

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



الموضوع

تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة
دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية رجاح-سطيف-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

حبه نجوى

حجاز أمال

رقم التسجيل:/Master-GO/ GSO/2012
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2011-2012

قسم علوم التسيير

إهداء

إلى والدي و والدي حفظهما الله و رحمهما

إلى أختي الغالية سارة

إلى أخواني العزيزين أسامة و طارق

إلى كل أقاربي...

أهدي هذا العمل المتواضع ...

شكر و عرفان

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير لأستاذة حبه نجوى التي أشرفت على هذه

المذكرة و التي لم تبخل على بالمراجع و النصائح و التوجيهات، أسأل الله العلي القدير

أن يجزيها خيرا.

كما أتقدم بالشكر للدكتور راجع سعد مدير المصحة الطبية الجراحية و كل عمال

مديرية الصحة و السكان بولاية سطيف.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة، ومنه كانت ضرورة التعرف على: حواجز الدخول، ومختلف مفاهيمها حسب التسلسل الزمني وحسب تصور كل باحث، أهميتها في الصناعة وأهم الخصائص التي تتميز بها بالإضافة إلى أنواعها. كما تم التعرف على مختلف جوانب التنافسية وكذا مؤشرات قياسها. ومن خلال الدراسة التي تمت على المصحة الطبية الجراحية رجاح بولاية سطيف بغية التعرف على طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة فقد تم التطرق إلى مختلف الحواجز التي واجهت مصحة رجاح في بدايات نشاطها بالإضافة إلى أهم الحواجز التي اعتمدها خاصة بعد دخولها في ميدان جراحة القلب والأوعية والشرابين، بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر حاجز واجه المصحة الطبية رجاح في بدايات نشاطها هو الاحتياجات الرأسمالية ثم تليه الحواجز القانونية.

- كما أن أكبر حاجز تعتمد عليه المصحة في تقليل دخول منافسين جدد فهو يتمثل في الحق الذي منحت له الدولة في ممارسة جراحة القلب والأوعية والشرابين بالإضافة إلى التعاقد مع الضمان الاجتماعي بمعنى أنها تشكل احتكارا في هذا المجال وتتميز فيه عن منافسيها.

- وتبين أيضا أن المؤشرات المعتمدة في قياس تنافسية المصحة تختلف عن تلك المتداولة في الجانب النظري وهذا يعود لطبيعة القطاع المتعلق بالصحة.

- وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى أن حواجز الدخول تؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة (المصحة) محل الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:

ضرورة تخفيف حواجز الدخول خاصة في القطاع الطبي وذلك لسببين رئيسيين الأول أن القطاع الطبي مازال يستوعب ويحتاج مصحات طبية لتغطية العدد الهائل من المعالجين، خاصة وأن هذا القطاع ما يزال في مرحلة النمو نظرا لأن المصحات الطبية لم تستطع تلبية احتياجات الصحة العامة لأن عددها وقدرتها استيعابها لا يتوافق مع التزايد السكاني ومتطلباته، الثاني أن حواجز الدخول يكون تأثيرها سلبيا على أفراد المجتمع أكثر من المصحات الطبية، لأنه بالتخفيف من حواجز الدخول يفتح المجال أمام المنافسين الجدد مما يرفع من مستوى التنافسية بين المصحات المتواجدة في القطاع أو الوافدة إليه ويدفعها إلى العمل على تقديم الأفضل.

Résumé :

Cette étude visait à savoir comment les barrières à l'entrée influent sur la compétitivité de l'entreprise. Et de ce fait, il est nécessaire de connaître les barrières à l'entrée, ses différentes définitions suivant l'ordre chronologique et suivant la conception de chaque chercheur, son importance dans l'industrie, ainsi que ses différents types.

Elle visait aussi à connaître les différents aspects de la compétitivité et ses indicateurs de mesures. Et à travers l'étude qui a été menée sur la clinique médico-chirurgicale « Radjah » dans la wilaya de Sétif ; afin de déterminer la nature de l'influence des barrières à l'entrée sur la compétitivité de l'entreprise, il a été abordé les différentes barrières qu'elle a rencontrées au début de son activité, ainsi que les plus importantes barrières qu'elle a adoptées spécialement après son introduction dans le domaine de la chirurgie cardio-vasculaire, et d'où l'étude est arrivée aux résultats suivants :

- Les résultats de l'étude ont montré que le plus grand obstacle rencontré par la clinique médicale Radjah au début de son activité est les besoins en capitaux suivi par les obstacles juridiques.
- Egalement le plus grand obstacle qu'a compté sur lui la clinique pour diminuer l'entrée des nouveaux concurrents, s'agit des droits accordés par l'état dans la pratique de la chirurgie cardio-vasculaire ainsi que le contrat avec la sécurité sociale dans le sens où elle constitue un monopole et se distingue de ses concurrents.
- Il s'est avéré aussi que les indicateurs agréés pour mesurer la compétitivité de la clinique diffèrent de celle envisagée dans le côté théorique et cela est dû à la nature du secteur de la santé.
- Et finalement, l'étude a conclu que les barrières à l'entrée ont une influence négative sur la compétitivité de l'entreprise (clinique).

L'étude est arrivée avec plusieurs recommandations, parmi les plus importantes on peut citer :

La nécessité de réduire les barrières à l'entrée en particulier dans le secteur médical, et ceci pour deux raisons principales.

La première est que le secteur médical peut encore assimiler et a besoin des cliniques médicales pour couvrir le nombre très élevé des patients (malades) surtout ce secteur est en plein extension, vue que les cliniques médicales n'ont pas aboutie à couvrir les besoins de la santé publique, car son nombre et ses capacités d'accueil ne correspondent pas avec l'augmentation de la population et ses besoins.

Deuxièmement, est que les barrières à l'entrée ont des conséquences négatives sur la société plus que sur les cliniques médicales, parce que l'allègement des barrières à l'entrée ouvre le champ aux nouveaux concurrents ce qui va augmenter le niveau de la compétitivité entre les cliniques implantées dans le secteur ou arrivants ce qui poussent à l'amélioration de prestation dans le secteur afin d'offrir une meilleure qualité.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

II..... فهرس المحتويات

VII..... فهرس الجداول

IX..... فهرس الأشكال

(أ-ح) مقدمة عامة

(30-01)..... الفصل الأول: أساسيات حول التنافسية

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: مفهوم التنافسية

06..... المطلب الأول: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

08..... المطلب الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

09..... المطلب الثالث: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة

11..... المبحث الثاني: أنواع التنافسية، أسبابها و أهميتها

11..... المطلب الأول: أنواع التنافسية

11..... أولاً. التنافسية السعرية

12..... ثانياً. التنافسية غير السعرية

13..... المطلب الثاني: أسباب التنافسية

14..... المطلب الثالث: أهمية التنافسية

16..... المبحث الثالث: مؤشرات التنافسية

16.....	المطلب الأول: مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة.....
26.....	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية على مستوى القطاع.....
28.....	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة.....
30.....	خلاصة الفصل.....
(57-31).....	الفصل الثاني: عموميات حول حواجز الدخول.....
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: مفاهيم حول حواجز الدخول.....
34.....	المطلب الأول: تعريف حواجز الدخول.....
34.....	أولاً. جو باين (1956) Joe.S.Bain.....
34.....	ثانياً. جورج ستيجلر (1968) Georges.J.Stigler.....
34.....	ثالثاً. فيرغسون (1974) James.M. Ferguson.....
35.....	رابعاً. فيشر (1979) Franklin .M. Fisher.....
35.....	خامساً. فون فايتسكرك (1980) Von Weizsäcker.....
35.....	سادساً. ديمستز (1982) Harold Demsetz.....
35.....	سابعاً. دينيس كارلتون و جيفري بارلوف (1994) Dennis Carlton & Jeffrey Perloff.....
36.....	ثامناً. سبيلبر (2003) Spulber D.F.....
36.....	المطلب الثاني: الاختلافات في تعاريف حواجز الدخول.....
36.....	أولاً. تعريف باين Bain.....
36.....	ثانياً. تعريف ستيجلر Stigler.....
37.....	ثالثاً. تعريف فيرغسون Ferguson.....
37.....	رابعاً. تعريف فيشر Fisher.....

38.....	خامسا. تعريف فون فايتسكر Von Weizsäcker
38.....	سادسا. تعريف ديمستز Demsetz
38.....	سابعا. تعريف كارلتون و بارلوف Carlton & Perloff
39.....	المبحث الثاني: أهمية و خصائص حواجز الدخول.
39.....	المطلب الأول: أهمية حواجز الدخول.
45.....	المطلب الثاني: خصائص حواجز الدخول.
47.....	المبحث الثالث: أنواع حواجز الدخول.
47.....	المطلب الأول: الحواجز التي تستفيد منها المنشآت القائمة.
48.....	أولا. اقتصاديات الحجم.
48.....	ثانيا. أثر الخبرة.
49.....	ثالثا. المزايا المطلقة للتكاليف.
50.....	رابعا. تمييز المنتجات.
52.....	المطلب الثاني: حواجز تمس المنشآت الراغبة في الدخول.
52.....	أولا. الوصول إلى منافذ التوزيع.
53.....	ثانيا. الاحتياجات الرأسمالية.
54.....	المطلب الثالث: حواجز تمس الطرفين.
54.....	أولا. تكلفة التبديل.
55.....	ثانيا. الحواجز القانونية.
56.....	ثالثا. الحواجز الطبيعية.
57.....	خلاصة الفصل.
(58-97)	الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح.

59.....	تمهيد.....
61.....	المبحث الأول: لمحة حول المصحة الطبية.....
63.....	المطلب الأول: التعريف بالمصحات الطبية الخاصة.....
63.....	أولاً. تعريف المصحات الخاصة.....
65.....	ثانياً. أنواع تنافسية المصحات الخاصة.....
66.....	المطلب الثاني: التعريف بالمصحة الطبية رجاح.....
67.....	أولاً. أهداف المصحة الطبية.....
68.....	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمصحة الطبية.....
73.....	المبحث الثاني: تحليل قوى المنافسة للمصحة الطبية رجاح.....
73.....	المطلب الأول: المصحة الطبية رجاح و منافسوها في القطاع.....
75.....	المطلب الثاني: تحليل باقي قوى المنافسة.....
80.....	المبحث الثالث: تحديد حواجز الدخول بالنسبة لمصحة رجاج و مؤشرات قياس تنافسياتها.....
80.....	المطلب الأول: تحديد حواجز الدخول بالنسبة لمصحة رجاج.....
80.....	أولاً. الحواجز التي واجهت المصحة عند دخولها الصناعة.....
82.....	ثانياً. الحواجز التي تستفيد منها مصحة رجاج.....
85.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المصحة رجاج.....
88.....	المطلب الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة رجاج.....
89.....	أولاً. قياس تنافسية المصحة الطبية رجاج بالنسبة للجراحة العامة (2008-2010).....
95.....	ثانياً. قياس تنافسية المصحة الطبية رجاج بالنسبة لجراحة القلب (2011).....
95.....	ثالثاً. تحديد طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاج.....

97..... خلاصة الفصل

(101-98)..... الخاتمة العامة

(109-102)..... قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
70	تطور عدد المرضى بالمصحة بالنسبة للجراحة العامة وجراحة القلب	(1)
71	تطور عدد العاملين بالمصحة خلال أربع سنوات	(2)
71	الحصيلة السنوية لنشاطات المصحة الطبية رجاح خلال المدة (2008-2011)	(3)
73	المصحات المنافسة لمصحة رجاح في مجال الجراحة العامة	(4)
89	تطور عدد المرضى بالنسبة للجراحة العامة خلال ثلاث سنوات.	(5)
90	تطور الحصة السوقية لمصحة رجاح من سنة 2008 إلى 2011	(6)
92	عدد المرضى بالنسبة للجراحة العامة بالمقارنة مع القدرة الاستيعابية للمصحة خلال ثلاث سنوات	(7)
93	الحصة السوقية للمصحات الطبية خلال الفترة 2008-2010	(8)
94	مؤشر هيرفندال خلال ثلاث سنوات	(9)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة	(1)
68	الهيكل التنظيمي للمصحة الطبية رجاح	(2)
79	نموذج "أوستين" لتحليل هيكل صناعة المصحات الطبية الخاصة على مستوى مدينة سطيف	(3)
90	الحصة السوقية لمصحة رجاح بالنسبة للجراحة العامة خلال الفترة 2008-2010	(4)
93	الحصة السوقية للمصحات الطبية خلال ثلاث سنوات	(5)

مقدمة عامة

تتسم البيئة الاقتصادية في الوقت الراهن بالتقلبات والتغيرات المستمرة، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى مختلف التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تحصل على المستوى العالمي والتي تشمل مظاهر عولمة الأسواق، تحرير التجارة، التطور التقني بالإضافة إلى رقمنة أنظمة المعلومات.

علاوة على ذلك، وفي ظل ما تسعى إليه بعض الدول خاصة الدول النامية في إطار ما يسمى بانفتاح الأسواق والاتجاه نحو الاهتمام بخصوصية القطاعات وتشجيع القيام بالمشاريع، أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التي تتنافس فيما بينها، والتي أصبح همها الوحيد في ظل هذا المحيط الذي يفرض عليها العديد من المخاطر (محليا ودوليا) السهر من أجل الحفاظ على حصصها السوقية والسعي نحو ضمان بقائها واستمراريتها، ولما لا العمل على تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق التفوق والتميز على منافسيها.

كما نجد العديد من المؤسسات التي تبحث عن التوسع وزيادة الأرباح يجذبها الاستثمار في أسواق تتوقع أن تحقق فيها حصص سوقية أكبر والحصول على مصادر لتحقيق ميزة تنافسية لفترة طويلة (من خلال تقديم منتجات جديدة أو مماثلة لمنتجات الصناعة)، وبالتالي فهي تشكل تهديدا للمؤسسات الموجودة أصلا في تلك الصناعة.

وبالتالي فإن الحصة السوقية لأي مؤسسة ليست مهددة فقط من طرف المنافسين المتواجدين في نفس الصناعة، وإنما أيضا من طرف المنافسين المحتملين، وفي هذه الحالة فإن إمكانية ظهور استثمارات وافدة تعود إلى طبيعة حواجز الدخول، بمعنى آخر التهديدات التي ستتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول. في هذا السياق يمكن القول بأن الصناعة يمكن أن تتضمن حواجز للدخول، كما يمكن للمؤسسات المتواجدة في الصناعة أن تنشئها أيضا. وتلعب حواجز الدخول دورا كبيرا في تحديد هيكل الصناعة، إضافة إلى كونها من العناصر الأساسية لتفسير سلوك أو إستراتيجية المؤسسات.

طرح الإشكالية:

رغم أنه للتحويلات التي يشهدها العالم تأثيرا واضحا على المنافسة من حيث شكلها وحدتها وامتدادها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي إلا أن حواجز الدخول تبقى على تأثيرها، ما دعانا إلى ضرورة الاهتمام بها ودراسة علاقتها بتنافسية المؤسسة، من هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يتم تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة؟

ومن التساؤل الرئيسي للبحث يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية:

- فيما تكمن حواجز الدخول؟
- ما المقصود بتنافسية المؤسسة؟ وكيف يمكن قياسها؟
- فيما تكمن طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- تؤثر حواجز الدخول على شدة المنافسة.
- تؤثر حواجز الدخول على الحصة السوقية.

أهداف الدراسة:

من أهم الأهداف التي تريد الدراسة الوصول إليها نجد:

- التعرف على مختلف حواجز الدخول الموجودة في الصناعة.
- إبراز الأهمية التي تحتلها حواجز الدخول في الصناعة.
- معرفة طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة.
- معرفة ما إذا كان تأثير حواجز الدخول إيجابي أو سلبي على المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الواقع الذي تزيد فيه شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص، ومن هنا تأتي أهمية التعرف على موضوع حواجز الدخول وتسليط الضوء عليه لأنه يعتبر من المواضيع الهامة بالإضافة إلى محاولة تتبع التأثيرات على القطاع محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

نظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات التي لها صلة بهذا الموضوع .

الدراسات المتعلقة بحواجز الدخول:

- الدراسة الأولى: بعنوان "تأثير عوائق الدخول على المنافسة في القطاع -دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر " مذكرة ماجستير من إعداد الباحث بن عبد الرزاق لزهري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2011/2010. هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة عامة حول حواجز الدخول ومختلف مصادرها بالإضافة إلى التطرق إلى حواجز الدخول الهيكلية وحواجز الدخول الإستراتيجية من خلال وضع استراتيجيات لإعاقه الدخول، كما قام الباحث بعرض للمنافسة ومؤشراتها والتطرق إلى هيكل السوق وعلاقته بالمنافسة. ومن خلال الدراسة التي تمت على مستوى قطاع الهاتف النقال في الجزائر والتي هدفت إلى تبيان كيف تؤثر حواجز الدخول على المنافسة توصلت الدراسة إلى أن حواجز الدخول كان لها تأثير سلبي على المنافسة في القطاع ووجد بأن الحواجز القانونية تعتبر الأكثر تأثيرا على شدة المنافسة في هذا القطاع.

- الدراسة الثانية: بعنوان "أثر السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هيكل السوق -

دراسة قطاع الاسمنت في الشرق الجزائري ERCE من 2000 إلى 2009" مذكرة ماجستير من إعداد

مقدمة عامة

الباحث فرحي السعيد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010/2011. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة والتي تؤثر على هيكل السوق وذلك من خلال التطرق إلى تحديد مفهوم هيكل السوق وعناصرها والتي من بينها نجد حواجز الدخول من خلال عرض لأهم تطوراتها ومفاهيمها بالإضافة إلى مختلف الاختلافات في تحديدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسة العمومية تتميز بحالة شبه احتكارية كما أن الدولة تتدخل في كل ما يتعلق بتحديد الأسعار، عمليات التطوير... بالرغم من توفر هذه المؤسسات على القدرات والخبرات اللازمة.

الدراسات المتعلقة بالتنافسية:

- الدراسة الأولى: بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الإستشفائية الجزائرية" رسالة دكتوراه من إعداد الباحث بومعروف إلياس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2010/2011. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المنظمات الإستشفائية الجزائرية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وكذا مدى تأثيرها على تنافسية هذه المنظمات. ومن خلال استخدام استبانة كانت موجهة للإطارات العليا لهذه المنظمات توصلت الدراسة إلى عدة نقاط أساسية من بينها:

- أن درجة استخدام الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الإستشفائية متوسطة.
- وجود مصدرين أو نوعين للقدرة التنافسية على مستوى المنظمات الإستشفائية وهي على أساس التكلفة المنخفضة للخدمات الصحية مقارنة بالمنافسين وعلى أساس التميز في الخدمة الصحية (جودة أعلى، تفوق تكنولوجي...).
- أما بالنسبة لدور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية فقد بينت الدراسة وجود ارتباط متوسط بين مراحل الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية وذلك فيما يخص

مقدمة عامة

المستشفيات العامة ويكون على أساس التكلفة، بينما المصحات الخاصة فيوجد ارتباط قوي على أساس التميز.

- الدراسة الثانية: بعنوان " تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال "مذكرة ماجستير من إعداد الباحثة محبوب فاطمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010/2011. حاولت من خلال هذه الدراسة تقديم إطار مفاهيمي حول التحالفات الإستراتيجية وتحديد مدى قدرة مجمع صيدال على الاستفادة منها، كما تطرقت إلى المنافسة وأنواع هياكلها بالإضافة إلى التنافسية الصناعية وأهم مؤشرات قياسها. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذا المجمع يولي أهمية كبيرة للتحالفات الإستراتيجية لتعزيز موقعه التنافسي، كما أن أثر هذه التحالفات على التنافسية يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل، بالإضافة إلى أنه بالرغم من كثرة العقود التي يبرمها مجمع صيدال إلا أنه يبقى عاجزا عن منافسة المنتجات الأجنبية.

- الدراسة الثالثة: بعنوان "أنظمة المعلومات:استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " مذكرة ماجستير من إعداد الباحث فيصل سايعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008/2009. هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن النظام، المعلومات ونظام المعلومات كما تطرق إلى التنافسية مفاهيمها، مؤشراتها والأسس العامة لبناء ميزة تنافسية، بالإضافة إلى التأكيد على دور المعلومة في تعزيز خلق المؤسسات لميزاتها التنافسية وإسقاط كل ذلك على مؤسسات منطقة تبسة. ومن بين النتائج التي استخلصت إليها الدراسة أن معظم المزايا التنافسية التي تكتسبها مؤسسات منطقة تبسة هي مزايا مكتسبة بسبب الموقع وليس من خلال نظام المعلومات بالإضافة إلى ذلك تم الاستخلاص

مقدمة عامة

بأن نظام المعلومات لا يشكل وسيلة لخلق أو الحفاظ على الميزة التنافسية وإنما صار حتمية يجب توفره في المؤسسة لكن ما يلاحظ على المؤسسات في ولاية تبسة أنها لا تهتم بهذا النظام ولا تطبقه.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على النموذج الوضعي-الوصفي، من أجل الإحاطة بكل الجوانب النظرية لحواجز الدخول والتنافسية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت على المصحة الطبية الجراحية رجاح بسطيف بالاعتماد على منهج دراسة الحالة مع التركيز على استخدام المقابلة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية(بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المصحة الطبية الجراحية رجاح ومديرية الصحة والسكان لولاية سطيف) .

حدود الدراسة:

فيما يخص الإطار المكاني لدراسة الحالة فقد تمت بالمصحة الطبية الجراحية رجاح بولاية سطيف، أما بالنسبة للإطار الزمني فقد تم التركيز على المعلومات المتوفرة خلال الفترة 1996-2011.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع لعدة أسباب من بينها:

- الرغبة في الإطلاع على موضوع حواجز الدخول والتعرف أكثر على حيثياته.
- المخاطر والتحديات المتعددة التي تتعرض إليها المؤسسات في الجزائر وبالأخص عند الرغبة في إنشاء مشاريع واقتحام الأسواق.

صعوبات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري كانت الصعوبات متعلقة بنقص المراجع حول موضوع حواجز الدخول وخاصة باللغة العربية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فكانت الصعوبات متعلقة بالحصول على المعلومات والوثائق بالإضافة إلى صعوبة قياس تنافسية المصحة الطبية الجراحية رجاح وتحديد طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسيتها.

هيكل الدراسة:

من أجل التعرف أكثر على حيثيات الموضوع تم تناوله في ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. **الفصل الأول:** خاص بحواجز الدخول بحيث يتم فيه عرض أهم التعاريف التي تناولها الباحثون حول هذا المفهوم وماهي أوجه الاختلافات بينهم، ثم تبيان أهمية حواجز الدخول في الصناعة والخصائص التي تميزها، وفي الأخير عرض لأهم أنواع حواجز الدخول. **الفصل الثاني:** يتناول مختلف الجوانب النظرية للتنافسية، من خلال التطرق إلى مفاهيمها على مستوى المؤسسة، القطاع والدولة ثم ذكر أنواعها والتركيز على تبيان أهميتها وأسبابها، بالإضافة إلى ذلك التطرق إلى مؤشرات قياسها. **الفصل الثالث:** يتم فيه معرفة كيف تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة من خلال دراسة الحالة التي تمت على مستوى المصحة الطبية الجراحية رجاح بسطيف، بحيث سنقوم بتعريف للمصحة، أهدافها، هيكلها التنظيمي... تحليل للقوى التنافسية للمصحة الطبية، ثم عرض لأهم الحواجز التي واجهتها في بداية نشاطها والحواجز التي تضعها المصحة بالإضافة إلى أهم مؤشرات قياس تنافسيتها وفي الأخير معرفة طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسيتها.

تمهيد:

في ظل ما يشهده العالم من تحولات مست جميع الميادين (الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية...) إلى جانب السعي لإلغاء الحواجز بين الدول، تحرير التجارة (الانفتاح الاقتصادي والتجاري) وكذا تسارع نمو تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات... أصبح المحيط يتميز بالديناميكية، التعقيد وعدم التأكد (أي لا يمكن التنبؤ بمتغيراته)، هذا ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وامتدت إلى أن أصبحت تمس البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

وهنا ظهر مفهوم التنافسية كهدف ضروري للمؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، ولتحقيق ذلك يجب أن تسخر إمكانياتها، مواردها ومهاراتها من أجل التأقلم مع متغيرات المحيط ومواجهة تهديداته. وعليه يمكن القول بأن التنافسية متعلقة بأداء وقدرة المؤسسة على العيش في محيط تنافسي.

من أجل توضيح أكثر للتنافسية سنتناولها في ثلاث مباحث، بحيث يقدم المبحث الأول مجموعة من التعاريف، أما المبحث الثاني فيتناول أنواع التنافسية، أسبابها وأهميتها، وفي الأخير مؤشرات قياس التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم التنافسية

يشكل موضوع التنافسية محور نقاش وجدال بين العديد من المفكرين، الاقتصاديين، السياسيين... ويمتد ذلك أيضا إلى الهيئات والمنظمات الدولية التي بادرت في العديد من المرات إلى إعطاء تعريف للتنافسية، إلا أنهم لم يجتمعوا حول تعريف موحد، و كذلك حول مؤشراتهما، هذا ما يجعل من المصطلح أكثر غموضا.

و لكي نكون أكثر وضوحا في تحديد مفهوم التنافسية، يجب معرفة عن أية تنافسية نتحدث لأنها تعتبر مفهوما متعدد الأبعاد، أي يمكن تعريفه من ثلاث نواحي أو مستويات: على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع وعلى مستوى الدولة. وهذه المستويات تشكل مع بعضها حلقة تسلسلية، فأى خلل أو مشكل في عنصر من عناصر الحلقة يؤثر على العناصر الأخرى مثلا: عندما تكون المؤسسات غير تنافسية فهذا غالبا ما يؤدي إلى قطاع غير تنافسي، وبالتالي يمكن القول بأن التنافسية على هذه الثلاث مستويات تشكل علاقة تكاملية، بمعنى أنه لا يمكن التحدث مثلا عن تنافسية الدولة دون ذكر أو التطرق إلى تنافسية القطاع أو المؤسسة.

في هذه الحالة سنقوم بعرض بعض المفاهيم التي نسبت للتنافسية سواء على مستوى المؤسسة، القطاع أو الدولة لكن قبل التطرق إلى ذلك يجب الإشارة إلى بعض المصطلحات التي لها صلة مع التنافسية أو قد تتداخل معها مثل: المنافسة، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية والمركز التنافسي.

فيما يتعلق بالمنافسة فهي تمثل: "المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء وكل ما يحدث على النفوق على شخص ما".¹

يعتبر مصطلح المنافسة نوعا ما غامضا ومبهما إلا أنه يمكن فهمه بأنه يمثل المجازاة أو الصراع بين عدة أطراف سواء كانوا أفراد، مؤسسات، جهات حكومية... والتي يكون لها نفس الهدف.

¹سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص.59.

وهناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما¹:

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

- المنافسة المباشرة : تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس 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 لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات في السوق، وإمكانياتها.

بينما القدرة التنافسية فهي تتمثل حسب تقرير المنافسة العالمية في: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".²

وعندما نتكلم عن القدرة فإننا نعني بذلك مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق، إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات في السوق، أو يمكن التعبير عنها بأنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفردية والجماعية المبنية على المعارف التطبيقية والتكنولوجيا المتحكم فيها.³

¹ محبوب فاطمة ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011 ، ص.8.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص.4.

³ سامية لحول، مرجع سابق، ص.66.

أما فيما يخص الميزة التنافسية فهناك من يعرفها على أنها: "ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها وبما يعطي قيمة مضاعفة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".¹

كما يعرفها بورتر (Porter,1996) على أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين".²

وعموما يمكن القول عن الميزة التنافسية أنها كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة ربحيتها خلال فترة زمنية معينة سواء كانت قصيرة أو طويلة ، ويتم تحقيقها من خلال عدة عوامل سواء تعلق الأمر بالتميز في منتجاتها وخدماتها، التخفيض في التكاليف، طرق الإنتاج، الأنشطة التسويقية...

كما يجب الإشارة إلى المركز التنافسي بحيث يتمثل في الموقع الذي تحتله المؤسسة في السوق مقارنة بمواقع منافسيها، وتتبع أهمية المركز التنافسي للمؤسسة من قدرتها التنافسية، فكلما كانت هذه القدرة كبيرة كلما استطاعت الحفاظ على مركزها التنافسي.³

ويوجد هناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي للمؤسسة هما:⁴

- الحصة السوقية للمؤسسة: فكلما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر فإنها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من جراء تطبيق استراتيجيات تنافسية معينة. وبمعنى آخر تؤدي حصة السوق الكبيرة إلى تحقيق منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمؤسسة .

¹حسن علي هامن، المنافسة الأجنبية و أثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي-الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 2003، ص.157.

²سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص.68.

³طالب مريم، تحديد محددات و مكونات و هيكل و شكل المنافسة في النظريات الاقتصادية و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.9.

⁴مسعود الربيع، هيكل الصناعة و دوره في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية-صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.15.

- تفرد المؤسسة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المتنافسين الآخرين، وفي حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة، ومهارات التسويق والتصنيع لديها ومعرفتها الخاصة بمجموعات من المستهلكين أو سمعتها أو اسم علامتها التجارية... فإن المركز التنافسي للمؤسسة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة.

ما يمكن استخلاصه من هذه المفاهيم المذكورة سابقا هو أن القدرة التنافسية تعني أن المؤسسة قادرة على المنافسة، أما الميزة تكسبها القدرة على التفوق في المنافسة معنى أنها تمكنها من تحقيق مركز تنافسي جيد مقارنة مع منافسيها، أما المنافسة فهي تعبر عن الظاهرة ككل.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

لم يكن هناك اتفاق في إعطاء تعريف موحد للتنافسية على مستوى الدولة، بحيث قامت العديد من الأطراف سواء كانوا إداريين، هيئات أو منظمات بتعريفها ومن بينها نجد:

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organisation for Economic Cooperation and Development) التي تعرف التنافسية على مستوى الدولة على أنها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل".¹

يركز هذا التعريف على عنصرين مهمين من خلالهما تكون الدولة تنافسية وهما إنتاج سلع وخدمات بالمعايير و المقاييس الدولية وذلك نظرا لتوفر شروط التجارة العالمية الحرة، هذا إلى جانب الاهتمام بالأفراد من خلال زيادة معدلات الدخل ومن ثم تحقيق مستوى معيشي أحسن لمدة زمنية طويلة.

¹ عادل رزق، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات، مصر، 2007، ص.366.

كما أن الإتحاد الأوروبي (المجلس الأوروبي للشبونة) (Conseil Européen de Lisbonne, 2000) يعرف التنافسية على مستوى الدولة بأنها: "قدرة الدولة على تحسين مستوى معيشة مواطنيها باستمرار وتزويدهم بمناصب عمل مع ضمان التماسك الاجتماعي".¹

وقد أضاف في سنة 2001 إلى هذا التعريف البعد المتعلق بالبيئة، بحيث يجب العمل على تحقيق كل ذلك مع مراعاة الحفاظ على البيئة.

أما بالنسبة لبورتر (Porter) فالمفهوم الوحيد والشامل الذي يعبر عن تنافسية الدولة هو الإنتاجية، فالهدف الأساسي لأي دولة هو تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة لأفرادها.²

وفقا لهذا التعريف يتوقف تحقيق الازدهار وتحسن المستوى المعيشي في الدولة على إنتاجية اقتصادها، بمعنى أنه كلما كانت إنتاجيتها كبيرة كلما أدى ذلك إلى تحقيق مختلف أهدافها، فاهتمامها بهذا العنصر يؤدي إلى زيادة حصتها من السوق العالمية وتعزيز تنافسيتها.

ومن بين التعاريف الأكثر شيوعا أيضا لتنافسية الدولة نجد التعريف الذي قدمه لورا أندريا تيزون (Laura D'Andrea Tyson) ويتمثل في: "تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع".³

يعتبر هذا التعريف مماثلا للتعريف الذي جاءت به منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE)، كما نلاحظ بأن تنافسية الدولة تعتبر عملية مستمرة ومتغيرة.

¹ Isabelle De Kerviler, **La compétitivité : Enjeu d'un nouveau modèle de développement**, Avis du conseil économique, social et environnemental, Les éditions des journaux officiels, France, Oct 2011, p.5.

² Michael. E. Porter, **The competitive advantage of nations**, Harvard business review, USA, Mar/Ap 1990, p.74.

³ تيفين حسين شمت، التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص.22.

من خلال كل ما سبق نجد بأنه حتى إذا تكلمنا عن تنافسية القطاع أو الدولة فإننا نتطرق إلى المؤسسة لأنها تعتبر أهم عنصر يعبر عن التنافسية وتعتبر أكثر وضوحا واستنادا أيضا لما قاله "بورتير" (1998) بأنه ليست الدول التي تتنافس على مستوى الأسواق العالمية وإنما هي المؤسسات .

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

بالنسبة لتنافسية القطاع يمكن القول بأنها تعبر عن: "قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".¹

ويشير هذا المفهوم إلى أنه يكون القطاع تنافسيا إذا كانت المؤسسات المتواجدة فيه تمتلك القدرة على مواجهة المنافسة والتصدي لها سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، وتحقق التميز من خلال تحقيق أرباح والحفاظ أو الحصول على حصص سوقية أكبر باستمرار.

وتعرف أيضا على أنها: "تلك الصناعة التي تتمكن من زيادة نصيبها في التجارة العالمية وتتجح في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها".²

وهي أيضا: "قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد بما يساهم في رفع مستوى المعيشة".³

هنا نلاحظ بأن نفس الشروط التي يجب توفرها في المؤسسة لكي تكون تنافسية نجدها أيضا بالنسبة للقطاع، فلكي يكون هذا الأخير تنافسيا يجب أن يعمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال تقديم

¹ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص.20.

² عبد المالك بضيف، تنافسية الاقتصاديات العربية و دور التكامل الاقتصادي الاقليمي في تنميتها، مجلة التواصل عدد 26، جامعة قلمة، جوان 2010، ص.5.

³ نفس المرجع، ص.63.

منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر منخفض، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون إنتاجية القطاع أكبر من منافسيها خاصة الدوليين وفي مقابل ذلك يجب أن تكون التكاليف أيضا منخفضة مقارنة بنظيراتها.

من خلال ما تقدم ذكره يمكن القول بأن القطاع يكون تنافسيا إذا كان يمتلك القدرة على تحقيق الأرباح والحفاظ على الحصة السوقية محليا ودوليا، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تحقيق الرفاهية والمستوى المعيشي الجيد للأفراد.

المطلب الثالث: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة

يجذب موضوع التنافسية معظم الباحثين الاقتصاديين والإداريين ويؤدي بهم إلى الاهتمام بكل جوانبها، وذلك من خلال تقديم جملة من التعاريف المتنوعة، إلا أنه لم يتم الإجماع على تعريف موحد لها بحيث لا تزال غير معرفة بشكل دقيق وواضح. ومن بين تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة نذكر ما يلي:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".¹

يرتكز هذا التعريف بصفة خاصة على العميل أو المستهلك الذي بإرضائه وتحقيق رغباته بشكل جيد فإن المؤسسة قد تضمن مكانتها بين المنافسين وتحقق التميز من خلال تقديم منتج يتوفر على شروط الجودة والسعر المقبول، مع مراعاة الوقت الجيد والمناسب لتقديم المنتج أو الخدمة.

ويعرف ألدington (1995) التنافسية على أنها: "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت قادرة على

إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين و الدوليين".¹

¹ كلثوم كباي، التنافسية و إشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص.5.

نلاحظ بأن تعريف "الدينتون" يتشابه مع التعريف الذي سبقه إلا أنه يضيف شرطاً آخرًا وهو الإنتاج بتكاليف منخفضة، وهذا ما ينعكس لاحقاً في البيع بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.

كما يمكن تعريف التنافسية أيضاً 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، زيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات".²

إذا من خلال المفاهيم السابقة يمكن الملاحظة بأن التنافسية عملية تتميز بالتغير أو الديناميكية، كما أنها عملية مستمرة وتتطلب الاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالإبداع والابتكار... بحيث كلما كانت المؤسسة قادرة على تقديم منتجات بجودة عالية وبصفة مستمرة، كلما كان مركزها التنافسي قوياً.

ويمكن الاستخلاص بأن التنافسية هي القدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض نسبة الأخطاء، الوقت... وبالتالي البيع بأسعار تنافسية من أجل التفوق على المنافسين وتحقيق مركز تنافسي قوي، مع مراعاة تقديم منتج أو خدمة بمعايير الجودة العالية، السعر المناسب وفي الوقت المناسب.

وهناك بعض الدراسات مثل التي قام بها كروز (D'Cruz) تقول بأن التنافسية تنشأ أو يكون مصدرها من ثلاث عناصر أساسية هي: الأصول (Assets)، العمليات (Processes) والأداء (Performance). بحيث التنافسية حسبها تتضمن: "تركيبية تشمل الأصول (الموجودة من قبل inherited موروثاً أو تخلفها المؤسسة created) والعمليات التي يتم من خلالها تحويل الأصول من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية".³

¹ Henricsson and others, **Rethinking competitiveness for the construction industry**, School of construction management and engineering, University of Reading, UK, p.4.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص.16.

³ Ajitabh Ambastha and others, **Competitiveness of firms: Review of theory, Frameworks and models**, Singapore Management Review, Vol 26, N°1, 2004, p.51.

بمعنى آخر، يمكن القول بأن المؤسسة تنطلق من مجموع الأصول التي تمتلكها سواء كانت ملموسة (وسائل الإنتاج، رأسمال المؤسسة...) أو غير ملموسة (المعلومات، المعارف...). هذه الموارد أو الأصول تمر على مراحل وعمليات تحويلية، وفي الأخير نتحصل على مخرجات تتعكس على أداء المؤسسة فيما بعد. وهناك بعض الكتاب من يربط التنافسية بالمهارات ويعتبرونها عنصرا هاما إلى جانب الموارد في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة.

على العموم يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها احتلال المؤسسة لموقع تنافسي مستمر من خلال التميز والاختلاف عن المنافسين، وينعكس ذلك في قدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين وإرضائهم، مع تقديم سلع وخدمات بالجودة والنوعية العاليتين وبالسعر المناسب.

المبحث الثاني: أنواع التنافسية، أسبابها و أهميتها

بعد التعرف على مفاهيم التنافسية على مستوى الدولة، القطاع و المؤسسة نقوم بعرض لأنواعها ثم معرفة أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها و أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

المطلب الأول: أنواع التنافسية

التنافسية على مستوى المؤسسة تأخذ عدة أشكال من بينها:

أولا. التنافسية السعرية:

وهي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة سعر أقل من منافسيها مع جودة متماسكة. و للحفاظ على هوامش كافية، يتطلب أن تكون تكاليف الإنتاج أقل من منافسيها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي.¹

¹ Benoît Mulkey, **La compétitivité d'un territoire**, Document pour le colloque du CRIES, France, Octobre 2006, p.1.

ثانيا. التنافسية غير السعرية:

تستند على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تكون مميزة من خلال: الجودة، الإبداع، وكذلك من خلال الخدمات المقترحة مع المنتج... وهذا ما يسمح بزيادة الطلب على منتجاتها أسعار ثابتة.¹

هذه التنافسية تندرج تحتها عدة أشكال، أهمها نذكره فيما يلي:

- **تنافسية الجودة:** تعتبر شرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو الأجنبية(العالمية)، ومصدر لتمييز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية، وهي تتطلب عدة مقومات أهمها:

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين من أجل أداء متميز.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصاميم.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.²

بالإضافة إلى الاهتمام بالنوعية يمكن إدراج الإبداع أيضا لأنه يعتبر عنصرا هاما ومكملا للجودة.

¹ Benoît Mulkey, Op.Cit, P.1.

² بلقاسم رابح، مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.10.

- التنافسية التكنولوجية: هي قدرة المؤسسة على الحفاظ أو زيادة مساهماتها في مختلف التكنولوجيا الجديدة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.¹

وعليه فإنه بهدف تعزيز تنافسية المؤسسات فإنها تتنافس للحصول على أحدث التكنولوجيا وخاصة المتعلقة بالإنتاج من أجل تطوير منتجاتها، تحسينها أو حتى طرح منتجات جديدة كلياً، وكل هذا يتم من خلال الاهتمام بجانب البحث العلمي في المؤسسة.

- تنافسية الوقت: بحيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بدورة (الإمداد، التمويل، الإنتاج، التسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج وعلى هذا الأساس فقد أصبح الوقت مورداً من موارد المؤسسة وعاملاً مهماً ويأخذ بعداً استراتيجياً.²

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:³

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

¹ Peter Hanel, *L'évolution de la compétitivité technologique*, Revue d'économie industrielle, Vol 19, N°1, France, 1982, p.69.

² بلقاسم رابح، مرجع سابق، ص.6.

³ زروخي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص.5.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول الأسواق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة (النامية) أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة (المتقدمة)، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، ولتحقيق الازدهار والنمو والقدرة على الإنتاج، لا بد من إدراك أن التنافسية تمثل في حد ذاتها الإنتاجية، بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل

الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.¹

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.²

وفي الوقت الحالي أصبحت التنافسية الوسيلة الفعالة لمواجهة عدة تحديات من بينها:³

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة والتنافسية.
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

¹ خطاب موراد، دور السياسات الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص.58.

² بوقرة رابح، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.7.

³ زروخي فيروز، مرجع سابق، ص. 5-6.

- أهمية الانطلاق في عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.

- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين.

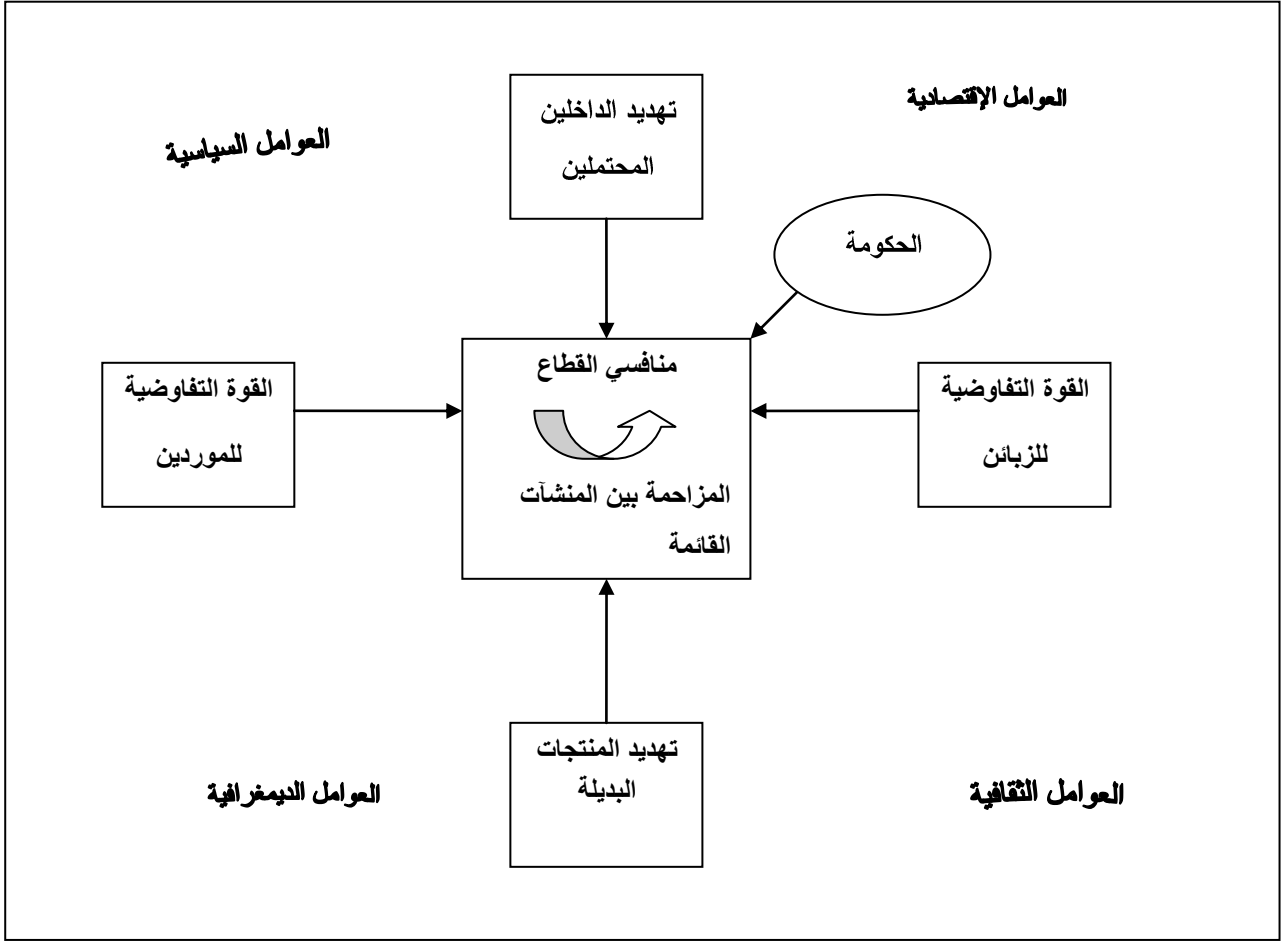
المبحث الثالث: مؤشرات التنافسية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى مؤشرات التنافسية على جميع المستويات (المؤسسة، القطاع والدولة) سنتناولها بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة

كما رأينا سابقاً، لا يوجد مفهوم موحد ودقيق للتنافسية لأنها تستعمل عدة جوانب، ولذلك لا يمكن دراستها أو قياسها من خلال مؤشر واحد. وعليه كانت هناك العديد من المحاولات لقياسها وإيجاد مؤشراتها ويقترح أوستين (Austin) نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة وهي تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج "أوستين" لتحليل هيكل الصناعة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 277.

يعتبر نموذج "أوستين" تكملة لنموذج "بورتر" بحيث أضاف إلى جانب القوى الخمس تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة، بالإضافة إلى الحكومة، ويمكن توضيح مختلف هذه القوى كما يلي:

1. تهديد الداخلين المحتملين: إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين

المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز

التي تحول دون الدخول، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلين الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين.¹ ويمكن إيجاز تلك الحواجز في مايلي: اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، السيطرة على قنوات التوزيع...

2. القوة التفاوضية للموردين: بإمكان القوة التفاوضية أو قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوبيته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.² ويكون الموردون في قوة في الحالات التالية:³

- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

¹ واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص.20.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص.36.

³ واضح فواز، نفس المرجع، ص. ص. 21-22.

- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

3. القوة التفاوضية للزبائن: يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائماً يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضاً إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل منها درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون، معيارية المنتجات ومدى تميزها، الهوامش المطبقة، إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع، المعلومات المتوفرة لدى الزبون وحماية الدولة للزبائن.¹

4. تهديد المنتجات البديلة: لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة...²

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص.22.

² عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006، ص.91.

5. شدة المنافسة أو المزاومة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة بين

المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة

المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في الصناعة، وتعتبر مقاييس التركيز عن مدى

تركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، فالسوق يكون

أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق، وهناك مجموعة

من مقاييس التركيز وأهم هذه المقاييس: تنوع المنافسين، التكاليف الثابتة، حواجز الخروج عالية...¹

أما بالنسبة للعوامل البيئية التي تؤثر على هيكل الصناعة فنجد مختلف المتغيرات السياسية، الاقتصادية،

الاجتماعية... والتي يمكن شرحها كما يلي:²

- **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي

تؤثر على عمليات المؤسسات. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات

بطرق وأساليب مختلفة تتمثل في النظام السياسي للدولة أو البلدان التي تعمل بها المؤسسة

ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

- **العوامل الاقتصادية:** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية مثل تأثير الاقتصاد العالمي

على عمليات المؤسسة. وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية

الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنواتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي،

معدل نمو الاقتصاد، معدل التضخم والبطالة...

- **العوامل الاجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على

المؤسسة. وتضم العديد من العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد

بالإضافة إلى ديمغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص. 23.

² طاهر محسن الغالبي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص. ص. 51-52.

بينما التشريعات الحكومية تؤثر على القوى الخمس لبورتر كمايلي:¹

- **شدة المزاخمة:** للحكومة دور كبير في السيطرة على الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية، تراخيص الاستيراد... فالمعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من إحدى أشكال المنافسة داخل الصناعة. كما تتدخل الدولة كذلك من خلال سياستها القطاعية بتشجيع قطاعات معينة وهو ما من شأنه التأثير على معدلات النمو للصناعات البطيئة.

- **حواجز الدخول إلى السوق:** في كثير من الأحيان تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلباً وشرطاً أساسياً للدخول إلى صناعة من الصناعات ومنها الإجراءات الحمائية لبعض الصناعات.

- **المنتجات البديلة:** تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف ووظائف المنتجات الحالية، الموجودة في السوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات.

- **القوة التفاوضية للمشتري والموردين:** تؤثر الحكومة على هاتين القوتين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال، ومن أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد مثل حصص الاستيراد بشكل مباشر أو على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد بشكل غير مباشر.

بالإضافة إلى القوى التي جاء بها أوستين يمكن إضافة قوة أخرى تتمثل في أصحاب المصالح الآخرين.

- **أصحاب المصالح الآخرين:**

بحيث يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفراداً أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها،

¹ أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص.113.

ويمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...). فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.¹

على مستوى المؤسسة توجد العديد من المؤشرات من بينها مؤشر كل من الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية.

1. **الإنتاجية:** أو الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) *productivité totale des facteurs* تقيس القدرة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر أو عوامل الإنتاج.² ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها: "العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج. وحساب الإنتاجية يسمح بقياس فاعلية هذه العوامل".³

وعليه يمكن القول بأن مفهوم الإنتاجية يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، وهي تمثل ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج.⁴

2. **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. ويدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على أداء

¹ واضح فواز، مرجع سابق، ص.24.

² Donald G. McFertidge, **La compétitivité : Notions et mesures**, Document hors-série N°5, Université Carlton, Canada, Avril 1995, p.4.

³ Christophe Degryse, traduit par Amel Leila Serbis, **L'économie moderne en 100 et quelques mots**, Ed de Boeck-pages bleues internationales, Algérie, 2010, p.31.

⁴ مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2007، ص.3.

المؤسسة لكنه مرهون فقط بالمنتجات المتجانسة ولا ينطبق على المنتجات المنافسة أو البديلة، حيث تلعب الجودة والنوعية الدور الأكبر في تقييم تنافسية المؤسسة.¹

3. الربحية: نقول بأن المؤسسة تنافسية إذا كان معدل ربحيتها أعلى من المتوسط السائد في قطاعها، و تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية... لكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.²

4. الحصة السوقية: يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى لاغتنامها.³

ويتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق، ويمكن أن تكون المؤسسة مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية.⁴

ويمكن التعبير عن مؤشرات كل من: الربحية، الإنتاجية الكلية للعوامل، تكلفة الصنع والحصة السوقية حسابيا من خلال النسب التي جمعها دونكلو (Denclos) كمايلي:⁵

¹كلثوم كباي، مرجع سابق، ص.53.

²حبه نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص.6.

³سامية لحول، مرجع سابق، ص. 78.

⁴محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، مجلة جسر التنمية العدد24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص.12.

⁵حبه نجوى، مرجع سابق، ص.10.

1. مؤشرات جدول الاستغلال :

- الهامش التجاري / رقم الأعمال.
- القيمة المضافة / رقم الأعمال.
- نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال.
- النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

2. مؤشرات الهيكلية المالية :

- نتيجة الاستغلال / الأصول الإجمالية.
- رقم الأعمال / الأصول.
- رقم الأعمال / الأصول الإجمالية.
- النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

3. مؤشرات رقم الأعمال:

- معدل نمو رقم الأعمال.
- النصيب من السوق.

4. مؤشرات الكفاءة :

- الإنتاج / عدد الأفراد.
- الأصول الثابتة الإجمالية / عدد الأفراد.
- أعباء المستخدمين / القيمة المضافة.
- القيمة المضافة / عدد الأفراد.

5. مؤشر توبين (Tobin):

تعتبر المؤسسة غير تنافسية إذا كانت القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسات أقل من تكلفة استبدال الأصول.¹ وهذا ما يعرف بمؤشر توبين (Tobin) أو (le Q de Tobin) بحيث يمثل النسبة بين القيمة السوقية للدين ورؤوس أموال المؤسسة وتكاليف الاستبدال.²

هناك مؤشرات أخرى للتنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- مؤشرات مالية: بحيث يتم التحكم في تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشرات المالية مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المرדودية...
- مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع...
- مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار...
- مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات...
- مؤشرات تسييرية: ترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، فلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون...³

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص.24.

² Anne Epaulard, **L'apport du Q de Tobin à la modélisation de l'investissement en France**, Revue Economie & Prévision, Vol 109, N°3, France, 1993, p.3.

³ بلقاسم رايح، مرجع سابق، ص.4.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية على مستوى القطاع

يمكن تحليل تنافسية القطاع وقياسها بناءً على المتوسطات، ويشترط أن تكون هذه الأخيرة وفي هذا المستوى ذات معنى وأن الاختلافات بين مؤسسات القطاع محدودة وتشمل توليفة المنتجات وعوامل الإنتاج وعمر المشاريع وأحجامها...¹

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو العالمية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها على المستوى المحلي أو الدولي، فإنه من الممكن تقييم تنافسية القطاع بالمقارنة مع القطاعات المماثلة له في دول أخرى. وبالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن القطاع التنافسي يضم مؤسسات تتنافس على المستوى المحلي والدولي وتحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة. وتطبق غالبية مقاييس تنافسية المؤسسة على تنافسية القطاع، فالقطاع أو المؤسسة التي تحقق ربحاً متوسطاً أو يفوق المتوسط على الرغم من وجود المنافسة الحرة فإنها يمكن أن تكون تنافسية.²

وتتمثل مؤشرات القطاع بصفة عامة فيما يلي:

• مؤشرات التكاليف والإنتاجية :

انطلاقاً من تعاريف تنافسية القطاع نجد أنها تركز على الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج والتكلفة المتوسطة (الوحودية)، ومن هنا فإنه يمكن إجراء مقارنة دولية للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو التكلفة المتوسطة على مستوى قطاع النشاط.

¹ كلثوم كياي، مرجع سابق، ص.54.

² Donald G.McFetridge, Op.Cit, p.11.

فإذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لقطاع ما مساوية أو أعلى من القطاعات المنافسة فإن هذا القطاع تنافسي، وإذا كانت التكلفة المتوسطة لقطاع مساوية أو أقل من التكلفة المتوسطة للمنافسين فهو تنافسي أيضا.¹

• مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:

يعتبر كل من الميزان التجاري والحصة السوقية الدولية مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى القطاع، وعليه يكون قطاع النشاط غير تنافسي عندما تتخفف حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو ترتفع حصته من الواردات الوطنية الكلية لسلعة ما، مع مراعاة الإنتاج والاستهلاك الوطنيين لتلك السلعة. ومن جهة أخرى يمكن أن يخسر قطاع النشاط تنافسيته إذا تناقصت حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة ما، أو ترتفع حصته من الواردات الدولية الإجمالية مع مراعاة حصة البلد من التجارة الدولية.²

• الميزان التجاري النسبي:

مؤشر يقارن الميزان التجاري (الفرق بين الصادرات والواردات) لمنتج معين بالتجارة الكلية (مجموع الصادرات والواردات) لنفس المنتج. ويقدم بالصيغة التالية:

$$RTB=(X_{ij}-M_{ij}) / (X_{ij}+M_{ij})$$

يمكن أن يأخذ هذا المؤشر قيمة محايدة من الصفر ($RTB=0$)، كما يمكن أن يأخذ قيمة في المجال

$$(-1 < RTB < 1).³$$

¹ مسعود جماني، أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية و تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص.10.

² مسعود جماني، مرجع سابق، ص.12.

³ نفس المرجع، ص.13.

• الميزة النسبية الظاهرة: بحيث أنشأ "بورتر" (1990) مقياساً للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية

الظاهرة (Revealed Comparative Advantage index (RCA) ويمكن حسابه لبلد ما j

لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

$RCA_{ij} = \frac{\text{الصادرات الكلية للبلد } j}{\text{الصادرات الكلية}} / \frac{\text{الصادرات الكلية للبلد } i}{\text{الصادرات الكلية}}$

الدولية للمنتج i).

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i .¹

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة

توجد عدة مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى الدولة مقارنة بدول أخرى، بحيث تتمثل فيما يلي:

- مؤشر سعر الصرف: يستخدم المحللون مؤشرات أسعار الصرف الحقيقية لقياس القدرة التنافسية بين البلدان، وتمثل هذه المؤشرات متوسط مرجح لأسعار صرف حقيقية ثنائية بين دولة ومنافسيها التجاريين، ويمكن أيضا تفسيرها بأنها متوسط مرجح لنسب مؤشر الأسعار المحلية إلى مؤشر أسعار المنافسين التجاريين لعملة واحدة. ولقد كانت بدايات استخدام مؤشرات أسعار الصرف الحقيقية بدلا من الاسمية عند تسارع معدلات التضخم في العالم، وبذلك فاستخدامها يمكن من قياس تغير القدرة الشرائية لعملة معينة عبر الزمن مقارنة مع المنافسين.²

- نمو الدخل الحقيقي للفرد والإنتاجية :

يعتبر كل من نمو الدخل الحقيقي ونمو الإنتاجية مفهومين مترابطين في ما بينهما، فنجد الدخل الحقيقي

للفرد يعتمد على الإنتاجية الكلية للعوامل (PTP) وعلى الهبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود

¹ عيش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.7.

² كلثوم كباي، مرجع سابق، ص.58.

التجارة. بحيث يعمل الارتفاع في الإنتاجية الكلية للعوامل على زيادة دخل الفرد، مثل ما يفعله التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية والرأس المال إضافة إلى التحسين في حدود التجارة.

يحدث التحسن في حدود التجارة لبلد ما عندما يحدث ارتفاع في قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار وارداته، وهذا ما يمكن البلد من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات أو أن يقلص في صادراته من أجل تمويل المستويات الأصلية من الواردات وذلك من أجل أن يبقى محافظاً على توازنه التجاري، ومن جهة أخرى فإن التحسن في حدود التجارة يرفع من حجم الاستهلاك الداخلي المحتمل انطلاقاً من تخصيص الثروات الطبيعية والتوازن التجاري¹.

- **رصيد الحساب الجاري:** بحيث غالباً ما ترتبط تنافسية الدولة بفائض الحساب الجاري، ويعود هذا الفائض إلى الطلب العالمي على صادرات الدولة أو يكون نتيجة لعوامل أخرى. أما العجز فقد ينشأ في مجمل الاقتصاد أو عن العاملين معاً.

لكن يعتبر هذا المؤشر غير كاف لتقييم التنافسية، خاصة وأن الفائض لا يعكس دائماً وجود تنافسية مرتفعة، كما أن العجز لا يعكس أيضاً وجود تنافسية منخفضة².

- **تركيبة الصادرات وحصّة السوق:**

إن التركيز على تركيب الصادرات يربط التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة على نمو الإنتاجية، ويتم استخدام تقنية تقيس نسبة الصادرات لدولة ما بالنسبة إلى قطاعات ذات القيمة المضافة العالية لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التكنولوجيا العالية. فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبياً أو تميل إلى الارتفاع فهذا يعني تحسن الميزة النسبية في القطاعات ذات الأجور المرتفعة.

¹ مسعود جماني، مرجع سابق، ص.14.

² Donald G.McFetridge, Op.Cit, p.p.30-31.

ومن المهم اكتساب حصة سوقية أكبر في السوق لأن ذلك يوفر فرصا كبيرة للدولة من أجل تحقيق التنافسية، في حين أن تراجع الحصة أو ثباتها في هذا السوق يشير إلى فقدان الفرص ومن ثم يهدد التنافسية.¹

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه نجد أن التنافسية أصبحت ضرورة من أجل البقاء في محيط يتميز بالتسابق الحاد نحو اقتناء أحسن التكنولوجيا، أحسن الوسائل والتقنيات الإنتاجية وكذا أحسن المهارات والكفاءات. كما يتميز بالتنافس الشديد بين الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وهذا التنافس كان نتيجة لما خلفته العولمة من مظاهر تحرير الاقتصاد والحركة التدفقية للسلع والخدمات، الأفكار، العمالة... هذا ما جعل البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تتميز بالاضطراب، التغيير والتقلب المستمر وكل ذلك حتم على المؤسسات التميز بالمرونة، القدرة على التأقلم وسرعة الاستجابة... بالإضافة إلى العمل على التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها، والتحكم أكثر في مواردها لمجابهة هذه التغيرات وزيادة قدرتها التنافسية.

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص. 21-22.

تمهيد:

تشغل حواجز الدخول اهتمام العديد من الباحثين والإداريين، نظرا لتعاظم أهميتها، بالإضافة إلى كونها تجسد دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة، كما أن لها مساهمة محورية في قضايا الاحتكار. وهي تتمثل بصفة عامة في مختلف العوائق التي يجب على المؤسسة التي تريد الدخول إلى الصناعة اجتيازها.

مفهوم حواجز الدخول يطرح جدالا كبيرا، ويشكل عائقا أمام فهم خبراء الاقتصاد للهيكل الصناعي، هذا ما أدى إلى الخلط والتباين في تحديد تعريف معين لها، وكذا تحديد مصادرها وأنواعها، ويرجع ذلك لعدة أسباب من بينها أن الأسس النظرية لهذا المفهوم تنشأ من نموذج SCP (هيكل-سلوك-أداء)، وهو بحد ذاته يعتبر نمودجا معقدا، بالإضافة إلى أن النتائج التي يتوصل إليها الخبراء في أبحاثهم حول حواجز الدخول تكون غير واضحة وغير دقيقة، وهذا ما يجعلها مفهوما معقدا.

سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع، بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تعاريف الاقتصاديين لحواجز الدخول، أما المبحث الثاني فنتعرض فيه إلى الأهمية التي تكتسبها حواجز الدخول وأهم خصائصها، وفي الأخير سنتناول أهم أنواع حواجز الدخول.

المبحث الأول: مفاهيم حول حواجز الدخول

تناول مفهوم حواجز الدخول عدة مفكرين اقتصاديين كل حسب تصوره. ويعتبر جو باين

(Joe .S.Bain) أول مفكر قام بتطوير هذا المفهوم في كتاب خاص حول حواجز الدخول سماه "حواجز

المنافسة الجديدة" (1956) (Barriers to new competition).

سنتعرض في هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي تطرق إليها الاقتصاديون حسب التسلسل الزمني، ثم

الوصول إلى تعريف شامل لحواجز الدخول، كما سنشير إلى أهم الاختلافات في هذه التعاريف.

لكن قبل التطرق إلى هذه التعاريف يجب الإشارة إلى مفهوم الصناعة (l'industrie) بحيث ينظر إليها

على أنها: "تجمع لمنشآت تنتج نفس نوع المنتج، و هي تستوعب عدة قطاعات صناعية".¹

بينما هيكل الصناعة (structure de l'industrie) يعرفه الاقتصادي "باين" بأنه: "تلك الخصائص التي

تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"²، ويقترح

"باين" أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وهي:³

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، و توزيعها النسبي من حيث الحجم.

- درجة تركيز المشترين، أي عدد المشترين و توزيعهم النسبي.

- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.

- شروط الدخول من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمنشآت الدخول فيها إلى الصناعة

والخروج منها.

¹ Karine Chapelle, **Economie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008, p.10.

² أسامة سنوسي، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص19.

³ نفس المرجع، ص19.

المطلب الأول: تعريف حواجز الدخول

توجد العديد من المفاهيم حول حواجز الدخول يمكن إدراجها حسب التسلسل التالي:

أولاً. جو باين (1956) Joe.S.Bain:

يعرف جو باين حواجز الدخول على أنها: "الميزة التي تمتلكها المنشآت القائمة في الصناعة دون المنشآت الراغبة في الدخول، والتي تعكس في المدى الطويل كيف يمكن للمنشأة القائمة أن ترفع أسعارها فوق المستوى التنافسي بدون جذب المنشآت الجديدة للدخول في الصناعة".¹

ثانياً. جورج ستيجلر (1968) Georges.J.Stigler:

يعرف حواجز الدخول على أنها: تلك التكلفة الإنتاجية (عند مستوى معين أو عند كل مستويات الإنتاج) التي يجب أن تتحملها المنشأة الراغبة في دخول الصناعة، والتي لا تتحملها المنشآت الموجودة أصلاً بالصناعة".²

ثالثاً. فيرغسون (1974) James.M. Ferguson:

بالنسبة لفيرغسون يمكن اعتبار حواجز الدخول على أنها: العوامل التي تجعل الدخول غير مربح، في حين تسمح للمنشآت القائمة بوضع أسعار أعلى من التكاليف الهامشية، وتثابر لتحقيق عوائد احتكارية".³

¹ R.Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry?** American Economic Review, Papers and proceedings, Vol 94, N°2, USA, May 2004, p.2.

² روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، السعودية 1994، ص.127.

³ Harold Demsetz, **Barriers to entry**, Departments of economics, UCLA, Discussion paper N°192, USA, Jan 1981, p.2.

رابعاً. فيشر (1979) Franklin .M. Fisher:

يعرف حاجز الدخول على أنه: "أي شيء يمنع أو يحول دون دخول المنشآت في حالة ما إذا كان هذا الدخول يعود بالفائدة من الناحية الاجتماعية".¹

خامساً. فون فايتسك (1980) Von Weizsäcker:

يعتبر فون فايتسك حاجز الدخول على أنه: تكلفة الإنتاج التي تتحملها المنشأة التي تريد الدخول في الصناعة، ولكن لا تتحملها المنشآت القائمة والتي تعمل على عرقلة تخصيص الموارد من وجهة نظر اجتماعية".²

سادساً. ديمستز (1982) Harold Demsetz:

تتمثل حواجز الدخول بالنسبة إليه في: " القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمنشآت المحتملة الراغبة في الدخول إلى الصناعة".³

سابعاً. دينيس كارلتون و جيفري بارلوف (1994) Dennis Carlton & Jeffrey Perloff:

فيما يخص هاذين الباحثين فإنهما يعرفان حواجز الدخول على أنها: "أي شيء يمنع المقاتل من خلق أو إنشاء على الفور أو في المدى القصير منشأة جديدة في الصناعة".⁴

¹ R.Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry?** Op.Cit, p.2.

² R.Preston McAfee and other, **Barrières à l'entrée dans l'analyse Antitrust**, Document de travail, USA, Oct 2004, p.2.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي - بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص.52.

⁴ R.Preston McAfee and other, **Economic and antitrust barriers to entry**, Discussion paper, USA, Dec 2003, p.9.

ثامنا. سبيلبر (2003) Spulber D.F:

يعرف حواجز الدخول على أنها: "ميزة تنافسية مؤقتة لاسيما من حيث التكاليف، الإبداع، ميزات الصفقات أو المعاملات التي تحققها المنشآت القائمة وتمنع دخول منشآت جديدة".¹

المطلب الثاني: الاختلافات في تعريف حواجز الدخول

تختلف المفاهيم التي قدمت لحواجز الدخول، بحيث يمكن تقسيم وجهات نظر الباحثين الذين عرفوها إلى فئتين فمثلا كل من "باين"، "فيرغسون" و"سبيلبر" يركزون في تعريفهم لحواجز الدخول على المنشآت القائمة في الصناعة وبشكل دقيق على النتائج أو المزايا التي توفرها لهذه المنشآت، بينما الفئة الأخرى والتي تتمثل في "ستيجلر"، "فون فايتسكرا"، "فيشر" و"ديمستز" بالإضافة إلى الباحثين "كارلتون" و "جيفري" تركز على المنشآت الراغبة في دخول الصناعة بمعنى آخر العوامل التي تمنع دخولهم. وفيما يلي سنرى أوجه الاختلاف بين هذه المفاهيم المقدمة لحواجز الدخول.

أولا. تعريف باين Bain:

"باين" يعرف حواجز الدخول من وجهة نظر المنشأة القائمة، ويعتبر اقتصاديات الحجم كحاجز دخول لأنها تساعد على دوام التسعير عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة الواحدة.

ثانيا. تعريف ستيجلر Stigler:

بينما "ستيجلر" يعرف حواجز الدخول من وجهة نظر المنشأة الراغبة في الدخول، وهو ينافي "باين" بحيث أن اقتصاديات الحجم لا تعد في نظره حواجز للدخول، ويبرر ذلك بأنه إذا كانت المنشآت القائمة والراغبة في

¹ Karine Chapelle, Op.Cit., p.164.

الدخول تمتلك القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا ففي هذه الحالة لا تشكل اقتصاديات الحجم مثلا حاجزا للدخول.¹

أيضا يركز "ستيجلر" في تعريفه على أن عدم التماثل في ظروف الطلب والتكاليف بين المنشآت القائمة والمنشآت التي يمكن دخولها يدل على وجود حواجز للدخول.

ثالثا. تعريف فيرغسون Ferguson:

تعريف "فيرغسون" يتبع تعريف "باين" لكن يضيف شرط إضافي وهو بأن المنشآت القائمة يجب أن تحصل على أرباح احتكارية.

رابعا. تعريف فيشر Fisher:

أما تعريف "فيشر" فإنه يعتبر تكملة لتعريف "باين" و"فيرغسون" فبالنسبة إليه حاجز الدخول يعد ضارا اجتماعيا إذا كانت المنشآت التي تقرر الدخول لديها حسابات مختلفة عن المجتمع الذي تريد الدخول فيه.² ويمكن تفسير ذلك على أنه بالنسبة لأفراد المجتمع (الذي يتضمن مختلف المستهلكين) يكون أفضل لهم لو كان التنافس الذي يحدث بين المنشآت لا يتم على حسابهم. ولكن معظم المنشآت وخاصة التي ترغب في الدخول إلى الصناعة يكون غرضها مخالفا لذلك وقد يعود هذا لأمرين، من جهة تحقيق الأرباح ومن جهة أخرى يمكن أن تتفق هذه المنشآت رؤوس أموال كبيرة عند دخولها كما قد تتوقع أيضا أنه على المدى الطويل لا يمكنها تعويض هذه الاحتياجات الرأسمالية الأولية .

من جهة أخرى يعتبر "فيشر" أن الاحتياجات الرأسمالية لا تشكل حاجزا للدخول فهو بذلك يتبع تعريف "ستيجلر" فعلى حسب رأيه كل من المنشآت القائمة والراغبة في دخول الصناعة تتحملها على حد سواء.³

¹ R.Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry?** Op.Cit. p.3.

² Ibid, p3.

³ R.Preston McAfee and other, **Economic and antitrust barriers to entry**, Op.Cit, p.8.

خامسا. تعريف فون فايتسكير Von Weizsäcker:

تعريف "فون فايتسكير" يعتبر امتدادا لتعريف "ستيجلر" إلا أنه يظهر بعض الاختلاف بينهما من حيث أن تعريفه يميل للمقاربة المعيارية، بمعنى أنه وضع حواجز الدخول أمام منافسين جدد يمكن أن يكون له تأثير سلبي من الناحية الاجتماعية. وفي نظره لا يجب التكلم عن وجود حواجز للدخول إلا إذا كان هناك قيود للمنافسة من وجهة نظر اجتماعية.¹

بمعنى أنه لكي تكون هناك حواجز للدخول يجب أن يكون الفرق في التكاليف يعمل على تخفيض رفاة المجتمع. و بالنسبة إليه حواجز الدخول تعمل على عرقلة التوزيع الأمثل للموارد.

سادسا. تعريف ديمستز Demsetz:

بالنسبة لتعريف "ديمستز" فإنه ما يعاب عليه أنه يعتبر الحكومة هي القوة الوحيدة التي يمكنها أن تضع حواجز للدخول و هذا ليس صحيحا، فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع حواجز للدخول فمثلا: هناك المنشآت ذات الحجم الكبير والتي تحتكر الصناعة يمكنها أن تضع حواجز.²

سابعا. تعريف كارلتون و بارلوف Carlton & Perloff:

فيما يخص "كارلتون" و"بارلوف" فقد قدما في الحقيقة مفهومين لحواجز الدخول، وهما يتنازعان فيما يخص المفهوم الأول بحيث يجدان بأنه غير عملي، وهذا لأنه ينص على أن الاحتياجات الرأسمالية ليست حاجزا للدخول وأن أي صناعة يستغرق فيها الدخول وقتا معيناً تتضمن حواجز للدخول .

أما المفهوم الثاني فهو يتبع تعريف "ستيجلر" بحيث يعتبران بأن حواجز الدخول عبارة عن تكاليف من الضروري أن تتحملها المنشآت التي ترغب في الدخول إلى الصناعة على غرار المنشآت القائمة.¹

¹ R.Preston McAfee and other, *Barrières à l'entrée dans l'analyse Antitrust*, Op.cit. p.3.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.52.

إذا نلاحظ بأنه بالنسبة لهاذين الباحثين يعكس مصطلح حواجز الدخول كلا من التكاليف والوقت المتطلب للدخول، إلا أنه في الواقع ومن وجهة نظر تطبيقية يمكن أن يكون المدى الطويل بدون فائدة .

من خلال التعاريف السابقة نجد بأن التعريف الذي قدمه "سبيلبر" عن حواجز الدخول يعتبر الأكثر شمولاً وتعبيراً عن هذا المفهوم. كما نلاحظ أن هذا المصطلح لم يكن محددًا في تعريف واحد، بحيث نجده يجمع بين عدة عناصر تتحدد لتشكيل هذا المفهوم أو بمعنى آخر، تدخل عدة عناصر في تركيب تعريف حواجز الدخول مثل الجانب الاجتماعي، البعد الزمني،...وعليه يمكن تعريف حواجز الدخول بأنها مختلف العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول منشآت جديدة إلى الصناعة لمدة زمنية معينة، بحيث تشكل ميزة تنافسية للمنشآت القائمة دون المنشآت الراغبة في الدخول.

المبحث الثاني: أهمية و خصائص حواجز الدخول

من خلال عرض مختلف المفاهيم التي تناولت حواجز الدخول، تأتي مرحلة التعرف على الدور الذي تلعبه حواجز الدخول في الصناعة وما هي أهميتها بالنسبة للمنشآت والسياسات الحكومية، بالإضافة إلى معرفة أهم الخصائص التي تتميز بها حواجز الدخول.

المطلب الأول: أهمية حواجز الدخول

تلعب حواجز الدخول دوراً هاماً في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها، وذلك من خلال تأثيرها على عدد المنشآت في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المنشآت أو الكيفية التي تدخل بها هذه الأخيرة

¹ R.Preston McAfee and other, **Economic and antitrust barriers to entry**, Op.Cit. p.9.

الفصل الثاني: عموميات حول حواجز الدخول

إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على منشآت أخرى أو عن طريق الاندماج مع منشآت أخرى).¹

تواجد حواجز الدخول في الصناعة يمكن أن يفسر بأمرين إما يعكس التحرير أو التنظيم المتواجد في قطاع نشاط معين، بحيث كلما كان مستوى التنظيم (القوانين و التشريعات) مرتفع، كلما كانت هناك حواجز للدخول في الصناعة وكلما كانت هناك حرية كبيرة في الصناعة كلما زادت أهمية وجود حواجز للدخول.²

وفي حالة عدم تواجد حواجز للدخول سيؤدي ذلك إلى جذب منافسين إلى دخول الصناعة وتحقيق أرباح وبالتالي تغطية المبيعات والاستيلاء على الحصة السوقية التي تتشاطرها المنشآت القائمة. بمعنى أنه في غياب حواجز الدخول فإن السوق يعتبر مفتوحا، أي ممارسة السلطة من قبل المنشآت القائمة يمكن أن يكون مهددا من قبل منشآت خارج الصناعة والتي بدخولها بحرية إلى الصناعة فإنه يمكن لها أن تعرض أسعار أقل وبالتالي السيطرة على جزء من أرباح المنشآت القائمة.³

ومن ناحية أخرى يمكن القول أيضا أنه بدون حواجز الدخول، فإنه يمكن لأي منتج محتكر للصناعة أو منشأة تتميز بالاحتكار والتي تعمل على تقييد المبيعات أن تمنع ذوي المشاريع وخاصة المقاولين الصغار من دخول الصناعة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة).

من كل ما سبق يمكن القول بأنه في سوق مفتوحة إذا كانت المنشآت مهددة من طرف منافسين محتملين والتي تباع بأسعار منخفضة وحتى إذا كانت المنشأة القائمة في وضعية المحتكر فإنه يمكن أن تجد نفسها مع حصة سوقية ضعيفة. ومقابل ذلك كل ما يؤدي إلى منع الدخول الحر يؤدي إلى تقوية القوة السوقية للمنشآت

¹ عرقابي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص.8.

² Michele Cincera, *L'importance et l'étendue des barrières légales et administratives dans le cadre de la directive Bolkestein*, Reflets et perspectives de la vie économique, France, 2005, p.37.

³ Richard McKenzie, *Microsoft's Applications Barrier to entry*, Policy analysis, N°380, USA, Aug 2000, p.1.

القائمة في الصناعة. وتعرف القوة السوقية على أنها: "قدرة المنشأة أو مجموعة من المنشآت العاملة في صناعة ما على فرض أسعار مربحة أعلى من المستوى التنافسي لفترة طويلة من الزمن".¹

ولهذا السبب السياسات الحكومية تولي الكثير من الاهتمام لحواجز الدخول في الصناعة بحيث نجد بأن هذه الأخيرة من بين أدواتها سياسات مكافحة الاحتكار (Anti-trust Laws)، سياسة الأسواق المفتوحة (Contestable Markets)...

1. سياسات مكافحة الاحتكار (Anti-trust Laws):

تتلخص سياسات مكافحة الاحتكار في:²

- القوانين أو الأنظمة التي تمنع الاتفاقيات الاحتكارية بين كل أو بعض منتجي منتج معين من أجل السيطرة على سوقها أو تحديد سعرها. وتهدف قوانين أو أنظمة مكافحة الاحتكار بالدرجة الأولى إلى إزالة أو على الأقل تقليص حجم الفاقد الصافي لرفاهية المجتمع من جراء الترتيبات الاحتكارية المؤدية إلى تحديد سعر المنتج عند مستوى يكون غالبا أعلى من السعر الذي سيسود في غياب اتفاقيات الاحتكار.

غير أن هناك اتجاهات متنامية في موقف السلطات اتجاه اتفاقيات الاحتكار نحو النظر إلى مدى تأثيرها على مستوى المنافسة المحتملة في الصناعة وليس مجرد تأثيرها على سعر المنتج. فحتى لو أدت الاتفاقيات إلى رفع سعر المنتج مؤقتا، ولكن لم يترتب عليها تكوين حواجز أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة، تحت إغراء الأرباح المرتفعة، فإن ظروف المنافسة في الصناعة لا تدوم في المدى الطويل وأن مصير الأسعار يكون نحو الانخفاض مرة أخرى تحت تأثير دخول المنشآت الجديدة أو التهديد بالدخول .

¹ محسن خميسية، إستراتيجية تحسين القوة السوقية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص. 32.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر، السعودية، 1994، ص. 266-267.

- القوانين أو الأنظمة للاندماج بين المنشآت في صناعة معينة، التي يمكن أن ينتج عنها اتجاهات احتكارية في الصناعة.

- القوانين أو الأنظمة التي تنظم احتكار إنتاج بعض المنتجات، خاصة منتجات الاحتكار الطبيعي التي قد تقتضي ظروف أو تكاليف إنتاجها، كتناقص تكاليف الإنتاج بزيادة حجم الإنتاج، وأن يتولى اقتصاديا إنتاجها منتج واحد. هذا النوع من المنتجات يتركز في المرافق العامة كالكهرباء، الهاتف، الماء... بصورة رئيسية، ونادرا ما يتواجد في الصناعات التحويلية.

2. سياسة الأسواق المفتوحة:

نظرا لصعوبة تطبيق شروط سوق المنافسة التامة في واقع كثير من الصناعات بما في ذلك شرط ثبات اقتصاديات الحجم أو الحد الأدنى للكفاءة الإنتاجية، حتى يمكن الوصول إلى المستويات المثلى من الكفاءة التخصيصية والداخلية وغياب الفاقد الصافي لرفاهية المجتمع، استعاضت نظرية الأسواق المفتوحة بمفهوم التهديد بالدخول إلى الصناعة (Threat of entry) أو المنافسة الكامنة (Potential Competition) للوصول إلى القسط الأكبر من المزايا التي يمكن أن تحققها المنافسة التامة، وأهمها انخفاض مستوى الأسعار من دون الحاجة إلى التضحية بهيكل الصناعة الذي يساهم في ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية والمتمثل في المنشآت ضخمة الحجم التي يمكن أن تستفيد من اقتصاديات الحجم، أي انخفاض التكلفة المتوسطة كلما ازداد حجم الإنتاج.¹

نظرية الأسواق المفتوحة جاء بها كل من بومول (Baumol)، بانزار (Panzar) وويلينغ (Willing) سنة 1982، ويمكن تعريف الأسواق المفتوحة بأنها سوق يكون فيها الدخول بحرية، كما أن الخروج منها

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص. 271.

أيضا يتم بدون تكاليف، بحيث أن المنشآت التي تريد الدخول إلى الصناعة لا تواجهها أية حواجز للدخول.¹

كما يمكن القول أن السوق يكون مفتوحا بالارتكاز على ثلاث فرضيات:²

- الدخول بحرية: بمعنى أنه المنشآت القائمة في الصناعة لا تمتلك ميزة (من ناحية التكاليف، التكنولوجيا، التمييز...) مقارنة بالمنشآت الراغبة في الدخول، بحيث أن هذه الأخيرة تكون على قدر من المساواة مع المنشآت القائمة في الصناعة.

- الدخول يكون مطلقا: بمعنى أنه إذا أرادت منشأة الدخول إلى الصناعة واقتراح أسعار أقل أو مساوية للأسعار التي تضعها المنشآت القائمة، وبالتالي هذه الأخيرة لا تمتلك القدرة على مواجهة أو الاستجابة لدخول منشآت للصناعة.

- الدخول لا ينطوي على تكاليف: أي أنه يمكن للمنشأة الدخول إلى الصناعة والاستفادة لمدة طويلة من الفرص المتاحة والاستيلاء على أرباح المنشآت القائمة ثم الخروج من الصناعة بدون تحمل أية تكاليف على غرار تكاليف الإنتاج.

وتتحقق ظروف السوق المفتوحة عندما تتوفر الشروط الرئيسية الآتية:³

- تشابه تقنية الإنتاج ومن ثم تكاليف الإنتاج بين المنتجين للسلعة.

- مع أن تقنية الإنتاج يمكن أن تشمل حالة تزايد اقتصاديات الحجم، إلا أن التكاليف المغرقة (Sunk Costs) (التي تتمثل في التكاليف التي يتم تحملها ولا يمكن استردادها) يجب أن تكون ضئيلة جدا أو معدومة. يتيح هذا الشرط للمنشآت الراغبة في الدخول إلى الصناعة أن تخرج منها بأقل خسارة (أو بدون

¹ Jean- Marc Siroen, **Marchés contestables, différenciation des produits et discrimination des prix**, Revue économique, Vol 44, N°3, France, 1993, p.572.

² Kim Huynh et autres, **Economie industrielle**, Ed Amphi économie, France, 2004, p.129.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص.ص. 271-272.

خسارة)، أو بمعنى آخر ألا تشكل التكاليف المغرقة للإنتاج حاجزا محتملا أمام رغبة المنشآت في الخروج من الصناعة.

- يصعب على المنشآت القائمة بالإنتاج تغيير أسعارها بسرعة وذلك لمنع المنشآت الراغبة في الدخول إلى الصناعة والاستفادة من تحقيق الأرباح.

- غياب القيود القانونية أو النظامية التي تحد من دخول المنشآت إلى الصناعة وأهمها تكاليف إجراءات الدخول

غير أنه في حالة عدم تحقق شروط السوق المفتوحة بصورة كافية لتحقيق كل النتائج المترتبة عليها، فإن الدولة تتدخل من أجل رفع مستوى المنافسة الكامنة في الصناعة، وبالتالي من أهم السياسات الحكومية اتجاه تحقيق هذا الهدف يمكن تلخيصها في الآتي:¹

- إزالة كافة القيود والتنظيمات التي تحد من حرية الدخول إلى الصناعة، وجعل دخول الصناعة من قبل المنشآت الراغبة في ذلك سهلا وبأقل تكلفة ممكنة.

- المساهمة في تخفيض تكاليف الخروج من الصناعة وأهمها التكاليف المغرقة التي تشكل أهم العوامل التي تحد من حرية خروج المنشآت من الصناعة ومن ثم رغبتها في الدخول، فكلما كانت التكاليف المغرقة كبيرة أصبحت تكاليف الخروج باهظة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن حواجز الدخول تظهر أهميتها بشكل كبير بالنسبة للأسواق المفتوحة بحيث تعمل على تنظيم أو تخفيف حدة المنافسة فيها. كما يمكن الملاحظة من خلال ما سبق أنه يمكن لحواجز الدخول أن تعرقل عملية تخصيص الموارد، بمعنى عرقلة التوزيع أو الاستعمال الأمثل للموارد

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص. 274-275.

وبالتالي التأثير على رفاهية المجتمع وهذا يتمشى مع المنظور الذي جاء به "فون فايتسكرو" ولهذا تلقى حواجز الدخول الكثير من الاهتمام من جانب سياسات مكافحة الاحتكار، سياسات الأسواق المفتوحة...

المطلب الثاني: خصائص حواجز الدخول

تعتبر حواجز الدخول ذات أهمية كبيرة في منع دخول المنشآت إلى الصناعة ولكنها في غالب الأوقات تعتبر حماية مؤقتة لا تدوم لمدة طويلة، فقد نجد مثال ذلك منشأة بولارويد (Polaroid) التي تعمل في مجال آلات التصوير، معدات النظارات الطبية...تحصلت على براءة اختراع في التصوير الفوتوغرافي اللحظي (Instant Photography) وهذا ما كان لها بمثابة حاجز لدخول المنشآت الجديدة، إلا أن هذه الميزة لم تدم لمدة طويلة فبمجرد انتهاء صلاحية براءة الاختراع بدأت الميزة التي كانت تمتلكها والتي كانت تشكل لها حاجزا للدخول في الانخفاض والتلاشي تدريجيا، هذا ما أدى إلى اقتحام عدة منشآت لهذا المجال، كما أن معظم منافسيها زاد تغلغلهم في الصناعة ونجد مثال ذلك كوداك (Kodak) التي تعمل في نفس المجال (صناعة آلات التصوير، الطباعة، صناعة الأفلام...). وهاته الأخيرة أيضا كانت تعتمد على التمييز في منتجاتها في مجال طباعة المجلات من أجل الحد من دخول منشآت جديدة.¹

هناك مثال آخر لتوضيح هذه الفكرة، بحيث نجد منشأة نيتفليكس (Netflix)، وهي عبارة عن موقع إلكتروني لاستئجار أقراص DVD أسسها الرجل الأمريكي Reed Hastings في أمريكا عام 1998، وتتم كل المعاملات فيها من بيع، استلام...الكروني، إذا "نيتفليكس" تعمل على تمييز منتجاتها من خلال تقديم خدمة مميزة بحيث أنها تبيع عبر الإنترنت، كما أنها تنشر ملخصات ومراجعات لكل أقراص DVD على موقعها بحيث يتسنى لجميع عملائها الإطلاع عليها، وهذا ما شكل حاجزا لدخول هذا المجال.

¹ Michael E. Porter, **Competitive Strategy: techniques of analysing industries and competitors**, The Free Press Edition, USA, 1998, p.15.

كما أن منافس "نينفليكس" الرئيسي Blockbuster والتي تعمل في نفس المجال، إلا أنها لا تعمل إلكترونيا بل تمتلك عدة نقاط بيع لأقراص DVD في مناطق جغرافية مختلفة، وهي تعتمد في تشكيل حواجز الدخول على الميزة التي تتمتع بها من خلال السيطرة على قنوات التوزيع .

إلا أن هذه الميزة لم تستمر لكتنا المنشأتين، ولم تشكل حاجزا لدخول الصناعة لمدة طويلة بحيث في سنة 2002 قررت وول مارت (Wall- Mart) والتي تمتلك متاجر للبيع بالتجزئة اقتحام هذا المجال وبيع أقراص DVD مع خدمة جديدة أدت إلى تخفيض أسعار "نينفليكس" بـ 10%¹.

إذا تعتبر حواجز الدخول مؤقتة في غالب الأحيان، إلا أننا في بعض الصناعات نجد العكس بحيث يمكن أن تدوم لمدة طويلة كما هو الحال في مجال صناعة السيارات وذلك مع نهاية الحرب العالمية الثانية وزيادة الاهتمام بالأتمتة وانتهاج التكامل العمودي، هذا ما أدى إلى زيادة تطبيق اقتصاديات الحجم وتشكيل حاجز لدخول هذه الصناعة.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، يمكن القول أيضا أنه من بين خصائص حواجز الدخول نجد، بأنها تتغير في بعض الأحيان إلى حد كبير لأسباب خارجة عن سيطرة المنشأة وقد يعود ذلك للقرارات الإستراتيجية المتخذة والتي يكون لها تأثير كبير.

يمكن القول أيضا أنه هناك بعض المنشآت التي تمتلك كفاءات ومهارات متخصصة وفعالة بحيث تسمح لها بالتغلب على حواجز الدخول في صناعة معينة، كما تكون قادرة على تخفيض التكاليف أكثر من المنشآت الأخرى. نجد مثال ذلك جيليت (Gillette) المتخصصة في صنع شفرات الحلاقة، الأقلام الجافة... بحيث تمتلك مهارات وكفاءات قامت بتطوير منتجاتها المتمثلة في شفرات الحلاقة، هذا ما أدى بها للدخول في

¹ John Thompson and other, **Strategic Management –Awareness and change**, Ed Thomson, 5th edition, USA, 2005, p.175.

الصناعة بتكاليف جد منخفضة، بالإضافة إلى تمتعها بمهارات تسويقية أيضا، بحيث بعد دخولها الصناعة أصبحت متفوقة من ناحية الإعلان والإشهار كما أصبحت تمتلك قنوات توزيع متطورة.¹

إذا مما سبق نستنتج بأنه عند توفر أي منشأة على الكفاءات البشرية والمهارات المتخصصة فقد تستطيع الدخول إلى الصناعة حتى عند تواجد حواجز للدخول.

وكخلاصة من كل هذه الخصائص المذكورة يمكن القول بأنه من خصائص حواجز الدخول أنها تعمل على تأخير الدخول إلى الصناعة وليس منع الدخول بصفة نهائية و دائمة.

المبحث الثالث: أنواع حواجز الدخول

توجد العديد من حواجز الدخول التي تواجه المنشأة عند رغبتها في دخول الصناعة. وقد اختلف المفكرون الاقتصاديون في تصنيفها، فمثلا: "باين" يحددها في ثلاث مصادر أساسية : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، الميزة المطلقة للتكاليف. كما يمكن تصنيفها أيضا حسب المتغيرات البيئية، والتي من بينها الحواجز الاجتماعية، الثقافية، القانونية، السياسية، بالإضافة إلى الحواجز الاقتصادية والتكنولوجية. وفي هذا المبحث سنتناول أنواع حواجز الدخول بشكل عام بحيث قمنا بتقسيمها إلى الحواجز التي تستفيد منها المنشآت القائمة، حواجز تتعلق بالمنشآت الراغبة في الدخول وحواجز تمس الطرفين.

المطلب الأول: الحواجز التي تستفيد منها المنشآت القائمة

سننتقل إلى أهم الحواجز التي بها المنشآت القائمة في الصناعة على غرار الراغبة في الدخول، بحيث تتمثل في اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، المزايا المطلقة للتكاليف وتمييز المنتجات.

¹ Michael E. Porter, Op.Cit, p.15.

أولاً. اقتصاديات الحجم:

تعتبر اقتصاديات الحجم أهم حاجز بالنسبة لـ"باين"، ويمكن تعريفها على أنها: "تخفيض التكلفة الوحدوية مع رفع حجم الإنتاج من خلال توزيع التكاليف الثابتة على مجموعة من الوحدات المنتجة".¹

ويمكن تفسيرها أنه إذا ارتفع الإنتاج في الصناعة تنخفض التكاليف للوحدة الواحدة، لأن التكاليف الثابتة توزع على الوحدات والتكلفة المتغيرة تقل عن طريق خصم الكمية وبالتالي يستطيع المنافس الحالي تخفيض أسعاره ومنع دخول منافسين جدد.

في هذه الحالة يتعين على المنشأة الراغبة في الدخول أن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحددها الأدنى، وإذا بدأت المنشأة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد، فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة.

ثانياً. أثر الخبرة:

يمكن تعريف أثر الخبرة على أنها: "التكلفة الوحدوية لمنتج مخفضة بنسبة معينة كل مرة عندما يكون الإنتاج المتراكم في المؤسسة مضاعفاً".² ويمكن تفسيرها بأنه كلما زادت خبرة وتعلم العاملين في المنشآت المنافسة مع الحفاظ على سرية التقنية، كلما زادت الفجوة بينها وبين المنشآت الجديدة في الصناعة، مما يصنع حاجزا للدخول.

على العموم، يمكن اختصار مفهوم أثر الخبرة في أنه عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم من طرف المنشأة يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج الوحدوية بنسبة معينة، وهذا الانخفاض في الأسعار والتكاليف يكون من خلال تراكم الخبرة. والأسباب التي تفسر هذه الظاهرة يمكن تبويبها في ستة أصناف: التعلم، التخصص، الاستثمار، أثر السلم (اقتصاديات الحجم)، التغيير التكنولوجي والتحكم في الوقت.

¹ Franck Brulhart, **Les 7 points clés du diagnostic stratégique**, Ed d'organisation, France, 2009, p.27.

² Jean-Marie Ducreux et autres, **Le grand livre de la stratégie**, Ed d'organisation, France, 2009, p.24.

الفصل الثاني: عموميات حول حواجز الدخول

ويمكن إدراج ملاحظة بأنه بالرغم من أن اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة يتطابقان في نفس المبادئ وهي تخفيض التكاليف الوحودية، إلا أنهما يختلفان في بعض الخصائص عندما يشكلان حاجزا للدخول، فتطبيق اقتصاديات الحجم دائما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالنسبة للمنشآت خاصة كبيرة الحجم (التي تعتمد في غالب الوقت على الإنتاج بكميات كبيرة ونمطية).

إلا أنه وفي بعض الحالات الخاصة، إذا كانت المنشآت الصغيرة تمتلك القدرة للوصول إلى التكنولوجيا أو تتحكم فيها فإنها في هذه الحالة يمكنها التحكم في التكاليف وتخفيضها. و من هذا المنطلق يمكن القول بأن كلا من اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة و التكنولوجيا تشكل مصادرا لتخفيض التكاليف وتشكيل حواجز للدخول.

ويعتبر أثر الخبرة مفهوما غير ملموس (معنوي) مقارنة باقتصاديات الحجم ويمكن اعتبارها ضمنية أو مملوكة لدى المنشآت المنافسة الأخرى على غرار اقتصاديات الحجم التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها إذا توفرت لديها الإمكانيات اللازمة.

لكن في غالب الأحيان، لا يمكن الاحتفاظ بتلك الخبرة لمدة طويلة، لأنه يمكن للمنشأة المنافسة أن تكتسب خبرة هي الأخرى وتتراكم لديها بسرعة وذلك من خلال ملاحظة الطرق والعمليات التي تقوم بها المنشأة، إمكانياتها ووسائلها وتكنولوجياتها وبالتالي لا تضمن تواجد حواجز للدخول.

ثالثا. المزايا المطلقة للتكاليف:

تنشأ هذه المزايا لعدة أسباب، من بينها قد يكون للمنشآت المتواجدة في الصناعة ميزة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل من المنشآت التي تريد الدخول.¹

ويتحتم في غالب الأوقات على المنشآت الجديدة دفع أسعار كبيرة للحصول على الموارد مقارنة بالمنشآت القائمة في الصناعة، لأن هذه الأخيرة تتمتع بميزة الحصول على التخفيضات من قبل الموردين. بصفة عامة،

¹ روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص. 131.

يمكن القول بأن ميزة التكاليف التي تمتلكها المنشآت القائمة في الصناعة تتمثل في الوصول السهل إلى التكنولوجيا، وللمواد الأولية، الإعانات المالية العامة، المواقع الجيدة...

رابعاً. تمييز المنتجات:

التمييز في المنتجات يعتمد على المعايير المادية للمنتج، عوامل السعر ومستوى الخدمة. ولا بد أن تهتم المنشأة لكي تدعم مركزها التنافسي بابتكار أسلوب إنتاجي متميز يؤهلها للظهور بشكل مختلف عن المنشآت الأخرى ويزيد ولاءها من قبل العملاء من حيث الاسم والجودة والعلامة التجارية والمواصفات والصورة النهائية للمنتج. ويمكن تعريف التمييز أو التمايز على أنه: " القدرة التي تمتلكها المنشأة لبناء عرض مختلف عن عروض منافسيها"¹. ويتم من خلال عدة طرق: الإبداع في التصميم والتكنولوجيا، الخدمات، السمعة ومكانة العلامة التجارية، قنوات التوزيع...

بشكل عام، يمكن القول بأن الاختلاف في خصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشآت المتواجدة في الصناعة يؤدي إلى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من التهديدات، لذلك يجب على المنشآت الراغبة في الدخول العمل على تمييز منتجاتها لمواجهة هذا الحاجز.

و كمثل على ذلك نجد في مجال الصناعة الكيماوية سواء كانت صناعة الأدوية أو مستحضرات التجميل... تقوم المنشآت بالتنوع في منتجاتها وتمييزها من خلال عدة طرق أو أساليب (الإشهار، كيفية عرض المنتج، قنوات التوزيع، الصورة، الإبداع، السعر، الخدمة المقدمة،...)².

وهناك نوعين من التمييز، تمييز أفقي وتمييز عمودي (رأسي)، بحيث نجد أن التمييز الأفقي يختص بالمنتجات التي تكون متماثلة أو متطابقة من حيث الجودة والسعر، وتستهدف فئة معينة أين يقوم المستهلكون

¹ Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique*, Ed d'organisation, France, 2008, p.61.

² P.Maurel, *Stratégies des firmes vis-à-vis de l'entrée: Le cas de l'industrie chimique*, Revue d'économie industrielle, Vol 4, N°1, France, 1978, p.46.

باختيار مواصفات معينة للمنتجات وفقا لأذواقهم واحتياجاتهم الشخصية، بينما التمييز العمودي يحدث عندما تكون خصائص السلع التي توجه لجميع المستهلكين ليعبروا عن تفضيلاتهم متماثلة بين منتجات مختلفة، إذا تم عرض سلعتين مختلفتين عند نفس المستوى من السعر فإن جميع المستهلكين سيختارون نفس السلعة، ويعتبر معيار الجودة هو أفضل مثال عن التمييز العمودي.¹

- **التمييز الأفقي:** يعود مثلا إلى التمييز المكاني للمنشآت، وباعتبار السوق مكان جغرافي يتضمن مجموعة من المنشآت تكون متميزة من خلال موقعها مثال: مطاعم بائعي الوجبات السريعة، في هذه الحالة فإن المستهلك يجب أن يأخذ بعين الاعتبار إلى جانب سعر السلعة التكلفة التي سيتحملها في التنقل من بائع لآخر، هذه التكلفة تكون في زيادة حسب المسافة التي تفصل المشتري عن البائع (تكاليف الوقت، الجهد...). فبين كل بائعين اثنين يقترحان نفس السلعة بنفس السعر ولكن ليسا متواجدين في نفس المكان، فإن المستهلك سيختار البائع الذي يكون أقرب بالنسبة إليه. إذن هذه الاختلافات في المواقع تؤدي أيضا إلى اختلافات في تفضيلات المستهلكين واختياراتهم.² أيضا يوجد شكل آخر من التمييز الأفقي بحيث يتم التركيز على خصائص المنتج (وظائفه، تصميمه، خياراته...) بحيث يشير إلى المقارنة بين سلع تتطلب نفس القدر من الموارد لصناعتها ولكنها تختلف في التصميم نفسه، مثال ذلك السيارات أو الغسالات ذات نفس الحجم والطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة أو تشبع ذوقا مختلفا مثل اختلاف اللون والأبعاد.³

¹ فرحي السعيد، أثر السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص.59.

² Kim Huynh et autres, Op.Cit.p.119.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.67.

- التمييز العمودي (الرأسي): يشير إلى مجموعة المنتجات من نفس النوع ولكنها مرتبة رأسيًا من حيث معيار معين كالصلابة والأمان والسعة وغيرها، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذو النوعية الأفضل الذي يستخدم أكبر قدر من الموارد في صنعه.¹

كما أشرنا فإنه في التمييز العمودي المنتجات يتم ترتيبها حسب معيار الجودة. وفي هذه الحالة المعلومات حول الجودة لا تكون متوفرة بالنسبة لمجموعة كبيرة من المنتجات، وبالتالي من الضروري إجراء اختبار قبل التعرف على جودة المنتج. وهنا نجد بأن المنشآت القائمة منذ مدة طويلة في الصناعة تمتلك ميزة على غرار المنشآت الراغبة في الدخول من حيث أن المستهلكين أو العملاء كان لديهم الوقت الكافي لاختبار منتجاتها والتعرف على جودتها والحكم عليها.²

المطلب الثاني: حواجز تتعلق بالمنشآت الراغبة في الدخول

وهي تتمثل في مختلف الحواجز التي تواجه المنشآت التي ترغب في دخول الصناعة وتشمل كل من حاجز الوصول إلى منافذ التوزيع والاحتياجات الرأسمالية.

أولاً. الوصول إلى منافذ التوزيع:

قنوات التوزيع المتعلقة بقطاع نشاط تكون مستحوذة من قبل المنشآت القائمة في الصناعة، وفي هذه الحالة يجب على المنشأة التي تريد الدخول إقناع الموزعين المتواجدين في الصناعة بتوزيع منتجاتها أو القيام بإنشاء قنوات توزيعية خاصة بها من خلال التكامل العمودي.³

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.67.

² Kim Huynh ,Op.Cit, p.117.

³ Franck Brulhart, Op.cit. p.50.

لكي يتم الوصول إلى قنوات التوزيع يجب على المنشأة إما تأسيس بيئة علاقات جيدة مع الموزعين وكسب ولائهم، أو الإبداع والابتعاد عن التقليد في عملية التوزيع مع تقديم نظام بيعي وإشعاري جديد ومتميز خاصة على مستوى الزبائن وكذا السيطرة على قنوات وطرق التوزيع المختلفة.

ولتوضيح ما سبق نأخذ مجال المتاجر الكبيرة (Super markets) كمثال بحيث نجد "ول مارت" الأمريكية التي تعمل في البيع بالتجزئة، هذه الأخيرة تمتلك سيطرة كبيرة على قنوات التوزيع في جميع أنحاء العالم من خلال العلاقات القوية التي تمتلكها مع الموردين وهذا ما يشكل حاجزا للمنشآت التي ترغب في الدخول إلى الصناعة، بالإضافة إلى أنها تستعمل أحدث الأنظمة والتقنيات من بينها EPOS نقاط البيع الإلكترونية (electronic points of sales) وEDI التبادل الإلكتروني للبيانات (electronic data interchange) ...

ثانيا. الاحتياجات الرأسمالية:

تضطر المنشآت الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة للإشهار أو البحث والتطوير وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمخزونات وقروض الزبائن وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا، حتى عند توافر رؤوس الأموال فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة بهذه الأموال.¹

ونجد مثال هذا النوع من الحواجز إكزيروكس (Xerox) الأمريكية التي قامت بإنشاء رؤوس أموال هامة و معتبرة كحاجز دخول في مجال الناسخات أو آلات النسخ (copiers)، عندما اختارت استئجار هذه الآلات بدلا من بيعها مباشرة والتي زادت بشكل كبير الحاجة إلى الرأسمال العامل.²

¹ Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, Harvard business review, USA, 2008, p.4.

² Michael Porter, **Competitive strategy**, Op.cit. p.10.

إذا الاحتياجات الرأسمالية تشكل حاجزا للدخول، لكن في بعض الأحيان حتى عند توافر الرأسمال فإن الدخول قد يكون محفوفًا بالمخاطر مثلًا ما يحدث بالنسبة للمنشآت الكبرى اليوم التي تمتلك الموارد المالية الضخمة إلا أنه عند الرغبة في الدخول في مجالات مثل صناعة أجهزة الكمبيوتر فقد يشكل ذلك لها حاجزا لدخول الصناعة.

المطلب الثالث: حواجز تمس الطرفين

وهي تتمثل في الحواجز التي تتحملها المنشآت القائمة والراغبة في الدخول على حد سواء وتشمل تكلفة التبديل، الحواجز القانونية والحواجز الطبيعية.

أولاً. تكلفة التبديل:

يعرف جاكسون (Jackson) (1985) تكلفة التبديل على أنها: "التكاليف المادية، الاقتصادية، النفسية التي يتحملها العميل في تغييره للموردين".¹

وهنا يجب على المنشآت التي تريد الدخول إلى الصناعة أن تكون قادرة على إقناع العملاء الحاليين للتحويل من الموردين، ولكي يحدث هذا التحول قد يحتاج العملاء (سواء كانوا أفراد أو منشآت) إلى اختبار منتج المنشأة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، تدريب أفرادهم على استخدام المنتج. كنتيجة لذلك، يتحمل العملاء تكاليف مالية كبيرة في التحول بين المنشآت، فعندما تكون تكاليف التحويل هذه مرتفعة يتردد العملاء في التغيير.²

ونجد مثال ذلك في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث هناك العديد من التكاليف التي يجب مراعاتها عند التبديل، وهي تشمل تكاليف إعلام الآخرين بالتغيير (الأصدقاء، زملاء العمل...)، تكلفة

¹ Joseph Omotayo Oyeniyi and others, **Switching cost and customers loyalty in the mobile phone market**, Business intelligence journal, USA, Jan 2009, p.2.

² روبرت.أ.بش و آخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص.142.

الفصل الثاني: عموميات حول حواجز الدخول

الحصول على خطوط جديدة، التكاليف المرتبطة بكسر علاقات طويلة الأمد مع مزود الخدمة، تكاليف تعلم أي إجراءات جديدة في التعامل مع مزود الخدمة الجديدة مع المقارنة مع المنشآت القائمة. إلى جانب هذه التكاليف، هناك متسع من الوقت والجهد النفسي لمواجهة عدم اليقين مع مزود الخدمة الجديدة.

هناك مثال آخر على تكلفة التبديل، فالمنشآت المتخصصة في برامج تشغيل جهاز الكمبيوتر مثل سافتيوير (Software) تتمتع بمستوى ربحية كبير بسبب الصعوبات الضخمة التي يواجهها العملاء في التحول من نوع برنامج تشغيل جهاز كمبيوتر لآخر.

بشكل عام، يمكن القول بأن تكاليف التبديل تتمثل في تلك التكاليف الثابتة التي يتحملها العملاء عندما يغيرون الموردين، ويمكن اعتبار الفكرة العكسية صحيحة لأنه حتى الموردين يتحملون تكاليف عند تبديلهم للعملاء.

ثانياً. الحواجز القانونية:

الحواجز القانونية تنشأها الدولة وتتحكم فيها أيضاً، 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 مثل: مجال الطاقة، صناعة الأدوية، القطاع الطبي، المعدات والتجهيزات الدفاعية... وهذه القطاعات المذكورة تخضع لحواجز أكثر من القطاعات الأخرى.¹

وهنا يمكن التمييز بين الحواجز القانونية الدائمة والمؤقتة، فمثلاً الحواجز القانونية الدائمة تتمثل في قوانين حماية البيئة والإنسان، قوانين حماية المستهلك.. بينما الحواجز القانونية المؤقتة تتمثل مثلاً في براءات الاختراع (بحيث تتراوح مدتها بين 15 إلى 20 سنة).

¹ David Campbell, **Business strategy**, Butterworth-Heinemann, England, 2002, p.135.

كما يمكن إدراج الحواجز الجغرافية أيضا تحت الحواجز القانونية، بحيث أن البلد يفرض قيودا عادة على المنشآت الأجنبية عندما تريد البيع أو الإنتاج مباشرة، وهذه الإجراءات تساعد على حماية المنشآت المحلية التي تنشط في الصناعة (مثلا بتحميل المنشآت الأجنبية تعريفات جمركية أو حتى منعها من دخول بعض الصناعات).

ثالثا. الحواجز الطبيعية:

تنشأ حواجز الدخول من خلال البيئة الاقتصادية، الجغرافية، السياسية للمنشأة، بحيث لا تمتلك المنشآت سواء المتواجدة في الصناعة أو الراغبة في الدخول السيطرة على هذه الحواجز، وهناك بعض الكتاب من يضم إليها اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات... كما أن "ديمستز" مثلا يضيف إليها الحواجز القانونية.¹ وقد تنشأ هذه الحواجز بحكم طبيعة النشاط كالمقطاعات المرتبطة بالشبكات ونجد مثال ذلك قطاع السكك الحديدية .

¹ Karine Chapelle, Op.Cit. p.165.

خلاصة الفصل:

إن حواجز الدخول وبالرغم من أنه لم يتم تحديد تعريف موحد لها، إلا أنه يمكن فهمها بكل اختصار بأنها كل شيء يعمل على تأخير، الحد أو حتى منع دخول منشآت جديدة للصناعة.

وتعتبر حواجز الدخول عنصرا أساسيا في تحليل القوة السوقية، كما تظهر أهميتها من خلال العمل على الحد من المنافسة أو التخفيف من شدتها، خاصة وأن الصناعة التي تتواجد فيها المنشآت تتميز بكثرة التغيرات وتسارع تطوراتها (التكنولوجية و المعلوماتية...) هذا ما أدى إلى زيادة التنافس بينها من أجل البقاء والتميز وكذا الحصول على حصص سوقية أكبر. من هنا أيضا ظهرت ضرورة الاهتمام بمفهوم التنافسية وكيفية كسب مركز قوي للمنشآت بين المنافسين محليا ودوليا.

تمهيد:

لقد انتهجت الجزائر سياسة مجانية العلاج منذ الاستقلال، ولا يخفى على المتتبع تطور عدد الأفراد العاملين في القطاع الصحي في مختلف الاختصاصات بالإضافة إلى انجاز مستشفيات جامعية لغرض التكوين والعلاج بداية في كل من الجزائر، قسنطينة، وهران ثم تلتها المدن الكبرى بعد ذلك، مع إرسال بعثات إلى الخارج للتكوين في جميع التخصصات، كما قامت باستيراد العتاد الطبي المتطور وباهظ الثمن...

كل هذا أعطى ثماره في البداية ورافقه تطور في النمو الديمغرافي بشكل هائل، إلا أن هذا لم يستمر فسرعان ما تدهورت الظروف الصحية للأفراد وذلك تزامنا مع الأزمة الاقتصادية التي حدثت في ذلك الوقت والتي كانت نتائجها منعكسة في زيادة الأسعار العلاجية، عدم القدرة على تغطية العلاج على مستوى كل التراب الوطني نظرا للعدد الكبير للأفراد، عدم التحكم في برمجة المستهلكات الطبية ونقص الأدوية بالإضافة إلى كل ذلك هجرة الكفاءات الصحية إلى الخارج طلبا للأجور المرتفعة.

ولقد سعت الجزائر من خلال الإصلاحات التي قامت بها على مستوى الاقتصاد والقوانين التي وضعتها إلى تهيئة البيئة المناسبة للأفراد من أجل الاستثمار في القطاع الخاص، ومن جانب آخر وفرت كل الظروف لنجاحها وذلك لما يلعبه القطاع الخاص من دور هام في تكوين القيمة المضافة، توفير مناصب الشغل...

وفي نهاية الثمانينات قامت الجزائر بانتهاج صيغة مكملة للصحة العمومية من خلال فتح المجال أمام الخواص لإنشاء المصحات، وبهذا يمكن القول بأنها أرادت من وراء ذلك العمل على تخفيف الضغط على المستشفيات العامة، وكنتيجة لذلك أدى إلى خلق تنافسية بين القطاع العمومي والمصحات الخاصة التي استفادت حينها من كفاءات القطاع العام، والتنافس أيضا بين هذه المصحات فيما بينها بحيث تعمل من أجل تحسين مركزها التنافسي بالتركيز على تقديم العلاج النوعي للأفراد والخدمات ذات الجودة العالية من خلال توظيف أحسن المهارات الطبية والجراحية و في التخصصات الدقيقة في مقدمتها جراحة القلب والأوعية والشرابين، جراحة العظام والعيون وغيرها من التخصصات.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة للقطاع الخاص إلا أنه تواجهه عدة حواجز للدخول خاصة المصحات الطبية وهذه الحواجز تكون مرتفعة بالأخص عند إنشاء المصحة.

من هنا كان المنطلق للتعرف أكثر على الحواجز التي تواجه هذا القطاع ومعرفة طبيعة تأثيرها على تنافسية المصحات، بحيث تمت دراستنا على المصحة الطبية الجراحية رجاح كمثال وذلك خلال الفترة 1996-2011 مع الاعتماد في مقارنة تنافسياتها مع المصحات التي تتنافس معها على مستوى مدينة سطيف.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق بشكل عام إلى مختلف الحواجز التي واجهت المصحة الطبية رجاح عند بداية نشاطها، مؤشرات قياس تنافسياتها وكذلك معرفة كيف تؤثر حواجز الدخول على تنافسياتها. وبناء على ذلك سنقوم بتقسيم فصلنا إلى ثلاث مباحث بحيث نعرض في المبحث الأول لمحة حول القطاع الخاص والتعريف بالمصحات الطبية الجراحية، ثم التعريف بالمصحة الطبية رجاح ومختلف أهدافها وكذا هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني فنتناول فيه تحليل قوى المنافسة للمصحة الطبية رجاح. وفيما يخص المبحث الثالث فسنخصصه لمعرفة أهم الحواجز التي تواجه هذه المصحة ومؤشرات قياس تنافسياتها، وفي الأخير معرفة طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة.

المبحث الأول: لمحة حول المصحة الطبية

قبل التطرق إلى تعريف المصحات الخاصة يجب إعطاء لمحة حول القطاع الصحي في الجزائر.

يتكون القطاع الصحي من مختلف المستشفيات العامة، المراكز الإستشفائية الجامعية، المصحات الخاصة، العيادات الطبية... ويهدف القطاع الصحي إلى تقديم الرعاية والتوعية والتوجيه سعياً لرفع المستوى الصحي لأفراد المجتمع من خلال تأمين الوقاية الصحية المناسبة، توفير الاحتياجات الطبية، المعاینات الطبية الدورية، تأمين الخدمات الطبية لأهالي القرى النائية من خلال التوجه إليهم وتزويدهم بمختلف الخدمات الطبية وصرف الأدوية للمرضى، تقديم المساعدات للذين يحتاجون إلى الاستشفاء وتنظيم برنامج توجيهي يهدف إلى رفع مستوى الوعي الصحي لدى فئات المجتمع المختلفة، وتحسيسهم بالوقاية الضرورية من الأمراض المنتشرة.

يتم إسناد القطاع الصحي في الجزائر إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، التي تدير العنايات الإستشفائية والصحة في الوسط العمومي وتراقب شروط الممارسة في القطاع الخاص، كما أنها تدير التغطية الاجتماعية من قبل ثلاث صناديق وطنية تحت وصاية وزارة العمل والضمان الاجتماعي، وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء والصندوق الوطني للتقاعد.

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS:

يعد هذا الصندوق أقدم صناديق الضمان الاجتماعي الجزائري وقد حددت مهام هذا الصندوق كما يلي¹:

- تسير نفقات التعويضات والأداءات المتعلقة بالأجراء ومختلف حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسير نفقات التعويضات والأداءات للمستفيدين من مزايا الضمان الاجتماعي الدولي.
- تسجيل وترقيم العمال الأجراء.
- ترقية التنبؤ بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقية التوعية والإعلام الصحي.
- ترقية وتنظيم المراقبة الطبية.
- إنشاء مؤسسات ذات طابع صحي واجتماعي.
- التحصيل، المراقبة والمنازعات لمختلف اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- إعلام وتوعية أرباب العمل والعمال المستفيدين بضرورة الانخراط في النظام.
- عقد الاتفاقيات مع الأطباء الممارسين والمؤسسات الطبية الخاصة.
- تسير المنح العائلية لحساب الدولة.

2. الصندوق الوطني للتقاعد CNR: حددت مهام و وظائف هذا الصندوق كما يلي²:

- تسير منح التقاعد ومنح التقاعد المنقول للمتقاعدين وذوي الحقوق (التقاعد المباشر وغير المباشر).
- تسير منح المستفيدين من التعاقبات الدولية.
- ضمان التحصيلات والمراقبة والمتابعة القضائية الاشتراكات الموجهة لتمويل منح التقاعد المباشر.
- إعلام وتوجيه المستفيدين.

¹ درار عياش، أثر نظام الضمان الاجتماعي على حركة الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2005، ص. 96.

² نفس المرجع، ص. 99.

3. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS: يقوم بالمهام التالية:¹

- التغطية الاجتماعية لغير الأجراء (التعويضات والأداءات).

- تحصيل الاشتراك من غير الأجراء.

- استعمال الاشتراكات المحصلة لتغطية التعويضات والأداءات الاجتماعية.

المطلب الأول: التعريف بالمصحات الطبية الخاصة

فيما يلي سنقوم بعرض مفهوم المصحات الخاصة و شروطها بالإضافة إلى أنواع المنافسة التي نجدها بين هذه المصحات.

أولاً. تعريف المصحات الخاصة:

تعد المصحات الخاصة مؤسسات ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية، وهي عبارة عن مؤسسات للعلاج والاستشفاء تختص بممارسة الأنشطة الطبية والجراحية، بما في ذلك أنشطة طب وجراحة النساء وأنشطة الاستكشاف (المخابر، أقسام الأشعة...).²

ويشهد القطاع الطبي الخاص في الجزائر تطوراً كبيراً من حيث زيادة عدد المصحات الطبية الخاصة والتي تلعب دوراً مهماً في المساهمة الفعلية في الخدمات الصحية بحيث يصل عددها بالنسبة لولاية سطيف حوالي ثلاثة عشر (16) مصحة متخصصة (عل مستوى المدينة) تعمل معظمها في مجال الجراحة العامة بالإضافة إلى بعض التخصصات مثل جراحة وتوليد النساء، طب العيون...

وتحدد المنظومة التشريعية الجزائرية الطاقة السريرية الدنيا للمصحات بسبعة (7) أسرة بعدما كانت تتراوح ما بين 15 و 90 سريراً. كما تحدد بالنسبة للمصحة التي يكون ملاكها متعددين أن تتكون إدارتهم

¹درار عياش، مرجع سابق، ص. 104.

²بومعروف إلياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص. 330-331.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاء

إضافة إلى رؤوس الأقسام الطبية والجراحية والتقنية، من أربعة هيئات رئيسية تمثل المستوى الإداري الأعلى للمصحة وهي تتمثل فيما يلي:¹

- **مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة من ملاك المصحة الطبية، ممثل عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، رئيس اللجنة العلمية للمصحة، ممثلين عن جمعيات حماية المستهلكين، ممثل عن الأطباء، ممثل عن الشبه طبيين.

يقوم أعضاء مجلس الإدارة بانتخاب رئيس مجلس الإدارة (من بينهم)، كما يجب على المدير العام للمصحة الخاصة الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية. و يختص مجلس الإدارة بالمهام التالية:

- برامج عمل المصحة.
- مشاريع الميزانية التقديرية وحسابات المصحات الطبية.
- مشاريع التنظيم والنظام الداخلي للمصحات الطبية.
- اقتناء التجهيزات والعقارات.
- مشاريع توسيع وتهيئة المصحة.
- برامج وقاية وصيانة المصحة...

- **المدير العام:** يتولى تسيير المصحة مدير له خبرة مهنية لا تقل عن خمس (5) سنوات، وتتمثل مهامه بصفة عامة فيما يلي:

- تنفيذ توصيات ومداومات مجلس الإدارة.
- ممارسة السلطة الإدارية على مجموع القوى العاملة في المصحة.
- إعداد ملف طبي لكل مريض.
- إعداد التقرير السنوي الذي يتم تسليمه لمجلس الإدارة...

¹بومعروف إلياس، مرجع سابق، ص.332.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

- المدير التقني الطبيب: يتكلف بالمهام التالية:

- تنظيم النشاط الطبي و الاستشفائي للمصحة وضمان المراقبة و المتابعة.
- ضمان الحضور الدائم للفئة المهنة الطبية والشبه طبية.
- ضمان التسيير الجيد للأدوية والسير الحسن للمناوبة...

- اللجنة الطبية: تعد اللجنة الطبية هيئة استشارية تتكون من ممثلين عن كل تخصص طبي وممثل عن

الشبه طبيين. وتتمثل مهامها في إعطاء رأيها حول:

- برامج أنشطة المصحة ومشاريع البرامج المتعلقة بالأجهزة الطبية.
- تقييم أنشطة العلاج في المصحة...

بالنسبة للمصحة التي يمتلكها شخص واحد لا يشترط أن تتوفر على هذه الهيئات الأربعة المذكورة أعلاه،

بل يجب أن تتوفر بالنسبة لمصحة يكون لها عدة ملاك.

ثانيا. أنواع تنافسية المصحات الخاصة:

تقوم المنافسة التي تتم بين مختلف المصحات الطبية الخاصة على أساس السعر والجودة، فالفئة المستفيدة من الخدمة الصحية المقدمة تبحث دائما عن خدمة تتوفر على الجودة والنوعية المتماسكتين مع السعر المناسب وذلك نظرا لانعدام التغطية التأمينية للخدمات الصحية التي تقدمها هذه المصحات، وبالتالي فإن المستفيد يتحمل لوحده معظم التكاليف العلاجية. ونظرا إلى محدودية الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات العامة سواء تعلق الأمر بالتخصصات الطبية أو درجة التكفل بالمريض، زاد الإلحاح على الطلب على جودة الخدمات الصحية بما فيها المقاييس الهيكلية والراحة والرفاهية... هذا ما كان بمثابة حافز بالنسبة للمصحات الخاصة للسعي في تحسين جودة خدماتها وزيادة حصصها السوقية من خلال خفض أسعارها.¹

¹بومعروف إلياس، مرجع سابق، ص. 335..

المطلب الثاني: التعريف بالمصحة الطبية رجاح

المصحة الطبية الجراحية رجاح هي عبارة عن مؤسسة خدماتية خاصة تقع في الشرق الجزائري بولاية سطيف يمكن إدراجها ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث يعمل فيها حوالي 22 عامل والتي تشمل مختلف الأطباء المتخصصين، الممرضين... بخلاف الأطباء المتعاونين من الجزائر والخارج الذين يتعاملون مع المصحة عند الحاجة. وتقدر قدرتها الاستيعابية بعشرين (20) سريرا.

بدأت مصحة رجاح عملها سنة 2000 بحيث تخصصت في مجال الجراحة العامة إلى غاية سنة 2011 بعدها أرادت التوسع من خلال ممارسة جراحة القلب والأوعية و الشرايين بالإضافة إلى أنه في نفس السنة قامت بالتعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء(هذا ما شكل لها ميزة عن المصحات الطبية الأخرى). وهي حاليا متوقفة عن ممارسة الجراحة العامة بحيث كانت أغلب العمليات متعلقة بجراحة الزائدة الدودية l'appendicite (20%)، المرارة la vésicule biliaire (30%)، الفتق l'hernie (30%) و باقي العمليات الجراحية مثل التشوهات الخلقية، الأورام...بنسبة (40%). أما بالنسبة لجراحة القلب والأوعية والشرايين فهي تعتمد على عدة تقنيات سواء للتشخيص أو العلاج أو الجراحة (مثل جراحة صمامات القلب بنوعها الوراثية والمكتسبة Chirurgie des valvules cardiaques، علاج انغلاق الشرايين التاجية les artères coronaires باستعمال عملية قسطرة القلب والشرايين (...coronarographie).

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

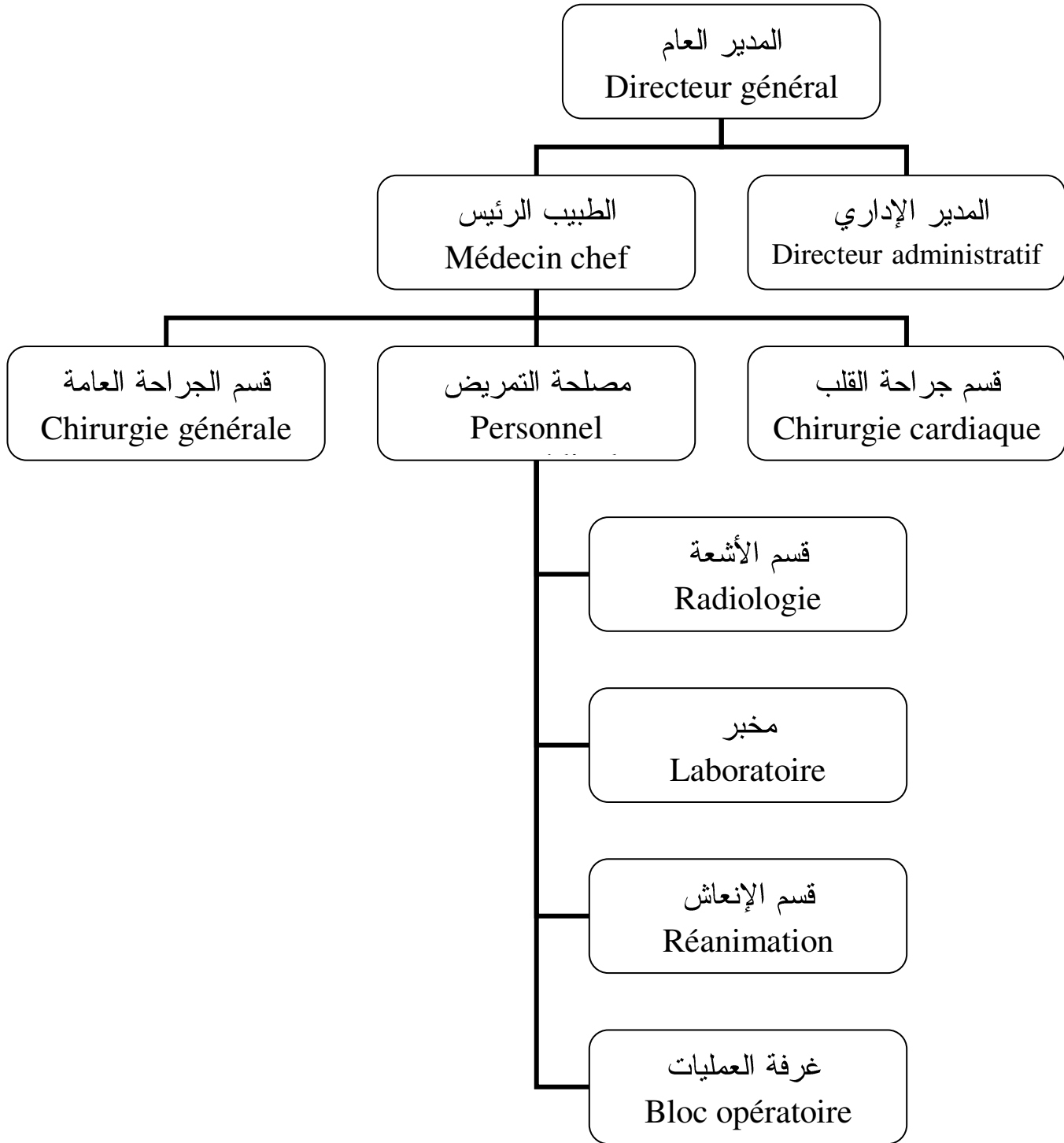
أولاً. أهداف المصحة الطبية: يمكن حصر الأهداف الرئيسية لمصحة رجاح في النقاط التالية:¹

- تقديم خدمات صحية تتوفر على معايير الجودة (من حسن الاستقبال، الرعاية الصحية، السعر المقبول وكذا تقليل الأخطاء الطبية).
- إلى جانب هدف تحسين صورة المصحة بشكل مستمر وكسب سمعة حسنة بالنسبة لعملائها فإنها تهدف أيضا إلى المساهمة في خدمة المجتمع وتحسينه وعلاجه.
- محاولة التطوير المستمر في جراحة القلب والأوعية من خلال اقتناء أحسن التكنولوجيات واستخدام التقنيات الحديثة.
- محاولة الارتقاء أكثر بالمصحة بما يتناسب مع المتطلبات والمقاييس الدولية.

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/12.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمصحة الطبية:

الشكل رقم(2):الهيكل التنظيمي للمصحة الطبية رجاح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع مدير المصحة، تاريخ 2012/02/12.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

يتكون الهيكل التنظيمي للمصحة من:¹

-**المدير العام Directeur général**: وهو مالك هذه المصحة الطبية الجراحية بحيث ينتمي إلى القطاع الطبي (طبيب). بمعنى أنه يقوم بمختلف وظائف التسيير من جهة ويساهم في علاج المرضى من جهة أخرى.

فيما يخص كل الجوانب التسييرية فإنه يسهر على تتبع أحدث التطورات الطبية والعلمية، المشاركة في معظم المنتقيات والأبحاث التي تدار على المستوى الوطني أو الدولي من أجل زيادة الخبرة في هذا المجال، التعرف على الجديد في التجهيزات والأساليب العلاجية...بالإضافة إلى التعاون مع الأطباء والمرضات في اختيار ووضع خدمات الرعاية الطبية والتأكد من أنهم يلتزمون بمستوى الجودة .

إذا فالمدير العام يقوم على الإشراف الطبي والإداري بالإضافة إلى أعمال أخرى مثل التعاون مع أفراد الإدارة في وضع الخطة السنوية للسير الحسن للمصحة من حيث صيانة المعدات الطبية(إمضاء عقود صيانة دورية على الأجهزة الطبية مع مؤسسات وطنية مختصة)، إجراء عقود تموينية للأدوية ومختلف المستلزمات الجراحية (الدم، الغازات الطبية...) بالإضافة إلى العلاقات الخارجية مع الوصاية وذلك بإرسال التقارير الدورية والإحصائيات

- **الطبيب الرئيس Médecin chef**: هو المسؤول عن مختلف العمليات الجراحية التي تحدث في المصحة الطبية (الجراحة العامة و جراحة القلب). بحيث تفوض له السلطة في التكفل بكل الأمور الطبية.

- **المدير الإداري Directeur administratif** : يهتم هذا الأخير بكل الجوانب المالية للمصحة والمحاسبة من إعداد للميزانية...

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/12.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

- مصلحة التمريض: وتضم المخبر بحيث يتم فيه إعداد مختلف التحاليل الطبية اللازمة، غرفة العمليات، قسم الأشعة وقسم الإنعاش.

• تطور عدد المرضى بالمصحة:

جدول رقم (1): تطور عدد المرضى بالمصحة بالنسبة للجراحة العامة وجراحة القلب.

جراحة القلب	الجراحة العامة لمدة ثلاث سنوات			عدد المرضى
	2010	2009	2008	
2011	780	760	720	194

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصحة.

هذا الجدول يمثل عدد العمليات الجراحية التي تمت في المصحة محتسبة بدون العلاجات الخارجية.

بالنسبة للجراحة العامة خلال الثلاث سنوات المعطاة نلاحظ زيادة مستمرة في عدد مرضى المصحة الطبية رجاح. أما بالنسبة لجراحة القلب فنلاحظ انخفاض كبير في عدد المرضى و ذلك يعود لعدة أسباب من بينها أن جراحة القلب تتطلب عناية كبيرة بالمريض قبل وأثناء وبعد إجراء العملية (نظرا لتعقدها و دقتها)، كما أن مدة إقامة المريض في المصحة تكون لمدة طويلة بحيث تقدر بالمتوسط وحسب طبيعة العملية بـ 20 يوما على عكس الجراحة العامة التي تتميز ببساطة عملياتها بحيث نجد أن المريض لا يمكث طويلا في المصحة وهناك عمليات جراحية يجريها و يغادر في نفس اليوم. بالإضافة إلى ذلك تتحمل المصحة تكاليف معتبرة عند إجرائها للعمليات المتعلقة بالقلب إلى جانب الوقت والجهد الكبيرين لذلك تعمل على تقليص عدد الأفراد الذين تجرى لهم العملية في اليوم.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

• تطور عدد العاملين بالمصحة:

جدول رقم (2): تطور عدد العاملين بالمصحة خلال أربع سنوات

2011	2010	2009	2008	
22	20	18	16	عدد العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصحة.

• الحصيلة السنوية لنشاطات المصحة الطبية رجاح.

جدول رقم (3): الحصيلة السنوية لنشاطات المصحة الطبية رجاح خلال المدة (2008-2011).

جراحة القلب	الجراحة العامة				
	2011	2010	2009	2008	
7.800.000,00	3.420.000,00	2.880.000,00	2.530.000,00	Frais de personnel كتلة الأجور	
2.500.000 ,00	2.330.282,00	2.136.450,00	2.091.201,00	Fournitures médicales الإمدادات من الأدوية و المستلزمات الطبية	
1.400.000,00	1.603.206,00	1.506.401,00	1.401.304,00	Fournitures hôtelières الإمدادات الفندقية	
180.000,00	235.060,12	220.140,30	180.012,60	Entretien immeuble et mobilier صيانة المباني و التجهيزات و الأثاث	

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

640.000,00	540.000,00	520.000,00	480.000,00	Eau et énergie الطاقة و المياه
420.000,00	400.000,00	410.000,00	420.000,00	Frais de Banque مصاريف اتجاه البنك
190.000,00	210.000,00	180.000,00	120.000,00	Frais administratifs مصاريف الإدارة
340.000,00	280.000,00	260.000,00	240.000,00	Primes,taxes,autres علاوات و ضرائب
200.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	Assurances différentes تأمينات مختلفة
13.670.000,00	9.198.548,10	8.292.991,30	7.642.517,60	Total des charges مجموع الأعباء(المصاريف)
50.680.000,00	28.000.000,00	24.000.000,00	22.200.000,00	Revenus d'hospitalisation مداخل الاستشفاء
12.220.000,00	180.000,00	600.000,00	840.000,00	Autres traitements externes علاجات أخرى خارجية
62.900.000,00	28.180.000,00	24.600.000,00	23.040.000,00	Revenu total مجموع المداخل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصحة.

ملاحظة: كتلة الأجور محتسبة بدون إدراج الأجر الخاص بالأطباء من الخارج(فرنسا) وهذا بالنسبة لجراحة القلب والأوعية والشرابين.

ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن المصحة تتفق مصاريف كبيرة بالنسبة لجراحة القلب مقارنة بالجراحة العامة وهذا لما تتطلبه من مستلزمات طبية كبيرة، لكن في مقابل ذلك نجد ارتفاع كبير في مجموع المداخل العلاجية.

المبحث الثاني: تحليل قوى المنافسة للمصحة الطبية رجاح

قبل التطرق إلى التعريف بالمصحة الطبية رجاح يجب عرض أهم القوى التنافسية للمصحات الطبية على مستوى مدينة سطيف بالاعتماد على نموذج أوستين Austin لتحليل هيكل الصناعة.

المطلب الأول: المصحة الطبية رجاح ومنافسوها في القطاع

يتمثل مختلف المنافسين للمصحة الطبية في العيادات الطبية (Cabinets médicales)...بالإضافة إلى المنافسين المباشرين (المصحات الطبية) الذين يعملون في مجال الجراحة العامة بالإضافة إلى تخصصات أخرى مثل: مصحة محابي، مصحة شوقي وأشواق، مصحة المنصف، مصحة الهضاب ومصحة نابتي.¹

جدول رقم (4): المصحات المنافسة لمصحة رجاح في مجال الجراحة العامة.

الاختصاص الذي تعمل فيه المصحة	
جراحة عامة-جراحة وتوليد النساء، الطب الداخلي، الحنجرة، الأنف والأذن، جراحة الأعصاب، الأشعة.	مصحة محابي
جراحة عامة-جراحة وتوليد النساء، الحنجرة، الأنف والأذن، المسالك البولية.	مصحة شوقي و أشواق
جراحة عامة-جراحة وتوليد النساء، العظام، الأنف والحنجرة والأذن، المسالك البولية.	مصحة الهضاب
جراحة عامة-جراحة وتوليد النساء، جراحة الأطفال، المسالك البولية، الأنف والحنجرة والأذن، جراحة العظام، الأشعة، جراحة الأعصاب.	مصحة المنصف
جراحة عامة-جراحة وتوليد النساء، الأشعة، تحاليل طبية.	مصحة نابتي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية الصحة والسكان لولاية سطيف.

¹مقابلة مع السيد ديلمي، رئيس مصلحة الإحصاء بمديرية الصحة و السكان لولاية سطيف، 2012/04/29.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

بحيث تكون شدة المنافسة بين هذه المصحات قوية من أجل احتلال مواقع تنافسية جيدة بالاعتماد على عدة طرق للوصول إلى ذلك مثل التركيز على جودة الخدمات أو السعر المنخفض... ومن بين العوامل المحددة لهذه المنافسة نجد أربعة عوامل رئيسية و هي:

- **نمو الصناعة:** إذا كانت الصناعة تنمو ببطء، فهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار في المزاحمة بمعنى أنه ستتحول المنافسة بين مختلف المصحات الطبية إلى تسابق نحو امتلاك حصة سوقية أكبر خاصة بالنسبة لتلك التي تبحث عن التوسع. أما في حالة ما إذا كانت الصناعة تنمو بسرعة وبشدة فهناك فرص متاحة لكل مصحة طبية في الصناعة لتحسين نتائجها بمسايرة النمو من خلال استعمال كامل لمواردها التي تتوفر عليها سواء كانت مادية أو بشرية (الكفاءات الطبية) للتوسع في الصناعة.
- **التكاليف الثابتة:** تعتبر التكاليف الثابتة ذات تأثير كبير في الصناعة خاصة إذا كانت عالية، لأنها تسبب ضغطا على المصحات الطبية في استغلال طاقاتها وهذا الضغط غالبا ما يؤدي إلى انخفاض الأرباح ولذلك نجدها تعمل على تخفيض أسعار خدماتها الطبية بسرعة بالإضافة إلى تقديم عروض أخرى في الخدمات الطبية من أجل تحفيز زيادة الطلب عليها .
- **تمييز المنتج:** يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاحمة بين المنافسين، وبما أن مختلف العروض أو المنتجات التي تقدمها المصحات الطبية متماثلة أو نمطية، فإن الأفراد في هذه الحالة يعملون على المفاضلة بينها من ناحية اختيار السعر المنخفض وجودة الخدمات الطبية العالية. هذا ما يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة بين هذه المصحات.
- **حواجز الخروج من الصناعة:** تشكل حواجز الخروج المرتفعة أحد أسباب زيادة شدة المزاحمة في الصناعة، وتتمثل في التكاليف التي تتحملها المصحات الطبية عند خروجها من الصناعة،

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

وحواجز الخروج تكون مرتفعة أيضا نتيجة تخصص المصحات الطبية في نشاط معين، مثلا مصحة طبية تعمل في مجال جراحة القلب لا يمكن الاستغناء عن خدماتها وبالتالي يكون خروجها من الصناعة صعبا أو تكون مرتفعة أيضا نتيجة لتموقعها في مناطق جغرافية معينة. ويمكن أن تعود حواجز الخروج إلى عدة عوامل والتي تمنع أو تؤخر الخروج من بينها: ارتفاع نسبة المصاريف التي تتحملها المؤسسة الطبية، القيود الحكومية والاجتماعية ...

المطلب الثاني: تحليل باقي قوى المنافسة

بالنسبة لباقي القوى التنافسية التي تؤثر على هيكل الصناعة فهي تتمثل فيما يلي:¹

1. القوة التفاوضية للموردين: يتمثل الموردون الذين تتعامل معهم المصحة الطبية في فئتين: الفئة

الأولى تتمثل في الأطباء المتعاملين (المتعاونين) من الجزائر أو الخارج، والذين تكون مهمتهم بالنسبة

للمصحة متمثلة في إجراء مختلف العمليات الجراحية، تزويدها بالجديد في الميدان الطبي لزيادة

خبراتها... أما الفئة الثانية فتتمثل في المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بتمويلها بمختلف

المستلزمات الطبية والعلاجية (من الأدوية، الدم، التجهيزات الطبية...) وهنا تكون قوة المساومة

مرتكزة بشكل كبير على سعر وجودة المستلزمات بالإضافة إلى أجل تسليمها.

أما فيما يخص الأطباء المتعاونين فيتم التفاوض معهم على السعر المناسب مثلا لإجراء العمليات

الجراحية، وتكون القوة التفاوضية لهذه الفئة أكبر من فئة الموردين بمختلف المستلزمات والتجهيزات الطبية.

يمكن إدراج ملاحظة، بأن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS والصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS (موردي الخدمات) أيضا تكون لهما قوة تفاوضية مع المصحة

الطبية الجراحية رجاح وذلك على السعر المناسب للعمليات الجراحية.

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/19.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجح

2. القوة التفاوضية للزبائن: الزبائن الذين تتعامل معهم المصحة الطبية يتمثلون في مختلف الأفراد الذين يتوجهون للعلاج والتشخيص والقيام بمختلف العمليات الجراحية خاصة المتعلقة بالقلب والأوعية على أنواعها، وتكون القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن من أجل الحصول على خدمات صحية ذات نوعية جيدة وبسعر أقل. ما يلاحظ على معظم الأفراد أو الزبائن أن ما يجذبهم للمصحة هو جودة الخدمات الطبية المقدمة ومدى مواكبتها للتطورات (مثلا استخدام تقنيات جديدة وفعالة في جراحة القلب) بحيث تأتي في المرتبة الأولى ثم يليها السعر المناسب.

3. تهديد المنتجات البديلة: مؤخرا زاد الاهتمام بما يسمى بالطب البديل (Médecine Alternative) نظرا لما يوفره من مزايا التكاليف المنخفضة، بالإضافة إلى الطب التقليدي (Médecine Traditionnelle)... هذا ما يشكل تهديدا لمختلف المصحات الطبية المتواجدة في الجزائر بالأخص في ولاية سطيف لأن ما يجذب معظم الأفراد لهذه الطرق العلاجية هو السعر المنخفض بالإضافة إلى أنهم يفضلون التداوي بالمواد الطبيعية التي لا تضر بالصحة على عكس الأدوية التي تحتوي على المواد الكيميائية.

كما أن المستشفيات العامة تعتبر أيضا من المنتجات البديلة بحيث تقدم نفس الخدمة الطبية التي تقدمها المصحات لكنها لا تركز على نفس العمليات في تقديمها لخدماتها كما أنها لا تتطلب نفس المعطيات لتغطية هذه العمليات على اعتبار أنها خاضعة لسلطة عمومية مركزية، وهي تشكل تهديدا أكبر مقارنة بالطب البديل والطب التقليدي.

4. تهديد الداخلين المحتملين: إن دخول منافسين جدد من خلال إنشاء مصحات طبية يشكل تهديدا للمصحات المتواجدة في الصناعة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض حصصها السوقية وأرباحها، لذلك تشكل حواجز الدخول دورا هاما في منع هذا الدخول والحد منه، ومن بينها نجد: التمييز في الخدمات الصحية، وفاء الزبائن...

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

ومؤخرا مشروع إنجاز سبعة(7) مصحات طبية خاصة مختلفة التخصصات في جامعة فرحات عباس "مصحات الباز" يعتبر تهديدا لهذه المصحات وخاصة أنها تتميز بالموقع الجيد على عكس المصحات الحالية.

بينما العوامل البيئية التي تؤثر على القطاع الطبي وبما في ذلك المصحات الطبية تتمثل فيما يلي:¹

- **العوامل الديمغرافية والسكانية:** شهدت الجزائر نموا كبيرا في عدد السكان متوزع بشكل غير منتظم على مستوى التراب الوطني، بحيث في سنة 2008 وصل إلى (65% في الشمال، 25% في الهضاب العليا و 10% في الجنوب)، هذا الارتفاع صاحبه زيادة في التكاليف الصحية خاصة في مناطق الجنوب الجزائري.

إذا الارتفاع الكبير في عدد السكان أدى إلى عدم القدرة على تغطية الخدمات الصحية لكل الأفراد.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** توجد العديد من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر على المصحات الطبية مثل: الفقر، النزوح الريفي...

فيما يخص الفقر، فإن الجزائر تحتل المرتبة 51 حسب مؤشر الفقر الإنساني سنة 2005، بعدما كانت تحتل المرتبة 43 سنة 2002 (وهو في تزايد مستمر) بمعنى أن مستوى الفقر في الجزائر ارتفع بشكل كبير خلال العشرية الأخيرة، أين تراجعت القدرة الشرائية للمواطن محدود الدخل ويظهر ذلك بوضوح من خلال بداية اندثار الطبقة الوسطى من التقسيم الطبقي، مما يرفع من مسؤولية القطاع الصحي وبالأخص المصحات الطبية اتجاه هذه الفئات.

وفيما يخص النزوح الريفي، فإنه يعرف تطورا ملحوظا بحيث شهدت الجزائر ارتفاعا في درجة تمركز السكان في المناطق الحضرية، وهذا ما نتج عنه زيادة في التكاليف الصحية والعلاجية من جهة ومن جهة أخرى عدم القدرة على تغطية التكاليف العلاجية والصحية للعديد الهائل من الأفراد نتيجة لهذا النزوح.

¹بومعروف إلياس، مرجع سابق، ص.26.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

أما بالنسبة للمتغيرات الثقافية التي تؤثر على المصحات فنجد مثال ذلك متوسط سن الزواج في الجزائر، بحيث يرى تقرير وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات أن هناك ارتفاعا هاما في السن المتوسط للزواج بداية من سنوات الثمانينات بفعل التغيرات التي عرفها أسلوب حياة الجزائريين.

- **العوامل الوبائية والظروف الصحية:** تشهد الجزائر مؤخرا زيادات مستمرة في عدد الأمراض سواء كانت متقلبة (خاصة عبر المياه) أو معدية (بفعل سوء شروط النظافة العامة)، كما تشهد أيضا نقشي الأمراض المزمنة بشكل كبير خاصة في السنوات الأخيرة مثل أمراض القلب، السكري، ضغط الدم... بالإضافة إلى حوادث العمل المختلفة وحوادث المرور. وهنا أصبحت المستشفيات العامة لا تستطيع تحمل هذا العبء الكبير، ولهذا يأتي دور المصحات الخاصة في تخفيف الضغط عليها وتقليل طول الانتظار والمعاناة لدى الأفراد من خلال الاهتمام أكثر بمعالجة الأمراض المزمنة وتتبع التطورات العلمية والطبية لإيجاد الحلول المناسبة لها بالإضافة إلى تحسيس الأفراد وتوعيتهم على هذه الأمراض.

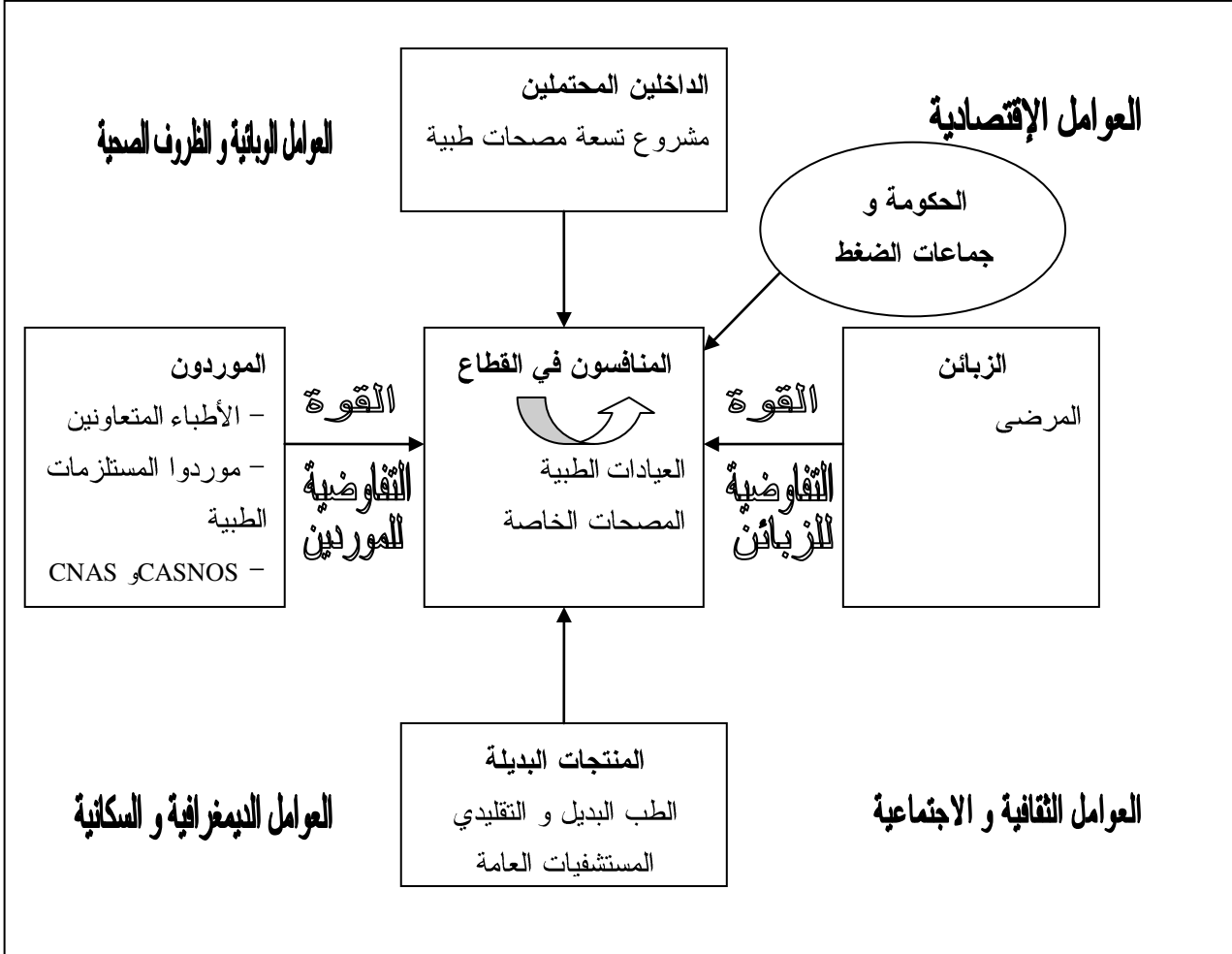
- **العوامل الاقتصادية:** تلعب المتغيرات الاقتصادية دورا هاما في التأثير على نشاط المصحات الطبية، فمثلا حالات التضخم التي تشهدها البلاد تؤثر سلبا على قدرة المرضى أو الأفراد في تسديد المصاريف العلاجية والطبية، كما ينعكس ذلك أيضا على قدرة المصحات على تحمل التكاليف الإضافية مما ينتج عن ذلك ضعف في إمكانياتها للتطور والتقدم في مجال نشاطها ودرجة استيعابها لحاجات ومتطلبات الأفراد.

بالإضافة إلى كل العوامل المذكورة سابقا توجد أيضا جماعات المصالح وقوى الضغط والتي تتمثل في الجهات التي تمارس الضغط والتأثير على المصحات، كمنظمات الأطباء، جمعيات المستهلكين، جمعيات أخلاقيات المهنة...

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

ويمكن توضيح نموذج "أوستين" للمصحات الطبية على مستوى مدينة سطيف كمايلي:

شكل رقم (2): نموذج "أوستين" لتحليل هيكل صناعة المصحات الطبية الخاصة على مستوى مدينة سطيف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج "أوستين" لتحليل هيكل الصناعة.

المبحث الثالث: تحديد حواجز الدخول بالنسبة لمصحة رجاح ومؤشرات قياس تنافسياتها

واجهت مصحة رجاح عدة حواجز للدخول وخاصة في بدايات نشاطها، لذلك سنقوم في المطلب الأول بعرض لأهم هذه الحواجز بالإضافة إلى الحواجز التي تواجه هذا القطاع بشكل عام، كما سنقوم أيضا بعرض لأهم الحواجز التي تنشأ هذه المصحة خاصة بعد دخولها في ميدان جراحة القلب والأوعية والشرابيين . أما بالنسبة للمطلب الثاني فنتطرق فيه لأهم مؤشرات قياس تنافسية المصحة ومختلف المؤشرات المعتمدة في القطاع الطبي.

المطلب الأول: تحديد حواجز الدخول بالنسبة لمصحة رجاح

يمكننا التمييز بين الحواجز التي واجهت المصحة عند دخولها الصناعة والحواجز القائمة في الصناعة حاليا.

أولاً: الحواجز التي واجهت المصحة عند دخولها الصناعة

تم إنشاء هذه المصحة سنة 1996 إلا أنها بدأت عملها الفعلي سنة 2000، وهذه المدة المتعلقة بإنشاء المشروع تخللتها عدة حواجز للدخول، و من الملاحظ أن هذا النوع من الصناعة لا يجذب العديد من الأفراد للاستثمار فيه إلا ذوي الاختصاص (الأغلبية تكون من الأطباء) وذلك يعود لتعدد الصعوبات أو الحواجز التي تواجه المنشآت الراغبة في الدخول، كما يعود ذلك أيضا للشروط التي وضعتها المنظومة التشريعية الجزائرية والتي تشترط أن يكون صاحب المشروع أو المصحة طبيبا.

إذا يمكن القول بأن نسبة جاذبية هذه الصناعة تكون نوعا ما منخفضة أو متوسطة لدخول منشآت جديدة. والمصحة الطبية رجاح مثلها مثل نظيراتها واجهتها عدة حواجز عند الرغبة في دخول هذا المجال وإنشاء مصحة متخصصة بحيث نجد أن أكبر حاجز يواجه هذا القطاع هو الاحتياجات الرأسمالية نظرا لأنه يتطلب موارد مالية ضخمة مما يجعل من الصعب اقتحام هذا الميدان، ثاني حاجز يتمثل في الوقت الطويل المستغرق

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

في إيجاد الموقع المناسب وحتى عند توفره فإنه يواجهها حاجز شراء الأراضي والحصول على الموافقات المختلفة...

تتطلب المصحات الطبية معايير ومقاييس خاصة لبنائها وذلك يعود إلى طبيعة النشاط الذي يعملون فيه بحيث يعتبر قطاع حساس (متعلق بالأفراد و صحتهم) لذلك يتوجب اختيار الموقع المناسب للبناء والمساحة المناسبة... إلا أنه وفي الواقع لا نجد ذلك بحيث لا يتم مراعاة تلك الشروط في منح الأراضي للمستفيد) مساحة تقدر بـ 400 متر مربع بالإضافة إلى عدم منحهم مساحة لبناء موقف السيارات parking وخاصة لسيارات الإسعاف...).

بالإضافة إلى ذلك صعوبة الوصول إلى مختلف التجهيزات والمعدات الطبية بحيث معظمها يتم اقتناؤه من الخارج وبأسعار مرتفعة لأنها لا تتوفر وطنياً. ومن هنا تظهر أيضاً الحواجز التي تواجهها من جانب الجمارك (الفواتير الأولية...).

المدة الطويلة التي تستغرق في الحصول على الموافقة من طرف البنك، بالإضافة إلى اشتراطها للضمانات. بالإضافة إلى مشاكل البيروقراطية.

هناك حاجز آخر وهو على الأرجح يعتبر أكثر صعوبة بالنسبة للمتعاملين في هذا القطاع وهو انتقاء وتعيين أو اختيار المزيج الأمثل من الأطباء المختصين بالإضافة إلى الممرضين المتكويين خاصة وأن الجزائر تعرف نقصاً كبيراً في القطاع الشبه طبي من ناحية العدد والكفاءة (إلا أنها مؤخراً بدأت تولي بعض الاهتمام لهذا القطاع).¹

إذا من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاستثمار في المصحات الطبية الخاصة يعتبر محفوفاً بالمخاطر كما أنه يتطلب رؤوس أموال ضخمة والتي تكون موجهة لتهيئة الهياكل القاعدية بالإضافة إلى جلب التجهيزات الطبية والكفاءات الطبية المؤهلة... وهذا ما يدل على أن الاحتياجات الرأسمالية تشكل أكبر حاجز ثم تليها

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/19.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

الحواجز القانونية والتي تتمثل في مختلف القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة والتي يمكن أن تسمح أو تحد من دخول المصحات الطبية إلى الصناعة (مثلا باشتراط أن يكون صاحب المصحة طبيبا وبهذا لا يمكن لأي شخص خارج هذا الميدان أن يدخل فيه) بالإضافة إلى صعوبة وطول مدة الحصول على عقد العقار، الموافقة من طرف البنك...

ثانيا: الحواجز التي تستفيد منها مصحة رجاح

بالنسبة للحواجز التي تعتمد عليها مصحة رجاح للتقليل من خطر دخول منافسين جدد فهي تتمثل في اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، تمييز المنتجات، تكاليف التبديل، الميزة المطلقة في التكاليف والحواجز القانونية.¹

1. اقتصاديات الحجم: تقوم المصحة الطبية على تخفيض التكاليف بتوزيع التكاليف الثابتة وتخفيض

التكاليف المتغيرة من خلال التحكم في مصادر المواد الأولية) مختلف المستلزمات الطبية

(والأدوية...) هذا ما يؤدي بها إلى الحصول على حصص سوقية أكبر ومنع دخول مصحات أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المصحة الطبية تعتمد في تخفيض تكاليفها على التحكم في التكنولوجيا من خلال

اقتناء أحدث الوسائل والتقنيات العلاجية وكذا أحدث الأجهزة الطبية، بحيث استعمالها مثلا للمنظار في

جراحة القلب المفتوح (Endoscopique chirurgie cardiaque) أدى بها إلى تقليص مدة إقامة

المريض إلى ثلاثة أيام بعدما كانت تتراوح ما بين 8 إلى 12 يوما (أي تخفيض معدل شغل السرير

Taux d'occupation des lits وبالتالي تخفيض التكاليف).

2. أثر الخبرة: انخفاض التكاليف يعود إلى تراكم الخبرة لدى الأفراد العاملين في المصحة ويمكن

تفسيره بالكفاءات التي تتوفر عليها من أطباء متخصصين ومتكويين في الخارج والذين يواكبون

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/19.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

التطورات العلمية والتقنية، هذا ما يؤدي إلى تخفيض أو التحكم أكثر في تكاليف الوقت والأخطاء خاصة الجراحية منها.

3. تمييز المنتجات: تعتمد مصحة رجاح على التمييز العمودي (الرأسي) أي التمييز من خلال جودة

الخدمة الطبية المقدمة ومدى توفرها على المقاييس والمتطلبات. كما أنها تعتبر المصحة الوحيدة في

القطاع الخاص التي تمارس جراحة القلب والأوعية والشرابين وبأحدث التقنيات الجراحية، بحيث

تشكل احتكارا في هذا الميدان بالإضافة إلى أنها أبرمت عقد شراكة مع الخارج (فرنسا)، هذا

الاحتكار يعود إلى كونها كانت السبابة في اختيار هذا الميدان الذي يعتبر حساسا ويلاقي اهتماما

خاصا من طرف الدولة لما لديه من مزايا متعددة :

- بحيث يدخل في سياسة الجزائر من أجل تقليص تحويل العمليات الجراحية المتعلقة بالقلب إلى

الخارج.

- ترك المريض في بيئته الاجتماعية بين أهله وتقليص مصاريف التنقل والإقامة.

- التقليل من صرف العملة الصعبة.

- التحويل التكنولوجي والخبرة للأطباء الجزائريين من خلال الاحتكاك بكفاءات الخارج.

- تكوين أطقم جراحة القلب والشرابين في الجزائر.

- توفير مناصب الشغل...

إذا يمكن القول بأن المصحة الطبية تتميز عن منافسيها من خلال التخصص الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى

الخدمة الطبية المقدمة التي تتوفر على الجودة، كما أنها تعاقدت مع صندوق الضمان الاجتماعي هذا ما شكل

حاجزا لدخول مصحات أخرى للصناعة وممارسة جراحة القلب والأوعية والشرابين.

كما أنه عند تقديمها لخدمات ذات نوعية جيدة وبتقنيات حديثة ومتطورة بالإضافة إلى التأمين الصحي،

فهذا يزيد من ولاء المعالجين لها وبالتالي يشكل أيضا حاجزا للدخول.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

4. تكاليف التبديل: تتمثل في التكاليف التي يتحملها المريض في تغييره للمصحة مثلا بالذهاب إلى المستشفى العام، وهذا ما ينعكس عليه سلبا من ناحية تكاليف الانتظار الطويل (مثلا قد يكون موعد إجراء عملية جراحية للقلب في المستشفى بعد ستة أشهر كأقل مدة)، عدم توفر المستشفيات على جودة الخدمة الطبية، تحمل المعالج لمخاطرة كبيرة مثلا بإجراء عملية جراحية في جهة والمتابعة في جهة أخرى...

5. الميزة المطلقة في التكاليف: تتميز المصحة الطبية رجاح بوجود علاقات جيدة مع مختلف موردي الأدوية، الغازات الطبية، الدم، التجهيزات ومختلف المستلزمات الطبية... بحيث تحصل على ميزة فيما يخص الأسعار وجودة المواد أو المستلزمات، هذا ما يشكل حاجزا للمصحات التي تريد الدخول.

6. الحواجز القانونية: بحيث منحت الدولة للمصحة الحق بممارسة جراحة القلب والأوعية والشرابين، وهذا يدخل في إطار البرامج التي قامت بها من أجل تخفيض تكاليف تحويل المعالجين إلى الخارج، خاصة جراحة القلب بحيث برمجت فتح تسعة (9) مصحات متخصصة على مستوى كل من عنابة (مصحة واحدة)، الجزائر العاصمة (أربع مصحات)، غرداية (مصحة واحدة)، وهران (مصحتين) و سطيف (مصحة واحدة والتي استفادت منها مصحة رجاح).

يمكن إدراج ملاحظة بأن هذا الحاجز القانوني يعتبر مؤقتا، بحيث سمحت الدولة بإنشاء مصحات أخرى على مستوى ولاية سطيف وذلك نظرا لعدم قدرة مصحة رجاح على تغطية الكم الهائل من العمليات الجراحية على مستوى الولاية، فمثلا سنة 2012 تم فتح مصحة طبية متخصصة في جراحة القلب وهذا ما يعتبر تهديدا لمصحة رجاح.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المصحة رجاح

بالنسبة لمؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في القطاع الطبي نجدها تختلف عن القطاعات الأخرى ولذلك يصعب قياسها، ومن بين الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في قياس تنافسية المستشفيات أو المصحات الطبية نجد: المنافسة على أساس المنتج، المنافسة على أساس الرقعة الجغرافية ومؤشر هيرفندال.¹ وفي دراستنا سيتم الاعتماد على مؤشر هيرفندال في قياس تنافسية المصحة الطبية رجاح.

• مؤشر هيرفندال (Herfindahl-Hirschman Index) : يعد هذا المعيار من أهم المعايير المستخدمة في مجال قياس المنافسة في أسواق المستشفيات، وهو المعيار المعتمد من طرف وزارة العدل (Department of justice) واللجنة الفيدرالية للتجارة (Federal trade commission) في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم درجة تركيز السوق وذلك بهدف وضع سياسات مكافحة الاحتكار، وكثير الاستخدام في الدراسات التطبيقية في علم الاقتصاد والأبحاث المتعلقة بالعبء الصحية.²

هذا المقياس يعبر عن مجموع مربعات الحصص السوقية لجميع المؤسسات التابعة لصناعة معينة، ويمكن التعبير عنها حسابيا بالعلاقة الرياضية التالية:³

$$\sum_{i=1}^n p_i^2 H$$

حيث (n) يمثل عدد المستشفيات في السوق.

(pi) تمثل الحصة السوقية للمستشفى (i)، فكلما اقترب هذا المؤشر من الواحد (1) كلما دل ذلك على ارتفاع في درجة تركيز السوق، والعكس كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر (0) دل ذلك على ارتفاع المنافسة.

¹ Laurence C.Baker, **Measuring competition in health care markets**, Health services research, Part 2, USA, Ap 2001,p.226.

² بومعروف إلياس، مرجع سابق، ص.338.

³ عرقابي عادل، مرجع سابق، ص.6.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

بمعنى أن انخفاض عدد المستشفيات وتركز الحصة السوقية لدى عدد محدود من المستشفيات يعني ارتفاع في قيمة مؤشر (HHI)، وبالتالي وجود سوق تتميز بقلّة المنافسة. وعادة ما يتم ضرب هذا المؤشر في عشرة (10)، فإذا كان هذا المؤشر قريبا من 10 دل على عدم وجود منافسة (أي وجود احتكار)، أما إذا كان قريبا من 0 فهذا يعني وجود عدد كبير من المستشفيات المنافسة بحصص سوقية متقاربة (أي وجود منافسة تامة).¹

وقد حددت وزارة العدل واللجنة الفيدرالية للتجارة في أمريكا ثلاث مستويات من هذا المؤشر للدلالة على درجة تركيز السوق:²

- قيمة المؤشر أقل من 0.10 يعني أن السوق غير مركزة وبالتالي ارتفاع في المنافسة.

- قيمة المؤشر ما بين 0.10 و 0.18 يعني أن السوق متوسطة التركيز، وبالتالي هناك منافسة متوسطة.

- قيمة المؤشر أكبر من 0.18 يعني أن السوق عالية التركيز وبالتالي قلة المنافسة.

في دراستنا سيتم تعويض المستشفيات بالمصحات الخاصة، بحيث سنقوم بحساب الحصة السوقية لمصحة رجاح والحصص السوقية لمصحات أخرى منافسة لها وقد اخترنا مصحات تتقارب في الخدمات المقدمة وتتنافس في رقعة جغرافية واحدة (على مستوى مدينة سطيف).

ويمكن حساب الحصة السوقية للمصحة الطبية كمايلي:

$$\text{الحصة السوقية للمصحة } A = (\text{عدد مرضى المصحة } A / \text{عدد المرضى لمجموع المصحات}) * 100.$$

يمكن من خلال ما سبق إدراج ملاحظة بأنه يتم حساب مؤشر هيرفندال بناء على الحصة السوقية لكل مستشفى أو مصحة طبية أو بناء على مؤشرات أخرى تتمثل في معدل الإقامة في المستشفى، متوسط مدة

¹بومعروف إلياس، مرجع سابق، ص.338.

²نفس المرجع، ص.339.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

الإقامة، معدل شغل السرير، العدد الحالي للأسرة، عدد العمليات الجراحية...¹ والتي يمكن اختصارها فيما يلي:²

- معدل الإقامة في المستشفى **Taux d'hospitalisation**:

(Nombre d'admissions à l'hôpital pendant une période*1000) / Population totale au milieu de la période

(عدد المرضى الذين يدخلون المستشفى لفترة معينة *1000 / مجموع عدد السكان في منتصف الفترة).

- متوسط مدة الإقامة **Durée moyenne de séjour(DMS)**:

Nombre de jours d'hospitalisation pour une période / Nombre d'admissions au cours de la période

عدد الأيام في المستشفى لفترة معينة / عدد المرضى الذين يدخلون المستشفى خلال هذه الفترة.

- متوسط معدل الإشغال **Taux d'occupation moyen(TOM)**:

Nombre moyen de lits occupés pendant une période données / Nombre de lits dressés pendant cette période

متوسط عدد الأسرة المشغولة لفترة معينة / عدد الأسرة التي تمتلكها خلال هذه الفترة.

لكي نكون أكثر دقة في قياس تنافسية المصحة الطبية رجاح بالاعتماد على مؤشر هرفندال، يجب أن يكون هناك تحديد دقيق لعدد المتنافسين في الصناعة بمعنى أنه يجب اختيار مصحات تتقارب في نوع المنتج المقدم، ولهذا كان اختيارنا متركزا على خمس مصحات طبية متخصصة في الجراحة العامة بالإضافة إلى تخصصات أخرى وهي مصحة محابي، مصحة الهضاب، مصحة المنصف، مصحة شوقي وأشواق، ومصحة نابتي.

¹ Eyyup Ecevit and other, **Competition among hospitals and its measurement: Theory and a case study**, Romanian journal of regional science, Vol 4, N°1, Turkey, 2010, p.19.

² مقابلة مع السيد ديلمي، رئيس مصلحة الإحصاء بمديرية الصحة و السكان لولاية سطيف، 2012/04/29.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

وفيما يخص مؤشرات قياس التنافسية والتي تشمل كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل تعذر علينا حسابها وذلك يعود لسببين: عدم توفر المعلومات والبيانات التي تدخل في حساب هذه المؤشرات من جهة ومن جهة أخرى أن القطاع الطبي بما فيه المستشفيات والمصحات الطبية يتم قياس تنافسياتها من خلال مؤشرات خاصة، وبالتالي تلك المذكورة في الجانب النظري لا يمكن استعمالها للقياس.

المطلب الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة رجاح

لكي نكون أكثر دقة في قياس تنافسية المصحة الطبية رجاح بالاعتماد على مؤشر الحصة السوقية ومؤشر هيرفندال، يجب أن يكون هناك تحديد دقيق لعدد المنافسين في الصناعة بمعنى أنه يجب اختيار مصحات تتقارب في نوع المنتج المقدم، ولهذا كان اختيارنا متركزا على خمس مصحات طبية متخصصة في الجراحة العامة بالإضافة إلى تخصصات أخرى وهي مصحة محابي، مصحة الهضاب، مصحة المنصف، مصحة شوقي و أشواق، ومصحة نابتي(خلال الفترة 2008-2010). أما فيما يخص مجال جراحة القلب فلا توجد مصحات تتنافس معها مصحة رجاح، و لذلك سيكون قياس التنافسية بالاعتماد على المصحة في حد ذاتها خلال سنة 2011.

وفيما يخص مؤشرات قياس التنافسية والتي تشمل كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل تعذر علينا حسابها وذلك يعود لسببين: عدم توفر المعلومات والبيانات التي تدخل في حساب هذه المؤشرات من جهة ومن جهة أخرى أن القطاع الطبي بما فيه المستشفيات والمصحات الطبية يتم قياس تنافسياتها من خلال مؤشرات خاصة، وبالتالي تلك المذكورة في الجانب النظري لا يمكن استعمالها للقياس.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

أولاً: قياس تنافسية المصحة الطبية رجاح بالنسبة للجراحة العامة (2008-2010):

. مؤشر الحصة السوقية: تتعدد مقاييس حساب الحصة السوقية بالنسبة للجانب النظري، ولكن سنستخدم

في حسابنا للحصة السوقية لمصحة رجاح على القانون المعتمد في القطاع الطبي.

الحصة السوقية للمصحة A خلال سنة معينة = (عدد مرضى المصحة A / عدد المرضى لمجموع

المصحات) * 100.

مثلاً: الحصة السوقية لمصحة رجاح لسنة 2008 = $5576 / (100 * 720) = 12.91\%$.

جدول رقم(5): تطور عدد المرضى بالنسبة للجراحة العامة خلال ثلاث سنوات.

عدد مرضى مصحات القطاع بالنسبة للجراحة العامة	عدد مرضى مصحة رجاح بالنسبة للجراحة العامة	
5576	720	2008
6415	760	2009
5622	780	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية الصحة و السكان لولاية سطيف.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المرضى بالنسبة للجراحة العامة يمثل عدداً معتبراً مقارنة بالقدرة

الاستيعابية للأسرة، بحيث قدرت نسبة الجراحة العامة للمصحات الخاصة سنة 2010 بـ 31.23% (من

إجمالي القطاع الطبي على مستوى مدينة سطيف).

بحساب الحصة السوقية لكل سنة نتحصل على الجدول التالي:

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

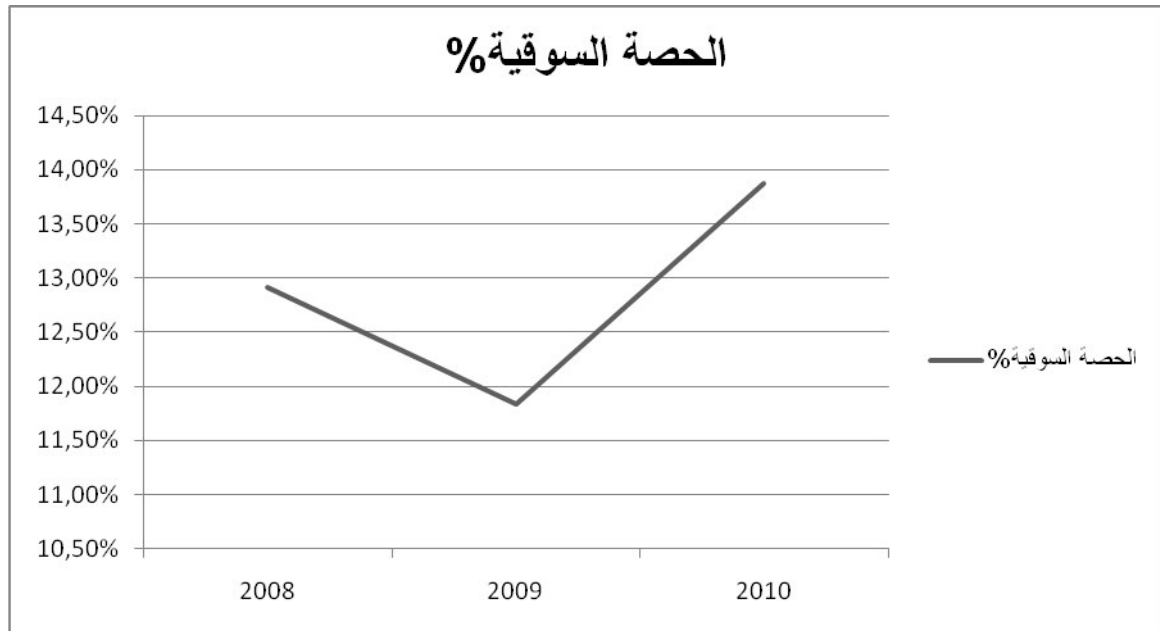
جدول رقم (6): تطور الحصة السوقية لمصحة رجاح من سنة 2008 إلى 2011

الحصة السوقية %	عدد المرضى	
12.91%	720	2008
11.84%	760	2009
13.87%	780	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين رقم (5).

و يمكن تمثيل الحصة السوقية لمصحة رجاح خلال ثلاث سنوات في المنحنى البياني كما يلي:

شكل رقم (4): الحصة السوقية لمصحة رجاح بالنسبة للجراحة العامة خلال الفترة 2008-2010.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (6).

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا المنحنى أن الحصة السوقية للمصحة الطبية رجاح عرفت انخفاضا كبيرا سنة 2009 ثم بدأت في الزيادة سنة 2010 بنسبة أكبر من التي شهدتها سنة 2008.

ويمكن تفسير ذلك بأنه خلال سنة 2009 تمت توسعة الاستعدادات الطبية الجراحية للمستشفى الجامعي هذا ما أثر على حصتها السوقية، بالإضافة إلى النقص الكبير الذي شهدته في نفس السنة فيما يخص الأطباء المتعاونين المختصين في الجراحة العامة.¹

• مؤشر هيرفندال: سيتم حساب مؤشر هيرفندال بالنسبة لمصحة رجاح والمصحات المنافسة لها في مجال الجراحة العامة خلال ثلاث سنوات.

¹مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012/02/19.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

جدول رقم (7): عدد المرضى بالنسبة للجراحة العامة بالمقارنة مع القدرة الاستيعابية للمصحة خلال ثلاث سنوات.

2008		2009		2010		القدرة الاستيعابية للمصحة (الأسرة)	المصحات
الفحوص الخارجية	مرضى الجراحة العامة	الفحوص الخارجية	مرضى الجراحة العامة	الفحوص الخارجية	مرضى الجراحة العامة		
920	720	1020	760	980	780	20 سرير	مصحة رجاح
1130	1220	1200	1400	1172	1328	23 سرير	مصحة شوقي و أشواق
1050	816	1370	1320	1200	904	22 سرير	مصحة الهضاب
560	490	560	475	530	480	12 سرير	مصحة نابتي
1390	730	1380	860	1480	710	16 سرير	مصحة المنصف
1740	1600	1980	1600	1810	1420	24 سرير	مصحة محابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية الصحة والسكان لولاية سطيف.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

من خلال البيانات المعطاة في الجدول السابق يمكن حساب الحصة السوقية لكل مصحة طبية خلال الفترة 2010-2008.

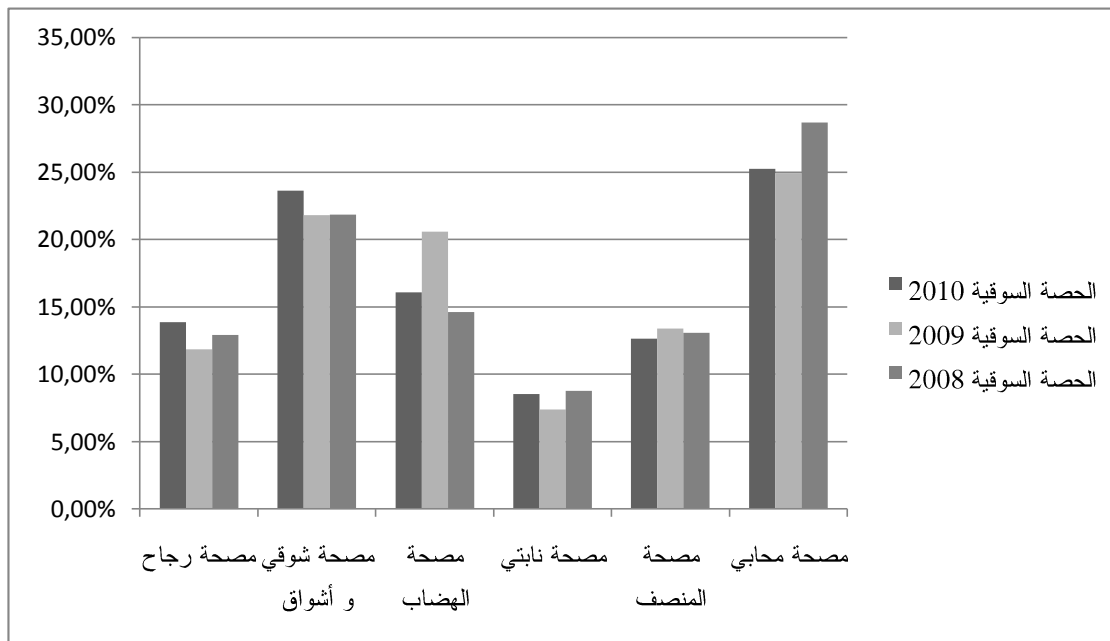
جدول رقم (8): الحصة السوقية للمصحات الطبية خلال الفترة 2010-2008.

الحصة السوقية (2008)	الحصة السوقية (2009)	الحصة السوقية (2010)	
%12.91	%11.84	%13.87	مصحة رجاح
%21.87	%21.82	%23.62	مصحة شوقي و أشواق
%14.63	%20.57	%16.07	مصحة الهضاب
%8.78	%7.40	%8.53	مصحة نابتي
%13.09	%13.40	%12.62	مصحة المنصف
%28.69	%24.94	%25.25	مصحة محابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (7).

بناء على المعطيات الجدول السابق يمكن تمثيل الحصة السوقية للمصحات كما يظهر من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم (5): الحصة السوقية للمصحات الطبية خلال ثلاث سنوات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (8).

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

ما يمكن ملاحظته من نتائج الجدول السابق والمنحنى البياني أن مصحة محابي كانت تحقق أكبر حصة سوقية خلال الثلاث سنوات المعطاة مقارنة بمنافسيها وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة التي تقدر بـ 24 سرير (ولذلك فإن أكبر حاجز تعتمد عليه هو اقتصاديات الحجم)، بينما مصحة نابتي تشكل أقل نسبة في الجراحة العامة (قدرة استيعابية تقدر بـ 12 سرير)، أما فيما يخص مصحة رجاح فيمكن القول بأنها متوسطة مقارنة بمنافسيها.

ما يمكن استخلاصه من كل ما سبق أن القدرة الاستيعابية تشكل دوراً هاماً في التأثير على نسبة الحصة السوقية للمصحات.

وبحساب مجموع مربعات الحصة السوقية للمصحات الستة التي تعمل في الجراحة العامة نجد ما يلي:

جدول رقم (9): مؤشر هيرفندال خلال ثلاث سنوات.

مؤشر HHI	
0.1907	2008
0.187	2009
0.1842	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (8).

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن قيمة مؤشر هيرفندال HHI بالنسبة لهذه السنوات الثلاث أكبر من 0.18 وهذا يدل على أن السوق عالية التركيز وبالتالي تتميز بقلة المنافسة. كما أن المنافسة بالرغم من أنها منخفضة بين هذه المصحات إلا أنها في تزايد مستمر كل سنة.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

ثانيا: قياس تنافسية المصحة الطبية رجاح بالنسبة لجراحة القلب(2011):

. مؤشر الحصة السوقية:

الحصة السوقية للمصحة الطبية رجاح (2011)= (عدد مرضى المصحة الطبية رجاح (2011)/ عدد المرضى لمجموع المصحات) * 100.

بما أن المصحة الطبية رجاح تعتبر الوحيدة على مستوى مدينة سطيف التي تمارس جراحة القلب والأوعية والشرايين، فإن عدد المرضى لمجموع المصحات هو نفسه عدد مرضى مصحة رجاح بالنسبة لجراحة القلب.

وعليه يمكن حساب الحصة السوقية للمصحة كمايلي: $100\% = 194 / (100 * 194)$.

من خلال النتيجة المتحصل عليها يمكن الملاحظة بأن مصحة رجاح تشكل احتكارا في هذا المجال(جراحة القلب) وهذا يعود إلى الامتياز الذي منحه لها الدولة.

. مؤشر هيرفندال: بنفس الطريقة سيتم حساب مؤشر "هيرفندال" كما يلي:

مؤشر (HHI) = 1.

من خلال هذه النتيجة نجد بأن نسبة التركيز عالية جدا وهذا يدل على عدم وجود منافسة أي المصحة الطبية رجاح تتمتع باحتكار.

ثالثا: تحديد طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح:

بالنسبة للجراحة العامة، كانت حواجز الدخول مرتفعة هذا ما أدى إلى انخفاض الحصة السوقية للمصحة الطبية الجراحية رجاح(مقارنة بمصحة محابي التي كانت تعتمد على اقتصاديات الحجم كحاجز بالإضافة إلى امتلاك كفاءات ومهارات طبية متخصصة في الجراحة العامة أحسن من المصحات الأخرى المنافسة لها)، بالإضافة إلى ذلك أدت حواجز الدخول إلى انخفاض شدة المنافسة.

الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على تنافسية المصحة الطبية رجاح

وما يمكن ملاحظته أن ارتفاع حواجز الدخول في هذا القطاع كان سببا في انتقال المصحة الطبية الجراحية رجاح من الجراحة العامة إلى جراحة القلب والأوعية والشرابين.

أما بالنسبة لجراحة القلب، فحواجز الدخول التي أنشأتها المصحة الطبية الجراحية رجاح في هذا المجال (جراحة القلب والأوعية والشرابين) أدت إلى زيادة حصتها السوقية بعدما كانت منخفضة عندما كانت في مجال الجراحة العامة، كما أن هذه الحواجز أدت أيضا إلى انخفاض شدة المنافسة بحيث أصبحت تشكل احتكارا.

إذا من كل ما سبق يمكن القول بأن حواجز الدخول تؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة، بحيث كلما زادت حواجز الدخول كلما أدى ذلك إلى انخفاض شدة المنافسة وبالتالي لا يكون هناك تنافس بين المؤسسات من أجل تقديم منتجات بمعايير الجودة العالية والسعر المناسب وغيرها، خاصة في القطاعات التي مازالت في طور النمو ولم تتضج بعد كما هو الحال بالنسبة للمصحة محل الدراسة ولخصوصية القطاع الذي تتشط فيه. لكن ذلك لن يبقى طويلا لأن وكما ورد في هذه الدراسة فإن هذا القطاع يترقب دخول مصحات منافسة جديدة، مما قد يعمل على تغيير حواجز الدخول التي تعول عليها مصحة رجاح - التي تتميز بأن أغلبها مؤقتة- ، والذي ينعكس مباشرة على تنافسياتها وتنافسية المصحات الأخرى على حد سواء.

خلاصة الفصل:

بالرغم من أن الدولة تولي الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة بالقطاع الخاص وخاصة في المجال الطبي، إلا أنه وفي الواقع نجده يواجه العديد من حواجز الدخول بحيث تواجد هذه الأخيرة يكون متناقضا مع الهدف المطلوب من مؤسسات القطاع الطبي وخاصة المصحات الطبية والمتمثل في تخفيف الضغط على المستشفيات العامة من جهة، ومن جهة أخرى تخفيف معاناة الأفراد والمساهمة في زيادة جودة الخدمات والرعاية الصحية.

ومن خلال هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة حالة المصحة الطبية الجراحية رجاح، حاولنا التعرف على أهم الحواجز التي واجهتها في بدايات نشاطها بحيث وجدنا أن أكبر حاجز يتمثل في الاحتياجات الرأسمالية ثم تليه الحواجز القانونية، كما تطرقنا إلى مختلف الحواجز التي أنشأتها المصحة لتقليل دخول مصحات أخرى بالإضافة إلى أهم مؤشرات قياس تنافسياتها بحيث وجدنا بأن مؤشرات القياس في القطاع الطبي تختلف عنه في القطاعات الأخرى. ومن خلال حساب مؤشر الحصة السوقية ومؤشر هيرفندال وجدنا بأن حواجز الدخول تعمل على تخفيض الحصة السوقية للمصحة، كما أنها تعمل على تخفيض شدة المنافسة وبالتالي تبين أن حواجز الدخول تؤثر سلبا على تنافسية المصحة الطبية رجاح.

وجود حواجز الدخول في الصناعة يعتبر ضرورة لا محال منها، بحيث تمثل إحدى المحددات الأساسية لهيكل الصناعة، كما أنها تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت سواء الراغبة في الدخول أو القائمة في الصناعة بالإضافة إلى أنها تعمل على تخفيف حدة المنافسة، إلا أنه وفي بعض الأحيان قد يكون وجودها غير متماشي مع الأهداف التي ترمي إليها المنشآت والتي تتمثل في تصميم، تطوير وتقديم منتجات ذات قيمة إلى جانب الحصول على مراكز تنافسية قوية في الصناعة، كما أنها تعرقل دخول أصحاب المشاريع والمستثمرين.

في ضوء ما جاء في الدراسة من مفاهيم حول حواجز الدخول وأنواعها، بالإضافة إلى مفهوم التنافسية، أنواعها ومؤشرات قياسها ومن خلال ما تقدم في الدراسة التي قمنا بها في المصحة الطبية الجراحية رجاء من أجل معرفة كيف تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المصحة يمكن استخلاص النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 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.
- أن حواجز الدخول تعمل على الحد أو تأخير الدخول للصناعة لمدة معينة وليس منعه كلياً.
- تكمن أهمية حواجز الدخول في أنها تعمل على تخفيض حدة المنافسة.
- كما تبين من نتائج الدراسة أيضاً أن حواجز الدخول تكون في غالب الأوقات مؤقتة أي لا تدوم لمدة طويلة وبالتالي فهي تشكل ميزة تنافسية مؤقتة.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن أكبر حاجز واجه المصحة الطبية رجاء في بدايات نشاطها هو الاحتياجات الرأسمالية ثم تليه الحواجز القانونية.

- أما أكبر حاجز تنشئه المصحة من أجل تقليل دخول منافسين جدد فهو يتمثل في الحق الذي منحتة لها الدولة في ممارسة جراحة القلب والأوعية والشرايين بالإضافة إلى التعاقد مع الضمان الاجتماعي بمعنى أنها تشكل احتكارا في هذا المجال وتتميز عن منافسيها، إلى جانب هذه الحواجز القانونية فهي تعتمد كذلك على كل من اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، تمييز المنتجات، تكاليف التبديل والميزة المطلقة في التكاليف (إلا أن كل هذه الحواجز المذكورة في الغالب تكون مؤقتة).

- كما يتضح من خلال الدراسة أن المؤشرات المعتمدة في قياس تنافسية المصحة تختلف عن تلك المتناولة في الجانب النظري وهذا يعود لطبيعة القطاع المتعلق بالصحة.

- حواجز الدخول يكون تأثيرها على المعالجين وأفراد المجتمع أكثر من المصحات، لأن دخول هذه الأخيرة سيؤدي إلى تغطية صحية جيدة للأفراد بشكل متوزع على كل التراب الوطني والوصول إلى المناطق النائية. أيضا زيادة التنافسية بين هذه المصحات يؤدي إلى زيادة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة وهذا ما سيستفيد منه الأفراد.

- بالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة للقطاع الطبي بما فيه المصحات الطبية، إلا أنه نجده يواجه العديد من حواجز الدخول.

- كما تبين من نتائج الدراسة أن حواجز الدخول أدت إلى تخفيض شدة المنافسة بين المصحات الطبية.

اختبار صحة الفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة وبناءا على ما تم التوصل إليه يمكن اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر حواجز الدخول على شدة المنافسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث تعمل حواجز الدخول على تخفيض شدة المنافسة ويعتبر هذا التأثير تأثيرا سلبيا لأن حواجز الدخول تحد من دخول المؤسسات إلى الصناعة وبالتالي يقل عدد المؤسسات التي

تتنافس فيما بينها، كما أن المنافسة بين المصحات القائمة تبقى منخفضة على اعتبار أن القطاع لم يصل إلى مرحلة النضج وذلك نظرا للترايد الكبير للطلب.

الفرضية الثانية: تؤثر حواجز الدخول على الحصة السوقية.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، بحيث تعمل حواجز الدخول على تخفيض احتمال دخول منافسين جدد ما يعني إمكانية تقاسم الحصة السوقية للمؤسسة أي منعها من تحقيق نصيب كبير في الصناعة مقارنة بالمؤسسات.

التوصيات:

يجب تخفيف حواجز الدخول في القطاع الطبي(خاصة الحواجز القانونية) وذلك لسببين رئيسيين:

- أن القطاع الطبي مازال يستوعب ويحتاج مصحات طبية لتغطية العدد الهائل من المعالجين.
- أن حواجز الدخول يكون تأثيرها سلبيا على أفراد المجتمع أكثر من المصحات الطبية.

أفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع حواجز الدخول، إلا أنه يبقى الكثير لدراسته والبحث فيه لأنه يعتبر موضوعا ثريا، كما وأنه ظهرت بعض النقائص في إيجاد تأثيره على تنافسية المؤسسة بسبب الصعوبات التي واجهتنا(نظرا لقلة المعلومات المتوفرة).

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

- تأثير الدولة على حواجز الدخول وتتبع أثرها على تنافسية المؤسسة.

- دور حواجز الدخول في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر، السعودية، 1994.
2. روبرت.أ.بتس وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
3. روجر كلارك، تعريب فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، السعودية 1994.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2002 .
5. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي -بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1995.
6. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.

الرسائل و المذكرات:

1. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
2. أسامة سنوسي، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
3. إلياس بومعراف، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

4. درار عياش، أثر نظام الضمان الاجتماعي على حركية الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
5. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
6. السعيد فرحي، أثر السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
7. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008.
8. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
9. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
7. فواز واضح، دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
8. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
9. كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
10. محسن خميسية، إستراتيجية تحسين القوة السوقية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

11. مسعود جماني، أثر التجارة الالكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
12. موراد حطاب، دور السياسات الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
13. نجوى حبه، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
14. يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

الملتقيات :

1. الربيع مسعود، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية- صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
2. حسن علي هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي- الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 2003.
3. رابح بلقاسم، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
4. رابح بوقرة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

5. عائشة عميش، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

6. عادل رزق، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات، مصر، 2007.

7. عادل عراقي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

8. فيروز زروخي، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

9. مريم طالب، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

المجلات و الدوريات:

1. عبد المالك بضيف، تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكامل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها، مجلة التواصل عدد 26، جامعة قلمة، جوان 2010.

2. عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006.

3. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.

4. مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2007.

المقابلات:

1. مقابلة مع السيد ديلمي، رئيس مصلحة الإحصاء بمديرية الصحة والسكان لولاية سطيف، 2012.
2. مقابلة مع السيد رجاح سعد، مدير المصحة الطبية الجراحية رجاح، سطيف، 2012.

الوثائق:

1. التقارير السنوية للمصحة الطبية الجراحية رجاح.
2. وثائق مديرية الصحة والسكان لولاية سطيف.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages (books) :

1. Christophe Degryse, traduit par Amel Leila Serbis, **L'économie moderne en 100 et quelques mots**, Ed de Boeck-pages bleues internationales, Algérie, 2010.
2. David Campbell, **Business strategy**, Butterworth-Heinemann, England, 2002.
3. Franck Brulhart, **Les 7 points clés du diagnostic stratégique**, Ed d'organisation, France, 2009.
4. Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, Ed d'organisation, France, 2008.
5. Jean-Marie Ducreux et autres, **Le grand livre de la stratégie**, Ed d'organisation, France, 2009.
6. John Thompson and other, **Strategic Management –Awareness and change**, Ed Thomson, 5th edition, USA, 2005.

7. Karine Chapelle, **Economie industrielle**, Ed librairie Vuibert, France, 2008.
8. Kim Huynh et autres, **Economie industrielle**, Ed Amphi économie, France, 2004.
9. Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques of analysing industries and competitors**, The Free Press Edition, USA, 1998.

Reuves et périodiques (reviews and periodicals):

1. Ajitabh Ambastha, and other, **Competitiveness to firms :Review of theory, Frameworks and models**, Singapore Management Review, Vol 26, N°1, 2004.
2. Anne Epaulard, **L'apport du Q de Tobin à la modélisation de l'investissement en France**, Revue Economie & Prévision, Vol 109, France, N°3, 1993.
3. Benoît Mulkay, **La compétitivité d'un territoire**, Document pour le colloque du CRIES, France, Oct 2006.
4. Donald G. McFertidge, **La compétitivité :Notions et mesures**, Document hors série N°5, Université Carlton, Canada, Av 1995.
5. Eyyup Ecevit and other, **Competition among hospitals and its measurement: Theory and a case study**, Romanian journal of regional science, Vol 4, N°1, Turkey, 2010.
6. Harold Demsetz, **Barriers to entry**, Departments of economics, UCLA, Discussion paper N°192, USA, Jan 1981.
7. Henricsson and others, **Rethinking competitiveness for the construction industry**, School of construction management and engineering, University of Reading, UK, 2004.
8. Isabelle De Kerviler, **La compétitivité :enjeu d'un nouveau modèle de développement**, Avis du conseil économique, social et environnemental, Les éditions des journaux officiels, France, Oct 2011.

9. Jean- Marc Siroen, **Marchés contestables, différenciation des produits et discrimination des prix**, Revue économique, Vol 44, N°3, France, 1993.
10. Joseph Omotayo Oyeniyi and others, **Switching cost and customers loyalty in the mobile phone market**, Business intelligence journal, USA, Jan 2009.
11. Laurence C. Baker, **Measuring competition in health care markets**, Health services research, Part 2, USA, Ap 2001.
12. Michael. E. Porter, **The competitive advantage of nations**, Harvard business review, USA, Mar/Ap 1990.
13. Michael Porter, **The five competitive forces that shape strategy**, Harvard business review, USA, 2008.
14. Michele Cincera, **L'importance et l'étendue des barrières légales et administratives dans le cadre de la directive Bolkestein**, Reflets et perspectives de la vie économique, France, 2005.
15. P. Maurel, **stratégies des firmes vis-à-vis de l'entrée :le cas de l'industrie chimique**, Revue d'économie industrielle, Vol 4, N°1, France, 1978.
16. Peter Hanel, **L'évolution de la compétitivité technologique**, Revue d'économie industrielle, Vol 19, N 1, France, 1982.
17. Richard McKenzie, **Microsoft's Applications Barrier to entry**, Policy analysis, N°380, USA, Aug 2000 .
18. R. Preston McAfee ,and other, **Economic and antitrust barriers to entry**, discussion paper, USA, Dec 2003.
19. R. Preston McAfee, and other, **What is a Barrier to Entry?**, American Economic Review, papers and proceedings, Vol 94, N°2, USA, May 2004.