



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



## الموضوع

دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة

دراسة حالة - مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر - بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:

سلاف رحال

إعداد الطالبة:

سناء سويكي

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة الفاتحة الآية (01)



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ سورة التوبة الآية 105  
﴿ وقل ربي زدني علما ﴾ سورة طه الآية (114)  
﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب ﴾ سورة الزمر  
الآية (09)

## صدق الله العظيم

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله ﷺ:  
﴿ ومن سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل الله له به طريقا إلى الجنة ﴾  
اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما

## إهداء

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه والأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك. لذا سأهدي ثمرة جهدي بادئ الأمر إلى الله عز وجل "الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله".

ثم إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى ينبوع الحنان، إلى من تحمل بسمه الزهر في شفتيها وروعة الحب في مقلتيها وجنة ربي تحت قدميها، إلى الشجرة الباسقة في وجه أعاصير الحياة، ترنو بأغصانها إلى السماء متضرعة دعاء لي، جف عودها واصفرت أوراقها لكنها تغالب السقوط تنتظري لتتكئ علي إليك أُمي الغالية أطال الله في عمرك وأدامك تاجا فوق رأسي.

إلى سبب وجودي في الحياة، إلى روح والدي الذي بعثني رحيله وتركني أواجه هيجان بحر لا شواطئ له. إليك أُمي العزيز ستبقى كلماتك نجومًا أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى روح أخي الطاهرة التي لم تفارقني للحظة طيلة تحضيري لمذكرة تخرجي. إليك "خضر الغالي".

إلى من حبهم يجري في عروقي، وأحيى بنبضهم وجسور محبتهم، إلى من منحوني ثقتهم ودعمهم: إخوتي لطفي وعقبة، أختي دنيا، وإلى أخي الذي لم تلده أُمي "إسكندر طيار"، وإلى زوجات إخوتي.

إليكم يا شموعا تضيء أركان البيت وزهورا تعطر أيامي، إلى أبناء إخوتي الكناكيت: أحمد الغالي، محمد خضر، أمير، زين الدين وتسليم.

إلى شجرة العائلة مهما امتدت عروقها دون استثناء حتى لا يكون لهم منا عتاب إن نسينا ذكر أسمائهم.

إلى من قضيت معها أجمل أيام الجامعة رغم قصر فترة الدراسة إلى من أحمل لها في قلبي مشاعر الحب والخير إلى معنى الصداقة الطيبة "قرون نورهان".

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

إلى كل زملائي دفعة 2015-2016.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

سنة سويكي

## شكر وعرفان

قال تعالى:

« ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه»

أتوجه بأول الشكر إلى المولى عز وجل الذي أنار دربي وألهمني الصبر والثبات، وأمديني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي وتوفيقه لي على إنجاز هذا العمل، فأحمدك اللهم وأشكرك على نعمتك وفضلك وأسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليله الأمين المصطفى عليه أزكى الصلاة والسلام.

أتقدم بشكري الخالص والخاص جدا إلى الأستاذة المشرفة "رحال سلاف" لقبولها الإشراف على بحثي وعلى كل المساعدات التي قدمتها لي وعلى وقتها الثمين، والنصائح القيمة المفيدة التي أرشدتني بها، كما أشكرها جزيل الشكر على وقتها الذي خصصته في تصحيح وتقييم وتحكيم وتوجيه مضمون هذا العمل، رغم كل انشغالاتها الكثيرة ومسؤولياتها الكبيرة.

أخص بالذكر جميع الأساتذة الذين تتلمذت على يدهم طوال مشواري الدراسي، كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتنا أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة وتقييم هذه المذكرة.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد العون وساعدي أثناء الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة إدارات المؤسسة محل الدراسة وأخص بالذكر مسؤول المديرية التجارية السيد "عبد الرزاق شعبي" الذي لم يبخل علي بأي معلومة فجزاه الله عني كل خير.

وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنبت، والله ولي ذلك ومولانا والحمد لله رب العالمين.

سناء سويكي



## الملخص

تناولت هذه الدراسة: دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر، وهدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية حواجز الدخول في دعم وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ومنه كانت الضرورة للتعرف على حواجز الدخول ومختلف مفاهيمها حسب التسلسل الزمني وحسب رؤية كل باحث، أهميتها في الصناعة وأنواعها، كما تم التعرف على مختلف جوانب التنافسية، مؤشرات قياسها والمركز التنافسي، ومن خلال الدراسة التي تمت على إحدى وحدات مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر باستخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات، تم التطرق إلى الحواجز التي واجهت المؤسسة في بداية نشاطاتها ويمكن أن تواجه أي مؤسسة ترغب في الدخول، وكذا إلى أهم الحواجز التي اعتمدها المؤسسة للحد من دخول منافسين جدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه توجد العديد من حواجز الدخول في صناعة مواد البناء بالجزائر والتي تمنع أو تحد من دخول مؤسسات جديدة، كما أن المجمع يحتل مكانة مهمة في صناعة مواد البناء (المواد الحمراء) في الجزائر حيث يعد الرائد حاليا في هذا المجال، وكذا إلى أنه على الرغم من تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم إلا أنه يبقى سوق المواد الحمراء سوق غير مشبع يحتاج إلى استثمارات جديدة، وبالتالي دخول أي منافس جديد وارد في أي لحظة، لذلك فالمجمع يعمل على توسيع الحصة السوقية وللحفاظ على المركز التنافسي من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: يحتل المجمع مكانة تنافسية جيدة في السوق، لذلك يجب عليه العمل على الحفاظ عليها وزيادتها، كما أنه بإمكان المجمع توسيع استثمارته في مجال مواد البناء، لأنه يعد نفس القطاع ويتميز بنفس الخصائص كصناعة الاسمنت مثلا (في طور الإنجاز)، وصناعة الحديد... لتفادي تهديد التنوع غير المرتبط وما يترتب عليه من سلبيات وتشتيت الجهود، كما يجب على المجمع أن يكون مهياً ومستعد لمواجهة دخول أي منافس جديد بامتلاكه لمجموعة من المزايا وتنمية القدرات والمهارات في مجال نشاطها، وأن لا يستهين بالقدرات الكامنة للمنافسين المحتملين لأنها تكون قد قامت بدراسة مفصلة للقطاع والاطلاع على كل تفاصيله، وبالمقابل يجب على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى قطاع معين أن تقوم بالدراسة الكافية عن هذا القطاع، وأن تعطي أهمية لحواجز الخروج والحركة ومعرفة درجة حدتها قبل التفكير في الدخول لتفادي تأثيرها الكبير عليها، كما يجب على المجمع أن يدرس القطاع الذي ينشط فيه لمعرفة نوعية الحواجز الفعالة في القطاع لاستعمال الحاجز الفعال والمجدي في حالة تعرضه لتهديد دخول منافسين جدد.

**الكلمات المفتاحية:** حواجز الدخول، اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، المزايا المطلقة للتكاليف، التنافسية،

المركز التنافسي.



## Résumé :

Cette étude portait sur: **le rôle des barrières à l'entrée à l'industrie à l'appui de la position concurrentielle de l'organisation étude de cas de Groupe les frères Ammouri de brique rouge**, cette étude visait à souligner l'importance des barrières à l'entrée pour soutenir et améliorer la position concurrentielle de l'organisation, et de clarifier la relation entre les deux variables à l'étude.

Et de ce fait, il est nécessaire de connaître les barrières à l'entrée et ses différents concepts dans l'ordre chronologique et suivant à la conception de chaque chercheur, son importance dans l'industrie et ses différents types, ainsi que identifiés les différents aspects de la compétitivité, ses indicateurs de mesure et la position concurrentielle, et à travers l'étude qui a été menée sur l'un des unités de Groupe les frères Ammouri de brique rouge, et à l'aide de l'entrevue comme un outil de collecte les informations, était d'aborder les barrières rencontrés par l'organisation au début de ses activités et pourrait face toute organisation souhaite à entrer, ainsi que les barrières les plus importants adoptés par l'organisation pour limiter l'entrée de nouveaux concurrents, et d'où L'étude a arriver les résultats suivantes: qu'il ya beaucoup de barrières à l'entrée dans l'industrie des matériaux de construction en Algérie, qui empêchent ou limitent l'entrée de nouvelles organisations, et le Groupe occupe une place importante dans l'industrie des matériaux de construction (matériau rouge) en Algérie, où il est actuellement le leader, ainsi que malgré l'organisation a travaillé avec les économies d'échelle, mais le marché du matériel rouge reste le marché insaturé et besoin de nouveaux investissements, Ainsi, l'entrée de nouveau concurrent est possible a tout moment, c'est pour ça le groupe travaille à élargir sa part de marché et de maintenir sa position concurrentielle en augmentant la capacité de production en construisant de nouvelles unités de production.

L'étude a également arrivée plusieurs recommandations, parmi les plus importantes on peut citer: le groupe occupe la bonne position concurrentielle sur le marché, il doit donc travailler à maintenir et à l'augmenter, car il pourrait aggraver d'expansion leur investissement dans le domaine des matériaux de construction, car il est le même secteur est caractérisé par les mêmes propriétés comme l'industrie du ciment, Pour éviter la menace de diversification inutilisé et la fragmentation des efforts, en tant que le groupe doit être prêt à faire face à l'entrée d'un nouveau concurrent possédant des avantages, le développement des capacités et des compétences, et de ne pas sous-estimer les capacités des concurrents potentiels inhérents parce qu'ils ont fait une étude détaillée sur l'industrie, aussi il faut donner importance à les barrières à la sortie et le mouvement et connaître la degré de gravité avant de penser à entrer pour éviter leur impact, comme il se doit sur le groupe à l'étude l'industrie pour identifier les barrières efficaces pour utiliser dans le cas d'une menace à l'entrée de nouveaux concurrents.

**Mots-clés:** barrières à l'entrée, les économies d'échelle, la différenciation des produits, les avantages de coûts absolus, la concurrence, la position concurrentielle.



## **Abstract :**

This study included: **the role of barriers to entry in the industry to support the competitive position of the organization Case Study Group Ammouri brothers of red brick**, this study aimed to highlight the importance of entry barriers to support and improve the competitive position of the organization, and clarify the relationship between the two variables under study.

And therefore, it is necessary to know the barriers to entry and its various concepts in chronological order and according to the design of each researcher, its importance in the industry and its various types and identified the different aspects of competitiveness, its measurement indicators and competitive position. and through the study that was conducted on one of the units of Groupe Ammouri brothers of red brick, and using the interview as an information gathering tool, was to address the barriers faced by the organization in early trading and could face any organization wants to go and the most important barriers adopted by the organization to limit the entry of new competitors, and The study get the following results: there are many barriers to entry in the building materials industry in Algeria, that prevent or restrict the entry of new organization, and the Group is an important place in the building materials industry (red material) in Algeria, where he is now the leader, and despite the organization worked with economies of scale, but the red material market is still unsaturated market and needs new investments, Thus, the entry of new competitor is possible at any time, that's why the group is working to expand market share and maintain its competitive position by increasing the production capacity by building new production units.

The study also arrived several recommendations, among the most important are: the group holds good competitive position on the market, so it should work to maintain and increase, as it may worsen their expansion investment in the field building materials because it is the same sector and it is characterized by the same proprieties as the cement industry, to avoid the threat of unused diversification and fragmentation of efforts, and the group should be prepared to deal with the entry of a new competitor with advantages, capacity development and skills, and do not underestimate the capabilities inherent potential competitors because they have done a detailed study on the industry, must also give importance to the exit and movement barriers and know the severity before think to enter to avoid their impact, and it should to the group to study the industry for identify barriers to effective use in the case of a threat to the entry of new competitors.

**Keywords:** barriers to entry, economies of scale, product differentiation, absolute cost advantages, competitive, competitive position.



## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ج	الإهداء.
د	شكر وعرهان.
هـ	الملخص.
و	Abstract
ز	Résumé
ح	الفهرس.
ك	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
م	قائمة الملاحق.
1	مقدمة.
<b>الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة.</b>	
3	تمهيد.
4	<b>I-1. منهجية البحث.</b>
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهمية البحث.
5	I-1-3. أهداف البحث.
5	I-1-4. فرضيات البحث.
6	I-1-5. متغيرات ونموذج البحث.
7	I-1-6. التعاريف الإجرائية.
7	I-1-7. حدود البحث ومنهجه.
8	I-1-8. طرق جمع البيانات.
8	I-1-9. مبررات اختيار الموضوع
9	<b>I-2. الدراسات السابقة.</b>
13	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لحواجز الدخول</b>	
15	تمهيد.
16	<b>II-1. الأسس النظرية لحواجز الدخول.</b>
16	II-1-1. تحليل نموذج القوى الخمسة لبورتر.
22	II-1-2. أهمية تحليل القوى الخمسة لبورتر.
23	II-1-3. نموذج SCP (هيكل_ سلوك_ أداء).
27	II-1-4. تحليل العلاقة داخل نموذج SCP (هيكل_ سلوك_ أداء).
28	<b>II-2. ماهية حواجز الدخول.</b>

28	II-2-1. مفهوم حواجز الدخول.
30	II-2-2. أهمية حواجز الدخول.
32	II-2-3. أنواع الصناعات حسب درجة سهولة الدخول إليها.
33	II-2-4. أنواع حواجز الدخول.
40	<b>II-3. علاقة حواجز الدخول بالخيار الاستراتيجي للمؤسسة.</b>
40	II-3-1. مفهوم الخيارات الاستراتيجية.
41	II-3-2. العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية.
43	II-3-3. أنواع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية.
47	II-3-4. مصادر حواجز الدخول انطلاقاً من الخيارات الاستراتيجية.
49	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للتنافسية.</b>	
51	تمهيد.
52	<b>III-1. ماهية التنافسية.</b>
52	III-1-1. مفهوم التنافسية.
55	III-1-2. أهمية وأهداف التنافسية.
56	III-1-3. أسباب التنافسية ومؤشرات قياسها.
58	III-1-4. أنواع التنافسية.
59	<b>III-2. ماهية المنافسة والمركز التنافسي.</b>
59	III-2-1. مفهوم المنافسة وأنواعها.
62	III-2-2. مفهوم المركز التنافسي وتقييمه.
63	III-2-3. أدوات الحفاظ على المركز التنافسي.
65	III-2-4. استراتيجيات بناء المركز التنافسي.
67	<b>III-3. دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي.</b>
67	III-3-1. دور حواجز الدخول الطبيعية في دعم المركز التنافسي.
70	III-3-2. دور باقي حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي.
72	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.</b>	
74	تمهيد.
75	<b>IV-1. تقديم المؤسسة محل الدراسة.</b>
75	IV-1-1. التعريف بمجمع الاخوة عموري للأجر الأحمر.
76	IV-1-2. التعريف بالمؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار".
78	IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
81	IV-1-4. أهداف مجمع الاخوة عموري للأجر الأحمر.
82	<b>IV-2. تحليل المنافسة لقطاع مواد البناء.</b>
82	IV-2-1. المنافسون الحاليون.
83	IV-2-2. الداخلون المحتملون.
84	IV-2-3. القوة التفاوضية للموردين والزبائن.
85	IV-2-4. تحديد المنتجات البديلة.

87	<b>IV-3. دور حواجز الدخول لقطاع مواد البناء في دعم المركز التنافسي للمؤسسة.</b>
87	IV-3-1. الحواجز التي واجهت المؤسسة عند دخولها للصناعة.
88	IV-3-2. حواجز الدخول التي تستفيد منها المؤسسة.
90	IV-3-3. تقييم المركز التنافسي للمؤسسة.
91	<b>IV-4. اختبار الفرضيات.</b>
92	خلاصة الفصل.
94	الخاتمة العامة (النتائج والتوصيات).
97	قائمة المراجع.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	نموذج البحث	1-I
16	نموذج القوى الخمسة لـ Porter	1.II
24	نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)	2 .II
78	الهيكل التنظيمي لـ "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"	1-IV
86	القوى الخمسة لصناعة المواد الحمراء	2-IV

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	التعليق على التعاريف (حواجز الدخول)	1-II
46	استراتيجيات النمو الخارجي	2-II
65	استراتيجيات بناء المركز التنافسي	1-III
75	وحدات المجمع	1.IV
77	توزيع العاملين بالمؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"	2-IV
83	المنافسون الحاليون	3-IV
84	الموردين الأجانب	4-IV
84	الموردون المحليون	5-IV
88	تطور الإنتاج لمجمع الإخوة عموري	6-IV

# الفصل الأول

منهجية البحث

و

الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن التحليل الكلاسيكي يحد من المجال التنافسي في المؤسسات المنتجة أو المقدمة لنفس السلع والمنتجات والسلع المتشابهة، غير أن حقيقة المجال التنافسي هي أوسع بكثير وتتعدى إلى العديد من القوى التنافسية ويعتبر تحليل بورتر من خلال نموذج القوى الخمس الأوفى ضبطاً للمجال التنافسي، ونعلم أن المنافسة لا تتوقف فقط عند المواجهة المباشرة بين المؤسسات التي تتزاحم على نفس الدائرة في السوق وإنما تمتد إلى عناصر أخرى لها تأثيرها المباشر على الهيكلة والعلاقة بين المؤسسات المتنافسة فكون تحقيق الربح هو الهدف الأساسي للمؤسسة يجعل الكثير من الأعداء يزاحمون المؤسسة على أرباحها.

ونجد من بين القوى التنافسية خطر الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء دخولهم وتوغلهم للقطاع قدرات جديدة في الإنتاج والرغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم وعادة ما يأتون بموارد جوهرية وإمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق يرتبط بمدى انفتاح السوق أمام جميع المنافسين المحتملين لأنه حتى ولو كانت مجالات الاستثمار نظرياً مفتوحة بطريقة متساوية أمام الجميع إلا أن واقع السوق يفرض بعض الحواجز التي يواجهها المنافسين المحتملين.

وتنشأ هذه الحواجز عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة كما قد تنشأ عن سلوك استراتيجي تقوم به المؤسسات القائمة تهدف من وراءه إلى إعاقة دخول المنافسين المحتملين، حيث تصعب حواجز الدخول من إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع أو قد تحول دون دخولها، ويعد الاقتصادي (Donald H.Wallace) أول من استخدم مصطلح حواجز الدخول في مقالة له نشرت في مجلة أكاديمية خلال الاجتماع الثامن والأربعين للجمعية الأمريكية في مارس 1936، وبعدها تلتها عدة مساهمات حول هذا الموضوع مثل مساهمة Harrod في 1952، كما كتب الاقتصادي (Joe.S.Bain) سلسلة مقالات بلغت ذروتها في كتاب يعتبر أول دراسة شاملة عن حواجز الدخول تحت عنوان الحواجز أمام المنافسة الجديدة (Barriers to competition) سنة 1956، والذي أحدث منعطفاً في دراسة الاقتصاد الصناعي، ويرى Bain في مقالته التي تضمنت دراسة حالة 20 صناعة في الولايات المتحدة الأمريكية أن شرط الدخول يمكن قياسه وفق المدى الذي يمكن المؤسسات القائمة من رفع الأسعار فوق المستوى التنافسي دون جذب الدخول مما يجعل الدخول صعباً ومما يؤثر على المنافسة في القطاع.

ومن هنا تظهر لنا أهمية حواجز الدخول وحسن استغلالها في دعم وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين حواجز الدخول والمركز التنافسي، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسيتم هذا من خلال المبحثين التاليين:

I-1. منهجية البحث.

I-2. الدراسات السابقة.

**I-1. منهجية البحث.****I-1-1. إشكالية البحث.**

تتسم بيئة الأعمال بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة، خاصة في ظل تحرير التجارة الالكترونية والتطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق، مما أدى إلى شدة التنافس بين المؤسسات الناشطة في القطاع، وفتح المجال أمام مؤسسات جديدة تهدد مكانة هذه الأخيرة والتي يستوجب عليها اليقظة على البيئة ومضاعفة جهودها ليس للحفاظ على حصتها السوقية فقط، بل والعمل على زيادتها، والرفع من مركزها التنافسي، ولمواجهة هذا الخطر يستوجب على المؤسسات وضع حواجز لدخول السوق وللحد من منافسة المستثمرين الأجانب أو المحليين بالقطاع.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

**هل حواجز الدخول للقطاع دور في دعم المركز التنافسي لمؤسسة "ش.ذ.م.م الوطاية للفخار"؟**

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم حواجز الدخول؟
- ما تأثير حواجز الدخول على المؤسسة؟
- ما المقصود بالمركز التنافسي وكيف يمكننا الحفاظ عليه؟
- كيف يمكن لحواجز الدخول أن تدعم المركز التنافسي لمؤسسة "ش.ذ.م.م الوطاية للفخار"؟

**I-1-2. أهمية البحث.**

يمكن حصر أهمية هذا البحث في:

- 1- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه إحدى الدراسات التي تضاف إلى الدراسات الجامعية الأخرى نظرا لنقص الدراسات المقدمة في هذا الموضوع كون حواجز الدخول يشار إليها كجزئية بسيطة ضمن الهيكل الصناعي في مواضيع الاقتصاد الصناعي أو ضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى إلى حيوية وحدائة هذا الموضوع لأنه يجمع بين متغيرين ذوي أهمية بالغة لمؤسسات الأعمال في وقتنا الحاضر ودراسة العلاقة بينها، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي لإحدى أهم مؤسساتنا الاقتصادية.
- 2- **الأهمية العملية:** يستمد البحث أهميته العملية أو التطبيقية من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية وما تواجهه من حدة للمنافسة وتهديد للمنافسين الجدد المحتملين سواء من السوق المحلية أو الأجنبية، وذلك بسبب انفتاحها على السوق العالمية مما يستوجب عليها التهيؤ والتأهب المسبق لمواجهة هذا التهديد، لذا يجب تعريف المؤسسات بدور حواجز الدخول للقطاع في دعم وتعزيز المركز التنافسي والحفاظ على الحصة السوقية، وكيفية استغلالها لهذه الحواجز للحد من دخول منافسين جدد يهددون حصتها ومكانتها السوقية.

**I-1-3. أهداف البحث.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إعطاء تصور ومفهوم واضح لحواجز الدخول.
- 2- التعرف على مختلف حواجز الدخول الموجودة بالصناعة.
- 3- إبراز الأهمية التي تحتلها حواجز الدخول في الصناعة لمجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر.
- 4- التعرف على المركز التنافسي الذي تحتله مؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار).
- 5- التعرف على دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار).
- 6- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد مؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار) في تحسين مركزها التنافسي وذلك بوضع مجموعة من الحواجز يصعب على المنافس تخطيها.

**I-1-4. فرضيات البحث.**

الفرضية هي تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث، ولكن صحتها تحتاج إلى تحقيق وإثبات، لذلك يستخدم الباحث الوسائل المناسبة لجمع الحقائق والبيانات التي تثبت صحة الفرضية أو تدحضها<sup>1</sup>. ويستند هذا البحث على الفرضية البحثية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** "تلعب حواجز الدخول للقطاع دور كبير في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار)".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** " تلعب اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة دور في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار)".

**الفرضية الفرعية الثانية:** "تلعب المزايا المطلقة للتكاليف دور في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار)".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "تلعب تمييز المنتجات دور في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار)".

<sup>1</sup> سليمان، عبد الرحمن سيد. (2009). البحث العلمي: خطوات ومهارات. ط1. القاهرة. مصر: عالم الكتب، ص 68.

## I-1-5. متغيرات ونموذج البحث.

### 1. متغيرات البحث.

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

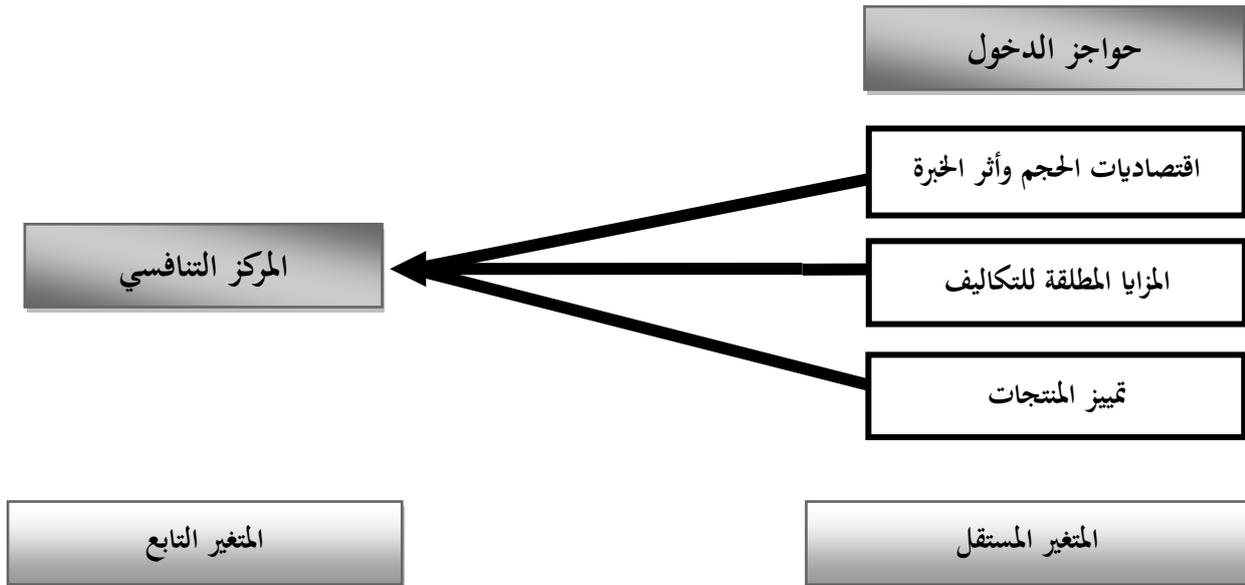
**المتغير المستقل:** وهو حواجز الدخول، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

- اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة.
- المزايا المطلقة للتكاليف.
- تمييز المنتجات.

**المتغير التابع:** وهو المركز التنافسي للمؤسسة.

2. نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل I-1: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

## I-1-6. التعاريف الإجرائية.

1. حواجز الدخول: "ميزة تمتلكها المؤسسات القائمة في الصناعة على المؤسسات الراغبة في الدخول، والتي تتجسد في قدرتها على رفع أسعار منتجاتها باستمرار فوق مستوى الأسعار التنافسية دون جذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة"
2. اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة: "تتمثل اقتصاديات الحجم في ذلك الانخفاض في التكاليف الناتج عن ارتفاع حجم الإنتاج أو حجم الوحدة الإنتاجية، أما أثر الخبرة فعند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم من طرف المؤسسة سيؤدي ذلك إلى انخفاض تكاليف الإنتاج الوحدوية بنسبة معينة، وهذا الانخفاض في الأسعار والتكاليف يكون من خلال تراكم الخبرة، ويمكن جمع الأسباب المفسرة لهذه الظاهرة في ستة أسباب: التعلم، التخصص، الاستثمار، اقتصاديات الحجم (السلم)، التغيير التكنولوجي والتحكم في الوقت".
3. المزايا المطلقة للتكاليف: "تعكس المزايا المطلقة للتكاليف تكلفة الإنتاج أو التوزيع التي تختلف بين المؤسسات القائمة والمؤسسات الراغبة في الدخول، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار حجم الإنتاج".
4. المركز التنافسي: "المركز التنافسي للمؤسسة هو الموقع الذي تحتله من السوق مقارنة بمواقع المنافسين وتطمح هذه الأخيرة إلى توسيع موقعها على حساب هؤلاء لما يعكسه من قوة أمام المنافسين".
5. تمييز المنتجات: يشير تمييز المنتجات إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التدرجات التي تجعل المنتج مختلفا في نظر العملاء.

## I-1-7. حدود البحث ومنهجه.

## 1. حدود البحث:

تتمثل فيما يلي:

- أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية مع مجموعة إطارات من مسؤولي ورؤساء مصالح بمؤسسة محل الدراسة.
- ب. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: حواجز الدخول والمركز التنافسي.
- ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بوحدة من وحدات مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر بولاية بسكرة وهي "ش ذ م م الوطاية للفخار" وهي وحدة كبيرة تقع بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة.
- د. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016 وبالتحديد خلال الأشهر مارس، أبريل وماي 2016.

## 2. منهج البحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً، كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العام للموضوع حيث يعد هذا المنهج أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>2</sup>، والذي نراه مُلماً بكل ما ذكرنا سابقاً، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، أما الجانب التطبيقي فقد تم بالاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي يعنى بدراسة وحدة معينة (الأسرة، القرية، القبيلة، المصنع...) دراسة مفصلة مستفيضة للكشف عن جوانبها المتعددة والوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة<sup>3</sup>، وعليه قمنا بجمع المعلومات عن المؤسسة ومن ثم القيام بتحليلها لتعميم النتائج على باقي المؤسسات بالقطاع.

## I-1-8. طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

## 1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال مجموعة من تقنيات جمع المعلومات:

المقابلة، تحليل الوثائق والسجلات والبيانات الإحصائية المختلفة، ملاحظة الأحداث الخارجية واستطلاع الرأي العام...

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## I-1-9. مبررات اختيار الموضوع

- تعود أسباب اختيارنا بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع والرغبة في الإطلاع على موضوع حواجز الدخول والتعرف أكثر على حيثياته.
- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص المدروس (الدراسات الاستراتيجية).

<sup>2</sup> عبيدات، مُجّد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط1. الأردن. عمان: دار وائل للنشر، ص 46.

<sup>3</sup> سلاطنية، بلقاسم، والحيلاني حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر. عين مليلة: دار الهدى للنشر، ص 190.

- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه ذوي الإختصاص من طلاب وأكاديميين وممارسين للاستراتيجية، خاصة حواجز الدخول حيث هناك شح كبير في المراجع خاصة العربية منها لأن هذا الموضوع يشار إليه كجزئية في مواضيع الاقتصاد الجزئي.
- كون قطاع مواد البناء قطاع مهم واستراتيجي خاصة في السنوات الأخيرة والاستثمارات الواسعة في هذا المجال وسياسات الدولة الإنمائية (السكنات الاجتماعية)، وكذا لصعوبة الدخول لهذا القطاع نظرا لضخامة المتطلبات الرأسمالية ومتطلبات الانتاج، مما يجعله قطاع مناسب لمثل هذه الدراسات.
- المخاطر والتحديات المتعددة التي تتعرض إليها المؤسسات في الجزائر وبالأخص عند الرغبة في إنشاء مشاريع واقتحام الأسواق.

## I-2. الدراسات السابقة.

حظي موضوع حواجز الدخول والمركز التنافسي باهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، حيث ظهرت في العديد من دراساتهم من رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في العديد من الدوريات وفي بعض الكتب. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1. دراسة: فرحاني، الزهرة. (2012-2013). بعنوان: اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت عين التوتة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: إلى أي حد تمثل اقتصاديات الحجم عائق أمام دخول مستثمرين أو مؤسسات أخرى للسوق؟ وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اقتصاديات الحجم في وضع عائق للدخول، بالإضافة إلى تشخيص قطاع الاسمنت باعتباره من أهم القطاعات الاستراتيجية في البلاد، وكذلك معرفة ما مدى إمكانية تحقيق مؤسسة الاسمنت عين التوتة لاقتصاديات الحجم ودورها في الحد من دخول منافسين جدد، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اعتبار قطاع الاسمنت قطاع غير مشبع ولا يمكن تلبية الطلب المحلي إلا عن طريق القيام بعمليات الاستثمار، وكذلك احتلال مؤسسة الاسمنت عين التوتة مكانة مهمة في القطاع، وعلى الرغم من تحقيقها لاقتصاديات الحجم إلا أنه يصعب عليها منع دخول منافسين جدد، ووجود عدد كبير من المنافسين المحتملين يهدد مكانة الجمع الصناعي لاسمنت الجزائر.

2. دراسة: النجار، جميل حسن. (2013). بعنوان: " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس، العدد 29.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ما هي الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لدى قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة على مركزها التنافسي؟ وهدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، وكذا إلى معرفة المقاييس المستخدمة فعلا من قبل المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، وبيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كافة على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات المالية بشكل عام وقطاع البنوك الوطنية وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة بشكل خاص، وكذا إلى محاولة وضع تصور يتضمن إطارا لتقويم المركز التنافسي للمؤسسات المالية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أداءها مقاييس مالية، وأخرى غير مالية، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما تطبق المؤسسات المالية مقاييس تؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي مثل مقاييس الربحية، ترشيد تكاليف التشغيل، مقاييس التوسع في شراء الأصول الثابتة ومقاييس زيادة ثروة الملاك، وكذا إلى أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة، وتعزيز المركز التنافسي.

3. دراسة: بن عبد الرزاق، لزهرة. (2010-2011). بعنوان: تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع دراسة حالة: قطاع الهاتف النقال في الجزائر. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ما هو تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع؟ وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية عوائق الدخول والتطرق إلى مصادر عوائق الدخول في القطاع، وكذا إلى تبيان مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات القائمة بهدف منع أو إعاقة دخول منافسين جدد والتطرق إلى المنافسة وهيكلها المختلفة، وكذلك إلى تسليط الضوء على عوائق الدخول في قطاع الهاتف النقال وكذلك للمنافسة بين المتعاملين الثلاث. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قطاع الهاتف النقال في الجزائر عرف نموا كبيرا في الثماني سنوات الأخيرة، وهو مقسم بين ثلاثة متعاملين هم أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي" بحصة سوقية تقدر ب: 52.19%، اتصالات الجزائر "موبيليس" بحصة سوقية تقدر ب: 28.50% الوطنية للاتصالات "نجمة" بحصة سوقية تقدر ب: 19.31%، وأن المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر تتميز بحركية كبيرة وشدتها بين المتعاملين الثلاث بالرغم من حداثة القطاع وقلة المنافسين فيه، وأنه بفضل المنافسة بين المتعاملين الثلاث تحسنت جودة الخدمات وتنوعت وانخفضت أسعار الخطوط والمكالمات خاصة بعد دخول المتعامل الكويتي نجمة، وكذا إلى أن عوائق الدخول التي يواجهها أي منافس محتمل تتمثل في العوائق القانونية من خلال قوانين سلطة الضبط للبريد والمواصلات "ARPT" والخدمات المتميزة التي يقدمها

المتعاملون الثلاث تزيد من ولاء المشتركين مما يصعب تحولهم إلى متعامل آخر، بالإضافة إلى تمتع المتعاملين بمزايا مطلقة في التكلفة، وكذلك اعتماد متعاملي الهاتف النقال على استراتيجية الإعلان لإعاقة دخول متعاملين جدد الى سوق الهاتف النقال في الجزائر.

4. دراسة: مقدم، عبيرات، وحساب، محمد الأمين. (2008). بعنوان: إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، ع 05.

وتمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ما هي الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة في وضع الحواجز أمام دخول المنافس المحتمل في السوق؟ وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة توضيح مفهوم تهديد المنافس المحتمل والتنبيه للخسائر والمخاطر التي يمكن أن تنتج من جراء هذا التهديد، والتأكيد على المحافظة الدائمة لمكانة المؤسسة التنافسية في السوق، مع عدم توقف البحث عن مصادر ومزايا إضافية في مجال التكلفة والجودة قصد استعمالها كوسائل وقائية ودفاعية أمام احتمال ظهور منافسين جدد، وكذا إلى تقديم مجموعة من الأفكار لأصحاب المؤسسات والمسيرين حول مصادر الحواجز وطرق وضعها مع تجسيد أهم الإستراتيجيات المتبعة في الحد من المؤسسات الراغبة في الدخول، باستغلال إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن إدراك ومعرفة العوامل والمتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة يمكن أن تكون فرصا ونقاط قوة أو تهديدات ونقاط ضعف، ومن بين التهديدات احتمال دخول منافس جديد الذي تقابله المؤسسة القائمة بوضع مجموعة من الحواجز في السوق لكي تحدد من دخول منافسين محتملين، وكذا أن هناك العديد من الحواجز التي بإمكان المؤسسة استعمالها للحد من المنافسة والمحافظة على مكانتها التنافسية ومن بينها: اقتصاديات السلم، تمايز المنتجات والخدمات، مزايا التكاليف النسبية، وأن العلاقة الموجودة بين كل من الإستراتيجية وحواجز الدخول في السوق، تظهر من خلال الإمكانيات المتوفرة وقدرة المؤسسة في استغلال ما يحيط بها من فرص ونقاط قوة للحد من التهديدات الممكنة والمخاطر المحتملة.

5. R.preston, McAfee, & other. (2003). "Economic and Antitrust Barriers to Entry". Working paper, (01 December) , USA .

تناول الباحثون في هذه الدراسة أدبيات حواجز الدخول القانونية والإقتصادية، حيث حاولوا دراسة مختلف مصادر حواجز الدخول وتصنيفاتها، وركز بالتحديد على مجموعة الخصائص الهيكلية في الأسواق وكيفية عمل هذه الحواجز لإعاقة دخول منافسين جدد استنادا على مجموعة من القضايا التاريخية لمكافحة الفساد في الولايات المتحدة.

6. Hans, Huber. (2001). **Strategic behavior, Barriers to entry and Barriers to mobility : An investigation into the European airline industry from 1993 to 1997.** Unpublished doctoral dissertation , université de Genève, France.

تناول الباحث في هذه الأطروحة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات وحواجز الدخول والحركة، حيث حاول الباحث دراسة مختلف مصادر حواجز الدخول وركز بالتحديد على الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات لإعاقة الدخول، وتناولت هذه الدراسة قطاع الطيران كدراسة حالة وتم التطرق إلى العديد من الحواجز بهذا القطاع.

من خلال استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة اتضح لنا أن دراستنا تختلف عن هذه الدراسات حيث لم نجد دراسة تتناول موضوع المركز التنافسي لصعوبة تحديد هذا المفهوم، كذلك دراسات حواجز الدخول التي تختلف في تحديد مفهوم الحواجز لأنه لم يتم تناولها بشكل مفصل بل كجزئية بسيطة في مواضيع الاقتصاد الصناعي، لكن تبقى هذه الدراسات مهمة وتعتبر كسند لدراستنا خاصة في إعداد وتأطير الجانب النظري للدراسة، والمساهمة في إعداد أسئلة المقابلة.

وفي بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي لمؤسسة (ش.ذ.م.م الوطاية للفخار)، ولتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، واختبار مدى صحة نموذج وفرضياته، تضمن هيكل البحث أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول** تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، وتم تقسيمه لمبحثين خصص الأول لعرض منهجية البحث، أما الثاني فقمنا من خلاله بعرض الدراسات السابقة. في حين **الفصل الثاني** خصص لدراسة الإطار النظري لحواجز الدخول حيث تم تقسيمه لثلاثة مباحث؛ خصص الأول للأسس النظرية لحواجز الدخول، أما الثاني فتناول ماهية حواجز الدخول، والثالث تطرق لتأثير حواجز الدخول على الخيارات الاستراتيجية. و**الفصل الثالث** خصص لدراسة وتوضيح الإطار النظري للتنافسية، وقسم بدوره لثلاثة مباحث؛ خصص الأول ماهية التنافسية، أما الثاني فتناول ماهية المنافسة والمركز التنافسي، والثالث تطرق للعلاقة القائمة بين حواجز الدخول والمركز التنافسي. بينما قمنا في **الفصل الرابع** بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث والدراسات السابقة وذلك من خلال مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث؛ حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسة، أهميته وأهدافه، ثم فرضياته ونموذجه والتعاريف الإجرائية، بعد ذلك قمنا بتحديد منهج البحث وحدوده، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وفي الأخير قمنا بتقديم مبررات اختيارنا لهذا البحث. أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة حيث قمنا بعرض مجموعة من الدراسات التي تتشابه ودراستنا ووجدنا أن أغلب هذه الدراسات تتفق مع دراستنا في الجانب النظري للموضوع فقط.

# الفصل الثاني

الإطار النظري لحواجز  
الدخول

## تمهيد

تمثل حواجز الدخول محورا مهما في الإقتصاد الصناعي حيث تشغل اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال، كونها تلعب دورا مهما في تشكيل هيكل الصناعة، حيث تختلف هذه الحواجز باختلاف طبيعة السوق المدروسة، ويتطلب على أي مؤسسة ترغب في دخول أي سوق المعرفة الكافية بظروف هذا السوق، ومن ثم اتخاذ القرار بالدخول، غير أن بالأسواق مؤسسات قائمة تعمل جاهدة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي أو الرفع منه وتحسينه، وهذا ما يتطلب عليها منع المنافسين الجدد من الدخول عن طريق اقامتها لمجموعة من الحواجز.

ومفهوم حواجز الدخول في حد ذاته يمثل عائق أمام فهم خبراء الاقتصاد للهيكل الصناعي، وهذا ما نتج عنه خلط في تحديد تعريف معين، وكذا في تحديد مصادرها وأنواعها، ويرجع ذلك لعدة أسباب من بينها الأسس النظرية لهذا المفهوم تنشأ من نموذج scp (هيكل، سلوك، أداء) أو نموذج بورتر لجاذبية الصناعة.

وفي هذا الفصل سوف نحاول تحديد الأسس النظرية لحواجز الدخول، ماهية حواجز الدخول، وكذا تأثيرها على الخيار الاستراتيجي وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

**II-1.** الأسس النظرية لحواجز الدخول.

**II-2.** ماهية حواجز الدخول.

**II-3.** تأثير حواجز الدخول على الخيار الاستراتيجي.

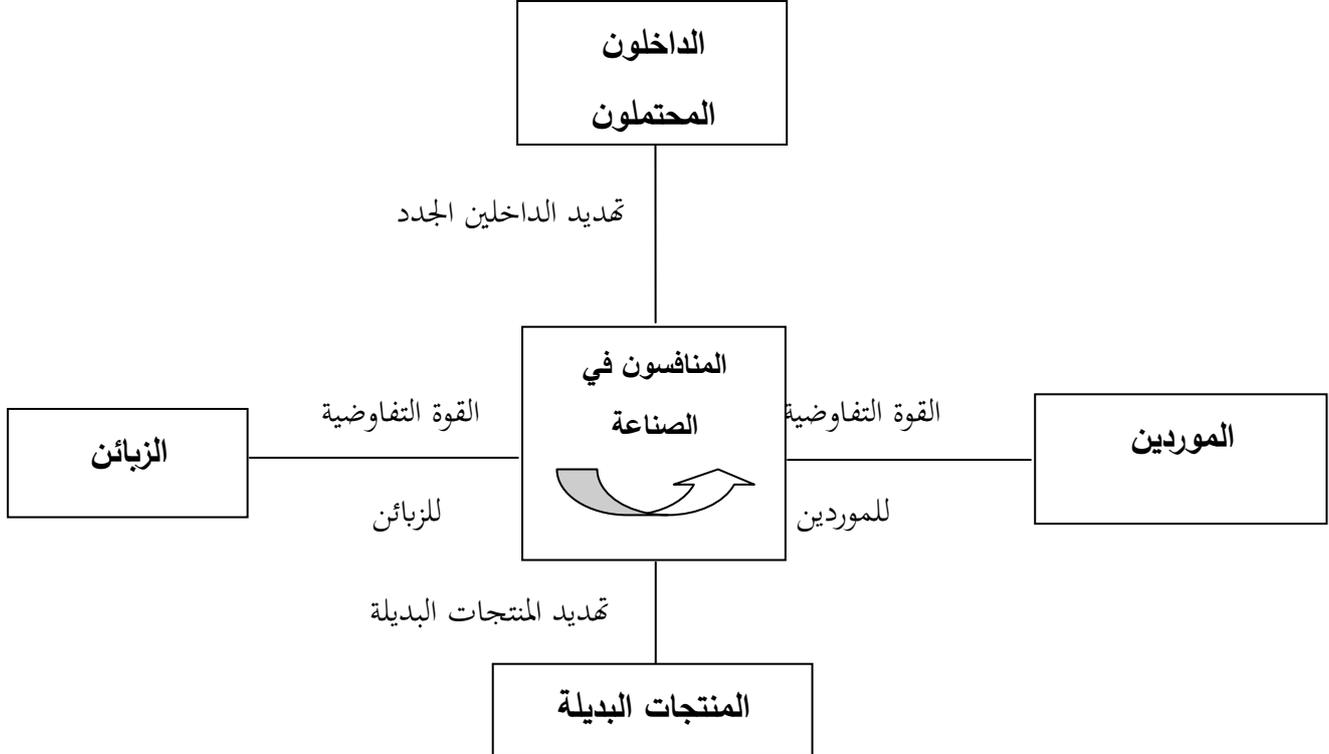
## II-1. الأسس النظرية لحواجز الدخول

إن الأسس النظرية لمفهوم حواجز الدخول تستند إلى تحليل نموذج القوى التنافسية لبورتر، كما تستند إلى نموذج scp (هيكل، سلوك، أداء)، وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح كلا النموذجين.

### II-1-1. تحليل نموذج القوى الخمسة لبورتر

تندرج هذه القوى تحت عدة مسميات فهناك من يصطلح عليها المحيط التنافسي للمؤسسة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات بالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، وكذا على بناءها للاستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في الصناعة، وتحليل القوى الخمس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتحديد العلاقات التجارية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها، وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة واحتمال دخول منافسين جدد وتهديد المنتجات البديلة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بالاعتماد على الشكل (II-1) التالي:

الشكل (II-1): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



Source: Porter Michael. (1982). *Les choix Stratégiques et concurrence*, France : Ed Economica, p04.

## 1. المنافسون في الصناعة (المنافسين الحاليين):

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.<sup>1</sup> وتسعى المنظمات المتواجدة في نفس القطاع إلى الحصول على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولكن هذا لا يتحقق إلا بالمزاومة فيما بينها<sup>2</sup>، وتأخذ المزاومة بين المنافسين النشيطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون.... ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين الذين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم<sup>3</sup>، وتمثل شدة المنافسة (المزاومة) لب نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة<sup>4</sup>، وتوصف هذه الأخيرة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتنتج المزاومة الشديدة على تضافر عدد من العوامل الهيكلية المتمثلة في:

- عدد المنافسين في القطاع: إذا كان عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها، وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.<sup>5</sup>
- نمو القطاع: (معدل نمو الصناعة) إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود<sup>6</sup>، أما بطئ نمو القطاع فيشكل

<sup>1</sup> بني حمدان، خالد مجّ، وادريس، وائل مجّ صبحي. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل). عمان. الأردن: دار البازوردي، ص 69.

<sup>2</sup> سايفي، فيصل. (2009). "أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 37.

<sup>3</sup> مهشي، زينب. (2012). "تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة "Chiali profiplast" بسطيف". مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 71.

<sup>4</sup> بزغي، فطيمة. (2009). "دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي". مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 17.

<sup>5</sup> سحنون، جمال الدين، وحمدي معمر. (2010). "تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

<sup>6</sup> المرجع السابق نفسه.

- تهديدا للمنافسين الحاليين، فدخول أي منافس يعني خسارة جزء من السوق، لأن المنافسة في هذه الحالة تكون أكثر شدة من تلك التي يكون فيها نمو القطاع سريع.<sup>1</sup>
- **تقييم المنتج:** يعتبر تميز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المزاومة بين المنافسين، إذ أن هناك نوعية معينة من السلع التي لا يمكن تمييزها (سلع موحدة)، وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرون. فعندما يكون المنتج غير متميز لا يمكن جلب زبائن جدد، كما يمكن فقدان ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين في السوق.<sup>2</sup>
  - **حجم التكاليف الثابتة:**<sup>3</sup> إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج وبيع المنتجات يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يتوجب على هذه المؤسسات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المؤسسات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.
  - **تكاليف التحول:** المقصود بتكاليف التحول تلك التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة لأخرى. فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سيزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الاحتفاظ بعملائها.
  - **تنوع المنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمدها تلك المؤسسات. فعلى سبيل المثال تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها.
  - **حواجز الخروج:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها، ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي من الصعب عليها بيعها بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

## 2. الداخولون المحتملون:

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة

<sup>1</sup> موسي، سهام. (2008). "تفعيل المواقع الالكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 22.

<sup>2</sup> سحنون، جمال الدين، وحمدي معمر، مرجع سابق.

<sup>3</sup> عبد الرضا، رشيد صالح، وداهش، جلاب حسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي - عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ص:

الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.<sup>1</sup> فالمنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لم تدخل إلى السوق في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة على الدخول في المنافسة إذا رغبت ذلك.<sup>2</sup>

إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المؤسسات الموجودة حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا قد يمكن أن تشكل المؤسسات القائمة عاملا يحد من دخول مؤسسات جديدة قد يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة أقل وتميز منتجاتها...، وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت حواجز الدخول كبيرة، ولا تستطيع المؤسسات الأخرى تجاوزها.<sup>3</sup> وقد حدد بورتر الحواجز التي تحد من دخول منافسين جدد في قطاع الصناعات في ستة عناصر هي: (سنذكرها لاحقا بالتفصيل) اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، احتياجات رأس المال، تكلفة التغيير، منافذ التوزيع، سياسة الحكومة.

### 3. المنتجات البديلة:

لا يقتصر التهديد الذي تواجهه المؤسسة على كل من المنافسين الحاليين والمحتملين فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل المنتجات البديلة، وهي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة.<sup>4</sup>

وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف، من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر استراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات. ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من

<sup>1</sup> بتس، روبرت-أ-، وديفيد لي. (2008). الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية- (ترجمة) عبد الحكم الخزامي. ط1. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر، ص 158-159.

<sup>2</sup> شارلز، وجونز، جاريت. (2001). الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل- (ترجمة) رفاعي مجدي رفاعي، ومجدي سيد أحمد عبد المتعال. الجزء الأول. الرياض. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، ص 132.

<sup>3</sup> مفتاح، حسن. (2013). "مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 88-89.

<sup>4</sup> بوجان، عادل، ومجدي، رشيد. (2012). "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات (21-22 فيفري). الجزائر: جامعة بسكرة.

شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات ومنافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت، من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة.<sup>1</sup>

ويمكن أن يرتبط تهديد المنتجات البديلة بمجموعة من العوامل أهمها:<sup>2</sup>

- الأداء النسبي للبدايل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإن كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بأن هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

#### 4. القوة التفاوضية للموردين:

تحتاج عملية إنتاج المنتجات إلى المواد الأولية والتجهيزات الأخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة والجهات الموردة لهذه المتطلبات، ولهذا فإن مؤسسات الأعمال تهتم بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها.<sup>3</sup>

ويمكن النظر للموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعفاء فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.<sup>4</sup>

وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية<sup>5</sup>:

- العرض أكثر تركيزا من الطلب.
- عدم تميز الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد، أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويًا وجذابًا.
- انخفاض العرض.

<sup>1</sup> مرسى، نبيل مُجد. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). القاهرة. مصر: المركز الجامعي الحديث، ص165.

<sup>2</sup> الغالي، طاهر محسن منصور، وآخرون. (2011). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص105.

<sup>3</sup> عبد الرضا، رشيد صالح، ودهش، جلاب حسان، مرجع سابق، ص123.

<sup>4</sup> مياح، عادل. (2010). "هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008". مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص20.

<sup>5</sup> Tugrul, Atamer.,et Roland, Calori.(2003). **Diagnostique et décision Stratégique**, 2eme ed, Paris :DUNOD, P.123.

- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها.
- عندما تكون الموارد الداخلة في الانتاج ضرورية وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة.
- عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.
- عندما تتحمل المنظمات العاملة في القطاع تكاليف عالية إذا ما فكرت التحول إلى موردين آخرين.
- إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.

### 5. القوة التفاوضية للزبائن:

إن إشباع حاجات العملاء يمثل جوهر العمل التسويقي، لهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها. ويمكن أن يصنف العملاء إلى عميل صناعي وعميل نهائي، فالعميل الصناعي هو الذي يشتري المنتج قصد استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز بمعرفته العالية للمنتجات المعروضة في الأسواق، وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها. أما العميل النهائي فهو الذي يشتري المنتج قصد إشباع حاجاته الإنسانية، وبالتالي فإن قدرته على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من العميل الصناعي الذي يحرص على شراء المنتجات التي يحتاجها بالجودة والأسعار المناسبة، وهذا الأمر يؤدي إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة.<sup>1</sup>

فالعملاء يمثلون أهم قوى المنافسة حيث يتوقف نجاح المؤسسة على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تتحقق من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة، إن لدى العملاء قوة تفاوض ومساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المتنافسة، وبالتالي فإن العملاء الصناعيين وقنوات التوزيع الكبيرة تتفاوض للحصول على أقل الأسعار في إطار نوعيات محددة للسلعة أو المنتج، ومعرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة وفي حالة كون العملاء أعداد كبيرة من الأفراد والمجموعات، فإن المؤسسة تتابع تطور حالة الاستهلاك والسلوك الخاص هؤلاء العملاء لغرض تلبيتها بشكل كفؤ وفعال وخاصة أن المؤسسة ليست محتكرة بل تتنافس مع آخرين كثيرين في تقديم السلع والخدمات، وفي بعض الحالات يصادف أن يكون العميل ذو أهمية كبيرة للمؤسسة بسبب شرائه بكميات هائلة باستمرار، وفي هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا، ويتطلب الأمر من المؤسسة فهم لطبيعة العلاقة مع مثل هؤلاء العملاء وإيجاد صيغة لموازنة العلاقات معهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزناق، عبد الغني. (2013). "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج". مذكرة ماجستير في الإقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص56.

<sup>2</sup> الغالي، طاهر محسن منصور، وآخرون. مرجع سابق، ص 103.

ويكون للعملاء قوة تفاوضية قوية إذا توفرت الشروط التالية:<sup>1</sup>

- إذا كانت المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لا تختلف عن التي يقدمها المنافسين المحتملين.
- إذا كانت تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر منخفضة.
- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- في حالة قدرة الزبائن على القيام بالتكامل الخلفي.
- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة وكانت مشترياتهم بكميات كبيرة ونمطية.

## II-1-2. أهمية تحليل القوى الخمسة لبورتر

تبرز أهمية تحليل القوى التنافسية في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها.<sup>2</sup>

وتكمن أهمية تحليل القوى التنافسية في الآتي:<sup>3</sup>

- **توفير المعلومات:** وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- **صياغة إستراتيجية الموارد:** يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** يسهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

<sup>1</sup> بزغي، فطيمة، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> الغالي، طاهر محسن منصور، وآخرون، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> الطيب، داودي. (2007). "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية". مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، ص: 39-44.

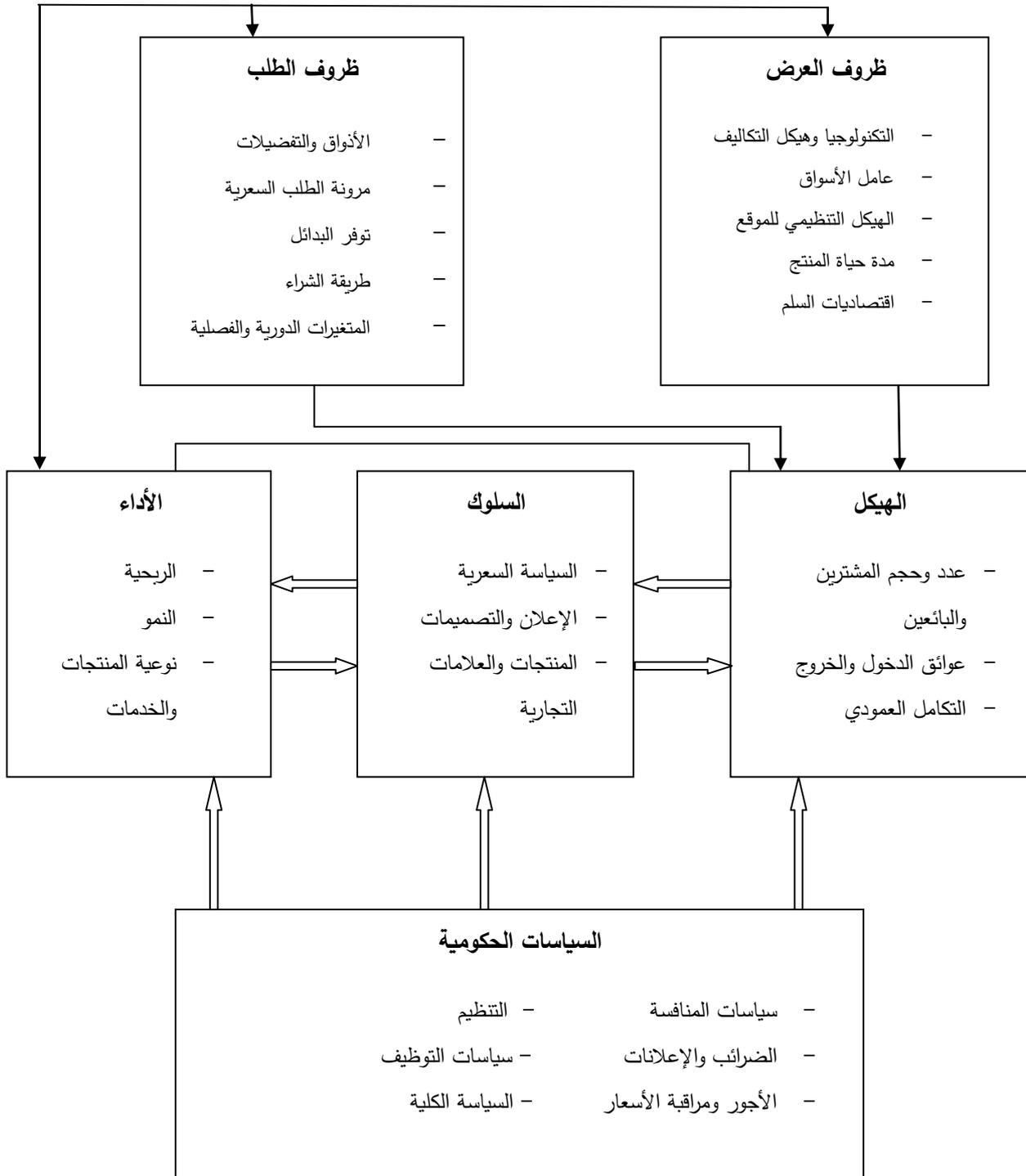
## II-1-3. نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)

يرتكز المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات بين هيكل السوق وسلوك المنشآت وأثرها على تحديد أداء السوق، ويوحى هذا المنهج بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء. فبعد سنوات من أعمال **E.Mason (1939)** وبعد ملاحظات إحصائية أجراها **J. Bain (1951)**، تمكن هذا الأخير من استنتاج وجود علاقات سببية في اتجاه واحد يؤثر من خلال بعضها هيكل السوق على المنشآت، وأخرى يؤثر من خلالها سلوك المنشآت على أدائها داخل السوق، حيث اكتشف **Bain** وجود ارتباط إحصائي بين معدل الربح في الصناعة ودرجة التركيز داخلها، وكذلك الحال مع قوة عوائق الدخول وبذلك استنتج **Bain** وجود علاقة غير مباشرة بين أداء المنشآت وهيكل السوق الذي تنشط به مروراً بسلوكها ومن هنا برز الإطار العام للتحليل في الإقتصاد الصناعي وهو نموذج (Structure-comportement-Performance) SCP<sup>1</sup>، حيث يعتبر (الهيكل - السلوك - الأداء) الإطار الأساسي لعلم اقتصاديات الصناعة، فهناك عدد من المدارس الفكرية التي اهتمت بدرائته خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية التي تختلف نظرتها حسب مدرسة هارفارد أو شيكاغو، كما توجد أيضاً المدرسة الاقتصادية النمساوية الجديدة.

كما يهتم بدراسة الظروف الهيكلية في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية (الحكومية) المناسبة إزاء ذلك، والشكل التالي يوضح التأثير المتبادل للعلاقة هيكل، سلوك وأداء ومختلف العناصر المكونة لهذه العلاقة كما تم إدراج الشروط القاعدية أو الأساسية للصناعة والتي تحدد ظروف العرض والطلب والتي تساهم في تحليل هيكل الصناعة:

<sup>1</sup> بوزناق، عبد الغني، مرجع سابق، ص 26.

الشكل (II-2): نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء) (هيكل - سلوك - أداء)



المصدر: مفتاح، حسن. (2013). مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 78.

يشمل هذا النموذج العناصر الأساسية التالية:

### 1. هيكل الصناعة:

يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل، ويعبر عنه الاقتصادي **Bain** بأنه: "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة".<sup>1</sup> ويتشكل هيكل الصناعة من مجموع الخصائص الاقتصادية والفنية، ومن بين هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوة المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، والتكاملات الممكنة بها، وحواجز الدخول والخروج منها وإليها، وسهولة الحصول على وسائل الإنتاج وجودتها، وإمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، وغيرها من المكونات.<sup>2</sup>

ويقترح **Bain** أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:<sup>3</sup>

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

ويعتبر كل من تركيز الصناعة وحواجز الدخول وتمييز المنتجات الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة إضافة إلى التكامل الرأسي والأفقي.

<sup>1</sup> القريشي، مدحت كاظم.(2005). الاقتصاد الصناعي. ط2. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص 27.

<sup>2</sup> قوئي، سعاد.(2010). "هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2008)". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 2.

<sup>3</sup> فرحاني، الزهرة.(2013). "اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 06.

## 2. سلوك المؤسسات:

يقصد بها مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات قصد التأثير في حجم نفوذها في السوق، وكذا مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه.<sup>1</sup> وبهدف تحقيق كل ما سبق فإنه يوجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات شاملة وجب عليها أن تختار منها ما يناسبها لتحقيق أهدافها وبذلك يتحقق التوجه العام للمؤسسة، غير أن تلك الاستراتيجيات الشاملة يجب أن ترفق بمجموعة من الاستراتيجيات تخص أجزاء أو وظائف معينة داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كإستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية التسويق وغيرها من الإستراتيجيات.<sup>2</sup>

ويتمثل أيضا في السياسات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل السوق السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها اتجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وتشمل سياسات التسعير وسياسات تحديد كمية الإنتاج وسياسات تنمية الإنتاج أو المبيعات وسياسات البيع. وعليه يعتبر السلوك حلقة وصل بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية: درجة التركيز الصناعي، حواجز الدخول للصناعة والتميز في المنتجات، وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني.<sup>3</sup>

## 3. الأداء:

يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، ومن أهم المعايير المستخدمة في تقويم أداء المؤسسة هي: الربحية والنمو والإنتاجية والتجديد.<sup>4</sup> وعموما يمكن القول بأن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين اساسيين: الأول يستهدف المؤسسة الصناعية، والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> تيمجدين، عمر. (2013). "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعربريج". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 5.

<sup>2</sup> عطوي، سميرة، وبوسنة، محمد رضا. (2011). تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج ال SCP. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (22-23 نوفمبر). الجزائر: جامعة ورقلة.

<sup>3</sup> باخرمة، أحمد سعيد. (1994). اقتصاديات الصناعة. ط1. الرياض. السعودية: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ص: 126-127.

<sup>4</sup> عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. (1995). الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص 153.

<sup>5</sup> تيمجدين، عمر، مرجع سابق، ص 06.

## II-1-4. تحليل العلاقة داخل نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)

إن المنهج المتبع في الاقتصاد الصناعي هو دراسة العلاقات السببية بين هياكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الأسواق وأدائها الاقتصادي، فاستخدام نموذج الهيكل - السلوك - الأداء (SCP) يساعد على التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل، تكون أكثر قرباً من الواقع الاقتصادي، لأنها تعتمد على تغيير العلاقة بين عناصر الـ SCP بناء على دراسات تجريبية. فهذا المنهج في أبسط أشكاله، يبين أن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء.<sup>1</sup>

حيث يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل هذه الصناعة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة، وفي حالة أن درجة التركيز تساوي الواحد فإن هذه الصناعة تتميز بالاحتكار التام، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة تساوي الصفر أو قريب منه يتجه سلوك المؤسسات نحو المنافسة التامة، وباعتبار أن حواجز الدخول تعتبر في حد ذاتها أحد العوامل المسببة للتركيز، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في الصناعة التي توجد فيها حواجز دخول ضخمة بالتواطؤ والاتفاق الضمني أو العلني، أو استخدام سياسة التمييز في المنتجات عن طريق الدعاية والإعلان لكسب ولاء مشتري منتجاتها وبالتالي جعل مهمة الدخول إلى السوق من قبل المؤسسات الجديدة صعبة، ويكتسب سلوك المؤسسات في صناعة معينة أهمية من خلال تأثيره على عدة مؤشرات الأداء ومن أهمها معدل الربحية ومستوى الكفاءة الانتاجية وحجم التطور التقني ومعدل النمو في الصناعة.

ومن جهة أخرى فإن مختلف السلوكيات التي تقوم بها المؤسسات في الصناعة مثل سياسة تخفيض أسعار المنتجات للمؤسسات القائمة في الصناعة، ولو مؤقتاً، عندما تتوقع هذه المؤسسات هجوماً من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة هي إحدى أشكال السلوك المؤدية للحفاظ على حواجز الدخول إلى الصناعة قوية وفعالة وبالتالي استمرار الوضع التركيزي فيها، كما أن مستوى أداء المؤسسات في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة ومن ثم سلوك المؤسسات في هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية والكفاءة الانتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيزية في الصناعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيمجدين، عمر، مرجع سابق، ص. 03.

<sup>2</sup> مفتاح، حسن، مرجع سابق، ص. 79.

## II-2. ماهية حواجز الدخول

إن كل قطاع صناعة محفوف بمجموعة من الحواجز التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام العديد من المستثمرين الراغبين في دخول هذا القطاع، فقد تشكل بعض هذه الحواجز مانعا مطلقا أمام البعض، وقد تجعل البعض الآخر في حيرة وتردد، في حين لن تؤثر على مستثمرين آخرين ولن تعتبر أمامهم سوى حواجز خفيفة يمكن تجاوزها بيسر.

## II-2-1. مفهوم حواجز الدخول

حاول العديد من الاقتصاديين تحديد مفهوم لحواجز الدخول، واختلفت التي تناولت هذا المفهوم بحسب نظرة أصحابها، وسنحاول الامام بمختلف التعاريف المقدمة في هذا الصدد وذلك حسب ترتيبها الزمني.

1. تعريف جو باين (1956 Bain): يعرف Bain حواجز الدخول على أنها: "ميزة تمتلكها المؤسسات القائمة في الصناعة على المؤسسات الراغبة في الدخول، والتي تتجسد في قدرتها على رفع أسعار منتجاتها باستمرار فوق مستوى الأسعار التنافسية دون جذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة"<sup>1</sup>.

2. تعريف جورج ستيجلر (1968 Georges.J.Stigler): يعرف حواجز الدخول على أنها: "تلك التكلفة الانتاجية (عند مستوى معين أو عند كل مستويات الانتاج) التي يجب على المؤسسة الراغبة في الدخول أن تتحملها، والتي لا تتحملها المؤسسات القائمة فعلا في الصناعة"<sup>2</sup>.

3. تعريف فيرغسون (1974 James.M.Ferguson): يرى أن حاجز الدخول هو: "العامل الذي يجعل الدخول غير مربح، مع السماح للمؤسسات القائمة بتحديد أسعار أعلى من التكلفة الهامشية (الحدية) مع تحقيق عوائد احتكارية على المدى الطويل"<sup>3</sup>.

4. تعريف فيشر (1979 Franklin.M.Fisher): يرى أن حاجز الدخول يتمثل في: "أي شيء يمنع أو يحول دون دخول المؤسسات في حالة ما إذا كان هذا الدخول يعود بالفائدة من الناحية الاجتماعية"<sup>4</sup>.

5. تعريف ديمستز (1982 Harold Demdetz): عرف ديمستز حواجز الدخول على أنها: "هي الحواجز الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الدخول إلى السوق"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Olivier, Maillard. (sans année). **Les Barrières à l'entrée :un retour aux origines**. Document de travail, France, P.03.

<sup>2</sup> Harold, Demsetz. (Jan 1981). **Barriers to Entry**. Discussion paper 192, USA : Departement of Economics UCLA, P02.

<sup>3</sup> R.Preston, McAfee , et Hugo, M.Mialon.(2004). **Barrières à l'Entrée dans l'Analyse Antitrust**. Document de travail, USA, p.2.

<sup>4</sup> R.preston, McAfee, & other. (May 2004). " **What is a Barrier to Entry ?** ". American Economic Review :Papers and proceedings, New York :AEA, Vol.94, No.02, PP.461-465.

<sup>5</sup> عرقابي، عادل. (2010). "محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

6. تعريف جيلبرث (Gilbert : 1989): يعرف حاجز الدخول على أنه: "الربح الإضافي الذي يمكن للمؤسسة من أن تكسبه من تواجدها في الصناعة"<sup>1</sup>

7. تعريف سيبيلر (Spulber D.F : 2003): يعرف حواجز الدخول على أنها: "ميزة تنافسية مؤقتة خاصة من حيث التكاليف، الإبداع، ميزات الصفقات أو المعاملات التي تحققها المؤسسات القائمة وتمنع دخول مؤسسات محتملة."<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن كل باحث عرف حواجز الدخول حسب نظريته إليها، وسنحاول من خلال الجدول الآتي التعليق على مختلف التعاريف والخروج بتعريف شامل.

### الجدول II-1: التعليق على التعاريف

الباحث	التعليق
جو باين (1956 Bain)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة القائمة، ويركز على اقتصاديات الحجم لأنها تعمل على دوام التسعير عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة الواحدة.
جورج ستيجلر (1968 Georges.J.Stigler)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة المحتملة، وربط حواجز الدخول بامتلاك المؤسسات لمزايا تكاليفية.
فيرغسون (1974 James.M.Ferguson)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة القائمة، وربط حواجز الدخول بالأرباح الاحتكارية المحققة.
فيشر (1979 Franklin.M.Fisher)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة المحتملة، بحيث يشترط أن يكون للدخول فائدة للمؤسسات الجديدة.
ديمستر (1982 Harold Demdetz)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة المحتملة، ويركز على الحواجز الحكومية لأنها ترفع من تكلفة الإنتاج للمؤسسات الجديدة.
جيلبرث (1989 Gilbert)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة القائمة، ونلاحظ أنه ربط أيضا حواجز الدخول بالأرباح المحققة.
سيبيلر (2003 Spulber D.F)	يعرفها من وجهة نظر المؤسسة القائمة، ويرى بأنها أي ميزة تمتلكها المؤسسات القائمة وتحد من المؤسسات المحتملة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التعريفات السابقة.

<sup>1</sup> R.preston,McAfee,& other.(2003)."Economic and Antitrust Barriers to Entry". Working paper, (01 December) , USA , P.08.

<sup>2</sup> Joel, Lipczynski, & other.(2005). **Industrial Organization : competition, strategy, policy**, 2<sup>nd</sup> ed, England :ed Prentice Hall , P.278.

اختلفت التعريفات التي قدمت لحواجز الدخول، حاولنا الامام بأهمها، ونستخلص أنه يمكننا تقسيم وجهات نظر الباحثين الذين عرفوها إلى فئتين كالآتي:

1. الفئة الأولى: "أمثال: باين، فريغسون، سبيلبر...". بحيث يركزون في تعريفهم لحواجز الدخول على المؤسسات القائمة في الصناعة، وبشكل أدق على النتائج التي أو المزايا التي توفرها هذه الحواجز لهذه المؤسسات.

2. الفئة الثانية: "أمثال: ستيجلر، ديمستز، فيشر...". تركز على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، أي العوامل والأسباب التي تمنع أو تحد دخولهم إلى الصناعة.

ويمكن أن نقول أن تعريف **Bain** هو التعريف الأنسب والأكثر دقة من التعاريف المقدمة، رغم ما قدم له من انتقادات في كونه عرف حواجز الدخول من حيث شرط الدخول، وحصر حواجز الدخول في ثلاثة مصادر: (اقتصاديات الحجم، المزايا المطلقة للتكاليف، تمييز المنتجات)، حيث عارضه **Stigler** في كون اقتصاديات الحجم ومتطلبات رأس المال حواجز للدخول، وربط حواجز الدخول بامتلاك المؤسسات لمزايا تكاليفية، ثم **Ferguson** الذي ربط حواجز الدخول بالأرباح أو العوائد الاحتكارية... وغيرها من المفاهيم.

وفي الأخير يمكننا تعريف حواجز الدخول على أنها: "كل الأسباب أو العوامل التي تجعل من الدخول للصناعة صعبا أو مستحيلا."

## II-2-2. أهمية حواجز الدخول

تلعب حواجز الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة، وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى)، بالإضافة إلى حواجز الدخول والحركة، هناك حواجز الخروج التي يجب أن تلعب دورا أيضا إلى جانب الحواجز المذكورة سابقا في اتخاذ قرار الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الراغبة في الدخول، رغم أن حواجز الخروج تمثل جميع العوامل التي تحد أو تمنع خروج المؤسسة من السوق، أي أنها تكلفة للمؤسسة في حالة ما إذا رغبت في الخروج من السوق، وذلك بسبب تكاليف الإغراق، بحيث أن بعض المؤسسات قد أعرضت عن الدخول إلى السوق لكي لا تتكبد خسائر الإفلاس. حيث سنتطرق لأهمية حواجز الدخول بالنسبة للمؤسسات القائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عراقي، عادل، مرجع سابق، ص 08.

- حواجز الدخول تنشئ صعوبات للمؤسسات المحتملة الدخول في الصناعة، مما يؤدي إلى تقليل المؤسسات الموجودة في الصناعة وعليه إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة، وتعتبر مهمة لها إذ يمكنها من اكتساب أرباح مرتفعة.<sup>1</sup> وبالتالي تمثل حواجز الدخول أهمية كبرى للمؤسسات القائمة في الصناعة، حيث كلما كان هناك حواجز للدخول كلما زادت الحصة السوقية لهذه الأخيرة.
- تواجد حواجز للدخول بالصناعة يفسر بأمرين: التحرير أو التنظيم المتواجد في قطاع نشاط معين، حيث كلما كان مستوى التنظيم (القوانين والتشريعات) مرتفع، كلما كانت هناك حواجز للدخول، وكلما كانت هناك حرية كبيرة في الصناعة كلما زادت أهمية تواجد حواجز للدخول.<sup>2</sup>
- تساهم حواجز الخروج العالية في انخفاض ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة، كما حدث في صناعة الصلب المتكاملة في أوروبا. فقد انخفضت ربحية هؤلاء في السنوات الأخيرة، ومع ذلك بقيت في الصناعة كونها تخضع لإشراف الحكومة، والمسؤولين الحكوميين يترددون حول تصفية هذه المؤسسات لأن ذلك يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة لتدعيم العمالة العاطلة.<sup>3</sup> فحواجز الخروج تتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة أو الأرباح التي تفقدها نتيجة تركها للسوق الذي تعمل به، ومن بينها التعويضات التي يتعين أن تدفعها مؤسسة ما للعاملين لديها في حالة خروجها من السوق، ولا شك أن معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود حواجز للخروج في السوق قد يجعلها تتردد في الدخول إليه أصلاً.

<sup>1</sup> بتس، روبرت-أ-، وديفيد لي. (2008). الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> Cincera, Michele. (2005). 'L'importance et l'étendue des barrières légales et administratives dans le cadre de la directive Bolkestein'. **Reflets et perspectives de la vie économique**, Belgique :De Boeck supérieur, PP.29-50.

<sup>3</sup> بتس، روبرت-أ-، وديفيد لي. (2008)، مرجع سابق، ص 159.

## II-2-3. أنواع الصناعات حسب درجة سهولة الدخول إليها.

يختلف الدخول في الصناعات باختلاف نوعها ومن حيث سهولة الدخول أو صعوبته، أين تطرق Bain إلى مجموعة من الأشكال التي ينبغي الحديث عنها وهي: صناعات سهلة الدخول، صناعات بها حواجز دخول غير فعالة، صناعات بها حواجز دخول فعالة وصناعات ممنوعة الدخول.<sup>1</sup>

1. **صناعات سهلة الدخول:** وهي الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهرية في التكلفة على المنافسين الآخرين، ومن ثم فإن أي محاولة من قبل البعض لتحقيق أرباح غير عادية والاستمرار معها لفترة طويلة تنتهي بالفشل، ولا يوجد في هذه الحالة أي سعر أعلى من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة، الربح العادي يمكن أن يمنع الدخول.

2. **صناعات بها موانع غير فعالة للدخول:** وهي صناعات تحقق فيها المؤسسات القائمة أرباحا غير عادية نتيجة لمزايا تكاليفية تتمتع بها عند أسعار منخفضة تمنع الدخول، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول أقل من العوائد المضحية بها في الوقت الحاضر نتيجة لاتباع سياسة الأسعار المنخفضة.

3. **صناعات بها موانع فعالة للدخول:** وتختلف هذه الصناعات عن سابقتها في كون المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول أكبر من العوائد المضحية بها في الأجل القصير نتيجة لانتهاج سياسة الأسعار المنخفضة.

4. **صناعات ممنوعة الدخول:** وهي الصناعات التي يكون السعر الذي يعظم الربح فيها في الأجل القصير منخفضا بدرجة لا تغري أي منشآت جديدة بالدخول، لاحتمال تحقيقها خسائر بصفة مستمرة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

ويجب الإشارة إلى أنه يشترط في الدخول إقامة طاقة إنتاجية جديدة، وأن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبيرات، مقدم، وحساب، مُجد الأمين. (2008). "إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، ع 05، ص ص: 299-318.

<sup>2</sup> عطية، عبد القادر مُجد عبد القادر. (1995). مرجع سابق، ص ص: 56-57.

<sup>3</sup> مياح، نذير، وصيفي، وليد. (2011). " نحو طرح تركيب هيكل صناعي مبدئي مبني على رؤى مقاصد الشريعة الإسلامية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع... ورهانات المستقبل (23-24 فيفري). غرداية. الجزائر: المركز الجامعي.

## II-2-4. أنواع حواجز الدخول

يمكن تصنيف حواجز الدخول إلى نوعين اثنين، حواجز الدخول التي تنشأ من هيكل الصناعة نفسه، وحواجز يتم خلقها من طرف المؤسسات القائمة في الصناعة متممة بذلك للحماية من الداخلين المحتملين كخفض السعر أقل ما يمكن، حيث يشير النوع الأول إلى عوائق الدخول الطبيعية، في حين يشير النوع الثاني إلى الحواجز المصطنعة أو الاستراتيجية.

## 1. حواجز الدخول الطبيعية:

تمتلك المؤسسات القائمة بالصناعة عدة مزايا من الممكن أن تجعلها تقف في وجه الداخلين الجدد، وقد حصرها Bain في ثلاثة أنواع أساسية وهي:

- اقتصاديات الحجم
  - المزايا المطلقة للتكاليف
  - التمييز في المنتجات
- أ. اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة:

تعتبر اقتصاديات الحجم أهم حاجز بالنسبة لـ "Bain"، ويمكن تعريفها على أنها: " ذلك الانخفاض في التكاليف الناتج عن ارتفاع حجم الإنتاج أو حجم الوحدة الإنتاجية." <sup>1</sup> بمعنى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة لارتفاع حجم الإنتاج. ويقال أن اقتصاد ما يتميز بخاصية اقتصاديات الحجم عندما يؤدي التوسع في الإنتاج بالنسبة لمؤسسة أو صناعة معينة إلى تخفيض التكاليف بنسبة أكبر من زيادة الإنتاج. <sup>2</sup>

وتأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة الإنتاج أو باستعمال التكنولوجيا العالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، وهذا الوضع يشكل حاجزا أمام دخول المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات المتواجدة في الصناعة. <sup>3</sup> حيث يتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة أن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم، حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، وإذ بدأت المؤسسة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد، فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، فعندما يكون هناك توازن في القدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، وبنفس مستوى الإنتاج وكذا البيع

<sup>1</sup> بن الساسي، إلياس. (2011). الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو. ط 1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 190.

<sup>2</sup> قادة، سليم. (2012). تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 18.

<sup>3</sup> مياح، عادل. (2010)، مرجع سابق، ص 10.

بنفس الحصة السوقية وبالبحجم الأمثل الموزع، فذلك دليل على وجود طلب ثابت للمؤسسة القائمة وهنا يصبح التفكير لدى المؤسسات الراغبة في الدخول سلبى بسبب عدم قدرتها على الإنتاج بأقل التكاليف.<sup>1</sup>

أما أثر الخبرة فيمكن تفسيره على أنه عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم من طرف المؤسسة سيؤدي ذلك إلى انخفاض تكاليف الإنتاج الوحدوية بنسبة معينة، وهذا الانخفاض في الأسعار والتكاليف يكون من خلال تراكم الخبرة، ويمكن جمع الأسباب المفسرة لهذه الظاهرة في ستة أسباب: التعلم، التخصص، الاستثمار، اقتصاديات الحجم (السلم)، التغيير التكنولوجي والتحكم في الوقت.<sup>2</sup>

إن اقتصاديات الحجم والخبرة لديها خصائص مختلفة كحواجز للدخول، حيث أن وجود اقتصاديات الحجم يعطي دائما مزايا في مستوى التكاليف للمؤسسات ذات الحجم الكبير (المؤسسات التي تقوم بتقسيم نشاطها)، حيث نظام التوزيع، تنظيم الخدمات ونشاطات وظيفية أخرى تكون الأكثر فعالية لهذا الحجم وبهذا تحصل على مزايا في التكاليف، كما أنه بإمكانها تقسيم التكاليف الثابتة بفضل وجودها في العديد من الوحدات الإنتاجية، في حين أن المؤسسة الصغيرة حتى وإن امتلكت توزيع فعال في المستوى التكنولوجي فإنه لا يمكن استخدامه إلا بنسبة قليلة جدا.

غير أن الخبرة حاجز غير آلي على غرار اقتصاديات الحجم لأن وجود مجموعة من الخبرات لا يكف لإعاقه الدخول، غير أن هناك شروط أخرى محتملة ومهمة جدا تنفي هذه ولا يمكن للمنافسين الوصول إليها لذا كان على المؤسسة الاحتفاظ بخبرتها كسلاح لمواجهة المنافسين المحتملين أو الجدد.<sup>3</sup>

### ب. المزايا المطلقة للتكاليف:

تعكس المزايا المطلقة للتكاليف تكلفة الإنتاج أو التوزيع التي تختلف بين المؤسسات القائمة والمؤسسات الراغبة في الدخول، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار حجم الإنتاج.

وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة نذكر منها:<sup>4</sup>

- قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة.

- امتلاك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية ماهرة وتعذر حصول المؤسسات المحتملة على مثل هذه الخبرات دون دفع أجور مرتفعة لجذبها من مؤسسات أخرى.

<sup>1</sup> عبيرات، مقدم، وحساب، محمد الأمين. (2008)، مرجع سابق، ص: 299-318.

<sup>2</sup> Ducreux, Jean-Marie, et autres. (2009). **Le grand livre de la stratégie**, France : Ed d'organisation, P.24.

<sup>3</sup> فرحاني، الزهرة. (2013)، مرجع سابق، ص: 92-93.

<sup>4</sup> بن عبد الرزاق، لزهري. (2011). تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 07.

- توفر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المؤسسات القائمة تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ إنشائها، وذلك على عكس المؤسسات المحتملة التي تفتقر إلى مثل هذه المعارف.
- إنخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على قروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق.
- قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها.

### ج. تمييز المنتجات:

إن التمييز في المنتجات يعتبر أهم أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز حواجز الدخل للصناعة، وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة وإنتاج سلع وخدمات معينة تتسم بخصائص منفردة ومميزة يصعب تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين لها في السوق.<sup>1</sup>

يشير تمييز المنتجات إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التدعيمات التي تجعل المنتج مختلفا في نظر العملاء ويكون تمييز المنتجات خاصة في أدوات التجميل والسيارات الفاخرة، كما أنه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).<sup>2</sup> أي أنه يجب على المؤسسة الاهتمام بابتكار أسلوب إنتاجي متميز يؤهلها للظهور بشكل مختلف عن المؤسسات الأخرى لكي تدعم مركزها التنافسي وتزيد من ولاء عملائها لها من حيث الاسم والجودة والعلامة التجارية والمواصفات والصورة النهائية للمنتج...إلخ.

ونجد هناك نوعين من التمييز: التمييز الأفقي والتمييز العمودي:<sup>3</sup>

- التمييز الأفقي: يشير إلى المقارنة بين سلع تتطلب نفس القدر من الموارد لصناعتها ولكنها تختلف في التصميم نفسه، ومثال ذلك السيارات والغسالات ذات نفس الحجم والطاقة، لكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة، أو تشبع ذوقا مختلفا مثل اختلاف اللون والأبعاد.

<sup>1</sup> أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله. (2008). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص 688.

<sup>2</sup> فرحاني، الزهرة. (2013)، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. (1995)، مرجع سابق، ص 67.

- التمييز العمودي أو الرأسي: فهو يشير إلى مجموعة من المنتجات من نفس النوع ولكنها مرتبة حسب معيار معين كالصلابة والأمان والسعة وغيرها، ففي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدماً لقدر أكبر من الموارد.

يكون التمييز حاجز من الحواجز الهيكلية كلما كان العملاء يتميزون بالولاء لعلامة تجارية أو يفضلون منتجات مؤسسة معينة نظراً لسمعتها (شهرتها) ففي ظل هذه الظروف تكون المؤسسة الجديدة التي تنتج نفس منتجات المؤسسات القائمة تباع المنتج نفسه بسعر أقل أو تقوم بالإعلان والتسويق أو الحملات الترويجية الأخرى أي يظطر الداخل الجديد إلى خفض السعر أو زيادة التكاليف أو كليهما معاً.<sup>1</sup>

## 2. حواجز الدخول الاستراتيجية أو المصطنعة:

هناك مجموعة من مصادر حواجز الدخول يمكن للمؤسسات القائمة استغلالها للحد من دخول المؤسسات المحتملة ولتعزيز بقاءها في السوق، وتكون عن طريق الطاقة الإنتاجية الفائضة، التكامل الرأسي، أو استراتيجية الحد السعري.

### أ. الطاقة الإنتاجية الفائضة:

في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كحاجز لدخول أي مؤسسة جديدة.<sup>2</sup> كما يقصد بها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها، فإن كانت المؤسسات الاحتكارية الموجودة في الصناعة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة وغير مستغلة فإنها إذا لجأت إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة فإن هذا السعر المنخفض قد لا يمكن المؤسسات المحتملة من الدخول للصناعة وتغطية التكلفة المتوسطة عندها، بمعنى أن هذا السعر المنخفض قد يكون أقل من التكلفة في المؤسسات الجديدة وهذا يعرضها للخسارة وبالتالي قد تتردد تلك المؤسسات في الدخول للصناعة وهذا يعتبر حاجز من حواجز الدخول للصناعة.<sup>3</sup>

واعتماد المؤسسات القائمة على الصناعة على الطاقة الإنتاجية لإعاقة دخول منافسين جدد تعتمد على عدة اعتبارات منها ما يتعلق بالصناعة ومنها ما يتعلق بالمؤسسات التي تعتمد هذه الاستراتيجية، وأيضاً تأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التي ترغب بالدخول، ويمكن اجمالها في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فرحاني، الزهرة. (2013)، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. (1995)، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> عرفة، سيد سالم. (2013). التسويق الصناعي. ط1. عمان. الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، ص 75.

<sup>4</sup> فرحاني، الزهرة. (2013)، مرجع سابق، ص 36.

- مدى وجود اتجاهات احتكارية في الصناعة (احتكار تام، احتكار القلة)، فكلما زادت القوة الاحتكارية كلما كان من الممكن التنسيق بين مختلف المنتجين في الاحتفاظ بالفائض في الطاقة الإنتاجية لاستخدامها عند الضرورة في إعاقه دخول منافسين جدد إلى الصناعة، وكان من الممكن تحقيق أرباح للمؤسسة القائمة عند حجم إنتاج أقل من الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية.
  - امتلاك الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الراغبة في الدخول مقارنة بالمؤسسات القائمة في الصناعة فكلما كانت المؤسسات الراغبة في الدخول قادرة على الإنتاج بمستوى تكاليف مضاهية أو تقل عن مستوى تكاليف إنتاج المؤسسات القائمة بالإنتاج فإنه يجعلها قادرة على تحمل عواقب تخفيض الأسعار عند استعمال الفائض من الإنتاج.
  - مدى اعتقاد المؤسسات الراغبة في الدخول بجدية التهديد باستعمال الطاقة الإنتاجية الفائضة في حالة دخولها والتضحية بجزء من أرباحها أو كلها.
  - مرونة الطلب على سلعة المؤسسة في السوق المحلي للصناعة، ويتم تحديد مرونة الطلب من خلال شكل منحنى الطلب على السلعة وحجم الإنتاج الذي تحقق المؤسسة عنده أقل تكلفة متوسطة وتحقق عنده ربحا عاديا فقط (الإيرادات الكلية تساوي التكاليف الكلية) وحجم الإنتاج الذي يحقق أقصى ربح للمؤسسة، ومن ثم الطاقة الفائضة التي تمكن للمؤسسات القائمة بالنتاج وأن تحقق ضمنه ربحا عاديا.
- ب. التكامل الرأسي (العمودي):**

يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية انتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف التكامل من ناحيتين، الأولى تتعلق بوضع أو هيكل تنظيمي على أنه: "مدى قيام وحدة الأعمال المنفردة، بانجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج"، أما الثانية فتتعلق بالسلوك الإداري على أنه: "قرار المؤسسة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى وذلك من خلال الانماج العمودي أو بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية أخرى".<sup>2</sup>

ويوجد نوعين من التكامل الرأسي: تكامل للأمام وتكامل للخلف

- **التكامل الرأسي الأمامي:** ويتمثل في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام مؤسسة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة

<sup>1</sup> فريك، يحيى. (2012). استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 53.

<sup>2</sup> حران، عبد القادر. (2012). التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص: 03-04.

مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب... ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك تجاه السوق.<sup>1</sup>

- **التكامل الرأسي الخلفي:** توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، وطاقة، وأجزاء وسلع شبه مصنعة، ومثال ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية والبلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري وهو تكامل خلفي لدعم المدخلات.<sup>2</sup>

ويمكن الإشارة إلى أن التكامل العمودي الأمامي يهدف إلى الدخول في مجالات توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، أما التكامل الخلفي تتجه منظمة الأعمال إلى السيطرة بصورة أكبر على منافذ المواد الأولية.<sup>3</sup>

تلعب استراتيجية التكامل الرأسي دور كبير في إعاقه دخول المؤسسات الجديدة، حيث يرى البعض أن التكامل الرأسي قد يزيد من حواجز الدخول للصناعة، فعندما يكون الهدف من التكامل هو تحقيق الكفاءة، قد يعاني المنافسون غير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم، بالإضافة إلى ذلك، فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع، فإن المنافسون غير المتكاملين قد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهي، أو يتلقون خدمات بمستوى غير مرضي أو حتى يرفض إمدادهم بعناصر الإنتاج، وفي كل الأحوال فهناك مخاطر للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل الرأسي.<sup>4</sup>

### ج. استراتيجية الحد سعري:

تعتبر استراتيجية الحد سعري جزء من استراتيجيات حواجز الدخول الاستراتيجية، على العكس من الحواجز الطبيعية، حيث تضعها المؤسسات القائمة في الصناعة لمنع الدخول الجديد أو لجعله أقل ربحاً فمن الممكن تشكيل العديد من التفسيرات، حيث أن المؤسسة القائمة بإمكانها منع دخول منافسين جدد وذلك بتحديد أسعار أقل تسمح بتعظيم الأرباح، كما أن إستراتيجية الحد سعري تستلزم اختيار سعر البيع والإنتاج وبذلك يكون الطلب المتبقي غير كاف في حالة دخول منافس جديد للصناعة. فالحد سعري هو عبارة عن السعر الأقصى الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسات

<sup>1</sup> عطية، عبد القادر مُجَّد عبد القادر. (1995)، مرجع سابق، ص ص: 73-74.

<sup>2</sup> ياسين، سعد غالب. (2010). الإدارة الإستراتيجية. عمان. الأردن: دار اليازوردي، ص ص: 115-116.

<sup>3</sup> فرحاني، الزهرة. (2013)، مرجع سابق، ص ص: 39-40.

<sup>4</sup> كلارك، روجر. (1994). اقتصاديات الصناعة. (ترجمة) فريد بشير طاهر. الرياض. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، ص ص: 315-316.

الموجودة فعلا في الصناعة دون أن يكون مغريا للدخول وللمؤسسات القائمة الخيار بأن تأخذ بالحد السعري أو أن تتقاضى سعرا أعلى منه ومن ثم تشجع المؤسسات على الدخول.<sup>1</sup>

### 3. مصادر أخرى لحواجز الدخول:

إضافة إلى حواجز الدخول الطبيعية والاستراتيجية، هناك مجموعة أخرى من الحواجز هي كالاتي:

- أ. **متطلبات رأس المال:** يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة لتوفير متطلباتها الأساسية من رأس المال، ونظرا لضخامة المتطلبات الأساسية الأولية من رأس المال لهذه الصناعات فإنه قد لا يوجد هناك من المنافسين ما تتوافر لديه المقدرة المالية الكافية لارتداد مجال هذه الصناعات، ويعتبر هذا في حد ذاته أحد حواجز الدخول الأساسية في بعض الصناعات، ومثال ذلك صناعة السيارات، تكرير النفط، الصناعات الكيماوية...<sup>2</sup>
- ب. **كلفة التبديل أو التحويل:** إن تكاليف التحويل المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات المحتملة الدخول للصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة ومن ثم يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>3</sup>
- ج. **حواجز الدخول الحكومية والقانونية:** وهي الحواجز التي تنشئها الدولة وتتحكم فيها أيضا، بحيث يمكنها تقييد الدخول إلى الصناعة من خلال منح تراخيص الدخول، منح براءات الاختراع، منح حقوق استغلال براءات الاختراع... بحيث نجد بعض الصناعات تخضع لتشريعات وقوانين معقدة مثلا: مجال الطاقة، صناعة الأدوية، المجال الطبي، المعدات والتجهيزات الدفاعية... وهذه القطاعات بالتحديد تخضع لحواجز أكثر من القطاعات الأخرى.<sup>4</sup>
- د. **حواجز الخروج:** تتمثل حواجز الخروج في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة التي تعمل بها، ومثال ذلك التعويضات التي يتعين أن تدفعها مؤسسة ما للعاملين فيها بخروجها من السوق ولا شك أن معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود حواجز خروج في الصناعة قد يجعلها تتردد في الدخول إلى السوق هذه الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فرحاني، الزهرة.(2013)، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> عطية، عبد القادر مُجد عبد القادر . (1995)، مرجع سابق، ص ص: 64-65.

<sup>3</sup> القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون.(2014). الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة. ط 1. عمان. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، ص 141.

<sup>4</sup> Campbell, David.(2002). **Business Strategy**, England : Butterworth- Heinemann, P.135.

<sup>5</sup> عطية، عبد القادر مُجد عبد القادر . (1995)، مرجع سابق، ص 67.

وقد تستمر المؤسسة في الصناعة غير المرهبة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- امتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها مجال نشاطها.
- فترة إهلاك وتقادم الأصول الثابتة، كلما كانت قصيرة كلما كان الخروج من الصناعة سهلاً.
- الإرادة السياسية، تدخل الدولة بمجموعة من القيود تحول دون الخروج.
- اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها بالإضافة إلى أن المؤسسة قد تكون متكاملة مع قطاعات أخرى، أو ما يسمى بالارتباط العلائقي، فثمة مؤسسات لا يمكن أن تستغني عنها قطاعات أخرى.
- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بتسريح العمال، وإغلاق المصانع التي أصبحت شائعة في كثير من الدول.

وتساهم عوائق الخروج العالية في انخفاض ربحية المؤسسات في الصناعة كما حدث تماماً في صناعة الصلب المتكاملة في أوروبا، فقد انخفضت ربحية هؤلاء في السنوات الأخيرة ومع ذلك بقيت في الصناعة كونها تخضع لإشراف الحكومة، والمسؤولين الحكوميين يترددون حول تصفية المؤسسات لأن ذلك يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة لتدعيم العمالة العاطلة.

## II-3. علاقة حواجز الدخول بالخيار الاستراتيجي للمؤسسة

تتمتع المؤسسة بمجموعة من الامكانيات والوسائل المادية والبشرية التي تساعد في جمع الأفكار واتخاذ القرارات المناسبة خاصة عندما يتعلق الأمر بتهديد منافسين جدد، يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والذي ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### II-3.1. مفهوم الخيارات الاستراتيجية

ينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والإستراتيجية، فالخيار الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات الأثر المستقبلي. وهناك عدة تعاريف للخيار الإستراتيجي نذكر منها:

- يعرف **Jauch & Glueck** سنة 1987 الخيار الإستراتيجي على أنه: " هو قرار إختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".<sup>2</sup> أي أن الخيار الإستراتيجي هو أفضل إستراتيجية من بين مجموعة من الإستراتيجيات والتي تحقق أفضل النتائج.

<sup>1</sup> قوئي، سعاد. (2010)، مرجع سابق، ص ص: 27-28.

<sup>2</sup> خبيزة، أنفال حدة. (2012). تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 75.

- ويعرفه **Thompson** سنة 1994 على أنه: " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح."<sup>1</sup> ويقصد به أن هناك مجموعة من الخيارات وللمؤسسة القرار النهائي في اختيار ما يتناسب وأهدافها المسطرة والمرجوة.
  - ويرى **Wright** أن الخيار الإستراتيجي للمؤسسة هو ذلك الأكثر مواءمة لوضعها الداخلي ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية ويؤدي إلى فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>2</sup>
  - ويعرفه **Dimmock & Seth** على أنه: "الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع عن تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة."<sup>3</sup>
- وانطلاقاً من التعريفات السابقة نلاحظ أن أغلب الباحثين يتفقون على أن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الإستراتيجي.

## II-3.2. العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على خيارات الاستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت المؤسسة خياراً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من الخيارات، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدداً من العوامل الهامة<sup>4</sup>، نذكر منها:

1. درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الاستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء بدلاً من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن في حين يمكن إجراء تغيير جذري جوهري فقد تصبح الاستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بزغي، فطيمة (2009)، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> العيساوي، مُجدّ حسين، وآخرون. (2011). الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. ط1. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 387.

<sup>3</sup> الصميدعي، محمود جاسم مُجدّ. (2010). إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص 102.

<sup>4</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1. القاهرة. مصر: مجموعة النيل العربية، ص 199.

<sup>5</sup> الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الإستراتيجية للعمولة والمنافسة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل، ص 164.

2. **درجة المخاطرة:** يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوة المنافسة والسوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، وتكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة. ويمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة: المخاطرة المحدودة التي تختار المؤسسة فيها إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، لذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة بشكل كبير، والمخاطرة العالية والتي تنسم الاستراتيجيات فيها بالصفة الهجومية وغالباً ما تبني المؤسسة استراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها<sup>1</sup>.

3. **عامل الوقت:** فهذا العامل يعد هاماً لنجاح الاستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الاستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلاً أو عائداً)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين:

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الاستراتيجي بعيداً عن سيطرة وتحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلاً اختيار استراتيجية التنوع الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد مواعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة والمحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الاستراتيجية المتاحة.

- وقت الانفاق والعائد: إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للانفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملاً هاماً، والمؤسسة عادة ما تركز على دائماً على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج والعائد من النشاط يعد عاملاً هاماً في تحديد الخيارات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريك، بجي. (2012)، مرجع سابق، ص ص: 20-21.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص ص: 21-22.

4. **الموارد المتاحة:** تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها أو عدم كفاءتها. والواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة إستراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل والتسهيلات المادية، والموارد البشرية، والامكانيات التسويقية...<sup>1</sup>

5. **الإبداع والإبتكار:** ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل وتصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الاستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.<sup>2</sup>

6. **الوضع التنافسي للمؤسسة:** حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، وهنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: - المؤسسات الرائدة: هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق، وعليه فهي تتبنى إستراتيجيات تحقق لها الهدف مثل إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع إستراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

- المؤسسات التابعة: وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد إستراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.<sup>3</sup>

## II- 3. 3. أنواع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية

عموما هناك اختلاف نسبي في تحديد أنواع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، ولكن بشكل عام هناك مجموعتين من الخيارات الإستراتيجية، والتي تقسم إلى الخيارات الإستراتيجية التي ترتبط بتسيير المحافظة والخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة.<sup>4</sup>

I. **الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:** عند تسيير المحافظة هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها، وهي:

<sup>1</sup> أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر، ص 211.

<sup>2</sup> السيد، اسماعيل مجد. (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص: 309-310.

<sup>3</sup> فريك، مجي. (2012)، مرجع سابق، ص 23.

<sup>4</sup> بن بريكة، عبد الوهاب، وحنة نجوى. (ديسمبر 2007). "الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: دراسة حالة موبيليس". مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، ع02، ص 07.

- **إستراتيجية التخصص:** إن إستراتيجية التخصص هي عكس إستراتيجية التنوع، وتعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدراتها في هذا النشاط، وفي الغالب فإن إستراتيجية التخصص تسبق إستراتيجية التنوع لأن في الغالب تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنوع. حيث تقوم المؤسسة بوضع كافة الإمكانيات المتاحة لديها في نشاط واحد (خط إنتاجي وحيد) مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها بدلا من تشتيت إمكانياتها في منتجات مختلفة، حيث تقوم بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع.<sup>1</sup>
- **استراتيجية التنوع:** حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالإستفادة من اقتصاديات الحجم وبتنوعها وضعيتها تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور برحمة منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق، كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع بحثا عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالإستفادة من اقتصاديات الحجم وبتنوعها وضعيتها تنافسية قوية.<sup>2</sup>
- **استراتيجية التكامل الرأسي:** يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها.<sup>3</sup> وهو على أنواع: تكامل رأسي أمامي، وتكامل رأسي خلفي (تم شرحهم سابقا).
- **استراتيجية التدويل (العالمية):** يقصد بها إمتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية لها، حيث تسمح هذه الإستراتيجية بالوصول إلى أسواق جديدة تقوم فيها بإشباع حاجات زبائن جدد، ومن أجل إتباع هذه الإستراتيجية يجب التحكم في التكلفة من أجل الإستفادة من إقتصاديات الحجم، ويكون التدويل في الأنشطة إما تجاريا أو إنتاجيا.<sup>4</sup>
- **التراجع (الإنكماش):** تركز الإدارة في هذه الإستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من هذه الإستراتيجية إلى خفض الحجم والكلف، أما المرحلة الثانية فهي تهدف إلى دعم الاستقرار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خبيزة، أنفال حدة. (2012)، مرجع سابق، ص82.

<sup>2</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot. (2004). **Economie Industrielle**. France : Bréal, P.117.

<sup>3</sup> فريك، يحيى. (2012)، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> خبيزة، أنفال حدة. (2012)، مرجع سابق، ص84.

<sup>5</sup> بني حمدان، خالد مجّد، وادريس، وائل مجّد صبحي. (2007). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**. عمان. الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، ص230.

- الأخرجة: تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقليص حقل أعمالها، والتركيز على عدد من الأنشطة، وتمنح مهمة تسيير الأنشطة الأخرى إلى مؤسسات خارجية، حيث تحافظ المؤسسة في هذه الإستراتيجية على مجال النشاط المعني في حافظة أنشطتها دون أن تتولى هي عملية الإنتاج وعندها تقوم بتوكيلها كلياً أو جزئياً إلى مؤسسات خارجية لأن بإمكانها إنجازها بتكلفة أقل، وهذه العلاقة قد تكون قصيرة أو طويلة المدى.<sup>1</sup>

**II. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:** من أجل تطوير المؤسسة وتنميتها تتاح لها عدة خيارات إستراتيجية سواء في سلوكها الفردي أو في علاقتها مع محيطها، إذ يمكنها أن تلجأ إلى إستراتيجية النمو والحجم الكبير بالاعتماد على إمكانياتها أو تلجأ في ذلك إلى مؤسسات أخرى في نفس سلسلة القيم فتقيم معهم علاقات تعاون بأشكال مختلفة.

**1. إستراتيجية النمو:** تسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها، ولأن هذه الإستراتيجيات تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة في أصولها وعوائدها لذا يبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة والمخاطرة لا سيما في المشروعات ذات العائد المرتفع، ولكن في حقيقة الأمر إن المؤسسات التي تلجأ إلى خيار التوسع والنمو تحاول تخفيض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.<sup>2</sup>

ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا، فالنمو الداخلي يمكن أن يتحقق من خلال قيام المؤسسة بالتوسع في عملياتها الإنتاجية على مستوى دولي أو محلي، والنمو الخارجي يتم من خلال الاندماجات والتكاملات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي.<sup>3</sup>

**أ. إستراتيجيات النمو الداخلي:** قدم Ansoff أربعة خيارات إستراتيجية يمكن أن تتاح أمام المؤسسة إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها اعتمادا على وسائلها ومواردها الخاصة، واعتمد في ذلك على بعدين اثنين هما: حداثة المنتج وحداثة السوق، وبالمقارنة بينهما استنبط أربعة بدائل إستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خبيزة، أنفال حدة. (2012)، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> الخفاجي، نعمة عباس. (بدون سنة نشر). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان. الأردن: دار الثقافة، ص: 194-195.

<sup>3</sup> ادريس، ثابت عبد الرحمن، ومرسي، جمال الين مجّد. (2006). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة. مصر: دار الثقافة للنشر، ص 282.

<sup>4</sup> لعجالي، عادل. (2012). دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 68-69.

الجدول II-2: استراتيجيات النمو الخارجي

الجديد	الحالي	المنتجات الأسواق
تطوير المنتج	اختراق السوق	الحالي
التنوع الكلي	تطوير السوق	الجديد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الشكل: عبد الرضا، رشيد صالح، وداهش، جلاب حسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 284.

إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هدف إدارة المؤسسة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس السوق<sup>1</sup>.

إستراتيجية تطوير المنتج: تعتمد هذه الاستراتيجية على تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وخدماتها المتواجدة في السوق الحالي من خلال إضافة مزايا نوعية جديدة تزيد من صلة المستهلكين بها والهدف منها هو الزيادة المستمرة في الطلب الكلي المتوقع على المنتج وتعزيز الحصة السوقية. استراتيجية تطوير السوق: تستهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية شرائح جديدة من السوق وذلك باستخدام المنتجات القائمة.

إستراتيجية التنوع: وفق هذه الإستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة، وتبرز دوافع تبني هذا الخيار في تحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد.<sup>2</sup>

ب. استراتيجيات النمو الخارجي: يتمثل في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالاقتران أو الاندماج أو الشراكة، أي أن عملية النمو الخارجي تقتضي تدخل أكثر من متعامل ويتم بين مؤسستين على الأقل بحيث تؤدي إلى تحويل الأصول والموجودات من متعامل إلى آخر.<sup>3</sup>

2. الاندماج الشراكة والتحالف: وتعتبر هذه الاستراتيجيات أحد أنواع إستراتيجيات النمو، وتتم بين مؤسستين تقدمان نفس المنتجات أو تنتميان إلى نفس المجموعة الإستراتيجية، ويتم بإحدى الصيغ التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ياسين، سعد غالب. (2010)، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> الخفاجي، نعمة عباس، مرجع سابق، ص 195.

<sup>3</sup> خبيزة، أنفال حدة. (2012)، مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> المرجع السابق نفسه.

أ. **الاندماج:** ويحدث عندما تقوم مؤسستين أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمؤسسة، والتي قد تأخذ إسما جديدا، وعادة ما تكون المؤسسات المندمجة مع بعضها البعض ذات أحجام متقاربة أو متشابهة. ومن الأهداف الأساسية لعملية الاندماج هو العمل على خلق فريق إداري يتسم بالقوة والكفاءة العالية ويحدث ذلك عادة عندما تكون فرق الإدارة في المؤسسات المندمجة فريقا إداريا واحدا.

ب. **الشراكة:** وهي عقد يجمع بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق مشروع ما، تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة ومتبادلة، ولقد أصبحت الشراكة حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة تفيد في الحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الصناعية الإنتاجية والنفوذ لأسواق جديدة، إضافة إلى خفض المخاطر المالية وتأكيد الميزة التنافسية.

ج. **التحالف:** هي إستراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو إتحاد بغرض الاستفادة من مزايا الاتفاق وتحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، كما يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكل التعاون الدائم بين مؤسسات مختلفة أو متشابهة من حيث النشاط أو تشارك مؤسستان أو أكثر من خلال أنشطة التطوير، التصنيع أو بيع السلع والخدمات.

### II-3. 4. مصادر حواجز الدخول انطلاقا من الخيارات الاستراتيجية

تمنع حواجز الدخول المنافسين المحتملين من الدخول للصناعة، كما تؤثر على المؤسسات القائمة أيضا وبالتحديد على خياراتها الإستراتيجية، وذلك بأن تقوم بالتأثير على السلوك الاستراتيجي أي بتوجيهها نحو إستراتيجية معينة من بين الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة.

فالمؤسسة التي تسيطر بالتكاليف (استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف) وخاصة باعتمادها اقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام المنافسين المحتملين والراغبين في الدخول، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع، كما أن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

وفي حالة وجود عدد قليل من المنافسين، ووجود زبائن أوفياء لعلامات تجارية محددة، أو تفضيلهم للمنتجات المستوردة بدلا من المحلية لعدم تطابقها ومعايير الجودة والاستخدام... الخ من الحواجز التي تفرض على المؤسسة تبني استراتيجية التمييز لجذب الزبائن بتقديمها لهم لمنتجات فريدة و متميزة، والحفاظ على حصتها السوقية وتعظيمها أكثر، وهذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التمييز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته حاجز أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التمييز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

أما استراتيجية التكامل الرأسي تمنح للمؤسسات القائمة قوة في مواجهة المنافسين المحتملين ويساعدها في تجسيد وإقامة الحواجز في الصناعة، لقد رأى البعض أن التكامل الرأسي قد يزيد من حواجز الدخول في السوق عندما يقوم بهدف تحقيق الكفاءة، فقد يعاني المنافسون الغير متكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم وبالإضافة إلى ذلك، فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع، فقد يعاني المنافسون غير المتكاملين من بعض المساوئ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهي أو خدمات بمستوى غير مرض أو حتى يرفض إمدادهم بعنصر الإنتاج وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل الرأسي.

أحد الطرق التغلب على هذا العائق هو أن تدخل المؤسسة الجديدة في شكل متكامل مماثل لدرجة تكامل المؤسسات القائمة، وهذا يؤدي الى إحتياجات رأسمالية كبيرة عن تلك اللازمة للدخول غير المتكامل وبذلك ينشأ عائق الإحتياجات الرأسمالية للدخول، فان رفع تكلفة رأس المال وعدم القدرة التامة للداخل الجديد على توفير رأس المال اللازم للدخول المتكامل قد تقدم الحماية لأرباح المؤسسات القائمة.

ولا تعتبر الإحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لحواجز الدخول المتكامل فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد حاجز الدخول هذا إلى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي.

## خلاصة الفصل:

تعد حواجز الدخول عنصرا أساسيا في تحليل التنافسية، وكذا في العمل على الحد من المنافسة أو التخفيف من حدتها، ولهذا السبب تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري لحواجز الدخول بالرغم من أنه لم يتم تحديد تعريف موحد لها ولكن يمكننا تلخيصها في أنها أي شيء يحد أو يمنع دخول وافدين جدد للصناعة، ففي البداية تناولنا كل من نموذج بورتر للقوى التنافسية، ونموذج SCP، ثم استخلصنا انطلاقا منهما، وبالاعتماد على آراء عدد من الكتاب والباحثين مفهوم حواجز الدخول، واستخلصنا منها أهمية هذه الحواجز، وأبرز مصادرها وأنواعها، ثم حاولنا ربطها بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة نظرا لترابطهما معا، وحرصنا على ذكر مفهوم الخيار الاستراتيجي، وأنواعه، وتناولنا إلى جانب ذلك مجموعة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي. وأخيرا ختمنا فصلنا بالتعرف على تأثير حواجز الدخول للصناعة على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

# الفصل الثالث

الإطار النظري للتنافسية

## تمهيد:

أدت التحولات الاقتصادية العالمية إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في القطاع، وهذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، مما ينتج عليه زيادة حاجة المؤسسات أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها وخدماتها لاحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع تحرير التجارة (الانفتاح الاقتصادي والتجاري) وكذا توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات من جهة، وظهور المؤسسات الافتراضية من جهة أخرى، مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة وأخذها أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتدعيماً لمركزها التنافسي.

وبالتالي تعمل المؤسسات على التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، باقتناصها للفرص وغزوها للأسواق المتاحة والعمل على السيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، وللمؤسسات مجموعة من الوسائل التي تساعد على التفوق على منافسيها، وكذا التغلب على تهديد الداخلين المحتملين، والتي من بينها خلق حواجز تمنع أو تحد دخول هذه المؤسسات قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها للتفوق على منافسيها والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يضمن لها البقاء والاستمرار.

وللإمام بالموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

## III-1. ماهية التنافسية.

## III-2. ماهية المنافسة والمركز التنافسي.

## III-3. دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي.

## III-1. ماهية التنافسية

تتمحور تنافسية المؤسسة في اكتسابها ميزة تعكس تفوقها في صناعة معينة عن باقي المنافسين، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التنافسية، أهميتها، أنواعها ومؤشرات قياسها.

## III-1.1. مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه باختلاف المستوى الذي يتم التطرق إليه، حيث تختلف تنافسية المؤسسة التي تسعى إلى كسب حصة من سوق معين عن تنافسية قطاع تنشط فيه مجموعة من المؤسسات، وعن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

## 1. التنافسية على مستوى الدولة:

تعددت التعريفات التي قدمت للتنافسية على مستوى الدولة، ونذكر منها:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية الدولية بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه وتوسع الدخل الحقيقية للشعب على المدى الطويل."

وفي تقرير آخر أضافت (OECD) أن التنافسية الدولية هي: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".<sup>1</sup>

وعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها: "القدرة على توفير المحيط الملائم لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".<sup>2</sup>

كما تعرف في تقرير المنافسة العالمية بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الحقيقي)".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وديع، محمد عدنان (ديسمبر 2003). "القدرة التنافسية وقياسها". سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 24ع، السنة الثانية.

<sup>2</sup> حجاج، عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة الورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 07.

<sup>3</sup> بوبعة، عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 68.

ومن التعريفات الأكثر تداولاً تعريف "لورا أندريا تيزون **Laura D'Andrea Tyson**": "تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر"<sup>1</sup>.

يمكننا الاستنتاج من خلال مجموعة التعريفات أن تنافسية الدولة تعبر عن قدرة هذه الأخيرة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الأفراد، ونلاحظ أنه إذا تطرقنا لتنافسية الدولة فإننا نتطرق بشكل غير مباشر لتنافسية المؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر أهم عنصر يعبر عن التنافسية، أو بمعنى أوضح ليست الدول التي تتنافس على مستوى الأسواق العالمية وإنما المؤسسات هي التي تفعل ذلك.

## 2. التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك الصناعة التي تتمكن من زيادة نصيبها في التجارة العالمية وتنجح في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها"، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.<sup>3</sup>

يمكننا القول أن القطاع لكي يكون تنافسيا يجب أن يحقق مجموعة من الشروط: جذب استثمارات أجنبية، المساهمة في زيادة الرفاهية والرفع من المستوى المعيشي للأفراد، تحقيق الأرباح على الصعيد المحلي والدولي... إلخ.

## 3. التنافسية على مستوى المؤسسة:

تجدر الإشارة إلى أن المستويين اللذين تطرقنا إليهما سابقاً لا يهتماننا بشكل كبير وإنما فقط من أجل التوضيح وعدم التداخل بين المستويات، وبما أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي الموضوع الأكثر أهمية لنا، سنحاول تقديم مجموعة من التعريفات التي قدمت في هذا الصدد، ونذكر منها:

<sup>1</sup> بلالي، أحمد. (2005). "تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة (نوفمبر). الجزائر: جامعة بسكرة، ص 130.

<sup>2</sup> برحومة، عبد الحميد، وشريف، مراد. (جوان 2008). "الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 3، ص: 124-160.

<sup>3</sup> بويعة، عبد الوهاب. (2012)، مرجع سابق، ص 69.

- تعرف التنافسية على أنها: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن"<sup>1</sup>. أي مدى تقبل الزبائن واقبالهم على منتجات المؤسسة نظرا لتمييزها من حيث السعر أو الجودة.
- تعرف التنافسية على أنها: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية للمنظمة"<sup>2</sup>، أي أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بمدى قدرة هذه الأخيرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها مما يضمن لها اكتساب حصة سوقية معتبرة.
- وتعرف كذلك على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، مما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>3</sup>، أضاف هذا التعريف عامل الوقت بحيث ترتبط تنافسية المؤسسة بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات مميزة عن منافسيها وفي الوقت المناسب.
- تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، والتكنولوجيا)"<sup>4</sup>، أشار هذا التعريف إلى أن المؤسسة يجب أن تعمل دون دعم من قبل الدولة لتعتبر تنافسية.
- كما تعرف على أنها: "درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات"<sup>5</sup>.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة تعبر عن مدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن وذلك من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب، مما يميزها عن منافسيها ويمكنها من احتلال موقع تنافسي مهم في السوق الذي تنشط فيه.

<sup>1</sup> بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، وتطويرها). مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 10.

<sup>2</sup> سايعي، فيصل. (2009)، مرجع سابق، ص 04.

<sup>3</sup> كبابي، كلثوم. (2008). التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الدولي غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 05.

<sup>4</sup> بوقرة، رايح، وجعيجع، نبيلة. (2010). "أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

<sup>5</sup> النسور، عبد الحكيم عبد الله. (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، ص 16.

## III-1-2. أهمية وأهداف التنافسية

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من السلبيات، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه.
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.
- كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير المحيط التنافسي الملائم لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها في تشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وتساعد التنافسية في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القحطاني، فيصل بن مجّد. (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية المتحدة، ص: 32-33.

<sup>2</sup> بن عنتر، عبد الرحمن. (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية دراسة حالة: الصناعات التحويلية بالجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 152.

- أما بالنسبة لأهداف التنافسية فنذكر منها:<sup>1</sup>
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
  - التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
  - الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

### III-1-3. أسباب التنافسية ومؤشرات قياسها

#### 1. أسباب التنافسية:

- تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:<sup>2</sup>
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقات الجات والمنظمة التجارة العالمية (OMC).
  - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
  - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
  - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
  - مع زيادة الطاقة الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق من سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لاشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

<sup>1</sup> العيهار، فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 88.

<sup>2</sup> دراجي، عيسى. (2010). "البيئة الميزة التنافسية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (09-08 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

## 2. مؤشرات قياس التنافسية

بالنسبة إلى مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، فنجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للمركز التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:

أ. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها<sup>1</sup>.

ب. **الانتاجية الكلية للعوامل:** حيث نقيس من خلالها الفعالية لتحويل المؤسسة لمجموعة من عوامل الانتاج إلى منتجات، حيث أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة الانتاج، حيث أن الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج أو نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي والدولي يمكن ارجاع هذا النمو إلى التغيرات التقنية وانخفاض دالة التكلفة أو تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر النمو بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، كما يمكن تفسير ضعف الانتاجية بضعف فعالية الادارة والاستثمار<sup>2</sup>.

ج. **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع أو الإنتاج المتوسطة مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذو منتجات متجانسة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، كما يمكن أيضا لتكلفة العمل أن تكون بديلا جيدا لتكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. وبدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على أداء المؤسسة لكنه مرهون فقط بالمنتجات المتجانسة ولا ينطبق على المنتجات المنافسة أو البديلة، حيث تلعب الجودة والنوعية الدور الأكبر في تقييم تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>.

د. **الحصة السوقية:** وهي المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق الداخلي أو الخارجي، ويمكن أن تكون حصتها من السوق الداخلي كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة على سوقها المحلية من طرف الدولة في حين لا تستطيع المنافسة على المستوى الدولي، لأن حصتها لا تعكس تنافسيته الحقيقية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عميش، عائشة، وحدادو، علي. (2010). "مؤشرات قياس التنافسية ووضيحتها في الدول العربية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف

<sup>2</sup> بولطيف، بلال. (2015). استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية.

أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 15.

<sup>3</sup> كبابي، كلثوم. (2008)، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> بخوش، أحمد. (2007). دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة

الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 26.

## III-1-4. أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع نذكر منها:

1. التنافسية حسب الموضوع: ويتضمن هذا الصنف نوعان من التنافسية:<sup>1</sup>

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج بالسوق في وقت معين.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين أن التقييم المالي للمنتج يكون بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الاجمالية، والتي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... من جهة أخرى، فإن فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك لمدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، وعليه فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2. التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:<sup>2</sup>

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** يبسن استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> بوشناف، عمار. (2002)، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> عرابية، رابح، وعميش، عائشة. (2010). "أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

3. التنافسية حسب السعر: وتنقسم إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية:

- التنافسية السعرية: يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها، وتعرف التنافسية السعرية على أنها: "امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها." أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب على منتجاتها أو حجم الأرباح.<sup>1</sup>
- التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الابداع أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج، مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات مع الحفاظ على سعر ثابت.<sup>2</sup>

### III-2. ماهية المنافسة والمركز التنافسي

تعتبر المنافسة الحرة جوهر النظام الاقتصادي الرأسمالي والأداة الأساسية لترشيد الأنشطة، فهي عبارة عن ذلك الصراع القائم بين أطراف من أجل البقاء أو الحصول على مزايا معينة.

### III-2-1. مفهوم المنافسة وأنواعها

يعتبر مصطلح المنافسة نوعا ما غامضا ومبهما إلا أنه يمكن فهمه بأنه يمثل المجازاة أو الصراع بين عدة أطراف لها نفس الهدف، حيث تعرف المنافسة على أنها: "المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء وكل ما يحث على التفوق على شخص ما في شيء محمود."<sup>3</sup> ومنهم من يعرفها على أنها: "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاوله صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل."<sup>4</sup>

تعرف المنافسة على أنها "إلتقاء العارضين والطالبن في سوق معينة، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة."<sup>5</sup> أورد هذا التعريف مفهوم المنافسة مما ينتج عنها من تلاقي المنتجين والمستهلكين وتخفيض السعر.

<sup>1</sup> برحومة، عبد الحميد، وشريف، مراد. (جوان 2008). "الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 03، ص: 124-160.

<sup>2</sup> صلح، سماح. (2008). دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 04.

<sup>3</sup> حول، سامية. (2008). التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 59.

<sup>4</sup> السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية. مصر. القاهرة: دار غريب للنشر، ص 20.

<sup>5</sup> النجار، فريد. (2011). المنافسة و الترويج التطبيقي. مصر. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص 20.

ويمكن تعريفها على أنها: "أحد الأوضاع في سوق تحاول فيه المؤسسات أو البائعين بشكل مستقل الحصول على رضا المشترين حتى تحقق أهدافها (الربح، المبيعات، الحصة السوقية...)" حيث تتم معادلتها بالمباراة التنافسية بين منشأتين أو أكثر ويكون التنافس على أساس السعر أو الجودة، كما تقوم المنافسة إما على الريادة في السوق أو الحصة السوقية وغيرها من الغايات التي تقوم عليها المنافسة وذلك يتم من خلال كسب ولاء المستهلك ورضاه.<sup>1</sup>

كما سبق نستنتج أن المنافسة هي التزاحم الموجود بين المؤسسات في السوق من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، وهذا التزاحم يدفع المؤسسات إلى تطوير نفسها وتقوية مكانتها في السوق.

وتنوع المفاهيم المتعلقة بالمنافسة لم يمنع من وجود العديد من التداخلات وفي بعض الأحيان الخلط بينها وبين العديد من المصطلحات القريبة منها في المعنى، ولإزالة اللبس الذي قد يحدث سنوضح أهمها مع تحديد العلاقة بين هذه المصطلحات وبين المنافسة:<sup>2</sup>

1. **التنافسية:** تعرف على أنها ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الانتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع مؤسسات السوق، وبالتالي فهي تعني تحقيق الأفضل ليس فقط مقارنة مع المنافسين وإنما قد يمتد إلى تحقيق مستوى منافسة أحسن وفق المؤشرات المعتمدة في مجال نشاط هذا المنافس أو مقارنة مع مستوياته السابقة.
2. **القدرة التنافسية:** تعني مدى امتلاك أسباب تحقيق مستويات أعلى من التنافسية ومدى تفعيل هذه الأسباب والاستفادة منها، لأن من يمتلك الأسباب أو المصادر فقط غير قادر على تحقيق مقدرته على المنافسة إذا لم يتم توظيفها بالشكل الملائم، بمعنى آخر، القدرة التنافسية تعكس مدى امتلاك القوة لمواجهة المنافسة.
3. **سياسات المنافسة:** يرى بعض المفكرين أن الدول تتمتع ولمئات بل لألوف السنين بما يطلق عليه اليوم: "سياسات المنافسة"، التي تعني تصميم القوانين والقواعد المنظمة للسوق لتضمن شيئا من العدالة في السوق، وتتواجد قواعد السوق منذ بدء الأسواق وحتى بروز ما يعرف اليوم باقتصاد السوق. بمعنى أن سياسات المنافسة هي مجمل الأعراف والشروط المتفق عليها والتي من شأنها تحديد الإطار العام للأحكام والشروط التي تنظم السلوكات والعلاقات، وهذا ما يفرز نوعين من المنافسة: المنافسة المشروعة وهي التي تخضع للقواعد واللوائح، والمنافسة غير المشروعة التي تخرج من هذا الإطار، وقد اتسع مفهوم سياسات المنافسة ليشمل جانبا من تدخل الدولة قصد تحقيق العديد من أهداف المجتمع.

<sup>1</sup> قلش، عبد الله، ومطاي، عبد القادر. (2010). "الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

<sup>2</sup> حبه، نجوى. (2015). الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها: دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000. رسالة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 58-60.

4. الأفضلية التنافسية: أو ما يعرف أيضا بالميزة التنافسية جاء هذا المصطلح كنتاج لتطور مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث، والميزة النسبية لدافيد ريكاردو، اللذين حاولا تفسير بعض ظواهر التجارة الدولية، وخلصا من خلال نظريتهما إلى أن الدول تتميز في التجارة الدولية بسبب الإمكانيات الطبيعية (التي تمتاز بها بشكل مطلق أو نسبي) والتي لا فضل ولا تأثير للإنسان فيها، في حين يلعب دور كبير في الأفضليات التنافسية من صنع الأفراد والشركات والدول.... والقدرة على تحقيق واقع أفضل، ويعود الفضل في إبراز مفهوم الأفضلية التنافسية إلى مايكل بورتر الذي يرى بأنها: "تنبثق على وجه التحديد من القيمة التي يمكن للمؤسسة تقديمها لعملائها، إضافة إلى التكلفة المدعمة من قبل المؤسسة لإنشائها، والقيمة هي ما يمكن للعميل الحصول عليه مقابل ما يدفعه للمؤسسة، وتحقيق قيمة أعلى عندما تكون الأسعار أقل مما يعرضه المنافسون للمزايا المشابهة أو من خلال تقديم أفضليات متفردة الشيء بسعر مرتفع، بالتالي فالأفضلية التنافسية تتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما: السيطرة من خلال التكلفة والتميز، فالأفضلية هي كل ما يمكنه أن يميز المؤسسة بشكل إيجابي مما يزيد من إقبال العملاء عليها ويحقق لها التفوق.

يتبين مما سبق أن المنافسة تعني الظاهرة التي تتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر، والتي تتضمن مختلف العناصر والعلاقات التي تنشأ بينها عند سعي كل منها لتحقيق الأفضل لها وبذلك تتداخل وتتعارض مصالحها في هذا الإطار، أما التنافسية فتختص بالتحليل الساكن كونها تعبر عن مستوى المنافسة المحقق في لحظة ما من خلال جملة من التحليلات كالمقارنة بين المستويات السابقة والحالية للمنافسة أو المقارنة مع المؤشرات والمعايير المحددة للقياس أو من خلال المقارنة مع المستويات المحققة من قبل المنافسين، ويتحدد كل ذلك بالقدرة التنافسية التي تعني امتلاك الأسباب والقوة لتحقيق مستويات أفضل من التنافسية والذي يتحقق بالتأكيد من خلال الأفضلية التنافسية المحققة، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية بالضرورة تملك قدرة تنافسية تمكنها من تحقيق تنافسية أفضل وتسمح لها باستمرار في المنافسة.

وهناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات الصناعية هي:<sup>1</sup>

1. المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح له بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> بوزناق، عبد الغني. (2013)، مرجع سابق، ص 43.

2. المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

### III-2-2. مفهوم المركز التنافسي وتقييمه

يعبر المركز التنافسي عن قوة تواجد المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وقد تستغل جميع الفرص المتاحة للحفاظ عليه و تقويته في المستقبل لغرض البقاء الدائم في السوق، حيث تنبع أهمية المركز التنافسي للمؤسسة من قدرتها التنافسية وكلما كانت هذه القدرة كبيرة، كلما استطاعت الحفاظ على مركزها.

فالمركز التنافسي للمؤسسة هو الموقع الذي تحتله من السوق مقارنة بمواقع المنافسين وتطمح هذه الأخيرة إلى توسيع موقعها على حساب هؤلاء لما يعكسه من قوة أمام المنافسين.<sup>1</sup>

ويقصد به أيضا: "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، ويقاس من خلال معدلات نمو المؤسسة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر داخل السوق."<sup>2</sup>

تقييم المركز التنافسي للمؤسسة:<sup>3</sup> يتمثل الغرض من إجراء تقييم المركز التنافسي في مقارنة المؤسسة بأهم منافسيها في عدة مجالات تسمح بإبراز وزنها في السوق إذ غالبا ما يتم تقييم المركز التنافسي باستخدام نموذج المقارنة ( أحسن؛ لا يوجد اختلاف؛ أسوء) مع المنافسين، يقترح هذا النموذج عدة معايير تقييمية للوزن النسبي لكل من عوامل نجاح المؤسسة F.C.S. نحصل في الأخير على علامة نهائية مرجحة تقيس المركز التنافسي للمؤسسة ومن الأفضل ضمن هذا النموذج أن يكون التقييم عن طريق إعطاء علامة لكل معيار، ولكن إذا استحال ذلك يمكن الإشارة ب: (+)؛ (-) أو (0).

<sup>1</sup> طالب، مريم. (2010). "تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

<sup>2</sup> النجار، جميل حسن. (2013). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس، العدد 29، ص: 341-382.

<sup>3</sup> طالب، مريم. (2010)، مرجع سابق.

## III-2-3. أدوات الحفاظ على المركز التنافسي

توجد أساليب عديدة في يد المؤسسة تجعلها تحافظ على مركزها التنافسي، هذه الأساليب في حد ذاتها تعد وسيلة لا غاية لأن الغاية في ذلك هي تحقيق أكبر حصة سوقية تمكنها من البقاء، النمو ثم الاستمرار وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

## 1. الأساليب الكلاسيكية:

تتعلق هذه الأساليب أساسا بتقييد دخول منافسين جدد إلى السوق عن طريق الرفع من حواجز الدخول، تستخدم المؤسسة هذا الأسلوب عندما تدرك أن ميزتها التنافسية معرضة للزوال، حيث تلجأ إلى وضع حواجز صارمة على المنافسين المحتملين إذ كلما قل عددهم كلما كانت للمؤسسة سلطة أكبر على المستهلكين، حيث يلتزم هؤلاء بطلب ما هو متاح من منتجات نتيجة قلة البدائل المعروضة فتحتفظ بحصتها منهم وتضمن عدم تحولهم إلى المنافسين الجدد.

## 2. الأساليب الحديثة :

تتمثل الأساليب الحديثة للحفاظ على المركز التنافسي في العناصر الآتية:

- تقديم أفضل المنتجات: لكي تكون للمؤسسة قدرة تنافسية، لا بد أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين أو تنتج بتكاليف أقل من هؤلاء، ويرتبط تقديم أفضل المنتجات بإستراتيجيتين:
  - الإنتاج بأقل التكاليف: تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتوسيع حصتها السوقية وتوسيع الطلب عليها بحكم كون أسعارها في متناول المستهلكين.
  - تمييز المنتجات: لا يمكن للمؤسسة تجنب منافسيها إلا إذا استطاعت أن تتميز عليهم وأن تحافظ مستقبلا على هذا التميز وينتج تمييز المنتجات عن امتلاكها لخصائص ومميزات فريدة تجعل المستهلك على استعداد لدفع سعر مرتفع.
  - تقديم أفضل الحلول للزبائن: تضع هذه الإستراتيجية الزبون في قلب انشغالات المؤسسة وتقوم على المبدأ القائل "اجعل زبائنك يحبونك أكثر فأكثر وتجنب المعركة مع منافسيك"، كما تهدف إلى تكوين ارتباطات قوية مع هؤلاء للحفاظ عليهم وتحقيق ولائهم بتكوين انطباع حسن على المؤسسة مفاده إشعار الزبون بأن أيا من المؤسسات المتواجدة في السوق ستخدمه بنفس ما تخدمه به هي وتقوم على ثلاث إستراتيجيات فرعية:
1. تنمية العلاقات مع الزبائن (CRM : customer relationship management): تعتمد المؤسسة على هذا الأسلوب كأفضل أسلوب لكسب حصص سوقية إضافية والحفاظ عليها وتنميتها وتقوم إستراتيجية (CRM) على تعزيز العلاقة مع الزبون من خلال توقع وفهم حاجاته الخاصة واقتراح عليه عروضاً أكثر خصوصية في إطار التسويق العلائقي من أجل كسب ثقته على المدى الطويل.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه.

2. التوسيع الأفقي للعرض مع المنتجات: تركز هذه الإستراتيجية على الاهتمام بمطالب الزبائن من خلال تقديم منتجات تكميلية للعرض السابق لا يجعلهم بحاجة إلى منتجات المنافسين لتقوية الارتباط معهم.
  3. التكامل مع الزبائن: تقوم المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية بتأدية بعض الوظائف التي كان الزبون يؤديها بنفسه، مما يؤدي إلى تعميق الارتباط معه حيث يصبح من المستحيل تخلي الزبون عنها مما يكسبها قوة أمام منافسيها.
- **الإغلاق على المنافسين:** هو المفهوم الأكثر أهمية لكنه الأصعب تطبيقاً، حيث يدفع المؤسسة إلى إنشاء نظام عمل خاص وفقاً لثلاث متغيرات:
1. تقييد ومنع الدخول إلى السوق: بإقامة عوائق على المنافسين والتأثير على الموزعين والموردين، لتحقيق ذلك لا بد أن تتوفر علامة المؤسسة على درجة من الشهرة وأن تحتل المؤسسة موقعا معتبرا من السوق وذلك بالتمكن من تقديم منتجات ملائمة لحاجات المستهلكين لغرض الحفاظ عليهم.
  2. توسيع محور التبادل مع الزبائن: بإنتاج منتجات تزداد أهميتها لدى الزبائن وتوسيع دائرة التبادل معهم ومحاولة الحفاظ عليهم بتوفير منتجاتها وبأدنى الشروط.
  3. إنشاء نمط عمل خاص: تضمن هذه الإستراتيجية التمركز وبالتالي تحقيق أكبر الحصة السوقية وأكثر الهوامش ارتفاعا والبقاء الأطول، الهدف منها هو جذب المستهلكين عن طريق طريقة عمل خاصة.

### III-2-4. استراتيجيات بناء المركز التنافسي

تطمح كل مؤسسة إلى جعل مركزها التنافسي أكثر قوة من المنافسين أو على الأقل المحافظة عليه في المدى القصير عن طريق تطبيق إحدى الاستراتيجيات المبينة في الجدول الأتي:<sup>1</sup>

#### الجدول III-1: استراتيجيات بناء المركز التنافسي

الإستراتيجية	مفهومها	هدفها	أثرها على المركز التنافسي
القيادة	التحكم المباشر في المنافسين من خلال الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. يتولى المنافس القائد المبادرة في تعديل الأسعار، طرح المنتجات الجديدة، امتلاك أكبر شبكات التوزيع، مما يشكل خطراً على المنافسين من خلال إمكانية الاستحواذ على حصصهم السوقية و لتفادي خطر انتقال الزبائن إلى المنافس القائد، يتخذ المنافسون مرجعاً لسياساتهم واستراتيجياتهم	البقاء في المركز الأول و الأقوى من خلال: 1- تنمية الطلب الأولي. 2- الحفاظ على المركز باحتواء الهجوم التنافسي. 3- توسيع الحصة السوقية.	يتجلى الدفاع الأساسي لإستراتيجية القيادة في الدفاع عن المركز التنافسي الممثل بالحصة السوقية و ذلك عن طريق: <b>1- إستراتيجية الدفاع المركز:</b> تقوية مراكز المنتجات و العلامات لدى الزبائن. <b>2-الدفاع عن الجبهة الأساسية:</b> حماية عناصر الضعف تحسباً لأي هجوم عليها. <b>3-الدفاع الوفاقي(بموجب حق الأولوية):</b> القيام بشن هجوم على المنافسين قبل أن يكونوا أول من يهجم. <b>4-الدفاع بالقيام بهجوم مضاد:</b> إذا تعرض القائد إلى هجمات في المنتجات، الأسعار، التوزيع... فإنه يشن هجوم مضاد على المنافس المهاجم. يعمل القائد في البداية على تهدئة الهجوم الأولي، ثم يشن هجوماً مضاداً في الوقت المناسب فيقضي على المهاجم. <b>5-الدفاع المتنقل:</b> يبسط القائد هيمنته على أجزاء أخرى من السوق ليستخدمها لاحقاً للدفاع ويقوم بالمهجوم من خلال توسيع السوق وتنويع المنتجات <b>6-التراجع الاستراتيجي:</b> التخلي عن القطاعات الأقل أهمية أو عن القطاعات التي يشهد أداء القائد فيها ضعفاً.
التحدي	إستراتيجية خاصة بالمؤسسات ذات المرتبة الثانية/الثالثة/الرابعة بعد المؤسسة القائدة التي تطمح دوماً لانتزاع المرتبة الأولى، لذا تقوم بتحدي القائد وتشن عليه هجمات مباشرة	الاستحواذ على المركز التنافسي الأول. تهدف المؤسسات المتحدية لأن تصبح قائدة على حساب المنافس القائد الحالي	الأثر الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجية على المركز التنافسي هو محاولة تحسينه نحو الأفضل وذلك بتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافس القائد من خلال الهجوم عليه في مواقع ضعفه بتطبيق: <b>1-الهجوم الأمامي:</b> تقليد منتجات القائد و الترويج لها و تخفيض الأسعار.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه.

<p><b>2-الهجوم الجانبي:</b> يجمع المتحدي قوته و يهجم على موقع ضعف القائد , يتظاهر بأنه سيهجم من الأمام و لكنه يهجم من الجانب, أي على قطاع معين, أين يحمل القائد بعض الحاجات , فيقوم المتحدي بتبليتها للمستهلكين .</p> <p><b>3-الهجوم المطوق ( المحاصرة):</b> شن هجوم كبير على عدة جهات في نفس الوقت مما يلزم القائد حماية مواقعه فتتخطم إرادته .</p> <p><b>4-الفجوة:</b> إستراتيجية هجوم غير مباشرة , تتجنب المواجهة مع القائد و ذلك بالهجوم على أسواق لا يتواجد فيها ( تخدمها مؤسسات أخرى).</p> <p><b>5-المباغنة ( هجوم العصابات):</b> شن هجمات صغيرة ومحددة المكان هدفها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زعزعة استقرار القائد ومضايقته من خلال حروب الأسعار, تنشيط المبيعات, الحملات الإعلانية...</li> <li>- محاولة تقوية المركز التنافسي بتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافس القائد.</li> </ul>	<p>بتطبيق إستراتيجية الهجوم.</p>	
<p>محاولة تحسين المركز التنافسي بإتباع ما يقوم به القائد في السوق إما عن طريق:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تزوير العلامات المعروفة والمشهورة.</li> <li>2- تقليد منتجات القائد.</li> <li>3- تعديل منتجات القائد وتحويرها.</li> </ol> <p>محاولة زيادة الحصة السوقية وبالتالي تقوية المركز التنافسي من خلال إتباع القائد والنقل عنه خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا التجديد والابتكار.</p>	<p>اجتناب التحدي والاكتماء باتباع القائد لغرض تحقيق مردودية أعلى.</p>	<p>إستراتيجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، فتقوم باتباعها لغرض تقوية مركزها التنافسي.</p>
<p>يؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تركيز الجهود على القطاع المخدم وعدم تبديدها في مواجهة المنافسة، كما تعد إستراتيجية لائقة بالحفاظ على الصحة من الزبائن عن طريق بلوغ لائهم لتحقيق مردودية أكبر نتيجة القيمة المقدمة لهم والتي يقابلها سعر أعلى فالتركيز على قطاع صغير وخدمته بكفاءة يضمن عدم انتقال الزبائن إلى المنافسين.</p>	<p>اجتناب المواجهة مع المنافسين بالبقاء بعيدا عنهم والتخصص من اجل التلبية المثلى لحاجات الزبائن.</p>	<p>التركيز على قطاع صغير من السوق والتخصص فيه من خلال تركيز كل النشاطات والجهود فيه بعيدا عن الأماكن التي يتواجد المنافسون فيها.</p>

المصدر: طالب، مريم. (2010). "تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر

الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

السوق محل صراع بين المنافسين وإن استحوذت المؤسسة على حصة منه يكون على حساب منافسيها، كما يشكل كل من المنافس القائد والمتحدي خطراً على بعضهما ولا بد لكليهما أن يستعد لهجوم الآخر، أما كل من المنافس المتبع والمتخصص فإنهما يفضلان الابتعاد عن مخاطر المنافسة والاكتفاء بمركزيهما، بل وأحياناً إلى تقويتها بطرق سليمة لا تشكل خطورة عليهما.

### III-3. دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي

من خلال معرفتنا السابقة لأهم العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة فإنه بالإمكان تحديد مجموعة من الحواجز والمعوقات التي تقف حائلاً أمام دخول المنافس المحتمل، أين يمكن تصنيف هذه الحواجز حسب المتغيرات البيئية، والتي من بينها الحواجز الاجتماعية والثقافية، الحواجز القانونية والسياسية، الحواجز الاقتصادية والتكنولوجية. كما يمكن تصنيف هذه الحواجز إلى حواجز دخول طبيعية (هيكلية) ناتجة عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة عن المؤسسات الراغبة في الدخول وحواجز دخول إستراتيجية ناجمة عن سلوك إستراتيجي تقوم به المؤسسات القائمة من أجل إعاقة وتثبيت دخول مؤسسات جديدة والحفاظ على القوة والمكانة السوقية التي تتمتع بها في الصناعة.

### III-3-1. دور حواجز الدخول الطبيعية في دعم المركز التنافسي

#### 1. اقتصاديات الحجم

إن إمكانية التفرقة بين مختلف المؤسسات في نفس القطاع تكون من حيث القدرة الإنتاجية وكذا حجم رأسمالها واستثماراتها والنتيجة من ذلك وجود حالات تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة فيما يتعلق بتحمل تكاليف، أين تلعب اقتصاديات الحجم دوراً هاماً في هذا الصدد، ويمكننا القول أن اقتصاديات الحجم هي محاولة المؤسسة للحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة، مما يحقق الربح للمؤسسة، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمؤسسة.

وتتنوع مصادر اقتصاديات الحجم باختلاف عدد ونوع الصناعات والأسواق، وهي تتعلق بمجموعة الوظائف الخاصة بالمؤسسة وبمختلف العمليات التي تنتهجها من أجل الحصول على منتج نهائي وخدمات مرفقة، إلا أنه يمكننا تحديد هذه المصادر في العناصر الأساسية التالية: (اقتصاديات مالية كالخضيم السعري، اقتصاديات الإنتاج، اقتصاديات التسويق، واقتصاديات إدارية).

يمكننا إظهار إمكانية استعمال اقتصاديات الحجم كحاجز دخول في السوق، مع شرح ردة فعل المؤسسات الجديدة أمام هذا الحاجز بحيث تعتبر اقتصاديات الحجم أحياناً على أنها إحدى المزايا الناتجة عن انخفاض التكلفة وذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي تخلق بها حاجزاً للدخول أين يكون لديها تكلفة وحدوية أقل من التي تتحملها المؤسسة الراغبة

في الدخول، فيتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة أن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، وإذا بدأت المؤسسة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، فعندما يكون هناك توازن في القدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، وبنفس مستوى الإنتاج وكذا البيع بنفس الحصة السوقية وبالجم الأمثل الموزع، فذلك يكون دليل على وجود طلب ثابت للمؤسسة القائمة وهنا يصبح التفكير لدى المؤسسات الراغبة في الدخول سلبى بسبب عدم قدرة الإنتاج بأقل التكاليف وما يعني أنه من الصعب على المؤسسات المحتملة من التحكم في التكاليف بل هناك احتمال عدم قدرة تغطيتها وعليها في هذه الحالة تضخيم حجم الإنتاج أو البيع بكميات كبيرة.

وعليه فإن المؤسسة المنتجة بأحجام كبيرة تتمتع بمركز تنافسي قيادي مقارنة بالقائمين في الصناعة، يسمح لها بالتحكم في المنافسين باستحواذها على أكبر حصة سوقية، مما يمكنها من تعديل الأسعار متى أرادت أو أحست خطراً معين، وكذلك امتلاك أكبر شبكات التوزيع وتوسيع الحصة السوقية.

## 2. المزايا المطلقة في التكاليف

تواجه المؤسسات الجديدة مجموعة مختلفة من الحواجز، مما يستوجب عليها تحمل تكاليف دخول في الوقت الذي تتجنب المؤسسات القائمة هذا النوع من التكاليف، ومن هذا المنطلق كان الفرق بين مجمل التكاليف عبارة عن مزايا تشغلها المؤسسة القائمة في التحكم في السوق بتحديد الأسعار واحتكار الأرباح، فيعرف الاقتصادي ستيجلر حاجز الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالسوق أو الصناعة متحملة لها، فترجع التكلفة الإضافية إلى اختلاف الطلب وظروف النشاط بالمؤسسات الجديدة مقارنة بالمؤسسات القائمة.

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة أن منحى متوسط التكلفة الكلية الطويلة الأجل للمؤسسة القائمة أقل من منحى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الجديدة، ونظراً لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة مقارنة بالمؤسسة الراغبة في الدخول، فانه يمكن للأولى أن تضع سعراً حاجزاً للدخول أعلى من متوسط التكلفة وأقل من مستوى التكلفة للمؤسسة الداخلة بقليل، مما يساهم في إرساء حواجز الدخول، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي والبقاء في سوق شديد المنافسة، حيث تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الرائدة في مجال تكلفتها (أي التي تتحكم في تكاليفها) تستطيع أن تنافس نظيراتها بقوة وذلك في الحالات التالية:

– إذا قامت المنظمات العاملة في نفس القطاع بتقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الرائدة فيهم بالتكلفة ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

– إذا تنافست المنظمات بالأسعار (زادت حدة المنافسة داخل المجال)، فنجد بأن المنظمة ذات التكلفة الأقل (أي التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل شدة المنافسة بشكل أحسن وأكثر من نظيراتها.

- إذا ما دخلت منتجات بديلة إلى السوق فنجد أن المنظمة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

### 3. تمييز المنتجات:

تسعى بعض المنظمات إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة، ويؤدي هذا الاختلاف والتمايز بين خصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة فيما بينها، وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة إلى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحمى من تهديد أي منافس.

وكذلك عندما تختلف المنتجات البديلة في خصائصها فإن هذا من شأنه أن يؤدي لوجود عملاء مرتبطين بكل منتج من هذه المنتجات وفقا لاختلاف أذواقهم وتفضيلاتهم، وكلما زاد ارتباط المستهلكين بنوع معين من المنتجات كلما كان من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تنفق مبالغ طائلة على الإعلان والتوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة وتكسب ولاء عملاء جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات. وتوجد حالة تمايز المنتج عندما تكون المنتجات المباعة في نفس السوق ليست بدائل كاملة من وجهة نظر المستهلكين، ويتيح هذا الفرصة لمنتجي بعض السلع لأن يتقاضوا أسعارا أعلى نسبيا من الأسعار التي يتقاضاها منتجو البدائل الأخرى التي تشبع نفس الرغبة دون أن يفقدوا كل عملائهم، وهذا يشير إلى تمتع هؤلاء المنتجين بمقدرة احتكارية مرجعها هو ولاء بعض المستهلكين لسلعتهم التي ينتجونها نظرا لانفرادها ببعض المزايا التي لا توجد في البدائل الأخرى من وجهة نظر هؤلاء المستهلكين ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه كلما زادت درجة تمييز المنتجات كلما زادت المقدرة الاحتكارية لمنتجها، وقل احتمال اقتحام السوق عليهم من قبل منتجين محتملين.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تمايز المنتجات مايلي:

1. توطن المؤسسة القائمة في موقع جغرافي متميز إما لقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على المستهلكين، أو لوجوده في مكان عام يسهل الوصول إليه بوسائل مواصلات مختلفة.
2. الاختلاف في نوعية المنتج نفسه وتتم التفرقة في هذا الصدد بين نوعين من التمايز، التمايز الأفقي والتمايز العمودي.
3. الإبداع في التصميم والتكنولوجيا حيث أن الإبداع المتميز من الناحية التقنية والتكنولوجية مع استعمال آلات حديثة وطاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج والخدمة.

4. السمعة ومكانة العلامة التجارية: كثيرا ما تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات المؤسسة معينة قد حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية.
5. الاختلاف في تفضيلات المستهلكين تبعا لاختلاف أذواقهم أو لتأثير الإعلان عليهم.
6. الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل المؤسسة فهناك مراكز توزيع توصل السلعة لبيت العميل، وتقبل تحصيل القيمة بال شيكات، وتقبل الدفع بالتقسيط، وتلبي طلبات العملاء في الحال، وتقبل البضاعة المرتجعة إذا تبين بها أي عيب، وهناك مراكز لا تفعل أي شيء من هذا.

وكل هاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتثبت هذه الصورة، وخلاصة القول أن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن تجاه منتجاتها، إذ يعتبر هذا المبدأ (الولاء للعلامة) بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمنظمة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يمنحها فرصة ثمينة لكسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تذليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمؤسسة المميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المنظمات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

### III-3-2. دور باقي حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي

#### 1. استراتيجية التسعير (السعر الحد):

تتعامل المؤسسة القائمة مع ظروف الدخول وتتمكن من تنسيق جهودها لوضع سعر محدد ومتفق عليه في السوق، فإذا ما كان هذا السعر أعلى من السعر المنفر للدخول فسوف يشجع ذلك على دخول مؤسسات جديدة، ويتسبب في خفض حصص المؤسسات القائمة وكذلك الأرباح في المدى الطويل، ومن جهة أخرى فإذا كان هذا السعر أقل من أو مساويا للسعر المنفر للدخول أو حد السعر، فلن يكون هناك دخول مؤسسات جديدة وسيديم بقاء الأرباح والحصص السوقية الحالية في المدى الطويل، فإذا كانت المؤسسات القائمة تعظم أرباحها في المدى الطويل، كما يفترض "BAIN" (القيمة الحالية لتدفقات الأرباح المستقبلية) إذا فإنها تختار السياسة التي تتلاءم وذلك الهدف، وقد يدفعهم ذلك في بعض الحالات لأن يأخذوا في اعتبارهم إمكانية دخول منافسين جدد فيضربوا حدا سعريا لمنع دخولهم.

وفي الواقع فقد تم التمييز بين أربع حالات ممكنة تبرز كنتيجة لهذه الاعتبارات، فقد تكون ظروف الدخول سهلة ففي هذه الحالة لا يمكن أن يختلف السعر في المدى الطويل عن سعر المنافسة، وقد تكون شروط الدخول بحيث يعاقب الدخول بلا فاعلية وفي ذلك يكون للمؤسسات القائمة فرصة وضع حد سعري لمنع الدخول لكنها تفضل أن لا تفعل ذلك، كما قد يعاقب الدخول بفاعلية عندما تحاول المؤسسات القائمة وضع حد سعري لكي تعوق الدخول، وأخيرا فقد تحجم المؤسسات الجديدة عن الدخول، وتفشل في هذه الحالة حتى أسعار المحترق في إغراء مؤسسات جديدة للدخول.

## 2. الاحتياج إلى رأس المال:

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع التي خطت هذه الخطوة بنجاح فالمؤسسة المترددة في الدخول التي تتجنب المخاطرة مهددة بتدهور مركزها في السوق وتراجع وضعها التنافسي حتى وإن دخلت للمنافسة، في حين تتمتع المنظمة الشجاعة بمزايا تنافسية والتي تمكنها من الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق.

## 3. الوصول إلى قنوات التوزيع:

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحّد ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الدّاخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم وهذا الأمر يعد شبه مستحيل لهذه المؤسسات في البداية، مما يحقق للمؤسسات القائمة في مزايا تسويقية وتوزيعية تساعد على إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية ومنح المنظمة فرصة ذهبية لتكون قائدة للسوق.

## 4. السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة، وتأثير هذا الحاجز يبدو جلياً على المؤسسات الراغبة في الدخول، وضمنياً على المؤسسات القائمة، حيث أنه إذا عرقلت الحكومة دخول منافسين جدد سيشكل ذلك راحة لدى المؤسسات القائمة مما يعزز مركزها التنافسي الحالي ويفجرها على التفكير في زيادة الطاقة الانتاجية وتوسيع حصتها السوقية وتفكيكها في المركز الريادي في الصناعة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يستوجب على المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها الاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية، وتعزيز تنافسيتها من أجل مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي والعولمة، وتعد حواجز الدخول في القطاع أحد أهم العوامل التي تؤثر على تنافسية المؤسسة، حيث إذا ما استطاعت هذه الأخيرة تخطي هذه الحواجز وتحويلها إلى نقاط قوة تميزها عن منافسيها سواء الحاليين أو المحتملين، تتمكن المؤسسة من الحفاظ على بقاءها واستمراريتها ضمن سوق شديد التنافس، وبالتالي فهي مطالبة بأن تعمل جاهدة من أجل زيادة وتعظيم قدر المستطاع حصتها في الأسواق التي يمكن أن تنشط فيها، بزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تحقيق رضا المستهلكين من المنتجات الجديدة وكسب في نفس الوقت وفائهم وولاءهم لها، سواء كانوا زبائن دائمين أو محتملين، كل ذلك يمكن أن تتحصل عليه باعتبار التمييز بدلا من استراتيجية عادية إلى حاجز للدخول، كذلك الأمر بالنسبة لاستراتيجية تخفيض التكاليف (اقتصاديات الحجم، المزايا المطلقة للتكاليف...)، وغيرها من الاستراتيجيات، ولمواكبة هذا التنافس وجب على المؤسسة التمتع بالمرونة والقدرة على التأقلم والاستجابة، وكذا التحسين والتطوير المستمرين لمنتجاتها والتحكم في الموارد لزيادة قدرتها التنافسية.

# الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة  
الميدانية واختبار الفرضيات.

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول حواجز الدخول والمركز التنافسي، والدور الذي تلعبه حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر وتحديدًا بوحدة لصناعة الأجر الأحمر تابعة لهذا المجمع "ش.ذ.م.م الوطاية للفخار"، وذلك لدراسة دور حواجز الدخول في دعم المركز التنافسي في أرض الواقع وعلى قطاع مواد البناء تحديدًا، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف إدارات ومسؤولي المؤسسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال المقابلة التي قمنا بها، وكذا الاطلاع على مجموعة من وثائق المؤسسة وتحليلنا لبعض الأحداث الخارجية كالمعلومات المقدمة في الصحف والمقابلات التلفزيونية وإحصائيات مديرية الصناعة والتجارة... إلخ، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

IV-1. تقديم المؤسسة محل الدراسة.

IV-2. تحليل المنافسة بالقطاع.

IV-3. دور حواجز الدخول لقطاع مواد البناء في دعم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

#### IV-1. تقديم المؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار التابعة لمجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر، بما في ذلك التعريف بالمجمع ككل، كونها تعد جزء من هذا الأخير.

#### IV-1-1. التعريف بمجمع الاخوة عموري للأجر الأحمر

يعد مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر من أكبر وأهم المجمعات على المستوى الوطني، وهو عبارة عن مجموعة مؤسسات ذات نشاطات مختلفة ومتعددة منها 14 وحدة لصناعة الأجر بمختلف الثقوب، حيث شهد عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى انتقل من مؤسسة إلى مجمع في سوق مواد البناء (المواد الحمراء) في الجزائر. وفيما يلي نقدم عرضاً للوحدات المكونة للمجمع، حيث يتكون مجمع عموري من 14 وحدة لصناعة الأجر موزعة عبر خمس (5) ولايات هي: (بسكرة، الجزائر، الوادي، الأغواط والجلفة) وهي كالاتي :

الجدول IV-1: وحدات المجمع

عدد العمال	الطاقة الانتاجية (طن/السنة)	الوحدة
150	250000	وحدة الرغبة
100	100000	محطة عمار
100	80000	ش.ذ.م.م. عموري عموري
300	250000	ش.ذ.م.م. الإخوة عموري
200	300000	ش.ذ.م.م. S.Z.T
200	200000	ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار
200	100000	ش.ذ.م.م.بي.م.أ.بي
350	250000	ش.ذ.م.م.ذ.ش.و. عموري لعروسي
200	250000	ش.ذ.م.م. عموري للفخار
300	300000	ش.ذ.م.م. الحاجب للفخار
300	300000	SARL BAL

250	250000	SARL FACMACO
200	250000	ش.ذ.م.م. العمورية
150	210000	SARL CERAMIQUE DU SUD
3 000	3 000 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على المعلومات المقدمة من المجمع

الطاقة الانتاجية الكلية هي: 3 000 000 طن/السنة.

عدد عمال الوحدات الأجر هو: 3 000 عامل.

بالإضافة إلى أهم شركات المجمع خارج سوق المواد الحمراء:

1. شركة للاستيراد والتصدير خاصة باستيراد الشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية مقرها بسكرة.
2. وحدات للنقل الجماعي تغطي أكثر من 5 ولايات: (بسكرة، البويرة، الأغواط، غرداية، تيسمسيلت، عين الدفلى)
3. مصنع البسكورية للاسمنت ببلدية البرانيس ولاية بسكرة.
4. مؤسسة الترقية العقارية بولاية باتنة.
5. مصنع للبلاستيك.

#### IV-1-2. التعريف بالمؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"

وهي مؤسسة تعود ملكيتها للإخوة عموري كشركاء. ذات طبيعة قانونية: مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت تسمية "الشركة ذات المسؤولية المحدودة الوطاية للفخار" (SARL El-Outaya POTORIE). انطلقت بها أشغال التهيئة في 2009/06/13، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2013/03/08، برأس مال اجتماعي قدر بـ خمسين مليون دينار جزائري (50.000.000.00 دج) وطاقة إنتاجية قدرت بـ 290000 طن سنويا وفيما يخص منتجات المؤسسة فهي تركز على الأجر من نوع 8 ثقوب (10 سم)، وتتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بحوالي اثنان وأربعون ألف وثمان مئة وثمانية عشر متر مربع (42818 م<sup>2</sup>)، يوجد مقرها بالمنطقة الصناعية بسكرة.

وتعد شركة لوطاية للفخار واحدة من أهم الوحدات المنتجة للأجر والقرميد الصناعي على المستوى الوطني لامتلاكها لآلات وتجهيزات مطابقة للمعايير الدولية، ويكمن نشاط المؤسسة في إنتاج الأجر والقرميد الصناعي، وتعتمد في ذلك على تجهيزات مطابقة للمعايير الدولية، وتعمل الشركة بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 290000 طن

سنويا، ومن أجل بلوغ المستويات المستهدفة من الإنتاج تشغل الشركة حوالي 260 عامل بالاعتماد على نظامي تشغيل، نظام العمل اليومي والخاص بعمال الإدارة، ونظام التناوب بالنسبة لعمال مصلحة الإنتاج والصيانة، وتقوم الشركة بالتوظيف في حالة شغور منصب معين (استقالة، تقاعد، نقل...) أو استحداث منصب جديد، بدراسة ملفات طالبي العمل الذين أودعوا ملفات طلب عمل على مستوى مكتب رئيس مصلحة المستخدمين، ويتم استدعاء طالب العمل وإجراء مقابلة مهنية يتم على أساسها إخضاعه لفترة تجريبية، وأثناء هذه الفترة يتم تحديد فيما سيتم قبوله نهائيا أم لا، وهي تشغل حاليا حوالي 260 عامل منهم 70 دائمين و190 بصفة مؤقتة موزعين كما يلي:

الجدول IV-2: توزيع العاملين بالمؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"

إناث	ذكور	المستوى الوظيفي
00	10	الإطارات التقنية
00	03	الإطارات الإدارية
01	221	عمال تنفيذيين
01	26	عمال مؤهلين
02	260	المجموع

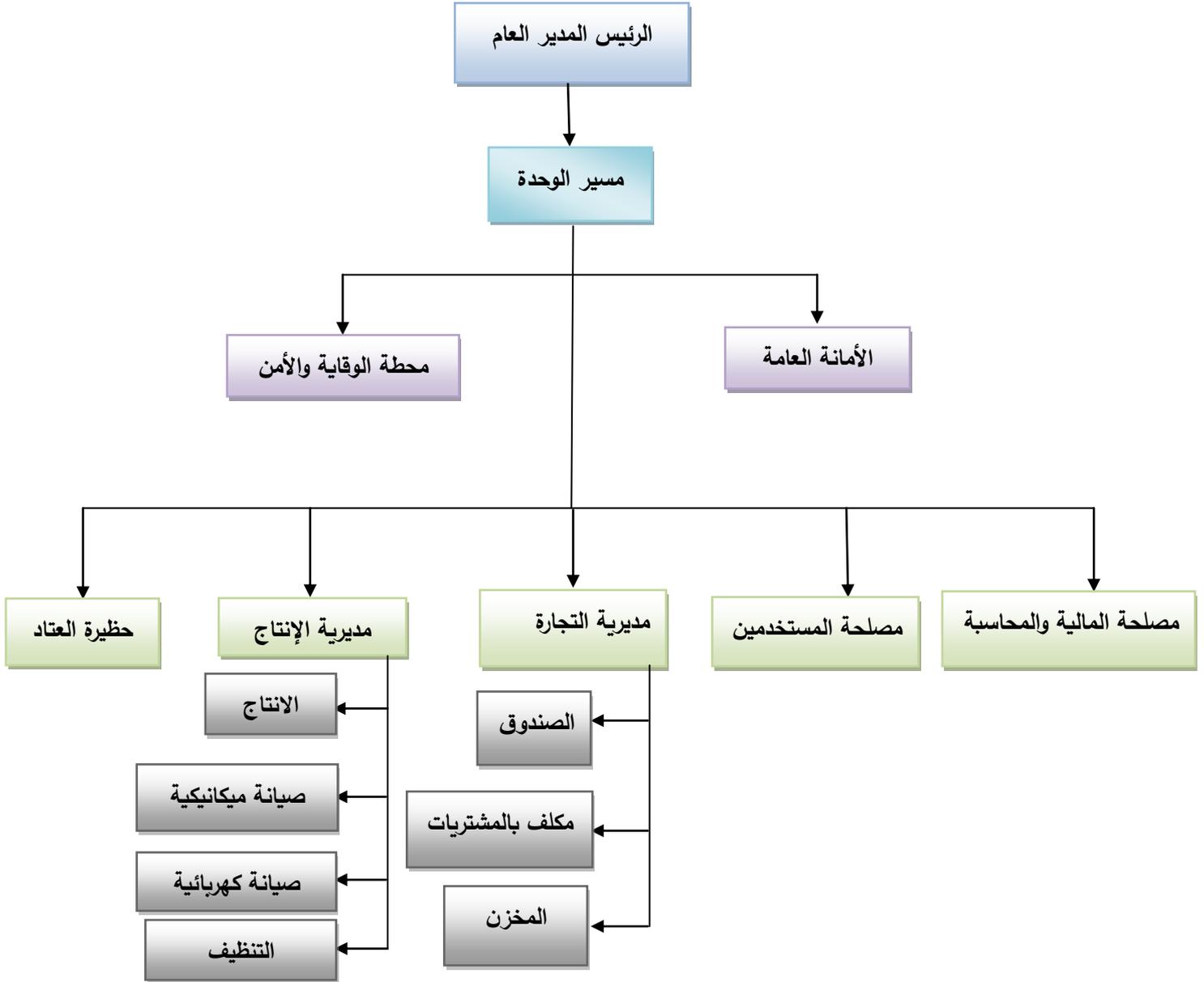
المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

والعملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في الأرجيل (الطين) والرمل للحصول على منتجات تامة الصنع بمختلف أنواعها، نتحصل على المادتين من خلال استغلال المؤسسة للمحاجر برخصة استغلال وبوسائل المؤسسة الخاصة.

### IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة "يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها".<sup>1</sup>

الشكل IV-1: الهيكل التنظيمي لـ "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار"



المصدر: المصلحة المالية للوحدة

<sup>1</sup> العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. الأردن: درا وائل للنشر، ص 205.

### المستويات الوظيفية:

سنقوم بدراسة وتحليل مهام كل مديرية من المديرية عند كل مستوى من المستويات الإدارية العليا ثم الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا كما يلي:

#### 1. المدير العام للمجمع:

السيد عموري لعروسي يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات.

#### 2. مسير الوحدة:

يوجد على رأس الوحدة مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

#### 3. الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الإتصال بمسير الوحدة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

#### 4. محطة الوقاية والأمن:

يسعى المكلف بالأمن بالوحدة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوحدة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات الوحدة.

#### 5. مصلحة المالية والمحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها. كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلف للوحدة وتسهر أيضا على:

- تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف الوحدة.
- تسهر على مراقبة الحالة المالية للوحدة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات.
- تسيير الموجودات المالية للوحدة.
- ضمان وتوفير الموارد المالية المستحقة في الوقت المناسب.

- التطهير المالي المقرر من طرف الهيئات العمومية.

### 6. مصلحة المستخدمين:

هذه المصلحة مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال. كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة وتلخص مهامها في:

- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.
- المساهمة في تحديد سياسات الوحدة داخليا وخارجيا.
- العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة الوحدة.
- التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في الوحدة.
- مراقبة حركات العاملين في الوحدات.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم؛
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

### 7. المديرية التجارية :

ومهمتها هي رسم السياسة التجارية للوحدة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتمثل مهامها في:

- تعظيم معدل مبيعاتها.
- التنسيق بين كل الوحدات الإنتاجية للمجمع.
- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للوحدة.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع.

### 8. مديرية الإنتاج:

تقوم هذه المديرية بالتكفل بـ:

- مراقبة و متابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد.
- تحديد موعد إنهاء الطلبية وموعد تسليمها للعميل.
- تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.

كما تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات. فهي تشرف على أربع خلايا:

- خلية الانتاج.
- خلية الصيانة الميكانيكية.
- خلية الصيانة الكهربائية.
- خلية التنظيف.

9. **حظيرة العتاد:** وتحتوي على مختلف عتاد المؤسسة ويحرص على أمنها مجموعة من العمال المؤهلين.

#### IV-1-4. أهداف مجمع الإخوة عموري للآجر الأحمر

يتطور رقم أعمال المجمع سنويا وهذا بفعل السياسة التسييرية الفاعلة للمجمع، والهادفة إلى تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة وعليه ومن أجل المحافظة على المستوى المتميز والذي تساهم في تحقيقه مجموعة الوحدات المكونة للمجمع، وتمثل أهم أهداف المجمع في:

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.
- اكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة المواد الحمراء.
- توسيع الحصة السوقية للمجمع، وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة.
- تنوع تشكيلة المنتجات.

## IV-2. تحليل المنافسة لقطاع مواد البناء

انطلاقاً من نتائج مقابلتنا التي قمنا بها مع رؤساء مصالح مختلفة بالمؤسسة واستناداً على المعلومات المقدمة من طرفهم، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال مقابلة نصف مهيكلة قمنا بأعدادها للقيام بأغراض البحث، والتي تعد أداة من أدوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي وللإستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>2</sup>، وكذا من خلال الاطلاع على مجموعة من وثائق المؤسسة وإطلاعنا وتحليلنا لبعض الأحداث الخارجية كالمعلومات المقدمة في الصحف والتقارير التلفزيونية وإحصائيات مديرية الصناعة والتجارة، واستطلاعنا للرأي العام... إلخ، حاولنا من خلال هذا المبحث وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر لشركة الوطاية للفخار.

## IV-2-1. المنافسون الحاليون

لقد استطاع مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر أن يفرض نفسه في صناعة المواد الحمراء بالجزائر عموماً وبولايات الجنوب خاصة وهذا في ظل منافسة عالية وشديدة سواء من المؤسسات المحلية (الناشطة في نفس الولاية) أو المؤسسات الوطنية، ما يجعل درجة نمو الصناعة عالية، بل يعتبر المجمع الأفضل مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي كما تقدر الحصة السوقية للمؤسسة بـ 65% لسنة 2015 حسب تصريح الرئيس المدير العام للمجمع ونمو بـ 5% سنوياً. ولعل أهم أدوات المنافسة التي تتبعها المؤسسة كوحدة والمجمع عموماً ما يلي:

- تقديم تسهيلات للبيع، خاصة من ناحية النقل.
- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين خاصة الأوفياء والدائمين منهم (التسديد بالأجل).
- إمتلاك المؤسسة لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة تجعلها تتفادى المنتج المعيب مما يلقي استحسان كبير لدى الزبائن.

ونجد مؤسستين فقط تنشطان في هذه الصناعة خارج الوحدات التي تنتمي للمجمع وهذا حسب إحصائيات مديرتي التجارة والصناعة لولاية بسكرة لسنة 2015 وهي ملخصة في الجدول التالي:

<sup>2</sup> عطوي، جودت عزت. (2007). أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته وطرقه الإحصائية. ط1. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 110.

الجدول IV-3: المنافسون الحاليون

المؤسسة	مجال النشاط	المنتج الرئيسي	عدد العمال	اسم المسير	تاريخ الإنشاء والمقر
Eurl briqueterie Ouled Nail	مواد البناء	الأجر	373	زياني نُجْد	البرانيس 2001
SARL Babahoum	مواد البناء	الأجر	210	الهغي نُجْد الصادق	البرانيس 1999

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصاءات مديرية الصناعة لولاية بسكرة.

ونلاحظ أن المجمع يعمل على توسيع الحصة السوقية وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة في كل مكان وبالقرب من المنافسين وذلك لمحاصرة المنافسين والإغلاق عليهم.

IV-2-2. الداخلون المحتملون

كلما كانت حواجز الدخول للصناعة مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات القائمة أحسن، كذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول، والملاحظ أن صناعة مواد البناء بالجزائر ينمو بشكل معتبر، ويعد من الصناعات المزدهرة، مما يجعل إمكانيات ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين في قطاع نشاط المؤسسة واردا في أي وقت، وذلك لأسباب عدة نذكر منها:

- توقع زيادة الطلب سنويا، نظرا لمشاريع التهيئة العمرانية التي تعرف نشاطا واسعا في السنوات الأخيرة.
- سهولة الحصول على المواد الأولية بحكم توفرها في الطبيعة، وكذلك سهولة الحصول على التجهيزات من الخارج لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية.
- السياسات التدرجيمية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني خاصة في ولايات الجنوب.

ولكن في الوقت الحالي لا يوجد أي منافس جديد في صناعة مواد البناء وهذا حسب احصائيات مديرتي الصناعة والتجارة بالولاية، إلا أن المجمع يشهد زيادة في خطوط الإنتاج لتوسيع الحصة السوقية وللحفاظ على المركز التنافسي ومن بين مشاريع المجمع التي هي في طور الإنجاز لتغطية السوق بمادة الأجر موزعة كما يلي على المستوى المحلي: (وحدتان في الجلفة، وحدة في الوطاية (بسكرة) "ش.ذ.م.م سحاري الوطاية"، وحدة في البرانيس (بسكرة) "ش.ذ.م.م عموري لزهاري"، وحدة في جامعة (ولاية الوادي) "ش.ذ.م.م عموري بريك"، توسعة بمصنع الحاجب للفخار، مصنع الأجر باتنة)، وهذا أصلا يعتبر حاجز لدخول أي منافس جديد (سمعة المجمع وهيمنتته على الصناعة).

### IV-2-3. القوة التفاوضية للموردين والزبائن

يتمثل الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة في موردو التجهيزات، حيث تحصل على مختلف المعدات والآلات من الخارج ومن العديد من البلدان الأوروبية كـ TC Metel Certima البرتغال، و OMC إيطاليا، و Ceramic اسبانيا... وغيرها من المؤسسات الأجنبية، والجدول التالي يلخص أهم موردي المؤسسة:

الجدول IV-4: الموردون الأجانب.

البيانات الخاصة بالمورد		المورد
Italie		1. BEDESCHI S.P.A
Italie		2. OMC GROUPE
ESPANGE		3. EQUIPE CERAMIC
PORTUGAL		4. METALCERTIMA

المصدر: مديرية التجارة للمؤسسة.

### الجدول IV-5: الموردون المحليين.

البيانات الخاصة بالمورد		المورد
BATNA		1. SARL ELECTRO PINOU
ALGER		2. SARL DIOUANI
ALGER		3. SARL ADI
BISKRA		4. EURL PETRO BARAKA

ALGER		5. IIDM SCHNEIDER
BISKRA		6. SARL SOFRAMIMEX

المصدر: مديرية التجارة للمؤسسة.

والملاحظ أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة موزعين عبر عدة دول من العالم حيث يساهم هذا التنوع في تجنّب المؤسسة لمختلف الضغوط من قبل الموردين وخلق نوع من المرونة في التحول من مورد لآخر، أما فيما يخص المادة الأولية فهي متواجدة في الطبيعة وبوفرة، فمادة الصلصال والتي تعتبر أساسية للأجر يتم جلبها من منطقة "قديلة"، أما الرمل فيجلب بصفة عامة من منطقة "واد السلة" وفي بعض الأحيان يتم الاستعانة ببعض المتعاملين الخواص الذين يعرضون على المؤسسة تزويدها بهذه المادة وتلجأ إليهم المؤسسة في بعض الأحيان كون التكاليف أقل مما تجلبه المؤسسة بنفسها أو في حالة انشغال وسائل المؤسسة الخاصة أو بسبب الانتاج بحجم مكثف، أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختبارها من طرف هيئة تابعة للدولة وفي مخابر مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل، والتي تصرح بعدها بإمكانية استعمال المادة من عدمها.

ويتمثل زبائن المؤسسة في المقاولين وأصحاب المشاريع سواء المحليين أو الأجانب كالأترك والصينيين أصحاب مجموعة من مشاريع التهيئة العمرانية بالمنطقة، ويظهر تفاوضهم من خلال تدنية الأسعار، وتمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية وبالأسعار المعقولة مقارنة بأسعار المنافسين حيث يمثل سعر الوحدة الواحدة بـ 15 دج مقابل سعر 16 دج عند المنافسين، كما تقدم المؤسسة تخفيضات حسب الكمية تتمثل مثلا في منح شاحنة إضافية من الأجر لكل متعامل يأخذ 10 شاحنات، وهذا ما يجعل تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.

#### IV-2-4. تحديد المنتجات البديلة

تحديد المنتجات البديلة يكون من قبل منتجات بعض الصناعات الأخرى التي تشيع نفس الحاجة لدى الزبون، ولعل أهم بديل للأجر الأحمر نجد:

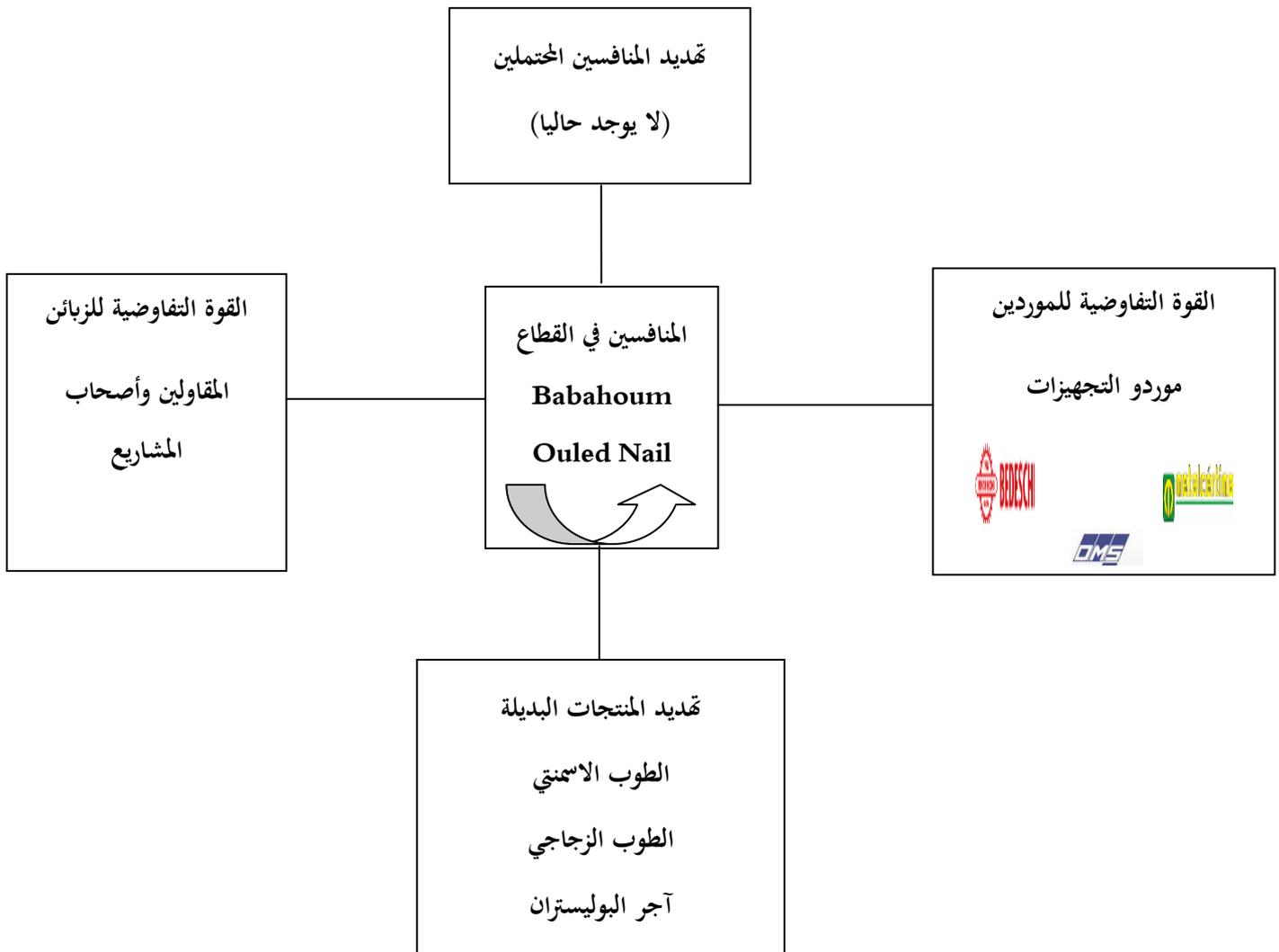
1. الطوب الاسمنتي: وهو على نوعين طوب إسمنتي مفرغ وطوب اسمنتي مصمت والذي قل استعماله مؤخرا نظرا لأنه يصنع من مادة الاسمنت التي تعرف شحا كبيرا في السوق (مزيج من الاسمنت والحجر الجيري والرمل الخشن)، كذلك لصعوبة شحنه وتفريغه كونه يشحن بالوحدة مقارنة بالأجر الأحمر الذي يشحن بالجملة، وكذلك لثقل وزنه، تكلفته العالية، عزله للرطوبة، صعوبة تنفيذ التمديدات الصحية والكهربائية غيره ....

2. الطوب الزجاجي: وهو طوب مصنوع من الزجاج ومنه أشكال مختلفة منها الشفاف ومنها المزخرف يعطي منظرا جماليا رائعا ويعطي إضاءة جميلة عن طريق نفاذ الضوء منه، ولكن ما يعاب عليه أنه ثقيل الوزن وصعب البناء حيث تأسس له شبكة حديد داخل الجدار.

3. آجر البوليستران (الفلين): وهو طوب خفيف الوزن مقارنة مع باقي الأنواع كما أنه عازل جيد للصوت والحرارة، ولكن ما يعاب عليه أنه غالي الثمن وبالتالي يتميز بتكاليفه الباهضة.

وكل هذه البدائل لا تشكل تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة في الوقت الحالي، والشكل التالي يلخص القوى الخمسة لصناعة المواد الحمراء:

الشكل IV-2: القوى الخمسة لصناعة المواد الحمراء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة القطاع.

### IV-3. دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة

توجد العديد من حواجز الدخول التي تفرضها الظروف المحيطة بصناعة مواد البناء، والتي واجهت مؤسسة "ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار" (والجمع بصفة عامة) في بداية نشاطاتها حيث سعت جاهدة للتغلب عليها والاستفادة منها وتحويلها إلى نقاط قوة تمنع أو تحد بها دخول منافسين محتملين، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف هذه الحواجز.

### IV-3-1. الحواجز التي واجهت المؤسسة عند دخولها للصناعة

#### 1. الحواجز الحكومية والقانونية:

لعل أهم حاجز واجه المؤسسة أثناء دخولها للصناعة أو يواجه أي مؤسسة أخرى ترغب في الدخول هو الحواجز الحكومية أو القانونية، لأن الدخول لصناعة مواد البناء يتطلب عدة شروط يتصدرها الموافقة من مديرية الصناعة بالولاية، أي الحصول على ترخيص إنشاء المصنع، حيث بإمكان الدولة الحد من دخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة بمنح أو عدم منح تراخيص الاستثمار والاستغلال، وكذلك فرض تكاليف باهضة لحماية البيئة نظرا للنفايات الكثيرة التي تخلفها المصانع.

#### 2. احتياجات رأس المال:

كذلك احتياجات رأس المال، حيث تعد القدرة المالية شرط أساسي لدخول أي صناعة، وصناعة مواد البناء من بين الصناعات التي تتطلب احتياجات رأس مالية ضخمة نظرا للتكلفة الكبيرة للآلات والتجهيزات الضخمة اللازمة لإنشاء مصنع للأجر... وبالتالي تكون المؤسسة بحاجة إلى تمويل خارجي إضافة إلى مصادرها الداخلية، وتعد المدة الطويلة التي تستغرقها المؤسسة في الحصول على الموافقة من طرف البنك وكذلك الإجراءات المكتبية التي تتميز بالبطء الشديد في دراسة ومعالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية، وأيضا ارتفاع نسب الفوائد وكثرة الضمانات المطلوبة من أهم الحواجز الرأسمالية التي تعيق نشاط المؤسسة.

#### 3. الحواجز الجغرافية:

كذلك الحواجز الجغرافية، كون مقر المؤسسة متواجد بالجنوب، ومختلف التجهيزات والمعدات يتم اقتناءها من الخارج، لتصل إلى الموانئ المتواجدة بالشمال، وعليه ارتفاع تكاليف النقل، كذلك كون نشاط المؤسسة متعلق بكثرة الاستثمارات ومشاريع التجهيز والتهيئة العمرانية والتي تزدهر بالشمال مقارنة بالجنوب.

#### 4. حواجز الخروج:

كما تعد حواجز الخروج من القطاع كبيرة جدا ناتجة عن ارتفاع تكلفة الخروج أي كبر حجم التكاليف الثابتة خاصة في ظل خصوصية الأصول، نظرا للتجهيزات الخاصة التي تتطلبها صناعة الأجر الأحمر كالأفران المستعملة في الإنتاج والتي لا تستطيع المؤسسة استعمالها في إنتاج منتج آخر.

#### IV-3-2. حواجز الدخول التي تستفيد منها المؤسسة

بالنسبة للحواجز التي تعتمد عليها المؤسسة للتقليل من خطر دخول منافسين جدد فهي تتمثل في: اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، المزايا المطلقة للتكاليف، تمييز المنتجات... إلخ.

#### 1. اقتصاديات الحجم:

يقوم المجمع بالإنتاج بأحجام كبيرة والعمل على تغطية معظم السوق الوطنية بمادة الأجر الأحمر، لذا فالمؤسسة تسعى لتخفيض تكاليفها من خلال اقتصاديات الحجم مما يصعب على المؤسسات المحتملة الدخول للصناعة وإنتاج منتج بتكاليف أقل أو تساوي تكاليف المؤسسة عند نفس حجم الإنتاج، وبالتالي استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم وتخفيضها لتكلفة منتوجها مقارنة بمنتجات المنافسين في السوق.

#### الجدول IV-6: تطور الإنتاج لمجمع الإخوة عموري

السنوات	كمية الإنتاج النظرية (طن)	تطور كمية الإنتاج النظرية (النسبة %)
1995	50000	%65
1996	50000	%65
1997	50000	%65
1998	50000	%72
1999	50000	%72
2000	50000	%72
2001	120000	%73
2002	120000	%73

%73	240000	2003
%75	430000	2004
%75	580000	2005
%75	580000	2006
%75	580000	2007
%75	720000	2008
%73	840000	2009
%76	1100000	2010
%70	1765000	2011
%71	2025000	2012
%70	2430000	2013
%72	2430000	2014
%75	2450000	2015

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق مصالح المالية للوحدات .

## 2. أثر الخبرة:

نتيجة لتراكم الخبرات والمهارات الإنتاجية والإدارية للمؤسسة بحكم الخبرة، حيث كلما زادت خبرة وتعلم العاملين في المؤسسة كلما قلت نسبة معينة من تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج وازدادت صعوبة الدخول، وبحكم أن المؤسسة كوحدة تابعة للمجمع الذي كان السباق في الدخول لسوق مواد البناء وخاصة المواد الحمراء وبخبرة تفوق العشرين عاما في هذا المجال، حيث تم الحصول على رخصة البناء في 1987 ورخصة الاستيراد في 1988 لتنتقل أشغال أول مصنع "عموري عموري" في 1989، لتتوالى بعدها الانجازات إلى أن وصلت 20 خط إنتاج عبر الوطن، وتم تدشين أكبر مصنع للأجر سنة 2000 من قبل رئيس الجمهورية، مما كون لديها خبرات عالية في هذا

المجال والقدرة على تخفيض التكاليف، وبالتالي فإن أي مؤسسة محتملة تفتقر لمثل هذه الخبرات مما يرفع تكاليف منتجها.

### 3. المزايا المطلقة للتكاليف:

تتميز المؤسسة بوجود علاقات جيدة مع مختلف موردي التجهيزات الذين تتعامل معهم بحيث تحصل على ميزة فيما يخص الأسعار والتوقيت...، كذلك تمتاز المؤسسة بالتموقع الجيد لمصادر المواد الأولية (الصلصال، والرمل) حيث تتخلص من تكاليف النقل والشحن والتفريغ، كما تمتلك المؤسسة سهولة في التمويل نظرا لصورة المؤسسة الجيدة مع البنوك، كما تتميز المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية خاصة من ناحية التكفل بقضايا الأيتام وتوفير مناصب شغل للشباب البطال حيث يبلغ عدد عمال مصانع الأجر لوحدها حوالي 4000 عامل وبالتالي سهولة الحصول على اليد العاملة، كل هذه المزايا تساعد المؤسسة على التخفيض بالتكاليف والتحكم بالأسعار والتي يصعب على أي متعامل جديد أن يحصل عليها.

### 4. تمييز المنتجات:

اكتسبت المؤسسة تمايز في منتجاتها من خلال خبرتها الطويلة في صناعة الأجر الأحمر ونظرا لجودة ومطابقة منتجاتها لمواصفات وشروط السلامة والصحة، وكذلك تمييز منتجاتها من ناحية الأسعار والخصائص والخدمات الملحقة بالمنتج، وكاحدى الخدمات المميزة للمؤسسة اضافة كمية اضافية على الكمية المطلوبة لتعويض التالف إن وجد مثلا وكذلك توفير الإطعام والمبيت للمتعاملين من خارج الولاية وغيرها من الخدمات التي تجلب الزبون وتجعله يفضلها عن المنافسين، وكذلك ما يشكل حاجز لدخول منافس جديد.

### IV-3-3. تقييم المركز التنافسي للمؤسسة

من خلال تحليلنا لقوى المنافسة بالصناعة، وإطلاعنا على حواجز الدخول التي تتضمنها هذه الصناعة يمكننا الحكم على المؤسسة وكوحدة من وحدات المجمع الرائد في صناعة المواد الحمراء، على أنها رائدة في مجال صناعتها، كونها تتمتع بحصة سوقية عالية، وامتلاكها لمزايا تمنع المنافسين من التفوق والتقدم وتجعلها في الصدارة.

فهي تتميز بسمعة جيدة سواء من قبل الزبائن الذين يعدون زبائن أوفياء وذو ولاء للمؤسسة ومنتجاتها، أو من قبل مؤسسات الاقتراض التي تقدم لها تسهيلات جبارة نتيجة لوفائها بديونها في الأجل المحددة ومكانتها السوقية المعترية أي أن المؤسسة تتميز بذكاء علاقات، وكذلك لامتلاكها لأحدث وسائل وتجهيزات الإنتاج والتي ساعدت في تفوقها وانتاجها لمنتجات تسوق وطنيا وذات قبول مرتفع من الزبائن، ولكن الملاحظ أن وضعية المؤسسة والمجمع ككل غير مستقرة بحكم أنها تنشط في صناعة تتميز بنمو سريع ويشهد منافسة حادة، واحتمال دخول مؤسسات جديدة للقطاع نظرا لأنه يشهد انتعاش من خلال مخططات الدولة للتنمية والتهيئة العمرانية.

## IV-4. اختبار الفرضيات.

**الفرضية الرئيسية:** "تلعب حواجز الدخول للقطاع دور كبير في دعم المركز التنافسي للمؤسسة"

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث تعمل حواجز الدخول على دعم وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال الحد من دخول منافسين جدد مما يقلل عدد المؤسسات بالقطاع والتي بإمكانها تقاسم الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تهديد مركزها التنافسي.

**الفرضية الفرعية الأولى:** " تلعب اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة دور في دعم المركز التنافسي للمؤسسة".

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث تلعب اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة دور كبير في دعم وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، حيث تنتج المؤسسة بحجم كبير وتبلغ الطاقة الانتاجية للمجمع من مادة الأجر أكثر من 3 مليون طن في السنة، مما يساهم في تقليل التكاليف والتحكم في الأسعار وكذلك الأمر بالنسبة لأثر الخبرة لأن المجمع يعتبر الأول في الجزائر والرائد في مجال صناعة المواد الحمراء بخبرة تفوق العشرين سنة مما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي والحد من دخول منافسين جدد.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "تلعب المزايا المطلقة للتكاليف دور في دعم المركز التنافسي للمؤسسة".

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث تعمل المزايا المطلقة للتكاليف على دعم وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز المؤسسة بخصائص ومزايا تكاليفية يصعب على المنافسين الجدد أو حتى المحتملين الحصول عليها مما يساهم في الحفاظ على مركزها التنافسي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "تلعب تمييز المنتجات دور في دعم المركز التنافسي للمؤسسة".

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث يلعب تمييز المؤسسة لمنتجاتها دور كبير في دعم وتعزيز مركزها التنافسي حيث أن تمايز منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها ناتج عن خبرتها الطويلة في صناعة الأجر الأحمر ونظرا لجودة ومطابقة منتجاتها لمواصفات وشروط السلامة والصحة، وكذا ارتياح الزبائن للتعامل معها مما يشكل حاجز لدخول أي منافس جديد وبالتالي الحفاظ على مركزها التنافسي.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر وفي إحدى وحدات هذا المجمع، نلاحظ أنه بالرغم من أن الدولة تولي الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة بالقطاع الخاص وتشجيع الاستثمار وتقديم التسهيلات، إلا أنه في الواقع تواجه المؤسسات العديد من الحواجز، ومن خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه دراسة أحد المستثمرين المهمين في الجزائر عموماً وفي الولاية وولايات الجنوب خصوصاً، حيث تناولنا في البداية التعريف بالمؤسسة والمجمع بشيء من التفصيل، ثم حاولنا التعرف على أهم الحواجز التي واجهت المؤسسة في بداية نشاطاتها حيث تمثلت هذه الحواجز في الحواجز القانونية والحكومية، وكذا الاحتياجات الرأسمالية التي تعد مهمة للانطلاق في أي مشروع، وكذا الحواجز الجغرافية... وغيرها من الحواجز التي تعرقل دخول المؤسسة وحتى إن دخلت فهي تحد من إمكانياتها ونشاطها، ثم انتقلنا إلى مختلف الحواجز التي أنشأتها المؤسسة أو بعبارة أخرى هي في صالح المؤسسة للتقليل من دخول منافسين جدد وبالتالي التخفيف من حدة المنافسة كإقتصادات الحجم وأثر الخبرة وتميز المؤسسة لمنتجاتها وكذا المزايا التكاليفية التي تتمتع بها المؤسسة، كل هذه الحواجز تساهم في دعم المؤسسة لمركزها التنافسي والمساهمة في الحفاظ عليه.

الانتماء

تعتبر حواجز الدخول عنصرا مهما في تحليل القوة السوقية، حيث تمثل إحدى أهم المحددات الأساسية لهيكل الصناعة، إذ تشكل أهمية كبيرة للمؤسسات الراغبة في الدخول والمؤسسات القائمة على حد سواء، فالمؤسسات الراغبة في الدخول عليها أن تفكر وتدرس نوعية الحواجز الموجودة بالصناعة قبل الدخول فيها، أما المؤسسات القائمة بالصناعة فعليها أن تقوم بخلق حواجز في وجه المنافسين المحتملين من أجل المحافظة على أرباحها ومكانتها في السوق.

وفي ضوء ما ورد في الدراسة من مفاهيم حول حواجز الدخول وأنواعها، بالإضافة إلى مفاهيم التنافسية والمركز التنافسي، ومن خلال ما تقدم في الجانب التطبيقي الذي تناول مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر كدراسة حالة من أجل التعرف على دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمجمع يمكننا استخلاص النتائج التالية:

### 1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- تكمن أهمية حواجز الدخول في أنها تعمل على تخفيض حدة المنافسة.
- لم يتم التطرق لحواجز الدخول بشكل واضح وصريح في المراجع سواء العربية أو الأجنبية بل نجدها كجزئية بسيطة في تحديد هيكل السوق في الاقتصاد الصناعي.
- تعمل حواجز الدخول على الحد أو تأخير الدخول للصناعة لمدة معينة وليس منعه كليا، أي أنها تكون في غالب الأحيان مؤقتة ولا تدوم لمدة طويلة.
- تختلف صعوبة الدخول للصناعة حسب طبيعة حواجز الدخول بها، ويترتب على عدم وجود حواجز فعالة للصناعة زيادة تهديدات المنافسين المحتملين.
- يوجد خلط كبير بين المصطلحات التنافسية، المنافسة، المركز التنافسي، القدرة التنافسية....
- لم يتم التطرق للمركز التنافسي بطريقة صريحة من قبل، وهناك صعوبة كبيرة في تحديد مفهومه وطريقة تقييمه.
- من أجل أن تكون المؤسسة تنافسية وتحقق مركز تنافسي قوي يجب أن تعمل على التحسين المستمر من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب.

### 2. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- توجد العديد من حواجز الدخول لصناعة مواد البناء بالجزائر والتي تمنع دخول المؤسسات المحتملة.
- لمجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر مكانة مهمة في صناعة مواد البناء (المواد الحمراء) في الجزائر ويعد الرائد حاليا في هذا المجال.
- يتمتع المجمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي تعتبر بمثابة حواجز لأي مؤسسة راغبة في الدخول للقطاع.
- على الرغم من تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم إلا أنه يبقى سوق المواد الحمراء سوق غير مشبع يحتاج إلى استثمارات جديدة، وبالتالي دخول أي منافس جديد وارد في أي لحظة.

- يعمل المجمع على توسيع الحصة السوقية وللحفاظ على المركز التنافسي من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة، ومن بين مشاريع المجمع التي هي في طور الإنجاز لتغطية السوق بمادة الأجر موزعة كما يلي على المستوى المحلي: (وحدتان في الجلفة، وحدة في الوطاية (بسكرة) " ش.ذ.م.م سحاري الوطاية"، وحدة في البرانيس (بسكرة) " ش.ذ.م.م عموري لزهاري"، وحدة في جامعة (ولاية الوادي) " ش.ذ.م.م عموري بريك"، توسعة بمصنع الحاجب للفخار، مصنع الأجر باتنة).

### 3. التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكننا الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- يحتل المجمع مكانة تنافسية جيدة في السوق، لذلك يجب عليه العمل على الحفاظ عليها وزيادتها.
- بإمكان المجمع توسيع استثمارته في مجال مواد البناء، لأنه يعد نفس القطاع ويتميز بنفس الخصائص كصناعة الاسمنت مثلا والذي هو في طور الإنجاز، وصناعة الحديد... لتفادي تهديد التنوع غير المرتبط وما يترتب عليه من سلبيات وتشتيت الجهود.
- يجب على المجمع بمؤسساته القائمة في القطاع أن تكون مهياً ومستعدة لمواجهة دخول أي منافس جديد بامتلاكها لمجموعة من المزايا والخصائص وتنمية القدرات والمهارات في مجال نشاطها، وأن لا تستهين بالقدرات الكامنة للمنافسين المحتملين لأنها تكون قد قامت بدراسة مفصلة للقطاع والاطلاع على كل تفاصيله.
- يجب على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى قطاع معين أن تقوم بالدراسة الكافية عن هذا القطاع، وأن تعطي أهمية لحواجز الخروج والحركة ومعرفة درجة حدتها قبل التفكير في الدخول لتفادي تأثيرها الكبير عليها.
- يجب على المجمع أن يدرس القطاع الذي ينشط فيه لمعرفة نوعية الحواجز الفعالة في القطاع لاستعمال الحاجز الفعال والمجدي في حالة تعرضه لتهديد دخول منافسين جدد.

### 4. آفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع حواجز الدخول، إلا أنه يبقى الكثير لدراسته والبحث فيه بحكم أن الموضوع ثري جدا ويتطلب وقت كبير للإلمام بكل جوانبه، كما أنه واجهنا صعوبات كبيرة في دراسة دوره على المركز التنافسي للمؤسسة بحكم قلة المعلومات المتوفرة عن المنافسين وحساسية وسرية المعلومات التنافسية.

وعلى ضوء الدراسة التي تمت والنتائج التي توصلت إليها يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- دور حواجز الدخول في تحقيق الميزة التنافسية.
- تأثير حواجز الدخول على أداء المؤسسات في القطاع.
- تأثير حواجز الدخول على تركيز الصناعة ووحدة المنافسة.
- دور الخيارات الاستراتيجية في تشكيل حواجز الدخول.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### I. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله. (2008). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
3. ادريس، ثابت عبد الرحمن، ومرسي، جمال الدين مُجَّد. (2006). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة. مصر: دار الثقافة للنشر.
4. باخرمة، أحمد سعيد. (1994). اقتصاديات الصناعة. ط1. الرياض. السعودية: دار زهران للنشر والتوزيع.
5. بتس، روبرت-أ-، وديفيد لي. (2008). الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-. (ترجمة) عبد الحكم الخزامي. ط1. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر.
6. بن الساسي، إلياس. (2011). الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. بني حمدان، خالد مُجَّد، وادريس، وائل مُجَّد صبحي. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل). عمان. الأردن: دار اليازوردي.
8. الخفاجي، نعمة عباس. (بدون سنة نشر). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان. الأردن: دار الثقافة.
9. الركابي، كاظم نزار. (2004). الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل.
10. سلاطنية، بلقاسم، والجيلاني حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر. عين مليلة: دار الهدى للنشر.
11. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية. مصر. القاهرة: دار غريب للنشر.
12. سليمان، عبد الرحمن سيد. (2009). البحث العلمي: خطوات ومهارات. ط1. القاهرة. مصر: عالم الكتب.
13. السيد، اسماعيل مُجَّد. (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.

14. شارلز، وجونز، جاريت. (2001). الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل- (ترجمة) رفاعي مُجَّد رفاعي، ومُجَّد سيد أحمد عبد المتعال. الجزء الأول. الرياض. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
15. الصميدعي، محمود جاسم مُجَّد. (2010). إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
16. عبد الرضا، رشيد صالح، ودهش، جلاب حسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية -مدخل تكاملي- عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. عبيدات، مُجَّد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط1. الأردن. عمان: دار وائل للنشر.
18. عرفة، سيد سالم. (2013). التسويق الصناعي. ط1. عمان. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
19. عطوي، جودت عزت. (2007). أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته وطرقه الإحصائية. ط1. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
20. عطية، عبد القادر مُجَّد عبد القادر. (1995). الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
21. العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
22. العيساوي، مُجَّد حسين، وآخرون. (2011). الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. ط1. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
23. الغالي، طاهر محسن منصور، وآخرون. (2011). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
24. القرشي، مدحت كاظم. (2005). الإقتصاد الصناعي. ط2. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
25. القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون. (2014). الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
26. كلارك، روجر. (1994). اقتصاديات الصناعة. (ترجمة) فريد بشير طاهر. الرياض. السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
27. مرسي، نبيل مُجَّد. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). القاهرة. مصر: المركز الجامعي الحديث.
28. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط1. القاهرة. مصر: مجموعة النيل العربية.

29. النجار، فريد. (2011). المنافسة و الترويج التطبيقي. مصر. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

30. ياسين، سعد غالب. (2010). الإدارة الإستراتيجية. عمان. الأردن: دار اليازوردي.

## II. الدوريات:

1. برحومة، عبد الحميد، وشريف، مراد. (جوان 2008). "الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 03.
2. بن بريكة، عبد الوهاب، وحبّة نجوى. (ديسمبر 2007). "الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: دراسة حالة موبيليس". مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، ع02.
3. الطيب، داودي. (2007). "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية". مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5.
4. عبرات، مقدم، وحساب، مُجّد الأمين. (2008). "إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، ع 05.
5. النجار، جميل حسن. (2013). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس، العدد 29.
6. وديع، مُجّد عدنان (ديسمبر 2003). "القدرة التنافسية وقياسها". سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ع24، السنة الثانية.

## III. الرسائل الجامعية:

1. بخوش، أحمد. (2007). دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
2. بزغي، فطيمة. (2009). "دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي". مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
3. بن عبد الرزاق، زهر. (2011). تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. بن عنتر، عبد الرحمن. (2004). نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية دراسة حالة: الصناعات التحويلية بالجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

5. بوبعة، عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
6. بوزناق، عبد الغني. (2013). "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج". مذكرة ماجستير في الإقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
7. بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، وتطويرها). مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. بولطيف، بلال. (2015). استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية. أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
9. تيمجغدين، عمر. (2013). "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج". مذكرة ماجستير في الإقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. حبه، نجوى. (2015). الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها: دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000. رسالة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
11. حجاج، عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة اللورود لصناعة العطور بالوادي. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
12. حران، عبد القادر. (2012). التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. مذكرة ماجستير في الإقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
13. خبيزة، أنفال حدة. (2012). تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

14. سايعي، فيصل. (2009). "أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
15. صولح، سماح. (2008). دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
16. العيهار، فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
17. فرحاني، الزهرة. (2013). "اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
18. فريك، يحي. (2012). استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
19. القحطاني، فيصل بن محمد. (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية المتحدة.
20. قويني، سعاد. (2010). "هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2008)". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
21. كبابي، كلثوم. (2008). التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي. مذكرة ماجستير في الاقتصاد الدولي غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
22. لحول، سامية. (2008). التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
23. لعجالي، عادل. (2012). دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

24. مفتاح، حسن. (2013). "مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية: دراسة حالة مجمع صيدال". مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
25. مهشي، زينب. (2012). "تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة "Chiali profioplast" بسطيف". مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
26. موسي، سهام. (2008). "تفعيل المواقع الالكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
27. مياح، عادل. (2010). "هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008". مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
28. النور، عبد الحكيم عبد الله. (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية.

#### IV. الندوات والمؤتمرات:

1. بلالي، أحمد. (2005). "تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة (نوفمبر). الجزائر: جامعة بسكرة.
2. بوقرة، رابح، وجعيجع، نبيلة. (2010). "أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
3. بوجمان، عادل، ومُجدي، رشيد. (2012). "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات (21-22 فيفري). الجزائر: جامعة بسكرة.
4. دراجي، عيسى. (2010). "البيئة والميزة التنافسية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.

5. سحنون، جمال الدين، وحمدي معمر. (2010). "تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
6. طالب، مريم. (2010). "تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
7. عراية، رابح، وعميش، عائشة. (2010). "أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
8. عرقابي، عادل. (2010). "محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
9. عطوي، سميرة، وبوسنة، محمد رضا. (2011). تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج ال SCP. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (22-23 نوفمبر). الجزائر: جامعة ورقلة.
10. عميش، عائشة، وحدادو، علي. (2010). "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
11. قلش، عبد الله، ومطاي، عبد القادر. (2010). "الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية (08-09 نوفمبر). الجزائر: جامعة الشلف.
12. مياح، نذير، وصيفي، وليد. (2011). " نحو طرح تركيب هيكل صناعي مبدئي مبني على رؤى مقاصد الشريعة الإسلامية". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع... ورهانات المستقبل (23-24 فيفري). غرداية. الجزائر: المركز الجامعي.

**I. Les ouvrages :**

1. Campbell, David.(2002). **Business Strategy**, England : Butterworth-Heinemann.
2. Ducreux, Jean-Marie, et autres. (2009). **Le grand livre de la stratégie**, France : Ed d'organisation.
3. Joel, Lipczynski, & other.(2005). **Indesterial Organization : competition, strategy, policy**, 2<sup>nd</sup> ed, England :ed Prentice Hall.
4. Kim Huynh, Damien Besancenot. (2004). **Economie Industrielle**. France : Bréal.
5. Porter Michael. (1982). **Les choix Stratégiques et concurrence**, France : Ed Economica.
6. Tugrul, Atamer.,et Roland, Calori.(2003).**Diangnostic et décision Stratégique**, 2eme ed, Paris :DUNOD.

**II. Les articles :**

1. Cincera, Michele. (2005). 'L'importance et l'étendue des barrières légales et administratives dans le cadre de la directive Bolkestein'. **Reflets et perspectives de la vie économique** , Belgique :De Boeck supérieur.
2. Harold, Demsetz. (Jan 1981). **Barriers to Entry**. Discussion paper 192, USA : Departement of Economics UCLA.
3. Olivier, Maillard. (sans année). **Les Barrières à l'entrée :un retour aux origines**. Document de travail, France.
4. R.Preston, McAfee , et Hugo,M.Mialon.(2004). **Barrières à l'Entrée dans l'Analyse Antitrust**. Document de travail, USA.
5. R.preston,McAfee,& other. (May 2004). **"What is a Barrier to Entry ? "**. American Economic Review :Papers and proceedings, New York :AEA, Vol.94, No.02.
6. R.preston,McAfee,& other.(2003).**"Economic and Antittust Barriers to Entry"**. Working paper, (01 December) , USA .

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
106	مقابلة مع مسؤول مديرية الإنتاج	01
107	مقابلة مع مسؤول مديرية التجارة	02
108	مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة	03
109	مقابلة مع مجموعة موزعين لمادة الأجر	04

## الملحق رقم 01: مقابلة مع مسؤول مديرية الإنتاج

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا المعنونة ب: دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر.

1. ما هي المواد التي يصنع بها المنتج؟ ومن أين يتم الحصول عليها؟

.....  
.....

2. ما هي تشكيلة المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها؟

.....  
.....

3. من أين تحصل المؤسسة على تجهيزات ومعدات الإنتاج؟

.....  
.....

4. هل تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة؟

.....  
.....

5. ما هي المواصفات التي يتمتع بها منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين؟

.....  
.....

## الملحق رقم 02: مقابلة مع مسؤول مديرية التجارة

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا المعنونة ب: دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر.

1. ما هي حصة مؤسستكم في السوق؟

.....

.....

2. هل تقوم المؤسسة بالتعاون أو شراكات أو تكاملات مع المؤسسات الموردة؟

.....

.....

3. هل تملك المؤسسة زبائن ذوي ولاء ووفاء دائمين يصعب على المنافسين جذبهم؟

.....

.....

4. ما هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن؟

.....

.....

5. هل تملك المؤسسة مميزات وخصائص تجعلها مختلفة عن المنافسين؟

.....

.....

الملحق رقم 03: مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا المعنونة ب: دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر.

1. ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسة من الناحية التمويلية؟

.....  
.....

2. ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة أكثر في التمويل (ذاتي أو خارجي)؟

.....  
.....

3. هل تمتلك المؤسسة مصادر تمويلية متنوعة قادرة على حمايتها لاحقاً؟

.....  
.....

4. هل تلقى المؤسسة تسهيلات من طرف مؤسسات الاقتراض؟

.....  
.....

5. هل تتعامل المؤسسة بالدين مع زبائنها؟

.....  
.....

الملحق رقم 04: مقابلة مع مجموعة موزعين لمادة الأجر

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا المعنونة ب: دور حواجز الدخول للقطاع في دعم المركز التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر.

1. من أين يتم حصولكم على مادة الأجر؟

.....  
.....

2. هل هناك مزايا يقدمها لكم مورد معين ولا يقدمها باقي الموردين؟

.....  
.....

3. على أي نوع من الأجر تتلقون الطلب الأكثر؟

.....  
.....

4. ما هو سعر الوحدة الذي تدفعونه للمورد؟ وهل هناك اختلاف في الأسعار؟

.....  
.....

5. هل تعتبر زبون وفي لمورد معين؟

.....  
.....

6. ما هي أكثر المزايا التي تجذب سيادتكم نحو مورد دون آخر؟

.....