



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور
-طولقة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الاستراتيجية للمنظمات

الأستاذ المشرف:

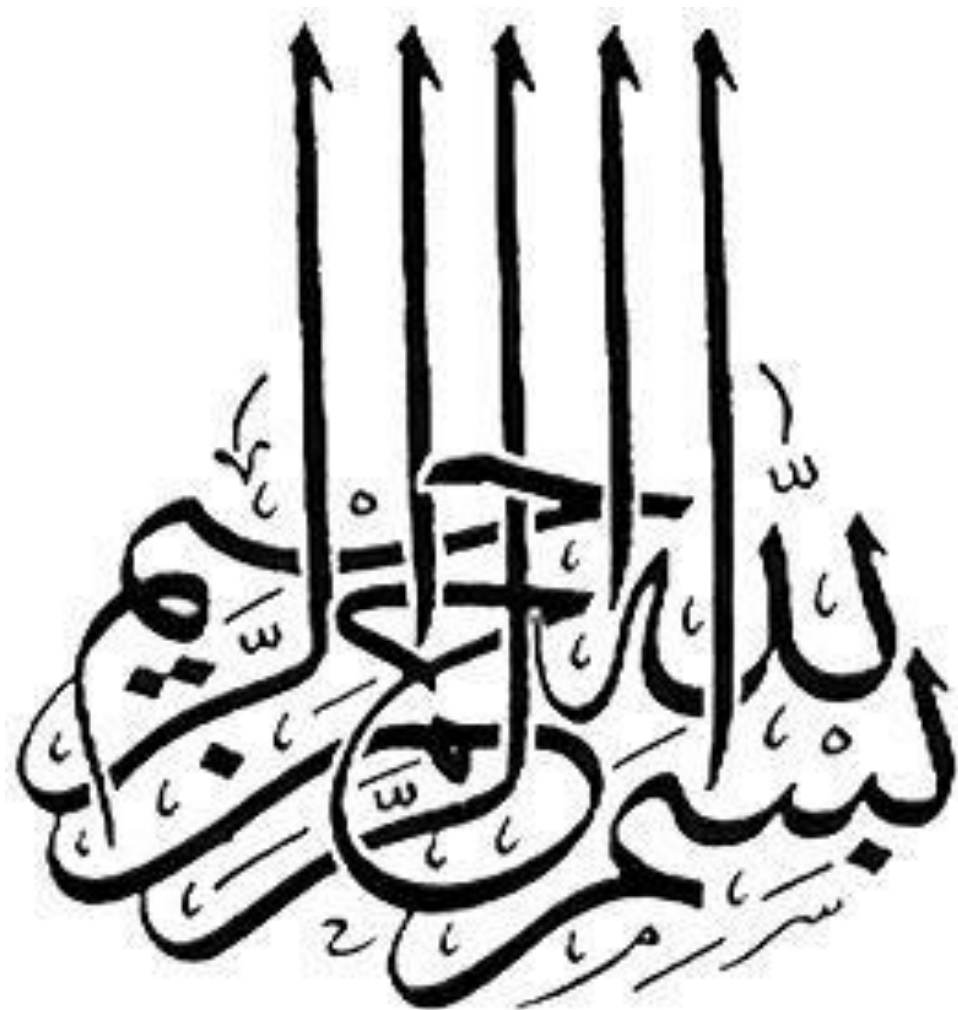
إعداد الطالب:

صالح جيلح

رشيد بن زطة

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2017 /.....
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2016/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، آيَةٌ 85).

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل حمدا، كثيرا، طيبا، مباركا فيه، كما يليق بجلال وجهه الكريم. ونشكره على ما أسبقه علينا من نعم وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل.

وأقف هنا، لأتقدم بخالص الشكر والعرفان:

إلى الأستاذ المشرف، الأستاذ الدكتور: **صالح جيلح** الذي لم يبخل علينا طيلة إنجاز هذا البحث بإرشاداته وتوجيهاته القيمة.

إلى كل من ساهم في إثراء هذه الدراسة، من أساتذة وزملاء وموظفين ممن استفدت من آرائهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم أثناء مراحل إعداد البحث. إلى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم، و إبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستزيد.

فإلى هؤلاء جميعا أتقدم بجزيل شكري وتقديري و عرفاني بفضلهم متمنيا للجميع التوفيق و النجاح وأن يكتبها لهم في ميزان حسناتهم.

راجيا من المولى عز و جل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى.

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدّقها قلبه، إلى كل من صلى
على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام؛
إلى أعظم امرأة بين النساء الكون-أمي- الغالية، التي حملتني وهنا على
وهن جنينا، وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا، ورافقتني برعائها
كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها؛
إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به
شفتاي: أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره؛
إلى جدي وجدتي الفاضلين، الشامخين المكارم، الذين هما سندي المتين
وأنيسي المعين حفظهما الله وأطال في عمرهم
إلى دفئ البيت وسعادته، كل أفراد العائلة، كل باسمه؛
إلى كل أساتذتي من الإبتدائي إلى مرحلة الجامعة، إلى كل من علمني حرفا؛
إلى كل الأقارب والأصدقاء
إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور

الملخص:

تناولت هاته الدراسة دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحقيق الميزة التنافسية، التي تبناها المؤسسات للنمو والتوسع، حيث تتيح هاته الإستراتيجية إمكانية توسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال كل من التكامل الخلفي مع أنشطة المصب وكذا التكامل الأمامي نحو أنشطة المصب.

وتحاول الدراسة تقديم تحليلا، وذلك بالإسقاط على مؤسسة حدود سليم، بتوضيح اتجاهات ومعالج إستراتيجية التكامل العمودي في مؤسسة حدود سليم، من خلال تحليل هيكلها وأنشطتها، وإبراز المزايا التنافسية لمؤسسة حدود سليم التي تستمد منها نشاطها بصفة عامة، والمزايا التنافسية التي تتحصل عليها من هيكلها الذي يتميز بدرجة من التكامل العمودي.

حيث خلصت هذه الدراسة أن هناك عدة مزايا تنافسية لمؤسسة حدود، منها ما هو ناجم عن تكامل أنشطتها عموديا، حيث تتوقف هذه المزايا التنافسية على استغلال مؤسسة حدود لمزايا إستراتيجية التكامل العمودي، خاصة الخلفي منه، الذي يساهم في تخفيض التكلفة و تمييز المنتج.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التكامل العمودي، هيكل الصناعة، الميز التنافسية، سلسلة القيمة .

Abstract :

This study deals with the role of vertical integration strategy in achieving the competitive advantage adopted by institutions for growth and expansion. This strategy allows for the expansion of the activities of the institution through both backward integration with upstream activities as well as frontal integration towards downstream activities.

The study attempts to provide an analysis by projecting the Salim Borders Foundation to clarify the trends and features of the vertical integration strategy in the Borders Institution by analyzing its structure and activities, highlighting the competitive advantages of the Borders Foundation, and its competitive advantages. Features a degree of vertical integration.

The study concluded that there are several competitive advantages for Borders, including the vertical integration of its activities. These competitive advantages depend on the use of Borders Foundation for the advantages of the vertical integration strategy, especially the rear, which contributes to reducing the cost and distinguishing the product.

Keywords: vertical integration strategy, industry structure, competitive advantage, value chain.

الفهرس

الفهرس

المقدمة العامة أ - ح

الفصل الأول

الإطار النظري لإستراتيجية التكامل العمودي [1 - 28]

01	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكامل العمودي
02	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي
05	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التكامل العمودي
07	المطلب الثالث: دوافع ومحفزات إستراتيجية التكامل العمودي
09	المطلب الرابع: أدوات قياس التكامل العمودي
13	المبحث الثاني: نظريات إستراتيجية التكامل العمودي
14	المطلب الأول: نظرية إخفاق السوق
16	المطلب الثاني: نظرية دورة حياة لستيجلر
17	المطلب الثالث: نظرية الاعتماد التقني المتبادل و الالاقين
19	المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة
19	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة
20	المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة
24	المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية التكامل العمودي
26	المطلب الرابع: دور إستراتيجية التكامل العمودي في إعاقه الدخول
28	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الميز التنافسية وعلاقتها بالتكامل العمودي [29-62]

29	تمهيد الفصل.....
30	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
30	المطلب الأول: مفهوم الميز التنافسية.....
32	المطلب الثاني: أبعاد، أنواع، ومصادر الميزة التنافسية.....
35	المطلب الثالث: المحددات والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.....
41	المبحث الثاني: نماذج بورتر (Porter) والميزة التنافسية.....
41	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية حسب مقارنة بورتر (نموذج الماسة).....
43	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.....
46	المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمس لPorter.....
49	المطلب الرابع: إستراتيجيات Porter لتحقيق الميزة التنافسية.....
55	المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية.....
55	المطلب الأول: دور إستراتيجية التكامل العمودي في تخفيض التكلفة.....
57	المطلب الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي وميزة تميز المنتج.....
59	المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي وميزة التكلفة الأقل.....
61	المطلب الثالث: التكامل العمودي والقوى التنافسية الخمس لPorter.....
62	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور [62-92]

63	تمهيد الفصل.....
64	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سليم حدود.....
64	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود.....
69	المطلب الثالث: تحليل نشاط المؤسسة.....

المبحث الثاني: التكامل العمودي والميزة التنافسية في مؤسسة حدود سليم 71

المطلب الأول: قياس أهم مؤشرات التكامل العمودي المتعلقة بمؤسسة حدود سليم سنة 2014، 2013... 71

المطلب الثاني: المزايا التنافسية لمؤسسة سليم حدود..... 75

المطلب الثالث: التكامل العمودي للمؤسسة سليم حدود والقوى التنافسية الخمس لـ Porter..... 77

المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة..... 80

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية..... 80

المطلب الثاني: تحليل إجابات إستراتيجية التكامل العمودي..... 85

المطلب الثالث: تحليل إجابات المزايا التنافسية..... 88

خلاصة الفصل..... 92

خاتمة عامة..... [96-93]

قائمة المراجع..... [101-98]

الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	إستراتيجية التكامل العمودي	05
1-2	دورة حياة الميزة التنافسية	38
2-2	الأسس العامة لبناء الميز التنافسية	40
3-2	تأثير الجودة على الربح	41
4-2	سلسة القيمة	46
5-2	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	48
6-2	الإستراتيجيات العامة لبناء الميز التنافسية	51
1-3	الهيكل التنظيمي مؤسسة سليم حدود	70
2-3	التكامل العمودي وقوى التنافسية الخمس لـ Porter	81

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1-2
57	دلائل التكامل العمودي	2-2
68	منطقة التموين، صنف التمور، واسم المنتج	1-3

مقدمة عامة

تمهيد:

تشهد بيئة منظمات الأعمال تحولات عميقة، نتيجة العولمة بفعل الاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاديات الدولية، وانفتاحها على بعضها البعض، بالإضافة إلى التخلي عن السياسات الحمائية للصناعات المحلية تنفيذا للاتفاقيات الدولية، خاصة بعد إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وهو ما أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المنظمات في الإطار الدولي والوطني، حيث لم تعد منظمات الأعمال تواجه منافسين محليين فقط، بل صارت تواجه منافسة في أسواقها المحلية من طرف المنظمات الأخرى أيا كان موطنها، كما صار بإمكانها غزو دخول الأسواق الدولية ومنافسة المنظمات الأخرى في أسواقها المحلية، وهذا كله يحتم على منظمات الأعمال إما امتلاك قدرة تنافسية عالية تسمح لها بالبقاء والنمو أو الإندثار والزوال، ولا يكون ذلك إذا كانت منتجاتها وخدماتها، تتوافر على مزايا متفردة من وجهة نظر العملاء، مقارنة بما يقدمه ويوفره لهم المنافسون.

إن امتلاك مزايا تنافسية لم يعد خيار أمام منظمات الأعمال، وإنما الوسيلة الوحيدة لمواجهة تحديات المنافسة وتحقيق النمو في الصناعة التي تنشط فيها، ولا يكون لهذه المزايا القدرة على تحقيق التفوق التنافسي، إلا إذا اتصفت بالاستمرارية، وساهمت في توسع أسواق وزبائن المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق النمو باعتباره هدفا لكل المنظمات، وتتوافر عدة بدائل لتحقيق النمو والتوسع في الأسواق، لعل أهمها هو ضم أنشطة إضافية لنشاطات المنظمة، مما يسمح لها بالتخلص من تهديدات الموردين لمدخلات الإنتاج، والموزعين لمنتجاتها، وهو ما يعرف باستراتيجية التكامل الرأسي أو العمودي، الذي يشكل أحد الاستراتيجيات الرئيسية للنمو لدى المنظمات.

ورغم ما لاستراتيجية التكامل العمودي من مزايا، متمثلة في السيطرة على مدخلات الإنتاج، والتخلص من مساومة الموردين، أو السيطرة على المخرجات من خلال توزيعا من طرف المنظمات، مما يسمح لها بالتخلص من مساومة الموزعين، ومما يسمح للمنظمات بامتلاك مزايا تنافسية، وبالتالي خلق القيمة من خلال التوسع والنمو، إلا أن تكامل المنظمات من جهة أخرى يؤدي إلى ضخامتها وزيادة تعقد إدارتها، مما يطرح التساؤل حول دور استراتيجية التكامل العمودي في تحقيق مزايا تنافسية دائمة وقوية من عدمه، لا يمكن الجزم بطبيعة العلاقة بين التكامل العمودي والميزة التنافسية، إلا إذا اختبرناها على منظمة أعمال ما، وهذا ما سنحاول التأكد منه بالإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية:

الإشكالية:

تعتبر مؤسسة سلسم حدود من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي نجحت في غزو الأسواق الدولية، من خلال التوسع والنمو في مجال تصدير التمور، نظرا لما تتوافر عليه منتجاتها ونشاطاتها من مزايا تنافسية، جعلتها تتفوق على منافسين محليين ودوليين، وبما أنها تعتبر من المؤسسات التي لجأت مبكرا لاستراتيجية التكامل العمودي من خلال امتلاك بساتين النخيل وتصدير التمور، فإن ذلك يطرح التساؤل حول العلاقة بين التكامل العمودي والمزايا التنافسية من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور التكامل العموي في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور؟

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يساهم التكامل العمودي في تحسين جودة المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور؟
2. هل يساهم التكامل العمودي في تحسين الكفاءة من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور؟
3. هل يساهم التكامل العمودي في تحسين الاستجابة السريعة للعملاء الأجانب، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور؟
4. هل يساهم التكامل العمودي في تحديد وتطوير المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور؟

الفرضيات:

من أجل تحليل الإشكالية محل الدراسة والإجابة عليها، سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: **يساهم التكامل العمودي في تنمية واكتساب مؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور مزايا تنافسية.**

وقصد اختبار الفرضية الرئيسية السابقة، لنأخذ من صحتها أو خطئها، يمكننا تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين جودة المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.
2. يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين الكفاءة من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.
3. يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين الاستجابة السريعة للعملاء الأجانب بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.
4. يوجد دور للتكامل العمودي في تحديد وتطوير المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.

أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب شخصية أو موضوعية تدفع الباحث إلى تناوله بالدراسة والبحث، وفيما يلي أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع:

- الموضوع يناسب التخصص العلمي، كما متغيراتها تعتبر من أهم المتغيرات التي تهم المؤسسات الجزائرية ورواد الأعمال في الجزائر وخاصة أنه يندرج ضمن إحدى الاستراتيجيات التي تسمح بالبقاء والنمو، إذا أحسن تطبيقها في المؤسسات.
- الشعور بأهمية الموضوع، لأن إستراتيجية التكامل العمودي، تعتبر إحدى الحلول المتاحة أمام المؤسسات الجزائرية إذا أرادت تحقيق والحفاظ على مزايا تنافسية تساعدها على التفوق والنمو والبقاء.
- حاجة مؤسسات تصدير التمور في منطقة بسكرة إلى امتلاك مزايا تنافسية، تساهم في تدعيم قدراتها التصديرية إلى الأسواق الخارجية، استراتيجية التكامل العمودي من الأدوات التي نحاول اختبارها على مستوى مؤسسة حدود لتصدير التمور.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة اختبار العلاقة بين تطبيق استراتيجية التكامل العمودي والمزايا التنافسية على إحدى المؤسسات الجزائرية التي استطاعت اختراق والتوسع في الأسواق الخارجية في السنوات الخارجية في مجال تصدير التمور، مما يسمح استنتاج مدى مساهمة اختيار استراتيجية التكامل العمودي في تحقيق مزايا تنافسية، وامكانيات وحدود تلك الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق الدولية، الذي يعتبر شرطاً أساسياً وضرورياً للمؤسسات التصديرية في الجزائر، خاصة وأن المؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة لامتلاك مزايا تنافسية مهما كان مصدرها من أجل المحافظة على أسواقها وتحقيق النمو بالتوسع في أسواق أخرى

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية، إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تحديد العلاقة بين هذا البحث إلى التعريف بمفاهيم التكامل العمودي والميزة التنافسية، ومحاولة الكشف عن العلاقات النظرية والعملية بينهما.
- معرفة أهم المبررات والحجج لتبني إستراتيجية التكامل العمودي من قبل مؤسسة حدود لتصدير وتوضيب التمور بطولقة.

● تهدف الدراسة إلى معرفة المزايا التنافسية التي تكتسبها مؤسسة حدود لتصدير وتوضيب التمور، ودور هذه المزايا التنافسية في مساعدة المؤسسة على التوسع في النشاط التصديري.

عوامل نجاح الموضوع:

- إمكانية تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي على مؤسسة حدود لتصدير التمور، باعتبارها من أوائل المؤسسات في قطاع تصدير تمور التي انتقلت من زراعة النخيل وإنتاج التمور إلى توضيبها وتصديرها.
- وجود منافسة شديدة في نشاط مؤسسة حدود، في مجال تصدير التمور في الأسواق الخارجية، مما يفرض عليها تنمية والحفاظ على مزايا تنافسية تؤهلها لمواجهة المنافسة.
- طبيعة المنطقة، باعتبارها من أهم المناطق انتاجا للتمور، وهي المادة الأولية التي تعتمد عليها مؤسسة حدود، وقرب هذه الأخيرة من منافذ التوريد والتوزيع، مما يجعل التساؤل عن سبب استخدام إستراتيجية التكامل العمودي وجيها.

منهج الدراسة:

لقد اقتضت طبيعة الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أكثر ملائمة في هذا الشأن خاصة فيما تعلق بتوضيح المفاهيم (إستراتيجية التكامل العمودي، الميزة التنافسية)، إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة:

1. حدود الدراسة:

حدود البحث هي تلك الحواجز التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها في البحث العلمي الذي يقوم بكتابته، مثل النطاق الموضوعي للبحث الذي لا يمكن للباحث أن يتجاوزه، والمجال الذي يدرسه والفترة التي ختارها، وهذه العناصر بالنسبة لدراستنا هي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل متغيرات الدراسة في إستراتيجية التكامل العمودي كمتغير مستقل، والميزة أو المزايا التنافسية كمتغير تابع ومتأثر.

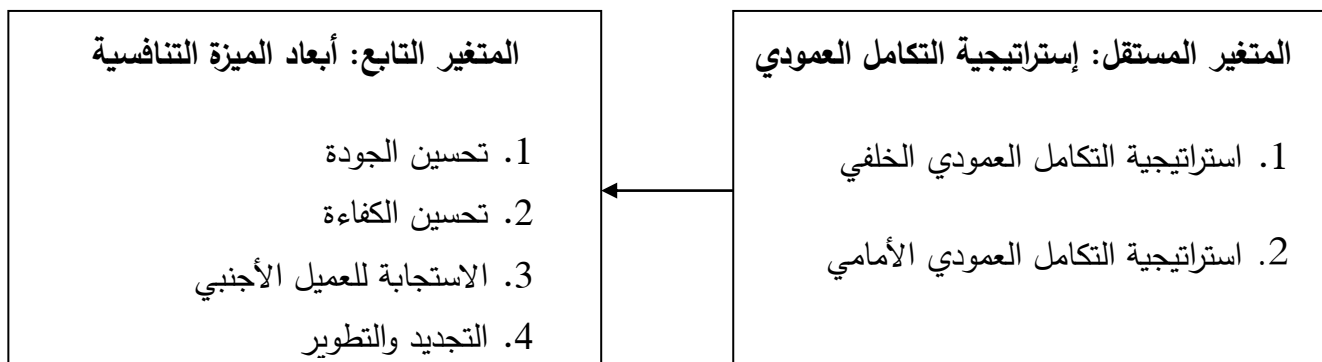
ب. **الحدود المكانية:** تم دراسة حالة مؤسسة حدود لتصدير التمور ببسكرة، التي تنشط في قطاع التصدير لمنتج التمور، باعتبارها من أهم المؤسسات في هذا المجال التي عرفت صادراتها نمو مرتفعا منذ نشأتها، وهذا بفضل استفادتها من المزايا التنافسية للتمور الجزائرية في الأسواق الدولية، إضافة لمجهوداتها في بناء مزايا تنافسية خاصة بها، كما وجدنا من خلال

التحري والاستقصاء أن مؤسسة سليم حدود من المؤسسات النادرة في المنطقة التي توظف استراتيجيات التكامل العمودي، من خلال امتلاك مزارع النخيل الخاصة بالعائلة والتحول إلى التصدير بدل البيع للمصدرين.

ج. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة حدود لتصدير التمور في الفترة من بداية أشهر أبريل، وحتى منتصف شهر ماي 2017، حيث قمنا بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة، وأجرينا مقابلات مع بعض العاملين والموظفين، كما قمنا بإجراء مقابلة خاصة مع أحد المسؤولين في المؤسسة.

نموذج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على نموذج يقتضي الموضوع إلى متغيرين، المتغير المستقل ويتمثل في إستراتيجية التكامل العمودي، والمتغير التابع: المتمثل في الميزة التنافسية، والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة.



الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة اساسا مهما تبني عليه الدراسات اللاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حلول مواضيع المجاثم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، من هذه الدراسة نذكر مايلي:

1. دراسة حران عبد القادر: التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.

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

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

2. دراسة فريك يحي: إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة مجمع صيدال، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية ومعرفة حجم تأثير إستراتيجية التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال الذي يعتبر من أهم مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وبالإضافة إلى معرفة القدرة التنافسية التي يكتسبها المجمع في ظل انتهاجه للإستراتيجيات المتاحة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليل من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في مجمع صيدال، وخاصة من خلال حساب المؤشرات المالية للمجمع، مما يسمح بتحديد درجة التكامل في نشاطاته والمزايا التنافسية التي يتوافر عليها. وقد توصلت هذه الدراسة أن مجمع صيدال حقق من خلال انتهاجه لإستراتيجيات ناجعة عدة امتيازات، جعلته قادرا على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية بفضل تنمية، وتوسيع صناعة الأدوية الجينية، باعتبارها أقل تكلفة .

3. باسم مكحول، نصر عطيان، يونيو 2004، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية: مجلة العلوم الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 12، العدد الثاني، ص 1-19.

هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة التكامل العمودي في الصناعات التحويلية الفلسطينية، المعرفة على مستوى الحد الرابع حسب التصنيف الدولي للنشاط الاقتصادي، وتقدير تأثير التكامل العمودي على أداء المنظمات الصناعية التحويلية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بالاعتماد على بيانات المسح الصناعي لسنة 1997، وقد استخدمت نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات، كمؤشر لقياس درجة التكامل العمودي.

وقد بينت النتائج ارتفاع درجة التكامل العمودي بشكل عام، في الصناعات الفلسطينية عند مقارنتها مع بعض الدول العربية المحيطة من جهة، واختلاف درجة التكامل العمودي بين فروع الصناعات التحويلية من جهة أخرى، كما تبين من النتائج أن التكامل العمودي يؤثر إيجابيا على أداء المنظمات الصناعية، ويزداد تأثيره على أداء المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة، كما أن تأثيره على المنشآت العاملة في الضفة الغربية أعلى منه في قطاع غزة، وتشير النتائج إلى أهمية استخدام التكامل العمودي من قبل القطاع الخاص، كاستراتيجية لتحسين أداء المنظمات الصناعية لمواجهة الضغوط

التنافسية المتزايدة في المناطق الفلسطينية، كما يمكن للجهات الحكومية المعنية تشجيع عمليات التكامل العمودي من خلال الاندماج، أو النمو الذاتي للمنشآت، بعد التأكد من أن ذلك لن يؤدي الى زيادة القوة الاحتكارية للمنتجين.

4. سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

حيث ركز الباحثة في دراستها على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، والتسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري والمعرفة، في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ويكمن الغرض من هذه الدراسة في محاولة طرح أفكار جديدة، تثن الاتجاه الجديد في تحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، بالإضافة لمحاولة اقتراح مقاربة نظرية، تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر المصدر الحقيقي والأساسي، الذي يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية .

خطة الدراسة

بهدف تنظيم البحث والإحاطة بجوانبه النظرية والتطبيقية، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حيث تم تخصيص الفصلين الأول والثاني للجزء النظري:

الفصل الأول التكامل العمودي في المنظمة، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث، وكان في المبحث الأول ماهية إستراتيجية التكامل العمودي أما المبحث الثاني تكلم عن أهم نظريات إستراتيجية التكامل العمودي، وأخيرا في مبحثه الثالث إستراتيجية التكامل كأحد أبعاد هيكل الصناعة.

أما الفصل الثاني، الميزة التنافسية للمؤسسة، جاء في المبحث الأول مفاهيم حول الميزة التنافسية، ثم جاء في المبحث الثاني مقارنة الميزة التنافسية (porter)، وأخيرا في المبحث الثالث التكامل العمودي والميزة التنافسية.

وتم تخصيص الفصل الثالث التكامل العمودي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاء في المبحث الأول تعريف بالمنظمة محل الدراسة، ثم في المبحث الثاني التكامل العمودي والميزة التنافسية، والمبحث الثالث تحليل إجابات المقابلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري الإستراتيجية التكامل

العمودي

تمهيد الفصل:

في ظل وجود عدة بدائل إستراتيجية أمام المنظمات للتنافس في الصناعات التي تنتمي إليها، تظهر إستراتيجية النمو كأحد الأولويات الإستراتيجية للمنظمات الرائدة، إذ تسمح بكسب أسواق جديدة، وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح، وعليه أصبحت إستراتيجيات النمو اليوم حاجة ضرورية للمنظمات الهادفة إلى البقاء والاستمرار في الصناعة، ولمواجهة المنافسة المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم.

وتعتبر إستراتيجية التكامل العمودي كأحد أبرز هاته الإستراتيجيات، التي تحقق للمنظمات هدف النمو والتوسع في الصناعة، حيث تعتبر بديلاً لمعاملات وصفقات السوق، فبدلاً من حصول المنظمة على احتياجاتها من الموردين، وتوزيع منتجاتها من طرف الموزعين، تتوسع لتقوم تلك النشاطات بنفسها، وهو يؤدي إلى ظهور علاقات تجارية وصناعية جديدة، وتحديات تنافسية مختلفة أساس إستراتيجية التكامل العمودي.

ومن أجل التعرف أكثر على هاته إستراتيجية التكامل العمودي، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكامل العمودي

المبحث الثاني: نظريات إستراتيجية التكامل العمودي

المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي كأحد أبعاد هيكل الصناعة.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التكامل العمودي

هناك عدة تعريفات لمفهوم إستراتيجية التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المنظمة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية، ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي، ونستعرض فيما يلي مفهوم التكامل العمودي وأهم محفزات المنظمات للتكامل، وكذا مختلف أدوات قياس درجة تكامل المنظمات عمودياً.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي

يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنظمة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الرأسي أو بتشديد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.

حيث يمكن أن يعرف التكامل العمودي من ناحيتين، الأولى تتعلق بوضع أو هيكل تنظيمي على أنه: "مدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج"، وأما الثانية فتتعلق بالسلوك الإداري على أنه "قرار وحدة الأعمال بالتحرك إلى مرحلة إنتاجية أو توزيعية أخرى، وذلك من خلال الاندماج العمودي أو بتشديد وحدات إنتاجية أو توزيعية أخرى". حيث من الناحية الأولى، اعتبرت التكامل العمودي كمتغير هيكلي، أما من الناحية الثانية، فاعتبرته كمتغير سلوكي، وتندرج كلا الناحيتين ضمن اقتصاديات الصناعة أو ما يعرف بمنهج: هيكل - سلوك - أداء، أي نموذج (SCP) Structure, Comportement, performance¹.

يشير التعريف السابق لمظهرين للتكامل العمودي، وهما المظهر العملي من خلال ممارسة أعمال جديدة لم تكن المنظمة تقوم بها، كإنتاج المدخلات أو توزيع المخرجات، وبالتالي يحدث تغيير في الهيكل التنظيمي بفعل التكامل العمودي، أما المظهر الإداري فيكون من خلال ظهور علاقات إدارية وتنظيمية جديدة، كما يؤثر التكامل العمودي على نتائج المنظمة وأدائها، وبالتالي تظهر آثار التكامل في المجالات الهيكلية والسلوكية والأدائية.

و تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بالإضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التوريد أو السيطرة على قنوات التوزيع، وربما يصل ذلك إلى إنشاء محلات البيع للمستهلك مباشرة دون وسيط.²

ويتضح من ذلك أن المنظمة باعتبارها أداة تحويل المدخلات إلى المخرجات، يستلزم عليها السيطرة على مصادر التوريد المتمثلة في المدخلات، وكذلك السيطرة على مصادر التوزيع لتصريف المخرجات.

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

² فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بكرة، 2013، ص 39.

ويعرف التكامل العمودي على أنه " قيام منظمة ما بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية، يكمل بعضها البعض، وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها " ¹.

التعريف السابق يركز على الجانب التشغيلي للتكامل العمودي من خلال توسيع الأعمال الإنتاجية، أي القيام بإنتاج العناصر التي تحصل عليها المنظمة من الموردين، أو تأدية خدمات التوزيع بنفسها، لكن ذلك لا يكون إلا في إطار استراتيجية تهدف للنمو ومواجهة المنافسين.

ويلاحظ أن التكامل العمودي يشير إلى " تملك المنظمة مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين، تغذي إحدهما الأخرى بالمدخلات " ².

التعريف السابق يشير أن التكامل العمودي يسمح للعمليات الإنتاجية أن توفر المدخلات لبعضها بدل الحصول عليها من السوق، مما يسمح بالتنسيق والتحكم في نظام الإنتاج والتوزيع بشكل أفضل من التعاقدات مع الأطراف الخارجية.

كما يمكن أن يعرف التكامل العمودي على أنه " تنظيم عمليات الإنتاج المتعاقبة في المنظمة الواحدة وهي المنظمة كوحدة الجهة التي تنتج السلع والخدمات " ³

وكذلك هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، " تركز جميعها على فكرة قيام المنظمة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية " ⁴، أي تمارس المنظمة أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها.

ويعرف (Borter, 1980) التكامل العمودي على أنه " مجموعة متميزة من الناحية التكنولوجية، إنتاج، توزيع، بيع، و/أو عمليات اقتصادية أخرى ضمن حدود المنظمة واحدة ".

كما يعرفه آخرون (Marion, 1976 ; Den Oden et al. 1996)، أن التكامل العمودي هو " الجمع بين اثنين أو أكثر من مراحل سلسلة الإنتاج والتسويق تحت ملكية واحدة " ⁵.

¹ حنان عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمنظمة الصناعية حالة منظمة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص 3.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 73-75.

³ Michael H. Riordan. **Competitive effects of vertical integration**, Prepared for LEAR conference on "Advances in the Economics of Competition Law," Rome, June 23-25, 2005 Columbia University, p3

⁴ باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، غزة، 2004، ص 5.

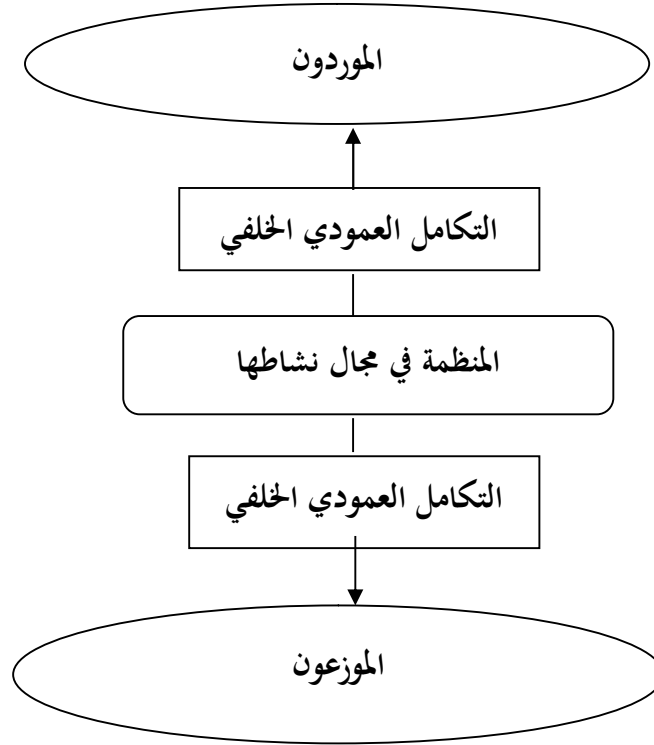
⁵ Le Nguyen Doan Khoi, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management: The case of pangasius industry in the Mekong River Delta, Vietnam**, CAS Discussion paper N° 55, Can Tho University, Vietnam, October 2007, P 6 -7.

وينظر روجر كلارك للتكامل العمودي من زاوية قيام منظمة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة، فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها:¹

1. دمج وتوحيد منطمتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملهما مشتركاً.
 2. المنظمة تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها.
 3. عملية اتحاد أو دمج لمراحل إنتاجية مختلفة.
 4. قيام المنظمة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.
 5. اندماجاً بين منظمة تنتج مدخلاً ومنظمة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها.
 6. اندماج المنظمات والمنظمات الصناعية التي تعمل بالمراحل الإنتاجية المختلفة، بحيث تصبح منظمة واحدة.
- إذن التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يرتبط بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر التوريد، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالسيطرة على منافذ التوزيع، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما. ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي، شكل خاص من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 287.

الشكل (1-1): إستراتيجية التكامل العمودي



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

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التكامل العمودي

لقد تم تحديد أنواع إستراتيجية التكامل العمودي وفق الطرق التي يتم بها، ووفقا لذلك يمكن أن نميز مايلي:

أولا: حسب اتجاه التكامل

حسب هذا المعيار ينقسم التكامل العمودي إلى تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي، وفيما يلي شرح لكل نوع:

• **التكامل الخلفي:** ويتمثل في سيطرة منظمة ما على عمليات إنتاجية، تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخازن بإقامة مطاحن للغلال أو مزارع للقمح، وقيام شركة تجميع السيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات، أو عجل السيارات، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات.¹

• **التكامل للأمام:** ويتمثل في قيام منظمة ما، بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها

¹عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص73.

في السوق، وقيام منظمة دبغ جلود بإقامة مصانع للأحذية والشنط، ومن فإن التكامل للإمام هو نوع من التحرك تجاه السوق.¹

ثانياً: حسب الاستراتيجيات العامة للتكامل

قد يكون التكامل العمودي تاماً أو جزئياً، فهو يكون تاماً عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدماً بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئياً عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف، مستخدماً في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تتبع جزءاً من إنتاجها لزبائن جدد، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءاً من احتياجاتها من بائعين جدد. لذا توجد أربعة استراتيجيات عامة للتكامل العمودي وذلك حسب درجة التكامل وهي:²

1. التكامل الكلي (تام):

وهو قيام المنظمة بالحصول على نسبة كبيرة من احتياجاتها من المواد والخدمات داخلياً. ويتم هذا النوع من التكامل بين مرحلتين من مراحل الإنتاج، حيث يتم توفير جميع متطلبات الإنتاج، أي بشكل كامل دون اللجوء إلى شرائها من الخارج في المرحلة الأولى، وأيضاً يتم بيع المنتج بالكامل داخلياً في المرحلة الأخرى، وهذا ما نجده في مصانع الصلب ذات النشاطات المتكاملة بشكل كبير، حيث أن كل إنتاج الصلب الخام يتم تخصيصه لعملية تصنيع الصلب، ومن ثم لا تقوم الشركات بشراء المواد الخام من الخارج.

2. التكامل الجزئي (غير تام):

تحصل المنظمات المتكاملة جزئياً على احتياجاتها من مصادر خارجية حيث تقوم بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخلياً ولكنها تشتري الباقي. يوجد هذا النوع من التكامل عندما لا تحقق مراحل الإنتاج الاكتفاء الذاتي الداخلي، ولهذا نجد أن مصنعي السيارات يعتمدون على أنفسهم وإمكاناتهم الخاصة في إنتاج ما يحتاجون إليه من مكونات أساسية لعملية التصنيع وذلك بصورة جزئية.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، نفس المرجع، ص ص 73-74.

² العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بإداء المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016، ص ص 59-60.

3. شبه التكامل:

في هذا النوع من التكامل لا تمتلك المنظمات الوحدات الإنتاجية محل التكامل كلية، بل تقوم بالحصول على توزيع كل أو بعض من منظمات أخرى.

4. التعاقد:

يمكن القول أن كل وظيفة تؤديها المنظمة داخليا، يمكن تقديمها من خلال مصادر توريد خارجية، لذا يفضل استخدام التعاقد في حالة الصناعات المتغيرة.

ثالثا: أنماط أخرى للتكامل العمودي:

وحسب هذا المعيار نميز بين ثلاث طرق وهي كالتالي:¹

- **التكوين العمودي:** ويكون عندما يحدث التكامل العمودي في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المنظمة، ومن ثم تنشأ عمليتي الإنتاج المتجهة لأمام والمتجهة للخلف متكاملتان.
- **التوسع العمودي:** وذلك إذا كان التكامل العمودي نتيجة النمو الداخلي للمنظمة وقيمها، بإقامة فروع مكملتها مع مرور الوقت، حيث تكون هذه الفروع تنتج مدخلات تستخدمها المنظمة أو تقوم بتوزيع وتسويق منتجاتها.
- **الاندماج العمودي:** وهو قيام منظمة ما بتملك منظمة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة، مكملتها للمنظمة المملوكة.

ومما سبق يتضح لنا بأن التكامل العمودي هو نهج تسلكه المنظمة من أجل السيطرة على منافذ التوريد والتوزيع، والذي يعني أن المنظمة في حالة التكامل العمودي للخلف، تقوم بدمج المنظمات المنتجة للمواد الأولية الداخلة في المنتج النهائي لها، وفي حالة التكامل العمودي للأمام بإحتكار جميع مراكز البيع والتوزيع، أي أنها تصبح البائع الوحيد لمنتجاتها، وتستخدم هذه الإستراتيجية من أجل تعزيز مكانة المنظمة التنافسية لحصولها على أكبر حصة سوقية.

المطلب الثالث: دوافع ومحفزات إستراتيجية التكامل العمودي

هناك عدة محفزات وراء تبني بعض المنظمات لإستراتيجية التكامل العمودي في الصناعة كخيار تنافسي، ونذكر

مايلي²:

¹ حران عبد القادر، مرجع سابق، ص 8.

² محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2016، ص 49-50-51.

أولاً: الحفاظ على حصة سوقية معتبرة

ويتعلق أساساً بمدى تأثير التكامل العمودي على الحصة السوقية، حيث يمكن أن يتم ذلك عبر العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

■ **الهامش المضاعف:** ويقصد به الهامش الناتج عن عملية التكامل العمودي بين المؤسستين، مقارنة بالهامش الذي كانت تحصل عليه كل منظمة قبل التكامل، حيث أن التكامل العمودي يسمح للمنظمة المتكاملة بالحصول على هامش أكبر، وبالتالي فإن هذا يشكل حافزاً لدى المنظمة للتكامل عمودياً.

■ **التكامل العمودي إلى الأمام لمحتكر مدخلات الإنتاج:** ويتعلق الأمر هنا بمنظمة محتكر لصناعة ما، وتود الدخول إلى صناعة أخرى مكتملة، تحتاج إلى منتجاتها الحالية لها كمدخلات لإنتاج منتجاتها الجديدة.

ثانياً: الحوافز التكنولوجية

يعتبر هذا النوع من الحوافز الرئيسية للمنظمة من أجل التكامل العمودي، حيث أنه في بعض الصناعات وبسبب بعض الشروط التقنية، فإنه يستحسن قيام منظمة واحدة بإداء العديد من العمليات، بدلاً من أدائها من قبل مجموعة من المنظمات، حيث نجد مثلاً في مجال الحديد والصلب أن المنتجات دائماً تحتاج إلى تسخينها من أجل إجراء أي تعديلات عليها، وبالتالي فإنه في حالة قيام مجموعة من المنظمة بتلك التعديلات، فإن الأمر يتطلب إعادة تسخين الحديد من أجل إجراء تلك التعديلات، وهذا ما يحفز تلك المنظمة على التكامل العمودي، لأنه عندما تتولى منظمة واحدة القيام بتلك التعديلات، فإنها ستحاول تدنية عدد مرات إعادة التسخين الحديد، من أجل إجراء تلك التعديلات، وبالتالي تخفيض التكاليف المتعلقة بعملية التسخين.

ثالثاً: تخفيض المخاطر وعدم التأكد

تلجأ المنظمة إلى التكامل العمودي من أجل الحفاظ على بعض الأسرار، التي تعتبرها جوهر الميزة التنافسية التي تتمتع بها، وبالتالي تفادي التقليد من قبل المنافسين، ويتم ذلك بنية التكتم على نوعية وحجم بعض المدخلات، التي تعتمد عليها تلك المنظمات في عملية الإنتاج، كما أن الاعتماد على السوق في تأمين بعض المتطلبات الإستراتيجية للمنظمة يجعلها تحت رحمة الموردين، وبالتالي حسب Carlton فإن المنظمة تتجه نحو التكامل العمودي، من أجل تفادي بعض الجوانب عدم اليقين المتعلقة بعرض مدخلات عملية الإنتاج الخاص بها، وبالتالي فإنها تكون عرضة لمخاطر أي تباطؤ من قبل الموردين في توفير الموارد الضرورية بالشكل والحجم اللازمين، وكذلك في المكان والزمان المناسبين، ويسمح التكامل العمودي كذلك للمنظمة من مواجهة التعقيدات القانونية، والتي قد تزيد في بعض الأحيان من التكاليف التي سوف تتحملها المنظمة على جانب القيود التي قد تنشأ عن بعض الأنواع من العقود.

رابعاً: تجنب الضرائب ومراقبة الأسعار

يعتبر عامل تجنب الضرائب من العوامل الأساسية التي تحفز المنظمة على التكامل العمودي، حيث أن تلك المنظمة من خلال سعيها إلى تفادي بعض الضرائب والرسوم الجمركية، فإنها تقوم بالتكامل عمودياً مع مجموعة أخرى من المنظمات المحلية والخارجية، بالإضافة إلى أن عملية التكامل العمودي، تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج، والتي تقوم بإنتاجها بنفسها، مما يجنبها الكثير من الضغوط التي يمارسها الموردون.

المطلب الرابع: أدوات قياس التكامل العمودي

يقاس التكامل العمودي، سواء كان خلفياً أو أمامياً بعدة مقاييس، وهنا يمكن تلخيص أهم الطرق المقترحة لقياس التكامل العمودي في الآتي:

أ. نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات:

تعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي في المنظمات، حيث ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع درجة التكامل العمودي¹، وتستند هذه الطريقة على حساب مجموع القيم المضافة للعمليات الإنتاجية في المنظمة، مقسومة على قيمة المبيعات النهائية للمنظمة في سنة معينة، وهذه الطريقة قابلة للقياس من خلال الزيادة في قيم السلع الوسيطة (أو النهائية)، بين المراحل المختلفة للعمليات الإنتاجية داخل المنظمة المتكاملة (خلفياً أو أمامياً)، وذلك بحساب الفرق بين قيمة مبيعات كل مرحلة وقيمة مستلزمات الإنتاج فيها²، يأخذ هذا المعيار الصيغة التالية³:

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VA_t}{\sum_{i=1}^n S}$$

حيث $\sum VA_t$: مجموع القيم المضافة لمصانع المنظمة أو لمنظمات الصناعة.

$\sum S$: مجموع قيم المبيعات.

¹ باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سابق، ص 05.

² أحمد سعيد البخزومة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص 98.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 81.

وتتمثل القيمة المضافة للصناعة أو المنظمة في الفرق بين قيمة المبيعات، والإنفاق على المدخلات المشتراة من الغير. ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كانت المنظمة تمتلك وحدات إنتاجية تكفي لإنتاج كل المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي بحيث لا يتم إنفاق أي مبالغ للحصول على مدخلات من الغير، فإن القيمة المضافة = قيمة المبيعات، ومن ثم فإن $(1 = VAS)$ وتكون درجة التكامل العمودي عند حدها الأقصى، وكلما قلت النسبة VAS كلما دل ذلك على انخفاض عدد الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المنظمة بغرض إنتاج مدخلاتها وبالتالي كلما دل ذلك على اعتماد المنظمة على غيرها في الحصول على ما هي في حاجة إليه من مدخلات. ويشير اقتراب VAS من الصفر على انخفاض درجة التكامل العمودي.

إلا أنه وجهت عدة انتقادات لهذا المقياس، وذلك للصعوبات المتعلقة بحسابه، نذكر من أهمها: ¹

➤ أن مؤشر التكامل يختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك ناجم عن الاختلاف في الأرباح التي تحققها المنظمات، وهذا لأن الأرباح هي جزء لا يتجزأ من القيمة المضافة، التي يتم من خلالها حساب مؤشر التكامل، حتى لو تساوى حجم العمليات التي تنفذها المنظمات وعددها.

➤ عدم إمكانية إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة، بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بين المنظمات، في حالة تغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المنظمات.

➤ إن القيمة المضافة تشمل عدة مكونات منها، أجور العاملين و الأرباح، وتكلفة رأس المال، لذا فإن أي تغيير في هذه المكونات، سيؤدي إلى تغيير هذه النسبة، دون تغير حقيقي في العمليات الإنتاجية التي تنفذها المنظمة.

➤ تغيير هيكل الصناعة من خلال زيادة التركيز الصناعي، مثلاً سيغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات، دون حدوث تغير حقيقي في التكامل العمودي.

➤ في حالة تغيير تقنيات الإنتاج مما قد يغير مشتريات المنظمة وقيمتها المضافة، وبالتالي تغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات، دون تغير حقيقي في درجة التكامل العمودي، وتبرز هذه المشكلة عند المقارنة التاريخية.

➤ من الممكن أن يتساوى حجم العمليات المادية في منظمتين، وبالرغم من ذلك يختلف هذا المؤشر من منظمة لأخرى، لاختلاف معدلات الربحية بينهما، حيث أن الربح يمثل جزءاً يعتد به من القيمة المضافة، ومن المعروف أن معدل الربح يتأثر بعوامل أخرى كثيرة، منها القوة الاحتكارية للصناعة.

¹ باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سابق، ص 5-6.

ب. درجة الاعتماد على السوق:

يوجد هناك معياران في هذا الصدد، أحدهما لقياس درجة التكامل العمودي للخلف، والآخر لقياس درجة التكامل العمودي للأمام، وكلاهما يوضح مدى اعتماد المنظمة على السوق ودرجة التكامل.¹

$$IVB = 1 - \frac{\sum IP}{\sum It} = \text{مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف}$$

حيث $\sum IP$: مجموع قيم المدخلات المشتركة من السوق.

$\sum It$: مجموع قيم المدخلات الكلية.

ويلاحظ على هذا المقياس أنه في حالة أن تقوم المنظمة بإنتاج كل مدخلاتها بنفسها، دون الاعتماد على السوق في شراء أي منها، فإن المؤشر ($IVB = 1$)، ومن ثم تصل درجة التكامل العمودي للخلف إلى حدها الأقصى، وعندما تعتمد المنظمة على السوق في حصولها على كل مدخلاتها، دون أن تنتج بنفسها أي مدخل من المدخلات، فإن قيمة المدخلات المشتركة من السوق، تساوي قيمة المدخلات الكلية، ومن ثم فإن المؤشر ($IVB = 0$)، وتصل درجة التكامل العمودي للخلف في هذه الحالة إلى حدها الأدنى، ومما سبق يمكن القول كلما زادت قيمة IVB تقتربة من الواحد ومبتعدة عن الصفر، كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل العمودي للخلف، والعكس صحيح.

أما عن مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام فهو يأخذ الصيغة الآتية:²

$$IVF = 1 - \frac{\sum IS}{\sum St} = \text{مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام}$$

حيث $\sum IS$: مجموع قيم المبيعات لمنظمات أخرى بالسوق.

$\sum St$: مجموع قيم المبيعات الكلية.

ويلاحظ على المقياس IVF أنه إذا كانت المنظمة الرئيسية " الأم " تباع كل مخرجاتها لوحيدات إنتاجية مملوكة لها، كي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية المتتالية، فإن ($\sum IS = 0$)، ومن ثم ($IVF = 1$)، وتصل هنا درجة

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 82.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، نفس المرجع، ص 83-84.

التكامل العمودي للأمام إلى حدها الأقصى، أما إذا كانت المنظمة الأم تباع كل مخرجاتها لمنظمات أخرى في السوق، وليس هناك مراحل إنتاجية أخرى مملوكة لها، فإن $(\sum St = \sum IS)$ ، ومن ثم فإن $(IVF = 0)$ ، وتصل بذلك درجة التكامل العمودي للأمام لحدها الأدنى، ويتضح مما سبق ذكره، أنه كلما زادت قيمة IVF ، كلما زادت درجة التكامل العمودي والعكس صحيح.

ج. طريقة العمالة:

ويختلف توظيف عدد العمالة أو أجورهم في حساب مدى التكامل العمودي فنميز:

- طريقة عدد العاملين المدفوعة أجورهم لدى المنظمة في صناعة معينة، مقسوما على حجم الإنتاج السنوي للسلعة الأساسية للمنظمة، حيث يتميز هذا المقياس بسهولة حساب المتغيرات الداخلة في حسابه، وتتم مقارنة عدد العاملين لدى المنظمات المختلفة في صناعة معينة، وحجم إنتاج السلعة الأساسية المنتجة من قبل المنظمات في هذه الصناعة، ويلاحظ أنه كلما زادت هذه النسبة كان ذلك مبررا لوجود عاملين إضافيين غير مرتبطين مباشرة بإنتاج السلعة الأساسية للمنظمة، وإنما بالعمليات المكملة لها، ومنه توصف أنها أكثر تكاملا عموديا.¹

غير أنه يعاب على هذا المقياس، افتراض أن نسب مزج عوامل الإنتاج في المنظمات المختلفة في الصناعة الواحدة متساوية، وهو افتراض قد يكون غير واقعي، إذ أن بعض المنظمات قد تستخدم نسبة أكبر من العمل إلى رأس المال، لإنتاج نفس الوحدة المنتجة من السلعة، مقارنة بالمنظمات الأخرى، ومن ثم تبدو حسب القياس أعلاه أكثر تكاملا عموديا، دون أن يكون ذلك حقيقة.

- نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنظمة، وذلك من خلال الدراسة التي قام بها جورت (Gort 1960) لـ 111 من المنظمات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام بتصنيف نشاطات المنظمة إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة، ثم قدر التكامل العمودي باستخدام نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمنظمة وذلك بأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية. ومن نتائج دراسته وجد أن التكامل العمودي في أعلى مستوياته في صناعة البترول، بنسبة قدرها 67.3%، ومرتفع نسبيا في صناعة المنتجات الغذائية 30.3%، وصناعة الآليات 30.5%.²

- نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية، إلى العمال في المراحل الأساسية والرئيسية، حيث إذا كانت هذه النسبة مرتفعة، فإن ذلك دلالة على وجود التكامل العمودي في المنظمة.³

¹ أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سابق، ص 97.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 288.

³ باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سابق، ص 06.

د. نسبة المخزون الى المبيعات:

بحيث أن هذه النسبة تكون مرتفعة، كان مؤشراً على وجود التكامل العمودي من خلال زيادة المخزون في المنظمة، الذي ينجم عن زيادة عدد العمليات الإنتاجية التي تنفذها المنظمة.

هـ. عدد العمليات والمراحل الإنتاجية التي تنفذها المنظمة:

وهو أكثر المقاييس سهولة، كونه يعتمد فقط على عدد المراحل التي تتكفل بها المنظمة، من أصل سلسلة الصناعة، ومن الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة هي في تعريف المرحلة الإنتاجية، التي قد تحوي أكثر من عملية أو خطوة، كما أنه من الصعوبة تحديد بداية كل مرحلة إنتاجية ونهايتها.¹

و. مؤشر نسبة التكامل العمودي للصناعة:

ويستخدم هذا المعيار أساساً في قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة المعنية حيث:²

عدد المنظمات المتكاملة للخلف

درجة تكامل الصناعة عمودياً للخلف =

عدد المنظمات الكلية بالصناعة

عدد المنظمات المتكاملة للأمام

درجة تكامل الصناعة عمودياً للأمام =

عدد المنظمات الكلية بالصناعة

ومن أهم عيوب هذا المعيار أنه يركز على عدد المنظمات المتكاملة، ويهمل الحجم الحقيقي للمنظمات في الصناعة، فمنظمة كبيرة مثلاً، قد يكون حجمها أكبر من عدة منظمات صغيرة ومتوسطة معاً.

المبحث الثاني: نظريات إستراتيجية التكامل العمودي

تقوم نظريات إستراتيجية التكامل العمودي عموماً بتحليل و تفسير الطرق التي تتعامل بها المنظمات مع الأشكال المختلفة من نقائص/أو عيوب السوق، وفي هذا المبحث سوف نناقش هذه الافتراضات والتفسيرات، التي تعتمد بشكل محدد على اعتبارات القوة السوقية.

¹ باسم مكحول، نصر عطيان، نفس المرجع، ص 06.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الأول: نظرية إخفاق السوق

يرتبط منهج إخفاقات السوق بالبحث الذي قدمه كوز (Coase; 1937)¹، في إطار التحليل التقليدي لنظرية المنظمة، حيث يفرق كوز بين التنسيق السوقي وتنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي، وفي رأيه أن السمة المميزة للمنظمة هي أنها تجمع الأنشطة الاقتصادية، تحت سيطرة منظم العمل بدلا عن السوق، وبالتالي يأتي السؤال عن السبب الذي يستوجب إبطال السوق، فكانت إجابة كوز هي أن من الممكن الاستغناء عن المبدلات السوقية، وذلك بتنسيق النشاطات داخل المنظمة، فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة، يخفق السوق في أن يكون الوسيلة الأمثل لتنسيق النشاط الاقتصادي، ولذلك تحول هذه المبدلات لتتم داخل المنظمة، وإذا افترضنا أن المنظمة عمل في مرحلة أو مرحلتين من سلسلة المراحل الإنتاجية، وتقوم ببعض النشاطات داخليا، بينما وفي حالات أخرى تشتري خدمات عناصر الإنتاج، وتبيع المنتجات بالسوق، وفي نهاية الأمر نجد أن تقدير ما إذا كانت المنظمة تصنع عناصر الإنتاج أو تشتريها، وتبيع إنتاجها أو تستخدمه في إنتاج السلعة النهائية "مهدف تعظيم الربح"، سوف يعتمد على التكاليف النسبية للطرق المختلفة لتنسيق النشاط، أو بأسلوب أعم، تعتمد على الأرباح النسبية لكل بديل.

ويجادل كوز بأن المنظمة ستتولى المزيد من الأنشطة الجديدة، إلى أن تصبح تكلفة تنسيق أداء النشاط الإضافي داخليا مساوية لتكلفة إتمامها بالسوق، ومن العوامل التي تميل إلى زيادة التكامل: تكاليف اكتشاف أسعار السوق، وتكاليف التفاوض حول الوصول إلى عقود السوق، ومن العوامل التي تميل إلى الحد من التكامل: العوائد المتناقصة على وظيفة المنظم، وزيادة احتمالات أخطاء المنظم، كلما زادت النشاطات التي يقوم بها، وفي رأي كوز تكون هناك درجة توازنية للتكامل العمودي تعطي تحت المنافسة التامة، أعلى كفاءة تنظيمية للإنتاج والتوزيع.

وفقا لهذه النظرية يوجد هناك أسلوبين أمام المنظمة لتحصل على مدخلاتها وتصرف منتجاتها:

- أن تشتري المدخلات من السوق، وأن تباع المخرجات في السوق.
- أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها، وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها، وهذا ما يسمى بالتكامل العمودي.

وتحاول المنظمة أن تختار بين هذين البديلين، بطريقة تعظم أرباحها، فإذا كان إتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المنظمة فإن هذا يحفز المنظمة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية، وسوف تستثمر المنظمة في إضافة وحدات إنتاجية سواء للأمام أو للخلف، شرط أن يتحقق:²

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 290.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 85.

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

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

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

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

وبافتراض أن هناك ثلاثة ترتيبات لعرض السلعة: عقود طويلة الأجل، عقود قصيرة الأجل، وتكامل عمودي، فالمشكلة الرئيسية للعقود طويلة الأجل هي اللائيقين ومحدودية الرشادة، فهما يعملان على إثارة مشكل تحديد الأحداث الطارئة، فإبرام هذا النوع من العقود يتيح الفرصة للمساومة الإنتهازية، وإذا كان للعقود قصيرة الأجل ميزة علي طويلة الأجل في ظل ظروف اللائيقين، بأنها تقلل من مشكلة محدودية الرشادة، فقد لا يتناسب هذا النوع من العقود وصناعات مكونات الإنتاج، التي يجب أن تستثمر في معدات طويلة العمر، وعليه فقد يكون من المرغوب فيه تحت ظروف اللائيقين وصغر عدد المساومات، أن يتم التكامل العمودي، لأن التنظيم الداخلي يسمح بالتكيف واتخاذ القرارات، ومن المحتمل أن يقلل من مشاكل الإنتهازية، وحسب ويليامسون، فالمنظمة هي تنظيم وهيئة معقدة، حيث يقبل فيها كل من الإداريين والعمال عقدا للعمل، فمن المتوقع أن يزيد السلوك التعاوني بين الأطراف، بعدما كان سلوكا انفراديا متناحرا. مما قد يؤكد أن التكامل العمودي هو الاختيار الأنسب مقارنة ببدائل التعاون السوقي.¹

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 291-293.

المطلب الثاني: نظرية دورة حياة لستيجلر

تعتبر دورة حياة الصناعة أو ما يسمى دورة حياة المنتج، أحد أهم تحليلات الأساسية في الصناعة، حيث قال الأستاذ (Arch patton): " تولد السلعة ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضج، ثم تصل إلى مرحلة الذبول والتدهور، ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم، خاصة في المراحل الأخيرة من حياة السلعة " وعلى الرغم من التفاوت في دورة حياة السلع، إلا أن أغلبها يمر بخمسة مراحل، والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:¹

- 1- **مرحلة تقديم السلعة:** هي أول مراحل حياة السلعة، قد يكون في هذه المرحلة الإنفاق مرتفعاً والمبيعات منخفضة، كما تكون درجة المنافسة في هذه المرحلة منخفضة.
 - 2- **مرحلة النمو:** كلما زادت مبيعات السلعة، كلما كان ذلك مؤشراً لانتقال السلعة إلى مرحلة النمو، ويكون الطلب على السلعة أعلى من العروض منها، وقد لا يبقى السعر عالياً كما في مرحلة التقديم، لأنه ينخفض تدريجياً مع زيادة عرض السلعة، والارتفاع النسبي لدرجة المنافسة الصناعية.
 - 3- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة إلى الحد الذي قد تخرج معه بعض المنظمات من السوق، والطلب على السلعة قد يزيد أو ينخفض، وعموماً يستقر الطلب على السلعة، كلما كانت السلعة معروفة من قبل.
 - 4- **مرحلة التشبع:** تمتاز هذه المرحلة بالثبات النسبي للمبيعات من السلعة، وهو ما يعني أن المنظمة لا تستطيع زيادة حصتها السوقية، إلا على حساب المنافسين، مما يزيد من حدة المنافسة.
 - 5- **مرحلة التدهور أو الانحدار:** قد يستمر حجم المبيعات في الزيادة في أوائل هذه المرحلة، ولكن سرعان ما يظهر الاتجاه صوب النزول والتدهور، ويتدهور الطلب على السلعة نتيجة ظهور سلع بديلة أخرى.
- بالاعتماد على دورة حياة الصناعة، يشير ستيجلر أن درجة التكامل العمودي تتحدد بحجم الصناعة، ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيراً نسبياً، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام منظمات مستقلة، تخصص كل واحد منها في عملية أو مرحلة منفصلة، ونتيجة لذلك فإن المنظمة التي تصنع المنتج الرئيسي، تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها، ومع كبر حجم السوق ونمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر، بدرجة تمكن قيام منظمة مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل، وهنا تتنازل المنظمة الأم عن القيام بالعديد من العمليات الصناعية، تاركة إياها للمنظمة المتخصصة، خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل. وبالتالي فإن درجة التكامل العمودي تنخفض مع نمو الصناعة .

¹ زيان محمد الشرومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 127 - 133.

وعند وصول الصناعة لحجم معين، فإنها تبدأ في الإضمحلال مرة أخرى، وينكمش حجم عملياتها الصناعية، مما يترتب عليه انسحاب العديد من المنظمات المتخصصة من السوق، وقيام المنظمة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها.

إذن وفق هذه النظرية، فإن درجة التكامل العمودي تتبع دورة حياة الصناعة، فهي تقبل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها، ويمكن تبرير ذلك اقتصادياً كما يلي¹:

■ يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم معاملاتها لأن تصبح:

تكلفة الوحدة في ظل التخصص

1 > _____

تكلفة الوحدة في ظل التكامل

مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل.

■ يؤدي انكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح:

تكلفة الوحدة في ظل التخصص

1 < _____

تكلفة الوحدة في ظل التكامل

مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص.

المطلب الثالث: نظرية الاعتماد التقني المتبادل واللايقين

هذه النظرية تتناول تفسيرات أكثر تحديداً للتكامل العمودي، فبينما تدفع تكاليف المبادلات الناتجة عن صغر أعداد المنظمات، ومحدودية التوجه إلى التكامل بدلا من الدخول في المبادلات السوقية، لكن هذه العوامل لوحدها لا تفسر نمط التكامل المشاهد في الاقتصاد².

إن أبسط تفسير للتكامل العمودي هو أن الاعتماد التقني المتبادل في عمليات الإنتاج، يعطي الدافع للتكامل العمودي، و المثال المعياري لهذا التفسير هو حالة عمليات إنتاج الحديد و الصلب، فهذه العمليات تعتمد على بعضها البعض، بمعنى بالإمكان خفض تكاليف المعالجة والتسخين، وذلك بالقيام بها في مكان وزمان متعاقب جدا، فضرورة تصنيع الحديد والصلب، خاصة تحت درجة حرارة عالية، يعني أن هناك قدرا كبيرا من الكفاءات الحرارية يمكن تحقيقها من

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 86-87.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 302.

خلال الإنتاج المتكامل، تلك الاقتصاديات التقنية تملّي ضرورة أن تتم صناعة الصلب في مصنع واحد، والتكامل يكون في منظمة واحدة أيضا، للأسباب التي ذكرت آنفا، وهناك العديد من الأمثلة عن التكامل العمودي لعمليات الإنتاج لأسباب الاعتماد التقني المتبادل، وتعد اقتصاديات الحرارة مهمة كذلك لصناعات معادن أخرى، وبأسلوب أعم فإن تكاليف المعالجة والتكاليف الأخرى عادة ما تخفض، عن طريق تكامل العديد من العمليات الكيماوية، مثل تكرير البترول، ويتضمن الكثير من هذه الصناعات سلسلة من العمليات المتعاقبة، وتظهر الاقتصاديات التقنية للتكامل عادة في مثل هذه الظروف .

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

وأیضا ما تم نقاشه من طرف (*Carlton, 1979*)، حيث يجمع في تحليله بين اللّايقين وبطء الاستجابات، في أسواق المنافسة، حيث يكون بطء الاستجابة بين العرض والطلب، أي إما أن يكون هناك نقص أو فائض في الإنتاج، فبذلك يكون هناك احتمال عدم الحصول على السلعة في فترة سوقية من قبل المشتري، كما يمكن أن يتحمل البائع مخاطر الإفراط في الإنتاج وبقاء كميات غير مباعة من السلع، مما يعطي ذلك حافزا للتكامل إلى الخلف للمنظمات المنتجة للسلع لضمان عرض عناصر الإنتاج الذي يحيطه اللّايقين ¹.

والتفسير الذي درج عليه رجال الأعمال للتكامل العمودي، هو أن يتم هدف تأكيد تدفق عناصر الإنتاج أو لتأكيد وجود سوق لبيع الإنتاج، وقد يشتمل هذا على تفسير دوافع احتكارية للتكامل، فتحت الفروض التقليدية لا يبدو هناك من دافع للتكامل العمودي بأسواق المنافسة التامة، لانعدام فرص خفض التكاليف، لأن جميع عناصر الإنتاج والسلع المنتجة، يمكن شراؤها من السوق المفتوحة عند الأسعار المحددة بالسوق، ولكن هذا الجدل يتجاهل مشكلة اللّايقين في النواحي الأخرى للأسواق التنافسية، ويرى العديد من مفكري الاقتصاد أن هذه المشكلة قد تقدم تفسيراً للتكامل العمودي ².

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

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 89 .

المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل كأحد أبعاد هيكل الصناعة

يعتبر هيكل سوق صناعة ما، أساساً لقياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائدة في هذه الصناعة، ودرجة التكامل والتنوع السائدة بين منظمتها، والعوامل المؤثرة على كل هذه المظاهر التي تعبر عن الهيكل، لذا نحاول فيما يلي الإحاطة بماهية الهيكل، انطلاقاً من مفهومه، العوامل المحددة له، أبعاده الرئيسية وأقسامه.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

من أجل إيجاد مفهوم لهيكل الصناعة يتوجب علينا أولاً أن نعرف الصناعة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الصناعة

تأخذ كلمة الصناعة معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها "كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع، من أجل تحويل مواد خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى، تعتبر سلعا نهائية". ومن جهة أخرى قد يقصد بالصناعة وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس المادة الخام أو نفس طريقة الصنع.¹ وتعرف أيضاً علي أنها "مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للانحلال فيما بينها".² وتعرف أيضاً بأنها تلك الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات موحدة تؤدي إلى منتج ذو مواصفات واحدة أو منتج متنوع، كما ترتبط الصناعة باكتشاف وإنتاج وتوفير مستلزمات الإنتاج والإنتاج الوسيط وكذا الإنتاج النهائي اللازم لتوفير احتياجات المجتمع لأغراض الاستهلاك المحلي والأغراض التصدير.³ وقد عرفها (hitt et al.2007) بأنها مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة، وفي خضم المنافسة تؤثر هذه المنظمات علي بعضها البعض، وتتضمن الصناعات مزيجاً غنياً من الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات في التنافس الاستراتيجي وتحقيق العوائد فوق المعدل، ويتم تبني تلك الإستراتيجيات نظراً لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة.⁴

¹ أحمد سعيد باخرمه، مرجع سابق، ص 03.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 115.

³ محمد الصبري، الإدارة الصناعية، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص 13.

⁴ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 334.

الفرع الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

يتخذ اصطلاح هيكل الصناعة، بالتعريف، بخواص التركيب البنائي للأسواق التي تعمل في ظلها الصناعات في بلد معين.¹ ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة، أي وزنها النسبي من حيث رأس المال أو عدد الإنتاج أو عدد العمال وغيرها، (وإن كان هذا التعريف أقرب للتركز الصناعي منه للهيكل).

من زاوية أخرى ينظر للهيكل، على أنه أي جسم مركب ما، فإنه النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا السوق هنا كجسم، يتعين تفحص الطريقة التي ترتبط بها المكونات المختلفة للصناعة، وفي هذه الحالة البائعين و المشترين، وكيف يرتبطون ببعضهم البعض.²

ويعرف الاقتصادي bain هيكل الصناعة بأنه " تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة "، ويقترح bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة، والتي تعتبر مهمة الاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

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

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المنظمات الإنتاجية، والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.³

المطلب الثاني: الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

انطلاقا من مفهوم هيكل الصناعة، تتضح لنا الأبعاد الرئيسية هيكل الصناعة المتمثلة في التركيز الصناعي وعوائق الدخول إلى الصناعة إضافة إلى ذلك التميز في المنتجات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: التركيز الصناعي

تركز الصناعة هو محور الدراسات في مجال الاقتصاد الصناعي، والمقصود بتركز الصناعة " إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المنظمات "، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على

¹ أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سابق، ص 51.

² مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2005، ص 28.

³ مدحت القرشي، نفس المرجع السابق، ص 28-29.

كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمنظمات كل صناعة، وافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المنظمات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.¹ والتركز في لغة الاقتصاد معناه جنوح عناصر الإنتاج نحو التجمع في مشروع واحد، فالتركز بالنسبة لصناعة معينة، هو زيادة أهمية بعض المنظمات فيها مقارنة ببعض الآخر.²

ويعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما وشيوعا، لأنه أكثرها طواعية للقياس، نظرا لأن المتغيرات الداخلة في قياسه قابلة نسبيا للقياس الكمي، وغالبا ما تكون هناك بيانات منشورة عن هذه المتغيرات، مثل حجم المبيعات، حجم الإنتاج، الأصول ورأس المال والعمالة، إضافة إلى ذلك عدد المنظمات في كل صناعة، وتكمن أهميته كذلك في أن الأبعاد الأخرى لهيكل الصناعة، مثل عوائق الدخول إلى الصناعة ودرجة التمييز في المنتجات، تصب كلها في وعاء التركيز الصناعي وتعد أسباب حدوثه، كما يعتبر التركيز مؤشرا دالا علي وجود عوائق الدخول إلى الصناعة ودرجة تمييز المنتجات.³ سيتبع هذه التعاريف مايلي:

1. يجب التمييز بين التركيز الصناعي والتركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المنظمات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي⁴
2. يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة. فمقياس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المنظمات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية، وتقاس تشتت الأنصبة السوقية، وتعمل هذه المقاييس كلية عدد المنظمات مما يضعف الاعتماد عليها كمؤشر لتركيز الصناعي.
3. يجب كذلك التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركز المشترين، أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى تركيز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المنظمات المنتجة، ويشير تركيز المشترين إلى أي مدى تركيز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية، ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات، فغالبا ما يصعب قياسه، ولذا يتم التركيز دائما في ذا الصدد على تركيز البائعين، الذي غالبا ما تتوافر عنه البيانات.⁵

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

² طارق الحاج، صالح فيلح، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 222.

³ أحمد سعيد بالحزمة، مرجع سابق، ص 52-53.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 30.

⁵ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 03 .

- ومما سبق نقول أن التركيز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المنظمات الموجودة في تلك الصناعة، وتتمثل العناصر الأساسية لقياس التركيز الصناعي في:¹
- عدد المنظمات في "كلما زاد عدد المنظمات كلما قل التركيز الصناعي".
 - حجم كل منظمة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، " فكلما زاد حجم المنظمة كلما زادت نسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة أي يكون هناك زيادة في التركيز الصناعي".
 - زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز، "ويحدث ذلك إذا كان عدد المنظمات قليل وحجم هذه المنظمات كبير، مما يؤدي إلى زيادة نسبة إسهام كل منظمة في الحجم الكلي، وانخفاض درجة التركيز يؤدي إلى زيادة درجة المنافسة في السوق".
 - زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز، "ويحدث هذا إذا ازداد عدد المنظمات وانخفاض حجم هذه المشروعات، يؤدي إلى انخفاض إسهام كل منظمة في الحجم الكلي للصناعة".

ثانياً: عوائق الدخول إلى الصناعة

- تعتبر عوائق الدخول المحدد الثاني لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة من طرف المنظمات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول منظمات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة، وهناك عدة تعاريف لموانع الدخول، نذكر منها :
- **تعريف ديمسترز:** تتمثل عوائق الدخول عند "ديمسترز" في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة لمنظمات المحتملة الراغبة في الدخول إلى السوق.
 - **تعريف ستيجلر:** يعرف "ستيجلر" عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية بتعين على أي منظمة داخلية، أن تتحملها دون أن تكون المنظمات القائمة بالصناعة متحملة لها.
 - **تعريف بين:** يعرف "بين" مانع الدخول بأنه يتمثل في مقدرة المنظمات القائمة على وضع سعر، لا تستطيع أي منظمة محتملة أن تدخل السوق عنده أو بدونه دون أن تحقق خسائر، وإن كان هذا السعر يسمح لهذه المنظمات القائمة بتحقيق ربح.

وفيما يلي نذكر بعض أهم أشكال حواجز الدخول:

¹دحاح حورية، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص8-9.

1. **اقتصاديات الحجم:** يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو أي نشاط آخر) كلما زاد حجم الإنتاج، فالمنظمة التي تتمتع باقتصاديات الحجم، تكون قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع بكلف منخفضة، مقارنة بالداخلين الجدد وهو ما يشكل عائقاً أمامهم.¹
2. **الطاقة الإنتاجية الفائضة:** في بعض الحالات تقدم المنظمة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي، بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق لدخول أي منظمة جديدة، فإذا شعرت المنظمة القائمة بأن هناك تهديداً من قبل منظمة محتملة ترغب في الدخول، فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة، مؤدية بذلك إلى انخفاض سعر السوق إلى مستوى أدنى من التكلفة المتوسطة، وتكون المنظمة القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي منظمة محتملة، فإذا ما أرادت أي منظمة جديدة أن تدخل السوق لتبيع، يعني ستحقق خسارة، ولاشك أن هذا كفيل بمنع أي منظمة من الدخول.²
3. **متطلبات رأس المال:** عندما تحتاج المنظمة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة، وتفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلاً، مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمنظمات القائمة في الصناعة، فالقليل من المنظمات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمنظمات القائمة.³
4. **تكاليف النحول (التبادل):** كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات منظمة بمنتجات منظمة أخرى، كلما زادت الرغبة لدخول السوق، لذلك تحاول المنظمات إتباع استراتيجيات من شأنها إعاقه عملية التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين بتكثيف برامج الدعاية والإعلان.⁴
5. **التكاليف المغرقة (التكاليف الغير قابلة للاسترجاع):** تعتبر واحدة من مظاهر حواجز الدخول، وتعني الحاجة أن تكون الاستثمارات والأصول المغرقة في المنظمة غير قابلة للاسترجاع، مما يعني وجود تكاليف دخول في بداية النشاط، والمتمثلة في المبالغ والمصاريف المنفقة على وسائل الإنتاج، التسويق والبحث والتطوير.⁵
6. **موانع الخروج:** تتمثل موانع الخروج في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المنظمة، بتركها الصناعة التي تعمل بها، مثل التعويضات التي يتعين على المنظمة أن تدفعها للعاملين، مما يجعل معرفة هذه التكاليف من طرف المنظمة التي ترغب في الدخول إلى الصناعة، تتردد في الدخول وبالتالي تصبح موانع الخروج كمانع للدخول إلى الصناعة.⁶

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية للعلامة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص 128.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 61-63.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 128-129.

⁴ مقدم عبير، أ حسام محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5، ص 308.

⁵ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 308.

⁶ عبد القادر محمد عطية، ص 61.

ثالثا: تمييز المنتجات

يعتبر تمييز المنتجات المحدد الثالث لهيكل الصناعة، ذلك لأن إستراتيجية التمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما اتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أما المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

يهدف التمييز بالمنتجات إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة في الصناعة، والتي يدرك العديد من زبائنها أنها ذات أهمية ثم تجد المنظمة لنفسها وضعية تصبح المشبع الوحيد لهذه الحاجات.¹

ويؤدي الاختلاف والتمايز بين الخصائص المنتجات التي تقدمها المنظمات المتنافسة في ما بينها، وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة، إلى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من تهديد أي منافس، ويرى bain أن هناك ثلاثة مصادر ممكنة للتمييز في المنتجات وهي:²

- التفضيلات المتراكمة للمشتريين لأسماء علامات تجارية معروفة أو بسبب شهرة المنظمة وسمعتها لدى الزبائن، من خلال الجودة والتجديد في المنتجات.

- سيطرة أفضل لمنظمة على تصميم المنتجات المتميزة على المنظمات الأخرى كالسيطرة المتولدة عن براءة الاختراع.

- الملكية أو السيطرة على أنظمة التوزيع، والتي لها تكاليف غير ملائمة للداخلين الجدد للصناعة، حيث أن قنوات التوزيع تحتاج لاستثمارات كبيرة.

المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية التكامل العمودي:

لأي إستراتيجية عدة مزايا ومساوئ تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات الأخرى فالتكامل العمودي الذي يعتمد أساسا على سلوك المنظمة التي تسعى دائما في تعزيز حصتها السوقية من أجل تعظيم أرباحها ووضع عراقيل تعوق الدخول لمجال نشاطها الصناعي .

أولا- مزايا إستراتيجية التكامل العمودي:

ويمكن ذكر المزايا التي يمكن لأي منظمة تحقيقها، من خلال اللجوء لاستراتيجية التكامل العمودي بنوعيه الأمامي والخلفي، وذلك في الجوانب الآتية:³

¹ فاطمة محبوب، تحليل هيكل الصناعة التأمينية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 04-03 ديسمبر 2012، ص 08.

² فرحاني الزهرة، مرجع سابق، ص 31.

³ فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير، تخص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص 88.

1. الجانب الاقتصادي: حيث تحقق المنظمة أرباحاً، أولاً بالاستفادة من هوامش ربح المورد أو الزبون وللاقتصاديات التي يمكن للمنظمة تحقيقها "اقتصاديات الوفرة، التبادل..." كما أن التكامل العمودي يلغي ظروف الالايقين في تكاليف وأحجام المواد الأولية والمنتجات النهائية، مما يسمح لهذه للمنظمات من إنشاء أسواق جديدة جذابة لكي تقدم لها حرية اتخاذ القرارات المناسبة في مجال الاستثمار والتوسع.

وبإمكان المنظمة من وضع عراقيل تعوق المنافسين الجدد بواسطة التكامل العمودي إلى الخلف وذلك بسيطرتها على نقاط توزيع المنتج، كما يؤدي التكامل العمودي إلى تمكين المنظمة الصناعية من حماية جودة منتجاتها في مرحلة إنتاجية واحدة أو في جميع المراحل الإنتاجية مما يجعلها متميزة في الصناعة التي تنشط فيها، ومما يسهل لها الاستثمار في الأصول المتخصصة التي تستخدمها هذه المنظمة في رفع كفاءة أدائها، التي ينتج عنها في النهاية خفض للتكاليف وتمييز المنتجات والسيطرة على التسعير.

2. الجانب الاستراتيجي: إن إستراتيجية التكامل العمودي تؤثر على الوضعية التنافسية، حيث تمنحها كل مزايا إستراتيجية تنوع المنتجات وكذا الأسواق، أما سيطرتها على أنشطة المنبع أو المصب، فيمنحها القدرة على التمييز بأسعار المنتجات نوعيتها وجودها وأيضاً الخدمات المرفقة لها، أما حركة المنظمة في الفرع تمنحها إلغاء قوة التفاوض مع الموردين ثم العملاء فيزيد من تفوقها في السوق، والتكامل العمودي تتحكم المنظمة في سوق المواد الأولية في المنبع أو تميزها في خدمة العميل عبر أنشطة المصب ما يمكنها من وضع عوائق دخول للمنافسين الجدد، كما أن زيادة قوة المنظمة في السوق تمكن من الحصول على المعلومات الملائمة حول السوق ما يعني الأسبقية على المنافسة.

3. الجانب التقني: لقد اهتم (Barreyer) بدراسة هذا الجانب وقارن بين وضعية التكامل العمودي والاعتماد على منتجات وخدمات خارج المنظمة، ولاحظ أن التكامل العمودي يسمح بترشيد العملية الإنتاجية لأن عملية الشراء تتضمن مخاطر التبعية للمحتكر، كما أن التكامل العمودي يؤمن للمنظمة نوعية المنتجات والخدمات المرغوب فيها، دون اللجوء إلى العملاء في عملية التمويل.

ثانياً: عيوب إستراتيجية التكامل العمودي

أما بالنسبة لعيوب ومساوئ إستراتيجية التكامل العمودي فتكمن أساساً في النقاط التالية:¹

1. صعوبة الحصول على الحجم الأمثل: من مخاطر التكامل العمودي أن الحجم الأمثل قد يتغير بشكل كبير بين مراحل الإنتاج المختلفة، وعلى هذا فقد يؤدي التكامل العمودي إلى عدم تحقيق الحجم الأمثل، بالإضافة لزيادة التكاليف في

¹عبيد الله فطيمة، دور إستراتيجية إخراج النشاطات في تدعيم الميز التنافسية للمنظمات، رسالة لنيل الدكتوراه، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص ص18-19.

بعض الأنشطة، ففي صناعة السيارات-على سبيل المثال- نجد أن مصانع تجميع السيارات قد تعمل بكفاءة إذا ما كانت تنتج ما يقرب 200 ألف وحدة سنوياً. إن تحقيق الكفاءة في صناعة المحركات تتطلب حجم إنتاج يزيد عن مليون وحدة سنوياً، وعلى الجانب الآخر نجد أن تحقيق معدلات الكفاءة العالية في عمليات تطوير وتحسين المنتجات الجديدة يتطلب حجماً إنتاجياً أعلى مما سبق ذكره، ولهذا اتجهت شركة روفر المتخصصة في تصنيع السيارات إلى تطبيق نظام التكامل العمودي بشكل أقل حتى أن نشاطها صار قاصراً على تجميع مكونات السيارات التي تشتري معظمها من المصانع الأخرى، كما أنها تعتمد بشكل متزايد على شركة هوندا في تزويدها بالتقنيات الحديثة والتصميمات.

2. تزايد المتطلبات الرأسمالية: عندما تتجه المنظمات نحو التكامل الخلفي أو الأمامي، فإنها تحتاج إلى رأسمال لإقامة العمليات اللازمة لتحقيق التكامل، وفي مثل هذه الحالة يجب أن تكون وفورات التكلفة الناتجة عن التكامل بدرحة لتبرير الاحتياجات الرأسمالية الكثيفة.

3. فقدان التخصص: حيث تتطلب كل مرحلة من مراحل الإنتاج المختلفة إتباع مداخل إدارية منفصلة تماماً، فعلى سبيل المثال تحتاج عمليات التوزيع إلى أشكال تنظيمية ونظم رقابة مختلفة تماماً عن تلك التي تتطلبها عمليات التصنيع والتشغيل.

4. مرونة أقل: إن كل من التكامل العمودي والمعاملات التجارية (السوق) يمكنها تحقيق بعض المزايا التنافسية، وذلك وفقاً لأنواع وأشكال المرونة التي يتمتعان بها، وكما ذكرنا من قبل فعندما تكون هناك حاجة إلى الاستثمارات المنسقة، فإن التحكم الإداري يمكنه أن يحقق بعض المزايا التي تفوق تلك الترتيبات الطويلة الأجل، التي يمكن عقدها بين الشركات المنفردة، وعلى الرغم من هذا فإذا كانت المرونة المطلوبة تتمثل في الاستجابة لكل ما يطرأ من أحداث وتغيرات، ففي هذه الحالة يمكن تحقيق بعض المزايا في المعاملات التجارية التي تتم في الأسواق، إن فقدان الهيكل الصناعي للتكامل العمودي يعكس بشكل جزئي الحاجة إلى تحقيق المرونة في عملية التكيف مع كل نمط من أنماط تطور الطلب، كما يعكس أيضاً المتطلبات المختلفة لكل مشروع من المشاريع التجارية والصناعية.

المطلب الرابع: دور إستراتيجية التكامل العمودي في إعاقه الدخول

إن الإستراتيجية التكامل العمودي دور في إعاقه دخول المنظمات الجديدة، حيث يرى البعض أن التكامل العمودي قد يزيد من عوائق الدخول إلى السوق، فعندما يكون الهدف من التكامل هو تحقيق الكفاءة، قد يعاني المنافسون غير المكتملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم، بالإضافة إلى ذلك، فعندما تسيطر المنظمات المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع، فإن المنافسون غير المكتملين قد يصبحون عرضة لارتفاع أسعار المواد والخدمات التي يحصلون عليها، كما يمكن أن يتلقوا منتجات وخدمات سيئة الجودة، أو يرفض

الموردون إمدادهم بعناصر الإنتاج، أو يرفض الموزعون توزيع منتجاتهم، وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمنظمة الجديدة الداخلة في هذا الظروف، وقد يسمح ذلك للمنظمة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل، عما يكون عليه الحال بدون التكامل العمودي.¹

وربما تفكر المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة بالتكامل عمودياً، من أجل الاستفادة من مزايا هذا التكامل مثلها مثل المنظمات القائمة بالإنتاج، لكن هذا يتطلب رأسمالاً ضخماً قد لا يتوفر لكل المنظمات، أو إن الحصول عليه يحمل المنظمة تكاليف إضافية، وهذا كله يجعل المنظمة الراغبة في الدخول في وضع تنافسي أسوأ من المنظمات القائمة بالإنتاج²، وقد تتمتع المنظمة القائمة بقدر قليل من المزايا التكاليفية على تلك المحتمل دخولها، وذلك لأن استقرار المنظمة القائمة يمنحها ميزة تكاليفية على الداخلين الجدد في الحصول على رأس المال عن طريق تقليل المخاطر المعنوية للمقرضين.³

ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل، فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص، فيمتد عائق الدخول هذا على مراحل إنتاجية أخرى من خلال التكامل العمودي، وكمثال لهذا عندما يكون هناك عدد محدود من نقاط البيع المرخص لها ببيع السلعة، والتي تملكها المنظمات المنتجة، فمن خلال التكامل إلى الأمام يتم ضم نقاط البيع بالتجزئة للمنظمات المنتجة، وبالتالي يضمن المنتجون سوقاً مغلقاً لإنتاجهم، وبالإضافة إلى ذلك فرفض المنظمات القائمة قبول بيع منتجات غيرهم بفروعهم، يخلق عوائق أمام دخول منظمات جديدة، فتحافظ بذلك على هوامش ربح الصناعة، ولا يعمل هذا النظام بدقة تامة، إذا أن هناك نسبة من النقاط البيع غير مقيدة بالتراخيص، كما وأن المنظمات الجديدة قد تنتج لتبيع عند باب المصنع، وقد تقبل نقاط البيع بعضاً من إنتاج الغير، كما قد يمكن شراء بعض الفروع القائمة، إلا أن أرباح المنظمات القائمة دائماً فوق مستويات المنافسة، وليس هناك من شك في أي نقاط البيع المرخصة قد أسهمت في هذه النتيجة.⁴

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 315-316.

² أحمد سعيد بالخرمة، مرجع سابق، ص 100.

³ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 316.

⁴ روجر كلارك، نفس المرجع، ص 316-317.

خلاصة الفصل:

التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المنظمة لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة.

وفي الوقت الحالي ليس هناك إجماع عند خبراء الاقتصاد في تفسير الأسباب الحقيقية وراء انتهاج استراتيجيات التكامل العمودي من جهة، وأثاره الاقتصادية على المنظمة والمجتمع من جهة ثانية، ولكن في المقابل هناك نقاط تم الإجماع عنها تكمن في تقليل تكاليف الصفقة أو خفض درجة الاحتكار في صناعة ما، بانتهاج إستراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف، أي أن المنظمة الأم تصبح حرة في توريد المواد الأولية لنفسها دون اللجوء إلى المنظمات الأخرى. كما أن للتكامل العمودي منافع وتكاليف عامة مهمة يجب النظر فيها عند اتخاذ أي قرار، وأهميتها تتوقف على كل صناعة على حدة، وهي تنطبق على التكامل الأمامي والخلفي على السواء، مع إدخال التغييرات الضرورية في المنظور، لذا فعلى المنظمات التي تريد اعتماد التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للتنافس في الصناعة، دراسة منافع وتكاليف هذا الخيار والآثار التي تتركها هاته الإستراتيجية في النهاية على أداء المنظمة ككل، ومحددات نجاح المنظمة في مجال أعمالها، من خلال التطرق إلى مفهوم و مصادر الميزة التنافسية في ظل هاته الإستراتيجية وهذا سيتم التطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها

بإستراتيجية التكامل العمودي

تمهيد الفصل:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، بظهور أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق، مما أدى ذلك على زيادة حدة المنافسة بين المنظمات القائمة.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط، الحصول على الميزة تنافسية التي تعتبر بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين، وذلك من خلال البحث عن مصادر الميزة التنافسية التي تساهم في تحقيق التفوق المطلوب، ويعتبر الأستاذ **Michael Porter** أحد أهم المنظرين في هذا الباب وذلك من خلال كتاباته وأعماله التي ساهمت بشكل كبير من خلال وضع نموذج لتفسير الميزة التنافسية وما يتعلق بها.

وأمام هذا الوضع، تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان البقاء. وللا حاطة أكثر هذا الموضوع، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: نموذج Porter والميزة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه، خاصة في إطار ما يسمى بالعمولة الاقتصادية وانفتاح الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمنظمة من أجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية، فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، وأصبحت المنظمات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث عن سبل استدامتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

بالنظر إلى أهمية موضوع الميزة التنافسية، فلقد حظي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما نتج عنه وجود العديد من الاختلافات في تعريف الميزة التنافسية، نظرا للاختلاف المنطلقات الفكرية لهؤلاء وكذا اختلاف الزوايا التي ينطلق منها كلا منهم في تعريفه للميزة التنافسية، وفيما يلي أهم ما ورد من تعريف للميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية للمنظمة على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما، أن تخلقها لزملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين مع تقديم منافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة ".¹

من خلال التعريف نرى أنه يركز على القيمة التي تخلقها المنظمة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع أو في شكل منتج متميز. وتعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة، يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة ".²

يعتبر التعريف السابق أن الميزة التنافسية لا تكون ذات معنى إلا إذا سمحت للمنظمة بالتفوق على المنافسين، فإذا عرضت المنظمة منتج منخفض السعر، ولم يستطع التفوق إلى المنافسين، لأنهم يعرضون منتج بأعلى جودة، فلن يشكل فارق السعر ميزة تنافسية، كما يشير التعريف إلى ضرورة اتباع استراتيجية مناسبة من أجل اكتساب ميزة تنافسية معينة.

¹ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Inter- éditons, 1993, p48

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص ص: 39-40

كما تعرف بأنها: "عبارة عن الفائدة طويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الإستراتيجيات الفريدة، التي تسهم في خلق القيمة، ولا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين، إضافة إلى عدم قدرتهم على الحصول على الفوائد الناتجة عن هذه الإستراتيجية"¹.

لا ينظر التعريف السابق للميزة التنافسية إلا بمنظور عوائدها المستقبلية البعيدة على المنظمة، بمعنى أن الميزة التنافسية تسمح بحق القيمة من خلال تكاليف أقل أو تميز في المنتج، وتتطلب الميزة التنافسية اتباع استراتيجية ملائمة لاكتسابها، على أن لا يستطيع المنافسين تقليد هذه الميزة، وإلا فلن تعتبر ميزة من وجهة نظر العملاء.

وكذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"².

ينظر التعريف السابق للميزة التنافسية من منظور البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، فالميزة التنافسية تتطلب استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، كما تتطلب استغلال القدرات الداخلية للمنظمة، بما فيها من موارد ومهارات ومعارف في إنتاج منتجات وتقديم خدمات متفردة لدى العملاء مقارنة بالمنافسين.

وكذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"³.

يعتبر التعريف السابق أن اختيار أفضل الاستراتيجيات، ثم توظيف كامل القدرات والموارد التي تتوفر عليها المنظمة، لتنفيذ وإنجاح تلك الاستراتيجيات هو في حد ذاته ميزة تنافسية، لأن تطبيق الاستراتيجيات الملائمة لبيئة المنظمة وموادها هو ما يسمح لها بالتفوق على المنافسين، وهو ما يمثل مصدرا للتميز التنافسي.

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكر، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 304.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية-منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 74.

³ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، -الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص 64.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها " تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. ¹

يركز التعريف السابق على المستوى العملي للميزة التنافسية، من خلال قدرة المنظمة على ابتكار وتطوير طرق جديدة للإدارة والإنتاج والتسويق، شرط أن تكون هذه الطرق أكثر فعالية وكفاءة من الطرق التي يطورها المنافسين، بما يعني أن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فلا يكفي تطوير المنتجات وطرق الإنتاج لتمكن المنظمة من الفوز بميزة تنافسية، إن لم يكن هذا التطوير أفضل وأعلى مما يقوم بها المنافسين، لأن هؤلاء يبذلون بدورهم الجهود ويكرسون الموارد لاكتساب المزايا التنافسية.

من خلال استعراض التعريفات المرتبطة بالميزة التنافسية، يمكن القول بأن الميزة التنافسية، هي قدرة المنظمة على تفوق على منافسيها، من خلال إتباعها لإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، والاستغلال الأمثل لقدراتها وإمكانيتها لتقديم منافع ومزايا متفردة ومختلفة، وذات قيمة محققة للعميل، أي بخلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع منافسيها.

المطلب الثاني: أبعاد، وأنواع، ومصادر الميزة التنافسية

محاولة منا لتفسير الميزة التنافسية سوف نقوم باستعراض أهم أبعادها، ثم الأنواع المختلفة للميزة التنافسية، وأخيرا المصادر التي من خلالها يمكن الحصول على الميزة التنافسية.

أولا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين أساسيين هما: ²

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

والتي تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المنظمة مقارنة بمنافسيها، ولكي تتحقق الميزة التنافسية، يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المنظمة، هو أعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، ومن خلال هذا تسعى المنظمة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانيتها المتنوعة، وتصبها في سبيل تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء، أي القيمة حسب ما يعتقد العملاء وليس كما تعتد المنظمة، يعتبر الأساس في الحكم على وجود وفعالية الميزة التنافسية، وتحسين القيمة لا بد أن يستند على أربعة مبادئ هي:

¹ بن عيشي بشير وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص 05.

² عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس- سطيف-، 2013، ص 83-84.

1. زيادة ولاء العملاء: ولاء العميل يعني ببساطة معاودته الشراء من المنظمة نفسها مرات ومرات، مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه، وهذا بلا شك لا يقع صدفة، وإنما يتطلب قدراً كبيراً من العمل على بناء الثقة بين الشركة والعميل، مع ربط علاقات وثيقة به عن طريق تقديم أفضل الخدمات له.
 2. مواجهة ضغوط المنافسة: من خلال رصد تحركات ومناورات المنافسين والرد عليهم سواء بالتطوير السريع لمنتجات جديدة، أو تبني سياسة سعرية هجومية، أو بالتوسع السريع في السوق لتغطية الأجزاء السوقية التي قد يسيطر عليها المنافسين.
 3. الحصول على عنصر التميز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء: يعتبر العميل هو قلب الميزة التنافسية من خلال مقارنة منتجات وخدمات ما بعد البيع.
 4. زيادة فعالية التسويق: من خلال الحملات الترويجية وتوسيع قنوات وشبكات التوزيع وتنويع المنتجات والخدمات، وتأهيل وتحفيز الولاء التجاريين ورجال البيع التابعين للمنظمة.
- البعد الثاني: التميز على المنافسين

يقصد بالتميز أن منتجات وخدمات المنظمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على الموارد التي تحقق هذا التميز، ثم استغلال تلك الموارد في تطوير منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، وتتمثل هذه الموارد في الموارد البشرية، المالية، المادية والتنظيمية.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار بورتر (Porter) إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمنظمة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج والتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1. ميزة التكلفة الأقل

يعني قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لابد من فهم الأنشطة التي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية¹، ونقول عن منظمة ما أنها تحقق ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللحصول على هذه الميزة يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف، فالتحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يضيف للمنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، إذ أن التعلم هو نتيجة للجهود

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 85

المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل إضافة إلى ذلك التركيز على الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.¹

2. ميزة التميز (تميز المنتج)

ويطلق على هذا النوع كذلك ميزة الجودة العالية، وهو قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)، فلذلك لابد من فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز²، وحتى تحصل المنظمة على هذه الميزة، يجب أن تراعي عوامل والتي تدعي بعوامل التفرد، وتميز من بينها التعلم وآثاره، حيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.³

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات، بنيت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ونلخص هذه المصادر فيما يلي:⁴

• الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض، إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 85-86.

³ على السلمي، مرجع سابق، ص 67.

⁴ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 8-9.

• الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول به والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في ظل المنافسة الحادة، أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

• المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات، بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

المطلب الثالث: محددات والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

إن إكتساب المزايا التنافسية يتطلب بذل جهود متواصلة على المستويات الاستراتيجية والادارية والتشغيلية، ولكن تلك الجهود لن تثمر في التميز على المنافسين، من دون وجود أسس ومحددات لتكامل الجهود حتى تتمكن المنظمة من تحقيق وبناء مزايا تنافسية.

أولا: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين هامين، وهما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس:

1. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذ أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمة المنافسة للتغلب

عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبنى، بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة¹، وفيما يلي بعض الشرح لأهم مراحلها.²

أ. مرحلة التقديم :

هي أول مرحلة، حيث تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري، ومع مرور الزمن تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر، وذلك يرجع للقبول الذي تناله من قبل العدد المتزايد للزبائن، ومن ناحية أخرى، فهي ليست دائما أطول المراحل، فيمكن أن تكون قصيرة وفقا لخصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وكذلك حجم المنافسة السائد فيها، وكلما طالت هذه الفترة، كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة لتتيح لها فرصة التفوق على منافسيها داخل الصناعة.

ب. مرحلة التبنى :

تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار من ناحية الانتشار، لأن هذه المرحلة تتميز بتركيز المنافسين على الميزة حيث تصل الوفورات لأقصاها في هذه المرحلة.

ج. مرحلة التقليد:

يتراجع هنا حجم الميزة ويتجه تدريجيا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم يحدث انخفاض في الوفورات.

د. مرحلة الضرورة:

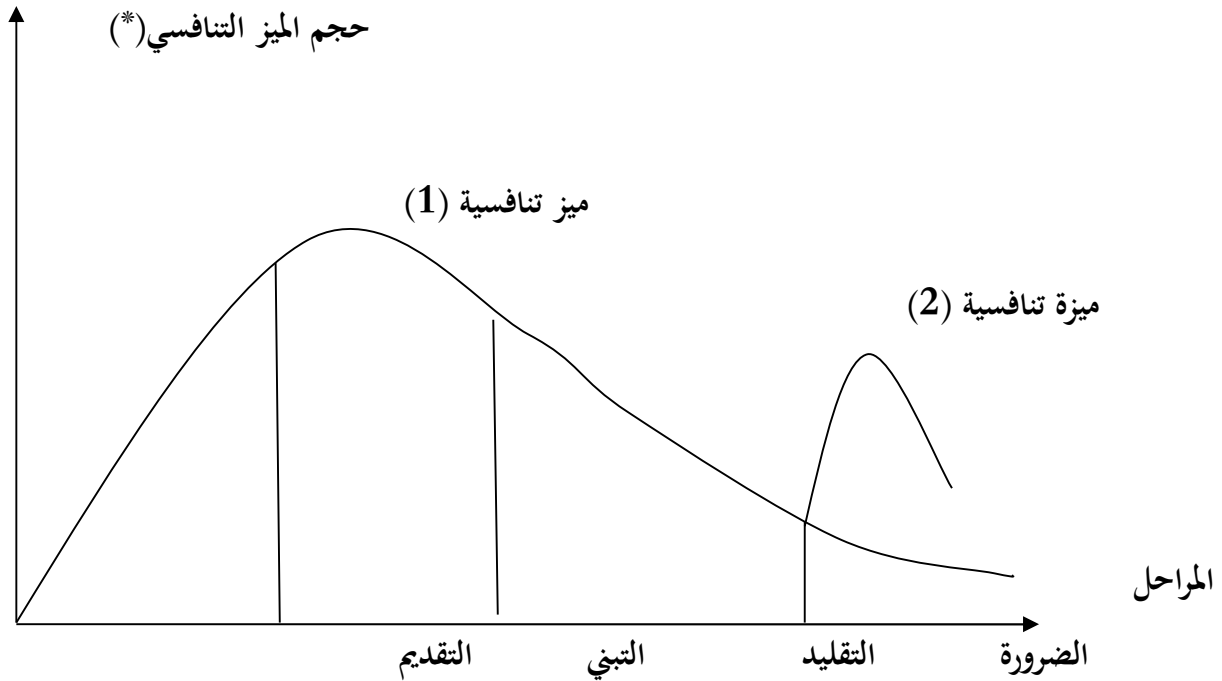
يكون في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لحياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 86

² د. البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 195-196.

الشكل (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) ميزة في شكل تكلفة نسبيا أقل و/أو سعر مرتفع .

المصدر: نبيل محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 86.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع، يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركة المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

حيث أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، والذي سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

¹نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص ص 87-88.

الجدول (2- 1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

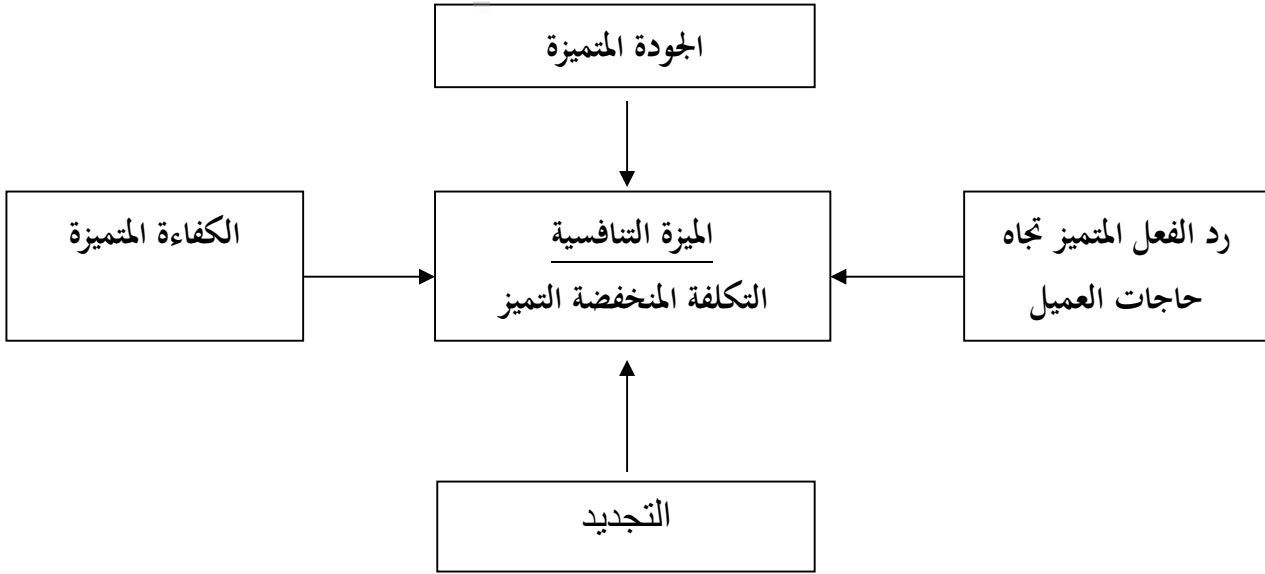
نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء، الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المنظمة ولأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة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

المصدر: نبيل محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2003، ص 87، 88.

ثانيا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يتعلق بناء المزايا التنافسية بالعوامل الأربعة التالية: الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وهي التى تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التى يمكن لأي منظمة أن تتبناها، بغض النظر عن مجالها الصناعى أو المنتجات والخدمات التى تنتجها وتؤديها، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل -، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 212.

وفيما يلي شرح موجز للأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

أ. الكفاءة:

ما المنظمة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وعلى سبيل المثال، إذا ما اقتضى الأمر في شركة (A) تخصيص 30 ساعة عمل لتجميع سيارة، و 25 ساعة في (B) لنفس الغرض، فإننا نستطيع القول أن (B) أكثر كفاءة من (A) ¹.

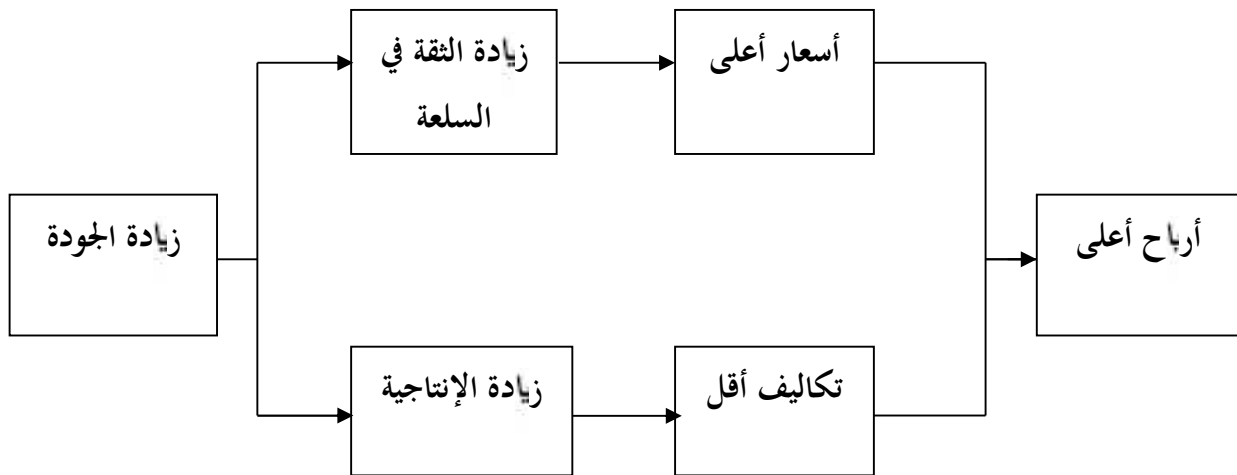
ب. الجودة:

إن المنتجات ذات الجودة هي بضائع أو خدمات موثوق بها، بمعنى أنها تؤدي العمل الذي صممت من أجله بإتقان، إن لجودة المنتج العالية أثر على الميزة التنافسية من جانبين: الأول، إن تقديم منتج عالي الجودة يزيد من هذا المنتج في نظر المستهلكين، وبالمقابل تستطيع الشركة أن تحمل بضاعتها سعرا عاليا، وأن الزبون نتيجة لما تقدم، يتخذ قراره لشراء المنتج.

¹ شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل - دار المريخ، السعودية، 2007، ص 207.

وإن الأثر الثاني للجودة على الميزة التنافسية، يأتي من الكفاءة العالية للمنظمة ومن كلفة إنتاجها الواطئة، فكلما قل الوقت المهدور في صناعة منتجات معينة أو تقديم خدمة ثانوية، وكلما تحول ذلك زيادة في إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، لذلك فإن الجودة العالية للإنتاج لا تسمح فقط للمنظمة أن تحمل منتجاتها أسعارا عالية، ولكن تسمح لها أيضا أن تخفض من الكلفة، إن ذلك لم يعد الطريق لتحقيق الميزة التنافسية ولكن أصبح طريقا للبقاء.¹ لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في الكثير من الصناعات أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

شكل رقم (2-3): تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل -، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 201

ج. التجديد:

يقصد به "الجودة المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو استهلاكية أو استثمارية" ويمثل "كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا

¹ علي حسون، فاضل حمد سليمان، المدرس المساعد عامر فدعوس، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012، ص 19.

التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها.¹

د. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون

تشير الاستجابة إلى "الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم، وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها" ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بما سمات تفتقر لها المنتجات المنافسة، يزداد على ضرورة مواءمة السلع والمطالب الفردية ومرعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، كما توجد مصادر أخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الاستجابة للعميل وهيئة الفرصة للمنظمة لتمييزها من منافسيها.²

المبحث الثاني: نماذج بورتر (Porter) والميزة التنافسية

سنتناول في هذا المبحث، محددات الميزة التنافسية حسب Porter أو ما يعرف بـ "نموذج الماسية" في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني أسلوب سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية، ثم قوى المنافسة التي تحدد ربحية القطاع في المطلب الثالث، وفي الأخير يأتي المطلب الثالث حول الإستراتيجيات العامة للتنافس لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية حسب مقارنة بورتر (نموذج الماسية)

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه، لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما يعرف بالنموذج الماسي / النظرية الماسية (The Diamond Theory)، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المنظمة للميزة التنافسية في: (عوامل الإنتاج، عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والمساندة، إستراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة)، بالإضافة إلى عنصرين مساعدين هما، (دور الحكومة، الصدفة).

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور (Porter) أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى، كالبنية التحتية وعوامل متقدمة،

¹ مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصاريف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 12، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2013، ص 153.

² مديحة بخوش، نفس المرجع، ص 153.

كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الانتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.¹

ثانيا: ظرف الطلب المحلي

الطلب الذي يشير إليه (Porter) هنا، يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة (هيكل الطلب)، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المنظمة، مما سيفتح مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم، بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمنظمة. حيث تكمن أيضا أهمية نمو حجم الطلب، في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المنظمة، وتقوم جاذبية القطاع بالتقليل من المخاطرة الناجمة من الحروب السعرية للمتنافسين، فكلما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة، كلما سمح ذلك باستمرار هذه المنظمات في حقل المنافسة، ومن جهة أخرى كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمنظمات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا، رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات، ولذلك لا بد للمنظمات أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه للرفع من تنافسيتها.²

ثالثا: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة، تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المنظمة، سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملية لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي نقدم الدعم للصناعة المعنية، من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.³

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات، سواء الخلفية منها أو الأمامية وفقا لميكانيزمات النموذج، وذلك بما تضيفه من قيمة مضافة لسلسلة القيمة للمنظمة، وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات والقطاعات السوقية المختلفة، ومما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012، ص ص 20-21.

² سملاي يحضيه، ص ص 37-38.

³ شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 173.

مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد، سواء على المستوى التمييز أو التكاليف الدنيا، سيرفع من القدرات التنافسية.¹

رابعاً: إستراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج (Porter) هو الإستراتيجية وهيكل التنافسي بين المنظمات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها الاكتساب وتبني إديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة، من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية منظماتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للمنظمات الألمانية واليابانية، بعكس المنظمات الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية أمام المنافسين.²

خامساً: المحددات المساعدة:

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية، يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر، بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة، كعاملين ثانويين ومساعدين وهم كالتالي:³

1. دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف، يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.
2. دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المنظمة والتشريعية الملائمة، وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات، من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

يرجع مصطلح سلسلة القيمة إلى أن المنظمة، يمكن اعتبارها مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد أكد Porter أن الميزة التنافسية، يمكن أن تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية، حيث تعمل مختلف أنشطة المنظمة على تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة لدى للمنتجات من خلال التمييز.

¹ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 38.

² بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 24.

³ بوازيد وسيلة، نفس المرجع، ص 24.

وترجع فكرة أن سلسلة القيمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة، باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.¹ ويمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية Systematic للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها."²، وعليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المنظمة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية، تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:³

- تمثل المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية،
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق، من خلال العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

وحسب Porter فإن سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين من الأنشطة، نوضحها في الشكل الموالي:

¹ عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 91-92.

² نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 89.

³ بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 30.

الشكل رقم (2-4): سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, *Competitive advantage*, The free press, New York, 1998, p: 37

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مجموعتين من الأنشطة هي:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

وتتكون من خمسة أنشطة هي:¹

- الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.
- العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات، والرقابة على الجودة...
- الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.
- المبيعات والتسويق وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها، بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المنظمة إلى الزبون

¹بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 31.

ج. الخدمات: وتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، وتلقي شكاوي المشتريين.

ثانياً: الأنشطة المساعدة:¹

وتتكون من أربعة أنشطة مساعدة هي:

- أ. البنية الأساسية: والتي تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- ب. إدارة الموارد البشرية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: الاختيار، التدريب والتنمية للأفراد، تسيير المسار الوظيفي وتقييم الأداء.
- ج. التطور التكنولوجي: وتشمل أنشطة متعلقة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمداخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
- د. المشتريات: وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شراؤها، سواء كانت مواد أولية، خدمات، أو آلات.

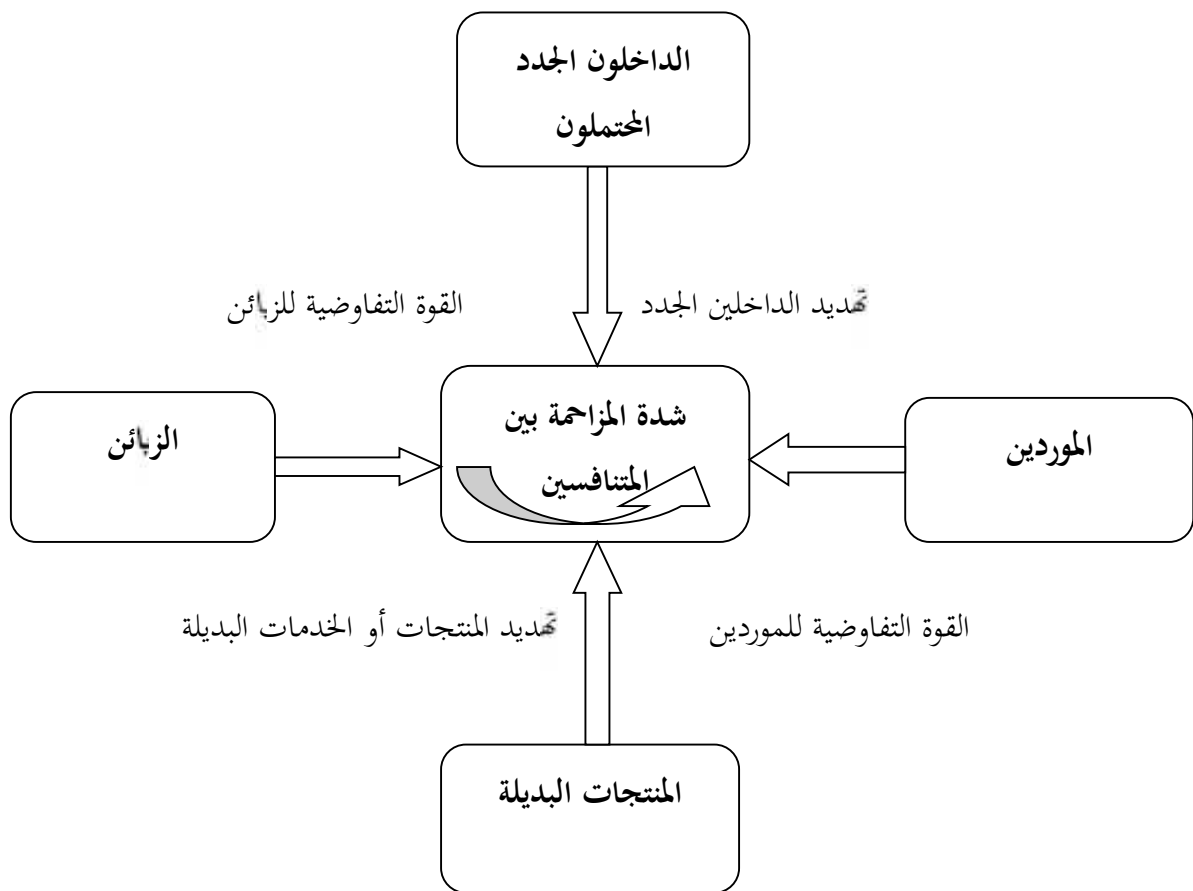
إن معرفة المنظمة لسلسلة قيمتها، يوضح عدد محدود من جوانب القوة والضعف، التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية، وهو ما يعبر عما تستطيع المنظمة القيام به بشكل فائق، بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، وهو ما يجعل المنظمة تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وكذلك يدعم تمييزها في السوق، وذلك من خلال خلقها وإنشائها لميزة تنافسية.

المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمس لـ Porter

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المنظمة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمنظمة الاستمرارية، وهذه العناصر هي: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن.

¹عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 93.

الشكل (2-5): نموذج القوي التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael Porter, *l'Avantage concurrentiel*, traduit de l'américain par : Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999, p15.

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في إقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة، ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المنظمات، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح، الذي سيشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع التكاليف، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول، التي يفرضها قطاع النشاط، وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى، تشكل حواجز الدخول حسب بورتر وهي¹:

1. اقتصاديات الحجم: والتي تهدف المنظمات من ورائها إلى تخفيض تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم المخرجات، وبالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعالجة من عيوب التكلفة

¹ محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة لاقصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014، ص 47.

العالية، أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المنظمة القائمة حجما اقتصاديا كبيرا، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين جدد على الصناعة

2. تمييز المنتج: وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمنظمة وللزبائن الأوفياء.....الخ؛

3. احتياج رأس المال العامل: يتطلب دخول المنظمات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان البحث و التطوير، بناء شبكة التوزيع..... الخ؛

4. تكاليف التبديل: وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب ان يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر؛

5. الوصول إلى قنوات التوزيع: قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع منتجات الدخيلين الجدد أمرا مكلفا وغاية في الصعوبة، فالشركات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد، وهذا ما يشكل بحذ ذاته حاجزا للدخول إلى السوق.

6. أخيرا السياسة الحكومية. وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم...الخ)

ثانيا: المزاخمة بين المنافسين

تمثل شدة المزاخمة بين المنافسين في الصناعة، مركز القوي المحددة لجاذبية الصناعة، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية. مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات مابعد البيع، تمييز..)، والتي من شأنها ان تؤثر علي بقية المنافسين، مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال، قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة، كما هو الشأن في "الحروب السعرية" المفضية إلى تدهور مردودية القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة، مما ينجم عنه عجز بعض المنظمات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة، كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين، تحكمها جملة من العوامل الهيكلية، منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تركز المنافسين، ومدى إمكانية تمييز المنتج.¹

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

"تزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في الصناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وضائف من سعر ووضائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق"، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل نظمة واحدة، من الحفاظ على وضعية

¹ سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص ص33-34.

القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل المنظمات القطاع، قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الإتصال.... الخ، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة، سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، أين تكون الربحية مرتفعة.¹

رابعاً: قوة مساومة الزبائن:²

تمثل تهديداً على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة، مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمنظمة، إذ أن تلك القوة يمكن أن تتحقق بتوافر شروط، أهمها:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات القطاع؛
- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءاً هاماً من مشتريات الزبائن لأنهم أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي؛
- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

خامساً: قوة مساومة الموردين:³

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديداً حقيقياً للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف، وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين حالة توافر شروط أهمها:

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

المطلب الرابع: استراتيجيات Porter كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

لكي تحقق المنظمة أسبقية على منافسيها والقدرة على المنافسة على المدى القريب والبعيد، فإنها تستند إلى تطبيق أو تبني إستراتيجية تنافسية تتلائم مع إمكانياتها، مواردها وكفاءاتها البشرية، والهدف الرئيسي منها هو تحقيق تميز تنافسي

¹ محمد رفائي، مرجع سابق، ص 48.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 36.

³ سملاي يحضيه، نفس المرجع، ص 36.

يُوصف بالديمومة والبقاء. وقد صنفها بورتر إلى ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، والشكل الموالي يوضح مختلف الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الشكل رقم (2-6): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

تمييز المنتج

تكلفة أقل

	التمييز	قيادة التكلفة
الصناعة ككل	Differentiation	Cost leadership
المهدف لاستراتيجي	التركيز	
قطاع سوق معين	Focus	

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص104.

وفيما يلي تفصيل لهذه الإستراتيجيات:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة، حسب ما ذهب إليه Porter، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة، مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التمييز، والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ماتريده من وراء ذلك، فهناك من تهدف على تحقيق عائد أكبر، وذلك لاستثمار في ميادين البحث والتطوير لاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق، لكن معظم المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من الزبائن لتكون أكبر حصة سوقية ممكنة.¹

¹ عادل مزوع، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص47.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:¹

- ما يتعلق بالمنافسين: فالمنظمات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ما يتعلق بالمشتريين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ما يتعلق بالموردين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل، يمكنها- في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة، تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا، يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل، يمكنها- مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛

ويمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات والمتمثلة في:²

- وفورات اقتصادية الحجم، من خلال زيادة الكمية المنتجة والمباعة، بما يسمح بتوزيع التكاليف الثابتة على كمية إنتاج أكبر، مما يسمح بتخفيض التكلفة الكلية للوحدة، وبالتالي يعطي للمنظمة فرصة تخفيض سعر البيع والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين؛
- وفورات منحنى التعلم والخبرة، فكمية الإنتاج الأكبر تسمح للعاملين بتكرار مهام الإنتاج، مما يعطيهم ماهرة أفضل وسرعة أعلى، وبالتالي تتحقق للمنظمة إنتاجية أعلى؛
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل العمودي، حيث أن قيام المنظمة بتصنيع مدخلات الإنتاج، يسمح لها بتحقيق إزدواجية الهامش، بمعنى تستفيد من الهامش الذي كان من الممكن أن يأخذه الموردون، إضافة للهامش الذي تحصل عليه من العملاء، مما يعطيها الفرصة لخفض سعر البيع وزيادة كمية المبيعات بالنتيجة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها، وهذا من خلال التخطيط والتنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة، الشيء الذي يسمح بإلغاء التكاليف المشتركة والمتكررة بينها؛

¹ عبد الوهاب فرجاني، دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2013، ص ص19-20،

² أحلام عديلة، دور إستراتيجية الحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014، ص88.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، فتخفيض سعر البيع يسمح بزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاج حتى الوصول للطاقة الإنتاجية القصوى الممكنة؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق، بغرض تحقيق وفروات في تكلفة البناء والإحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمات وعمليات الفروع، بما يسهم في تخفيض تكاليف النقل والتخزين، عندما تكون المخازن والمصانع قريبة من مراكز التوريد أو أسواق الاستهلاك؛
- اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
 - تخفيض عدد المنتجات المعروضة، وذلك بالتركيز على عدد محدود من المنتجات، بإنتاجها بكميات كبيرة وبيعها بأسعار منخفضة، بما يحقق اقتصاديات الحجم؛
 - الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، وهذا يهدف لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، ويتم ذلك بتقليص خدمات ما بعد البيع؛
 - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج، حيث أن التركيز على الكمية غالبا ما يكون على حساب النوعية، فتظهر عيوب في المنتجات، قد ترفع من التكاليف، بفعل إنصراف المستهلكين عن منتجات المنظمة؛
 - مرتبات ومزا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين، فتخفيض التكاليف يجعل المنظمة تلجأ للضغط على تكاليف المستخدمين والعاملين، مما يؤثر سلبا على دافعيتهم للعمل؛

2. إستراتيجية التمييز

استراتيجية التمييز تقوم على أن المنظمة تعتمد على سياسة تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، من خلال خصائص يتصورها المستهلك كخصائص فريدة من نوعها، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن، بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجتهم ورغبتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب "Levitt" كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين، أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون هذا الزبون مقدرا لهذا التمييز وعلى استعداد لأن يدفع ثمنه،

بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون باستهلاك المنتج المميز.¹ وتتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:²

- أن يقدر الزبون قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات، فالعبرة بما يعتقد الزبون حول تميز المنتج من عدمه، وليس اعتقاد المسيرين في المنظمة؛
- وجود عدد كبير من المنافسين، مما يدفع كل منظمة لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، أما في حالة الاحتكار أو احتكار القلة، فلا تجد المنظمات دافعا قويا لتمييز منتجاتها.

وحسب Porter فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا، مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق منظمة ما التميز في منتجاتها، يجب عليها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي.³

ويمكن للمنظمة تحقيق ميزة التميز من خلال تحقيق عدد من الأنشطة:⁴

- شراء مواد ومستلزمات الإنتاج ذات الجودة العالية، بحيث تؤثر إيجابا على أداء وجودة المنتج النهائي، وهو ما يرفع من تكلفة المنتج؛
 - تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية، بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة باستمرار وذات جودة عالية؛
 - التركيز على عدم وجود أي عيوب في تصنيع المنتج، حيث أن الجودة تتعارض تماما مع استراتيجية التميز، وهو ما يتطلب توافر الجودة في وسائل وعمليات الإنتاج والتخزين والنقل والتسليم؛
 - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة، مما يسمح بالاستجابة السريعة للعملاء، وخدمتهم في الوقت الذي يرغبون فيه؛
 - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبون، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للزبون على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:⁵

¹ عبيد الله فطيمة، مرجع سابق، ص 69.

² أحلام عديلة، مرجع سابق، ص 88.

³ عادل مزوع، مرجع سابق، ص 49.

⁴ أحلام عديلة، مرجع سابق، ص 89.

⁵ عبد الوهاب فرجاني، مرجع سابق، ص 20.

- التمييز على أساس التفوق التقني، من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة، ومعدات حديثة، والإنفاق الضخم على أنشطة البحث والتطوير؛
- التمييز على أساس الجودة، من خلال التركيز على مدخل التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، وليس الفحص النهائي للمنتج قبل التسليم؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، من خلال تكثيث خدمات ما بعد البيع، مثل المساعدة التقنية، الصيانة، توفير قطع الغيار وغيرها؛
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، فالزبائن يقارنون بين القيمة المدركة التي يحصلون عليها من خلال اقتناء المنتج، والقيمة التي يدفعونها، وكلما كان السعر أعلى تطلب تمييز المنتج بشكل أكبر.

3. إستراتيجية التركيز

الاستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من بورتر تسمى استراتيجية التركيز، حيث يجب على المنظمة التي تطبقها أن تركز جميع جهودها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من الزبائن الذين لديهم حاجان متجانسة، كما يمكن للمنظمة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية، هو اقتصر المنظمة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية منظمة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق الأخرى كالشاحنات والحافلات مما أكسبها صفة التركيز.¹

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:²

- (1) عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - (2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف
 - (3) عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
 - (4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير، من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - (5) عندما تشتد حدة عوامل المنافسة الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- وتأخذ استراتيجية التركيز الشكلين:³

¹ عبيد الله فطيمة، مرجع سابق، ص 72.

² عبد الوهاب فرجاني، نفس المرجع، ص 21.

³ أحلام عديلة، مرجع سابق، ص 90-91.

أ. إستراتيجية تركيز التكلفة

وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التكلفة الأدنى، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين، حيث سيسود الاعتقاد بأن المنظمة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم، كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق

ب. إستراتيجية تركيز التمايز

وهي عبارة عن استراتيجية تحقيق التمايز في السلع والخدمات، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين.

وعليه إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على ظروف المنظمة بالدرجة الأولى، أي نقاط القوة والضعف لديها، ومصادر الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، فيما يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة.

المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية

سنتكلم في هذا المبحث عن المزايا التنافسية التي يتيحها التكامل العمودي للمنظمة، فتكلم في المطلب الأول عن دور التكامل العمودي في تخفيض التكلفة والمطلب الثاني عن التكامل العمودي وميزة تمييز المنتج، وفي المطلب الثالث التكامل العمودي و ميزة التكلفة الأقل، والمطلب الرابع التكامل العمودي والقوي الخمس التنافسية.

المطلب الأول: دور إستراتيجية التكامل العمودي في تخفيض التكلفة

لعل أهم ما تبحث عنه المنظمات هو تخفيض التكلفة، ونجد درر التكامل العمودي من خلال ذلك في تفادي ازدواجية الهوامش، وسيطرة على الأنشطة وستتطرق إليها بتفصيل فيما يلي:

أولاً: دور التكامل العمودي في تخفيض التكلفة من خلال تفادي ازدواجية الهوامش

يشير مصطلح ازدواجية الهوامش إلى أن الأرباح تحسب في كل مرحلة إنتاجية تقوم بها منظمة في سلسلة الإنتاج، بمعنى أن كل من موردي الموردين والمجمعين وموزعي الجملة وموزعي التجزئة كل منهم يأخذ هامش ربح، مما يؤدي لهوامش ربح مضاعفة، وهو ما يجعل سعر المنتج النهائي أكبر من التكلفة الحدية، أما في حالة التكامل العمودي فبالعكس، يكون هناك هامش واحد، وبالفعل المحتكر المتكامل عمودياً يعظم الفوائض المشتركة في الصناعة الأولية والنهائية، وكل هذا يعظم أرباحه، إضافة إلى ذلك، المستهلك أيضاً يكون في حالة أفضل في هذه الحالة، لأنه يدفع سعر أقل للمنتج من الحالة التي تكون فيها الهوامش متتابعة أو ما يعرف بازدواجية الهوامش.¹

¹ حران عبد القادر، مرجع سابق، ص 71.

ثانيا: دور التكامل التكامل العمودي في تخفيض التكلفة من خلال السيطرة على الأنشطة

إن التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع إتجاهها طبيعيا يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة، إن السلسلة توجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المنظمة، ويوضح الجدول التالي أهم دلائل التكامل الرأسي (العمودي)، بحيث تصنف هذه الدلائل على مزاياها المالية، تكنولوجية والإستراتيجية:

جدول رقم (2-2) دلائل التكامل العمودي

الدلائل المالية	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
إحتياز على هوامش الربح مرتفعة	تخفيض عدد العمليات التقنية.	تراكم السلطة في الأسواق.
من طرف المومنين والزبائن.	رقابة عالية على الجودة.	رفع حواجز الدخول.
إنخفاض في تكاليف الرقابة	السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى	ضمانات في التمويل والمنافذ.
والتنسيق الداخلي.	أو الأسفل.	مطابقة أحسن بين إستعدادات
تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات		المنظمة وعوامل النجاح ولاسيما في
التي كانت خارجة من قبل.		الأسواق نحو الأسفل.
إنخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة.		

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، طبعة 04، ص 188

قد تجد المنظمات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالإرتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر، على سبيل المثال التكامل العمودي بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد والصلب، حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف، وإحتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة، عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالنسبة لشركات النفط، الورق والحديد والصلب، فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين والمشتريين الخارجيين يتم التخلص منها، والتي يترتب عنها غالبا توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات وكفاءة أكبر في الإنتاج.

وفي مواقف أخرى تستطيع المنظمات تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلا جدا، عندما تختار المنظمة عن قصد أداء أنشطة معينة داخليا، بحيث تتفادى المنظمة تكاليف الشروع في التشغيل والتكاليف الثابتة، والتي تصاحب غالبا التكامل الرأسي المرتفع، لذلك تستطيع المنظمات السعي إلى تخفيض التكاليف، من خلال شراء

مستلزمات الإنتاج الأكثر من إنتاجها، ويطلق على هذا المنهج بصفة عامة شراء المستلزمات من خارج المنظمة Outsourcing، وعلى سبيل المثال خدم التكامل العمودي المنخفض بشكل جيد شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي، عندما ركزت Dell جهودها على تجميع وتوزيع أجهزة الكمبيوتر الشخصي، فإنها تتفادى الكثير من التكاليف الثابتة المصاحبة لأنشطة D&R، التصنيع، وأنشطة أخرى، تشتري شركة Dell أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من الشركات الموردة المختلفة، لكي تحد من تكاليف التخزين والإنتاج، يمكن هذا Dell من التركيز على ما تفعله بصورة أفضل على إستلام الطلبات الشراء من العملاء وتجميع أجهزة الكمبيوتر لسرعة التسليم، لقد أصبحت Dell تتمتع بالحياة في التحرك في منهجها الإنتاجي، والذي جعلها باستمرار أكثر ربحية ورشاقة، في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات الماضية.

ويمكن القول في الأخير، أنه عندما تتكامل المنظمة عمودياً سواء أمامي أو خلفي يحدث من خلال ذلك تفادي مشكلة ازدواجية الهوامش والسيطرة على الأنشطة، ومن ثم تطرح المنظمة المنتج بتكلفة أقل مما يتيح لها ميزة التكلفة الأقل، وتكون بذلك قد حققت ميزة تنافسية، مما تدعم مركزها التنافسي في مجال أعمالها.

المطلب الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي وميزة تمييز المنتج

يسمح التكامل العمودي الخلفي من خلال إنتاج المواد والمستلزمات بدل الحصول عليها من الموردي، في تمييز المنتج من خلال مايلي:¹

- إنتاج مدخلات ذات نوعية عالية، من خلال مراقبة الجودة الشاملة، حيث يتم تتبع مراحل إنتاج المواد الأولية والقطع والأجزاء التي يتم تجميعها في المنتج النهائي، وتحسين الجودة في كل مرحلة وفي قطعة ومادة، ورغم أن ذلك قد يتطلب تكاليف مرتفعة.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والإبداع، في مجال تطوير المواد الأولية المستخدمة في التصنيع، إذا كانت تنتجها المنظمة في إطار التكامل العمودي، يسمح لها بابتكار مواد وقطع جديدة وتضمينها في المنتج، مما يجعله متميزاً في نظر العملاء.
- تتطلب ميزة التمييز الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج، والسيطرة نوعياً عليها بصورة دقيقة، وهذا ما تسمح به إستراتيجية التكامل العمودين حيث تتم كل النشاطات داخل المنظمة.
- تصميم المكونات اعتماداً على بحوث مبدعة والتركيز على جودتها عند تصنيعها، كما أن إنتاج المكونات داخل المنظمة، يسمح بتصميمها بالطريقة التي تجعله ملائمة لطريقة تركيبها وتضمينها في المنتج النهائي.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 105.

- يتعين على المنظمة لكي تحقق ميزة التمييز، تطوير الكفاءات المتميزة خصوصاً في مجال البحث والتطوير والإبتكار، من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، تخدم شرائح أكثر من السوق، وهذا يتطلب مواد ضخمة في مجال البحث والتطوير، ولا يتم ذلك إلا من خلال منظمة كبيرة الحجم، حيث تتوفر لها الموارد المالية، البشرية، والمادية والمعرفية، وهو ما يوفره التكامل العمودي.
- يسمح التكامل العمودي بالتنسيق بين إدارة المواد والقطع والإنتاج، مما يسمح بتوافر المواد والقطع اللازمة للإنتاج في الوقت والكمية الملائمة، مما يسمح بخدمة العملاء بشكل أفضل، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية بفعل الاستجابة الدائمة والسريعة للعملاء.
- أما التكامل الأمامي، من خلال قيام المنظمة بتوزيع منتجاتها بنفسها، بفعل امتلاكها لشبكة توزيع، فإنه يحقق للمنظمة مزايا تنافسية في مجال تمييز المنتج وتمييزه لدى العملاء من خلال ما يلي:
- يضمن التكامل الرأسي الأمامي منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة، وتقديم خدمات أفضل للمستهلك، فضلاً عن كونه أداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.¹
- يساهم التكامل الأمامي في تمييز المنظمة ومنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وتهدف من وراء ذلك إلى الإشراف التام على عملية التوزيع من خلال عمال المنظمة، بما يسمح بسرعة التسليم والمرونة في خدمة العملاء حسب ظروف وحاجاتهم، مما يشكل ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تمييز خدماتها التوزيعية بالسرعة والاستجابة الفورية وتوافر المنتج في الوقت والمكان المطلوب والكمية المطلوبة.
- يساهم قيام المنظمة بنقل المواد والمنتجات بنفسها (تكامل عمودي خلفي وأمامي)، في خلق نوعين من المنافع وهما:²
 - أ. المنفعة الزمانية، حيث عادة لا يستطيع المستهلك أن يتم عملية المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وهنا فإن المنظمة المنتجة أو الموزعة تعمل على تخزين هذه المنتجات وإتاحتها للمستهلك وقت ما أراد.
 - ب. المنفعة المكانية، حيث عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعدة، ويقوم التسويق بتوفير السلع والخدمات في متناول يد المستهلك، عن طريق نقلها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها له في المكان المناسب.

¹ سعد العنزي، بمها عبد الكريم، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، جامعة بغداد، 2013، ص 34.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 26.

المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي وميزة التكلفة أقل

تمنح إستراتيجية التكامل العمودي للمنظمات المتبنية خيار التكامل العمودي في الصناعة، بعض الأفضلية التنافسية في النشاط، حيث تسمح إستراتيجية التكامل العمودي بتوفير مجموعة من الخصائص والمزايا التي لا توفرها الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة، من خلال التكامل العمودي بنوعيه الأمامي والخلفي، أهمها تخفيض تكاليف الإنتاج، بحيث التكامل العمودي الخلفي يضيف للمنظمة الميزة المطلقة لتكاليف الإنتاج، أما التكامل العمودي الأمامي فيفيد المنظمة من إقتصاديات الحجم، وسوف نتطرق إليها من خلال مايلي:

أولاً: التكامل العمودي الأمامي واقتصاديات الحجم

إن قيام المنظمة بالتكامل العمودي للأمام يفسر بأن المنظمة تستفيد من توسع نطاق السوق، من خلال الزيادة في الطلب على منتجاتها من قبل الوحدة الإنتاجية لأخرى المتكاملة معها، ومن خلال ذلك تستطيع المنظمة الاستفادة من اقتصاديات الحجم¹، وكما قلنا سابقاً تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، والتي بدورها تعتبر ميزة تنافسية لأنه ينتج عنها مايلي²:

- كبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة (التشغيلية) للإنتاج، مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج، كلما ازداد حجم الإنتاج، ومنه انخفاض الوحدة الواحدة من الإنتاج؛
- التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج، مما يؤدي إلى تخفيض إنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج؛
- الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة التشغيلية للآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية؛
- الوفورات في تكاليف التخزين والشحن والنقل والتسويق وشراء مستلزمات الإنتاج، من جراء البيع والشراء بكميات كبيرة تتناسب مع حجم الإنتاج الغزير.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن كل هذه العناصر تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، مما يضيف للمنظمة ميزة التكلفة الأقل، إضافة إلى ذلك تعتبر إقتصاديات الحجم كعائق للدخول إلى الصناعة، وكل ذلك يعزز المركز التنافسي للمنظمة.

¹ أحمد سعيد باحزمة، مرجع سابق، ص 96-99.

² أحمد سعيد باحزمة، نفس المرجع، ص 89-91.

ثانيا: التكامل العمودي الخلفي والمزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج

إن قيام المنظمة بالتكامل العمودي الخلفي يمكنها من تحقيق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج، عن طريق الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أرخص، خاصة إذا كان هدف التكامل العمودي هو تخفيض تكاليف المعاملات¹، وتعرف ميزة التكلفة المطلقة "على أنها عوائد تكاليفية مطلقة تتصل بمقدرة المنظمة القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل، عما تستطيعه أي منظمة جديدة"²، وتأتي هذه الميزة من عدة مصادر، نذكر منها:

- الاستحواذ على مصادر مواد خام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض مثل بعض المعادن الحيوية خاصة عندما تكون المنظمة المالكة لهذه المصادر هي المنظمة المتكاملة عمودياً، حيث يمكن الحصول على هذه المصادر بتكلفة أقل، مقارنة بالمنظمات الأخرى، سواء بسبب السيطرة على المصادر الأساسية من منبعها كمناجم المعادن أو حقول البترول أو غيرها من المواد الخام، أو عن طريق تسعير هذه المصادر بأسعار تحويل خاصة أو أسعار تدعيمية؛
- الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل بالمقارنة بالمنظمات الجديدة والتي عادة ماتكون أقل قدرة على تدبير تسهيلات تمويلية أو ائتمانية، إما بحكم جودتها في السوق، أو بحكم صغر حجمها أو بحكم عدم وجود علاقات لها مع البنوك تؤهلها لنفس المزايا التي تحصل عليها المنظمة القائمة³؛
- توافر خبرات ماهرة لدى المنظمة القائمة، حيث الحصول على مثل هذه الخبرات، يتطلب دفع أجور مرتفعة من طرف منظمات جديدة؛
- توافر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المنظمات القائمة، تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ إنشائها، أما المنظمات الجديدة فهي تفتقر لهذه المعارف⁴.

¹ أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 100.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.

³ أحمد سعيد باخرمة، نفس المرجع، ص 94.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الرابع: التكامل العمودي وقوى التنافس الخمس لـ Porter

يعتبر التكامل العمودي بنوعيه الخلفي والأمامي، كأحد الإستراتيجيات التي يمكن للمظمة الناشطة في قطاع ما، من خلاله تفادي أو على الأقل التقليل من حدة قوى التنافس الخمس، التي تعمل على تهديد المنظمات المتواجدة في قطاع صناعة ما، والمقترحة من طرف Porter، وذلك من خلال النقاط التالية¹:

أولاً: يعمل التكامل العمودي على خلق حواجز مرتفعة للدخول على السوق، فكلما زادت درجة التكامل في صناعة ما من جانب المنظمات المحلية بالسوق، كلما تطلب الأمر مزيداً من الموارد المالية والإدارية في حالة الدخول إلى السوق المنافسة القائمة فعلاً، مما يسمح للمنظمة المتكاملة من تفادي أو على الأقل التقليل من خطر المنافسين الجدد الداخلين للصناعة، مما يضيفي للمنظمة ميزة تنافسية، وذلك لأن حواجز الدخول المرتفعة تعد أساسية لتفسير المستوى المرتفع والمستمر للربحية، لذا يتوقع أن تؤدي الإستراتيجية المعتمدة-التكامل العمودي- على زيادة حواجز الدخول، وبالتالي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الأجل الطويل

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

ثالثاً: التكامل العمودي يضيفي للمنظمة ميزة التكلفة الأقل، والمنظمة التي تنتج بتكلفة أقل، هي أكثر استعداداً لمواجهة أي تغييرات سعرية غير متوقعة، خاصة في ما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين، وبالتالي تكون وضعيتها التنافسية النسبية أفضل، مما يخفف شدة المزاومة في القطاع.

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

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

¹ حران عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 78-79.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الميزة التنافسية تعتبر أحد مفاتيح نجاح المنظمات، وإحدى التحديات المعاصرة التي تفرض على المنظمة تجنباً كما مائلك من موارد وطاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي على مستوى صناعيتها، وترتكز الميزة التنافسية حسب Porter على بعدين من أجل التفوق على المنافسين، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، وهو ما يعرف ميزة التكلفة الأقل، أو تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وهو ما يعرف بميزة تمييز المنتج، بالإضافة إلى وضع Porter نموذج يسمى بنموذج "الماسة" الذي يحتوي على محددات الرئيسية وأخرى مساعدة، تعمل كنظام واحد وتتفاعل فيما بينها، ما يجعل المنظمة تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وكذلك يدعم تمييزها في السوق.

بعدها تم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلاً في نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter، ونخلص إلى تأكيد Porter في إطار ما يعرف "بنموذج قوي المنافسة" إلى عاملين حسب رأيه لهما تأثير على مردودية المنظمة وميزتها التنافسية، يتمثل العامل الأول في جاذبية قطاع النشاط، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية للمنظمة اتجاه منافسيها، وتعتبر استراتيجية التكامل العمودي بنوعيه الأمامي والخلفي، بالمفهوم الذي قدمه Porter أنها تضيف للمنظمة ميز تنافسية.

الفصل الثالث:

دارسة ميدانية في مؤسسة حدود

سليم

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم الأساسية، حول إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية، وكيف يمكن لمؤسسة اقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من منظور هذه الإستراتيجية، هدفها كسب مكانة في السوق وتعزيز وضعها التنافسي، قمنا بتدعيم ذلك بدراسة تطبيقية لمؤسسة سليم حدود لتوظيف وتصدير التمور، كنموذج لما تكتسي من أهمية بالغة في نشاط التمور في بلادنا من جهة، وتأقلمها مع الوضع الحالي، الذي يشهد تحولات وتغيرات كبيرة في المحيط الاقتصادي، سواء كان ذلك إقليميا أو دوليا من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما تقدم ارتأينا تقديم خطة الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سليم حدود

المبحث الثاني: تحليل التكامل العمودي والمزايا التنافسية بمؤسسة سليم حدود

المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سليم حدود

تعتبر مؤسسة سليم حدود من أنج المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، وذات المكية الخاصة (العائلية)، حيث تفوقت على مثيلاتها من مؤسسات تصدير التمور في الجزائر، وهذا بفعل استراتيجية جريئة في مجال اختراق الأسواق الدولية، من خلال بذل الجهود المتواصلة والمتزايدة لتوسيع حصتها في الأسواق الدولية، وتتميز بامتلاك العائلة لبساتين واسعة من أشجار النخيل، مما جعلها تجمع بين عدة أنشطة متكاملة في مجال التمور، وهي إنتاج التمور باعتبارها عائلة فلاحية، توظيف وتكليف التمور، ثم تصدير التمور للأسواق الدولية، هذا التكامل في الأنشطة جعلها الأنسب لموضوعنا.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

إن مؤسسة حدود المختصة في إنتاج وتصدير التمور والموروثة أبا عن جد، حيث تصدر التمور نحو حوالي 10 بلدان (الولايات المتحدة وأوروبا ودول عربية من بينها سوريا ولبنان)، وقد باشرت حملة تصدير أخرى نحو أسواق غير معتادة خاصة بآسيا مثل الهند وماليزيا واندونيسيا والبنغلاديش وسريلانكا، كما تصدر التمور نحو أسواق أخرى بالإمارات العربية المتحدة والصين وروسيا، بغية التعرف على مؤسسة حدود لتصدير التمور، سنتناول في هذا المطلب لمحة تاريخية عن المؤسسة وأهدافها.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أنشئت مؤسسة سليم حدود لتوظيف وتصدير التمور، سنة 1990 بمدينة طولقة، وتبلغ مساحة مؤسسة حوالي 4200 متر مربع، برأس مال قدره 100 مليون دج، ويقدر عدد عمالها بـ 200 عامل.

كانت نشأة هذه مؤسسة على يد مؤسسها سليم حدود، وهو رجل أعمال حيث بحكم نشأته، وترعرعه وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل، موزعة على مختلف مناطق ولاية بسكرة، بحكم أن هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة العالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها، التي تحتوي على أجود التمور في العالم، وهو الصنف المعروف باسم "دقلة نور"، وهذا ما جعل رجا الأعمال سليم حدود يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج، وهذا ما تجسد فعلا في منظمة سليم حدود لتوظيف وتصدير التمور، حيث استطاعت بواسطتها الولوج في السوق العالمية.

ويتواجد المقر الاجتماعي لمؤسسة حدود وموقعها الإنتاجي، بدائرة طولقة ولاية بسكرة، هذا ونشير إلى أنه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه مؤسسة في نشاطاتها، هذا لا يعني أن نشاط مؤسسة موسمي، وإنما على مدار السنة، بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج طازجا طوال السنة، والتي تتجسد في البنية التحتية لمؤسسة المكونة من الغرف المبردة، ذات الحجم الكبير والي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

بطاقة فنية للمؤسسة:

اسم الشركة: مؤسسة حدود سليم لتوظيف وتصدير التمور (البركة حاليا)

المدير: سليم حدود

العنوان: منطقة النشاطات، 07300، طولقة، ولاية بسكرة

البريد الإلكتروني: haddou_s@yahoo.fr contact@ets-haddoud.com

تليفون: 54 61 78 033 / 40 85 78 033

الفاكس: 53 61 78 033

الموقع الإلكتروني: <http://www.ets-haddoud.com>

النشاط: إنتاج وتكليف وتعبئة وتصدير التمور

ثانيا: أهداف مؤسسة

تتمثل أهداف مؤسسة في النقاط التالية:

- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي للبلاد من خلال توفير العملة الصعبة للجزائر التي هي في أمس الحاجة إليها خاصة بعد تراجع أسعار النفط، فلم يبق للجزائر إلا الصادرات خارج المحروقات، وهنا نجد أن قطاع التمور يحتل مكانة محورية في استراتيجية البحث عن بدائل للنفط؛
- زيادة الأرباح، من خلال زيادة كمية التمور الموجهة للتصدير سنة بعد أخرى، وهذا يتطلب استراتيجية جريئة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك بالبحث عن أسواق جديدة للتمور الجزائرية في إطار تنمية السوق، مع التركيز على التمور عالية الجودة (استراتيجية التميز)؛
- توفير مناصب شغل، حيث تعتمد المؤسسة على العمالة الكثيفة في مجال تحويل وتوظيف التمور، ثم تعليبها، وكل ذلك يتم يدويا، وهذا نظرا لطبيعة منتج التمور، الذي يحتاج لمعاملة يدوية في مجال نزع النوى؛
- الحفاظ والرفع من مكانة وشهرة مؤسسة، من خلال الحرص على الوفاء بالتزاماتها إتجاه زبائنها الأجانب في مجال الجودة والتسليم في الوقت المحدد في العقود المبرمة، مما يعزز من العلامة التجارية للمؤسسة في الأسواق الدولية؛
- الحصول على أسواق جديدة، ففي كل سنة تحاول مؤسسة حدود تجربة أسواق جديدة، بعيدا عن أسواقها التقليدية في أوروبا، حيث دخلت إلى الأسواق الأمريكية والآسيوية.
- المحافظة على حصتها في السوق الخارجية، وهذه بفعل المنافسة المتزايدة خاصة من الدول المجاورة كتونس والمغرب، بالإضافة لبعض دول الشرق الأوسط كالعراق، إيران والسعودية.

- الترقية والازدهار في مجال التسويق، من خلال تبني استراتيجية تسويقية جريئة تعتمد بالدرجة الأولى على المشاركة في المعارض، سواء التي يتم تنظيمها في الجزائر أو خارجها.
- تطوير المنتج والعمل على إتباع إستراتيجيات التسويق الحديثة، من خلال محاولة تقديم منتجات جديدة، وعدم التركيز فقط على دقلة نور، بالإضافة لتحسين التعبئة والتغليف، باعتبارها من العوائق الرئيسية في مجال تصدير التمور.
- التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي، وهنا تلعب السياسة الترويجية على المستوى الدولي مكانة محورية في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الإنترنت، أو المشاركة في المعارض التجارية والزيارات والسفريات الخارجية، التي تسمح بإظهار المكانة الحقيقية للتمور الجزائرية.
- ضمان مردودية رؤوس الأموال المستثمرة، حيث تهتم المؤسسة بشكل كبير بالربحية والعائد على الاستثمار، باعتبارها الأداة الرئيسية للبقاء والنمو.

ثالثا: مجال نشاط مؤسسة

تقوم مؤسسة إنتاج التمور وتصديرها حيث تعتبر التمور مادة الأولوية التي تعتمد عليها مؤسسة في نشاطها حيث يتم إنتاج أغلبها في البساتين التابعة للملك صاحب مؤسسة والبساتين التابعة لأفراد العائلة، وجزء من التمور تقوم مؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: مدير مؤسسة

حيث أن مدير مؤسسة هو نفسه مالك المؤسسة، وهو المسير الرئيسي و المسؤول عن الإدارة، ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأنشطة، والمتمثلة في البيع وشراء أنواع التمور والتغليف، وأيضا إرضاء الزبائن بكافة الطرق، وإظهار جودة المنتج في مختلف دول العالم.

ثانياً: الأمانة

وتتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات الزوار، وتنظيم الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال بناء على توجيهات المدير، وتلقي الفاكسات والمراسلات والرد عليها بعد استشارة المدير.

ثالثاً: الإدارة

بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بمؤسسة، وإدارة الشؤون الداخلية بها، ويشرف عليها المدير العام سليم حدود والذي يتولى الإدارة يجب عليه الإشراف على جملة من المصالح وهي:

1. **مصلحة المحاسبة:** وتتمثل مهامها في إعداد وتحليل الميزانية السنوية، ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.

2. **مصلحة المالية:** وتتمثل مهامها في مراقبة كل العمليات المالية لمؤسسة، بما يسمح بتحليل وضعية مؤسسة المالية، والمصادقة على الفواتير التي يتم تقييم مبالغها، سواء تعلق بالمشتريات أو المبيعات، أما في جانب التمويل فتتكفل بتقدير احتياجات المؤسسة للأموال، والبحث عن مصادر التمويل.

3. **مصلحة الصيانة:** وتتمثل مهامها في معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها، وصيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار الثقيلة.

4. **مصلحة البيع:** وتتمثل مهامها فيما يلي العمل على دراسة الكمية المطلوبة، ومقارنتها بالكمية المنتجة والجاهزة في المخازن، وهو ما يسمح بتوفرها إلى العملاء حسب الحاجة، كما تتكفل باختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار.

5. **مصلحة التموين:** وتتمثل مهامها فيما يلي إبرام تعاقدات شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل الوطن وخارجه، وهو ما يتطلب منها دائما البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض.

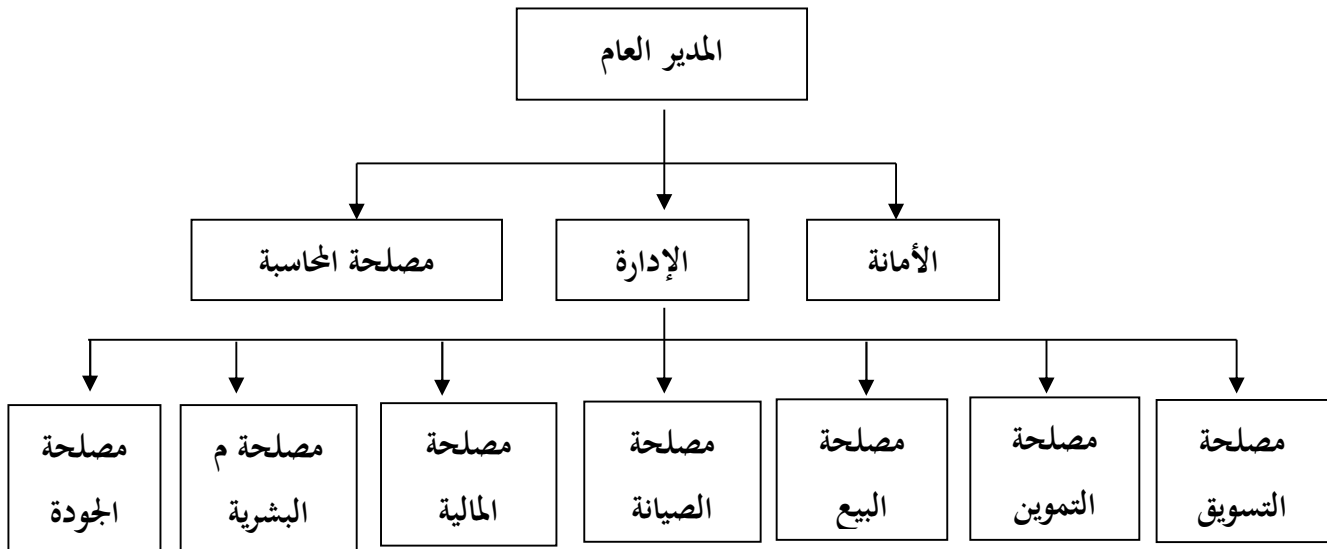
6. **مصلحة التسويق:** تلعب هذه المصلحة دور كبير في المؤسسة، ومن المهام التي تقوم بها: مراقبة كل عمليات البيع والصفقات، وتتبع المنتج من البداية إلى النهاية، أي من تحميل التمور ومواد التغليف لدى الموردين والفلاحين، ومراقبة مرحلة انتقال التمور الجاهزة للتصدير حتى وصولها إلى العميل.

7. **مصلحة الموارد البشرية:** تتمثل مهامها في الاهتمام بشؤون المالية والبشرية وخاصة مراقبة العمال وأجورهم وتحتل مكانة هامة في المؤسسة، خاصة وأن العمالة في المؤسسة، يتكون معظمها من النساء من جهة أخرى، وهي في أغلبها

مؤقتة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعاني معدل دوران مرتفع للعاملات، مما يرجع توافر اليد العاملة ضرورة ملحة لانتظام الإنتاج والتالي التصدير.

وليكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي مؤسسة حدود سليم



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتبين لنا من المخطط السابق، أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من نوع الهياكل الوظيفية، أي أنه يتم تقسيم وتجميع الوظائف على أساس وظيفي، وهو هيكل يناسب المؤسسات المتوسطة الحجم مثل مؤسسة سليم حدود، كما يتبين لنا من هيكل اهتمام المؤسسة بجودة التمور المشتراة والموجهة للتصدير، مما جعلها تخصص مراقبة وفحص الجودة مصلحة خاصة بها.

المطلب الثالث: تحليل نشاط المؤسسة:

يمر نشاط المؤسسة من لحظة التزود بالمواد الأولية (التمور ولوازم التعبئة والتغليف)، وحتى التصدير، بالمراحل

الرئيسية التالية:

1. مرحلة التمويل:

تعتمد المؤسسة بشكل رئيس على البساتين التي تمتلكها العائلة المالكة، في توفير احتياجاتها من المادة الأولية الأساسية (التمور بمختلف أنواعها)، أما عندما يتم شراء التمور من الموردين، فقبل اختيار نوع التمر المراد شراءه، تقوم المؤسسة بمراقبة نوعية التمر ومصدره، مناقشة السعر ومقارنته بالجودة، والتأكد من المنتج كله متمثل ولا توجد عيوب

مخفية، وتركز المؤسسة بشكل كبير على الجودة والسلامة الصحية للتمور، وهذا لأنها موجهة للتصدير للأسواق الخارجية، وأي عيوب في المنتجات، تجعل العملاء الأجانب يعيدونها للمؤسسة، مما يكلف المؤسسة كثيرا.

2. مرحلة المعالجة والتكييف:

عملية معالجة التمور الجافة بمراحل وهي:

أ. التدخين: يتم في هذه المرحلة تدخين التمور الخام باستعمال مادة "الميثيل برومايد" من خلال تخزينها في غرف محكمة الإغلاق، وتتطلب هذه العملية عدة ساعات، والهدف منها هو دفع الحشرات للخروج قبل أن تقتل.

ب. الفرز: بعد عملية التدخين تقوم العاملات بتصنيف التمور حسب نوعيتها إلى تمور من الدرجة الأولى، وتمور من الدرجة الثانية.

ج. الغسل: يتم في هذه المرحلة غسل التمور من الأتربة والغبار والأوساخ من خلال تمريرها على خلاط آلي لعدة ساعات.

د. التغطيس: بغرض تحسين نوعية التمور، يتم ترطيبها عن طريق تغطيسها في الماء لمدة لا تتعدى ستة ساعات.

هـ. التبخير: تهدف إلى تخفيف التمور وإعطائها مظهرًا جيدًا، من خلال تمرير تيار من الهواء الساخن عبرها، لتمر مرحلة التبريد لمدة 06 ساعات

و. التوضيب والتغليف: يتم تعبئة التمور في الأغلفة المناسبة، بما يعطي لها مظهر تسويقي جذاب، ويتم تصنيفها وتعبئتها حسب الطلبات.

ز. التخزين: حيث تقوم المؤسسة بتخزين منتجاتها إلى وقت تسليمها للعملاء، في غرف تبريد ملائمة، وهذه العملية ضرورية رغم تكاليفها المرتفعة، حيث أن التمر منتج موسمي يتم جنيه في فترة محدودة، ليتم تكييفه وتوضيبه ثم تصديره في فترة طويلة.

ح. النقل: حيث تتكفل المؤسسة بنقل المنتج إلى الزبائن، أي تقوم بعملية التوزيع عبر ناقلات مجهزة بأجهزة التبريد إلى غاية وصولها إلى الميناء ثم شحنها في البواخر من أجل توصيلها للعميل في الأسواق الخارجية، وبعد وصول المنتج إلى بلد العميل، يتم التسليم حسب العقد المبرم بين المؤسسة والزبون.

3. مرحلة التصدير:

تعتمد المؤسسة على أطراف خارجية في تصدير منتجاتها، بغية تقليل تكاليفها والرفع من تنافسيتها، من خلال كراء وسائل نقل خاصة، تتوفر فيها الشروط المناسبة في توزيع منتجاتها، للحفاظ والإبقاء على جودتها وسلامتها، حتى تصل إلى وجهتها، بأن تكون لها حاويات مبردة، مع إمكانية التحكم في درجة التجميد فيها حسب الظروف المناخية والمناطق التي تقطعها للوصول إلى الموانئ الجزائرية، حيث أن المؤسسة تقوم بتسويق منتجاتها عبر خطوط النقل البحري

بنسبة 85 % لإنخفاض تكاليف النقل البحري، حيث تتراوح التكلفة الحدودية للكيلوغرام الواحد بين 7 و 13 دج، مقارنة بالنقل الجوي الذي يصل إلى 34 دج/كغ.

ويتم إبرام صفقات التصدير من خلال الاتصال الشخصي وجها لوجه مع الزبائن المحتملين في الأسواق الخارجية، من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة، وغالبا ما يكون مدير المؤسسة هو الذي يتولى هذه المهمة.

المبحث الثاني: التكامل العمودي والميزة التنافسية في مؤسسة سليم حدود

إن الخلفية التاريخية لعائلة حدود المالكة والمسيرة للمؤسسة، باعتبارها عائلة تمتلك بساتين واسعة لأشجار النخيل، التي تنتج تمر دقلة نور عالية الجودة، جعل سليم حدود يفكر مبكرا في التكامل العمودي الأمامي من خلال تكييف وتوظيف التمور التي تنتجها العائلة بدل بيعها لمؤسسات معالجة التمور، ثم توسع في تكامله العمودي، لينتقل إلى التصدير إلى الأسواق الخارجية، ونظرا لما تمتلكه المؤسسة من مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، خاصة في مجال الجودة، والمرونة والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات للعميل الأجنبي، فإن تلك المزايا التنافسية منحتها القدرة على التوسع السريع والمستمر في الأسواق الخارجية.

المطلب الأول: قياس أهم مؤشرات المتعلقة بمؤسسة حدود سليم خلال سنة 2013-2014.

إن مؤسسة سليم حدود شهدت تطور جذري في السنوات الأخيرة، مما دفعنا إلى حساب بعض المؤشرات التي تفيدنا في التحليل:

الفرع الأول: مؤشر تطور نشاط المؤسسة من الدورة 2013 إلى الدورة 2014.

رقم الأعمال للسنة n - رقم الأعمال للسنة n-1

نسبة التطور =

رقم الأعمال للسنة n-1

232073144-295848919

= 0.27 أي 27%

232073144

نلاحظ أن رقم الأعمال قد تطور من دورة 2013 إلى 2014 بنسبة 27%، وهذا يثبت زيادة قيمة المبيعات لمؤسسة سليم حدود في نشاطها التصديري للتمور، بحيث عوامل التكامل العمودي للمؤسسة منحها الأفضلية والزيادة

في المبيعات، واثبت كذلك فعالية نشاط التسويق للمؤسسة من خلال نشاطها الترويجي المتمثل في المشاركة في المعارض الدولية والمحلية، مما ساهم في تطور المبيعات.

$$\text{نسبة تغير الإنتاج} = \frac{\text{إنتاج } n - \text{إنتاج } n-1}{\text{إنتاج } n-1} = \frac{254030737 - 318770007}{254030737} = 0.25 \text{ أي } 25\%$$

نلاحظ أن إنتاج المؤسسة تطور بنسبة 25% من سنة 2013 إلى سنة 2014، وهذا يمثل الزيادة في الطلب على منتجات سليم حدود، وكذلك الاستفادة من الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)، باعتبار المؤسسة لديها سيطرة على منافذ التوريد، بالإضافة إلى امتلاك المخازن المتمثلة في غرف التبريد، مما ساهم في تطور الإنتاج.

$$\text{نسبة تغير القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة } n - \text{القيمة المضافة } n-1}{\text{القيمة المضافة } n-1} = \frac{34839051 - 52679978}{43839051} = 0.51 \text{ أي } 51\%$$

نلاحظ أن نسبة تطور المؤسسة المرتبطة بالوسائل الخاصة بها المستخدمة سواء البشرية والمادية بنسبة 51% من سنة 2013 إلى سنة 2014، وهذا ما يفسر استفادة المؤسسة من التكامل العمودي في توسع ونمو المؤسسة، حيث يتبين أن الوسائل الخاصة بالمؤسسة سواء البشرية أو المادية أثبتت كفاءتها ونجاحها في تطور المؤسسة.

$$\text{نسبة تغير نتيجة الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية } n - \text{النتيجة الصافية } n-1}{\text{النتيجة الصافية } n-1} = \frac{5255183 - 5770325}{5255138} = 0.99 \text{ أي } 9\%$$

نلاحظ أن النتيجة الصافية ارتفعت بنسبة 9% من سنة 2013 إلى سنة 2014، وهذا ما يفسر نجاح المؤسسة في إتباع إستراتيجية التكامل العمودي، وتحقيق نتيجة مقبولة تمكنها من التوسع والنمو وكذلك البقاء والاستمرارية، ومواجهة المنافسة الشديدة.

الفرع الثاني: مؤشرات تتعلق بالتكامل العمودي

من أجل تقييم التكامل العمودي في مؤسسة حدود سليم، نحاول استخدام بعض المؤشرات الكمية لقياسه، من خلال الاستناد على بعض الاحصائيات التي استطعنا الحصول عليه من المؤسسة.

1. مؤشر نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات لمؤسسة حدود سليم سنة 2014:

يحسب مؤشر نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VAt}{\sum_{i=1}^n S}$$

حيث $\sum VAt$: مجموع القيم المضافة لمصانع المنظمة أو لمنظمات الصناعة، و $\sum S$: مجموع قيم المبيعات.

$$0.17 = \frac{\text{مجموع القيم المضافة للمنظمة } 52679978}{\text{مجموع قيم المبيعات } 295848191} = \text{نسبة القيمة المضافة (سنة 2014)}$$

نلاحظ من خلال هذا المؤشر، أن القيمة المضافة التي تنتجها مؤسسة سليم حدود لا تتجاوز 17% من رقم أعمالها، أي أن مؤسسة حدود لا تمتلك الوحدات الإنتاجية الكافية للمدخلات، وتعتمد على الغير في المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي، ويشير اقتراب VAS من الصفر إلى انخفاض درجة التكامل العمودي.

2. مؤشر نسبة دوران المخزونات لمؤسسة سليم حدود سنة 2014.

تتمثل نسبة دوران المخزونات في عدد مرات التي تتجدد فيها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة)، خلال فترة زمنية عادة تكون سنة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة حيازة المخزون}}{\text{متوسط المخزون}}$$

حيث: متوسط المخزون = (مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة ÷ 2)

$$55098490 = 2 \div 72816530 + 37380450$$

211088634

دوران المخزون = ————— = 3.83 دورة / السنة

55098490

ومنه مدة تصريف المخزون = 360 ÷ دوران المخزون

= 3.83 ÷ 360 = 94 يوم = 03 أشهر تقريبا

وتمثل هذه النسبة عدد مرات التي يتجدد فيها المخزون، أي تمثل حركة المخزون خلال السنة، وهي نسبة جيدة (حوالي 03 أشهر)، مما يدل على أن اعتماد المؤسسة على بساينها من النخيل للتزود بالتمور التي تحتاجها، سمح لها بالتحكم في المخزون، وبالتالي تقليص مخزون الأمان الذي تحتاجه المؤسسة لتجنب الإنقطاع في المخزون، بفعل عدم إلتزام موردي التمور من الفلاحين بتزويد المؤسسات بالكميات المطلوبة في موعدها، وهو ما يدل على أن التكامل الأمامي سمح للمؤسسة في التحكم في المخزون من خلال زيادة دورانه، مما قلص من تكاليف تسيير المخزون، وبالتالي زاد من ربحية المؤسسة.

3. مؤشر نسبة دوران الزبائن سنة 2014

تحسب بالعلاقة التالية :

مبيعات السنة 295848191

دوران الزبائن = ————— = 1.88 دورة / سنة

متوسط الديون 157314305

حيث: متوسط الديون الزبائن = الزبائن والحسابات الملحقه لأول ولآخر المدة ÷ 2

= 2 / (147772519 + 166850342)

= 157314305

360

ومنه المدة المتوسطة لتحصيل الزبائن = ————— = 191 يوم.

1.88

نلاحظ أن نسبة تسديد الزبائن لديونهم قليلة، وتقدر تقريبا 2%، كما أن مدة التحصيل من الزبائن طويلة، حيث تزيد في المتوسط عن نصف السنة، وهذا يعود للموقف التفاوضي الضعيف للمؤسسة اتجاه الزبائن الأجانب، بفعل المنافسة الخارجية القوية في مجال تصدير التمور، مما يدفع المؤسسة لمنح آجال تحصيل طويلة للزبائن، وهذا يستلزم من المؤسسة تقليل مدة التسوية مع الزبائن، وذلك من أجل تسديد ديون الموردين، إلا أن مدة السداد للموردين الطويلة جدا

تسمح للمؤسسة بانتظار تحصيل مستحقاتها من العملات في الأسواق الدولية، مما يمنحها ميزة تنافسية، ويكسبها زبائن جدد وأسواق جديدة.

4. مؤشر نسبة دوران الموردين لمؤسسة حدود سليم سنة 2014.

$$\begin{aligned} \text{مشتريات السنة} &= 211088634 \\ \text{معدل دوران الموردين} &= \frac{211088634}{1970233925} = 0.107 \text{ مرة/ السنة} \\ \text{متوسط ديون الموردين} &= \frac{1970233925}{2} = 985116962.5 \\ \text{متوسط ديون الموردين} &= \frac{\text{الموردين والحسابات الملحقه لأول وآخر المدة/ 2}}{2/(191757383+202289402)} = 1970233925 \\ \text{المدة المتوسطة للسداد للموردين} &= \frac{360}{0.107} = 3364.48 \text{ سنوات} \\ \text{معدل دوران الموردين} &= \frac{360}{10} = 36 \end{aligned}$$

نلاحظ أن مدة تسديد المؤسسة لديون الموردين طويلة جدا، وهذا بفعل الموقف التفاوضي القوي للمؤسسة إتجاه موردين، بالإضافة إلى انخفاض مشتريات المؤسسة، حيث تتركز فقط في مواد التغليف، أما التمور فتحصل عليه من بساتينها الخاصة، مما أدى جعل معدل دوران الموردين ضعيف جدا، وهو ما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من المبالغ المالية التي تؤجل دفعها للموردين في إنفاقها على عمليات التصدير للأسواق الخارجية، الأكثر إلحاحا كالنقل البحري ومصاريف وكلاء العبور في الموانئ.

المطلب الثاني : المزايا التنافسية للمؤسسة سليم حدود

إن أي مؤسسة تصديرية لا يمكنها الاستحواذ على حصة في الأسواق الخارجية، إذا لم تكن لها مزايا تنافسية على مستوى الجودة، التكلفة المنخفضة، الاستجابة للعميل أو التجديد، وهو ما نحاول اختباره على مستوى مؤسسة سليم حدود.

الفرع الأول: المزايا التنافسية الطبيعية للمؤسسة سليم حدود

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

أ. **مزايا تنافسية تتعلق بالجودة:** تسعى دائما مؤسسة سليم حدود إلى تمييز المنتج عن غيره بخصائص معينة تملكها المؤسسة من خلال التحكم في تطبيق معايير الجودة الشاملة (الإيزو) ، وكذلك المنتج من خلال إعطائه الشكل المناسب من خلال التغليف والوزن وكذلك بطاقة التعريف بالمنتج، ودرجة الابتكار.....

ب. **مزايا تتعلق بالتكاليف:** تبحث مؤسسة سليم حدود دائما على تخفيض التكلفة، مثل التكلفة الأقل في العملية الإنتاجية (مواد خام، يد عاملة رخيصة، تكاليف النقل).

ج. **مزايا تنافسية تتعلق بالمدة:** بمعنى أن مؤسسة سليم حدود تريد إيصال المنتج إلى الزبون في الوقت المحدد، أي آجال تسليم المنتج إلى الأسواق (الزبون).

لكن المنتجات التي تطرحها مؤسسة سليم حدود في السوق، هي بصفة عامة التمور والذي بدوره يصعب التحكم فيه من خلال مميزاتها الطبيعية، و التمور لا تتميز إلى من خلال أنواعه الطبيعية التي يتحكم فيها المناخ ووفرة أو ندرة المياه هذا من ناحية الجودة، ثم يضاف إلى ذلك جانب التكاليف والمدة (الآجال)، لنصل في الأخير إلى تحديد قوتها التنافسية.

أولاً: ميزة نوعية التمور الجزائرية

إن التمور الجزائرية خاصة دقلة نور تمتاز بنوعية جيدة مقارنة مع أنواع التمور المصدرة من قبل الدول شرق الأوسط، والدول المغرب، حيث أن التمور الجزائرية تمتاز بدرجة عالية من الجودة من خلال حجم التمر والنقاوة ، كما أن أهم المنتجات للمؤسسة سليم حدود هي دقلة نور عرجون أو حب، وتعد من أجود أنواع التمور في العالم .

ثانياً: ميزة القرب من الأسواق

ميزة الموقع الجغرافي للجزائر وقربه من الأسواق الأوروبية، من خلال قرب موانئها (الجزائر) التصديرية من موانئ الاستقبال الأوروبية الأمريكية، وذلك مقارنة بالدول المصدرة من الشرق الأوسط، كذلك قربها من الدول التي تقطن فيها الجالية الإسلامية مثل فرنسا وألمانيا والدول الإسلامية، التي تستهلك التمور بشكل رئيسي خلال شهر رمضان، وهذا القرب يجعل مؤسسات سليم حدود في وضع تنافسي أفضل.

ويمكن القول في الأخير إن ميز الموقع الجغرافي لكونه قريب من أسواق الاستهلاك، يضيفي لمؤسسة حدود سليم ميزة تنافسية من ناحية تكاليف النقل وكذلك من ناحية الآجال والتسليم، وكذلك ميزة نوعية التمور تضيفي للمؤسسة ميز تمييز المنتج، مما يجعل تمور مؤسسة حدود ذات قدرات تنافسية يمكنها من تحسين مركزها التنافسي في السوق الدولية.

ثالثاً: ميزة تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري

وهو ما جعل التمور الجزائرية الموجهة للتصدير رخيصة في الأسواق الخارجية مقارنة بدول المنافسة، مما أكسبها ميزة تنافسية في مجال السعر، مما سمح لمؤسسة حدود بزيادة الكميات التي تقوم بتصديرها سنة بعدة سنة، مستفيدة من انخفاض السعر.

الفرع الثاني: المزايا التنافسية للتكامل العمودي في مؤسسة حدود سليم

تظهر المزايا التنافسية من خلال إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة حدود سليم فيما يلي:

أولاً: التكامل العمودي الخلفي لتخفيض تكاليف معاملاتها

يعتبر التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة حدود سليم، أي احتوائها لنشاطات المنبع، إستراتيجية تسمح للمؤسسة بخفض تكاليف إنتاجها، وتتجلى فيما يلي:

- بالنسبة للمنتجات، فامتلاك بساتين النخيل وسيطرهما على بساتين العائلة، يضيفي ميزة التكلفة الأقل، وذلك يقضي على ازدواجية الهوامش؛
- انخفاض تكلفة نقل التمور، وذلك باعتبار امتلاك وسائل النقل من الأنشطة الخلفية، مما يضيفي ميزة التكلفة الأقل للتمور من طرف مؤسسة حدود سليم؛
- التوسع من خلال إنشاء فروع جديد في أماكن مختلفة، لتسهيل عملية جمع التمور من النوعية الجيدة والتكلفة المنخفضة.

ثانياً: التكامل العمودي للأمام ميزة تنافسية

يتمثل التكامل العمودي الأمامي لمؤسسة حدود سليم، في ضمها لنشاط المصبب بالإضافة إلى استغلالها لنشاط الخلفي لخلق لها ميزة تنافسية، وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- تكامل المنظمة إلى الأمام، من خلال التوسع في إنشاء غرف التبريد للمحافظة على التمور لمدة طويلة، دون التغير في المذاق أو اللون، مما يحقق ميزة تمييز المنتج للمؤسسة حدود؛
- يسمح التكامل العمودي للأمام لمؤسسة حدود سليم، بتوسيع نطاق السوق وذلك زيادة الطلب على إنتاجها من التمور بأنواعه، وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم أي تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛
- المشاركة في المعارض والبحث عن الأسواق تعتبر من الأنشطة الأمامية، مما يؤدي إلى اكتشاف موردين جدد وزيادة المبيعات.

المطلب الثالث: التكامل العمودي لمؤسسة حدود سليم والقوى التنافسية الخمس لـ Porter

تم التطرق إلى القوى التنافسية الخمس لـ Porter، والتي من شأنها أن تحدد ربحية المنظمة في القطاع، وتتمثل في المزاخمة بين المتنافسين في الصناعة، تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، تهديد السلع البديلة، قوى مساومة الموردين، قوة مساومة الزبائن، وفيما يلي محاولة لإسقاط هذه القوى على مؤسسة حدود سليم:

❖ تهديدات الداخلين الجدد:

يتوقف تهديد الداخلين الجدد على قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها أو الإستراتيجية، فمؤسسة حدود سليم تواجه ضغوط كبيرة من الراغبين في الدخول الأسواق الخارجية، ومن بين أهم حواجز الدخول التي تتبعها المؤسسة هي اقتصاديات الحجم، حيث أن الكميات الكبيرة المصدرة تترادى بشكل مستمر سنة بعد سنة، حيث تسمح بتخفيض التكاليف الناشئة لكل وحدة، وبالتالي تخفيض سعر البيع، دون أن يؤثر ذلك على الربحية، بالإضافة إلى تمييز المنتج فالمؤسسة تعتمد على إستراتيجية تمييز المنتج الموجه للتصدير، من خلال اختيار نوعية التمور ذات جودة عالية، مما يحد من تهديد الداخلين الجدد إلى قطاع التمور والتصدير.

❖ المزاومة بين المتنافسين:

تواجه مؤسسة سليم حدود شدة المزاومة بين المتنافسين في قطاع التمور، وخاصة في جانب التصدير، ولعل من بينهم دولة تونس التي تشكل منافس قوي للمؤسسة في مجال الاستحواذ على الأسواق الدولية، حيث تعتبر أكبر مصدر في العالم لدقلة نور، في حين أن الجزائر هو أكبر منتج في العالم لهذا النوع، كذلك نجد دول شرق الأوسط تتنافس قطاع التمور، بحيث تريد أيضا الدخول الأسواق الدولية، إلى أن مؤسسة حدود تريد الاحتكار من جانب جودة المنتج و حجم الإنتاج لتفادي تعرضها للمنافسة .

❖ تهديد المنتجات البديلة:

عندما نتكلم عن منتجات البركة (سليم حدود) كمنتجات غذائية، فتهديد السلع البديلة لمنتجات حدود سليم تكمن في صناعات الغذائية، مثل البسكويت والمثلجات القشدية (الآيس كريم) وصناعة الكعك كمصدر للسكريات والألياف الغذائية، وهذا بغض النظر عن اعتبارات أخرى مثل ميزة نوعية التمر وأسعاره.

❖ قوة مساومة الزبائن:

يتمثل الزبون لدى مؤسسة سليم حدود في الأسواق المستهدفة، وهي الأسواق الخارجية التي يمكن أن تستهلك التمور، وهي بشكل خاص البلدان الإسلامية، أو البلدان التي تسكنها جاليات إسلامية، مما يجعلها تستهلك التمور في شهر رمضان، كما أن بعض المؤسسات الأجنبية تستخدم التمور في صناعة الحلويات، مما يجعلها سوقا مستهدف لمؤسسة حدود.

ونظرا لتواجد مجموعة من المنتجين في نفس القطاع، والذين ينافسون على السعر والجودة، فإنه يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية لزبون، ويعتبر معيار الجودة من بين المعايير التي يعتمد عليها كمحدد التنافسية، وهذا المعيار يحتم على المؤسسة تحسين جودة المنتج للزبون.

ونظرا لوجود عدة مؤسسات منافسة للمؤسسة سليم حدود، فهي تواجه خطر تحول العملاء نحو باقي المنافسين، لذا هي تقدم المنتج بجودة ممتازة وذلك لكسب ولاء العميل، وهي من جهة أخرى لا يمكنها الزيادة في السعر الزيادة أو عدم الالتزام بالطلبات، ويتمثل أغلب عملاء المؤسسة في الأسواق الدولية، الذين يملكون قوة منافسة كبيرة، يمكنهم من خلالها الضغط على المؤسسة بتقديم الأفضل من أجل ضمان ولائهم لمنتجات المؤسسة.

❖ قوة مساومة الموردين:

تعتمد مؤسسة حدود سليم على المادة الأولية والمتمثلة في التمور بأنواعه، إلى أن هذه المادة الأولية تابعة للمؤسسة لكن لا يغطي كل احتياجاتها، فتلجأ إلى موردي التمور، ويتصف موردي التمور بالوفرة أي عدم وجود حالة احتكار، أي وجود عدد كبير من موردي المادة الأولية للتمور، مما يجعل قوة مساومة الموردين ضعيفة بالنسبة للمؤسسة، كما تشمل قائمة الموردين المؤسسات التي تتكفل بتزويد مؤسسة حدود بمواد التعبئة والتغليف، والتي من أهمها: الشركة التي تنتج اللوازم EMBALLAG ببجاية، الشركة الممونة لمواد التغليف الكرتونية GENERAL EMBALLAG، وشركة تونيك TONIC بالجزائر، أما الشركة الممونة بالصناديق البلاستيكية فهي SIPLAST بسطيف، وتكون هذه الأغلفة بمختلف أنواعها صالحة للتغذية وخاضعة للشروط الصحية.

ويلعب التكامل العمودي لمؤسسة حدود سليم دورا في الحد أو التخفيف من حدة العوامل الخمس للتنافسية السابقة الذكر، ويظهر ذلك من خلال:

(1) بالنسبة لتهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، فالتكامل العمودي في مؤسسة حدود يعتبر حاجزا قويا للدخول، وذلك من خلال الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم) التي يضيفها للمؤسسة، وكذلك من ناحية ميز تمييز المنتجات كما رأينا سابقا.

(2) من بين الاعتبارات التي تدخل في تحديد السلع البديلة ميز تمييز المنتج من خلال جودة المنتج التي تستمد من التكامل عموديا خلفيا وأماميا، فتصبح هذه المنتجات ذات صورة واضحة لدى المستهلك مما ينجم عنها ولاء للزبون وكذلك حصانة من المنتجات البديلة.

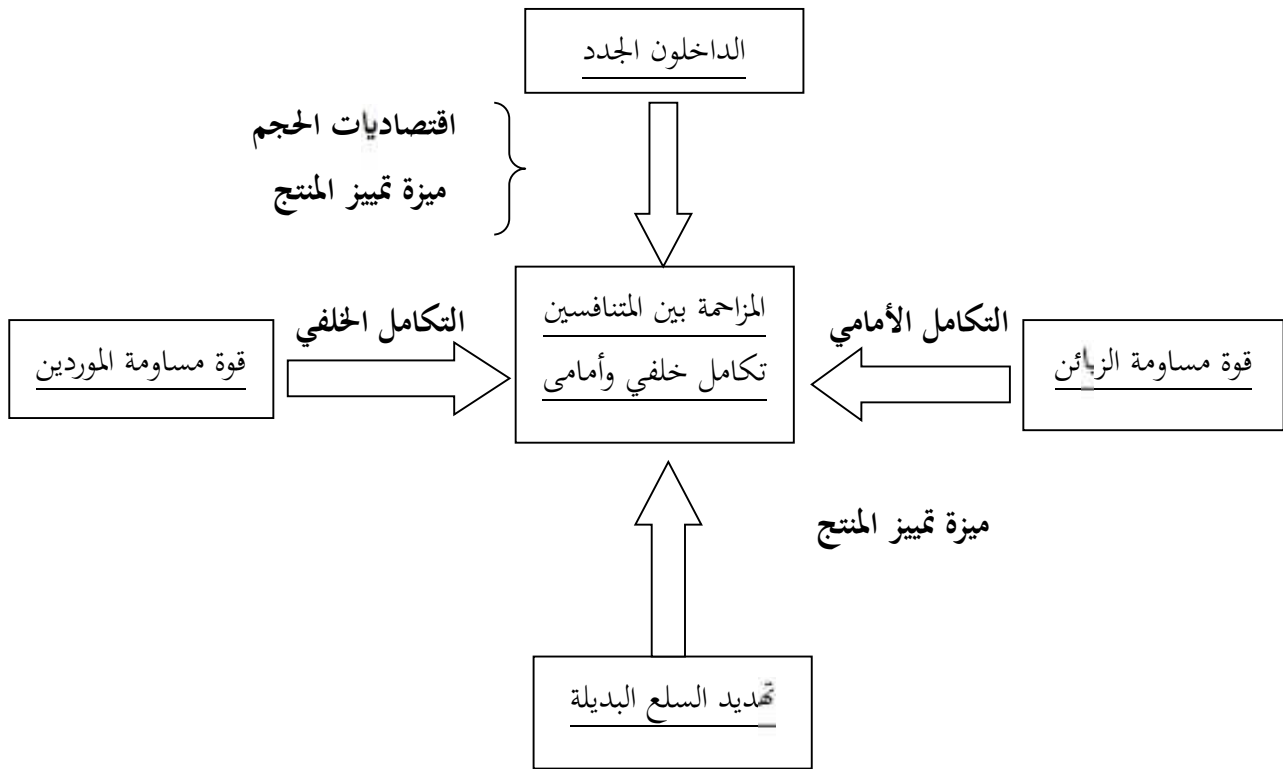
(3) يعتبر التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة سليم حدود كأحد الضمانات لعناصر الإمداد، وبذلك تتفادى المفاوضات بينها وبين المورد سواء من ناحية السعر أو من ناحية أوقات التسليم، فالتكامل الخلفي بصفة عامة من العوامل المحددة لقوة مساومة الموردين.

(4) يعمل التكامل العمودي الأمامي لمؤسسة سليم حدود على تقليل من قوة مساومة الزبائن، وذلك لعدة اعتبارات، فالتكامل الأمامي من خلال الاعتماد على وكلاء التصدير يقلل من هامش الربح الذي كان من الممكن للوسيط ربحه (تفادي ازدواجية الهوامش).

5) أما عن شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة، فمؤسسة حدود من خلال التكامل العمودي الذي يعمل على تعزيز مركزها التنافسي من خلال كفاءة الإنتاج وميزة تمييز المنتج التي تضعها في وضعية تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين، مما يخفف عنها شدة المزاومة في القطاع.

ومما سبق، فالتكامل العمودي من خلال تخفيضه لحدة قوى التنافسية الخمس لـ Porter وما تلعبه من دور في تحديد ربحية المؤسسة، يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية، والشكل التالي يعطي صورة حول كيفية تخفيض أو الحد من قوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية مؤسسة حدود سليم ضمن مجال أعمالها عن طريق تكاملها العمودي:

الشكل رقم (3-2): التكامل العمودي وقوى التنافسية الخمس لـ Porter



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: تحليل إجابات المقابلة

تقوم هذه الدراسة على معرفة جوانب إستراتيجية التكامل العمودي في مؤسسة حدود لتصدير التمور، والمزايا التنافسية التي تمتلكها هذه المؤسسة التي سمحت لها بغزو الأسواق الخارجية، وهو ما يسمح لنا بالتحديد العملي لمدى مساهمة أو إعاقه التكامل العمودي في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

اعتماداً في الدراسة الميدانية على عدة أدوات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة مثل:

1. **الملاحظة:** حيث من خلال تواجدها في المؤسسة وملاحظة العمليات التشغيلية، كالتأمين، التكيف والمعالجة للتمور، التوزيع والتسويق، وهو ما سمح لنا بمعاينة التكامل العمودي في مؤسسة حدود، كما تسمح لنا الملاحظة بالوقوف على مستوى الجودة في التسيير والإنتاج باعتبارها من أهم المزايا التنافسية في مجال التصدير التي تتوافر عليها مؤسسة حدود.
2. **وثائق المؤسسة:** وهذا للحصول على بعض الإحصائيات عن نشاط المؤسسة في مجال التأمين، الإنتاج والتصدير، إضافة لتحليل الهيكل التنظيمي وتحديد مكوناته والعلاقة بينها، مما يعطينا فكرة عن الوظائف والنشاطات الموجودة بالمؤسسة، وهو ما يشكل أداة أساسية لتحديد مستويات وأنواع التكامل العمودي في المؤسسة.
3. **المقابلة:** تعتبر الأداة المحورية في جمع المعلومات عن الموضوع، خاصة وأنه من المواضيع الإستراتيجية التي تتطلب الاتصال بالإدارة العليا للإطلاع عن كثب عن استراتيجيات المؤسسة لاكتساب مزايا تنافسية تسمح لها بغزو الأسواق الخارجية والاستحواذ على حصة سوقية فيها، وهو ما يجعلنا نعطي للمقابلة أهمية كبيرة في هذه الدراسة، مما يتطلب من تناول المنهجية التي تم إتباعها في إعداد، إجراء وتحليل المقابلة، وخاصة في مجال تصميم دليل المقابلة باعتباره الأداة الأساسية والضرورية لنجاح المقابلة.

أولاً: تعريف أداة الدراسة الميدانية (المقابلة)

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، ونظراً لفوائدها في الحصول على آراء الأفراد حول متغيرات موضوع الدراسة، ونظراً لما تقدمه من تسهيلات للباحث، كي يتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، بتدخله بشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

تعرف المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي بأنها "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين".¹

المقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

والمقابلة الشخصية هي مقابلة وجه لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجوبين، بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، وتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها.²

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي - دراسة في طرائق البحث وأساليبه -، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1983، ص 463.

² نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 98

وهي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأرائهم حول موضوع معين.

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث، إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.¹

ثانيا: دوافع استخدام المقابلة:

إن طبيعة الموضوع ومتغيراته، دفعتنا لاستخدام أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث أن الكوادر الإدارية في المؤسسة عموماً، ومدير المؤسسة خصوصاً، هي التي يمكنها تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بتغيرات البحث، كما أنهم هم من يتولون إجراءات ومهام التصدير في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الموضوع يحتاج لمعلومات دقيقة ومحددة، حول مدى تطبيق إستراتيجية النمو من خلال التكامل العمودي بنوعيه الخلفي والأمامي في المؤسسة، ودورها في منح المؤسسة مزياً تنافسية في الأسواق الخارجية، وهي معلومات تتوافر لدى المسؤول الأول في المؤسسة بشكل خاص، باعتبارها تتعلق بالإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وهي مهمة الإدارة العليا بالأساس، كما أن طبيعة المؤسسة (من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، تجعل ومعظم القرارات المتعلقة بالأسواق الخارجية في يد مالك المؤسسة، كل هذا يجعل المقابلة معه من أنجع الوسائل للحصول على المعلومات.

ثالثاً- نوع المقابلة المستخدمة

من حيث الغرض، فالمقابلة بحثية تهدف إلى جمع بيانات والحصول من المبحوث على معلومات متعلقة بموضوع البحث، أما من حيث درجة المرونة فالمقابلة نصف الموجهة (نصف مهيكلية)، حيث يقوم الباحث بإعداد وتحديد مجموعة من الأسئلة في دليل معد مسبق، بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع، كما أن يطرح الباحث أثناء الأسئلة والحصول على الإجابة، يحلول الوقوف على مسافة من المبحوث ويتفاعل معه في نفس الوقت، بمعنى ألا يحاول التأثير على إجاباته، وجعلها في اتجاه معين.

¹ مانبو جيدير، منهجية البحث، ترجمة ملكة أبيض، بدون ناشر، بدون بلد بدون تاريخ، ص 29. من الموقع الإلكتروني: http://www.ucas.edu.ps/sru/files/_manhajiya.pdf، تاريخ الزيارة: 2017/04/05. الساعة: 58: 12.

رابعاً: خطوات إعداد وإجراء المقابلة:

بعد أن اتضح أن المقابلة هي أنسب أدوات هذه الدراسة وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات، التي تمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها، تعين أن نبدأ في تنفيذها طبقاً للخطوات التالية:

1. مرحلة تحديد أهداف المقابلة:

تهدف المقابلة إلى جمع بيانات ومعلومات ميدانية عن متغيري البحث في المجالات التالية:

- تحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة (التكلفة المنخفضة، الجودة، التطوير في المنتجات، الاستجابة للعملاء)؛
- تحديد استراتيجيات التكامل العمودي المستخدمة من قبل المؤسسة، من بين الاستراتيجيات التي تم تناولها في الجانب النظري؛
- تقييم مساهمة استراتيجيات التكامل العمودي في اكتساب مؤسسة حدود لمزايا التنافسية، مما سمح بمساعدتها على اختراق الأسواق الدولية من خلال نمو الصادرات.

إن تحديد أهداف المقابلة السابقة، سمح لنا بترجمة كل هدف من أهداف المقابلة إلى عدة أهداف فرعية، ومن ثم كل هدف منها إلى عدة أسئلة، وهو ما سمح لنا بالحصول على كم كبير من الأهداف والأسئلة ولحصر كل أسئلة المقابلة، قمنا بمراجعة الدراسات السابقة، الكتب ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والاستبيانات السابقة التي تتناول مجال الدراسة أو جزءاً منها.

2. مرحلة تصميم دليل المقابلة

تضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المتدرجة منطقياً حسب محتوى متغيرات الدراسة، كما تم فراغات كافية لتساعد في تدوين إجابات المقابل، وهو ما يسمح من الاستفادة من الإجابات في مرحلة التحليل، وتندرج الأسئلة ضمن ثلاث أنواع رئيسية هي:

- **أسئلة مغلقة:** تم توجيهها للمقابل بغرض الحصول على معلومة محددة تماماً، وعادة تكون الإجابة عنها بنعم أو لا، وهي غالباً ما توضع بهدف الانتقال لسؤال آخر يعتمد على إجابة المقابل.
- **الأسئلة المركبة:** وهي الأسئلة التي تنتج وتتفرع عن إجابة سؤال سابق، فمثلاً بعد أن يجيب المقابل على سؤال بنعم أو لا مثلاً، يطرح عليه سؤال فرعي لتفسير وتدقيق تلك الإجابة.
- **أسئلة شبه مغلقة:** تعطى للمقابل عدة خيارات، ويمكنه اختيار أحدها أو بعضها، كما يمكنه تقييم خيارات أخرى غير واردة في السؤال.

■ **أسئلة مفتوحة:** فهي التي تهدف للحصول على تفسير أو تبرير لمعلومات أدلى بها المقابل، وغالبا ما تكون من نوع: لماذا؟ كيف؟

وهذا يصبح دليل المقابلة أشبه ما يكون باستمارة استبيان، التي تضم جميع الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، سواء كانت أسئلة مغلقة أو شبه مغلقة أو مفتوحة إطلاقاً، وذلك طبقاً لما تقتضيه طبيعة الهدف من السؤال.

3. مرحلة الدراسة الأولية

بعد تم تصميم دليل المقابلة، تم التأكد من صلاحيته للتطبيق من جهة، والقدرة الشخصية على إجراء المقابلة بالشكل الذي يحقق الهدف منها من جهة أخرى، وهذا كله تطلب القيام بإجراء دراسة أولية لدليل المقابلة، من خلال تقديمه للأستاذ المشرف، الذي أضاف عدة أسئلة مهمة لمتغيرات البحث، كما قام بتصويب بعض العبارات، ثم عرض الاستبانة على بعض الأساتذة في الكلية، حيث استفدنا من الملاحظات والتوجيهات التي قدموها لنا، من خلال إعادة تعديل شكل محتوى دليل المقابلة، وعند ظهور دليل المقابلة في صورته النهائية، تم التدريب على طرح الأسئلة وإجراء المقابلة، بما يساهم في الاستعداد الذهني والنفسي لها.

كما تمت محاولة الحصول على بيانات حول الشخص المقابل، من بعض العاملين في المؤسسة، وذلك فيما يخص الخصائص الشخصية، المستوى العلمي والمعرفي، الاهتمامات والانشغالات، وضغوط العمل والوقت المناسب لإجراء المقابلة، وهذا كله حتى يسهل التعامل معه.

4. مرحلة إجراء المقابلة:

لقد تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، في مكتب الاستقبال وكذلك ميدان العمل، يوم 25-04-2017، من الساعة 9.30 إلى 11.50، وتعود أسباب اختيار هذا الشخص لمقابلته للأسباب التالية:

❖ لديه خبرة متراكمة لعدة سنوات في العمل في هذه المؤسسة، مما جعله على دراية كبيرة بالموضوع، وخاصة وأنه يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهي الوظيفة الرئيسية لمدير المؤسسة.

❖ متحصل على مؤهل علمي ودراسات عليا في الإدارة، مما يجعله مطلع بشكل كبير على متغيرات موضوع الدراسة، وخاصة الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية والتنافسية.

❖ المنصب الذي يشغله باعتباره المدير العام في المؤسسة، مما يجمع المعلومات التي يوفرها لنا تعبر فعلاً عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة في مجال الخيارات الاستراتيجية الأساسية، مثل الاستراتيجيات التنافسية، استراتيجية التكامل العمودي والتصدير.

ولقد تم إجراء هذه المقابلة مع المدير العام للمؤسسة، بصفته أكثر اطلاع على المعاملات والأنشطة الإدارية وكل المستجدات، وأكثر استقبال للباحث من ناحية المعاملة، وتقديم المعلومات والخروج بالباحثين إلى ميدان العمل، ولقد تم

اختيار ذلك الوقت يعود إلى أن المؤسسة في هذا الموسم، تكون في حالة الهدوء والاستقرار للأنشطة والأعمال، مما سهل علينا مقابلة المدير، وكذلك المسؤولين والتجول داخل المؤسسة، لمعرفة جميع مراحل الإنتاج، والتحدث إلى كل فرد في المؤسسة، وكذلك اختيار هذا المكان، لأنه أكثر ملائمة لموضوع الدراسة والخروج بالنتائج.

وتمت المقابلة ذلك وفق الخطوات التالية:

- توضيح الهدف من المقابلة للمقابل، وتعريفه بموضوع ومتغيرات الدراسة وطبيعتها، وإعطائه فكرة عامة عن الموضوع جانبه النظري.
- إشعار المقابل بأهمية موضوع الدراسة ودوره في تحقيق أهدافها، وطمأنته بأن جميع ما يدلي به من معلومات وآراء لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- أخذ موافقة المقابل على تسجيل المعلومات التي يدلي بها، وطلب مساعدته في تقديم أي معلومات إضافية لم ترد في دليل المقابلة.

بعد الخطوات السابقة، تم طرح الأسئلة على المقابل، وتعبئة فراغات إجابات أسئلة المقابلة في دليل المقابلة وذلك طبقاً لما يدلي به المقابل من إجابة، وهذا في حالة ما إذا كانت الأسئلة مغلقة أو نصف مغلقة (بالتأشير)، أما إذا كانت الأسئلة مفتوحة، فتم كتابة الإجابات في الفراغات المعدة لذلك في دليل المقابلة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أسئلة التكامل العمودي

يتناول هذا المطلب تسجيل إجابات مدير العام في مؤسسة سليم حدود على أسئلتنا في المقابلة، والتي وردت في الدليل المرفق في الملاحق، والمتعلقة باستراتيجية التكامل العمودي بنوعه الأمامي والخلفي، كما سنقوم بمحاولة تحليل وتفسير تلك الإجابات بما يسمح لنا من فهم وتقييم هذه الإستراتيجية في المؤسسة.

س01: أ. هل تمتلك المؤسسة أسطول نقل أم تستخدم خدمات موردي النقل؟

ج. نعم تمتلك المؤسسة أسطول نقل، خاص بها لنقل التمور من البساتين التي تملكها المؤسسة أو بساتين الفلاحين إلى معامل التكييف والتوضيب بطولقة، كما تستخدمه في نقل المنتجات النهائية للميناء من أجل التصدير.

س 01: ب. في حالة امتلاك أسطول نقل ما هو حجم هذا الأسطول ؟

ج. يتمثل حجم هذا الأسطول في مجموعة من الشاحنات التي يتم بها نقل التمور من بساتين النخيل إلى المؤسسة، وكذلك الحافلات التي تقوم بنقل العمال من أماكن منازلهم إلى المؤسسة، بالإضافة إلى وجود سيارات مخصصة لعمال الإدارة تسمح لهم بتنقل من المؤسسة إلى البساتين النخيل لمتابعة العمال ومراقبتهم وتوفير كل مستلزماتهم واحتياجاتهم اللازمة للعمل في أحسن الظروف.

س01: ج. هل يجعل امتلاك اسطول النقل التكاليف أقل؟

ج. نعم توفر المؤسسة على وسائل النقل الخاصة بها، يسمح لها بتخفيض التكلفة، من خلال تجنبها مصاريف لموردي خدمات النقل، وكذلك ربح أعباء الوقت في البحث عنهم والانتظار لفترة طويلة، وكذلك يساهم في مرونة النقل للمنتجات، أي تستطيع التحكم فيها على حسب الظروف والأوقات، كل هذا يجعل التكاليف أقل، وهذا يدل على أن المؤسسة متكاملة من هذه الجهة ويحقق لها ميزة تنافسية.

وتتميز المؤسسة باحترام آجال تسليم المنتجات إلى المستوردين، مما أعطها سمعة دولية في مجال سرعة التسليم والاستجابة السريعة لطلبات العملاء، كما تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر، وهذه المزايا التنافسية سمحت لها بفرض نفسها في الأسواق الدولية.

س 02: أ. هل تمتلك المؤسسة بساتين نخيل ؟

ج. نعم، تمتلك المؤسسة بساتين نخيل، حيث أن عائلة حدود لها تاريخ قديم مع التمور من خلال امتلاك الأجداد وممارستهم لنشاط الزراعة بشكل عام ونشاط زراعة النخيل بشكل خاص، مما جعل العائلة تقدر أهمية التمور والنخيل ودورها في خدمة اقتصاد المنطقة والاقتصاد الوطني.

س 02: ب. ما هو عدد النخيل؟

ج. يقدر عدد النخيل التي تمتلكها المؤسسة بـ 4000 نخلة، بالإضافة إلى وجود بساتين النخيل التي تمتلكها عائلة المؤسسة، الذين يعتبرون منتجون وموردون دائمون للمؤسسة، ويتضح من ذلك أن المؤسسة لديها مصادر التوريد تابعة لها وهو نوع من التحرك إلى اتجاه مصادر المدخلات، الداخلة في المنتج النهائي.

س02: ج. هل يساهم امتلاك بساتين النخيل في تخفيض تكاليف الإنتاج؟

ج: نعم، يساهم امتلاك بساتين النخيل في تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال السيطرة على موارد التوريد وهي امتلاك المادة الأولية لتمور، التي من خلالها ربح جزء أكبر من مصاريف وأعباء البحث والتفاوض مع الموردين، وتفادي ازدواجية الهوامش من خلال ربح هوامش المورد، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

س02: د. هل يساهم امتلاك بساتين نخيل في زيادة المبيعات؟

ج: نعم، يساهم في زيادة المبيعات من خلال توفر المواد الأولية في الكمية والوقت المناسب، وكذلك الجودة والتكلفة المنخفضة، مما يؤدي ذلك إلى الزيادة في الطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية بكميات كبيرة، وتفضيلها عن منتجات المنافسين المحليين والأجانب.

س02: هـ. هل يساهم امتلاك النخيل في تحسين جودة التمور؟

ج: نعم، يساهم في تحسين جودة التمور ومؤسسة حدود دائما تسعى لتحقيق الجودة، وذلك من خلال الاهتمام الكبير بالنخيل التي تمتلكها من خلال توفير المياه والأسمدة وكذلك المعالجة وعمليات التلقيح النخيل، وتبحث أيضا على استعمال آخر التكنولوجيا في عملية الجني التمور للمحافظة على جودة التمر ووصوله إلى المؤسسة في حالته الطبيعية والجيدة .

س02: و. هل يشكل امتلاك بساتين النخيل ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الذين لا يمتلكون بساتين النخيل؟

ج: نعم، يشكل ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اكتسابها ميزة تخفيض التكلفة، باعتبار سيطرتها على المواد الأولية وانخفاض تكلفة المنتج هذا من جانب، وكذلك اكتسابها ميزة تمييز المنتج من خلال اهتمامها بالجودة العالية للمنتج، مما يكسبها ميزة تنافسية.

س03: هل تجد المؤسسة مشاكل في إدارة بساتين النخيل التي تمتلكها؟

ج: نعم، تجد المؤسسة مشاكل في إدارة البساتين النخيل، وذلك من خلال ندرة اليد العاملة المؤهلة، وعدم توفر الإمكانيات وآلات الجني المتطورة، وكذلك ندرة المياه ومنع الدولة عملية الحفر الآبار، بالإضافة إلى التغير في المناخ من سنة إلى أخرى، كل هذه المشاكل تؤدي إلى تدني جودة التمور.

س04: هل تقوم المؤسسة بتوزيع وتصدير التمور بنفسها؟

ج: لا، بل تعتمد المؤسسة على وكالات تصدير التمور، وخاصة أن مؤسسة سليم تتبع التصدير المباشر، ويتمثل في التعاقد مباشرة مع مستوردين أجانب للتمور التي تصدرها المؤسسة، ومن بين المزايا أنها تساعد على وصول المنتج إلى المستهلك دون تحمل الوقت والجهد من الإدارة، وكذلك تقدم إستراتيجية منخفضة التكلفة للدخول الأسواق الخارجية.

س05: هل تمتلك المؤسسة فروع في مناطق أخرى؟

ج: نعم، تمتلك المؤسسة فروع تابعة لها في مدينة المغير وجامعة، وذلك لتقرب من مصادر التوريد التمور مستفيدة من ذلك في اختيار نوعية التمور، مثل الجودة وكذلك القدرة على التفاوض مع الموردين في الأسعار، مما يمنحها ميزة تمييز المنتج وتكاليف منخفضة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أسئلة المزايا التنافسية

يتناول هذا المطلب تسجيل إجابات مدير العام في مؤسسة سليم حدود على أسئلتنا في المقابلة، والتي وردت في الدليل المرفق في الملاحق، والمتعلقة بالمزايا التنافسية التي تتوفر عليها مؤسسة حدود، كما سنقوم بمحاولة تحليل وتفسير تلك الإجابات، بما يسمح لنا من فهم وتقييم الميزة التنافسية، في ظل إستراتيجية التكامل العمودي.

س01: أ. هل تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية أم بالسعر الأقل؟

ج: نعم، تهتم المؤسسة بالمواد الأولية، حيث أن المؤسسة تتبع استراتيجية التمييز في صادراتها من خلال الاهتمام بالجودة العالية للتمور، مما يجعل من جودة المواد الأولية سواء كانت تمر أو مواد التغليف أو مواد المعالجة الكيميائية مسألة حيوية لتنمية الصادرات وامتلاك ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية.

س 01: ب. في حالة الاهتمام بالمواد الأولية: هل يتم تقديم المنتجات بجودة عالية في أوقاتها المحددة؟

ج: نعم، يتم تقديم المنتجات بجودة عالية وفي أوقاتها المحددة، وذلك أن المؤسسة تخزن التمور في موسم الجني بكميات كبيرة، تكفيها على مدار السنة لتلبية الطلبات، وتتميز المؤسسة باحترام آجال تسليم المنتجات إلى المستوردين، مما أعطاه سمعة دولية في مجال سرعة التسليم والاستجابة السريعة لطلبات العملاء والجودة العالية للمنتج، وهذه المزايا التنافسية سمحت لها بفرض نفسها في الأسواق الدولية.

س03: ماهية قنوات التوزيع التي تستعمل لتسويق منتجاتكم؟

ج: تلجأ مؤسسة سليم حدود إلى وكلاء التصدير لتسويق المنتجات وتصديرها إلى الخارج، بحيث هذا الوكيل له مهمة نقل المنتج من المؤسسة إلى الزبون في الوقت المتفق عليه، ومقابل ذلك يتقاضى الوكيل عمولة معينة، وذلك بعد ما يتم الاتفاق بين المؤسسة والزبون على نوع التمر والكمية والسعر، فتقوم المؤسسة بتلبية الطلب وتخزين التمر في غرف التبريد إلى أن يصل موعد التسليم.

س04: ما حصة مؤسستكم من الصادرات الجزائرية مقارنة بالمنافسين؟

ج: تقدر حصة مؤسسة حدود من السوق الوطنية حوالي 20% من الصادرات التمور الجزائرية ككل، ويعود ذلك إلى تمركز المؤسسة في مناطق التوريد القريبة للتمور، وإنشاء فروع للتجميع التمور منها فرع في المغير وجامعة، مما سهل عليها الاستحواذ على حصة كبيرة من صادرات التمور، أي أن الموقع (القرب من مواقع التوريد)، سمح للمؤسسة بالاستحواذ على ميزة تنافسية، بفعل سهولة وسرعة النقل، وسهولة الحصول على المعلومات عن مستويات إنتاج التمور ونوعياتها لدى

الفلاحين مما يسمح المؤسسة قدرة كبيرة على التفاوض على الأسعار، كما يمنحها فرصة الوصول إلى المنتجين ذوي النوعية الجيدة من التمور.

س 05: أ. هل تظن أن منتجاتكم متميزة؟

ج: نعم، منتجات مؤسسة حدود سليم متميزة، جودة التمور هي الميزة التنافسية الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة حدود في غزو الأسواق الخارجية، وهي تحاول تدعيم صورة علامتها التجارية، من خلال حصولها على شهادة الجودة (إيزو 9001).

س 05: ب. في حالة الاهتمام بالتمييز المنتجات: ماهي الخصائص التي تميز منتجاتكم؟

ج: الخصائص التي تميز منتجات سليم حدود الجودة العالية، وخاصة دقلة نور المعروفة عالميا، حيث يعتبر من أجود أصناف التمور من حيث طعمها العسلي ولونها الذهبي، كما أن المؤسسة حصلت على مقياس الجودة العالمية المعروف بـ إيزو 9001، بالإضافة إلى نوعية التغليف الجيد والمناسب للسلع مما يجعلها متميز عن منتجات المنافسين، وبذلك تمثل هذه الخصائص ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

س 05: ج. هل تقل نسبة المعيب في منتجاتكم؟

ج: نعم، تقل نسبة المعيب في المنتجات لان المؤسسة تتبع معايير الجودة في المنتج وذلك في مراقبة التمر من العيوب المعروفة وفزره، وكذلك متابعة التغليف الجيد والمحافظة عليها في غرف التبريد، كل هذا قلل من نسبة المعيب وجعل المنتجات متميزة عن المنافسين.

س 05: د. هل تمتلك منتجاتكم سمعة حسنة في السوق؟

ج: نعم، تمتلك منتجاتنا سمعة حسنة في السوق الأوروبية والآسيوية وكذلك لأمركية، من خلال الصورة الحسنة التي تقدمها مؤسسة حدود منذ فترة طويلة تتجلى في جودة المنتجات، والمصادقية والثقة والعمل الدءوب في التواصل مع زائنها وتوطيد العلاقة معهم وخدمتهم، وكل هذا جعل منتجات سليم حدود تتميز عن منتجات المنافسين ومعروفة في أذهان الزائين بمجرد سماع عنها، مما جعلها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

س 05: هـ. هل تتضمن إستراتيجية المؤسسة الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر؟

ج: نعم، تتضمن إستراتيجية المؤسسة الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر، من خلال الجهود التي تبذلها في البحث عن أنواع جديدة من التغليف، وذلك من خلال تواصلها الدائم مع مؤسسات إنتاج الأغلفة، كما أنها تقوم بالبحث المتواصل عن أغلفة أفضل كي تضيف قيمة لمنتجاتها التصديرية، وكذلك الجهود الترويجية التي بذلتها مؤسسة سليم حدود في اقتحام

الأسواق الدولية هي: المشاركة في المعارض والصالونات الدولية، إعلانات في البلدان الأجنبية، زيارات وبعثات دراسية لاكتساب خبرات جديدة في الأسواق الأجنبية، مما خلق لها تحسن واضح في أداء المؤسسة وبرز مكانتها التنافسية في الأسواق الدولية، واكتسابها مزايا تنافسية.

س06: أ. هل يشكل تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري ميزة تنافسية للتمور الجزائرية؟

ج. نعم فتخفيض سعر صرف الدينار الجزائري، يجعل التمور الموجهة للتصدير منخفضة السعر في الأسواق الخارجية، وهذا يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بأسعار التمور التي تصدرها البلدان المنافسة، مثل تونس وإيران.

س06: ب. هل تعتبر الكميات المصدرة كبيرة؟

ج. نعم، حيث أن الكميات الكبيرة المصدرة تتزايد بشكل مستمر سنة بعد سنة، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث تسمح بتخفيض التكاليف الناشئة لكل وحدة، وبالتالي تخفيض سعر البيع دون أن يؤثر ذلك على الربحية.

س 06: ج. هل يشكل حجم المؤسسة عائقا أمام التصدير بالنسبة للمؤسسة ؟

ج. نعم: فصغر حجم المؤسسة يعيقها في إنتاج وتصدير كميات إقتصادية كبيرة، خاصة في مجال تجهيزات الإنتاج الحديثة التي تتطلب موارد مالية كبيرة، مثل غرف التبريد ووسائل النقل.

س07: من هم أهم المنافسين للمؤسسة في السوق الدولية؟

ج. تونس الدولة الوحيدة التي تشكل منافس قوي للمؤسسة في مجال الاستحواذ على الأسواق الدولية، حيث تعتبر أكبر مصدر في العالم لدقلة نور، في حين أن الجزائر هو أكبر منتج في العالم لهذا النوع، ومتوسط الصادرات السنوية للجزائر 30 000 طن، منها 15 000 طن للسوق الأوروبية الموحدة، وتعتبر فرنسا الآن هي أكبر مستورد للتمور الجزائرية في أوروبا، وهذا بفعل وجود جالية جزائرية كبيرة تستهلك التمور في شهر رمضان بشكل أساسي.

س08: ماهو المجال الذي تتفوق فيه المؤسسة؟

ج: تتفوق المؤسسة في مجال جودة المنتجات من خلال إتباع معايير الجودة، وكذلك التحسين المستمر في المنتج من خلال البحث والتطوير عن أنواع جديدة من التغليف، بالإضافة إلى سرعة التسليم من خلال وصول المنتجات إلى المستهلك في وقته المحدد، بحيث يجعل المؤسسة تتفوق عن المؤسسات المنافسة وتحقق ميزة تنافسية في ذلك.

س08: ماهي التوجهات الإستراتيجية لكيفية تطوير المؤسسة؟

ج: من بين التوجهات الإستراتيجية لتطوير المؤسسة، هي جعل المؤسسة معروفة عالميا من خلال المشاركة في المعارض المحلية منها معرض الجزائر العاصمة جزاقرو، و المعرض الدولي للتمور (بسكرة) سيداب، بالإضافة للمعارض الدولية منها معرض ألمانيا، وباريس، ودبي، وهذا يدل على تنوع وتعدد المعارض التجارية الدولية التي شاركت فيها المؤسسة في السنوات الأخيرة، حيث أنها تعتبر المعارض الدولية كنافذة على الأسواق الدولية، فمن خلالها تتمكن من التعريف بنفسها لدى المتعاملين الأجانب في مجال التمور، كما تتوافر فرض إبرام عقود تصديرية جديدة من خلال التفاوض مع المستوردين الخارجيين الذين يحضرون المعارض المحلية والدولية

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الميدانية، يمكن القول أن مؤسسة سليم حدود لتوظيف وتصدير التمور، تمكنت من احتلال موقع هام في السوق المحلية والدولية، من خلال تطور الصادرات في السنوات الأخيرة، وعند تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي على مؤسسة حدود سليم، سواء كان ذلك للأمام أو للخلف لاحظنا أن المؤسسة متحركة في إستراتيجية التكامل العمودي للخلف أو للأمام من خلال ما رأيناه من نتائج واضحة وملموسة، ابتداء من النشاط الخلفي (المتمثل في البحث عن المادة الأولية كالتمور ومواد التغليف)، وصولاً إلى النشاط الأمامي (كالمشاركة في المعارض والبحث عن الأسواق والزبائن من أجل التصدير).

وتمتلك مؤسسة سليم حدود مزايا تنافسية، منها مزايا تكلفية كالقرب من الأسواق الدولية (تخفيض تكلفة النقل)، ومنها مزايا على مستوى منتجاتها مثل نوعية التمور الجزائرية، مزايا أخرى تنافسية تستمدّها من هيكلها المتكامل عمودياً، ويظهر ذلك خاصة في نشاطاتها الأمامية التي تستفيد بشكل ما من النشاط الخلفي وما يضيفه ذلك كله من اقتصاديات الحجم والكفاءة الإنتاجية وميزة تمييز المنتج لمؤسسة سليم حدود.

خاتمة عامة

تمهيد

تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من بين أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات من أجل النمو والتوسع في نشاطها، من خلال توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي عبر التكامل الخلفي، أو من خلال توسيع الأعمال ذات الصلة بتسويق وبيع منتجاتها الحالية عبر التكامل الأمامي، وقد يكون هذا التكامل تاماً أو جزئياً وذلك حسب درجة التكامل المنجزة، هاته الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا نسبية على منافسيها في الصناعة، مزايا تتعلق بالوفورات العملياتية، كوفورات العمليات المشتركة، ووفورات الرقابة والتنسيق الداخليين، ووفورات أخرى معلوماتية، حيث يمكن أن تخفض العمليات المتكاملة الحاجة إلى جمع بعض أنواع المعلومات عن السوق.

وتعتبر الميزة التنافسية وما لها من أهمية في مجال الأعمال، وفي تحديد نجاح المؤسسة ومصير بقائها واستمرارها في مجال أعمالها، فلذا أصبحت مصب اهتمام العديد من الباحثين، وعلى رأسهم الأستاذ M.Porter، الذي استطاع وضع عدة نماذج للميزة التنافسية، نموذج الماسة، سلسلة القيمة، نموذج القوي الخمس للتنافسية، كما أصبح البحث عن ميزة تنافسية دائمة هاجسا يراود كل مؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية، قمنا بالبحث عن دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحقيق الميزة التنافسية، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات، التي تم طرحها في بحثنا بطريقة تجعلنا نعرف بنوع من الدقة على إستراتيجية التكامل والميزة التنافسية، وقد تم اختيارنا المؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة.

وتظهر إستراتيجية التكامل العمودي في مؤسسة حدود سليم من خلال النشاط الخلفي، في عملية إنتاج المادة الأولية المتمثلة في التمور، من خلال امتلاك العائلة لبساتين النخيل، وكذلك توافر المؤسسة على حظيرة لوسائل النقل الخاصة بها، وبالإضافة إلى قيامها بإنشاء فروع أخرى في بعض المدن القريبة، كل هذه الجهود تبذلها المؤسسة لوحدها بدل الجهود بالشراكة، كلها ساهمت في نمو المؤسسة وتوسعها واكتسابها ميزة تنافسية.

كما بينت الدراسة أن النشاط الأمامي للمؤسسة سليم حدود، يتضح من خلال التوسع في إنشاء غرف التبريد، واعتماد على وكلاء التصدير في تسليم المنتجات للزبائن في الوقت المناسب، وكذلك البحث عن الأسواق الجديدة من خلال المشاركة في المعارض لإيجاد منافذ توزيع خارج الوطن من أجل التصدير، مما ساعدها على التفوق على المنافسين واكتساب مزايا تنافسية.

إن هذه النتائج -سألفه الذكر- توحى أن مؤسسة حدود لتصدير وتوظيف التمور، تمتلك مزايا تنافسية على المستوى الدولي والوطني، باعتبار أن المحافظة على هذه النتائج والسعي لتحسينها يتطلب تسييرا فعالا لكل موارد المؤسسة، ورؤية إستراتيجية واضحة وسليمة لكل أنشطتها.

٣١١ اختبار الفرضيات:

■ الفرضية الأولى: يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين جودة المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، وذلك لأن المؤسسة من خلال تكاملها للخلف، تمتلك بساتين النخيل لإنتاج التمور، ووسائل نقل، فروع مكملة لها، وكذلك تكاملها للأمام من خلال امتلاكها للغرف التبريد، وهو ما جعلها تهتم وتعني بالتمور التي تنوي تصديرها، حيث تخضع للرقابة طوال السنة والمعالجة بالأدوية، كما إن إتباع سياسة المشاركة في المعارض للبحث عن الزبائن، كلها ساهمت في جودة المنتجات.

■ الفرضية الثانية: يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين الكفاءة من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، وذلك لأن المؤسسة من خلال توفرها على مخزون كبير من المواد الأولية(التمور)، الذي تتحصل عليه في موسم الجني بما يكفيها على مدار السنة، وذلك ساهم في الاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث تسمح بتخفيض التكاليف الناشئة لكل وحدة، وبالتالي تخفيض سعر البيع دون أن يؤثر ذلك على الربحية.

■ الفرضية الثالثة: يوجد دور للتكامل العمودي في تحسين الاستجابة السريعة للعملاء الأجانب بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فبما أن المؤسسة أصبحت متكاملة في غرف التبريد، ولديها التمور المحتفظ بها في هذه الغرف، فبمجرد تلقي الطلبات، تقوم المؤسسة بإرسال المنتج من طرف وكلاء التصدير، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة من طرف الدولة، والمتمثلة في رواق الأخضر الذي يسهل عملية المرور بالمنتجات عن الجمارك بدون فحص أو تعطيل، كلها ساهمت في الاستجابة السريعة للعملاء الأجانب.

■ الفرضية الرابعة: يوجد دور للتكامل العمودي في تجديد وتطوير المنتجات الموجهة للتصدير، بمؤسسة حدود لتوضيب وتصدير التمور.

يمكن نفي صحة الفرضية، لأن المؤسسة لم تبذل أية جهود لتطوير منتجاتها، من خلال ابتكار مشتقات جديد للتمور والعمل على تصديرها، بل تكتفي بتصدير منتج وحيد، وهو دقلة نور التي تعاني من منافسة خارجية شديدة، وهذا بسبب قلة قدراتها ومواردها في مجال البحث والتطوير.

النتائج النظرية

- ❖ التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة.
- ❖ الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي عيوب السوق، و تدنية التكاليف و زيادة الكفاءة التكنولوجية.
- ❖ التكامل العمودي في كثير من الأحيان يزيد من نجاح المنتجات المراد التكامل إليها ذات الصلة بحافظة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- ❖ تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة ، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفورات التكامل، ومنافع أخرى تتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة، كبناء حواجز الدخول للصناعة أمام المنافسين.
- ❖ إستراتيجية التكامل العمودي يجعل المؤسسة في صورة ذهنية حسنة لدى الزبون من ناحية الجودة والتكلفة، حيث يسمح بالتحكم في التكاليف من خلال التخلص من تهديدات ومساومات الموردين والزبائن.
- ❖ يساهم التكامل العمودي لمؤسسة سليم حدود الدخول الأسواق الدولية من باب الواسع، والاستفادة من التصدير المنتجات نحو الخارج.

النتائج التطبيقية

1. إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي لمؤسسة حدود سليم، يسمح بتوفير التمور، مما يسمح بتميز منتجات الأنشطة الأمامية بانخفاض تكلفتها وضمان عناصر الإمداد فيها، مما يعطي ميزة تنافسية للمنتجات.
2. إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي لمؤسسة حدود سليم، يسمح بتقديم التمور بجودة عالية، واستكشاف زبائن جدد من خارج الوطن وداخله وكسب ولائهم، وكذلك جعل المؤسسة معروفة عالميا جعلها تحقق ميزة تنافسية لمؤسسة حدود لتوظيف وتصدير التمور.
3. لا تعاني مؤسسة سليم حدود من أي مشكلات في عمليات الإنتاج، باستثناء معدل الدوران السريع للعمليات، حيث يتركز العمل بشكل فجائي، مما يتطلب البحث عن بدائل لهن بسرعة، مما يؤدي أحيانا لتعطل الإنتاج، كما لا

تعاني من أي مشكلات في التصدير، باستثناء تأخر السفن في الموانئ بسبب البروقراطية الإدارية وتخلف البنية التحتية في المواني الجزائرية، مما يؤثر أحيانا على توجيه الطلبات في الأسواق الخارجية في مواعيدها.

4. استفادت مؤسسة سليم حدود من التخفيض المستمر في سعر صرف الدينار الجزائري مقابل العملات الرئيسية، مما يجعل التمور الموجهة للتصدير تستفيد من ميزة انخفاض أسعارها.

التوصيات

- بناء على النتائج المتوصل إليها سابقا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- على المؤسسة الاستفادة من تكامل أنشطتها عموديا في الصناعة، من خلال تدنية التكاليف، والتحكم في مستويات الإنتاج، والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المثلى.
 - يجب استغلال النشاط الخلفي لمؤسسة حدود في جعل المنتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة والاستجابة السريعة للزبون من أجل السيطرة في جانب التصدير.
 - يجب على مؤسسة حدود الاهتمام بالنشاط الأمامي، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال مخرجات النشاط الخلفي، لتحقيق الصدارة في مجال تصدير التمور.
 - أن تسعى إلى تكثيف علاقات التعاون مع باقي منتجي التمور، وخصوصا مع المؤسسات الدول المصدرة للتمور مثل تونس، من أجل تبادل الخبرات والمعرفة في قطاع التمور.
 - إعطاء العناية أكبر للقطاع الخاص من طرف الدولة لمزيد من التحفيزات الجبائية لزيادة العمل الاستثماري وخلق الفائض الإنتاجي من أجل تصدير المنتجات .
1. على الدولة أن تعمل على تخفيض القيود الجمركية والجبائية والإدارية مما يخدم مصلحة المؤسسات الوطنية ويشجع قدوم المستثمر الأجنبي المباشر لإعطاء ديناميكية أكثر للسوق الداخلية والتنافس من أجل الدخول الأسواق الأجنبية.

أفاق البحث

من خلال الدراسة التي أجريت على الموضوع تبين أن موضوع التكامل العمودي والميزة التنافسية موضوع واسع الجوانب و متعدد الآثار، لذلك يحتاج إلى دراسات أخرى معمقة تتناول جوانب أخرى منه تكون أفاق لبحوث و دراسات مستقبلية، نذكر منها:

— دور إستراتيجية التكامل العمودي في اختراق الأسواق الدولية.

— علاقة إستراتيجية التكامل العمودي بهيكل الصناعة

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1994.
2. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
3. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
4. زيان محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
5. شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل - دار المريخ، السعودية، 2007.
6. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. طارق الحاج، صالح فيلح، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009.
8. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
10. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
11. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
12. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية للعوامة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004.
13. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
14. محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. محمد حسين العيساوى، جليل كاظم العارضى، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
16. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي - دراسة في طرائق البحث وأساليبه -، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1983، ص 463.
17. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
18. مدحت القريشي، التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2005.
19. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2003، ص ص 87، 88.
20. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.

ثانياً: المذكرات والرسائل

1- رسائل الماجستير

1. أحلام عديلة، دور إستراتيجية الحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2014.
2. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، 2012 .
3. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونا طراك ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي ،جامعة بسكرة، 2012.
4. دحاح حورية، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014 - 2015.
5. عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
6. عبد الوهاب فرجاني، دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2013 .
7. فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013.
8. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير، تخص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012.
9. محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2016.
10. محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة لاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، 2014.
11. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، -الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
12. عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2013.

2- أطروحات الدكتوراه :

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
2. عبيد الله فطيمة، دور إستراتيجية إخراج النشاطات في تدعيم الميز التنافسية للمؤسسات، رسالة لنيل الدكتوراه، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
3. العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016.

ثالثا: التظاهرات العلمية

1. بن عيشي بشير وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة)، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
2. فاطمة محبوب، تحليل هيكل الصناعة التأمينية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 04-03 ديسمبر 2012.
3. موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.

رابعا: المجلات

1. الأستاذ الدكتور علي حسون، الدكتور فاضل حمد سليمان، المدرس المساعد عامر فدعوس، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012.
2. باسم مكحول ، نصر عطيان ، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، دراسة مقدمة مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني، 2004.
3. سعد العنزي، منها عبد الكريم، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، جامعة بغداد، 2013.
4. عادل مزوع، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
5. مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصاريف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 12، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2013.

6. مقدم عبيرات، حسام محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Le Nguyen Doan Khoi, **Vertical integration as an alternative governance structure of value chain quality management: The case of pangasius industry in the Mekong River Delta, Vietnam**, CAS Discussion paper N° 55, Can Tho University, Vietnam, October 2006.-
2. Michael H. Riordan. **Competitive effects of vertical integration**, *Prepared for LEAR conference on "Advances in the Economics of Competition Law," Rome, June 23-25, 2005* Columbia Universit.
3. Michael Porter, **Competitive advantage**, The free press, New York, 1998.
4. Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, traduit de l'Américain par : Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999.
5. Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel des nations**, Inter- éditons, 1993.
6. -P helper, M-kalika, **Management: stratégique et organisation**, Vuibert, Paris, 2000.

سادساً: مواقع إلكترونية

1. مانيو جيدر، منهجية البحث، ترجمة ملكة أبيض، بدون ناشر، بدون بلدن بدون تاريخ، ص 29. من الموقع الإلكتروني:
http://www.ucas.edu.ps/sru/files/_manhajiya.pdf، تاريخ الزيارة: 2017/04/05. الساعة: 12:58.

الملاحق

دليل المقابلة الخاص بإطارات المؤسسة:

تحية طيبة

إنني أستسمحكم عن مقاطعتي لكم والأخذ لجزء من وقتكم، أولاً أعرفكم بنفسي: أنا بن زطة رشيد طالب بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر بيسكرة، جئت لإجراء مقابلة في إطار بحث حول دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة سليم حدود بطولقة، إن كنتم لا تمانعون سنشرع في إجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الأول: حول استراتيجية التكامل العمودي

1) هل تمتلك المؤسسة أسطول نقل أم تستخدم خدمات موردي النقل؟

- في حالة تمتلك المؤسسة أسطول نقل:
 - ماهو حجم هذا الأسطول؟
 - هل يجعل التكاليف أقل؟
 - هل يجعل التحكم والمرونة في النشاط أفضل؟
 - هل يساعد في توفير التمور لولايات الانتاج بالكمية المناسبة؟
 - هل يساعد في توفير التمور لولايات الانتاج في الوقت المناسب
 - هل يسمح بخدمة الزبائن؟ بشكل افضل من المنافسين؟
 - هل يساهم في تسهيل عملية التصدير
 - هل يشكل ميزة تنافسية لكم؟
- في حالة عدم امتلاك اسطول نقل واللجوء لموردي خدمات النقل: ماهي المشاكل والمزايا الناتجة عن ذلك؟
- في حالة مزيج(وسائل نقل تابع للمؤسسة، وخدمات نقل الخواص): ماهي النسب ولماذا المزج؟

2) هل تمتلك المؤسسة بساتين نخيل أم تشتري التمور من المنتجين؟

- في حالة تمتلك بساتين النخيل:
 - ماهو عدد النخيل؟
 - ماهو حجم الإنتاج لعدة سنوات سابقة؟
 - هل يساهم امتلاك بساتين النخيل في تخفيض تكاليف الإنتاج؟
 - هل يساهم في زيادة المبيعات؟

- هل يساهم في تحسين جودة التمور؟
- هل يشكل امتلاك بساتين النخيل ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الذين لا يمتلكون بساتين للنخيل؟
- هل تجد المؤسسة مشاكل في إدارة بساتين النخيل التي تمتلكها؟
- هل تمتلك مؤسسة فروع في مناطق أخرى؟

(3) هل تقوم المؤسسة بتوزيع أو تصدير التمور بنفسها؟

- في حالة التوزيع والتصدير بنفسها: - لماذا تجأ لذلك؟
- هل تتوفر المؤسسة على الوسائل الكافية للتوزيع والتصدير (حتى وصول المنتج إلى المشتري أو الميناء)؟
- ماهي المزايا والمشاكل الناتجة عن التوزيع والتصدير الذاتي؟
- هل القيام بعملية التوزيع والتصدير من طرف المؤسسة (بدون الاعتماد على موزعين وكالات تصدير) يمنحكم أي مزايا تنافسية مقارنة مع المنافسين في السوق؟
- في حالة الاعتماد على الموزعين الخواص ووكالات التصدير (مؤسسات متخصصة في التصدير): ماهي مزايا ومشاكل ذلك؟

المحور الثاني: حول الميزة التنافسية

(1) هل تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية أم بالسعر الأقل؟

- في حالة الإهتمام بجودة المواد الأولية:
- هل يتم تقديم المنتجات بجودة عالية في أوقاتها المحددة؟
- ماهي قنوات التوزيع التي تستعمل لتسويق منتجاتكم؟
- ما حصة مؤسستكم من السوق الوطنية مقارنة بالمنافسين؟
- في حالة الإهتمام بسعر الأقل:
- هل أنتم راضون بسعر البيع؟
- ماهي أسعار منتجاتكم؟
- ما هو هامش الربح المحقق في الطن الواحد؟

(2) هل تظن أن منتجاتكم متميزة؟

- في حالة الإهتمام بتمييز المنتجات:
- ماهي الخصائص التي تميز منتجاتكم؟
- هل تقل نسبة المعيب في منتجاتكم؟

- هل تمتلك منجاتكم سمعة حسنة في السوق؟
- هل تتضمن استراتيجية المؤسسة الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر؟

(3) من هم أهم المنافسين للمؤسسة في السوق؟

- هل تتفوق المؤسسة على المنافسين في مجال:

— السعر

— الجودة

— التحسين المستمر في المنتج

— سرعة التسليم

(4) هل يشكل تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري ميزة تنافسية للتمور الجزائرية؟

— هل تعتبر الكميات المصدرة كبيرة؟

— هل يشكل حجم المؤسسة عائقا أمام التصدير بالنسبة للمؤسسة ؟

(5) من هم أهم المنافسين للمؤسسة في السوق الدولية

(6) ماهو المجال الذي تتفوق فيه المؤسسة؟

(7) ماهي التوجهات الاستراتيجية لكيفية تطوير المؤسسة؟