفل بإعادة إرسال مختلف السلع المشتراة من قبل الأقسام في حالة نزاع مع الموردين.

2- مصلحة حظيرة السيارات:

تتكفل بضمان عمل حظيرة السيارات وصيانتها، نقل عمال المؤسسة في مهامهم...الخ.

3- مصلحة التموينات:

تموين المؤسسة بالألبسة الخاصة بالعمل، المنتجات الصيدلانية، قطع الغيار لمختلف آلات المؤسسة...الخ وذلك سواء كانت هذه المشتريات محلية أو أجنبية، وكذا المحافظة على المخزونات منها، حيث تتوفر على أربعة مخازن: مخزن خاص بقطع الغيار آلات المؤسسة، مخزن قطع غيار للسيارات، مخزن الألبسة الخاصة بالعمل، ومخزن للخردوات والأدوات الحديدية.

ما يمكن استخلاصه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC هو هيكل وظيفي، أين التخصصات الوظيفية هي تحت المديرية العامة، في حين الوظائف العملية (الأقسام الأربعة) هي في قاعدة التنظيم. وعليه فإن الدوائر الوظيفية بالمديرية العامة هي منفصلة وتشكل مراكز تكلفة، مما نتج عنه انفصال التسويق والبحث والتطوير بالمديرية العامة عن وظائف البيع والإنتاج بالمركب من جهة، وانفصال شبه تام بين

انشغالات الدوائر الوظيفية ودوائر الأقسام العملية من جهة أخرى. الملاحظ أيضا الاتجاه نحو المركزية الكبيرة في القرارات بسبب هيمنة علاقات التسلسل الإداري، مما يؤدي إلى التأخر في تنفيذ القرارات.

المبحث الثاني: قياس وتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وفق نموذجي الماسة والقوى الخمس لبورتر

نحاول من خلال هذا المبحث تحليل القدرة التنافسية لمؤسسة AMC باستخدام نموذجي الماسة والقوى الخمس لبورتر على التوالي، لننتقل بعدها إلى قياس قدرتها التنافسية بالاعتماد على المؤشرات التي تطرقنا إليها في الفصل الثالث والمتمثلة في مؤشرات: المردودية، التكلفة، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، ومؤشر الحصة السوقية.

المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية لصناعة القياس والمراقبة في الجزائر باستخدام نموذج الماسة لبورتر

تناولنا في الفصل الثالث نموذج محددات الميزة التنافسية لبورتر، والذي أوضحنا من خلاله أن تمتع صناعة بميزة تنافسية يستوجب تميزها بأربعة محددات رئيسية تشكل نظاما مركبا يؤثر فيه كل محدد في الآخر، وحسب بورتر فإن هذه المحددات هي التي تضمن توفر بيئة محلية مواتية لخلق القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في صناعة ما. مع العلم أن هذه المحددات هي شرط ضروري ولكن غير كافي لخلق الميزة التنافسية، وفيما يلي تحليل لمدى توفر كل محدد من المحددات الرئيسية، إضافة إلى المحددين المكملين في صناعة القياس والمراقبة بالجزائر:

الفرع الأول: عوامل الإنتاج وخصائصها

ونقصد بذلك مدى توفر عوامل الإنتاج وجودتها، وتكمن أهمية هذا المحدد في الدور الأساسي الذي تكتسيه تكاليف عوامل الإنتاج في تحديد سعر المنتوج النهائي، وبالتالي في تحديد قدرته التنافسية.

تتمتع الجزائر بموقع جغرافي جيد مما يساعد المؤسسات الصناعية من جهة على سهولة تصدير منتجاتها للخارج خاصة منها دول المغرب العربي والدول الإفريقية، ومن جهة أخرى فإن قربها من القارة الأوروبية يمنحها ميزة تنافسية تتمثل في تحملها لتكاليف نقل غير عالية عند استيراد احتياجاتها بسبب قصر المسافة. يضاف إلى ذلك توفر الجزائر على أنواع مختلفة من الطاقة: الكهربائية، الشمسية، الغاز...الخ.

تضم عوامل الإنتاج أيضا الموردين المحليين من حيث الكم والنوعية، والملاحظ أن الجزائر تعاني من نقص فادح في عدد الموردين المحليين وضعف جودة منتجاتهم، حيث احتلت في هذين المؤشرين مراتب متأخرة بعد المائة ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي خلال الفترة 2008-2016. أما بالنسبة للمواد الأولية المحلية المستخدمة في صناعة القياس والمراقبة، ومن خلال تحليلنا لمشتريات المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى أن معظم هذه المواد هي مستوردة من الخارج، في حين لم يتعدى متوسط المشتريات المحلية

خلال الفترة 2012-2016 نسبة 4%[1]. والجدير بالذكر أن هذه الصناعة تحتاج إلى مجموعة من المواد الأولية تتمثل في:

- أنواع معينة من البلاستيك، النحاس، الفولاذ والحديد: حيث لا توجد صناعات محلية لإنتاج هذه المواد بالمواصفات والجودة المطلوبتين، وذلك على الرغم من وفرة هذه المواد في شكلها الخام بالجزائر؛
- التعبئة والتغليف: نلاحظ تواجد عدة شركات على المستوى الوطني العاملة في هذا المجال نذكر منها: تونيك للتغليف.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المواد الأساسية للصناعة غير متوفرة محليا، وما هو متوفر هي المواد الثانوية الخاصة بالتعبئة والتغليف. ومعلوم أنه كلما زاد المكون المحلي في المنتوج النهائي، كلما كانت قدرته على المنافسة كبيرة وذلك نتيجة للتكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسة عند استيراد احتياجاتها من الخارج والمتمثلة في تكاليف الجمركة والشحن والنقل وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن ذلك لا يطرح مشكل بلد المنشأ أمام هذه المنتجات عند تصديرها.

العامل الآخر هو ما يطلق عليه بالموارد البشرية، والمتمثلة في توفر اليد العاملة الماهرة والمدربة، وقد توصلنا من خلال تحليلنا لمراتب الجزائر ضمن تقارير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي أن نقص اليد العاملة ذات المستوى التعليمي العالي كان من بين المؤشرات الأكثر حدة من ضمن 16 مؤشر التي تشكل أهم معوقات بيئة الأعمال في الجزائر وذلك على طول الفترة الممتدة من 2008 إلى 2016. أما فيما يخص المؤسسة محل الدراسة فالملاحظ من خلال الزيارات المتكررة لها والاحتكاك بالعمال خصوصا أولئك على مستوى الدوائر التقنية ومصالح المناهج والتطوير بالأقسام المختلفة لمركب AMC إضافة إلى مديرية البحث والتطوير بالمديرية العامة فإن معظمهم إن لم نقل كلهم مهندسين في تخصصات لا علاقة لها بصناعة القياس والمراقبة كعلم البصريات، الإعلام الآلي وغيرها، كما أن خبرتهم معدومة في مجال عملهم مما اضطرهم إلى بذل مجهودات فردية للتحكم في مجال عملهم، علاوة على انعدام التدريب في هذا المجال داخل المؤسسة واقتصاره على مجالات المحاسبة واستعمال الكمبيوتر...الخ. أضف إلى ذلك التطور التكنولوجي لهذه الصناعة وانتقالها من المنتجات الميكانيكية إلى الالكترونية وضع المؤسسة أمام تحديات جديدة، والمتمثلة في توفر اليد العاملة المدربة التي تجمع بين التحكم في البرمجيات والإعلام الآلي، وكذا أجهزة القياس والمراقبة، وخير دليل على ذلك أن المؤسسة عند انتقالها إلى تركيب عداد الكهرباء الالكتروني اضطرت إلى توظيف 8 مهندسين في الإعلام الآلي[2]. وعليه يمكن القول أن منظومة التعليم والتكوين بالجزائر لم توفر الكفاءات المطلوبة التي تحتاجها مؤسسة AMC لصناعة منتجاتها. يضاف إلى ما سبق النقص الكبير الذي تعاني منه الجزائر فيما يخص خدمات التدريب المحلية، حيث توصلنا من خلال الفصل الرابع إلى احتلال الجزائر لمواقع متأخرة ضمن هذا البند خلال الفترة من 2008 إلى 2016. كما أنه ضمن

[1] راجع الجدول رقم111 الموضح لتطور مشتريات قسمي الكهرباء والسوائل من مستلزمات الإنتاج خلال الفترة 2012-2016.

[2] مقابلة مع السيد فارس نحاوة، رئيس مصلحة الهندسة والنوعية بدائرة تركيب عدادات الكهرباء لقسم الكهرباء، الأربعاء 16 اوت2017، الساعة: 09.00.

دعامة "التعليم العالي والتدريب" للمنتدى الاقتصادي العالمي احتل بند "حجم تدريب الموظفين" المرتبة الأولى من حيث أسوأ المراتب التي تحصلت عليها الجزائر ضمن بنود هذه الدعامة، مما يشير بوضوح إلى الضعف الكبير للاستثمارات المخصصة لتدريب الموظفين من قبل المؤسسات الجزائرية.

أما إنتاجية العامل فقد توصلنا من خلال تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط إلى أنها متدينة في قطاع الصناعات التحويلية، حيث احتلت الجزائر ضمن هذا المؤشر مراتب متأخرة: 19/13 في تقرير 2003، 21/16 في تقرير 2006، 24/18 ضمن تقرير 2009، و30/27 في تقرير 2012. يضاف إلى ذلك ضعف علاقة الأجر بالإنتاجية وهذا ما أبرزته مراتب الجزائر ضمن مؤشر الأجر والإنتاجية للمنتدى الاقتصادي العالمي وذلك بمتوسط ترتيب قدره 127 سنويا خلال فترة الدراسة.

بالنسبة لتوفر مصادر التمويل وسهولة الوصول إليها والاستفادة من خدماتها، فمن خلال الفصل السابق توصلنا إلى تدني كفاءة السوق المالي بالجزائر، حيث احتلت الجزائر المراتب المتأخرة عالميا في مؤشري: توفر الخدمات المالية وسهولة الوصول إليها، علاوة على صعوبة الحصول على القروض وانعدام التمويل عن طريق البورصة. وتجدر الإشارة إلى أن سهولة الحصول على التمويل شكل العائق الثاني بعد البيروقراطية أمام ممارسة الأعمال في الجزائر وفق إجابات رجال الأعمال ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي وذلك بمتوسط نسبة قدرها 17.2% سنويا خلال الفترة 2008-2016.

الاقتصاد الجزائري يعاني كذلك من ضعف جودة البنية التحتية، وذلك نتيجة احتلاله للمراتب ما بعد المائة عالميا في مؤشرات: البنية التحتية للنقل الجوي، للموانئ، الطرقات، والسكك الحديدية. يضاف إلى ذلك تدني خدمات التزويد بالكهرباء، وتأخر قطاع الاتصالات. إضافة إلى ما سبق فإن عدم كفاية البنية التحتية كان من بين العوائق المهمة لبيئة الأعمال في الجزائر حسب تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي. علاوة على البنية التحتية المادية فإن البنية التحتية الإدارية هي بدورها تعاني العديد من النقائص، وهذا ما أبرزته المواقع المتأخرة للجزائر ضمن مؤشرات: تكاليف إنشاء المشاريع، عدد الإجراءات اللازمة لبدء مشروع، عبء الإجراءات الجمركية، الرشوة، البيروقراطية وغيرها.

أما في مجال التكنولوجيا باعتبارها كأداة لتحسين ورفع إنتاجية عوامل الإنتاج، فإن الاقتصاد الجزائري احتل المراتب الأخيرة في كل من: مؤشر استيعاب المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة، توفر التكنولوجيات الحديثة، تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

نستخلص مما سبق أن عوامل الإنتاج على المستوى الوطني لا ترق إلى المستوى المطلوب الذي يمكن المؤسسات الصناعية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة من التمتع بقدرات تنافسية وفق نموذج بورتر. وعليه يمكننا القول أن هذه الصناعة ليس لديها موارد موروثة ومكتسبة بالجزائر، وبالتالي فهي لا تتمتع بقدرة تنافسية وفقا لمنهج الماسة لبورتر. والجدول الموالي يلخص ما سبق ذكره عن عوامل الإنتاج:

الجدول رقم55: المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "عوامل الإنتاج وخصائصها"

نوع المؤشر	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب
مؤشرات ذات تنافسية ضعيفة	عدد الموردين المحليين	102	جودة الموردين المحليين	129	جودة البنية التحتية للموانئ	117
	جودة البنية التحتية للنقل الجوي	117	نسبة مستخدمي الإنترنت	102	تأثير مرض السل على الأنشطة الاقتصادية	107
	جودة التعليم الأساسي	113	جودة نظام التعليم	115	جودة تعليم الرياضيات والعلوم	106
	جودة مدارس الإدارة	117	توفر الإنترنت في المدارس	127	مدى توفر خدمات البحث والتدريب المحلية	122
	تدريب الموظفين	126	المرونة في تحديد الأجور	125	الأجر والإنتاجية	127
	ممارسات التعيين والفصل عن العمل	108	التعاون بين أصحاب العمل والموظفين	**125**	الاعتماد على إدارة محترفة	134
	مساهمة المرأة في القوى العاملة	132	قدرة البلد على الاحتفاظ بالكفاءات	130	قدرة البلد على جذب الكفاءات	131
	توفر الخدمات المالية	134	القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية	133	التمويل عبر سوق الأسهم المحلية	127
	توفر رأس المال المغامر	107	متانة البنوك	132	سلامة إجراءات تداول الأوراق المالية	135
	مؤشر حماية حقوق المتعاملين مع البنوك	107	مدى توفر التكنولوجيات الحديثة	128	مستوى استيعاب التكنولوجيات من طرف المؤسسات	135
	تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر	126	تطور عمليات الإنتاج	119	القدرة على الابتكار	133
	إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير	125	جودة مؤسسات البحث العلمي	117	المشتريات الحكومية من المنتجات عالية التكنولوجيا	118
مؤشرات ذات تنافسية متوسطة	جودة البنية التحتية ككل	95	جودة الطرقات	89	جودة بنية السكك الحديدية	69
	عدد مقاعد الخطوط الجوية المتوفرة	69	جودة خدمات الإمداد بالكهرباء	82	عدد مشتركي الهاتف النقال	83
	عدد خطوط الهاتف الثابت	97	اشتراكات الإنترنت واسعة النطاق	86	قوة تدفق الإنترنت	88
	عدد حالات مرض السل	80	معدل وفيات الرضع	95	العمر المتوقع عند الولادة	81
	معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي	60	معدل الالتحاق بالتعليم العالي	78	سهولة الحصول على القروض	97
	عدد براءات الاختراع لكل مليون نسمة	92	مدى توفر العلماء والمهندسين	60	تكاليف الفصل عن العمل	57
مؤشرات ذات تنافسية	عدد حالات الملاريا لكل 100.000 نسمة	28	تأثير الملاريا على الأنشطة الاقتصادية	48	معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي	49

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم: 35، 37، 40، 42، 43، 44، 48، 50.

إن المنتدى الاقتصادي العالمي يعتبر ميزة تنافسية كل مؤشر حقق فيه البلد ترتيب من 1 إلى 50، أما المؤشرات التي جاء ترتيب الدولة فيها أكثر من 50 فيعتبرها ميزة غير تنافسية[1]. بناء عليه نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المؤشرات ضمن عوامل الإنتاج لا تمثل مزايا تنافسية للجزائر.

[1] نهاد دمشقية وآخرون، مرجع سابق، ص97.

الفرع الثاني: ظروف الطلب المحلي وخصائصه

حسب مايكل بورتر فإن للطلب المحلي دورا هاما في تحقيق ودعم وتحسين المزايا التنافسية للصناعة، وركز في هذا الإطار على ثلاثة جوانب تخص الطلب والتي من شأنها تحقيق المزايا التنافسية لصناعة ما وهي: حجم الطلب في السوق المحلي على منتجات الصناعة، مدى التعقيد في هذا الطلب، وقدرة المستهلك على مواكبة التغير في الطلب على السلع الأجنبية.

فيما يخص حجم الطلب ومعدل نموه، فيمكن المؤسسات من الاستفادة من وفورات الحجم مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة القدرة على التنافس محليا وعالميا، في حين أن صغر حجم السوق المحلي ومحدوديته فيؤدي إلى عدم استغلال الطاقة الكاملة وتدني الإنتاجية. إضافة إلى ما تحدثه بنية الطلب من آثار إيجابية على القدرة التنافسية من أهمها أن وجود مشترين متطلبين يفرض على المؤسسة التحسين المستمر في مواصفات ونوعية منتجاتها وخدماتها، مما يعمل على تسريع وتيرة التجديد والابتكار وتكثيف الاستثمار في هذا المجال. والجدول الموالي يوضح المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد الطلب المحلي :

الجدول رقم56: المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "ظروف الطلب المحلي وخصائصه"

نوع المؤشر	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب
مؤشرات ذات تنافسية	حجم السوق المحلي	45	حجم السوق الخارجي	45	–	–
مؤشرات ذات تنافسية ضعيفة	استخدام وانتشار التسويق	130	درجة التوجه نحو خدمة المستهلك	129	درجة تطور الزبائن	109
	مشتريات الحكومة من المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة	118	–	–	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم: 41، 45، 48، 50.

نلاحظ من خلال الجدول أن الميزة التنافسية الوحيدة للجزائر ضمن محدِّد الطلب المحلي وخصائصه تكمن في حجم السوق المحلي والخارجي.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فيمكن إبراز النقاط التالية:

1. أن الطلب الداخلي على معظم منتجات مؤسسة AMC مرتبط بالطلب على السكن: عدادات الكهرباء، الغاز، منظم الغاز، والقواطع. ومعلوم أن نمو الطلب على السكن ناتج عن التزايد في عدد السكان. أما باقي المنتجات فهي مرتبطة بالقطاع الصناعي (أزرار التماس والموصلات الحرارية)، وبعدد محطات البنزين المتواجدة والتي ستقام مستقبلا (موزعات الوقود). وعليه فحجم الطلب المحلي كبير ويتسم بالنمو السريع، علاوة على إمكانية توجه AMC نحو التصدير والذي من شأنه تعزيز أدائها التنافسي من خلال جني أرباح إضافية، لكن الملاحظ أن هذا الجانب مهمل تماما وكل جهودها مركزة على السوق الوطنية. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن حجم السوق الجزائري هو المؤشر الوحيد ضمن محفزات الكفاءة للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي تحصلت فيه الجزائر على مراتب متقدمة خصوصا خلال السنتين الأخيرتين 2015 و2016 بتمركزها في المرتبة 37 من أصل

140 دولة و36 من أصل 138 دولة على التوالي، وهذا ما يؤكد أن حجم السوق المحلي والخارجي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الجزائرية ويمكنها من الاستفادة من وفورات الحجم؛

2. على الرغم من وجوب التأكيد على النتيجة المستخلصة من الفصل الرابع والمتمثلة في ضعف خبرة المشتري الجزائري، أين احتلت الجزائر مراكز سيئة ضمن مؤشر "درجة تطور الزبائن". إلا أن المنتجات محل الدراسة موجهة لعملاء يمثلون مؤسسات ناشطة في مجالات معينة كتوزيع الكهرباء والغاز، توزيع البنزين والوقود...الخ، وبالتالي فهم محترفون وعلى دراية كافية بهذه المنتجات والتطورات التكنولوجية الحاصلة عليها عالميا لذلك فهم يطالبون بأن تكون هذه المنتجات مطابقة للمعايير الدولية. وعليه يمكننا القول بأن الطلب المحلي على منتجات AMC يتسم بالتعقيد خصوصا مع العملاء الكبار مثل سونلغاز، نفطال، مؤسسات البناء، المؤسسات الصناعية الحرفية في مجال النسيج والنجارة وغيرها. مما يفرض على AMC ضغوطات كبيرة من ناحية مواصفات ونوعية المنتجات، ومن ناحية مسايرة التطورات التكنولوجية العالمية الحاصلة على هذه المنتجات، وهو ما يشكل حافزا لها على الابتكار والتحسين بما يتماشى وهذه التطورات؛
3. تنافسية المؤسسات تتطلب تبني مفهوم التسويق، لتأثير هذا الأخير على حجم المبيعات وبالتالي على أرباح المؤسسة، مما يعزز بدوره من تنافسية المؤسسات. بالنسبة للمؤسسات الجزائرية نلاحظ الإهمال التام لهذا الجانب وهذا ما أبرزته بوضوح مراتب الجزائر في تقارير المنتدى الاقتصادي ضمن مؤشر استخدام وانتشار التسويق ومؤشر درجة التوجه نحو خدمة المستهلك. أما فيما يخص المؤسسة AMC فوظيفة التسويق لم تدرج ضمن الهيكل التنظيمي إلا في عام 1997 كدائرة تابعة للمديرية التجارية.

مما سبق يمكن القول أن حجم الطلب المحلي على منتجات القياس والمراقبة هو كبير، ويشكل دافعا قويا للرفع من القدرة التنافسية لمؤسسات هذه الصناعة، فهو مرتبط ببرنامج إنجاز السكنات السنوية من جهة، وببرنامج سونلغاز الخاص بالتزويد بالكهرباء والغاز كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم57: تطور عدد مشتركي سونلغاز الوحدة: مشترك

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
مشتركي الغاز	ضغط مرتفع	206	216	222	224	230	219.6
	ضغط متوسط	4 727	5 070	5 356	5 715	6 103	5 394.2
	ضغط منخفض	3 663 903	3 961 989	4 244 279	4 578 229	4 915 626	4 272 805.2
	إجمالي مشتركي الغاز الطبيعي	3 668 836	3 967 275	4 249 857	4 584 168	4 921 959	4 278 419
	نسب تطور إجمالي مشتركي الغاز	-	%+8.13	%+7.12	%+7.87	%+7.37	%+7.61
	نسب تطور مشتركي الغاز: "ضغط منخفض"	-	%+8.14	%+7.12	%+7.87	%+7.37	%+7.61
مشتركي الكهرباء	توتر مرتفع	103	106	105	104	111	105.8
	توتر متوسط	46 876	48 590	50 599	52 896	55 234	50 839
	توتر منخفض	7 381 864	7 699 835	8 041 637	8 399 653	8 754 967	8 055 591.2
	إجمالي مشتركي الكهرباء	7 428 843	7 748 531	8 092 341	8 452 653	8 810 312	8 106 536
	نسب تطور إجمالي مشتركي الكهرباء	-	%+4.30	%+4.44	%+4.45	%+4.23	%+4.35
	نسب تطور مشتركي الكهرباء: "توتر منخفض"	-	%+4.31	%+4.44	%+4.45	%+4.23	%+4.36

Source: - Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2012-2014, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°45, 2015, P.47.
- Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2014-2016, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°47, 2017, P.47.

الجدول يبرز التطور الموجب على طول فترة الدراسة لعدد مشتركي سونلغاز سواء في الغاز أو الكهرباء، وخصوصا فيما يتعلق بالضغط/ التوتر المنخفض الموجه للسكنات حيث بلغ متوسط معدل النمو ما يقارب 8+% و4+% سنويا خلال الفترة من سنة 2012 إلى عام 2016 لعدد مشتركي الغاز والكهرباء على التوالي.

علاوة على ما سبق فإن العميل الجزائري والذي في معظمه عبارة عن مؤسسات مما يفترض أنه يواكب معظم التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذا النوع من المنتجات مما يشكل ضغوطا على المؤسسة محل الدراسة للتحسين المستمر في منتجاتها والرفع من جودتها إلى مستوى السلع المستوردة.

الفرع الثالث: الصناعات الداعمة

ونقصد بذلك توفر الصناعات التزويدية الداعمة أو المكملة والتي تتمتع بمستوى جيد من التنافسية على المستوى الدولي، مما يسمح للصناعات التي تدعمها من اكتساب مزايا تنافسية من خلال ما توفره الصناعات الداعمة من مواد أولية، معدات، يد عاملة وغيرها وبتكاليف منخفضة مما يزيد في القدرة التنافسية للصناعات التي تدعمها. علاوة على التعاون في مجال البحث والتطوير، مما يسمح بمزيد من الإبداع والابتكار، وبالتالي التميز. والجدير بالذكر أن التعاون يشمل نواحي أخرى كتدريب العاملين، التمويل، التسويق وغيرها من المجالات التي من شأنها زيادة القدرة التنافسية للصناعات.

وفي الجزائر نلاحظ ضعف إن لم نقل انعدام انتشار العناقيد، ضعف أو انعدام التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير، وهذا ما أبرزته مراتب الجزائر ضمن هذه المؤشرات. يضاف إلى ذلك نقص الشركات المحلية في مجالات تسويق المنتج الصناعي، استيراد الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج، صيانة الآلات وقطع الغيار وغيرها. والجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول رقم58: المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "الصناعات الداعمة"

نوع المؤشر	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب
مؤشرات ذات تنافسية ضعيفة	درجة تطور العناقيد	122	اتساع سلسلة القيمة	129	عدد الموردين المحليين	102
	جودة الموردين المحليين	129	جودة مؤسسات البحث العلمي	117	مدى التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير	131
	مدى توفر خدمات البحث والتدريب المحلية	122	التحكم بالتوزيع الدولي	126	السلوك الأخلاقي للشركات	113

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم: 38، 40، 48، 50.

نلاحظ أن كل مؤشرات محدِّد الصناعات الداعمة هي ذات تنافسية ضعيفة. وخلاصة القول أن هذه الحلقة من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية بصفة عامة، وصناعة القياس والمراقبة بصفة خاصة تبقى مفرغة ما لم يتم وضع عناقيد صناعية تساهم في توفير بيئة عمل ملائمة، وبالتالي تعزيز الارتباطات ما بين مختلف المؤسسات.

الفرع الرابع: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات

يستند هذا المحدد إلى مبدأ مفاده أن الشركات الخاضعة لضغوط تنافسية بين المنتجين المحليين هي الأكثر نجاحا، ذلك لأن هذه الضغوط تدفعها إلى تكثيف جهودها في مجال الإبداع والابتكار وتحسين منتجاتها، وبالتالي تحسين أدائها التنافسي. كما يتضمن هذا المحدد الإستراتيجيات التنافسية المتبناة من طرف المؤسسات للمحافظة على مراكزها التنافسية.

بالنسبة لكثافة المنافسة المحلية ومن خلال تحليلنا في الفصل السابق خلصنا إلى أن الاقتصاد الجزائري يعاني من نقص كبير في هذا المجال، حيث احتل المراتب الأخيرة ضمن هذا المؤشر. علاوة على عدم فعالية سياسات الحد من الاحتكار، انتشار الحواجز الجمركية وغير الجمركية، عبء الإجراءات الجمركية، ثقل الإجراءات اللازمة لبدء مشروع معين، عدد الأيام اللازمة لبدء مشروع وغيرها من العراقيل التي تحد من الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، وهذا ما تؤكده مراكز الجزائر ضمن مؤشر انتشار الملكية الأجنبية للمنتدى الاقتصادي العالمي. والجدول الموالي يلخص المزايا التنافسية للجزائر ضمن هذا المحدِّد:

الجدول رقم59: المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "إستراتيجية المؤسسة وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات"

نوع المؤشر	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب
مؤشرات ذات تنافسية ضعيفة	كثافة المنافسة المحلية	127	فعالية سياسات الحد من الاحتكار	118	انتشار الحواجز أمام التجارة	112
	معدل التعريفة الجمركية	129	انتشار الملكية الأجنبية	131	عبء الإجراءات الجمركية	130
	حقوق الملكية	117	حقوق الملكية الفكرية	120	حماية حقوق الأقلية من المساهمين	112
	كفاءة مجالس الإدارة	134	تدريب الموظفين	126	صلابة معايير التدقيق وإعداد التقارير	130
	درجة التوجه نحو خدمة المستهلك	129	الأجر والإنتاجية	127	الاعتماد على إدارة محترفة	134
	المرونة في تحديد الأجور	125	طبيعة الميزة التنافسية	122	استخدام وانتشار التسويق	130
	مدى الاستعداد لتفويض الصلاحيات	130	تطور عمليات الإنتاج	119	إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير	125
	القدرة على الابتكار	133	مدى توفر التكنولوجيات الحديثة	128	عدد براءات الاختراع لكل مليون نسمة	92
مؤشرات ذات تنافسية متوسطة	قوة حماية المستثمر	83	أثر الضرائب على التحفيز على الاستثمار	78	مدى التحكم في الأسواق	94

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم: 34، 41، 42، 48، 50.

يشير الجدول إلى أن مؤشرات محدِّد "إستراتيجية المؤسسة وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات" لا تمثل مزايا تنافسية للاقتصاد الجزائري.

أما فيما يخص صناعة القياس والمراقبة في الجزائر فإن مؤسسة AMC تعتبر المنتج الوطني الوحيد لتشكيلة منتجاتها، إلا أن هناك بعض المنتجات التي ظهرت فيها المنافسة المحلية في شكل إنتاج أو تركيب كالقواطع ومنظم الغاز إضافة إلى المنافسة عن طريق الاستيراد والتي تعتبر الأكثر شدة، باقي منتجات AMC فالمنافسة هي عن طريق المنتجات المستوردة. لذلك يمكن القول أن هناك منافسة محلية بسوق القياس والمراقبة بالجزائر لكن الأكثر منها شدة هي المنافسة الأجنبية عن طريق الاستيراد، هذه الأخيرة من المتوقع أن تزداد حدتها مع الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي. والملاحظ أن مؤسسة AMC لا تعطي أهمية كبيرة لمتابعة منافسيها وجمع المعلومات الدورية الضرورية عنهم من أجل وضع الإستراتيجيات اللازمة للاستجابة لتحركاتهم، ولا لمراقبة المؤشرات التنافسية المتعلقة بمنافسيها من مبيعات والحصة السوقية وغيرها. وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات والزيارات التي قمنا بها، حيث لاحظنا أن المؤسسة تجهل حتى أهم مستوردي منتجاتها والمعلومات التي لديها هي عامة فقط، ويرجع ذلك إلى تهميش الوظيفة التسويقية بالمؤسسة، وعدم القيام بأي دراسات سوق للتعرف على منافسيها ومتطلبات زبائنها، وهذا ما أدى بدوره إلى عدم تبني المؤسسة لأي إستراتيجية تنافسية واضحة باستثناء محاولاتها للتقليص من التكاليف. بعبارة أخرى أنه لا وجود لإستراتيجية تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، مما يؤدي إلى إنتاج

منتجات غير قادرة على المنافسة لا محليا ولا دوليا. وفي هذا الصدد تجب الإشارة إلى أن تحقيق مؤسسة AMC لميزة التكلفة الأقل يعتمد على العديد من العوامل من بينها وفورات الحجم والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة الإنتاجية، إلا أن هذه الأخيرة هي متدنية ولم تتجاوز في المتوسط 31% سنويا خلال الفترة 2012-2016 لمنتجات القواطع* مثلا، يضاف إلى ذلك تكاليف المواد الأولية المستوردة في معظمها من الخارج، كل هذه العوامل تعيق المؤسسة على إتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة. أما بالنسبة لإستراتيجية التمييز فإن من أهم مجالات التمييز التفوق التقني لكن الملاحظ أن مجال نشاط مؤسسة AMC تسيطر عليه مؤسسات دولية كبرى مثل Schneider، Siemens، ABB، Général Electric وغيرها مما يشكل عائقا أمام تحقيقها لميزة تنافسية عن طريق التفوق التقني، ويبقى بالتالي أمامها خيار التميز عن طريق الجودة، وذلك بتقديم خدمات مساعدة أكثر للزبون.

الفرع الخامس: دور الحكومة

يرى بورتر أن للحكومة دورا في دعم تنافسية صناعات البلد، وذلك من خلال التأثير إيجابا أو سلبا على المحددات الأربعة السالفة الذكر عن طريق السياسات والإجراءات الحكومية المتخذة كالسياسات المالية، التعليمية، الضريبية، القوانين المضادة للاحتكارات، سن التشريعات والقوانين المحفزة للاستثمار والمدعمة للصادرات، سياسات سعر الصرف من أجل المساهمة في تعزيز تنافسية الصادرات، الإعفاءات الحكومية للرسوم الجمركية على المواد الأولية، الرقابة على معايير الإنتاج، ومواصفات الإنتاج المحلي ...الخ، بعبارة أخرى كل ما من شأنه توفير بيئة أعمال ملائمة. لكن الملاحظ بالنسبة للجزائر أن دور الحكومة لم يكن عاملا معززا لتنافسية الصناعات الجزائرية، وهذا ما تؤكده المراكز التي احتلتها الجزائر في كل هذه المؤشرات:

*راجع الجدول رقم81 الخاص بمعدلات استغلال الطاقة الإنتاجية لمنتجات AMC.

الجدول رقم60: المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "دور الحكومة"

نوع المؤشر	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب	المؤشر	متوسط الترتيب
مؤشرات ذات تنافسية ضعيفة	حقوق الملكية	117	حقوق الملكية الفكرية	120	عبء التشريعات الحكومية	118
	الشفافية في رسم السياسات الحكومية	125	حماية حقوق الأقلية من المساهمين	112	معدل الضريبة الإجمالي كنسبة من الأرباح	132
	عدد الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع	129	الرشاوى والدفعات المخالفة للقواعد	116	تكلفة الإرهاب على الأنشطة الاقتصادية	127
	الجريمة المنظمة	100	تحويل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر	126	هدر المال العام	100
	استقلالية القضاء	105	كفاءة الإطار القانوني في حل النزاعات	100	كفاءة الإطار القانوني في معارضة وضع اللوائح	106
	الواردات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	105	–	–	–	–
مؤشرات ذات تنافسية متوسطة	قوة حماية المستثمر	83	التحيز في اتخاذ القرارات الرسمية الحكومية	87	أثر الضرائب على التحفيز على الاستثمار	78
	عدد الأيام اللازمة لبدء مشروع	87	تكلفة الجرائم والعنف على الأنشطة الاقتصادية	92	درجة الوثوق بخدمات الشرطة	84
	النسبة المئوية للتغير السنوي للتضخم	74	التصنيف الائتماني للبلد	65	مدى توفر العلماء والمهندسين	60
	عدد براءات الاختراع لكل مليون نسمة	92	الصادرات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	89	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجداول رقم: 34، 41، 43.

الملاحظ أن معظم المؤشرات الموجودة في الجدول أعلاه كان أداء الحكومة الجزائرية ضعيف إلى متوسط، يضاف إلى ذلك المؤشرات المذكورة في تحليل عوامل الإنتاج والخاصة بالتعليم، الصحة، البنية التحتية بكل أنواعها وغيرها والتي تراوح فيها الأداء من ضعيف إلى متوسط.

من خلال التحليل السابق نخلص إلى النتائج التالية:

1. بالنسبة لمحدد عوامل الإنتاج فإن عوامل الإنتاج على المستوى الوطني لا ترق إلى المستوى المطلوب الذي يمكن المؤسسات الصناعية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة من التمتع بقدرات تنافسية وفق نموذج بورتر.
2. فيما يخص محدد عوامل الطلب فالملاحظ أن حجم الطلب المحلي على منتجات القياس والمراقبة هو كبير ويشكل دافعا قويا للرفع من القدرة التنافسية لمؤسسات هذا القطاع، علاوة على ذلك فإن العميل الجزائري والذي في معظمه عبارة عن مؤسسات مما يفترض أنه يواكب معظم التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذا النوع من المنتجات مما يشكل ضغوطا على المؤسسة محل الدراسة للتحسين المستمر في منتجاتها والرفع من جودتها إلى مستوى السلع المستوردة.

3. بالنسبة لمحدد الصناعات الداعمة فإن هذه الحلقة من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية بصفة عامة، وصناعة القياس والمراقبة بصفة خاصة تبقى مفرغة، حيث سجلنا الغياب التام للعناقيد الصناعية بصفة عامة في الجزائر.

4. محدد إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات:

- عدم تبني المؤسسة لأي إستراتيجية تنافسية واضحة باستثناء محاولاتها التقليص من تكاليفها؛
- معلوم أن اقتصاديات الحجم تحقق وفورات في التكلفة تؤدي إلى اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة، إلا أن اعتماد AMC على هذه الميزة يبقى محدود نسبيا نظرا لانخفاض معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية نتيجة الصعوبات التي تواجهها في تصريف منتجاتها خصوصا منها المفتوحة على المنافسة المحلية والأجنبية.
- المؤسسة هي المحتكر الوحيد للسوق الوطنية بالنسبة لمنتجات عدادات الكهرباء والغاز، أما بقية المنتجات فهي تعاني من منافسة محلية بالإنتاج أو التركيب، و/أو منافسة المنتجات الأجنبية المستوردة.

خلاصة ما سبق أن صناعة القياس والمراقبة وفقا لنموذج الماسة لبورتر، فإن قدراتها التنافسية تبدو عموما ضعيفة، وذلك لعدم تمتعها بمحددات القدرة التنافسية لبورتر.

المطلب الثاني: تحليل تنافسية AMC وفق نموذج القوى الخمس لبورتر

إن نموذج القوى الخمس يقوم على فرضية مفادها أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بمدى تحكمها بعوامل النجاح الأساسية من أجل الحصول على موقع تنافسي أفضل، بعبارة أخرى العناصر الإستراتيجية الواجب على المؤسسة التحكم فيها حتى تكون قادرة على المنافسة في قطاع معين. وسنحاول من خلال هذا المطلب تطبيقه على المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: كثافة المنافسة

لقد ظلت مؤسسة AMC ولفترة من الزمن المحتكر الوحيد للسوق باعتبارها المنتج الوحيد على المستوى الوطني لكل تشكيلة منتجاتها. لكن مع تحرير التجارة الخارجية وتشجيع الاستثمار الوطني الخاص والأجنبي وجدت AMC نفسها أمام منافسة شديدة ذات مصدرين: إما بالإنتاج المحلي والاستيراد أو بالاستيراد فقط، هذه المنافسة مست تقريبا كل منتجاتها ولكن بدرجات متفاوتة:

1. منتوج القواطع: يعتبر أكثر منتجات AMC تعرضا للمنافسة، والتي تمثلت في بروز عدة منتجين من بينهم:

- مؤسسة VAM Electric المتواجدة في بومرداس، وهي تعمل في مجال صنع الأجهزة الكهربائية مثل: القواطع، صناديق العدادات الكهربائية، صناديق عدادات الماء. كما أنها الموزع الرسمي لعلامات عالمية في بعض المنتجات[1]؛

[1] www.vamelectric.com, تاريخ الاطلاع 17/4/ 2018

- مؤسسة COMME الواقعة ببرج الكيفان، وهي بدورها تقوم بتركيب القواطع ولكن برخصة من BACO (فرنسا)[1]؛
- مؤسسة INJELEC بالمنطقة الصناعية لرويبة، وتعمل على تركيب القواطع برخصة من LEGRAND[2]؛
- مؤسسة BMS Electric المتواجدة بدرارية، ويتمثل نشاطها الأساسي في صنع الأجهزة الكهربائية وملحقاتها، وهي أيضا تقوم بتركيب القواطع[3]؛
- مؤسسة PLASTELEC بالخروب، وهي تنتج أيضا القواطع[4]؛
- مؤسسة Electric Standard Sarl بوهران، وهي تقوم بتركيب القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية، وتستورد وتوزع موصلات الربط بالشبكة الكهربائية[5]؛
- مؤسسة Energical وهي شركة جزائرية تأسست في عام 2006 بغرداية، وتقوم بإنتاج القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية، ومنظم الغاز، إضافة إلى انطلاقها مؤخرا في تركيب عداد الكهرباء الالكتروني من نوع Triphasé[6].

علاوة على هؤلاء المنتجين، هناك عدد كبير من المستوردين للمنتجات المصنعة من طرف AMC وخاصة الكهربائية منها حيث أحصينا 40 مستورد من خلال الولوج لموقع Kompass، وما يقارب 77 موزع وعدد من الموزعين الرسمين لعلامات كبرى معروفة دوليا نذكر منهم[7]:

- شركة رحيل Comptoir d'Electricité Industriel Rahil بالحجار والتي تنتج القواطع إضافة لتوزيعها لمنتجات كهربائية أخرى مثل أزرار التماس contacteurs وغيرها من صنع Schneider Electric و Télémécanique؛
- شركة Ferms Industrie Sarl المتواجدة بقسنطينة وهي الموزع الرسمي لـ Siemens، Flender، و Finder لمنتجات كالقواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية...الخ؛
- Futurelect Sarl الواقعة بتزمالت، فهي الموزع الرسمي لعلامات دولية مثل Schneider Electric (فرنسا)، Partex (فرنسا)، Elematic (الولايات المتحدة الأمريكية) وغيرها، والخاصة بمنتجات كالقواطع، أزار التماس والموصلات الحرارية، لواحق وموصلات الربط بالشبكة الكهربائية...الخ؛
- شركة INES Electricité بسطيف، والتي تتعامل مع ABB Electrique؛

---

[1]https ://dz.kompass.com, 2018 /4/19 تاريخ الإطلاع

مع العلم أن Kompass هي فرع من Kompass International وهي صاحبة هذا الموقع.

[2]موقع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: دليل المؤسسات الجزائرية: elmouchir.caci.dz/injelec-construction-dappareillage-electrique-1185-html، تاريخ الاطلاع 2018/09/30.

[3]https ://dz.kompass.com, 2018 /4/19 تاريخ الإطلاع

[4]https ://dz.kompass.com, 2018 /4/19 تاريخ الإطلاع

[5]https ://dz.kompass.com, 2018 /7/26 تاريخ الإطلاع

[6]https ://www.energical.com, 2018/10/20 تاريخ الإطلاع

[7]https ://dz.kompass.com, 2018 /4/19 تاريخ الإطلاع

- شركة Hager، والتي تمثل وتوزع علامة مجمع Hager (ألمانيا) في الجزائر[1].

2. منتوج أزرار التماس والموصلات الحرارية: علاوة على المؤسسات السالفة الذكر، هناك أيضا شبكة من المستوردين لهذا النوع من المنتجات ومن مختلف أنحاء العالم.
3. منظم الغاز: إضافة لوجود العديد من المستوردين، فهناك منتج آخر على المستوى الوطني يتمثل في مؤسسة Energical بغرداية.
4. موزعات الوقود: تعتبر AMC المنتج الوحيد لهذا النوع من المنتجات وبالتالي فمصدر المنافسة هو من الاستيراد الذي تقوم به نفطال وكذا الخواص. بعبارة أخرى أن العرض من هذا المنتوج يتكون من إنتاج AMC والواردات المنجزة من طرف نفطال التي تمثل المستورد الرئيسي لموزعات الوقود.
5. صندوق عداد الكهرباء: علاوة على شبكة من المستوردين ولعلامات مثل Sagem و ITRON، هناك منتج آخر يتمثل في شركة VAM Electric.
6. موصلات الربط بشبكة الكهرباء ولواحق الشبكة الكهربائية: نظرا لعدم وجود منتجين محليين لهذه المنتجات لحد الآن، فإن المنافسة تقتصر على المنتجات المستوردة.
7. عدادات الكهرباء والغاز: بالنسبة لهذه المنتجات فإن AMC هي المنتج الوحيد لها على المستوى الوطني، كما أنها تتميز بأنها موجهة لعميل وحيد المتمثل في سونلغاز. ويمكن القول أن AMC مرت بثلاث وضعيات فيما يخص عدادات الكهرباء والغاز وهي[2]:

- المحتكر الوحيد للسوق المحلي وذلك قبل سنة 2001؛
- انفتاح AMC على المنافسة نظرا للجوء سونلغاز إلى المناقصات الدولية من أجل تلبية احتياجاتها من هذه المنتجات وذلك بدءا من عام 2001، حيث أصبحت AMC تشارك في المناقصات المعلن عنها من طرف سونلغاز كغيرها من المنافسين الآخرين مما أدى إلى تعرضها لمنافسة شديدة آنذاك ومعاناتها من ظروف قاسية تمثلت في انهيار مبيعاتها؛
- العودة إلى احتكار السوق وذلك كنتيجة حتمية لعودة AMC إلى المؤسسة الأم، فانطلاقا من نهاية عام 2010 أصبحت فرع من مجمع سونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن ما يزيد من قوة العملاء الأساسيين لمؤسسة AMC تطلعهم الدائم نحو الأكثر حداثة من المنتجات، لكن المؤسسة في هذا الإطار غير قادرة على مسايرة التطور الحاصل في سوق منتجاتها مما يشكل تهديدا آخر على المؤسسة. وخير دليل على ذلك ما حدث لها مع منتجات عدادات الكهرباء والغاز وموزعات الوقود، فنظرا للتطور التكنولوجي الحاصل والتحول من المنتجات الميكانيكية إلى الإلكترونية وجدت المؤسسة نفسها مضطرة للتحول من الإنتاج إلى التركيب، بل وحتى التخلي عن بعض المنتجات كما حدث مع عدادات الماء وذلك لعدم قدرتها على الاستجابة لمتطلبات عميلها الأساسي في هذا

[1] www.electris.dz, تاريخ الإطلاع 5/10/ 2018

[2] مقابلة مع السيد الطيب السعدي، مدير المديرية التجارية بالمديرية العامة، الخميس 11 ماي 2017، الساعة: 10.30.

المنتوج والمتمثل في الجزائرية للمياه ما أدى بها إلى إقامة شراكة مع شركة Sensus في عام 2005 بموجبها أصبحت هذه العدادات أكثر دقة وبنوعين منزلية وصناعية بعدما كانت منزلية فقط ولكن بعلامة Sensus وليس AMC. بناء عليه فالمؤسسة حتى تحافظ على بقائها في السوق لا بد عليها من الاهتمام أكثر وبجدية بتطوير منتجاتها ومحاولة على الأقل مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة حتى لا تضطر مستقبلا إلى التخلي عن منتجات أخرى أو ربما الخروج النهائي من السوق.

الفرع الثاني: القدرة التفاوضية للمشترين

يمكن تلخيص زبائن ومنافسي AMC في كل منتوج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 61: عملاء ومنافسو مؤسسة AMC

المنتوج	العملاء	المنافسون
عدادات الكهرباء والغاز	سونلغاز	احتكار
القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية	– بالنسبة للقواطع: *مؤسسات البناء؛ * كهريف Kahrif (الكهربة الريفية: فرع من مجمع سونلغاز)؛ * الموزعون الخواص – المؤسسات الصناعية والموزعون الخواص بالنسبة لأزرار التماس والموصلات الحرارية.	– مؤسسة Energical بغرداية؛ – مؤسسة BMS Electric المتواجدة بدرارية؛ – شركة رحيل Comptoir d'Electricité Industriel Rahil؛ – مؤسسة VAM Electric ببومرداس؛ – مؤسسة INJELEC برويبة؛ – مؤسسة COMME ببرج الكيفان؛ – مؤسسة PLASTELEC بالخروب؛ – مؤسسة Electric Standard Sarl بوهران؛ – شركة Hager؛ – عدد من المستوردين الخواص والموزعين.
صندوق عداد الكهرباء	– شركة كهريف؛ – الخواص	– مؤسسة VAM Electric ببومرداس؛ – الاستيراد لعلامات Sagem و ITRON
لواحق الشبكة الكهربائية وموصلات الربط بشبكة الكهرباء	– شركة كهريف؛ – شركة إنجاز القنوات: قنغاز KANAGHAZ (فرع من مجمع سونلغاز)؛ – المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي: CAMEG (فرع من مجمع سونلغاز)؛ – الخواص	– مؤسسة Electric Standard Sarl بوهران؛ – Futurelect Sarl الواقعة بتزمالت؛ – عدد من المستوردين والموزعين.
منظم الغاز	– كهريف؛ – CAMEG؛ – الخواص	– Energical بغرداية؛ – عدد من المستوردين والموزعين.
موزعات الوقود	– نفطال؛ – وزراة الدفاع الوطني؛ – الخواص من مسيروا محطات الوقود .	– نفطال هي المستورد الرئيسي.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق داخلية للمديرية التجارية فيما يخص العملاء، وموقع https ://dz.kompass.com بالنسبة للمنافسين.

تتعامل مؤسسة AMC مع تشكيلة محدودة من الزبائن خصوصا في المنتجات الإستراتيجية لها، ويتعلق الأمر بمجمع سونلغاز في عدادات الكهرباء والغاز حيث أن متوسط حصته من رقم أعمال AMC

قاربت 80% خلال الفترة 2012-2016[1]. مما يمنحه قدرة تفاوضية كبيرة من جهة، ويشكل تهديدا خطيرا على مؤسسة AMC نظرا لاعتمادها الشبه الكلي على هذا العميل. أما باقي المنتجات فإن تشكيلة زبائنها هي كالتالي:

1. موزعات الوقود: العميل الأساسي يتمثل في نفطال NAFTAL* هذه المؤسسة التي تتولى بيع وتوزيع المنتجات النفطية ومشتقاتها، وبالتالي فهي المستعمل والمستورد الرئيسي لموزعات الوقود، إضافة للخواص أصحاب محطات البنزين؛
2. بالنسبة لمنتجات القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية فإن العملاء أغلبهم عبارة عن موزعين معتمدين والبالغ عددهم 17 موزع[2]؛
3. منظم الغاز: سونلغاز، إضافة إلى 11 موزع معتمد؛
4. موصلات الربط بشبكة الكهرباء، لواحق الشبكة الكهربائية، وصندوق عداد الكهرباء: هي تمثل المنتجات التي انطلقت المؤسسة في إنتاجها حديثا، فهي لحد الآن موجهة لفروع من مجمع سونلغاز من أجل تقليص فاتورة الاستيراد. والملاحظ أنه بإمكان المؤسسة تعميمها مستقبلا على الخواص الذين يستعين بهم مجمع سونلغاز في إطار المقاولة من الباطن sous-traitance، وبالتالي يجب عليها التوجه إلى هؤلاء الخواص لتحقيق مبيعات أكبر والتنويع في زبائنها.

الفرع الثالث: القدرة التفاوضية للموردين

إن المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج بمؤسسة AMC تستورد تقريبا 100% من الخارج، فباستثناء علب الكرتون المستخدمة لتعبئة المنتجات وبعض المواد الأخرى المساعدة في العملية الإنتاجية كأنواع معينة من الزيوت، فإن باقي مستلزمات الإنتاج تستورد من الخارج. علاوة على ذلك فإن هؤلاء الموردون الأجانب يمثلون شركات معروفة دوليا مما يجعل القدرة التفاوضية لـ AMC ضعيفة، إضافة لعددهم القليل مما يضاعف من قوتهم، وبالتالي زيادة قدرتهم التفاوضية. والجدول التالي يبرز عدد ونوع موردي قسمي الكهرباء والسوائل:

[1] راجع الجدول رقم98 الموضح لهيكل زبائن مؤسسة AMC ونصيبهم من إجمالي المبيعات خلال الفترة 2012-2016.

* NAFTAL : Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.

[2] راجع الجدول رقم89 الموضح لعدد الموزعين المعتمدين ومناطق التغطية.

الجدول رقم62: عدد ونوع موردي مستلزمات الإنتاج لقسمي الكهرباء والسوائل

قسم الكهرباء			قسم السوائل		
المادة	عدد ونوع المورد		المنتوج	عدد ونوع المورد	
	أجنبي	محلي		أجنبي	محلي
البلاستيك(48 نوع)	07	00	عداد الغاز	01	-
المعادن: نحاس، حديد، ألمنيوم...الخ (57 نوع)	06	00	منظم الغاز(44 قطعة)	07	-
القطع والمكونات pièces et composants(90 نوع)	03	00	اللواحق	01	-
المجموع	16	00	موزعات الوقود	01	-
النسبة المئوية	%100	%0	المجموع	10	-
-			النسبة المئوية	%100	%0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحتي الشراء بدائرتي البيع والشراء لقسم الكهرباء والسوائل

الجدول يبرز بوضوح التمركز الكبير لموردي مستلزمات الإنتاج بمؤسسة AMC، فقسم الكهرباء يتعامل مع 16 مورد أجنبي من أجل استيراد 195 نوع، أضف إلى أن هؤلاء الموردين هم من الشركات الكبرى من الدول الأوروبية كفرنسا، ألمانيا، ايطاليا، بلجيكا وغيرها، فمثلا معظم المشتريات من المواد الأولية المعدنية كالنحاس والحديد والألمنيوم هي متمركزة في مورد واحد والمتمثل في Metalium بفرنسا. أما إجمالي عدد الموردين المتعامل معهم بقسم السوائل فلا يتعدى العشرة وكلهم أجانب، فعلى سبيل المثال فإن منتوج لواحق الشبكة الكهربائية والذي يعتبر الألمنيوم المادة الأساسية فيه فإنها تستورد من عميل واحد وهو Thyssen Krupp من ألمانيا وهو نفس المورد لنفس المادة في منظم الغاز، أما بالنسبة للقطع التركيبية لعداد الغاز فهي تستورد أيضا من عميل واحد والمتمثل في شركة ITRON الفرنسية وذلك منذ عام 2000. أما المشتريات المحلية من مستلزمات الإنتاج بالمؤسسة فهي تقتصر فقط على علب الكرتون، البطاقات Étiquettes، وأنواع معينة من البراغي.

كل ما سبق يشير بوضوح إلى التمركز الكبير في عدد الموردين مما يعزز من قوتهم التفاوضية ويخلق صعوبات لمؤسسة AMC، وما يعزز قوتهم علاوة على عددهم القليل كونهم من الشركات الكبرى المعروفة.

الفرع الرابع: الداخلون الجدد

إن عدد المؤسسات المحلية في مجال نشاط AMC هو في حالة تزايد في السنوات الأخيرة، وخصوصا منها تلك التي تقوم بالتركيب، علاوة على المستوردين والموزعين الناشطين في هذا المجال حيث أحصينا منهم 40 مستورد وما يقارب 77 موزع وعدد من الموزعين الرسميين لعلامات معروفة دوليا.

كما تجب الإشارة إلى أن حواجز الدخول فيما يخص عدادات الكهرباء والغاز تتمثل بالدرجة الأولى في اللوائح التنظيمية التي تفرض على مجمع سونلغاز التعامل مع مؤسسة AMC كفرع من هذا المجمع، يضاف إلى ذلك احتكار هذا الأخير لسوق الكهرباء والغاز. وعليه يمكن القول أن هناك حواجز دخول قوية أمام المنافسين الجدد لاقتحام سوق هذه المنتجات في الوقت الراهن، وهذا ما يشكل فرصة لصالح مؤسسة AMC. أما بالنسبة لمنتجات القواطع فإن حواجز الدخول تشكل تهديد لمؤسسة AMC نتيجة أنها لا تحتاج

إلا إلى القليل من الاستثمار من جهة، ولغياب الرقابة على تطابق هذه التجهيزات المنتشرة في السوق مع الخصوصيات التقنية المطلوبة مما يضعف من حواجز اقتحام منافسين جدد لسوق هذه المنتجات. مع العلم أن مؤسسة AMC ولسنوات كانت تركز في الترويج لمنتجاتها من القواطع على أنها مصادق عليها من طرف مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز CREDEG[1] بعكس المنتجات الأخرى المنافسة خصوصا المستوردة من الصين، إلا أن العديد من المؤسسات المحلية مثل Energical و BMS Electrique توصلت أيضا للحصول على هذه المصادقة لمنتجاتها خلال السنوات الأخيرة، وبالتالي لم تعد ميزة تنافسية لمؤسسة AMC[2]. أما بالنسبة لمنتجات أزرار التماس والموصلات الحرارية فالتعقد التكنولوجي شكل عائق مهم أمام إنتاجه محليا، لذلك بقيت AMC المنتج الوحيد لهذه المنتجات في الجزائر ومصدر المنافسة طبعا هو المنتجات المستوردة. أما فيما يخص لواحق الشبكة الكهربائية، وموصلات الربط بشبكة الكهرباء فهي منتجات تتميز بضعف حواجز الدخول.

نستخلص مما سبق أنه ونظرا للتزايد المستمر للطلب على منتجات AMC، وعدم وجود قوانين وتشريعات تمنع دخول السوق –باستثناء عدادات الغاز والكهرباء–، وبالتالي إمكانية دخول منافسين جدد وبمنتجات جديدة أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية.

الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة

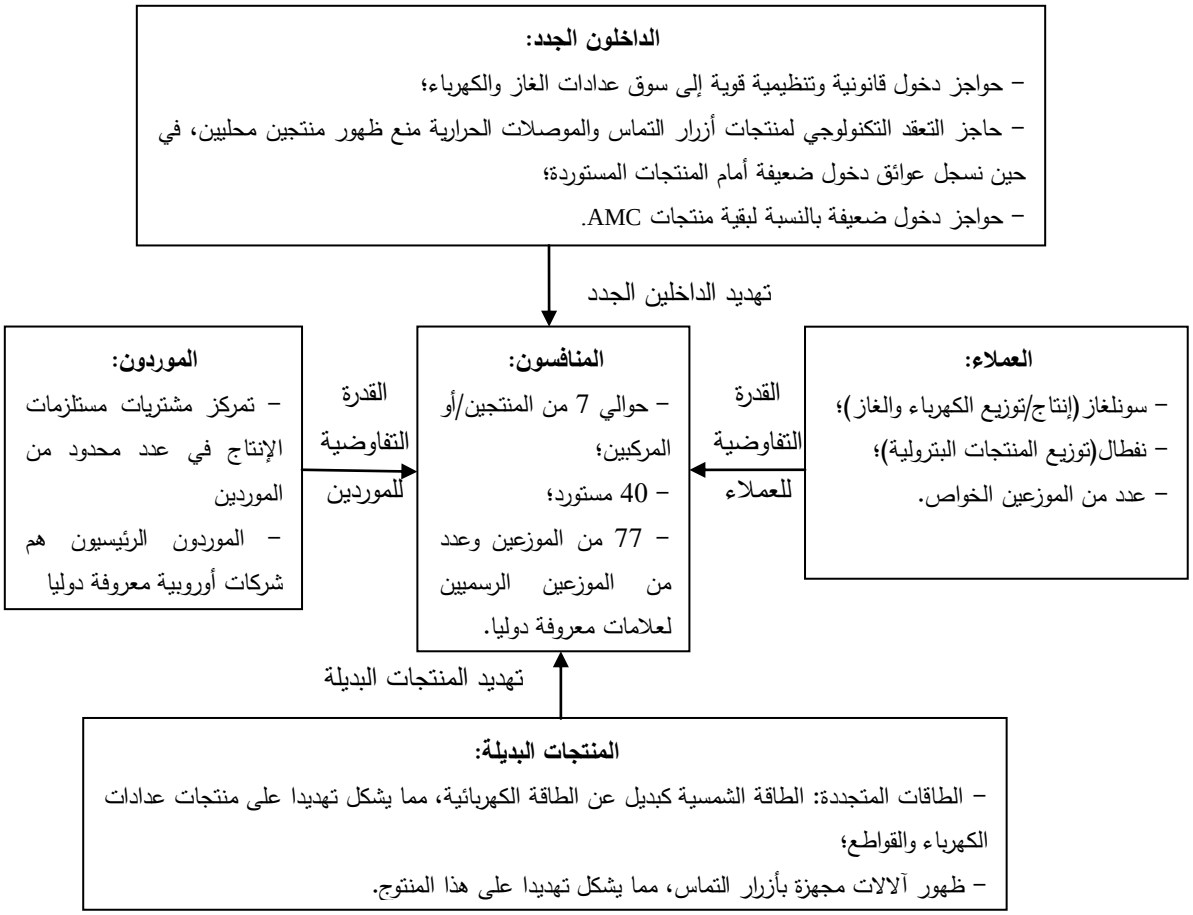
من بين منتجات الإحلال نجد الطاقات المتجددة ومنها الطاقة الشمسية التي من المتوقع أن تحل مكان الطاقة الكهربائية، علاوة على ذلك فهناك العديد من المنتجات الحديثة التي يمكن أن تُعوض منتجات AMC وتجعلها مهددة بالزوال، كظهور آلات مجهزة بأزرار التماس والتي تحمي الآلة ومستعملها من تقلبات التيار الكهربائي وهو ما يسمى بـ Automate Programmable.

ويمكن تمثيل نموذج القوى الخمس لمؤسسة AMC في الشكل الموالي:

[1]CREDEG: Centre de Recherche et de Developpement de L'Electricité et du Gaz , Voir: www.credeg.dz

[2]مقابلة مع السيد الطيب السعدي، مدير المديرية التجارية بالمديرية العامة، الاثنين 2 أكتوبر 2017، الساعة: 09.30.

الشّكل رقم46: نموذج القوى الخمس لبورتر بالتطبيق على مؤسسة AMC



المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن تلخيص فرص وتهديدات AMC في الجدول التالي:

الجدول رقم63: أهم فرص وتهديدات مؤسسة AMC

الفرص	التهديدات
– انعدام المنافسة في منتجات عدادات الكهرباء والغاز جراء احتكار سونلغاز للسوق الوطنية، وبما أن AMC هي فرع من مجمع سونلغاز فإنه يتحتم على هذا الأخير الشراء من فروعه وفقا للوائح التنظيمية.	– منافسة شديدة في باقي تشكيلة منتجات AMC، فهي تعاني من منافسة محلية، وأجنبية ومن علامات معروفة دوليا.
– هي المنتج الوحيد على المستوى الوطني لبعض منتجات تشكيلتها كعدادات الكهرباء والغاز، أزرار التماس والموصلات الحرارية، موصلات الربط بشبكة الكهرباء، ولواحق الشبكة الكهربائية.	– زوال احتكار سونلغاز للسوق وفتح المجال أمام الخواص، أو خروج AMC من مجمع سونلغاز وبالتالي زوال إجبارية شراء منتجاتها من طرف سونلغاز ويصبح بإمكان هذه الأخيرة الشراء من AMC أو من مؤسسة محلية أخرى أو الاستيراد.
– حجم الطلب على منتجات AMC هو كبير ويتسم بالنمو السريع، علاوة على إمكانية تصدير هذه المنتجات.	– إمكانية دخول منافسين جدد وبمنتجات جديدة أكثر تطور.
–	– تهديد من طرف الموردين على اعتبار أن أغلب مدخلات الإنتاج يتم استيرادها من الخارج ومن عدد محدود من الموردين الأجانب، وبالتالي قدرة تفاوضية قوية للموردين.
–	– عدد محدود من العملاء وبالتالي قدرة تفاوضية قوية، خصوصا بالنسبة لسونلغاز ونفطال. بعبارة أخرى تبعية قوية تضعف قدرة المؤسسة ليس فقط على التفاوض على أسعار البيع، بل تهدد بقائها في السوق مستقبلا.
–	– استخدام الطاقة الشمسية كبديل عن الطاقة الكهربائية يجبر مؤسسة AMC على توسيع تشكيلة منتجاتها لتشمل منتجات الطاقة الشمسية.
–	– التطور التكنولوجي المتسارع في مجال نشاط AMC، والمتمثل في إدخال الإلكترونيك في كل تشكيلة منتجاتها. مثلا ظهور عدادات الغاز المجهزة بنظام تسيير الدفع المسبق والفوترة عن بعد compteurs gaz télé relève et prépaiement، موزعات الوقود مجهزة بنظام تسيير الدفع المسبق ... الخ. وعليه فالمؤسسة مجبرة مستقبلا على الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام الآلي لمسايرة أنظمة التسجيل عن بعد.

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر تهديد على المؤسسة مصدره المنافسين الدوليين وبمنتجات أكثر تطورا تكنولوجيا، وأيضا التمركز الكبير للعملاء حيث أن عميل واحد والمتمثل في سونلغاز يمثل النسبة العظمى من رقم أعمال AMC.

في ضوء التحليل السابق نخلص إلى النتائج التالية:

- تتميز مؤسسة AMC بعدد محدود من كبار العملاء مما يجعل قدرتهم التفاوضية كبيرة نظرا لحصتهم من رقم أعمالها والتي قاربت في المتوسط نسبة 80% سنويا خلال فترة الدراسة، مما يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة لاعتمادها الشبه الكلي على عميل واحد والمتمثل في مجمع سونلغاز؛
- واردات المؤسسة AMC من مستلزمات الإنتاج تنحصر في عدد محدود من الموردين من الدول الأوروبية كفرنسا، ألمانيا، إيطاليا، بلجيكا وغيرها. كما أن معظم مشترياتها من مدخلات الإنتاج المختلفة تتميز بالتمركز في مورد واحد أو اثنين وهذا ما يعزز من قوتهم التفاوضية ويخلق صعوبات للمؤسسة في اقتناء مستلزمات الإنتاج؛

- حوالي 40 مستورد وما يقارب 77 موزع، علاوة على عدة موزعين رسميين لعلامات دولية وعدد لا بأس به من المؤسسات الوطنية في مجال نشاط AMC وكل هؤلاء هم في حالة تزايد في السنوات الأخيرة؛
- يضاف إلى ما سبق تهديد المنتجات البديلة كالطاقة الشمسية.

كل ما سبق يبرز بوضوح التحكم الضعيف للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالقوى الخمس للتنافسية لبورتر.

المطلب الثالث: قياس القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل الأرصدة الوسيطة للتسيير للمؤسسة AMC، لنقوم بعدها بحساب مؤشرات قياس القدرة التنافسية المتعارف عليها على مستوى المؤسسات.

الفرع الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة

تتمثل الأرصدة الوسيطة للتسيير في تسعة أرصدة هي: رقم الأعمال، إنتاج الدورة، الهامش التجاري، القيمة المضافة، الفائض الخام للاستغلال، نتيجة الاستغلال، النتيجة الجارية قبل الضرائب، النتيجة الاستثنائية، والنتيجة الصافية[1]. الأرصدة الثلاثة الأولى موجهة لتحليل أنشطة المؤسسة، في حين الستة الموالية مخصصة لتحليل النتيجة[2]. وبما أن الهامش التجاري هو خاص بمؤسسة تجارية[3] وليس صناعية، فقد تم استثناء هذا الرصيد في التحليل الخاص بمؤسسة AMC، كما أننا استبعدنا النتيجة الاستثنائية لكون النتيجة يجب أن توَّلد أساسا من النشاط العادي والجاري للمؤسسة، وعليه فإن باقي النتائج: مالية واستثنائية ما هي إلا إضافية من أجل ضمان بقاء المؤسسة[4]. أما النتيجة الجارية قبل الضريبة فهي عبارة عن مجموع نتيجة الاستغلال والنتيجة المالية.

[1]Jérôme Caby et Jack Koêhl, op.cit., P.76.
[2]Béatrice et Francis Grand Guillot, op.cit., P.41.
[3]Christophe Thibierge, opcit., P.21.
[4]Fabienne Guerra, op.cit., P.75.

الجدول رقم64: تطور بعض مؤشرات النشاط والنتائج لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
رقم الأعمال	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
إنتاج الدورة	5 480 940 310.49	6 968 217 795.49	7 752 872 744.14	6 434 128 296.01	7 893 379 665.55	6 905 907 762.34
القيمة المضافة	2 311 624 291.30	3 110 811 247.40	3 208 326 758.89	2 788 676 358.83	3 286 305 320.66	2 941 148 795.42
الفائض الخام عن الاستغلال	1 386 953 070.69	2 054 437 857.34	1 884 271 171.55	1 507 102 294.11	1 982 563 353.75	1 763 065 549.49
نتيجة الاستغلال*	862 049 244.97	1 148 820 877.86	1 539 290 560.78	1 262 711 661.45	1 743 074 273.73	1 311 189 323.76
النتيجة الصافية	921 464 055.40	1 093 162 918.92	1 322 205 268.80	1 135 861 180.47	1 539 915 912.01	1 202 521 867.12
نسب تطور رقم الأعمال	-	%+36.19	%+8.11	%-14.07	%+15.28	%+9.89
نسب تطور إنتاج الدورة	-	%+27.13	%+11.26	%-17.01	%+22.68	%+9.55
نسب تطور القيمة المضافة	-	%+34.57	%+3.13	%-13.08	%+17.84	%+9.19
معدل القيمة المضافة= القيمة المضافة/رقم الأعمال خارج الرسم	%44.50	%43.97	%41.95	%42.43	%43.37	%43.24
نسب تطور معدل القيمة المضافة	-	%-1.19	%-4.59	%+1.14	%+2.21	%-0.64
مصاريف المستخدمين	839 438 257.18	969 735 752.25	904 953 703.73	921 834 552.74	924 115 511.95	912 015 555.57
مصاريف المستخدمين/القيمة المضافة	%36.31	%31.17	%28.21	%33.06	%28.12	%31.37
الفائض الخام عن الاستغلال/القيمة المضافة	%60	%66.04	%58.73	%54.04	%60.33	%59.83
نسب تطور الفائض الخام عن الاستغلال	-	%+48.13	%-8.28	%-20.02	%+31.55	%+9.34
نسب تطور نتيجة الاستغلال	-	%+33.27	%+33.99	%-17.97	%+38.04	%+19.25
نسب تطور النتيجة الصافية	-	%+18.63	%+20.95	%-14.09	%+35.57	%+13.70

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جداول نتائج المؤسسة للسنوات 2012-2016.

*نتيجة الاستغلال Résultat d'exploitation يقابلها في جدول النتائج النتيجة العملياتية Résultat opérationnel.

من أجل تحليل تطور نشاط مؤسسة AMC، من الملائم اللجوء إلى قياس تطور رقم أعمالها، حيث نلاحظ من خلال الجدول أنه في تزايد مستمر وبمتوسط قارب 10% سنويا خلال فترة الدراسة، وذلك باستثناء عام 2015 الذي تراجع فيه بنسبة 14-% مقارنة بسنة 2014. أما بالنسبة لإنتاج الدورة فهو المؤشر الأساسي لنشاط المؤسسات الصناعية أو الخدمية، حيث لا يخص إلا المؤسسات ذات نشاط صنع أو تحويل للسلع والخدمات[1]. فهو يسمح بتقييم مجموع نشاط المؤسسة لفترة معينة، لذلك يتم تفضيله على رقم الأعمال[2] لكونه لا يقيس فقط الإنتاج المباع بل أيضا الإنتاج المُخزن والإنتاج المعبأ أي الإنتاج المصنع من طرف المؤسسة لاستعمالها الخاص[3]. والملاحظ أن هذا الإنتاج هو في حالة تطور مستمر خلال فترة الدراسة باستثناء عام 2015، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تنشط في سوق مبشرة. كما أن معدل تطوره تقريبا متطابق مع معدل تطور رقم الأعمال أي الإنتاج المباع مما يشير إلى السياسة التجارية لمؤسسة AMC، والمتمثلة في تقليص الإنتاج المُخزن.

إن القيمة المضافة هي واحدة من المؤشرات الأكثر أهمية للتشخيص المالي، فهي تمثل الثروة التي تم توليدها من طرف المؤسسة[4]، أي مساهمة هذه الأخيرة في الإنتاج الوطني، وبالتالي الوزن الاقتصادي لها. وذلك بفضل توظيفها لعوامل الإنتاج المتوفرة لديها، لذلك فهي أداة لقياس إنتاجية مختلف عوامل الإنتاج. علاوة على ذلك فهي تسمح بتقييم نشاط المؤسسة هل هو في تقهقر أم في حالة تطور[5]. بالنسبة لمؤسسة AMC نلاحظ التطور الإيجابي للقيمة المضافة وبمتوسط قدره 9% سنويا خلال فترة الدراسة، باستثناء عام 2015 الذي سجلت خلاله انخفاض بنسبة 13-% مقارنة بعام 2014. مما يشير إلى نمو نشاط المؤسسة وإلى تحكم أفضل في الاستهلاكات الخارجية، بالرغم من أن هذه الأخيرة تبقى مهمة. وبما أن القيمة المضافة هي عبارة عن الثروة التي تم توليدها بعد طرح التكاليف الخارجية[6]، بعبارة أخرى أنها الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة الاستهلاكات الوسيطة المتمثلة في تكلفة التموينات أيِّ مشتريات الدورة[7]، فيمكننا القول أن مؤسسة AMC هي في وضع ما فوق الاستهلاك الوسطي حيث حققت من إنتاجها توزيعات اقتصادية كافية لتغطية عوامل الإنتاج. ففي المتوسط هناك ما نسبته سنويا 31.37% من القيمة المضافة يذهب لتغطية مصاريف العمال، كما ساهمت في تحقيق فائض خام عن الاستغلال بمتوسط نسبة قدره 60% سنويا خلال فترة الدراسة وهي النسبة التي تعود إلى المؤسسة والمساهمين في رأس المال. يضاف إلى ما سبق أنها حققت معدلات قيمة مضافة قوية تجاوزت الـ 40%[8] في كل سنوات الدراسة وبمتوسط قدره 43.24% سنويا، أي أنه في المتوسط عن كل 100 دينار مبيعات حققت 43.24 دينار كهامش بعد تسديد الأعباء الخارجية المتمثلة في المشتريات المستهلكة والخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى.

---

[1]Yves-Alain Ach et Catherine Daniel, op.cit., P.34.
[2]Georges Langlois et Michèle Mollet, gestion financière, Berti éditions, Alger, 2011, P.61.
[3]Christophe Thibierge, op.cit., P.21.
[4]Ibid., P.22.
[5]Chantal Buissart et M. Benkaci, analyse financiere: conforme au SCF, Berti éditions, Alger, 2011, P.31.
[6]Christophe Thibierge, op.cit., P.22.
[7]Fabienne Guerra, op.cit., PP.80-81.
[8]معدل القيمة المضافة يعتبر قوي إذا فاق 40%، وضعيف إذا قلّ عن 20%، راجع: Christophe Thibierge, op.cit., P.62.

المؤشر الآخر يتمثل في الفائض الخام للاستغلال EBE* والذي هو عبارة عن القيمة المضافة محذوف منها الأجور، بعبارة أخرى أنها تمثل النتيجة المحققة عن طريق نشاط المؤسسة بعد تسديد الموردين الخارجيين والعمال[1]. وعليه فهو يمثل الجزء من القيمة المضافة الذي يعود إلى المؤسسة والمساهمين والمقرضين. مؤشر الفائض الخام للاستغلال يقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة أو المردودية الاقتصادية وذلك بمعزل عن السياسة المالية، الضريبية، وسياسة الإهتلاك[2]. بالنسبة لمؤسسة AMC ورغم تحقيقها لفائض خام للاستغلال موجب طوال سنوات الدراسة، إلا أن نسب التطور كانت سالبة خلال سنتين متتاليتين 2014 و2015، هذه الأخيرة تم تسجيل خلالها أكبر تراجع بنسبة 20-% مقارنة بسنة 2014. علاوة على ذلك فإن معدل النمو في القيمة المضافة كان أكبر من نظيره في الفائض الخام للاستغلال خلال هاتين السنتين حيث حققت القيمة المضافة في سنة 2014 زيادة بنسبة 3+% في حين تراجع الفائض الخام للاستغلال بنسبة 8-% وذلك مقارنة بعام 2013، لينخفض المؤشرين خلال 2015 لكن نسبة الانخفاض في القيمة المضافة (13-%) كانت أقل من نسبتها في الفائض الخام للاستغلال (20-%)، وهذا ما يشير إلى عدم تحكم المؤسسة في مصاريف العمال التي هي في تذبذب من سنة إلى أخرى أي أن ضعف الفائض الخام للاستغلال مصدره مصاريف العمال التي شكلت في المتوسط 31% سنويا من القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة.

نتيجة الاستغلال أو النتيجة العملياتية عبارة عن النتيجة المحققة على المبيعات بعد حذف كل مصاريف الإنتاج[3]، والمتمثلة أساسا في المشتريات من المواد الأولية، ومصاريف المستخدمين، ومخصصات ومخصصات الاهتلاك. فهي تقيس الأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة بمعزل عن سياستها المالية والعمليات الاستثنائية[4]. بالنسبة لمؤسسة AMC فقد حققت معدلات نمو موجبة على مستوى هذا المؤشر وبمتوسط نسبة نسبة قدرها 19+% سنويا خلال فترة الدراسة، ويعود ذلك إلى نمو إيراداتها أي أن إيرادات المؤسسة تغطي الأعباء بشكل كلي. وعليه فالتحسن المستمر في نتيجة الاستغلال يعكس وضعية مالية إيجابية للمؤسسة.

أما بالنسبة للنتيجة الصافية رصيد جدول النتائج، فهي تمثل ما تبقى من المبيعات بعد تسديد كل شركاء المؤسسة من موردين، عمال، بنوك، الدولة...الخ، وبالتالي فهي ما يبقى ملك للمؤسسة ويظهر في حساب أموالها الخاصة بالميزانية[5]. وعموما فإن جزء من هذه النتيجة يُوزع على المساهمين، وجزء منها يُحتفظ به لتشكيل التمويل الذاتي للمؤسسة لضمان نموها. والملاحظ بالنسبة لمؤسسة AMC أنها حققت نتيجة صافية موجبة على طول فترة الدراسة، وبمعدلات متزايدة بلغ متوسطها ما يقارب 14+% سنويا، وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق أرباح صافية موجبة.

---

*EBE: Excédent Brut d'Exploitation.
[1]Christophe Thibierge, op.cit., P.22
[2]Jérôme Caby et Jack Koêhl, op.cit., P.95.
[3]Christophe Thibierge, op.cit., P.23.
[4]Eric Salviac et autres, performance et création de valeur de la fonction achats: maitrise des risques et pilotage financier, Maxima, Paris, France, 2011, P.163.
[5]Christophe Thibierge, op.cit., P.24.

وكخلاصة يمكن القول أن مؤشرات النشاط والنتائج لمؤسسة AMC هي موجبة وفي تطور مستمر وذلك بمتوسط نسب تراوحت بين 9+% سنويا كأدنى نسبة و19+% سنويا كأقصى نسبة خلال فترة الدراسة، باستثناء سنة 2015 التي سجلت فيها كل المؤشرات انخفاض مقارنة بسنة 2014، وذلك بنسب تراوحت بين 13-% للقيمة المضافة، 14-% لرقم الأعمال وكذا للنتيجة الصافية، 17-% لإنتاج الدورة، 18-% لنتيجة الاستغلال، و20-% للفائض الخام عن الاستغلال الذي سجل كذلك انخفاض في سنة 2014 بنسبة 8-% مقارنة بعام 2013.

الفرع الثاني: مؤشر المردودية

المردودية كما سبق الإشارة إليها في الجانب النظري تنقسم إلى: مردودية النشاط، المردودية المالية، والاقتصادية. وفيما يلي عرض لكل نوع من هذه الأنواع.

أولا: مردودية النشاط

ويمكن حسابها من خلال معدل الهامش الخام للاستغلال، معدل هامش الاستغلال، ومعدل الهامش الصافي. والجدول الموالي يلخص ذلك:

الجدول رقم65: مؤشر مردودية النشاط لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
رقم الأعمال	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
القيمة المضافة	2 311 624 291.30	3 110 811 247.40	3 208 326 758.89	2 788 676 358.83	3 286 305 320.66	2 941 148 795.42
الفائض الخام عن الاستغلال	1 386 953 070.69	2 054 437 857.34	1 884 271 171.55	1 507 102 294.11	1 982 563 353.75	1 763 065 549.49
معدل الهامش الخام للاستغلال=الفائض الخام للاستغلال/رقم الأعمال خارج الرسم	%26.70	%29.04	%24.64	%22.93	%26.17	%25.90
نسب تطور معدل الهامش الخام للاستغلال	-	%+8.76	%-15.15	%-6.94	%+14.13	%-0.50
نتيجة الاستغلال	862 049 244.97	1 148 820 877.86	1 539 290 560.78	1 262 711 661.45	1 743 074 273.73	1 311 189 323.76
معدل الهامش الصافي للاستغلال=نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال خارج الرسم	%16.60	%16.24	%20.13	%19.21	%23.01	%19.04
نسب تطور معدل هامش الاستغلال	-	%-2.17	%+23.95	%-4.57	%+19.78	%+8.50
النتيجة الصافية	921 464 055.40	1 093 162 918.92	1 322 205 268.80	1 135 861 180.47	1 539 915 912.01	1 202 521 867.12
معدل الهامش الصافي=النتيجة الصافية/رقم الأعمال خارج الرسم	%17.74	%15.45	%17.29	%17.28	%20.32	%17.62
نسب تطور معدل الهامش الصافي	-	%-12.91	%+11.91	%-0.06	%+17.59	%+3.45

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جداول نتائج المؤسسة للسنوات 2012-2016.

معدل الهامش الخام للاستغلال والذي يسمى أيضا بالربحية الاقتصادية[1] هو واحد من أهم النسب لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وبالرغم من أنه من الصعب تحديد معايير لهذا المؤشر إلا أنه يمكننا اعتبار معدل 10% حتى 13% هو مستوى مرغوب فيه لهذا المؤشر[2]. بالنسبة لمؤسسة AMC نلاحظ أنها حققت في المتوسط معدل هامش خام للاستغلال قارب 26% سنويا خلال فترة الدراسة، كما أن الجدول يبرز بوضوح أن القدرة الربحية للمؤسسة بمعزل عن سياساتها المالية وسياسة الإهتلاكات والضريبة قد تراجعت خلال سنتي 2014 و2015 بنسبة 15-% ثم 7-% مقارنة بعامي 2013 و2014 على التوالي لترتفع بنسبة 14+% خلال سنة 2016 مقارنة بعام 2015. كل ما سبق يشير إلى قدرة مؤسسة AMC خلال فترة الدراسة على توليد فائض خام أكبر من رقم أعمالها وذلك بعد تسديد التكاليف الخارجية والأجور.

المؤشر الثاني يتمثل في معدل الهامش الصافي للاستغلال والذي يقيس مستوى نتيجة الاستغلال الناتجة عن كل 100 دينار من رقم الأعمال وذلك بمعزل عن السياسة المالية للمؤسسة وكذا عن الأعباء الضريبية، حيث حققت مؤسسة AMC متوسط معدل يساوي 19.04% سنويا خلال فترة الدراسة، بمعنى أنه في المتوسط كل 100 دينار من المبيعات ينتج 19.04 دينار كهامش بعد تسديد كل تكاليف الإنتاج (التكاليف الخارجية، الأجور، الإهتلاكات...الخ). وعليه فالمؤسسة حققت مردودية عملياتية مرضية وملائمة، نظرا لكون كل النسب المحققة خلال فترة الدراسة هي أكبر من 10%[3].

أما بالنسبة لمعدل الهامش الصافي، والذي يسمى بالمردودية التجارية، لأنه يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ومقاومة المنافسين، فنلاحظ أن AMC حققت متوسط معدل قدره 17.62% سنويا خلال فترة الدراسة، أي أنها عن كل 100 دينار مبيعات تتحصل في المتوسط على 17.62 دينار كأرباح صافية سنويا. كما أن أكبر انخفاض لهذا المعدل خلال فترة الدراسة كان في عام 2013 بنسبة قاربت 13-% مقارنة بسنة 2012، أما أقصى زيادة فكانت خلال عام 2016 بنسبة 17.59+% مقارنة بسنة 2015. خلاصة القول أن هذا المؤشر أكد على قدرة مؤسسة AMC على تحقيق أرباح صافية من مبيعاتها وذلك على طول فترة الدراسة، وبمتوسط زيادة قدرها 3.45+% سنويا.

ثانيا: المردودية المالية والاقتصادية

إن كلا من المردودية المالية والاقتصادية تقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال الأموال المستثمرة، ولكن بعكس المردودية المالية التي تقيس مردودية صنف معين من الأموال والمتمثل في الأموال الخاصة، فالمردودية الاقتصادية تقيس مردودية كل الأموال المستثمرة. والجدول الموالي يلخص هذين المؤشرين للمؤسسة محل الدراسة:

[1]Béatrice et Francis Grand Guillot, op.cit., P.35.
[2]Jérôme Caby et Jack Koêhl, op.cit., P.101.
[3] Patrick Piget, analyse financière en IFRS, Economica, Paris, 2011, P.78.

الجدول رقم66: مؤشري المردودية المالية والاقتصادية لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
المردودية المالية	النتيجة الصافية	921 464 055.40	1 093 162 918.92	1 322 205 268.80	1 135 861 180.47	1 539 915 912.01	1 202 521 867.12
	الأموال الخاصة	6 490 912 187.89	7 366 007 184.15	8 406 389 057.71	8 846 019 405.11	9 796 248 348.64	8 181 115 236.7
	المردودية المالية= النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	%14.20	%14.84	%15.73	%12.84	%15.72	%14.67
	نسب تطور المردودية المالية	-	%+4.51	%+6.00	%-18.37	%+22.43	%+2.91
المردودية الاقتصادية	النتيجة العملياتية	862 049 244.97	1 148 820 877.86	1 539 290 560.78	1 262 711 661.45	1 743 074 273.73	1 311 189 323.76
	مجموع الأصول	10 728 168 078.95	11 619 642 583.41	12 977 043 857.98	12 938 144 052.73	13 986 191 523.98	12 449 838 019.41
	المردودية الاقتصادية= النتيجة العملياتية/مجموع الأصول	%8.03	%9.89	%11.86	%9.76	%12.46	%10.4
	نسب تطور المردودية الاقتصادية	-	%+23.16	%+19.92	%-17.71	%+27.66	%+11.61

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جداول نتائج المؤسسة للسنوات 2012-2016.

المردودية المالية وتسمى أيضا بمعدل العائد على حقوق الملكية، وكذا عائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي عبارة عن العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة وأموالها الخاصة، وبالتالي فهي تقيس مقدار مساهمة الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المؤسسة في النتيجة الصافية، وكلما زادت نسبة المردودية المالية عبّر ذلك عن كفاءة المديرية المالية في استغلال أموال المساهمين وضمان لهم عائد مرضي. مع العلم أن نسبة المردودية المالية يجب أن تتراوح ما بين 12% إلى 15%، وعلى الأقل أن تزيد عن 10%[1]. ومن خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة AMC حققت مردودية مالية مرضية تراوحت بين 12.84% في سنة 2015 كأدنى قيمة محققة و15.73% خلال عامي 2014 و2016 كأعلى قيمة، وذلك بمتوسط قدره 14.67% سنويا أي أنها عن كل 100 دينار مستثمر من الأموال الخاصة حققت في المتوسط 14.67 دينار كأرباح صافية.

أما المردودية الاقتصادية فهي تقيس كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها، بعبارة أخرى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية من مجموع رؤوس الأموال المستثمرة. فيما يخص مؤسسة AMC نلاحظ من خلال الجدول أنها حققت مردودية اقتصادية متزايدة على طول فترة الدراسة وبمتوسط قدره 10.4% سنويا، وبمعدل نمو متوسط 11.61+% سنويا خلال فترة الدراسة، وقد كان عام 2015 الوحيد الذي تراجعت فيه المردودية الاقتصادية بما يقارب 18-% مقارنة بسنة 2014.

الفرع الثالث: مؤشر التكلفة

تعد التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية، ويقصد بها أساسا تكاليف الإنتاج كالأجور، وتكاليف رأس المال وغيرها من المدخلات. والجدول الموالي يوضح تطور إجمالي تكاليف الإنتاج بمؤسسة AMC خلال فترة الدراسة:

[1]Jérôme Caby et Jack Koêhl, op.cit., P.117.

الجدول رقم67: تطور إجمالي تكاليف الإنتاج بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
مشتريات مستهلكة (حساب/60)	2 972 966 137.05	3 692 766 037.08	4 337 820 882.74	3 434 755 146.57	4 347 323 186.29	3 757 126 277.95
خدمات خارجية وإستهلاكات أخرى (61 و62)	196 349 882.15	164 640 511.01	206 725 102.51	210 696 790.62	259 751 158.60	207 632 688.98
أعباء المستخدمين (ح/63)	839 438 257.18	969 735 752.25	904 953 703.73	921 834 552.74	924 115 511.95	912 015 555.57
ضرائب ورسوم (ح/64)	85 232 963.43	86 637 637.80	419 101 883.62	359 739 511.99	379 626 454.95	266 067 690.36
الأعباء العملياتية الأخرى (ح/65)	1 865 743.30	3 463 216.13	2 098 162.40	487 627.51	745 148.56	1 731 979.58
الأعباء المالية (ح/66)	44 132 706.63	70 358 529.39	42 607 333.85	73 181 075.77	42 546 321.55	54 565 193.44
المخصصات للإهتلاكات والتموينات وخسائر القيمة (ح/68)	622 406 077.35	993 402 181.58	507 989 619.17	278 740 415.13	430 604 568.75	566 628 572.40
إجمالي التكاليف	4 762 391 767.09	5 981 003 865.24	6 421 296 688.02	5 279 435 120.33	6 384 712 350.65	5 765 767 958.27
نسبة المشتريات المستهلكة من إجمالي التكاليف	%62.43	%61.74	%67.55	%65.06	%68.09	%64.97
نسبة الخدمات الخارجية من إجمالي التكاليف	%4.12	%2.75	%3.22	%3.99	%4.07	%3.63
نسبة أعباء المستخدمين من إجمالي التكاليف	%17.63	%16.21	%14.09	%17.46	%14.47	%15.97
نسبة الضرائب والرسوم من إجمالي التكاليف	%1.79	%1.45	%6.53	%6.81	%5.95	%4.51
نسبة مصاريف أخرى من إجمالي التكاليف	%0.04	%0.06	%0.03	%0.009	%0.01	%0.03
نسبة الأعباء المالية من إجمالي التكاليف	%0.93	%1.18	%0.66	%1.39	%0.67	%0.97
نسبة مخصصات الإهتلاك والمؤونات من إجمالي التكاليف	%13.07	%16.61	%7.91	%5.28	%6.74	%9.92
نسب تطور إجمالي التكاليف	-	%+25.59	%+7.36	%-17.78	%+20.94	%+7.61
نسب تطور المشتريات المستهلكة	-	%+24.21	%+17.47	%-20.82	%+26.57	%+9.97
نسب تطور أعباء المستخدمين	-	%+15.52	%-6.68	%+1.86	%+0.25	%+2.43

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جدول نتائج المؤسسة للسنوات 2012-2016.

نلاحظ من خلال الجدول أن المشتريات المستهلكة تشكل أكثر من نصف إجمالي تكاليف الإنتاج، وذلك بنسبة متوسطة بلغت تقريبا 65% خلال فترة الدراسة، مع العلم أن أعلى نسبة سُجلت كانت خلال سنة 2016 بـ 68% من إجمالي التكاليف. علاوة على ذلك فإن مصاريف المشتريات المستهلكة هي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى باستثناء عام 2015 الذي عرفت فيه انخفاض بنسبة 20.82-% مقارنة بسنة 2014، أما أعلى نسبة زيادة فكانت في سنة 2016 بـ 26.57+% مقارنة بعام 2015، أي بمتوسط زيادة قدرها تقريبا 10+% سنويا خلال فترة الدراسة.

أما المصاريف التي احتلت المرتبة الثانية بعد المشتريات المستهلكة فهي مصاريف المستخدمين بنسبة متوسطة قاربت 16% بمعنى أن هذين النوعين من التكاليف شكلا لوحدهما نسبة متوسطة قاربت 81% خلال فترة الدراسة مقابل 19% للمصاريف المتبقية. من جهة أخرى فإن مصاريف المستخدمين وبعد الزيادة التي عرفتها خلال سنة 2013 بنسبة 15.52+% مقارنة بسنة 2012، فقد شهدت انخفاض بنسبة 6.68-% في عام 2014 مقارنة بسنة 2013 لتثبت خلال السنتين الأخيرتين من فترة الدراسة وذلك على الرغم من انخفاض العدد الإجمالي للعمال خلال السنوات الثلاث الأخيرة. والجدول الموالي يوضح تكلفة العامل خلال فترة الدراسة:

الجدول رقم68: التكلفة المتوسطة للمستخدم بمؤسسة AMC الوحدة: دج

البيانات	مصاريف المستخدمين(دج)	عدد المستخدمين	التكلفة المتوسطة للمستخدم
2012	839 438 257.18	733	1 145 209.08
2013	969 735 752.25	735	1 319 368.37
2014	904 953 703.73	687	1 317 254.30
2015	921 834 552.74	643	1 433 646.27
2016	924 115 511.95	572	1 615 586.56

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جدول نتائج المؤسسة للسنوات 2012-2016.

الجدول يبرز بوضوح التزايد المستمر لمتوسط تكلفة المستخدم خلال فترة الدراسة.

الفرع الرابع: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

الجدول الموالي يوضح هذا المؤشر:

الجدول رقم69: مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
القيمة المضافة	2 311 624 291.30	3 110 811 247.40	3 208 326 758.89	2 788 676 358.83	3 286 305 320.66	2 941 148 795.42
إجمالي تكاليف الإنتاج	4 762 391 767.09	5 981 003 865.24	6 421 296 688.02	5 279 435 120.33	6 384 712 350.65	5 765 767 958.27
الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج=القيمة المضافة/إجمالي تكاليف الإنتاج	0.48	0.52	0.50	0.53	0.51	0.51
نسب تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج	-	%+8.33	%-3.85	%+6	%-3.77	%+1.53
تكاليف المواد المستهلكة	2 972 966 137.05	3 692 766 037.08	4 337 820 882.74	3 434 755 146.57	4 347 323 186.29	3 757 126 277.95
إنتاجية المواد المستهلكة=القيمة المضافة/ تكاليف المواد المستهلكة	0.78	0.84	0.74	0.81	0.76	0.79
نسب تطور إنتاجية المواد المستهلكة	-	%+7.69	%-11.90	%+9.46	%-6.17	%-0.65
تكاليف المستخدمين	839 438 257.18	969 735 752.25	904 953 703.73	921 834 552.74	924 115 511.95	912 015 555.57
إنتاجية تكاليف المستخدمين=القيمة المضافة/ تكاليف المستخدمين	2.75	3.21	3.54	3.02	3.56	3.22
نسب تطور إنتاجية تكاليف المستخدمين	-	%+16.73	%+10.28	%-14.69	%+17.88	%+6.67
الإهتلاكات	622 406 077.35	993 402 181.58	507 989 619.17	278 740 415.13	430 604 568.75	566 628 572.40
إنتاجية الاستثمارات=القيمة المضافة/ الإهتلاكات	3.71	3.13	6.32	10.00	7.63	6.16
نسب تطور إنتاجية الاستثمارات	-	%-15.63	%+101.92	%+58.23	%-23.7	%+19.75

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جدول النتائج للسنوات 2012-2016.

من الجدول نلاحظ أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بمؤسسة AMC تراوحت ما بين 0.48 و0.53 دج، بمتوسط قدره 0.51 دج بمعنى أن كل دينار من تكاليف عوامل الإنتاج أنتج في المتوسط 0.51 دج كقيمة مضافة خلال فترة الدراسة. كما أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج هي في تذبذب بين الزيادة والنقصان من سنة إلى أخرى، وبمتوسط زيادة قدرها 1.53+% سنويا. أما بالنسبة للإنتاجية حسب كل عامل من عوامل الإنتاج فالجدول يوضح أن إنتاجية الاستثمارات هي الأعلى بمتوسط بلغ 6.16 دج، تليها إنتاجية تكاليف العمال بمتوسط 3.22 دج، وأخيرا إنتاجية المواد المستهلكة بمتوسط 0.79 دج. مع ذلك فالبارز من الجدول أن معدلات تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية المواد المستهلكة هي في اتجاه واحد بين الزيادة تارة والانخفاض تارة أخرى، وذلك على طول فترة الدراسة، ويرجع لكون المواد المستهلكة تشكل أكثر من نصف تكاليف الإنتاج كما أوضحنا ذلك سابقا.

الفرع الرابع: مؤشر الحصة السوقية

نظرا لغياب المعلومات الضرورية لحساب الحصة السوقية، والمتمثلة في الواردات من منتجات AMC. حيث تصنف الواردات وفقا للديوان الوطني للإحصائيات إلى مجموعات، فمثلا القواطع تصنف تحت بند أجهزة التوزيع والقيادة الكهربائية، والتي تضم العديد من المنتجات الأخرى منها أزرار التماس والموصلات الحرارية[1]، علاوة على أن التقارير الصادرة عنه تضع كل منتجات AMC إضافة إلى منتجات أخرى تحت بند واحد "أجهزة وأدوات القياس والمراقبة"[2]. أما إحصائيات الواردات التي تعدها المديرية العامة للجمارك فهي مصنفة إلى المجموعات التالية: سلع غذائية، سلع موجهة للجهاز الإنتاجي، سلع التجهيز، وسلع الاستهلاك غير غذائي[3]. لذلك لجأنا إلى حساب الحصة السوقية لبعض منتجات AMC بالاعتماد على عدد الوحدات السكنية المستلمة خلال فترة الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

[1]Office National des Statistiques, nomenclature Algérienne des activités et des produits (N.A.P.2000), Alger, Tome2: nomenclature Algérienne des produits (N.P.A), septembre 2002, P.175.

[2] Voir: Direction Technique chargé de la Comptabilité Nationale, évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2011 a 2016, Office National des Statistiques, Alger, Septembre 2017, P.43.

[3]Voir: Ministère des finances, Direction Générale des Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie: Année 2017, Centre Nationale de l'Information et des Statistiques, Alger, 2017.

الجدول رقم70: الحصص السوقية لبعض منتجات AMC خلال الفترة 2012-2016

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
إجمالي عدد المساكن المستلمة خارج البناء الذاتي	184 429	256 616	334 127	310 267	314 927	280 073.2
عدد سكنات البناء الذاتي	14 750	غ. متوفرة	غ. متوفرة	غ. متوفرة	غ. متوفرة	2 950
إجمالي عدد المساكن المستلمة	199 179	256 616	334 127	310 267	314 927	283 023.2
الكميات المباعة من عدادات الكهرباء المنزلية	651 974	589 600	656 200	562 920	573 360	606 810.8
الحصة السوقية من عدادات الكهرباء المنزلية	%327.33	%229.76	%196.39	%181.43	%182.06	%223.39
الكميات المباعة من عدادات الغاز المنزلية	289 000	311 192	356 618	346 446	330 704	326 792
الحصة السوقية من عدادات الغاز المنزلية	%145.10	%121.27	%106.73	%111.66	%105.01	%117.95
الكميات المباعة من منظم الغاز	122 385	110 971	145 798	169 175	192 424	148 150.6
الحصة السوقية من منظم الغاز	%61.44	%43.24	%43.64	%54.53	%61.10	%52.79
الكميات المباعة من القواطع من نوع ADD1-4P	77 383	57 066	101 109	71 697	70 427	75 536.4
الحصة السوقية من القواطع من نوع ADD1-4P	%38.85	%22.24	%30.26	%23.11	%22.36	%27.36

Source: - Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2012-2014, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°45, 2015, P.11.
- Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2013-2015, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°46, 2016, P.11.
- Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2014-2016, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°47, 2017, P.10.
- www.mhuv.gov.dz/Fichiers/statistiques/36.pdf consulter le: 15/10/2018.
- AMC, Rapports D'activité, 2012-2016.

الجدول يبرز بوضوح احتكار AMC لسوق عدادات الكهرباء والغاز المنزلية، حيث بلغ متوسط حصتها السوقية في هذه المنتجات على التوالي 223.39% و117.95% سنويا، بعبارة أخرى أنها غطت 100% الوحدات السكنية المستلمة خلال فترة الدراسة إضافة إلى الاحتياجات الوطنية الأخرى المتمثلة في إيصال الغاز والكهرباء إلى المناطق الريفية وكذا عمليات التجديد للعدادات. في مقابل ذلك فإن متوسط حصتها السوقية خلال فترة الدراسة في منتوج منظم الغاز والذي هو ملحق أساسي بعداد الغاز لم يتعدى 53%، وذلك راجع لتخلي سونلغاز عن جزء من سوق تركيبه للخواص في إطار المقاولة بالباطن. أما منتوج القواطع المفتوح كلية على المنافسة، فلم يتجاوز متوسط حصتها من السوق 27.36%. مما يشير إلى ضعف قدرتها التنافسية في المنتجات المفتوحة على المنافسة الوطنية منها والأجنبية.

بعد هذا التحليل ننتقل من خلال المبحث الموالي إلى الكشف عن ما مدى توفر محددات القدرة التنافسية الداخلية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة وفقا لنموذج سلسلة القيمة؟

المبحث الثالث: تحليل القدرة التنافسية لمؤسسة AMC وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر

اعتمادا على نموذج سلسلة القيمة لبورتر، سيتم في هذا المبحث تقييم أنشطة مؤسسة AMC، وذلك بغية تحديد مواطن القوة والضعف. وبما أن سلسلة القيمة تُجزأ المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة: الأنشطة الأساسية أو الرئيسية، والأنشطة الداعمة، فسوف نعتمد ذلك في تحليلنا لأنشطة مؤسسة AMC:

المطلب الأول: الأنشطة الرئيسية

وهي تتضمن مجموع الأنشطة المتعلقة بالتشكيل المادي للمنتوج، بيعه، نقله إلى العميل، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع. وهي تتمثل في:

الفرع الأول: الإمداد الداخلي

تتمثل هذه الوظيفة في الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، نقل، وتوزيع مدخلات الإنتاج. والجدير بالتنويه أن أداء المؤسسة في مجال الإمداد الداخلي يعتبر عنصرا مهما في تنافسيتها، ويقصد بذلك أن تكون فعالة في التنظيم الداخلي، في التموين بالمواد الأولية، في تسيير المخزونات، وفي إرسال المنتجات النهائية نحو شبكات التوزيع[1]. والملاحظ بالنسبة لمؤسسة AMC أن وظيفة الإمداد الداخلي هي موزعة على هيكلين هما: مصلحة العبور بقسم الخدمات الصناعية والإمدادات، ومصلحتي الإنتاج بقسمي الكهرباء والسوائل.

أولا: مصلحة العبور التابعة لدائرة الإمدادات بقسم الخدمات الصناعية والإمدادات

يكمن دور هذه المصلحة في جمركة، نقل، واستلام السلع المشتراة من الخارج لصالح مختلف أقسام المؤسسة. هذه السلع تتمثل في[2]:

1. مواد أولية للإنتاج: معدنية كالحديد، النحاس، والألمنيوم. إضافة إلى مواد بلاستيكية؛
2. مواد مساعدة auxiliaire: كالزيوت وغيرها؛
3. قطع الغيار للآلات؛
4. المكونات composants الداخلة في الإنتاج سواء كانت إلكترونية أو بلاستيك؛
5. إضافة إلى les kits بالنسبة للمنتجات التي تقوم المؤسسة بتركيبها: عداد الغاز، عداد الكهرباء، وموزعات الوقود.

إضافة إلى جمركة السلع المذكورة آنفا، فهي المسؤولة عن نقل السلع إلى مقر مركب AMC، وهي التي تشرف على تفريغها وضمان تسليمها للقسم المعني في أحسن الظروف، وتنتهي مسؤوليتها بمصادقة أمين المخزن للقسم المعني بالشراء على وصل التسليم Bon de livraison. أما عن الفترة الزمنية التي تستغرقها طلبيات الشراء من الخارج فيمكن توضيحها في الجدول الموالي:

---

[1]Philippe Rouault, op.cit., P.58.

[2]مقابلة مع السيد سمير رمضاني، رئيس مصلحة العبور بدائرة الإمدادات بقسم الخدمات الصناعية والإمدادات، الخميس 24 أوت 2017، الساعة: 08.30.

الجدول رقم71: فترة استلام وتسليم السلع المستوردة إلى المخازن المعنية خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: يوم

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي الطلبيات	371	385	428	462	470
فترة الاستلام Enlèvement بالأيام	2001	1400	1445	1414	1240
فترة التسليم Remise بالأيام	6666	6550	6616	7459	8382
إجمالي فترة الحصول على الطلبيات	8667	7950	8061	8873	9622
نسبة فترة الاستلام من إجمالي فترة الحصول على الطلبيات	%23.09	%17.61	%17.93	%15.94	%12.89
نسبة فترة التسليم من إجمالي فترة الحصول على الطلبيات	%76.91	%82.39	%82.07	%84.06	%87.11
متوسط فترة الاستلام للطلبية الواحدة بالأيام	5.39	3.64	3.38	3.06	2.64
متوسط فترة التسليم للطلبية الواحدة بالأيام	17.97	17.01	15.46	16.14	17.83
متوسط الفترة الإجمالية للحصول على الطلبية الواحدة بالأيام	23.36	20.65	18.83	19.21	20.47
نسب التطور في متوسط فترة الاستلام	-	%-32.47	%-7.14	%-9.47	%-13.73
نسب التطور في متوسط فترة التسليم	-	%-5.34	%-9.11	%+4.4	%+10.47

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة العبور بدائرة الإمدادات لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات.

الجدول رقم71 يبرز بوضوح طول فترة الحصول على الطلبيات المشتراة من الخارج، فالطلبية الواحدة تستغرق فترة إجمالية تراوحت مابين 19 إلى 23 يوم وذلك بدءا من تاريخ استلام ملف الشراء من طرف مصلحة العبور وإلى يوم تسليم السلعة للمخازن بمركب مؤسسة AMC، إضافة إلى ذلك فإن فترة التسليم Remise وهي التي تمر من تاريخ إشعار الجمارك للمؤسسة بوصول السلعة إلى تاريخ تسليم السلعة للمخازن تعتبر الأطول مقارنة بفترة الاستلام Enlèvement وهي الفترة الفاصلة بين استلام ملف الشراء من طرف مصلحة العبور لمؤسسة AMC واستلام هذه الأخيرة لوصل الإشعار بوصول السلعة المعنية إلى الجزائر من مصالح الجمارك، حيث أن الفترة الأولى كما يوضح ذلك الجدول تشكل نسبة فاقت 80% من إجمالي فترة الحصول على الطلبية وذلك بفترة تراوحت ما بين 15 يوم و18 يوم للطلبية الواحدة. في حين الفترة الثانية فهي تشكل نسبة لا تتجاوز 23% من إجمالي فترة الحصول على الطلبيات حيث أن مدتها تراوحت خلال فترة الدراسة مابين 3 و5 أيام مع العلم أن هذه الفترة تمثل الفترة الزمنية التي تستغرقها مصلحة العبور بمؤسسة AMC من أجل إتمام عملها. مع ذلك فإن الجدول يبرز معدلات تطور سالبة لفترة الاستلام أي أنها في تراجع مستمر على طول فترة الدراسة، على عكس ذلك فإن فترة التسليم في حالة تزايد خلال السنتين الأخيرتين. وترجع أسباب طول فترة التسليم غالبا إلى تأخر مصلحة الشراء للقسم المعني في تسليم الوثائق اللازمة لإخراج السلع المستوردة من الميناء بالجزائر.

وتجدر الإشارة إلى أن طول فترة الحصول على الطلبيات يؤثر في العملية الإنتاجية، وقد يؤدي إلى توقفها، وهذا بدوره يؤدي إلى طول آجال تسلم الزبائن لطلبياتهم مما ينعكس سلبا على قدرتها التنافسية.

أما بالنسبة لمختلف التكاليف التي تتحملها مؤسسة AMC عند استيرادها لمختلف احتياجاتها من الخارج فهي موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم72: التكاليف الملحقة بالشراء من الخارج خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
الحقوق الجمركية	129 567 503	125 568 100	114 359 049	119 672 000	167 312 000	131 295 730.4
الشحن Fret	27 005 104	33 549 846	29 353 605	33 072 000	40 770 000	32 750 111
التفريغ Débarquement	7 219 785	8 302 794	9 636 291	9 335 000	10 797 000	9 058 174
تعويض المهلة الإضافية للشحن والتفريغ Surestarie	1 747 558	672 714	1 074 727	1 285 000	1 473 000	1 250 599.8
الإيجار -المواصلات Location-Engins	1 573 834	2 078 843	2 495 466	1 931 000	4 642 000	2 544 228.6
التوقف Stationnement	1 633 353	1 893 774	2 670 903	2 790 000	3 398 000	2 477 206
التفريغ Déchargement	1 084 304	1 408 756	1 951 048	3 143 000	2 530 000	2 023 421.6
التأمين ومصاريف أخرى	7 324 833	1 653 410	3 125 117	3 530 000	4 304 000	3 987 472
إجمالي التكاليف	177 156 274	175 128 237	164 666 206	174 758 000	235 226 000	185 386 943.4
نسب التطور في إجمالي التكاليف	-	%-1.14	%-5.97	%+6.13	%+34.60	%+7.35
إجمالي الطلبيات	371	385	428	462	470	423
نسب التطور في إجمالي الطلبيات	-	%+3.77	%+11.17	%+7.94	%+1.73	%+6,09
نسبة الحقوق الجمركية من إجمالي مصاريف الشراء	%73.14	%71.70	%69.45	%68.48	%71.13	%70.78
نسبة المصاريف الأخرى من إجمالي مصاريف الشراء	%26.86	%28.30	%30.55	%31.52	%28.87	%29.22

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة العبور بدائرة الإمدادات لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات.

بالتمعن في الجدول السابق نجد أن إجمالي التكاليف الناجمة عن استيراد مؤسسة AMC لاحتياجاتها من الخارج شكلت في المتوسط ما قيمته 185386943 دج سنويا خلال فترة الدراسة، كما أن هذه التكاليف وباستثناء سنتي 2013 و2014 التي عرفت خلالهما انخفاض طفيف بنسبة 1.14-% ثم ما يقارب 6-% على التوالي، قد عرفت بدء من 2015 زيادات مستمرة بلغت نسبتها 6.13+% في 2015 مقارنة بعام 2014 و34.60+% في 2016 مقارنة بسنة 2015 هذه النسبة الأخيرة تعتبر الأعلى خلال فترة الدراسة، وهذا بالرغم من الزيادة في عدد الطلبيات بنسبة 8+% في 2015 وما يقارب 2+% سنة 2016. وذلك على عكس سنتي 2013 و2014 التي قابلت خلالهما زيادة في عدد الطلبيات بنسبة قاربت 4+% و11+% انخفاض في إجمالي التكاليف بالنسب المذكورة آنفا، مما يشير إلى أن كفاءة المؤسسة في التحكم في التكاليف الملحقة بالشراء من الخارج خلال الفترة 2012-2014 كانت أحسن منه خلال السنتين الأخيرتين.

علاوة على ما سبق فالملاحظ أن الحقوق الجمركية تشكل النسبة الأعلى ضمن هذه التكاليف وذلك بمتوسط قارب 71% سنويا، بينما شكلت باقي التكاليف 29% سنويا خلال فترة الدراسة. كل هذه التكاليف تؤدي إلى ارتفاع سعر شراء مستلزمات الإنتاج، وبالتالي ارتفاع سعر بيع المنتجات النهائية مما يضعف من القدرة التنافسية السعرية للمؤسسة. يضاف للتكاليف السابقة الغرامات Amendes et Contentieux التي تتحملها المؤسسة والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم73: غرامات التأخير على المشتريات من الخارج الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
الغرامات والمنازعات القضائية Amendes et Contentieux	لم تكن تحسب من قبل المصلحة	1 115 000	1 015 000	1 900 000	2 375 000	1 601 250
نسب التطور	-	-	%-8.97	%+87.19	%+25	%+28.66

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة العبور بدائرة الإمدادات لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات.

الملاحظ أن هذه الغرامات Amendes et Contentieux الناجمة عن التأخر في إخراج المؤسسة لسلعها في الوقت المحدد من الميناء أو المطار بالجزائر قد كلفت المؤسسة في المتوسط ما مقداره 1601250دج سنويا خلال فترة الدراسة –فعند تجاوز فترة 21 يوم يتم تسديد غرامة قدرها 50000 دج، 50 يوم: 100000 دج، و80 يوم 150000 دج–، كما أن هذه الغرامات هي في زيادة مستمرة بدء من عام 2015 أين بلغت نسبتها 87+% مقارنة بسنة 2014 لتواصل الارتفاع خلال السنة الموالية بـ 25+% مقارنة بعام 2015 كل هذا يُعد إهدارا للمال، ويؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة. مع العلم أنه بإمكان المؤسسة التحكم في هذه الغرامات مما يحقق لها وفر في المصاريف. إضافة إلى المهلة الإضافية للشحن والتفريغ Surestarie، وهي بدورها عبارة عن غرامة تأخير تنتج عن تجاوز فترة الإعفاء franchise الممنوحة من طرف شركات النقل البحري، والتي بدورها كلفت المؤسسة مبلغ متوسط يساوي 1250599.8 دج سنويا، والتحكم في هاتين التكلفتين فقط سيحقق للمؤسسة ربح مبلغ متوسط قدره 2851849.8 دج سنويا. ويمكن توضيح المصدر الأساسي للغرامات والمنازعات القضائية بالجدول التالي:

الجدول رقم74: مصادر غرامات تأخر المؤسسة في إخراج سلعها المستوردة من الميناء أو المطار بالجزائر

الوحدة: طلبية

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
إجمالي طلبيات الشراء	371	385	428	462	470	423
إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرامات التأخير	-	40	40	37	46	40.75
عدد الطلبيات التي كانت فيها الغرامة ناتجة عن التأخر في وصول الوثائق من مصلحة الشراء بقسم الكهرباء	-	27	24	12	11	18.5
عدد الطلبيات التي كانت فيها الغرامة ناتجة عن التأخر في وصول الوثائق من مصلحة الشراء بقسم السوائل	-	5	4	17	27	13.25
عدد الطلبيات التي كانت فيها الغرامة ناتجة عن التأخر في وصول الوثائق من مصلحتي الشراء بقسمي الدعم	-	6	11	7	7	7.75
إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرامات نتيجة تأخر وصول الوثائق من مصلحة الشراء للقسم المعني	-	38	39	36	45	39.5
عدد الطلبيات التي كانت فيها الغرامة ناتجة عن أسباب أخرى	-	2	1	1	1	1.25
نسبة الطلبيات التي كان عليها غرامات من إجمالي طلبيات الشراء	-	%10.39	%9.35	%8.01	%9.79	%9.38
نسبة الطلبيات الناجم عنها الغرامة نتيجة تأخر وصول وثائق الشراء من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرامات	-	%95	%97.5	%97.30	%97.83	%96.91
نسبة الطلبيات التي كانت الغرامة عليها لأسباب أخرى من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرامات	-	%5	%2.5	%2.70	%2.17	%3.09
نسبة قسم الكهرباء من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرمات نتيجة تأخر وصول وثائق الشراء	-	%71.05	%61.54	%33.33	%24.44	%47.59
نسبة قسم السوائل من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرمات نتيجة تأخر وصول وثائق الشراء	-	%13.16	%10.26	%47.22	%60	%32.66
مجموع نسبتي قسمي الكهرباء والسوائل من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرمات نتيجة تأخر وصول وثائق الشراء		%84.21	%71.8	%80.55	%84.44	%80.25
نسبة قسمي الدعم من إجمالي الطلبيات الناجم عنها غرمات نتيجة تأخر وصول وثائق الشراء	-	%15.79	%28.20	%19.44	%15.56	%19.75

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة العبور بدائرة الإمدادات لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات.

الجدول يوضح نسب الطلبيات التي تحملت جرائها مؤسسة AMC غرامات التأخر في إخراج السلعة من المطار أو الميناء بالجزائر من إجمالي طلبيات الشراء والتي تراوحت ما بين 8% إلى 10% وذلك بمتوسط 9.38% سنويا من إجمالي الطلبيات، أما عن مصدر هذه الغرامات فالجدول يبين أن الطلبيات التي كان سبب الغرامة فيها تأخر وصول الوثائق اللازمة من مصلحة الشراء للقسم المعني بالشراء قد تراوحت نسبتها ما بين 95% إلى 98% من إجمالي طلبيات الشراء المتحمل عنها غرامات، وذلك بمتوسط قارب 97% سنويا، مقابل ذلك فإن الطلبيات الناجم عنها غرامات لأسباب أخرى تتمثل في أخطاء ارتكبت من طرف الموردين فقد تراوحت نسبتها ما بين 2% إلى 5% كأقصى نسبة وذلك من إجمالي عدد الطلبيات المدفوع عنها غرامات أي بمتوسط قدره 3% سنويا. وهذا ما يدل دلالة واضحة على أن معظم الغرامات هي ناتجة عن التأخر الحاصل في تقديم الوثائق من طرف مصلحة الشراء للقسم المعني. علاوة على ذلك فإن الجدول

يبرز بوضوح أن النسبة العظمى من الطلبيات التي نتج عنها غرامات بسبب تأخر الوثائق هي صادرة عن قسمي الكهرباء والسوائل وذلك بنسبة تراوحت ما بين تقريبا 72% كحد أدنى و84% كأعلى نسبة وذلك على طول فترة الدراسة، وهي نتيجة منطقية على اعتبار أنهما قسمي الإنتاج بالمؤسسة.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن مختلف هذه الغرامات تؤدي إلى التأثير في الوضع المالي للمؤسسة، وبالتالي إضعاف قدرتها التنافسية.

ثانيا: مصالح تسيير الإنتاج

أما الهيكل الثاني المعني بوظيفة الإمداد الداخلي فيتمثل في مصلحتي تسيير الإنتاج بدائرة صنع قطع المنتجات بقسم الكهرباء، ودائرة التصنيع بقسم السوائل فهما المشرفتان على تسيير المخزونات من المواد الأولية والمساعدة، مختلف القطع المنتجة الداخلة في إنتاج المنتجات النهائية، إضافة إلى المكونات composants والمجموعات التركيبية Kits.

والجدير بالتنويه أن مؤسسة AMC تعتمد في تسيير مخزوناتها على القاعدة التالية[1]:

1. المواد الأولية والمكونات composants يجب أن لا تتعدى 2.5 شهر من الاستهلاكات؛
2. المخزونات من المنتجات قيد الصنع les encours de production لا تزيد عن 08 أيام من الإنتاج؛
3. وعدم تجاوز مخزونات المنتجات النهائية لـ 12 يوم من رقم الأعمال.

ويمكن توضيح نسب دوران مخزونات المواد الأولية واللوازم بالجدول التالي:

[1] مديرية التقديرات والأنظمة بالمديرية العامة.

الجدول رقم75: نسب دوران مخزون المواد الأولية واللوازم لقسمي الكهرباء والسوائل الوحدة: دج

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
قسم الكهرباء	مخزون بداية المدة	211 263 478.17	633 205 448.64	751 435 889.28	530 040 997.16	553 625 589.05	535 914 280.46
	مخزون نهاية المدة	633 205 448.64	751 435 889.28	530 040 997.16	553 625 589.05	295 172 511.08	552 696 087.04
	متوسط المخزون= مخزون أول مدة+ مخزون نهاية المدة/2	422 234 463.40	692 320 668.96	640 738 443.22	541 833 293.10	424 399 050.06	544 305 183.75
	المشتريات	2 186 131 614.22	2 211 506 177.13	1 624 456 547.50	1 597 405 961.72	2 352 902 833.97	1 994 480 626.91
	سرعة دوران المخزون=المشتريات/متوسط المخزون	5.18 مرة	3.19 مرة	2.53 مرة	2.95 مرة	5.54 مرة	3.88 مرة
	مدة الاحتفاظ بالمخزون (بالأشهر)= (متوسط المخزون/المشتريات)× 12	2.32 شهر	3.76 شهر	4.73 شهر	4.07 شهر	2.16 شهر	3.41 شهر
قسم السوائل	مخزون بداية المدة	126 529 102.97	266 930 767.28	379 893 440.25	292 313 258.4	321 193 393.6	277 371 992.5
	مخزون نهاية المدة	266 930 767.28	379 893 440.25	292 313 258.4	321 193 393.6	339 844 116.49	320 034 995.20
	متوسط المخزون= مخزون أول مدة+مخزون نهاية المدة/2	196 729 935.12	323 412 103.76	336 103 349.32	306 753 326	330 518 755.04	298 703 493.85
	المشتريات	1 340 373 178.63	1 572 004 641.94	2 461 816 607.03	1 631 958 577.56	1 895 038 701.38	1 780 238 341.31
	سرعة دوران المخزون=المشتريات/متوسط المخزون	6.81 مرة	4.86 مرة	7.32 مرة	5.32 مرة	5,73 مرة	6.01 مرة
	مدة الاحتفاظ بالمخزون (بالأشهر)= (متوسط المخزون/المشتريات)× 12	1.76 شهر	2.47 شهر	1.64 شهر	2.26 شهر	2.09 شهر	2.04 شهر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات دائرتي المالية والمحاسبة بقسمي الكهرباء والسوائل.

نلاحظ من الجدول أن متوسط مدة الاحتفاظ بمخزون المواد الأولية لقسم الكهرباء هو 3 أشهر سنويا خلال فترة الدراسة، بينما بقسم السوائل فهو شهرين سنويا، ولهذا السبب كان متوسط سرعة دوران المخزونات بقسم السوائل (6 مرات سنويا) أعلى من المسجل بقسم الكهرباء (ما يقارب 4 مرات سنويا).

الفرع الثاني: الإنتاج

وتتمثل في أنشطة تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، والملاحظ من خلال الهياكل التنظيمية السابقة لقسمي الكهرباء والسوائل باعتبارهما قسمي الإنتاج بالمؤسسة، أن وظيفة الإنتاج بمؤسسة AMC تتوزع على ثلاث دوائر كما يلي:

1. بالنسبة لقسم الكهرباء تتمثل هذه الدوائر الثلاث في:

- دائرة صنع القطع التي تدخل في إنتاج المنتجات النهائية؛
- دائرة تركيب القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية، والتي يتم فيها تركيب القطع المصنعة، وتحويلها إلى منتجات نهائية؛
- دائرة عداد الكهرباء، تقوم بتركيب les kits المستوردة من الخارج.

2. الشيء نفسه يُقال عن قسم السوائل حيث هناك:

- دائرة لتصنيع القطع الداخلة في إنتاج المنتجات النهائية لهذا القسم؛
- ثم تأتي عملية التركيب لهذه القطع على مستوى مصلحة منتوج الغاز، مع العلم أن تركيب القطع المصنعة بالمؤسسة يخص منتوج منظم الغاز أما عداد الغاز فيتم تركيب les kits المستوردة من الخارج؛
- دائرة تركيب موزعات الوقود، تركيب les kits المستوردة من الخارج.

أما إجمالي عدد أنواع القطع المصنعة داخل مؤسسة AMC فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم76: إجمالي عدد أنواع القطع المصنعة بمؤسسة AMC.

البيانات	عدد أنواع القطع المصنعة	النسبة المئوية لعدد أنواع القطع المصنعة
دائرة التصنيع بقسم الكهرباء	159	%90.86
دائرة التصنيع بقسم السوائل	16	%09.14
المجموع	175	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين السابقين رقم53، ورقم54.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن ما يقارب 91% من أنواع القطع المنتجة بالمؤسسة تُصنع بقسم الكهرباء، و9% الباقية بقسم السوائل.

أما تشكيلة منتجات AMC، وعدد خطوط الإنتاج، وعدد الأنواع في كل خط فيمكن إبرازها فيما يلي:

الجدول رقم 77: خطوط الإنتاج بمؤسسة AMC وعدد الأنواع في كل خط

خطوط الإنتاج	أنواع المنتجات في كل خط	عدد الأنواع في كل خط	تاريخ انطلاق الإنتاج الفعلي
عدادات الكهرباء	– أحادي الطور Monophasé – ثلاثي الطور Triphasé – عدادات الكهرباء متوسطة الضغط MT – عدادات الكهرباء عالية الضغط HT	04 أنواع	2002 التحول نهائيا من إنتاج العداد الميكانيكي إلى تركيب العداد الالكتروني
	– صندوق لعداد الكهرباء الفردي(CCI)Coffret pour compteur individuel	نوع واحد	2016
القواطع	– أحادي القطبAB1-1P (10أمبير، 15، 20، 25، 32) – ثنائي القطب تفاضلي(20أمبير، 25، 32، 63) – رباعي الأقطاب تفاضلي(20أمبير، 25، 32، 63) – قواطع خاصة غير تفاضلية قليلة الإنتاج(AB1-2P,AB1-3P,AB1-4P) كل نوع منها ينتج بـ: (10أمبير، 15، 20، 25، 32)	28	1985 وفي 2014 الانطلاق في إنتاجها بعد ما أجريت عليها تحسينات
أزرار التماس والموصلات الحرارية	– أزرار التماس ذو قوة(9أومبير، 12، 17، 25، 32، 65) Contacteur de puissance LC1D – موصلات حرارية(9أومبير، 12، 17، 25، 32، 65) Relais Thermiques LR1D – قاطع أزرار (9أومبير، 12، 17، 25، 32) Discontacteur LE1D – أزرار التماس مساعدة Contacteur Auxiliaire CA2DN –علب أزرار التماس Blocs de Contacts LA1D	19 نوع	1990
موصلات الربط بشبكات الكهرباء	CMB1D، CMB2D، CMDRI	03 أنواع	جانفي 2016
عدادات الغاز	– عدادات غاز منزلي G4 وG6 – عدادات غاز صناعية G16 وG25	04 أنواع	2000–2001 الانتقال إلى التركيب بدل الإنتاج
منظم الغاز	– 1233BP06 – 1233BP10 – 1893B25	03 أنواع	1981 مع إجراء تحسينات طفيفة عليه في 2003 ثم 2009
موزعات الوقود	– Volucompteur40 ($3m^3/h$) simple et double – Volucompteur70 ($5m^3/h$) simple et double – Volucompteur130l/mn simple et double – Volucompteur Multi produits 3×2 et 4×2 – Volucompteur GPL simple et double	10 أنواع	2002 التحول نحو التركيب
لواحق الشبكة الكهربائية	– Machoire d´ancrage MA 34-2B et MA 93.3 – Console d´ancrage CA 1500-1 et CA 2000 – Pince d´ancrage PA 4500 et PA 3500	06 أنواع	2014
إجمالي عدد الأنواع	–	78	–

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحتي المناهج والتطوير بقسمي السوائل والكهرباء إضافة إلى مصلحة الهندسة والنوعية بدائرة تركيب عدادات الكهرباء

نلاحظ من خلال الجدول أن تشكيلة منتجات AMC بلغت 78 نوع إلى غاية عام 2017، كما أن عمق خطوط الإنتاج يختلف من خط إلى آخر، ففيما لم يتجاوز عمق منظم الغاز 3 أنواع والتي تغطي فقط الاحتياجات المنزلية الفردية منها والجماعية، فإنه وصل إلى 28 نوع في منتوج القواطع. أما عن الترابط بين خطوط الإنتاج، فهذه الأخيرة تستخدم مستلزمات إنتاج متباينة، فبقسم الكهرباء مثلا فإن القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية هما خطان منفصلان تماما باستثناء نوع واحد من مادة البلاستيك التي تُصنع منها قطعة واحدة في القواطع وأخرى في أزرار التماس. وحتى داخل خط أزرار التماس والموصلات الحرارية فإن نسبة مستلزمات الإنتاج المشتركة بينهما لا تتعدى 30%، كما أن عملية تصنيعهما تتم بطريقة منفصلة أي اختلاف الآلات المستخدمة في إنتاجهما[1]. لكن العامل المشترك بين هذه الخطوط أن بعضها هو من أجل قياس الاستهلاك من الطاقة (كهرباء، غاز، بنزين...الخ)، وبالتالي فهي موجهة لنفس العملاء: مجمع سونلغاز (لعدادات الكهرباء، الغاز، موصلات ولواحق الشبكة الكهربائية)، نفطال ومحطات البنزين (لموزعات الوقود)، والبعض الآخر لحماية الأشخاص والأجهزة المنزلية والآلات الصناعية من مخاطر استعمال الطاقة الكهربائية، وبالتالي استخدامها لنفس منافذ التوزيع. أما عن عمر هذه المنتجات منذ إطلاقها في السوق فالجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول رقم 78: عمر منتجات مؤسسة AMC منذ تاريخ الانطلاق في إنتاجها

عدد أنواع المنتجات	العمر بالسنوات	نسبة أنواع المنتجات من الإجمالي
03	35	%3.85
28	31	%35.90
19	26	%24.36
18	14	%23.08
10	أكثر من سنة	%12.82
المجموع: 78	-	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم77.

إن ما يقارب 39.75% من منتجات AMC تجاوز عمرها 30 سنة و24% منها عمرها 26 سنة، بعبارة أخرى أن أكثر من نصف منتجات المؤسسة 64% فاق عمرها 26 سنة، في حين المنتجات الجديدة لم تتجاوز نسبتها 13%.

أولا: تطور الإنتاج بالكمية

نحاول فيما يلي تحليل تطور الكميات المنتجة بقسمي الكهرباء والسوائل، وكذا الوقوف على معدلات الإنجاز.

[1] مقابلة مع السيد فارس كحلة، رئيس مصلحة المناهج والتطوير بالدائرة التقنية لقسم الكهرباء، الأحد 11 جوان 2017، الساعة 10.05.

الجدول رقم79: تطور الإنتاج بالكمية لقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: وحدة منتجة

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدادات الكهرباء	الإنتاج المحقق	731 384	597 674	692 485	526 422	687 778	647 148.6
	الإنتاج المخطط	716 000	734 418	692 600	499 440	627 908	654 073.2
	نسبة المحقق من المخطط	%102.15	%81.38	%99.98	%105.40	%109.53	%99.69
	معدل تطور الإنتاج المحقق	-	%-18.28	%+15.86	%-23.98	%+30.65	%-1.52
	معدل تطور الإنتاج المخطط	-	%+2.57	%-5.69	%-27.89	%+25.72	%-3.23
	معدل تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-20.33	%+22.86	%+5.42	%+3.92	%+1.76
القواطع	الإنتاج المحقق	331 598	193 287	367 023	412 482	477 902	356 458.4
	الإنتاج المخطط	665 000	670 000	685 000	438 269	774 496	646 553
	نسبة المحقق من المخطط	%49.86	%28.85	%53.58	%94.12	%61.70	%57.62
	معدل تطور الإنتاج المحقق	-	%-41.71	%+89.88	%+12.39	%+15.86	%+9.57
	معدل تطور الإنتاج المخطط	-	%+0.75	%+2.24	%-36.02	%+76.72	%+3.88
	معدل تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-42.14	%+85.72	%+75.66	%-34.44	%+5.47
أزرار التماس والموصلات الحرارية CDR	الإنتاج المحقق	212 393	248 009	239 310	213 497	230 359	228 713.6
	الإنتاج المخطط	240 000	250 000	250 000	215 064	230 279	237 068.6
	نسبة المحقق من المخطط	%88.50	%99.20	%95.72	%99.27	%100.03	%96.54
	معدل تطور الإنتاج المحقق	-	%+16.77	%-3.51	%-10.79	%+7.90	%+2.05
	معدل تطور الإنتاج المخطط	-	%+4.17	%0	%-13.97	%+7.07	%-1.03
	معدل تطور نسب المحقق/المخطط	-	%+12.09	%-3.51	%+3.71	%+0.77	%+3.11

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم الكهرباء للسنوات 2012-2016.

يتضح من الجدول أن نسب الإنتاج المحقق من المخطط لعدادات الكهرباء تراوحت مابين 81% كأدنى نسبة مسجلة في سنة 2013 و109.53% كأقصى نسبة في عام 2016، أي بمتوسط نسبة قدرها 99.69% سنويا خلال فترة الدراسة، إلا أن الأمر يختلف بالنسبة لأزرار التماس والموصلات الحرارية التي تأرجحت فيها نسب الإنجاز السنوية ما بين 88.5% و100%، وذلك نتيجة تثبيت الكميات المخططة بدء من سنة 2013 عند 250 000 وحدة ليتم تخفيضها خلال سنتي 2015 و2016 إلى 215 000 وحدة وما يربو عن 230 000 وحدة على التوالي، وذلك بغية مطابقة الكميات المخططة مع الإنتاج المحقق، هذا الأخير وبعد الزيادة المسجلة خلال عام 2013 بنسبة 17+% عرف بعدها انخفاض خلال السنتين المواليتين بـ 3.51-% وتقريبا 11-% على التوالي ليعرف بعدها زيادة بنسبة 8+%. أما بالنسبة للقواطع فالوضع كان أسوأ خصوصا خلال السنوات الثلاث الأولى من فترة الدراسة حيث تراوحت فيها نسب الإنجاز ما بين 29% في سنة 2013 و50% إلى 53.58% خلال عامي 2012 و2014 على التوالي، ليتحسن الوضع في 2015 أين سُجلت أعلى نسبة للإنتاج المحقق من المخطط بـ 94% وذلك نتيجة تقليص الكميات المخططة بنسبة 36-% مقارنة بعام 2014، لتنخفض نسبة الإنجاز إلى 62% في 2016، هذه الأخيرة هي السنة الاستثنائية الوحيدة خلال فترة الدراسة التي تحققت فيها أعلى كمية إنتاج مما أدى إلى تجاوز متوسط نسبة الإنجاز الـ 57% سنويا خلال فترة الدراسة.

الجدول رقم80: تطور الإنتاج بالكمية لقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: وحدة منتجة

البيانات		2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عـداد الـغـاز	الإنتاج المحقق	312 708	326 816	364 430	338 214	367 444	341 922.4
	الإنتاج المخطط	312 265	365 108	365 680	401 608	349 144	358 761
	نسبة المحقق من المخطط	%100.14	%89.51	%99.66	%84.21	%105.24	%95.75
	نسب تطور الإنتاج المحقق	-	%+4.51	%+11.51	%-7.19	%+8.64	%+4.11
	نسب تطور الإنتاج المخطط	-	%+16.92	%+0.16	%+9.82	%-13.06	%+2.83
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-10.61	%+11.34	%-15.50	%+24.97	%+1.25
مـنـظـم الـغـاز	الإنتاج المحقق	125 920	111 325	143 551	165 483	204 384	150 132.6
	الإنتاج المخطط	125 000	130 000	145 000	185 829	202 324	157 630.6
	نسبة المحقق من المخطط	%100.74	%85.63	%99	%89.05	%101.02	%95.09
	نسب تطور الإنتاج المحقق	-	%-11.59	%+28.95	%+15.28	%+23.51	%+12.87
	نسبل تطور الإنتاج المخطط	-	%+4	%+11.54	%+28.16	%+8.88	%+12.79
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-15	%+15.61	%-10.05	%+13.44	%+0.07
مـوزعـات الـوقـود	الإنتاج المحقق	681	1 026	2 374	746	855	1 136.4
	الإنتاج المخطط	519	627	2 056	687	968	971.4
	نسبة المحقق من المخطط	%131.21	%163.64	%115.47	%108.59	%88.33	%121.45
	نسب تطور الإنتاج المحقق	-	%+50.66	%+131.38	%-68.58	%+14.61	%+5.85
	نسب تطور الإنتاج المخطط	-	%+20.81	%+227.91	%-66.59	%+40.90	%+16.86
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%+24.72	%-29.44	%-5.96	%-18.66	%-9.42

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم السوائل للسنوات 2012-2016.

الجدول يبين أن معدلات تطور الإنتاج بقسم السوائل هي موجبة وفي تزايد خلال سنتي 2013 و2014، باستثناء منظم الغاز الذي شهد إنتاجه خلال 2013 انخفاض بنسبة 11.59-%، وأن أقصى زيادة سُجلت كانت من نصيب موزعات الوقود عام 2014 بنسبة قدرها 131.38+%، أي أن إنتاج هذه السنة هو تقريبا 2.31 مرة إنتاج 2013. أما في سنة 2015 فقد عرف إنتاج كل من عدادات الغاز وموزعات الوقود انخفاض بنسبة 7.19-% و68.58-% على التوالي، بعكس منظمات الغاز التي زاد إنتاجها بنسبة 15.28+% وذلك مقارنة بسنة 2014، لتشهد سنة 2016 زيادة في إنتاج المنتجات الثلاثة. والملاحظ من الجدول أن متوسط الزيادة في الإنتاج خلال فترة الدراسة كانت موجبة للمنتجات الثلاثة، ولكن أعلى زيادة كانت في موزعات الوقود، تلتها منظمات الغاز، وأخيرا عدادات الغاز. علاوة على ما سبق فإن معدلات الإنجاز السنوية بالكمية تبرز بوضوح بلوغ القسم لما تم التخطيط له على مستوى الإنتاج بنسبة متوسطة قدرها 95% سنويا لمنظم الغاز، و96% سنويا لعداد الغاز، وحتى تجاوزه في بعض السنوات كما هو الحال بالنسبة لموزعات الوقود التي تم تجاوز فيها الكميات المخططة بنسبة قدرها في المتوسط 21% سنويا خلال فترة الدراسة. وذلك كنتيجة للسياسة المتبعة، والمتمثلة في التخطيط في معظم سنوات فترة الدراسة لكميات مساوية أو أقل من تلك المنتجة بهدف تحقيق التطابق بين المخطط والمحقق من جهة، والتقليل من المخزونات إلى أدنى حد ممكن من جهة ثانية.

من خلال ما سبق نستخلص أن مؤسسة AMC، وباستثناء المنتجات الموجهة للعميل التقليدي سونلغاز أين الكميات السنوية المنتجة تُحدد على أساس الاحتياجات السنوية لهذا العميل، فإنها تعاني من صعوبات في بيع باقي المنتجات، ودليل ذلك تحقيقها لنسب إنجاز بلغت 100% في بعض السنوات وتجاوز ما كان مخطط له في سنوات أخرى، وعليه فالمشكل ليس إنتاجي بل هو بيعي وهذا ما تؤكده نسب استغلال الطاقة الإنتاجية.

ثانيا: معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية

الجدول الموالي يلخص هذه المعدلات:

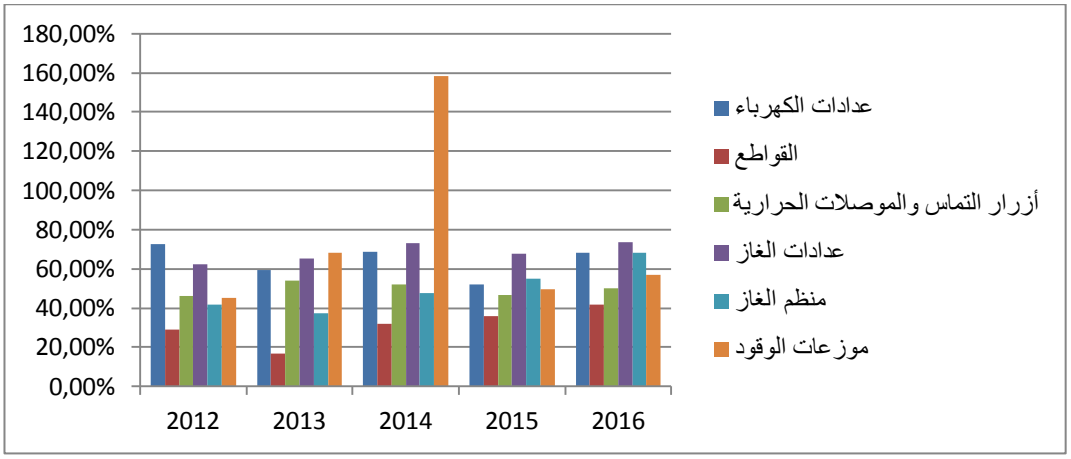
الجدول رقم81: معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية لمنتجات AMC خلال الفترة 2012-2016

البيانات		2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عداد الكهرباء (الطاقة القصوى= 1 010 000)	الإنتاج المحقق	731 384	597 674	692 485	526 422	687 778	647 148.6
	معدل استغلال الطاقة	%72.41	%59.18	%68.56	%52.12	%68.10	%64.07
القواطع (الطاقة القصوى= 1 145 000)	الإنتاج المحقق	331 598	193 287	367 023	412 482	477 902	356 458.4
	معدل استغلال الطاقة	%28.96	%16.88	%32.05	%36.02	%41.74	%31.13
أزرار التماس والموصلات الحرارية (الطاقة القصوى= 460 000)	الإنتاج المحقق	212 393	248 009	239 310	213 497	230 359	228 713.6
	معدل استغلال الطاقة	%46.17	%53.91	%52.02	%46.41	%50.08	%49.72
عداد الغاز (الطاقة القصوى= 500 000)	الإنتاج المحقق	312 708	326 816	364 430	338 214	367 444	341 922.4
	معدل استغلال الطاقة	%62.54	%65.36	%72.89	%67.64	%73.49	%68.38
منظم الغاز (الطاقة القصوى= 300 000)	الإنتاج المحقق	125 920	111 325	143 551	165 483	204 384	150 132.6
	معدل استغلال الطاقة	%41.97	%37.11	%47.85	%55.16	%68.13	%50.04
موزع الوقود (الطاقة القصوى= 1 500)	الإنتاج المحقق	681	1 026	2 374	746	855	1 136.4
	معدل استغلال الطاقة	%45.4	%68.4	%158.27	%49.73	%57	%75.76

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: - تقارير النشاط Rapports D'activité لقسمي الكهرباء والسوائل للسنوات 2012-2016.
- بالنسبة للطاقة القصوى: مديرية التقديرات والأنظمة بالمديرية العامة.

وللتوضيح أكثر نعرض بيانات الجدول رقم81 في الشكل الموالي:

الشكل رقم47: معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم81

معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية بمؤسسة AMC تبرز بوضوح التباين الكبير بين المنتجات، والتي وفقها يمكن تقسيم المنتجات إلى قسمين هما:

1. القسم الأول يضم منتجات عدادات الكهرباء والغاز وموزعات الوقود، وهي موجهة للعملاء التقليدين للمؤسسة: سونلغاز (لعدادات الغاز والكهرباء)، ونفطال (لموزعات الوقود). حيث أن معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية:

- لعدادات الكهرباء والغاز فاقت في أغلب سنوات الدراسة نسبة 60%، وذلك بمتوسط نسبة قدرها 68% سنويا لعداد الغاز، و64% لعداد الكهرباء؛
- أما لموزعات الوقود فقد تراوحت بين 45% وحوالي 50% خلال سنتي 2012 و2015 على التوالي، لتتجاوز عتبة 57% في باقي سنوات الدراسة. كما أن الشكل يبرز بوضوح الطفرة التي حدثت في عام 2014، حيث وصل معدل استغلال الطاقة الإنتاجية إلى 158% مما أدى إلى بلوغ متوسط نسبة قاربت 76% سنويا؛

2. القسم الثاني يشتمل على منتجات: منظم الغاز، القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية:

- منظم الغاز: تأرجحت فيه معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية بين 37% خلال سنة 2013، وحوالي 42% و48% و55% خلال السنوات 2012 و2014 و2015 على التوالي، أما أعلى نسبة فسجلت في عام 2016 بـ 68%، وهذا ما جعل متوسط النسبة خلال فترة الدراسة يصل إلى 50% سنويا. مع العلم أن هذا المنتوج جزء منه يذهب إلى سونلغاز، والجزء الآخر إلى الخواص؛
- أزرار التماس والموصلات الحرارية: بلغت أدنى نسبة لاستغلال الطاقة الإنتاجية خلال فترة الدراسة 46% وذلك خلال سنتي 2012 و2015، أما أعلى نسبة فكانت في عام 2013 بما يقارب 54%، أي بمتوسط قارب 50% سنويا خلال فترة الدراسة؛
- أما أضعف معدلات لاستغلال الطاقة الإنتاجية فكانت من نصيب القواطع وذلك بنسبة لم تتجاوز 17% في عام 2013، وما بين 29% و32% و36% خلال السنوات 2012 و2014 و2015 على التوالي، في حين كانت 2016 السنة الوحيدة التي تحققت خلالها نسبة قاربت 42% وهي بذلك أعلى نسبة مسجلة خلال فترة الدراسة. ونتيجة لذلك فإن المتوسط لم يتجاوز 31% سنويا.

إن المعدلات المنخفضة لاستغلال الطاقة الإنتاجية السابقة خاصة منها لمنتوج القواطع، تبرز بوضوح مشكل سوء البيع الذي تعاني منه مؤسسة AMC من جهة، وإمكانية تحسين قدرتها التنافسية السعرية عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاتها الإنتاجية من جهة أخرى.

ثالثا: الصيانة

تكتسي وظيفة الصيانة أهمية بارزة للمؤسسة فهي تعمل على ضمان إتاحة الآلات والتأكد من سلامة اشتغالها بهدف تخفيض زمن توقف العملية الإنتاجية إلى أدنى حد ممكن مما يضمن تحقيق الإنتاج المخطط له، واحترام الآجال المحددة لبرامج الإنتاج، كما أن إهمال الصيانة يؤثر سلبا على جودة المنتوج فهي تلعب

دورا هاما في الحفاظ على جودة المنتجات نظرا لكون الأخطاء المرتكبة في ضبط الآلات يؤدي إلى الحصول على منتجات معيبة. علاوة على ذلك فبإمكان المؤسسة التخفيض من تكاليفها من خلال زيادة معدلات استغلال طاقاتها الإنتاجية من خلال عمليات الصيانة.

والجدير بالتنويه أن حظيرة الإنتاج لمؤسسة AMC تتكون من طاقة هامة من الآلات التي تستدعي تكنولوجيات متنوعة:

- حقن البلاستيك؛
- حقن الألمنيوم؛
- معالجة الأسطح؛
- القطع، الثقب، التخريط، والصنع؛
- التجميع والتركيب.

1- عدد تدخلات الصيانة بمؤسسة AMC

الجدول الموالي يعطينا صورة عن عدد تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء بنوعيها الوقائية والعلاجية:

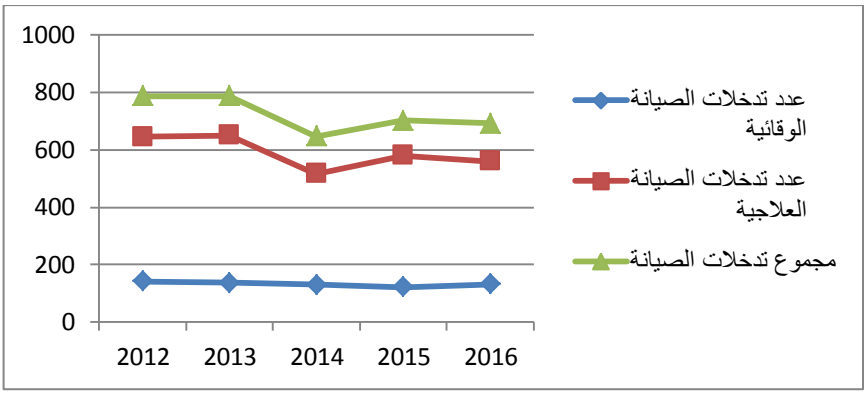
الجدول رقم82: عدد تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016 الوحدة:تدخل

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد تدخلات الصيانة الوقائية	142	138	131	122	133	133
عدد تدخلات الصيانة العلاجية	645	649	516	580	559	590
مجموع تدخلات الصيانة	787	787	647	702	692	723
نسبة الصيانة الوقائية من إجمالي عدد التدخلات	%18.04	%17.53	%20.25	%17.38	%19.22	%18.48
نسبة الصيانة العلاجية من إجمالي عدد التدخلات	%81.96	%82.46	%79.75	%82.62	%80.78	%81.51
نسب التطور في الصيانة الوقائية	-	%-2.82	%-5.07	%-6.87	%+9.02	%-1.62
نسب التطور في الصيانة العلاجية	-	%+0.62	%-20.49	%+8.50	%-1.42	%-3.82
نسب التطور في إجمالي تدخلات الصيانة	-	%0	%-0.18	%+8.50	%-1.42	%+1.65

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة الدراسات والمناهج بدائرة الصيانة لقسم الكهرباء.

والشكل الموالي يبرز تطور تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء

الشكل رقم48: تطور عدد تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم82.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن قسم الكهرباء بمؤسسة AMC يعتمد بصفة كلية على الصيانة العلاجية* بمتوسط نسبة قاربت 82% خلال فترة الدراسة أي بمتوسط 590 تدخل سنويا، مقابل 18% للصيانة الوقائية** وذلك بمتوسط 133 تدخل سنويا وبالتالي، بمتوسط إجمالي قدره 723 تدخل سنويا للصيانة بنوعيها وقائية وعلاجية. أما معدلات التطور فتُبرز بوضوح من جهة التذبذب الحاصل في عدد تدخلات الصيانة العلاجية، وبالتالي في العدد الإجمالي لتدخلات الصيانة، وذلك بالزيادة تارة والانخفاض تارة أخرى، ومن جهة ثانية التراجع المستمر لعدد تدخلات الصيانة الوقائية على طول فترة الدراسة ماعدا عام 2016. الملاحظ أيضا وباستثناء سنة 2014 التي سجلت تقلص في عدد تدخلات الصيانة بنوعيها فإنه في باقي السنوات كلما حصل انخفاض أو زيادة في عدد تدخلات الصيانة الوقائية صاحبه عكس ذلك في عدد تدخلات الصيانة العلاجية. هذه الأخيرة سجلت أقصى زيادة لها في سنة 2015 بنسبة 8.5+% صاحبها انخفاض في الصيانة الوقائية بما يقارب 7-%، مما دفع بالمؤسسة في السنة الموالية إلى زيادة الصيانة الوقائية بنسبة 9+% مما أدى إلى تقلص الصيانة العلاجية بنسبة 1.42-% ومثلها على مستوى العدد الإجمالي لتدخلات الصيانة. مما يبرز بوضوح الأهمية البالغة للصيانة الوقائية في تفادي الأعطال الفجائية خلال العملية الإنتاجية.

أما بالنسبة لقسم السوائل فإن وضع الصيانة به يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم83: عدد تدخلات الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: تدخل

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد تدخلات الصيانة الوقائية	165	199	181	257	241	208.6
عدد تدخلات الصيانة العلاجية	638	745	908	866	806	792.6
مجموع تدخلات الصيانة	803	944	1089	1123	1047	1001.2
نسبة الصيانة الوقائية من إجمالي عدد التدخلات	%20.55	%21.08	%16.62	%22.88	%23.02	%20.83
نسبة الصيانة العلاجية من إجمالي عدد التدخلات	%79.45	%78.92	%83.38	%77.11	%76.98	%79.17
نسب التطور في الصيانة الوقائية	-	%+20.61	%-9.04	%+41.99	%-6.23	%+9.94
نسب التطور في الصيانة العلاجية	-	%+16.77	%+21.88	%-4.63	%-6.93	%+6.02
نسب التطور في إجمالي تدخلات الصيانة	-	%+17.56	%+15.36	%+3.12	%-6.77	%+6.86

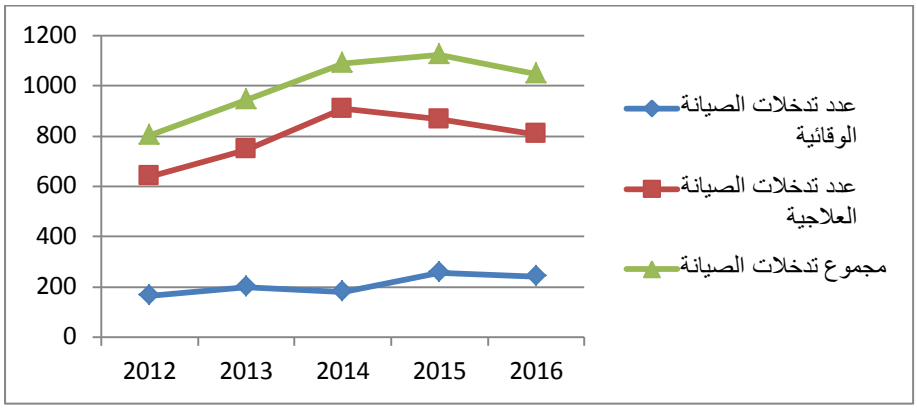
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة المناهج والتطوير بدائرة الصيانة لقسم السوائل.

يمكن تمثيل تطور تدخلات الصيانة بنوعيها بيانيا بالشكل التالي:

*تتمثل الصيانة العلاجية في مجموع الإصلاحات اللازمة لإعادة تشغيل الآلة المتوقفة.

**تستهدف الصيانة الوقائية تخفيض احتمال حدوث أعطال في الآلات والتجهيزات إلى أدنى حد ممكن.

الشكل رقم49: تطور عدد تدخلات الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم83.

إن متوسط إجمالي عدد تدخلات الصيانة خلال فترة الدراسة بقسم السوائل بلغ 1001 تدخل، أي أنه يفوق نظيره بقسم الكهرباء بـ 278 تدخل، مما يوحي بالعدد المرتفع لتدخلات الصيانة بقسم السوائل، والذي بلغ ذروته خلال السنوات الثلاث الأخيرة من 2014 إلى 2016 بـ: 1089، 1123 ثم 1047 تدخل على التوالي. أما متوسط نسبة عدد تدخلات الصيانة الوقائية من إجمالي تدخلات الصيانة خلال فترة الدراسة فيمثل ما يقارب 21%، أي بمتوسط عدد تدخلات بلغ 208 تدخل سنويا، مقابل نسبة متوسطة تساوي 79% من إجمالي التدخلات للصيانة العلاجية، وذلك بمتوسط عدد تدخلات خلال فترة الدراسة تعادل 793 تدخل سنويا. بمعنى أنه كما هو الحال بالنسبة لقسم الكهرباء، فإن قسم السوائل يعتمد أيضا اعتمادا شبه كلي على الصيانة العلاجية. علاوة على ذلك فإن معدلات التطور تبرز بوضوح المشكل العويص الذي يعاني منه هذا القسم، فعلى الرغم من الزيادة في عدد تدخلات الصيانة الوقائية بنسبة قاربت 21+% في سنة 2013 مقارنة بعام 2012، أي بالانتقال من 165 تدخل إلى 199 تدخل فإن ذلك لم يحل مشكل الأعطال حيث سجلت هذه السنة زيادة أيضا في عدد تدخلات الصيانة العلاجية بنسبة قاربت 17+%، وذلك بالتحول من 638 تدخل في عام 2012 إلى 745 تدخل في سنة 2013. ليحدث بعد ذلك خلال سنتي 2014 و2015 تذبذب في عدد تدخلات الصيانة الوقائية بين الزيادة والنقصان حيث نلاحظ أنه كلما انخفض عدد تدخلات الصيانة الوقائية قابله زيادة في عدد تدخلات الصيانة العلاجية والعكس صحيح، ليستقر الوضع في سنة 2016 عند تقلص عدد تدخلات الصيانة بنوعيها العلاجية والوقائية، وبنسبة تقريبا متساوية -6-% للوقائية و7-% للعلاجية-.

وبغية تفسير أسباب ارتفاع عدد تدخلات الصيانة بمؤسسة AMC، وكذا ارتفاعها بقسم السوائل مقارنة بقسم الكهرباء نستعرض عمر الآلات المستخدمة في الإنتاج بهذين القسمين، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم84: عمر الآلات المستخدمة في الإنتاج بقسمي الكهرباء والسوائل

قسم الكهرباء					قسم السوائل				
سنة الانطلاق في التشغيل	عدد الآلات n_i	النسبة من إجمالي الآلات	عمر الآلة Xi (سنة)	متوسط عمر الآلات	سنة الانطلاق في التشغيل	عدد الآلات n_i	النسبة من إجمالي الآلات	عمر الآلة Xi (سنة)	متوسط عمر الآلات
1981	52	%21.58	36	$\bar{X}=\frac{\sum_{i=1}^{n} n_i x_i}{n}$ $\bar{X}=27$	1981	30	%32.61	36	$\bar{X}=\frac{\sum_{i=1}^{n} n_i x_i}{n}$ $\bar{X}=27$
1984	13	%5.39	33		1982	3	%3.26	35	
1985	81	%33.61	32		1986	19	%20.65	31	
1991	46	%19.09	26		1990	4	%4.35	27	
1996	6	%2.49	21		1991	3	%3.26	26	
1998	1	%0.41	19		1992	8	%8.70	25	
2003	13	%5.39	14		1995	2	%2.17	22	
2009	1	%0.41	8		1996	3	%3.26	21	
2010	6	%2.49	7		2001	6	%6.52	16	
2013	12	%4.98	4		2005	6	%6.52	12	
2014	4	%1.66	3		2008	1	%1.09	9	
2015	2	%0.83	2		2014	2	%2.17	3	
2016	4	%1.66	1		2015	5	%5.43	2	
المجموع	241	%100	-		المجموع	92	%100	-	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة الدراسات والمناهج بدائرة الصيانة لقسم الكهرباء، ومصلحة المناهج والتطوير بدائرة الصيانة لقسم السوائل.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط عمر آلات الإنتاج بقسمي الكهرباء والسوائل بلغ 27 سنة، وأن حوالي 36% من حظيرة آلات قسم السوائل يفوق عمرها 35 سنة مقابل 21.58% بقسم الكهرباء، كما أن أكثر من نصف آلات ومعدات قسمي الكهرباء والسوائل تجاوز عمرها الثلاثين سنة، أما الآلات التي تجاوز عمرها 10 سنوات فتمثل 91.30% بقسم السوائل وتقريبا 88% بقسم الكهرباء، وهذا ما يبرر كثرة الأعطال، وبالتالي زيادة عدد تدخلات الصيانة ومعه عدد ساعات التوقف عن العمل، وذلك بقسمي الإنتاج عموما وبقسم السوائل خصوصا. مع ملاحظة أن العدد الإجمالي للآلات بقسم السوائل هو أقل من نظيره بقسم الكهرباء وذلك نتيجة أن العدد الأكبر من منتجات مؤسسة AMC يُنتج بقسم الكهرباء.

والجدير بالذكر أن قدَّم الآلات المستخدمة في الإنتاج يلعب دورا كبيرا في تدني جودة المنتجات النهائية وبالتالي إضعاف تنافسيتها.

2- عدد ساعات التوقف عن العمل

أما عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم الكهرباء والناتجة عن أعمال الصيانة فهي كالتالي:

الجدول رقم85: عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم الكهرباء نتيجة أعمال الصيانة خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: ساعة

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد ساعات العمل المخططة	157 869	157 849	131 952	127 740	208 757	156 833.4
عدد ساعات العمل الفعلية	87 523	93 492	86 046	85 006	162 156	102 844.6
عدد ساعات التوقف عن العمل	2 743	2 406	1 715	1 459	722	1 809
نسب التطور في عدد ساعات العمل المخططة	-	%-0.01	%-16.41	%-3.19	%+63.42	%+7.23
نسب التطور في عدد ساعات العمل الفعلية	-	%+6.82	%-7.96	%-1.21	%+90.76	%+16.67
نسب التطور في عدد ساعات التوقف عن العمل	-	%-12.29	%-28.72	%-14.93	%-50.51	%-28.37
نسبة عدد ساعات العمل الفعلية من المخططة	%55.44	%59.23	%65.21	%66.55	%77.68	%64.82
نسبة عدد ساعات التوقف عن العمل من ساعات العمل الفعلية (نسبة التوقف)	%3.13	%2.57	%1.99	%1.72	%0.44	%1.97

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة الدراسات والمناهج بدائرة الصيانة لقسم الكهرباء.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط عدد ساعات التوقف عن العمل الناتجة عن أعمال الصيانة بقسم الكهرباء بلغ خلال فترة الدراسة 809 1 ساعة سنويا، حيث سجلت أقصى مستويات لها خلال سنتي 2012 و2013 وذلك بـ 743 2 ساعة و406 2 ساعة على التوالي، أي بنسبة 3.13% و2.57% من ساعات العمل الفعلية وذلك رغم تراجعها بنسبة 12.29-% خلال عام 2013 مقارنة بسنة 2012. لتأخذ مسار تراجعي بدء من سنة 2014 وبنسب متفاوتة بلغ أقصاها 50.51-% سنة 2016، أي أنها تراجعت بالنصف مقارنة بسنة 2015، ونتيجة لذلك أصبحت تمثل فقط 0.44% من ساعات العمل الفعلية. مقابل ذلك فإن التراجع مس كذلك عدد ساعات العمل الفعلية والمخططة وذلك بدء من سنة 2013 بالنسبة للمخططة و2014 للفعلية، بلغ أقصاه سنة 2014 بنسبة قاربت 8-% لساعات العمل الفعلية و16-% للمخططة وهذا قد يكون من بين أسباب تقلص ساعات التوقف عن العمل خلال هذه السنة بما يقارب 29-% ليستمر هذا الانخفاض خلال سنة 2015 لكن بنسبة أقل بلغت 1-% لساعات العمل الفعلية و3-% للمخططة مقابل انخفاض في عدد ساعات التوقف عن العمل قارب 15-% وذلك مقارنة بسنة 2014. وتجدر الإشارة إلى أن التقليص في عدد ساعات العمل المخططة هو محاولة من المؤسسة لتقريبها من عدد ساعات العمل الفعلية وهذا ما تؤكده نسب هذه الأخيرة من المخططة حيث نلاحظ أنها في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة، فبعدما كانت تمثل فقط نصف الساعات المخطط لها لسنة 2012 قفزت في نهاية فترة الدراسة إلى ما يزيد عن 77%، أي أن الفارق بين المخطط والمحقق من ساعات العمل هو أقل من 23%.

الجدول رقم86: عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم السوائل نتيجة أعمال الصيانة

خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: ساعة

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد ساعات العمل المخططة	291 203	321 152	325 248	325 248	325 248	317 619.8
عدد ساعات العمل الفعلية	152 589	148 285	149 389	161 579	166 980	155 764.4
عدد ساعات التوقف عن العمل	2 308	2 192	2 306	1 850	3 047	2 340.6
نسب التطور في عدد ساعات العمل المخططة	-	%+10.28	%+1.27	%0	%0	%+2.80
نسب التطور في عدد ساعات العمل الفعلية	-	%-2.82	%+0.74	%+8.16	%+3.34	%+2.28
نسب التطور في عدد ساعات التوقف عن العمل	-	%-5.03	%+5.20	%-19.77	%+64.70	%+7.19
نسبة عدد ساعات العمل الفعلية من المخططة	%52.40	%46.17	%45.93	%49.68	%51.34	%49.10
نسبة عدد ساعات التوقف عن العمل من ساعات العمل الفعلية (نسبة التوقف)	%1.51	%1.48	%1.54	%1.14	%1.82	%1.50

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة المناهج والتطوير بدائرة الصيانة لقسم السوائل.

إن متوسط عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم السوائل خلال فترة الدراسة بلغ بالتقريب 2341 ساعة سنويا، وهو بذلك يفوق بكثير نظيره بقسم الكهرباء. فمعدلات التطور لساعات التوقف عن العمل تبرز تذبذبها بين الانخفاض والزيادة من سنة إلى أخرى لتستقر في سنة 2016 عند أقصى زيادة لها خلال فترة الدراسة بنسبة قاربت 65+% وذلك بانتقالها من 1850 ساعة سنة 2015 إلى 3047 ساعة في عام 2016 مما أدى إلى زيادة نسبتها من عدد ساعات العمل الفعلية حيث كانت في بداية فترة الدراسة تمثل 1.51% وأصبحت 1.82% في نهاية فترة الدراسة. ما يبرزه الجدول أيضا وبشكل واضح ضعف نسب عدد ساعات العمل الفعلية من المخططة التي بلغ متوسطها خلال فترة الدراسة 49% سنويا، أي تقريبا نصف ما تم التخطيط له وهذا رغم لجوء القسم بدء من سنة 2014 إلى تثبيت عدد ساعات العمل المخططة عند مستوى 325248* ساعة والزيادة في عدد ساعات العمل الفعلية بنسب تراوحت مابين 0.74+%، 8.16% ثم 3.34% وذلك على طول الفترة من 2014 إلى 2016 مما أدى إلى انتقالها من 149389 ساعة إلى 161579 ساعة ثم إلى 166980 ساعة، وهذا ما يفسر الزيادة الكبيرة في عدد ساعات التوقف عن العمل خلال سنة 2016، كما أن هذه الأخيرة عرفت انخفاض في عدد تدخلات الصيانة بنوعيها كما رأينا سابقا.

وتجب الإشارة إلى أن ساعات توقف العملية الإنتاجية نتيجة أعمال الصيانة تمثل تكلفة فرصة بديلة يجب على مؤسسة AMC العمل على تخفيضها من أجل تخفيض تكلفة المنتوج النهائي، وبالتالي تعزيز تنافسيتها.

3- تكاليف الصيانة

على اعتبار أن تكاليف الصيانة هي مدمجة في التكلفة النهائية للمنتجات، فلابد على المؤسسة حتى تحقق ميزة تنافسية السعي إلى تخفيض هذه التكاليف من جهة، وتخفيض تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن

*ابتداء من سنة 2014 أصبح قسم السوائل يخصص 104 27 ساعة شهريا كساعات تنبؤ لتحقيق البرنامج الإنتاجي المخطط له.

التوقفات التي تحدث في العملية الإنتاجية من جهة ثانية. لذلك نحاول فيما يلي تحليل تكاليف الصيانة بمؤسسة AMC، وتكون البداية بقسم الكهرباء كما هو مبين في الجدول رقم87:

الجدول رقم87: تكاليف الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
تكاليف اليد العاملة	14 417 149.94	11 110 066.86	10 596 216.59	8 461 577.94	12 006 979.38	11 318 398.14
تكاليف قطع الغيار	10 024 169.07	9 837 959.81	11 333 979.78	13 811 927.45	14 684 496.61	11 938 506.54
إجمالي تكلفة الصيانة	24 441 319.01	20 948 026.67	21 930 196.37	22 273 505.39	26 691 475.99	23 256 904.69
نسب تطور تكاليف اليد العاملة	-	%-22.94	%-4.62	%-20.14	%+41.90	%-4.47
نسب تطور تكاليف قطع الغيار	-	%-1.86	%+15.21	%+21.86	%+6.32	%+10.01
نسب تطور إجمالي تكلفة الصيانة	-	%-14.29	%+4.69	%+1.57	%+19.83	%+2.23
نسبة تكاليف اليد العاملة من إجمالي تكاليف الصيانة	%58.99	%53.04	%48.32	%37.99	%44.98	%48.66
نسبة تكاليف قطع الغيار من إجمالي تكاليف الصيانة	%41.01	%46.96	%51.68	%62.01	%55.02	%51.34

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة الدراسات والمناهج بدائرة الصيانة لقسم الكهرباء.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن إجمالي تكاليف الصيانة بقسم الكهرباء في تزايد مستمر انطلاقا من سنة 2014، وأقصى زيادة لها كانت في عام 2016 بنسبة 19.83+%، حيث بلغ متوسط إجمالي تكلفة الصيانة خلال فترة الدراسة 23256904.69 دج سنويا. وبالتمعن أكثر نجد أن القسم حاول تقليص تكاليف اليد العاملة التي وصل متوسطها خلال فترة الدراسة إلى 11318398.14 دج سنويا، فمعدلات تطورها في تراجع مستمر بدء من سنة 2013 وبنسبة قاربت 23-% وإلى غاية 2015 بنسبة 20-%، وذلك باستثناء سنة 2016 التي شهدت زيادة بنسبة قاربت 42+%، مقابل ذلك نلاحظ العكس بالنسبة لتكاليف قطع الغيار فبعد تقلصها بنسبة طفيفة بلغت 1.86-% خلال سنة 2013 مقارنة بعام 2012 شهدت بدء من 2014 زيادات مستمرة وبنسب متفاوتة تراوحت مابين 15.21+%، 21.86+% و6.32+% على طول الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية 2016، وهذا ما أدى بدوره إلى ارتفاع نسبة تكاليف قطع الغيار مقابل انخفاض نسبة تكاليف اليد العاملة من إجمالي تكاليف الصيانة، هذه الأخيرة كانت تشكل أكثر من نصف تكاليف الصيانة خلال الفترة 2012-2014 وذلك بنسب وصلت إلى 59%، 53% ثم 48% على التوالي لتنخفض إلى حوالي 38% ثم 45% خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي. والعكس بالنسبة لتكاليف قطع الغيار فبعدما كانت تمثل فقط 41% من إجمالي تكاليف الصيانة خلال سنة 2012 أخذت نسبتها في الزيادة بدء من 2013 حيث وصلت خلال السنتين الأخيرتين إلى 62% ثم 55%، أي أنها أصبحت تمثل أكثر من نصف تكلفة الصيانة مما يدل

على رغبة القسم في تفادي الأعطال المتكررة عن طريق الزيادة في شراء قطع غيار جديدة للآلات بدل الاعتماد على الحلول الترقيعية، وهذا بدوره ما يفسر الانخفاض المسجل في عدد ساعات التوقف عن العمل لاسيما خلال سنة 2016 التي شهدت زيادة في تكاليف الصيانة بنوعيها.

أما تكاليف الصيانة بقسم السوائل فهي كالتالي:

الجدول رقم88: تكاليف الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
تكاليف اليد العاملة	11 177 101.51	12 326 640.55	15 412 999.60	13 022 975.08	10 235 727.06	12 435 088.76
تكاليف قطع الغيار	4 868 702.11	11 350 258.18	8 663 544.32	12 609 835.48	17 844 095.44	11 067 287.11
إجمالي تكلفة الصيانة	16 045 803.62	23 676 898.73	24 076 543.92	25 632 810.56	28 079 822.50	23 502 375.87
نسب تطور تكاليف اليد العاملة	-	%+10.28	%+25.04	%-15.51	%-21.40	%-2.18
نسب تطور تكاليف قطع الغيار	-	%+133.13	%-23.67	%+45.55	%+41.51	%+38.36
نسب تطور إجمالي تكلفة الصيانة	-	%+47.56	%+1.69	%+6.46	%+9.55	%+15.02
نسبة تكاليف اليد العاملة من إجمالي تكاليف الصيانة	%69.66	%52.06	%64.02	%50.81	%36.45	%54.6
نسبة تكاليف قطع الغيار من إجمالي تكاليف الصيانة	%30.34	%47.94	%35.98	%49.19	%63.55	%45.4

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مصلحة المناهج والتطوير بدائرة الصيانة لقسم السوائل.

التكاليف الإجمالية للصيانة بقسم السوائل هي كما هو الشأن بقسم الكهرباء في ازدياد من سنة إلى أخرى، وسجلت أكبر زيادة لها في سنة 2013 بنسبة 47.56+% لتستمر في الزيادة بعد ذلك ولكن بنسب أقل بلغت 1.69+%، 6.46+% و9.55+% وذلك خلال السنوات الثلاث الأخيرة على التوالي. أما متوسط التكلفة الإجمالية للصيانة خلال فترة الدراسة فقد بلغت 23502375.87 دج سنويا، أي أنه يزيد عن نظيره بقسم الكهرباء بما مقداره 245471.18 دج. والملاحظ من جهة أخرى أن نسبة تكلفة اليد العاملة تشكل أكثر من نصف تكاليف الصيانة بقسم السوائل، وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 وإلى غاية 2015 لتتراجع هذه النسبة إلى 36% خلال سنة 2016، حيث بلغ متوسط نسبتها من إجمالي تكلفة الصيانة خلال فترة الدراسة 54.6% سنويا مقابل 45.4% سنويا لتكلفة قطع الغيار. وذلك رغم الطفرة التي حصلت في تكاليف قطع الغيار في سنة 2013 بزيادة قدرها 133+% مقارنة بعام 2012، ونتيجة لذلك فقد انتقلت نسبتها ضمن تكاليف الصيانة من 30% في سنة 2012 إلى حوالي 48% في سنة 2013، مقابل 69.66% لليد العاملة في 2012 لتنخفض إلى 52% في 2013. لتحدث زيادة في تكاليف اليد العاملة وانخفاض في تكاليف قطع الغيار في سنة 2014 مما أثر على نسبتهما ضمن إجمالي تكاليف الصيانة حيث صعدت تكاليف اليد العاملة إلى 64%، وتقلصت نسبة قطع الغيار إلى 36% لتعرف سنة 2015 شبه تعادل في نسبتهما ضمن تكاليف

الصيانة، وذلك بنسبة قاربت 51% لتكلفة اليد العاملة مقابل 49% لتكلفة قطع الغيار. وهذا على عكس قسم الكهرباء الذي شكلت فيه تكلفة قطع الغيار خلال فترة الدراسة نسبة متوسطة قدرها 51.34% مقابل 48.66% لليد العاملة مما يدل على أن قسم السوائل مازال يعتمد بشكل كبير على زيادة عدد العاملين في مجال الصيانة من أجل إصلاح الأعطال بالآلات وإعادة تشغيلها دون الاهتمام بإعادة تجديد قطع الغيار لهذه الآلات أو حتى استبدالها بأخرى حديثة وأكثر تطورا.

ما يمكن استخلاصه أن تكاليف الصيانة بالمؤسسة محل الدراسة هي في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة، وبالتالي فهي لم تحقق أي وفورات في تكاليف وظيفة الصيانة، مما يعكس نقص عمليات التجديد لأجهزة الإنتاج، وإهمال الصيانة الوقائية وهذا ما يعكسه ارتفاع عدد تدخلات الصيانة العلاجية التي بلغ متوسط نسبتها من إجمالي تدخلات الصيانة 82% سنويا بقسم الكهرباء و79% سنويا بقسم السوائل خلال فترة الدراسة.

رابعا: جودة المنتجات

يكتسي عامل الجودة أهمية بالغة في صناعة القياس والمراقبة باعتبارها توفر منتجات إستراتيجية سواء للمواطن أو للنسيج الصناعي الجزائري. وتُعد مؤسسة AMC المؤسسة الجزائرية الحادية عشر التي تحصلت في عام 2001 على شهادة الايزو ISO 9002 نسخة 1994، لتتحول في عام 2004 إلى الايزو ISO 9001 نسخة 2000، لتنتقل إلى نسخة 2008 في سنة 2010[1]. وهي الآن بصدد استكمال إجراءات الانتقال إلى نسخة 2015[2]. كما أن منتجات AMC تخضع لتصديق مسبق من طرف الديوان الوطني للقياسة القانونية ONML، وهذا فيما يخص منتجات عدادات الكهرباء والغاز وموزعات الوقود، أما باقي المنتجات فيتم التصديق عليها واعتمادها من قبل مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز CREDEG[3]. المؤسسة كذلك تقوم عادة بتدقيقيين داخليين للجودة في السنة، وتدقيق ثالث خارجي[4]. أما عملية الرقابة على جودة المنتجات النهائية فتنقسم إلى ثلاثة أنواع: رقابة على المواد الأولية المشتراة، رقابة على القطع المصنعة داخل المؤسسة، وأخيرا رقابة على المنتجات النهائية.

1- الرقابة على جودة المواد الأولية

بالنسبة للرقابة على المواد الأولية فهناك مخبر بالمؤسسة لتحليل بعض المواد كالزيوت، الألمنيوم الخام، البلاستيك على شكل مسحوق...الخ، والتأكد من مطابقتها للمعايير.

[1]EN-AMC, manuel de qualité, 2016, P.4.
[2]EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2016, Direction Développement, Direction Générale, Janvier 2017, P.1.
[3]EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2015, Direction Développement, Direction Générale, Janvier 2016, P.7.
[4]EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2016, op.cit., P.2.

2- الرقابة على جودة القطع المصنعة

وهي عبارة عن رقابة دورية كل ساعة أو ساعتين خلال صنع أو تركيب القطع التي تدخل في تكوين المنتوج النهائي، حيث هذه العملية بالنسبة لقسم السوائل تتم على مستوى مصلحة مراقبة النوعية، والتي تتكفل أيضا بالرقابة على المنتوج النهائي من خلال أخذ عينات وإخضاعها للمراقبة عن طريق أجهزة خاصة[1].

أما على مستوى قسم الكهرباء فهناك مصلحة خاصة بمراقبة نوعية القطع المصنعة داخل المؤسسة، والتي تخص منتجات: القواطع، صندوق عداد الكهرباء، موصلات الربط بالشبكة الكهربائية، أزرار التماس والموصلات الحرارية. حيث تقوم هذه المصلحة بنوعين من الرقابة على القطع، رقابة أولية كل ساعتين أثناء صنع القطع، ورقابة نهائية عند الانتهاء من صنعها، وذلك عن طريق أجهزة مخصصة لهذا الغرض. والجدير بالإشارة أن هذه المصلحة تتكفل أيضا بالرقابة على المنتجات النهائية لموصلات الربط بالشبكة الكهربائية، وصناديق عدادات الكهرباء[2].

3- الرقابة على جودة المنتجات النهائية

بعكس قسم السوائل الذي توجد به مصلحة واحدة لمراقبة نوعية القطع وكذا المنتجات النهائية، فإن بقسم الكهرباء عملية الرقابة على جودة المنتوج النهائي بالنسبة لعداد الكهرباء تتم على مستوى مصلحة الهندسة والنوعية، والتي تقوم برقابة على القطع المشتراة، وأخرى أثناء التركيب، وثالثة نهائية للمنتوج النهائي، حيث هناك آلات أتوماتيكية متطورة تبرز العيوب الموجودة بالعدادات[3]. أما بالنسبة لمنتجات القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية فهناك أيضا مصلحة خاصة لمراقبة نوعية هذه المنتجات، هذه الأخيرة تمر بمرحلتين: رقابة أولية أثناء عملية الإنتاج بواسطة أجهزة وأدوات خاصة، ورقابة نهائية يتم فيها سحب عينات من المنتجات النهائية وإخضاعها للرقابة في أجهزة خاصة بهذه العملية[4].

الفرع الثالث: الإمداد الخارجي

إن الإمداد الخارجي بمؤسسة AMC والمتمثل في أنشطة تسيير مخزونات المنتجات النهائية، وكذا نقلها، والتوزيع المادي لها تتكفل به مصلحة البيع التابعة لدائرة الشراء والبيع على مستوى قسم السوائل. أما بالنسبة لقسم الكهرباء فهذه الأنشطة من مسؤولية مصلحة تسيير الإنتاج بدائرة الإنتاج. حيث هناك أمين مخزن للمنتجات النهائية، ومساعد على مستوى كل قسم يقومان بمناولة المنتجات يدويا في حالة الكميات الصغيرة أو عن طريق آلات نقل Transpalette أو Clark. أما عملية البيع فتتم بأسلوبين هما:

1. عقود سنوية مع كل من: نفطال (موزعات الوقود)، وسونلغاز (عدادات الغاز والكهرباء)، إضافة إلى الموزعين المتعاقدين؛

[1] مقابلة مع السيد سفيان زيدان، رئيس مصلحة مراقبة النوعية، الدائرة التقنية، قسم السوائل، الاثنين 24 جويلية 2017، الساعة 10.00.

[2] مقابلة مع السيد هاني عرعار، رئيس مصلحة مراقبة نوعية القطع، الدائرة التقنية، قسم الكهرباء، الأحد 6 أوت 2017، الساعة 09.20.

[3] مقابلة مع السيد عبد الرزاق حسنة، رئيس مصلحة تركيب عداد الكهرباء، قسم الكهرباء، الأربعاء 28 جوان 2017، الساعة 10.55.

[4] مقابلة مع السيد أحمد عبد السلام، رئيس مصلحة مراقبة نوعية القواطع/أزرار التماس والموصلات الحرارية، قسم الكهرباء، الخميس 27 جويلية 2017، الساعة 9.50.

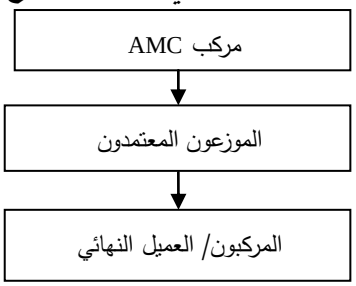
2. نموذج طلب بضاعة Bon de commande للعملاء الخواص كأصحاب محطات البنزين (موزع الوقود)، المقاولين (منظم الغاز)...الخ.

مع العلم أن تسيير العقود مع العملاء المتعاقدين، وتقديم الطلبيات يتم على مستوى المديرية التجارية أين تسلم لهم فاتورة شكلية facture pro forma، أما التنفيذ أي تسليم المنتجات فتتكفل به مصلحتي البيع لقسمي الكهرباء والسوائل على مستوى المركب.

والملاحظ من خلال الزيارات المتكررة للمديرية العامة وللمركب –مصلحتي البيع لقسمي الكهرباء والسوائل– وجود العديد من حالات عدم تلبية طلبيات لعملاء من مناطق مختلفة من الوطن نتيجة عدم توفر المنتوج المعني مما يسبب عدم رضا هؤلاء العملاء، وهذا راجع لانعدام التنسيق الكافي بين المديرية التجارية بالمديرية العامة من جهة، ومصالح البيع والإنتاج بالمركب من جهة أخرى. علاوة على ذلك فإن مصلحتي البيع لقسمي الكهرباء والسوائل لا تمنح الفاتورة الشكلية facture pro forma للعملاء الخواص غير المتعاقدين إلا بعد تقديمهم للطلبية، بينما في مؤسسات أخرى فيتم تسليم هذه الفاتورة لتمكين العميل من التعرف على الأسعار وغيرها وبعدها تأتي الطلبية، وتعتبر هذه المشكلة أيضا أحد مسببات عدم رضا العميل.

بالنسبة للتوزيع المادي لمنتجات عدادات الكهرباء والغاز، فإن المؤسسة تعتمد عل قناة توزيع بسيطة مادام الأمر يتعلق بعلاقة مباشرة بين المنتج والعميل الوحيد سونلغاز، حيث هناك عقود سنوية حول الكميات، القيمة والخصائص التقنية. عملية رفع المنتجات تتم من طرف سونلغاز من مركب AMC وفق برنامج محدد. أما موزعات الوقود فكما أشرنا سابقا فإن الإنتاج يتم تبعا للطلبات المعبر عنها ليقوم العملاء بعدها باستلام منتجاتهم مباشرة من المركب، بعبارة أخرى أن المؤسسة تتبع سياسة التوزيع المباشر لمنتجات: عدادات الكهرباء، الغاز، وموزعات الوقود. والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب من التوزيع يمثل ميزة تكلفة للمؤسسة، كما أنه يتميز بسهولة التسيير في نفس الوقت نظرا لغياب الوسطاء. أما باقي المنتجات: القواطع، منظم الغاز، أزرار التماس والموصلات الحرارية وغيرها، فإن التوزيع يتم كما يلي:

الشكل رقم50: التمثيل البياني لقناة التوزيع بمؤسسة AMC



المصدر: من إعداد الطالبة

ويبلغ عدد الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة 28 موزع منتشرين كما يلي:

الجدول رقم89: عدد الموزعين المعتمدين ومناطق التغطية

البيانات	القواطع/أزرار التماس والموصلات الحرارية		منظم الغاز	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الشرق	07	%41.18	03	%27.27
الوسط	03	%17.65	02	%18.18
الغرب	03	%17.65	03	%27.27
الجنوب	04	%23.53	03	%27.27
المجموع	17	%100	11	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المديرية التجارية بالمديرية العامة

الجدول يبرز بوضوح التغطية الضعيفة لمختلف مناطق الوطن بمنتجات AMC، في حين نجد أن الشركات الدولية الكبرى استطاعت وضع شبكة رسمية من الموزعين في الجزائر خصوصا بالنسبة لمنتجات القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية. فبالمقارنة مثلا مع المجمع الألماني Hager واحد من الموردين الدوليين الأساسيين (قائد) في مجال الأجهزة الكهربائية الموجهة للبنيات السكنية والصناعية[1]، فقد قام ببناء شبكة توزيع مكونة من 20 نقطة بيع point de vente، إضافة إلى شبكة من الموزعين عبر كامل التراب الوطني[2].

أما عن تطور مخزونات المنتجات النهائية بمؤسسة AMC فيمكن الاستدلال بالجدول التالي:

[1]www.hagergroup.com, تاريخ الإطلاع 5/10/ 2018

[2]www.electris.dz, تاريخ الإطلاع 5/10/ 2018

الجدول رقم90: تطور الكميات من مخزونات نهاية الفترة للمنتجات النهائية بقسمي الكهرباء والسوائل خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: وحدة مخزنة

البيانات		2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
قسم الكهرباء	عدادات الكهرباء	63 501	30 480	48 384	1 320	94 720	47 681
	القواطع	12 307	5 804	19 204	34 600	24 927	19 368.4
	أزرار التماس والموصلات الحرارية CDR	6 218	14 725	21 242	3 603	4 841	10 125.8
	إجمالي المخزونات(1)	82 026	51 009	88 830	39 523	124 488	77 173
	نسبة عدادات الكهرباء من مخزونات القسم	%77.42	%59.75	%54.47	%3.34	%76.09	%54.21
	نسبة القواطع من مخزونات القسم	%15.00	%11.38	%21.62	%87.54	%20.02	%31.11
	نسبة CDR من مخزونات القسم	%7.58	%28.87	%23.91	%9.12	%3.89	%14.67
قسم السوائل	عداد الغاز	20 186	32 525	35 787	23 205	50 225	32 385.6
	منظم الغاز	5 762	6 116	3 869	177	12 137	5 612.2
	موزعات الوقود	38	8	88	35	8	35.4
	إجمالي المخزونات(2)	25 986	38 649	39 744	23 417	62 370	38 033.2
	نسبة عدادات الغاز من مخزونات القسم	%77.68	%84.15	%90.04	%99.09	%80.53	%86.30
	نسبة منظم الغاز من مخزونات القسم	%22.17	%15.82	%9.73	%0.76	%19.46	%13.59
	نسبة موزعات الوقود من مخزونات القسم	%0.15	%0.02	%0.22	%0.15	%0.01	%0.11
إجمالي مخزونات منتجات AMC(1+2)		108 012	89 658	128 574	62 940	186 858	115 206.2
نسب تطور إجمالي مخزونات منتجات AMC		-	%-16.99	%+43.40	%-51.05	%+196.88	%+14.68
نسبة مخزونات قسم الكهرباء/إجمالي مخزونات AMC		%75.94	%56.89	%69.09	%62.79	%66.62	%66.27
نسبة مخزونات قسم السوائل/إجمالي مخزونات AMC		%24.06	%43.11	%30.91	%37.20	%33.38	%33.73
نسبة مخزونات عداد الكهرباء/إجمالي مخزونات AMC		%58.79	%34	%37.63	%2.10	%50.69	%36.64
نسبة مخزونات عداد الغاز/إجمالي مخزونات AMC		%18.69	%36.28	%27.83	%36.87	%26.88	%29.31
نسبة مخزونات القواطع/إجمالي مخزونات AMC		%11.39	%6.47	%14.94	%54.97	%13.34	%20.22
نسبة مخزونات CDR/إجمالي مخزونات AMC		%5.76	%16,42	%16.52	%5.72	%2.59	%9.40
نسبة مخزونات منظم الغاز/إجمالي مخزونات AMC		%5.33	%6.82	%3.01	%0.28	%6.49	%4.39
نسبة مخزونات موزعات الوقود/إجمالي مخزونات AMC		%0.03	%0.01	%0.07	%0.06	%0.004	%0.03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسمي الكهرباء والسوائل للسنوات 2012-2016.

إن مخزونات نهاية الفترة للمنتجات النهائية بمؤسسة AMC هي في تذبذب من سنة لأخرى، وأقصى زيادة لها سُجلت في عام 2016 بما يقارب 197+% مقارنة بسنة 2015، ويُعزى ذلك إلى الزيادة المعتبرة في مخزونات عدادات الكهرباء بنسبة 7076+% إضافة إلى زيادة مخزونات عدادات الغاز بـ 116+%. مع ملاحظة أن هذه المنتجات موجهة لمجمع سونلغاز والذي AMC جزء منه لذلك عادة ما تترك هذه المنتجات في مخازن AMC إلى حين حاجة المجمع إليها، وهذا ما يفسر النسبة المعتبرة من مخزونات هذه المنتجات ضمن إجمالي مخزونات منتجات AMC حيث بلغ متوسط نسبتها مجتمعة خلال فترة الدراسة ما يقارب 66% سنويا مقابل 34% سنويا لبقية المنتجات. هذه الأخيرة توزعت كما يلي: 20.22% سنويا للقواطع، 9.40% سنويا لأزرار التماس والموصلات الحرارية، 4.39% سنويا لمنظم الغاز و0.03% سنويا لموزعات الوقود. فبالنسبة لهذه الأخيرة مثلا فإن أقصى زيادة للمخزونات سجلت خلال عام 2014 بنسبة 1000+% أي أن

مخزون هذه السنة شكل 11 مرة مخزون 2013 وذلك نتيجة زيادة الإنتاج بنسبة 131.38+%، وهو ما دفع بالمؤسسة إلى تخفيض الإنتاج في السنة الموالية بنسبة 68.58-% مما أدى إلى تقلص المخزون بنسبة 60.23-%، وذلك رغم انخفاض الكميات المباعة بنسبة 65.17-% خلال سنة 2015 مقارنة بعام 2014. وهذا ما يؤكد سياسة المؤسسة المشار إليها سابقا عند تحليل تطور الكميات المنتجة، والمتمثلة في التقليص من الكميات المنتجة حتى تتطابق مع الكميات المباعة من أجل التقليص من المخزونات، وبالتالي التقليل من تكاليف التخزين. والجدول الموالي يبرز نسب دوران هذه المخزونات:

الجدول رقم91: نسب دوران المخزونات من المنتجات النهائية خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
قسم الكهرباء	مخزون بداية المدة	10 128 269.89	239 811 858.72	76 829 208.56	118 460 203.58	52 709 129.75	99 587 734.1
	مخزون نهاية المدة	239 811 858.72	76 829 208.56	118 460 203.58	52 709 129.75	227 989 853.14	143 160 050.75
	متوسط المخزون=(مخزون أول المدة+نهاية المدة)/2	124 970 064.30	158 320 533.64	97 644 706.07	85 584 666.66	140 349 491.44	121 373 892.42
	رقم الأعمال خارج الرسم HT	3 083 968 050.96	4 496 210 982.30	3 603 318 203.08	3 360 097 332.24	4 519 431 152.42	3 812 605 144.2
	سرعة دوران المخزون=رقم الأعمال/متوسط المخزون	24.68 مرة	28.40 مرة	36.90 مرة	39.26 مرة	32.20 مرة	32.29 مرة
	مدة الاحتفاظ بالمخزون (بالأيام)= (متوسط المخزون/رقم الأعمال)× 360	14.59 يوم	12.68 يوم	9.76 يوم	9.17 يوم	11.18 يوم	11.48 يوم
قسم السوائل	مخزون بداية المدة	15 803 929.38	66 416 145.99	98 922 555.06	143 787 624.28	77 209 369.09	80 427 924.76
	مخزون نهاية المدة	66 416 145.99	98 922 555.06	143 787 624.28	77 209 369.09	156 076 322.38	108 482 403.36
	متوسط المخزون=(مخزون أول المدة+نهاية المدة)/2	41 110 037.68	82 669 350.52	121 355 089.67	110 498 496.68	116 642 845.73	94 455 164.06
	رقم الأعمال خارج الرسم HT	1 945 083 752.01	2 436 690 124.78	3 745 446 957.97	2 857 799 125.96	2 889 421 958.88	2 774 888 383.92
	سرعة دوران المخزون=رقم الأعمال/متوسط المخزون	47.31 مرة	29.47 مرة	30.86 مرة	25.86 مرة	24.77 مرة	31.65 مرة
	مدة الاحتفاظ بالمخزون (بالأيام)= (متوسط المخزون/رقم الأعمال)× 360	7.61 يوم	12.21 يوم	11.66 يوم	13.92 يوم	14.53 يوم	11.99 يوم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات دائرتي المالية والمحاسبة بقسمي الكهرباء والسوائل.

الجدول السابق يبين أن متوسط مدة الاحتفاظ بمخزونات المنتجات النهائية بقسم الكهرباء والسوائل هو تقريبا متساوي ولا يتعدى 12 يوم سنويا، وأن متوسط سرعة دوران هذه المخزونات بالقسمين تقارب 32 مرة سنويا خلال فترة الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض مدة الاحتفاظ، وبالتالي سرعة دوران كبيرة لمنتجات AMC ليست ناتجة عن قدرة المؤسسة على تصريف إنتاجها أي عن قدرة تنافسية، ولكن نظرا للسياسة السالفة الذكر، والمتمثلة في التقليص من الكميات المنتجة لتتطابق مع الكميات المباعة من أجل تفادي تكدس مخزوناتها، وبالتالي تجنب تحمل تكاليف تخزين كبيرة.

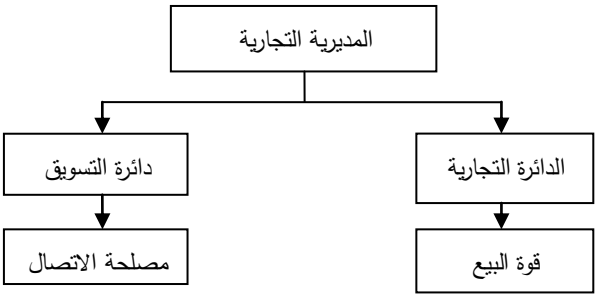
الفرع الرابع: التسويق والمبيعات

إن احتكار مؤسسة AMC للسوق الجزائرية أدى إلى اقتصار النشاط التجاري بالمؤسسة فقط على الفوترة، ولم يتم تأسيس المديرية التجارية إلا في سنة 1988، والتي تضمنت آنذاك مدير ورئيس مصلحة وانحصرت مهمتها في المشاركة في المعارض. وفي 1994 وعلى إثر التنظيم الجديد، قُسمت المديرية التجارية إلى دائرتين:

- الدائرة التجارية: ومهمتها المشاركة في المعارض؛
- دائرة الدراسات: تتكفل بإعداد ميزانيات المبيعات والقيام ببعض الاستقصاءات.

وفي 1997 وعلى إثر تقسيم آخر أنشئت دائرة التسويق التي حلت محل دائرة الدراسات، وأصبح الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية كما يلي:

الشكل رقم51: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية بدء من سنة 1997



Source: EN-AMC, Rapport sur la direction commerciale,1999,P.5.

فالدائرة التجارية إضافة للمهمة المذكورة سابقا فهي تشرف على إدارة قوة البيع المتكونة من أربعة مهندسين وتسيير شبكة الموزعين المعتمدين وبقية العملاء. أما دائرة التسويق فتتكفل بإعداد التنبؤات السنوية للمبيعات، ومخطط النشاط التجاري، والقيام بدراسات السوق والاستقصاءات، علاوة على إشرافها على مصلحة الاتصال التي تتمثل وظيفتها في تنفيذ الأنشطة الترويجية.

أما حاليا فالمديرية وكما هي موضحة في الشكل رقم41 فإنها في الواقع تشتمل فقط على مدير، إضافة إلى إطار دراسات ومهندسين تجاريين تكمن وظيفتهم في استقبال الطلبيات، متابعة ديون العملاء...الخ. أما بالنسبة لمصلحتي التسويق والتجارية فلا وجود لهما على أرض الواقع، كما تم حذف

مصلحة قوة البيع من الهيكل التنظيمي، ولم تعد موجودة وهذا منذ سنة 2010 تاريخ عودة AMC إلى المؤسسة الأم سونلغاز[1].

وسنحاول من خلال هذا الفرع تحليل تطور مبيعات منتجات AMC بالكمية والقيمة، هيكل ونصيب زبائنها من رقم الأعمال المحقق خلال فترة الدراسة، مخصصات الاتصال، ودراسات السوق. وفيما يلي تفصيل لهذه النقاط:

أولا: تطور مبيعات مؤسسة AMC

1- تطور مبيعات AMC بالقيمة:

الجدول الموالي يوضح تطور مبيعات المؤسسة:

[1]مقابلة مع السيد الطيب السعدي، مدير المديرية التجارية بالمديرية العامة، الاثنين 25 سبتمبر 2017، الساعة: 09.50.

الجدول رقم92: تطور مبيعات AMC خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
المبيعات الإجمالية لمؤسسة AMC	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
مبيعات قسم الكهرباء	3 083 968 050.96	4 496 210 982.30	3 603 318 203.08	3 360 097 332.24	4 519 431 152.42	3 812 605 144.2
مبيعات قسم السوائل	1 945 083 752.01	2 436 690 124.78	3 745 446 957.97	2 857 799 125.96	2 889 421 958.88	2 774 888 383.92
نسبة مبيعات قسم الكهرباء من إجمالي مبيعات AMC	%59.37	%63.56	%47.11	%51.12	%59.65	%56.16
نسبة مبيعات قسم السوائل من إجمالي مبيعات AMC	%37.45	%34.44	%48.97	%43.48	%38.14	%40.50
نسبة مبيعات قسم الكهرباء والسوائل من إجمالي مبيعات AMC	%96.82	%98	%96.08	%94.6	%97.79	%96.66
نسب تطور إجمالي مبيعات AMC	-	%+36.19	%+8.11	%-14.07	%+15.28	%+9.89
نسب تطور مبيعات قسم الكهرباء	-	%+45.79	%-19.86	%-6.75	%+34.50	%+10.02
نسب تطور مبيعات قسم السوائل	-	%+25.27	%+53.71	%-23.70	%+1.11	%+10.40

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جداول نتائج مؤسسة AMC وقسمي الكهرباء والسوائل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم92 أن مبيعات مؤسسة AMC هي في ارتفاع بين سنتي 2013 و2014 وذلك بنسبة 36.19+% و8.11+% على التوالي، لتعرف بعدها انخفاض بنسبة 14.07-% نتيجة انخفاض مبيعات قسمي الكهرباء والسوائل معا، لتعاود الارتفاع في عام 2016 وذلك بنسبة 15.28+% جراء زيادة مبيعات قسم الكهرباء بنسبة 34.50+%. كما أن الواضح من الجدول أن منتجات قسم الكهرباء تشكل النسبة الأعلى ضمن رقم أعمال المؤسسة، وذلك بنسب تراوحت ما بين 47.11% كأدنى نسبة تحققت في سنة 2014 و63.56% كأقصى نسبة سُجلت خلال عام 2013. بعبارة أخرى أنه في المتوسط 56.16% من رقم أعمال المؤسسة مصدره منتجات قسم الكهرباء، مقابل في المتوسط 40.50% لمنتجات قسم السوائل. والسؤال المطروح: ما هي المنتجات الأكثر مساهمة في تحقيق رقم أعمال المؤسسة؟ وهذا ما نحاول الإجابة عليه من خلال الفقرتين المواليتين:

2- تطور مبيعات قسم الكهرباء بالكمية والقيمة

يعتبر قسم الكهرباء المساهم الأكبر في رقم أعمال AMC وبنسبة متوسطة بلغت 56% سنويا خلال فترة الدراسة، وبغية التعمق في التحليل أكثر نتطرق فيما يلي لتطور مبيعات منتجات هذا القسم كميا ثم بالقيمة.

الجدول رقم93: تطور مبيعات منتجات قسم الكهرباء بالكمية خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: وحدة مباعة

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدادات الكهرباء	المبيعات المحققة	668 099	630 695	674 581	573 486	594 378	628 247.8
	المبيعات المخططة	716 000	734 458	718 600	552 993	574 002	659 210.6
	نسبة المحقق من المخطط	%93.31	%85.87	%93.87	%103.71	%103.55	%96.06
	نسب تطور المبيعات المحققة	-	%-5.60	%+6.96	%-14.99	%+3.64	%-2.88
	نسب تطور المبيعات المخططة	-	%+2.58	%-2.16	%-23.05	%+3.80	%-5.38
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-7.97	%+9.32	%+10.48	%-0.15	%+2.64
	الإنتاج المحقق	731 384	597 674	692 485	526 422	687 778	647 148.6
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق – المبيعات المحققة	63 285	-33 021	17 904	-47 064	93 400	18 900.8
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%8.65	%-5.52	%2.59	%-8.94	%13.58	%2.07
القواطع	المبيعات المحققة	331 205	199 790	353 623	397 086	487 575	353 855.8
	المبيعات المخططة	665 000	670 000	685 000	461 176	521 793	600 593.8
	نسبة المحقق من المخطط	%49.80	%29.82	%51.62	%86.10	%93.44	%62.16
	نسب تطور المبيعات المحققة	-	%-39.68	%+77	%+12.29	%+22.79	%+10.15
	نسب تطور المبيعات المخططة	-	%+0.75	%+2.23	%-32.67	%+13.14	%-5.88
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-40.12	%+73.10	%+66.80	%+8.52	%+17.04
	الإنتاج المحقق	331 598	193 287	367 023	412 482	477 902	356 458.4
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق – المبيعات المحققة	393	-6 503	13 400	15 396	-9 673	2 602.6
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%0.12	%-3.36	%3.65	%3.73	%-2.02	%0.42
أزرار التماس/ الموصلات الحرارية CDR	المبيعات المحققة	212 658	239 502	232 793	231 136	229 121	229 042
	المبيعات المخططة	240 000	250 000	250 000	230 000	229 796	239 959.2
	نسبة المحقق من المخطط	%88.61	%95.80	%93.12	%100.49	%99.71	%95.55
	نسب تطور المبيعات المحققة	-	%+12.62	%-2.80	%-0.71	%-0.87	%+1.88
	نسب تطور المبيعات المخططة		%+4.17	%0	%-8	%-0.09	%-1,08
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%+8.11	%-2.80	%+7.91	%-0.78	%+2.99
	الإنتاج المحقق	212 393	248 009	239 310	213 497	230 359	228 713.6
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق- المبيعات المحققة	-265	8 507	6 517	-17 639	1 238	-328.4
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%-0.12	%3.43	%2.72	%-8.26	%0.54	%-0.34
موصلات الربط بشبكة الكهرباء	المبيعات المحققة	-	-	-	-	75 036	15 007.2
	المبيعات المخططة	-	-	-	-	362 279	72 455.8
	نسبة المحقق من المخطط	-	-	-	-	%20.71	%4.14

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم الكهرباء للسنوات 2012-2016.

بتمعن الجدول السابق يمكن إبراز الملاحظات التالية:

1. التزايد المستمر بدء من عام 2013 لنسب الكميات المباعة من المخططة من عدادات الكهرباء والتي بلغ متوسطها خلال فترة الدراسة 96% سنويا، مع ملاحظة ثبات هذه النسبة عند ما يقارب 104% خلال سنتي 2015 و2016، وذلك نتيجة تقليص الكميات المخططة بنسبة 23-% في 2015 مقارنة بعام 2014 وذلك بانتقالها من 600 718 وحدة إلى 993 552 وحدة، لتشهد بعدها زيادة طفيفة بنسبة قاربت 4+%.
2. بالنسبة لأزرار التماس والموصلات الحرارية فإن متوسط نسبة كمية المبيعات المحققة من المخططة بلغ 95.55% سنويا خلال فترة الدراسة، وذلك نتيجة تثبيت الكميات المخططة خلال السنوات الثلاث الأولى عند 000 250 وحدة سنويا لتُخفض إلى حوالي 000 230 وحدة خلال سنتي 2015 و2016، وذلك بهدف مطابقتها مع المبيعات المحققة والتي لم تتجاوز 000 240 وحدة خلال كل سنوات الدراسة من جهة، ومطابقة الكميات المنتجة مع المباعة وبالتالي تقليص المخزونات من جهة أخرى، وهذا ما تؤكده نسب العجز التسويقي التي بلغ أسوأها خلال فترة الدراسة 3% وذلك خلال عامي 2013 و2014، أي أن ما نسبته 3% فقط من الإنتاج السنوي لهاتين السنتين لم يُباع.
3. أما نسب المبيعات المحققة من المخططة للقواطع فقد تراوحت بين 30% إلى ما يقارب 52% خلال السنوات الثلاث الأولى من فترة الدراسة، لترتفع خلال السنتين الأخيرتين إلى 86% و93% على التوالي، وذلك نتيجة من جهة تخفيض الكميات المخططة في 2015 بنسبة 33-% مقارنة بعام 2014 حيث انتقلت إلى 176 461 وحدة بعدما فاقت 000 600 وحدة سنويا خلال الأعوام الثلاثة الأولى، ومن جهة أخرى فإن الكميات المباعة، وباستثناء 2013 التي قاربت فيها 000 200 وحدة، بقيت ثابتة خلال السنوات المتبقية من فترة الدراسة وذلك بما يزيد عن 000 300 وحدة سنويا لتشهد خلال 2016 زيادة بنسبة قاربت 23+%. علاوة على ذلك فإن نسب العجز التسويقي كانت معدومة في عام 2012، سالبة خلال سنتي 2013 و2016، أي أن كل إنتاج هاتين السنتين تم بيعه إضافة إلى نسبة من مخزون سنوات سابقة، أما أعلى نسبة عجز فبلغت 4% وذلك خلال عامي 2014 و2015. مع العلم أن هذه النسب هي ناتجة عن التقارب الكبير بين الكميات المنتجة والمباعة.

ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة AMC تعاني من صعوبات كبيرة في تسويق منتجاتها من القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية، وهذا ما دفعها إلى التقليص من الكميات المنتجة كما تم إبرازه سابقا، وهذا أيضا ما يفسر تدني معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية.

أما مبيعات منتجات قسم الكهرباء بالقيمة، ونسب مساهمة مبيعات كل منتوج في رقم أعمال هذا القسم والمؤسسة ككل، فالجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول رقم94: تطور مبيعات منتجات قسم الكهرباء بالقيمة خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عداد الكهرباء	2 444 085 525	3 950 752 428	2 877 908 200	2 354 466 480	3 082 875 659	2 942 017 658.4
القواطع	369 820 150	276 105 230	472 852 037	393 758 399	411 115 780	384 730 319.2
أزرار التماس والموصلات الحرارية CDR	208 545 411	231 554 695	242 533 402	246 336 395	258 696 225	237 533 225.6
موصلات الربط بشبكة الكهرباء connecteurs de branchements	-	-	-	-	37 499 801	7 499 960.2
مبيعات أخرى*	61 516 964.96	37 798 629.3	10 024 564.08	365 536 058.24	729 243 687.42	240 823 980.8
إجمالي مبيعات قسم الكهرباء	3 083 968 050.96	4 496 210 982.30	3 603 318 203.08	3 360 097 332.24	4 519 431 152.42	3 812 605 144.2
نسبة مبيعات عداد الكهرباء من مبيعات القسم	%79.25	%87.87	%79.87	%70.07	%68.21	%77.05
نسبة مبيعات القواطع من مبيعات القسم	%11.99	%6.14	%13.12	%11.72	%9.10	%10.41
نسبة مبيعات CDR من مبيعات القسم	%6.76	%5.15	%6.73	%7.33	%5.72	%6.34
نسبة مبيعات موصلات الربط من مبيعات القسم	-	-	-	-	%0.83	%0.17
نسبة المبيعات الأخرى من مبيعات القسم	%2	%0.84	%0.28	%10.88	%16.14	%6.03
المبيعات الإجمالية لمؤسسة AMC	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
نسبة مبيعات عداد الكهرباء من مبيعات AMC	%47.05	%55.85	%37.63	%35.82	%40.69	%43.41
نسبة مبيعات القواطع من مبيعات AMC	%7.12	%3.90	%6.18	%5.99	%5.43	%5.72
نسبة مبيعات CDR من مبيعات AMC	%4.01	%3.27	%3.17	%3.75	%3.41	%3.52
نسبة مبيعات موصلات الربط من مبيعات AMC	-	-	-	-	%0.49	%0.1
نسبة المبيعات الأخرى من مبيعات AMC	%1.18	%0.53	%0.13	%5.56	%9.62	%3.40

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم الكهرباء للسنوات 2012-2016.

*مبيعات أخرى: تتمثل في ملحقات بعداد الكهرباء والتي من بينها على سبيل المثال ملحق يضاف للعداد (TAG) من أجل إمكانية القراءة عن بعد للاستهلاك من الطاقة.

الجدول يبرز بوضوح أن رقم أعمال قسم الكهرباء مصدره الأساسي عدادات الكهرباء بنسبة متوسطة بلغت 77.05% سنويا خلال فترة الدراسة –وما نسبته 43.41% سنويا من رقم أعمال AMC–، تليها في المرتبة الثانية القواطع وذلك بنسبة متوسطة قدرها 10.41%سنويا –5.72% من رقم أعمال AMC–، ثم أزرار التماس والموصلات الحرارية بنسبة متوسطة 6.34% سنويا –3.52% من مبيعات المؤسسة–. أي أن منتجات القواطع والموصلات الحرارية وأزرار التماس مجتمعة تمثل فقط ما يقارب 17% من رقم أعمال قسم الكهرباء –9.24% من رقم أعمال المؤسسة–، وهذا ما يشكل تهديدا خطيرا على هذا القسم ومن ثم على المؤسسة ككل. في حين أن موصلات الربط والتي هي من المنتجات الجديدة بالمؤسسة فنسبة مبيعاتها تكاد تكون معدومة 0.83% من مبيعات قسم الكهرباء و0.49% من رقم أعمال AMC، مما يبرز بوضوح أنها لم تضيف أية ميزة تنافسية، وبالتالي فتأثيرها معدوم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- تطور مبيعات قسم السوائل بالكمية والقيمة

يساهم قسم السوائل من جهته في المتوسط بما نسبته 40.50% سنويا في رقم أعمال AMC، والجدول الموالي يوضح الكميات المباعة بهذا القسم من كل منتوج، وكذا نسب العجز التسويقي:

الجدول رقم95: تطور مبيعات منتجات قسم السوائل بالكمية خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: وحدة مباعة

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدادات الغاز	المبيعات المحققة	293 315	314 477	361 168	350 796	340 424	332 036
	المبيعات المخططة	312 800	385 285	397 300	437 390	359 044	378 363.8
	نسبة المحقق من المخطط	%93.77	%81.62	%90.91	%80.20	%94.81	%88.26
	نسب تطور الكميات المحققة	-	%+7.21	%+14.85	%-2.87	%-2.96	%+3.79
	نسب تطور الكميات المخططة	-	%+23.17	%+3.12	%+10.09	%-17.91	%+3.51
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-12.96	%+11.38	%-11.78	%+18.22	%+0.28
	الإنتاج المحقق	312 708	326 816	364 430	338 214	367 444	341 922.4
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق –المبيعات المحققة	19 393	12 339	3 262	-12 582	27 020	9 886.4
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%6.20	%3.78	%0.89	%-3.72	%7.35	%2.9
منظم الغاز	المبيعات المحققة	122 385	110 971	145 798	169 175	192 424	148 150.4
	المبيعات المخططة	125 000	130 000	145 000	189 698	200 681	158 075.8
	نسبة المحقق من المخطط	%97.91	%85.36	%100.55	%89.18	%95.89	%93.78
	نسب تطور الكميات المحققة	-	%-9.33	%+31.38	%+16.03	%+13.74	%+11.97
	نسب تطور الكميات المخططة	-	%+4	%+11.54	%+30.83	%+5.79	%+12.56
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%-12.82	%+17.79	%-11.31	%+7.52	%-0.52
	الإنتاج المحقق	125 920	111 325	143 551	165 483	204 384	150 132.6
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق –المبيعات المحققة	3 535	354	-2 247	-3 692	11 960	1 982
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%2.81	%0.32	%-1.56	%-2.23	%5.85	%1.04
موزعات الوقود	المبيعات المحققة	654	1 056	2 294	799	882	1 137
	المبيعات المخططة	519	627	2 069	744	1 044	1 000.6
	نسبة المحقق من المخطط	%126.01	%168.42	%110.87	%107.39	%84.48	%119.43
	نسب تطور الكميات المحققة	-	%+61.47	%+117.23	%-65.17	%+10.39	%+7.76
	نسب تطور الكميات المخططة	-	%+20.81	%+229.98	%-64.04	%+40.32	%+19.09
	نسب تطور نسب المحقق/المخطط	-	%+33.66	%-34.17	%-3.14	%-21.33	%-9.51
	الإنتاج المحقق	681	1 026	2 374	746	855	1 136.4
	الكميات غير مباعة=الإنتاج المحقق –المبيعات المحققة	27	-30	80	-53	-27	-0.6
	نسب العجز التسويقي= الكميات غير مباعة/الإنتاج المحقق	%3.96	%-2.92	%3.37	%-7.10	%-3.16	%-1.17

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم السوائل للسنوات 2012-2016.

الواضح من الجدول أن نسب المبيعات المحققة من المخططة بقسم السوائل:

1. وعلى الرغم من تذبذبها في منتوج عدادات الغاز إلا أنها فاقت الـ 80% في كل سنوات الدراسة وذلك بمتوسط قدره 88% سنويا، كما أن متوسط نسب العجز التسويقي لم يتجاوز 3% سنويا خلال فترة الدراسة، بعبارة أخرى أنه في المتوسط هناك سنويا 3% من الكميات المنتجة لم تباع؛
2. تعدت نسبة 85% في كل سنوات الدراسة في منتوج منظم الغاز وذلك بمتوسط قدره 94% سنويا، مع ملاحظة أن الكميات المخطط لها خلال السنوات الثلاث الأولى لم تتجاوز 000 145 وحدة سنويا، وبالتالي كانت قريبة جدا من الكميات المباعة مما سمح بتحقيق نسب مرتفعة من الانجاز السنوي، لتشهد سنتي 2015 و2016 زيادة في الكميات المخططة بلغت 31+% و6+% على التوالي رفقتهما زيادة في الكميات المباعة بنسبة 16+% و14+% مما سمح بالوصول إلى نسب انجاز 89% و96% على التوالي. وعموما فإن متوسط ما خططت له المؤسسة من كميات مباعة بلغ 076 158 منظم سنويا، وما حققته من مبيعات 150 148 منظم سنويا خلال فترة الدراسة بالتالي فالكميتين قريبتين جدا؛
3. بالنسبة لموزعات الوقود وباستثناء عام 2016 الذي تحققت فيه نسبة 84%، فإن باقي سنوات الدراسة فاقت فيه نسب المحقق من المخطط الـ 100% وذلك كنتيجة حتمية لسياسة المؤسسة المتمثلة في التخطيط لكميات قليلة كانت دائما أقل من المباعة. علاوة على ذلك فإن نسب العجز التسويقي تبرز بوضوح وبفضل السياسة الحذرة في التخطيط للكميات المنتجة والمباعة، توصل المؤسسة في نهاية فترة الدراسة إلى بيع كل ما تم إنتاجه خلال هذه الفترة إضافة إلى 3% من إنتاج سنوات سابقة، أي أنها حاولت إبقاء المخزونات في أدنى مستوياها وحتى انعدامها.

ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة AMC تتبع سياسة حذرة جدا في التخطيط للكميات المنتجة والمباعة، وذلك لتفادي المخزون من المنتجات لاسيما تلك الباهظة الثمن كموزعات الوقود.

أما بالنسبة لحصة مبيعات كل منتوج من رقمي أعمال قسم السوائل والمؤسسة AMC فيوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم96: تطور مبيعات منتجات قسم السوائل بالقيمة خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عداد الغاز	1 066 141 662	1 100 898 414	1 492 943 007	1 501 145 415	1 680 777 348	1 368 381 169.2
منظم الغاز	219 734 090	204 079 650	272 761 700	337 623 200	395 927 000	286 025 128
موزعات الوقود	426 281 850	917 894 040	1 504 341 770	845 458 450	600 243 880	858 843 998
لواحق الشبكات الكهربائية accessoires réseaux	-	-	-	14 579 550	40 551 400	11 026 190
مبيعات أخرى*	232 926 150.01	213 818 020.78	475 400 480.97	158 992 510.96	171 922 330.88	250 611 898.72
إجمالي مبيعات قسم السوائل	1 945 083 752.01	2 436 690 124.78	3 745 446 957.97	2 857 799 125.96	2 889 421 958.88	2 774 888 383.92
نسبة مبيعات عداد الغاز من مبيعات القسم	%54.81	%45.18	%39.86	%52.53	%58.17	%50.11
نسبة مبيعات منظم الغاز من مبيعات القسم	%11.30	%8.37	%7.28	%11.81	%13.70	%10.49
نسبة مبيعات موزعات الوقود من مبيعات القسم	%21.92	%37.67	%40.16	%29.58	%20.77	%30.02
نسبة مبيعات لواحق الشبكة من مبيعات القسم	-	-	-	%0.51	%1.40	%0.38
نسبة المبيعات الأخرى من مبيعات القسم	%11.97	%8.77	%12.69	%5.56	%5.95	%8.99
رقم أعمال مؤسسة AMC	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
نسبة مبيعات عداد الغاز من رقم أعمال AMC	%20.52	%15.56	%19.52	%22.84	%22.18	%20.12
نسبة مبيعات منظم الغاز من رقم أعمال AMC	%4.23	%2.88	%3.57	%5.14	%5.23	%4.21
نسبة مبيعات موزعات الوقود من رقم أعمال AMC	%8.21	%12.97	%19.67	%12.86	%7.92	%12.33
نسبة مبيعات لواحق الشبكة من رقم أعمال AMC	-	-	-	%0.22	%0.53	%0.15
نسبة المبيعات الأخرى من رقم أعمال AMC	%4.48	%3.02	%6.22	%2.42	%2.27	%3.68

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقارير النشاط Rapports D'activité لقسم السوائل للسنوات 2012-2016.

*أخرى: تتمثل في قطع التبديل الخاصة بعدادات الغاز، منظم الغاز وخصوصا موزعات الوقود وأيضا الخدمات المرتبطة بها.

إن رقم أعمال قسم السوائل خلال فترة الدراسة في المتوسط نصفه يعود لعدادات الغاز سنويا، والنصف الباقي موزع إلى ما نسبته في المتوسط 30% سنويا لموزعات الوقود، و10% سنويا لمنظم الغاز، والباقي حوالي 9% مصدره قطع التبديل والخدمات الأخرى المرتبطة بموزعات الوقود وعدادات ومنظم الغاز. أما لواحق الشبكات الكهربائية، والذي يعد من المنتجات الجديدة فنسبته لم تتجاوز 1% في المتوسط. وهذا ما أثر بدوره على متوسط نصيب منتجات قسم السوائل خلال فترة الدراسة من مبيعات المؤسسة ككل حيث أن عدادات الغاز مثلت في المتوسط 20.12% سنويا، تلتها موزعات الوقود بـ 12.33%سنويا، وفقط 4.21% سنويا لمنظم الغاز. أما مساهمة المنتجات الجديدة لقسم السوائل، والمتمثلة في لواحق الشبكات الكهربائية في رقم أعمال AMC فتكاد تكون معدومة مما يبرز بوضوح أنها لم تضيف أية ميزة تنافسية، وبالتالي فتأثيرها معدوم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

بناء على ما سبق يمكن ترتيب منتجات AMC تبعا لمتوسط نسبتها في رقم الأعمال خلال الفترة من 2012 إلى 2016 كما يلي:

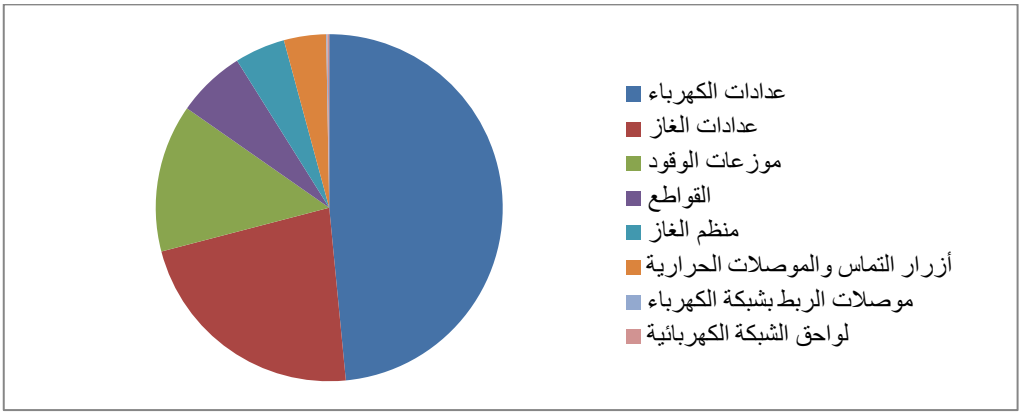
الجدول رقم97: ترتيب منتجات AMC وفقا لمتوسط نسبة مساهمتها في رقم الأعمال خلال فترة الدراسة

المنتوج	متوسط نسبة مساهمته في رقم أعمال القسم	متوسط نسبة مساهمته في رقم أعمال AMC
1- عدادات الكهرباء	%77.05	%43.41
2- عدادات الغاز	%50.11	%20.12
3- موزعات الوقود	%30.02	%12.33
4- القواطع	%10.41	%5.72
5- منظم الغاز	%10.49	%4.21
6- أزرار التماس والموصلات الحرارية	%6.34	%3.52
7- موصلات الربط بشبكة الكهرباء	%0.17	%0.1
8- لواحق الشبكات الكهربائية	%0.38	%0.15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين رقم94، ورقم96.

وللتوضيح أكثر نعرض بيانات الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل رقم52: متوسط نسبة مساهمة كل منتوج في رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2012-2016



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم97.

نستنتج من الجدول والشكل السابقين أن ما نسبته في المتوسط 63.53% سنويا خلال فترة الدراسة من رقم أعمال AMC مصدره منتوجين فقط وهما عدادات الكهرباء والغاز، وبإضافة موزعات الوقود تصبح النسبة 75.86% سنويا، أي في المتوسط ما يقارب 76% سنويا من رقم أعمال المؤسسة يعود لثلاثة منتجات، أما بقية المنتجات فنسبتها لا تتعدى في المتوسط 14.31% سنويا خلال فترة الدراسة، مما يشكل تهديدا حقيقيا على بقاء واستمرارية المؤسسة مستقبلا في حال فتح سوق منتوجي عدادات الغاز والكهرباء.

ثانيا: هيكل زبائن مؤسسة AMC

أما بالنسبة لهيكل ونصيب زبائن مؤسسة AMC من إجمالي المبيعات، وتطور هذه الأخيرة حسب الزبائن فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم98: هيكل زبائن مؤسسة AMC ونصيبهم من إجمالي المبيعات خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات		2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
مؤسسة AMC	مجمع سونلغاز	3 890 814 983.62	5 234 292 842.63	4 606 594 138	4 548 111 458.05	5 803 538 858.73	4 816 670 456.21
	خارج مجمع سونلغاز	1 303 469 274.61	1 840 031 853.45	3 041 744 128.59	2 024 303 943.76	1 772 882 627.86	1 996 486 365.65
	إجمالي المبيعات	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
	نسبة المبيعات لمجمع سونلغاز	%74.91	%73.99	%60.23	%69,2	%76.6	%70.99
	نسبة المبيعات خارج مجمع سونلغاز	%25.09	%26.01	%39.77	%30.8	%23.4	%29.01
قسم الكهرباء	مجمع سونلغاز	2 518 636 727	4 000 883 948	2 903 151 200	2 749 055 565.27	3 870 619 120	3 208 469 312.05
	خارج مجمع سونلغاز	565 331 323.96	495 327 034.3	700 167 003.08	611 041 766.97	648 812 032.42	604 135 832.15
	إجمالي المبيعات	3 083 968 050.96	4 496 210 982.30	3 603 318 203.08	3 360 097 332.24	4 519 431 152.42	3 812 605 144.2
	نسبة المبيعات لمجمع سونلغاز	%81.67	%88.98	%80.57	%81.81	%85.64	%83.73
	نسبة المبيعات خارج مجمع سونلغاز	%18.33	%11.02	%19.43	%18.18	%14.36	%16.26
قسم السوائل	مجمع سونلغاز	1 209 220 231.10	1 181 579 941.50	1 572 396 453.08	1 627 732 459	1 891 819 958	1 496 549 808.54
	خارج مجمع سونلغاز	735 863 520.91	1 255 110 183.28	2 173 050 504.89	1 230 066 666.96	997 602 000.88	1 278 338 575.38
	إجمالي المبيعات	1 945 083 752.01	2 436 690 124.78	3 745 446 957.97	2 857 799 125.96	2 889 421 958.88	2 774 888 383.92
	نسبة المبيعات لمجمع سونلغاز	%62.17	%48.49	%41.98	%56.96	%65.47	%55.01
	نسبة المبيعات خارج مجمع سونلغاز	%37.83	%51.51	%58.02	%43.04	%34.53	%44.99

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية المالية والمحاسبة بالمديرية العامة ودائرتي المالية والمحاسبة بقسمي الكهرباء والسوائل.

نلاحظ من الجدول أن نسب مبيعات قسم الكهرباء لمجمع سونلغاز تراوحت ما بين 80.57% كأدنى نسبة سُجلت في سنة 2014، و89% كأقصى نسبة خلال فترة الدراسة والمحققة في عام 2013، مقابل ما بين 11% و19.43% للزبائن خارج مجمع سونلغاز. بعبارة أخرى أن ما يقارب في المتوسط 84% سنويا من رقم أعمال قسم الكهرباء خلال فترة الدراسة يعود إلى عميل واحد المتمثل في سونلغاز مقابل ما نسبته في المتوسط 16% سنويا لبقية العملاء. وهذا ما يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة خاصة في حالة إلغاء احتكار سونلغاز للعدادات الكهربائية وفتح مجال المنافسة في هذا المنتوج، أو خروج AMC من مجمع سونلغاز.

أما بالنسبة لقسم السوائل فإن مبيعاته لمجمع سونلغاز شكلت في المتوسط 55% سنويا خلال فترة الدراسة، حيث كانت تمثل حوالي 62% في سنة 2012 لتنخفض خلال سنتي 2013 و2014 إلى 48.49% ثم إلى 41.98% على التوالي لترتفع خلال السنتين المواليتين حيث سجلت أعلى نسبة لها 65.47% في 2016. مقابل ذلك فإن نسب مبيعات قسم السوائل لزبائن خارج مجمع سونلغاز بلغت في المتوسط 45% سنويا خلال فترة الدراسة، كما أن هذه المبيعات هي في تزايد مستمر خلال الفترة 2012-2014 حيث سجلت في 2014 أعلى نسبة لها بـ 58% لتنخفض بعد ذلك إلى 43% في عام 2015 ثم إلى 34.53% في 2016 وهي أدنى نسبة سُجلت خلال فترة الدراسة. وتجب الإشارة إلى أن مبيعات هذا القسم خارج مجمع سونلغاز تضم مبيعاته من موزعات الوقود والتي تذهب إلى العميل التقليدي نفطال إضافة إلى الخواص.

أما على مستوى مؤسسة AMC ككل فإن ما نسبته في المتوسط 71% سنويا من رقم أعمالها خلال فترة الدراسة مصدره عميل واحد المتمثل في مجمع سونلغاز، مقابل 29% سنويا من زبائن آخرين.

ثانيا: مخصصات الاتصال

أما فيما يخص المخصصات السنوية للأنواع المختلفة من الاتصال بالزبائن فيبرزها الجدول الموالي:

الجدول رقم99: المخصصات السنوية لأنواع الاتصال بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
المعارض والصالونات المتخصصة Foires et expositions	637 000	546 000	1 903 000	2 253 000	2 935 000	1 654 800
التوثيق التجاري Documentation commerciale	0	145 000	666 000	1 077 000	890 000	555 600
الإشهار	1 528 000	7 356 000	2 403 000	13 265 000	2 671 000	5 444 600
إجمالي مخصصات الاتصال	2 165 000	8 047 000	4 972 000	16 595 000	6 496 000	7 655 000
إجمالي المبيعات	5 194 284 258.23	7 074 324 696.08	7 648 338 266.59	6 572 415 401.81	7 576 421 486.59	6 813 156 821.86
نسبة مخصصات الاتصال من رقم الأعمال	%0.04	%0.11	%0.06	%0.25	%0.09	%0.11
نسبة مخصصات المعارض من إجمالي مخصصات الاتصال	%29.42	%6.78	%38.27	%13.58	%45.18	%26.65
نسبة مخصصات التوثيق التجاري من إجمالي مخصصات الاتصال	%0	%1.80	%13.39	%6.49	%13.70	%7.08
نسبة مخصصات الإشهار من إجمالي مخصصات الاتصال	%70.58	%91.41	%48.33	%79.93	%41.12	%66.27
معدل التطور في إجمالي مخصصات الاتصال	-	%+271.69	%-38.21	%+233.77	%-60.86	%+31.61
نسب التطور في مخصصات المعارض	-	%-14.29	%+248.53	%+18.39	%+30.27	%+46.51
نسب التطور في مخصصات التوثيق التجاري	-	-	%+359.31	%+61.71	%-17.36	%+83.10
نسب التطور في مخصصات الإشهار		%+381.41	%-67.33	%+452.02	%-79.86	%+14.99

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المديرية التجارية.

إن ما ينفق على الاتصال بالزبائن بمؤسسة AMC كنسبة من رقم الأعمال تراوح ما بين 0.04% و0.25% كأقصى نسبة سُجلت خلال سنة 2015 وبمتوسط نسبة قدرها 0.11% سنويا خلال فترة الدراسة، كما أن سياسة الاتصال بالمؤسسة تعتمد على ثلاث وسائل هي المعارض والتوثيق التجاري والإشهار. فمخصصات هذه الأخيرة بلغت نسبة متوسطة قدرها 66% سنويا خلال فترة الدراسة، وذلك رغم انخفاض نسبتها إلى 48% و41% من إجمالي مخصصات الاتصال خلال سنتي 2014 و2016 على التوالي وذلك بنسبة انخفاض 67-% و80-% هذه الأخيرة تمثل أعلى نسبة انخفاض خلال فترة الدراسة. أما متوسط نسبة المخصصات للمعارض والتوثيق التجاري فقاربت 34%، حيث مثلت المعارض نسبة متوسطة قدرها 27%، و7% للتوثيق التجاري.

علاوة على ذلك فإن معدلات التطور تبرز بوضوح تذبذب إجمالي المخصصات من سنة إلى أخرى، وذلك بالتناوب بين الزيادة والانخفاض من سنة إلى أخرى، والأمر نفسه بالنسبة للإشهار مما يعطي إشارة إلى انعدام سياسة واضحة في هذا المجال. أما بالنسبة للمعارض والتوثيق التجاري فهما بدء من سنة 2014 في زيادة مستمرة وبنسب متفاوتة –باستثناء التوثيق التجاري الذي عرف انخفاض في سنة 2016 بنسبة 17-%-، حيث بلغت أقصى زيادة لهما خلال سنة 2014 وذلك بنسبة 248.53+% للمعارض و359.31+% للتوثيق التجاري مقارنة بعام 2013.

وتجدر الإشارة إلى أن بند الإشهار في الجدول السابق يضم وضع لوحات إشهارية، تنظيم الأيام التقنية، تقديم هدايا للعملاء وغيرها. والجدول الموالي يلخص أهم الأنشطة الترويجية للمؤسسة:

الجدول رقم100: أنشطة الاتصال بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

2012	2013	2014	2015	2016
– زيارة رجال البيع للعملاء؛ – اجتماعات عمل مع العملاء الكبار؛ – المشاركة في معارض وصالونات.	– اجتماعات مع العملاء الكبار (فروع من مجمع سونلغاز: CAMEG، Kahrif وKanaghaz)؛ – المشاركة في معارض وصالونات.	– زيارات للموزعين المعتمدين؛ – اجتماعات عديدة مع أحد العملاء الكبار (كهريف)؛ – المشاركة في المعرض الدولي بالجزائر.	– حملة تحسيسية عن القواطع المقلدة عن طريق الايميلات لـ AADL وOPGI؛ – حملة إشهارية بالقنوات التلفزيونية الثلاثة:A3، CA والنهار TV؛ – حملة إشهارية باللغتين العربية والفرنسية في الجرائد: الشروق، النهار، le Soir d'Algérie، Liberté؛ – وضع لوحات إشهارية Panneaux Publicitaire؛ – إعداد أقراص مضغوطة CD تتضمن التعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها لتوزيعها خلال التظاهرات التجارية (الصالونات والمعارض)؛ – تنظيم يوم تقني لعملاء المؤسسة على مستوى المركب؛ – المشاركة في معارض وصالونات.	– المشاركة في المعارض والصالونات المتخصصة؛ – تنظيم يومين تقنيين لصالح عملائها؛ – إعداد كتالوجات Catalogues لمنتجات الكهرباء، الغاز وموزعات الوقود؛ – وضع لوحات إشهارية؛ – القيام بزيارات لمؤسسات انجاز السكنات وورشات البناء التابعة لها في ثلاث مناطق من الوطن بهدف إبرام عقود وطلبيات تخص منتوج القواطع.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أعداد المجلة السنوية: système de management qualité التي تصدرها مديرية التطوير بالمديرية العامة للسنوات: 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

الجدول يشير بوضوح إلى أن أنشطة الاتصال بالمؤسسة خلال فترة الدراسة هي تقريبا نفسها، وتقتصر خصوصا على المشاركة في التظاهرات التجارية (المعارض والصالونات المتخصصة) مع التقليص أو الزيادة في عددها من سنة إلى أخرى. باستثناء سنة 2015 التي تم فيها القيام بحملات إشهارية لمنتجات قسم الكهرباء وخاصة منها منتجات القواطع، وشملت هذه الحملة القنوات التلفزيونية التالية: الجزائرية A3، Canal Algérie، وتلفزيون النهار، إضافة إلى الجرائد: الشروق، النهار، Le Soir d' Algérie، وLiberté. وهذا ما يفسر الارتفاع الكبير لمخصصات الإشهار في 2015 بنسبة 452+% مقارنة بعام 2014، وهي بذلك أعلى زيادة لها خلال فترة الدراسة.

ما يمكن استخلاصه أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة للاتصال بعملائها، مما ينتج عنه عدم المعرفة الكافية بمنتجاتها من قبل الزبائن. لذلك يتوجب على AMC أن لا تعتبر اتصالها بعملائها كواجب تقوم به في المناسبات، وينحصر في اللواحات الإشهارية والمشاركة في المعارض والصالونات المتخصصة، بل هو استثمار ضروري ذو أرباح على المدى الطويل.

ثالثا: دراسات السوق

المؤسسة لا تقوم بدراسة سوقها، سواء من حيث دراسة العملاء واحتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، أو من جانب دراسة منافسيها من حيث حجهم ورقم أعمالهم وسياساتهم وغيرها. وتكتفي فقط بإجراء استقصاءات خلال الأيام التقنية التي تنظمها المؤسسة على مستوى المركب لصالح عملائها من الموزعين المعتمدين، مؤسسات البناء وغيرهم. والجدول الموالي يبرز نتائج الاستقصاءين اللذين تم إجراؤهما خلال سنتي 2015 و2016:

الجدول رقم101: نتائج استقصاء بعض عملاء مؤسسة AMC خلال عامي 2015 و2016

البيانات		2015				2016			
		جيد	متوسط	ضعيف	المجموع	جيد	متوسط	ضعيف	المجموع
مدى استجابة تشكيلة AMC لحاجات العملاء	العدد	-	-	-	-	4	0	7	11
	النسبة	-	-	-	-	%36.36	%0	%63.64	%100
مدى استجابة المنتجات المنافسة لحاجات العملاء	العدد	-	-	-	-	8	0	3	11
	النسبة	-	-	-	-	%72.73	%0	%27.27	%100
تغليف المنتوج emballage du produit	العدد	-	-	-	-	5	3	3	11
	النسبة	-	-	-	-	%45.45	%27.27	%27.27	%100
التغليف المشترك emballage collectif	العدد	-	-	-	-	2	3	4	9
	النسبة	-	-	-	-	%22.22	%33.33	%44.44	%100
توفر المنتجات في السوق	العدد	2	7	3	12	5	5	1	11
	النسبة	%16.67	%58.33	%25	%100	%45.45	%45.45	%9.09	%100
آجال التسليم	العدد	5	6	1	12	5	2	4	11
	النسبة	%41.67	%50	%8.33	%100	%45.45	%18.18	%36.36	%100
احترام بنود العقد	العدد	-	-	-	-	4	4	2	10
	النسبة	-	-	-	-	%40	%40	%20	%100
نظام الحسومات	العدد	-	-	-	-	4	2	4	10
	النسبة	-	-	-	-	%40	%20	%40	%100
آجال معالجة الشكاوي	العدد	10	1	-	11	1	1	5	7
	النسبة	%90.91	%9.09	-	%100	%14.3	%14.3	%71.4	%100
الانطباع الإجمالي عن الموقع الإلكتروني المؤسسة	العدد	-	-	-	-	1	2	3	6
	النسبة	-	-	-	-	%16.67	%33.33	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de contrôle, système de management qualité: revue de direction 2015, direction développement, janvier 2016, P. Annexes.
- Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de contrôle, système de management qualité: revue de direction 2016, direction développement, janvier 2017, P. Annexes.

الجدول يبرز بوضوح النتائج التالية:

- تشكيلة منتجات AMC لا تستجيب لحاجات عملائها، حيث أن 64% من الإجابات ترى بأنها ضعيفة؛
- 74% من المستجوبين يرون أن المنتجات المستوردة تستجيب بشكل جيد لحاجاتهم، وهذا ما يبرز بوضوح ضعف تنافسية منتجات AMC أمام المنتجات المستوردة من حيث الاستجابة لحاجات ومتطلبات السوق الوطنية؛
- ضعف التعبئة والتغليف الخاصة بمنتجات AMC، خصوصا منها التغليف المشترك بين عدة وحدات من منتوج معين emballage collectif؛
- ضعف تغطية السوق الوطنية بمنتجات AMC، حيث أنه خلال سنة 2016 هناك 45% من الإجابات ترى أن هذه المنتجات متوفرة بشكل متوسط مقابل 9% أنها غير متوفرة، بعدما كانت هذه النسب في عام

2015 تمثل على التوالي 58% و25%. مما يستوجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التوزيع المتبعة؛

- البطء في استلام العملاء لطلبياتهم نظرا لطول آجال التسليم، حيث نلاحظ أن آجال الاستجابة كانت في عام 2015 متوسطة بنسبة 50% من الإجابات وطويلة بنسبة 8%، ليتدهور الوضع إلى الأسوأ خلال سنة 2016 وأصبحت هذه النسب تمثل على التوالي 18% و36% من إجابات المستقصى منهم، مما يعني عدم أخذ المؤسسة بالتدابير اللازمة من أجل تحسين هذا الجانب؛
- 40% فقط من عملاء المؤسسة المستجوبين يرون أن المؤسسة تحترم بنود العقود معهم؛
- عدم تنافسية نظام الحسومات المقدم من طرف المؤسسة لموزعيها المعتمدين، حيث أن 40% منهم يعتبرونه ضعيف و20% متوسط؛
- آجال معالجة المنتجات المعيبة هي الأخرى تتسم بطول فترتها، حيث أن 71% من المستجوبين يرون بأنها طويلة؛
- أما الموقع الإلكتروني للمؤسسة فإن 50% من المستجوبين يرون بأنه ضعيف، أي أنه لا يوفر المعلومات الكافية التي يحتاجها العملاء.

علاوة على ما سبق فإن المؤسسة أطلقت في سنة 1998 مشروع لرجال البيع، هذا الأخير يتمثل في أربعة مهندسين ينشط كل واحد منهم في منطقة جغرافية محددة من الوطن: الوسط، الشرق، الغرب، والجنوب. هؤلاء المهندسين يقومون خصوصا بـ[1]:

- جمع المعلومات حول السوق، المنافسين، الأسعار، أنظمة التوزيع...الخ؛
- البحث والتنقيب عن أسواق لـ AMC؛
- الترويج لمنتجات المؤسسة.

لكن هذا الهيكل تم الاستغناء عنه ولم يعد موجود حاليا.

الفرع الخامس: خدمات ما بعد البيع

كما رأينا في الجانب النظري فإن وظيفة خدمات ما بعد البيع تتضمن أنشطة التركيب، الإصلاح، الصيانة، توفير قطع الغيار وغيرها والتي تحافظ أو تزيد من قيمة المنتوج. بالنسبة لمؤسسة AMC فإن هذا الهيكل موجود على شكل مصلحة على مستوى دائرة منتوج موزع الوقود بقسم السوائل، وتتكون من رئيس وتقني مختص بعملية الإصلاح وتتكفل بـ:

- تقديم قطع التبديل الخاصة بمنتوج موزع الوقود للزبائن؛
- الصيانة العلاجية لأجهزة موزعات الوقود، حيث هناك تقني ينتقل للقيام بعملية الإصلاح مع العلم أن الإصلاح يتم على مستوى مركب AMC، وكذا بالانتقال إلى العميل؛
- تركيب موزعات الوقود نظير مقابل مادي.

[1]Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de contrôle, étude du marché des compteurs d'eau domestiques, Mars 1999, P.15.

والجدير بالذكر أن هذه المصلحة تقتصر الآن على تقني واحد مكلف بعملية الإصلاح بعدما كانت سابقا تضم 05 تقنيين مكلفين بإصلاح الأعطال، حيث كل واحد منهم يغطي منطقة من الوطن بهدف تغطية مجمل التراب الوطني[1]. أما باقي منتجات AMC فنلاحظ غياب هيكل خاص بخدمات ما بعد البيع، هذه الأخيرة والتي تقتصر فقط على بيع قطع التبديل واستلام المنتجات المعطوبة تقوم بها مصلحتي البيع التابعة لدائرتي البيع والشراء بقسمي السوائل والكهرباء، علاوة على أن الإصلاح يتم فقط على مستوى المركب.

المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة

وهي تنطوي على أربعة أنشطة، والمتمثلة في: البني الأساسية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، والتموين. وسنحاول من خلال هذا المطلب تحليل الأنشطة الداعمة لمؤسسة AMC.

الفرع الأول: البنية الأساسية التحتية للمؤسسة

من ضمنها أنشطة المالية والمحاسبة، علاوة على الشؤون القانونية.

أولا: الوظيفة المالية

من أجل الوقوف على واقع الوظيفة المالية بمؤسسة AMC، والتعرف على صحتها المالية، نعتمد على قياس الأداء المالي لها خلال فترة الدراسة. ونعلم أن من بين الأهداف المالية التي تسعى أي مؤسسة لبلوغها هي بصفة عامة: التوازن المالي، السيولة، والمردودية. فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد التزاماتها، وتحقيق مردودية جيدة. وبما أن هذه الأخيرة تم تحليلها ضمن مؤشرات قياس تنافسية AMC، فسنقتصر في تحليل أداء وظيفة المالية بهذه المؤسسة على نسب السيولة والتوازن المالي، إضافة إلى نسب الملاءة. والجدول التالي يوضح ذلك:

[1] مقابلة مع السيد هشام بولنوار، رئيس دائرة موزع الوقود بقسم السوائل، الاثنين 14 أوت 2017، الساعة 09.10.

الجدول رقم102: بعض النسب المالية لمؤسسة AMC الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
1- نسب الملاءة						
الأموال الخاصة capitaux propres	6 490 912 187.89	7 366 007 184.15	8 406 389 057.71	8 846 019 405.11	9 796 248 348.64	8 181 115 236.7
إجمالي الخصوم	10 728 168 078.95	11 619 642 583.41	12 977 043 857.98	12 938 144 052.73	13 986 191 523.98	12 449 838 019.41
الاستقلال المالي=الأموال الخاصة/إجمالي الخصوم	%60.50	%63.39	%64.78	%68.37	%70.04	%65.42
نسب تطور الاستقلال المالي	-	%+4.78	%+2.19	%+5.54	%+2.44	%+3.45
الديون الطويلة الأجل(الديون لأكثر من سنة)	1 263 483 703.80	1 779 118 987.78	2 341 117 175.51	2 084 632 406.08	1 831 411 051.36	1 859 952 664.91
الديون قصيرة الأجل	2 973 772 187.27	2 474 516 411.48	2 229 537 624.76	2 007 492 241.54	2 358 532 123.98	2 408 770 117.81
إجمالي الديون	4 237 255 891.07	4 253 635 399.26	4 570 654 800.27	4 092 124 647.62	4 189 943 175.34	4 268 722 782.71
نسب المديونية[1] =إجمالي الديون/إجمالي الخصوم	%39.50	%36.61	%35.22	%31.63	%29.96	%34.58
نسب المديونية طويلة الأجل[2]= ديون طويلة الأجل/ إجمالي الديون	%29.82	%41.83	%51.22	%50.94	%43.71	%43.50
نسب المديونية قصيرة الأجل[3]= ديون قصيرة الأجل/ إجمالي الديون	%70.18	%58.17	%48.78	%49.06	%56.29	%56.50
2- نسب السيولة						
السيولة العامة=الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة	2	4.06	4.71	3.85	3.88	3.7
الأصول المتداولة-المخزونات	4 241 197 670.87	8 415 118 658.61	8 997 380 655.31	6 129 102 414.5	7 611 780 885.66	7 078 916 056.99
السيولة السريعة= الأصول المتداولة خارج المخزونات/ الخصوم المتداولة	1.43	3.40	4.04	3.05	3.23	3.03
القيم الجاهزة disponibilité et assimilés	2 967 115 597.25	6 634 046 818.43	3 964 037 345.64	2 462 711 188.31	1 595 413 754.29	3 524 664 940.78
السيولة الفورية=القيم الجاهزة/ الخصوم المتداولة	1	2.68	1.78	1.23	0.68	1.47

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ميزانيات مؤسسة AMC للسنوات 2012-2016.

[1]Fabienne Guerra, op.cit., P:32.
[2]Ibid.
[3]Ibid.

الجدول رقم102: بعض النسب المالية لمؤسسة AMC (تابع) الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
3- نسب التوازن المالي						
الأصول الثابتة	4 791 730 323.27	1 569 753 502.48	2 467 281 167.43	5 203 273 189.16	4 843 472 372.68	3 775 102 111
الأموال الدائمة	7 754 395 891.69	9 145 126 171.93	10 747 506 233.22	10 930 651 811.19	11 627 659 400	10 041 067 901.61
التوازن المالي على المدى الطويل= الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	1.62	5.83	4.36	2.10	2.40	3.26
الأصول المتداولة actifs courants	5 936 437 755.68	10 049 889 080.93	10 509 762 690.55	7 734 870 863.57	9 142 719 151.30	8 674 735 908.41
الخصوم المتداولة passifs courants	2 973 772 187.27	2 474 516 411.48	2 229 537 624.76	2 007 492 241.54	2 358 532 123.98	2 408 770 117.81
رأس المال العامل= الأصول المتداولة-الخصوم المتداولة	2 962 665 568.41	7 575 372 669.45	8 280 225 065.79	5 727 378 622.03	6 784 187 027.32	6 265 965 790.6
نسب تطور رأس المال العامل	-	%+155.69	%+9.30	%-30.83	%+18.45	%+23.01
احتياجات الدورة= الأصول المتداولة- الخزينة	4 627 800 660.43	8 959 646 148.1	9 128 348 855.51	6 949 763 489.5	8 305 984 042.84	7 594 308 639.28
موارد الدورة= الخصوم المتداولة-خزينة الخصوم	2 750 032 055.44	2 225 501 814.24	1 959 923 722.3	1 722 076 695.12	2 054 105 783.26	2 142 328 014.07
احتياجات رأس المال العامل= احتياجات الدورة-موارد الدورة	1 877 768 604.99	6 734 144 333.86	7 168 425 133.21	5 227 686 794.38	6 251 878 259.58	5 451 980 625.20
صافي الخزينة= رأس المال العامل- احتياجات رأس المال العامل	1 084 896 963.42	841 228 335.59	1 111 799 932.58	499 691 827.65	532 308 767.74	813 985 165.40

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ميزانيات مؤسسة AMC للسنوات 2012-2016.

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

1. نسب الملاءة تسمح بقياس قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها عن طريق مجموع أصولها[1]، حيث نلاحظ النسب المرضية للاستقلال المالي والتي بلغت في المتوسط 65.42% سنويا خلال فترة الدراسة، بعبارة أخرى أن الأموال الخاصة غطت في المتوسط ما يزيد عن 65% من إجمالي الديون، وبالتالي فمؤسسة AMC تتمتع باستقلال مالي جيد، وعليه فالأمن المالي محقق وكبير. كما أن نسب الاستقلال المالي هي في تزايد مستمر من سنة لأخرى، وذلك بمتوسط زيادة قدرها 3.45+% سنويا خلال فترة الدراسة. ونتيجة لذلك سجلنا نسب مديونية ضئيلة لم تتعدى في المتوسط 34.58% من إجمالي الخصوم، هذه المديونية تتوزع إلى 43.50% مديونية طويلة الأجل (قروض) و56.50% ديون قصيرة الأجل، أي أن أكثر من نصف مديونية AMC هي عبارة عن ديون قصيرة الأجل (موردون، ضرائب...الخ).
2. نسب السيولة هي التي تحدد قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل[2]، بعبارة أخرى قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية في أقرب وقت ممكن. وهي تضم النسب التالية:

أ- نسبة السيولة العامة وهي عبارة عن مؤشر أولي يقيس درجة تغطية الديون قصيرة الأجل، أي الأقل من 12 شهر عن طريق الأصول التي يمكن أن تُحوَّل إلى سيولة في نفس الفترة[3]. فالملاحظ أن هذه النسبة تجاوزت الحد المعياري الأدنى وهو الواحد وذلك على طول فترة الدراسة، كما أنها في تزايد مستمر خلال السنوات الثلاث الأولى حيث بلغت أقصاها في عام 2014 بما يقارب 5 مرات، أي أن الأصول المتداولة لمؤسسة AMC تغطي 5 مرات ديونها قصيرة الأجل، لتنخفض خلال السنتين الأخيرتين من فترة الدراسة إلى 3.85 مرة ثم 3.88 مرة على التوالي. مع ذلك فقد بقيت في كل سنوات الدراسة متجاوزة للحد المعياري الأقصى وهو 2، مما يعني أن هناك سيولة مجمدة بالمؤسسة، بعبارة أخرى أن AMC تملك سيولة كافية لتغطية ديونها الأقل من سنة إلا أنها مُبالغ فيها حيث تمثل في المتوسط ما يقارب 4 مرات ديونها القصيرة سنويا.

ب- السيولة السريعة تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع مخزوناتها، فهي تعتبر أكثر تحفظا من سابقتها لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة وذلك باستبعاد المخزونات. هذه النسبة أيضا فاقت في كل سنوات الدراسة القيمة النمطية، وهي أن تكون أعلى قليلا من الواحد[4]، وذلك بمتوسط قدره 3 مرات ديونها قصيرة الأجل، مما يعني أن

[1]Chantal Buissart et M. Benkaci, op.cit., P.130.

[2]محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص54.

[3]Yves de Préville, op.cit., P.116.

[4]Yves de Préville, op.cit., P.116.

الوضعية المالية لمؤسسة AMC مقبولة إلا أنها مبالغ فيها نظرا لتجاوزها الحد المعياري الأقصى.

ج- أما السيولة الفورية أو الجاهزية النقدية فهي تقيس المركز النقدي للمؤسسة ممثلا بمقدار النقدية المتاحة للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، والقيمة المعيارية للسيولة الفورية هي أن لا تتجاوز الواحد، وبالتالي نسبة أعلى من الواحد تعني فائض في الخزينة[1]. فيما يخص AMC فقد بلغ متوسطها خلال فترة الدراسة 1.47 مرة سنويا، أي أن النقدية لوحدها تغطي كل الديون قصيرة الأجل لمؤسسة AMC إضافة إلى ما نسبته في المتوسط 47% سنويا كفائض مجمد. مما يشير إلى إفراط AMC في الاحتفاظ بسيولة تزيد عما عليها من التزامات قصيرة الأجل، بعبارة أخرى أن جزء من أصول المؤسسة هي في شكل نقدية مجمدة مما يضعف من ربحيتها. فالسيولة يجب أن تُوفر بالشكل الكافي لمواجهة جميع الالتزامات المالية للمؤسسة، وأي زيادة عن هذا المستوى يعد تجميد للأموال التي كان بالإمكان استغلالها في الأنشطة الاستغلالية للمؤسسة للحصول على عائد من ورائها. وهذا ما يعكس عدم كفاءة مديرية المالية للمؤسسة لعدم قدرتها على استثمار الأموال الفائضة.

3. من بين الأهداف المالية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها وذلك حتى يمكنها تحقيق الاستمرارية في نشاطها أن تكون متوازنة ماليا، والمؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة التوازن المالي هي عموما: رأس المال العامل الذي يُعرّف على أنه قيمة الموارد المالية الدائمة المتبقية تحت تصرف المؤسسة بعد تمويل الاستخدامات طويلة الأجل فهو يشكل هامش أمان من أجل تمويل الأصول المتداولة[2]، احتياج رأس المال العامل، والخزينة. بالنسبة لمؤسسة AMC نلاحظ أن نسبة التوازن المالي على المدى الطويل، والتي تقيس حصة الاستثمارات طويلة الأجل التي تم تمويلها برؤوس أموال طويلة المدى هي أعلى من الواحد على طول فترة الدراسة وبمتوسط قدره 3.26 سنويا، أي أن هناك فائض تمويل على المدى الطويل هو بمثابة هامش أمان يمكن استخدامه في تمويل دورة الاستغلال على المدى القصير. نسبة التوازن المالي على المدى الطويل تُعبّر في الواقع عن رأس المال العامل ولكن في شكل نسبة، ومادام نسبة التوازن المالي على المدى الطويل هي أعلى من الواحد فهذا يعني أن رأس المال العامل هو موجب[3]. وهذا ما تؤكده قيّم رأس المال العامل التي كانت موجبة على طول فترة الدراسة، بمعنى أن الأصول المتداولة غطت الخصوم المتداولة. كما أن معدل تطور رأس المال العامل هو في زيادة مستمرة خلال فترة الدراسة باستثناء عام 2015 التي تقلص فيها بنسبة 31-% مقارنة بسنة 2014، وهذا يعني أن هامش أمان المؤسسة هو في تزايد مستمر، وبالتالي فالتوازن المالي للمؤسسة هو في تحسن مستمر باستثناء عام 2015. ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة AMC

[1]Jérôme Caby et Jack Koêhl, op.cit., P.135.
[2]Eric Salviac et autres, op.cit., P.151.
[3]Karine Cerrada et autres, op.cit., P.177.

احترمت قاعدة التوازن الأدنى[1] لتحقيقها رأس مال عامل موجب وهذا مؤشر جيِّد لها، بل أكثر من ذلك فهي عملت على تحسين قيمة رأس المال العامل سنة بعد سنة خلال فترة الدراسة وهذا باستثناء عام 2015، مع ذلك لا يمكننا الحكم على التوازن المالي للمؤسسة إلا بعد حساب المؤشر المكمل له والمتمثل في الاحتياجات من رأس المال العامل. هذه الأخيرة كانت موجبة على طول فترة الدراسة، وهذا يعني ضمنيا أن احتياجات الدورة تفوق موارد الدورة، بعبارة أخرى أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية دورات الاستغلال لفترة الدراسة بواسطة الموارد العادية لهذه الدورات، وبالتالي فهي بحاجة إلى رأس مال عامل لتمويل احتياجاتها. أما الخزينة والتي هي عبارة عن مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة فنلاحظ تذبذبها بين النقصان والزيادة من سنة إلى أخرى إلا أنها موجبة على طول فترة الدراسة وهذا يعني أن رأس المال العامل يفوق احتياجاته، أي أن هناك فائض خزينة وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، إلا أن الفارق كبير بين رأس المال العامل واحتياجاته مما يعني توفر المؤسسة على سيولة مفرطة وهذا يعتبر مالا مجمدا يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم يستغل في استثمارات جديدة. لذلك وجب تنبيه مؤسسة AMC إلى هذه النقطة التي تعكس ضعف في كفاءة التسيير المالي، وعليه يجب عليها العمل على الموازنة بين تحقيق هدف السيولة بتوفير خزينة موجبة وبين هدف المردودية الذي هو أساس تواجد المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن مؤسسة AMC تتمتع باستقلال مالي مرضي، وسيولة كافية لتغطية ديونها القصيرة. كما أنها حققت توازن مالي على طول فترة الدراسة نتيجة تحقيقها لرأس مال عامل موجب، وخزينة موجبة. إلا أنها تعاني من الاحتفاظ بسيولة مفرطة مما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

ثانيا: تحليل الجانب القانوني بمؤسسة AMC

الجدول الموالي يوضح تطور عدد القضايا القانونية بالمؤسسة محل الدراسة:

[1]Voir: Patrick Piget, op.cit., P.41.

الجدول رقم103: عدد القضايا القانونية بمؤسسة AMC الوحدة: قضية

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد القضايا الاجتماعية	35	29	11	17	14	21.2
عدد القضايا الجزائية ذات الأصل الاجتماعي	00	51	51	01	01	20.8
مجموع القضايا الاجتماعية	35	80	62	18	15	42
عدد القضايا التجارية	01	00	00	01	01	0.6
عدد القضايا البحرية	01	01	00	00	00	0.5
عدد القضايا العقارية	01	00	01	01	01	0.8
مجموع القضايا التجارية، البحرية والعقارية	03	01	01	02	02	1.8
العدد الإجمالي للقضايا	38	81	63	20	17	43.8
نسبة مجموع القضايا الاجتماعية من إجمالي القضايا	%92.10	%98.76	%98.41	%90	%88.23	%93.5
نسبة القضايا التجارية من إجمالي القضايا	%2.63	%0	%0	%5	%5.88	%2.70
نسبة القضايا الأخرى –البحرية والعقارية–	%5.26	%1.23	%1.59	%5	%5.88	%3.79
نسب التطور في إجمالي القضايا	–	%+113.16	%-22.22	%-68.25	%-15	%-18.21
نسب التطور في مجموع القضايا الاجتماعية	–	%+128.57	%-22.5	%-70.97	%-16.67	%-19.09
نسب التطور في القضايا الأخرى –التجارية والبحرية والعقارية–	–	%-66.67	%00	%+100	%00	%-9.64

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المساعد القانوني بمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

الجدول يبين أن النسبة العظمى من القضايا القانونية بمؤسسة AMC هي ذات طابع اجتماعي بنسبة تراوحت ما بين 88% كأدنى نسبة والمسجلة في سنة 2016، و98.76% كأقصى نسبة تحققت في عام 2013، أي بمتوسط نسبة قدِّرت بـ 93.5% سنويا خلال فترة الدراسة. أما بالنسبة للأنواع الأخرى من القضايا فقد تمثلت في:

- قضايا تجارية مع العملاء بنسبة تأرجحت ما بين 0% خلال عامي 2013 و2014 وذلك لعدم تسجيل أي قضية تجارية و2.63% في عام 2013، لتعرف تصاعدا خلال سنتي 2015 و2016 حيث شكلت 5% وتقريبا 6% على التوالي من إجمالي القضايا القانونية المسجلة بمؤسسة AMC، وبمتوسط قضية واحدة سنويا خلال فترة الدراسة. مع العلم أن هذا النوع من القضايا يتعلق في معظمه بتأخر العميل في التسديد أو بإصداره لشيك دون رصيد[1].
- قضايا بحرية وعقارية، بالنسبة للنوع الأول فنلاحظ انعدامها على طول الفترة الممتدة بين 2014 و2016. أما القضايا العقارية فقد سجلت في المتوسط قضية واحدة سنويا خلال فترة الدراسة .

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن عدد القضايا التجارية مع عملاء المؤسسة يكاد لا يذكر وهذه تعتبر نقطة قوة للمؤسسة، بينما غالبية القضايا بمؤسسة AMC هي عبارة عن نزاعات بينها وبين العاملين مما يشكل تهديدا على استقرار المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

أما المصاريف المتحملة من طرف المؤسسة نتيجة هذه القضايا فكانت كالتالي:

[1] مقابلة مع السيد العربي بولحية، المساعد القانوني بمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة، الأربعاء 8 نوفمبر 2017 على الساعة 11.05.

الجدول رقم104: مصاريف القضايا القانونية بمؤسسة AMC الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
المصاريف	2 696 000	1 414 000	1 070 838	250 000	295 480	1 145 263.6
نسب التطور	-	%-47.55	%-24.27	%-76.65	%+18.19	%-42.46

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المساعد القانوني بمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

الجدول يبرز متوسط المصاريف المتحملة نتيجة النزاعات القضائية والتي بلغت 1145263.6 دج سنويا خلال فترة الدراسة، كما أن هذه المصاريف هي في تراجع مستمر بدء من سنة 2013 وبنسب متفاوتة بلغت أقصاها سنة 2015 بتراجع قدره 76.65-% وذلك نظرا لتقلص عدد القضايا إلى 20 قضية لتسجل زيادة طفيفة بنسبة 18+% خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وعلى العموم فهي تتناقص في المتوسط بنسبة 42.46-% سنويا.

الفرع الثاني: الموارد البشرية

في ظل التغيرات العالمية المعاصرة والتحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبح تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يعتمد بشكل كبير على المورد البشري وعلى مقدار تميزه عن غيره في باقي المؤسسات المنافسة، واكتست بالتالي وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في اكتساب المؤسسات لمزايا تنافسية من خلال توفيرها للمورد البشري الكفء، والعمل على الرفع والتطوير من كفاءة ومهارات هذا المورد. وسنحاول في هذا الفرع تحليل هذه الوظيفة بمؤسسة AMC من خلال النقاط التالية:

أولا: تطور عدد العمال

الجدول الموالي يوضح تطور عدد عمال مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016:

الجدول رقم105: تطور عدد عمال مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016 الوحدة:عامل

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
العدد الإجمالي للعمال	733	735	687	643	572	674
نسب التطور	-	%+0.27	%-6.53	%-6.40	%-11.04	%-6.01
عدد العمال الدائمين	691	734	687	643	572	665
عدد العمال المتعاقدين	42	01	00	00	00	9
نسبة العمال الدائمين من إجمالي عدد العمال	%94.27	%99.86	%100	%100	%100	%98.83
نسبة العمال المتعاقدين من إجمالي عدد العمال	%5.73	%0.14	%0	%0	%0	%1,17

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

الجدول يبرز بوضوح سياسة التوظيف بمؤسسة AMC والمتمثلة في تقليص العدد الإجمالي للعمال وذلك بدء من سنة 2014، حيث لم تقم بتعويض العمال المتقاعدين بعمال آخرين دائمين. كما أنها عملت على دمج كل العمال المتعاقدين ليصبحوا دائمين، وذلك انطلاقا من نفس السنة. علاوة على ذلك فإن المؤسسة ومن أجل تغطية احتياجاتها من اليد العاملة اعتمدت على عقود التشغيل المدعم CTA حيث كان عدد العمال في إطار هذه الصيغة 147 عامل في 31 ديسمبر 2015، ليرتفع عددهم إلى 277 عامل في 31 ديسمبر 2016، أي بمعدل زيادة قدرها 88.43+% مقارنة بسنة 2015.

ما يمكن استخلاصه أن المؤسسة تحاول تقليص حجم العمالة، أي حجم المدخلات بهدف الزيادة من مستوى الإنتاجية في المؤسسة بدلا من زيادة المخرجات.

أما توزيع العمال الدائمين لـ AMC حسب الصنف الاجتماعي المهني socioprofessionnels فهو كالآتي:

الجدول رقم106: توزيع العمال الدائمين لمؤسسة AMC حسب المجموعات الاجتماعية المهنية خلال الفترة 2012-2016

الوحدة: عامل

البيانات	الإطارات			أعوان تحكم Maitrises			أعوان تنفيذ Exécutions		
	العدد	النسبة	نسب التطور	العدد	النسبة	نسب التطور	العدد	النسبة	نسب التطور
2012	125	%18.09	-	166	%24.02	-	400	%57.89	-
2013	148	%20.16	%+18.4	182	%24.80	%+9.64	404	%55.04	%+1.00
2014	140	%20.38	%-5.40	173	%25.18	%-4.94	374	%54.44	%-7.43
2015	142	%22.08	%+1.43	151	%23.48	%-12.72	350	%54.43	%-6.42
2016	133	%23.25	%-6.34	146	%25.52	%-3.31	293	%51.22	%-16.29
المتوسط	138	%20.79	%+1.56	163	%24.6	%-3.16	364	%54.60	%-7.49

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة عون تنفيذ تمثل أكثر من نصف عدد عمال مؤسسة AMC وهي بذلك تشكل أعلى نسبة، تليها فئة عون تحكم بنسبة متوسطة قدرها 24.6% سنويا، وفي المرتبة الثالثة فئة الإطارات بنسبة متوسطة 20.79% سنويا خلال فترة الدراسة.

كما أن الجدول السابق يؤكد سياسة المؤسسة في تقليص عدد العمال، حيث نلاحظ من خلال نسب التطور أن الانخفاض مسَّ مختلف أصناف العمال من إطارات وأعوان تنفيذ وتحكم. هذا الانخفاض كان أكثر بروزا بدء من سنة 2014، حيث انخفض عدد الإطارات بنسبة 5.4-% وتقريبا بنسبة 5-% بالنسبة لأعوان التحكم أما أكبر نسبة انخفاض فكانت من نصيب أعوان تنفيذ بنسبة 7.43-%. ليتم تسجيل في سنة 2015 زيادة طفيفة في عدد الإطارات بنسبة 1.43+% واستمرار الانخفاض لفئتي أعوان تنفيذ بنسبة 6.42-% وأعوان تحكم بنسبة قاربت 13-%، حيث ومن خلال ملاحظتنا عبر الزيارات المتكررة لمركب AMC أن هناك استغناء لفئة العاملين بالسكرتارية وذلك باستثناء مدراء الأقسام. ليعاود التراجع في سنة 2016، وليمس كل فئات العمال ولكن بنسب متفاوتة تراوحت بين 3.31-% لفئة عون تحكم، 6.34-% للإطارات، وأعلى نسبة لفئة عون تنفيذ بنسبة 16.29-%. والجدير بالذكر أن سنة 2016 شهدت أكبر عدد من حالات التقاعد مقارنة بالسنوات الأخرى من فترة الدراسة، حيث تم خروج 105 عامل في إطار التقاعد المسبق[1].

أما بالنسبة لتوزيع العمال الدائمين حسب الهيكل structure فالجدول رقم107 يوضح ذلك:

[1] وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

الجدول رقم107: توزيع العمال الدائمين لمؤسسة AMC وفق الهيكل خلال الفترة 2012-2016

الوحدة:عامل

البيانات	هياكل الإنتاج			هياكل الدعم التقني			هياكل الدعم الإداري		
	العدد	النسبة	نسب التطور	العدد	النسبة	نسب التطور	العدد	النسبة	نسب التطور
2012	387	%56.01	-	142	%20.55	-	162	%23.44	-
2013	408	%55.59	%+5.43	141	%19.21	%-0.70	185	%25.20	%+14.20
2014	378	%55.02	%-7.35	138	%20.09	%-2.13	171	%24.89	%-7.57
2015	346	%53.81	%-8.47	129	%20.06	%-6.52	168	%26.13	%-1.75
2016	289	%50.52	%-16.47	130	%22.73	%+0.77	153	%26.75	%-8.93
المتوسط	361	%54.19	%-7.04	136	%20.53	%-2.18	168	%25.28	%-1.42

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

الجدول يبين أن عدد العمال ضمن هياكل الإنتاج يشكل أكثر من نصف عددهم ضمن الهياكل الأخرى وذلك بنسبة متوسطة تساوي 54.19%، تليها في المرتبة الثانية هياكل الدعم الإداري بنسبة متوسطة 25.28%، أما أدنى نسبة لعدد العمال فسجلت على مستوى هياكل الدعم التقني بنسبة متوسطة تساوي 20.53%.

بالنسبة لتطور عدد العمال ضمن مختلف الهياكل، فالجدول يبرز التدهور المستمر في عدد العمال ضمن هياكل الدعم التقني رغم أنها تشكل النسبة الأقل من عدد العمال مقارنة بهياكل الإنتاج والإدارة، فمنذ سنة 2013 وعدد العمال ضمن هياكل الدعم التقني في تراجع بلغ أقصاه في سنة 2015 بنسبة 6.52-% ليحقق زيادة طفيفة جدا في سنة 2016 وذلك بإضافة عامل واحد لهذا الهيكل. وهذا على عكس بقية الهياكل التي سجلت زيادة خلال سنة 2013 أعلاها كانت من نصيب هياكل الدعم الإداري بنسبة زيادة 14.20+% وذلك بتوظيف 23 عامل، وبنسبة 5.43+% لهياكل الإنتاج وذلك بتوظيف 21 عامل، ليعرف هذين الهيكلين انخفاض مستمر خلال الفترة 2014-2016 بلغ أقصاه في هياكل الإنتاج خلال سنة 2016 وذلك بنسبة 16.47-% أي بتراجع قدره 57 عامل مقارنة بسنة 2015 وبذلك أصبح عدد العمال بالإدارة يشكل أكثر من نصف -تقريبا 53%- عدد العمال بالإنتاج ونسبة 118% من عدد عمال هياكل الدعم التقني، أي أن عدد عمال الإدارة يفوق نظيره بهياكل الدعم التقني بنسبة 18%. رغم الأهمية البالغة لهذا الأخير في مجال نشاط المؤسسة الذي يرتكز أساسا على التطوير والابتكار، مما يؤدي إلى تقليص قدراتها على التحسين والتطوير لمنتجاتها، وبالتالي إضعاف قدرتها على المنافسة.

ثانيا: الأجور

بالنسبة لتطور أجور المستخدمين خلال فترة الدراسة فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم108: تطور كتلة الأجور بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
إجمالي الكتلة الأجرية	667 695 397.89	792 172 006.54	822 108 059.21	834 058 767.75	817 555 942.08	786 718 034.69
نسب التطور	-	%+18.64	%+3.78	%+1.45	%-1.98	%+5.19
متوسط الأجر	910 907.77	1 077 785.04	1 196 663.84	1 297 136.50	1 429 293.60	1 182 357.35
معدل التطور	-	%+18.32	%+11.03	%+8.40	%+10.19	%+11.92
المديرية العامة	74 952 223.88	86 241 084.95	101 806 886.23	99 925 506.64	100 316 930.30	92 648 526.4
قسم الكهرباء	315 616 023.78	369 839 464.69	362 239 832.10	354 238 909.67	358 010 472.72	351 988 940.59
قسم السوائل	130 092 707.93	155 910 735.92	168 413 143.36	181 813 352.97	163 528 666.80	159 951 721.40
قسم الأدوات	44 136 855.87	53 784 570.28	62 764 231.24	65 659 545.15	66 150 394.45	58 499 119.40
قسم الخدمات الصناعية	102 897 586.43	126 396 150.70	126 883 966.28	132 421 453.32	129 549 477.81	123 629 726.91
نسبة أجور المديرية العامة	%11.23	%10.89	%12.38	%11.98	%12.27	%11.75
نسبة أجور قسم الكهرباء	%47.27	%46.69	%44.06	%42.47	%43,79	%44.86
نسبة أجور قسم السوائل	%19.48	%19.68	%20.49	%21.80	%20	%20.29
نسبة أجور قسم الأدوات	%6.61	%6.79	%7.63	%7.87	%8.09	%7.40
نسبة أجور قسم الخدمات الصناعية	%15.41	%15.96	%15.43	%15.88	%15.85	%15.71
نسبة أجور قسمي الكهرباء والسوائل	%66.75	%66.37	%64.55	%64.27	%63.79	%65.15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

نلاحظ من خلال معدلات التطور أن الكتلة الأجرية بمؤسسة AMC هي في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة باستثناء سنة 2016 التي عرفت انخفاض طفيف قُدِّر بـ 1.98-% مقارنة بعام 2015، وذلك على الرغم من الانخفاض الذي عرفه عدد العمال خلال الفترة 2013-2016 كما أوضحته سابقا معدلات التطور للعدد الإجمالي للعمال بالجدول رقم105، كما أن معدلات التطور لمتوسط الأجر السنوي تؤكد ذلك من خلال الزيادات السنوية التي فاقت معدلات التطور المسجلة على مستوى الكتلة الأجرية وذلك على طول فترة الدراسة. وعليه نستخلص أن التخفيضات التي مست عدد العمال بمؤسسة AMC لم تؤثر على الكتلة الأجرية التي استمرت في التزايد.

يضاف إلى ما سبق أن المديرية العامة والتي تمثل هياكل الدعم الإداري تمتص لوحدها في المتوسط ما يقارب 12% سنويا من الكتلة الأجرية، مقابل 20% لقسم السوائل و45% لقسم الكهرباء.

ثالثا: التكوين

في ظل اقتصاد المعرفة فإن المورد البشري يُعد كمورد إستراتيجي نظرا لدوره المهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، لذلك يتوجب على المؤسسة رفع كفاءة ومهارة مواردها البشرية من خلال عملية التكوين. بعبارة أخرى أن التدريب المستمر لموظفي المؤسسة أصبح ضروري من أجل إكسابهم بصورة منتظمة أحدث المهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال التنافسية[1]. والجدول الموالي يبرز عدد العمال المستفيدين من التكوين بمؤسسة AMC:

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، التكنولوجيات الجديدة لتعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص33.

الجدول رقم109: عدد وصنف العمال الدائمون الذين شملهم التكوين خلال الفترة 2012-2016

الوحدة:عامل

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
عدد الإطارات الذين مسهم التكوين	126	134	217	126	170	155
عدد أعوان التحكم الذين شملهم التكوين	28	20	24	39	29	28
عدد أعوان التنفيذ الذين شملهم التكوين	0	0	5	0	0	1
المجموع الإجمالي للعمال الذين شملهم التكوين	154	154	246	165	199	184
معدل التدريب= عدد العمال الذين خضعوا لدورات تدريب/العدد الإجمالي للعمال	%21.01	%20.95	%35.81	%25.66	%34.79	%27.64
نسب التطور للعدد الإجمالي للعمال الذين شملهم التكوين	-	%0	%+59.74	%-32.93	%+20.61	%+6.62
نسبة الإطارات ضمن العدد الإجمالي للعمال الذين شملهم التكوين	%81.82	%87.01	%88.21	%76.36	%85.43	%83.77
نسبة أعوان التحكم ضمن العدد الإجمالي للعمال الذين شملهم التكوين	%18.18	%12.99	%9.76	%23.64	%14.57	%15.83
نسبة أعوان التنفيذ ضمن العدد الإجمالي للعمال الذين شملهم التكوين	%0	%0	%2.03	%0	%0	%0.41
نسبة الإطارات الذين شملهم التكوين من إجمالي إطارات* المؤسسة	%100.8	%90.54	%155	%88.73	%127.82	%112.58
نسبة أعوان التحكم الذين شملهم التكوين من إجمالي فئة أعوان التحكم**	%16.87	%10.99	%13.78	%25.83	%19.86	%17.47
نسبة أعوان التنفيذ الذين شملهم التكوين من إجمالي فئة أعوان التنفيذ***	%0	%0	%1.34	%0	%0	%0.27

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط معدل التدريب بالمؤسسة لم يتجاوز 28% سنويا خلال فترة الدراسة، كما أنه يبرز بوضوح تمركز التكوين في فئة الإطارات بنسبة متوسطة قاربت 84% من مجموع العمال الذين شملهم التكوين، وهذا ما تؤكده نسب عدد الإطارات الذين شملهم التكوين من إجمالي إطارات المؤسسة حيث فاقت النسب في بعض السنوات 100% مما يعني أن هناك إطارات شاركوا في أكثر من دورة تكوينية خلال نفس السنة. ثم يأتي في المرتبة الثانية أعوان التحكم بمتوسط نسبة قاربت 16% سنويا من إجمالي العمال الذين شملهم التكوين ونسبة متوسطة تساوي 17% سنويا من إجمالي عدد أعوان التحكم بالمؤسسة، أما أعوان التنفيذ فالتكوين معدوم لديهم باستثناء سنة 2014 حيث شمل التكوين 5 منهم أي بنسبة 2% من إجمالي العمال الذين مسهم التكوين ونسبة 1% من إجمالي عدد أعوان التنفيذ بالمؤسسة.

من خلال ما سبق نستخلص أن اهتمام المؤسسة منصب على تدريب القيادات الإدارية، بينما هناك إهمال شبه تام لتدريب الموظفين. لذلك يجب على المؤسسة تدارك الوضع وتوسيع مجال التدريب ليشمل كافة العمال لإكسابهم المهارات والمعارف التي تجعلهم أكثر قدرة وفاعلية في تنفيذ مهامهم.

*راجع عدد الإطارات خلال فترة الدراسة بالجدول رقم106.

**راجع عدد أعوان التحكم Maitrises خلال فترة الدراسة بالجدول رقم106.

***راجع عدد أعوان التنفيذ Exécutions خلال فترة الدراسة بالجدول رقم106.

أما مصايف التكوين خلال فترة الدراسة فيبرزها الجدول الموالي:

الجدول رقم110: تكاليف تكوين عمال مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
تكلفة التكوين البيداغوجي بالجزائر	45 662 870	3 531 420	10 116 980	8 528 160	13 377 170	16 243 320
المصاريف الأخرى للتكوين بالجزائر	1 572 030	12 150 890	5 124 730	7 500 190	1 117 510	5 493 070
المجموع1	47 234 900	15 682 310	15 241 710	16 028 350	14 494 680	21 736 390
تكلفة التكوين البيداغوجي بالخارج	0	192 030	0	0	0	38 406
المصاريف الأخرى للتكوين بالخارج	0	834 090	926 840	1 200 230	1 905 510	973 334
المجموع2	0	1 026 120	926 840	1 200 230	1 905 510	1 011 740
المجموع الكلي (1+2)	47 234 900	16 708 430	16 168 550	17 228 580	16 400 190	22 748 130
نسب تطور إجمالي مصاريف التكوين	-	%-64.63	%-3.23	%+6.56	%-4.81	%-23.24
نسبة مصاريف التكوين بالجزائر من إجمالي مصاريف التكوين للسنة	%100	%93.86	%94.27	%93.03	%88.38	%93.91
نسبة مصاريف التكوين بالخارج من إجمالي مصاريف التكوين للسنة	%0	%6.14	%5.73	%6.97	%11.62	%6.09
نسبة تكلفة التكوين البيداغوجي بالجزائر من إجمالي تكلفة التكوين بالجزائر	%96.67	%22.52	%66.38	%53.21	%92.29	%66.21
نسبة المصاريف الأخرى من إجمالي تكلفة التكوين بالجزائر	%3.33	%77.48	%33.62	%46.79	%7.71	%33.79
نسبة تكلفة التكوين البيداغوجي بالخارج من إجمالي تكلفة التكوين بالخارج	%0	%18.71	%0	%0	%0	%3.74
نسبة المصاريف الأخرى من إجمالي تكلفة التكوين بالخارج	%0	%81.29	%100	%100	%100	%76.26
نسبة تكلفة التكوين البيداغوجي من إجمالي مصاريف التكوين للسنة	%96.67	%22.28	%62.57	%49.50	%81.57	%62.52
نسبة المصاريف الأخرى من إجمالي مصاريف التكوين للسنة	%3.33	%77.71	%37.43	%50.50	%18.43	%37.48

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم110 أنه بدء من سنة 2013 حدثت طفرة في مصاريف التكوين بمؤسسة AMC، حيث تقلصت خلال هذه السنة بأكثر من النصف، أي بنسبة قاربت 65-% مقارنة بسنة 2012، ليستمر التراجع خلال السنوات الموالية ولكن بنسب أقل 3.23-% عام 2014 مقارنة بسنة 2013 ثم بحوالي 5-% خلال عام 2016 مقارنة بسنة 2015. هذه الأخيرة هي السنة الوحيدة ضمن فترة الدراسة التي شهدت زيادة في مصاريف التكوين قُدِّرت بنسبة 6.56+% مقارنة بعام 2014. علاوة على ذلك فإن الجدول يبرز بوضوح أن التكوين بالجزائر هو الغالب وذلك بنسبة متوسطة قاربت 94% من إجمالي مصاريف التكوين مقابل 6% للتكوين بالخارج. هذا الأخير هو عبارة فقط عن مصاريف الإقامة والسفر والحصول على الفيزا وهذا ما تعكسه نسب المصاريف الأخرى من إجمالي التكوين بالخارج والتي بلغت 100% خلال السنوات الثلاث الأخيرة. أضف إلى ذلك فإن المصاريف الأخرى الملحقة بالتكوين كالإقامة والأكل والنقل وبعدما

كانت في سنة 2012 تمثل فقط 3.33% –مقابل 96.67% لتكلفة التكوين البيداغوجي– من إجمالي تكاليف التكوين، أصبحت تشكل أكثر من نصف تكلفة التكوين حيث بلغت ذروتها في سنة 2013 بنسبة قاربت 77.71% ثم انخفضت إلى 37.43% لترتفع مرة أخرى إلى 50.5% سنة 2015 أي نصف التكلفة الإجمالية للتكوين لتنخفض خلال عام 2016 إلى نسبة 18.43%، أي ما يمثل في المتوسط نسبة 37.48% سنويا خلال فترة الدراسة مقابل 62.52% لمصاريف التكوين البيداغوجي.

الفرع الثالث: التطوير التكنولوجي

إن القدرة على الابتكار تسمح للمؤسسة بتقديم منتجات جديدة، تقليص تكاليف الإنتاج بفضل الطرق الحديثة للإنتاج. كما أن المؤسسات بتحسينها المستمر لمنتجاتها يمكنها إحداث، المحافظة أو زيادة التفوق الإستراتيجي عن منافسيها. هذا التفوق يسمح لها بأن تكون الأولى في مجال نشاطها وتجنب التهديدات الناتجة عن التأخر في مسايرة التطور التكنولوجي. وخير مثال عن ذلك في مجال المنتجات الكهربائية شركة شنيدر Schneider[1].

أما بالنسبة لمؤسسة AMC فالملاحظ أن الهيكل الخاص بالتطوير هو مجرد حبر على ورق، فمديرية التطوير والنوعية المبينة سابقا والتي هي بدون مدير منذ تقاعد المدير السابق في سبتمبر 2017 هي في الواقع عبارة عن مديرية لتسيير المشاريع الاستثمارية فهي تتضمن فقط دائرة متابعة الاستثمارات ونظام إدارة النوعية والتي يرأسها رئيس دائرة يساعده مهندس أما دائرة التطوير فكانت ومازالت شاغرة لحد الآن، بعبارة أخرى أن مديرية التطوير والنوعية تتكون من مهندسة في الإعلام الآلي تتولى رئاسة دائرة النوعية ومعها مهندس فقط. ونظرا لذلك فإن عملية التطوير للمنتجات تتم على مستوى أقسام الإنتاج بمركب AMC إضافة إلى قسم الأدوات، وتكاليف التطوير يتم إدخالها ضمن ميزانية الاستثمار، أي أنه لا يوجد هناك مخصصات للإنفاق على البحث والتطوير، رغم أن هذا الأخير يعتبر المؤشر الأساسي على القدرات الابتكارية للمؤسسة، والذي يتجسد في الأخير في سلع جديدة أو طرق إنتاج تقوم على التكنولوجيا الأكثر حداثة[2]. مع العلم أن أغلبية الصناعة الكهربائية العالمية تخصص في المتوسط 13% من رقم أعمالها لمجهودات البحث والتطوير، بل تصل إلى 17% في بعض المؤسسات مثل Siemens[3]. إلا أنه جاري العمل خلال سنة 2017 على إعادة بعث الهيكل الخاص بالتطوير، وذلك بتعيين مهندس يترأس دائرة التطوير ويعمل تحت إشرافه مخبر يتواجد على مستوى مركب AMC بقسم الكهرباء ويتكون من عشرة مهندسين بما في ذلك الرئيس المستقبلي لدائرة التطوير.

وتجدر الإشارة إلى أنه في إطار إستراتيجية المؤسسة لتطوير منتجاتها الحالية وتوسيع حقيبة منتجاتها بمنتجات جديدة، فإن المؤسسة خصصت في سنة 2015 ميزانية قدِّرت بـ 000 000 73 دج من

[1]Laurent Grisel et Philippe Osset, l'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service: applications et mise en pratique, Afnor éditions, Saint-Denis, France, 2008, P.32.

[2]محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص162.

[3]EN-AMC, étude du marché: contacteurs et relais thermiques, Février 1999, P.8.

أجل من جهة إقامة مخبرين على مستوى قسمي الإنتاج، وشراء التجهيزات اللازمة للاستجابة لهذه الإستراتيجية من جهة ثانية[1].

أما براءات الاختراع فالمؤسسة لم تحصل على أي براءة اختراع، بل هناك فقط تحسين للمنتجات اعتمادا على التقليد أو المحاكاة حيث يتم تحليل عدة علامات من منتوج معين ومن ثم الوصول إلى تصميم معين وذلك كما حدث مع منتجات: القواطع، لواحق الشبكات الكهربائية، وموصلات الربط بشبكات الكهرباء[2]. مع العلم أن مشروعي إنتاج لواحق الشبكة الكهربائية وموصلات الربط بشبكة الكهرباء –المنطلق في إنتاجهما خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي– جاءا في إطار توجهات مجمع سونلغاز من أجل تعزيز التكامل الصناعي من خلال تلبية حاجات الفروع من هذه المنتجات[3].

والجدير بالإشارة أن مؤسسة AMC ومع مطلع سنوات 2000 قامت ببعض التحسينات على البعض من منتجاتها تمثلت في:

1. منظم الغاز الذي تم نزع منه الجزء الخاص بمنظم الضغط العالي Détendeur haut pression DHP في سنة 2003، ليصبح منظم الغاز ذو استعمال منزلي فقط بعد ما كان سابقا مزدوج الاستعمال منزلي وفي المصانع. هذا التحسين أدى إلى خفض التكلفة آنذاك بما مقداره 548.11 دج للوحدة. وفي عام 2009 أُجري تحسين طفيف آخر تمثل في حذف ما يسمى بـ coude grand model من منظم الغاز والذي تتمثل وظيفته في الربط بين عداد الغاز ومنظم الغاز وأصبح الربط بينهما مباشرة دون رابط، هذا التحسين أدى إلى تقليص التكلفة ب 315 دج للوحدة[4].
2. المنتوج الثاني يتمثل في القواطع الذي انطلقت المؤسسة في إنتاجه في عام 1985، ونظرا لتقادمه وتخلي الشركة المانحة للرخصة ABB الألمانية عن هذا المنتج وانتقالها إلى آخر أكثر تطورا، اضطرت المؤسسة إلى التحول إلى مادة البلاستيك في صناعة أجزائه الداخلية بعدما كانت معظمها من الفولاذ. حيث تم البدء في تصميم المنتج في سنة 2011 من طرف ثلاثة مهندسين من المؤسسة، وفي جوان 2013 كان الاختبار الأولي له من الناحية التقنية، وفي نهاية 2013 وبداية 2014 تم الانطلاق الفعلي في إنتاجه. المنتوج المطوّر أصبح أقل تكلفة مقارنة بالقديم، كما أن عملية تركيبه أقل تعقيدا فبعدما كان يمر بـ 50 مرحلة تقلصت إلى فقط 20 مرحلة[5].
3. أما بالنسبة لعداد الكهرباء الميكانيكي الذي انطلقت المؤسسة في إنتاجه في عام 1980 وإلى غاية 2002، فإنه نظرا لاختيار سونلغاز التحول إلى عداد الكهرباء الإلكتروني ورغبتها في تحديث نظام

[1]EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2015, op.cit., P.5.

[2]مقابلة مع السيدة ليندة عقون، رئيس دائرة نظام إدارة النوعية ومتابعة الاستثمارات بمديرية التطوير والنوعية بالمديرية العامة، الخميس 30 نوفمبر 2017، الساعة 09.30. ومقابلة مع السيد عبد الحكيم دريسي، الرئيس السابق لدائرة نظام إدارة النوعية ومتابعة الاستثمارات بمديرية التطوير والنوعية بالمديرية العامة والرئيس الحالي لدائرة التصنيع بقسم السوائل، الخميس 14 سبتمبر 2017، الساعة 11.15.

[3]EN-AMC, AM.C.OM, bulletin d'information de l' entreprise, direction commerciale, N°12, Mai 2014, P.6.

[4]وثائق داخلية لمصلحة التطوير والمناهج بالدائرة التقنية لقسم السوائل.

[5]مصلحة التطوير والمناهج بالدائرة التقنية لقسم الكهرباء.

التسيير للفوترة بالانتقال إلى نظام الفوترة عن بعد Télé relève لتفادي مشاكل السرقات وضياع الطاقة وجدت AMC نفسها مجبرة على التحول من الإنتاج إلى التركيب وذلك خلال سنة 2000 وتم اختيار الشركة الفرنسية Sagem*، مع العلم أن المؤسسة استمرت في إنتاج العداد الميكانيكي إلى جانب تركيب العداد الإلكتروني إلى غاية 2002 تاريخ التوقف النهائي عن إنتاجه[1]. والجدير بالذكر أن المؤسسة في بداية انطلاقها في تركيب العدادات الإلكترونية اكتفت بنوع واحد والمتمثل في العدادات أحادية الطور Monophasé، لتنتقل في سنة 2004 إلى ثلاثية الطور Triphasé، وأخيرا في 2006 ثلاثية الطور ذات الضغط المتوسط والعالي والموجهة للاستعمال على مستوى المؤسسات الصناعية وشبكات نقل الكهرباء على التوالي. وبدء من سنة 2012 انتقلت AMC إلى نظام الفوترة عن بعد Télé relève وبذلك وجدت نفسها في بيئة حديثة عنها تتمثل في البرمجيات التي تسيير هذا النظام.

4. المنتجات المتبقية والمتمثلة في الموصلات الحرارية وأزرار التماس فلم يمسها أي تحسين منذ الانطلاق في إنتاجها في عام 1990 وإلى غاية كتابة هذه السطور.

وتجدر الإشارة إلى أن الدافع الحقيقي وراء تطوير المؤسسة لمنتجاتها يتمثل في مشكل التموين ببعض القطع والمكونات بسبب تخلي مانحي الرخص عن إنتاجها نظرا لتحولهم لمنتجات أكثر حداثة**، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على إتباع إستراتيجية تطوير لمنتجاتها المتقادمة[2]. واللجوء بالتالي إلى التركيب بدل الإنتاج في منتجات عدادات الكهرباء والغاز وموزعات الوقود.

فيما يخص المشاريع المستقبلية لتطوير منتجات AMC فهناك[3]:

1. مشروع إدماج intégration عداد الغاز الذي يتم استيراده حاليا وتركيبه في مؤسسة AMC، حيث هناك مشروع في سنة 2018 لتصنيع القطع المعدنية كمرحلة أولى للانتقال في سنة 2019 إلى تصنيع القطع البلاستيكية لعداد الغاز؛
2. مشروع تطوير في سنة 2019 لعداد الكهرباء من أجل التحول إلى عداد الكهرباء الذكي؛
3. إنتاج صندوق Coffret خاص بعداد ومنظم الغاز وذلك من تصميم قسم الأدوات؛
4. خلال سنة 2018 سيتم الانطلاق في صنع منظم غاز جديد، والذي تم تصميمه من طرف الدائرة التقنية لقسم السوائل. وتجدر الإشارة أن عملية التصميم استمرت ثلاث سنوات، وقد جاءت فكرة التطوير نتيجة المنافسة من قبل مؤسسة Energical بغرداية مما اضطر AMC إلى تطوير منتوجها

---

*نظرا لإقامة الشركة الفرنسية Sagem لفرع لها بتونس في سنة 2009، فاستيراد AMC للعدادات الكهربائية يتم من تونس.

[1]مصلحة الهندسة والنوعية بدائرة تركيب عدادات الكهرباء لقسم الكهرباء.

**عقود التراخيص المتعلقة بمنتجات: عدادات الكهرباء والغاز ومنظم الغاز بلغت أجلها في عام 1999، أما بالنسبة للقوطع فقد انتهت في سنة 1993.

[2]مقابلة مع السيد الطيب السعدي، مدير المديرية التجارية، الأربعاء 17 ماي 2017، الساعة 11.15.

[3]مقابلة مع السيد عبد الحكيم دريسي، رئيس دائرة التصنيع بقسم السوائل، الخميس 14 سبتمبر 2017، الساعة 11.15.

ليصبح يشبه منتوج Energical. منظم الغاز الجديد يتميز بالخصائص التالية مقارنة بالمنتوج الحالي[1]:

- أكثر دقة؛
- نموذج واحد من أجل أنواع مختلفة من الضغط Pressions تتراوح ما بين 6 إلى 25 بار Bars، بعكس القديم الذي كان لكل ضغط منظم خاص به؛
- من ناحية الشكل فهو أقل وزنا وبالتالي أخف، حيث أن الوزن المتوقع يصل إلى 1 كلغ بدل 3.5 كلغ لمنظم الغاز الحالي.

الفرع الرابع: وظيفة التموين

تكمن مهام وظيفة التموين في تزويد المؤسسة باحتياجاتها من المواد واللوازم والخدمات الأخرى الضرورية لتأدية نشاطها، وذلك بأفضل الشروط من حيث التكلفة والنوعية وفي الآجال المحددة. كما تنبع أهمية هذه الوظيفة من تزايد وزن المشتريات في سعر التكلفة، وعليه فتقليص تكاليف التموين من شأنه تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة. والجدول الموالي يوضح قيمة مشتريات قسمي الكهرباء والسوائل من مستلزمات الإنتاج خلال فترة الدراسة:

[1]EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2015, op.cit., P.5.

الجدول رقم111: تطور مشتريات قسمي الكهرباء والسوائل من مستلزمات الإنتاج خلال الفترة 2012-2016 الوحدة: دج

	البيانات	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط
قسم الكهرباء	المشتريات المحلية	42 466 895.3	34 959 811.14	39 556 026.03	26 030 552.45	64 222 940.75	41 447 245.13
	المشتريات المستوردة	2 143 664 718.92	2 176 546 365.99	1 584 900 521.47	1 571 375 409.27	2 288 679 893.22	1 953 033 381.77
	إجمالي المشتريات	2 186 131 614.22	2 211 506 177.13	1 624 456 547.50	1 597 405 961.72	2 352 902 833.97	1 994 480 626.91
	نسبة المشتريات المحلية	%1.94	%1.58	%2.43	%1.63	%2.73	%2.06
	نسبة المشتريات المستوردة	%98.06	%98.42	%97.56	%98.37	%97.27	%97.94
قسم السوائل	المشتريات المحلية	42 217 132.97	41 590 886.84	61 027 307.66	84 243 748.33	76 928 515.59	61 201 518.28
	المشتريات المستوردة	1 298 156 045.66	1 530 413 755.1	2 400 789 299.37	1 547 714 829.23	1 818 110 185.79	1 719 036 823.03
	إجمالي المشتريات	1 340 373 178.63	1 572 004 641.94	2 461 816 607.03	1 631 958 577.56	1 895 038 701.38	1 780 238 341.31
	نسبة المشتريات المحلية	%3.15	%2.65	%2.48	%5.16	%4.06	%3.5
	نسبة المشتريات المستوردة	%96.85	%97.35	%97.52	%94.84	%95.94	%96.5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات دائرتي المالية والمحاسبة بقسمي الكهرباء والسوائل.

يتضح من الجدول السابق أن قسمي الإنتاج بمؤسسة AMC يعتمدان كليا على الاستيراد من الخارج في تلبية احتياجاتهما من مستلزمات الإنتاج، حيث تراوحت نسبة المشتريات المستوردة من إجمالي المشتريات خلال فترة الدراسة بقسم الكهرباء ما بين 97.27% و98.42% وذلك بمتوسط نسبة قدرها 97.94% سنويا، في حين تمثل المشتريات المحلية خلال فترة الدراسة ما بين 1.58% إلى 2.73% بمتوسط نسبة 2.06% سنويا. أما بقسم السوائل فقد شكلت المشتريات المستوردة ما بين 95% إلى 97.52% من إجمالي المشتريات وذلك بمتوسط نسبة قدرها 96.5% سنويا خلال فترة الدراسة، مقابل نسبة ما بين 2.48% إلى5% للمشتريات المحلية أي بنسبة سنوية متوسطة قدرها 3.5%. وهو بذلك لا يختلف كثيرا عن قسم الكهرباء، مما يدفعنا إلى القول أن معظم المشتريات من مستلزمات الإنتاج بمؤسسة AMC هي مستوردة من الخارج وهذا ما يجعلها في تبعية للموردين الأجانب. كما أن النسب السابقة تشير إلى انخفاض درجة التشابك بين الصناعات الجزائرية (المحدد الثالث من ماسة بورتر).

والجدير بالتنويه وحسب المسؤولين بمصلحتي الشراء بقسمي الكهرباء والسوائل فإن عدد مرات حدوث الانقطاع في المواد الأولية يصل في المتوسط إلى 5 أو 6 مرات سنويا، وسبب ذلك يرجع إلى إجراءات الشراء، تأخر طلب الشراء والذي يعتبر السبب الغالب، إضافة إلى مشاكل لدى المورد نفسه.

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة

من خلال التحليل السابق لوظائف مؤسسة AMC وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر، نخلص إلى النتائج الموالية:

- اعتماد المؤسسة بشكل شبه كلي على مستلزمات الإنتاج المستوردة، والتي تمثل في المتوسط ما مقداره 97% سنويا من إجمالي المشتريات خلال فترة الدراسة، وهذا ما يجعلها في تبعية للموردين الأجانب، في حين يقتصر المكوِّن المحلي عموما على مستلزمات التعبئة والتغليف. وذلك راجع إلى عدم تطور صناعات كل من المعادن والبلاستيك وغيرها من المواد الضرورية لصناعة منتجات القياس والمراقبة، والغياب التام للعناقيد الصناعية بصفة عامة في الجزائر؛
- تشكل تكاليف المشتريات المستهلكة أكثر من نصف إجمالي تكاليف الإنتاج، بمتوسط نسبة قدرها 65% سنويا، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى ضمن هيكل تكاليف المؤسسة، أضف إلى ذلك فهي عموما في تزايد مستمر على طول فترة الدراسة. أما تكاليف اليد العاملة فتحتل المرتبة الثانية في قائمة تكاليف الإنتاج بنسبة متوسطة قاربت 16% سنويا، وبالتالي فهذين البندين من التكاليف يشكلان لوحدهما في المتوسط ما نسبته 81% سنويا من إجمالي تكاليف الإنتاج، مقابل 19% سنويا للمصاريف الأخرى؛
- واردات المؤسسة AMC من مستلزمات الإنتاج تنحصر في عدد محدود من الموردين من الدول الأوروبية كفرنسا، ألمانيا، إيطاليا، بلجيكا وغيرها. كما أن معظم مشترياتها من مدخلات الإنتاج المختلفة تتميز بالتمركز في مورد واحد أو اثنين، وهذا ما يعزز من قوتهم التفاوضية ويخلق صعوبات للمؤسسة في اقتناء مستلزمات الإنتاج؛

- عدم قرب مصادر التموين بالمواد الأولية يؤدي إلى زيادة تكاليف التموين مما يضعف من ميزة التكلفة الأقل؛
- تشكل الحقوق الجمركية النسبة الأعلى ضمن تكاليف حصول مؤسسة AMC على احتياجاتها من الخارج، وذلك بمتوسط نسبة قاربت 71% سنويا خلال فترة الدراسة مقابل 29% سنويا لباقي تكاليف استيراد مستلزمات الإنتاج. هذه المصاريف من شأنها الرفع من تكلفة الإنتاج، وبالتالي من سعر البيع مما يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية السعرية لمنتجات المؤسسة أمام نظيرتها المستوردة؛
- معدلات الإنجاز السنوية للكميات المنتجة في معظم سنوات الدراسة أبرزت بوضوح السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، والمتمثلة في التخطيط لكميات إنتاج مساوية أو أقل من تلك المنتجة، وذلك بهدف تحقيق التطابق بين الكميات المخططة والمحققة من جهة، والتقليل من مخزونات المنتجات إلى أدنى حد ممكن وخاصة منها تلك التي تعاني فيها المؤسسة من المنافسة من جهة ثانية؛
- بناء على النتيجة السابقة يمكننا القول أن مؤسسة AMC، وباستثناء عدادات الغاز والكهرباء الموجهة إلى مجمع سونلغاز، فإنها تعاني من صعوبات جمة في بيع المنتجات المتبقية، وهذا ما أكدته المعدلات المنخفضة لاستغلال الطاقة الإنتاجية، والتي لم يتجاوز متوسطها لمنتجات: منظم الغاز، أزرار التماس والموصلات الحرارية نسبة 50% سنويا أي أنها تعمل بنصف طاقتها الإنتاجية، بل وصل هذا المتوسط خلال فترة الدراسة إلى نسبة 36% سنويا لمنتوج القواطع؛
- ضعف الحصة السوقية للمؤسسة في المنتجات المفتوحة على المنافسة حيث لم يتجاوز متوسط حصتها في منتوج القواطع نسبة 27.36% سنويا خلال فترة الدراسة، مما يشير إلى ضعف قدرتها التنافسية؛
- المؤسسة AMC ونظرا للصعوبات الكبيرة التي تعاني منها في تسويق منتجاتها وخاصة منها منتجات: القواطع، أزرار التماس والموصلات الحرارية لجأت إلى التقليص من الكميات المنتجة حتى تتطابق مع الكميات المباعة، وهذا ما جعل من نسب العجز التسويقي منخفضة وتكاد تكون معدومة، وهذا ما يفسر كذلك تدني معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية؛
- المؤسسة تسعى جاهدة لتخفيض تكاليف تخزين المنتجات النهائية، وذلك من خلال التقليص في الكميات المنتجة حتى تتطابق مع الكميات المباعة، حيث قارب متوسط الاحتفاظ بمخزون المنتجات النهائية 12 يوم سنويا خلال فترة الدراسة مما يؤثر سلبا على فترة تسليم الطلبيات؛
- الاعتماد الكلي للمؤسسة على الصيانة العلاجية، وذلك بمتوسط نسبة قاربت بقسم الكهرباء 82% سنويا خلال فترة الدراسة مقابل 18% سنويا للصيانة الوقائية، وبمتوسط نسبة 79% سنويا للصيانة العلاجية و21% سنويا للصيانة الوقائية بقسم السوائل، كما أن العدد الكبير لتدخلات الصيانة العلاجية يبرز عدم فعالية الصيانة الوقائية. وكل هذه التدخلات تؤدي إلى ساعات من توقف العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة هي بمثابة تكلفة فرصة بديلة تعمل على زيادة تكاليف المنتج النهائي، وبالتالي التقليل من تنافسيته؛

- قدم الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج فهي غير مواكبة للتقنيات العالمية الحديثة، حيث أن أكثر من نصف هذه الآلات تجاوز عمرها الثلاثين سنة بمتوسط عمر قدره 27 سنة ولم يتم أي تجديد لها، وهذا ما يؤدي إلى كثرة الأعطال، وبالتالي زيادة عدد تدخلات الصيانة ومعه عدد ساعات التوقف عن العمل، ناهيك عن الأثر السلبي لقدم هذه الآلات على جودة المنتجات النهائية، وبالتالي إضعاف تنافسيتها؛
- تكاليف الصيانة هي في تطور مستمر خلال فترة الدراسة، وبالتالي فالمؤسسة لم تحقق أي وفورات في تكاليف وظيفة الصيانة. وقد شكلت تكاليف قطع الغيار لوحدها في المتوسط ما يزيد عن نصف التكاليف الإجمالية للصيانة بقسم الكهرباء، وهذا بعكس قسم السوائل التي تشكل فيه تكاليف اليد العاملة أعلى نسبة بمتوسط قارب 55% سنويا من إجمالي تكاليف الصيانة بهذا القسم خلال فترة الدراسة. ما سبق يبين بوضوح انتهاج القسمين لسياستين مختلفتين: إحداهما محاولة حل مشكل كثرة الأعطال عن طريق الاستثمار في قطع الغيار هذا بالنسبة لقسم الكهرباء، والثانية الاعتماد على اليد العاملة بالدرجة الأولى في إصلاح أعطال الآلات المتوقفة عن العمل فيما يخص قسم السوائل؛
- معلوم أن اقتصاديات الحجم تحقق وفورات في التكلفة تؤدي إلى اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة، إلا أن اعتماد AMC على هذه الميزة يبقى محدود نسبيا نظرا لانخفاض معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية نتيجة الصعوبات التي تواجهها في تصريف منتجاتها خصوصا منها المفتوحة على المنافسة المحلية والأجنبية؛
- عدم تبني المؤسسة لأي إستراتيجية تنافسية واضحة باستثناء محاولاتها التقليص من تكاليفها؛
- ما يقارب 40% من منتجات المؤسسة تجاوز عمرها 30 سنة، و64% فاق عمرها 26 سنة، مقابل 13% للمنتجات الجديدة التي لها أكثر من سنة منذ الانطلاق في إنتاجها؛
- ارتفاع درجة توفر الخصائص المطلوبة من الزبون في السلع الأجنبية، وعليه استجابة أفضل لرغبات الزبائن مقارنة بمنتجات AMC مما يهدد مركزها التنافسي؛
- فيما يخص الجودة، وعلى اعتبار أن شهادات الايزو تشكل مؤشرا جيدا على القدرة التنافسية للمؤسسات، نظرا لدورها المهم في تعزيز فرص التصدير[1]، فإن المؤسسة محل الدراسة حائزة على شهادة الايزو ISO 9001 نسخة 2008، وهي على وشك الحصول على نسخة 2015.
- المؤسسة تمتلك مخبر على مستوى المركب لتحليل المواد الأولية، والتأكد من مطابقتها للمعايير. علاوة على وجود مصالح مكلفة بمراقبة نوعية المنتجات وباستخدام أجهزة وأدوات خاصة؛
- تتميز مؤسسة AMC بعدد محدود من كبار العملاء مما يجعل قدرتهم التفاوضية كبيرة نظرا لحصتهم من رقم أعمالها والتي قاربت في المتوسط نسبة 80% سنويا خلال فترة الدراسة، مما يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة لاعتمادها الشبه الكلي على عميل واحد والمتمثل في مجمع سونلغاز؛

[1] المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، مرجع سابق، ص103.

- أكثر من نصف رقم أعمال مؤسسة AMC المحقق خلال فترة الدراسة مصدره منتجات قسم الكهرباء وذلك بنسبة متوسطة قدرها 56.16% سنويا، مقابل 40.50% سنويا لقسم السوائل. بعبارة أخرى أن ما نسبته في المتوسط 63.53% سنويا من رقم أعمال المؤسسة خلال فترة الدراسة يعود لمنتوجي: عدادات الكهرباء والغاز مما يشكل تهديدا على المؤسسة خاصة في حالة إلغاء احتكار سونلغاز على منتوجي عدادات الكهرباء والغاز وفتح المجال أمام المنافسة؛
- منتجات مؤسسة AMC موجهة لعملاء يمثلون بدورهم مؤسسات ناشطة في هذا المجال، وبالتالي فهم محترفون وعلى دراية كافية بالتطورات التكنولوجية العالمية الحاصلة عليها مما يفرض على المؤسسة محل الدراسة ضغوطات كبيرة من ناحية مواصفات ونوعية المنتجات من جهة، ومسايرة هذه التطورات التكنولوجية العالمية من جهة أخرى مما يشكل حافزا لها على الابتكار والتطوير؛
- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير فالملاحظ أن هذا الهيكل هو مجرد حبر على ورق، فهذه المديرية في الواقع هي عبارة عن مديرية لتسيير المشاريع الاستثمارية. كذلك انعدام لمخصصات سنوية للإنفاق على البحث والتطوير، وهذا ما انعكس على عملية تطوير المنتجات التي تكاد تكون معدومة، فطوال فترة تواجد المؤسسة بالسوق منذ سنة 1980 قامت خلالها فقط ببعض التحسينات الطفيفة على بعض المنتجات كمنظم الغاز والقواطع، بل أن هناك منتجات منذ الانطلاق في إنتاجها سنة 1990 لم يمسها أي تحسين كمنتجات الموصلات الحرارية وأزرار التماس. وهذا ما أجبر المؤسسة على التخلي عن إنتاج البعض من منتجاتها والتحول إلى التركيب نظرا لعدم قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها؛
- المؤسسة تتمتع باستقلال مالي، سيولة كافية لتغطية التزاماتها المالية قصيرة الأجل، وخزينة موجبة. إلا أنها تعاني من سيولة مجمدة مبالغ فيها، والتي تعكس ضعف في كفاءة التسيير المالي للمؤسسة لعدم قدرتها على استثمار الأموال الفائضة، مما يضعف من مردودية المؤسسة؛
- انعدام التنسيق الكافي بين المديرية التجارية على مستوى المديرية العامة ومصالح البيع والإنتاج بالمركب، مما يسبب حالات عدم تلبية طلبيات العملاء ومن مناطق مختلفة من الوطن نتيجة عدم توفر المنتجات المعنية، مما يسبب استياؤهم وعدم رضاهم؛
- الإهمال التام لوظيفة التسويق داخل المؤسسة على الرغم من دورها في تعزيز تنافسية المؤسسة، وهذا بدوره كان له تبعات أخرى مثل غياب الدراسات التسويقية، انعدام المتابعة لمنافسيها ومراقبة مؤشراتهم التنافسية، وعدم الأخذ بالدعاية والترويج كأساس للمنافسة؛
- انعدام دراسات السوق بالمؤسسة رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسيها نظرا للمعلومات التي توفرها للمؤسسة عن محيطها، منافسيها وعملائها والتي تبنى على أساسها السياسات والإستراتيجيات التسويقية الملائمة. وحتى الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات عن سوق المؤسسة، والمتمثلة في رجال البيع فإن المؤسسة استغنت عن هذا الهيكل ولم يعد موجود؛

- إهمالها لعملية الاتصال بعملائها، وهذا ما تبرزه نسب مخصصات الاتصال من رقم الأعمال، والتي تكاد تكون معدومة، حيث بلغ متوسط ما خصص خلال فترة الدراسة 0.11% سنويا من رقم أعمال المؤسسة. كما أن هناك تذبذب واضح لهذه المخصصات من سنة إلى أخرى مما يبرز غياب سياسة واضحة في هذا المجال. مع العلم أن إهمال هذا الجانب يؤدي إلى عدم المعرفة الكافية بالمؤسسة وبمنتجاتها، مما يؤثر سلبا على حجم مبيعاتها وبالتالي على تنافسيتها؛
- الاعتماد على قناة توزيع بسيطة، والمتمثلة في البيع المباشر من المركب مما يحقق لها وفورات على مستوى التكاليف، إضافة إلى اعتمادها على 28 موزع معتمد عبر التراب الوطني، والذي يُعد عدد قليل ولا يسمح لها بالتغلغل الجيد في السوق الوطنية؛
- من تحليل تطور عدد العمال بمؤسسة AMC توصلنا إلى أنها تحاول التقليص من حجم العمال خصوصا من فئة عون تنفيذ تليها فئة عون تحكم، أي هياكل الإنتاج وهياكل الدعم التقني، وكان ذلك أكثر بروزا بدء من سنة 2014، وذلك عن طريق عدم قيامها بتعويض العمال المتقاعدين، وهذا بهدف تقليص حجم المدخلات من أجل الزيادة في مستوى الإنتاجية بالمؤسسة بدلا عن زيادة حجم المخرجات؛
- التدريب بمؤسسة AMC يتمركز فقط في فئة الإطارات، ويقتصر على مجالات كالمحاسبة والإعلام الآلي. كما أن التكوين يغلب عليه الطابع المحلي، بينما التكوين بالخارج فيتمثل فقط في حالات محدودة في إطار عقود الشراء لآلات من الخارج مثلا. يضاف إلى ما سبق أن ما يقارب 78% و50.5% من التكلفة الإجمالية للتكوين لسنتي 2013 و2015 على التوالي تتمثل في المصاريف الملحقة بالتكوين كالإقامة والأكل والنقل، والباقي للتكوين البيداغوجي، وهذا ما يستدعي مراجعة لهذا النوع من التكوين والحرص على ترشيد هذه النفقات؛
- ضعف إن لم نقل انعدام القضايا القانونية ذات الطابع التجاري مما يشير إلى العلاقات الممتازة لمؤسسة AMC مع عملائها.
- معظم القضايا القانونية بمؤسسة AMC هي عبارة عن نزاعات بينها وبين العاملين مما يشكل تهديدا على استقرار المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف في الجدول الموالي:

الجدول رقم112: أهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة AMC

نقاط القوة	نقاط الضعف
– تشكيلة منتجات AMC هي مصنوعة برخص من شركات دولية، مما يعني أنها تستجيب للمعايير الدولية للصنع والتركيب.	– جمود هيكلها التنظيمي والمركزية الكبيرة في القرارات بسبب هيمنة علاقات التسلسل الإداري، مما يؤدي إلى التأخر في تنفيذ القرارات.
– المؤسسة حاصلة على شهادة الايزو ISO 9001 نسخة 2008، وهي بصدد استكمال الإجراءات للانتقال إلى نسخة 2015	– ضعف الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأقسام الإنتاجية والمديرية العامة، وخصوصا بين المديرية التجارية ودائرتي البيع لقسمي الكهرباء والسوائل. مما يعيق سرعة ومرونة اتخاذ القرارات من جهة، والجهل بحاجات وتوقعات العملاء من جهة أخرى.
– منتجات عدادات الكهرباء والغاز وموزعات الوقود لـ AMC تخضع لتصديق مسبق من طرف الديوان الوطني للقياسة القانونية ONML، باقي المنتجات يتم التصديق عليها واعتمادها من قبل مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز CREDEG	– انعدام مديرية خاصة بالبحث والتطوير في صناعة تتميز بالتطور التكنولوجي السريع، وبمجهودات بحث وتطوير كبيرة. وبالتالي غياب معلومات حول التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة من جهة، وصعوبة اللاحق بالمنافسين الأجانب من جهة ثانية.
– وجود مصالح لمراقبة النوعية داخل المؤسسة، ومزودة بأجهزة خاصة بهذه العملية.	– ارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج نظرا لاستيراد معظمها من الخارج علاوة على تحمل تقلبات سعر الصرف والمصاريف الجمركية، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجات AMC مقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة خاصة منها الأجنبية، وهذا بدوره يضعف القدرة التنافسية السعرية للمؤسسة.
– امتلاك المؤسسة لمخبر على مستوى المركب لتحليل المواد الأولية، والتأكد من مطابقتها للمعايير.	– ضعف معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية مما يؤثر سلبا على القدرة التنافسية السعرية للمؤسسة.
– امتلاك قدرات مالية كافية خلال فترة الدراسة، وهذا ما تؤكده نسب السيولة، التوازن المالي، والاستقلال المالي. كما أنها مؤسسة مربحة على طول فترة الدراسة.	– تمركز رقم أعمال المؤسسة في عميل واحد (مجمع سونلغاز) بمتوسط نسبة 80% سنويا، أضف إلى ذلك أن ما نسبته في المتوسط 63.53% سنويا من رقم أعمال المؤسسة خلال فترة الدراسة يعود لمنتوجي: عدادات الكهرباء والغاز مما يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة خاصة في حالة إلغاء احتكار سونلغاز على هذين المنتوجين وفتح المجال أمام المنافسة.
– ميزة تنافسية تخص صناديق عدادات الكهرباء، وتتمثل في إمكانية القراءة عن طريق TSP بعكس نظيرتها المنافسة المستوردة من الدول الأسيوية.	– تشكيلة منتجات أقل تنوعا مقارنة بمنافسيها خصوصا منهم الأجانب، علاوة على أن أغلبية منتجات مؤسسة AMC هي في مرحلة التقهقر، وتحتاج سواء إلى تعديلات وتحسينات، أو إلى استبدال كلي بمنتجات جديدة.
– شبكة علاقات واسعة وممتازة خصوصا مع العملاء الكبار مثل سونلغاز، مختلف فروع مجمع سونلغاز، نفطال...إلخ	– قدم الآلات المستخدمة في الإنتاج مما يؤثر سلبا على جودة المنتجات النهائية.
–	– غياب لأي إستراتيجية تنافسية واضحة داخل المؤسسة.
–	– التغطية الضعيفة للسوق الوطنية فيما يخص خدمات ما بعد البيع لمنتجات موزعات الوقود. أضف إلى ذلك غياب النصح والمساعدة للعميل خصوصا أولئك الذين لا يجيِّدون استعمال منتجات المؤسسة، مما ينتج عنه عدم المعرفة بالقيود التقنية التي تواجه العملاء.
–	– سوء تغلغل في السوق بسبب سياسة التوزيع المباشر المتبعة من طرف المؤسسة، والتي لا تحقق لها التغطية الجيِّدة للسوق الوطنية مما يشكل كابح أمام زيادة المبيعات.
	– عدم الاهتمام بالتغليف الخارجي لمنتجاتها، وضعف جودته.
–	– نقص الكفاءات التجارية على مستوى المديرية التجارية.
–	– اقتصار الدورات التدريبية داخل المؤسسة على فئات محدودة، وعلى مجالات المالية والمحاسبة والإعلام الآلي، وإهمال المجال التقني الأساسي لمجال تخصص المؤسسة، خصوصا وأن معظم المهندسين العاملين على مستوى الدوائر التقنية لأقسام الإنتاج لهم تخصصات تقنية بعيدة عن مجال تخصص المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

نستخلص من التحليل السابق أن عدد نقاط الضعف يفوق عدد نقاط القوة بمؤسسة AMC، مما يعني أن هذه الأخيرة هي في موقف ضعف* يستدعي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بعبارة أخرى أن العوائق والموانع التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة في مجال التنافسية هي كثيرة ومتعددة.

ومن خلال الجدولين رقم112 ورقم63 الموضحين على التوالي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات نستخلص أن مؤسسة AMC تواجه العديد من المشاكل ذات طبيعة متنوعة، والتي تشكل تهديدا حقيقيا على موقعها في السوق مستقبلا، هذه المشاكل تتعلق خصوصا بـ:

- بروز منافسة شديدة ومن علامات معروفة دوليا، مما أدى إلى فقدان المؤسسة لحصصها من السوق؛
- القدرة الضعيفة للمؤسسة على تطوير، تنويع، وتوسيع تشكيلة منتجاتها خصوصا فيما يتعلق بمنتجات القواطع وأزرار التماس والموصلات الحرارية، مما أدى إلى تغلغل منافسين آخرين بمنتجات أكثر استجابة لمتطلبات العملاء (أي ذات أحجام calibres متنوعة)؛
- مشاكل تنظيمية تتمثل في نقص التعاون بين المديرية التجارية بالمديرية العامة، وأقسام الإنتاج المتواجدة على مستوى المركب (دوائر الإنتاج ومصالح البيع) مما يؤدي إلى عدم الاستجابة السريعة وفي الوقت المحدد لطلبيات العملاء، وبالتالي عدم رضاهم من جهة، والجهل بحاجاتهم وبتوقعاتهم من جهة أخرى. وقد توصلنا من خلال الجانب النظري إلى أن زمن الاستجابة لطلبيات العملاء أي سرعة التسليم هي واحدة من الأبعاد العامة للقدرة التنافسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية؛
- التغطية الوطنية الضعيفة لشبكة التوزيع المعتمدة من طرف AMC، يضاف إليها الاتصال غير كافي بالزبائن للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وخصوصا منها الجديدة.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، حيث اعتمدنا على نموذج الماسة من أجل التعرف على مدى توفر صناعة القياس والمراقبة في الجزائر على محددات التنافسية لبورتر، وتوصلنا إلى أن عوامل الإنتاج على المستوى الوطني لا ترق إلى المستوى المطلوب الذي يسمح للمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة AMC بصفة خاصة بالتمتع بقدرات تنافسية. أما بالنسبة للطلب المحلي على منتجات القياس والمراقبة فهو كبير، ويشكل دافعا قويا للرفع من القدرة التنافسية لهذه الصناعة، مع ذلك فهناك ضعف في بقية الخصائص ومنها إهمال وظيفة التسويق. فيما يخص الصناعات الداعمة فقد سجلنا انعدام العناقيد الصناعية بصفة عامة في الجزائر، ضعف التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال البحث والتطوير وغيرها. كذلك برز من التحليل ضعف

*تجدر الإشارة إلى أن هناك وجهتي نظر للتعامل مع نقاط القوة والضعف، والتي تمثل الإطار التقليدي في التعامل. تتمثل إحداهما في حساب عدد نقاط الضعف وعدد نقاط القوة، فإذا كان هذا الأخير أكبر من عدد نقاط الضعف فإن ذلك يشير إلى أن المؤسسة في موقف قوة والعكس صحيح. لمزيد من التفصيل راجع: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، مرجع سابق، ص: 269.

المحدِّد الرابع المتعلق بالمنافسة وإستراتيجية المؤسسة، علاوة على أن ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الخاصة بمحدِّد دور الحكومة أبرز أن دورها لم يكن معززا لتنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

انتقلنا بعدها إلى التحليل عن طريق نموذج القوى الخمس، وخلصنا إلى أن مؤسسة AMC تعاني من تمركز كبير في عدد المشترين والموردين مما يعزز من قوتهم التفاوضية، المؤسسة أيضا تعاني من منافسة شديدة ومن علامات معروفة دوليا مع إمكانية دخول منافسين جدد وبمنتجات أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية، كما أنها هناك تهديد من المنتجات البديلة المتمثلة أساسا في الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية).

قمنا بعد ذلك بقياس قدرتها التنافسية عن طريق حساب بعض المؤشرات المستخدمة لهذا الغرض والتي توفرت لنا حولها البيانات الكافية، وتوصلنا إلى تحقيق المؤسسة لمؤشرات نشاط ونتائج موجبة على طول فترة الدراسة، مردودية مرضية، هيكل تكاليف يتشكل في معظمه من المشتريات المستهلكة ومصاريف العمال، ضعف الحصص السوقية في المنتجات المفتوحة على المنافسة مما يشير إلى ضعف قدرتها على المنافسة.

كما اعتمدنا على نموذج سلسلة القيمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة. هذا النموذج الأخير استعنا فيه بمجموعة من النسب المالية ومؤشرات أخرى من أجل تدعيم تحليلنا. وخلصنا من خلال هذا التحليل إلى أن المؤسسة تعاني من العديد من نقاط الضعف الداخلية والتي تفوق بكثير نقاط القوة.

خلاصة الجزء الثاني:

حاولنا من خلال هذا الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للدراسة التعرف على واقع محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستويين الكلي والجزئي وذلك بالاعتماد على تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط وللمنتدى الاقتصادي العالمي، على مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسات. فضلا عن نماذج بورتر الخاصة بمحددات القدرة التنافسية، القوى الخمس، وسلسلة القيمة.

وقد أبرزت النتائج أنه باستثناء مؤشر الأداء الاقتصادي الذي حققت فيه الجزائر مراكز متقدمة وذلك بالنسبة لتقارير المعهد العربي للتخطيط وكذا المنتدى الاقتصادي العالمي، فإنها على مستوى باقي المؤشرات قد حققت أداء ضعيف نتيجة تمركزها ضمن المراتب الأخيرة حيث جاء ترتيبها بعد معظم الدول العربية محل الدراسة.

أما على المستوى الجزئي من خلال تحليل تنافسية المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، فقد توصلنا إلى أن صناعة القياس والمراقبة لا تتمتع بكل محددات القدرة التنافسية وفقا لمنهج بورتر، المؤسسة تعاني من ضغط كبير من القوى الخمس لبورتر، كما أنها تعاني العديد من نقاط الضعف وفقا لسلسلة القيمة.

الـــخـــاتـــمـــة الـــعـــامـــة

نستعرض من خلال هذا الجزء من الدراسة ملخصا لأهم النتائج التي توصلنا إليها مع مناقشة فرضيات البحث، وكذا الاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

أولا- نتائج الدراسة:

من خلال تطرقنا لموضوع الدراسة بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إبراز النتائج الموالية:

1. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى: والقائلة: "إن نموذج الميزة التنافسية لا يحل محل أو يلغي نظرية الميزة النسبية بل يكملها"**، فقد توصلنا من خلال الفصل الأول إلى النتائج التالية:

- تعتبر نظرية الميزة النسبية مركز نظريات التجار الدولية، وقد بنيت هذه النظرية على عامل إنتاجي وحيد هو العمل، وكان من أهم نتائجها أن الميزة النسبية ناتجة فقط عن اختلاف إنتاجية العمل بين الدول. وهي بذلك تشكل نموذج بسيط جدا، ولا يمكن الاعتماد عليه من أجل تفسير مجمل المسائل المتعلقة بالتجارة الدولية؛
- لتأتي بعد ذلك نظرية وفرة عوامل الإنتاج لهكشر-أولين محاولة تفسير أسباب الاختلاف في الإنتاجية بين الدول التي هي مسلمة عند ريكاردو، ثم بعدها موجة جديدة ومتنوعة من النماذج تمثلت في: نموذجي الفجوة التكنولوجية ودورة حياة المنتوج، ونموذج التجارة داخل الصناعة. هذه النماذج أضافت مصادر جديدة للميزة النسبية، وهي بذلك تعتبر امتدادا لنظرية ريكاردو ومكملة لها؛
- بالنسبة لنموذج الميزة التنافسية، فقد استهدف تقديم مقاربة شاملة وجديدة كليا لقضايا التجارة الدولية. فوفق النموذج القديم، فإن الميزة تنشأ عن كفاءة ساكنة، بينما حسب النموذج الجديد فالميزة التنافسية تكمن في الكفاءة المتحركة، أي أنها نتاج القدرة على الابتكار والاختراع. وبذلك يكون بورتر قد منح البعد التكنولوجي الأولوية في خلق وديمومة الميزة التنافسية؛
- نظرية الميزة التنافسية تتسم بالشمولية لارتكازها ليس فقط على محدد عوامل الإنتاج، بل على أكثر من محدد لخصها بورتر في شكل ماسة سميت بالماسة الوطنية.

وعليه يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية، فهذه الأخيرة هي شرط ضروري ولكن غير كافي لتحقيق الميزة التنافسية. مما يعني صحة الفرضية الأولى.

2. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أن: "نموذج الماسة لبورتر يعتبر النموذج الأشمل والأساس الذي استندت إليه النماذج الأخرى الخاصة بمحددات القدرة التنافسية، والتي تختلف عن نظيرتها في نظرية الميزة النسبية"**. من خلال الفصل الثالث توصلنا إلى النتائج الموالية:

- إن تعدد مفاهيم التنافسية أدى بدوره إلى تعدد محدداتها، مع ذلك فإن هذه المحددات ارتبطت في أغلب المناهج بنموذج بورتر والذي صنفها في أربع مجموعات رئيسية ومحددين ثانويين؛

- نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية مقارنة بالميزة النسبية يتسم بالشمول والديناميكية. فعوامل الإنتاج هي أحد محددات الميزة التنافسية، ولا تقتصر فقط على الموارد الطبيعية بل تتعداها إلى عوامل الإنتاج المتقدمة، وبالتالي فهي أوسع، أضف إلى ذلك فإن اهتمام بورتر لم يقتصر فقط على الوفرة الكمية بل امتد إلى الاهتمام بالجانب النوعي لعناصر الإنتاج وبمستوى إنتاجيتها، كما أنه لا بد من التطوير المستمر لهذه العوامل عن طريق المعرفة والتكنولوجيا. أما المحددات الأخرى لبورتر فقد أهملتها نظرية الميزة النسبية.

كل ما سبق من نتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية.

3. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي جاءت كما يلي: "إن اتجاهات تطور محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي تبعا لتقارير المعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي تعتبر ضعيفة"**. وتشير نتائج الدراسة من خلال تحليلنا في الفصل الرابع للمركز التنافسي للاقتصاد الجزائري إلى أنه باستثناء مؤشر الأداء الاقتصادي الذي حققت فيه الجزائر مراكز متقدمة، وذلك بالنسبة لتقارير المعهد العربي للتخطيط وكذا المنتدى الاقتصادي العالمي، فإنها على مستوى باقي المؤشرات، وخاصة منها بيئة الأعمال والبيئة الداعمة للابتكار قد احتلت مراتب متأخرة، حيث جاء ترتيبها بعد معظم الدول العربية محل الدراسة. فالجزائر تعاني من نقص كبير في مجال التعليم، في الموارد البشرية، انخفاض كفاءة أسواق السلع والمال والعمل، ضعف البنية التحتية التكنولوجية والقدرة على الابتكار، ضعف العلاقة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاع الصناعي، ضعف استخدام الشركات لأساليب التسويق الحديثة، نقص انتشار العناقيد، عبء الإجراءات الحكومية المتعلقة بأداء الأعمال، وغيرها من النقائص الأخرى. مما يعني ضعف قدرة عوامل الاقتصاد الكلي على خلق بيئة محلية ملائمة لتعزيز ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وبالتالي صحة الفرضية الثالثة.

4. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الرابعة: "إن محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تعتبر ضعيفة وفقا لنماذج الماسة، القوى الخمس، وسلسلة القيمة لبورتر"**. من خلال التحليل الذي قمنا به في الفصل الخامس توصلنا إلى النتائج التالية:

- ضعف القدرات التنافسية لصناعة القياس والمراقبة في الجزائر بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة وفق نموذج الماسة لبورتر، وذلك لعدم تمتعها بمحددات القدرة التنافسية لبورتر؛
- ضعف تحكم المؤسسة محل الدراسة بالقوى الخمس للتنافسية لبورتر، حيث أن هذه الأخيرة تشكل ضغوطات شديدة عليها؛
- استنادا إلى مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المؤسسات، فإن المؤسسة محل الدراسة حققت مؤشرات نشاط ونتائج موجبة، ومردودية مرضية وذلك على طول فترة الدراسة، والناتجة بالدرجة الأولى عن منتجات عدادات الكهرباء والغاز. مقابل ذلك فإن مؤشر التكلفة أبرز هيمنة تكاليف مستلزمات

الإنتاج على هيكل تكاليف المؤسسة بمتوسط نسبة قدرها 65% سنويا، تليها تكاليف اليد العاملة بنسبة 16% سنويا خلال فترة الدراسة. أضف إلى ذلك فهي تعاني من حصص سوق ضعيفة في المنتجات المفتوحة على المنافسة حيث لم يتجاوز متوسط حصتها في منتوج القواطع نسبة 27.36% سنويا خلال فترة الدراسة، مما يشير إلى ضعف قدرتها التنافسية؛

- المؤسسة AMC تعاني العديد من نقاط الضعف الداخلية، هذه الأخيرة تؤكد ضعف محددات القدرة التنافسية الداخلية للمؤسسة وفقا لنموذج سلسلة القيمة لبورتر.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الرابعة محققة.

نخلص من التحليل السابق لفرضيات الدراسة أنه وفقا لتقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي فإن المؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من ضعف قدراتها التنافسية على المستوى الكلي، كما أن النماذج الثلاثة المستخدمة في الدراسة على المستوى الجزئي قد أقرت بضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة حيث أنها تعاني من العديد من المشكلات الجوهرية، مما يستلزم الإسراع باتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل والرفع من هذه القدرة.

ثانيا: الاقتراحات

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة بصفة خاصة يتطلب التأثير الإيجابي على العوامل الفاعلة المؤثرة على القدرة التنافسية على المستويين الكلي والجزئي:

1- الاقتراحات فيما يخص الجانب الكلي:

- على اعتبار أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي يعتمد بالدرجة الأولى على الثروة البترولية، فإنه يتوجب على الدولة السعي إلى تحويل ميزتها النسبية إلى ميزة تنافسية عن طريق الاهتمام بالصناعات كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا العالية والعمالة عالية المهارة، خصوصا وأن المستقبل هو في اتجاه الصناعات التكنولوجية والصناعات الدقيقة؛
- إن الخطوة الأولى لتحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري تبدأ بقياس تنافسيته، والمتابعة المستمرة لترتيب الاقتصاد الجزائري على سلم التنافسية العالمي، بغية تقييم مؤشراته وتحديد المؤشرات الأكثر ضعفا، ومن ثم وضع خطة عمل بجدول زمني لمعالجتها وتعزيزها بهدف الوصول إلى تنمية شاملة وفي كافة المجالات الاقتصادية. لاسيما وأن تقارير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي والتي تُعد من أهم التقارير في هذا المجال تُصنف الاقتصاد الجزائري ضمن الاقتصادات المعتمدة على عوامل الإنتاج؛
- إنشاء مرصد وطني للتنافسية مهمته متابعة ودعم تنافسية مختلف القطاعات الاقتصادية، وبالتالي اقتراح السياسات والإستراتيجيات الكفيلة بتعزيز تنافسيتها، كما تُوكل إليه مهمة إصدار تقارير سنوية حول تنافسية الاقتصاد الجزائري على غرار باقي الدول العربية مثل الأردن، مصر، السعودية وغيرها؛

- من أجل تحقيق نقلة نوعية في تصنيف الاقتصاد الجزائري ضمن تقارير التنافسية العالمية والارتقاء به من حالة الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى مرحلة تدفعها قوى الإبداع والابتكار، لابد من دعم الابتكار والتطوير التكنولوجي باعتباره أحد أهم متطلبات تحقيق التنافسية، وذلك من خلال تشجيع البحث العلمي، زيادة الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير، العمل على توطيد العلاقة بين المؤسسات الصناعية ومراكز البحث العلمي، حماية الملكية الفكرية، تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ونقل التكنولوجيا ؛
- إن التطور الحاصل في الاقتصاد العالمي بتحوله إلى اقتصاد معرفي يقوم على العلوم والاستخدام المكثف للتكنولوجيا يبرز بوضوح أهمية التعليم في اكتساب المزايا التنافسية من خلال توفيره اليد العاملة القادرة على التعامل بمهارة مع الابتكارات والتطور التكنولوجي المستمر. مما يعني أن تطوير النظام التعليمي يكتسي أهمية قصوى للدول الراغبة في الارتقاء باقتصادها نحو مراكز أعلى في سلم التنافسية؛
- فيما يخص جانب الموارد البشرية فإن مراتب الجزائر ضمن المؤشرات المرتبطة بالصحة، بجودة التعليم ونسب الالتحاق بالتعليم الأساسي، وكذا التعليم الثانوي والعالي كلها تعطي إشارة واضحة إلى ضرورة المزيد من العناية والاهتمام بهذا الجانب من أجل النهوض برأس المال البشري، مما يسمح للجزائر ببناء قوى عاملة ماهرة وقادرة على مجابهة تحديات المنافسة الدولية والانتقال إلى مرحلة تنمية أكثر تقدما؛
- إن قطاعات النقل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل القطاعات الأساسية المحركة للتنافسية التي تدعم وتعزز التنافسية في القطاعات الاقتصادية الأخرى ومنها القطاع الصناعي. لذلك لابد من العمل على تجسير الفجوة الرقمية عن طريق إقامة البنية التحتية للمجتمع الرقمي وشبكات الاتصالات، وكذا تطوير البنية التحتية من خلال بناء طرق وموانئ ومطارات جديدة لما لذلك من آثار تشابكية هامة من حيث تحسين نوعية حياة المواطن، خدمة القطاعات الإنتاجية، وجذب الاستثمارات؛
- تشجيع الاستثمار في القطاعات التي لها ارتباطات أمامية وخلفية مع المؤسسات الصناعية؛
- بناء على ما تم التوصل إليه من أن تنافسية الدولة تتمثل في توفير بيئة ملائمة تسمح بخلق مزايا تنافسية للمؤسسات العاملة فيها، فإنه يتوجب على الدولة الجزائرية العمل على توفير بيئة أعمال جيدة من أجل ضمان تنافسية مؤسساتها محليا ودوليا هذا من جهة، وجذب الاستثمارات الأجنبية من جهة أخرى. وذلك من خلال تفعيل دور الجهاز المصرفي في تنشيط الحركة الاقتصادية بما يضمن سهولة الوصول إلى التمويل، إصلاح النظام الضريبي، تحسين شفافية واستقلالية القضاء، تفعيل قوانين محاربة الرشوة والفساد، إزالة البيروقراطية وتحسين مستوى الإدارة، تبسيط إجراءات بدء الأعمال وتقليل التكاليف المتصلة بها ...الخ؛
- للارتقاء بمستوى التنافسية لابد من العمل على تنمية المنافسة بين المؤسسات على مستوى الاقتصاد الجزئي، وكذا الانفتاح على المنافسة العالمية؛

- معالجة الاختلالات الهيكلية لسوق العمل وخصوصا جمود التشريعات وأنظمة التوظيف وتراجع مستويات الإنتاجية والأجور؛
- إعفاء أو تقليص الرسوم الجمركية المفروضة على مدخلات الإنتاج المستوردة؛
- الاهتمام بمراكز التدريب المهني، زيادة عددها، وفتح تخصصات جديدة من ضمنها تخصص يخدم صناعة القياس والمراقبة.

2-الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة(الجانب الجزئي):

حتى تتمكن المؤسسة محل الدراسة AMC من تعزيز قدرتها التنافسية، واعتمادا على ما تم التطرق إليه سواء في الجزء النظري أو الجزء التطبيقي في حدود ما تمكنا الحصول عليه من معلومات، نقدم الاقتراحات الآتية:

- الإسراع بإعادة بعث الهيكل الخاص بالبحث والتطوير لاسيما وأن المؤسسة تنشط في صناعة عمادها الابتكار والتطوير، وتخصيص نسبة من الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة لإنفاقه على البحث والتطوير؛
- بغية المحافظة على مركزها التنافسي في السوق المحلي، يجب على مؤسسة AMC تطوير وتحسين منتجاتها الحالية بما يمكنها من منافسة المنتجات الأخرى وخاصة الأجنبية منها؛
- تشكيلة منتجات AMC فيما يخص منظم الغاز تغطي فقط الاحتياجات المنزلية الفردية والجماعية، وبالتالي عدم تغطية الاحتياجات الصناعية، أي غياب منظمات الغاز ذات الاستعمال الصناعي لذلك نقترح توسيع تشكيلة هذا المنتوج؛
- إطلاق منتجات جديدة من أجل من جهة تكملة تشكيلة AMC، ومن جهة أخرى تحقيق توازن في حقيبة منتجاتها التي معظمها في مرحلة التقهقر؛
- تحسين تنافسية المنتجات بعرض منتجات تتضمن ارتباط أفضل بين الجودة والسعر؛
- تحسين جودة المنتجات من الجانب التقني وتكييفه مع التطورات الحاصلة في الأسواق الخارجية؛
- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، والعمل على الإسراع في الحصول على آخر شهادات ISO الخاصة بمواصفات الجودة؛
- للجودة أهمية بالغة في تشكيلة منتجات AMC باعتبارها موجهة بالدرجة الأولى لقطاع السكن وكذا القطاع الصناعي، حيث أي تفريط في الجودة يؤدي إلى عواقب كارثية وخيمة، لذلك يجب عليها التركيز على هذا الجانب من أجل تمييز منتجاتها. علاوة على ذلك فإن التمييز قد يكمن أيضا في جودة الخدمات كقصر زمن انتظار الزبون، خدمات ما بعد البيع...الخ؛
- تحسين القدرة التنافسية السعرية لمؤسسة AMC عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاتها الإنتاجية، نظرا للعلاقة العكسية بين الطاقة الإنتاجية المستغلة وتكاليف الإنتاج. خصوصا وأن المؤسسة تعمل بمعدلات طاقة إنتاجية منخفضة، وذلك من خلال تشجيع الطلب على منتجاتها عن طريق تخفيض الأسعار؛

- بما أن بندي تكاليف المواد الأولية والقوى العاملة يشكلان النسبة الأهم ضمن تكاليف الإنتاج، يتوجب على المؤسسة العمل على تقليص تكاليف المواد الأولية من خلال زيادة كفاءة استخدامها، وزيادة إنتاجية العامل عن طريق الاهتمام بتدريب وتأهيل القوى العاملة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- على اعتبار أن تكاليف الصيانة هي مدمجة في التكلفة النهائية للمنتجات، فلا بد على مؤسسة AMC السعي إلى تخفيض تكاليف الصيانة من جهة، وتخفيض تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن ساعات توقف العملية الإنتاجية نتيجة الأعطال التي تحدث للآلات من جهة أخرى، وذلك عن طريق الاستثمار في شراء آلات ومعدات حديثة تكون أكثر تطورا، وأيضا إعطاء أهمية للصيانة الوقائية وعدم الانتظار إلى غاية وقوع الأعطال؛
- يجب على المؤسسة العمل على الرفع من كفاءة عامليها من خلال الدورات التدريبية المتخصصة؛
- عدم حصر تدريب وتنمية القوى البشرية بالمؤسسة في فئة معينة من الموظفين –الإطارات–، والعمل على توسيع مجال التدريب ليشمل كافة عمال المؤسسة من أجل إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للرفع من قدرتهم وفاعليتهم في تنفيذ المهام المنوطة بهم؛
- إن التكوين باعتباره نشاط حيوي لبقاء واستمرار المؤسسة، يجب على هذه الأخيرة تسطيره ضمن الأهداف ذات الأولوية، كما يجب أن تكون هناك متابعة وتقييم حقيقي للتكوين من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي الارتقاء بنوعية العاملين داخل المؤسسة؛
- وضع المحاسبة التحليلية من أجل ضمان تحكم أفضل في التكاليف؛
- يجب على مديرية المالية للمؤسسة الاحتفاظ بالحدود المناسبة من النقدية، وعدم المبالغة في تجميد الأموال. أي العمل على الموازنة بين تحقيق هدف السيولة بتوفير خزينة موجبة، وبين هدف المردودية الذي هو أساس تواجد المؤسسة.
- العمل على تبني المفهوم الحديث للتسويق، إعداد دراسات سوق دورية للتعرف على عملاء المؤسسة ومنافسيها والتطورات الحاصلة في محيطها، والاهتمام بأنشطة الترويج كأساس للمنافسة ؛
- تعزيز المديرية التجارية بكفاءات تقنية–تجارية أو تكوين مهندسين من داخل المؤسسة في مجال التسويق؛
- خلق شبكة تجارية للمنتجات بالاعتماد على الموزعين المعتمدين مع ضمان تواجدهم عبر كامل القطر الوطني؛
- إعادة بعث هيكل رجال البيع على اعتباره أحد الوسائل للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها من جهة، ومن جهة ثانية كمصدر مهم لجمع المعلومات حول سوق المؤسسة مما يسمح لها بالمعرفة الجيدة بسوقها وبتطوره من حيث الحاجات، أساليب التوزيع، تطور الأسعار...الخ. وبالتالي امتلاك المؤسسة باستمرار للمعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- تطوير شراكة تجارية مع المقاولين في مجال البناء عن طريق علاقات تعاقدية تتضمن أنظمة حسومات، قروض...الخ؛
- يجب على مؤسسة AMC التوجه إلى الخواص في بيع منتجاتها الجديدة –لواحق الشبكة الكهربائية وموصلات الربط بالشبكة الكهربائية–، خصوصا وأن سونلغاز تلجأ في هذا الإطار إلى المقاولة من الباطن sous-traitance؛
- تكثيف الاتصال الخارجي بالزبائن للتعريف بمنتوجات AMC، وزيادة الطلب. وعدم اعتباره كواجب ينحصر في اللواحات الإشهارية والمعارض، بل هو استثمار ضروري ذو أرباح على المدى الطويل؛
- استعمال وسائل اتصال أكثر فعالية مثل وسائل الإعلام الثقيلة، أيام دراسية مع مستعملي المنتجات، أبواب مفتوحة على منتجات AMC وغيرها؛
- وضع شبكة لخدمات ما بعد البيع خاصة لمنتجات موزعات الوقود، وضمان التوفير المستمر لقطع الغيار؛
- المتابعة المستمرة للمنتوج عند العميل من أجل تشخيص أدائه وحل المشاكل التقنية التي تظهر؛
- وجوب احترام آجال تسليم المنتجات للعملاء؛
- البحث عن أسواق للتصدير.

ثالثا: الآفاق المستقبلية للدراسة

من بين المواضيع المقترحة، والتي تعد امتدادا للدراسة الحالية نذكر:

- اعتمدت الدراسة على تحليل مؤسسة صناعية واحدة، لذلك يمكن إعادة الدراسة عن طريق استمارة مع أخذ عينة من المؤسسات الصناعية لتحليل تنافسيتها؛
- تكرار الدراسة على منتجات صناعية أخرى؛
- تحليل القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية الجزائرية، والبحث عن الآليات الكفيلة بزيادة المقدرة التنافسية لهذا القطاع كبديل لقطاع المحروقات؛
- محددات القدرة التنافسية لقطاع الخدمات؛
- هيكل التكاليف في المؤسسات الصناعية الجزائرية وأثرها في القدرة التنافسية؛
- نظام التكلفة المستهدفة كأداة للرفع من القدرة التنافسية؛
- أظهرت الدراسة أهمية الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ونظرا لهذه الأهمية يحتاج الأمر لدراسات أكثر عن مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية.
- العناقيد ودورها في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي.

قـــائـــمـــة الـــمـــراجـــع

I- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الثالثة، 2010.

2- أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010.

3- إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

4- بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.

5- بشير مصيطفى، الإصلاحات التي نريد: مقالات في الاقتصاد الجزائري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2012.

6- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

7- جو وايتهيد، كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع والدار الجزائرية للنشر والتوزيع، القاهرة-الجزائر، 2013.

8- جيمس سي كراج وروبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

9- حسام علي داود، أيمن أبو خضر، أحمد الهزايمة وعبد الله صوفان، اقتصاديات التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

10- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

11- خالد محمد السواعي، التجارة الدولية: النظرية وتطبيقاتها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010.

12- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

13- رشاد العصار، حسام داود، عليان الشريف ومصطفى سلمان، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

14- رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة من الميزة المطلقة إلى العولمة والحرية والرفاهية الاقتصادية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، الجزء الأول، 2000.

15- روبرت.أ. بتس وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

16- ريتشارد بومفرت، مذكرات محاضرات في نظرية وسياسة التجارة الدولية، ترجمة: سفر بن حسين القحطاني وكمال الدين علي بشير إبراهيم، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012.

17- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

18- سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: قضايا معاصرة في التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2005.

19- سعد طه علام، التنمية والمجتمع، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2007.

20- سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم- مداخل- تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

21- السيد محمد أحمد السريتي، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

22- السيد محمد أحمد السريتي ومحمد عزت محمد غزلان، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية: البنك الدولي – صندوق النقد الدولي – مؤسسة التنمية الدولية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012.

23- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2013.

24- شارلز هل وجادريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

25- شقيري نوري موسى، محمد عبد الرزاق الحنيطي، صالح طاهر الزرقان وعبد الله يوسف سعادة، التمويل الدولي ونظريات التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأول، 2012.

26- شوقي ناجي جواد وياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ضمن كتاب للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

27- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

28- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

29- عبد الرحمن يسري أحمد، الاقتصاديات الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

30- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.

31- عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

32- عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

33- عزام محمد علي، محمود علي فاروز وإبراهيم جابر حسنين، تحليل النظم الاقتصادية العالمية، دار غيداء للنشر التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

34- عطا الله الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

35- علا الخواجة، القدرة التنافسية لصناعات البرمجيات المصرية، ضمن كتاب من تحرير ليلى أحمد الخوجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004.

36- علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2007.

37- علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 1999.

38- علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

39- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

40- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

41-كامل بكري، الاقتصاد الدولي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2012.

42- كمال كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد البطاط، وتوفيق عباس المسعودي، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

43- المؤسسة الافتراضية للانكتاد Unctad Virtual Institute، التنافسية والتنمية، ترجمة: بثينة علي المحتسب وطالب محمد عوض، عمادة البحث العلمي للجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010.

44- مايك فريدمان وبينيامين بي. تريجو، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006.

45- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

46- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004.

47- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

48- محمد دياب، التجارة الدولية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2010.

49- محمد دياب وبسام الحجار، النظريات المحدثة للتجارة الدولية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2012.

50- محمود أحمد محمود الزهيري، البحث العلمي والتنمية الاقتصادية في البلدان النامية مع إشارة خاصة لجمهورية مصر العربية، دار المغربي للطباعة، دون مكان نشر، 2006.

51- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

52- محي محمد مسعد، عولمة الاقتصاد في الميزان (الايجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

53- محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

54- ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

55- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.

56- نداء محمد الصوص، التجارة الخارجية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

57- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

58- هبة الله محمد الصادق، القدرة التنافسية للصناعات الهندسية "دراسة تطبيقية عن صناعة الأجهزة الكهربائية وغير الكهربائية ذات الاستخدام المنزلي"، ضمن كتاب من تحرير: ليلى أحمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004.

59- هجير عدنان زكي أمين، الاقتصاد الدولي: النظريات والتطبيقات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

60- هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد الدولي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

ثانيا: المقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية

1- أحمد الكواز، التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 81، مارس/ آذار 2009.

2- بلقاسم العباس، المؤشرات المركبة لقياس تنافسية الدول، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخامس والسبعون، السنة السابعة، يوليو/تموز 2008.

3- رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في

عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلد 32، العدد 100، 2010.

4- رياض بن بليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد83، مايو/أيار 2009.

5- سعيد الطراونة، تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 29، العدد 2، جويلية 2002.

6- سعيد الطروانة، تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 33، العدد 2، 2006.

7- سهير الطنملي، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة حتمية تنافسية في البيئة المؤتمتة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد الثالث، يوليو 2002.

8- صباح نعوش، الوطن العربي ومنظمة التجارة العالمية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، العدد 282، 2002/8.

9- طه يونس حمادي، نظريات التجارة الدولية التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة والتكتلات الاقتصادية: مع إشارة إلى السوق الأوروبية الموحدة، مجلة بحوث اقتصادية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة-بيروت، مصر-لبنان، العدد 39، 2007.

10- عبد الحسن زلزلة، العمل الاقتصادي العربي: المسيرة والتحديات تأملات شاهد عصره، مجلة شؤون عربية، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، العدد 101، مارس 2000.

11- عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي وميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 2013/04.

12- عبد السلام أبو قحف، العولمة: التنوير الزائف لثورة المعلومات، أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 1، ديسمبر2003.

13- عبد الله قلش، تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادي العربية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 2012/11.

14- عبير محمد البرنس، آثار اليورو على الاقتصادات العربية، مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، العدد 136، أبريل 1999.

15- علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، مركز دراسات البصرة، جامعة البصرة، العراق، السنة السابعة، العدد 12، 2011.

16- عمرو محيي الدين، العولمة والتغيرات الجوهرية في بنية الاقتصاد العالمي: اندماج وتكامل هيكل التجارة العالمية وتفكك هيكل الإنتاج الصناعي العالمي، سلسلة رسائل البنك الصناعي، بنك الكويت

الصناعي، الكويت، العدد 71، ديسمبر 2002.

17- قاسم نايف علوان، أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 117، السنة الحادية والثلاثون، يونيو 2009.

18- مجلس الإمارات للتنافسية، التنافسية .... سياسات وممارسات: النمو الاقتصادي والإنتاجية، سلسلة دراسات ومقالات، الأمانة العامة لمجلس الإمارات للتنافسية، الإمارات، العدد 2، أبريل 2011.

19- محمد الأطرش، حول تحديات الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، العدد 10، 2000.

20- محمد أمين لزعر، منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد المائة والسادس عشر، السنة الثاني عشر، مارس 2014.

21- محمد عبد الشفيع عيسى، العولمة والتكنولوجيا، أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 1، ديسمبر 2003.

22- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

23- محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية(دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، المجلد الرابع، العدد8، 2011.

24- منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 19، أكتوبر 2002.

25- نصر محدة، دور الميزة النسبية والتنافسية في تشكيل سلع التفوق والتخلف النسبي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 17، نوفمبر 2009.

26- نيفين حسين شمت، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2006.

27- وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمى، الحواجز التنافسية في الفكر الإستراتيجي: نحو إطار فكري مقترح لتدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد ثاني، إبريل 2004.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1- إياد خالد شلاش المجالي، المقدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن خلال الفترة مابين 1980-2003، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم اقتصاديات المال والأعمال، جامعة مؤتة، 2005.

2- لـ خالد عبد القادر علي، اتفاقيات التجارة الحرة والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي "حالة السودان"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2006.

3- عبد الحكيم عبد الله النسور، بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

4- علي أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2005.

5- فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

6- نيفين حسين محمد محمود شمت: "القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد (مع التطبيق على بعض الصناعات التحويلية)"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1- أحمد قدري مختار محمد بهلول، الميزة التنافسية للقطاعات الاقتصادية المصرية الزراعية وغير الزراعية، المؤتمر الثاني عشر للاقتصاديين الزراعيين، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي EAAE، نادي الزراعيين- الدقي، مصر، 29-30 سبتمبر 2004.

2- أسامة محمد بدر، معوقات ومحفزات القدرة التنافسية في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24-25\11\2010.

3- حسين القاضي، التنافسية في البيئة العربية بين الواقع والآفاق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24- 25 نوفمبر 2010.

4- دعاء محمد محمد سالمان، بناء المزايا التنافسية في قطاع الصناعات التحويلية في مصر، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين: القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، مصر، 8-10 ماي 2003.

5- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

6- عبد الله شحاتة، سياسة التراكم المعرفي في إسرائيل الدروس المستفادة، مؤتمر: اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 13 و14 ديسمبر 2004.

7- عبد الله موله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29- 30 أكتوبر 2002.

8- عبير حسن سيد أحمد رمضان، صناعة الرؤية المستقبلية وتعزيز القدرات التنافسية من خلال التركيز على الموارد غير ملموسة للمنظمات، المؤتمر العلمي السنوي السادس: تعزيز القدرة التنافسية: الإستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الثاني، 27-29 يوليو 2006.

9- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، بحوث وأوراق عمل: التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.

10- علي فلاح الزعبي، دور الابتكار والإبداع في تحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية (دراسة استطلاعية)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 24-25 نوفمبر 2010.

11- كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.

12- محمد زيدان وعبد القادر بريش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

13- محمود عبد الحافظ محمد عبد الله، تنمية المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وأثر ذلك على مستقبل صناعة الخدمات المصرفية في مصر، المؤتمر العلمي السنوي العشرون: صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 20-22 أبريل 2004.

14- محيي محمد مسعد، دور الدولة المعزز للتنافسية والمانع للاحتكار في مصر، المؤتمر السادس حول تعزيز القدرة التنافسية: الاستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الثاني، 28-29 يوليو 2006.

15- ناصر جلال حسنين، المنظور التكنولوجي للتنافسية وصناعات الاقتصاد الجديد (قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، المؤتمر السادس: تعزيز القدرة التنافسية: الإستراتيجيات والسياسات والآليات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد الأول، 27-29 يوليو 2006.

16- نجوى علي خشبة، قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري، المؤتمر العلمي

الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين: القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، مصر، 8-10 ماي 2003.

خامسا: دراسات وتقارير

1- شيام خيماني واندرو ستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: نظرة عامة، الندوة، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، القاهرة، مصر، المجلد الثالث، العدد الثاني، يونيو 1996.

2- طايل الحجي، صالح خصاونة، سليمان عربيات، ماهر الواكد، بشير الزعبي، هاني الضمور، وعامر جبارين، المقدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، 1997.

3- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، ورقة عمل: حول نُهُج التنمية في المناطق الريفية في منطقة الإسكوا: تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وخدمات البنية الأساسية، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، التكنولوجيات الجديدة لتعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.

5- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير المعرفة العربي للعام 2014: الشباب وتوطين المعرفة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

6- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، 2003.

7- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2006، الكويت، 2006.

8- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2009، الكويت، 2009.

9- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2012، الكويت، 2012.

10- مكتب العمل الدولي، التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي: تعزيز المنشآت المستدامة، مكتب العمل الدولي، جنيف، سويسرا، الطبعة الأولى، 2007.

11- المنظمة الليبية للسياسات والإستراتيجيات LOOPS، القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي ومتطلبات الارتقاء، طرابلس، ليبيا، يونيو 2016.

12- نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ورقة عمل، المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مركز الأردن الجديد للدراسات، عمان، الأردن، 2002.

13- نهاد دمشقية، محمد عماد ظاظا وتمّام صبيح، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري، فريق مشروع دعم الجاهزية التنافسية، سوريا، 2007.

14- الهيئة العامة للاستثمار، تقرير أداء الاستثمار والتنافسية لعام 1426-1427هجرية، المملكة العربية السعودية، 2006.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

1- Alain Samuelson, économie internationale contemporaine: Aspects réels et monétaire, office des publications universitaires, Alger, 1993.
2- Andrew Harrison, Ertugrue Dalkiran, Ena Elsey, Business international et mondialisation, Traduction: simèon Fongang, édition de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1e édition, 2004.
3- Béatrice et Francis Grand Guillot, analyse financière, Gualino éditeur, Paris, France, 4e édition, 2006.
4- Bernard Guillochon et Annie Kawecki, économie internationale :commerce et macroéconomie: Manuel et exercices corrigés, Dunod, Paris, France, 6e édition, 2009.
5- Bernard Py, statistique descriptive :nouvelle méthode pour combien comprendre et réussir, Economica, Paris, France, 5e édition, 2007.
6- Bertrand Nézeys, les politiques de compétitivité, Economica, Paris, France, 1994.
7- Chantal Buissart et M. Benkaci, analyse financiere : conforme au SCF, Berti editions, Alger, 2011.
8- Christophe Thibierge, analyse financière, Vuibert, Paris, France, 5e édition, 2014.
9- David Besanko, David Dranove, Mark Shanley et Scott Schaefer, principes économiques de stratégie, Traduction de la 5e édition américaine: Thierry Burger-Helmchen, Caroline Hussler et Julien Pénin, groupe de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2011.
10- Dominick Salvatore, économie internationale, Traduction: Fabienne leloup et Achille Hannequart , éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1er édition, 2008.
11- Emmanuel Nyahoho et pierre-paul proulse, le commerce international: Théories, Politiques et perspectives industrielles, presses de l'université du Québec, Canada, 3e édition, 2006.
12- Eric Salviac Charles-Henri Vollet et Frédéric Bernard, performance et création de valeur de la fonction achats: maitrise des risques et pilotage financier, Maxima, Paris, France, 2011.
13- Fabienne Guerra, Comptabilité Managériale: L'utilisation du système d'information comptable, éditions De Boeck Université, Bruxelles, Belgique, 1er édition, 4eme volume: Diagnostic externe, 2004.
14- Fréderic Leroy, les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, France, 2e édition, 2004.
15- Georges Langlois et Michèle Mollet, gestion financière, Berti éditions, Alger, 2011.
16- Gérard Garibaldi, analyse stratégique, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, Paris, France, 3e édition, 2008.
17- Gerard Koenig, management stratégique: projets, interactions et contextes, Dunod, Paris, France, 2004.
18- Gérard lafay, initiation à l'économie internationale, economica, paris, France, 2e édition, 2006.
19- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry, stratégique, Pearson Education, Paris, France, 8e édition, 2008.
20- Giorgio Pellicelli, stratégie d'entreprise, Traduction de la 2e édition italienne: Kamel Ben Youssef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux et Olivier Germain, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1re édition, 2007.
21- Henri-F.Henner, libéralisation et compétitivité, actes de colloque international: ouverture et compétitivité des pays en développement, sous la direction de: Tahar Ben Marzouka et Bernard Haudeville, L'Harmattan, Paris, France, 2004.
22- Henri Spitezki, la stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité, Economica, Paris, France, 1995.
23- Hmida Khelifi, compétitivité tunisienne: changements structurels des exportations, actes de colloque international: ouverture et compétitivité des pays en développement, sous la direction de: Tahar Ben Marzouka et Bernard Haudeville, L'Harmattan, Paris, France, 2004.
24- Jean-Charles Mathé, management stratégique concurrentiel, librairie Vuibert, Paris,

France, 2001.
25- Jean-Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, marketing stratégique et opérationnel: du marketing á l'orientation-marché, Dunod, Paris, France, 8é édition, 2012.
26- Jean-louis Mucchielli et Thierry Mayer , économie internationale, éditions Dalloz, Paris, France, 2005.
27- Jean-Marie Ducreux, Rene Abate et Nicolas Kachaner, stratégie, éditions d'Organisation-Groupe Eyrolles, Paris, France, 2011.
28- Jean Pierre Détrie, strategor: politique générale de l`entreprise: stratégie, structure, décision, identité, Dunod, Paris, France, 3e édition, 1997.
29- Laurent Grisel et Philippe Osset, l'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service: applications et mise en pratique, Afnor éditions, Saint-Denis, France, 2008.
30- Mathilde Lemoine, Philippe Madiés et Thierry Madiés, les grandes questions d'économie et de finance internationales, Groupe de Boeck, Bruxelles, Belgique, 2e édition, 2012.
31- Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Traduction: Pierre Miraillés, Catherine Barthélémy et Eve Dayre-Mielcarski, Interéditions, Paris, France, 1993.
32- Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Traduction: Philippe De Lavergne, Dunod, Paris, France, 1999.
33- Michel Ghertman, stratégie de l'entreprise: théorie et actions, Economica, Paris, France, 2004.
34- Michel Rainelli, les stratégies des entreprises face à la mondialisation, éditions EMS, Paris, France, 1999.
35- Michel Rainelli, le commerce international, éditions de la découverte, Paris, France, 9eme édition, 2003.
36- Michèle Débonneuil et Lionel Fontagné, compétitivité, la documentation française, Paris, France, 2003.
37- Mokhtar kheladi , introduction aux relations économiques internationales, office des publications universitaires, Alger, 2010.
38- Patrick Joffre et Gérard Koenig, gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, éditions Litec, Paris, France, 1992.
39- Patrick Piget, analyse financière en IFRS, Economica, Paris, 2011.
40- Paul Krugman et Maurice Obstfeld, économie internationale, Traduction :Gunther Capelle-Blancard et Matthieu Crozet, Pearson éducation, Paris, France, 7è édition, 2006.
41- Thierry Sauvin, la compétitivité de l`entreprise: l`obsession de la firme allégée, Ellipses Édition Marketing, Paris, France, 2005.
42- Yves-Alain Ach et Catherine Daniel, finance d'entreprise: du diagnostic á la création de valeur, Hachette Livre, Paris, France, 2004, P.34.
43- Yves de Préville, finance d'entreprise clés en main : guide pratique á l usage des non-financiers, Lausanne, Suisse, 1re édition, 2011.

ثانيا: المقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية

1- Adnen Ben Fadhel, analyse de processus de compétitivité et positionnement des entreprises tunisiennes, revue tunisiennes d économie et de gestion RTEG, centre de publication universitaire, Tunisie, N° 16, Vol XII, décembre 1997.
2- Bernard Forgues et Eric Lootvoet, avantage concurrentiel durable: imitation et ambigüité causale, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 165, 2006.
3- Colette Depeyre, retour sur la théorie des ressources, le libellio d´Aegis, centre de recherche en gestion, école polytechnique, Palaiseau, France, N° 1, novembre 2005.
4- Donald G. McFetridge, la compétitivité: notions et mesures, industrie canada, Ottawa, Canada, document hors-série N0 5, avril 1995.
5- Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese et Frédéric Prévot, théorie des ressources: débats théoriques et applicabilités, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 204, 2010.

6- Frédéric Prévot, Franck Brulhart, Gilles Guieu et Lionel Maltese, perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 204, 5/2010.
7- Geneviéve Musca, la construction de compétences dans l'action, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N°174, 2007.
8- Jean-Louis Mucchielli, compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants, actualités du commerce extérieur-ACCOMEX-, chambre de commerce et d'industrie de paris, Paris, France, N0 44, Mars-avril 2002.
9- Jean-Luc Arrégle, Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 160, 2006.
10- Jean-Marie Doublet, la fin des gurus, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, Volume 30, N°152, septembre/octobre 2004.
11- Karl Aiginger, la compétitivité des entreprises, des régions et des pays, la vie économique revue de politique economique, secrétariat d'état à l'économie(SECO) et le département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche(DEFR), Berne, Suisse, 3-2008.
12- Mahmoud Zouaoui, intention stratégique, construction des compétences et avantage concurrentiel: le rôle de l apprentissage organisationnel et de l'innovation, revue tunisienne d'économie et de gestion RTEG, centre de publication universitaire, Tunisie, N°21, Vol XXI, Décembre 2004.
13- Nebojsa Stojcic, theoretical foundations and mesurement of competitiveness, ″poslovna izvrsnost-business exellence″, department of trade and international business of the faculty of economics, university of Zagreb, Croatia, VL 2012 BR.2, 2012.
14- Omar Aktouf, faut-il bruler Michael Porter, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N°146, Septembre-Octobre 2003.
15- Paul Krugman, competitiveness: a dangerous obsession, Foreign Affairs, Council on Foreign Relations (CFR), New York, United States, N°2, Volume 73, March/April 1994.
16- Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau, de la stratégie aux processus stratégique, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, N° 160, Janvier 2006.
17- Riccardo Pertrella, critique de la compétitivité: l'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre, El profesional de la información, Rodrigo Sánchez-Jiménez, Barcelona, España, N 3, V 12, mayo – junio 2003.
18- Xavier Weppe, Vanessa Warnier, Xavier Lecocq et Frédéric Fréry, quand les postulats d´une théorie induisent de mauvaises pratiques : la «théorie des ressources» selon J.B.Barney, revue française de gestion, Lavoisier, Paris, France, NO 228-229, 2012.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1-Toyo Ackah Kangah Meizan, les déterminantes d'une grappe définis par le modèle de Michael Porter sont ils présentent dans la région de Montréal ? cas des entreprises spécialisées en biotechnologie en santé humaine situées dans la région de Montréal, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université Québec, Canada, Mars 2010.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1- Henri-F.Henner, la politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation, colloque de l'association tiers monde et de l'association de science régionale de langue française, sur le thème: les composantes locales, régionales, mondiales du développement des nations, Poitiers, France, 28-30 mai 1997.
2- Houda Ghozzi, l'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limites et aménagements nécessaires, XVIIème conférence internationale de management stratégique (AIMS), Association Internationale de Management Stratégique, Nice, France, 01-2008.

3- Lamia Azouaou et Nabil Ali Belouard, la politique de mise a niveau des PME algériennes: enlisement ou nouveau départ ?, VI éme colloque international: stratégie de développement: quel chemin parcouru ? quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?, Hammamet, Tunisie, 21-23 juin 2010.
4-Latifa Trabelsi et Fathi Akrout, vers une clarification théorique du lien: capacités organisationnelles–avantage comparatif-avantage compétitif, 4eme rencontre annuelle: management des capacités organisationnelles, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, École des Sciences de la Gestion, Département Management et Technologie, Université du Québec, Montréal, Canada, 2008.
5- Secrétariat de la CNUCED, liens entre la concurrence, la compétitivité et le developpement, conférence des nations unies sur le commerce et le développement, Genève, quatrième session, 3-5juillet 2002.
6- Selma Katlane Ben Mlouka, processus de compétivité: facteurs et évaluation: application aux entreprises tunisiennes, 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, l'hôtel delta, canada, 4-5 octobre 2007.

خامسا: دراسات وتقارير

1-Direction Technique chargé de la Comptabilité Nationale, évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2011 a 2016, Office National des Statistiques, Alger, Septembre 2017.
2- Eric Lamarque, l'évolution des conditions de la compétitivité des banques entre 1995 et 1999, cahier de recherche, centre d'études et de recherche en mangement de Touraine - cermat, université de Tours, Tours, France, 2000.
3-Fabien Candau, Michaêl Goujon, Jean-François Hoaran et Serge Rey, taux de change réel et compétitivité de l'économie réunionnaise, document de travail de la série études et documents, centre d'études et de recherches sur le développement international CERDI, université d'auvergne, Clermont-Ferrand, France, novembre 2010.
4-Fabrice Revolon, edith au pays de la RBV, cahier de recherche, GREFIGE, université nancy2, France, N°1999-08, 1999.
5-Groupe de travail des politiques et des marches agricoles, rapport sur compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire: définition, mesure et informations résultant de l'analyse de travaux antérieurs, organisation de coopération et de développement économiques OCDE, mai 2010.
6-Héléne Djoufelkit, rente et developpement du secteur productif et croissance en Algérie, Département de la Recherche, Direction de la Stratégie, Agence française de développement AFD, Paris, France, document de travail N°64, Juin 2008.
7-IDATE-REXECODE, compétitivité du secteur de TIC en France, rapport final, Paris, France, juillet 2004.
8-International Institute for Management Development (IMD), the world competitiveness yearbook 2008, Lausanne, Suisse, May 2008.
9-Isabelle De Kerviler, la compétitivité: enjeu d`un nouveau modèle de développement, les avis du conseil économique social et environnemental, les éditions des journaux officiels, France, octobre 2011.
10- Jacques Grisé, Jacques Yvan Asselin, Frédéric Boulianne et Alain Lévesque, les ressources humaines en tant que source d ´avantage concurrentiel durable, document de travail, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec, canada, 1997.
11- Jacques Lesourne, Alain Bravo et Denis Randet, avenirs de la recherche et de l'innovation en France, les études de la documentation française, la documentation française, Paris, France, N° 5200, 2004.
12-Laurent Renard, Gilles St-Amand et Soumya Ben Dhaou, présentation critique de l'approche basée sur les ressources, groupe de recherche sur les capacités organisationnelles, ACFAS, école des sciences de la gestion, université de Québec, Montréal, Canada, 2007.

13-Ministère des finances, Direction Générale des Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie: Année 2017, Centre Nationale de l'Information et des Statistiques, Alger, 2017.
14-M.S.Bachta, M. EL Abbassi et R. Ferktaj, compétitivité des produits agricoles tunisiens exportés et couts en ressources naturelles, cahiers options Méditerranéennes, centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes, Paris, France, N°57, 2001.
15-Nadia Teboursi, l'apprentissage organisationnel: penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de Recherche de la Chaire Bell en Technologie et organisation du Travail, Université Québec, Canada, septembre 2000.
16-Office National des Statistiques, nomenclature Algerienne des activités et des produits (N.A.P.2000), Alger, Tome 2: nomenclature Algérienne des produits (N.P.A), septembre 2002.
17-Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2012-2014, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°45, 2015.
18-Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2013-2015, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°46, 2016.
19-Office National des Statistiques (ONS), l'Algérie en quelques chiffres, résultats: 2014-2016, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, N°47, 2017.
20-Philippe Rouault, Rapport: analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, la documentation française, République Française, octobre 2010.
21- Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, notes et documents, Magellan et Cie, Paris, série 01, 2003.
22-World Economic Forum, étude de la compétitivité du monde arabe 2010, Geneva, Switzerland, 2010.
23-World Economic Forum, the global competitiveness report 2001-2002, Geneva, Switzerland, 2001.
24-World Economic Forum, the global competitiveness report 2002-2003, Geneva, Switzerland, 2002.
25-World Economic Forum, the global competitiveness report 2003-2004, Geneva, Switzerland, 2003.
26-World Economic Forum, the global competitiveness report 2004-2005, Geneva, Switzerland, 2004.
27-World Economic Forum, the global competitiveness report 2005-2006, Geneva, Switzerland, 2005.
28-World Economic Forum, the global competitiveness report 2006-2007, Geneva, Switzerland, 2006.
29-World Economic Forum, the global competitiveness report 2007-2008, Geneva, Switzerland, 2007.
30-World Economic Forum, the global competitiveness report 2008-2009, Geneva, Switzerland, 2008.
31-World Economic Forum, the global competitiveness report 2009-2010, Geneva, Switzerland, 2009.
32-World Economic Forum, the global competitiveness report 2010-2011, Geneva, Switzerland, 2010.
33-World Economic Forum, the global competitiveness report 2011-2012, Geneva, Switzerland, 2011.
34-World Economic Forum, the global competitiveness report 2012-2013, Geneva, Switzerland, 2012.

35-World Economic Forum, the global competitiveness report 2013-2014, Geneva, Switzerland, 2013.
36-World Economic Forum, the global competitiveness report 2014-2015, Geneva, Switzerland, 2014.
37-World Economic Forum, the global competitiveness report 2015-2016, Geneva, Switzerland, 2015.
38-World Economic Forum, the global competitiveness report 2016-2017, Geneva, Switzerland, 2016.

خامسا: القواميس والمعاجم

1-Ahmed Silem et Jean-Marie Albertini, lexique d'économie, éditions Dalloz, Paris, France, 9e édition, 2006.
2-Alain Beitone, Antoine Cazorla, Christine Dollo et Anne-Mary Drai, dictionnaire des sciences économiques, Armand Colin, Paris, France, 2é édition, 2008.

سادسا: تقارير ووثائق أخرى

1- EN-AMC, AMC info, revue d'entreprise, la structure communication, direction générale AMC, N°00, Mars 1998.
2-EN-AMC, AM.C.OM, Bulletin D'information De l'Entreprise, direction commerciale, N°12, Mai 2014.
3- EN-AMC, étude du marché: contacteurs et relais thermiques, Février 1999.
4- EN-AMC, étude du marché des compteurs d'eau domestiques, Mars 1999.
5- EN-AMC, manuel de qualité, 2016, P.4.
6- EN-AMC, plan de redressement interne de l'entreprise, 1996.
7- EN-AMC, Rapport sur la direction commerciale,1999.
8-EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2012, Direction Développement, Direction Générale, Septembre 2012.
9-EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2013, Direction Développement, Direction Générale, Septembre 2013.
10-EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2014, Direction Développement, Direction Générale, Décembre 2014.
11-EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2015, Direction Développement, Direction Générale, Janvier 2016.
12-EN-AMC, système de management qualité, Revue de direction 2016, Direction Développement, Direction Générale, Janvier 2017.
13-Groupe Sonelgaz, ECHOS, Bulletin d'information mensuel, Direction de la Communication et des Média, Sonelgaz, Numéro spécial Réorganisation, Mai 2017.

III- المواقع الإلكترونية:

- Franziska Blunck, what is competitiveness?, 26/06/2006. www.caps.am/data.php/877.pdf
- www.universalis.fr/encyclopedie/competitive
- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر: www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf
- موقع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: دليل المؤسسات الجزائرية: elmouchir.caci.dz/injelec-construction-dappareillage-electrique-1185-html
- موقع مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز CREDEG: www.credeg.dz
- موقع وزارة الصناعة والمناجم: www.mdipi.gov.dz

- موقع وزارة السكن والعمران والمدينة: www.mhuv.gov.dz/Fichiers/statistiques/36.pdf

- https ://dz.kompass.com
- https ://www.energical.com
- www.electris.dz
- www.hagergroup.com
- www.vamelectric.com

الـــمـــلاحـــق

الملحق رقم 01: قيمة مؤشرات التنافسية الجارية والكامنة وبيئة الأعمال

سنة التقرير / البلد	تقرير سنة 2003			تقرير سنة 2006			تقرير سنة 2009			تقرير سنة 2012		
	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر بيئة الأعمال
الجزائر	**0.43**	**0.30**	**0.34**	**0.28**	**0.22**	**0.13**	**0.21**	**0.36**	**0.16**	**0.39**	**0.33**	**0.37**
البحرين	0.58	0.52	0.54	0.62	0.43	0.65	0.70	0.55	0.68	0.58	0.48	0.59
الأردن	0.53	0.33	0.47	0.52	0.33	0.42	0.51	0.55	0.44	0.41	0.43	0.39
الكويت	0.47	0.53	*0.39	0.51	0.36	0.46	0.72	0.46	0.64	0.53	0.39	0.52
قطر	0.48	0.47	0.45	0.79	0.54	0.72	0.75	0.68	0.73	0.53	0.41	0.56
السعودية	0.49	0.34	0.42**	0.43	0.30	0.36	0.59	0.50	0.44	0.52	0.43	0.52
تونس	0.49	0.34	0.43	0.55	0.27	0.53	0.36	0.47	0.30	0.47	0.44	0.48
الإمارات	0.59	0.47	0.57	0.82	0.48	0.77	0.51	0.53	0.36	0.58	0.47	0.62
كوريا الجنوبية	0.68	0.72	0.73	1.00	1.00	1.00	0.80	1.00	0.80	0.62	0.74	0.65
ماليزيا	0.67	0.53	0.64	0.81	0.58	0.76	0.71	0.79	0.63	0.56	0.51	0.56

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف تقارير التنافسية العربية للمعهد العربي للتخطيط 2003-2012

*بالنسبة لقيمة مؤشر بيئة الأعمال لسنة 2003 للكويت وقع فيها خطأ بين الجدول بالصفحة 29 والملحق رقم 02 بالصفحة 148 من تقرير التنافسية العربية لسنة 2003. وقد تم أخذ القيمة الموجودة بالملحق لتطابقها مع المرتبة المعطاة.

**الملاحظة نفسها المذكورة أعلاه بالنسبة للسعودية.

الملحق رقم 02: جداول النتائج لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

Rubrique	12	13	14	15	16
Chiffre d'affaires	5 194 284 258,23	7 074 324 696,08	7 648 338 266,59	6 572 415 401,81	7 576 421 486,59
Variation stocks produits finis et en cours	286 656 052,27	-111 083 170,59	104 534 477,55	-148 146 337,62	307 748 065,83
Production immobilisée		4 976 270,00		9 859 231,82	9 210 113,14
Subventions d'exploitation					
I - Production de l'exercice	**5 480 940 310,49**	**6 968 217 795,49**	**7 752 872 744,14**	**6 434 128 296,01**	**7 893 379 665,55**
Achats consommés	2 972 966 137,05	3 692 766 037,08	4 337 820 882,74	3 434 755 146,57	-4 347 323 186,29
Services extérieurs et autres consommations	196 349 882,15	164 640 511,01	206 725 102,51	210 696 790,62	-259 751 158,60
II - Consommation de l'exercice	3 169 316 019,20	3 857 406 548,09	4 544 545 985,25	3 645 451 937,18	-4 607 074 344,89
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**2 311 624 291,30**	**3 110 811 247,40**	**3 208 326 758,89**	**2 788 676 358,83**	**3 286 305 320,66**
Charges de personnel	839 438 257,18	969 735 752,25	904 953 703,73	921 834 552,74	-924 115 511,95
Impôts, taxes et versements assimilés	85 232 963,43	86 637 637,80	419 101 883,62	359 739 511,99	-379 626 454,95
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**1 386 953 070,69**	**2 054 437 857,34**	**1 884 271 171,55**	**1 507 102 294,11**	**1 982 563 353,75**
Autres produits opérationnels	13 536 196,46	31 903 982,60	36 970 569,30	11 744 911,21	17 993 911,45
Autres charges opérationnelles	1 865 743,30	3 463 216,13	2 098 162,40	487 627,51	-745 148,56
Dotations aux amortissements et aux provisions	622 406 077,35	993 402 181,58	507 989 619,17	278 740 415,13	-430 604 568,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions	85 831 798,48	59 344 435,63	128 136 601,50	23 092 498,77	173 866 725,83
V- RESULTAT OPERATIONNEL	**862 049 244,97**	**1 148 820 877,86**	**1 539 290 560,78**	**1 262 711 661,45**	**1 743 074 273,73**
Produits financiers	231 486 524,82	262 333 813,52	204 714 046,38	212 514 576,06	196 177 076,88
Charges financières	44 132 706,63	70 358 529,39	42 607 333,85	73 181 075,77	-42 546 321,55
VI- RESULTAT FINANCIER	**187 353 818,19**	**191 975 284,13**	**162 106 712,53**	**139 333 500,29**	**153 630 755,33**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	**1 049 403 063,16**	**1 340 796 161,98**	**1 701 397 273,32**	**1 402 045 161,74**	**1 896 705 029,06**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	211 173 925,27	364 355 269,46	371 988 027,35	213 194 820,20	-297 457 001,68
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	83 234 917,52	116 722 026,39	7 203 977,17	52 989 161,08	-59 332 115,36
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 895 029 747,76	7 321 800 027,24	8 122 693 961,32	6 681 480 282,06	8 281 417 379,71
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 973 565 692,36	5 981 003 865,25	6 800 488 692,52	5 545 619 101,59	-6 741 501 467,70
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**921 464 055,40**	**1 093 162 918,92**	**1 322 205 268,80**	**1 135 861 180,47**	**1 539 915 912,01**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)					
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE					
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**921 464 055,40**	**1 093 162 918,92**	**1 322 205 268,80**	**1 135 861 180,47**	**1 539 915 912,01**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)					
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					

الملحق رقم 03: ميزانيات مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016

Rubrique	12	13	14	15	16
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acq. – goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Logiciels informatiques et Assimilés	682 975,00	11 043 527,92	10 638 014,40	6 776 443,74	19 708 604,27
Immobilisations corporelles					
Terrains	456 430 000,00	456 430 000,00	456 430 000,00	456 430 000,00	456 430 000,00
Agencements et aménagements de terrain	17 378 260,08	14 947 949,42	12 517 638,76	11 960 183,72	11 402 728,68
constructions	309 933 571,29	236 322 679,45	164 178 760,31	154 363 985,07	269 157 721,02
In stal. techniques, matériel et outillage industriels	270 964 734,81	275 217 827,19	419 763 860,77	446 593 061,87	480 882 182,22
Autres immobilisations corporelles	106 507 149,50	119 471 389,44	73 504 127,45	161 441 885,56	191 575 688,13
Immobilisations en cours	5 099 916,51		17 673 216,65	71 988 957,48	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence	86 580 000,00	86 580 000,00	86 580 000,00	28 860 000,00	28 860 000,00
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés	3 350 000 000,00	27 788 488,00	870 000 000,00	3 561 023 815,00	3 140 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 420 472,55	420 472,55	420 472,55	336 164,00	536 164,00
Impôts différés actif	186 733 243,53	341 531 168,51	355 575 076,54	303 498 692,72	244 919 284,36
TOTAL ACTIF NON COURANT	**4 791 730 323,27**	**1 569 753 502,48**	**2 467 281 167,43**	**5 203 273 189,16**	**4 843 472 372,68**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	1 695 240 084,81	1 634 770 422,32	1 512 382 035,24	1 605 768 449,07	1 530 938 265,64
Fournisseurs et comptes rattachés	124 442,79	124 442,79			
Créances et emplois assimilés					
Clients	629 562 099,49	767 902 450,06	718 247 805,77	1 141 786 976,10	898 735 693,62
Autres débiteurs	66 009 958,07	19 705 506,41	4 155 679 500,58	2 490 752 668,63	5 081 008 627,23
Impôts et assimilés	578 385 573,27	993 339 440,92	159 416 003,32	33 851 581,46	36 622 810,52
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	1 658 478 502,00	5 543 803 885,60	2 582 623 510,60	1 677 603 814,24	758 678 645,83
Trésorerie	1 308 637 095,25	1 090 242 932,83	1 381 413 835,04	785 107 374,07	836 735 108,46
TOTAL ACTIF COURANT	**5 936 437 755,68**	**10 049 889 080,93**	**10 509 762 690,55**	**7 734 870 863,57**	**9 142 719 151,30**
TOTAL GENERAL ACTIF	**10 728 168 078,95**	**11 619 642 583,41**	**12 977 043 857,98**	**12 938 144 052,73**	**13 986 191 523,98**
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis	1 462 825 000,00	1 462 825 000,00	1 462 825 000,00	1 462 825 000,00	1 462 825 000,00
Capital non appelé					
Primes et réserves	3 806 287 230,70	4 567 403 363,45	5 378 742 887,13	6 004 717 322,86	6 550 891 534,85
Écarts de réévaluation	242 615 901,78	242 615 901,78	242 615 901,78	242 615 901,78	242 615 901,78
Ecart d'équivalence (1)	57 720 000,00				
Résultat net de l'exercice	921 464 055,40	1 093 162 918,92	1 322 205 268,80	1 135 861 180,47	1 539 915 912,01
Autres capitaux propres – Report à nouveau					
Part de la société consolidante (1)					
Part des minoritaires (1)					
TOTAL I	**6 490 912 187,89**	**7 366 007 184,15**	**8 406 389 057,71**	**8 846 019 405,11**	**9 796 248 348,64**
PASSIFS NON-COURANTS					
Emprunts et dettes financières					
Impôts (différés et provisionnés)	4 417 005,98	56 096 917,34	74 996 263,41	63 561 361,42	63 843 178,62
Provisions diverses	1 159 066 697,82	1 623 022 070,44	2 166 120 912,10	1 921 071 044,66	1 667 567 872,74
Autres dettes non courantes	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00
Provisions et produits constatés d'avance					
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**1 263 483 703,80**	**1 779 118 987,78**	**2 341 117 175,51**	**2 084 632 406,08**	**1 831 411 051,36**
PASSIFS COURANTS					
Fournisseurs et comptes rattachés	889 445 514,04	431 973 176,80	485 674 643,70	762 583 460,15	505 935 149,57
Impôts	463 281 015,94	699 237 835,14	1 065 530 085,78	34 861 104,32	28 320 768,61
Clients créditeurs	671 126 530,98	29 194 099,16	153 905 690,87		
Autres dettes	726 178 994,48	1 065 096 703,14	254 813 301,95	924 632 130,65	1 519 849 865,08
Trésorerie Passif (intérêts courus)	223 740 131,83	249 014 597,24	269 613 902,46	285 415 546,42	304 426 340,72
TOTAL PASSIFS COURANTS III	**2 973 772 187,27**	**2 474 516 411,48**	**2 229 537 624,76**	**2 007 492 241,54**	**2 358 532 123,98**
TOTAL GENERAL PASSIF	**10 728 168 078,95**	**11 619 642 583,41**	**12 977 043 857,98**	**12 938 144 052,73**	**13 986 191 523,98**

الملحق رقم 04: جدول نتائج قسم الكهرباء لعام 2012

EN AMC

DIVISION ELECTRICITE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	Exercie 2012 Net	Exercie 2011 Net
Chiffre d'affaires	3.00	3 083 968 050,96	2 225 284 670,99
Variation stocks produits finis et en cours	3.01	225 745 912,29	- 22 926 314,64
Production immobilisée	3.02		
Subventions d'exploitation	3.03		
I - Production de l'exercice	3.04	**3 309 713 963,25**	**2 202 358 356,35**
Achats consommés	3.05	1 675 217 157,58	1 060 846 928,59
Services extérieurs et autres consommations	3.06	100 099 546,26	22 313 037,04
II - Consommation de l'exercice	3.07	**1 775 316 703,84**	**1 083 159 965,63**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.08	**1 534 397 259,41**	**1 119 198 390,72**
Charges de personnel	3.09	334 720 151,54	296 442 487,64
Impôts, taxes et versements assimilés	3.10	48 276 525,38	43 053 338,44
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.11	**1 151 400 582,49**	**779 702 564,64**
Autres produits opérationnels	3.12	12 414 412,36	18 489 703,70
Autres charges opérationnelles	3.13	244 210 567,29	148 910 548,63
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.14	330 393 454,01	260 518 698,09
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.15	34 128 492,92	220 984 559,84
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.16	**623 339 466,47**	**609 747 581,46**
Produits financiers	3.17	3 700 456,05	982 088,24
Charges financières	3.18	10 910 913,39	246 110,21
VI- RESULTAT FINANCIER	3.19	**- 7 210 457,34**	**735 978,03**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.20	**616 129 009,13**	**610 483 559,49**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.21		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.22		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.23	3 359 957 324,58	2 442 814 708,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2 743 828 315,45	1 832 331 148,64
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**616 129 009,13**	**610 483 559,49**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.26		
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.27		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.28		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.29	**616 129 009,13**	**610 483 559,49**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.30		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.31		
Dont part des minoritaires (1)	3.32		
Part du groupe (1)	3.33		

الملحق رقم 05: جدول نتائج قسم الكهرباء لعام 2013

EN AMC

DIVISION ELECTRICITE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2013 net	exercie 2012 net
Chiffre d'affaires	3.00	4 496 210 982,30	3 083 968 050,96
Variation stocks produits finis et en cours	3.01	- 145 701 352,11	225 745 912,29
Production immobilisée	3.02		
Subventions d'exploitation	3.03		
I - Production de l'exercice	3.04	**4 350 509 630,19**	**3 309 713 963,25**
Achats consommés	3.05	2 140 568 598,15	1 675 217 157,58
Services extérieurs et autres consommations	3.06	48 630 489,18	100 099 546,26
II - Consommation de l'exercice	3.07	**2 189 199 087,33**	**1 775 316 703,84**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.08	**2 161 310 542,86**	**1 534 397 259,41**
Charges de personnel	3.09	392 342 769,73	334 720 151,54
Impôts, taxes et versements assimilés	3.10	42 622 279,09	48 276 525,38
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.11	**1 726 345 494,04**	**1 151 400 582,49**
Autres produits opérationnels	3.12	12 283 767,92	12 414 412,36
Autres charges opérationnelles	3.13	282 979 082,31	244 210 567,29
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.14	487 774 420,78	330 393 454,01
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.15	7 936 118,92	34 128 492,92
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.16	**975 811 877,79**	**623 339 466,47**
Produits financiers	3.17	6 269 036,88	3 700 456,05
Charges financières	3.18	25 399 261,15	10 910 913,39
VI- RESULTAT FINANCIER	3.19	**- 19 130 224,27**	**- 7 210 457,34**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.20	**956 681 653,52**	**616 129 009,13**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.21		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.22		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.23	4 376 998 553,91	3 359 957 324,58
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	3 420 316 900,39	2 743 828 315,45
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**956 681 653,52**	**616 129 009,13**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.26		
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.27		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.28		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.29	**956 681 653,52**	**616 129 009,13**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.30		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.31		
Dont part des minoritaires (1)	3.32		
Part du groupe (1)	3.33		

الملحق رقم 06: جدول نتائج قسم الكهرباء لعام 2014

EN AMC
DIVISION ELECTRICITE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2014 net	exercie 2013 net
Chiffre d'affaires	3.00	3 603 318 203,08	4 496 210 982,30
Variation stocks produits finis et en cours	3.01	49 771 082,17	- 145 701 352,11
Production immobilisée	3.02		
Subventions d'exploitation	3.03		
I - Production de l'exercice	3.04	**3 653 089 285,25**	**4 350 509 630,19**
Achats consommés	3.05	1 716 126 323,66	2 140 568 598,15
Services extérieurs et autres consommations	3.06	64 775 259,31	48 630 489,18
II - Consommation de l'exercice	3.07	**1 780 901 582,97**	**2 189 199 087,33**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.08	**1 872 187 702,28**	**2 161 310 542,86**
Charges de personnel	3.09	326 362 268,04	392 342 769,73
Impôts, taxes et versements assimilés	3.10	191 994 040,41	42 622 279,09
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.11	**1 353 831 393,83**	**1 726 345 494,04**
Autres produits opérationnels	3.12	25 541 937,07	12 283 767,92
Autres charges opérationnelles	3.13	316 980 299,51	282 979 082,31
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.14	79 537 965,72	487 774 420,78
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.15	109 653 780,86	7 936 118,92
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.16	**1 092 508 846,53**	**975 811 877,79**
Produits financiers	3.17	11 915 446,96	6 269 036,88
Charges financières	3.18	9 572 347,60	25 399 261,15
VI- RESULTAT FINANCIER	3.19	**2 343 099,36**	**- 19 130 224,27**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.20	**1 094 851 945,89**	**956 681 653,52**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.21		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.22		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.23	3 800 200 450,14	4 376 998 553,91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2 705 348 504,25	3 420 316 900,39
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**1 094 851 945,89**	**956 681 653,52**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.26		
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.27		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.28		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.29	**1 094 851 945,89**	**956 681 653,52**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.30		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.31		
Dont part des minoritaires (1)	3.32		
Part du groupe (1)	3.33		

الملحق رقم 07: جدول نتائج قسم الكهرباء لعام 2015

EN AMC
DIVISION ELECTRICITE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2015 net	exercie 2014 net
Chiffre d'affaires	3.00	3.360.097.332,24	3.603.318.203,08
Variation stocks produits finis et en cours	3.01	- 72.908.274,75	49.771.082,17
Production immobilisée	3.02		
Subventions d'exploitation	3.03		
I - Production de l'exercice	3.04	**3.287.189.057,49**	**3.653.089.285,25**
Achats consommés	3.05	1.673.400.568,30	1.716.126.323,66
Services extérieurs et autres consommations	3.06	70.919.509,70	64.775.259,31
II - Consommation de l'exercice	3.07	**1.744.320.078,00**	**1.780.901.582,97**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.08	**1.542.868.979,49**	**1.872.187.702,28**
Charges de personnel	3.09	316.651.328,64	326.362.268,04
Impôts, taxes et versements assimilés	3.10	144.086.640,11	191.994.040,41
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.11	**1.082.131.010,74**	**1.353.831.393,83**
Autres produits opérationnels	3.12	22.753.888,34	25.541.937,07
Autres charges opérationnelles	3.13	302.010.381,37	316.980.299,51
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.14	86.923.550,01	79.537.965,72
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.15	4.827.943,57	109.653.780,86
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.16	**720.778.911,27**	**1.092.508.846,53**
Produits financiers	3.17	11.188.361,17	11.915.446,96
Charges financières	3.18	35.314.280,02	9.572.347,60
VI- RESULTAT FINANCIER	3.19	**- 24.125.918,85**	**2.343.099,36**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.20	**696.652.992,42**	**1.094.851.945,89**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.21		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.22		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.23	3.325.959.250,57	3.800.200.450,14
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2.629.306.258,15	2.705.348.504,25
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**696.652.992,42**	**1.094.851.945,89**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.26		
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.27		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.28		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.29	**696.652.992,42**	**1.094.851.945,89**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.30		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.31		
Dont part des minoritaires (1)	3.32		
Part du groupe (1)	3.33		

الملحق رقم 08: جدول نتائج قسم الكهرباء لعام 2016

EN AMC

DIVISION ELECTRICITE

COMPTE DE RESULTAT
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2016 net	exercie 2015 net
Chiffre d'affaires	3.00	4 519 431 152,42	3 360 097 332,24
Variation stocks produits finis et en cours	3.01	212 977 816,03	- 72 908 274,75
Production immobilisée	3.02		
Subventions d'exploitation	3.03		
I - Production de l'exercice	3.04	**4 732 408 968,45**	**3 287 189 057,49**
Achats consommés	3.05	2 408 449 741,79	1 673 400 568,30
Services extérieurs et autres consommations	3.06	140 388 556,55	70 919 509,70
II - Consommation de l'exercice	3.07	**2 548 838 298,34**	**1 744 320 078,00**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.08	**2 183 570 670,11**	**1 542 868 979,49**
Charges de personnel	3.09	356 908 844,18	316 651 328,64
Impôts, taxes et versements assimilés	3.10	173 533 422,32	144 086 640,11
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.11	**1 653 128 403,61**	**1 082 131 010,74**
Autres produits opérationnels	3.12	50 337 533,60	22 753 888,34
Autres charges opérationnelles	3.13	343 250 775,37	302 010 381,37
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.14	234 081 710,08	86 923 550,01
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.15	20 921 877,41	4 827 943,57
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.16	**1 147 055 329,17**	**720 778 911,27**
Produits financiers	3.17	9 366 723,45	11 188 361,17
Charges financières	3.18	15 445 840,69	35 314 280,02
VI- RESULTAT FINANCIER	3.19	**- 6 079 117,24**	**- 24 125 918,85**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.20	**1 140 976 211,93**	**696 652 992,42**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.21		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.22		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.23	4 813 035 102,91	3 325 959 250,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	3 672 058 890,98	2 629 306 258,15
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**1 140 976 211,93**	**696 652 992,42**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.26		
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.27		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.28		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.29	**1 140 976 211,93**	**696 652 992,42**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.30		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.31		
Dont part des minoritaires (1)	3.32		
Part du groupe (1)	3.33		

الملحق رقم 9: جدول نتائج قسم السوائل لعام 2012

EN AMC

DIVISION FLUIDES

COMPTE DE RESULTAT
par nature
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2012 net	exercie 2011 net
Chiffre d'affaires	3.01	1 945 083 752,01	1 601 538 827,55
Variation stocks produits finis et en cours	3.02	56 114 687,34	13 919,44
Production immobilisée	3.03		
Subventions d'exploitation	3.04		
I - Production de l'exercice	3.05	**2 001 198 439,35**	**1 601 552 746,99**
Achats consommés	3.06	1 184 407 018,81	1 007 490 515,07
Services extérieurs et autres consommations	3.07	36 525 698,89	26 492 286,59
II - Consommation de l'exercice	3.08	**1 220 932 717,70**	1 033 982 801,66
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.09	**780 265 721,65**	**567 569 945,33**
Charges de personnel	3.10	140 044 383,73	114 007 415,45
Impôts, taxes et versements assimilés	3.11	28 049 521,41	33 878 730,09
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.12	**612 171 816,51**	**419 683 799,79**
Autres produits opérationnels	3.13	1 431 790,20	642 213,86
Autres charges opérationnelles	3.14	287 362,19	32 975,22
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.15	100 728 754,64	110 017 609,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.16	24 285 431,55	219 773 640,20
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.17	**536 872 921,43**	**530 049 068,73**
Produits financiers	3.18	10 289 191,38	9 338 988,74
Charges financières	3.19	14 703 584,27	3 134 709,58
VI- RESULTAT FINANCIER	3.20	**- 4 414 392,89**	**6 204 279,16**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.21	**532 458 528,54**	**536 253 347,89**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.22		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.23		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2 037 204 852,48	1 831 307 589,79
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	1 504 746 323,94	1 295 054 241,90
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.26	**532 458 528,54**	**536 253 347,89**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.27	3 741 871,36	161 988 381,10
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.28	118 978 056,24	541 857 330,38
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.29	**- 115 236 184,88**	**- 379 868 949,28**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.30	**417 222 343,66**	**156 384 398,61**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(	3.31		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.32		
Dont part des minoritaires (1)	3.33		
Part du groupe (1)	3.34		

الملحق رقم 10: جدول نتائج قسم السوائل لعام 2013

EN AMC

DIVISION FLUIDES

COMPTE DE RESULTAT
par nature
Période du 01/01/2013 au 31/12/2013

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	exercie 2013 net	exercie 2012 net
Chiffre d'affaires	3.01	2 436 690 124,78	1 945 083 752,01
Variation stocks produits finis et en cours	3.02	35 030 076,75	56 114 687,34
Production immobilisée	3.03		
Subventions d'exploitation	3.04		
I - Production de l'exercice	3.05	**2 471 720 201,53**	**2 001 198 439,35**
Achats consommés	3.06	1 455 725 172,93	1 184 407 018,81
Services extérieurs et autres consommations	3.07	42 779 214,37	36 525 698,89
II - Consommation de l'exercice	3.08	**1 498 504 387,30**	1 220 932 717,70
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.09	**973 215 814,23**	**780 265 721,65**
Charges de personnel	3.10	153 179 760,84	140 044 383,73
Impôts, taxes et versements assimilés	3.11	33 333 274,02	28 049 521,41
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.12	**786 702 779,37**	**612 171 816,51**
Autres produits opérationnels	3.13	3 145 090,03	1 431 790,20
Autres charges opérationnelles	3.14	83 936,14	287 362,19
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.15	218 319 020,38	100 728 754,64
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.16	3 318 278,47	24 285 431,55
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.17	**574 763 191,35**	**536 872 921,43**
Produits financiers	3.18	8 894 242,37	10 289 191,38
Charges financières	3.19	17 857 029,46	14 703 584,27
VI- RESULTAT FINANCIER	3.20	**- 8 962 787,09**	**- 4 414 392,89**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.21	**565 800 404,26**	**532 458 528,54**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.22		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.23		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2 487 077 812,40	2 037 204 852,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**1 921 277 408,14**	1 504 746 323,94
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.26	**565 800 404,26**	**532 458 528,54**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.27	2 078 192,66	3 741 871,36
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.28	150 202 738,97	118 978 056,24
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.29	**- 148 124 546,31**	**- 115 236 184,88**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.30	**417 675 857,95**	**417 222 343,66**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(	3.31		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.32		
Dont part des minoritaires (1)	3.33		
Part du groupe (1)	3.34		

الملحق رقم 11: جدول نتائج قسم السوائل لعام 2014

EN AMC

DIVISION FLUIDES

COMPTE DE RESULTAT
par nature
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	Exercie 2014 Net	Exercie 2013 Net
Chiffre d'affaires	3.01	3 745 446 957,97	2 436 690 124,78
Variation stocks produits finis et en cours	3.02	42 138 392,51	35 030 076,75
Production immobilisée	3.03		
Subventions d'exploitation	3.04		
I - Production de l'exercice	3.05	**3 787 585 350,48**	**2 471 720 201,53**
Achats consommés	3.06	2 416 438 107,07	1 455 725 172,93
Services extérieurs et autres consommations	3.07	50 488 670,91	42 779 214,37
II - Consommation de l'exercice	3.08	**2 466 926 777,98**	**1 498 504 387,30**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3.09	**1 320 658 572,50**	**973 215 814,23**
Charges de personnel	3.10	133 620 239,93	153 179 760,84
Impôts, taxes et versements assimilés	3.11	202 449 716,51	33 333 274,02
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3.12	**984 588 616,06**	**786 702 779,37**
Autres produits opérationnels	3.13	13 130 457,29	3 145 090,03
Autres charges opérationnelles	3.14	23 422,47	83 936,14
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.15	244 850 996,86	218 319 020,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.16	11 458 148,14	3 318 278,47
V- RESULTAT OPERATIONNEL	3.17	**764 302 802,16**	**574 763 191,35**
Produits financiers	3.18	13 981 066,53	8 894 242,37
Charges financières	3.19	10 380 216,24	17 857 029,46
VI- RESULTAT FINANCIER	3.20	**3 600 850,29**	**- 8 962 787,09**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3.21	**767 903 652,45**	**565 800 404,26**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.22		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.23		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	3 826 155 022,44	2 487 077 812,40
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	3 058 251 369,99	1 921 277 408,14
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.26	**767 903 652,45**	**565 800 404,26**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.27	89 491 876,06	2 078 192,66
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.28	371 923 418,05	150 202 738,97
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.29	**- 282 431 541,99**	**- 148 124 546,31**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3.30	**485 472 110,46**	**417 675 857,95**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(	3.31		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.32		
Dont part des minoritaires (1)	3.33		
Part du groupe (1)	3.34		

الملحق رقم 12: جدول نتائج قسم السوائل لعام 2015

EN AMC

DIVISION FLUIDES

COMPTE DE RESULTAT
par nature
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	Exercie 2015 Net	Exercie 2014 Net
Chiffre d'affaires	3.01	2 857 799 125,96	3 745 446 957,97
Variation stocks produits finis et en cours	3.02	- 61 504 310,35	42 138 392,51
Production immobilisée	3.03		
Subventions d'exploitation	3.04		
I - Production de l'exercice	3.05	**2 796 294 815,61**	**3 787 585 350,48**
Achats consommés	3.06	1 560 780 596,74	2 416 438 107,07
Services extérieurs et autres consommations	3.07	46 782 434,16	50 488 670,91
II - Consommation de l'exercice	3.08	**1 607 563 030,90**	**2 466 926 777,98**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) ***122000***	3.09	**1 188 731 784,71**	**1 320 658 572,50**
Charges de personnel	3.10	150 690 162,20	133 620 239,93
Impôts, taxes et versements assimilés	3.11	190 652 527,39	202 449 716,51
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION ***123000***	3.12	**847 389 095,12**	**984 588 616,06**
Autres produits opérationnels	3.13	2 844 623,17	13 130 457,29
Autres charges opérationnelles	3.14	24 586,04	23 422,47
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.15	54 621 851,62	244 850 996,86
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.16	5 903 023,74	11 458 148,14
V- RESULTAT OPERATIONNEL 124000	3.17	**801 490 304,37**	**764 302 802,16**
Produits financiers	3.18	7 691 248,84	13 981 066,53
Charges financières	3.19	16 317 671,83	10 380 216,24
VI- RESULTAT FINANCIER	3.20	**- 8 626 422,99**	**3 600 850,29**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) 125000	3.21	**792 863 881,38**	**767 903 652,45**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.22		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.23		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	2 812 733 711,36	3 826 155 022,44
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	2 019 869 829,98	3 058 251 369,99
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES 126000	3.26	**792 863 881,38**	**767 903 652,45**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.27	844 308,49	89 491 876,06
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.28	163 571 807,95	371 923 418,05
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.29	**- 162 727 499,46**	**- 282 431 541,99**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE 120000	3.30	**630 136 381,92**	**485 472 110,46**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.31		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.32		
Dont part des minoritaires (1)	3.33		
Part du groupe (1)	3.34		

الملحق رقم 13: جدول نتائج قسم السوائل لعام 2016

EN AMC

DIVISION FLUIDES

COMPTE DE RESULTAT
par nature
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016

U=DA

RUBRIQUE	NOTE	Exercice 2016 Net	Exercice 2015 Net
Chiffre d'affaires	3.01	2 889 421 958,88	2 857 799 125,96
Variation stocks produits finis et en cours	3.02	88 059 665,19	- 61 504 310,35
Production immobilisée	3.03		
Subventions d'exploitation	3.04		
I - Production de l'exercice	3.05	**2 977 481 624,07**	**2 796 294 815,61**
Achats consommés	3.06	1 825 789 777,39	1 560 780 596,74
Services extérieurs et autres consommations	3.07	27 605 249,69	46 782 434,16
II - Consommation de l'exercice	3.08	**1 853 395 027,08**	**1 607 563 030,90**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) ***122000***	3.09	**1 124 086 596,99**	**1 188 731 784,71**
Charges de personnel	3.10	135 551 890,26	150 690 162,20
Impôts, taxes et versements assimilés	3.11	194 466 768,31	190 652 527,39
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION ***123000***	3.12	**794 067 938,42**	**847 389 095,12**
Autres produits opérationnels	3.13	4 026 445,88	2 844 623,17
Autres charges opérationnelles	3.14	45 639,95	24 586,04
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.15	29 231 291,78	54 621 851,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3.16	141 507 656,15	5 903 023,74
V- RESULTAT OPERATIONNEL 124000	3.17	**910 325 108,72**	**801 490 304,37**
Produits financiers	3.18	14 586 806,27	7 691 248,84
Charges financières	3.19	6 322 698,94	16 317 671,83
VI- RESULTAT FINANCIER	3.20	**8 264 107,33**	**- 8 626 422,99**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) 125000	3.21	**918 589 216,05**	**792 863 881,38**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	3.22		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	3.23		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.24	3 137 602 532,37	2 812 733 711,36
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3.25	**2 219 013 316,32**	**2 019 869 829,98**
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES 126000	3.26	**918 589 216,05**	**792 863 881,38**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	3.27	227 718 291,38	844 308,49
Éléments extraordinaires (charges)) (à préciser)	3.28	540 751 194,11	163 571 807,95
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	3.29	**- 313 032 902,73**	**- 162 727 499,46**
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE 120000	3.30	**605 556 313,32**	**630 136 381,92**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	3.31		
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	3.32		
Dont part des minoritaires (1)	3.33		
Part du groupe (1)	3.34		

الـــفـــهـــارس

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التخصص الدولي حسب فرضية دورة حياة المنتوج.	41
02	ملخص لأهم نظريات التجارة الدولية	68
03	تصنيف موارد المؤسسة	138
04	مقارنة بين مداخل مصادر الميزة التنافسية	158
05	الأهمية النسبية للدعامات الأساسية للتنافسية في حساب مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي	193
06	الفترات الزمنية لبيانات تقارير المعهد العربي للتخطيط	221
07	عدد دول المقارنة ضمن تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط	222
08	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية	223
09	الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية	224
10	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة	226
11	التغير في ترتيب الجزائر حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة	227
12	الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب مؤشرات التنافسية الجارية والكامنة وبيئة الأعمال	229
13	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية	231
14	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الأداء الاقتصادي الكلي	233
15	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	234
16	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الإنتاجية والتكلفة	235
17	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال	237
18	التغير في ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال	238
19	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال	239
20	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	240
21	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر جاذبية الاستثمار	241
22	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية الأساسية	242
23	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	243
24	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الكامنة	244
25	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التكنولوجية	246
26	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر رأس المال البشري	247
27	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنية التحتية التكنولوجية	248
28	ميزان التنافسية للجزائر ودول المقارنة	249
29	الدول العربية المدرجة ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي	250
30	تصنيف الجزائر ودول المقارنة وفق مراحل التطور الاقتصادي	251
31	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي	253
32	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة المتطلبات الأساسية للمنتدى الاقتصادي العالمي	255
33	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر المتطلبات الأساسية	256
34	أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن ركيزة المؤسسات	258
35	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة البنية التحتية	260
36	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة "استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي"	261

37	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لدعامة الصحة والتعليم الأساسي	263
38	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة محفزات الكفاءة للمنتدى الاقتصادي العالمي	264
39	ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمحفزات الكفاءة	265
40	ترتيب الجزائر ضمن دعامة "التعليم العالي والتدريب"	267
41	أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "كفاءة سوق السلع"	268
42	نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "كفاءة سوق العمل"	270
43	نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "تطور السوق المالي"	271
44	نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة "الجاهزية التكنولوجية"	272
45	نقاط ضعف الجزائر ضمن "دعامة حجم السوق"	274
46	ترتيب الجزائر ودول المقارنة حسب مجموعة عوامل الابتكار والتطور للمنتدى الاقتصادي العالمي	275
47	ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لعوامل الابتكار والتطور	276
48	أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة تطور بيئة الأعمال	278
49	أهم معوقات ممارسة الأعمال في الجزائر وفقا لتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي	279
50	أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن دعامة الابتكار	280
51	وظائف منتجات AMC	289
52	الشركات الدولية المانحة لرخص منتجات AMC وتاريخ الانطلاق في الإنتاج	290
53	عدد أنواع القطع المنتجة بدائرة التصنيع لقسم السوائل	298
54	عدد أنواع قطع المنتجات المصنعة بقسم الكهرباء	307
55	المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "عوامل الإنتاج وخصائصها"	314
56	المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "ظروف الطلب المحلي وخصائصه"	315
57	تطور عدد مشتركي سونلغاز	317
58	المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "الصناعات الداعمة"	318
59	المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "إستراتيجية المؤسسة وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات"	319
60	المزايا التنافسية للجزائر المرتبطة بمحدِّد "دور الحكومة"	321
61	عملاء ومنافسو مؤسسة AMC	325
62	عدد ونوع موردي مستلزمات الإنتاج لقسمي الكهرباء والسوائل	327
63	أهم فرص وتهديدات مؤسسة AMC	330
64	تطور بعض مؤشرات النشاط والنتائج لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	332
65	مؤشر مردودية النشاط لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	336
66	مؤشري المردودية المالية والاقتصادية لمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	338
67	تطور إجمالي تكاليف الإنتاج بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	340
68	التكلفة المتوسطة للمستخدم بمؤسسة AMC	341
69	مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	342
70	الحصص السوقية لبعض منتجات AMC خلال الفترة 2012-2016	344
71	فترة استلام وتسليم السلع المستوردة إلى المخازن المعنية خلال الفترة 2012-2016	346
72	التكاليف الملحقة بالشراء من الخارج خلال الفترة 2012-2016	347
73	غرامات التأخير على المشتريات من الخارج	348
74	مصادر غرامات تأخر المؤسسة في إخراج سلعها المستوردة من الميناء أو المطار بالجزائر	349
75	نسب دوران مخزون المواد الأولية واللوازم لقسمي الكهرباء والسوائل	351
76	إجمالي عدد أنواع القطع المصنعة بمؤسسة AMC	352

77	خطوط الإنتاج بمؤسسة AMC وعدد الأنواع في كل خط	353
78	عمر منتجات مؤسسة AMC منذ تاريخ الانطلاق في إنتاجها	354
79	تطور الإنتاج بالكمية لقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016	355
80	تطور الإنتاج بالكمية لقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016	356
81	معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية لمنتجات AMC خلال الفترة 2012-2016	357
82	عدد تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016	359
83	عدد تدخلات الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016	360
84	عمر الآلات المستخدمة في الإنتاج بقسمي الكهرباء والسوائل	362
85	عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم الكهرباء نتيجة أعمال الصيانة خلال الفترة 2012-2016	363
86	عدد ساعات التوقف عن العمل بقسم السوائل نتيجة أعمال الصيانة خلال الفترة 2012-2016	364
87	تكاليف الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016	365
88	تكاليف الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016	366
89	عدد الموزعين المعتمدين ومناطق التغطية	370
90	تطور الكميات من مخزونات نهاية الفترة للمنتجات النهائية بقسمي الكهرباء والسوائل خلال الفترة 2012-2016	371
91	نسب دوران المخزونات من المنتجات النهائية خلال الفترة 2012-2016	373
92	تطور مبيعات AMC خلال الفترة 2012-2016	376
93	تطور مبيعات منتجات قسم الكهرباء بالكمية خلال الفترة 2012-2016	378
94	تطور مبيعات منتجات قسم الكهرباء بالقيمة خلال الفترة 2012-2016	380
95	تطور مبيعات منتجات قسم السوائل بالكمية خلال الفترة 2012-2016	382
96	تطور مبيعات منتجات قسم السوائل بالقيمة خلال الفترة 2012-2016	384
97	ترتيب منتجات AMC وفقا لمتوسط نسبة مساهمتها في رقم الأعمال خلال فترة الدراسة	385
98	هيكل زبائن مؤسسة AMC ونصيبهم من إجمالي المبيعات خلال الفترة 2012-2016	387
99	المخصصات السنوية لأنواع الاتصال بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	389
100	أنشطة الاتصال بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	390
101	نتائج استقصاء بعض عملاء مؤسسة AMC خلال عامي 2015 و 2016	392
102	بعض النسب المالية لمؤسسة AMC	395
103	عدد القضايا القانونية بمؤسسة AMC	400
104	مصاريف القضايا القانونية بمؤسسة AMC	401
105	تطور عدد عمال مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	401
106	توزيع العمال الدائمين لمؤسسة AMC حسب المجموعات الاجتماعية المهنية خلال الفترة 2012-2016	402
107	توزيع العمال الدائمين لمؤسسة AMC وفق الهيكل خلال الفترة 2012-2016	403
108	تطور كتلة الأجور بمؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	404
109	عدد وصنف العمال الدائمون الذين شملهم التكوين خلال الفترة 2012-2016	406
110	تكاليف تكوين عمال مؤسسة AMC خلال الفترة 2012-2016	407
111	تطور مشتريات قسمي الكهرباء والسوائل من مستلزمات الإنتاج خلال الفترة 2012-2016	412
112	أهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة AMC	418

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	حدود معدل التبادل الدولي حسب ستيوارت ميل	12
02	نظرية ستولبر – ساموبلسون	25
03	نظرية تعادل أسعار عوامل الإنتاج	26
04	مراحل دورة حياة المنتوج	40
05	أبعاد القدرة التنافسية حسب Hill و Jones	92
06	مصادر الميزة التنافسية	95
07	نموذج المنظمة الصناعية للتنافسية	96
08	الكفاءات المميزة	98
09	الخطوات الأساسية لمسيرة نموذج هيكل الصناعة لبورتر	98
10	دور الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	100
11	القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	101
12	نموذج أوستن Austen	106
13	نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية	108
14	منحنى الخبرة	110
15	سلسلة القيمة لبورتر	119
16	نظام سلاسل القيمة	122
17	مدخل الموارد لجاي بارني Jay Barney	133
18	مستويات الموارد حسب Chaharbaghi و lynch	138
19	مكونات التحليل الداخلي المؤدي إلى الميزة التنافسية	143
20	محددات القدرة التنافسية لبورتر	163
21	النموذج الثلاثي لمحددات القدرة التنافسية لـ Lall	172
22	مكعب التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية	174
23	مخطط توضيحي لمكونات مؤشر التنافسية للدول	188
24	المؤشر الإجمالي للتنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي	191
25	المكونات الرئيسية لمؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية	197
26	المؤشر الإجمالي للتنافسية للمعهد العربي للتخطيط	201
27	الإطار المقترح للدراسة الميدانية	217
28	تطور ترتيب الجزائر وبعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية	223
29	الفجوة التنافسية للجزائر مع بعض دول المقارنة حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية	225
30	تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشري التنافسية الجارية والكامنة	227
31	الفجوة التنافسية للجزائر مقارنة مع كوريا ضمن مؤشرات التنافسية الجارية والكامنة وبيئة الأعمال	230
32	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية	232
33	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال	238
34	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الكامنة	245
35	تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي	254
36	تطور ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر المتطلبات الأساسية	256
37	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر محفزات الكفاءة	266

38	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الأساسية لمؤشر التنافسية الإجمالي للمنتدى الاقتصادي العالمي	275
39	أداء الجزائر في المؤشرات الفرعية لعوامل الابتكار والتطور	277
40	مجمع سونلغاز	288
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC	292
42	الهيكل التنظيمي لقسم السوائل	297
43	الهيكل التنظيمي لقسم الكهرباء	303
44	الهيكل التنظيمي لقسم الأدوات	308
45	الهيكل التنظيمي لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات	309
46	نموذج القوى الخمس لبورتر بالتطبيق على مؤسسة AMC	329
47	معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية	357
48	تطور عدد تدخلات الصيانة بقسم الكهرباء خلال الفترة 2012-2016	359
49	تطور عدد تدخلات الصيانة بقسم السوائل خلال الفترة 2012-2016	361
50	التمثيل البياني لقناة التوزيع بمؤسسة AMC	369
51	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية بدء من سنة 1997	374
52	متوسط نسبة مساهمة كل منتوج في رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2012-2016	385

المحتوى	الصفحة
مقدمة عامة	أ – ط
الجزء الأول: الإطار النظري للقدرة التنافسية	1
تمهيد	2
الفصل الأول: السياق التاريخي لتطور مفهوم القدرة التنافسية	3
تمهيد	4
المبحث الأول: نظريات التجارة الدولية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية	4
المطلب الأول: نظرية الميزة المطلقة	4
الفرع الأول: عرض النظرية	4
الفرع الثاني: فرضيات النظرية	6
الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لنظرية الميزة المطلقة	7
المطلب الثاني: نظرية الميزة النسبية	7
الفرع الأول: عرض النظرية	7
الفرع الثاني: فرضيات النظرية	10
الفرع الثالث: تقييم نظرية ريكاردو	11
المطلب الثالث: نظرية وفرة عوامل الإنتاج	18
الفرع الأول: عرض النظرية	18
الفرع الثاني: فرضيات النظرية	21
الفرع الثالث: تقييم نظرية وفرة عوامل الإنتاج	27
المبحث الثاني: النظريات الحديثة للتجارة الدولية	33
المطلب الأول: نموذج الفجوة التكنولوجية	34
المطلب الثاني: نموذج دورة حياة المنتوج	37
المطلب الثالث: نموذج التجارة داخل الصناعة	43
الفرع الأول: المنافسة الاحتكارية	44
الفرع الثاني: وفورات الحجم أو اقتصاديات الحجم	45
الفرع الثالث: التنويع الإنتاجي	48
المبحث الثالث: نظرية الميزة التنافسية	51
المطلب الأول: نشأة مفهوم الميزة التنافسية	52
الفرع الأول: أزمة الإنتاجية	53
الفرع الثاني: العولمة	55
المطلب الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية	59
المطلب الثالث: تقييم نموذج الميزة التنافسية	63
خلاصة الفصل الأول	69
الفصل الثاني: القدرة التنافسية مفهومها ومصادرها	71
تمهيد	72
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية	72
المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية	73
الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية على المستوى الكلي	74
الفرع الثاني: مفهوم القدرة التنافسية على مستوى القطاع	81
الفرع الثالث: مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة	83

الفرع الرابع: العلاقة بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية	87
المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية وأبعادها	89
الفرع الأول: أنواع القدرة التنافسية	89
الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية	92
المبحث الثاني: مصادر القدرة التنافسية	95
المطلب الأول: مدخل هيكل الصناعة	95
الفرع الأول: القوى الخمس لنموذج بورتر ومحدداتها الهيكلية	101
الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	108
الفرع الثالث: سلسلة القيمة	117
الفرع الرابع: تقييم نموذج هيكل الصناعة لبورتر	124
المطلب الثاني: مدخل الموارد	125
الفرع الأول: الجذور التاريخية والأسس النظرية لمدخل الموارد	127
الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية	135
الفرع الثالث: تقييم مدخل الموارد	139
المطلب الثالث: التطورات الحديثة لمدخل الموارد	142
الفرع الأول: مدخل الكفاءات	143
الفرع الثاني: مدخل القدرات الديناميكية	148
الفرع الثالث: المدخل المبني على المعرفة والمدخل العلائقي	151
خلاصة الفصل الثاني	159
الفصل الثالث: محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها	161
تمهيد	162
المبحث الأول: محددات القدرة التنافسية	162
المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية وفقا لبورتر	162
الفرع الأول: المحددات الرئيسية	163
الفرع الثاني: المحددات المكملة أو المساعدة	167
الفرع الثالث: تقييم نموذج بورتر لمحددات القدرة التنافسية	170
المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية وفقا لـ Lall	172
المطلب الثالث: محددات القدرة التنافسية وفقا لمناهج أخرى	174
الفرع الأول: محددات القدرة التنافسية وفقا للمعهد الدولي للتنمية الإدارية	174
الفرع الثاني: محددات القدرة التنافسية حسب المنتدى الاقتصادي العالمي	175
المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية	176
المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة	177
الفرع الأول: المردودية	177
الفرع الثاني: تكلفة الصنع	179
الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل	182
الفرع الرابع: الحصة السوقية	183
المطلب الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للقطاع	185
الفرع الأول: مؤشرات التكاليف والإنتاجية	185
الفرع الثاني: مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية	186
الفرع الثالث: الميزة النسبية الظاهرة	186

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للدولة	187
الفرع الأول: مؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي	189
الفرع الثاني: مؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الإدارية	196
الفرع الثالث: مؤشرات البنك الدولي للتنافسية	199
الفرع الرابع: مؤشر التنافسية للمعهد العربي للتخطيط	200
الفرع الخامس: تقييم المؤشرات المركبة للتنافسية	206
خلاصة الفصل الثالث	209
خلاصة الجزء الأول	210
الجزء الثاني: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستويين الكلي والجزئي –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة–	212
تمهيد	213
الفصل الأول: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي	220
تمهيد	221
المبحث الأول: مكانة الجزائر ضمن تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط	221
المطلب الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية العربية	223
المطلب الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر التنافسية الجارية	230
الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الأداء الاقتصادي الكلي	232
الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	233
الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الإنتاجية والتكلفة	235
المطلب الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر بيئة الأعمال	236
الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تكلفة القيام بالأعمال	239
الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	240
الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر جاذبية الاستثمار	240
الفرع الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنى التحتية الأساسية	241
الفرع الخامس: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	242
المطلب الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الأساسية للتنافسية الكامنة	243
الفرع الأول: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة	245
الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر رأس المال البشري	247
الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية لمؤشر البنى التحتية التكنولوجية	247
الفرع الرابع: ميزان التنافسية للجزائر	249
المبحث الثاني: المركز التنافسي للجزائر ضمن تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي خلال الفترة 2007–2016	250
المطلب الأول: ترتيب الجزائر حسب مؤشر التنافسية الإجمالي	250
المطلب الثاني: ترتيب الجزائر حسب مجموعة "المتطلبات الأساسية" ودعاماتها الأساسية	255
الفرع الأول: نقاط ضعف الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية للداعمة الأولى "المؤسسات Institutions"	257
الفرع الثاني: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الثانية "البنية التحتية"	260
الفرع الثالث: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الثالثة "استقرار المحيط الاقتصادي على المستوى الكلي"	261
الفرع الرابع: ترتيب الجزائر حسب المؤشرات الفرعية للدعامة الرابعة "الصحة والتعليم الأساسي"	262
المطلب الثالث: ترتيب الجزائر حسب مجموعة "محفزات الكفاءة" ودعاماتها الأساسية	264
الفرع الأول: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الخامسة "التعليم العالي والتدريب"	266
الفرع الثاني: أهم نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة السادسة "كفاءة سوق السلع"	268

الفرع الثالث: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة السابعة "كفاءة سوق العمل"	269
الفرع الرابع: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الثامنة "تطور السوق المالي"	271
الفرع الخامس: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة التاسعة "الجاهزية التكنولوجية"	272
الفرع السادس: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة العاشرة "حجم السوق"	273
المطلب الرابع: ترتيب الجزائر ضمن الدعامات الأساسية لمجموعة "عوامل الابتكار والتطور"	274
الفرع الأول: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الحادية عشرة "تطور بيئة الأعمال"	277
الفرع الثاني: نقاط ضعف الجزائر ضمن الدعامة الثانية عشرة "الابتكار"	280
خلاصة الفصل الأول	281
الفصل الثاني: تحليل القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC –بالعلمة–	285
تمهيد	286
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	286
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	286
الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة AMC	286
الفرع الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة وأهدافها	289
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC	291
الفرع الأول: المديرية العامة	293
الفرع الثاني: المركب	296
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب مؤسسة AMC	296
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لقسم السوائل	296
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم الكهرباء	302
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم الأدوات	307
الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لقسم الخدمات الصناعية والإمدادات	309
المبحث الثاني: قياس وتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وفق نموذجي الماسة والقوى الخمس لبورتر	311
المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية لصناعة القياس والمراقبة في الجزائر باستخدام نموذج الماسة لبورتر	311
الفرع الأول: عوامل الإنتاج وخصائصها	311
الفرع الثاني: ظروف الطلب المحلي وخصائصه	315
الفرع الثالث: الصناعات الداعمة	317
الفرع الرابع: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية بين المؤسسات	318
الفرع الخامس: دور الحكومة	320
المطلب الثاني: تحليل تنافسية AMC وفق نموذج القوى الخمس لبورتر	322
الفرع الأول: كثافة المنافسة	322
الفرع الثاني: القدرة التفاوضية للمشترين	325
الفرع الثالث: القدرة التفاوضية للموردين	326
الفرع الرابع: الداخلون الجدد	327
الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة	328
المطلب الثالث: قياس القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	331
الفرع الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة	331
الفرع الثاني: مؤشر المردودية	335
الفرع الثالث: مؤشر التكلفة	339
الفرع الرابع: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل	341

الفرع الرابع: مؤشر الحصة السوقية	343
المبحث الثالث: تحليل القدرة التنافسية لمؤسسة AMC وفق نموذج سلسلة القيمة لبورتر	345
المطلب الأول: الأنشطة الرئيسية	345
الفرع الأول: الإمداد الداخلي	345
الفرع الثاني: الإنتاج	352
الفرع الثالث: الإمداد الخارجي	368
الفرع الرابع: التسويق والمبيعات	374
الفرع الخامس: خدمات ما بعد البيع	393
المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة	394
الفرع الأول: البنية الأساسية التحتية للمؤسسة	394
الفرع الثاني: الموارد البشرية	401
الفرع الثالث: التطوير التكنولوجي	408
الفرع الرابع: وظيفة التموين	411
المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة	413
خلاصة الفصل الثاني	419
خلاصة الجزء الثاني	420
الخاتمة العامة	421
قائمة المراجع	429
الملاحق	446
فهرس الجداول	461
فهرس الأشكال	464
فهرس المحتويات	466

تم بعون الله وفضله

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي، والجزئي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EN-AMC بالعلمة.

فعلى المستوى الكلي عمدت الدراسة إلى تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تقارير التنافسية للمعهد العربي للتخطيط والمنتدى الاقتصادي العالمي، وذلك بغية التعرف على مدى قدرة عوامل الاقتصاد الكلي على توفير بيئة محلية ملائمة للمؤسسات الصناعية الجزائرية تكون قادرة على تعزيز ودعم قدرتها التنافسية.

أما على المستوى الجزئي فقمنا بتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على نماذج بورتر المتمثلة في نموذجي الماسة والقوى الخمس، إضافة إلى نموذج سلسلة القيمة. وتم الاعتماد على هذا الأخير من أجل تحليل وظائف مؤسسة AMC، وبالاستعانة ببعض النسب المالية ومؤشرات أخرى. كما استخدمت الدراسة عدد من المؤشرات: المردودية، التكلفة، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، والحصة السوقية من أجل قياس القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على المستوى الكلي، وكذا على المستوى الجزئي؛ أي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية، التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة النسبية، نظريات التجارة الدولية، نموذج القوى الخمس، نموذج الماسة، نموذج سلسلة القيمة.

Abstract:

This study aimed to analyze the competitive capacity of the Algerian industrial enterprises at the macro and micro level by studying the case of the national enterprise of measurement and control instrumentes EN-AMC in El-Eulma.

At the macro level, the study analyzed the competitiveness of the Algerian economy through the competitiveness reports of the Arab Planning Institute and the World Economic Forum in order to identify the ability of macroeconomic factors to provide a favorable domestic environment for Algerian industrial enterprises that are able to enhance and support their competitiveness.

At the micro level, we have analyzed the competitiveness of the entreprise under study based on the Porter models of diamond and the five forces, as well as the value chain model. The latter was used to analyze the functions of the enterpise under study using some financial ratios and other indicators. we also used a number of indicators such as: profitability, cost, total productivity of production factors, and market share in order to measure the competitive capacity of the enterprise in question.

The study reached a number of results, the most important of which was the weak competitive capacities of the Algerian industrial enterprises at the macro level, as well as at the level of the entreprise under study.

Key Words : Competitive Capacity, Competitiveness, Competitive Advantage, Comparative Advantage, International Trade Theories, Diamand Model, Five Forces Model, Value Chain Model.