

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية

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

إشراف الأستاذ الدكتور:
غوفي عبد الحميد

إعداد الطالب:
قريشي العيد

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة - بسكرة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ ساكر محمد العربي
مقرراً	جامعة - بسكرة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة - بسكرة -	أستاذ محاضر	د/ داودي الطيب
ممتحنا	جامعة - المسيلة -	أستاذ محاضر	د / برحومة عبد الحميد

السنة الجامعية
2011/2010

مقدمة عامة

لقد تميز القرن العشرون، وخاصة خلال نصفه الثاني، بكونه عصر المحروقات من النفط والغاز الطبيعي، فهما مصدران أساسيان للطاقة والحركة والتصنيع، وإذا كان قطاع المحروقات من القطاعات الإستراتيجية العالمية فإنه لا يخلو من التعقيد أحيانا، وتتطلب معالجة قضاياها الكثير من الخبرة والتجربة. ولم يعد النفط والغاز المصدر الرئيسي للطاقة ولا طليعة مصادر الطاقة المستهلكة في العالم لقيام الحياة الصناعية والاقتصادية الحديثة فحسب، ولا مادة أولية أساسية في الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية فقط، بل مصدرا لآلاف المشتقات التي تشكل عمادا لأغلبية الصناعات والمهن الأساسية في العالم.

و يلعب قطاع المحروقات في الجزائر دورا مهما في بناء وارساء قواعد الاقتصاد الوطني، خاصة وأن الجزائر تمتلك ثروات طبيعية هامة تتمثل في موارد الطاقة، غير أن هذه الثروة كانت محتكرة من طرف الشركات مما دفع بالجزائر إلى استرجاعها عن طريق التأميم واستغلالها لفائدة الاقتصاد الوطني من أجل صناعة وطنية قوية .

و سعيا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وأصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على تحسن أدائها مستقبلا، وبهذا التوجه توسعت مجالات الشراكة في جميع القطاعات، و خاصة في قطاع المحروقات.

في حين اعتمدت العديد من المنشآت الاقتصادية العالمية والشركات الرائدة، إستراتيجية التحالف والشراكة، كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز أدائها التنافسي، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الإستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد .

الإشكالية:-

و بناء عليه فان جوهر إشكالية الدراسة يتمثل في محاولة الإجابة عن الإشكالية العامة التالية:

. ما هو واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل فتح مجال المحروقات للشركات العالمية في إطار الشراكة الأجنبية ؟

- و للإجابة على الإشكالية يمكننا تحليل جوانب الموضوع من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية :
- كيف ينظر الإقتصاديون لمفهوم أداء المنشآت في الصناعة حسب النظريات الإقتصادية ؟ و فيما تتمثل أهم مؤشرات قياس الأداء في الصناعة ؟
 - كيف تطور هيكل صناعة المحروقات العالمية ؟ ومن هي الأطراف الفاعلة و المسيطرة فيها؟.
 - كيف هو الهيكل الحالي لقطاع المحروقات الجزائري، و ما درجة انفتاحه للشراكة الأجنبية؟
 - ماهية أوجه عقود الشراكة الأجنبية لمؤسسة سوناطراك في قطاع المحروقات ؟ و ما هي نتائج قياس الأداء لدى منشأة سوناطراك، و درجة ارتباط هذه النتائج بالشراكة الأجنبية في القطاع؟

فرضيات البحث:

- يستمد الكارتل النفطي - الأوبك - قوته من هيكل الطلب الخاص بالصناعة و المتميز بانخفاض مرونته السعرية كون المحروقات سلعة ضرورية غير متاحة للإحلال على المدى القصير .
- إن التحولات الاقتصادية الدولية في الصناعة النفطية العالمية، و بالأخص التطور التكنولوجي الذي بقي محتكرا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات، هي التي فرضت من قبل على الجزائر القيام بالإصلاحات الاقتصادية في القطاع و تبني خيار الشراكة الأجنبية.
- إن تأثير فتح قطاع المحروقات في الجزائر للشركات الأجنبية كان ايجابيا . إذ تساهم هاته الشركات من خلال الشراكة مع سوناطراك في تحقيق معدلات أداء أعلى للقطاع.

أهمية الدراسة:

إن أهمية المحروقات ومصادر الطاقة بصفة عامة في الاقتصاد الدولي أصبحت اليوم معلومة لدى الجميع، والتسابق الشديد بين القوى العظمى للسيطرة عليها معروف أيضا، بل إنها تحولت في العقود الأخيرة إلى مصدر للعديد من النزاعات في العالم. وبما أن قطاع المحروقات في الجزائر هو العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، فقد رأى الباحث أن يختار هذا الموضوع، أولا لأن التحولات والمتغيرات سواء في قطاع المحروقات أو في المحيط الاقتصادي الدولي بشكل عام سريعة ومتجددة، و ثانيا لأن قطاع المحروقات يحتل مكانة خاصة في الاقتصاد الجزائري وتتوقف عليه تقريبا عملية التنمية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها :
- إبراز أهمية المحروقات ومكانتها، خصوصا في ضوء التطورات الدولية الحالية في القطاع.
 - الوقوف على المعطيات المستجدة والإحصائيات الحديثة في ساحة الاقتصاد العالمي للمحروقات.
 - إبراز توجهات السياسات الصناعية الجزائرية في قطاع المحروقات، و خصوصا في ظل التحولات الدولية في الصناعة النفطية.

- الوقوف على التطور التاريخي لإمكانات قطاع المحروقات الجزائري بعد فتحه للشراكة الأجنبية.
- الوقوف على واقع تطور أداء منشأة سوناطراك في القطاع.
- إبراز أهم التحديات التي تواجه قطاع المحروقات الجزائري في المستقبل.

منهجية الدراسة:

مسايرة لطبيعة الموضوع، فقد تطلبت الدراسة إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض إلى بعض المفاهيم النظرية حول أداء المنشآت في الصناعة. أما المنهج التاريخي فقد تم الاعتماد عليه عند التعرض لسرد وتتبع تاريخ المحروقات ومختلف المراحل التي عرفها اقتصادها العالمي وكذا للجذور التاريخية للصناعة النفطية الجزائرية و تطورها.

حدود الدراسة:

لقد أوجب موضوع هذه الدراسة، من ناحية أولى، أن تمتد حدودها المكانية لأن تكون ذات بعد عالمي، مع تركيز التحليل على بعض المناطق الجغرافية ذات الأهمية النسبية في عالم المحروقات، ومن ناحية ثانية، أن تتطرق حدودها الزمانية من البعد التاريخي للمحروقات، لاسيما مع بداية اكتشاف واستخراج النفط خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، في حين تم أخذ الفترة الزمنية 1980-2009 كمعلم زمني لرسم أهم التطورات في قطاع المحروقات الجزائري أي قبل و بعد فتح القطاع للشراكة الأجنبية أما عند دراسة واقع أداء منشأة سوناطراك فتم الأخذ بالفترة الزمنية 2000-2009 بوصفها الفترة الأقرب للواقع الحالي.

صعوبات الدراسة:

كميزة عامة، تتطوي الدراسات العلمية والاقتصادية لموضوع المحروقات على العديد من الصعوبات، والمتأتية أساسا من حالة اللإيقين المرتبطة بالمحروقات من جهة، ولموقعها البالغ الأهمية والحساسية من جهة أخرى، ولم تشذ هذه الدراسة عن هذا الحال، إذ لاقت جملة من الصعوبات، والتي تترجمت في:

- صعوبة الحصول على المراجع التي تتناول قضايا و مواضيع الاقتصاد الصناعي بصفة عامة واقتصاديات الصناعة النفطية بصفة خاصة؛
- اختلاف المصطلحات والرموز وتعدد اللغات، وكذا اختلاف وحدات القياس المستخدمة و معاملات تحويلها بين مختلف الجهات والهيئات المختصة والدول المعنية.

و محاولة للتغلب على هاته الصعوبات، كانت معطيات هذه الدراسة موحدة المصدر في أغلبها، و التي اعتمدت اعتمادا شبه كلي على إحصائيات الشركة الوطنية سوناطراك كمصدر للإحصائيات، وفي بعض الأحيان على إحصائيات هيئات عالمية كمنظمتي الدول المصدرة للبتترول (Opec) و الأقطار العربية المصدرة للبتترول (Oapec) .

خطة الدراسة:

حسب مقتضيات الإشكالية المطروحة، جاءت هذه الدراسة في ثلاثة فصول ، حيث خصص **الفصل الأول** منها للجزء النظري المتعلق بأداء المنشآت في الصناعة ، وكان في مبحثه الأول مدخل لتحليل المنافسة على مستوى الصناعة ، مروراً بالتعريف بعلم الاقتصاد الصناعي، ومن ثم الوقوف على مناهج التحليل فيه، أما المبحث الثاني فقد تناول الأسس النظرية لأداء المنشآت في الصناعة وعلاقة الأداء بالمتغيرات الأخرى لنموذج - **scp** - من هيكل وسلوك وسياسات صناعية، ليكون بالإمكان بعدها تحديد مؤشرات الأداء و أهميتها و العوامل المؤثرة فيها. و المبحث الثالث تناول استراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين الأداء، حيث تم التطرق إلى علاقة سلوك المنشآت بأدائها باعتبار أن الشراكة سلوك استراتيجي له دوافع وآثار وهذا ما تناوله المطلب الأخير من هذا المبحث.

أما **الفصل الثاني** من الدراسة، فقد كان لنشأة الصناعة النفطية الجزائرية في ظل تطور السوق النفطية العالمية، فكان المبحث الأول لتناول التطور التاريخي للصناعة النفطية العالمية، من بداياتها الأولى إلى كارتل الشركات العالمية الكبرى. ومن ثم ظهور القوى الجديدة في الصناعة، وصولاً إلى دراسة السوق النفطية العالمية، أما المبحث الثاني فكان لدراسة تطور الصناعة النفطية الجزائرية من خلال التطرق إلى هيكل الصناعة بعد الاستقلال و من اتجاهات السياسات الصناعية المطبقة في القطاع، وصولاً إلى نتائج هاته السياسات و أهم أشكال عقود الشراكة المطبقة مع سوناطراك.

و **الفصل الثالث**، الذي جاء بعنوان أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية. واحتوى هذا الفصل في مبحثه الأول على هيكل قطاع المحروقات في الجزائر، إذ تم التطرق في هذا الجزء إلى إبراز درجة انفتاح القطاع و مدى هيمنة مجمع سوناطراك عليه و درجة تكامله فيه، إضافة إلى ميزات النفط الجزائري عن غيره من النفوط. أما المبحث الثاني فقد تناول تطور قطاع المحروقات الجزائري في الشراكة الأجنبية، إذ تناول بالإحصائيات المفصلة تطور كل من الأنشطة الخلفية و الأنشطة الأمامية للقطاع. أما المبحث الثالث فكان لدراسة واقع أداء القطاع من خلال منشأة سوناطراك و قياس بعض مؤشرات أدائها، و اختتم بالتحديات المستقبلية التي تواجه القطاع.

تمهيد

تواجه المنشآت اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، تتصف بالتقلب والتغير السريعين وعدم الانتظام مما يحتم عليها الوقوف على آدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. و تختلف مجالات الأداء تبعا لأهداف المنشآت وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

فنتيجة للتغيرات والتحولات التي حدثت على مختلف الأصعدة والميادين، جعل المنشآت الحديثة تعمل في ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين آدائها لمواكبة هذا التغير، من خلال تطوير أساليب عملها، لتتمكن من تقديم خدمات متميزة بطرق متطورة تساعد على تقليل التكلفة وخفض الهدر في الموارد والطاقات.

لذا يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في مجال العلوم الاقتصادية و التسييرية، فقد نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال العلوم الاقتصادية، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منشأة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية و النمو.

لذا ومن أجل التعرف أكثر على أداء المنشآت في الصناعة(أو القطاع) ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

🔹 المبحث الأول: تحليل المنافسة على مستوى الصناعة.

🔹 المبحث الثاني: الأسس النظرية لأداء المنشآت في الصناعة .

🔹 المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين أداء المنشآت

المبحث الأول: تحليل المنافسة على مستوى الصناعة

من أجل فهم أسلوب التحليل الذي سنتناوله في هذا العمل لابد من التطرق إلى منهجية التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي، و تبيان كيفية التحليل الهيكلي للقطاع و القوى المحركة للمنافسة فيه ، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: التحليل الهيكلي في الإقتصاد الصناعي

أولاً: التعريف بعلم الإقتصاد الصناعي

هناك تعاريف عديدة قدمت للإقتصاد الصناعي اختلفت فيما بينها من حيث نظرة كل كاتب غير أن كلها كانت تهدف إلى نفس الفكرة. نذكر منها ما يلي:

فقد عرف بامخرمة علم إقتصاديات الصناعة بأنه "علم يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت . ثم السياسات الصناعية (الحكومية) المناسبة إزاء ذلك " ¹.

وحسب J.M. Chevalier الإقتصاد الصناعي يمكن تعريفه بالشكل التالي ²:

- إنطلاقاً من المنشأة الفردية و من تنظيمها الداخلي و من أهدافها، فهو يمثل تحديد كيف يمكن للمنشأة التمرکز مقارنة بالآخرين بالنسبة لكافة الأسواق الممكنة و من ثم تحديد المسار الوظيفي الديناميكي لهاته الأسواق : مزاي نسبية للمتعاملين مقارنة بالآخرين ، المنافسة و الإتفاق التواطئي، التركيز، إستراتيجية الإنتاج و الأسعار.
- إنطلاقاً من الدولة، أو على مستوى تحقيق المصلحة الجماعية ، فهو يمثل تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين و المواطنين .

و بشكل أكثر تحديدا فإن الإقتصاد الصناعي يسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل المنشآت تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع بعض الشركات البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك لماذا تقرر الشركات الابتكار ، وما هي النتائج المترتبة على هذه القرارات بخصوص تطور الصناعة التي تنتمي إليها. ³

و المقصود بكلمة الصناعة في الإقتصاد الصناعي: "مجموعة من المنشآت تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك" ⁴.

¹ احمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 1994. ص 39.

² Jean Marie Chevalier, **L'industrie**, Encyclopédie économique, p: 1541.

³ Karine Chapelle, **Economie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p: 3.

⁴ شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص:131.

من جهة أخرى قد يقصد بـ "الصناعة" و حدة النشاط داخل القطاع الصناعي* ، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس مادة الخام أو نفس طريقة الصنع...الخ.¹ ضمن هذا التعريف فإننا نقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات مثل: صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية وصناعة الكيماويات...الخ.

ثانيا :منهج التحليل في الإقتصاد الصناعي

على غير المعهود في تحليل الإقتصاد الجزئي، فإن الإقتصاد الصناعي ينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية، المنافسة في الأسواق ليست تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في بناء والمحافظة على عوائق دخول عالية، وعليه يمكن هنا تطبيق التحليل الاعتيادي للاحتكار، بينما في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لمنع دخول المنافسين الجدد و/أو التقليل من عدد المنشآت العاملة في السوق، وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة (الفعلية أو الممكنة)، وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة، وعليه يسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار، ومن جانب آخر وعلى غير المعهود التركيز على التسعير في الصناعة، فإن اقتصاديات الصناعة يقر بالطبيعة الشاملة للمنافسة في الأسواق الواقعية والتي يلعب فيها تطوير المنتج وعملية الإنتاج وتصميم المنتج، والإعلان وإستراتيجيات الاستثمار وما إلى ذلك دورا هاما، وفي بعض الأسواق قد يكون التنافس في هذه المجالات أكثر أهمية عن المنافسة السعرية.²

و يركز المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات بين هيكل الصناعة والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال وأثرها على تحديد أداء الصناعة ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإداري ومن ثم إلى الأداء وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكُتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الإقتصادي الأمريكي "ماسون" (E.Mason) في الثلاثينيات والأربعينيات ومن ثم بواسطة تلميذه "باين" (J.Bain) في الخمسينيات والستينيات.³

و الجدير بالذكر هنا أن هيكل السوق (عدد المنتجين في صناعة معينة) يفسر عن طريق الخصائص الأساسية لعمليات الإنتاج للمنشآت القائمة. وسيكون الهدف من قياس هيكل السوق، تحديد التركيز الصناعي، و تأثيره على الأداء الملاحظ على مستوى الصناعة.

* يشار إلى مصطلح الصناعة غالباً بالقطاع الصناعي.

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 03.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص ص: 17، 18.

³ نفس المرجع السابق، ص: 19.

فعلى سبيل المثال أشار باين (Bain ، 1951) فيما يتعلق بهاته النقطة، في مقارنته التجريبية للهياكل الصناعية في الولايات المتحدة ، وجود علاقة إيجابية بين الربح والتركيز في الصناعات التي بها أكبر أربعة شركات مهيمنة لأكثر من 70 ٪ من إجمالي المبيعات، حيث تحقق ربح أعلى بكثير (أكثر من 10 ٪) من متوسط الصناعة التحويلية ككل. و بعد ذلك، جاء تأكيد هذا من العديد من النتائج التجريبية.¹

حيث يشير Sherer إلى أن الظروف الأساسية الاقتصادية للتكاليف و الطلب و التقنية تعد الدعامه الرئيسية لنموذج (SCP). و من البديهي أن الشروط الأساسية تؤثر على هيكل الصناعة . و تساهم أيضا الشروط الأساسية في توضيح الخيارات الإستراتيجية للمنشآت من جهة. و من جهة أخرى الشروط الأساسية من المحتمل أن تخضع لإستراتيجيات المنشآت التي تسعى لتعزيز قوة السوق.² وتتمثل الشروط الأساسية في جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية، وعوامل العرض و ظروف الطلب. و هي تعنى بجميع العوامل المتعلقة بالمنتج، و وضعيته في دورة الحياة، نشوء عملاء نتيجة التغيرات في السعر، وجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج....بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية.³

و بالنسبة للأداء يفترض R.Clarcke أن الأداء يعتمد على سلوك الإداري للمنشآت العاملة في الصناعة، حيث تؤثر الإدارة في عوامل كالتسعير و الإعلان، والبحث و التطوير و ما إلا ذلك. و من جهة أخرى ، تعتمد الإدارة على هيكل الصناعة بما في ذلك من سمات مثل درجة تركيز الإنتاج في أيدي قلة من المنشآت (تركيز الصناعة) ، ودرجة تمييز المنتج و عوائق دخول المنافسين الجدد. و لكن من المهم أن ندرك بأن العلاقات السببية ذات الإتجاه الواحد و التي تجري من الهيكل إلى السلوك و إلى الأداء لا تعني لأي سبب أن تكون العلاقات الوحيدة التي يمكن أن توجد بين هذه المتغيرات، فمن السهل أن نفكر في علاقات تجري فيها السببية في إتجاه معاكس أو في الإتجاهين.⁴ فمن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج، و كذا حلقات التغذية الرجعية، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، و هكذا فإنه من خلال الأداء، يمكن للمنشأة أن تتبنى سلوكا يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة. و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

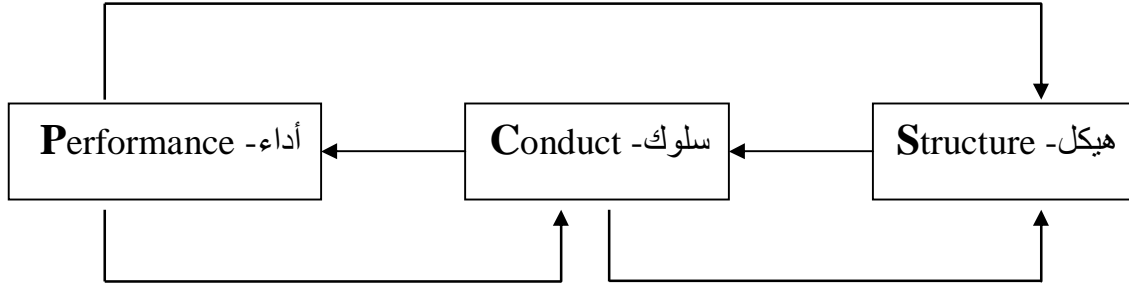
¹ Alain Balasse. **Regard sur trente ans d'économie industrielle**, p:118, sur le site : www.doc-etudiant.fr. voir le:06/12/2010.

² Jean Pierre Angelie ,**Economie Industrielle:élément de méthode**, OPU ,Algérie ,1993 ,p:48.

³ Godef Roy, Dang Nguyen, **Economie Industrielle appliquée**, Ed Vu Ibert, paris, 1995, p:06.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 21 .

الشكل (01): العلاقات المختلفة بين الهيكل و السلوك و الأداء في الصناعة



المصدر: Paul R.Ferguson and Glenys J. Ferguson, **Industrial Economics issues and perspectives** , Second Edition, New york university press, New york, 1994, p: 18.

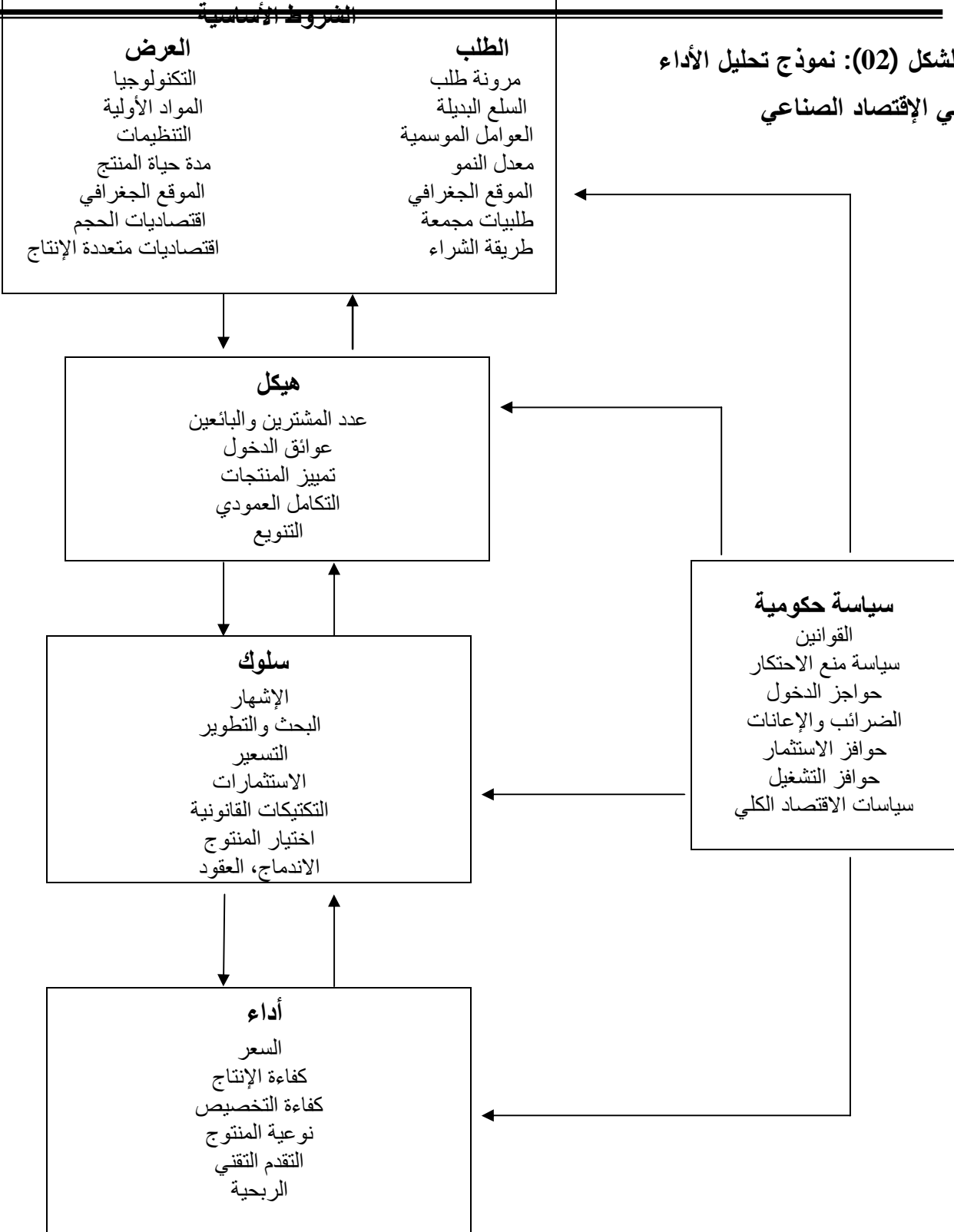
و بالتالي فإن مستوى أداء المنشأة في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، ومن ثم على سلوك المنشآت في ظل هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيبية في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستوياتها من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة في أبعاد هيكل الصناعة (وبالأخص درجة التركيز في الصناعة) كحجم الطلب على السلعة ومرونته ومستويات التكاليف وغيرها من العوامل.¹

هذا النمط من تحليل الأداء اختبر لكثير من المرات من أجل تطبيقه ، وفي الكثير منها عن طريق تعديلات الاقتصاد القياسي، فالإختلافات الملاحظة في الربحية بين قطاعات النشاط، بينت ارتباطات أو (استدامة) الأرباح العالية في بعض القطاعات بشكل منتظم مع العديد من العوامل التفسيرية. ومن بين هذه العوامل وأهمها " قوة الاحتكار " المرتبطة بتركيز الصناعة ، وحواجز الدخول (عقبات تجعل من الصعب أو من المستحيل ظهور منافسين جدد، منها ميزة التكاليف المطلقة ، وفورات الحجم على مستوى عال ، و تمايز المنتجات). ونجد أيضا مؤشرات مثل نمو مبيعات الصناعة ، أو العائد على رؤوس الأموال.² و يقدم الشكل (02) بعض العناصر الأساسية لتحليل (الهيكل - السلوك - الأداء) في الصناعة(القطاع):

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة ،مرجع سابق، ص ص: 43،44.

² Alain Balasse , opcit, p:119.

الشكل (02): نموذج تحليل الأداء في الإقتصاد الصناعي



المصدر: Alain Balasse, *Regard sur trente ans d'économie industrielle*, opcit, p:126.

المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للقطاع

لقد عرف بورتر القطاع بأنه " : مجموع المنشآت التي تقدم منتجات إحلال تام .في الواقع العملي، التعريف الصحيح يسمح بالمجادلة، والتي تتعلق بمدى إحلال المنتوجات، العمليات، المناطق الجغرافية للسوق، وإذا أردنا معالجة هذه المجادلة لابد من ترجمة المفهوم الأساسي للتحليل الهيكلي، ونفترض من البداية أن حدود القطاع محددة سلفا " ¹.

و يقصد بالقطاع مجموع المنشآت التي تعرض منتجات يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى، وحسب الإقتصاديين، يكون منتوجان تبادليان إذا كان لهما مرونة تقاطعية مرتفعة (عند إرتفاع سعر المنتج الأول فإن الطلب على المنتج الثاني سوف يرتفع، والعكس صحيح) ².

من خلال التعريفين السابقين نجد أن للقطاع و الصناعة نفس المدلول، و تستند في ذلك على تقديم المنشآت المتنافسة لمنتجات تمثل بدائل لبعضها البعض. و لذلك سنستعمل في هذه الدراسة المصطلحين لأداء نفس الغرض.

و يتمثل العامل الأول والأساسي في تحديد أداء منشأة ما في جاذبية القطاع، فالتنافسية يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم و أهداف المنشأة.

فمن أجل تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها و التدخل في الوقت المناسب، عليها إدراك طبيعة

القطاع(الصناعة)، وفي هذا الإطار نجد أن الإقتصاد الصناعي يقترح النموذج **S-C-P** (الشكل 02) لتحليل المنافسة في القطاع.

و من خلاله (الشكل 02) نقف على خمس عناصر أساسية للتحليل القطاعي، وهي:

- شروط الطلب و العرض.
- الأداء.
- هيكل القطاع.
- السياسات الحكومية.
- سلوك المنشآت.

ويكون إهتمامنا موجه في هذا الجزء نحو التركيز على العنصر الثاني في التحليل وهو الهيكل القطاعي، لأنه يمثل العامل الأول والأساسي في تحديد أداء المنشآت ، فالمنافسة يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم و أهداف المنشأة .

¹ Michel Porter, **Les Choix Stratégiques et Concurrence**, Economica, Paris,1985, p: 5.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8° édition, Public-Union ed, Paris, 1994, P :227.

إن دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحتمّ على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيه. هاته الدراسة تتطلب معرفة كلّ المومنين والمموليين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه؛ إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد:
أولاً- عدد الموردين و تميز المنتج:

تعتبر هاتان الخاصيتان مهمتين جدا في تحليل هيكل القطاع، ويكون ذلك من خلال الهياكل الخمس الأساسية التي يمكن مصادفتها في أي قطاع صناعي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03): الهياكل القطاعية الخمس.

المنافسة الكاملة	إحتكار القلة	إحتكار	منتوج غير متميز
المنافسة الإحتكارية	إحتكار القلة المتميز		منتوج متميز

المصدر: Philip Kotler et Bernard Dubois, opcit, P:229.

من خلال هذا الشكل يكون البناء القطاعي مرتكزا على عنصرين أساسيين و هما: طبيعة المنتج و عدد المنتجين أو البائعين (درجة التركيز)، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالات الآتية:
1- **المنافسة الكاملة:** يتميز نموذج المنافسة الكاملة بتواجد عدد كبير من البائعين والمشتريين في السوق. ولا يمكن لأي منشأة أن تؤثر بمفردها في السوق، فهي تخضع لقانون العرض والطلب الذي يحدد أسعار المنتجات المباعة. كما يتميز هذا النموذج بتجانس المنتجات التنافسية بين المنشآت ، و عدم وجود العوائق القانونية التي يمكن أن تحد من دخول و خروج المنشأة من الصناعة بالإضافة إلى توافر المعلومات الكافية عن السوق و الأسعار.¹

2- المنافسة الإحتكارية:

في ظلّ هذا الشكل من أشكال السوق، نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظلّ عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة. ومن ثمّ يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري، يختلف نوعا ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.²

¹ Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4^e édition, édition internationale, Paris, 1998, P : 337.

² أحمد ز غدار ،التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005،ص: 10.

و يمكن إعتبار سوق أي سلعة على أنه سوق منافسة إحتكارية إذا ما توافر فيه الشرطان الآتيان :

- كثرة البائعين (أو المنتجين) لتلك السلعة.
- تشابه السلع المنتجة.

ومعنى هذا أن سوق المنافسة الإحتكارية يتميز باحتوائه لعدد كبير من البائعين، بحيث أن التغيير في سياسة أي بائع، سواء كان هذا التغيير في السعر أو الكمية المنتجة أو الإثنين معا لا يؤثر على البائعين الآخرين، ومن ثم لن يحدث أي رد فعل من قبل باقي البائعين، وبناءا على ذلك يمكن القول أن سوق المنافسة الإحتكارية يختلف عن سوق الإحتكار البحت وسوق إحتكار القلة، وهو يشابه بدرجة كبيرة سوق المنافسة التامة.

3- إحتكار القلة:

ويوجد في الحالة أين يكون الترابط القوي بين المنشآت المتنافسة، وهذا بسبب العدد القليل من البائعين أو المنتجين أو بسبب وجود منشآت مسيطرة، ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الإحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ بعض أو جل المنشآت المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها.¹

ويسمى إحتكار القلة بالتميز "عندما تكون المنتجات المباعة متميزة جزئيا، مثلا : السيارات أو آلات التصوير، و يكون التنافس على الجودة، الخصائص أو المميزات، الطراز أو الخدمة، فكل منافس يبحث عن ميزة معينة يمكن تحقيقها بسهولة و تمنح للزبون فارق في السعر".²

كما يدعى احتكار القلة بالكارتل (Cartel)، حين تتعاون قلة من المنشآت مع بعضها البعض في تحديد أسعارها أو إنتاجها و اقتسام السوق فيما بينها.³

4- الإحتكار البحت : ويعني الحالة العكسية للمنافسة التامة، إذ أنه لا يوجد سوى منشأة واحدة تقوم بتقديم السلع أو الخدمات في هذه السوق، ولا توجد بدائل قريبة لما تقدمه هذه المنشأة ، كما أنه توجد حواجز لمنع أي منشأة أخرى من الدخول إلى السوق وذلك لعدة أسباب:⁴

- سيطرة المنشأة المحتكرة على المصادر الأساسية للمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.

- يقوم الاحتكار بفعل أحكام قانونية :كحماية منشأة وطنية ما من المنافسة الأجنبية، أو حماية منشأة

ناشئة في سوق ما ، لكن هذه الحماية بدأت تتلاشى مع تزايد انضمام الدول للمنظمة العالمية للتجارة ، و

ينتج الاحتكار أيضا من خلال حصول منشأة ما على براءة لاختراع أو ابتكار، فتتفرد بالسوق لفترة معينة،

وهي الحال أيضا في حالة استثمار رؤوس أموال ضخمة.

¹ Jean-Jacques Lambin, opcit , P: 340.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, opcit, P:229.

³ بول سامويلسون و آخرون، الإقتصاد، ترجمة : هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:199.

⁴ نجوى حبه، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص:03.

- تنآه المنشآت فف بعض الحالات إلى الاندماج، مما يؤدي فف النهافة إلى وجود منشأة واحدة محتكرة للسوق.

- بعض الأسواق تستلزم الاحتكار التام* تبعا لطبفة السلعة أو الخدمة المقدمة التي يصعب آجزئتها والتي تركف فف الغالب على الشبكات: كالكك الحفدفة، الغاز، المفاة، ... إلخ. و فمكن تلخفص أهم ممفيزات أشكال هفكل الصنائة فف الآول التالي :

الآول (01): أشكال هفكل الصنائة

أشكال هفكل الصنائة	المنافسة الكاملة		المنافسة الكاملة
	الاحتكار التام	المنافسة الآتلفة	المنافسة التامة
عدد المنشآت	عدد قلفل من المنشآت تنآاسم ففما بفنفا القدر الأعظم من السوق	عدد كبفر من المنشآت القائمة بالآنتاج أو البفع مع صفر نصفب كل منها فف السوق.	عدد كبفر من المنشآت القائمة بالآنتاج أو البفع مع صفر نصفب كل منها فف السوق.
تمففز المنتج	السلع تكون مصنفة (أف ففر مآجانسة) وقد تكون ففر مصنفة أف مآجانسة.	سلعة مصنفة (أف عدم آجانس السلعة).	آجانس السلعة.
عوائق الآخول	بوجه عام يصعب على المنشآت الآخرى الآخول إلى السوق.	صعوبة آخول المنشآت آخرى إلى هذا السوق.	سهولة آخول المنشآت الآخرى إلى مفدان الآنتاج أو البفع، وسهولة الآخول منه.
مرونة الطلب	منخفضة	متوسطة	لأنهافة
الآحكم فف السعر.	الآحكم فف السعر.	هناك بعض القدرة على الآحكم فف السعر.	عدم قدرة أف منشأة بالآآفر فف السعر.

المصدر: من إءاء الطالب بالاعتماد على: محمد سحنون، مفاءئ الآقتصاد الآزف، بهاء الءفن للنشر والآوزفع، الآزائر، 2003، ص: 85.

آانفا - عوائق (أو آواآز) الآخول للآقاع:

فآقق الآخول الآف نقصده هنا عندما فآوفر على الشرطفن الآالففن:¹

أ - إقامة طاقة إنتاجفة آففة.

ب - أن ففبآ للوحدة الإنتاجفة الآففة شآصفة قانونفة مستقلة.

فف الآالة العاءفة، تكون المنشأة ففر مقففة عند آخولها لآقاع ما، لكن فف بعض الآالات فمكن أن تكون هناك بعض الآواآز، هذه الآخرفة فمكن آرففها على أنها:

* فسمى فف الأءبفاة الآقتصادفة بالاحتكار الطففف لأن العلاقة: $Cm = Rm$ ففر قائمة فف هذا النوع من الأسواق، ومآولة آفسفء هذه العلاقة فؤءف بالمؤسسة للآسارة وبالآالف فؤل السوق إلى احتكار فسمى بالاحتكار الطففف.
¹ عبء القاءر عبء القاءر عطفة، الآقتصاد الصناعف (ففن النظرفة و الآطبفق)، الءار الآامفة للطباعة، الإسكندرفة، 1997، ص: 51.

"جميع العوائق والأسباب التي تمنع أو تحد من دخول منشآت جديدة لصناعة معينة وكلما ازدادت العوائق انخفض عدد المنشآت مما يؤدي إلى زيادة التركيز أو الاحتكار وهذه العوائق قد تكون قانونية (موضوعة من قبل الحكومة) وقد تكون عوائق اقتصادية".¹

وصّف P.Vannesson (1990) حواجز الدخول إلى أربع فئات:²

- حواجز قانونية و تنظيمية: و المتمثلة في القواعد القانونية و التنظيمية المنظمة لسلوك المؤسسات و المتضمنة الإعانات الحكومية (إعانات الإستثمار و الاستغلال) ، قوانين حماية الملكية الصناعية، السياسات الحكومية...إلخ؛

- حواجز اقتصادية: و هي تلك الصادرة عن الوحدات الإنتاجية كوفورات الحجم، الخبرة، السيطرة على منافذ التمويل... إلخ؛

- حواجز مالية: و هي تلك الصادرة عن المؤسسات المالية و تلك التي تميّز طبيعة الاستثمار و منها حجم رأس المال، القيود المفروضة على الاقتراض و دخول سوق المال...إلخ؛

- حواجز تجارية: و هي الحواجز المتعلقة بإستراتيجية المؤسسات التسويقية كتمييز المنتجات، الاستحواذ على قنوات التوزيع، متطلبات الترويج و الإشهار...إلخ.

ثالثاً- حواجز الخروج: يعرف "Chevalier" حواجز الخروج بأنها "عوائق تجعل الخروج من قطاع صناعي معين مكلفا لوجود: أصول متخصصة ليس لها قيمة سوقية، عقود عمل لفترات غير محددة، عقود تمويل... إلخ".³

إذن هي عوائق اقتصادية و إستراتيجية ومعنوية ، تؤدي إلى استمرار الشركات في ذلك المجال الصناعي ، حتى عندما تتدنى العوائد . ومن بين عوائق الخروج الأكثر شيوعاً ما يلي:⁴

- الأصول التي ليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع مما يترتب معه حذف القيمة الدفترية لتلك الأصول عند رغبة الخروج من الصناعة.

- وجود تكاليف ثابتة عالية تتحملها الشركة عند رغبة الخروج من الصناعة ، مثل تعويضات العمال .

- الارتباط العاطفي بصناعة معينة.

- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين . وخصوصا عندما لا تعتمد الشركة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها ، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها .

كما أن هناك العديد من العوامل التي تقف حاجزا يمنع أو يؤخر خروج المنشأة من الصناعة، فمثلا نجد: القوانين الحكومية، ، غياب الخيارات، المستوى العالي من التكامل العمودي. كما يمكن للعديد من المنشآت

¹ أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa، ص: 13. تاريخ الإطلاع 2010/ 10/ 06.

² P.Vannesson , **Barrières et stratégies des entreprises**, Presse du C.N.R.S., Paris, 1990, P: 13.

³ Jean Marie Chevalier, **L'industrie**, opcit,p :1551.

⁴ شارلز هل و جارديث جونز، مرجع سابق، ص:144.

أن تتأخر في الخروج رغم ضعف مردوديتها، وذلك عندما يكون نشاطها مرتبطاً مع مختلف فروع المنشأة الأم.

رابعاً - بنية التكاليف: يتميز كل قطاع بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الإستراتيجية المعتمدة، فنجد أن الصيدلة تتضمن إستثمارات وتكاليف مواد مرتفعة، بينما المنتجات الغذائية تتطلب أكثر نفقات الترويج والاتصال، ومن هنا يكون من الضروري التعرف على مناطق التكاليف الأكثر مرونة و العمل على التمكن من التحكم فيها.

خامساً - 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 المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الراسي أو بتشديد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.¹

و هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المنشأة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية. و يتم التكامل العمودي بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها.²

ففي بعض القطاعات، توجد ميزة التكامل بين الأنشطة، سواء كان هذا التكامل إلى الأمام أو إلى الخلف، ففي الصناعة البترولية مثلاً، نجد أن المنشآت الكبرى تعمل على مراقبة البحث، التنقيب، التكرير والتوزيع. ويؤدي التكامل - في الغالب - إلى التخفيض من التكاليف والتحكم أكثر في القيمة المضافة، ونجد أن المنشأة التي تسلك هذا الطريق يكون بإمكانها التحكم في الأسعار والأرباح بشكل جيد، بينما المنشآت الأخرى التي لا تمتلك منافذ للتوزيع، تكون إمكانية المبادرة لديها منخفضة.

المطلب الثالث : القوى المحركة للمنافسة في الصناعة " نموذج مايكل بورتر"

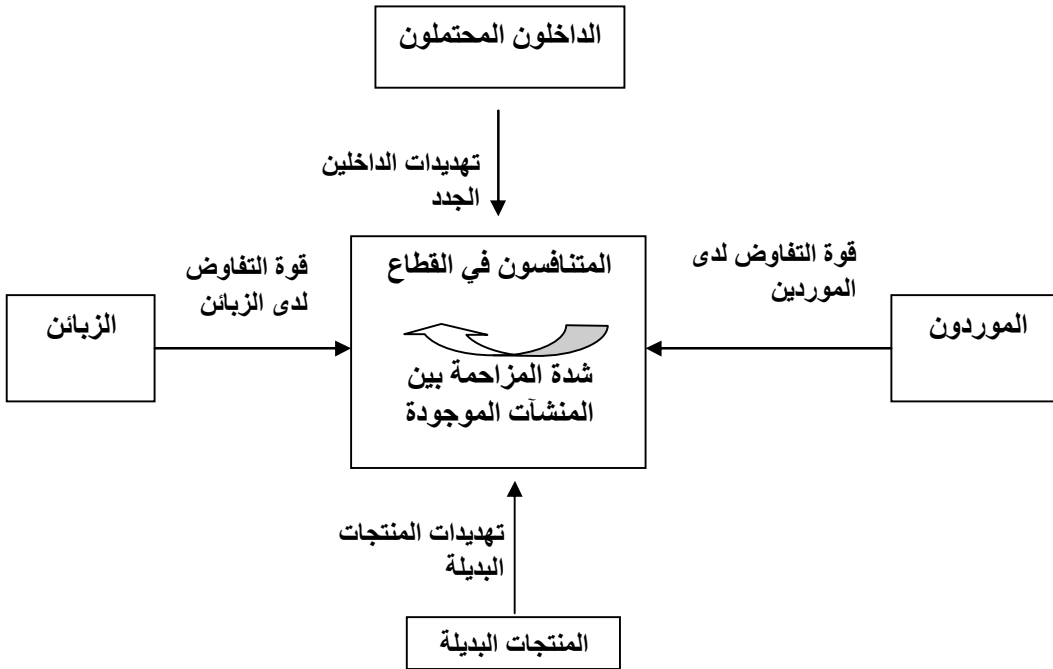
إن المنافسة في القطاعات الصناعية والتجارية المختلفة، ليست وليدة صدفة عابرة، وإنما تستند في جذورها إلى العوامل الاقتصادية لهذه القطاعات، نظراً لأن القوى التنافسية موجودة فيها أصلاً. إلا أنه يلاحظ أن عوامل المنافسة تتجاوز المنظمات المتنافسة إلى منظمات خارجية، تندرج تحت إطار العملاء والموردين من المنشآت والشركات في القطاعات الأخرى، إضافة إلى قوى تنافسية أخرى تدخل في إطار القادمين الجدد لهذه القطاعات، والمنتجات البديلة للمنتجات التي تصنعها. وتعمل هذه العناصر والقوى التنافسية المذكورة مجتمعة على تحديد الأرباح المتوقعة الشاملة في هذه القطاعات. وقد تصل

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 286.

² باسم مكحول، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، دراسة مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2004، ص: 5.

درجة المنافسة إلى حد كبير ، بحيث لا يحقق المتنافسون فيها القطاع أي أرباح ملائمة على رؤوس أموالهم ، وقد تتجاوزها إلى حد بحيث يخسر الكثيرون فيه نسباً متفاوتة من رؤوس أموالهم ، وقد تتراخى لدرجة أن الفرصة تتاح لجميع المنظمات في القطاع لتحقيق أرباح عالية على رؤوس أموالهم المستثمرة. ومن الصعب تحديد كافة عناصر المنافسة بدقة ، إلا أن مايكل بورتر (Michael E. Porter) يرى بأن هناك خمس قوى (عوامل) هي التي تشكل في النهاية شكل وحجم المنافسة بين الشركات العاملة في صناعة ما. حيث قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمنشأة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة و قوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة لـ بورتر" ، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية منشأة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع (L'Attrait Du Secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (La position concurrentiel relative) لمنشأة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.¹ إن القوى التي تحكم المنافسة، قدمها "Porter" ضمن خمسة أقسام يمكن تفصيلها حسب الشكل التالي:

الشكل (04): القوى الخمسة المحددة للمنافسة في القطاع



المصدر: M.Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, P:15.

أولاً - شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة :

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ "مايكل بورتر")، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003 ، ص: 22 .

تعتبر المزاومة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة أو القطاع الصناعي، كما يمكن أن توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة.

وترجع أسباب المنافسة المكثفة إلى عدة عوامل أهمها :¹

- تعدد المتنافسين وتساويهم أو تقاربهم في الحجم والقوة في السوق.
- انخفاض معدلات النمو في الصناعة، مما يدفع ذوي الطموحات التوسعية إلى الصراع من أجل حصص سوقية أفضل.
- افتقار المنتجات أو الخدمات إلى عناصر تميزها عن غيرها، أو تميزها بتكاليف القابلية للتحويل.
- ارتفاع التكاليف الثابتة وقابلية المنتجات للتلف مما يغري المنتجين على تخفيض أسعارهم.
- عدم القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية، إلا بكميات كبيرة، في حالة الرغبة في ذلك، حتى ون تكررت هذه الرغبة.

▪ ارتفاع موانع الخروج من الصناعة ، ومن أمثلتها ، استخدام أصول متخصصة جداً ، أو ولاء الإدارة الزائد للصناعة . مما يترتب عليه أن تتجه المنشأة إلى التنافس الشديد ، على الرغم من قلة الأرباح المحققة، وربما على الرغم من عدم معقوليتها ، قياساً بالعائد على الاستثمارات في السوق.

▪ تفاوت استراتيجيات المتنافسين واختلاف شخصياتهم وخلفياتهم وآراءهم حول المنافسة .

إن الصناعة تنمو في مراحل متعددة ، يكون آخرها عادة مرحلة الاستقرار ، ويصاحب هذا الاستقرار عادة تغير ينتج عنه انخفاض في الربحية ، وهذا عادة ما يحدث في معظم الصناعات ، و بشكل خاص للمنتجين الضعفاء ، ويؤدي إلى شراء شركات أخرى، وبالتالي تغيير واضح في شخصيات المنافسين فيها. و يلاحظ أنه يمكن للمنشأة تحسين أحوالها عن طريق التحولات الإستراتيجية، عن طريق زيادة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء، وزيادة معدلات التفاوت والاختلاف في المنتجات. ويمكن من خلال التركيز على أقل مناطق السوق تكلفة ثابتة ، والتركيز على أكثر الصناعات نمواً ، أن تقلل المنشأة من تأثير الصراع على الحصة السوقية بين المنتجين في قطاع الصناعة ، وبالتالي تحاشي المنتجين ذوي المواقع العالية.²

إن مدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لمجموعة من العوامل سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي :

1- نمو الصناعة : إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، تكون هناك فرص متاحة لكل منشأة في

الصناعة لإقتسام الغنائم الناتجة بإعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل و غير محدود.³

¹ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح ،آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر،رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز - جدة ، 1424،ص:150.

² المرجع السابق ، ص:151.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 64 .

إذ تعتبر أحوال الطلب محددًا آخر لقوة المنافسة بين الشركات القائمة ، فنمو الطلب سواء عن طريق عملاء جدد أو ارتفاع طلب العملاء الحاليين قد يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع .

2 - درجة التركيز الصناعي: المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت"، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمنشآت في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المنشآت المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة.¹

فإذا كان عدد المنافسين في الصناعة كبيرا، فإن بعض المنشآت تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت إلى انتباهها، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف منشأة أو عدد قليل من المنشآت، في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المنشآت الكبيرة فرض منطقتها، وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.²

3- التكاليف الثابتة:

للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مدير الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع التحفيزات، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.³

4- تميز المنتج: يعتبر تميز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المزاومة بين المتنافسين، إذ أن هناك نوعية معينة من السلع التي لا يمكن تمييزها (سلع موحدة)، وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي منشأة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون. فعندما يكون المنتج غير متميز، لا يمكن جلب زبائن جدد، كما يمكن فقدان ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين في السوق.⁴ كما أن تمييز المنتجات يسمح للمنشآت بتثبيت صورة جيدة للعلامة، وكسب ثقة ووفاء الزبائن، والتميز يخلق عائق أمام الداخلين الجدد.⁵

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 29، 30.

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003، ص: 10.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 65.

⁴ M. Porter, *La Concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, 1999, P:41.

⁵ M. Porter. *Les choix stratégiques et concurrence*, opcit, p:10.

5- الرفع من الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع: في بعض مجالات الصناعة، يمكن أن تؤدي عملية إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل صناعة الحديد، إلى أن يميل العرض الكلي للصناعة إلى المرور بدورات معينة، بدءاً بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة، ثم فترات أخرى تتميز بعجز العرض وارتفاع الأسعار، ويخلق حافز ارتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت، مما يؤدي إلى إضافة طاقة أكبر، وبالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

6- حواجز الخروج:

يمكن للمنشأة أن تقرر الخروج من القطاع متى تشاء، لكن ليس في كل الحالات تكون لها القدرة على تحقيق ذلك، إذ أن هناك بعض العوامل تؤخر أو تمنع خروج المنشأة من القطاع، فمثلاً وجود وسائل إنتاج متخصصة جداً، يجعل قيمتها السوقية ضئيلة، وهذا راجع لإرتباطها بنشاط معين، أو بمنطقة جغرافية محددة، كما نجد أن إرتباط المسيرين بالمستخدمين و خوفهم على مستقبلهم المهني في حالة توقيف النشاط، هو الآخر يكون حاجزاً أمام خروج المنشأة من القطاع، ويمكن كذلك أن تؤدي العلاقة الإستراتيجية بين مختلف فروع المنشأة الأم إلى الإحتفاظ بأحد الفروع رغم النتائج السلبية التي يحققها، وذلك راجع إلى الوظائف المختلفة التي يقدمها إلى بقية الفروع، و هذا يؤخر عملية الخروج، وبالإضافة إلى ما سبق نضيف القيود الحكومية التي تفرض على المنشآت ، بغية المحافظة على مناصب العمل و تحقيق الرفاهية الإجتماعية.¹

ثانياً- تهديد الداخلين الجدد المحتملين في الصناعة: إن دخول منتجين جدد للصناعة، يعني ببساطة دخول منتج إضافي للصناعة، وبالتالي زيادة الطاقة الإنتاجية الإجمالية بقدر يساوي الطاقة الإنتاجية للمنتجين الجدد. فالداخلون المحتملون يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي معظم الأحيان موارد ثرية.² بحيث يرغب المنتج الوافد إلى الصناعة في اقتطاع حصة من السوق لصالحه والتي تمثل جزءاً من الطلب الكلي للصناعة ، ومن هنا فإنه يحمل في قدومه خطراً جديداً على المنتجين في السوق من خلال زيادة الإنتاج ، والتنافس على الطلب الكلي للموارد الإضافية ، خاصة وأنه قد يحظى بموارد مادية وغير مادية جديدة.³

فلا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في إقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة،

¹ M.Porter, **La Concurrence selon Porter**, opCit, P:41.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2002 ، ص:73 .

³ عثمان بن عبد الله ، مرجع سابق، ص:134 .

وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط¹.

و " تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات للتركز فيها . ويمكن تعريف عوائق الدخول بأنها : جميع الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول منشآت جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة ، سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على السلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية عنها ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة " ².

و يمكن أن تكون حواجز الدخول للصناعة نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

1- إقتصاديات الحجم : يوجد هناك حالات يتعين على أي منشأة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى يمكنها أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدّها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل" وإذا بدأت المنشأة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيرا ما يكون عائقا للدخول أمام المنشآت³.

إن إقتصاديات الحجم ترغم المنتجين الوافدين إلى الصناعة ، بالبدء في الإنتاج بحكم كبير، أو قبول التخفيض في تكاليف الإنتاج ، وتكاليف البحوث ومصاريف التسويق والخدمات استخدام قوة ضعيفة في البيع والتمويل ، وكذلك بقية الأنشطة الأخرى في المنشأة .

وتنشأ إقتصاديات الحجم من عدة عوامل من أهمها⁴:

- 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 ومن ثم انخفاض التكاليف المتوسطة مع ازدياد حجم الإنتاج .

- التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف 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 .

¹ M.Porter, Les choix stratégiques et concurrence, opcit, P:32.

² احمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص: 84،83 .

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص:59.

⁴ احمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص: 90،89 .

فإن كانت هناك وفورات حجم في الصناعة، فإن شركة واحدة أو بضع شركات ستوسع إنتاجها إلى الحد الذي تنتج فيه جزءا مهما من الانتاج الكلي لتلك الصناعة، مما يجعل المنافسة في تلك الصناعة عندئذ غير كاملة ، وقد يسيطر محتكر واحد على الصناعة، إلا أن النتيجة الأغلب هي أن يسيطر عدد قليل من كبار البائعين على معظم مخرجات الصناعة.¹

2- الإحتياجات إلى رؤوس الأموال : تحتاج المنشآت الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق إستثماراتها، وهذا يمكن أو يكون حاجزا يؤخر عملية الدخول، وبالأخص إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل : الإشهار، البحث والتطوير. كما نجد أنه بالإضافة إلى تمويل التجهيزات، يجب كذلك تخصيص أموال معتبرة من أجل حسابات الزبائن، المخزونات، خسائر الإنطلاق. وتكمن أهمية رؤوس الأموال الأساسية (الضرورية) في بعض القطاعات مثل صنع الحواسب في الحد من عدد الداخلين المحتملين.²

3- سياسات التسعير من قبل المنشأة الموجودة في الصناعة لإعاقه دخول منشآت جديدة إلى الصناعة: أحيانا تلجأ المنشآت الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المنشآت الجديدة على الدخول إلى الصناعة وأحيانا قد يتبعون سياسة تسعير إفتراضية حيث يكون السعر اقل من أو مساوي لـ t م ($s \geq t$ م) للوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول منشآت جديدة منافسة لهم في الصناعة، وبعد ذلك قد يلجأون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية.³

4- الوصول إلى قنوات التوزيع : عند دخول منشأة جديدة، تقوم بالعمل من أجل ضمان توزيع منتجاتها، ونظرا لأن المنشآت المتواجدة تشغل مختلف قنوات التوزيع، يكون على المنشآت الجديدة أن تفرض وجودها عن طريق الترقية، تخفيض الأسعار وتخصيص مؤونات للإشهار. وإذا تعذر على المنشآت الجديدة تحقيق هذه الإجراءات فإنها تكون مطالبة بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها تجعلها تمارس نشاطها في أحسن الظروف.⁴

5- تدخل السلطات الحكومية: قد تحد الحكومة من الدخول إلى بعض الصناعات، وقد تمنعها تماما، من خلال سياساتها الصناعية، وتضم السياسة الصناعية مختلف التدابير التي غايتها إيجاد أو مرافقة

¹ بول سامويلسون و آخرون، مرجع سابق، ص: 183 .

² Gerry Johnson et autres, opcit, P:153.

³ أحمد سعيد بامرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق ، ص: 14 .

⁴ Gerry Johnson et autres, opcit, P:153.

التحولات في الصناعة، وبالتالي لا تأخذ ضمن السياسة الصناعية إلا تلك التدابير الموجهة لهذا القطاع قصد التأثير على البنية الصناعية سواء كان ذلك عن طريق الأمر أو عن طريق التحفيز.¹

و تلعب السياسات الحكومية دوراً مهماً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فيإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو أن تحوّل دون دخول المنشآت الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

ثالثاً - تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة يمكن تعريفها بأنها " تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة ".² و قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشرافية المعتمدة من طرف منشأة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع اتجاه المنتجات البديلة، في هذه الحالة يكون الإشهار المكثف والمدعم من قبل كافة منشآت القطاع قادر على تحسين الوضعية الكلية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى مثل الجودة، جهود الإتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج.³

و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتج السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع.

رابعاً - قوة المساومة لدى الزبائن:

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم على المنتجين كذلك بتخفيض أسعارهم ، وزيادة جودة منتجاتهم ، وتقديم خدمات أكثر لصالحهم ، وبالتالي زيادة المصروفات وتقليل الإيرادات وبالتالي انخفاض الأرباح ، وتتوقف قوة كل مورد وكل عميل على موقفه في السوق ، ودرجة الأهمية والنسبية لمبيعات أو مشتريات كل منهم للصناعة .

و تزداد قوة المساومة لدى الزبائن في الحالات التالية:⁴

- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة، بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم.

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة. وفي مثل هذه الظروف يمكن للمشتريين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.

- عندما يعتمد عرض الصناعة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات .

¹ عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 242.

² شارلز هل و جارديث جونز ، مرجع سابق ، ص: 150 .

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 06.

⁴ عثمان بن عبد الله، مرجع سابق، ص: 140.

- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من شركات متعددة في آن واحد .
- عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي للحصول على أسعار أنسب أو أفضل.

خامسا - قوة المساومة لدى الموردين:

- يمارس الموردون مساومتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الأسعار ، تخفيض جودة المنتج أو الخدمة المشتراة ، ويؤثر ذلك على ربحية الصناعة وقدراتها على استعادة التكاليف .
- ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين، والتي تتصف بالقوة، فيما يلي:¹
- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للشركة المشتريية .
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريية عميلاً مهماً للموردين، مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة.

المطلب الرابع : نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية

إن تحليل الصناعة في الدول النامية يقودنا إلى البحث عن خصائص ومميزات هيكل الصناعة وديناميكية التنافس بهذه الدول، فنموذج قوى التنافس الخمس الذي قدمه مايكل بورتر، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام الإقتصادي (Austin.J.E) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن إعماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وفي هذا الإطار قام أوستن بإجراء تعديلين على النحو التالي:²

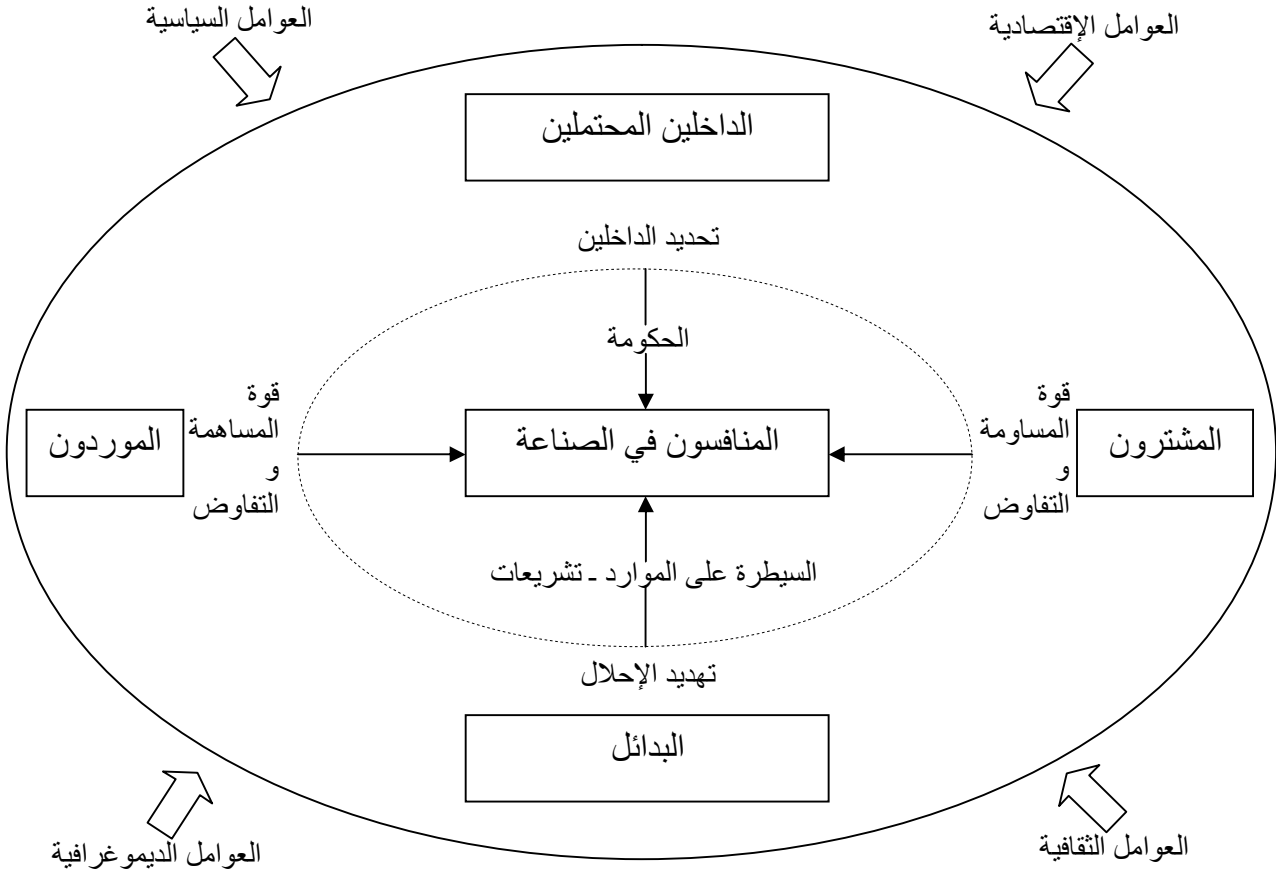
- **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك بإعتبارها القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية)، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يكون من الممكن لمنشآت صناعة معينة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستجابتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.
- **التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الإقتصادية، السياسية، الثقافية و الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها : شدة المزاومة، القوة التفاوضية لكل من الزبون والمورد، تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

¹ نفس المرجع السابق، ص:139

² نيبيل مرسي خليل، ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 74.

بعد عرضنا للعاملين اللذين أضافهما أوستن إلى نموذج بورتر من أجل تحليل الصناعة و قوى التنافس في الدول النامية، يمكننا التطرق إلى تبيان كيفية تفاعل القوى الخمس مع هذين العاملين (تصرف الحكومة، العوامل البيئية) و ذلك حسب ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (05) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن).



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 77

من خلال هذا الشكل يتضح الدور البارز للحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، فغالبا ما تحل تصرفاتها محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة، و بالتالي تغيير بيئة التنافس كلية. و عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة بما يسمى السياسات الصناعية في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما و أيضا في قوى التنافس الخمس التي إعتدها بورتر في نموذجها.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأداء المنشآت في الصناعة .

يعتبر الأداء الإقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

أولاً : تعاريف الأداء

يعد الأداء مفهومًا شموليًا و هامًا بالنسبة لجميع المنظمات بشكل عام، و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول الدراسات الإقتصادية .

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance"، و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون يناقشون الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه، كما يعتقدون أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه، و التي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم.

و سنورد بعض التعاريف للأداء حسب بعض الباحثين الإقتصاديين:

فحسب ريتشارد سوانسون "Richard Swanson" الأداء في إطار المنشأة أو التنظيم على أنه:

" المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"، كما قد يعرف الأداء على أنه: "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة- تكلفة، أي خلق القيمة المضافة".²

أما "M.Y. Lebas" فيشير إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". و يشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على أن المنشأة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها.³

بينما يرى "Ph.Lorrino" أن الأداء هو "الفرق بين القيمة المقّمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة ، و هي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد و تساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في نفس الوقت مستهلكة للموارد و

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص:5.

² عبدا لرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2008، ص : 30.

³ Lamia Berrah. L'indicateur de performance .ed Cepadués, France, 2002, p:21.

مصدر عوائد و تساهم بهامش في الأداء الكلي للمنشأة. أي أن الأداء يعني مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة".¹

و من الباحثين كذلك مثل "J.Castelnau" من يقرن الأداء بإستراتيجية المنشأة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المنشأة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية ، و بعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنه "التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض المنشأة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق".²

في حين أن "بامخرمة" يعتبر أنه يمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلاً من الأهداف المخطط لها عن ما خطط له من هذه الأهداف، أو أحياناً عن طريق قياس ما تحققه المنشأة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المنشأة.³

و يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و الذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنشأة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنشأة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

ثانياً: مفهوم الأداء الشامل

إن الحديث عن إنجازات المنشأة كثيراً ما يعبر عنه بمقياس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وإما حسن التصرف في الموارد. و هو ما جعل الأداء ما يعرف كثيراً أو يرد مقروناً بأحد هذين المصطلحين. فمن الباحثين من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل. وعلى هذا الأساس يعرف الأداء، بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". و منهم من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرف بأنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو "النتائج المتحصل عليها".⁴

إن النظرة للأداء إما كفاءة أو فعالية. في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لان الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبياً إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنشأة

¹ عبد الوهاب شمام، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009، ص: 02.

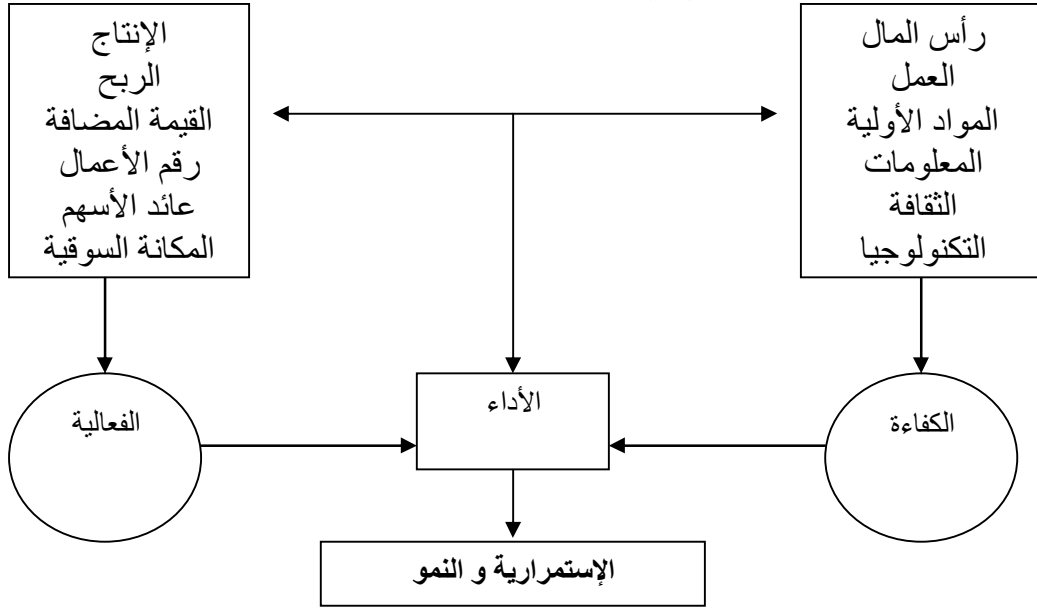
² Jacques castelenau et autres, **Pilotage stratégique**, 2 édition , Edition d'organisations, paris, 2001, p:77.

³ أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق ، ص: 210 .

⁴ يوسف بومدين ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص:

ككل ومن هذا المنظور يربط الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنشأة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى . ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان . بحيث لا يمكن الحكم على المنشأة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. و لا على المنشأة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الموالي:

الشكل (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص:88.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة، و أهداف مسطرة. فقد يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنشأة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية. كما قد يكون كليا شاملا للمنشأة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنشأة في تحقيقها. وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي. من هذا المنظور الاستراتيجي فإن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التمتع حاضرا ومستقبلا . ويعبر عن " قدرة المنشأة على الإستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة. أي بتحقيق الكفاءة والفعالية معا في نفس الوقت".¹

¹ Dupuy et autre, **Les systèmes de gestion**, ed organisation, paris, 1989, p:50.

ثالثاً: تقييم الأداء و أهميته

إن قياس الأداء عملية مهمة تهدف إلى قياس أداء الفرد، المؤسسة و الاقتصاد ككل، فيما ترتكز فكرة التقييم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف، و فيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته وذلك حسب مختلف مستوياته.

1- الفرق بين قياس و تقييم الأداء:

يعرف قياس الأداء (Performance Measurement): " بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".¹ أما تقييم الأداء فهو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها".²

إن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

2- أهمية تقييم الأداء:

من الضروري أن تقيس المنشآت نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحوّل أداء المنشأة إلى الأحسن ، ويشير فلاسفة الإدارة "وليام تومسون ولورد كيلفن" إلى أنه: " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياس و التعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".

و تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظراً لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي والتمكّن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، و يمكن تلخيص هاته الأهمية في النقاط التالية:³

¹ عيسى مرازقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2009، ص:02.

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص:18.

³ عيسى مرازقة، مرجع سابق، ص:03.

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة؛
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني، القطاعي وكذا على مستوى المنشأة ؛
- التحقق من التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة ؛

رابعا: وسائل التعرف على مستوى أداء المنشأة

- لغرض الوقوف على مستوى أداء المنشأة الصناعية وللتطور الحاصل فيها عبر الزمن، وكذلك المقارنة بين مستوى أداء المنشأة المعينة مع أداء المنشآت الأخرى المماثلة يتعين إتباع الوسائل الآتية: ¹
1. مقارنة أداء المنشأة مع معايير قياسية معينة تمثل مستوى محدد للكفاءة بحيث أن انحراف المؤشرات الفعلية من هذه المعايير يمثل ظاهرة سلبية.
 2. مقارنة أداء المنشأة المعينة في سنة معينة مع أدائها في سنوات أخرى وهنا لابد أن تؤخذ التغييرات في الأسعار بعين الاعتبار لكي تكون عملية المقارنة صحيحة.
 3. مقارنة أداء المنشأة مع المنشأة مماثلة لنفس الفترة الزمنية .

المطلب الثاني: مؤشرات أداء المنشآت في الصناعة.

إن مؤشرات الأداء في الصناعة متعددة و ليس هناك إتفاق عام ومحدد عليها، سواء من حيث العدد أو الأهمية. و لكن نستطيع أن نميز أبرز ثلاث مؤشرات للأداء تكررت في دراسات الإقتصاد الصناعي لأداء المنشآت في الصناعة و هي : الربحية و الكفاءة و التطور التقني.

أولاً: مؤشر الربحية

طبقاً للنظرية الاقتصادية فإن الهدف الرئيسي للمنشأة الصناعية هو تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي يعتبر معدل الربحية في المنشأة من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها قياس الأداء في المنشأة. و يعتبر مؤشر الربحية من أبرز مؤشرات الأداء للمنشآت في الصناعة نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق الهدف الرئيسي للمنشآت الصناعية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.²

و بالتالي سنتناول فيما يلي مفهوم الربحية و ابرز مقاييسها، و العوامل التي تؤثر على مستوى الربحية في المنشآت الصناعية ، و كذا أهمية هذا قياس هذا المؤشر بالنسبة للمنشآت و الصناعة:

¹ مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2004، ص: 252.

² احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 214.

1 - مفهوم الربحية: يعرف الربح بأنه الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين و التكلفة الكلية لهذا الحجم، ويعبر عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{الربح (II)} = \text{الإيراد الكلي (TR)} - \text{التكلفة الكلية (TC)} \dots\dots\dots (1)$$

غير أن الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوباً إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد ، ويسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية " أو اختصاراً (الربحية) ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة:¹

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلي قيمة الأسهم.

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي).

بالرغم من أن المقياسين الأولين يعدان أوسع تعبيراً عن حجم المنشأة إلا انه يعيبهما اختلاف طرق حساب قيمة الأصول ورأس المال ومعدلات إهلاك رأس المال بين المنشآت واحتمال تغير هذه الطرق مما يجعل المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة مشوباً بعدم الدقة .

مما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات مقياساً مفضلاً في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة و أداء المنشآت فيها، لأن إجمالي المبيعات (أو الإيراد الكلي) يعكس حجم النشاط الذي تقوم به المنشأة، من خلال حجم الإنتاج، و ظروف السوق الذي تعمل في ظلله المنشأة و انعكاسات ذلك السوق على سلوك المنشآت في هذا السوق.

ويمكن كتابة هذا المقياس كالتالي:²

$$(2) \dots \frac{P - CM}{P} = \frac{Q(P - CM)}{P.Q} = \frac{P.Q - CM.Q}{P.Q} = \frac{\text{الربح}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

حيث : P :سعر الوحدة الواحدة ،

Q : حجم الإنتاج،

CM: التكلفة المتوسطة.

ويدعى هذا المقياس في أدبيات دراسات هيكل الصناعة و الأداء "هامش السعر -التكلفة" أو أحيانا

" هامش الربحية - Price-Cost Margin ."

¹ نفس المرجع السابق، ص 211 .

² مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص: 261 .

2 - العوامل التي يتوقف عليها مستوى الربحية في المنشآت الصناعية:

يتوقف مستوى الربحية في المنشأة على عدة عوامل أساسية:

أ- هدف المنشأة:

إن الهدف الذي تسعى إليه المنشأة يؤثر على مستوى السعر بالتالي على مستوى الربحية فإذا كان هدف المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا يرفع معدل الربحية. أما إذا كان للمنشأة أهداف أخرى مثل زيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة دخول منشآت جديدة للصناعة فإن مستوى السعر يكون منخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية.¹

ب- هيكل السوق التي تعمل المنشآت في ظلها:

تستخدم معظم الدراسات عن هيكل السوق و الربحية الصيغة العامة لنموذج الاقتصاد القياسي التالية:²

$$\Pi = f (C.B.D) \quad (3) \dots\dots\dots$$

حيث أن (Π) هو مؤشر الربحية، و ($C.B.D$) عبارة عن متغيرات مستقلة. و بناءا على هذا النموذج تعتمد الربحية في الصناعة على المتجه (C) الذي يعكس سهولة التواطؤ و المتجه (B) و يشمل متغيرات تمثل شروط الدخول إلى الصناعة (عوائق الدخول)، و المتجه (D) و يمثل ظروف الطلب.

فالمنطق وراء النموذج (3) يميز بين العوامل المحددة للربحية على كل من جانب الطلب وجانب العرض. على جانب العرض، ترتبط الربحية بكل من عوائق الدخول و التواطؤ. فالعوائق العالية للدخول تحمي المنشآت القائمة من المنافسة الممكنة و بذلك تمثل شرطا ضروريا للربحية العالية. و لكن بصرف النظر عن تهديد المنافسة الجديدة، فإن المنافسة بين المنشآت الموجودة أصلا بالسوق قد تمحو أي أرباح غير عادية. لذا فإن فاعلية التواطؤ في السوق تحدد إلى أي درجة يمكن استغلال الموقف الاحتكاري في تهديد الداخلين الجدد بصورة أكثر فاعلية في حالة احتكار محكم للقلة.

أما من جانب الطلب، فإذا كانت الصناعة احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرن وتزداد قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية. وعلى العكس، إذا كانت الصناعة تسودها منافسة فإن الطلب على السلعة يكون مرن وتقل قدرة المنشأة على رفع السعر وهذا يقلل من معدل الربحية.³

و يبين الجدول التالي نتائج لدراسة أجريت على عينة من الصناعات المختلفة في الولايات المتحدة سنة 1977، أظهرت أن الصناعات الأكثر تركزا - أي تلك التي لديها أكبر قدر من المنافسة غير الكاملة -

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 22.

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 174.

³ بول سامويلسون و آخرون، مرجع سابق، ص: 198.

لديها ربحية أعلى من الصناعات الأقل تركيزاً، و نفس الأمر ينطبق على نفقات البحث و التطوير و نفقات الدعاية و الإعلان.

الجدول (02): تأثير درجة التركيز في الصناعة على الربحية و البحث و التطوير و نفقات الدعاية.

معدل الربح 1979 - 1960 (% من قيمة الأسهم)	البحث و التطوير 1982-1980 (% من المبيعات)	نفقات الدعاية و الإعلان، 1982 (% من المبيعات)	نسبة التركيز الصناعي في أربع شركات سنة 1982 (%)	نوع الصناعة (مع أمثلة)
12	3,2	2,4	81	تركز عالي (سيارات تبغ، معادن غير حديدية...)
10,7	3	2,1	14	تركز متوسط(ورق صلصال، زجاج، كيماويات)
10,5	0,3	1,5	9	تركز منخفض (ملابس، مطبوعات، أثاث،..)
غير متوفر	$\cong 0$	$\cong 0$	0,01	منافسة كاملة (إنتاج الذرة و القمح...)

المصدر: بول سامويلسون و آخرون، الإقتصاد، مرجع سابق، ص: 198.

ج- الكفاءة الإنتاجية للمنشأة: ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة بالتالي يرتفع مستوى الربحية.

3 - أهمية مستوى الربحية في المنشأة والصناعة: تظهر أهمية مستوى الربحية فيما يلي:¹

أ- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المنشأة في الصناعة.

ب- يعكس مستوى الربحية في الصناعة درجة الكفاءة الإنتاجية في المنشآت، و ذلك من خلال هامش الربحية بين سعر السلعة و تكلفتها المتوسطة و التكلفة الحدية.

ج- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمنشأة خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة للمنشأة محتجزاً (أرباح غير موزعة) فهذا يدعم رأسمال المنشأة. و يؤثر ذلك على قيمة أسهم المنشأة (المساهمة) في السوق و كذلك يقلص من احتمالات الإستحواذ عليها من قبل منشآت أخرى مما يؤثر على مستوى التركيز في الصناعة .

د - يكون مستوى الربحية المرتفعة حافزاً للتوسع في المنشأة، لأن المنشآت تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير أقصى ربح كالنمو في المبيعات مثلاً أو نمو حصتها في السوق تحتاج غالباً إلى حد أدنى من الربحية لكي تتمكن من تنفيذ هاته الأهداف.

¹ بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 218.

هـ- يوفر هامش الربحية المرتفع إمكانيات أفضل للمنشأة لتمويل نشاطات البحث و التطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلا على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

ثانياً: مؤشر الكفاءة

ثاني مؤشر تناولته الدراسات في علم الاقتصاد الصناعي هو مؤشر الكفاءة، و المقصود بالكفاءة بصورة عامة درجة استغلال المنشأة في صناعة ما للموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج وحدة واحدة من السلعة.

1. أنواع الكفاءة: لمفهوم الكفاءة عدة أنواع أهمها :

أ - الكفاءة التخصيصية: الكفاءة التخصيصية تعنى بتوجيه أو تخصيص الموارد المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة دون سلعة أو خدمة أخرى وفقاً لرغبات المستهلكين. و بعبارة أخرى فإن هذا النوع من الكفاءة يعنى بتوجيه الموارد المتاحة لإنتاج السلع أو الخدمات الأكثر طلباً في السوق. فهي الوصول إلى " أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية للموارد الاقتصادية".¹

فالكفاءة قد تكون على مستوى المشروع أو الوحدة الإنتاجية، أو على مستوى الاقتصاد الوطني أو أحد قطاعاته. وقد تطلق الكفاءة لتعني ظروف التنظيم الداخلي للمشروع ومدى منافسته في البيئة الخارجية، أو قد تعني الكفاءة فعالية الإستثمار في إيجاد طاقات إنتاجية جديدة في الأجل الطويل . وقد تطلق الكفاءة بمعنى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع (كفاءة الحجم).²

ب - الكفاءة الإنتاجية: الكفاءة الإنتاجية هي مرحلة لاحقة تأتي بعد اختيار السلعة أو الخدمة التي سيتم إنتاجها. وهذا النوع من الكفاءة يعنى بوسيلة إنتاج السلعة أو الخدمة واختيار الطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، أو إلى تحسين الجودة مع ثبات الناتج والتكاليف. وينصب الاهتمام هنا على التكاليف التي تتحملها المنشأة لإنتاج السلعة أو الخدمة وكيفية الوصول إلى تدنية تلك التكاليف.³

و تعني بذلك كفاءة استخدام الموارد بحيث يتم إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الطاقة الإنتاجية المثلى في المنشآت بحيث لا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة. وتصل الكفاءة التخصيصية للمستوى الأمثل لها في أسواق المنافسة التامة حيث يتم الإنتاج بأقل تكلفة متوسطة ممكنة ويكون السعر كالاتي:

(4).....

$$P = (CM) = (Cm)$$

حيث أن : CM : التكلفة المتوسطة

Cm : التكلفة الحدية

¹ عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق، ص:18.

² أحمد سعيد بامخرمة ، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 23.

³ عبد الرحمن بن عمر البراك ، مرجع سابق ، ص: 18 .

وتكون التكلفة المتوسطة (CM) عند أدنى مستوى لها بالتالي يحصل المستهلكين على السلعة بأقل سعر ممكن وهذا يزيد فائض المستهلك ويزيد رفاهية المستهلكين.

ولا يكون هناك طاقة إنتاجية فائضة أو غير مستغلة لأن حجم الإنتاج (Q) هو الحجم الذي تصل عنده (CM) لأدنى مستوى وهذا يحقق الاستغلال الأمثل للموارد ويحقق للمنتجين الربح العادي فقط وكلما ابتعد السوق عن وضع المنافسة التامة تنخفض درجة الكفاءة التخصيصية كما يرتفع مستوى السعر ويقل فائض المستهلك ويكون هناك طاقات إنتاجية فائضة ويتبين من ذلك أن مستوى الكفاءة التخصيصية يرتبط بطبيعة شكل السوق فكلما ابتعدنا عن سوق المنافسة التامة تقل درجة الكفاءة التخصيصية.

و تتضمن العملية الإنتاجية جانبين:¹

- الجانب الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية من المدخلات،

- الجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات.

وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية أو ما يعرف بكفاءة التكلفة.

وتعرف **الكفاءة التقنية** بأنها: "إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة " .

و تعرف **الكفاءة السعرية** بأنها: "إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج " .

ويعتبر (Stigler) الكفاءة الإنتاجية أو الكفاءة الاقتصادية بأنها علاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس بالنسبة التالية: (المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة) .

ويرى بأن الكفاءة المثلى تتحقق عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد. ويتحقق ذلك عندما يتساوى الناتج الحدي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل.

ج - الكفاءة الهيكلية للصناعة:

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية (Structural Efficiency) عن الكفاءة التقنية للصناعة، وقد قدمه الأمريكي

Farrell سنة 1957 وطوره كلا من Hjalmarsson و Forsund في دراستيهما سنتي 1974 و 1978.

و يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسنها بالاعتماد على أفضل

منشآتها.²

و تقاس الكفاءة الهيكلية لصناعة ما حسب "Farrell" بحساب المعدل المرجح أو المعدل الموزون

(weighted average) للكفاءة التقنية للمنشآت التي تشكل الصناعة، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل

منشأة داخل الصناعة، والذي يمثل الكمية المنتجة للمنشأة إلى الكمية المنتجة للصناعة. و عليه تكون الكفاءة

الهيكلية للصناعة هي محصلة الكفاءة التقنية للمنشآت مضروبة في معاملاتها الكمية على عدد المنشآت .

¹ محمد الجموعي قريشي ، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية، مرجع سابق، ص 10.

² نفس المرجع السابق، ص: 14.

بينما يرى "Hjalmarsson" و "Forsund" إن حساب الكفاءة الهيكلية للصناعة يتم بأخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح ، الذي قد يكون كفاء من الناحية التقنية ولكنه ليس كفاء من الناحية الاقتصادية، وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج للمنشآت داخل الصناعة. وقد أثمرت دراستهما سنة 1978 على نوعين أو مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة هما:

- الكفاءة الهيكلية التقنية (Structural Technical Efficiency) .

-والكفاءة الهيكلية للحجم (Structural Scale Efficiency).

حيث تقيس الأولى مستوى الإدخار في المدخلات ، وتقيس الثانية مستوى الزيادة في الإنتاج وذلك بالنسبة للمنشأة و للصناعة.

د - الكفاءة الفنية (الداخلية): (X-Efficiency) الكفاءة الفنية هي مقياس إضافي لتخصيص

الموارد على مستوى المنشأة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، وقد تم اقتراحها من

طرف الاقتصادي "Leibenstein" في سنة 1966 ، والفرضية الأساسية التي اعتمد عليها هي أن :

لا الأفراد ولا المنشآت ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي .¹

و عليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز والنظام الإداري في المنشأة. ويرى أنه

بالإمكان في ظل حوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى

الأمثل؛ وفي ظل ظروف أخرى (محفزات أكثر) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل .

ويرى أن كفاءة "إكس" مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد

والاستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد، و هو ما يمثل درجة كفاءة فنية .

وبشكل عام فإن الكثير من الدراسات تثبت وجود كفاءة "إكس" وأنها خاصية مميزة للقطاع العام.

ويمكن التعبير عن معدل (أو نسبة) عدم الكفاءة الداخلية عند حجم إنتاج معين بالطريقة التالية:²

$$(5) \dots\dots\dots \frac{CM_2 - CM_1}{CM_1} = \text{معدل عدم الكفاءة الداخلية}$$

بحيث أن: CM2: التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج حجم معين من السلعة.

CM1: الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة عند هذا الحجم.

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما

اقتربنا من الكفاءة الداخلية.

2. العلاقة بين مؤشر الربحية ومؤشر الكفاءة:

¹ المرجع السابق، ص: 17.

² بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 224 .

إن مستوى الربحية في المنشأة يتأثر بمستوى كفاءتها الإنتاجية لأنه إذا تمكنت المنشأة من رفع كفاءتها الإنتاجية وخفض التكلفة المتوسطة فإن معدل الربحية يرتفع. وبالتالي فإن كثير من المنشآت الصناعية تعتمد على معدل الربحية لقياس كفاءتها الإنتاجية ولكن يلاحظ أن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً للكفاءة الإنتاجية في كل الحالات وذلك للأسباب الآتية:¹

- أ- يمكن أن يكون ارتفاع معدل الربحية في المنشأة راجع إلى تمتعها بوضع احتكاري في السوق يمكنها من رفع سعر السلعة وهذا لن يكون دليلاً على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.
 - ب- قد يكون ارتفاع معدل الربحية في بعض المنشآت الصناعية بسبب الحماية الجمركية التي تتمتع بها، حيث تقوم الحكومة بفرض رسوم جمركية مرتفعة على السلعة المستوردة المماثلة للإنتاج المحلي وبالتالي لا يواجه المنتج المحلي منافسة ويتمكن من رفع السعر وتحقيق معدل ربح مرتفع.
 - ج- قد يكون معدل الربح المرتفع في بعض المنشآت بسبب منح الحكومة دعم أو إعانات في بعض مجالات الإنتاج وهذا يرفع معدل الربحية في المنشآت وهذا لا يدل على ارتفاع كفاءتها الإنتاجية.
- لكل هذه الأسباب فإن معدل الربحية في المنشأة لا يكون مقياساً سليماً لدرجة كفاءتها الإنتاجية في كل الحالات، وإنما يكون ارتفاع معدل الربحية مقياس سليم للكفاءة الإنتاجية في المنشأة إذا كان ارتفاع معدل الربحية راجع لانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة أو راجع لتمييز صنف السلعة المنتجة وارتفاع جودتها.

3. أهمية الكفاءة في الصناعة : تظهر أهمية الكفاءة في كونها:²

- أ- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على الرفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على الصناعة الأجواء الإحتكارية .
- ب- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية، خاصة في الأسواق الإحتكارية، بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة.
- ج- يتأثر مستوى ربحية المنشأة بدرجة كفاءتها الإنتاجية، التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية للمنشأة. وفي ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم في بقاء المنشأة في الصناعة.
- د- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة ، بحيث تتمكن هذه المنشآت من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى بدون حماية جمركية. كما فإن مدى هذه الحماية و إستمراريتها في بعض الدول مرتبط بمستوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنشآت في الصناعة.

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 25.

² بامخرمة أحمد سعيد، اقتصاديات الصناعة ، مرجع سابق، ص: 228 - 229.

هـ- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية في مدى قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في تخفيض أسعارها لتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

ثالثاً: مؤشر التطور التقني

يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة نسبياً إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة. فإذا حدث أن معدل الزيادة في حجم إنتاج المنشأة كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج فإن ذلك يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث ، وهذا يعني إن التكلفة المتوسطة لإنتاج السلعة قد انخفضت عن مستواها عند نفس حجم الإنتاج سابقاً ، بافتراض ثبات أسعار عوامل الإنتاج، أو بمعنى آخر حدثت زيادة في الكفاءة الإنتاجية، لهذا يمكن القول أن التطور التقني ما هو إلا الجانب الديناميكي في مفهوم الكفاءة، بمعنى أن التطور يمكن تعريفه بأنه الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.¹

1- العوامل المؤثرة في التطور التقني في الصناعة:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر على التقدم التقني في صناعة ما في العناصر التالية:

أ- هيكل الصناعة:

لم يتفق الاقتصاديون بشأن علاقة هيكل الصناعة (شكل السوق) بمعدل التطور التقني في الصناعة وإنما هناك وجهتا نظر مختلفتان وهما:

(أ) -وجهة نظر الاقتصادي شومبيتر

(ب) -وجهة نظر الاقتصادي مانسفيلد

• شومبيتر:

دافع جوزيف شومبيتر ، اقتصادي استرالي المولد (1883- 1950)، عن المنافسة غير الكاملة، حيث يرى أن العوامل الاحتكارية في السوق هي التي تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني لأن المنشآت الاحتكارية الكبيرة هي التي تتمكن من تحقيق أرباح غير عادية (مرتفعة) ، وقد ناقش أن التجديد و التغيير التكنولوجي يأتي على الأغلب من الإحتكارات التامة أو احتكارات القلة أكثر من المنافسة الكاملة²، وبالتالي تتمكن المنشآت الاحتكارية من إنفاق جزء من الأرباح على البحث و التطوير التكنولوجي وتطوير أساليب الإنتاج وهذا يكون له تأثير إيجابي على معدل التطور التقني في الصناعة.

¹ نفس المرجع، ص:230.

² بول سامويلسون ،مرجع سابق ،ص: 204 .

• مانسفيلد:

وهو يرى أن هيكل الصناعة الذي يتميز بالمنافسة هو الذي يشجع على التطور التقني لأن المنشآت التي تعمل في ظل المنافسة تواجه منافسة من المنتجين الآخرين وهذا يجعلها تهتم بالتطوير التقني حتى تستطيع تخفيض التكاليف المتوسطة فيها بحيث لا تضطر إلى الخروج من الصناعة في المدى الطويل بسبب (ارتفاع التكلفة فيها) أما المحتكر فإنه لا يواجه منافسة في السوق ولن يكون لديه الحافز للإنفاق على البحث والتطوير التقني أو التكنولوجي

ومن وجهتي النظر السابقتين يمكن القول بأن المنشآت الاحتكارية التي تحقق أرباح مرتفعة إذا قامت فعلاً بإنفاق جزء من هذه الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي فإن هذا يكون له تأثيراً إيجابياً على ارتفاع معدل التطور التقني ومن ثم انخفاض مستوى التكلفة المتوسطة.

ب- حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على البحث والتطوير التقني:

إن زيادة حجم الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على البحث والتطوير تؤدي إلى ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة وأهم مصادر تلك الموارد المالية هي الأرباح التي تحققها المنشآت الصناعية و الإعانات المالية التي تقدمها الحكومة لتشجيع البحث والتطوير في الصناعة.

ج- مستوى التقنية والتطور التكنولوجي السائد في المجتمع:

و يشمل ذلك الإختراعات الجديدة والابتكارات، والتي تتأثر بالبيئة ودرجة التقدم العلمي في المجتمع والقوانين الموجودة في الدولة مثل قوانين حماية براءات الاختراع. و يختلف ذلك في الدول الصناعية المتقدمة عن الدول النامية حيث يكون معدل التطور في الدول الصناعية أعلى بالمقارنة مع الدول النامية.

د- معدل العائد المتوقع من الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير:

إن الإنفاق على التطوير التكنولوجي في المنشآت الصناعية يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية فيها وانخفاض مستوى التكلفة المتوسطة مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الربحية وبالتالي فإن ارتفاع معدل العائد المتوقع من الإنفاق على التطوير التكنولوجي يكون حافز على التطوير والبحث التكنولوجي وينعكس ذلك على ارتفاع معدل التطور التقني في الصناعة.

2- أهمية التطور التقني في الصناعة وآثاره:

تظهر أهمية التطور (أو التقدم) التقني في ما يلي:¹

أ- يؤثر التطور التقني على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنشأة حيث تزداد إنتاجية عناصر الإنتاج وتنخفض التكلفة المتوسطة وبالتالي يمكن أن يؤدي التطور التقني إلى ارتفاع معدل الربحية في المنشأة.

¹ بامخرمة أحمد سعيد، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 26.

ب- يمكن أن يؤثر التطور التقني سلبياً على مستوى التشغيل والعمالة في المجتمع، خاصة إذا كانت الأساليب التكنولوجية من النوع الموفر للعمل، أي أساليب تكنولوجية كثيفة رأس المال وتعتمد أكثر على استخدام الآلات، وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة خاصة في الدول كثيفة السكان والتي لديها فائض في عنصر العمل.

ج- يؤثر التطور التقني إيجابياً على قدرة المنشأة على المنافسة في السوق المحلي والخارجي لأن التطور التقني ينعكس على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وانخفاض السعر، كما ينعكس أيضاً على تحسن نوعية السلعة المنتجة وارتفاع جودتها.

د- يؤثر التطور التقني في الصناعة على مستوى التطور التقني في المجتمع ككل فيمكن أن ينتقل التطور التقني من قطاع الصناعة إلى القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع الخدمات. لأن هناك ارتباط بين القطاعات.

3- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المنشأة:

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التكنولوجيا في المنظمة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي:¹

1. معدل الابتكار التكنولوجي: وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.
2. إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوماً على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير (R&D).
3. معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.
4. الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المنظمة ككل.
5. معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنوياً، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.
6. التنوع المعتمد على التكنولوجيا: طالما أن إستراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئياً نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من المجهودات الخاصة بالتنوع.

¹ عبد الوهاب بن بركة، دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزيايف بالمسيلة، 2009، ص: 06.

7. مقاييس أخرى ملائمة: يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المنظمة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

ومنه يمكن أن نعتبر القدرة التكنولوجية مكونة من أربعة عناصر أساسية تكون في مجملها القدرة التكنولوجية وهي: القدرات الهندسية والقدرات الاستثمارية والقدرات الإنتاجية، والقدرات الإبداعية، وتوافر هذه القدرات على المستوى الجزئي ولو بشكل متفاوت بين المنظمات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي.

رابعا : الحصة السوقية كمؤشر لقياس الأداء.

تدخل الحصة السوقية ضمن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، وتقاس انطلاقا من مبيعات المنشأة مقارنة مع مبيعات الصناعة سواء بالحجم أو بالقيمة، ولذلك ليست لها علاقة بالمؤشرات التكاليف، و لقد قام الكثير من المتخصصين باستعمال الحصة السوقية بمقاييسها المختلفة كمؤشر لقياس الأداء، من أهم هؤلاء ما قامت به مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع مقياس الحصة السوقية النسبية كأحد أبعاد للمصفوفة الحصة/النمو ذات الاستعمال الواسع في تحليل المنتجات.

فهناك عدت وجهات نظر للحصة السوقية، في هذا الصدد يمكن التمييز بين المقياسين التاليين للحصة السوقية على النحو التالي:¹

أ - الحصة السوقية المطلقة (الإجمالية): تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمنشأة عن طريق قسمة مبيعات المنشأة على مبيعات الصناعة (أي جميع المنشآت العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

(6).....

$$\frac{PM_{it}}{\sum_i^n PM_{it}} = \text{حصة المنشأة (i) من السوق (PM}_i\text{)}$$

حيث: PM_{it} : مبيعات المنشأة (i) في فترة زمنية معينة.

$\sum_i^n PM_{it}$: مبيعات الصناعة في نفس الفترة زمنية.

ب - الحصة السوقية النسبية: وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المنشأة بمبيعات أعلى ثلاث منشآت في الصناعة.

ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب منشأة ما من السوق 30% ونصيب أكبر شركتين تاليتين هو 20%، 10% يمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الأولى هي 50% (60/20) و للشركة الثالثة 16.6% (60/10).

¹ محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوزياف بالمسيلة، 2009، ص: 08:09.

المطلب الثالث: المتغيرات البيئية الدولية وعلاقتها بأداء المنشآت.

1- المتغيرات الدولية:

لقد شكلت المفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية وتحول المجتمع إلى مجتمع صناعي جذور المنظمات و المنشآت الحالية. وهي مفاهيم كانت ضرورية في حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس تطوير أدائها، ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت و بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات مع التكيف معها وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، وظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية ، فضلا عن الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات و التي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه المتغيرات فالمنظمات تعيش عيشة مشاركة ومبادلة مع بيئتها وهي بذلك تشبه الكائن الحي ، الذي سيمتد من البيئة مقومات البقاء و النمو ، غير أن كلاهما عرضة للفناء أو الانكماش التدريجي أو المفاجئ مع أخذ فارق الزمن بعين الاعتبار.

فعولمة الاقتصاد تفرض بأن المنظمات الموجودة في وسط تنافسي يكون نفسه بالنسبة لكل الدول ، هذه المتغيرات الدولية المعاصرة إذا كانت تتعلق بالدول المصنعة فإنها تنطبق أيضا على محيط الدول التي تعيش لتحولات اقتصادية (نامية).¹

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على أداء المنشآت

شهدت الفترة الزمنية منذ بداية الثورة الصناعية وحتى الآن ، العديد من المتغيرات البيئية التي كان لها دور جوهري في التأثير على أداء الشركات الصناعية ومن ثم في تشكيل الملامح أو السمات الرئيسية لبيئة التصنيع الحديثة. ومن الممكن تبويب هذه المتغيرات إلى أربعة متغيرات رئيسية هي:²

أ - المتغيرات الاقتصادية

يمثل المناخ والظروف الاقتصادية متغيراً بيئياً له تأثير مباشر على أداء جميع المنشآت في المجتمع. و تتمثل المتغيرات الاقتصادية في متغيرين رئيسيين وهما: الأول هو ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمنشآت المتعددة الجنسية. وتجدر الإشارة أن تلك المتغيرات الاقتصادية لها دور جوهري بصورة أو بأخرى في التأثير على أسلوب إدارة الشركات، بصفة عامة و الشركات الصناعية بصفة خاصة، ومن ثم في تشكيل نمط وقوة النشاط الاقتصادي ككل.

ب - المتغيرات التكنولوجية

¹ يوسف بومدين، مرجع سابق، ص: 03 .
² هبة محمود مؤمنة، مدى فعالية المحاسبة عن الإنجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة، بحث مقدم كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 49.

شهد التقدم التكنولوجي* دوراً جوهرياً في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم. وفي هذا الصدد شهدت السنوات الماضية تطورات تكنولوجية متعددة وسريعة، فقد أصبح هناك تزايد مستمر من جانب المنشآت الصناعية في استخدام الميكنة بدلا من العنصر البشري وذلك لغرض إنتاج السلع والخدمات. و من ثمره هذا التزايد المستمر ظهور المنشآت الصناعية الأوتوماتيكية في مراحل التصميم والإنتاج و المعتمدة على الحاسب الآلي، وكذا ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة. و الجدير بالذكر أن التطوير المستمر لنظم تكنولوجيا التصنيع الحديثة كان له العديد من الآثار الإيجابية على أداء الشركات الصناعية ومن ثم في تشكيل الملامح الرئيسية للبيئة الصناعية الحديثة.

ج - المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية من أهم المتغيرات البيئية الهامة ذلك أنها تؤثر وتتأثر بالأداء في المنشآت. و ترجع أهمية البيئة الاجتماعية إلى أنها توفر للمنشآت ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وأيضاً العمالة، مع ملاحظة أن ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع. فمثلاً نجد في المجتمعات ذات المستوى التعليمي المرتفع أن المنشآت تتمكن من الحصول على احتياجاتها من القوى البشرية ذات المهارات العالية. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، يلعب مستوى الثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية أثر واضح على موقف كل من العاملين والمستهلكين في علاقتهم بالشركة الصناعية ومنتجاتها ومن ثم على مستوى الأداء لها.

د - المتغيرات السياسية والقانونية

إن البيئة السياسية والقانونية - ممثلة في الحكومة والتشريعات التي تصدرها - تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء المنشآت الصناعية ومن ثم في نموها واستمرارها. ذلك أن للإستقرار السياسي واتجاهات المسؤولين آثاراً إيجابية على أداء المنشآت وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية على الدخول في شركات وطنية.

و يجدر التنويه هنا أن هذه المتغيرات الأربعة السابقة تتفاعل مع بعضها البعض بصورة مستمرة مما يصعب معه عملياً الفصل بين تأثير كل منها على حده على أداء المنشآت الصناعية. ومن ثم يمكن القول أن أثر البيئة على أداء الشركات الصناعية ومن ثم على تشكيل سمات البيئة الصناعية الحديثة هو بمثابة دالة لتأثير هاته العوامل جميعها.

المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين أداء المنشآت

* يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها كل تغيير في أنماط أو أساليب الإنتاج أو التوزيع المتعلقة بالسلع أو الخدمات نتيجة التطبيق الفعلي لأساليب أو طرق علمية.

سوف يتم التعرض أولاً إلى العلاقة التي تربط سلوك المنشآت في الصناعة بالأداء، كون أن هذا الأخير يمثل الهدف الرئيسي لأي منشأة منافسة. و عليه سنقدم في هذا المطلب العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، الأداء و المنافسة و دور الميزة التنافسية في الأداء.

المطلب الأول: سلوك المنشآت في الصناعة و الأداء.

و نعني بسلوك المنشآت : السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنشآت من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق مثل سياسات التسعير أو الإنتاج أو الإعلان ،¹

أولاً: العلاقة (سلوك/ أداء)

هيمن تحليل الظروف التنافسية على مستوى الصناعة في الواقع القائم، لفهم و توقع أداء الشركات على مدى السنوات العشرين الماضية. هاته الهيمنة تنشأ من مركزية الهيكل، السلوك و الأداء أي نموذج (scp) في الاقتصاد الصناعي (الشكل 01). هذا الرأي يؤكد أن السلوك الإداري لإستراتيجية الشركة (الدخول، والتميز، والتسعير، وما إلى ذلك) مقيدة بشدة من جراء ظروف السائدة في الصناعة و بالتالي تحد من قدرة أي شركة على تحقيق أداء أعلى من متوسط القطاع و ظروف الصناعة، في مسألة تتعلق إلى حد كبير بالحواجز التي تعترض الشركات التي ترغب في الدخول أو الخروج من الصناعة ، أو التبديل بين الموردين و استبدال المنتجات المعروضة. هاته الحواجز قد تكون مالية (على سبيل المثال ، فإن تكلفة بناء القدرات ، والوصول إلى الأسواق ، وتطوير تنافسية المنتجات) وإما إستراتيجية (الخوف من رد فعل المنافسين ، إجماع الزبائن و اتحاد العملاء).²

و هذا ما يقودنا نحو دراسة السلوك الاستراتيجي للمنشآت المتنافسة في الصناعة، من خلال تتبع الإستراتيجيات التنافسية و البدائل الإستراتيجية التي تتبعها هاته المنشآت للتغلب على هاته العوائق و تحقيق أهدافها.

1 - مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.³

أما Porter فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف. و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي (طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس).⁴

¹ احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص: 41 .

² Kim Warren, **Competitive Strategy Dynamics**, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p: 12.

³ فلاح الحسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 17.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 79 .

2- مستويات صنع الإستراتيجية:

و تتوزع الإستراتيجية في المنشأة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى أربع مستويات:

أ- مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمنشأة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع منشآت أخرى.¹ ويتكفل بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .

ب- مستوى إستراتيجية وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المنشأة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط.² وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

ج- مستوى الإستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.³

د- مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المنشأة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمنشأة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

ولفهم هذه المستويات نأخذ المثال العملي التالي :

الشكل (07): مستويات صنع الإستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية

استراتيجية الشركة ككل

دعم موقف الشركة في السوق الحالي لصناعة البترول ،وبناء مركز قوي لها في أنشطة الطاقة الأخرى (الفحم -اليورانيوم.....).

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ،2002، ص101.

² نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، 1995، ص: 35.

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ،القاهرة، 2000،ص: 103.



المصدر: نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية؟، مرجع سابق، ص: 41.

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و لكن قبل الخوض في بيان العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، لا بد من ذكر أعمال (Chandler) التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية و بين الإقتصاد الصناعي حيث هذه الأخيرة كانت نقطة إنطلاق أعماله في البحث عن العلاقة بين هيكل القطاع الصناعي و الإستراتيجيات العامة للتنافس (Porter) مستعملا تقنيات علم الإقتصاد.¹

فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنشآت في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة - نسبيا- موقع المنشأة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنشأة في السوق بأداء منافسيها. و نقول أن المنشأة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها. كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الأداء و الإستراتيجية، و من بينهم (Rumelt) الذي وجد أن المنشآت المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق، من بين المنشآت المتواجدة في نفس القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير أن الإختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الإختلاف في أداء المنشآت

¹ شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 112.

، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء.¹

كما أشار (Lenz) للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة و القوى التنافسية من جهة وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المتحقق. و بّنى أن قدرة المنشأة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة (أي قطاع الأعمال الجديد) تتوقف على قدرة إدارتها العليا المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة و إستراتيجية التميز بشكل خاص ، وان اختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة الإدارة على تحليل عوائق الدخول الناتجة عن تحليل الموارد الداخلة في علاقتها بقوى البيئة التنافسية.

بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي و مهم لتحقيق الأداء المرغوب، حيث كلما كانت المنشأة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت إحتتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جداً.

3- تغيير الإستراتيجية لتحسين الأداء:

يتطلب تحسين أداء المنشآت التي تعاني من انخفاض أرباحها، أن تتبع هاته المنشآت استراتيجيات بديلة قصد التخلص من الوضع التي تواجهه. وفي الواقع فإنه لا توجد إستراتيجية أو نموذج استراتيجي نمطي يتبع في كل الحالات ، وذلك شيء بديهي نظرا لاختلاف الظروف التي تعيشها كل منشأة . ومع ذلك فقد اتضح من دراسة المنشآت التي اتبعت استراتيجيات التغيير بنجاح أنها قد أدخلت مجموعة من التغييرات على المنشأة أبرزها تغيير الإستراتيجية.²

أ- تغيير الإستراتيجية:

يعكس انخفاض الأرباح في معظم الحالات، إتباع المنشأة لإستراتيجية فاشلة، تترك المنشأة تئن تحت وطأة التكاليف المرتفعة، وقصور في التنوع ، وربما العمل في العديد من الأنشطة غير المربحة. و يعني ذلك أن تغيير الإستراتيجية غالبا ما يكون جزءا أساسيا من وصفة إستراتيجية للالتفاف على ظروف المنشأة الحالية. و يتضمن ذلك قيام المنشأة بإعادة تقويم استراتيجيتها على مستوى الأنشطة التي تقوم بها، فالمنشأة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق قيادة التكلفة قد يتم توجيهها إلى العمل عن طريق استراتيجية التركيز أو التنوع. أما بالنسبة إلى للمنشأة التي تطبق استراتيجية التنوع ، فإن إعادة توصيف التركيز الاستراتيجي يعني التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل أرباح و نمو في المدى الطويل من بين الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، و القيام بتركيز استثماراتها فيها.³

و لكن قبل هذا لابد للمنشأة من الحصول على معلومات و تصورات عن المستقبل العام و جدوى هاته التغييرات الإستراتيجية على أدائها. و لأن المعلومات حول المستقبل ممكنة و لكن غير كاملة، فهذا يعني أن المنشآت عندما لا تعرف على وجه التحديد تغييرات المستقبل، أو عندما يمكنها أن تعرف ولكن غير

¹ شبقارة هجيرة ، مرجع سابق ، ص:113 .

² شارلز هل و جارديث جونز ، مرجع سابق ، ص:824 .

³ نفس المرجع سابق ، ص:825 .

قادرة على تحديد احتمالات الحدوث، يصبح تعظيم دالة منفعتها من الناحية النظرية مستحيلا. في الواقع، هذا ما يحصل عندما تفتقر منشأة ما إلى الوقت أو إلى المعلومة و وسيلة قياسها. فإن سلوكها يوصف بعقلانية هربرت سايمون "rationalité qu'Herbert Simon"¹.
وصنفها سايمون بأنها سلوكيات إجرائية "procédurale". من ناحية أن القرارات أقل توجيها لتحقيق أهداف تعظيم المنفعة (الإيرادات، والأرباح، الخ.) لان أهداف قراراتها الحصول على مستوى مرض للمنفعة. و من ناحية أخرى، القرارات تعتمد على المنظمة نفسها: من تجربتها المكتسبة، و من روتينية أعمالها الداخلية.

ب- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمنشأة، فهناك استراتيجيات على مستوى المنشأة ككل أو الإستراتيجية العليا، وهناك استراتيجيات على مستوى النشاط وأخرى على مستوى الوظائف.

ما يهمننا في هذا البحث هو مستوى الإستراتيجية العليا، والبدائل الممكنة على هذا المستوى، وتشير هذه الاستراتيجيات إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمنشأة ككل، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد:²

- استراتيجية التركيز : ونعني بها التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنشأة.

- استراتيجية تنمية السوق: نعني بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسع

الجغرافي أو من خلال الفروع.

- استراتيجية تنمية المنتج أي خلق منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.

- استراتيجية الابتكار: نعني بها خلق منتجات جديدة ومتفوقة على المنتجات الحالية المتقدمة.

- استراتيجية التكامل الأفقي: ونعني بها زيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة في نفس مجال نشاطها الحالي،

من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المنشأة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع منشأة مماثلة بغرض الحد من المنافسة.

- استراتيجية التكامل الرأسي : ويتم هذا التكامل من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد المنشأة بمدخلاتها

ويسمى ذلك (تكامل رأسي خلفي)، أو إنشاء نظام توزيع داخلي ويسمى ذلك (تكامل رأسي أمامي).

- استراتيجية المشروعات المشتركة : تعني خلق فريق جديد من خلال التعاون مع منشأة أخرى

بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديدة.

- استراتيجية تقليل النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع

أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.

¹ Pierre-Noël Giraud, *Economie industrielle des commodités*, Polycopié du cours, Centre de Geopolitique de l'énergie et des matières premières, Université de paris-dauphine, 2003, P:134.

² نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص:162-166.

- استراتيجية التصفية: و يقصد بها بيع المنشأة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على سلوك المنشآت في الصناعة.

أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المنشآت الصناعية أو بالأحرى التي تحدد إستراتيجيتها التنافسية العامة فيما يتعلق بتحديد حجم الإنتاج والمبيعات وتحديد سعر السلعة المنتجة هي:

1. الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

2. هيكل الصناعة من حيث شكل السوق الموجودة في الصناعة وهل هي سوق احتكارية أم تنافسية ؟

ويمكن تحليل هذه العوامل كالتالي:¹

1- الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها:

إن هدف المنشأة يؤثر على سلوكها فيما يتعلق في تحديد حجم الإنتاج وتحديد السعر، وهناك عدة أهداف يمكن أن تسعى المنشأة إلى تحقيقها وهي:

أ- تحقيق أقصى ربح ممكن: و هو الهدف الأساسي الذي افترضته النظرية الاقتصادية، و إذا كان هدف المنشأة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فإنها تحدد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يكون عنده الإيراد الحدي (Rm) = التكاليف الحدية (Cm).

ب- هدف زيادة المبيعات مع تحقيق حد أدنى معين من الربح: تحدد المنشأة مستوى الربح المستهدف تحقيقه وتحدد حجم الإنتاج من المبيعات ومستوى السعر الذي يحقق لها هذا الهدف.

ج- هدف زيادة المبيعات وتحقيق حد أقصى إيراد ممكن:

تحدد المنشأة حجم الإنتاج عند المستوى الذي يكون عنده الإيراد الحدي = صفر، وهنا يصل الإيراد الكلي إلى أعلى مستوى له.

د- هدف إعاقة دخول منشآت جديدة منافسة إلى الصناعة: تلجأ المنشأة إلى تحديد سعر منخفض من السلعة حتى تمنع دخول منشآت جديدة منافسة، وهذا السعر قد يكون مساوياً للتكلفة المتوسطة للوحدة وفي هذه الحالة يكون: الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

وتحقق المنشأة الربح العادي فقط (ربح المنظم صاحب المنشأة المحسوب ضمن تكاليف الإنتاج) وبالتالي يكون الربح الاقتصادي (الربح غير العادي) = صفر وقد يكون السعر المحدد من قبل المنشأة أحياناً أقل من التكلفة المتوسطة وتعرض المنشأة للخسارة بشكل مؤقت حتى تمنع دخول منشآت جديدة منافسة.

2- هيكل الصناعة و شكل السوق الموجودة في الصناعة:

إن هيكل الصناعة وشكل السوق الموجودة فيها من حيث درجة الاحتكار والمنافسة تؤثر على سلوك المنشأة بشأن تحديد حجم الإنتاج والسعر ففي الأسواق الاحتكارية يكون الطلب على السلعة قليل المرنة (غير مرن) وتزداد قدرة المنتج (المنشأة) على رفع السعر، أما في الأسواق التنافسية التي ترتفع فيها درجة

¹ أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص:15.

المنافسة يكون الطلب على السلعة أكثر مرونة (طلب مرن)، حيث يكون هناك بدائل للسلعة تنتجها المنشآت الأخرى للمنافسة وفي هذه الحالة تقل قدرة المنتج أو المنشأة على رفع السعر.¹ من خلال نموذج تحليل الأداء في الإقتصاد الصناعي - الشكل 02 - نجد أن للسلوك الصناعي علاقة وثيقة بالبنية الصناعية (الهيكل). فمثلاً، لو أن الصناعة تتكون من العديد من الشركات، فستكون المنافسة فيما بينها عالية جداً. فكل واحدة منها ستحاول تقديم منتج أفضل أو أرخص مقارنة بالأخريات. وقد تتفق الشركات المتنافسة أموالاً أكثر على الدعاية والتعبئة وخدمات الزبائن وغير ذلك من وسائل زيادة المبيعات. ومن الجانب الآخر كلما قل عدد الشركات المكونة للصناعة تمكنت من التعاون فيما بينها لتحديد الأسعار. وفي نموذج احتكار القلة، فإن العدد القليل من الشركات الكبيرة الحجم، يمكنها التأثير على السعر سواء اتفقت فيما بينها أو لم تتفق على ذلك.

وتؤثر معوقات الدخول - وهي من أبعاد الهيكل - أيضاً على سلوك المنشأة. فبعد تشجيعها لدخول شركات جديدة في صناعة ما، تمكن معوقات الدخول الشركات القائمة من فرض أسعار أعلى، وتقلل فعاليتها الإنتاجية.

و درجة تنوع منتجات الشركة تؤثر أيضاً على سلوكها. فبعض الاقتصاديين يعتقدون أن الشركات متنوعة الأغراض تنافس الشركات المتخصصة بصورة غير عادلة؛ لأنها تستخدم أرباحها في منتج ما لتعويض خسائرها في منتج آخر من منتجاتها. إلا أن اقتصاديين آخرين يرون مثل هذا السلوك ممكناً فقط في حالة حدة معوقات الدخول. فمعوقات الدخول تمنع الشركات الجديدة من المنافسة في إنتاج السلع المربحة مما يساعد على تخفيض أسعارها.

وتوضح النظرية الاقتصادية أن الهيكل السوقي يؤثر على إنجاز النظام الاقتصادي (الأداء)، حيث يمثل البيئة التي تحدد سلوك المنشآت الاقتصادية داخلها، ومن ثم يحدد مستوى الإنجاز السوقي، وبذلك فإن دراسة وتحليل العلاقات الموضوعية بين عناصر الهيكل وعناصر الإنجاز تعتبر مدخلاً مناسباً للتحليل الاقتصادي وللسياسة الاقتصادية. ويعطي بعض الاقتصاديين لكل من الهيكل والسلوك نفس الأهمية باعتبارهما محددان للأداء.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة

بتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المنشآت والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف والمشاركة أمراً شبه محتم، ففي ظل هذه الإستراتيجية تبدلت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا

¹ نفس المرجع السابق ، ص: 16 .

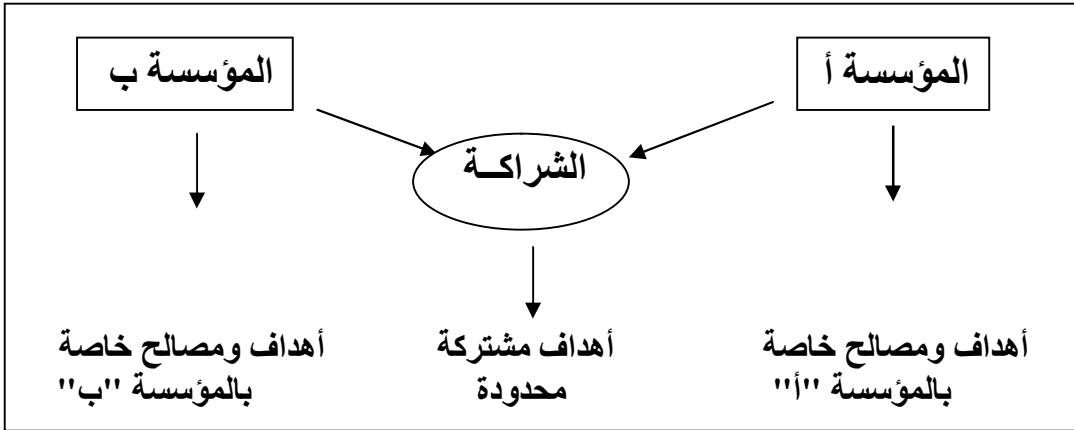
الجديدة و/أو تطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة .

أولاً: مفهوم إستراتيجية الشراكة بين المنشآت

1- مفهوم الشراكة: يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المنشآت وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة. و الشراكة عموما هي: "علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمنشآت المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية."¹

وفي هذا الشأن فانه في حالة إشراك طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي أو وطني للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا أو حتى التسيير، فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا. وهذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر تميزا من اتفاقيات أو تراخيص الإنتاج، حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع.² يمكن القول إذن أن الشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المنشآت الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك. و الشكل التالي يوضح صورة الشراكة بين المنشآت:

الشكل (08): صورة الشراكة بين مؤسستين



المصدر: B.Garrette et P.Dussauge, les stratégies d'alliance, Ed d'organisation Paris ,1995, P:25

2- أشكال الشراكة بين المنشآت:

ما يميّز الشراكة عن التحالف أنها تجمع بين منشآت غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة و يمكن أن تشمل إجمالي الأنشطة أو جزء منها، و تتخذ عدة أشكال تُصنّف ضمن الفئات التالية:³

¹ سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص:19 .
² براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية 17- 18 افريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف، ص:8.
³ الياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص:66 .

-الشراكة بين منشآت مختلفة (*Partenariat symbiotique*): تتمثل فى التعاون بين منشآت لا تمارس نفس النشاط و لا تنشط فى نفس السوق ، و لا تتخذ فيما بينها وضعيات العميل أو المورد أو المنافس؛
-الشراكة التى تجمع المؤسسة مع منشآت أمامية و خلفية (*Partenariat d'impartition*): تتعلق بالعقود التى تُتوكل فيها المؤسسة إلى منشآت تتخذ بالنسبة لها موقع العميل أو المورد بممارسة جزء (أو أجزاء) من أنشطتها، و من بين هذه العقود : المناولة، الوكالات المعتمدة، الرخص بأنواعها... إلخ؛
-الشراكة التى تتم بين منشآت تنشط فى نفس السوق (*Partenariat de corrélation*):

تتم بين منشآت ذات أنشطة مختلفة لكنها توجه منتجاتها إلى نفس السوق، و تهدف هذه المنشآت من خلال هذا النوع من الشراكة إلى إحداث أثر التآزر التجارى بين أنشطتها.

ثانيا: أهم النظريات المفسرة لإستراتيجية الشراكة بين المنشآت

من بين أهم التفسيرات النظرية التى تعالج مسألة الشراكة الإستراتيجية، نشير هنا إلى أن جل هذه النظريات حديثة بدائة الظاهرة والبعوث التى تطرقت لها، فنجد من أهم تلك النظريات:

1-نظرية تبعية المورد:

تعد هذه النظرية الأولى من نوعها والتي ساهمت فى تحليل أهداف الشراكة، فالمؤسسة التى ليس بإمكانها استغلال ومراقبة كل عوامل الإنتاج ، تلجأ إلى اتخاذ سبيل الشراكة مع منشآت اقتصادية أخرى للعمل فى مجال نشاطاتها.¹

فمثلا الشركات البترولية العالمية غير المنتجة للمحروقات، تسعى لاستغلال إمكاناتها، وطاقاته التكنولوجية والتقنية المتطورة، وهذا باستيراد المواد البترولية الخام وإعادة تحويلها وتصنيعها ثم تقوم بتصديرها على شكل مواد تامة الصنع. مع الإشارة إلى فارق السعر بين شراء المواد الخام وإعادة بيعها فى شكل آخر. مع العلم أن عمليات التحويل والتصنيع للنفط الخام يمكن القيام بها فى البلد الأصلي (المنتج) و لتدارك هذا الموقف غير العادل فإن الدول الأصلية(المنتجة) و قصد استغلال إمكاناتها بصفة شاملة، عمدت إلى منح تسهيلات جبائية للشركات ذات الاختصاص فى تحويل المواد البترولية قصد القيام بمثل هذه النشاطات محليا.

2- نظرية تكاليف الصفقات :

يرجع الفضل فى تطوير هذه النظرية إلى O.Williamson* الذى وضع قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين

¹ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص:426.

* نشر O.Williamson هذا العمل فى مقال بعنوان "Transaction cost Economics" فى العدد 22 من جريدة "Journal of law and Economics".

المنشآت (التعامل من خلال السوق، إتفاقيات الترخيص، إتفاقيات الامتياز، إتفاقيات الشراكة) ، وتشمل تلك العوامل المتحكمة في تكاليف الصفقات العناصر التالية:¹

- تعقد وعدم استقرار المحيط: يؤدي إلى إرتفاع إحتمال حدوث أخطاء، وبالتالي إرتفاع تكاليف التعديل والتصحيح؛

- العقلانية المحدودة لدى المتعاملين: وهذا ما ينفي إنشاء إتفاقيات مثالية ؛

- درجة تخصص كبيرة للأصول: إرتفاع تكاليف الصفقات يرجع هنا إلى نقص إمكانية إستعمال هذه الأصول في ميادين أخرى نظرا لميزاتها الخاصة ؛

- تكرار العلاقات التعاقدية: كلما زاد تكرار مثل هذه العلاقات، أدى ذلك إلى تحمل تكاليف خاصة بكل علاقة تعاقدية، وهو ما يجعل البحث عن بديل الشراكة أمرا هاما لإضفاء الثبات على تسيير مثل هذه الصفقات؛

- عامل الانتهازية: يظهر من خلال إستعمال الحيلة أو سوء النية وعدم إظهار النوايا والأهداف الحقيقية من طرف الأطراف المتواجدة في السوق، مما يستدعي تغيير تلك الأطراف (كتغيير المورد مثلا أو المتعامل) ، هذه التغيرات تسبب أعباء وتكاليف إضافية ؛

- قلة عدد المتعاملين في السوق: إن نقص عدد المتعاملين يؤدي إلى وجود وضعيات إحتكار وهو ما يرفع من القدرة التفاوضية لهؤلاء المتعاملين.

انطلاقا مما ذكرناه يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود شراكة لتخفيض تلك التكاليف، وتعتبر الشراكة غالبا الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل لأنها مرحلة وسطا بين صفقات السوق التي تتميز بتكاليفها العالية وقيام المنشأة بهذا النشاط بنفسها وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة .

بالتالي قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة، لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي :

1- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأن من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، وصعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى .

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف،

وهذا ما يجعل المنشأة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المنشأة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعا مشتركا في حالة أخرى أو إندماجا في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولا عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الإستراتيجية المتبعة من طرف المنشأة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يميلها المحيط في فترة زمنية معينة .

¹ سليمان بلعور ، مرجع سابق ، ص: 25

3- نظرية التعاضد (Synergie):

هناك الكثير من المصطلحات التي تُعبر عن هذا المفهوم و منها التعاون، التآزر... إلخ. أما باللغة الأجنبية فيرجع أصل الكلمة الفرنسية (Synergie) و الإنجليزية (Synergy) إلى الكلمة اليونانية (Synergos) و التي تعني " العمل الجماعي " و عرفه J-F.Weston (1953) على أنه: « تلك الوضعية التي تكون فيها مساهمة مجموع عنصرين أو أكثر تفوق مجموع المساهمات الفردية لكل منهم على حدى ».¹

أما " I.Ansoff " فقد حاول تطوير هذا المفهوم بشكل أكثر دلالة، فعرفه على أنه الأثر المركب للجمع بين عنصرين « $2 + 2 = 5$ » و الذي يُعبر عن الإيراد الناتج عن استغلال المؤسسة لمواردها مجتمعة بشكل يفوق ذلك الذي تتحصّل عليه من استغلالها لهذه الموارد بشكل منفصل.

من خلال هذا التعريف نجد أن الجمع بين قيمتين أو أكثر يختلف عن مفهوم أثر التعاضد فالأول يعني المجموع الجبري لقيمتين و الذي يُعبر عنه مثلاً ب" $2 + 2 = 4$ "، أما التعاضد بين عنصرين فلا يساوي بالضرورة مجموعهما الجبري، أي أن " $2 + 2 \neq 4$ ".

و ينشأ التعاضد إثر حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنشأة أو مع منشآت أخرى في نفس ميدان الصناعة، حيث أن القيمة المتحققة من التعاضدية (التآزر) الخارجية إثر المشاركة بالموارد بمختلف أشكالها سواء أكان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو بالتكنولوجيا أو برأسمال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد.²

و الهدف من تعاضد الشركاء تحقيق أفضل ناتج لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة و الأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، وعامل إضافي، و ليس مجرد نتاج لعملية الجمع الحسابي لها. فمن المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة و مفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة.

إن القيمة المتحققة من التعاضد إثر المشاركة بالموارد ، بمختلف أشكاله سواء كان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية "Alliances" بمشاريع مشتركة "Joint Venture" أو المشاركة التكنولوجية أو برأسمال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد. إذن، الفكرة في هذا المفهوم أنه بترابط عناصر معينة كل شركة التحالف الإستراتيجي سوف تكون قادرة على المنافسة بصورة أكثر فعالية من السابق، و أكثر كفاءة من لو أنها دخلت السوق لوحدها.

¹ الياس بن ساسي، مرجع سابق ، ص:117 .

² سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص:60.

فمن المهم في هذا الصدد أن تكون لدى الإدارة صورة واضحة عن نوع و طبيعة التعاضد الذي تُريده ، فقد تختار نطاق محدد من التحالفات الخارجية مع شركاء و لاعبين في نفس قطاع الصناعة ، أو قد تفضل نطاقاً شاملاً من التحالفات مع شريك استراتيجي مهم. و من المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة و مفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة.

4- نظرية الوكالة:

ذكر O. Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل. ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الإهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة.¹

إن نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار للمنشأة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساساً للإلتحام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الإنتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المنشأة ، وبالمقابل كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان إحتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق و المنشأة.

ثالثاً: عوامل و شروط نجاح الشراكة

من بين الشروط الضرورية لنجاح عقد الشراكة ما يلي:²

- التخطيط الإستراتيجي: الشراكة الإستراتيجية عبارة عن تجنيد وتنسيق كل الوسائل المتوفرة و الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولإنجاح الشراكة يجب وضع التخطيط المنهجي الإستراتيجي السليم، و دراسة القرارات قبل اتخاذها.

¹ سليمان بلعور ، مرجع سابق، ص: 25

² براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 4.

- المرونة والتنسيق في نقل التكنولوجيا: يجب على المؤسسة أن تبدي نوع من المرونة لمواجهة بعض التغيرات.

- التوافق بين الثقافات التسييرية: ينبغي أن يكون في عقد الشراكة تطابق بين الثقافات، ويكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء فيما يخص أنماط التسيير وثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: دوافع سلوك إستراتيجية الشراكة و آثارها

بعد أن وضعنا الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المنشآت إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المنشآت الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع منشآت أخرى؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها.

أولاً: دوافع (أسباب) سلوك المنشآت لإستراتيجية الشراكة

أضحت الشراكة بين المنشآت الاقتصادية ضرورة لمعاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تتجلى الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية :

أ- دولية الأسواق: *internationalisation des marches*

شهدت تكاليف النقل والاتصال انخفاضاً وتقلصاً بارزاً نتيجة وسائل الإعلام الآلي وأجهزة المواصلات خاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والتي تعد قفزة في عالم الاتصال ووسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية والتقنية بين الدول في إطار التعامل الدولي، علاوة على الدور الذي تلعبه في إحاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو تتأثر بها.

إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور اللامحدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه، ومن جهة ثانية انفتاحاً أكبر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها وتطوير كفاءاتها بكل ما أتيت من إمكانيات.

إن مشكلة دولية الأسواق المعاصرة تؤثر بدون أدنى شك على الأولويات الإستراتيجية للمنشآت الاقتصادية، لذلك فمن الواجب إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج، وهذا يخلق محيطاً مشجعاً ودافعاً للاستثمار على المدى الطويل لذلك فإن الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة لهذا المحيط المعقد والتنافسي، وهذا كله يرجع للمؤسسة الاقتصادية التي تبادر بسرعة لإبرام عقود الشراكة ضماناً لنجاحها.

ب- المشاركة في المخاطر :

يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد هو تطوير شركة

"Boeing" شراكة استراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها و هي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات.¹

ج- البحث عن أثر التعاضد (Synergie):

اعتبر M.Porter أن التعاضد هو الدافع الرئيسي من وراء عمليات النمو الخارجي باعتباره نتيجة لتبادل المعارف و الموارد بين المنشآت المُطبّقة للنمو الخارجي، و ربط ذلك بالبحث عن الميزة التنافسية و التي تعتبر حسبها أهم وسيلة لبقاء المؤسسة و تطورها.²

د - التعلم والانتقال التكنولوجي:

اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير... الخ) ، لذا اعتبرت هذه الإستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف بالتعلم " L'apprentissage ".³

إلى جانب التعلم تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا لتطور المؤسسة الاقتصادية، ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوما تلك التطورات، مما يجعل استراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلا ممكنا للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة .

هـ- التقليل من حدة المنافسة :

تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المنشآت إلى تحسين وضعياتها التنافسية في السوق، هذا النوع من العلاقة كثيرا ما يؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين ويؤدي إلى الهروب أو التقليل من المنافسة.

¹ علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 434 .

² الياس بن ساسي، مرجع سابق ، ص:118.

³ بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص:48.

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المنشآت المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن ثم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المنشآت أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص إستثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة¹، كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط .

ثانياً: آثار (نتائج) استراتيجية الشراكة على أداء المنشآت

تتميز الشراكة بتعدد كبير للمعايير التي من خلالها يمكن الحكم على نجاحها أو فشلها، فبالإضافة إلى المعايير الكلاسيكية لنجاح أي مشروع كالمردودية، المعايير التسويقية، المعايير المحاسبية؛ هناك معايير أخرى تخص طبيعة الشراكة، كدرجة التقدم التقني الذي يمكن أن تصطحبه صيغة الشراكة وكذا الوضعية الإستراتيجية للأطراف والنتيجة عن المشروع المشترك، فهذا التعدد الكبير في معايير الحكم يعطي لنجاح المشروع المشترك طابعاً نسبياً، لهذا فإن إعطاء الحكم يخضع لتحليل شامل لنتائج المشروع نفسه ووضعية المنشآت المشاركة على المدى الطويل والقصير.

فهناك جملة من الآثار يمكن أن تتجر عن صيغة الشراكة وتستفيد منها المنشآت سواء المحلية أو الأجنبية، تكمن فيما يلي:²

- استفادة المنشأة المحلية من مصادر جديدة للتمويل، وذلك بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المنشأة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد، ومن ثم فإن صيغة الشراكة تكفل للمنشأة نفس المزايا لكن بمخاطر أقل.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي توفره الشراكة الأجنبية التي ينتج عنه رفع للكفاءة الإنتاجية.
- التقليل من تكاليف الإنتاج .
- رفع القدرة التنافسية للمنشأة .
- ضمان الديمومة والمصداقية كنتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى اكتساب ثقة المستهلك ووفائه للمنتج.
- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب التي تدخل في إطار الشراكة.

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص: 30.

² مبارك بلالطة، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية 17- 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف، ص: 5.

و هناك مزايا يمكن للمنشأة الأجنبية أن تحصل عليها في إطار الشراكة مع منشأة محلية، وهذه المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية:

- في حالة نجاح مشروع الشراكة، فإن المؤسسات الأجنبية وفي إطار الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة المضيفة يمكن لها امتلاك هذه المشاريع.
- إزالة القيود البيروقراطية خاصة إذا كان الطرف الشريك حكومة أو مؤسسات محلية عمومية.
- وفرة الأسواق وقلة المنافسين وقلة كفاءة منتوجاتهم يتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق أعلى الأرباح؛
- تساعد التسهيلات الممنوحة الشركات الأجنبية من معرفة السوق المحلية وإنشاء قنوات توزيع جديدة بأقل التكاليف ومن ثم الاستفادة من امتياز دخول السوق المحلية بتكاليف ومخاطر أقل؛
- الاستفادة من نقص تكاليف اليد العاملة ووفرة المواد الأولية في الدولة المضيفة؛

بعد أن قمنا بتحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية منشأة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز ، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب و المفكرين والباحثين في حقل الاقتصاد، نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول. فبالرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. فالخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه.

و من خلال الفصل السابق تبين أن للأداء علاقة مع المتغيرات الأخرى في الصناعة من هيكل الصناعة و سلوك المنشآت المتنافسة فيها و السياسات الصناعية المطبقة في الصناعة ، فمن الحتمية إذن على المنشآت دراسة هاته المتغيرات لما لها من تأثير على أدائها العام. وفي هذا الإطار يمكن اعتبار الشراكة كإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية و الاستفادة من الخبرات الأجنبية و نقل التكنولوجيا و التي تساهم في تحسين الأداء.

كما من الضروري أيضا أن تقيس المنشآت من خلال مؤشرات الأداء السابقة الذكر، نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج في الحاضر على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تساعد على تحسين أداء المنشأة في المستقبل.

تمهيد

يعتبر النفط أحد أهم الثروات الطبيعية على وجه الأرض، وذلك باعتباره عصب الحياة بجميع جوانبها ولا يخلو أي نشاط اقتصادي من أحد مشتقات النفط. و ترتبط اقتصاديات الدول الحديثة بكل جوانبها وقطاعاتها بمصادر الطاقة ، ويمثل النفط أهم هذه المصادر على الإطلاق ،بعد أن احتلّ الصدارة عليها بعد الحرب العالمية الثانية حين توقّف الانتصار أو الانهزام فيها على الامكانيات المتاحة من النفط.

و اكتسب بذلك النفط أهمية متزايدة بسبب ندرة المصادر البديلة من جهة وارتفاع تكلفتها من جهة أخرى، ولذلك سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء نظرة عامة حول البترول لمعرفة خصائص هذا المورد ومنتجاته والأهمية الاقتصادية له، خاصة وأن السلعة البترولية بصورتها الخام والمنتجات تلعب دورا مؤثرا وفعالا في تنشيط التبادل التجاري على المستوى الدولي وهو ما جعل سوق النفط العالمي من أهم الأسواق التي عرفت في تطورها التاريخي مراحل انتقالية حسب تغير موازين القوى فيه بسبب اختلافات متغيراته من عرض وطلب وأسعار من جهة وخلافات وأطماع الأطراف الفاعلة فيه من جهة أخرى.

و على إثرها مر قطاع المحروقات الجزائري بمراحل انتقالية هامة منذ الاستقلال إلى غاية وقتنا الحاضر، اثر انتهاج الدولة سياسات صناعية في القطاع بغية مواكبة التحولات التي تشهدها السوق العالمية للنفط، من خلال مجموعة من القوانين و الإصلاحات الشاملة ، أدت إلى رسم ملامح الصناعة النفطية الجزائرية و أكسبتها خصوصية في كل مرحلة.

ولشرح و تفصيل ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تطور الصناعة النفطية العالمية

المبحث الثاني : الصناعة النفطية الجزائرية و الشراكة الأجنبية في القطاع.

المبحث الأول: تطور الصناعة النفطية العالمية

لقد شهدت الصناعة النفطية العالمية الكثير من الأحداث التي ألفت بظلالها على الأطراف الفاعلة فيها، وغيرت في كل مرة من المعادلة القائمة وموازن قوى المنافسة التي اختلفت من فترة لأخرى حسب التطور التاريخي للصناعة ، وتآرجحت بذلك الصناعة العالمية للبتترول بين سوق إحتكار تارة وسوق للمنافسة تارة أخرى.

المطلب الأول: بداية الصناعة النفطية

إن فهم طبيعة القوى والآليات التي تحكم الصناعة العالمية للنفط يستوجب التطرق لأهم المراحل التي مر بها سوق هذه الصناعة، ومن ثم تحليل أسباب انتقال السلطة والسيطرة بين عدد من الأطراف.

أولاً: سيطرة الشركات الأمريكية على الصناعة.

البداية الأولى لصناعة البترول كانت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1859 عندما حفر الكولونيل إدوين دريك "Edwin L. Drake" في بنسلفانيا "Pennsylvania" أول بئر للبتترول من أجل تزويد مصابيح بالبتترول لتعوض الزيوت المستخرجة من شحوم الحوت.

وبعد اكتشاف البترول من طرف "دريك" في 1859 والممول من طرف شركة "Seneca"، نظمت هذه الشركة حملة دعائية زاد من خلالها عدد المغامرين والباحثين والمضاربين عن البترول ، فبلغ عدد الآبار المحفورة سنة 1860 حوالي 84 بئر كان إنتاجها حوالي 75 ألف طن من البترول الخام ، وما هي إلا 10 سنوات حتى أنشأ "جون روكفلر" بمشاركة عدد من المساهمين شركة "Standard oil company". ومنذ ذلك الحين أخذت الصناعة البترولية بالتطور والتقدم لتضم الاستثمارات المختلفة، ولتبدأ ملامح الصناعة البترولية في التشكل.¹

ثانياً: مرحلة السوق التنافسي.

إن تلك الحملة الدعائية التي أحدثتها شركة "Seneca" أدت إلى دخول عدد كبير من الشركات الصغيرة الأمريكية ، وبذلك كانت الهجمة على البترول أشد بكثير من مثيلتها على الذهب الكاليفورني قبل 10 سنوات ، فتم فتح المنافسة داخل هذا القطاع ، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية تنتج 90% من البترول الخام.

والواضح من هذه المعطيات أن طبيعة الصناعة كانت تنافسية فيما بين الشركات، واحتكارية في سيطرة وانفراد الولايات المتحدة الأمريكية بالإنتاج ، وكان أهم ما يميزها في المرحلة الأولى هو الانفصال²، حيث كانت كل مرحلة من مراحل التصنيع منفصلة عن الأخرى، وكثت عملية النقل حكرًا على شركة السكك الحديدية .

ثالثاً: ظهور احتكار القلة

¹ بيرجيه جاك، بيرنارد توماس، حرب البترول السرية، ترجمة محمد سميح السيد، دار طلاس، دمشق، 1984، ص: 35-36.
² بدون مؤلف، البترول وتأثيره على اقتصاديات الدول ، على الموقع الإلكتروني www.elmokatel.com . ص : 03 .

مع بَدْء أسوق الاستهلاك و بَدْء الموانئ الأمريكية عن أماكن تصدير البترول، أُقيمت معامل التكرير في موانئ التصدير وأسواق الاستهلاك، وضاعف ذلك من أهمية عامل النقل حتى أصبح عنصراً حاكماً في إستراتيجية صناعة البترول. ومن هنا مُتت شبكة أنابيب بين معامل التكرير وموانئ التصدير أو أسواق الاستهلاك. وفي غضون ذلك، ظهر جون روكفلر "John Rockefeller"، الذي أسس عام 1880 شركة نيو جيرسي ستاندرد "Standard Oil of New Jersey"، واستطاع من خلالها فرض سيطرته على صناعة البترول الأمريكية، واحتكار عملية شراء الزيت الخام، وبدأ من ذلك الحين بتطبيق مبدأ التكامل الواسع لصناعة البترول من البئر إلى المستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً، ثم باقي دول العالم. ومن هنا أصبحت شركة "نيوجيرسي ستاندرد" المصدر الرئيسي لإمدادات البترول العالمية حتى إنه بحلول عام 1885 أصبح نحو 70% من نشاطها خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وأصبح هذا الحال حتى عام 1890، حيث ظهرت على الساحة العالمية حقول باكو "Baku" في القوقاز. وهي حقول أغزر من حقول بنسلفانيا، ومن هنا ظهرت المنافسة بين البترول الأمريكي والروسي.¹

و لقد فرضت مجموعة من الخصائص التقنية والمالية للصناعة البترولية الانتقال من سوق منافسة تامة إلى سوق احتكار قلة ، ففي بداية 1870 كان "روكفلر" يتحكم في نسبة 80% من صناعة التكرير .

و قد ساهمت عمليات الاندماج التي اجتاحت الشركات البترولية الأمريكية في رسم معالم هذا السوق منذ 1870، وأصبح العالم يعتمد على الإنتاج البترولي الأمريكي، حيث عرفت هذه الفترة مجموعة من الأحداث نذكر أهمها:

➤ تأسيس هيئة سكة حديد تكساس عام 1891 لفرض التحكم على السكك الحديدية ، وقد منحت الهيئة في 1931 بعض الصلاحيات لتنظيم الهدر المادي في إنتاج النفط عبر عدد من الآليات، وبأتت عمليا قادرة على تقنين الإنتاج وتثبيت الأسعار عالميا ولهذا السبب يعتبر الكثيرون أن هذه الهيئة بمثابة أوبك الأمريكية.

➤ اكتشاف حقول بترول كبيرة في 1910 في كندا وجزر الهند الشرقية وإيران وفنزويلا والمكسيك.

المطلب الثاني : الكارتل النفطي للشركات العالمية الكبرى

¹ نفس المرجع السابق، ص:04 .

لم تعد السلعة البترولية حكرا على الشركات الأمريكية فحسب ، بل ظهرت شركات أوروبية دخلت للصناعة رفقة مثيلاتها الأمريكية ، و يمكن التمييز هنا ابتداء من بداية القرن العشرين بين نوعين من الكارتل اختلف في عدد الشركات التي تحويه، لكنه لم يختلف كثيرا في السياسات التي يطبقها باعتبار أن وراء كل سياسة تأكيد على السيطرة في السوق البترولية العالمية.

أولا: عقود الثلاثة الكبار

والمقصود هنا أن في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ظهرت على ساحة السوق النفطية ثلاث شركات عملاقة سيطرت على السوق، وتتمثل هذه الشركات في "standard jersey" الأمريكية ، "shell" الهولندية الانجليزية و" Britich Petroleum " البريطانية. وقد عقدت هذه الشركات عدة اتفاقيات تؤكد من خلالها سيطرتها كان أولها في 17 سبتمبر 1928، وحملت هذه الاتفاقية إعلانا واضحا عن المبادئ والوسائل التي تكفل الحد من المنافسة بعد حرب الأسعار التي نشبت بين (جرسي وشل) عام 1927. كما تم توقيع اتفاقية أخرى في جانفي 1930 سميت باسم " مذكرة الأسواق الأوروبية"، وما يميز هذه الاتفاقية هو وجود مذكرة السماح بانضمام أطراف جدد يمارسون نشاطا مهما في توزيع المنتجات البترولية شرط الموافقة الجماعية للثلاثة الكبار ¹.

وقد شهدت هذه الفترة مجموعة من الأحداث ساهمت في تقوية سيطرة هذه الشركات منها: اكتشاف البترول في العديد من الدول خاصة العربية منها، أين بدأت هذه الشركات تزيد في أطماعها من أجل الحصول على امتيازات لاستغلال البترول فيها، فعلى سبيل المثال بدأت صناعة النفط في العراق عندما حصلت شركة "نفت العراق" عام 1925 على امتياز البحث و التنقيب واستغلال النفط في كل الأراضي العراقية ما عدا البصرة التي لم يشملها الامتياز، وتآلفت هذه الشركة وشركة البترول البريطانية ومجموعة شركات "شل" وشركة البترول الفرنسية والمجموعة الأمريكية ، وكانت نسبة مساهمة كل من هذه الشركات 23% ونجحت هذه الشركة في اكتشاف حقل كركوك الكبير 1927 ².

في عام 1920 تعرضت أسعار النفط إلى عمليات هبوط وصعود شديدة حتى استقر سعر النفط عند مستوى 3 دولار للبرميل وهذا التذبذب في أسعار النفط دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى استحداث نظام Mob* ، فكانت تلك هي بداية لوضع آلية تربط السعر بالإنتاج .

ثانيا: كارتل الشقيقات السبع

¹ حسين عبد الله، مرجع سابق، ص: 57-58.

² حنان أخميس، النفط العربي، على الموقع www.alwatan.com ، ص: 02.

*تعتبر الموب MOB وحدة رقابية تنظم آلية ربط أسعار النفط بحجم إنتاجيته وهي تعمل فقط ضمن الولايات المتحدة الأمريكية طيلة 40 سنة الى أن تم إلغاؤها بمجرد تأسيس منظمة أوبك في بداية الستينات من القرن الماضي لتعمل على مستوى العالم بدلا من اقتصرها على داخل الولايات . م. أ

إذا كانت العقود الأولى من القرن العشرين قد عرفت سيطرت الثلاثة الكبار كما يقال فإن سنوات الثلاثينات إلى غاية الستينات قد شهدت سيطرت الشركات السبع والتي تعرف باسم "الشقيقات السبع" وهي:¹

الأمريكية: (نيوجرسي و تسمى "اكسون"، كاليفورنيا، موبيل، جولف و تكساسكو).
الإنجليزية: وهي "شركة البترول الإنجليزية".
الهولندية والإنجليزية: وهي شركة "شل".

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف إلى هذه الشركات الشركة الفرنسية للبترول، حيث لم تكن الفرنسية للبترول تحسب ضمن الشركات الكبرى عام 1949، ولكن نصيبها من الإنتاج العالمي للبترول لم يلبث أن يرتفع خلال عقد الستينات إلى ما يعادل نصيب "موبيل" وهي إحدى الشركات السبع الكبرى، وذلك نتيجة لارتفاع الأهمية الإنتاجية والتصديرية للنصف الشرقي من الكرة الأرضية التي كانت الفرنسية تحضى بنصيب مهم منها.

و لمعرفة مكانة وأهمية هذه الشركات في ميدان الصناعة البترولية وسوقها الدولية، نورد بعض الأرقام الإحصائية حول إحدى أكبر هذه الشركات وهي شركة نيو جرسي "اكسون" فهي تستخدم من العمال 140.000 شخص وتمارس نشاطها في جميع أنحاء العالم وتملك نسبة 50% من أشهر الشركات البترولية الفرعية، يبلغ تعدادها 275 شركة متواجدة في 52 قطر من العالم.
أما مجالاتها الصناعية فتشمل جميع مراحل الصناعة البترولية، وقد بلغت قيمة موجوداتها (استثماراتها المستخدمة) في عام 1960 حوالي 11 مليار دولار و وصلت إيراداتها إلى 10.5 مليار دولار، أما مقدار إنفاقها الاستثماري لعام 1960 فقد بلغ حوالي 8.9 مليار دولار أي ما يعادل نصف ميزانية الدولة الفرنسية لنفس السنة.

ففي فترة الستينات تملك هذه الشركات "الشقيقات السبع" أكثر من ثلثي الاحتياطي البترولي العالمي وحوالي 60% من الإنتاج العالمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(03): الإنتاج البترولي للشقيقات السبع في سنة 1965

الوحدة: 1000 برميل يوميا

الشركة	نيوجرسي	شل	الانجليزية	جولف	كاليفورنيا	موبيل	تكساسو
الانتاج	3453	2411	2305	2082	1422	1069	1838

المصدر: حسين عبد الله، مرجع سابق، ص: 143.

ثالثا : ملامح سيطرة كارتل الشركات العالمية على الصناعة .

¹ محمد علي الحسيني، احتياطات النفط في بلاد المسلمين، 2001، www.annabaa.org، ص02. تاريخ الاطلاع: 2010/08/14.

لقد اتسم هيكل الصناعة النفطية العالمية في هاته الفترة بالتسلط الاحتكاري للشقيقات السبع على الصناعة البترولية، ومن ثم على السوق البترولية العالمية و بقيت السيطرة وتزايدت لمدة لا تقل عن نصف قرن شهدها النصف الأول من القرن العشرين فالتسلط الكارتلي لم يكن وليد الصدفة ، وإنما هو نتاج مجموعة من العوامل التي تكاملت فيما بينها لتؤكد على السيطرة.

و من أهم ملامح السيطرة على الصناعة :

1 - التركيز الصناعي: لقد بدت مظاهر التركيز الاحتكاري واضحة، وشملت هذه المظاهر مختلف مجالات ومراحل النشاط في الصناعة البترولية بكل ما تحويه هذه الصناعة من إنتاج ونقل وتكرير وتسويق وتسيير واحتياطي... الخ.¹

وقد بلغت سيطرة هذه الشركات الثماني حداً بحيث تكاد تكون شبه تامة على صناعة البترول، وذلك حتى الخمسينات من هذا القرن. ففي عام 1950 أنتجت هذه الشركات كل البترول الذي تم إنتاجه خارج شمال أمريكا والدول الشيوعية السابقة. وقد كانت درجة تحكّم هذه الشركات الثماني في المراحل المختلفة لصناعة البترول في عام 1953 على النحو التالي:²

95.8 %	- إحتياطي البترول
90.2 %	- إنتاج البترول
74.3 %	- مبيعات المنتجات البترولية
75.6 %	- الطاقة التكريرية

ولكن مع ازدياد أهمية الشركات المستقلة خلال الخمسينات، فقد تقلّص نسبياً مركز شركات البترول الكبرى أعضاء الاتحاد الاحتكاري الدولي. ورغم ذلك بقيت هذه الشركات مسيطرة على معظم قطاعات صناعة البترول العالمية حتى عام 1973. فمثلاً في عام 1965 كان نصيب الشركات الثماني الكبرى في الإنتاج 76%، وفي التكرير 58%، وفي مبيعات المنتجات البترولية 66%.

2 - التكامل العمودي في الصناعة :

تحكمت شركات "الشقيقات السبع" في جميع فروع البترول، ومراقبة مختلف عمليات مراحل الاستغلال من المنبع أو المراحل العليا (Upstream - Amont) وتشمل البحث والتنقيب والإنتاج والنقل، إلى المصب أو المراحل الدنيا (Downstream- Aval) وهي صناعة التكرير والتسويق والتوزيع.³

فقد حرصت هذه الشركات على تحقيق درجة عالية من التكامل الرأسي (أو العمودي) "Vertical integration" في عملياتها الإنتاجية التي تشمل أساساً : الإنتاج والنقل والتكرير والتسويق.

3 - عوائق الدخول للصناعة :

¹ محمد الدوري، مرجع سابق، ص 77-79.

² البترول و تأثيره على اقتصاديات الدول ، مرجع سابق، ص: 06 .

³ حسين عبد الله، مرجع السابق، ص 82 .

اتسمت الصناعة النفطية العالمية بوجود عوائق حالت دون دخول منشآت جديدة للصناعة، و من بين أهم هاته العوائق نجد :¹

■ ضخامة رؤوس الأموال:

تتسم الصناعة النفطية بضخامة حجم الاستثمارات الرأسمالية اللازمة في المراحل الاولى ، مما يعني ضخامة حجم النفقات الثابتة، و تعتبر هذه الخاصية السبب الرئيسي في اعتماد معظم الدول المنتجة للنفط على الشركات العالمية في بدء إنتاج النفط لكون معظم الدول النامية لا تملك التكنولوجيا و رؤوس الاموال لاقامة ماث هذه الصناعة انذاك. وأمام تطلب هذه الصناعة كل هذه الأموال كانت الشركات السبع الوحيدة التي تملك القدرة على الاستثمارات في هذا المجال.

■ تحمل مستوى مرتفع من المخاطر:

تتسم الصناعة النفطية بارتفاع هوامش المخاطرة في معظم المراحل الانتاجية ، وهذه المخاطرة قد تكون طبيعية مثل تزايد ظاهرة الابار الجافة أو فنية مثل الحوادث او العقبات الفنية. و قد تكون مخاطر سياسية او اقتصادية تؤدي الى توقف الانتاج.

■ الكفاءة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم):

وهي تمثل المستوى الذي يصله الإنتاج عند أقل تكلفة ممكنة والصناعة البترولية تتطلب إنتاجية مرتفعة نظرا لضخامة رؤوس الأموال المستعملة عند الاستثمار، وترتبط الزيادة في الكفاءة خاصة بالوسائل التكنولوجية المستخدمة والتحكم في التكنولوجيا المعقدة أثناء عمليات الاستكشاف و التنقيب والتكرير... الخ .

و إستنتاجا لما سبق يمكن القول أن هذه العوامل تعتبر **حواجز قوية** تمنع دخول منافسين جدد كما تضمن سيطرة الشركات السبع وتحقق أهدافها، التي تعتبر عاملا من عوامل بقاء السيطرة ، و من أهمها:²

- تفادي حدوث الانقطاع في الإمدادات البترولية والتي قد تؤدي إلى أزمات دولية كبيرة.
- محاولة تعظيم الأرباح من جميع المراحل التي تمر بها الصناعة البترولية.
- السيطرة على البترول العربي باعتبار أن المنطقة العربية أكثر المنطق إنتاجا وأغناها بالنفط وأقلها تكلفة.
- التحكم في العرض البترولي وكذا في الطلب وهو ما يتيح فرصة التحكم في الأسعار .

المطلب الثالث : ظهور القوى الجديدة في الصناعة

¹ سيد فتحي الخولي، اقتصاد النفط، مرجع سابق، ص: 119 .
² يسري أبو العلا، مرجع سابق، ص 87.

حمل عقدي الخمسينات والستينات أحداثا كثيرة طرأت على العرض العالمي، فأنت إلى ارتفاع نصيب النصف الشرقي من الكرة الأرضية وخاصة منها دول الشرق الأوسط من الصادرات البترولية العالمية ، وهو ما أدى إلى تغير في الأطراف الفاعلة في السوق العالمية البترولية. فقد كانت صناعة النفط حتى عام 1970 احتكار قلة للشركات العالمية المتكاملة رأسيا من الآبار للمضخة "des puits à la pompe". وقد شهد هذا الاحتكار للقلة في سنوات الستينات وضع هامش تنافسي (frange compétitive) للشركات الخاصة والعمومية ذات الحجم الصغير.¹ إلا أن تغير السلطة في السوق لا يعني ذهاب السلطة الاحتكارية للكارتل، وإنما ظهرت قوى جديدة محاولة المنافسة لتقاسم السلطة مع الشقيقات السبع، وهي مرحلة انتقالية شبيهة بمرحلة الانتقال من عقود الثلاثة الكبار إلى كارتل الشركات السبع.

أولا: ظهور الشركات البترولية الوطنية

يعتبر ظهور الشركات البترولية الوطنية من أهم العوامل التي غيرت ورسمت معالم سوق بترولية عالمية جديدة، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى:

1 - شركات البلدان الصناعية:

لقد ظهرت هذه الشركات منذ أواخر الأربعينيات والخمسينيات وعرفت باسم الشركات المستقلة* إقتصر نشاطها الإنتاجي على أسواقها المحلية في بداية الأمر لكنها سرعان ما اتجهت إلى الأسواق العالمية ونجحت في اكتشاف البترول ومن ثم إنتاجه في إطار عقود المشاركة. و من بين أهم أسباب ظهور هذه الشركات نذكر:²

- تحقيق الشركات العالمية الاحتكارية لأرباح عالية وهو ما اعتبر حافزا كبيرا لهذه الشركات باعتبار أن الهدف دائما هو تحقيق أكبر ربح ممكن.

- النجاح المتزايد الذي حققته الشركات المستقلة أدى إلى تعزيز قدرتها المادية والفنية والتوسع أكثر في مجالات استغلال البترول في العالم.

- الحصول على الكثير من الاتفاقيات البترولية وخاصة منها عقود المشاركة والمقاوله.

ففي البداية، كان يبدو أن ظهور القطاع التنافسي في السوق البترولية العالمية والمتمثل في قطاع الشركات المستقلة سيؤدي إلى النقص في دور الشركات العالمية الكبرى، إلا أن ما حدث هو مضاعفة جهود هذه الأخيرة من أجل التمسك والبقاء على السلطة خاصة من خلال التنسيق المستمر بينها، وقد أخذ هذا التعاون والتنسيق شكلا هيكليا ، خاصة من خلال القيام شركتين فأكثر بإنشاء شركات مشتركة للقيام

¹ Pierre-Noël Giraud, *Economie industrielle des commodites*, Polycopié du cours, Centre de Geopolitique de l'énergie et des matières premières, Université de paris-dauphine, 2003, P:129.

* لا ينبغي الفهم من تسمية الشركات المستقلة بأنها لا تتعاون مع باقي الشركات أو أنها تقف في السوق العالمية للبترول موقفا مستقلا، بل أن هناك الكثير من التعاون بين هذه الشركات والشركات الكبرى.

² محمد الدوري، مرجع سابق، ص:100.

نيابة عن الشركات القابضة بأنشطة معينة كالإنتاج أو التسويق، كما يمكن أن يتم التنسيق من خلال الاندماج والتكامل وهو ما عرفه عقد التسعينات .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات المستقلة ، قد وقفت جنبا إلى جنب مع الشركات الكبرى في الكثير من المواقف ، ففي أزمة السويس عام 1956 شاركت جميع الشركات الأمريكية والأوروبية كبرى ومستقلة في برنامج الطوارئ الموضوع من طرف حكومات الدول الصناعية العربية على جانبي المحيط الأطلسي ، وانتهجت سياسات وخطط منسقة من أجل تخفيف آثار انخفاض الإمدادات البترولية إلى الاقتصاديات الأوروبية.

كما تم انضمام الشركات المستقلة إلى الشركات الكبرى في بداية السبعينات في جبهة منسقة تحوي على عشرين شركة، تأخذ على عاتقها مهمة التفاوض مع الدول المصدرة في تنظيم عمل السوق وقد تم إبرام اتفاقيات المشاركة في طهران وجنيف الأولى والثانية خلال الفترة (1970-1972) .¹

2 - شركات البلدان المنتجة والمصدرة للنفط :

شهدت الدول النامية حركة التحرر الوطنية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، و تنامت هذه الحركة في الكثير من المناطق الخاضعة للاستعمار الأجنبي في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وما لبثت هذه الحركة صامدة لسنوات حتى بدأت الأنظمة الوطنية في الظهور .

ورغم أخذ الحرية والاستقلال من طرف هذه الدول، إلا أنها استكملت الطريق وسعت جاهدة لاستكمال السيادة الوطنية على الثروات التي تقبع في باطن أراضيها .

فكان لا بد من سياسة مستقلة لهذه الدول لحماية المصالح والثروة ، و من مؤسسات تشرف على هذه السياسة خاصة أمام التغيرات الهيكلية التي عرفتها السوق البترولية العالمية، فانطلقت بذلك عمليات التأميم و إنشاء الشركات الوطنية، وتعتبر الشركة الإيرانية "Nioc" أولى هذه الشركات المنشأة بقرار من البرلمان الإيراني في 1951/04/30 عقب تأميم البترول الإيراني، ثم تتالت بعدها إنشاء العديد من الشركات النفطية الوطنية كما يبينها الجدول التالي:

¹ حسين عبد الله، مرجع سابق، ص: 68.

الجدول (04):

تطور إنشاء الشركات النفطية الوطنية

سنة التأسيس	أسم الشركة	أسم الدولة
1938م	Pemes بمكس	المكسيك
1951م	NIOC الشركة الإيرانية الوطنية	إيران
1960م	KPC الشركة الكويتية للنفط	الكويت
1962م	PETROMIN بترومين	السعودية
1963م	SONATRACH سونا طراك	الجزائر
1964م	INOC شركة العراق الوطنية	العراق
1971م	ADNOC شركة أبوظبي الوطنية للنفط	أبوظبي (الإمارات)
1971	NNPC الشركة النيجيرية الوطنية للنفط	نيجيريا
1974	PETRONAL بترولال	إندونيسيا
1972	STATOIL ستات أويل	النرويج
1976	PETROL DE VENZUEAL نفط فنزويلا	فنزويلا

المصدر: سيد فتحي الخولي، اقتصاد النفط ، مرجع سابق، ص: 311 .

وقد ساهمت الدول المصدرة في نجاح عمل الشركات الوطنية بمساندتها في الكثير من الأمور أهمها:¹

- سيطرة القطاع العام على رؤوس أموال الشركات وبالتالي مساهمة الدولة في تمويلها، إلا أنه وخلال العقود الأخيرة عرفت هذه الشركات رغبات متزايدة من طرف الدولة في عملية الخصخصة .
- توفير مصادر من الزيت الخام.
- تسويق المنتجات البترولية من خلال بعض النصوص التي تم إدخالها في الاتفاقيات البترولية.
- إعطاء بعض الامتيازات لهذه الشركة كالإعفاء من الضرائب أو تقديم الإعانات ... الخ.

- عراقيل واجهتها الشركات:

رغم الوقع الجديد الذي أحدثه ظهور الشركات الوطنية على السوق البترولية العالمية، إلا أنها وقفت أمام العديد من التحديات وواجهتها الكثير من العراقيل أهمها:

- افتقار أغلب الشركات الوطنية للخبرات خاصة وأن الصناعة البترولية تتميز بتكنولوجيا معقدة يصعب على مثل هذه الشركات التحكم فيها.

- المنافسة الشديدة من طرف الشركات العالمية الكبرى التي سيطرت على مدى فترات طويلة واحتكرت السوق النفطية العالمية، خاصة بعد عمليات الاندماج التي عرفتها، فتحوّلت من الشقيقات السبع إلى الشقيقات الخمس.

- ضعف القدرة التمويلية للشركات الوطنية خاصة منها العربية.

- عدم إيجاد سياسة واضحة لتأكيد التعاون والتنسيق فيما بين الشركات الوطنية.

ثانيا : تكتلات الدول المنتجة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 128-129.

في ظلّ المنافسة داخل صناعة المحروقات العالمية، ومع عدم إيجاد سياسة واضحة لتأكيد التعاون والتنسيق بين الشركات الوطنية للدول المنتجة للنفط ، أصبح تحرك هذه الدول في اتجاه واحد نحو البحث على سياسات منسقة يمكن من خلالها تغيير الأوضاع على مستوى السوق البترولية العالمية أمام تزايد الصراع بين الدول النفطية والشقيقات السبع وكذا دخول الشركات النفطية المستقلة إلى الساحة الدولية، ولم تكن هذه السياسات لتطبق إلا من خلال إنشاء منظمات وتنظيمات بترولية عربية ودولية لعلّ أهمها:

1 - منظمة الدول المصدرة للبترول "الأوبك- Opec" :

كان قرار إنشاء منظمة الدول المصدرة للبترول "الأوبك" نتاج ومحصلة لتاريخ طويل، بدأ في مطلع القرن العشرين حيث كانت الاتفاقيات البترولية الدولية تجرى بين طرفين، أحدهما رئيسي وهو المسيطر ويتمثل في شركات البترول العالمية ومن ورائها حكومات بلادها؛ والطرف الآخر وهو الهامشي أو الثانوي متمثلا في حكومات الدول المنتجة للبترول. وبعد أن نالت معظم الدول المنتجة للبترول استقلالها، أخذت تراجع هذه الاتفاقيات وتعيد النظر في طبيعة العلاقات التي تربطها بالشركات الكبرى، كما بدأت في الدخول إلى تلك الصناعة، التي كانت حكرًا على تلك الشركات وحدها.

و ظهرت أول بادرة لإنشاء الأوبك في القاهرة في أبريل 1959، عند انعقاد المؤتمر البترولي الأول الذي نظّمته اللجنة البترولية التابعة لجامعة الدول العربية. فقد جرت خلف كواليس هذا المؤتمر محادثات بين ممثلي فنزويلا والمملكة العربية السعودية، والعراق، وإيران، والكويت، تناولت تأسيس هيئة "كمنظمة استشارية" تجتمع مرة واحدة سنوياً على الأقل لمناقشة بعض النقاط، وأهمها:¹

- تحسين الشروط التعاقدية وضرورة التشاور حول موضوع تغيير الأسعار.
- معالجة أوضاع صناعة البترول من وجهة نظر جماعية موحدة.
- زيادة قدرة مصافي البترول في البلاد المنتجة.
- تأسيس شركات بترول وطنية.
- التفاهم فيما يتعلق بعمليات صيانة وإنتاج وتنقيب الموارد البترولية.

و كان إعلان "شركة إسو" في 9 أغسطس 1960، أنها ستخفض الأسعار المعلنة لبترول الشرق الأوسط، بداية الشّوارة؛ لأن الأسعار آنذاك كانت منخفضة في الأصل، الأمر الذي أدى إلى إلحاق الضرر باقتصاديات الدول المنتجة للبترول. وبدعوة من العراق، عقدت خمس دول، هي: المملكة العربية السعودية، والكويت، والعراق، وإيران، وفنزويلا، اجتماعاً في بغداد، في الفترة من 10-14 سبتمبر 1960، وأعلنوا إنشاء منظمة دائمة تسمى: "منظمة الدول المصدرة للبترول" (الأوبك)، تتولى إجراء المشاورات المنتظمة بين الدول الأعضاء وتعمل على تنسيق وتوحيد سياستها بهذا الخصوص. وجاء انضمام بقية الأعضاء تبعاً (انظر جدول الدول أعضاء منظمة الأوبك)، حيث انضمت قطر عام 1961، ثم إندونيسيا وليبيا عام

¹ البترول و تأثيره على اقتصاديات الدول ، مرجع سابق ، ص: 12 .

1962، ثم أبو ظبي عام 1967 (بولة الإمارات العربية المتحدة حالياً)، ثم الجزائر عام 1969، ثم نيجيريا عام 1971، فالإكوادور عام 1973 (انسحبت عام 1992)، ثم الجابون عام 1975 (انسحبت عام 1994)، ليصبح عدد الدول الأعضاء إحدى عشرة دولة. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(05): الدول الأعضاء في منظمة الأوبك

الدولة	* الأعضاء مؤسسي المنظمة	تاريخ الانضمام
جمهورية إيران الإسلامية *	1960	1960
العراق *	1960	1960
الكويت *	1960	1960
المملكة العربية السعودية *	1960	1960
فنزويلا *	1960	1960
دولة قطر	1961	1961
إندونيسيا	1962	1962
الجمهورية الليبية	1962	1962
الإمارات العربية المتحدة	1967	1967
الجزائر	1969	1969
نيجيريا	1971	1971

المصدر : موقع منظمة الدول المصدرة للبتترول : www.opec.org.

و من أهم إنجازات الأوبك ما يلي:¹

- حماية ثرواتها الطبيعية من استغلال الشركات البترولية العالمية بعد سيطرتها على الحلقات العليا من إنتاج البترول بشكل خاص؛
- أصبحت منظمة الأوبك قوة جديدة في السوق النفطية من حيث التحكم في كميات الإنتاج والأسعار، بعد أن سحبت زمام المبادرة من الشركات الاحتكارية العالمية؛
- اعتماد سياسة تنسيق بين أعضائها للمحافظة على التوازن العالمي بين الكميات المعروضة من البترول والطلب عليه؛
- نمو العوائد النفطية لدول الأوبك بعد إقرار مبدأ تنسيق الإنتاج التي تدفعها الشركات الحاصلة على الإمتياز للدولة المضيفة ثم التحكم في الأسعار المعلنة وتدعيمها واستطاعت بذلك رفعها مرات عدة، مما زاد من فوائدها المالية.

2 - منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول "الأوبك-Oapec":²

¹ عيسى مقلبد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص: 36.

² البترول و تأثيره على اقتصاديات الدول ، مرجع سابق ، ص: 13 .

هي منظمة عربية أنشئت، بعد توقيع اتفاقية بيروت في 9 يناير 1968، بين ثلاث دول هي: الكويت، والسعودية، وليبيا. وقد أختيرت الكويت مقراً لها. ونصت المادة السابعة من الاتفاقية على أنه من الشروط الأساسية للعضوية في المنظمة "أن يكون البترول هو المصدر الرئيسي والأساسي للدخل القومي"، ولكن هذا النص عدّل في 9 ديسمبر 1971 لجذب دول عربية أخرى، مما يعطي المنظمة قاعدة عربية أقوى وأكبر، وأصبح النص كالاتي أن يكون البترول مصدراً مهماً للدخل القومي في هذا البلد"، فأدى هذا التعديل إلى انضمام دول عربية أخرى هي: البحرين، والجزائر، وأبو ظبي (الإمارات حالياً)، وقطر، في عام 1970. ثم انضمت العراق، وسورية في عام 1972، ثم انضمت مصر في عام 1973. وفي عام 1982 انضمت تونس لعضوية المنظمة، ثم تقدمت تونس بطلب انسحاب من عضوية المنظمة عام 1986، ولكن المجلس الوزاري تداول الطلب ووافق على تعليق عضويتها، ليصبح عدد الدول الأعضاء إحدى عشرة دولة عربية.

وقد حددت المادة الثانية من اتفاقية إنشاء المنظمة: "أن أهداف المنظمة هي تعاون الأعضاء في مختلف مجالات صناعة البترول لتحقيق أفضل العلاقات فيما بينها، وتوحيد الجهود لتأمين وصول البترول إلى أسواق استهلاكه بشروط معقولة وعادلة، وتحديد الوسائل والطرق المناسبة للمحافظة على المصالح المشروعة للدول الأعضاء منفردين ومجتمعين. كذلك مساعدة الدول الأعضاء في تبادل المعلومات والخبرات، وتوفير فرص العمل والتدريب في مجالات صناعة البترول، وإقامة المشروعات المشتركة في مجال البترول باستخدام الموارد المالية للأعضاء، والتعاون فيما بينهم لحل ما يعترضهم من مشكلات في مجال البترول.

ثالثاً - تكتل الدول المستهلكة للطاقة: "AIE"

نشأت الوكالة الدولية للطاقة "AIE" في أعقاب الأزمة الطاقوية في 1973، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول المبادرة لإنشائها، والتي تضم الدول المتقدمة المستهلكة للبترول. وتعتبر الوكالة الدولية للطاقة أهم أداة أقامتها الدول المستهلكة للبترول قصد تحقيق أهدافها الإستراتيجية فبعد نشوب حرب أكتوبر وقيام الدول العربية بوقف ضخ البترول إلى الولايات المتحدة وهولندا و تخفيض إنتاجها الإجمالي سارعت الولايات المتحدة بدعوة الدول الصناعية إلى مؤتمر واشنطن في 11-13 فيفري 1974 لمناقشة قضايا الطاقة وتم الاتفاق على إنشاء وكالة الطاقة الدولية بهدف:¹

- إيجاد الوسائل المشتركة لتوفير البترول؛

¹ مشدن وهيبه، أثر تغير أسعار البترول على الإقتصاد العربي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 75.

- إحداث ضغط هبوطي على الأسعار؛
 - تقليل الاعتماد على البترول المستورد ؛
 - وضع خطة لاقتسام مصادر البترول في حالة حدوث طوارئ؛
 - تنمية البرامج والبحوث الرامية إلى إيجاد بدائل البترول ؛
 - تكوين مخزون ضخ لمواجهة حالات وقف الضخ؛
 - التعاون مع شركات البترول العالمية لتحقيق هذه الأهداف.
- وقد ظمت الوكالة بشكل بالغ الدقة إذ قُسمت أجهزتها إلى:
- مجلس وزاري: له حق إصدار القرارات و هو السلطة العليا للوكالة
 - لجنة الإدارة: تفوض من قبل المجلس الوزاري فيما يراه، ولديها أربعة لجان منها لجنة الطوارئ، لجنة العلاقات مع الدول المنتجة و المستهلكة الأخرى.
- و تتخذ القرارات في الوكالة بالأغلبية وهي ملزمة للجميع ووزعت الأصوات بين الدول الأعضاء بطريقة مبتكرة وعلمية، حيث منحت كل دولة ثلاثة أصوات عامة ومجموعة من الأصوات البترولية تعكس في مجموعها الأهمية النسبية لكل عضو في سوق البترول الدولي وقد نظم توزيع الأصوات بالأغلبية بطريقة تجعل ليس بإمكان أية دولة بمفردها مهما كانت أهميتها في الصناعة أن تمنع أي قرار.

المطلب الرابع: السوق النفطية العالمية

من المعلوم أن أسواق النفط تعتبر من أكثر الأسواق السلع الأساسية تقلبا بشكل عام ، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى انخفاض مرونة الطلب السعرية للنفط حالة كونه سلعة ضرورية غير متاحة للإحلال على المدى القصير في أغلب أوجه إستخدامها، وعلى المدى الطويل في قطاعات رئيسية مثل النقل المواصلات و من جانب العرض أيضا ، يتطلب زيادة الطاقات الإنتاجية فترات زمنية طويلة ، وتدفعات استثمارية عالية تتوفر في ظل أسواق مستقرة ، منخفضة المخاطر و مضمونة العوائد ، في حالة ضمان الطلب المستقبلي ، حيث يترتب على إرتفاع الطاقة الإنتاجية الفائضة رفع للتكلفة و تدني لجدوى الإستثمار ، وتؤدي هذه الأسباب إلى إنخفاض مرونة العرض السعرية للنفط، مما يتسبب في تزايد درجة الحساسية الشديدة لأسعار النفط تجاه أي أنباء تشير إلى مخاطر إنقطاع الإمدادات ، و يساهم بشكل مباشر في تزايد حدة التقلبات في أسعار النفط.¹

أولا : العرض النفطي

¹ الطاهر الزيتوني، التطورات في أسعار النفط العالمية و انعكاساتها على الإقتصاد العالمي، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 132 الكويت، 2010، ص: 23.

1- مفهوم العرض النفطي:

يقصد بعرض النفط، الكمية المعروضة منه للبيع في الأسواق العالمية. ويعتبر هذا التعريف هو المفهوم السائد بين مختلف شركات النفط الدولية، فإذا كان العرض النفطي في السابق، يعتمد على معدلات الإنتاج التي كانت تحدد وفق سياسات الشركات النفطية الكبرى فالعرض العالمي اليوم يعتمد على سياسات الدول المنتجة مجتمعة أو منفردة.¹

2 - العوامل المؤثرة في العرض البترولي: يتأثر العرض النفطي بعدة عوامل أبرزها:

أ-الإحتياطي البترولي: يتأثر العرض البترولي ارتفاعا و انخفاضا بالبيانات المنشورة عن مستوى المخزون و الذي يجسد إمكانية توفر السلعة البترولية و عرضها اقتصاديا و بسهولة، فهي تشمل الكميات البترولية المكتشفة علميا و التي يمكن استخراجها بوسائل و معدات الإنتاج المتوفرة و المستغلة و المستخدمة في عرض السلعة البترولية، حيث يكون التأثير و الدور الأكبر و الفعال للإحتياطي الثابت، أي أن هذا العرض مرن، حيث أن ضخامة كميات الإحتياطي البترولي الثابت تؤثر إيجابيا على إمكانية استمرار و تزايد الكميات المستخرجة و كذا المعروضة.

و تعد الدول العربية النفطية الممول الأول للسوق النفطية بكميات كبيرة و المحدد الرئيسي لتغيرات العرض البترولي باعتبارها من أكبر المنتجين و كذا صاحبة أكبر الإحتياطيات العالمية، فقد مثلت إحتياطيات الدول العربية التي قدرت عام 2009 بحوالي 680.94 مليار برميل حوالي % 57.8 من مجمل إحتياطيات العالم المقدر بـ 1178,8 مليار برميل ، وشكلت إحتياطيات الأقطار الأعضاء في منظمة " oapec " 56.6% من الإحتياطي العالمي.² (كما يوضحه الشكل التالي)

الشكل (09): توزيع الإحتياطي المؤكد من النفط الخام حسب المجموعات الدولية نهاية 2009 (%)



المصدر: عبد الفتاح دندي، الدول العربية على خارطة الطاقة العالمية مجلة النفط و التعاون العربي ، العدد 133 الكويت، 2010 ، ص:141.

¹ مجلة البترول ، مرجع سابق، ص:80.

² التقرير الأمين العام السنوي السادس و الثلاثون 2009 ، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوبك) ، ص:124 .

والجدير بالذكر أن احتياطات العالم العربي من الغاز الطبيعي تعد أكبر الإحتياطيات العالمية ففي دولة قطر يشكل نحو 13.6 % من الإجمالي العالمي، واحتياطي الغاز في السعودية يمثل 4 % ، و حصة الإمارات العربية من الاجمالي العالمي بلغت 3.3 %، والجزائر حوالي 2.4 %¹.

ب- التكلفة الإنتاجية:

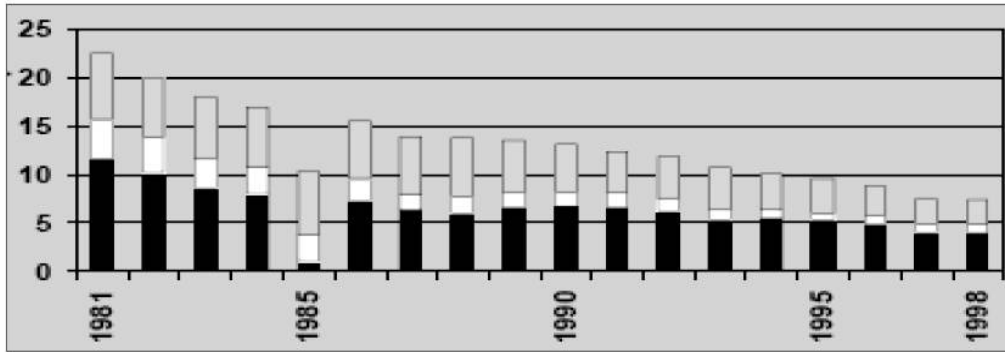
يتحدد العرض أيضا بالإمكانيات الإنتاجية المتاحة في وقت معين ، حيث أن توفر احتياطات نفطية كبيرة ليس معناه الزيادة السهلة في الإنتاج فور ارتفاع الطلب، بل إنه يلزم تنمية الحقول المكتشفة و تزويدها بالوسائل القادرة على استخراج النفط من باطن الأرض و معالجته و تخزينه وضخه، و تعتمد الإمكانيات الإنتاجية على مدى تقدم التقنية المستخدمة في تلك العمليات .

و المعلوم أن الكلفة الإنتاجية عامل أساسي في تحديد السعر باعتبار أن: السعر = هامش الربح + التكلفة. فكما أنه يؤثر في تحديد السعر، فهذه التكلفة تأثير واضح في تحديد العرض خاصة و أنها كلما زادت كلما أدى ذلك إلى قلة العرض، و العكس صحيح، و تتضح هذه العلاقة بصورة أكبر في قلة عرض مصادر الطاقة البديلة التي تتميز بارتفاع تكلفتها مما أدى إلى قلة عرضها.²

من جهة أخرى، فقد أدى تطور المعلومات حول المكامن وتحسن طرق الاستخراج إلى تحسين شروط الإنتاج وتخفيض تكاليف الاستغلال، خصوصا في المناطق غير التقليدية التي كانت تتميز بارتفاع تكاليفها. وعلى سبيل المثال فقد تراجعت التكلفة التقنية لأعمال الاستكشاف والتطوير والاستغلال في نهاية التسعينيات إلى مستوى 8 دولار للبرميل، بعد أن كانت في حدود 14 دولار للبرميل سنة 1990. كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (10) : تطور تكاليف إنتاج المحروقات للفترة 1981 - 1998

(الوحدة : دولار/برميل)



تكاليف الاستغلال نفقات الاستكشاف الاهتلاكات

المصدر : بلقاسم سرايري، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة ، 2008 ، ص: 88 .

ج-التكنولوجيا في الصناعة البترولية:

¹ عبد الفتاح دندي ، الدول العربية على خارطة الطاقة العالمية ،مرجع سابق ،ص: 142.

² حكيمة حليمي ، الاقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية ،مذكرة ماجستير ، جامعة قلمة، الجزائر، 2006،ص: 34.

ان إنتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل و معدات إنتاجية متطورة و معقدة، و باعتبار أن التكاليف الإنتاجية عامل مؤثر في العرض البترولي، و هذه الكلفة تتوقف على الوسائل و التقنية المستخدمة ، فإنه يمكن القول وفقا لعملية استنتاجية متعددة العلاقة أن التكنولوجيا تؤثر في العرض أيضا، حيث أن كل تحسن و تطوّر في الأساليب و المعدات معناه تقليل الوقت و تخفيض التكاليف و هو ما يؤدي مباشرة إلى زيادة العرض .

كما أن السلع الرأسمالية تتأثر باقتصاد الوفرة (economie d'envergure)، وهو تأثير الكمية المنتجة في تكلفة الوحدات المنتجة، ومعناه أنه كلما كانت الكميات المنتجة كبيرة كلما كانت الأرباح عالية. وينطبق هذا المبدأ على سلعة البترول في المراحل الأولى من الإنتاج، لكن عند مرحلة معينة من إنتاج البترول الخام، نرى أنه كلما زادت الكميات المنتجة زادت معها التكاليف .

د - السياسة النفطية لأطراف السوق:

يمكن تعريف السياسة النفطية بأنها مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد النفطية المتاحة في منطقة معينة خلال فترة زمنية معينة. و علاوة على أهمية النفط ينطوي مفهوم الاستغلال الأمثل للموارد النفطية على بعد أساسي يتمثل في ضمان الحصول على الاحتياجات من النفط بشكل ملائم و مستمر و التخفيف من أثر انقطاع الإمدادات سواء لأسباب طبيعية أو بشرية.¹ و قد تغيرت هذه السياسة بتغير الطرف المتحكم في السوق وفقا لتغير طبيعته من مرحلة لأخرى، حيث شهدت سوق النفط العالمية منذ بداية اكتشاف النفط أواخر القرن 19 ثلاث مراحل أساسية (مرحلة السيطرة شبه التامة للدول المتقدمة و شركاتها ثم مرحلة مشاركة الدول المنتجة لسياسات السوق من خلال شركاتها ثم ظهور منظمة OPEC)، فسياسة الشركات العالمية الاحتكارية التي كانت المحدد الأول للعرض البترولي تختلف عن سياسة OPEC خاصة بعد أن استعادت نفوذها في فترة السبعينات و منذ فترة التسعينات.

هـ - العوامل الجيوسياسية:

تعتبر هذه العوامل من أهم أسباب تغيرات العرض باعتبار أن السياسات المطبقة من طرف الأطراف الفاعلة في السوق النفطي مرتبطة أساسا بها.

و المقصود بالعوامل الجيوسياسية الإضطرابات أو الإختلالات التي تتعرض لها الدول الكبرى المنتجة للنفط و لعل أهم هذه العوامل مثلا الأزمات النفطية أو ما يطلق عليه بالصدمات النفطية (1973)، (1986)، و الحروب (حرب الخليج الأولى والثانية) ،أحداث 11 سبتمبر، و الأزمة العراقية و أحداث السعودية.. الخ.

و يبين الجدول التالي أهم الإختلالات التي مرت على السوق النفطية خلال الفترة 1950 - 2003 :

¹ و صاف سعيدي ، بنونة فاتح ، سياسة أمن الإمدادات النفطية و إنعكاساتها ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف ، 2008 ، ص 02 .

الجدول (06): أنواع الإختلالات التي حدثت في السوق النفطية خلال الفترة 1950-2003

النسبة من العرض العالمي	الفترة (أشهر)	العدد	نوع الاختلال
1.1	5.2	5	حوادث
2.3	6.5	9	صراعات سياسية داخلية
6.2	11.0(6.1*)	**4-6	حظر عالمي/ نزاعات اقتصادية
		**4-7	حروب الشرق الاوسط
3.7	8.1(6.0*)	24	الاجمالي/المتوسط

* باستثناء 44 شهرا من تأميم حقول النفط الإيرانية ، ** بعض الأحداث من الصعب تصنيفها .

المصدر : هيرمان فرانس ، أسواق النفط و آلياتها، مجلة النفط و التعاون العربي ، العدد 122، 2007، ص: 176.

ثانيا : الطلب النفطي

1- مفهوم الطلب النفطي:

إن الطلب على النفط هو طلب ذو شقين، طلب كمي، وطلب نوعي، أي الطلب على النفط الخام والطلب على المنتجات النفطية (منتجات نفطية مكررة، أو ببتروكيماوية)، فهو إذا طلب مشتق، لأن الطلب على النفط، طلب مُنصب بصورة كاملة على المنتجات النفطية، فهناك ترابط عضوي ، حيث أنه كلما زاد الطلب على المنتجات النفطية، زاد الطلب على النفط الخام، وكلما انخفض الطلب على النفط، قل الطلب على المنتجات النفطية.¹

و يقصد بالطلب البترولي مقدار الحاجة الإنسانية المنعكسة في جانبها الكمي و النوعي على السلعة البترولية ، سواء كان البترول في شكله الخام أو عبارة عن منتجات بترولية عند سعر معين و خلال فترة زمنية معينة.²

2- العوامل المؤثرة في الطلب : يتأثر الطلب على النفط بعدة عوامل أبرزها:

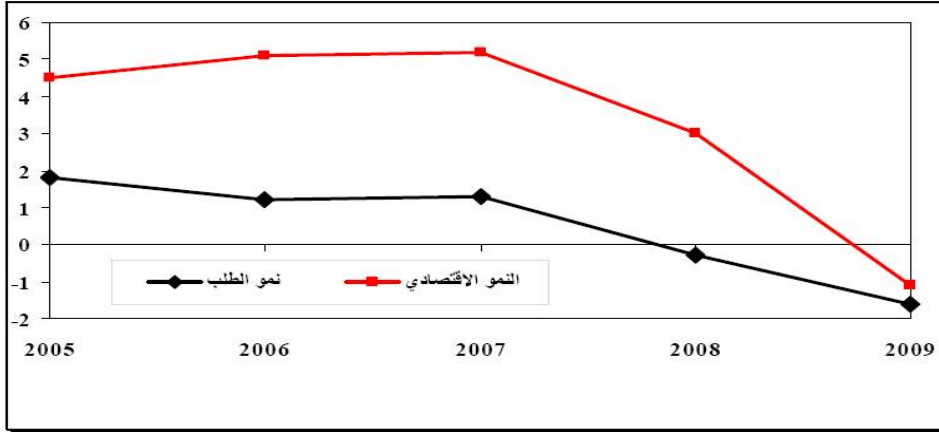
أ- مستوى النمو الاقتصادي : تعد الطاقة عنصر أساسي من عناصر العملية الإنتاجية، و عملية التطور الاقتصادي و الاجتماعي تعتمد في الأصل على هذه الطاقة، و البترول ذو أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو السياسية أو الحربية، فكثيرا ما يرسم هذا المورد إلى حد كبير الخطوط الرئيسية للسياسة العالمية.

و يظهر تأثير هذا العامل كون أنه كلما زاد النمو الاقتصادي و الصناعي العالمي و تزايد الاعتماد التقني الميكانيكي كلما أدى ذلك إلى زيادة الطلب على البترول أمام قلة المصادر الأخرى البديلة. و يظهر الشكل التالي مدى تأثير الطلب العالمي على النفط بإنخفاض وتيرة النمو الاقتصادي العالمي بداية من سنة 2008 ، بسبب الأزمة المالية العالمية الأخيرة .

¹ عبد القادر بلخضر ، إستراتيجيات الطاقة وإمكانيات التوازن البيئي في ظل التنمية المستدامة- حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005 ، ص 27.

² محمد أحمد الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الشكل (11): النمو الاقتصادي العالمي والنمو في الطلب على النفط، 2005 – 2009 (%)



المصدر : تقرير الأمين العام السنوي السادس و الثلاثون 2009 ، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك) ، ص:09.

ب- السعر النفطي و سعر السلع الأخرى:

يلعب سعر البنترول و خاصة المشتقات النفطية دورا كبيرا في تحديد الطلب و هو يتضمن قدرا كبيرا من ضرائب الاستهلاك التي تبلغ في دول الاتحاد الأوربي نحو 70% ، و تؤثر سلبا في طلب المستهلك النهائي ومن ثم على المرونة السعرية.

و أما عن السلع البديلة فكما هو معروف أن أسعار هذه السلع يؤثر بطريقة عكسية في تزايد أو انخفاض الطلب على السلعة البترولية و هو ما تفسره المرونة التقاطعية.

ج- التوقعات:

إن دراسة التوقعات المستقبلية يأخذ صورة بدائل تبنى على افتراضات قد يتحقق بعضها أولا، و الطلب البترولي يعتمد أيضا على التوقعات و هي ميزة أسواق المضاربة من خلال العمليات التي تتم في العقود المستقبلية.

وهناك عوامل أخرى مؤثرة في الطلب كالعوامل الجيوسياسية، أولويات النظام الاقتصادي الجديد و عناصره... الخ.

3- مرونة الطلب على النفط:

تمثل مرونة الطلب على النفط درجة استجابة الكميات المطلوبة للتغيرات التي تحدث في أحد العوامل الرئيسية المحددة للطلب ، مع افتراض ثبات بقية العوامل. و حيث ان الطلب على النفط مشتق من الطلب على مشتقات النفط، فان مرونة الطلب على النفط هي متوسط مرونة الطلب على مشتقاته.

و نتيجة لتعدد مشتقات النفط و تداخل استعمالاتها و امكانية احلال بعضها محل البعض الاخر، فانه من الصعوبة بمكان قياس مرونة طلب النفط. و يفضل تحديد نوع المنتج النفطي و سبل استخدامه في قطاع

معين ثم قياس مرونة الطلب الخاصة به. مثل قياس مرونة الطلب على البنزين السيارات أو مرونة الطلب على الكيروسين المستخدم في الصناعة وهكذا.¹

و نظرا لتعدد مرونة الطلب نركز هنا على مرونة الطلب السعرية. و تختلف مرونة الطلب السعرية من منتج نفطي لآخر و من وقت لآخر و في المدى القصير عن المدى الطويل. كما تتأثر المرونة بمدى التطور التقني و الجدوى الاقتصادية لإيجاد بدائل مناسبة. ويمدى امكانية استخدام المنتج النفطي في أكثر من استخدام و بنسبة نفقات المنتج النفطي إلى النفقات الكلية، و بمستوى السعر الحالي و المتوقع في السوق، ويمدى القدرة على التأثير في أذواق المستهلكين و سلوكهم في استهلاك الطاقة و أخيرا بمجموعة السيايت الضريبية المرتبطة بالطاقة.

وبشكل عام، تتصف مرونة الطلب البترولية بانخفاضها في الدول الصناعية. ويعود السبب في ذلك إلى عدم إنتاج البترول في كثير من هذه الدول، إضافة إلى أهمية الدور الذي يلعبه النفط فيها سواء على مستوى الاستهلاك أم الإنتاج.

و نظراً لدور النفط كمدخل إنتاجي، فإن مرونة طلبه منخفضة عموماً، وهي في الأجل القصير أقل منها في الأجل الطويل. وقد تراوحت تقديرات مرونة الطلب السعرية في الأجل القصير في الدول الصناعية ما بين - 0,05 و - 0,31 وفي الأجل الطويل ما بين - 0,25 و - 0,85، وذلك حسب النماذج المستخدمة في التقدير، وطول الفترة الزمنية التي تغطيها النماذج القياسية، وطريقة التقدير المطبقة.²

وبمقارنة مرونة الطلب السعرية في الدول الصناعية مع مثيلاتها في الدول النامية، نلاحظ ارتفاع المرونة في الدول النامية عنها في الدول الصناعية. ويعود السبب في ذلك، إلى الدور المتنامي الذي يلعبه البترول في اقتصاديات الدول الصناعية. وهناك سبب آخر لهذا الاختلاف يكمن في تباين نسبة الإنفاق على النفط من إجمالي الدخل، حيث يلاحظ ارتفاع هذه النسبة في الدول المتخلفة، بمقارنتها بالدول الصناعية المتقدمة، مما يحمل هذه المرونة على الانخفاض في الدول الصناعية والارتفاع في الدول النامية.

وقد استغلت الدول المنتجة للبترول (خاصة دول الأوبك) خاصية انخفاض مرونة الطلب السعرية للبترول في الدول الصناعية، في رفع الأسعار وتحقيق إيرادات إضافية من صادراتها النفطية. وفي المقابل، استخدمت الدول الصناعية حقيقة انخفاض مرونة الطلب في زيادة مواردها البترولية وتدوير عوائد النفط عن طريق فرض ضرائب غير مباشرة على البترول ومشتقاته.

¹ سيد فتحي الخولي، اقتصاد النفط، مرجع سابق، ص: 194.

² ممدوح الخطيب الكسواني، مرونة الطلب على الواردات النفطية لدول الاتحاد الأوروبي "دراسة قياسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 26، العدد الثاني، الكويت، 1998، ص: 09.

الآثار المترتبة على ضالة مرونة الطلب على النفط :

إن من أهم الآثار المترتبة على انخفاض مرونة الطلب السعرية على النفط، نذكر مايلي:¹

أ- حدوث تغيرات كبيرة في أسعار النفط: طالما أن درجة تأثر الكميات المطلوبة (أو المعروضة) بالتغيرات في الأسعار ليست كبيرة فإن الأسعار تتغير بدرجة كبيرة نتيجة وجود عجز أو فائض في أسواق النفط.

ب- إمكانية قيام تنظيمات احتكارية: تؤدي ضالة مرونة الطلب على النفط و ما يتبعها من إمكانية حدوث تقلبات في الأسعار، دفع المنتجين نحو العمل على تنظيم السوق النفطية على أساس يقترب من الأسس الاحتكارية لتجنب الآثار السلبية لتقلبات الأسعار و محاولة الإنفاق على سياسات سعرية تمكنهم من زيادة العوائد النفطية و تجنب انخفاضها في حالة انخفاض الأسعار.

و يمكن استخدام المرونة السعرية المنخفضة لتغير تزايد القوة الاحتكارية في سوق النفط العالمي، حيث توضح لنا النظرية الاقتصادية العلاقة بين درجة الاحتكار و المرونة السعرية بالمعادلة التالية:

$$\text{درجة الاحتكار} = \frac{1}{\text{المرونة السعرية للطلب}}$$

ج- زيادة فعالية السياسات المالية:

نتيجة لضالة مرونة الطلب النفطية على المنتجات النفطية، فقد أصبحت وعاء ملائمة لفرض الضرائب المباشرة و غير المباشرة. و تلجأ الدول الصناعية المستهلكة للنفط إلى فرض ضرائب لزيادة إيراداتها أو لأهداف حمائية للتأثير على ميل المستهلكين نحو المنتجات النفطية أو بدائلها.

ثالثا: السعر النفطي

1 - مفهوم السعر النفطي:

هو عبارة عن قيمة المادة أو السلع البترولية معبرا عنها بالنقود. و يتحدد السعر البترولي بين حد أدنى مرتبط بتكاليف الإنتاج مع ربح رأس المال المستثمر و حد أقصى مرتبط بالطلب على المنتجات البترولية، بينما يظهر السعر السوقي التوازني من خلال تساوي العرض و الطلب.²

ويعد السعر النفطي من أهم متغيرات السوق البترولية العالمية لأنه وراء تزايد الإيرادات و حدوث الأزمات النفطية و التغيرات في الكثير من المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية في دول العالم.

2 -العوامل المؤثرة في السعر النفطي: إن من أهم العوامل المؤثرة في السعر هي العرض والطلب بما يحويه كل متغير من عوامل أخرى مؤثرة بدورها ، فعلى سبيل المثال أدى تكوين مخزون كبير من البترول إلى إحداث تغيرات هيكلية في السوق لصالح الدول المستوردة ، حيث مكنها من تخفيض الطلب العالمي

¹ سيد فتحي الخولي، اقتصاد النفط ، مرجع سابق ، ص: 196 .
² حكيمة حليمي، مرجع سابق، ص: 38 .

على البترول طوال عقد الثمانينات، إضافة إلى الكثير من العوامل الأخرى المنبثقة أساسا من العوامل المحددة للعرض و الطلب السابقة الذكر.

3- الأسعار و الأزمات النفطية: تحسب أسعار النفط الخام العالمية بالبرميل وتحدد بالدولار، و برميل النفط هو وحدة قياس أنجلو- ساكسونية تصل سعته حاليا 159 لترا، و هو لم يعد يستخدم عمليا منذ فترة طويلة لنقل النفط لكنه يبقى المرجع الدولي في تجارة النفط وخاصة بعد استخدام أنابيب النفط والخزانات والسفن و الشاحنات- الصهاريج.

إن اسعار النفط تتميز بعدم الاستقرار، ويمكن متابعة تطورها عبر فترات زمنية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (12): تطور أسعار النفط خلال الفترة 1970-2005



المصدر: مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه مستقبل النفط الجزائري، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 2008، ص:06.

من خلال تتبع التطور التاريخي لمنحنى أسعار النفط، يتضح أن هناك ثلاث صدمات نفطية مرت على الصناعة النفطية هي :

أ- الصدمة النفطية الأولى: بدأت في سنة 1973 حيث شهدت نقلات نوعية في أسعار البترول في

الأسواق العالمية بدأت مع حرب أكتوبر حيث وصل سعر برميل البترول لأول مرة إلى 12,5 دولارا.

فبعد أزمة النفط عام 1973 استطاعت و للأسف الدول العظمى أن توجد لنفسها موقعا هاما في سوق النفط العالمي بفعل كفاءتها و تماسكها و تنظيمها و تخطيطها السليم للمستقبل، و اتبعت لتحقيق ذلك مجموعة من القواعد و السياسات معتمدة على مقومات أساسية و هامة نورد بعضها فيما يلي¹:

- تبني سياسة التأثير المباشر و غير المباشر على العرض و الطلب على النفط كأداة لإدارة السوق بدلا من الاعتماد على الشركات النفطية العالمية.

¹ مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه مستقبل النفط الجزائري، مرجع سابق، ص: 06.

- وضع العديد من الحواجز الجمركية و القيود الكمية على استيراد النفط، بهدف الضغط على الطلب على النفط باتجاه تخفيضه، وخاصة النفط العربي وفرضت لذلك الضرائب على استهلاك النفط و مشتقاته، ودعمت القوانين و الإجراءات الاقتصادية و البيئية المؤدية إلى الحد من استخدام النفط.
- زيادة إنتاج النفط الخام خارج أوبك بشكل عام و الدول العربية بشكل خاص، وذلك بدعم وزيادة الاستثمار في مجال البحث عن النفط في الدول الغربية وخارجها.
- زيادة الاعتماد على استخدام البدائل من خلال دعم و زيادة البحوث في مجال تطوير استخدام البدائل لتحل محل النفط كمصدر للطاقة، أو بهدف تنويع مصادر الطاقة ومحاولة تخسير النفط موقعه كمصدر رئيس للطاقة.
- إنشاء وكالة دولية للطاقة تضم الدول الغربية الصناعية فقط من أجل رسم السياسات و الاستراتيجيات الهادفة إلى الحد من استهلاك النفط، وزيادة إنتاجه خارج أوبك و داخل دولهم.
- بناء مخزون استراتيجي وتجاري من النفط لتأمين الإمدادات و الحد من ارتفاع أسعاره.
- توجيه السياسات الاقتصادية و المالية للمنظمات المعنية بالشؤون الاقتصادية العالمية، ككبريات المؤسسات المالية و العالمية للاستثمار في مجال البحث عن مصادر جديدة للنفط في دول العالم الثالث بهدف تقليل أهمية النفط داخل أوبك و خاصة النفط العربي.

ب - الصدمة النفطية الثانية: وبدأت منذ سنة 1986 حين وصل سعر البترول إلى 13 دولارا للبرميل، ثم عاودت الارتفاع فوصلت إلى 20 دولارا عام 1996 ثم انهارت ثانية في عام 1998 إلى 12.3 دولارا ثم حقق برميل النفط قفزة نوعية بعد ذلك ليصل إلى حوالي 28 دولارا للبرميل الواحد عام 2000 أي بزيادة نسبتها 128% .

فقد تميزت هذه المرحلة التي غطت كل فترة الثمانينيات والتسعينيات تقريبا بميل كفة ميزان القوى مرة أخرى إلى الشركات النفطية الكبيرة وإلى الدول المستهلكة . و برز دور الوكالة الدولية للطاقة كنادي للمستهلكين، وتراجع دور منظمة الأوبك بشكل كبير، خصوصا بعد أن تجاوز إنتاج الدول غير الأعضاء في الأوبك إنتاج المنظمة . وعرفت مستويات الأسعار نتيجة لذلك تذبذبا شديدا، حتى بلغت أدنى مستوى لها عام 1986 ، عندما انخفض سعر البرميل إلى ما دون العشرة دولارات.

و من أهم أسباب هذه الأزمة غياب التعاون والرؤية المشتركة للقضايا النفطية داخل أوبك في الثمانينيات و التسعينيات، بفعل تضارب المصالح واختلاف السياسات بين البلدان الأعضاء، إلى قيام حالة من عدم الانسجام و الاضطراب ، مهدت للانهايار الكبير للأسعار عام 1998 ، بعد تراجع الطلب العالمي تحت تأثير الأزمة الآسيوية، حيث انخفض سعر البرنت في 10 ديسمبر من ذلك العام إلى 9.5 دولار للبرميل.¹

¹ بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص: 58 .

ج- الفترة 2004-2008 شهدت انفجار الطلب العالمي الذي شكل صدمة نفطية ثالثة

« troisième choc pétrolier »¹:

بداية من 2004 ، اختل التوازن الفعلي بين العرض والطلب و ظهر ذلك من خلال انفجار الطلب على النفط ، بفعل النمو الاقتصادي العالمي القوي وتسارع وتيرة التنمية في البلدان النامية (مثل الصين والهند والبرازيل). فالصين، على سبيل المثال، استوردت ما يعادل 3 مليون برميل يوميا، في حين أن الولايات المتحدة، و المدعومة بنمو اقتصادي قوي فقد استوردت نحو 13 مليون برميل. و اختلال توازن السوق في سنة 2004 يعود لعدة أسباب منها:

- إنتاج فنزويلا والعراق ونيجيريا لم يعد بمستوياته السابقة؛
 - تراجع حاد في الطاقة الإنتاجية الفائضة لدى الدول الأخرى (خارج منظمة الأوبك) ؛
 - توقعات السوق، من جانب العرض، فتوقع الاضطرابات الجيوسياسية المحتملة (بما في ذلك الجانب الإيراني) وكذا شبح بلوغ الذروة النفطية من الناحية الجيولوجية هو موجود في الأذهان. كما أن ضرر الولايات المتحدة من إعصار كاترينا "Katrina" في عام 2005 بين أنه يمكن أيضا للظواهر المناخية أن تكون سببا لتعطل الإمدادات. أما من جانب الطلب، تشير التقديرات إلى أن تقدم الدول النامية حافظ على النمو المتواصل في الطلب.

و بالمقابل، فعلى عكس ما حدث في الصدمة النفطية الثانية، فإن النمو الاقتصادي في المناطق الرئيسية في العالم (الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا) بدأ أنه لا يتأثر بالارتفاع المستمر للأسعار الذي لم يكن بدافع من أوبك (العمل على تخفيض الإنتاج). و توجد ثلاثة أسباب لهذا الواقع الجديد :

- أن الاقتصاد العالمي، في الفترة 2004-2008 ، هو أقل بكثير مما كان عليه خلال الصدمتين النفطيتين الأولى و الثانية. ففي عام 1980، كان الأمر يحتاج لحوالي برميلين من النفط لإنتاج 1000 دولار من القيمة المضافة، أما اليوم فهو نصف برميل لإنتاج نفس القيمة. إذن فالإقتصاد والنمو الاقتصادي أقل عرضة للصدمة النفطية؛

- مساهمة عملية الانفتاح على المنافسة وتنمية التجارة في التحول من اقتصاد "العرض" إلى اقتصاد "الطلب" ، و تعزيز قوة المستهلكين /أو العملاء تدريجيا ؛

- بين عامي 1980 و 2004 ، نما الشق المالي الدولي بشكل كبير. وصرف جزء من العائدات النفطية على الاقتصاد الحقيقي ، والأخرى تم إعادة تدويرها في النظام المالي وتغذية النمو المالي العالمي. فالزيادة التدريجية في الأسعار في الفترة 2004-2008 ، يمكن وصفها اليوم باسم "صدمة نفطية ثالثة" كانت في الأصل صدمة ذات علاقة بالاختلال في التوازن - الحقيقي والنفسي - بين العرض و الطلب.

¹ Jean Marie CHEVALIER et autres, **Rapport sur la volatilité des prix du pétrole**, université de paris dauphine, 2010, p:05

رابعاً: السوق النفطية العالمية وهيكل المنافسة:

1- عوامل فشل السوق النفطية في التخصيص الأمثل للموارد النفطية:

إن توافر شروط المنافسة في سوق النفط في وقت من الأوقات يعني تحقيق هذه السوق للكفاءة الإنتاجية (التقنية) و الاقتصادية، ولكن نظراً لوجود عامل أو أكثر من عوامل فشل السوق لم تتمكن من تحقيق الكفاءة المثلى في تخصيص الموارد النفطية. فواقع الصناعة النفطية يؤكد وجود أكثر من عامل من عوامل فشل الأسواق في تخصيص الموارد النفطية ، فالنفط بطبيعته مورد ناضب مما يستلزم إضافة تكاليف استخدامه في فترة معينة على حساب فترات زمنية أخرى ، و بالتالي رفع الأسعار السائدة . كما أن إنتاج و استهلاك النفط يتسم بوجود عدد كبير من الآثار الخارجية (externalité) السلبية عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج أو الاستهلاك ، حيث يعتبر النفط و مشتقاته مصدراً رئيسياً لملوثات الموارد البيئية بأنواعها المختلفة. و بالتالي فإن هاته الملوثات تؤدي إلى انحراف التكلفة الحدية الخاصة عن التكاليف الاجتماعية .¹

ففي سنوات الـ 70 اعتبر أغلب الاقتصاديين، في تحليلهم للسوق النفطية، أن الأوبك هي كارتل قادر على تثبيت الأسعار في أي مستوى بأدنى طاقة عرض. أما اليوم ، فبعض الاقتصاديين يدعي أنه لم تكن هناك أي قوى حقيقية للسوق.²

2- آراء حول الصناعة النفطية و سوق المنافسة الكاملة:

على الرغم من اتفاق الآراء حول الطبيعة الناضبة للنفط وآثاره السلبية على البيئة و دورهما في فشل سوق النفط في تخصيص الموارد النفطية بصورة مثلى، فإن معظم الآراء تختلف في دور و طبيعة القوى الاحتكارية مع الاختلاف حول طبيعة هذه القوى. فالبعض يرى ان هذه القوى تنظم فرضته طبيعة التكامل الراسي و الأفقي لإنتاج النفط، و البعض الآخر يرى بعدم وجود ظاهرة تناقص التكاليف في الصناعة النفطية ، و التي يعتقد أنها تخضع لظاهرة تزايد التكاليف (تناقص الغلة). ولهذا فإنه يمكن لهذه الصناعة العمل في ظل ظروف المنافسة. و سنعرض فيما يلي أهم هاته الآراء حول الصناعة النفطية و سوق المنافسة:³

أ - آراء فرانكل (P.H.Frankel):

يرتكز رأي فرانكل عند تحليله للصناعة النفطية على عجز هذه الصناعة عن القيام بوظائفها تحت شروط المنافسة الكاملة لافتقارها على الميكانيكية التلقائية أو الذاتية لتعديل القوى المتحكمة في الصناعة، وبالتالي فإنه يلزم إيجاد الوسائل التي تمكنها من ذلك. و يرى فرانكل أن أفضل هاته الوسائل تنظيم الصناعة ضمن احد أشكال الكارتل.

¹ سيد فتحي الخولي، اقتصاد النفط ، مرجع سابق، ص: 212.

² Pierre-Noël Giraud ,Economie industrielle des commodites, opcit, p:131.

³ سيد فتحي الخولي ، مرجع سابق، ص: 213-216.

و يستند فرانكل في دفاعه عن الكارتل على خاصيتين أساسيتين تميزان الصناعة النفطية عن غيرها من الصناعات و هما :

- 1 - أن الصناعة النفطية تتميز بسبولة المنتج النهائي المتمثل في النفط الخام مما يتطلب أنواعا خاصة من الآلات و المعدات خلال المراحل المختلفة للإنتاج، والتي تكلف المنتج نسبة كبيرة من رأس المال.
 - 2- أن التكاليف الثابتة مرتفعة للغاية مقارنة بالتكاليف المتغيرة الأخرى خلال المراحل المختلفة لإنتاج النفط (تنقيب و إنتاج و نقل و تكرير و توزيع) مما يعني ضخامة الاستثمارات المالية.
- و بالتالي فمن الطبيعي أن يعمل المنتج على تخفيض تكاليف إنتاج البرميل الواحد عن طريق زيادة معدل الإنتاج.

و خرج فرانكل من تحليله بان الصناعة النفطية تتميز بتناقص التكاليف المتوسطة (تزايد الغلة) . فطالما أن الصناعة النفطية بكافة مراحلها تتميز بارتفاع نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة فان معدل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة سوف يتناقص مع تزايد الكميات المنتجة كما تتناقص التكلفة الحدية . و بالتالي يعمل كل المنتجين على الإنتاج بالسعة الإنتاجية القصوى ، ومع تزايد الكميات المنتجة سوف تنخفض الأسعار إلى مستويات لا يستطيع المنتجون عندها من تغطية تكاليفهم . مما يستدعي وجود آلية مصطنعة تتمثل في تنظيم الصناعة النفطية بشكل من أشكال الكارتل .

و قد تعرض تحليل فرانكل إلى عدة انتقادات ، منها اقتصاره في تحليله للتكاليف المتغيرة في مرحلة التكرير على الأجور، وأهمل تكاليف المتغيرات الأخرى خاصة الطاقة التي تمثل جزءا هاما من التكاليف المتغيرة في إنتاج المصافي، كما لم يوضح نسبة السعة الإنتاجية إلى حجم الطلب على مدى تأثير الأسعار بالزيادة في الإنتاج. و من جهة أخرى اقتصر تحليله على التحليل الساكن دون التحليل الديناميكي (الحركي) و الذي سيؤدي الى نتائج مختلفة.

ب- آراء موريس أدلمان: M.A.Adelman

تعتبر آراء أدلمان في إمكانية قيام صناعة النفط بوظائفها تحت شروط المنافسة الكاملة معاكسة تماما لآراء فرانكل ، حيث يرى أدلمان انه حتى كانت الصناعة النفطية متناقصة التكاليف فان الحل المثل لا يتمثل في تشكيل كارتل نفطي كما يقول فرانكل ، بل إن ذلك سيؤدي إلى كون الصناعة احتكارا طبيعيا تستلزم وجود منتج واحد فقط ، و لهذا يرى ادلمان أن الصناعة النفطية متزايدة التكاليف مما يعني زيادة التكاليف بزيادة الإنتاج لتوفر السببين التاليين:

- 1- أن تزايد إنتاج النفط من احد المكامن يؤدي إلى انخفاض الضغط الجوفي و بالتالي تناقص الإنتاج و تزايد التكاليف باللجوء إلى حقن المكامن بالماء و الغاز الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف الحدية.
- 2- أن تزايد إنتاج النفط بصورة موسعة يؤدي إلى استخدام الآبار الأقل كفاءة أو الناقلات الأقل كفاءة أو المصافي الأقل كفاءة و بالتالي تزايد التكاليف مع زيادة الإنتاج.

و خرج ادلمان من تحليله بان الصناعة النفطية و المتميزة بتزايد التكاليف ستقوم بتعديل نفسها ذاتيا للعمل تحت ظروف المنافسة. و توقع استمرار تنافس الدول المصدرة مع الشركات الكبرى الأمريكية و الأوروبية على الطلب العالمي مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار إلى أن تصل إلى التكاليف الحدية مضافا إليها الضرائب.

و قد انتقدت آراء ادلمان لمبالغته في توفر الاحتياطات النفطية، إضافة إلى ان تحليله يركز على جانب العرض دون جانب الطلب و مرونته و فدره الطلب على تعديل الأسعار، و من جهة أخرى بالغ ادلمان في إمكانية بيع النفط بسعر التكلفة و هو عكس ما أوضحتها الفترة التالية لظهور تحليله حيث ارتفعت الأسعار ولم تتخفض.

ج- آراء أديث بنروز: E.T.Penrose

تتفق بنروز مع وجهة نظر ادلمان في ان الصناعة النفطية متزايدة التكاليف تملك آلية ذاتية التعديل و القيام بوظائفها تحت شروط المنافسة الكاملة ، ولكن بنروز أوضحت الضغوط التي تتعرض لها الصناعة النفطية خلال عملية التعديل مثل اكتشاف احتياطات نفطية جديدة تتسم بانخفاض تكاليف التطوير و الإنتاج، بالمقارنة مع تكاليف الإنتاج من الحقول القديمة . و بالتالي انتقال منحى عرض النفط الى اليمين ، ولهذا توقعت أن الضغوط التنافسية طويلة الأجل ستدفع الأسعار نحو الانخفاض. و قد أثبتت الفترة الماضية خطأ توقعات بنروز.

3- السوق النفطية و نظرية الألعاب:

إن آلية تركيب أسعار النفط في السوق النفطية ما هي إلا لعبة اقتصادية تنافسية يخضع لها كل من طرفي السوق المنتج والمستهلك و تتبع عدد من الاستراتيجيات السياسية إضافة لعوامل الإنتاج و التصنيع والعرض والطلب، ومن خلال حصر جميع الاستراتيجيات المتاحة أمام الدول المصدرة و المستوردة للنفط وأمام منظمة الأوبك والشركات الاحتكارية العالمية، نجد أن هنالك عدد من الاعتبارات اللازم أخذها في بناء النماذج والتي يتم من خلال الإعتبار العلمي الكامل من كل طرف إلى الآخر. فلا يتوقع المنتج أن الشركات الكبرى أو المستهلكون سوف يتجاوزون السعر الأدنى دون البحث الدائم عنه ومحاولة وضع الأطر السياسية والاقتصادية للإطاحة به ، حتى لو اقتضى ذلك خوض الحروب واثارة الأزمات وتعويم النقد .. وغيرها ، كما يجب أن لا تتوقع الشركات الكبرى الاحتكارية ومن ورائها حكومات الدول الكبرى، أن دول العالم الثالث المنتجة للنفط ستسير بالركب ولن تدافع عن حقوقها المشروعة وعائداتها من النفط بكل الأساليب المتاحة.¹

وعلى هذا فإن المجابهة في السوق النفطية تشكل لعبة إستراتيجيه بين المنتج والمستهلك ولا يجوز تجاهل كل منهم للطرف الآخر ولقدراتهم العلمية والتجريبية في السيطرة على السوق واعتبار السوق الحرة

¹ محمد سالم الصفي، استخدام نظرية الألعاب في منظمة الأوبك لإدارة مخاطر تقلبات أسعار النفط في الأسواق الدولية، بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، الأردن، 2007، ص: 16-17

سوق تنافسية يتم فيها توازن الأسعار من خلال السياسات الاقتصادية المتاحة بين المنتج و المستورد ، ويتم توازن السوق واستقرار الأسعار عند النقطة المثالية لكلا المتنافسين (المصدر و المستورد) وبحيث لا يعطي كلاهما للآخر أكثر مما يتاح له من سياساته النفطية ، وعلى هذا فانه يمكن تمثيل السوق النفطية بمصفوفة كاملة للدفعات والأسعار تتقاطع فيها مختلف الإستراتيجيات ولا يجوز إهمال أية إستراتيجية متاحة يمكن أن تحصل من سياسات دولية أو حروب أو محاصرة اقتصادية ، أو ظهور سلع بديلة وبشكل مفاجئ . .وغيرها ، وعندها تكتمل مصفوفة الدفعات للأسعار حيث يبحث كل من المصدر والمستهلك وبصورة تنافسية عن أفضل سعر متاح لبرميل النفط ، فالمنتج يبحث عن أكبر الأرباح في ظروف اقتصادية وسياسية محددة ومن بين ما يتيح له المستورد الذي يحاول الشراء بأقل سعر ممكن ومن خلال تنافسية السوق، وهذه تمثل في النموذج من خلال ما يدعى بقاعدة [MAXMIN] أما المستورد فيبحث عن أقل أسعار يعطيها له المصدر، الذي يحاول رفع أسعاره في سوق تنافسية حرة ومن خلال ما يدعى بقاعدة [MINMAX] . و يتم التنافس على الأسعار في السوق النفطية مع مراعاة العقلانية الاقتصادية الكاملة لكلا الطرفين ، وإن أي خطأ بالتقدير للإستراتيجية المثالية للمورد أو للمستورد يؤدي إلى أن يحقق للآخر (الخصم الاقتصادي) او الربح المتزايد غير المتوقع وعلى هذا فالتعامل العقلاني والعلمي في السوق يحقق السعر المثالي لكلا الطرفين وتتم عمليات البيع و الشراء من خلال [أسعار عادلة لا ظالم فيها ولا مظلوم] و تحقق الإستراتيجيات المثالية والسعر المثالي (P_{opt}) لكلا الطرفين وحسب العلاقة التالية التي تشكل نقطة الاستقرار التام في السوق النفطية :

$$P_{opt} = [MINMAX] = [MAXMIN]$$

المبحث الثاني : الصناعة النفطية الجزائرية و الشراكة الأجنبية في القطاع.

بعد التعرف على التطور التاريخي للصناعة النفطية العالمية، و التحولات التي شهدتها السوق العالمية، سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لهاته الصناعة في الجزائر، مبرزين أهم السياسات الصناعية التي اتبعتها الدولة الجزائرية لتكييف هذا القطاع مع المتغيرات العالمية المختلفة .

المطلب الأول : هيكل الصناعة النفطية الجزائرية بعد الاستقلال

لقد مرت الصناعة النفطية في الجزائر بعدة مراحل ، فقد كان هذا القطاع محتكرا من طرف شركات بترولية أجنبية قبل وبعد الاستقلال، مما أدى بالجزائر إلى التفكير في استعادة ثرواتها وذلك بإنشاء أداة وطنية هادفة لاستغلال مصادرها الطاقوية لفائدة الاقتصاد الوطني.

1. المراحل الأولى للبترول الجزائري

تاريخ وجود النفط في الجزائر أو تاريخ اكتشافه، فهو طبعا موجود جيولوجيا منذ القدم، وتمت ملاحظته على الطبيعة باستغلال " عيون النفط " منذ العهد الفينيقي ثم العهود التالية لها من الرومان والعرب و الأتراك وطوال هذه العصور، كان النفط في شكله الخام (أو القار) يستعمل في أغراض مختلفة.¹

وبعد وقوع الجزائر في قبضة الاحتلال الفرنسي، تولت هذه الأخيرة مهمة تسيير البلاد والتحكم في ثرواته، ومع التطور الصناعي العالمي وظهور أهمية البترول، حتم على فرنسا التي لها مستعمرات واسعة وتقوم باستغلال ثرواتها الطبيعية أن تبحث عن المصادر الطاقوية فيها، فكان ظهور آثار النفط في مناطق مختلفة من الجزائر دليلا على أن الطبيعة الجيولوجية للأرض الجزائرية ستكون واعدة مستقبلا في إنتاج المحروقات ومحفزا على بداية عمليات البحث والتنقيب عن هذه الثروة الثمينة.

2. اكتشاف النفط في الجزائر

أما من حيث الاكتشاف التجاري وبداية الاستغلال الصناعي للنفط في الجزائر فقد كان مع بداية القرن العشرين حيث حفرت في شمال البلاد بعض الآبار قليلة العمق بعد ملاحظة مؤشرات نفطية كانت بادية على سطح الأرض، مثل بئر تليوانيت(جنوب غرب غليزان)المكتشف حوالي سنة 1915 ، وواد قطرين (جنوب سور الغزلان). هذه الاكتشافات الأولية كانت عرضية ولا تدخل ضمن مخطط البحث و التنقيب.

أما تاريخ إنتاج النفط، والذي يمكن اعتباره تاريخ النفط الفعلي للجزائر، فلم يكن سوى عام 1956.

إن المحفز على الاستكشاف والتنقيب جاء بعد انهزام فرنسا في الحرب العالمية وظهور أهمية النفط خلال وبعد الحرب، فباشرت الاستكشاف من جديد وتم استغلال بئر بترولية بواد قطرين المعروف، والذي أنتج خلال الفترة من 1949 إلى 1956 كمية 308.7 ألف طن وهي كمية متواضعة نسبيا مع ملاحظة أنه كان ينتج نفطا ذو جودة عالية.

و بداية من الخمسينات ازدادت اهتمامات فرنسا من أجل استغلال الثروة البترولية في الجزائر. ففي أكتوبر 1952 أعطيت رخص التنقيب للشركة الفرنسية للبترول (CFP) و للشركة الوطنية للبترول بالجزائر (SN REPAL) ، ثم لشركة التنقيب واستغلال البترول في الصحراء (CREPS).

وفي سنة 1956 تم اكتشاف أول بئر بترولية هامة في الصحراء الجزائرية هو حقل " عجيلة"، وفي نفس السنة تم اكتشاف أكبر الحقول البترولية في الجزائر وهو حقل " حاسي مسعود " وذلك في جوان 1956 ، و هي السنة التي يؤرخ بها لبداية عهد البترول في الجزائر . وكان لقيام ثورة التحرير وشدتها في شمال البلاد من العوامل التي سرعت الاتجاه صوب الصحراء الكبرى(على أمل فرنسي لفصلها عن الجزائر مستقبلا) ، وهي

¹ عيسى مقلبد، مرجع سابق، ص: 26 .

مساحة مترامية الأطراف، إذ تمثل أكثر من 80 % من مساحة القطر الجزائري المقدرة ب 2.381.741 كلم .²توالى الاكتشافات وبدأ الإنتاج والتصدير الذي تطور من 0.4 مليون طن سنة 1958 إلى 20.7 مليون طن سنة 1962 .

و وصل حجم التصدير بعد الاستقلال إلى 47 مليون طن سنة 1969 .¹

3. تأسيس الشركة الوطنية "سونطراك"

بعد الاستقلال مباشرة اتجهت الجزائر صوب قطاع المحروقات الذي بدأت أهميته تتضح في الاقتصاد الوطني ، ولكن مع احتكار الشركات الأجنبية (الفرنسية خاصة) لمجمل الأنشطة البترولية، قررت الدولة إنشاء شركة وطنية تتولى كسر الاحتكارات الأجنبية، فقامت بتأسيس الشركة الوطنية سوناطراك SONATRACH بتاريخ 1964/12/31، إذ لا بد لكل دولة مصدرة للبترول أن تكون لها سياستها البترولية المستقلة وشركتها الوطنية تكون قادرة على الصمود في وجه الاحتكارات وتحمي مصالحها.

و كان من مهام شركة سونطراك القيام بجميع أنشطة التنقيب والإنتاج والنقل وتسويق المحروقات الجزائرية . هذه الشركة التي بدأت بإمكانيات قليلة خاصة الإطارات المدربة، استطاعت أن تشق طريقها وتتطور لتصبح أكبر وأهم شركة في الجزائر بل وتحتل الآن المرتبة الأولى أفريقيا والمرتبة 12 في مجال البترول عالميا.

يجب أن نشير أنه قبل قرارات التأميم الشهيرة في 1971/02/24 كانت الجزائر قد باشرت سياسة تدريجية لاستعادة الرقابة على المحروقات، بدءا بالنقل أولا ثم التنقيب والإنتاج لاحقا بأسلوب متبع منذ تأسيس شركة سونطراك .منها القيام بتشغيل أنبوب نقل البترول في سنة 1966 ثم شراء حقوق بريتش بتروليوم (BP) في جانفي 1967 ، وتأميم كل شركات التوزيع في أوت 1967 ، كما قامت بعملية شراكة بنسبة 49/51 % (الأولى من نوعها في الجزائر) بين سونطراك وشركة " غيت " الأمريكية .وعند نهاية 1967 كانت الجزائر تشرف على حوالي 75 % من النقل و 65 % من البحث والتكرير وكامل الرقابة على التوزيع .ويمكن ملاحظة ديناميكية سيطرة سونطراك على القطاع النفطي في الجدول أدناه:

الجدول (07): ديناميكية سيطرة سوناطراك على القطاع النفطي وتطوره (من الستينات حتى مرحلة التأميم)

الوحدة :نسبة مئوية

نوع السيطرة	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
مناطق الاستثمار حيث تتولى سونطراك تنفيذ الأعمال	12	21	51	65	92	100	100
إنتاج النفط	11.5	11.8	13.7	17.75	35	56	77
احتياطي الغاز الطبيعي تحت سيطرة سوناطراك	18	19.5	19.5	19.5	23.5	29	100

¹ نفس المرجع السابق ، ص: 27.

100	98	50	40	39	38	38	النقل بالأنابيب
100	100	90	66	66	44	20.4	تكرير النفط
100	100	100	100	100	48.6	0	التوزيع في الجزائر

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

4. هيكل الصناعة بعد تأميم المحروقات سنة 1971

لقد عملت الجزائر منذ نهاية الستينات على التخلص من اليد الفرنسية التي كانت تسيطر على تسيير قطاع المناجم و قطاع المحروقات في الجزائر ، فكانت المبادرة الأولى بتأميم قطاع المناجم سنة 1966 و هو ما أثر في العلاقات السياسية مع فرنسا .

أما التأميمات في قطاع المحروقات فقد مرت بمراحل مختلفة :¹

- حيث تم تأميم الشركات البترولية غير الفرنسية في الفترة الممتدة بين 1967-1970

- تم تأميم الشركات الفرنسية عام 1971 عندما فشلت المفاوضات بين الجزائر وفرنسا، و هذا بسبب رفض الشركات الفرنسية لزيادة سعر البترول من 2,08 دولار للبرميل الواحد إلى 2,85 دولار .

أ- الشركات البترولية غير الفرنسية : منذ عام 1967 بدأت الجزائر تسجل حضورها بقوة في قطاع المحروقات و ذلك من أجل القيام بتأميمات في الفترة الممتدة بين 67 و 70 .

إن أولى التأميمات تمت بين الفترة 67-68 و استهدفت قطاع توزيع المحروقات الذي يعتبر من القطاعات المهمة ، حيث تم في هذا المجال تأميم ما يلي :

- شركة British Petroleum (BP) في بداية سنة 1967 .

- شركة ESSO و MOBIL OIL في 24 أوت 1967 .

- شركة SHELL في 20 ماي 1968 .

و تم احتكار توزيع المحروقات من قبل شركة سوناطراك في 13 ماي 1968 ، أما الشركات المتعلقة بقطاع الإنتاج فتم تأميمها في الفترة الممتدة بين 70-71 .

ب- الشركات البترولية الفرنسية

إن تأميم الشركات البترولية تم بناء على فشل المحادثات الجزائرية الفرنسية ، علما أن هذه المحادثات باشرت أعمالها في نوفمبر 1969 ، و ذلك بطلب من الجزائر لتنفيذ اتفاقية 1965 والمتعلقة بمعاينة فشل المحادثات، و قد إستمرت في فترات مختلفة موزعة على مرحلتين :

الأولى : تمت بين 1969/11/24 و 1970/07/13 .

الثانية : تمت بين 1970/08/29 و 1971/02/04 .

¹ طيبوني أمينة ، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص : 111 .

حيث استقرت المحادثات على أن يقدم الطرف الفرنسي مساهمته في مجال التصنيع وتكوين اليد العاملة ورفع مستوى الإنتاج ، و يستفيد الطرف الفرنسي من نظام الإمتياز ، وكذا نظام التراخيص المتضمنة في قانون المالية لسنة 1970 و ذلك بالنسبة للاستثمارات المنجزة إبتداءا من تلك السنة.

و بناء عليه يأخذ الجزائريون مسؤولياتهم في الحالتين التاليتين:

- ربط نظام الضرائب المطروح على الشركات الفرنسية مثلها مثل بقية البلدان التي تتعامل مع البلدان المنتجة للنفط "OPEP" .

- البحث في المساهمات التي تسمح للجزائر مراقبة الشركات التي تتعامل في ميدان المحروقات.

إلا أنه في 04 فيفري 1971 و بناء على ما تقدم أوقفت الحكومة الفرنسية كل المحادثات مع الجزائر ، فكان جواب الجزائر إصدار مرسوم تشريعي بتاريخ 12 فيفري 1971 يلغى فيه نظام الاشتراك بالامتياز ، و عوضته بنظام جديد من الاشتراك بين سوناطراك و الشركات الأجنبية مبني على تكوين شركة تجارية تخضع للقانون التجاري.

و من هذا المنطلق فإن كل الشركات الأجنبية تم تأمينها و تخضع لهذا القانون من تاريخ التأميم.

ج- نتائج التأميم

أما النتائج الرئيسية التي يمكن استخلاصها، ليس فقط من قرارات التأميم الجزائرية، ولكن من

حركات التأميم عامة التي قامت بها العديد من الدول المصدرة للنفط لاحقا، فهي¹:

- إن التأميمات أعطت للدول الصناعية المستهلكة إحساسا بأن تأمين وارداتها النفطية قد أصبح منذ

الآن مهددا، إذ لم يعد النفط تحت مراقبة الشركات الكبرى الأمريكية خاصة التي كانت تسيطر في السابق على

ما يتراوح بين 70% و 80% من حلقات الصناعة النفطية من البترول خارج الولايات المتحدة وقد أصبحت

الآن الحلقات العليا من صناعة النفط خارج سيطرتها؛

- التأميمات أصابت مباشرة -وبسرعة- هيكل السوق النفطية ، ففي سنوات قليلة تحولت هذه السوق

جزريا من سوق مدمجة عموديا تحت رقابة الشركات المتعددة الجنسيات إلى سوق بقطبين أو برأسين

فأغلب نشاط الحلقات العليا (الاستكشاف والإنتاج والاستغلال والنقل للبترول الخام) تحت رقابة الدول

المنتجة، أما اغلب الحلقات السفلى (النقل و التخزين والتكرير والتوزيع) تحت رقابة الشركات العالمية. هذه

الوضعية الجديدة كانت بطريقة ما وراء عدم الاستقرار في أسواق النفط؛

- على العكس من الشركات الأجنبية التي كان همها الأساسي تعظيم الربح المالي فقط، فإن الدول

الوطنية التي تهدف إلى زيادة الأرباح كانت تسعى أيضا للحصول على مزايا اقتصادية، اجتماعية،

سياسية وعسكرية؛

- لقد أدخلت قرارات التأميم الدول المصدرة للبترول في حسابات العالم كقوة حقيقية وانعكس ذلك

¹ عيسى مقلبد، مرجع سابق، ص 32 .

على كيانها الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي بل حتى على الجانب النفسي، إذ أعطى التأثير السيكولوجي للتأميم قوة كبيرة للدول المنتجة في رفع ثقتها بنفسها ولحساسها بقدراتها في مقارعة أقوى قلاع الدول الاستعمارية وهي قلعة البترول التي تسيطر عليها شركات من أقوى الشركات الاحتكارية العالمية، بعد أن كان إعلان التأميم في حينه يعتبر مجازفة تنذر بالخطر؛

ولذلك، فبالرغم من الاعتقاد السائد أن ارتفاع أسعار البترول بأكثر من أربع مرات في بداية السبعينيات بعد الصدمة البترولية الأولى هو التحول الكبير في تاريخ النفط، لكن الحقيقة هي أن حركة التأميم - التي كانت تقريبا متزامنة معها - هي التحول الفاصل في مسيرته . فتحويل ملكية حقول النفط و أغلب أسهم الشركات العالمية إلى ملكيات الدول المضيفة غير تماما قواعد العمل السابقة في صناعة البترول من الناحية القانونية والاقتصادية والتنظيمية.

المطلب الثاني : سياسة فتح القطاع و التوجه نحو الشراكة الأجنبية

إن للمحروقات أهمية في تمويل مداخل الدولة من العملة الصعبة، فهذا القطاع أيضا ذو أهمية كبرى في كونه قطاعا يستهوي الكثير من عمليات الاستثمار الأجنبية، و مصدر ربح أكيد سجل في الكثير من أجندة الشركات العالمية.

لقد تميزت الفترة السابقة بين 1986 وما بعد جويلية 1975، بفراغ قانوني لمدة تفوق 11 سنة، عرفت نهايتها لدى صدور قانون 1986 المؤرخ في 19/08/1986 المتعلق بأعمال البحث والتنقيب عن المحروقات ونقلها عبر الأنابيب .

و نتيجة للكثير من التغييرات ، أو إرادة التغيير في معالم الاقتصاد الوطني نتيجة الأزمة الناتجة عن الانخفاض الكبير المسجل في أسعار المحروقات و هذا منذ سنة 1986. فقد ظهرت الكثير من التعديلات في القوانين الجزائرية المتعلقة بالمحروقات، و التي كانت ترمي في جميعها نحو اتجاه تشجيع و تحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر و الممثل في الشركات المتعددة الجنسيات.

1 - القانون رقم 86 - 14 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986

جاءت سنة 1986 ، و جاء معها زلزال الأسعار البترولية في السوق العالمي، و ضرب بقوة عمق الاقتصاد الوطني الذي كان و لازال مبنيا على الريع البترولي، و تقلصت الاستثمارات الوطنية، و أصيبت ميزانية الدولة بالاختناق المالي فأصبح هذا القطاع يعاني من ثبات شبه تام على مستوى الإنتاج للبترول الخام و كذا على مستوى عمليات التصفية والتميع، كما سجل أيضا توقفا على مستوى استكشاف الحقول الأخرى.

ويمكن تلخيص أسباب صدور هذا القانون فيما يلي:

- الأزمة الاقتصادية العالمية الحادة التي عصفت بالساحة البترولية؛
 - التدهور الحاد في أسعار البترول* مما نتج عنه تقليص مداخيل الجباية البترولية للدول المصدرة؛
 - شساعة المجال المنجمي الجزائري، وعدم قدرة سوناطراك على تغطيته لوحدها؛
 لكل ذلك ، كان من الحتمية أن تلجأ الجزائر إلى خلق نظام قانوني آخر يدفع هذا القطاع إلى الاستفادة من القدرات الفنية و التكنولوجيا و خبرات الشركات متعددة الجنسية ، فجاء قانون 19 أوت 1986 ليتم قانون 11/82 و يدخل تغييرات في ميكانيزم الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، خاصة في مجالات البحث و التنقيب .

و من أهم ما أشار إليه هذا القانون من خلال القراءات المركزة¹ ما يلي:

- يمنع من خلال قانون 86-14 على أي شخص طبيعي أو معنوي أجنبي ممارسة نشاطات التنقيب والبحث والاستغلال إلا بالاشتراك مع سوناطراك بنسبة لا تقل عن 51% في مجال المحروقات السائلة فقط دون المحروقات الغازية الذي تبقى ملكيتها تامة للدولة التي ترى فيها (المحروقات الغازية) أسباب عدة تضعها ضمن إطار انتهاج هذه السياسة.

- تحديد حقول الدخول للشركات متعددة الجنسيات لتستلم عمليات البحث و التنقيب في مناطق معينة.

- إشراك هذه الشركات في تحقيق و تمويل قيمة معينة من العمل أو مساهمتها في تحمل جزء من

النفقات .

- في حالة إكتشاف حقول جديدة ، فنقسيم الإنتاج يكون على حسب قاعدة 51% لشركة سوناطراك و

49% للشركة الأجنبية، و يتم هذا التقسيم بعد التخلص من الأعباء المتعلقة بعملية البحث والتنقيب .

إن الإفتتاح نحو الاستثمار الأجنبي المباشر الذي أظهره المشرع في قانون 86-14 مكن شركة

سوناطراك من البحث عن السبل الكفيلة التي تمكنها من فتح مجال الشراكة و الإتجاه نحو عرض المزايا المناسبة للشريك الأجنبي ، من أجل رفع مستوى الإستغلال والبحث في مجال المحروقات و الإستفادة من خبرات الغير عنه طريق الحوار في بناء عقود الشراكة .

إن عرض حال المادة 23 من قانون 86/14 الباب الرابع منه يؤكد لنا الكيفية التي تبنى من خلالها عقود الشراكة و أشكالها .

• أشكال عقود الشراكة في قانون 86 / 14 :

إن قانون 86/14 و المتعلق بمجال المحروقات سمح بوجود أشكال مختلفة من العقود بين سوناطراك و

الشركاء الأجانب، حيث اتخذت الشراكة الأشكال التالية:

* لقد انخفضت أسعار البترول سنة 1986 إلى سعر 9\$ للبرميل في جويلية 1986 بالنسبة لبترول العربي الخفيف بعدما كانت تتراوح ما بين 28-32\$ للبرميل بالنسبة لهذا النوع خلال الثمانينات مما أدى إلى تقليص فادح في الجباية البترولية والتي تعتبر المصدر التمويلي الرئيسي للجزائر .
¹ يمكن الرجوع إلى القوانين التالية:

- القانون رقم 86-14، المؤرخ في 19/08/1986، و المتعلق بنشاطات البحث و التنقيب و نقل المحروقات عبر القنوات.
 - قانون 87/158 الصادر في 21 جويلية 1987، و المتعلق برقابة الشركات الأجنبية المترشحة للشراكة من أجل البحث و التنقيب عن المحروقات السائلة .

أ - إما شراكة بالمساهمة لا تتسم بالشخصية المعنوية.

ب - إما شراكة تجارية بالأسهم تخضع للقانون التجاري الجزائري ، و يتعين على الشريك الأجنبي في هذا المجال أن يكون شركة مقرها في الجزائر طبقاً للقانون التجاري.

• إنتفاع "الشريك" الأجنبي:¹ يحصل الشريك الأجنبي لدى اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري على شكل من الأشكال التالية (المادة 22):

- حصة من إنتاج الحقل تعويضاً لمصاريفه وأجره المحدد في عقد الاشتراك؛

- جزء من إنتاج الحقل المكتشف بنسبة مساهمته في الاشتراك عينياً (من المحروقات) أو نقدياً .

وأمام هذه السياسة فإن المؤسسة الوطنية (سونطراك) الذي تستحوذ على مصادر جميع موارد المحروقات الجزائرية والتي أسندت لها من قبل الدولة، تكون ضمناً من المؤسسات المتكاملة رأسياً خلفياً من ناحية ملكية موارد المحروقات، أي أمام هذه الحالة تزيد من هيمنة سونطراك (درجة التركيز)، حيث يمكن الحصول على هذه المصادر بتكلفة أقل مقارنة بالأطراف الأجنبي في هذا القطاع. وفي المقابل فإن درجة التكامل الرأسي الخلفي المتعلقة بأنشطة التنقيب والبحث والاستغلال الخاصة بالمحروقات السائلة تضعف نسبياً في هذا المجال، وهذا ناجم عن سياسة فتح الشراكة الأجنبية المباشرة من خلال هذه الأنشطة.

ولكن على الرغم من أن قانون 86-14 وضع حوافز عتة في ميدان الشراكة، إلا أنه بقي خاضعاً في تعامله مع المؤسسة العمومية (شركة سونطراك) بإعتبارها المؤهلة قانوناً، مما أدى إلى استحالة إنشاء علاقات شراكة مع مؤسسات تنتمي للقطاع الخاص مرده إلى أن السيادة الوطنية المعبر عنها انذاك في الميثاق الوطني والدستور لا تسمح بذلك.

ورغم تجاوز قانون 86-14 كل التعديلات والاصلاحات التي تميزت بها مختلف القوانين السابقة في مجال المحروقات ، فإن الاستثمار الأجنبي في مجال المحروقات بقي محدوداً جداً ولم يرق إلى مستوى الطموحات، "علماً أن عدد العقود المبرمة بين المؤسسة العمومية (شركة سونطراك) في إطار شراكة مع المتعاملين الأجانب بين الفترة 1986-1991 لم تتعد 15 عقداً من بينها 13 عقد تنقيب، وعقدين للبحث".²

الجدول (08) : عقود الشراكة المبرمة في القطاع بعد صدور قانون 86 - 14

الرقم	الشركاء	العقد تاريخ
01	ALEPCO	1987.06.16
02	TOTAL	1987.10.07
03	AGIP	1987.12.15
04	CIEPSA	1988.02.09
05	BHP	1989.06.24
06	ANADARKO	1989.10.23
07	TOTAL	1989.11.08

¹ مياح نذير، السياسات الصناعية في قطاع المحروقات في الجزائر ، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2010، ص:110.

² بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها و آفاقها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 115 .

1990.03.13	NESTE OY	08
1990.05.20	TOTAL	09
1990.12.20	AGIP	10
1990.12.02	REPSOL	11
1991.05.12	TOTAL	12
1991.08.18	JNOC	13

المصدر: طيبوني أمينة، مرجع سبق ذكره ، ص: 121.

2 - القانون رقم 91 - 21 الصادر بتاريخ 04 ديسمبر 1991¹

جاء هذا القانون لتطوير علاقات الشراكة بين الشركات الأجنبية و شركة سوناطراك ، ذلك لأن المرحلة التي كان فيها نشاط هذه الشركات مقيدا بقانون 1986 لم يكن ليغير من الوضع الكثير ، هذا بسبب الأزمة الحادة التي كان يعيشها الاقتصاد الجزائري ، و بسبب الانكماش الاقتصادي الذي كان يعانیه الاقتصاد العالمي هو الآخر ، و بسبب أيضا التكاليف الباهظة لعمليات البحث و التنقيب عن البترول ، و التي لم يكن بمقدرة شركة سوناطراك تحمل أعباءها الضخمة.

وبالرغم من فتح المجال أمام دخول الشركات متعددة الجنسية إلى الساحة الوطنية للاستثمار في مجال المحروقات ، إلا أن ذلك لم يحرك الكثير من عجلة الإنتاج للبترول ، والذي كانت الجزائر بحاجة ماسة إلى عمليات أكثر منه لإعادة الاعتبار لمكانة المحروقات في تحقيق الاستقرار للاقتصاد الوطني .

إن الهدف الرئيسي من هذا القانون هو ضمان أن شركة سوناطراك ستستفيد من عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية، فيما يتعلق بالجانب المالي و التقني لمشاريع البحث و التنقيب، و في الوقت نفسه فإن الشركات تطمح لضمان مصادر ربح أخرى من خلال تسهيلات الاستثمار التي جاء بها هذا القانون.

و أهم الأحكام الجديدة التي جاء بها قانون (91-21)² القرارات التي يتضمنها هذا القانون و الخاصة بتمويل الشركات الأجنبية من خلال تركيز نشاطاتها في الجزائر، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- يمكن للشريك الأجنبي أن يمول وينجز ويستغل القنوات والمنشآت المرتبطة بنشاط نقل المحروقات وهذا إلا لحساب الطرف الوطني (سونطراك) (المادة:04)؛

- إلغاء شرط إبرام البروتوكول بين الطرف الأجنبي والدولة حيث تقتصر الموافقة على إبرام عقد بين المؤسسة الوطنية والطرف الأجنبي بواسطة التنظيم (مرسوم تنفيذي) (المادة:06)؛

- يحصل الشريك الأجنبي لدى اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري* على شكل من الأشكال التالية (المادة:07):

- حصول الشريك الأجنبي على جزء من إنتاج الحقل بحسب مساهمته في الاشتراك؛
- حصول الشريك الأجنبي على حصة من إنتاج الحقل تعويضا لمصاريفه وخدماته المحددة في الاشتراك.

¹ طيبوني أمينة، مرجع سابق ، ص: 121.

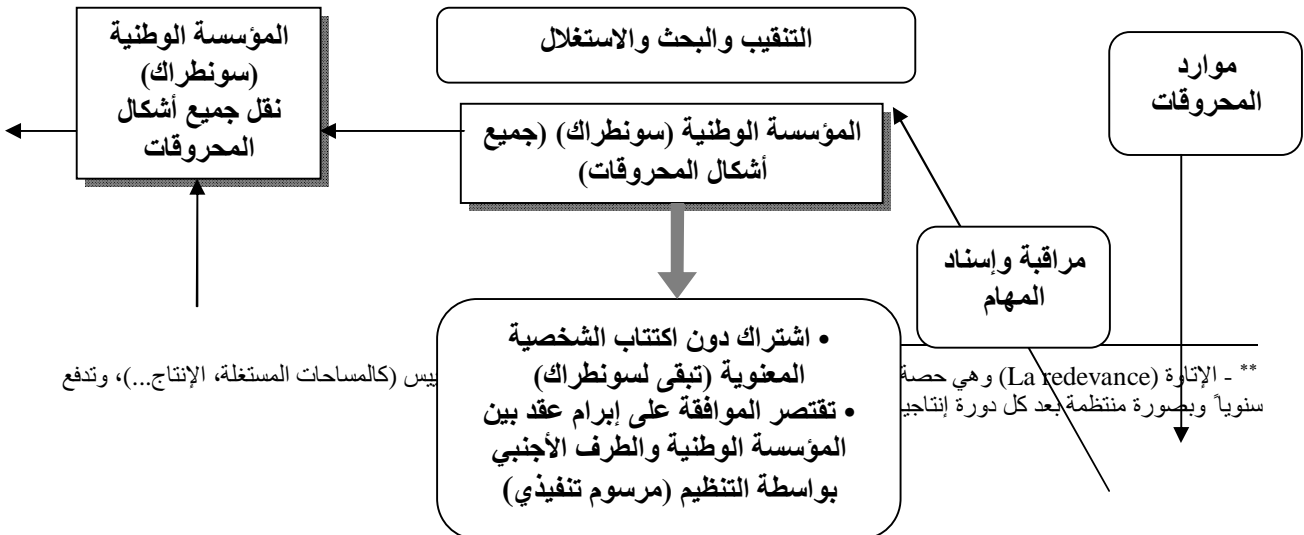
² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 63، القانون رقم 91-21، ويتم القانون 86-14 المؤرخ في 04/12/1991، ص: 2392.

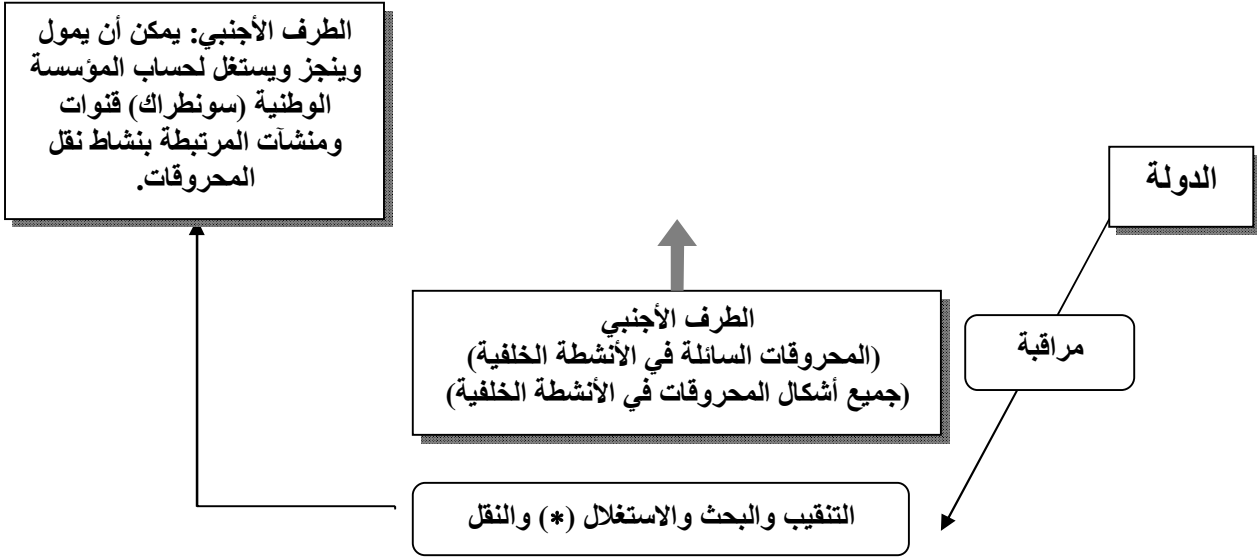
³ مياح نذير، مرجع سابق ، ص: 116

* لا يمكن للشريك الأجنبي الانتفاع إلا عند اكتشافه حقل قابل للاستغلال التجاري (المادة 07).

- تقديم إغراءات ضريبية هامة تصل لحد إمكانية تخفيض نسب الضرائب إلى حد أقصى (لا تقل عليه) (المادة:11):
- الإتاوة** بنسبة 10% من إجمالي الإنتاج الخام؛
- الضريبة على النتائج بنسبة 42%.
- في حالة حدوث منازعات بين الدولة والشريك الأجنبي فتخضع وجوبا إلى القضاء الجزائري، بينما إذا نشب نزاع بين المؤسسة الوطنية والشريك الأجنبي فتخضع في بادئ الأمر إلى عملية مصالحة، فإذا فشلت يمكن عرضها على التحكيم الدولي (المادة 12).
- لتوضيح الصورة أكثر للمعطيات السابقة نستعين بالشكل التالي:

الشكل (13):العلاقات التنظيمية القائمة في قطاع المحروقات وهذا بين مختلف الهيئات من خلال قانون 1991





المصدر: نذير مياح، السياسات الصناعية في قطاع المحروقات في الجزائر، مرجع سابق، ص 117.

أصبحت نتيجة هذا القانون واضحة للعيان ، إذ سمحت هذه التحفيزات من تجسيد عقود شراكة عديدة سواء في مجال البحث و التنقيب و الاستغلال، أو في مجال مشتقات البترول، إضافة إلى عقود أخرى في مجال الخدمات ، كتوفير العتاد البترولي. وفقا لما يبينه الجدول التالي:

الجدول (09): مختلف عقود الشراكة المبرمة بين سوناطراك و الشركات الأجنبية (نماذج مختارة) في الفترة 91-1999

مدة العقد	العقود			اسم الشركة	البلد الأصلي
	موضوع العقد	الاستثمار	تاريخ التوقيع		
-	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	-	جانفي 1992	Anadarco	أمريكا الشمالية الولايات المتحدة الأمريكية
-	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	65 مليون دولار	ماي 1992	Atlantic Richfield	
-	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	58.5 مليون دولار	جوان 1992	Mobil	
-	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	67.7 مليون دولار	جويلية 1992	Philips petroleum	

* - ترد تكاليف التي أنفقتها الطرف الأجنبي في حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال التجاري.

25 سنة	إعادة تطوير حقل بترولي	1.6 مليون دولار	جويلية 1994	ARCO	كندا
3 سنوات	هندسة، و تجهيز وضخ الغاز الطبيعي	600 مليون دولار منها 40% بالدينار جزائري	جانفي 1996	Brown et root Petroleum et chemicals	
20 سنة	تطوير و استغلال لـ 4 حقول غازية في منطقة عين أمناس	931 مليون دولار	جوان 1998	AMOCO-corporation	
5 سنوات	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	33 مليون دولار	نوفمبر 1992	Lousiana land	
10 سنوات	/// ///	34.5 مليون دولار	أفريل 1993	Péto-Canada	
					أوروبا
30 سنة	إنتاج السائل الغازي في منطقة الحمراء	370 مليون دولار	1991	Total	فرنسا
10 سنوات	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	45 مليون دولار	فيفري 1993	BP exploration	إنجلترا
-	اكتشافات	27 مليون دولار	ماي 1994	Repsol	إسبانيا
3 سنوات	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	25 مليون دولار	ماي 1995	AGIP	إيطاليا
16 سنة	بحث و استغلال النفط	21 مليون دولار	جوان 1996		
-	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	22 مليون دولار	ماي 1999		
					آسيا
7 سنوات	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	38 مليون دولار	ديسمبر 1996	Petronas	ماليزيا
					مناطق أخرى
10 سنوات	اكتشاف و تقاسم الإنتاج	62 مليون دولار	ماي 1997	BHP	أستراليا

المصدر: بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها و آفاقها، مرجع سابق ، ص: 263.

3- القانون رقم 05-07 الصادر بتاريخ 19 جويلية 2005

يعتبر القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 من أكثر القوانين الجزائرية جدلا في مجال المحروقات ، بين المؤيدين و المعارضين لما جاء فيه ، لما له من انعكاسات إيجابية على التنمية و الاستثمار بالنسبة للفريق الذي يؤيد هذا النص والمدافع عنه، وكذا التأثيرات السلبية على ثرواتنا البترولية وتتناقض هذا القانون مع إحدى مواد الدستور بالنسبة للمعارضين له .

إن القانون رقم 05-07 الذي تم إقراره ثم تعديل بعض مواد لاحقا، رغم أنه ينص في المادة الثالثة منه " أن المواد وموارد المحروقات المكتشفة أو غير المكتشفة على التراب الوطني وفي باطنه وفي المجال البحري الذي هو جزء من السيادة الوطنية وتعد ملك الجماعات الوطنية التي تجسدها الدولة" ¹.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 50 الموافق 19 يوليو 2005 م ، ص: 05 .

غير أنه خلال الاستغلال يعطي للشركاء الأجانب حق التملك لحقول النفط إلى نسبة 70 % على الأقل و لشركة سوناطراك 30 % على الأكثر، ويشترط أن تمارس حق الشفعة في هذه النسبة وتدخل الشركة في أجل 30 يوما. وبما أنها، ولأسباب فنية ومالية والوقت القصير الممنوح لها في استعمال حقها في الشفعة قد لا تتمكن من ذلك، فإن الشريك الأجنبي يمكن أن يستولي على كامل الحصص حتى تصل إلى نسبة 80% بدلا من 49 %، بمعنى أنه يقترب من الضعف ونصيب سوناطراك سينخفض إلى 20 % بدلا من 51%، أي مقسوما على 2.5 . وهذا سيؤدي حتما إلى فقدان الدولة ملكية البترول المكتشف مستقبلا.

حيث نصت المادة 25 من القانون بما يلي : "تعد المحروقات المستخلصة في إطار عقد البحث و/أو الإستغلال ملكاً للمتعاقد عند نقطة القياس، و خاضعة للإتاوة حسب البنود و الشروط التي يحددها العقد المذكور ."¹

ومن أهم ما جاء به هذا القانون نذكر مايلي :²

- التركيز على إصلاحات تمس القطاع استجابة للتحويلات على الساحة الطاقوية العالمية، ويوجه البعض انتقادا لهذا القانون، ذلك بأننا في وضعية اقتصاد يسير بسرعتين، إحداها لقطاع المحروقات منفصلا عن التحويلات الداخلية والخارجية، والثانية للقطاعات الأخرى خارج المحروقات، التي لا تأخذ في الحسبان التطورات الحديثة على الساحة الطاقوية العالمية .

- يضع هذا القانون شركة سوناطراك على قدم المساواة مع الشركات الأجنبية، فيما يخص البحث و الاستغلال، ويمكن لها بصفتها شركة مساهمة، اللجوء إلى المؤسسات المالية، على غرار الشركات الأخرى الأجنبية، دون ضمان من الدولة للحصول على القروض لتمويل مشاريعها .

- إنشاء وكالتين وطنيتين مستقلتين، تتمتعان بالشخصية المعنوية، تعرفان باسم وكالات المحروقات: وكالة وطنية لمراقبة وضبط النشاطات في مجال المحروقات، ووكالة وطنية لتقييم موارد المحروقات " أنافط -ALNAFT". وكلت لهما مهام تسيير وتنظيم عمليات البحث والاستغلال ، وتسليم رخص التنقيب ، وإبرام عقود الاستغلال ، وجمع الإتاوة والرسوم، وإعادة تحويلها إلى خزينة الدولة .

- القانون الجديد يمنح تحفيظات جبائية أكثر تشجيعا للاستثمار، خاصة للحقول الصغيرة والواقعة في المناطق معزولة، وتتويج النشاطات نحو المصب " aval".

- التحرير تدريجي لأسعار المحروقات، سيكون في صالح سوناطراك، لأنه يترك إمكانية الدعم للدولة كما هو معمول به في كل أنحاء العالم عن طريق الخزينة العمومية ، على أن يذهب هذا الدعم للقطاعات الحيوية وللمواطنين الأكثر حرمانا وللمناطق المحرومة .

تعديل بعض بنود القانون:

¹ نفس المرجع: ص: 13 .

² عبد القادر بلخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 169 .

إن الأمر رقم 06-10 المؤرخ في 29 يوليو 2006¹ جاء ليعدل ويتم قانون المحروقات 05-07 المؤرخ في 28/4/2005 ويدخل قانون المحروقات نحو السريان الفعلي، وهو يهدف إلى تعديل مواد أساسية اعتبرها الكثيرون (بعد التعديل) بمثابة الضمانة الكبيرة في استعادة الرقابة على المحروقات.

فبعد ردود الأفعال المناوئة لسياسة قطاع المحروقات بخصوص قانون 2005. تم تعديل بعضها وكانت على الشكل التالي:²

- أ - ففي الصيغة الأولى لم يكن يلزم الشركة الوطنية سونطراك بأن تكون طرفاً في جميع عقود البحث والاستغلال التي يبرمها الشريك أو مجموعة شركاء أجنب، والامتياز الوحيد الذي منح الحق لها كي تصبح لاحقاً شريكاً بحيازة حصة تتراوح بين 20 و30% إذا كانت لديها الرغبة في ذلك؛
- ب - يعيد القانون التي تمت مراجعته القاعدة القديمة التي تجعل من سونطراك الطرف الذي يستحوذ على الأغلبية في جميع العقود، سواء تعلق الأمر بالبحث والاستغلال أو النقل والتكرير؛
- ج - تتضمن أحكام القانون الجديد فرض رسوم على الفوائد الاستثنائية* لتشمل عقود تقاسم الإنتاج المبرمة مع سونطراك في إطار قانون 1986 والمعدل سنة 1991، وكان هذا نتيجة لارتفاع المهم في أسعار البترول.

المطلب الثالث: أشكال عقود الشراكة الأجنبية المطبقة في القطاع

لقد عرفت اتفاقيات النفط المبرمة بين الشركات العالمية والدول المنتجة للبترول أشكالاً قانونية عديدة وفقاً للمراحل التاريخية المختلفة من استغلال البترول، سواء ما كان منها في المراحل الأولى من اكتشاف البترول أو المراحل الحديثة التي عرفت تغيرات في العلاقات الدولية. وقد ترتب عن تغير الظروف الاقتصادية و السياسية العالمية تعديلات في التشريعات البترولية. وليس بمقدورنا دراسة كل الأشكال القانونية والبنود التي تتضمنها أنواع العقود، ولكن سنشير فقط إلى أهم النماذج التي نرى أنها تخدم البحث، وخاصة بعد دخول الشركات البترولية العالمية مجال استغلال المحروقات بالجزائر.

ويمكن تقسيم نماذج عقود البترول إلى مجموعتين أساسيتين وهما:

أولاً: عقود الامتياز

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48 في 30 يوليو. 2006 ، ص:04.

² مياح نذير، مرجع سبق ذكره ، ص: 127.

* رسم غير قابل للحسم على الأرباح الاستثنائية التي يحققها الأجنبي على حصتهم من الإنتاج عندما يتجاوز الوسط العددي الشهري لأسعار بترول برنت 30 دولاراً للبرميل، وتتراوح هذه الإتاوة بين 5 % كحد أدنى إلى 50 % كحد أقصى .

يعتبر عقد الامتياز وسيلة قانونية يبرم بين سلطة عمومية وبين صاحب المشروع غالبا ما يكون أجنبيا، يعطى له الحق في استغلال مرفق بترولي لحسابه الخاص مع حق تملك الآبار التي يكتشفها مقابل جزء من العائدات بالإضافة إلى الإتاوات (الرسوم) التي يدفعها للدول المضيفة.¹

و كان هذا الشكل من العقود هو السائد في مناطق الإنتاج الرئيسية من قبل الحرب العالمية الأولى، واستمر في كثير من الدول حتى مطلع السبعينات، وقد فرضته الشركات البترولية العالمية حينها مما سمح لها بالاحتفاظ بكثير من المزايا الاقتصادية من أهمها:

- اتساع الرقعة الممنوحة للشركات من أجل التنقيب، واشتراط عدم التخلي الجزئي أو الكلي عن المساحة الممنوحة لها ولا تستطيع الدولة المضيفة أن تمنحها لشركة أخرى؛

- طول مدة التعاقد بحيث بلغت في بعض الأحيان 90 سنة؛

- تتفرد الشركات بالبحث والتنقيب وتحمل المخاطر والتكاليف لوحدها، ولا تسترد شيئا من النفقات على الاستكشاف إذا لم تعثر على البترول، فإذا عثرت على البترول بكميات تجارية تقوم باستخراجه وتسويقه لحسابها على أن تدفع للدول المضيفة العوائد المتفق عليها؛

- الشركة الأجنبية غير ملزمة بتكرير جزء من البترول أو استثمار جزء من أرباحها محليا؛

- عدم خضوع الشركة صاحبة الامتياز للقضاء المحلي، أي تجميد السلطة التشريعية في الدولة واستبعاد خضوعها للقانون والقضاء الوطنيين، سواء أكان ذلك صراحة أو ضمنا، وتشتترط اللجوء للقضاء الدولي في حالة الخلاف مع الدولة المضيفة في القضايا الحيوية؛

- تتفرد الشركة بتحديد حجم الإنتاج و إعلان السعر الذي يباع به البترول المنتج. وقد كان هذا في صالح الشركات العالمية لأنها تحول البترول المنتج إلى الشركات التابعة لها بسعر منخفض، وتستفيد في النهاية من سعر المنتجات في التوزيع النهائي وتحرم في المقابل الدولة المضيفة من جزء هام من الربح؛

- جمود معدل الضريبة وجعله عنصرا ثابتا في العقد ولا تستطيع الدولة المضيفة تعديله دون موافقة الشركات صاحبة الامتياز.²

و يتضح من عقود الامتياز أن جلّ المزايا في صالح الشركات الأجنبية، خاصة جانب التملك الفعلي للبترول في جميع مراحلها من المنبع إلى المصب، والتصرف في الكميات المنتجة وأسعارها بعيدا عن إرادة الدولة المضيفة.

وتجدر الإشارة هنا أن الدولة المضيفة في حالة عقود الامتياز لا تتحمل أية مخاطر أو استثمارات من

أي نوع، وغير ملزمة بتحمل تكاليف الاستخراج والاستغلال، كما أنها غير معنية بتحديد أسعار البترول، و تتقاضى في المقابل إتاوة عن منح الامتياز، بالإضافة إلى عوائد إما ثابتة عن كل برميل ينتج أو نسبة من الأرباح وذلك حسب بنود العقد. وقد سادت هذه العقود لفترة طويلة نتيجة للسيطرة السياسية للدول الأجنبية على

¹ يسري محمد أبو العلاء، مرجع سابق، ص: 153 .

² حسين عبد الله، مرجع سابق، ص: 99 .

الدول المنتجة، حيث تم استغلال النفط بشروط مجحفة ولم تقدم الشركات العالمية خلال هذه الفترة على إقامة أية صناعات نفطية محلية أو تشغيل للعمالة الوطنية.¹

هذه المزايا تم إلغاؤها من طرف الدول المنتجة فيما بعد، سواء عن طريق المفاوضات الشاقة بتصحيح العلاقة المختلة أو أخذ مبادرة التأميم المباشر للبتروول.

ثانيا: عقود المشاركة

جاءت عقود المشاركة كبديل عن عقود الامتياز التي فرضتها الشركات الكبرى وذلك بعد سيطرة الدول المنتجة على قطاع المحروقات تأكيدا لقاعدة السيادة الدائمة للدول على ثرواتها الطبيعية، وبعد أن أصبحت للدول المضيفة شركات وطنية تعمل في مجال البترول. وقد انتشرت هذه العقود منذ بداية السبعينات خاصة. و عقد المشاركة هو "عقد بين حكومة أو إحدى مؤسساتها وبين شركة أجنبية يكون للأخيرة بمقتضاه حق البحث عن البترول في منطقة معينة وزمن معين، فإذا وفقت في اكتشاف البترول يبدأ في تكوين شركة مشتركة بين الطرفين..."². وهناك تعاريف أخرى تختلف باختلاف عقود المشاركة والتي من أشهرها عقود تقاسم الإنتاج (Production Sharing Agreement)، وعقود التعاون أو (عقود التشارك) (Joint venture Agreement). ويمكن أن نوضح هنا أهم الملامح العامة التي تتضمنها عقود المشاركة:³

- الفترة الممنوحة للبحث عن البترول قصيرة نسبيا؛

- يتضمن العقد شرط التخلي عن المساحة الممنوحة وفق جدول زمني بالاتفاق؛

- يتحمل الشريك الأجنبي مخاطر البحث والاستكشاف ولا يسترد منها شيئا إذا لم يكتشف البترول بكميات تجارية؛

- تدخل الدولة شريكا بعد اكتشاف البترول، بحيث تساهم في نفقات التنمية والإنتاج وتحصل على نسبة من البترول غالبا ما تكون % 50 ، وتشارك فعليا في إدارة مرفق البترول؛

- تحصل الدولة المضيفة على إتاوة (رسم)، وهو الحد الأدنى الذي يجب أن تحصل عليه من دخول

الشركات البترولية مجال الاستغلال في أراضيها، وإذا ما حقق الشريك الأجنبي نتائج من اكتشاف البترول، فرضت عليه ضرائب إضافية تصل إلى نسبة % 50 كحد أعلى، بحيث يمكن أن تصل حصة الدولة في النهاية إلى نسبة % 75 من الربح المحقق؛

- البترول المكتشف تؤول ملكيته قانونا إلى الدول المضيفة، وتصبح وحدها صاحبة الحق في التصرف فيه (وهي نقطة أساسية في السيطرة على الثروة الوطنية)،

- تسترد الشركة الأجنبية في حالة اكتشاف البترول نسبة من النفقات التي تكبدتها على أقساط حسب الاتفاق ، ويتم استرداد النفقات Recovery cost بحصول الشركة على كميات من البترول المنتج، و يستخدم

¹ يسري محمد أبو العلاء، مرجع سابق، ص:155 .

² نفس المرجع، ص: 171 .

³ حسين عبد الله، مرجع سابق، ص:101.

لحساب قيمة هذه الكميات سعر البترول الذي تحقق في السوق الحرة من تصدير نصيب الشريكين الوطني و الأجنبي؛

- يعفى الشريك الأجنبي غالبا من ضرائب الدخل التي تتحملها نيابة عنه الشركة الوطنية.

إن الصلاحيات الموكلة لشركة سوناطراك باعتبارها شركة أسهم يمكنها من إبرام عقود شراكة مع الطرف الأجنبي الذي أصبح من خلال قانون 91-21 و ما أنجر عليه من تعديلات، يمارس مختلف نشاطات التنقيب، البحث و الاستغلال بناء على ما جاء في العقد وأشكال الشراكة التي تسمح بذلك، و بناء عليه فإن الشراكة في القطاع أخذت أربعة أشكال:

1- الاشتراك بالمساهمة L'association en participation

تتمثل خصائص هذا النوع من الشراكة فيما يلي:¹

1 - استثمارات البحث تمويل من طرف الشريك الأجنبي.

2 - يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة سوناطراك على الأقل 51%.

3 - عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها، و التي لا تتجاوز 49 % من الإنتاج المكتشف.

4 - يتحمل الشريك الأجنبي مسؤولية دفع الأعباء و الرسوم على حصته في الإنتاج.

هذا النوع من الشراكة الاشتراك بالمساهمة ظهر قبل صدور قانون 1986 ، و أول اشتراك بالمساهمة كان يخص منطقة Stah-Méréksen وتم بين سوناطراك و TOTAL في 1973 . أما المثال الثاني فهو الاشتراك الذي عقد في 1990 مع NASTEYOY الفنلندية.

2- الشراكة التجارية (Société commerciale mixte (par action)

تخضع الشركة التجارية المختلطة إلى القانون الجزائري، و تكون نسبة مساهمة سوناطراك 51% على الأقل . أما فيما يخص طرق التمويل، القيود و مبادئ الفوائد المستحقة، فهي نفسها كما في حالة الاشتراك بالمساهمة . و سنقف أمام حالتين:

▪ يوزع الإنتاج بين الشركاء، بحيث يدفع كل طرف الإتاوة و الضريبة النسبية على حصته.

▪ الشركة التجارية تقوم بتسويق الإنتاج، و عليها دفع الأتاوة و الضريبة .

و هكذا، الشركة المختلطة "ALEPCO" Algéro-Libyen ، و التي تحصلت على نشاط

للبحث و الاستغلال في منطقة غرداية، لم تنشأ طبقا لقانون 86-14، و إنما نشأت طبقا لاتفاقية ثنائية

عقدت في 1986 و التي أبرمت قواعدها التسييرية، قوانينها و قيودها . هذه الشركة المختلطة ذات

حصص مساهمة متساوية بين سوناطراك و الشركة الليبية "NOC".

3 - عقود الخدمات:

¹ طيبوني أمينة، مرجع سابق، ص:151.

تتقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:¹

أ - **عقد الخدمة ذات المخاطر** : و الذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة.

في عقد الخدمة ذات المخاطر، الشريك الأجنبي يتحمل كامل مصاريف تمويل عمليات البحث. و تكمن المخاطرة في إمكانية حدوث بحث بترولي سلبي، مما يعدم كل إمكانية تسديد المصاريف الخاصة بعملية البحث، و التقيب.

خلافًا لعقد تقاسم الإنتاج، ففي حالة الاكتشاف، يسدد للشريك مصاريفه والخدمات المقدمة، و هذا نقداً أو عيناً. هذا النوع من الشراكة طبق في حقل عين صالح مع الشركة البريطانية B.Petroleum، لكن مع إمكانية التحول إلى عقد تقاسم الإنتاج.

ب- **عقد المساهمة التقنية دون المخاطر** :

و تقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال و الإنتاج. و بناء عليه فإنه في هذه الحالة و في إطار الشراكة:

- يدفع للشركة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي والذي يجب أن لا يتجاوز 29% من الإنتاج المكتشف.

- يحدد الدفع عيناً أو نقدياً و كذا كفاءات التسديد مقدماً في العقد.

- إذا اتفق الطرفان على الدفع عينياً، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم في ميناء الشحن من جميع

الأعباء و الرسوم و كذا من كل الالتزامات الجبائية البترولية.

4- الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج:

تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الاكتشاف البترولية، حيث تحتاج هذه الاكتشافات إلى موارد مالية ضخمة و تكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها إحصائية، ومن ثم لا تقدر عليها الاقتصاديات النامية فيعيد بها إلى مشروع متعدد الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل و المعرفة الفنية، فيقوم بالاستثمار و الإنفاق على الإنتاج و يتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل، كما يقوم أيضاً بتطوير و تدريب العناصر المحلية من العمالة والمهندسين و الإطارات، كما يقوم في بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، و يتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه و إنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة، و بين المشروع متعدد الجنسيات الذي كلف بالإنفاق و الإنتاج عليه، و يمكن للسلطة المحلية استخدام نصيبها من المنتج إما في الاستهلاك المحلي أو تصديره للخارج.

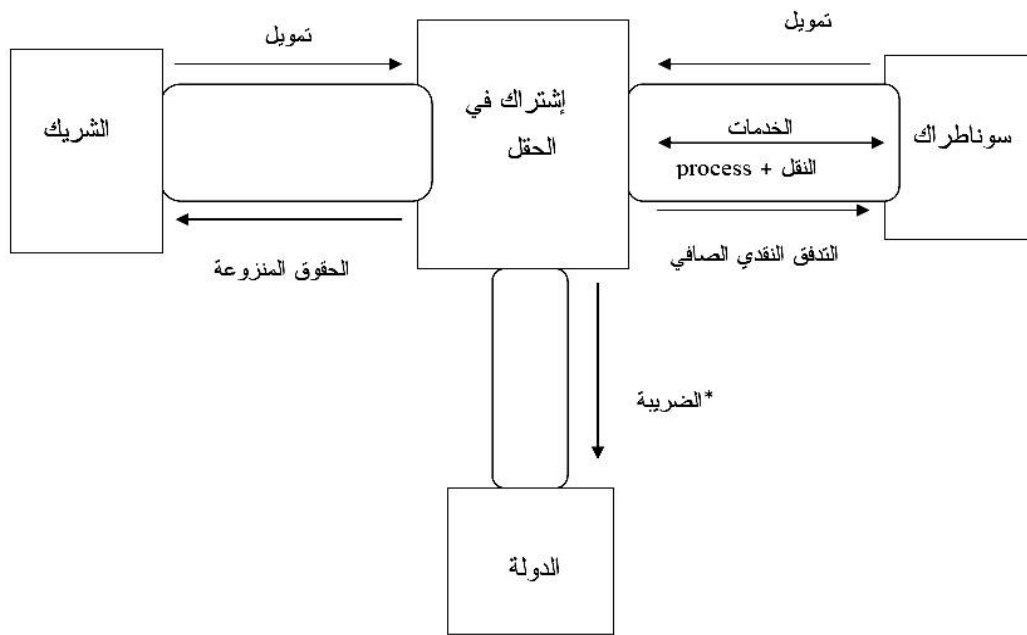
و لقد أصبح هذا النظام مفضلاً عند سوناطراك نتيجة تقلب أسعار المواد الأولية و زيادة معدلات

التضخم، و هو نظام أكثر دقة و عدالة من نظام اقتسام العائد أو الأرباح.

و يمكن التعرف في الشكل الموالي على التدفقات النقدية في عقد تقاسم الإنتاج.

الشكل (14): التدفق النقدي في عقد تقاسم الإنتاج

¹ بن عزوز محمد، مرجع سابق، ص:125.



*كل الضرائب المتعلقة بالشراكة تدفع من قبل سوناطراك

المصدر: طيبوني أمينة، مرجع سابق، ص:156.

و حسب تقرير الاستثمار العالمي لسنة 2007 (انظر الملحق 03)، فان عقود الشراكة الاجنبية المطبقة في قطاع المحروقات الجزائري بلغت 109 عقدا، كان النصيب الأكبر لعقود الامتياز بـ66 عقدا مبرما أي أكثر من 60% من إجمالي العقود المطبقة، في حين كان نصيب عقود اقتسام الإنتاج 25 عقدا بنسبة 23%، بينما لم تتجاوز عقود الخدمات 4 عقود. وما يلاحظ في التقرير أن اتفاقات المشاركة في الانتاج كانت الاكثر شيوعا، و استأثرت باكثر من 50% من جميع عقود المشاركة مع الشركات الأجنبية فكانت الشكل الرئيسي من أشكال التعاقد في بلدان كاندونيسيا و الجماهيرية العربية الليبية و السودان و الصين والعراق و قطر، اما الامتيازات و المشاريع المشتركة فقد كانت الشكل الرئيسي السائد في كل من الاتحاد الروسي و انغولا و البرازيل و الجزائر.

خاتمة الفصل

الخلاصة التي يمكن الخروج بها في نهاية هذا الفصل هي أن التحولات الاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم، كان لها وقعها على السياسة الصناعية الجزائرية التي تمثلت في قرار التوجه نحو اقتصاد السوق، وفتح المجال أمام المبادرة للشراكة الأجنبية وخاصة الاستثمار الأجنبي، و ظهر أثرها جليا على قطاع المحروقات أكثر من غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وذلك بسبب الربح العالي الذي توفره صناعة النفط والبعد الاستراتيجي للمحروقات، وحاجة الشركات العالمية لتجديد احتياطياتها من النفط تحسبا للمستقبل، رغم ما أثارته التوجهات الجديدة من تباين في الآراء واختلاف وجهات النظر داخل الوطن.

فقد شهد قطاع المحروقات منذ السبعينيات تحولات هامة في مختلف جوانبه الاقتصادية و التكنولوجية .وقد كانت هذه التحولات نتيجة تفاعل متغيرات كثيرة ومتنوعة، منها الاقتصادية والتكنولوجية، ومنها أيضا السياسية و الجيو- استراتيجية، لأن قطاع المحروقات هو القطاع الخاضع بامتياز لتأثير هذا النوع الأخير من

المتغيرات، أكثر من كل القطاعات الاقتصادية الأخرى. وهو ما أكدته دراسة الخلفية التاريخية للقطاع والفاعلين الأساسيين في السوق العالمية. و سنحاول في الفصل التالي الوقوف على واقع أداء هذا القطاع في ظل فتحه للشراكة الأجنبية.

تمهيد

لقد تجاوزت الجزائر مع المتغيرات الإقليمية والعالمية التي شهدتها الاقتصاد العالمي مؤخرًا؛ حيث بدأت الجزائر باعتماد استراتيجيات الانفتاح الاقتصادي وسياسته، أو ما يسمى حديثًا "open door policies" فقد اعتمدت الجزائر في بداية استقلالها على مواردها الداخلية في تمويل مشاريعها الاستثمارية و المتمثلة خاصة في المحروقات التي تشكل 98% من صادراتها ، فلم تنص من خلال قوانينها صراحة على تشجيع الاستثمارات الأجنبية خوفًا من تدخل الأجانب في سيادة الدولة، و بعد الأزمة البترولية و نقص موارد الدولة عمدت الحكومة الجزائرية إلى تطبيق إصلاحات جديدة حيث فتحت الباب أمام الاستثمار الأجنبي المباشر و هذا من خلال بعث عدة قوانين تشجع عملياته ، و قوانين أخرى تشجع على الخصوص تطوير الاستثمار في قطاع المحروقات و حماية له أيضا في نفس الآن ، و هذا في إطار سياسة الانفتاح الاقتصادي.

الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر كان إدراكا لمساهمته في التنمية الاقتصادية، و باعتباره وسيلة تمويل فعالة، فضلا عن كونه طريقة فعالة لاكتساب المزيد من الكفاءة من خلال نقل التكنولوجيا الملائمة.

و في هذا السياق، هل الانفتاح نحو الشراكة الأجنبية مكن شركة سوناطراك من الاستفادة منها في تحسين أدائها و تطوير إمكانات قطاع المحروقات الجزائري ؟ و هذا ما سنحاول التطرق إليه في فصلنا هذا و الذي قسمناه كالتالي:

المبحث الأول: هيكل قطاع المحروقات في الجزائر.

المبحث الثاني: تطور أداء قطاع المحروقات الجزائري قبل و بعد الإنفتاح على الشراكة.

المبحث الثالث: واقع أداء منشأة سوناطراك في القطاع.

المبحث الأول: هيكل قطاع المحروقات في الجزائر

قبل التطرق إلى تطور قطاع المحروقات الجزائري، كان لابد من توضيح معالم القطاع من خلال تحليل هيكل القطاع، و تبيان درجة تركيز القطاع (مدى احتكار وهيمنة سوناطراك على القطاع) و درجة التكامل العمودي المطبقة فيه و كذا تمييز المنتج من خلال مميزات النفط الجزائري عن باقي النفوط الأخرى.

المطلب الأول: هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات في الجزائر

أولاً: مهام منشأة سوناطراك

إن الشكل القانوني لمنشأة سوناطراك، يؤكد قانون المحروقات رقم 05-07 المؤرخ في 28 أبريل 2005 و المعدل و المتمم بالأمر رقم 06-10 في 29 يوليو 2006 ، الذي ينص على تعويض مصطلح " سوناطراك، شركة ذات أسهم" بمصطلح " المؤسسة الوطنية سوناطراك، شركة ذات أسهم " وهذا تأكيد على شكلها القانوني كمؤسسة وطنية وليست شركة ذات أسهم فقط، كما أن القانون رسم دورا لسوناطراك بحيث تكون الدولة وصية عليها ومالكة لأسماها، لكن لها استقلالية في التسيير واتخاذ القرارات الاقتصادية، أي أن دورها يجب أن يشبه إلى حد ما دور البنوك المركزية.

وللتأكيد على العلاقة الجديدة وتدعيم دور الدولة في مراقبة النشاط البترولي ونشاط شركة سوناطراك، تم حسب القانون الجديد المشار إليه إنشاء وكالتين وطنيتين مستقلتين هما¹:

- وكالة وطنية لمراقبة النشاطات وضبطها في مجال المحروقات: " سلطة ضبط المحروقات ARH "

حيث تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالنشاطات التي يحكمها هذا القانون (التعريفات، الاستعمال الحر لمنشآت النقل و التخزين، الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة، دفتر الشروط المتعلق بإنجاز المنشآت، تطبيق المعايير و المقاييس المعدة على أساس أفضل تطبيق دولي). كما تتكلف بدراسة طلبات منح إمتياز النقل بواسطة الأنابيب و تقديم التوصيات الى الوزير المكلف بالمحروقات.

- وكالة وطنية لتثمين موارد المحروقات: " ألنفط ALNAFT "

ومهمتها بترقية استثمارات القطاع و تسليم رخص التنقيب مع تحديد و منح مساحات البحث و كذا متابعة و مراقبة تطبيق عقود البحث و الاستغلال، و كذا تحديد و تحصيل الإتاوات و تحويلها للخزينة العمومية. كما تقوم بتسيير و تطوير بنوك المعلومات الخاصة بالبحث و إستغلال المحروقات. وبذلك أصبحت مهام قطاع المحروقات الجزائري والممثل في الشركة الوطنية سوناطراك عديدة و متنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات كثيرة، و أصبحت تعمل على تحقيق المهام التالية:²

- التنقيب على المحروقات و استغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال و تسيير هذه الشبكات؛
- بيع الغاز الطبيعي و معالجته؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 لسنة 2005، القانون 07-05 المتعلق بالمحروقات المؤرخ في 28/07/2005، ص:9-12.

² Sonatrach : La revue N°10, Avril 1998, P:35.

- تحويل و تكرير المحروقات و تسويقها؛
- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر و في الخارج مع شركات جزائرية و أجنبية والاشتراك في رأس المال و في القيم المنقولة الأخرى؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط و البعيد؛
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل له فائدة على مجمع سوناطراك.

ثانيا: احتكار سوناطراك للقطاع.

لقد عملت الجزائر جاهدة بعد الاستقلال على استعادة سيادتها الطاقوية، و تجسد ذلك بإنشاء شركة سوناطراك و التي كانت المالكة الوحيدة للسندات المنجمية و المحتكرة للسوق الجزائرية قبل أن تفتح الدولة مجال الشراكة في المجال الطاقوي. فاستغلال المحروقات في الجزائر مر بمرحلتين، مرحلة أولى تتمثل في احتكار السوق من طرف سوناطراك، و مرحلة ثانية تتمثل في مرحلة الإنفتاح على الشراكة:¹

أ - المرحلة الاحتكارية:

بعد استقلال الجزائر، كانت الدولة بحاجة ماسة للاستثمارات و أموال لإرساء قواعد التصنيع و تشكيل الصناعات القاعدية و التي كانت عاجزة عن توفيرها، فإثناء سوناطراك كانت ضرورة حتمية أمثلتها ظروف مختلفة كانت تمر بها البلاد.

ففي البداية كانت تتميز سوناطراك بقلّة الخبرة في قطاع المحروقات، لكن بمرور الزمن اكتسبت هذه الشركة خبرة كانت تساعدها كثيرا في الاستغلال الأمثل لهذا القطاع .

أما فترة الثمانينات فقد تميزت بزيادة نشاط الشركة في أغلب المجالات حيث تميزت هذه الفترة باحتكار سوناطراك للمجال الطاقوي، لكن نظرا للتغيرات التي شهدتها العالم بصفة عامة و المجال الطاقوي بصفة خاصة ، و نظرا للمشاكل التي تعترض إنتاج البترول بسبب طبيعة الطبقات الأرضية الجزائرية ، التي تتميز بصلاية عالية بشكل لا يسمح باسترجاع سوى 23 % من إجمالي الاحتياطات البترولية، ضف إلى ذلك نقص الخبرة التكنولوجية و كذا التكلفة الباهظة التي يكتسبها هذا النشاط، كل هذه العوامل أدت بالدولة إلى فتح رأس مال شركة سوناطراك للشراكة الأجنبية.

ب - مرحلة الإنفتاح على الشراكة الأجنبية:

لقد شعرت الجزائر مع بداية الثمانينات بالتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية الدولية، وخصوصا في قطاع المحروقات، حيث كانت موازين القوى في الأسواق النفطية في تلك السنوات تميل في غير صالح البلدان المنتجة. وأدركت أنه للحفاظ على مكانة القطاع و تنافسيته، لا بد لها من التكيف مع هذه التغيرات وفتح القطاع أمام الشراكة والاستثمار الأجنبي المباشر.

¹ شعباني لطفى، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر ، 2004، ص:136.

وعليه ، شرعت الجزائر ابتداءً من عام 1986 في أول عملية إصلاح كبيرة في تاريخ قطاع المحروقات، تخلت بموجبها عن وضعية الاحتكار السابقة وفتحت القطاع بشكل كبير أمام الشركات النفطية الأجنبية التي أصبح بمقدورها في إطار عقود الشراكة مع الشركة الوطنية سوناطراك القيام بكل أنشطة الاستكشاف والإنتاج.

لقد تجسد فتح قطاع المحروقات الجزائري للشراكة الأجنبية بموجب تطبيق القانون 86/14 الصادر في سبتمبر من سنة 1986 بحيث نص على أنه:¹

- في إطار الشراكة في مجال المحروقات لأي شخص طبيعي أو معنوي أجنبي، يستطيع ممارسة نشاطات التنقيب، البحث، الاستغلال في المحرقات السائلة ، وذلك تطبيقاً للمادة(04) من القانون المذكور أعلاه؛
- النقل لم يعد محتكراً من طرف سوناطراك، وذلك حسب المادة(17) من نفس القانون؛
- النسبة التي تستفيد منها سوناطراك إثر الشراكة هي 51 % بينما نسبة الاستفادة للشريك الأجنبي هي 49 % و ذلك حسب المادة(24) والمادة(25) على التوالي.

و تحليل معطيات الجدول التالي يبين أن هناك ثلاثة أصناف من خدمات قطاع المحروقات تعتبر مفتوحة تماماً أمام المنافسة الخارجية في إطار عقود شراكة مع سوناطراك، وهذه الأصناف هي صنف خدمات منبع المحروقات الذي يشمل خاصة أشغال الاستكشاف والحفر (النشاط الخلفي للقطاع) ، والصنفين الآخرين هما صنف خدمات الهندسة وصنف خدمات النقل البحري(نشاط نقل المحروقات) ، فيما يبقى الاحتكار الكامل هو سيد الموقف في صنفي خدمات المصب(النشاط الأمامي للقطاع) و الذي تحتكره سوناطراك عن طريق فرعها المتمثل في شركة نافطال (NAFTAL) والتي تقوم بتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية ، أما صنف خدمات البناء فيعتبر انفتاح جزئي.

الجدول(10): درجة انفتاح قطاع المحروقات بالجزائر في نهاية عام 2005

الصنف	أهم الشركات الجزائرية المقدمة للخدمات	انفتاح كامل	انفتاح جزئي	احتكار كامل
1- خدمات منبع المحروقات.	ENTP ; ENAFOR ; ENSP ; ENAGEO	++		
2- خدمات مصب المحروقات السائلة	NAFTAL.			++
3- خدمات مصب المحروقات الغازية	NAFTAL.			++
4- خدمات الهندسة .	BRC ; IAP ; CPE	++		
5- خدمات البناء .	GCB ; ENAC ; GTP ; ALESCO		++	
6- خدمات النقل البحري للمحروقات.	SNTM HYPROC	++		

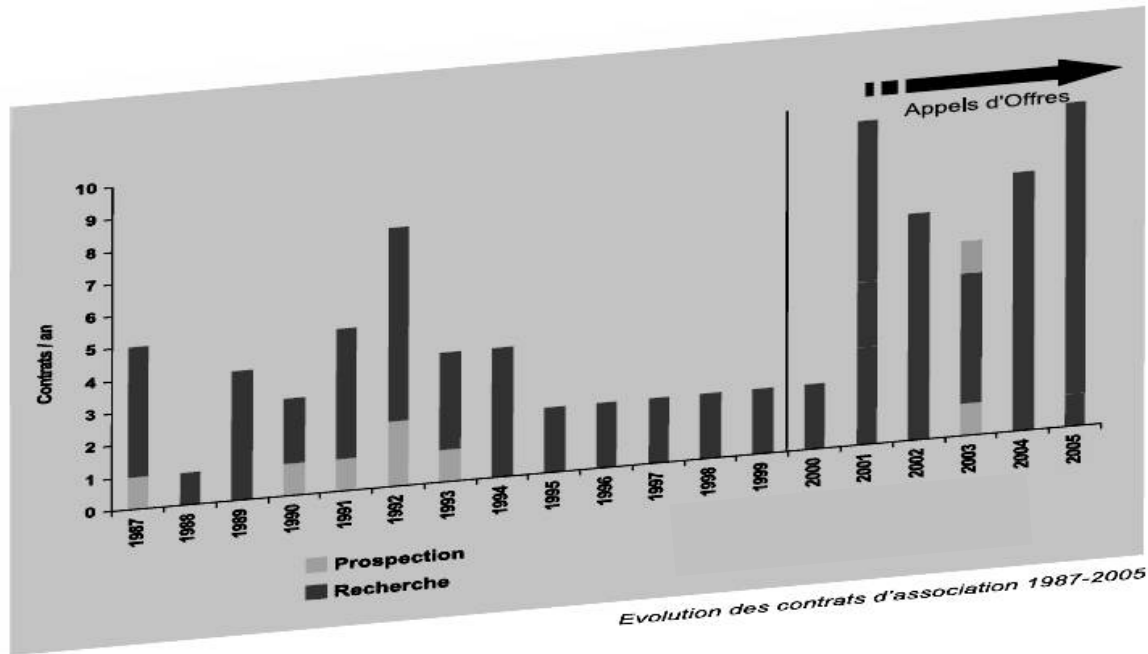
المصدر: بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص:166.

¹ القانون رقم 86-14، المؤرخ في 19/08/1986، و المتعلق بنشاطات البحث و التنقيب و نقل المحروقات عبر القنوات.

و بالتالي تدرج أغلب عقود الشراكة الموقعة مع سوناطراك في النشاط الخلفي للقطاع، وخاصة في مجال البحث و التنقيب عن المحروقات الأولية، لما تتطلبه هذه النشاطات من مخاطرة و استثمارات كبيرة لا تستطيع أن تتحملها سوناطراك لوحدها.

حيث خلال الفترة 1987-2005 أي بعد صدور قانون 86/14 و فتح القطاع للشراكة الأجنبية سجلت سوناطراك أكثر من 87 عقدا للشراكة مع الشركات الأجنبية، منها 79 عقدا للبحث (Recherche) عن المحروقات الأولية و 8 عقود للتنقيب (Prospection). كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (15): تطور عقود الشراكة لسوناطراك في الفترة 1987-2005



المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, **Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007**, Édition sarl BAOSEM, 2008, p:20.

و نشير هنا أن الجزائر بقيت إلى غاية عام 2001 البلد الوحيد تقريبا من بين كل البلدان المنتجة الذي حافظ على الطريقة القديمة في منح تراخيص الاستكشاف، والقائمة على مبدأ المفاوضات الثنائية المباشرة بين شركة سوناطراك والشركات الأجنبية. وقد كانت هذه الطريقة محل انتقاد كبير من الشركاء الأجانب، لأنها تفتقر إلى النزاهة و الشفافية المطلوبة.

وقد أكد اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف دقة هذه الانتقادات و فائدة الطريقة الجديدة. إذ بعد تخلي الجزائر على طريقة المفاوضات الثنائية واعتماد طريقة المناقصات الدولية قفز عدد العقود الممضاة مع الشركات الأجنبية في أول مناقصة عام 2001 إلى 10 عقود كاملة. و تأكد نجاح الطريقة الجديدة جليا في السنوات التالية، حيث بلغ عدد العقود المبرمة إلى غاية نهاية 2005 أربعين عقدا، أي بمعدل 8 عقود سنويا.

المطلب الثاني: التكامل العمودي في القطاع

أولاً : تكامل أنشطة منشأة سوناطراك.

كما هو الحال في الصناعة النفطية العالمية التي تتميز بدرجة عالية من التكامل العمودي، فإن قطاع المحروقات الجزائري يتجزأ إلى أنشطة أمامية و أنشطة خلفية و أنشطة الخدمات البترولية، إذ تُهيم منشأة سوناطراك بشكل ملحوظ على هذه الأنشطة كونها الشريك الأساسي الممثل للدولة، فقد توسع ميدان عمل مؤسسة سوناطراك بسرعة كبيرة، من خلال التكامل العمودي الذي تفرضه على القطاع، بحيث أضحى يغطي جميع ميادين صناعة المحروقات بعد أن كان مقتصرًا في البداية على النقل والتسويق.

إلا أن هيمنتها في بعض الأنشطة يبقى هيمنة محدودة، إذ تلجأ إلى الشراكة في الكثير من الأحيان لإنجاز مختلف المهام، و نلخص هذه التجزئة على النحو التالي:¹

1- أنشطة خلفية (نشاط المنبع): يغطي نشاط المنبع مختلف نشاطات التنقيب و الاستثمار و إنتاج

منابع النفط، و النقل عبر الأنابيب، و يشهد هذا النشاط منافسة قوية بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية، خصوصاً بعد تحرير القطاع و الانفتاح على الاستثمار الأجنبي، حيث تجري مؤسسات سوناطراك عقود شراكة مع العديد من المؤسسات الأجنبية لإنجاز أعمال التنقيب و الإنتاج؛

2- أنشطة أمامية (نشاط المصب): يغطي أنشطة تجميع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع،

التكرير، البتروكيماويات، إنتاج الغاز الصناعي... إلخ، و الذي يعرف تأخرًا كبيرًا بسبب قلة الإستثمار، لكن من المرتقب أن يشهد نموًا كبيرًا نتيجة لتوجه السياسات الاستثمارية لمؤسسة سوناطراك نحو إقامة العديد من المشاريع عبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية؛

3- الخدمات البترولية: و تتضمن خمس مجالات أساسية هي: الخدمات الخلفية للمحروقات، الخدمات

الأمامية للمحروقات السائلة، الخدمات الأمامية للمحروقات الغازية، خدمات هندسة منشآت الطاقة، خدمات بناء منشآت الطاقة، خدمات النقل البحري للمحروقات، و رتقب أن تشهد هذه الخدمات كذلك انفتاحًا على الاستثمار الأجنبي بعد سن القوانين المنظمة لها (المشار إليها سابقًا) مع استحواذ المؤسسات الوطنية ممثلة في مؤسسات سوناطراك و فروعها و مؤسسات القطاع الخاص على جزء هام من الإستثمار في هذا الجزء من أنشطة القطاع.

ثانيا : فروع منشأة سوناطراك وأنشطتها في القطاع.

إن تحديد الأنشطة الرئيسية لسوناطراك كان الهدف منه جعل سوناطراك الأداة المميزة لصناعة المحروقات، وهذه الأنشطة تتمثل في : التنقيب، الإنتاج، النقل عبر الأنابيب، التجميع وفصل غاز البترول السائل، والتسويق. حيث تغطي منشأة سوناطراك أنشطتها في القطاع - من خلال فروعها (filiales) التي تمتلكها عبر شركاتها القابضة - مختلف مراحل صناعة المحروقات في الجزائر و المتمثلة في المنشآت التالية:

¹ الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص: 188.

أ- الأنشطة الخلفية (أنشطة المنبع - **Activité Amont**) : تمتلك سوناطراك في نشاط المنبع عبر شركتها القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية SPP الفروع التالية:

1- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و العمران (GCB) :

Entreprise Nationale de Génie Civil et Batiment

تمتلك سوناطراك 100% من رأس مال مؤسسة GCB، المنشأة سنة 1981، هذه المؤسسة تساهم في تطوير القطاع الجزائري للمحروقات بالعمل ضمن ميادين الهندسة المدنية الصناعية، الهندسة المدنية لأنابيب نقل الغاز (pipe)، بناء الطرق ومساحات ومدارج الدخول في المنشآت البترولية، بناء المسطحات (plate-forme) للآبار والسفن الكبرى.¹

2- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO): **Entreprise Nationale de Géophysique**

فرع تابع لسوناطراك بنسبة 51% من رأس المال، فرع ENAGEO يتميز بخبرة 35 سنة في نشاط دراسة الزلازل بالنسبة للجزائر كما في البلدان الأجنبية الأخرى، هذه المؤسسة تتجهز بـ 14 فريق للمسح الزلزالي سنة 2009 وبتقنيتي معالجة من أجل ترجمة المعطيات الزلزالية (2D و 3D لمقاطع الآبار).²

3- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR): **Entreprise Nationale de Forage**

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، وقد أنشأت سنة 1981، تقوم المؤسسة الوطنية للحفر بانجاز أعمال الحفر و الأعمال الملحقة . و تتسمل ENAFOR على معرفة Savoir faire لأكثر من 3 عشرين في ميدان التنقيب و work-over، وتستغل حظيرة بـ 34 آلة سنة 2008، بمعدل استخدام بلغ 907 متر/آلة-شهر.³

4- المؤسسة الوطنية للخدمات التابعة للآبار (ENSP):

Entreprise Nationale des Services aux Puits

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، تغطي العمليات المرتبطة بنشاطات الحفر و استغلال الآبار المنتجة للبترول. و مؤسسة ENSP تمتلك فرعين:

- فرع لـ ENSP 51% و لـ BJS 49%، سمي بـ BJSP أو BJ Services Company: شركة أمريكية لخدمات stimulation, cimentage، لأدوات حفر الآبار والخدمات التي تدور في مصانع الأنابيب في العالم ككل. BJ تورد أيضا خدمات تركيب الأنابيب والقنوات والخدمات الكيميائية الخاصة لأسواق جغرافية مختارة.

- فرع لـ ENSP 51% و لـ Halliburton Service 49%، سمي HESP Halliburton Service (شركة خدمات التابعة للحفر أمريكية).

¹ رجال سلاف، استراتيجية تنويع المنتجات البترولية والغازية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2004، ص: 141 .

² Rapport annuel 2009, **Revue Sonatrach**, p:28.

³ Rapport annuel 2008, **Revue Sonatrach**, p:33.

5 - المؤسسة الوطنية لأعمال الحفر (ENTP):

Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

فمؤسسة ENTP، التي تمتلك سوناطراك 100% من رأسمالها، تضمن تسيير آلات الحفر المخصصة للاستخراج ولتطوير حقول المحروقات (gisements)، كما أنها تعمل على صيانة الآبار المنتجة للزيت والغاز (work-over).¹

6 - المؤسسة الوطنية لأشغال البترول الكبرى (ENGTP) :

Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%، و تبرز المؤسسة الوطنية لأشغال البترول الكبرى بين أولى المؤسسات الوطنية في حقل البناء، حيث تقدم مجموعات خدمات كاملة في حقل المحروقات و البتروكيميا و من ضمنها الهندسة، بناء منشآت الإنتاج ، التحويل و التوزيع، صيانة التجهيزات والمنشآت.²

ب - نشاط النقل عبر الأنابيب : Transport par canalisations

من خلال نشاط النقل عبر الأنابيب تقوم سوناطراك بإدارة عمليات نقل مختلف المنتجات من البترول الخام و الغاز و المكثفات نحو المرفئ البترولية ومناطق التخزين التابعة للمجموعة ونحو بلدان التصدير.

و تدير سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها الإجمالي أكثر من 17450 كلم بسعة نقل إجمالية تقدر بأكثر من 330 مليون برميل نפט مكافئ.³

و تمتلك سوناطراك في نشاط النقل عبر الأنابيب عبر شركتها القابضة spp والقابضة للإستثمار و المساهمة SIP الفروع التالية:

1- المؤسسة الوطنية للأنابيب (ENAC): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة

spp ، وتمثل عملياتها في:

- هندسة انجاز الأنابيب المخصصة لنقل المحروقات السائلة والغازية.

- مراقبة جودة الأنابيب.

- انجاز و وضع أنابيب النقل.

- متابعة و صيانة حالة أنابيب النقل.

حيث قامت الشركة خلال سنة 2009 بإجراء عملية تركيب لـ 314 كلم من أنابيب النقل بجميع الأقطار.

2- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (SARPI) : شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 50% عبر

شركتها القابضة sip، تتمثل مهامها في انجاز و تجديد شبكات قنوات النقل و الأنابيب وخطوط انابيب البترول، و تمارس أيضا نشاطات تركيب محطات الضغط و وحدات معالجة الزيت و الغاز، معالجة المياه

¹ رحال سلاف، مرجع سابق، ص: 142.

² التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص: 33.

³ Rapport annuel 2009, ibid, p: 37.

الصناعية، بناء و تجديد محطات التفرغ ، مجمعات تخزين المحروقات ، محطات الضغط و منشآت أخرى في حقل الطاقة.¹

3- شركة نقل المحروقات (STH) : SOCIETE DE TRANSPORT DES HYDROCARBURES

شركة تابعة لسونطراك بنسبة 60% عبر شركتها القابضة sip، تتمثل مهمتها الأساسية في تسيير و استغلال المرافئ البحرية للمحروقات على مستوى موانئ أرزيو، سكيكدة و بجاية.

ج - النشاط الأمامي (أنشطة المصب) : Activité Aval

يتمحور نشاط المصب لسونطراك حول خمس مجالات أساسية هي: تجميع الغاز الطبيعي ، فصل غازات البترول المميع ، التكرير ، البتروكيماويات و إنتاج الغازات الصناعية و بشكل أساسي الهليوم و الأزوت.

و تمتلك سونطراك في نشاط المصب عبر شركتها القابضة للتكرير و الكيمياء RCH الفروع التالية:

1- الشركة الوطنية للتكرير (NAFTEC) : الشركة الوطنية للتكرير فرع 100% لمجموعة سونطراك ،

تتمثل مهمتها الأساسية في تصفية البترول وإنتاج غاز البترول المميع GPL، الوقود (carburants)، المعطرات aromatiques، الزيوت (lubrifiants)، paraffines (شمع يستخرج من النفط) والزفت (bitumes). و تمارس نشاطها في أربع مواقع إنتاج هي: الجزائر العاصمة، سكيكدة، أرزيو، حاسي مسعود. وذلك عبر طاقة إنتاجية بلغت 24 مليون طن في السنة.²

و قد أدمجت هاته الشركة مع شركتين أخريين هما شركة إدارة المنطقة الصناعية بأرزيو (EGZIA) و شركة إدارة المنطقة الصناعية بسكيكدة (EGZIK) بصيغة fusion par absorption مع منشأة سونطراك الأم -sonatrach spa- بتاريخ 01 جويلية 2009.³

2- الشركة الوطنية للصناعة البتروكيميائية (ENIP):

Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique

شركة تابعة لسونطراك بنسبة 100%، تقوم هاته الشركة بنشاطات بتروكيماوية تستخدم الغاز الطبيعي كمادة أولية. و تملك الشركة مجعتي بتروكيماويات في الجزائر، يقع النشاط الأول لهذه الشركة في مجع سكيكدة (cp1k)، مخصص لإنتاج الإيثيلين و مشتقاته (انواع الصودا: السائلة SOUDE LIQUIDE و الصلبة HCL، HYPOCHLORITE،....)، حيث حقق إنتاجا قدر بـ 55815 طن سنة 2009، بينما المجمع الثاني هو مجع أرزيو (cp2z)، مخصص لإنتاج الميثانول، و انواع اخرى (مثل: RESINES، FORMALDEHYDE،.... وغيرهما) و حقق إنتاجا قدر بـ 30010 طن لنفس السنة.⁴

¹ التقرير السنوي لسونطراك، 2006، ص:43.

² التقرير السنوي لسونطراك، 2005، ص:50.

³ Rapport annuel sonatrach, 2009 .p:51.

⁴ Rapport annuel sonatrach, 2009 .p:53.

3- المؤسسة الوطنية لإنتاج سوائل الهيليوم بأزريو (HELIOS):

Entreprise Nationale de Production des Liquides d'Hélium

HELIOS (مؤسسة ذات أسهم) تتواجد بأزريو، وقد أنشأت في سنة 1991، بشراكة بين سوناطراك التي تمتلك 51% من رأس مال المؤسسة الاجتماعي، وشركة هيلاب - HELAP sa- التي تمتلك 49% الباقية و التي بدورها شرطة تابعة لـ Air liquid و Air Products (الولايات المتحدة).¹ إن مؤسسة HELIOS تتكفل باستخراج و تمييع الهليوم الموجود في الغاز وإنتاج الآزوت المحتوى في الغاز السريع.

كما تملك الشركة قطارين للتمييع بطاقة سنوية تبلغ 600 مليون قدم مكعب من الهليوم و 33000 طن من الآزوت ،و تعتبر شركة هليوس المزود الأول لأوروبا بمادة الهليوم حيث تصدر معظم إنتاجها، و الباقي يحول إلى الشركة الوطنية لتسويق الغازات الصناعية - cogiz spa -، بينما الآزوت يحول كاملا إلى شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية cogiz لتسويقه.²

4- شركة الصيانة الصناعية بارزيو (SOMIZ): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%،تقوم هاته الشركة بعمليات الصيانة لمجمع التحويل بارزيو .

5-شركة الصيانة الصناعية بسكيكة (SOMIK): شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100%،تقوم هاته الشركة بعمليات الصيانة لمجمع التحويل بسكيكة.

د -نشاط التسويق: Activité Commercialisation تمتلك سوناطراك في نشاط التسويق عبر شركتها القابضة لتحسين تسويق المحروقات SVH الفروع التالية:

1- الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية (NAFTAL):

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة SVH ،تقوم هاته الشركة بتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية.و تتمثل المنتجات المسوقة للشركة في كافة أنواع المحروقات (الأرضية و محروقات الطيران، والمحروقات البحرية)، و كذا غاز البترول المميع GPL و أنواع التشحيم (lubrifiants)و الزفت (bitumes) والإطارات (Pneumatique) و مواد أخرى.

و تضمنت الشبكة الوطنية 1966 محطة للخدمات (stations service) تمتلك منها شركة NAFTAL 671 محطة سنة 2008 أي ما يعادل 34% من الشبكة الإجمالية.³

2- شركة الشحن هيبروك (HYPROC) :

شركة تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة SVH ، إن شركة هيبروك تتكفل بشحن ونقل المنتجات البترولية عبر الناقلات و البواخر إذ تمتلك العديد من الناقلات،و هاته المنتجات البترولية هي الغاز الطبيعي المميع، غاز البترول المميع،و المنتجات المكررة، إلى جانب الخام و المكثفات.

¹ التقرير السنوي لسوناطراك، 2005، ص:54.

² Rapport annuelsonatrach,2009,p:54.

³ Rapport annuel sonatrach, 2008,p:72.

3- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية (COGIZ):

Conditionnement et Commercialisation des Gaz Industriels

COGIZ فرع 100% لسوناطراك، أنشأت في سبتمبر 1998، تتكفل بتجهيز، تخزين، تسويق ونقل الغازات الصناعية. حيث تعتبر المزود الأول للجزائر بمادة الهليوم و هي مزود أساسي للآزوت.

بالإضافة إلى ما سبق تمتلك سوناطراك الأم -sonatrach spa- العديد من المنشآت المكتملة لها في القطاع تتكفل بأنشطة مختلفة نذكر منها:¹

- تجمع المعهد الجزائري للبترو، جامعة الشركة (IAP-CU)، حيث يتكفل بدورات التكوين لصالح الإطارات العليا و تحسين الأداء و الاستجابة لاحتياجات القطاع. من خلال 3 معاهد هي معهد العالي للبترو و الغاز في بومرداس ، معهد تقنيات البترو التطبيقية في سكيكدة و معهد تقنيات الغاز التطبيقية بوهران. و هذا التجمع تابع للمنشأة بنسبة 86% .
 - مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية -نفطوغاز (NEFTOGAZ)، تابع لسوناطراك منذ سنة 2005 و يتكفل بدورات التكوين لفائدة عمال المنشأة في مختلف مجالات الصناعة النفطية. حيث أن هذا المركز تابع للمنشأة بنسبة 100%.
 - مركز تأهيل الشركة (CPE) الذي يضمن التكوين المستمر و تأهيل إطارات الشركة في مجالات الإدارة و تقنيات المعلوماتية والاتصالات و تكنولوجيا الإدارة الصناعية.
 - شركة نقل أرزيو (SOTRAZ)، شركة متخصصة في نقل عمال المناطق الصناعية بأرزيو و سكيكدة، حيث هاته الشركة تابعة لسوناطراك عبر شركتها RCH القابضة بنسبة 100%
 - شركة التأمين على المحروقات (CASH) حيث هاته الشركة تابعة لسوناطراك عبر شركتها القابضة SGH بنسبة 38,9%.
 - مجموعة TAL (شركة الخطوط الجوية تاسيلي) تابعة لسوناطراك بنسبة 100% عبر شركتها القابضة spp.
 - شركة الإصدار والنشر (BAOSEM) تابعة لسوناطراك بنسبة 35% .
- و يتضح من خلال كافة هاته الفروع مدى تكامل أنشطة سوناطراك في قطاع المحروقات الجزائري، بالإضافة إلى أنشطتها خارج الجزائر . (انظر الملحق رقم 1)

¹ Rapport annuel sonatrach, 2009.

المطلب الثالث: تميز منتجات القطاع (مميزات المحروقات الجزائرية)

هذه المزايا تخص جميع السلع المعدة للسوق من خلال عملية الإنتاج، لكن يلاحظ أن منتج النفط الخام لم تدخل عليه تحسينات معينة، ولذلك فإن مقاييس التفضيل بين أنواعه من حيث الجودة هي تلك المزايا الطبيعية التي يمتاز بها كل نوع من أنواع البترول، والتي تدخل (إلى جانب التكاليف والمدة) في تحديد إحدى مكونات قوته التنافسية.

ومن خلال هذه المحددات يمكن أن نلاحظ في المحروقات الجزائرية الميزات التالية:

1- ميزة نوعية النفط الجزائري:

إن النفط الجزائري يمتاز بنوعية جيدة مقارنة مع الكثير من أنواع النفوط المصدرة من قبل دول الأوبك، فالبتروال المستخرج من البئر الأولى في واد قطرين كان على درجة عالية من النقاوة حيث قدرت كثافته 0.830. وهو يشتمل على 34% بنزين و 24% غازوال، و 32% وقود التدفئة، و 8% زيت، و 1% برفين¹. كما أن أهم المنتجات البترولية المعروفة في الجزائر هي المكثفات (Condensates) المصاحبة لاستخراج الغاز الطبيعي وتعد من أجود أنواع النفط، ويمتاز بأنه أقل اشتمالا على الشوائب. وتعتبر الجزائر من أهم الدول المنتجة والمصدرة له.

إن بترول الجزائر الأساسي المعروف بـ "صحاري بلند (Sahari Blend)" يتضمن خصائص إيجابية من حيث خلوه من الكبريت وتميزه مقارنة بـ "العربي الخفيف". وأنه قريب الشبه بـ "نفط بحر الشمال" و كاد أن يصبح المنطقة المرجعية في تحديد الأسعار عوض البترول العربي الخفيف (Arabian Light) الذي كان محور و قطب تحديد أسعار الأوبك.

والجدول التالي يبين مميزات الجودة بين أنواع مختلفة من البترول لبعض دول الأوبك مقارنة بالبترول الجزائري الخفيف خاصة ما يتعلق بنسبة احتوائها على الكبريت و المشتقات الخفيفة المنتجة:

الجدول (11): مقارنة بين أنواع من البترول لبعض دول الأوبك والبترول الجزائري

¹ عيسى مقلد، مرجع سابق، ص: 49.

البلد	نوع البترول	درجة الكثافة* النوعية API (1-60 درجة)	% الكبريت من البترول	% النسبة النوعية للمنتجات البترولية		
				ثقيلة	متوسطة	خفيف
السعودية	متوسط	34.2	1.60	48.50	31.00	20.50
	ثقيل	27.3	2.84	60.75	23.25	16.00
الكويت	متوسط	31.3	2.48	55.35	25.30	19.35
إيران	متوسط	34.3	1.35	47.50	30.25	22.25
	ثقيل	31.3	1.85	52.00	26.85	21.15
العراق	خفيف	36.1	1.88	44.40	30.60	25.00
	متوسط	34.0	1.95	50.00	28.00	22.00
الجزائر	خفيف	44.0	0.14	29.00	36.00	35.00
نيجيريا	ثقيل	27.1	0.25	48.00	40.00	12.00

المصدر: محمد أحمد الدوري، مرجع سابق، ص: 12-13.

إن مميزات جودة النفط الجزائري مقارنة مع النفوط الأخرى كما يبينها الجدول، خاصة ما يتعلق بدرجة الكثافة النوعية تجعل النفط من بين أفضل أنواع البترول إنتاجاً للمشتقات الخفيفة التي يزيد الإقبال عليها كما أنه أقل اشتمالاً على نسبة الكبريت وهي مميزات جيدة.

من ناحية أخرى، إن أكبر نسبة في مادة الغاز الطبيعي تعود لعنصر الميثان وبنسبة 70-90% و لهذا يمكن إسالته (جعله سائلاً) تحت ضغط عالي جداً و درجة حرارة منخفضة. وتعتبر الجزائر من قلة الدول التي تقوم بتصدير أغلب منتجاتها الغازية مميعة (سائلة) . بالإضافة إلى الإنتاج والاحتياط الضخم.¹

و من حيث السعر فيمكن المقارنة كذلك بين خام البترول "صحاري بلند الجزائري" و سلة خامات الأوبك بتحليل تطور متوسط سعر الخام الجزائري و مقارنة ذلك بتطور متوسط سعر سلة الأوبك التي تتكون من عدة خامات، ومنها الخام الجزائري ذاته. و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(12): مقارنة بين متوسط الأسعار الفورية

* إن البترول الخام من ناحية الاعتماد على درجة الكثافة النوعية متباين ويختلف من بلد إلى آخر ومن منطقة لأخرى وأحياناً داخل الحقل البترولي الواحد.
¹ مياح نذير، مرجع سابق، ص: 78.

للخام الجزائري وسلة خامات الأوبك للفترة 2000-2009

السنوات	متوسط الأسعار الفورية للخام خليط الصحراء	الأسعار الفورية لسلة خامات اوبك	فرق السعرين
2000	28.8	27.6	1.2
2001	24.7	23.1	1.6
2002	24.9	24.4	0.5
2003	28.7	28.1	0.6
2004	38.4	36.1	2.3
2005	54.6	50.6	4
2006	66.1	61.1	5
2007	74.7	69.1	4.8
2008	99	94	5
2009	62.4	61.1	1.3

المصدر: Annual Statistical Bulletin 2009, OPEC, p: 83.

إن تحليل بيانات الجدول السابق يكشف أن خام البترول "صحاري بلند الجزائري" كان يربح في العموم بين نصف دولار ودولار و نصف كاملة على كل برميل نفط يتم بيعه في السوق الدولية، وهذا عندما كان سعر البرميل لا يتجاوز سقف 30 دولار قبل عام 2004 ، غير انه من اللحظة التي تجاوز فيها هذا السقف بداية من ذلك العام، بدأ الفارق بين السعرين يتعمق، وكان يسود في كل نطاق سعري فارق ثابت تقريبا، فعندما كان نطاق السعر يتراوح بين 30 و 40 دولار للبرميل كان هذا الفارق أكثر من دولارين، ولما تجاوز في سنة 2005 سقف 50 دولار أصبح الفارق يزيد عن 4 دولارات، وعندما بلغ 60 دولارا اتسع الفارق إلى 5 دولارات كاملة وهكذا دواليك. مما يوحي بوجود ميزة نسبية لخام البترول "صحاري بلند الجزائري" على باقي الخامات الأخرى.

2- ميزة الموقع الجغرافي: إن ميزة الموقع الجغرافي وقرب الجزائر من الأسواق الأوروبية يعطيها أفضلية كبيرة، لقرب موانئها التصديرية من موانئ الاستقبال الأوروبية وكذلك الأمريكية مقارنة بالدول المصدرة من الشرق الأوسط و آسيا. وهذا القرب يترتب عليه ما يسمى "بالفارق الناجم عن النقل" (Le différentiel du transport) يجعل منتجاتها البترولية والغازية في وضع تنافسي أفضل من بترول وغاز بلدان الشرق الأوسط، اندونيسيا، ونيجيريا أو روسيا. ففي حال ثبات العناصر الأخرى المكونة للأسعار (تكلفة الاستخراج و النوعية) فإن الجزائر قطعا تستفيد من ربح تفاضلي بسبب القرب الجغرافي، حيث تجد الجزائر نفسها في وضعية أفضل في غرب أوربا (إسبانيا، إيطاليا، فرنسا وانجلترا) وفي السوق الأمريكية والكندية (المناطق الشرقية منها بالخصوص)، وهي أسواق ذات حجم سكاني كبير ومستوى اقتصادي واجتماعي عالي.¹

¹ عيسى مقياد، مرجع سابق، ص:47.

إن الجدول التالي يبين ميزة موقع الجزائر الجغرافي، بتواجدها في محيط شعاع دائرة جغرافية أقصاه 2000 كلم فأقل بالنسبة لسوق الاستهلاك الأوربية، أي في وضع أفضل بكثير من الدول المنافسة لها، كما أن ميناء أرزيو يبعد عن بعض مدن السواحل الأوربية بين 1410 كلم عن (لوهافر) فرنسا و1540 كلم بالنسبة لأنكلترا، وهي المناطق البعيدة نسبيا عن الجزائر لكنها ضمن شعاع دائرة 2000 كلم.

الجدول(13): تقدير المسافة من مناطق الإحتياجات الغازية الى أوروبا الغربية

البلدان	مناطق الإحتياجات ضمن شعاع الدائرة مقدرة بـ:
هولندا، النرويج، الجزائر.	2000 كلم
قطر، نيجيريا.	4000 كلم
روسيا، ابوظبي، فنزويلا، ترينيداد	6000 كلم

المصدر: Abdelhamid MEDFOUNI : L'économie industrielle dans la filière gaz naturel dans

les pays sous-développés. ، نقلا عن: عيسى مقيل، مرجع سابق، ص:48.

أما بالنسبة للسوق الأمريكية، فإن الجزائر تتفوق على غاز و نفط الشرق الأوسط والغاز الروسي في بلوغ السوق الأمريكية حيث المسافة بين موانئ الجزائر والسواحل الشرقية الأمريكية تتراوح بين 3300 و 4000 كلم، بينما تزيد هذه المسافة لباقي الدول (بين 7000 و 8000 كلم لإيران و 5100 كلم لنيجيريا و 7200 كلم لإندونيسيا نحو الشواطئ الغربية الأمريكية)، مما يجعل الجزائر تستفيد من الفرق في التكلفة والمدة الزمنية اللازمة لتوصيل النفط إلى مناطق الاستهلاك.¹

وتعتبر فروقات الموقع الجغرافي عاملا مهما آخر في تحديد القيم النسبية لفروقات الأسعار للنفوط المختلفة نظرا لعلاقتها المباشرة بتكاليف النقل التي يمكن أن تشكل بدورها جزءا مهما من السعر النهائي للنفط الخام خصوصا وان سوق شحن الناقلات يتميز بالتذبذب المستمر و الحاد في بعض الأحيان . علما بأن النقل بحرا بواسطة الناقلات ليست الطريقة الوحيدة لنقل النفط، حيث ينقل النفط بواسطة الأنابيب أيضا، إلا أن النقل البحري يشكل الجزء الأكبر. كما أن هناك كميات قليلة تنقل بطرق أخرى مثل السكك الحديدية و النقل البري.²

لذلك فإن ميزة النوعية وانخفاض التكاليف المتعلقة بالنقل بسبب القرب الجغرافي، يجعل المحروقات الجزائرية ذات قدرات تنافسية واضحة وستستمر كذلك، إذ لا يمكن تغيير هاتين الميزتين. و هذا يعني أن الإقبال على المحروقات الجزائرية سيستمر أيضا لأسباب اقتصادية و خصائص تتعلق بنوعية البترول.

¹ نفس المرجع، ص:48.

² علي رجب، تطور فروقات الاسعار بين النفوط الخفيفة و الثقيلة واتجاهاتها المستقبلية، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، العدد 123 ، الكويت، 2007، ص: 18 .

المبحث الثاني: تطور أداء قطاع المحروقات الجزائري قبل و بعد الانفتاح على الشراكة

سنحاول في هذا الجزء إلقاء الضوء على الإمكانيات النفطية الجزائرية قبل و بعد فتح القطاع للشراكة الأجنبية من خلال التطرق أولا إلى مختلف النشاطات الخلفية (أنشطة المنبع) من استكشاف و بحث و إنتاج المحروقات و التي كانت محتكرة من طرف سوناطراك بعد أن تم تأميمها سنة 1971 قبل أن يتم فتحها للشراكة الأجنبية بعد إصلاحات سنة 1986. و كذا الأنشطة الأمامية التي بقيت محتكرة من طرف سوناطراك حتى بعد قوانين الإصلاحات المختلفة.

المطلب الأول: تطور النشاط الخلفي (نشاط المنبع - Activité Amont) في مرحلة التأميمات واحتكار

سوناطراك للقطاع (1971-1986)

لقد أرست الجزائر بعد تأميم قطاع المحروقات و إلغاء نظام الامتياز عام 1971 نظاما جديدا لاستغلال المحروقات ، قام على تثبيت الملكية والسيادة الوطنية على الحقوق النفطية، وجعل شركة سوناطراك الفاعل الأساسي في القطاع.

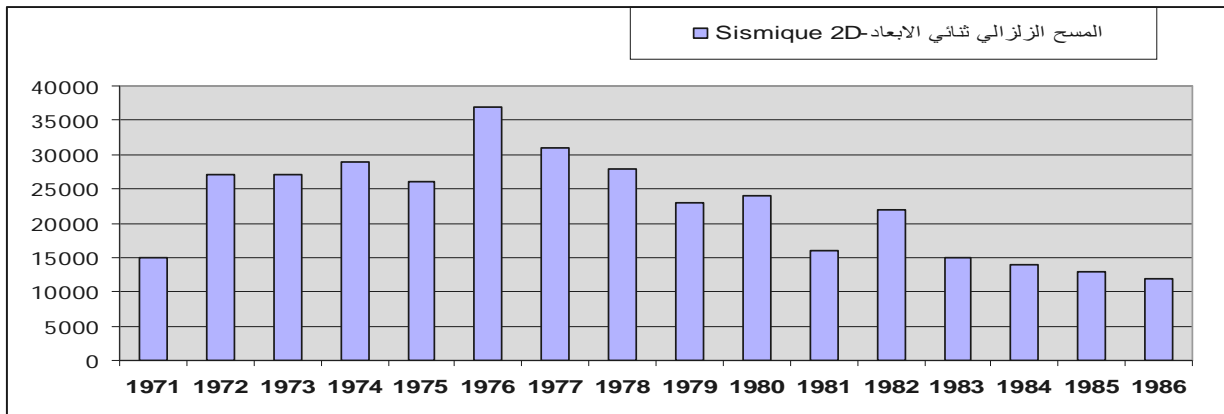
و تتأثر أنشطة الاستكشاف والإنتاج في العموم، بمستوى الأسعار في السوق الدولية، فكلما ارتفعت الأسعار وحقق البلد المنتج عائدات كبيرة، كلما سمح ذلك لهذا البلد بزيادة حجم الإعتمادات المخصصة للاستثمار في البحث عن حقول جديدة للنفط والغاز وتطويرها أو تطوير حقول تم إكتشافها من قبل.

أولا- تطور نشاط الإستكشاف: يشتمل نشاط الاستكشاف على أشغال المسح الزلزالي وأشغال الحفر.

1- نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي (أو النشاط الجيوفيزيائي - Activité Géophysique) :

شهدت الجهود الكلية -l'effort global- للمسح الزلزالي الاستكشافي للبحث عن المحروقات في هذه الفترة تراجعا واضحا. حيث بعد تكثيف الجهود ابتداء من سنة 1971 إلى غاية 1976 حين بلغت المساحة المستكشفة من قبل سوناطراك في نهاية هذه الفترة أكثر من 37000 كم لأول مرة في تاريخ القطاع. بدأت بعدها هاته الجهود في التقلص إلى أن وصلت سنة 1986 إلى أقل من 12000 كم.

الشكل (16): تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1971-1986



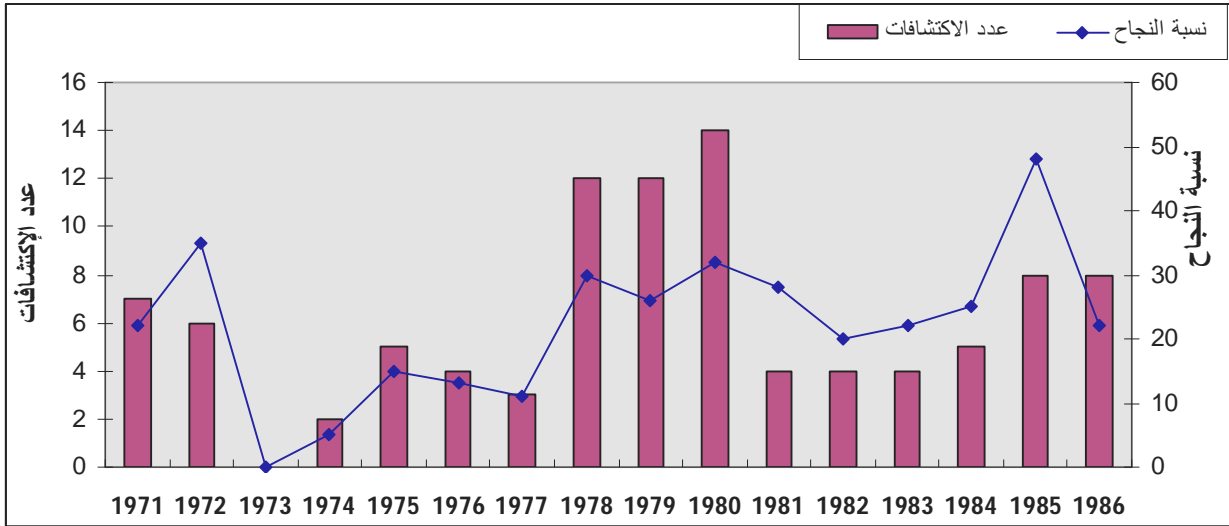
المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines:

Réalisations 1962-2007, ibid, p:21.

2- الإكتشافات و معدل النجاح (Les Découvertes et taux de succès) :

لم تثمر جهود نشاط الاستكشاف عن المحروقات في الفترة التي احتكرت فيها سوناطراك القطاع إلى نتائج مرضية، حيث لم يتجاوز معدل الإكتشافات في الفترة 6 اكتشافات في كل سنة، وكانت أفضل نتيجة تلك المحققة عام 1980 بـ 14 اكتشافا، بالإضافة إلى سنوات 78 و 79 و التي تحققت فيها عدد الاكتشافات 12 اكتشافا في كل سنة منها. فبالرغم من جهود الإكتشاف الكبيرة في تلك الفترة (بمعدل أكثر من 21000 كم/السنة كمساحة مستكشفة) إلا أن النتائج كانت ضعيفة. ففي بعض السنوات التي كانت فيها المساحات المستكشفة تفوق 30000 كم مثل سنتي 1976 و 1977 إلا أنها لم تفرز إلا على 4 و 3 اكتشافات على التوالي. و بالتالي لم تتعدى نسبة النجاح فيهما معدل 20% بل ان هاته النسبة وصلت في إلى الصفر (معدومة) سنة 1973 نتيجة لعدم تحقيق أي اكتشاف رغم ان المساحة المستكشفة في هاته السنة فاقت 25000 كم. و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (17): تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1971-1986



المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007, ibid, p:26.

ثانيا - تطور احتياطي المحروقات:

إن الاحتياطي النفطي ينقسم إلى احتياطي مؤكد، و احتياطي غير مكتشف أو محتمل واحتياطي ممكن أو متوقع، لكن في تقدير الاحتياطات لأي دولة (أو عالميا) يتم التفاوضي عن الاحتياطات المحتملة والممكنة، ولهذا لا يؤخذ بعين الاعتبار إلا بالاحتياطات الأكيدة.

1- تطور احتياطي النفط الخام:

إن عدم تحقيق اكتشافات نفطية هامة في القطاع مع ثبات أو زيادة في الإنتاج، يؤدي بالضرورة إلى تناقص في الاحتياطي المؤكد. و هذا ما شهده القطاع في الفترة التي سبقت فترة الانفتاح على الشراكة. حيث شهد الاحتياطي الجزائري المؤكد من النفط الخام منذ سنة 1971 تراجعا واضحا، من مقدار 9840 مليون

برميل سنة 1971 إلى 8800 مليون برميل سنة 1986 كان التراجع بأكثر من 1000 مليون برميل. و
الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول(14): تطور الاحتياطي المؤكد للنفط الخام في الجزائر للفترة 1971-1986.

الوحدة: مليون برميل (m b)

السنة	الاحتياطي	%النمو	السنة	الاحتياطي	%النمو
1971	9840	-	1979	8440	33,97
1972	9750	- 0,91	1980	8200	- 2,84
1973	7640	- 21,64	1981	8080	- 1,46
1974	7700	0,79	1982	9440	16,83
1975	7370	- 4,29	1983	9220	- 2,33
1976	6800	- 7,73	1984	9000	- 2,39
1977	6600	- 2,94	1985	8820	- 2,00
1978	6300	- 4,55	1986	8800	- 0,23

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على: OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:19.

ومن خلال نسب النمو الواردة في الجدول السابق، و التي تعبر في الحقيقة عن الفرق بين الكميات المكتشفة من النفط الخام في مقابل الكميات المنتجة منه. حيث نجد سُجل على طول الفترة المذكورة تراجع مستمر في الإحتياطي و هو نتيجة حتمية للتراجع المسجل في الكميات المكتشفة. فباستثناء سنتي 1979 و 1982 و التي سجل فيهما الإحتياطي نموا بحوالي 34% و 17% على التوالي فان باقي سنوات الفترة المذكورة سجلت نسبا سالبة كانت أكبرها سنة 1973 بأكثر من 21% من احتياطي السنة السابقة لها و المقدر بـ 9750 مليون برميل، و ذلك نتيجة لعدم تسجيل أي اكتشاف في هاته السنة و بالتالي عدم تجديد الكميات المنتجة منه. و تجدر الإشارة هنا أن الإحتياطي شهد أدنى مستوى له في هاته الفترة سنة 1978 بـ 6300 مليون برميل بعد أن كان في حدود 7700 قبل أربع سنوات من ذلك ، ما يعني استنزافا صافيا لـ 1400 مليون برميل في فترة قياسية.

2- تطور احتياطي الغاز الطبيعي:

عكس النفط الخام الذي شهد في بعض سنوات هذه المرحلة نموا في الإحتياطي. فان الإحتياطي من الغاز الطبيعي في هاته الفترة سجل تراجعا مستمرا و انخفاضا في المستوى من سنة لآخرى. فمن احتياطي يقدر بـ 3935 مليار متر مكعب سنة 1971 إلى ما يقارب 3260 مليار م³ سنة 1986 أي بتراجع قيمته 675 مليار م³.

و الجدول التالي يوضح انخفاض إحتياطي الغاز الطبيعي في الجزائر في هذه الفترة:

الجدول(15): تطور احتياطات الغاز الطبيعي في الجزائر للفترة 1971-1986.

الوحدة: مليار متر مكعب (billion standard cu m)

السنة	الاحتياطي	%النمو	السنة	الاحتياطي	%النمو
1971	3935	-	1979	3764	0,84 -
1972	3922	0,33 -	1980	3721	1,14 -
1973	3907	0,38 -	1981	3678	1,16 -
1974	3886	0,54 -	1982	3613	1,77 -
1975	3867	0,49 -	1983	3531	2,27 -
1976	3846	0,54 -	1984	3442	2,52 -
1977	3822	0,62 -	1985	3349	2,70 -
1978	3796	0,68 -	1986	3259	2,69 -

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:21.

ومن خلال نسب النمو الواردة في الجدول السابق، والتي تعبر عن الفرق بين الكميات المكتشفة من الغاز الطبيعي في مقابل الكميات المنتجة منه. حيث نجد انه على طول الفترة التي احتكرت فيها سوناطراك القطاع، شهد القطاع تراجعاً مستمراً في الإحتياطي من الغاز الطبيعي - حتى وان كانت هاته النسب ضئيلة - ما يعني أن الكميات المنتجة من الغاز الطبيعي كانت لا تعوض بكميات مماثلة مكتشفة جديدة.

ثالثاً - تطور إنتاج المحروقات الأولية:

و تتمثل المحروقات الأولية في كل من البترول الخام (Pétrole brut) وبترول المكثفات (Condensat) والغاز الطبيعي (Gaz naturel) وغاز البترول المميع (GPL).

1- إنتاج البترول الخام (Pétrole brut):

سجل إنتاج البترول الخام لقطاع المحروقات الجزائري للسنوات الأولى التي تلت التأميم و احتكار سوناطراك للقطاع، نتائج جيدة حيث لم يدنو إنتاج القطاع دون عتبة المليون برميل في اليوم طيلة الفترة 1972-1980 إلا في سنة واحدة هي سنة 1975 أين شهد الإنتاج تراجعاً فيها ليحقق حوالي 983 ألف برميل في اليوم . لكن بداية من سنة 1981 تراجع الإنتاج بشكل كبير إلى أن بلغ حوالي 674 ألف برميل في اليوم سنة 1986. كما يبينه الجدول التالي:

الجدول(16): تطور إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1971-1986

و : ألف برميل يوميا.

السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو
1971	785,4	-	1979	1153,8	0,64 -
1972	1062,3	35,26	1980	1019,9	11,61 -
1973	1097,3	3,29	1981	797,8	21,78 -
1974	1008,6	8,08 -	1982	704,5	11,69 -
1975	982,6	2,58 -	1983	660,9	6,19 -
1976	1075,1	9,41	1984	695,4	5,22
1977	1152,3	7,18	1985	672,4	3,31 -
1978	1161,2	0,77	1986	673,9	0,22

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:23 .

2- إنتاج الغاز الطبيعي:

سجل إنتاج الغاز الطبيعي لقطاع المحروقات الجزائري في الثلاث سنوات الأولى بعد التأميم و احتكار سوناطراك للقطاع، تراجعاً حاداً حيث انخفض الإنتاج إلى النصف من 6,5 مليار متر مكعب سنة 1971 إلى حوالي 3,2 مليار م³ سنة 1973 . لكن بداية من سنة 1974 ارتفع الإنتاج بشكل تدريجي و بنسب قاربت في بعض السنوات 100% مثلما حدث سنتي 1975 و 1979 حين تضاعف الإنتاج في هاتاه السنوات إلى الضعف تقريباً مقارنة بالسنوات التي سبقتها. و قفز الإنتاج سنة 1986 إلى أكثر من 37,5 مليار م³ بعد أن كان لا يتجاوز 3,8 مليار م³ سنة 1974 أي تضاعف بحوالي عشر مرات في فترة لا تتعدى 12 سنة. و الجدول التالي يبرز ذلك :

الجدول(17): تطور إنتاج الغاز الطبيعي الجزائري للفترة 1971-1986.

و : مليار متر مكعب

السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو
1971	6,573	-	1979	15,548	92,47
1972	4,092	37,75 -	1980	11,647	25,09 -
1973	3,196	21,90 -	1981	21,862	87,70
1974	3,807	19,12	1982	26,686	22,07
1975	7,516	97,43	1983	36,267	35,90
1976	7,585	0,92	1984	35,039	3,39 -
1977	5,738	24,35 -	1985	36,470	4,08
1978	8,078	40,78	1986	37,560	2,99

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على : OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:25 .

بعد 15 سنة من التطبيق، هي كل المدة التي ساد فيها قانون الاحتكار التام لسوناطراك على القطاع الخلفي، أثبتت التجربة محدودية قانون 1971 وعجزه على رفع التحديات الجديدة التي واجهت القطاع بعد عمليات التأميم، فقد كانت النتائج المحققة متواضعة جدا. فلم تحقق أعمال الاستكشاف سوى اكتشافات قليلة، لم تكن كافية لتعويض ما يتم إنتاجه، بما جعل مستويات الاحتياطي تتراجع بشكل حاد، وهو الأمر الذي دفع المشرع الجزائري إلى التفكير في تغيير ذلك القانون، وسن قوانين جديدة أكثر جاذبية وقدرة على تحريك القطاع.

المطلب الثاني: تطور النشاط الخلفي (المنبع) في ظل الشراكة الأجنبية (1987-2009)

قبل التطرق إلى تطور النشاط الخلفي في ظل الشراكة في هذه الفترة يجب أن نشير إلى أن حقول النفط والغاز في الجزائر تتوزع على 9 تسعة أحواض (Bassin)، يقع أغلبها في الجنوب، و يعتبر حقل حاسي مسعود من بين أكبر حقول العالم حيث يمتد على طول 40 كم باتجاه شمال -جنوب، وعلى مدى 60 كم باتجاه شرق-غرب. وينتج الحقل نفطا خفيفا ($API 45^0$)، ويوجد في الحقل حوالي 1300 بئر، ويبلغ معامل الاستخلاص*الوسطي الحالي للحقل حوالي 15%¹.

و من حيث كثافة الآبار في الجزائر، نجد أن حوض "بركين" هو أكبر حوض من حيث الكثافة (Densité) بمتوسط 53 بئرا / 10 000 كلم² يتبع بحوض إليزي مع كثافة ب 36 بئرا / 10 000 كلم²، و يبلغ المتوسط الكثافة العالمي 105 بئر / 10 000 كلم²، في حين يبلغ المتوسط في الجزائر 13 بئرا / 10 000 كلم². أي أن حوالي 66% من مساحة المجال الطاقوي الجزائري غير مستغلة.²

الجدول(18): توزيع كثافة حقول النفط والغاز في الجزائر نهاية 2007

كثافة الحقول(بئر/10.000 كلم ²) Densité par Bassin (puits/10.000 km2)	
BERKINE	53
ILLIZI	36
OUED MYA	19
AMGUID MASSOUD	12
REGGANE SBAA	10
SUD EST CONSTANTINOIS	05
TINDOUF AHNET	04
TELL OF SHORE	04
BECHAR	02

المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007, ibid, p:15.

* معامل الاستخلاص هو نسبة بين حجم النفط القابل للإنتاج من الآبار وحجم الاحتياطي الجيولوجي. و ينطبق نفس المفهوم على الغاز.
¹ تركي حمش، الاستخلاص البترولي المحسن..أخر الابتكارات التقنية، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 133 المجلد 36، 2010، ص:61.

² Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines, Réalisations 1962-2007, ibid, p:16.

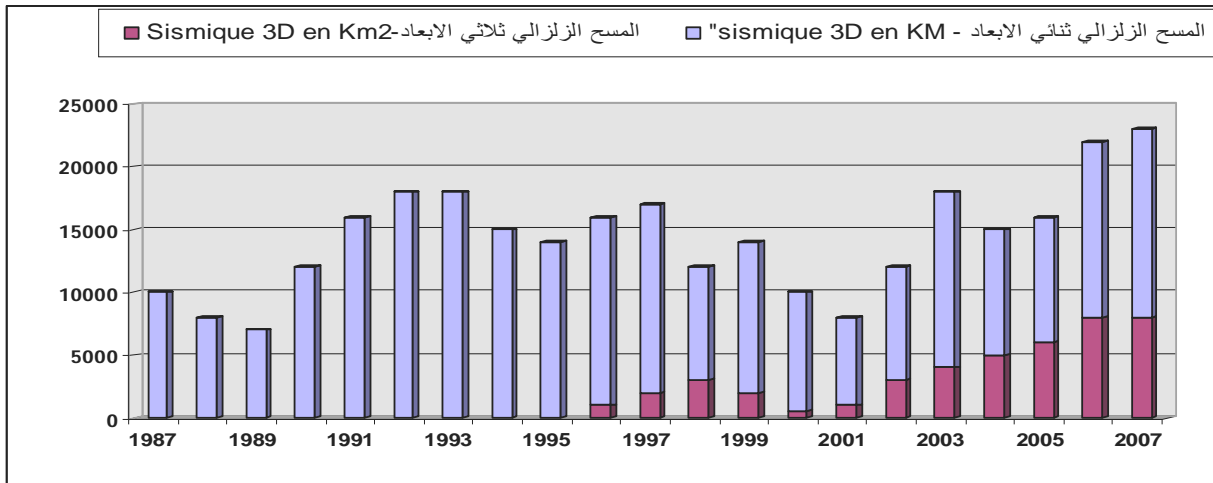
أولاً - تطور نشاط الإستكشاف:

1- نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي (أو النشاط الجيوفيزيائي - *Activité Géophysique*) :

شهدت الجهود الكلية - l'effort global - للمسح الزلزالي الاستكشافي للبحث عن المحروقات نموا قويا نتيجة الديناميكية الجديدة، لا سيما باستخدام المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (la sismique 3D) ، هذه التقنية الجديدة أكثر تكلفة من المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) ، ولكنها أكثر كفاءة منها ، مما يسمح بالحصول على صورة أكثر دقة و أكثر موثوقية - fiable - للطبقات التحتية للأرض.¹

و الشكل التالي يوضح تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1987-2007:

الشكل (18): تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 2007-1987



المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, *Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007*, ibid, p:21.

تحليل الرسوم البيانية أعلاه يبين أن:

- سجل نشاط المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) انخفاضا بحوالي النصف عما كان يسجله قبل فتح القطاع، حيث سجل النشاط حوالي 13000 كم² / في السنة كمتوسط للفترة ؛ فيما كانت النسبة المسجلة للفترة (2000-2007) أقل من 10000 كم²/في السنة. و هذا راجع لإستخدام التقنية الجديدة (3D) ابتداءا من سنة 1996.

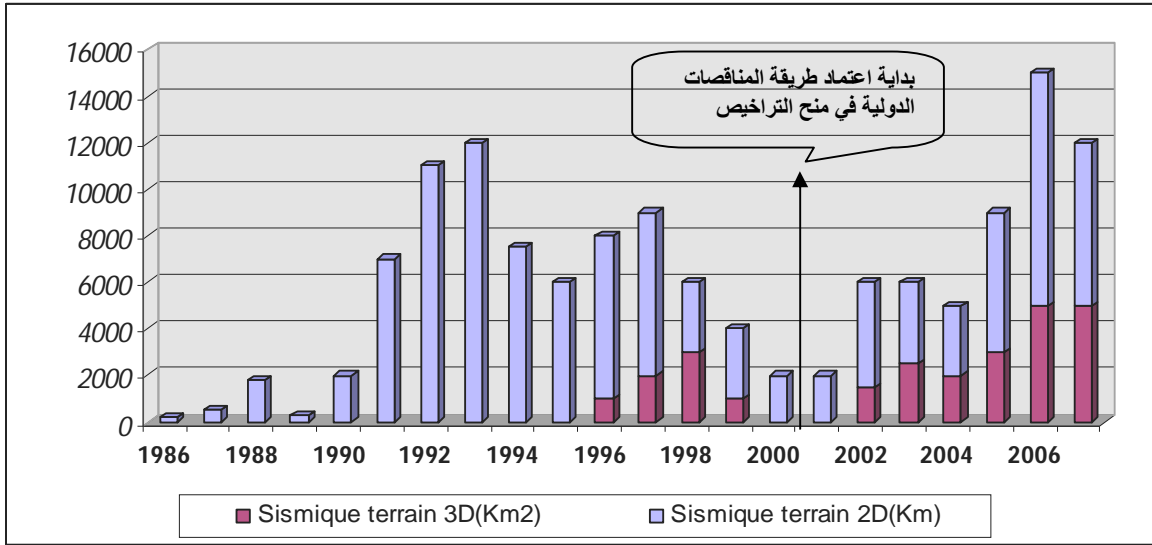
- سجل نشاط المسح الزلزالي الثلاثي (3D) تضاعفا في النشاط حيث قفز من 1491 كم² / في السنة خلال الفترة (1995-1999) إلى 3622 كم² / في السنة خلال الفترة (2000-2007).

أما فيما يخص نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي لشركاء سوناطراك، فقد أظهر تذبذبا واضحا نتيجة السياسات الحكومية المتبعة لكل فترة، و الشكل التالي يوضح تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي للشركات الأجنبية في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1986-2007:

¹ Ibid,p:20.

الشكل (19): تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي

للشركات الأجنبية في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1986-2007



المصدر: **Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007, ibid, p:22.**

فمن خلال الشكل البياني السابق نجد أن نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي لشركاء سوناطراك كان ضئيلاً جداً ولم يتجاوز حدود 2000 كلم² في ظل قانون 14/86، لكنه عرف انتعاشاً كبيراً بعد صدور قانون قانون 21/91 ليصل إلى حدود 12000 كلم² سنة 1993، ليتراجع بعد ذلك نتيجة الأوضاع الأمنية السائدة في تلك الفترة، ثم ينتعش مرة أخرى بداية من سنة 2001 مع اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف ليحقق سنة 2006 أي بعد صدور قانون قانون 07/05 ما يقارب 15000 كلم² أي ما يعادل 3/4 من النشاط الإجمالي للقطاع الذي قدر بـ 20000 كلم².

من جهة أخرى و فيما يخص اعتماد طريقة المناقصات الدولية في منح تراخيص الاستكشاف أكد الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك، السيد نور الدين شرواطي أن المناقصات جاءت في إطار الجهود التي تبذلها سوناطراك لتعزيز الإنتاج الوطني والشراكة مع الأجانب وتقاسم المخاطر الجيولوجية، وكشف المتحدث أن سوناطراك وقعت منذ 1987 حوالي 100 عقد شراكة في إطار القوانين المعمول بها في قطاع المحروقات، ومن بين هذه العقود الموقعة هناك 80 عقداً خاصاً بالاستكشاف والبحث عن المحروقات وهذا مع 20 شركة أجنبية عاملة في القطاع ومنذ ذلك التاريخ تمكن المجمع من حفر 450 بئر محروقات، باستثمارات إجمالية قدرت بـ 9,7 مليار دولار خلال مرحلة البحث سمحت بتحقيق 110 اكتشافات في مجال الغاز.¹

وأضاف السيد " شرواطي" أن سوناطراك اليوم تعمل مع 15 شريكا دوليا على 15 مساحة جيولوجية، بالإضافة إلى ذلك قامت سوناطراك بتوقيع 35 عقداً وهو ما يعادل 10% من إجمالي المساحة المنجمية الوطنية المقدر بـ 5,1 مليون كم² وهو ما يمكن من توفير إمكانيات هائلة في مجال الشراكة مستقبلاً و مستوى

¹ دليلة مالك، المناقصة الثالثة المتعلقة بفرص البحث والاستغلال لموارد المحروقات بالجنوب الجزائري، جريدة المساء، بتاريخ: 2010/10/02.

الإنتاج الأولي للمحروقات الذي تطمح لتحقيقه من خلال الحقول الجاري تطويرها بالشراكة سيكون في حدود 76 مليون طن معادل البترول، وبقيمة استثمارات للشركات الأجنبية الشريكة لسوناطراك قدرت بـ 7,1 مليار دولار خلال 2010.

2- نشاط التنقيب أو الحفر الاستكشافي (Forage d'exploration):

يرتبط تطور نشاط الحفر الاستكشافي* عادة بتطور مجهود المسح الزلزالي، فكلما تكثف نشاط المسح وتحققت نتائج ايجابية، كلما كان ذلك مؤشرا على تكثيف أعمال الحفر في السنوات الموالية. إن تحليل تطور مستوى نشاط الحفر الاستكشافي يكشف أن هذا الأخير كان متباينا من فترة لأخرى، فمثلا لم يتجاوز عدد الحفارات العاملة 20 حفارة للفترة 2000-2005، في حين ارتفع هذا العدد بعد ذلك بشكل ملحوظ سنة 2006 ليسجل 25 حفارة. ثم 29 حفارة سنة 2007 ثم تراجع ليستقر في 27 حفارة عاملة سنتي 2008 و 2009 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(19): تطور نشاط الحفر الاستكشافي في الجزائر للفترة 2000-2009.

السنوات	الحفارات العاملة (Rig)	الآبار المحفورة (بنر - Wells)	السنوات	الآبار المحفورة (بنر - Wells)	الحفارات العاملة (Rig)
2000	17	137	2005	21	198
2001	19	148	2006	25	285
2002	21	172	2007	29	300
2003	20	179	2008	27	316
2004	20	190	2009	27	263

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على :

1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, pp:48,49.

2 - OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, pp:25,26.

إن تحليل معطيات الجدول يبين أن منحني عدد الآبار المحفورة سلك منحى تصاعديا مستمرا، رغم تذبذب عدد الحفارات العاملة، وهذا يدل على زيادة كفاءة الحفارات في سنوات الألفية الجديدة، فقد تضاعف عدد الآبار المحفورة في فترة خمس سنوات ووصل إلى حدود 300 بئر محفورة في عام 2007 في مقابل 148 بئرا فقط عام 2001، ثم انخفض العدد بعد ذلك ليسجل 263 بئر في عام 2009.

3- الإكتشافات و معدل النجاح (Les Découvertes et taux de succès) :

أثمر نشاط الاستكشاف عن المحروقات في العشر سنوات الأخيرة نتائج جيدة على العموم، حيث تجاوز المعدل في المتوسط 11 اكتشافا في كل سنة، وكانت أفضل نتيجة تلك التي المحققة عام 2007 بـ 20 اكتشافا، وقد تحققت أفضل النتائج في سنوات 2006 و 2007 وكذا 2009 التي تجاوز فيها عدد الاكتشافات سقف 15 اكتشافا في كل سنة منها.

* الحفر الاستكشافي هو حفر آبار في حقول جديدة بهدف الحصول على اكتشافات نفطية أو غازية جديدة.

الجدول(20): اكتشافات النفط والغاز في الجزائر للفترة 2000-2009.

السنوات	الإكتشافات النفطية	الإكتشافات الغازية	المجموع	السنوات	الإكتشافات النفطية	الإكتشافات الغازية	المجموع
2000	8	3	12	2005	5	3	08
2001	3	3	06	2006	12	7	19
2002	3	غ م	03	2007	5	15	20
2003	3	3	06	2008	2	9	11
2004	4	9	13	2009	4	12	16

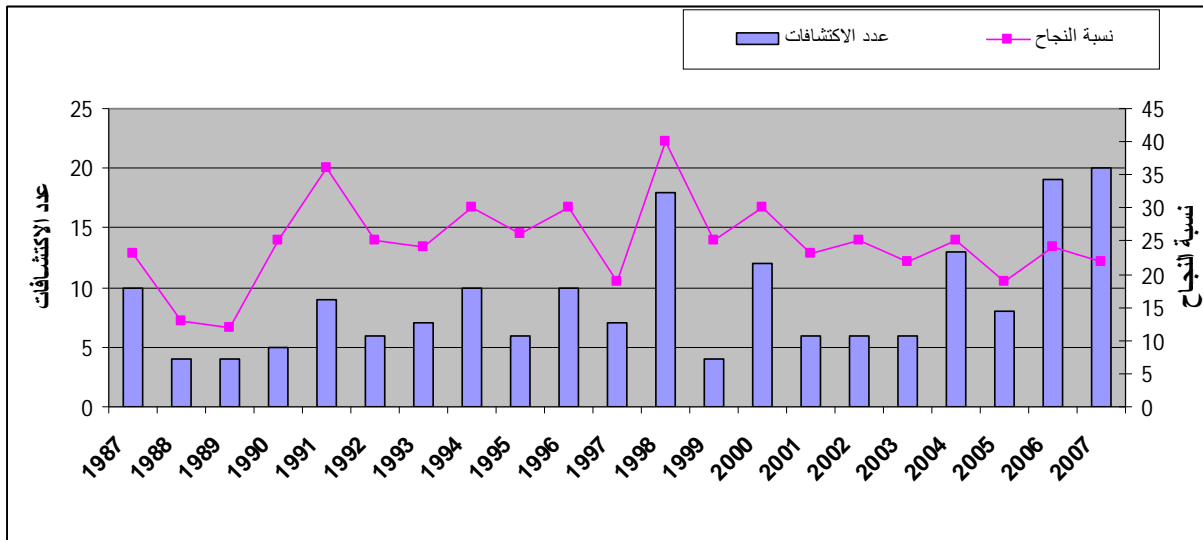
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على :

- 1- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2005، ص ص:16،17.
- 2- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010 ، ص ص:16،15.

فيما يخص النفط ، فالمعدل السنوي المتوسط لاكتشافات النفطية في الفترة بين 2000 و 2009 هو 5 اكتشافات تقريبا .ولقد تحققت أفضل النتائج عام 2006، ب 12 اكتشافا . أما بخصوص الغاز، فإن معدل الاكتشافات لنفس الفترة هو أكثر من 6 اكتشافات في السنة، وهي نتائج تبدو في ظاهرها إلى حد ما متقاربة مع نتائج الاكتشافات النفطية، غير أنها تعتبر جيدة عندما نعلم أن تركيز النشاط كان منصبا أكثر على الحقول النفطية.

و قد سجل متوسط الإكتشافات في فترة الشراكة تقدما عما كان يحققه من قبل، حيث كان معدل الإكتشافات المحقق في الفترة 1971-1986 هو 6 اكتشافات فقط للسنة بجهود تعتبر كبيرة في نشاط الاستكشاف بينما ارتفع إلى حوالي 9 اكتشافات للسنة بجهود استكشاف أقل في فترة ما بعد فتح القطاع، و هو ما يعبر عن زيادة فعالية نشاط الاستكشاف في فترة الشراكة. وبالتالي ارتفعت نسبة النجاح في الاكتشاف من 19% كمعدل للفترة 1971-1986 إلى ما يقارب 25 % للفترة 1987-2007. و الشكل التالي يوضح تطور عدد الاكتشافات و نسب النجاح المحققة في الفترة 87-2007:

الشكل (20): تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1987-2007



المصدر: Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007, ibid, p:26.

ثانيا - تطور إحتياطي المحروقات :

1- تطور احتياطي النفط الخام:

شهد الاحتياطي الجزائري المؤكد من النفط الخام نموا متواصلا بعد فتح القطاع للشراكة مع الأجانب، إلا في بعض السنوات المعدودة، حيث كان مستوى الاحتياطي في حدود 8,8 مليار برميل سنة 1986، بينما سجل سنة 1990 مستوى 9,2 مليار برميل أي بمعدل زيادة قدره 100 مليون برميل في السنة للفترة 1986-1990، فيما تضاعف هذا المعدل للفترة 1990-2000 ليصل نهاية سنة 2000 إلى أزيد من 11,3 مليار برميل. ليستقر بداية من 2006 بـ 12,2 مليار برميل. و سُجل أعلى احتياطي للنفط الخام بـ 12,27 مليار برميل نهاية سنة 2005.

الجدول (21): تطور الاحتياطي المؤكد للنفط الخام في الجزائر للفترة 1986-2009.

الوحدة: مليون برميل (m b)

السنة	الإحتياطي	% النمو	السنة	الإحتياطي	% النمو
1986	8800	-	1994	9979	8,47
1987	8500	-3,41	1995	9979	0,00
1988	9200	8,24	1996	10800	8,23
1989	9236	0,39	1997	11200	3,70
1990	9200	-0,39	1998	11314	1,02
1991	9200	0,00	1999	11314	0,00
1992	9200	0,00	2000	11314	0,00
1993	9200	0,00	2001	11314	0,00
2002	11314	8,47			
2003	11800	4,30			
2004	11350	-3,81			
2005	12270	8,11			
2006	12200	-0,57			
2007	12200	0,00			
2008	12200	0,00			
2009	12200	0,00			

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على :

1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:19.

2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:22.

و يلاحظ من خلال إحصائيات الجدول السابق التزايد النسبي للاحتياطي بعد سنة 86 أي بعد انفتاح القطاع على الشراكة الأجنبية، إذ بعد أن أثبتت تجربة السبعينيات والثمانينيات أن القدرات الوطنية سواء التقنية أو المالية غير قادرة وحدها على تغطية مجال منجمي شاسع، اقتنعت الجزائر أنه لا بد من الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر وعلى الخبرات الأجنبية في هذا المجال. وتطبيقا لهذه السياسة القطاعية الجديدة، قامت الجزائر في الفترة 1987-2003 بتوقيع أكثر من 50 عقد شراكة مع شركات نفطية أجنبية في مجال الاستكشاف، ونجحت في جذب عدد كبير من الشركات، حيث بلغ عددها في نفس الفترة أكثر من 50 شركة قامت في المجموع بإنفاق مبلغ يزيد عن 2.5 مليار دولار في ميدان الاستكشاف وحده.¹

و رغم نمو الاحتياطي الجزائري من البترول الخام، إلا أنه لا يزال يشكل سوى 1,04% من إجمالي احتياطي العالم من النفط الخام في نهاية سنة 2009، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بنسب المملكة العربية السعودية و الكويت والإمارات التي قدرت نسبها بـ 22,48% و 8,62% و 8,31% على التوالي من إجمالي احتياطي العالم.²

كما قدرت إحصائيات الطاقة العالمية الصادرة عن شركة (British petroleum) البريطانية، العمر الافتراضي للاحتياطي النفط الخام الجزائري، في ظل شروط الاستغلال الاقتصادية والتقنية الحالية، بحوالي 18 سنة.³ أي أن هذا الإحتياطي بدون اكتشافات جديدة في القطاع سينقضي بحلول عام 2027.

2- تطور احتياطي الغاز الطبيعي:

تحتوي الجزائر على احتياطي كبير من الغاز الطبيعي، مكنها من احتلال المرتبة الرابعة من بين أكبر دول العالم المصدرة للغاز الطبيعي بعد روسيا و كندا و النرويج، و تحتل المرتبة الأولى بين دول الشرق الأوسط و شمال أفريقيا. فاحتياطيات الجزائر الثابتة من الغاز تجعلها تحتل المرتبة الثامنة في العالم، و يمثل حقل حاسي الرمل أكبر حقل في الجزائر يضم 2380 مليار متر مكعب من الاحتياطيات الثابتة، و من المتوقع نمو إنتاج الغاز الطبيعي لتلبية احتياجات أوروبا و الطلب المحلي حتى عام 2035.⁴

و يشكل احتياطي الجزائر الثابت من الغاز الطبيعي 2,41% من إجمالي احتياطي العالم في نهاية سنة 2009، وهي بذلك تحتل المرتبة الرابعة عربيا بعد قطر و المملكة العربية السعودية والإمارات التي قدرت نسبها بـ 13,55% و 4,23% و 3,25% على التوالي.⁵

و قدرت إحصائيات الطاقة العالمية الصادرة عن شركة (British petroleum) البريطانية العمر الافتراضي للاحتياطي الغاز الطبيعي الجزائري، في ظل شروط الاستغلال الحالية، بأكثر من 55 سنة.⁶ و الجدول التالي يوضح تطور احتياطيات الغاز الطبيعي في الجزائر للفترة 86-2009:

¹ بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص:108.

² منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص:10.

³ BP Statistical Review of World Energy, June 2010, p:06.

⁴ كتوش عاشور، الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص:137.

⁵ منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص:13.

⁶ BP Statistical Review of World Energy, June 2010, p:06.

الجدول(22): تطور احتياطات الغاز الطبيعي في الجزائر للفترة 1986-2009.

الوحدة: مليار متر مكعب

السنة	الإحتياطي	% النمو	السنة	الإحتياطي	% النمو	السنة	الإحتياطي	% النمو
1986	3259	-	1994	2963	-19,92	2002	4523	0,00
1987	3163	-2,95	1995	3690	24,54	2003	4545	0,49
1988	3234	2,24	1996	3700	0,27	2004	4580	0,77
1989	3250	0,49	1997	4077	10,19	2005	4580	0,00
1990	3300	1,54	1998	4077	0,00	2006	4504	-1,66
1991	3626	9,88	1999	4520	10,87	2007	4504	0,00
1992	3650	0,66	2000	4523	0,07	2008	4504	0,00
1993	3700	1,37	2001	4523	0,00	2009	4504	0,00

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على :

1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:20.

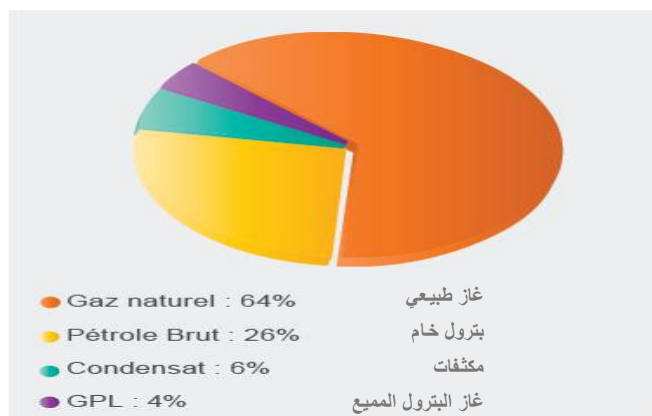
2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:23.

و من خلال نسب النمو الواردة في الجدول السابق، و التي تعبر عن الفرق بين الكميات المكتشفة من الغاز الطبيعي في مقابل الكميات المنتجة منه. نجد ان الفترة 1988-2005 مثلت النمو المستمر للاحتياطي (باستثناء سنة 1994 التي شهدت و لأول مرة انخفاض الاحتياطي إلى ما دون 3000 مليار م³) حيث قفز الاحتياطي من 3200 مليار م³ سنة 1988 إلى ما يعادل 4580 مليار م³ نهاية سنة 2005. بينما تراجع المستوى بعدها ليستقر عند 4500 مليار م³ حتى نهاية 2009، ما يعني أن الكميات المنتجة من الغاز الطبيعي في هاته الفترة كانت تعوض بكميات مكتشفة جديدة .

ثالثا - تطور إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر:

و تتمثل المحروقات الأولية في كل من البترول الخام (Pétrole brut) وبتترول المكثفات (Condensat) والغاز الطبيعي (Gaz naturel) وغاز البترول المميع (GPL). و يشكل الغاز الطبيعي النسبة الأكبر من الإنتاج الإجمالي، حيث بلغت هاته النسبة 64 % سنة 2009، ثم البترول الخام بـ 26%، وتأتي المكثفات و غاز البترول المميع بنسب ضعيفة لم تتجاوز 6 % و 4 % على التوالي. كما يبينه الشكل التالي:

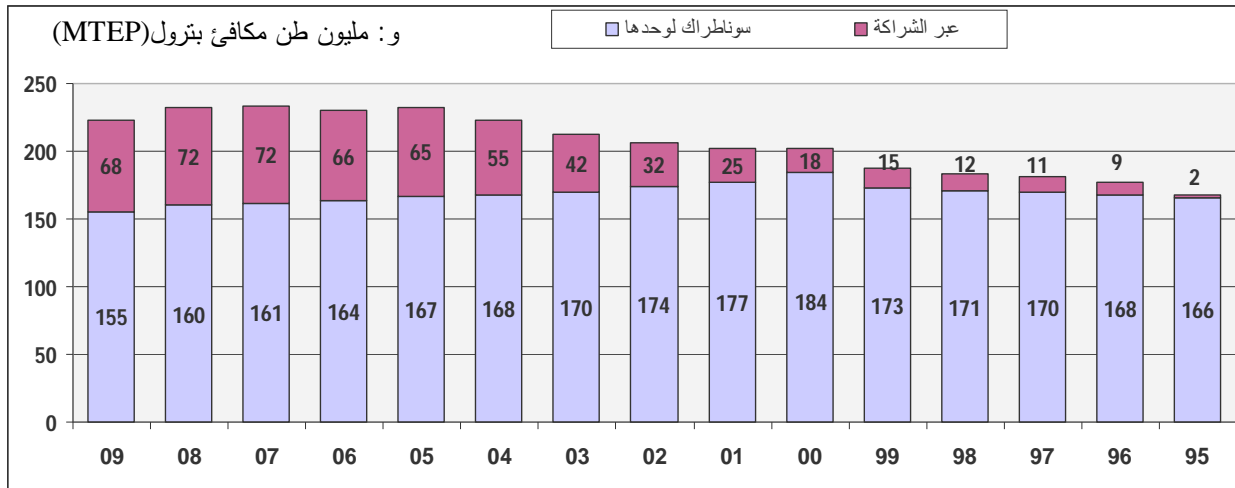
الشكل (21): توزيع نسب إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر سنة 2009.



المصدر: Rapport annuel sonatrach, 2009, p:24.

و تساهم الشركات الأجنبية بالشراكة مع سوناطراك بنسب متزايدة في إنتاج المحروقات الأولية (و خصوصا البترول الخام) في القطاع، حيث يلاحظ النمو السريع لحصص الإنتاج بالشراكة من الإنتاج الإجمالي في مقابل تراجع حصص إنتاج سوناطراك لوحدها، ففي سنة 2008 بلغ الإنتاج بالشراكة ما يعادل 72 مليون طن مكافئ بترول من إنتاج إجمالي بلغ 232 مليون طن مكافئ بترول أي بنسبة تفوق 31 %، في حين لم تكن تتعدى هاته النسبة 1,2 % سنة 1995. و الشكل التالي يوضح هذا التطور:

الشكل(22): تطور هيكل إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر للفترة 1995-2009



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على : 1- التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:25.
2-Rapport annuel sonatrach, 2009,p:24

1- إنتاج البترول الخام: سجل إنتاج البترول الخام لقطاع المحروقات الجزائري للسنوات الأخيرة نموا معتبرا، بعد فترة التراجع التي شهدتها سنوات الثمانينات، حيث تخطى حدود المليون برميل بداية من سنة 2004. و تحقق أكبر إنتاج في سنة 2007 بأكثر من 1,37 مليون برميل في اليوم. كما يبينه الجدول التالي:

الجدول(23): تطور إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1986-2009

و : ألف برميل يوميا.

السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو
1986	673,9	-	1994	752,5	0,70	2002	729,9	-6,01
1987	648,2	-3,81	1995	752,5	0,00	2003	942,4	29,11
1988	672,9	3,81	1996	805,7	7,07	2004	1311	39,11
1989	727,3	8,08	1997	846,1	5,01	2005	1352	3,13
1990	783,5	7,73	1998	827,3	-2,22	2006	1368,8	1,24
1991	803,0	2,49	1999	749,6	-9,39	2007	1371,6	0,20
1992	756,5	-5,79	2000	796,0	6,19	2008	1356	-1,14
1993	747,3	-1,22	2001	776,6	-2,44	2009	1216	-10,32

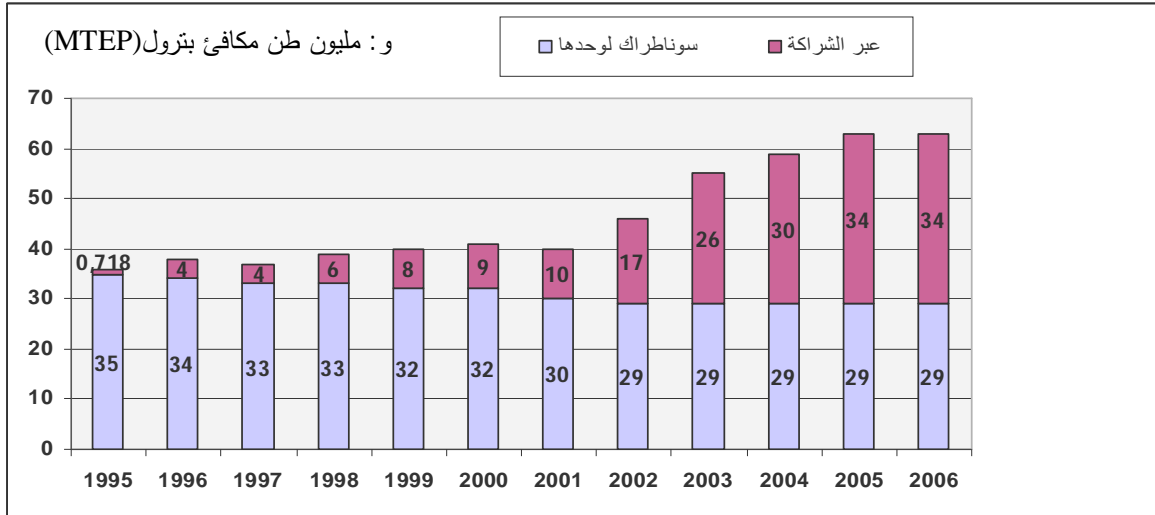
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على : 1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:23

2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:30.

و يعود النمو المحقق في الإنتاج خلال السنوات الأخيرة(منذ عام 2001) إلى الإنتاج عبر الشراكة، حيث أن إنتاج سوناطراك لوحدها لم يتزايد بل انخفض من 35 مليون طن مكافئ بترول سنة 1995 إلى 29 مليون

طن سنة 2006 لتقدر نسبته من الإنتاج الإجمالي بـ46% فقط. فيما كانت في سنة 1995 في حدود 98 % . و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (23): تطور هيكل إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1995-2006



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:25.

و يبدو أن اهتمام الشركات الأجنبية ينصب على البترول الخام أكثر مما ينصب على المنتجات النفطية الأخرى لما تمثله سلعة البترول من أهمية نذكر منها:

- سهولة التخزين، لأن حصتها من الشراكة والتعويضات عن تكاليف الإنتاج تتلقاها في شكل بترول خام؛
- الطلب على البترول الخام في ارتفاع مستمر مع سهولة تصريفه عبر السوق الفورية العالمية؛
- حاجة الشركات نفسها إلى البترول الخام لما تملكه من مصافي وشبكات توزيع عبر العالم، مما يزيد من القيمة المضافة التي تجنيها من منتجات البترول أكثر من غيره من المحروقات الأخرى.

2- إنتاج المكثفات: من أهم المنتجات البترولية المعروفة في الجزائر هي المكثفات "Condensates" المصاحبة لاستخراج الغاز الطبيعي وتعد من أجود أنواع النفط، ويمتاز بأنه أقل اشتمالا على الشوائب. وتعتبر الجزائر من أهم الدول المنتجة والمصدرة له.

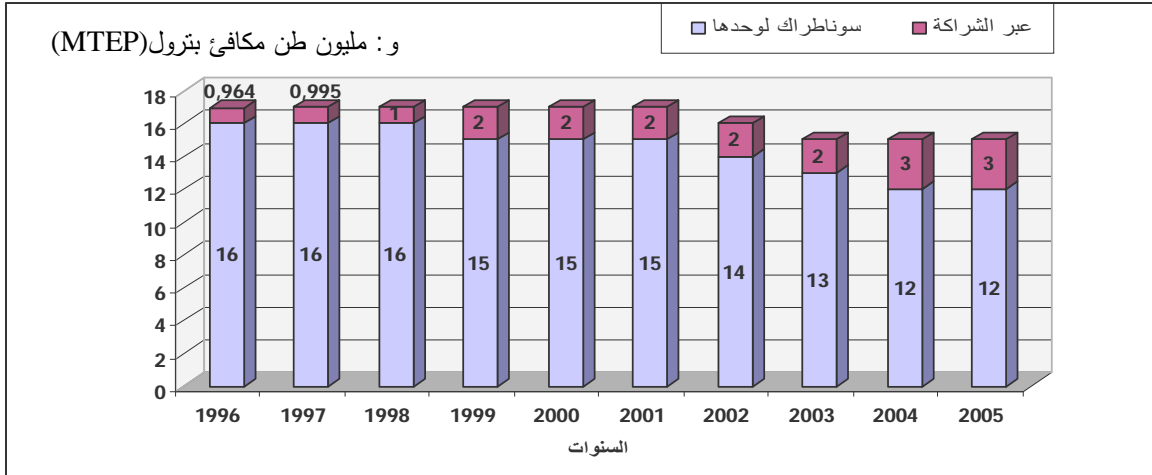
كما أن التمييز الحاصل بين النفط الخام والمكثفات هو في حقيقته تمييز جرافي يخضع لاعتبارات سياسية واقتصادية أكثر منه لاعتبارات التركيب الفيزيائي-الكيميائي، لأن المكثفات وهي هيدروكربونات خفيفة جدا، تتحول في ظل شروط الضغط والحرارة العادية إلى سائل كالنفط الخام بمجرد خروجها إلى السطح، ولذلك يعتبرها معظم المختصين وجل الهيئات المرجعية المتخصصة جزء من النفط الخام.¹

و من خلال تتبع إنتاج المكثفات في السنوات الأخيرة يتضح التناقص المستمر لإنتاج المكثفات بداية من سنة 2001، و هذا التراجع هو تراجع لإنتاج سوناطراك لوحدها، لأن إنتاج سوناطراك عبر الشراكة هو في

¹ بلقاسم سرايري، مرجع سابق، ص:113.

منحى متزايد ،حيث تضاعف من مليون طن سنة 98 إلى 3 م طن سنة 2005، و حافظ على نفس هذا الإنتاج خلال سنة 2009 من الإنتاج الكلي للقطاع الذي قدر بـ12,3م طن.¹ والشكل الموالي يبين ذلك:

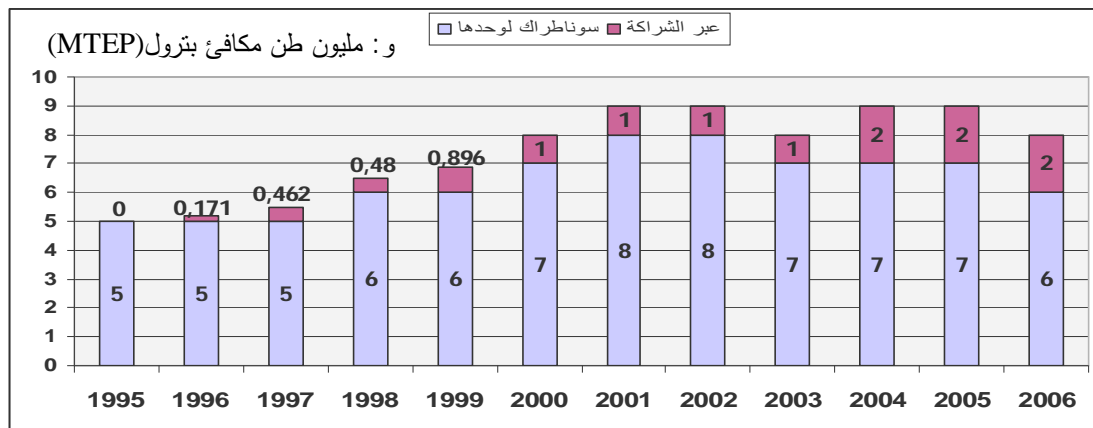
الشكل (24): تطور هيكل إنتاج المكثفات بالجزائر للفترة 1996-2005



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2005، ص:23.

3- إنتاج غاز البترول المميع-GPL : بالنسبة لغاز البترول المميع فهو لا يشكل سوى حوالي 6 % من حجم الإنتاج الكلي للمحروقات بمجموع 8.1 مليون طن مكافئ بترول سنة 2009² ، فقد زاد إنتاج سوناطراك من 5 مليون طن سنة 1995 إلى 8 مليون طن في سنة 2006. هذا وقد تضاعف نصيب الإنتاج بالشراكة من 171 ألف طن إلى 2 مليون طن لنفس الفترة، أي أن ربع (1/4) الإنتاج يتم عن طريق الشراكة الأجنبية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (25): تطور هيكل إنتاج غاز البترول المميع بالجزائر للفترة 1995-2006



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:25.

4- إنتاج الغاز الطبيعي:

¹ Rapport annuel sonatrach, 2009,p:23.

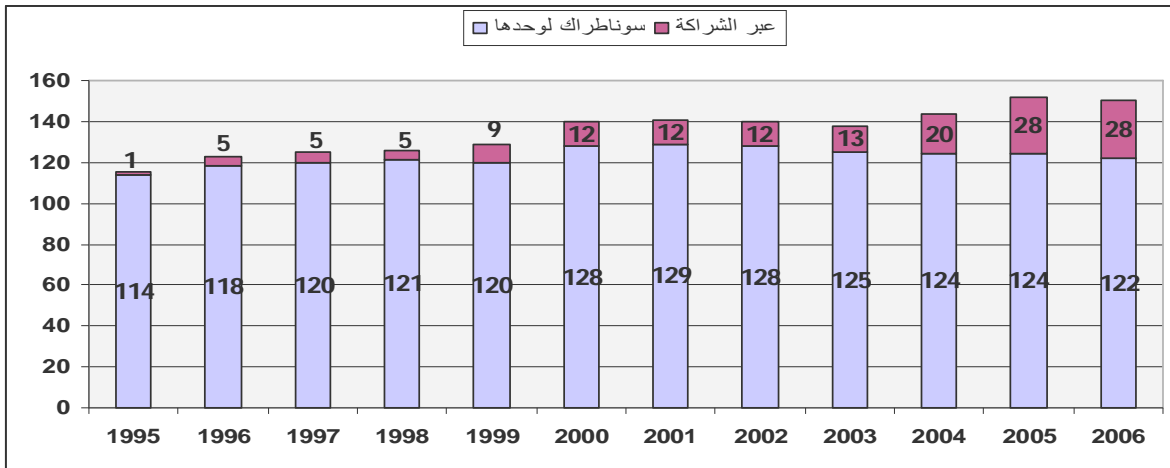
² Ibid,p:24.

إن الغاز الطبيعي هو أساس المحروقات الجزائرية اليوم، حيث يتكون الإنتاج الإجمالي للمحروقات الأولية من 64 % من الغاز الطبيعي، ولم تكن تتعدى هذه النسبة 32% سنة 1980. و هذه النسبة تؤكد مكانة الغاز الطبيعي في قطاع المحروقات الجزائري، و بالنسبة لإنتاج الغاز الطبيعي، فإن أغلب الإنتاج يأتي من نشاط مؤسسة سوناطراك لوحدها بنسبة 81,3 % مقابل 18,6 % إنتاج بالشراكة (انظر الرسم البياني التالي). فقد زاد نصيب إنتاج سوناطراك لوحدها من 114 مليار متر مكعب سنة 1995 إلى 129 مليار م³ سنة 2001 ثم عاد إلى 122 مليار م³ سنة 2005 .

لكن ما يلاحظ في السنوات الأخيرة هو تراجع نسبة إنتاج سوناطراك لوحدها في مقابل تزايد إنتاجها بالشراكة، حيث زاد نصيب الإنتاج عبر الشراكة من 5 مليار م³ إلى 12 مليار م³ ، ثم إلى 28 مليار م³ لنفس الفترة، أي انه تضاعف بحوالي 6 مرات في ظرف عشر سنوات فقط. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (26): تطور هيكل إنتاج الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1995-2006

و: مليار متر مكعب



المصدر: التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص: 26.

و أشار التقرير السنوي لمنظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك) لسنة 2009 إلى أن إنتاج الغاز الطبيعي في الجزائر بلغ حوالي 196,9 مليار متر مكعب، ومن المعلوم أن إنتاج الغاز الطبيعي لا يسوق كلية وأن كميات معتبرة منه، سيما من النوع المصاحب للبترول، يعاد حقنها داخل الآبار النفطية من أجل تحسين المردودية، كما أن كميات معتبرة أخرى تحرق عند فوهة البئر في الحقول البعيدة التي لا تتوفر على المنشآت الضرورية لمعالجة الغاز و كميات أخرى تتسرب أو ما يسمى بالغاز الفاقد.

و تقدر نسبة الغاز المسوق عالميا إلى إجمالي الإنتاج العالمي بحوالي 80 %، ويقل الغاز المسوق عن إجمالي إنتاج الغاز الطبيعي نظرا لازدياد كميات الغاز المعاد حقنها في المكامن النفطية لتحسين إنتاجيتها، و

تعمل كافة الدول المنتجة على خفض كميات الفاقد والحد من حرق الغازات الناتجة عن فصل الغاز الطبيعي المصاحب للنفط.¹

لكن الإحصائيات الواردة عن قطاع المحروقات الجزائري في السنوات الأخيرة تبين أن نسبة الغاز الطبيعي غير المسوق في الجزائر هي في تزايد مستمر، حيث قفزت من 53,79% من الإنتاج الإجمالي سنة 2005 إلى 58,65% سنة 2009 و هو ما يشكل **هدرا للموارد في القطاع**، فهي نسب مرتفعة قياسا إلى المعدل العالمي الذي هو في حدود 20% فقط، خاصة عندما نتكلم عن كميات بوحدة المليار متر مكعب. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (24): تطور إنتاج الغاز الطبيعي المسوق وغير المسوق بالجزائر للفترة 2005-2009

و : مليار متر مكعب

السنوات	التعيين				
	2005	2006	2007	2008	2009
إنتاج مسوق	89,235	88,209	84,827	86,505	81,426
Marketed production	89,235	88,209	84,827	86,505	81,426
غاز محروق	2,996	3,340	4,675	4,953	5,503
Flaring	2,996	3,340	4,675	4,953	5,503
غاز معاد حقته	86,563	90,216	93,045	92,918	95,007
Reinjection	86,563	90,216	93,045	92,918	95,007
غاز فاقد	14,307	13,017	15,635	16,810	14,981
Shrinkage	14,307	13,017	15,635	16,810	14,981
إجمالي الإنتاج	193,101	194,782	198,182	201,186	196,917
Gross production	193,101	194,782	198,182	201,186	196,917
(%) الإنتاج غير المسوق من الإنتاج الإجمالي	53,79	54,18	57,20	57,01	58,65

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009.

فبالنسبة إلى الكميات المحروقة (التي تحترق عند فوهة البئر) فقد تضاعفت من 2,996 مليار م³ سنة 2005 إلى أكثر من 5,5 مليار م³ نهاية 2009، أي في مدة لا تتعدى خمس سنوات. أما بالنسبة إلى الغاز الفاقد (الكميات المتسربة أثناء الاستخراج) فهي تشكل كميات معتبرة بإعتبارها في خلال الفترة المذكورة لم تقل عن 13 مليار متر مكعب ، كما أن نسبتها من إجمالي الإنتاج لم تقل عن 6,6%.

¹ منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو، تقرير الأمين العام السنوي التاسع و العشرين، الكويت، 2002، ص:87.

و على الرغم من ذلك، سجل إنتاج الغاز الطبيعي المسوق ارتفاعا على طول الفترة الممتدة بين 1986 و 2009 تقريبا، إذ لم يتراجع الإنتاج إلا في سنوات معدودة، حيث قفز من مستوى 37,5 مليار م³ في بداية الثمانينات إلى 81,426 مليار متر مكعب في نهاية سنة 2009. و الجدول التالي يبرز ذلك :

الجدول(25): تطور إنتاج الغاز الطبيعي الجزائري المسوق للفترة 1986-2009.

و : مليار متر مكعب

السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو	السنة	الإنتاج	% النمو
1986	37,560	-	1994	51,157	-5,04	2002	80,367	2,72
1987	43,170	14,94	1995	55,622	8,73	2003	82,829	3,06
1988	46,290	7,23	1996	59,024	6,12	2004	82,009	-0,99
1989	48,400	4,56	1997	67,714	14,72	2005	89,235	8,81
1990	51,600	6,61	1998	72,511	7,08	2006	88,209	-1,15
1991	53,910	4,48	1999	81,507	12,41	2007	84,827	-3,83
1992	53,246	-1,23	2000	83,119	1,98	2008	86,505	1,98
1993	53,872	1,18	2001	78,240	-5,87	2009	81,426	-5,87

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : 1- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2005, p:25.

2- OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:31.

فمن خلال الأرقام الواردة في الجدول السابق تتضح مكانة الغاز الطبيعي بالنسبة لقطاع المحروقات الجزائري ، نظرا لتوفره وتنامي الإقبال الدولي عليه كطاقة نظيفة وناجعة، إذ أصبح يمثل موردا هاما وكبيرا من الموارد النفطية اللازمة لأغراض تمويل عمليات التنمية، بالإضافة إلى دوره الأساسي في تأمين حاجة الاستهلاك من الطاقة محليا في توليد الطاقة الكهربائية وأغراض الاستخدام المنزلي.

رابعا :تطور نشاط النقل عبر الأنابيب : Transport par canalisations

و نقصد بها شبكة نقل المحروقات الجزائرية السائلة أو الغازية بواسطة الأنابيب، باعتبارها الوسيلة الرئيسية التي تعتمد عليها الجزائر خاصة في نقل الغاز أكثر من اعتمادها على أسطول النقل البحري و ذلك بسبب الوضع الجغرافي المميز القريب من السوق الأوروبية.

وتعتبر شبكة الأنابيب القاعدة الهيكلية الأساسية الرابطة بين الجزائر ومناطق التسويق والاستهلاك الرئيسية والتي تضمن وصول المنتجات بصورة مستمرة ومنظمة، فيتم بواسطتها نقل المحروقات من مناطق الإنتاج أولا إلى المركزين الرئيسيين في الجزائر و هما:¹

1 - مركز حوض الحمراء للبتروول والمكثفات: وهو المركز الذي يتلقى الإنتاج البتروولي من جميع الآبار (حاسي مسعود، عين أمناس، الباقل، بركين ... وغيرها) ليقوم المركز بأعمال القياس (حساب الكميات ورقابة النوعية)؛

2 - مركز حاسي الرمل للغاز: وهو المركز الذي يتم فيه تجميع وحساب كل كميات الغاز المنتجة من مختلف الحقول (حاسي الرمل، رورد النوس ، السطح، عين صالح...).

¹ عيسى مقبلد، مرجع سابق،ص:44.

فنظرا لموقع حقول النفط النائي عن مناطق الضخ (zones d'evacuation) ، أصبح نشاط النقل عبر الأنابيب جزء من إستراتيجية الصناعة النفطية المحلية. فمنذ أول خط أنابيب بطول 800 كيلومتر الذي أنجز في 1965، بنت سوناطراك شبكة للنقل تتكون من أكثر من 30 خط من الأنابيب بطول إجمالي 16200 كم. كما أنشأت سوناطراك 5 مرافئ للشحن البحري (في الموانئ النفطية لأرزيو، سكيكدة و بجاية) بقيمة 252 مليون دولار أمريكي. وأوكلت إدارة هذه الموانئ لشركة سوناطراك القابضة STH، حيث تملك سوناطراك 60 ٪ من رأس مالها.¹

و يتم نقل معظم إنتاج النفط الخام من مركز التجميع في منطقة حاسي مسعود، حيث يوجد مركز انطلاق لأهم خطوط أنابيب البترول، ومراكز التخزين. ويتم توجيه النفط الخام إلى مصافي التكرير في سكيكدة، و الجزائر العاصمة، و أرزيو، و حاسي مسعود. كما يتم نقل النفط الخام الموجه إلى التصدير عن طريق الموانئ البترولية في كل من سكيكدة، و بجاية، و أرزيو في الجزائر، و الصخيرة في تونس. (انظر الملحق 4).

و لرفع طاقات تصدير الغاز الطبيعي لأوروبا، وللحفاظ على موقعها في سوق الغاز الطبيعي الأوروبي المتمسم بالمنافسة الشديدة بين المزودين الرئيسيين، فقد أطلقت الجزائر مشاريع وخطط ضخمة، تم تنفيذ البعض منها، ويجري الانتهاء من الآخر، في مجال أنابيب نقل الغاز الطبيعي. وذلك كما يلي:²

1- خط أنريكو ماتيني: حاسي الرمل – واد صفصاف (تونس – إيطاليا) :

ويمتد من الجزائر إلى إيطاليا عبر تونس ويعرف بالخط العابر للمتوسط أو ترانسميد و أصبح بعد ذلك يعرف باسم أنريكو ماتيني، وقد أفتتح رسميا في ربيع 1983. وهو يتكون من ثلاثة خطوط بقطر 24 بوصة بطاقة 18 مليار م³ / سنة، وقد تمت زيادة طاقته عن طريق مد خط رابع مواز قطره 24 بوصة ودخل الخدمة في عام 1995 بطاقة 6 مليارات مليار م³ / سنة. وبذلك أصبح خط غاز انريكو ماتيني يعمل بطاقة مستدامة تبلغ 24 مليار م³ / سنة.

2 -خط دوران فاريل (المغرب – إسبانيا – البرتغال) :

يمتد من الجزائر إلى إسبانيا ويعرف بخط غاز المغرب الغربي – أوروبا ويمتد على أكثر من 1100 كم منها 560 كم في الأراضي المغربية. وينطلق من حاسي الرمل إلى مدينة طنجة ومنها يمتد لمسافة 46 كم تحت سطح البحر تحت مضيق جبل طارق إلى السواحل الأسبانية، وقد دخل الخدمة في خريف 1996. و تتسلم المغرب نحو 600 مليون متر مكعب من الغاز في السنة كمصاريف عبور من شركة خطوط أنابيب أوروبا – المغرب العربي المحدودة (EMPL) .

3-خطوط دولية تحت الإنشاء:

¹ Evolution du Secteur de l'Energie et des Mines Réalisations 1962-2007, ibid, p:28.

² سوناطراك رافعة الاقتصاد الجزائري، نشرة شهرية صادرة عن أوإبك، العدد 7، جويلية 2009، ص ص: 29، 30.

أ - خط ميدغاز (الجزائر - إسبانيا) : MEDGAZ

ويبلغ طوله الكلي 770 كم، منها 565 كم، بقطر 48 بوصة داخل الأراضي الجزائرية (من حاسي الرمل إلى مدينة بني صاف)، ثم خط مغمور بطول 200 كم، وقطر 24 بوصة إلى مدينة ألميرية الأسبانية. وتبلغ طاقة الخط 8 مليارات م³ في السنة، وقد تم الانتهاء من بنائه في نوفمبر 2008. و كشف السيد نور الدين شرواطي، الرئيس والمدير العام لمجمع «سوناطراك»، أنه يتوقع بدء تشغيل خط أنابيب «ميدغاز» الذي يربط بين الجزائر وإسبانيا منتصف فبراير المقبل (2011)، بعد تأخر دام منذ سبتمبر 2010، التاريخ الذي كان متوقعا لدخول الخط الخدمة.¹

وتجدر الإشارة إلى أن خط الأنابيب ميدغاز الذي يجري تنفيذه هو عبارة عن مشروع مشترك بين سوناطراك (20%) وشركة سبسا (20%) وشركة البترول البريطانية (12%) والشركة الأسبانية أنديسا (Endessa) التي تملك 12% من المشروع وشركة إيني الإيطالية (12%) وشركة الغاز الفرنسية (12%) والشركة الفرنسية توتال فينا ألف (12%).²

ب - خط غالسي (الجزائر - إيطاليا) : GALSI

يبلغ طوله الإجمالي 1510 كم، منها خط بري طوله 660 كم، وقطره 42-48 يمتد من حاسي الرمل إلى مدينة القالة. وخط مغمور بطول 320 كم، وقطر 24 بوصة، يمتد من القالة إلى مدينة كاغلياري الإيطالية. ثم خط بري بطول 307 كم، وقطر 42 بوصة، يمتد من مدينة كاغلياري إلى مدينة أولبيا داخل أراضي جزيرة سردينيا. ثم خط بحري من أولبيا إلى بسكارا على البر الإيطالي المقابل بطول 227 كم وقطر 22 بوصة. ومن المزمع أن يدخل خط غالسي الخدمة في نهاية 2010، وتبلغ طاقته 8-10 مليار متر مكعب في السنة.

ج - مشروع خط أنابيب العابر للصحراء TSGP :

يبلغ طوله الإجمالي 4700 كم، و سيربط حقول الغاز النيجيرية مع حاسي الرمل بالجزائر، وتبلغ طاقته ما 18-25 مليار متر مكعب في السنة. ويمتد بطول 1340 كم داخل نيجيريا، ثم 770 كم داخل النيجر، ونحو 2570 كم داخل الجزائر ليمتد بعد ذلك إلى أوروبا.

و جدير بالذكر أن الشبكة الداخلية لتوزيع الغاز الطبيعي على المجمعات الصناعية (محطات توليد الكهرباء، والمصانع) والمدن والتجمعات السكانية (غاز المدينة) في الجزائر تعد الأضخم من نوعها في المنطقة وبلغ مجموع أطوالها 40715 كم في عام 2006. وهذه الشبكة الواسعة لا تتبع لشركة سوناطراك، بل هي تابعة لشركة سونلغاز التي تدير كل شبكة الطاقة الوطنية في الجزائر.

و قد وضعت سوناطراك وسائل تحديث وتسيير الشبكة، بغية تأمين توجه المحروقات في شروط الاقتصاد، النوعية، الضمان والمحيط الذي يفرض المعايير الدولية، وبفضل مساهمة فرع ENAC (Entreprise Nationale de Canalisation)، المرتبط بهذا النشاط، تجهز سوناطراك اليوم، وسائل

¹ عبد الوهاب بوكروح، سوناطراك تبدأ تشغيل ميدغاز للربط مع إسبانيا قريباً، جريدة الرؤية الاقتصادية، بتاريخ: 2011/02/25. على الموقع: www.elroya.com.

² تقرير الأمين العام السنوي التاسع والعشرون، أوابك، الكويت، 2002، ص: 150.

تكنولوجية ضرورية، لا يمكن الاستغناء عنها من أجل عملية الصيانة والحفاظ على البنى التحتية لنقل المحروقات.

وتتمثل أهمية تطوير شبكة النقل بالأنابيب إلى أوروبا فيما يلي:

- يؤمن الإمداد بالمحروقات بصورة منتظمة وسريعة للزبائن؛

- يتيح للجزائر من تقليل نفقات شحن الغاز المسال بواسطة الناقلات ومخاطره؛

- يمنحها استفادة من ريع تفضيلي بسبب تقريب منطقة الإنتاج من مناطق الاستهلاك (السوق الأوربي).

و بخصوص سنة 2009 فإن المؤسسة قد قامت بنقل 230 مليون طن معادل بترول تشمل جميع المنتجات، مما يمثل نمواً بنسبة 20% مقارنة بسنة 2001. وكان توزيع المنتجات التي تم نقلها في سنة 2009 على النحو

التالي : - 47 % غاز طبيعي؛

- 38 % بترول خام؛

- 8 % مكثفات؛

- 7 % غاز بترول مميع.

المطلب الثالث : تطور النشاط الأمامي (المصب) في ظل احتكار سوناطراك - *Activité Aval*

يتمحور نشاط المصب (النشاط الأمامي في الصناعة) في الجزائر حول ثلاث مجالات أساسية هي: تكرير النفط الخام لإنتاج المشتقات النفطية المختلفة ، وإنتاج سوائل الغاز من تمييع للغاز الطبيعي و فصل غاز البترول المميع. حيث بقيت سوناطراك تحتكر هذا النشاط حتى في ظل قوانين الإصلاحات التي مر بها القطاع .

أولاً - تطور نشاط تكرير النفط الخام.

1 - طاقة مصافي التكرير (*Capacité de raffinage*) :

كانت طاقة التكرير في الجزائر إلى غاية نهاية عام 2005 تتكون من خمسة مصافي للتكرير ، و بطاقة تكرير إجمالية في حدود 22 مليون طن سنويا (450 ألف برميل يوميا)، وقد دخلت وحدة سادسة بأردار مرحلة الإنتاج في عام 2006 بطاقة إنتاج تقدر بـ 0,6 مليون طن سنويا (13 ألف برميل يوميا). و من المتوقع أن تتضاعف طاقة التكرير في السنوات القليلة المقبلة، حيث تدرس شركة سوناطراك إمكانية تشييد مصفاة متطورة للتصدير بطاقة إنتاجية تبلغ 300 ألف ب/ي في تيارت، كجزء من خطة الجزائر لمضاعفة الطاقة التكريرية الحالية، ومن المتوقع أن تبدأ الإنتاج عام 2012 بكلفة استثمارية قدرها 3-4 مليار دولار. كما أعلنت وزارة الطاقة والمناجم عن مشروع توسيع مصفاتي سكيكدة و أرزيو، بحيث يتم رفع طاقة مصفاة سكيكدة، أكبر مصفاة في الجزائر، من 300 ألف ب/ي إلى 360 ألف ب/ي ، ومصفاة أرزيو من 60 ألف ب/ي إلى 87 ألف ب/ي. ويتوقع إنجاز المشروع بحلول عام 2013.¹

¹ عماد ناصيف مكي، صناعة تكرير النفط عربيا وعالميا، مجلة النفط والتعاون العربي، العدد 131، الكويت، 2009، ص:126.

الجدول(26): تطور طاقات و إنتاج مصافي التكرير القائمة في الجزائر للفترة 2000 - 2009.

ألف برميل/ يوم

السنوات	الإنتاج	الطاقة الإنتاجية	الإنتاج/الطاقة (%)	السنوات	الإنتاج	الطاقة الإنتاجية	الإنتاج/الطاقة (%)
2000	*422,4	450	93,86	2005	399,6	450	88,80
2001	*440,0	450	97,77	2006	412,7	463	89,13
2002	316,3	450	70,28	2007	417,7	463	90,21
2003	395,0	450	87,77	2008	438,5	463	94,70
2004	400,0	450	88,88	2009	*427,1	463	92,24

* إحصائيات مأخوذة من التقارير السنوية لشركة سوناطراك.

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على :

1- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2006، ص:31.

2- منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010 ، ص:30، 29.

إن تحليل تطور إنتاج المنتجات المكررة بالجزائر يبين أنها بقيت ثابتة تقريبا، منذ إتمام إنجاز آخر وحدة للتكرير وهي مصفاة سكيكدة وشروعها في الإنتاج عام 1981 ولم تبلغ مستوى 440 ألف ب/ي إلا سنة 2001، و استمر هذا المستوى حتى بدخول مصفاة أدرار مرحلة الإنتاج في عام 2006 ، بل انه انخفض سنة 2009 ليسجل 427 ألف ب/ي.

كما يلاحظ أن هاته المصافي تعمل بطاقتها القصوى حيث باستثناء سنة 2002 فإن نسبة الإنتاج من الطاقة النظرية دائما ما تتعدى 85%، حيث منذ إنشاء مصفاة سكيكدة بطاقة 15 مليون طن سنويا (تعد أكبر مصفاة في القطاع) و وصول الطاقة النظرية إلى حدود 23 مليون طن سنويا ، و الإنتاج يفوق حدود 20 مليون طن سنويا. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (27): تطور إنتاج المنتجات المكررة في الجزائر للفترة 1962 - 2007



المصدر : **Ministère de l'Énergie et des Mines, Evolution du Secteur de l'Énergie et des Mines: Réalisations 1962-2007**, ibid, p:31.

والسبب الرئيسي وراء تواضع الإنتاج مع أن الإنتاج هو بالطاقة القصوى، يعود إلى غياب الاستثمار بشكل عام عن هذا الميدان، وذلك واضح من خلال أن الفرق الزمني بين إنشاء آخر مصفايتين هو أكثر من 25 سنة (أي ربع قرن)، وإذا كانت أسباب انعدام الاستثمار المحلي مفهومة وواضحة أيضا، حيث أن الجزائر مرت منذ منتصف الثمانينيات بأزمة مالية عميقة ولم تعد قادرة على تمويل مثل هذه المشاريع المكلفة. فإن أسباب فشل السياسات المحلية في جلب الاستثمار الأجنبي إلى ميدان التكرير، تبقى مطروحة، حتى وإن كان ثمة من يفسر ذلك بكفاية طاقة التكرير المنصوبة في العالم، وبالتالي فإن الشركات النفطية لم تكن في حاجة لمثل هذا النوع من الاستثمار، ناهيك على أنها لم تكن متحمسة أصلا للاستثمار في هذا الميدان في البلدان النامية، وكانت تفضل استيراد الخام وتكريره في المصافي التي تملكها خارج البلدان النفطية، حتى لا تعطي البلدان المنتجة الفرصة للسيطرة على قطاع المصب كما سيطرت من قبل على قطاع المنبع. وهو ما توضحه كميات منتجاتها المكررة، فمثلا كل من فرنسا و إيطاليا و اسبانيا يقدر إنتاجها لسنة 2009 بـ 1659 ألف ب/ي، 1754 ألف ب/ي و 1186 ألف ب/ي على التوالي.¹ وهو يفوق بكثير تكرير العديد من الدول النفطية.

2- إنتاج المصافي من المشتقات النفطية: يغلب على إنتاج المشتقات النفطية بالجزائر الأنواع الخفيفة منها، وهي أساسا وقود السيارات بنوعيه الديزل و الغازولين، ويعود ذلك إلى طبيعة الخام الجزائري الذي يعتبر من النوع الخفيف. ويتكون باقي الإنتاج من الأنواع الثقيلة كزيت الوقود والزفت وغيرها.

¹ للإطلاع على قدرات تكرير الدول غير النفطية (يرجى الاطلاع على التقرير السنوي للأوبك 2009، ص:42)

و على العموم تشهد المصافي شبه ثبات في إنتاج مختلف المشتقات النفطية، و أحيانا تتناقصها مثل مادة الكيروسين، فعلى سبيل المثال كان توزيع إنتاج المشتقات النفطية في الجزائر في السنوات الأخيرة كما يلي:

الجدول(27): تطور إنتاج المصافي من المشتقات النفطية للفترة 2005-2009

و: ألف برميل/يوم

المشتقات	2005	2006	2007	2008	2009
غاز البترول المسال GPL	16,3	16,0	16,4	17,0	17,4
الغازولين Gasoline	47,0	51,3	46,0	59,5	58,8
الكيروسين Kerosene	21,6	20,4	22,0	19,9	22,2
زيت الغاز والديزل Diesel	120,3	134,3	133,5	145,4	148,4
زيت الوقود Fuel Oil	93,1	97,9	100,1	108,2	99,9
مشتقات نفطية أخرى	101,4	92,7	99,7	88,5	122,8
المجموع	399,6	412,7	417,7	438,5	469,5

المصدر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص ص:30، 36.

ثانيا: تطور نشاط إنتاج سوائل الغاز.

يتمثل نشاط إنتاج سائل الغاز في نشاط تمييع الغاز الطبيعي و نشاط فصل غاز البترول المميع . و يعتبر تمييع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع من أنشطة المصب و لسوناطراك أربع مركبات (مصانع كبرى) لتميع الغاز بطاقة إجمالية تقدر بـ 35 مليون طن في السنة، وهي تملك في حدود 42% من القدرة العالمية في مجال تمييع الغاز، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى عالميا بالنسبة لمنتجي الغاز الطبيعي السائل.¹ والجدول التالي يوضح الإنجازات المحققة في مجال تمييع الغاز الطبيعي.

الجدول(28): تطور إنتاج الغاز الطبيعي المميع GNL للفترة (2000-2009)

و: مليون متر مكعب

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
الإنتاج	45,06	42,97	44,81	47,59	40,68
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الإنتاج	38,3	39	40	34,9	35,24

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

و تمتلك الجزائر أسطولا من ناقلات الغاز الطبيعي المسيل يتكون من 9 ناقلات تشارك في استكمال حلقة صناعة تسييل الغاز الطبيعي و تسويقه. ففي عام 2007 استلمت سوناطراك الناقل المسماة (الشيخ

¹ حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة سوناطراك-، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص: 257.

المقراني) و حملتها 57500 متر مكعب من نوع ميدماكس-1 (الحجم الأقصى للمتوسط). كما استسلمت ناقلة أخرى من نوع ميدماكس-2 و المسماة (الشيخ بوعمامة) خلال عام 2008¹. و سوف تتيح هاته الناقلات إمداد الأسواق البعيدة بالغاز المسيل، مثل الأسواق الأمريكية و الآسيوية. وتهدف سوناطراك إلى تأمين معظم احتياجاتها بوسائلها الذاتية في مجال نقل و تصدير الغاز المسيل و النفط الخام و باقي المنتجات النفطية، حيث يتوقع تغطية ما نسبته 35% من صادراتها بحلول عام 2010 و 50% بحلول عام 2015².

أما بالنسبة لفصل غاز البترول السائل فإن سوناطراك تمتلك وتستغل وحدتين فصل غاز البترول المميع في أرزيو (وحدة الفصل GP1Z) و (مركب الغاز المميع أرزيو GP2Z) بطاقة إجمالية 8,6 مليون طن سنويا، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية عالميا. و يذكر أن غاز البترول يستخرج من حقول النفط أو الغاز الطبيعي، أو من عملية التكرير (عمليات التمييع) من خلال وحدات إنتاج غاز البترول المميع، وينتج من عملية التمييع البوتان والبروبان حيث يتميزان بخواص متقاربة، مما يميزهما عن باقي أنواع الوقود الأخرى، وباستعمال كمية قليلة من أحدهما، نتحصل على كميات كبيرة من الطاقة³. والجدول التالي يوضح الإنجازات المحققة من طرف مؤسسة سوناطراك في إنتاج غاز البترول السائل:

الجدول(29): تطور إنتاج غاز البترول المميع GPL للفترة 2000-2009

و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
الإنتاج	8,43	8,83	9,1	8,9	9
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الإنتاج	8,07	7,67	8	8,6	8,07

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

و الملاحظ من خلال هاته الإحصائيات، ثبات إنتاج غاز البترول المميع في القطاع. إذ لم يشهد تغيرات كبيرة و تراوحت الكميات المنتجة منه خلال العشرية الأخيرة بين 8 إلى 9 مليون طن مكافئ بترول في السنة.

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بين مرحلتي ما قبل الانفتاح أي مرحلة احتكار سوناطراك للقطاع 71-1986 و مرحلة ما بعد الانفتاح على الشراكة الأجنبية 86-2009 في النشاط الخلفي (نشاط المنبع)، و كذا أهم سمات النشاط الأمامي للقطاع (نشاط المصب) الذي بقي محتكرا على سوناطراك في الجدول التالي:

¹ Rapport annuel 2008, Revue Sonatrach, p:19.

² التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص: 15.

³ عبد القادر بلخضر، مرجع سابق، ص: 143.

الجدول (30): يبين أهم الفروقات في أنشطة القطاع بين مرحلتي ما قبل و بعد فتح القطاع للشراكة

الفترة / النشاط	71	86	2009
الإستكشاف Exploration (يتعلق بالتكنولوجيا المستعملة)	- جهود استكشاف كبيرة (معدل 21000 كم/سنة) - ضعف الاكتشافات (6 اكتشافات/سنة)	تحسن فعالية نشاط الاستكشاف: - خفض جهود الاستكشاف. - معدل الاكتشاف (9اكتشافات/سنة)	
الإحتياطي Reseves (يتعلق بعدد الاكتشافات)	تراجع في الإحتياطيات -النفط الخام (من 9840 الى 8800 مليون برميل) - الغاز الطبيعي(من 3935 إلى 3259 مليار م ³)	نمو في الإحتياطيات: النفط الخام (من 8800 إلى 12200 مليون برميل) - الغاز الطبيعي (من 3259 إلى 4504 مليار م ³)	
الإنتاج Production (يتعلق بمستوى الإحتياطيات)	- تراجع إنتاج النفط الخام (من أكثر مليون ب/ي إلى 674 ألف ب/ي) - نمو إنتاج الغاز الطبيعي (من 6,5 مليار م ³ إلى 37,5 مليار م ³)	- زيادة إنتاج النفط الخام (من 674 ألف ب/ي إلى 1,2 مليون ب/ي) - زيادة إنتاج الغاز الطبيعي (من 37,5 مليار م ³ إلى 81,4 مليار م ³).	
النقل عبر الأنابيب Transport par canalisation	-محدودية خطوط شبكة أنابيب نقل المحروقات	توسع شبكة أنابيب نقل المحروقات: انجاز عدة خطوط جديدة و بلوغ طول الشبكة أكثر من 16200 كم من بينها خطوط دولية (باتجاه إيطاليا و اسبانيا- البرتغال) .	
طاقة تكرير المصافي Capacité de Raffinage (تتعلق بحجم الإستثمارات)	- لم تتطور طاقة التكرير في القطاع بشكل كبير: لم تتعدى طاقة التكرير الإجمالية 23 مليون طن سنويا - غياب الإستثمار في مجال انجاز المصافي: حيث منذ انجاز مصفاة سكيكدة سنة 81 لم يتم انجاز أي مصفاة إلى غاية 2006 .		
إنتاج المنتجات المكررة (يتعلق بالقدرة التكريرية)	شبه ثبات في إنتاج المنتجات المكررة: - ثبات إنتاج المصافي من المشتقات النفطية - ثبات إنتاج غاز البترول المميع(لم يتجاوز 9 MTEP/سنة)		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

المبحث الثالث: الواقع الحالي لأداء منشأة سوناطراك في القطاع

بعدما تطرقنا إلى تطور قطاع المحروقات في الجزائر، سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على واقع أداء هذا القطاع من خلال منشأة سوناطراك باعتبارها المحرك الأول للقطاع عن طريق التطرق إلى تطور نشاط التسويق لدى هاته المنشأة. و كذا أهم المؤشرات التي يمكن عن طريقها قياس تطور أدائها.

المطلب الأول: الحصة السوقية - نشاط التسويق -

أولاً: السوق الوطنية

يشهد نشاط تسويق المحروقات في السوق الوطنية في السنوات القليلة الماضية نموا واضحا، ساهم فيه التطور الكبير في استهلاك الطاقة في الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية، فقد بلغ إجمالي استهلاك الطاقة من المصادر المختلفة (بما فيها منتجات البترول والغاز الطبيعي وغاز البترول المميع وغيرها) 24 مليون طن مكافئ بترول سنة 2002 ولم تكن تتعدى 5.4 مليون مكافئ بترول سنة 1976، مع أنها تبقى دون معدل استهلاك الفرد في الدول الأوروبية بأربع مرات. وتبقى السوق الجزائرية للمنتجات البترولية مسيطرة بالكامل من قبل المؤسسة العمومية "NAFTAL" (الشركة الوطنية للتكرير والتوزيع) وليدة الشركة الأم "سوناطراك"¹.

الجدول (31): تطور حجم مبيعات المحروقات في السوق الوطنية للفترة 2000-2009

و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)

السنوات	حجم المبيعات الكلية	مبيعات السوق الوطني	مبيعات السوق الوطني (%)
2000	143	21	14,68
2001	140	22,3	15,92
2002	145	24	16,55
2003	161,7	31,6	19,54
2004	164,8	31,5	19,11
2005	175,7	34,4	19,57
2006	171,4	35,1	20,47
2007	170,7	36,7	21,45
2008	163,7	32,6	19,91
2009	153,4	34,8	22,74

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

و يشكل الغاز الطبيعي النسبة الأكبر من مبيعات سوناطراك في السوق الوطنية، إذ شكل سنة 2009 ما يعادل 20,8 مليون طن مكافئ بترول (حوالي 22 مليار متر مكعب)، أي ما يعادل 60 % من إجمالي مبيعات سوناطراك في القطاع. و تعد سونالغاز الزبون الأول لسوناطراك في مادة الغاز الطبيعي بنسبة 74 % من مبيعات السوق الوطنية.²

و نشير إلى أن استهلاك السوق الداخلية سنة 2009 من المنتجات المكررة بلغت 6.3 مليون طن مكافئ بترول (حوالي 137 ألف برميل يوميا) من مجموع إنتاج يقدر ب 469,4 ألف برميل يوميا، بمعنى أن الجزائريين يستهلكون حاليا ما يقارب من ثلث البترول المكرر (نسبة 30%)، وما يزيد عن عشر إنتاج البترول الخام الكلي

¹ كتوش عاشور، الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، مرجع سابق، ص:152.² Rapport annuel sonatrach, 2009;p:62.

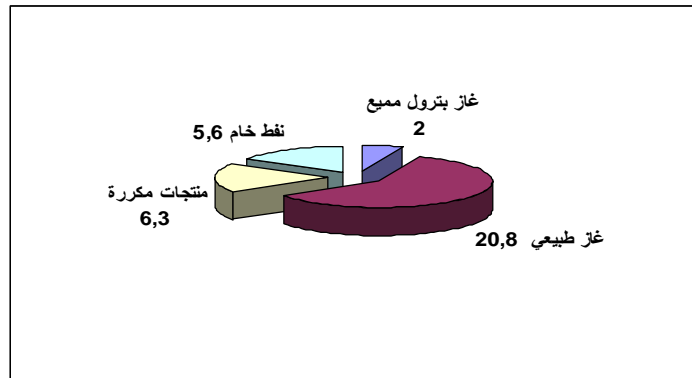
أي 5,6 مليون طن (121,8 ألف برميل يوميا) من مجموع إنتاج يصل إلى 1216 ألف برميل يوميا بما فيه حصة الشركاء الأجانب .

ومن أنواع المشتقات المكررة الأكثر استهلاكاً في السوق الجزائرية يأتي المازوت (الغازوال) ب 4.8 مليون طن سنويا، ثم البنزين العادي 1.4 مليون طن، و البنزين الممتاز 460 ألف طن والبنزين دون رصاص 40 ألف طن.

والشكل التالي يوضح توزيع استهلاك السوق الوطنية من المنتجات النفطية المختلفة لسنة 2009:

الشكل (28): توزيع حجم مبيعات المنتجات النفطية في السوق الوطنية سنة 2009

و: مليون طن مكافئ بترول (MTEP)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك 2009.

ثانيا : صادرات المحروقات و حصة سوناطراك من السوق العالمية :

إن المكانة التي تتمتع بها سوناطراك في السوق العالمية والخبرة التي اكتسبتها في ميدان التسويق، جعلها تحقق سنة 2009 صادرات من النفط الخام تقدر ب 747,4 مليون برميل في اليوم، و بذلك احتلت المرتبة 15 عالميا من حيث الصادرات، و تعد هذه النسبة جيدة مقارنة بسنوات سابقة. حيث لم تكن تتعدى حدود 500 مليون برميل سنوات 2000-2001. و قد شهدت الصادرات بعد هذه الفترة نموا متواصلا إلى غاية 2007 أين فاق معدل صادرات سوناطراك ، لأول مرة منذ 1978، سقف المليار برميل في اليوم (1,25 مليار برميل/اليوم) . ليتراجع بعدها و ينخفض إلى ما دون ذلك.

و تعتبر حصة سوناطراك من السوق العالمية للنفط الخام متواضعة إذا ما قورنت بحصص شركات دول منظمة الأوبك الأخرى، إذ لم تتعدى حدود 3 % من إجمالي الصادرات العالمية إلا في سنة 2007 أين سجلت حصتها 3,07 % من الإجمالي العالمي. أما في باقي سنوات الفترة 2000-2009 فان حصتها تراوحت من 1% إلى 3%. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(32): تطور حجم الصادرات والحصة من السوق العالمية للفترة 2000-2009

السنوات	صادرات النفط الخام (مليون برميل/يوم)	الحصة من السوق العالمية (%)	صادرات الغاز الطبيعي	الحصة من السوق العالمية (%)

	(مليار متر مكعب)			
2000	61,7	1.18	461,1	11.65
2001	56,975	1.15	441,5	10.29
2002	57,864	1.5	566,2	9.88
2003	59,850	1.86	741,0	9.47
2004	59,637	2.09	893,2	8.67
2005	65,270	2.39	970,3	11.06
2006	61,560	2.33	947,2	6.8
2007	58,370	3.07	1253,5	6.26
2008	58,830	2.09	840,9	6.05
2009	52,670	1.94	747,5	5.8

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة لمنظمة الأوبك.

وعكس النفط الخام، فإن صادرات سوناطراك من الغاز الطبيعي تسجل أرقاما جد ايجابية، حيث و خلال العشرية الأخيرة لم تدنو تحت عتبة 50 مليار متر مكعب في السنة، بل ووصلت إلى أكثر من 65 مليار م³ سنة 2005 لتحقق حصة سوقية عالمية فاقت 11 % . و لكن انخفاض حصتها العالمية من الصادرات في سنة 2009 إلى حوالي 52,67 مليار م³، أدى إلى تراجع نسبتها إلى حوالي (5,8%) من إجمالي الصادرات العالمية .

و على العموم فإن سوناطراك تعتبر رائدة في مجال الغاز الطبيعي ،حيث تأتي ك :¹

- أول شركة للغاز في البحر الأبيض المتوسط.
- ثاني مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL)، بعد روسيا.
- ثالث مصدر في العالم للغاز الطبيعي.

و في نطاق تطوير نشاط تجارة الغاز الطبيعي ، تم التوقيع على 5 اتفاقيات في عام 2006 لبيع و شراء الغاز الطبيعي ،من خلال مشروع قالسي مع كل من شركة " أديسون " ، و "إينيل" ، و "هيرا" ، و "أسكوبياف" ، و "ورد اينيرجي" . وفي الوقت نفسه وقعت شركة سوناطراك و الشركة الاسبانية "انديسا" في عام 2006 ، على عقد بيع /شراء الغاز الطبيعي ، يتم من خلاله إمداد اسبانيا بالغاز الطبيعي بحوالي 0,96 مليار متر مكعب سنويا و ذلك عبر خط الأنابيب "ميدغاز" الجديد الذي يربط الجزائر مباشرة باسبانيا . وتجدر الإشارة

¹ التقرير السنوي لسوناطراك، 2006، ص:14.

إلى أن العقد الموقع هو من العقود طويلة الآجل ، ويهدف إلى نقل ما حجمه 8 مليار متر مكعب اعتبارا مع نهاية عام 2008 مع إمكانية تطوير طاقة النقل و مضاعفتها مستقبلا.¹

وفي ما يخص وجهة صادرات المحروقات، فتعتبر دول أمريكا الشمالية (خاصة الولايات المتحدة الأمريكية) و الدول الأوروبية الزبون الأول للنفط الخام الجزائري، حيث توزعت الصادرات سنة 2009 كالتالي:²

- أمريكا الشمالية: 393 مليون برميل/اليوم (52,6%)؛

- أوروبا: 203 مليون برميل/اليوم (27,1%) ؛

- آسيا/الباسيفيك: 125 مليون برميل/اليوم(16,7%) ؛

- أمريكا الجنوبية: 27 مليون برميل/اليوم (3,6%)

أما فيما يخص الغاز الطبيعي فنتركز الصادرات باتجاه الدول الأوروبية، حيث تعتبر الوجهة الأولى للغاز الطبيعي الجزائري. ففي سنة 2009، كانت حصة الدول الأوروبية أكثر من 50 مليار م³، أي أكثر 96 % من إجمالي صادرات الغاز الطبيعي لسنة 2009، حيث توزعت الصادرات في أوروبا كالتالي:³

- إيطاليا: 22,64 مليار م³ (منها 21,37 مليار م³ عن طريق الأنابيب) ؛

- إسبانيا: 12,13 مليار م³ (منها 21,37 مليار م³ عن طريق الأنابيب) ؛

- فرنسا: 7,68 مليار م³ (كلها عن طريق الناقلات)؛

- تركيا: 4,20 مليار م³ (كلها عن طريق الناقلات)؛

- بريطانيا: 1,68 مليار م³ (كلها عن طريق الناقلات).

ثالثا: تطور رقم أعمال سوناطراك :

إن تحليل تطور رقم أعمال سوناطراك في الفترة 2000 - 2009 يكشف أن العشرية الماضية كان استمرارا للاتجاه العام الذي ساد هذه الفترة والذي تميز بالارتفاع الشديد لمستوى أسعار المحروقات و خاصة البترول منها، و كذا ارتفاع حصة سوناطراك - حصتها من الأوبك - من الصادرات العالمية و نمو السوق الوطنية. فانطلاقا من عام 2000 أخذ رقم الأعمال الذي تحققه سوناطراك من بيع نفطها في السوق المحلية و في الأسواق الدولية يرتفع بشكل غير مسبوق، و يظهر الجدول التالي تطور هذه العوائد في السنوات العشر الأخيرة :

¹ ادارة الشؤون الفنية، تنمية موارد الغاز في الدول العربية، منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول- أوابك-، الكويت، 2009، ص:63 .

² OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, p:47.

³ منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2010، ص:62 .

الجدول (33): تطور رقم أعمال سوناطراك للفترة 2000-2009

و: مليار دج

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
رقم الأعمال	1670	1540	1569	1938	2376	3470	4223	4346	5218	3532
% النمو	-	-7,78	1,88	23,52	22,60	46,04	21,70	2,91	20,06	-32,31

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سنوية مختلفة لسوناطراك

عند تحليل معطيات الجدول نلاحظ أن مستوى رقم الأعمال في بداية العشرية الأخيرة سجل انخفاضا محسوسا سنة 2001 ، باعتباره انخفض بـ130 مليار دينار عن السنة السابقة لها نتيجة انخفاض الأسعار العالمية للنفط ومنها نفط الخام الجزائري الذي تراجع من 28,8 دولار للبرميل سنة 2000 إلى 24,7 دولار للبرميل سنة 2001. في حين لم يتجاوز سقف 2000 مليار دينار طيلة الفترة 2000-2003، نظرا لعدم تجاوز أسعار النفط مستوى 30 دولار للبرميل في هاته الفترة. (يمكن العودة إلى الجدول 12)

لكن بداية من 2004 ، و مع الارتفاع الكبير الذي حدث في الأسعار ، قفز حجم رقم الأعمال بشكل كبير، حتى أنه سجل مستويات غير مسبوقة، فقد بلغ في نهاية عام 2008 أكثر من 5218 مليار دينار (أي حوالي 80 مليار دولار) حين بلغت أسعار برميل النفط الجزائري 99 دولار ، أي أنه أكثر من ضعف رقم الأعمال المسجل سنة 2004. ليتراجع بعد ذلك إلى 3532 مليار دينار ، أي بنسبة فاقت 30% و هي تقريبا نفس نسبة تراجع أسعار الخام الجزائري و الذي تراجع إلى 62,4 دولار للبرميل سنة 2009 مقابل 99 دولار للبرميل سنة 2008 .

المطلب الثاني: مؤشرات حول أداء منشأة سوناطراك.

سنحاول في هذا الجزء قياس تطور أداء منشأة سوناطراك، من خلال بعض المؤشرات التي تطرقنا إليها في الجزء النظري ، كالربحية و الكفاءة الإنتاجية و التقدم التقني.

أولا: ربحية سوناطراك

1-تطور ربحية سوناطراك:

حققت منشأة سوناطراك في السنوات الأخيرة أرباحا معتبرة، في ظل سوق نفطية تميزت بارتفاع متزايد للأسعار بداية من سنة 2001 (خاصة أسعار خام صحاري بلند الجزائري) ، حيث شهدت هاته الفترة تحقيق

المنشأة أعظم ربح لها في تاريخها . فقد سجلت سنة 2007 ما يعادل 643 مليار دينار جزائري (أي حوالي 9,3 مليار دولار*) كنتيجة صافية، و تعتبر هذه النتيجة جد ايجابية مقارنة بسنوات قليلة ماضية . حيث حققت المنشأة في هاته السنة ما يعادل مجموع ما حققته في الفترة 2001-2003 (مجموع ثلاث سنوات)، و يعود الفضل الكبير في تحقيق هذه النتيجة إلى بلوغ أسعار خام "صحاري بلند" الجزائري في هاته السنة قيمة 74 دولار للبرميل، في حين كان لا يتجاوز 30 دولار للبرميل في السنوات الثلاث المذكورة. و بصفة عامة يمكن اعتبار النتائج المحققة في الفترة 2005-2008 نتائج ايجابية للمنشأة ، حيث فاقت الأرباح فيها سقف 500 مليار دينار، عكس سنة 2009 أين شهدت النتائج فيها تراجعا كبيرا نظرا لتراجع الصادرات و تراجع الأسعار نتيجة للأزمة المالية العالمية الأخيرة. و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(34): تطور النتيجة الصافية لسوناطراك للفترة 2000-2009

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
النتيجة الصافية (مليار دج)	175	177	175	292	381	575	540	643	594	284
النتيجة الصافية (مليار دولار)	2,33	2,29	2,20	3,77	5,29	7,85	7,43	9,28	9,20	3,91
% نمو النتيجة الصافية (بالدولار)	-	- 1,42	- 4,19	71,79	40,14	48,42	-5,27	24,84	-0,88	-57,50

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

أما عن أرباح شركاء سوناطراك في القطاع لنفس الفترة ، فقد أشارت تقارير إحصائية لبنك الجزائر أن مجموع تحويلات الشركاء الأجانب من سنة 2001 إلى نهاية 2009 بلغت 28,33 مليار دولار، وأن هذه التحويلات بلغت خلال سنة 2006 وحدها حوالي 5,01 مليار دولار من مجموع 53,6 مليار دولار هي حصيلة الصادرات من المحروقات، ولم تكن تتجاوز هذه التحويلات 1,02 مليار دولار سنة 2001 حيث تضاعفت بحوالي 5 مرات في خمس سنوات، بمعنى أن متوسط النمو للفترة 2001-2006 هو تقريبا مليار دولار في السنة. هذه الطفرة في الإنتاج وتطور التحويلات حققتها الشركات الأجنبية لما تملكه من قدرات تقنية ومالية من جهة، وما تدره الاستثمارات في مجال البترول من أرباح من جهة أخرى.

و بالتالي فإن هاته التحويلات النقدية (الأرباح) لشركاء سوناطراك- في الحقيقة -تعبّر عن تكلفة فتح القطاع للشراكة الأجنبية نظير الخدمات التي تقدمها هاته الشركات للقطاع الجزائري، من مساعدة في رفع فعالية

* حسب سعر صرف الدولار لبنك الجزائر في تلك السنة المقدر بـ: 69,29 دينار جزائري .

الاكتشافات النفطية التي تؤدي إلى زيادة في الاحتياطات من المحروقات الأولية، و التي تسمح بدورها في القدرة على زيادة الإنتاج و زيادة الحصة السوقية العالمية للقطاع. والجدول أدناه يوضح تطور هذه التحويلات خلال السنوات الأخيرة :

الجدول(35): تطور التحويلات النقدية لشركاء سوناطراك للفترة 2001-2009

و: مليار دولار

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنوات التعيين
3,66	4,18	3,51	5,01	4,41	2,75	2,19	1,60	1,02	تحويلات شركاء سوناطراك
48,35	31,24	27,44	40,27	35,97	34,20	36,47	42,11	30,82	% التحويلات من إجمالي أرباح القطاع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على :

1-Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel N°3, Septembre 2007, P:21.

2-Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel N°11, Septembre 2010, P:27.

وعند مقارنة أرباح سوناطراك مع أرباح شركائها في القطاع، نجد ان نسبة أرباح الشركات الأجنبية خلال الفترة 2009-2001 (المقدرة اجمالا بـ 28,33 مليار دولار) تراوح ما بين 25 إلى 50 % من إجمالي أرباح القطاع، حيث سجلت ادنى نسبة لها بـ 27,44% سنة 2007 بأرباح تعادل 3,5 مليار دولار، أي حوالي 1/3 (ثلث) ارباح سوناطراك التي قاربت 9,3 مليار دولار في هاته السنة، بينما وصلت هاته النسبة سنة 2009 إلى ما يعادل نصف (48,35 %) ارباح القطاع بقيمة 3,66 مليار دولار، أي ان الشركات الأجنبية حققت في هاته السنة تقريبا نفس أرباح سوناطراك.

لذلك فان الربح كقيمة مطلقة في حد ذاته ليس له أهمية كمؤشر على أداء المنشآت إلا بمقدار ما يكون منسوبا إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، و كما ذكرنا في الفصل النظري الأول يسمى هذا المؤشر بمعدل الربحية " أو اختصاراً الربحية " ومن أبرز مقاييس الربحية المستخدمة :

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة.
- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلى قيمة الأسهم.
- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي).

لكن و بالرغم من أن المقياسين الأولين يعدان أوسع تعبيراً عن حجم المنشأة إلا انه نظرا لصعوبة الحصول على معطيات دقيقة حول إجمالي قيمة الأصول الكلية أو إجمالي قيمة الأسهم لمنشأة سوناطراك لسنوات مختلفة، يصبح من الصعب المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة. مما يجعل مقياس نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (رقم الأعمال) لمنشأة سوناطراك مقياسا مفضلا لدراسة ربحية المنشأة . و بالاعتماد على المعطيات السابقة يمكن تشكيل الجدول التالي:

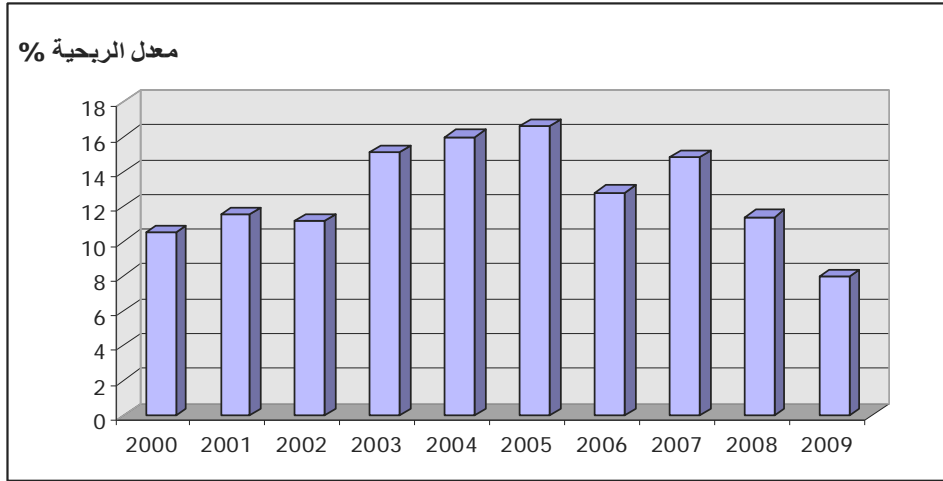
الجدول(36): تطور معدل الربحية لسوناطراك للفترة 2000-2009
و: %

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
ربحية المنشأة	10,48	11,5	11,2	15,1	16
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
ربحية المنشأة	16,6	12,8	14,8	11,4	08

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات الجدولين(32-33) السابقين.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن **الإتجاه الحقيقي** لأداء سوناطراك في الفترة المذكورة، شهد اتجاهين مختلفين، الأول تصاعدي (تحسن معدل الربحية) خلال الفترة 2000-2005، حيث تحسنت فيه الربحية (أو معدل الربحية) من 10,48 % سنة 2000 إلى 16,6 % سنة 2005 . بينما الثاني فهو اتجاه الأداء نحو التراجع خلال الفترة الأخيرة (2007-2009) حين بلغت الربحية معدلات منخفضة، و سجلت فيها أدنى معدل للربحية و ذلك سنة 2009 بـ 08 % فقط أي نصف النسبة المحققة سنة 2004؟ رغم أن رقم الأعمال المسجل في هاته السنة كان أفضل بكثير من سنة 2004 . و بخصوص سنة 2007 التي تحقق فيها أعلى قيمة للأرباح، فإنها لم تكن كذلك بالنسبة للربحية. حيث سجلت 14,8 % أي اقل من سنوات 2003-2005 . في حين سُجلت أعلى نسبة للربحية سنة 2005 بنسبة 16,6 % و التي توافقت تسجيل رقم مبيعات قدره (3740 مليار دج) ، و بالتالي يمكننا القول أن النتائج المحققة في السنوات الأخيرة (2006-2009) هي في تراجع خاصة سنة 2008، رغم ارتفاع الأسعار فيها، حيث بلغت رقما قياسيا بوصولها الى 99 دولار للبرميل و بالتالي ارتفاع رقم المبيعات لأكثر من 5000 مليار دج (أكثر من 77 مليار دولار)، بينما لم تحقق المنشأة فيها سوى 594 مليار دج (حوالي 8,2 مليار دولار). و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (29): يوضح تطور ربحية منشأة سوناطراك للفترة 2000-2009



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

2- ربحية سوناطراك و ربحية المنشأة القائد في السوق النفطية العالمية: (Exxon Mobil)

على مستوى أداء كل شركة من الشركات النفطية الكبرى على حدى، و هي شركة بريتش بتروليوم (BP)، و شركة اكسون موبيل (Exxon Mobil)، و شركة توتال (Total)، و شركة رويال دوتش شل (Shell) و شركة شيفرون تكساكو (Chevron). و قد تم التركيز على هذه الشركات الخمس دون غيرها نظرا لتوفر البيانات التفصيلية حول الأداء السنوي لكل منها.

و بحسب الإيرادات* و صافي الدخل المحقق، إحتلت شركة إكسون موبيل مركز الصدارة (القائد) من حيث مستوى الإيرادات و الدخل الصافي بالمقارنة مع بقية الشركات النفطية الكبرى الأخرى. ففي عام 2009 و صل إجمالي إيرادات الشركة إلى أكثر من 310 مليار دولار أي ما يشكل حوالي 26 % من إجمالي إيرادات الشركات الخمس الكبرى، و بعد خصم تكاليف المبيعات و ضرائب الدخل وصل صافي دخل الشركة إلى 19.28 مليار دولار مشكلا نسبة 28.3 % من إجمالي الشركات الخمس.¹

ففي عام 2005، عندما تخطت أسعار النفط حاجز 50 دولار للبرميل، تجاوزت إيرادات شركة اكسون موبيل (عتبة 370 مليار دولار، وفي ذات الوقت ارتفع صافي دخل الشركة ليصل إلى 36 مليار دولار. و مع بلوغ أسعار النفط عام 2008 إلى أعلى مستوى لها خلال الفترة 1997-2008 وهو 94 دولار للبرميل (سعر سلة خامات الأوبك)، صاحب ذلك وصول إيرادات الشركة إلى أعلى مستوى لها أيضا (477 مليار دولار) وكذلك و وصل صافي دخلها إلى أعلى مستوياته وهو 45.2 مليار دولار خلال ذات الفترة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (37): تطور معدل الربحية لمنشأة (Exxon Mobil) للفترة 2005-2009
و: مليار دولار

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009

* تشمل الإيرادات على الفوائد وأرباح الاسهم أو العوائد التي تدفعها شركات أخرى.

¹ OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009, P:95.

310,6	477,3	404,5	377,6	370,7	الإيرادات الكلية
19,3	45,2	40,6	39,5	36,1	النتيجة الصافية
6,2	9,5	10	10,5	9,7	معدل الربحية (%)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على OPEC, Annual Statistical Bulletin 2009

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن منشأة "اكسون موبيل" تحقق أرباحا ضخمة في الصناعة النفطية مقارنة بسوناطراك، حيث شهدت إيراداتها تطورا ملحوظا خلال الفترة 2005-2008 ، فقد ارتفعت من 370.7 مليار دولار في عام 2005 إلى 477.3 مليار دولار عام 2008، أي بزيادة بأكثر من 100 مليار دولار في أقل من ثلاث سنوات. بينما سجلت أرباحها ارتفاعا من 36,1 مليار دولار إلى 45,2 مليار دولار لنفس الفترة. عكس منشأة سوناطراك التي شهدت انخفاضا في الأرباح لنفس الفترة المذكورة و كان أعلى ربح حققته هو 9,3 مليار دولار.

أما بالنسبة لمعدل ربحية "اكسون موبيل" فيلاحظ -عكس سوناطراك- أنها معدلات شبه ثابتة و تتراوح في حدود 10% - عدا سنة 2009 التي شهدت انخفاضا محسوسا إذ تعد سنة استثنائية عالميا - و بالتالي فهو مؤشر ايجابي على أداء الشركة بشكل عام ، و بشكل خاص مؤشر على مكانتها في الصناعة النفطية العالمية.

فقد شهدت هذه الأخيرة مع مطلع القرن الحادي والعشرين تغيرات و تحولات مثيرة تمثلت في حركة اندماج بين الشركات البترولية العالمية، والتي تمخض عنها إنشاء شركات عملاقة جديدة اعتبرها الكثيرون بأنها انعطافة و نقطة تحول في إعادة تشكيل ملامح الصناعة البترولية وهيكلها البنيوي. وقد كان تحسين الأداء المالي وتعزيز المكانة التنافسية وتفادي مخاطر الاستثمار والوصول إلى ذروة التكامل و الامتداد الجغرافي، بالإضافة إلى تعظيم النفوذ والحصول على مراكز تفاوضية أفضل، هي الدوافع الرئيسية لتلك الاندماجات.

و أدت تلك الاندماجات إلى نشوء واقع جديد في الصناعة البترولية، قلت معه الخيارات وعدد الفاعلين على الساحة البترولية العالمية، و ذلك بعد أن تم تقليص تلك الشركات الكبيرة أساسا إلى شركات أقل من حيث العدد، ولكنها أصبحت أكبر وأقوى من حيث الفاعلية والتأثير في شتى نواحي الأنشطة البترولية، خاصة بعد الاندماج وتحقيق التكامل بين أنشطتها.

ثانيا: الكفاءة الإنتاجية لسوناطراك

لدراسة الكفاءة الإنتاجية لمنشأة سوناطراك، كان لابد لنا من تتبع تطور التكلفة الإنتاجية المتوسطة لدى المنشأة، و التي تم حسابها على أساس عملة الدولار، و ذلك تقاديا لفرق سعر الصرف بين الدينار و الدولار الذي يعتبر العملة المعتمدة في تصدير النفط الجزائري.

و الكفاءة الإنتاجية كما عرفناها في الفصل الأول هي مرحلة لاحقة تأتي بعد اختيار السلعة أو الخدمة التي سيتم إنتاجها. وهذا النوع من الكفاءة يعنى بوسيلة إنتاج السلعة أو الخدمة واختيار الطريقة التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها، أو إلى تعظيم الناتج مع ثبات التكاليف، وينصب اهتمامنا هنا على التكاليف المتوسطة التي تتحملها منشأة سوناطراك لإنتاج السلعة أو الخدمة وكيفية الوصول إلى تدنية تلك التكاليف.

الجدول(38): تطور التكلفة المتوسطة لدى سوناطراك للفترة 2000-2009

و: مليار دولار/مليون طن مكافئ نفط

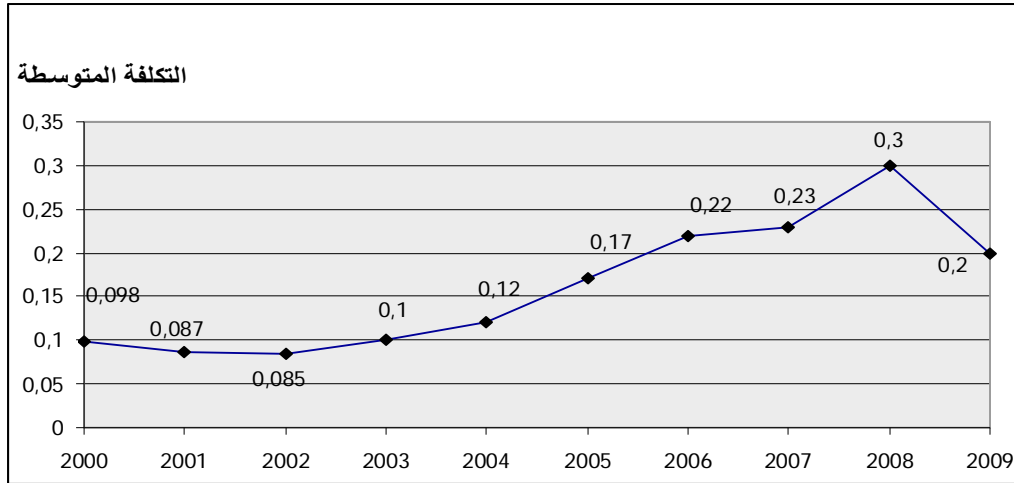
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
التكلفة الكلية (مليار دولار)	19,86	17,65	17,5	21,27	27,68	39,50	50,70	53,44	71,60	45,20
إنتاج المحروقات (م طن)	202	202	206	212	223	232	230	233	232	222,5
التكلفة المتوسطة	0,098	0,087	0,085	0,10	0,12	0,17	0,22	0,23	0,30	0,20

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على جداول سابقة.

و من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن التكاليف المتوسطة التي تتحملها سوناطراك لإنتاج كل مليون طن مكافئ بترول شهدت تزايدا مستمرا ابتداء من سنة 2002 إلى غاية 2008 لتصل في هاته السنة ما يعادل 0,3 مليار دولار، ثم تشهد انخفاضا كبيرا سنة 2009 بمقدار 0,1 مليار دولار لتصل إلى حدود 0,2 مليار دولار لكل مليون طن مكافئ بترول منتج. و هذا يعني انه خلال الفترة 2002 إلى 2008 لم تكن منشأة سوناطراك تستخدم مواردها استخداما امثل في القطاع. وهذا ما يعد انخفاضا في الكفاءة الانتاجية للمنشأة. حيث يظهر ذلك من خلال تصاعد منحنى التكلفة المتوسطة لدى سوناطراك بزيادة الانتاج و هذا يعني ان المنشأة في هاته الفترة لم تستفد من اقتصاديات الحجم لديها، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (30): منحنى يوضح تطور التكلفة المتوسطة لمنشأة سوناطراك للفترة 2001-2009

و: مليار دولار/مليون طن بترول مكافئ



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

ثالثا: مؤشر التقدم التقني لدى سوناطراك

كما ذكرنا سابقا، يعتبر التطور التقني أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي، كما أن من نتائج التطور التقني في المنشآت الصناعية زيادة مستوى الإنتاجية التي يمكن قياسها بمعدل الزيادة في إنتاج المنشأة لأي فترة زمنية معينة منسوبا إلى معدل الزيادة في حجم القوة العاملة.

تحتل مؤسسة سوناطراك أهمية إستراتيجية في الاقتصاد الوطني، ومكانة معتبرة في الاقتصاد الدولي في

مجال المحروقات، وهي تملك موارد بشرية هامة - كفاءة ومحفزة- تسعى للحفاظ عليها لمواجهة المؤسسات

المنافسة.¹ و قد مرت القوة العاملة لدى سوناطراك، منذ تأميمها، على ثلاث مراحل هامة هي :

- 1971-1981 : شهدت تحولا كبيرا من 21000 عامل سنة 1971 الى أكثر من 100000 عامل سنة 1981؛

- 1982-1999 : انخفضت بداية من 1982، وهي السنة التي شهدت سوناطراك إعادة هيكلة وظائفها

الأساسية؛ حيث تقلصت القوة العاملة الى حدود 60000 عامل في سنة 1982، ثم الى أقل من 30000

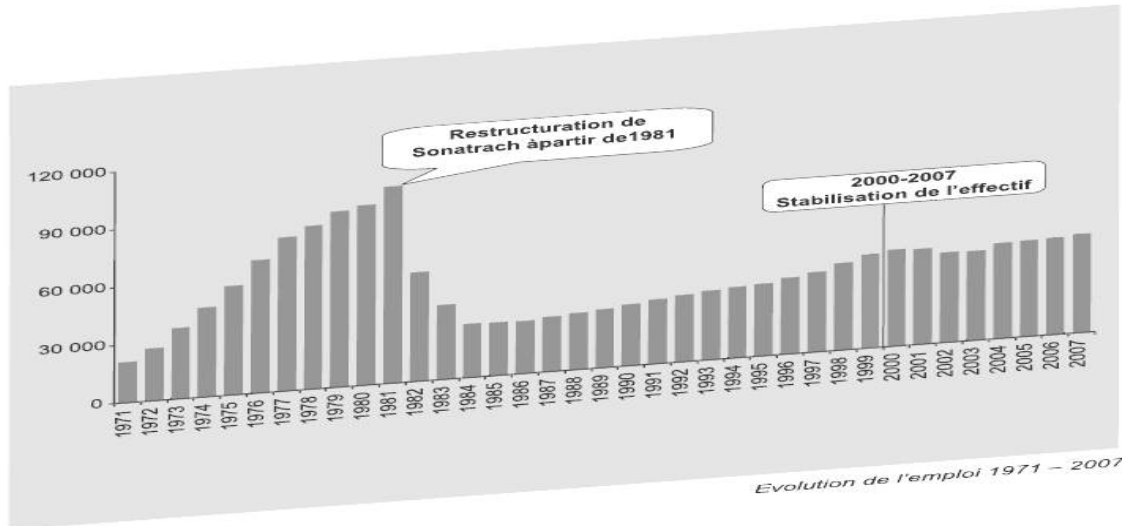
عامل سنة 1984. لتشهد بعدها نموا بطيئا الى غاية 1999 التي سجلت ما يقارب 49000 عامل.

- 2000-2007 : استقرت في حدود 50000 عامل.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (31): تطور القوة العاملة لدى سوناطراك للفترة 1971-2007

¹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك، مرجع سابق، ص: 275.



Evolution du Secteur de l'Energie et des Mines: Réalisations 1962-2007, ibid, p:48.: المصدر:

و عملت سوناطراك في السنوات الأخيرة على تخفيض نسبة العمال المؤقتين لديها (L'effectif temporaire)، حيث بلغ عددهم 13063 عامل من العدد الإجمالي سنة 2001 المقدر بـ 49 467 عامل. أي أن نسبتهم فاقت الربع (26,35%). في حين انخفضت هاته النسبة بتقليص عدد العمال المؤقتين. إذ بلغ عددهم 12331 عامل سنة 2006 من بين القوة العاملة الإجمالية المقدر بـ 50343 عامل (بما فيهم عمال سوناطراك بالشراكة). ومن جهة أخرى يتأكد أن المؤسسة تسعى للاستعانة باليد العاملة الجزائرية وهو ما تحقق سنة 2006 التي أصبح فيها كل العاملين جزائريين، فمن سنة لأخرى ومؤسسة سوناطراك تعتمد على الكفاءات الوطنية، إذ كان سنة 1994 عدد الأجانب 89 ثم ارتفع إلى 98 سنة 1995 ثم إلى 93 سنة 1996. لكن انطلاقاً من سنة 1997، انخفض عدد الأجانب إلى 9، حتى وصل سنة 2006 إلى عدم وجود أي موظف أجنبي.

الجدول (39): تطوّر عدد الموظفين بمنشأة سوناطراك خلال الفترة (1994-2006)

السنوات	الدائمون	المؤقتون	الأجانب	المجموع
1994	34288	2481	89	36858
1995	34646	2727	98	37471
1996	34396	5195	93	39684
1997	34203	7130	9	41342
1998	34345	10827	9	45181
1999	35431	13511	15	48957
2000	36397	13648	16	50061
2001	36395	13063	9	49467
2002	36558	12957	7	49522
2003	36053	12871	5	48929
2004	36626	12973	3	49602
2005	37205	12663	1	49869
2006	38012	12331	0	50343

المصدر: حسين يريقي، مرجع سابق، ص: 275.

فعند تحليل معطيات هذا الجدول يتضح تزايد عدد العمال الدائمين باستمرار من سنة 1994 إلى 2006

أي من 34288 إلى 38012 فنسبة الزيادة هي 11% ، ومن جهة أخرى فإن عدد العمال المؤقتين ارتفع ارتفاعاً شديداً من سنة 1994 حتى سنة 1999 ، أي من 2481 إلى 13511 فنسبة الزيادة هي 444.6% بعدها عرف ثباتاً ثم انخفاضاً طفيفاً حتى بلغ عدد المؤقتين 12331 في سنة 2006 ، و بالتالي ارتفع العدد الإجمالي للقوة العاملة من 36858 سنة 1994 إلى 50343 سنة 2006 ، أي بنسبة زيادة بلغت 36,5% . هاته الزيادة في القوة العاملة قابلها في نفس الفترة زيادة في الإنتاج الإجمالي للنفط الخام من 752,2 ألف برميل/ي إلى 1368,8 ألف برميل/ي (يمكن الرجوع إلى الجدول 22)، أي بنسبة زيادة بلغت 82% . وهذا يعني أن معدل الزيادة في حجم إنتاج منشأة سوناطراك كان أكبر من معدل الزيادة في حجم القوة العاملة المستخدمة في الإنتاج (82% مقابل 36,5%). و هذا يعني أن تطوراً تقنياً (أو فنياً) قد حدث في القطاع . و يتأكد من خلال مدى اعتماد سوناطراك على الكفاءات الجامعية المتخصصة من مهندسين و إطارات جامعية، و تقنيي الدراسات العليا المتخصصة في النشاطات المختلفة المتعلقة بالصناعة النفطية، و يعود هذا للإستراتيجية التي تتبعها سوناطراك في توظيف العمالة الدائمة لديها والتي تتبنى الأولوية للجامعيين وحملة الشهادات المتخصصة، حيث شكلت نسبة التوظيف لكل من المهندسين و الإطارات الجامعيين ما يفوق 75% من إجمالي التوظيف لدى سوناطراك لسنة 2009.¹

الجدول (40): تطور توزيع العمال الدائمين حسب التخصص لدى سوناطراك للفترة 2005-2009

الوحدة: عامل

2009	2008	2007	2006	2005	طبيعة التخصص
18 239	16064	15670	14216	13359	إطارات/ من ضمنهم: Cadres / don't
8 740	5705	6431	5705	5451	مهندسين Ingénieurs
4 238	3738	3718	3085	2711	إطارات جامعية Cadres Universitaires
21 410	18806	18053	17570	16792	فنيين/ من ضمنهم: Maitrise / don't
7 998	6740	5451	4788	4686	تقنيي الدراسات العليا Techniciens Superieurs
7 917	6334	6010	6226	7054	تنفيذيين Exécutions
47566	41204	39733	38012	37205	المجموع

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

و يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤسسة سوناطراك تهتم أكثر بالإطارات، بحيث أن نسبة التطور

¹ Rapport annuel sonatrach, 2009.p:74.

في إطارات المنشأة ارتفعت 36% في سنة 2009 مقارنة بسنة 2005، حيث ارتفع عدد المهندسين بنسبة 60%، والإطارات الجامعية بنسبة 56%. كما أن أعوان التحكم ارتفع عددهم من سنة 2005 إلى 2009 بنسبة 27,5%. وعادت النسبة الأكبر في هاته الزيادة للتقنيين الساميين بنسبة 70%، أما أعوان التنفيذ فقد كانت زيادتهم قليلة بنسبة 12% فقط، وهذا دليل على اهتمام مؤسسة سوناطراك بالإطارات مقارنة بأعوان التنفيذ.

المطلب الثالث: التحديات المستقبلية لقطاع المحروقات الجزائري.

لقد كشف تحليل تطور قطاع المحروقات في الجزائر بعد تطبيق الإصلاحات مدى ارتباط هذا القطاع بمتغيرات البيئة الاقتصادية الدولية بشكل عام و بمتغيرات قطاع المحروقات في العالم بشكل خاص، حيث بين التحليل أن العوامل الخارجية لا تزال هي المحدد الرئيسي لأي تغيير في قطاع المحروقات بالجزائر، ومن ثمة فإن استيعاب التحديات الجارية في المحيط الاقتصادي الدولي العام وفي قطاع المحروقات على وجه الخصوص، واستشراف التغيرات المرتقبة، هي شرط ضروري لتحسين أداء القطاع بصفة عامة و شركة سوناطراك بصفة خاصة. و من أهم تلك التحديات نذكر:

1- الإندماجات: لقد أصبحت عمليات الاندماج بين الشركات العالمية مسألة لاقتة لأنها تسير بخطى متسارعة لا مثيل لها من قبل، و أضحت في الوقت ذاته إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تطبقها الشركات من أجل الحصول على حصة أكبر في السوق، و كذلك تكوين اتحادات إستراتيجية مع شركات أجنبية أخرى بهدف الحصول على إنتاج ذي تقنية عالية و بكلفة منخفضة، مما يمكنها من الحصول على إيرادات أعلى و من ثم السيطرة على النشاط الاقتصادي العالمي. و قد ازدادت قيمة عمليات الإندماج من 74.5 مليار دولار عام 1997 إلى 720.1 مليار دولار عام 1999، و تتوزع الإندماجات بواقع 83 % في الدول الصناعية المتقدمة، و 8 % في الدول النامية، و 9 % في دول شرق ووسط أوروبا.¹

و يعد إندماج شركة "أكسون" و شركة "موبيل" أكبر عملية إندماج تتعلق بالصناعة النفطية لتصبح بذلك أكبر شركة نفطية في العالم، برأسمال قدره 247 مليار دولار وبقدرات إقتصادية هائلة حيث تمتلك من الإحتياطي النفطي نحو 10895 مليون برميل، فيما تبلغ طاقتها الإنتاجية 2.526 مليون ب/ي، و طاقتها التكريرية 6.658 مليون ب/ي.²

و من الطبيعي أن تزداد ضخامة الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات بإنتشار عمليات التملك و الإندماج، و يتزايد تركيز رأس المال عالميا بإندماج هذه الشركات العملاقة و تهدف هذه الإندماجات إلى:³

أ - زيادة حجم الشركات النفطية، و يؤدي إلى خفض التكاليف و الحصول على حصة أكبر في السوق و على رأس مال، لبناء وحدات إنتاجية كبيرة، كما أن التطور الكبير في أسواق النفط الذي أدى إلى نمو الطلب على مواد تكنولوجية أكثر تطورا و منتجات أكثر تنوعا كان دافعا آخر للإندماج.

¹ سمير أمين و آخرون ، المجتمع و الإقتصاد أمام العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت لبنان ، طبعة أولى، 2004، ص:102-103.

² منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط " أوابك " النشرة الشهرية ، جانفي 1993، ص:24.

³ مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه مستقبل النفط الجزائري، مرجع سابق، ص:16 .

ب - الحصول على احتياطات جديدة مؤكدة من النفط الخام بعد أن تناقصت احتياطات بعض الشركات النفطية الكبيرة، و الحصول على احتياطات بتكلفة منخفضة و احتمال تخفيض تكاليف البحث عن احتياطات جديدة في المستقبل بسبب قلة عدد الشركات التي تتنافس في ما بينها للحصول على امتيازات للبحث و التنقيب عن النفط.

إن عمليات الاندماج بين الشركات المتعددة الجنسيات في قطاع النفط ستؤثر دون شك في الموقف التنافسي للشركات الوطنية في الدولة الجزائرية التي سعت إلى تكوين قاعدة للصناعة النفطية فيها، لأن هذه الشركات لا تستطيع منافسة شركات النفط العالمية التي نمت كثيرا من خلال عمليات الاندماج الواسعة.

2- الطاقة البديلة:

إن الإرتفاع الكبير في أسعار النفط سيؤدي إلى تشجيع الإستثمارات في مجالات الطاقة البديلة، وهذا ما قد يضر بمصالح الدول ذات الإحتياطات النفطية الضخمة، إضافة إلى ذلك فإن هذا الإرتفاع في الأسعار يبطئ من نمو الإقتصاد العالمي وبالنتيجة يضعف الطلب على النفط، لأن كميات النفط المصدر مرتبطة بالطلب العالمي وتسعيرته بالدولار،

و رغم أن الثروة البترولية تعتبر المصدر الأول للطاقة في أغلب مجالات التنمية إلا أن بعض المؤشرات توحى بتقادم هذا المصدر الهام من الطاقة من ناحيتين:¹

- الأولى : تهديد بالفناء، حيث أن الإحصائيات الأخيرة تبين بأن معظم الدول المصنعة على وشك استنزاف مواردها البترولية، وأنها ستصل قريبا إلى ذروة الإنتاج البترولي، ويليهما بعد ذلك انخفاض في الإنتاج، ليس من طرف المنتجين ولكنه انخفاض طبيعي للمورد لبدء تلاشي الرصيد وهذا طبعا بغض النظر عن وجود اكتشافات جديدة والتي تعد احتمالاتها ضئيلة، ومن الطبيعي أن استخدام البترول بالنحو الحالي سيعجل في نفاذه، وأن اتخاذ سياسات الترشيد و العقلة في الإنتاج و الإستهلاك من شأنها أن تطيل عمر الإحتياطي المتبقي لسنوات إضافية؛

- الثانية: تتعلق بتلويثه للبيئة عند حرقه، حيث سبب استخدامه المفرط في جميع المجالات إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، أكاسيد النيتروجين و أكاسيد الكبريت بالإضافة إلى الأبخرة المتولدة عند تصنيعه بكميات تفوق القدرة الإستيعابية الطبيعية للنظم الإيكولوجية والمسببة لتلوث الهواء وسخونة الأرض وتغير المناخ، ولأجل ذلك فقد تم تطبيق نظام الأمم المتحدة لاتفاقية تغير المناخ سنة 1992 والموقعة من أغلب الدول الصناعية، والتي تنص على تحديد الإنبعاثات من ثاني أكسيد الكربون إلى مستويات سنة 1990 أو أقل منها ببلوغ سنة 2010، إلا أن معظم الدول المصنعة لم تستطع الوفاء بهذه الإتفاقية، حيث أنها ليست على استعداد لتقليص عجلة استخدام البترول خوفاً من تدهور اقتصادياتها وهذا واضح من خلال عدم موافقة البعض على توقيع بروتوكول كيوتو لتغير المناخ، كما أن الدول الموقعة على البروتوكول (83 دولة سنة 2003) لم تصادق بعد على

¹ علقمة مليكة، الإستراتيجيات البديلة لاستغلال الثروة البترولية في إطار قواعد التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف ، 2008، ص: 12 .

دخولها الإتفاقية التي من شأنها الحد من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون والغازات الدفينة، ولحد الآن لم يدخل بروتوكول كيوتو حيز التنفيذ.

ولعل هذه الإنذارات كافية ومحفزة للبحث عن موارد بديلة للطاقة البترولية، حيث غدا التنوع في مدخلات الطاقة أمراً ضرورياً وملحاً للحفاظ على التوازن البيئي أولاً ثم الحفاظ على الثروة البترولية المهددة بالفناء، ومحاولة استدامة الإنتفاع بها مع العلم أنّ مكانة البترول ستبقى في الصدارة مكونة الجزء الأكبر من مصادر الطاقة، ولذلك وتفاديا لحدوث أزمة تدهور الطاقة البترولية وحماية البيئة وتوازنها هناك العديد من الطاقات البديلة التي يمكن استغلالها من طرف الدول العربية عموماً والجزائر خصوصاً منها المتجدد وغير المتجدد، ومنها ما هو معروف قيل اكتشاف البترول.

3- إستراتيجية الدول الصناعية: إن الإستراتيجية الجديدة للدول الصناعية المستهلكة للبترول تتركز على استخدام مجموعة من الأساليب لبلوغ أهدافها، والاعتماد على ما تقدمه لها مراكز البحوث والدراسات الإستراتيجية حول النفط، تتناول الاحتياطات العالمية وقوانين الاستثمار والإنتاج والتسويق والمناخ السياسي للدول المنتجة المصدرة و غيرها من المعلومات. ويمكن تحديد إستراتيجية الدول الصناعية عبر شركاتها في النقاط الأساسية:

- ضمان الامدادات بتمكين الدول الصناعية لشركاتها بالتواجد في مناطق النفط وعلى المدى البعيد و توفير الحماية الكافية لها، سواء بواسطة عقود الاستغلال أي بالشكل القانوني أو بالتدخل المباشر والضغط على الحكومات المضيفة؛

- منع أي توافق أو تنسيق بين البلدان المنتجة من دول منظمة الأوبك والدول المنتجة المستقلة، مع توطيد علاقاتها بمناطق الإنتاج الجديدة في دول أواسط آسيا وأفريقيا، وذلك لكسر احتكار أسواق النفط من طرف الأوبك والدول العربية بالخصوص؛

- البحث عن مصادر جديدة من الطاقة والنفط غير التقليدي ولو كانت بتكاليف مرتفعة، مثل استغلال رمال القار (رمال القطران)، والتقيب عن البترول في أعالي البحار. وهذا كله ضمن سياسة تهدف إلى توفير احتياطي من الطاقة يكون تحت الطلب عندما تقتضي الضرورة ذلك؛

- تمويل البحوث في مجالات الطاقة الأخرى غير البترول، و خاصة الطاقات المتجددة : مثل الوقود البيولوجي، الطاقة النووية والطاقة الشمسية، في إطار سياسة تنويع المصادر الطاقوية، وتحسبا للتغيرات المستقبلية في استهلاك الطاقة المسببة للاحتباس الحراري أو ندرة محتملة من البترول خاصة.

خاتمة الفصل

الخلاصة التي يمكن الخروج بها في نهاية هذا الفصل هي أن الانفتاح نحو الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات، عن طريق قوانين الإصلاحات المتعاقبة ، أدى إلى نجاح القطاع بفضل هذه الإصلاحات في جذب الشركات الأجنبية للاستثمار المباشر في الجزائر .وفي ظل تطبيقها تحققت نتائج تعتبر على العموم مقبولة، حيث تمكنت الجزائر على سبيل المثال من تجديد احتياطياتها النفطية وتحسينها . و من جهة ثانية نجحت في رفع مستويات الإنتاج والتصدير، سواء من البترول أو الغاز الطبيعي. و بالتالي تحسين الحصة السوقية من السوق العالمية للمحروقات.

و يعتبر الأداء الحالي لقطاع المحروقات الجزائري مقبولا إلى حد بعيد، فقد استطاعت سوناطراك في السنوات الأخيرة أن تحسن من حصتها السوقية العالمية و تحقق أرباحا معتبرة في الصناعة ، غير أن هذه النتائج لم تسمح لها بتطوير مؤشرات الأداء الخاص بها، و المتمثلة في معدل الربحية و الكفاءة الإنتاجية. و تبين من خلال تحليل تطور القوة العاملة لدى سوناطراك مدى اعتماد القطاع على الكفاءات الجامعية المتخصصة من مهندسين و إطارات جامعية، و تقنيي الدراسات العليا المتخصصة في النشاطات المختلفة المتعلقة بالصناعة النفطية.

و في ظل تحليل المعطيات التي توصلنا إليها تبين تطور النشاط الخلفي لقطاع المحروقات الجزائري، و الذي يعتبر مفتوحا للمنافسة الأجنبية بالشراكة مع سوناطراك، من خلال تطور مساهمة الشركات الأجنبية بالشراكة مع سوناطراك في تطور إنتاج المحروقات الأولية وخاصة إنتاج البترول الخام. فيما ظل النشاط الأمامي، و المحتكر تماما من طرف منشأة سوناطراك، دون تطورات كبيرة و يعاني من نقص في الاستثمارات فيه.

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، 1994.
2. شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة:محمد سيد عبد المتعال ، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
3. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة : فريد بشير طاهر ، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
4. مدحت كاظم القريشي ،الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2004 .
5. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي(بين النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية للطباعة الإسكندرية، 1997.
6. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
7. بول سامويلسون و آخرون،الإقتصاد، ترجمة : هشام عبد الله، الدار الأهلية للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2001.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري، الأردن،2002 .
9. فلاح الحسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
10. علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال،:دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،1999.
11. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
12. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ؟، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
13. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
14. زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
15. فريد النجار ،التحالفات الإستراتيجية ، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
16. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995 .
17. سيد فتحي الخولي،اقتصاد النفط ، الطبعة الخامسة ،دار زهران للنشر و التوزيع ،جدة ، 1997 .
18. محمد أحمد الدوري، محاضرات في الاقتصاد البترولي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1983
19. حسين عبد الله، البترول العربي دراسة اقتصادية و سياسية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
20. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ،2002.
21. بيرجيه جاك، بيرنارد توماس، حرب البترول السرية، ترجمة محمد سميح السيد، دار طلاس، دمشق، 1984 .
22. سمير أمين و آخرون ، المجتمع و الإقتصاد أمام العولمة ،مركز دراسات الوحدة العربية بيروت لبنان طبعة أولى،2004.
23. أحمد سيد مصطفى ،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ،القاهرة، 2000،ص: 103.

ثانياً: المذكرات والرسائل

1- مذكرات الماجستير

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بور تر")، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003.
2. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008.
3. نجوى حبه، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008.
4. أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
5. عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، 2005.
6. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003.
7. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
8. عيسى مقلد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
9. مشدن وهبية، أثر تغير أسعار البترول على الإقتصاد العربي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
10. طيبوني أمينة، تمويل الاستثمارات في الجزائر بالرجوع إلى قطاع المحروقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
11. رحال سلاف، إستراتيجية ترويج المنتجات البترولية والغازية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2004.
12. بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها وآفاقها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
13. بلقاسم سرايري، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
14. نذير مباح، السياسات الصناعية في قطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2010.
15. حكيمة حليمي، الإقتصاد الجزائري بين تقلبات الأسعار والعوائد النفطية، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، الجزائر، 2006.
16. عبد القادر بلخضر، إستراتيجيات الطاقة وإمكانات التوازن البيئي في ظل التنمية المستدامة - حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
17. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004.

2- رسائل الدكتوراه :

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 .
2. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة الجزائر، 2005
3. كتوش عاشور،الغاز الطبيعي في الجزائر و أثره على الاقتصاد الوطني، اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر، 2004
4. يوسف بومدين ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ،جامعة الجزائر ،2006
5. محمد الجموعي قريشي ، قياس الكفاءة الإقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة الجزائر، 2006
6. الياس بن ساسي، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي و النمو الخارجي، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2008.

ثالثا: المقالات

1. عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001.
2. عبد الوهاب شمام، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف بالمسيلة،2009.
3. باسم مكحول، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، دراسة مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني، 2004
4. عبد الوهاب بن بريكة ،دور التكنولوجيا في زيادة فعالية أداء المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف بالمسيلة،2009
5. عيسى مرزوقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف بالمسيلة،2009.
6. مصطفى بودراما، التحديات التي تواجه مستقبل النفط الجزائري ،مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف، 2008.
7. عبد الرحمن بن عمر البراك ، جدلية العلاقة بين تخصيص وكفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17 ، الرياض، 2004.
8. براهيم زرزور، حفيظ عبد الحميد، دور الشراكة في تدويل اقتصاديات الدول النامية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، سطيف، 17 - 18 افريل 2006.

9. وصاف سعيدي ، بنونة فاتح ، سياسة أمن الإمدادات النفطية و انعكاساتها ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف ، 2008
10. محمد سالم الصفدي، استخدام نظرية الألعاب في منظمة الأوبك لإدارة مخاطر تقلبات أسعار النفط في الأسواق الدولية، بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة ،الأردن،2007.
11. علقمة مليكة، الإستراتيجيات البديلة لاستغلال الثروة البترولية في إطار قواعد التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف ، 2008
12. ممدوح الخطيب الكسواني، أحمد حبيب صلاح، مروانات الطلب على الواردات النفطية لدول الاتحاد الأوربي "دراسة قياسية"، مجلة العلوم الاجتماعية ،المجلد 26، العدد الثاني، الكويت، 1998.
13. مبارك بلالطة، أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، سطيف، 17- 18 افريل 2006.

رابعاً: المجلات

1. هيرمان فرانس ، أسواق النفط و آلياتها، مجلة النفط و التعاون العربي، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول ، العدد122، الكويت ، 2007 .
2. علي رجب، تطور فروقات الاسعار بين النفوط الخفيفة و الثقيلة واتجاهاتها المستقبلية، مجلة النفط والتعاون العربي ،العدد 123 ، الكويت ، 2007.
3. عماد ناصيف مكي، صناعة تكرير النفط عربيا وعالميا، مجلة النفط والتعاون العربي، العدد131،الكويت،2009.
4. الطاهر الزيتوني،التطورات في أسعار النفط العالمية و انعكاساتها على الإقتصاد العالمي، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 132، الكويت،2010.
5. عبد الفتاح دندي، الدول العربية على خارطة الطاقة العالمية، مجلة النفط و التعاون العربي ، العدد 133 الكويت،2010
6. تركي حمش، الاستخلاص البترولي المحسن..آخر الابتكارات التقنية..وتطبيقاتها العملية، مجلة النفط و التعاون العربي، العدد 133، الكويت ، 2010 .

خامسا: التقارير و المنشورات و الجرائد

1. منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط " أوابك " النشرة الشهرية ، جانفي 1993.
2. تقرير الأمين العام السنوي السادس و الثلاثون، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول، الكويت ، 2009.
3. تقرير الأمين العام السنوي التاسع و العشرون، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول، الكويت، 2002.
4. سوناطراك رافعة الاقتصاد الجزائري، نشرة شهرية صادرة عن أوابك، العدد 7، جويلية 2009
5. تقرير إدارة الشؤون الفنية، تنمية موارد الغاز في الدول العربية، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول الكويت، 2009.
6. تقارير سنوية لسوناطراك 2000-2009
7. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول، التقارير الإحصائية السنوية 2000-2010
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 63، الموافق لـ 1991/12/04
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 50، الموافق لـ 19 / 07 / 2005.
10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الموافق لـ 30 / 07 / 2006
11. جريدة المساء، العدد الصادر بتاريخ: 2010/10/02

المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages:

1. Jean Marie Chevalier, **L'industrie**, Encyclopédie économique,
2. Karine Chapelle, **économie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008.
3. Jean Pierre Angelie ,**Economie Industrielle:élément de méthode**, OPU ,Algérie 1993 .
4. Godef Roy, Dang Nguyen, **Economie Industrielle appliquée**, Ed Vu Ibert, paris, 1995.
5. Paul R.Ferguson and Glenys J. Ferguson, **Industrial Economics issues and perspectives**, Second Edition, New york university press, New york, 1994.
6. Michel Porter, **Les Choix Stratégiques et Concurrence**, Economica, Paris, 1985.
7. Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8^e édition, Public-Union ed, Paris, 1994.
8. Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4^e édition, édition international, Paris, 1998.
9. M. Porter, **La Concurrence selon Porter**, Village Mondial, Paris, 1999.
10. Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 2^e édition, Pearson éducation, France, 2002.
11. Jacques castelenau et autres, **Pilotage stratégique**, 2^e édition, Edition d'organisations, paris, 2001
12. Dupuy et autre, **Les systèmes de gestion**, ed organisation, paris, 1989.
13. Kim Warren, **Competitive Strategy Dynamics**, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002.

Revues, Cours et Rapports :

1. P.Vannesson, **Barrières et stratégies des entreprises**, Presse du C.N.R.S., Paris, 1990.
2. Ministère de l'Energie et des Mines, **Evolution du Secteur de l'Energie et des Mines: Réalisations 1962-2007**, Édition sarl BAOSEM, 2008.
3. Jean Marie Chevalier et autres, **Rapport sur la volatilité des prix du pétrole**, université de paris dauphine, 2010.
4. Pierre-Noël Giraud, **Economie industrielle des commodités**, Polycopié du cours, Centre de Géopolitique de l'énergie et des matières premières, Université de paris-dauphine, 2003.
5. Alain Balasse. **Regard sur trente ans d'économie industrielle.**
6. OPEC, Annual Statistical Bulletin, 2005.
7. OPEC, Annual Statistical Bulletin, 2009.
8. Sonatrach, Rapport annuel 2008.
9. Sonatrach, Rapport annuel 2009.
10. BP Statistical Review of World Energy, June 2007.
11. BP Statistical Review of World Energy, June 2010.
12. Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel N°3, Septembre 2007.
13. Banque d'Algérie, Bulletin Statistique Trimestriel N°11, Septembre 2010.

سأء سا: مواقع انءرنءءء

1. www.opec.org
2. www.alwatan.com
3. www.annabaa.org
4. www.economics.kaau.edu.sa
5. www.elroya.com

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	كلمة شكر
I	ملخص البحث
II	خطة البحث
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- د	المقدمة العامة
[56-1]	الفصل الأول: آداء المنشآت في الصناعة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: تحليل المنافسة على مستوى الصناعة
2	المطلب الأول: التحليل الهيكلي في الإقتصاد الصناعي.
7	المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للقطاع.
12	المطلب الثالث : القوى المحركة للمنافسة في الصناعة " نموذج مايكل بورتر".
20	المطلب الرابع : نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية.
22	المبحث الثاني: الأسس النظرية لآداء المنشآت في الصناعة
22	المطلب الأول: مفاهيم حول الآداء.
26	المطلب الثاني: مؤشرات آداء المنشآت في الصناعة.
26	ولاً : مؤشر الربحية
29	ثانياً : مؤشر الكفاءة
34	ثالثاً : مؤشر التطور التقني
37	رابعا : الحصة السوقية كمؤشر لقياس الآداء.
38	المطلب الثالث: المتغيرات البيئية الدولية وعلاقتها بآداء المنشآت.

- 40 المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة كسلوك لتحسين أداء المنشآت
 41 المطلب الأول: سلوك المنشآت في الصناعة و الأداء
 47 المطلب الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة
 52 المطلب الثالث: دوافع سلوك إستراتيجية الشراكة و آثارها
 56 خاتمة الفصل

[104-57]

الفصل الثاني:

الصناعة النفطية الجزائرية في ظل تطور السوق النفطية العالمية

- 57 تمهيد
 58 المبحث الأول: تطور الصناعة النفطية العالمية
 58 المطلب الأول: بداية الصناعة النفطية.
 60 المطلب الثاني: الكارتل النفطي للشركات العالمية الكبرى.
 64 المطلب الثالث: ظهور القوى الجديدة في الصناعة.
 70 المطلب الرابع: السوق النفطية العالمية.
 85 المبحث الثاني : الصناعة النفطية الجزائرية و الشراكة الأجنبية في القطاع
 85 المطلب الأول: هيكل الصناعة النفطية الجزائرية بعد الاستقلال
 89 المطلب الثاني: سياسة فتح القطاع و التوجه نحو الشراكة الأجنبية
 98 المطلب الثالث: عقود الشراكة الأجنبية المطبقة من طرف سوناطراك
 104 خاتمة الفصل

[167-106]

الفصل الثالث:

أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية

- 106 تمهيد
 107 المبحث الأول: هيكل قطاع المحروقات في الجزائر
 107 المطلب الأول: هيمنة مجمع سوناطراك على قطاع المحروقات في الجزائر
 111 المطلب الثاني: التكامل العمودي في القطاع

رقم الصفحة	المحتوى
117	المطلب الثالث: تميز منتجات القطاع (مميزات المحروقات الجزائرية)
121	المبحث الثاني: تطور أداء قطاع المحروقات الجزائري قبل و بعد الانفتاح على الشراكة
121	المطلب الأول: تطور نشاط المنبع في مرحلة التأميمات و احتكار سوناطراك للقطاع (1971-1986)
121	أولاً: تطور نشاط الإستكشاف ثانياً: تطور احتياطي المحروقات
124	ثالثاً: تطور إنتاج المحروقات الأولية
126	المطلب الثاني: تطور نشاط المنبع في ظل الشراكة الأجنبية (1987-2009)
127	أولاً: تطور نشاط الإستكشاف
131	ثانياً: تطور احتياطي المحروقات
133	ثالثاً: تطور إنتاج المحروقات الأولية
139	رابعاً: تطور نشاط النقل عبر الأنابيب
142	المطلب الثالث : تطور نشاط المصب في ظل احتكار سوناطراك
142	أولاً: تطور نشاط تكرير النفط الخام
145	ثانياً: تطور نشاط إنتاج سائل الغاز
147	المبحث الثالث: الواقع الحالي لأداء منشأة سوناطراك في القطاع
147	المطلب الأول: الحصة السوقية - نشاط التسويق -
147	أولاً: السوق الوطنية
148	ثانياً : صادرات المحروقات و حصة سوناطراك من السوق العالمية
151	ثالثاً: تطور رقم أعمال سوناطراك
152	المطلب الثاني: مؤشرات حول أداء منشأة سوناطراك
152	أولاً: ربحية سوناطراك
157	ثانياً: الكفاءة الإنتاجية لسوناطراك
158	ثالثاً: مؤشر التقدم التقني لدى سوناطراك

161	المطلب الثالث: التحديات المستقبلية لقطاع المحروقات الجزائري
165	خاتمة الفصل
[171-167]	خاتمة عامة
[178-173]	الملاحق
[183-180]	فهرس المحتويات
[190-185]	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقات المختلفة بين الهيكل و السلوك و الأداء في الصناعة	05
02	نموذج تحليل الأداء في الإقتصاد الصناعي	06
03	الهيكل القطاعية الخمس.	08
04	القوى الخمسة المحددة للمنافسة في القطاع	13
05	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن).	21
06	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	24
07	مستويات صنع الإستراتيجية في إحدى شركات البترول العالمية	42
08	صورة الشراكة بين مؤسستين	48
09	توزيع الاحتياطي المؤكد من النفط الخام حسب المجموعات الدولية نهاية 2009 (%)	71
10	تطور تكاليف إنتاج المحروقات للفترة 1981 - 1998	72
11	النمو الإقتصادي العالمي والنمو في الطلب على النفط، 2005 - 2009 (%)	75
12	تطور أسعار النفط خلال الفترة 1970-2005	78
13	العلاقات التنظيمية القائمة في قطاع المحروقات وهذا بين مختلف الهيئات من خلال قانون 1991	94
14	التدفق النقدي في عقد تقاسم الإنتاج	102
15	تطور عقود الشراكة لسوناطراك في الفترة 1987-2005	110
16	تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1971-1986	121
17	تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1971-1986	122
18	تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1987-2007	127
19	تطور نشاط المسح الزلزالي الاستكشافي للشركات الأجنبية في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1987-2007	128
20	تطور عدد الاكتشافات و نسبة النجاح في قطاع المحروقات الجزائري للفترة 1987-2007	131
21	توزيع نسب إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر سنة 2009.	133
22	تطور هيكل إنتاج المحروقات الأولية بالجزائر للفترة 1995-2009	134

135	تطور هيكل إنتاج البترول الخام بالجزائر للفترة 1995-2006	23
136	تطور هيكل إنتاج المكثفات بالجزائر للفترة 1996-2005	24
136	تطور هيكل إنتاج غاز البترول المميع بالجزائر للفترة 1995-2006	25
137	تطور هيكل إنتاج الغاز الطبيعي بالجزائر للفترة 1995-2006	26
144	تطور إنتاج المنتجات المكررة في الجزائر للفترة 1962-2007	27
148	توزيع حجم مبيعات المنتجات النفطية في السوق الوطنية سنة 2009	28
155	يوضح تطور ربحية منشأة سوناطراك للفترة 2000-2009	29
158	منحنى يوضح تطور التكلفة المتوسطة لمنشأة سوناطراك للفترة 2001-2009	30
159	تطور القوة العاملة لدى سوناطراك للفترة 1971-2007	31