



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

علاقة هيكل الصناعة المصرفية بالإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك (وكالتي القوارم)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

فواز واضح

وداد بوقلع

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة	ربيع قرين
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة	فؤاد وشاش
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة	فواز واضح

السنة الجامعية: 2015/2016

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي

وإذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

الإمام الشافعي.

شكر وتقدير

بفضل الله وعونه تم إنجاز هذا العمل الذي أسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم. وتنفيذا لقول رسولنا الكريم « من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أن قد كفاؤتموه » فإنني أتقدم بشكري وتقديري للأساذ المشرفه " فواز واضح " لإشرافه على هذا العمل وعلى ملاحظاته وتوجيهاته القيمة طول فترة إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لايفوتني أن أتقدم بشكري لأكثر شخص ساندني ودعمني لإنهاء هذه المذكرة صديقتي محبة، ولا أنسى أن أشكر كل من مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومدير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالتي القرارم على تعاونهم والمعلومات المقدمة من طرفه البنكين.

وأخيرا أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

الإهداء:

إلى روح أبي الغالي... رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى منبع الحنان والعطاء... أمي أطال الله في عمرها

إلى من كلفه الله بالصبة والوقار... إلى من علمني معنى العطاء بدون

انتظار... إلى أجمل معاني التضحية... أخي الغالي "الوردي"

إلى إخوتي وأخواتي، أنار الله دربهم

إلى نجومات الأنس في سواد الليل، صديقات عمري.

وردي

المخلص:

يهدف موضوع علاقة هيكل الصناعة بالإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة، إلى إبراز أهمية تحليل هيكل الصناعة من طرف المؤسسات المصرفية الجزائرية، لما يسمح به من تحديد للإستراتيجيات المناسبة التي تتوافق مع الوضع التنافسي السائد من جهة، كما يسمح لها بالوصول إلى تحقيق أهدافها من جهة أخرى، حيث قمنا بتحليل هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية من خلال أبعاده وتحديد قوى المنافسة الخمسة، وحاولنا في الأخير تحديد الإستراتيجيات المعتمدة من طرف بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط لمواجهة قوى المنافسة في الصناعة.

الكلمات المفتاحية: هيكل الصناعة، الصناعة المصرفية، الإستراتيجية، قوى المنافسة.

Summary:

The subject of industry structure relationship of the strategies adopted in the industry, to showing the importance of industry structure analysis By Algerian banking institutions, What allows him to identify the appropriate strategies that are compatible with the competitive situation prevailing on the one hand, It also allows them access to achieve its objectives on the other hand, where we analyzed the structure of the Algerian banking industry through its dimensions and identify the five forces of competition, and we have tried in the last the strategies from by bank BADR and CNEP _ bank , To confront the forces of competition in the industry

Key words: industry structure, the banking industry, strategy, Competition forces

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

الإهداء

I الملخص

II فهرس المحتويات

VII قائمة الجداول

IX قائمة الأشكال

أو المقدمة العامة

الفصل الأول: المقاربة النظرية لهيكل الصناعة

02 تمهيد

03 المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة

03 المطلب الأول: نموذج الـ SCP كمنهج في الاقتصاد الصناعي

07 المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

09 المطلب الثالث: أبعاد هيكل الصناعة

19 المبحث الثاني: أشكال هيكل الصناعة

19 المطلب الأول: المنافسة التامة

23 المطلب الثاني: الاحتكار التام

26 المطلب الثالث: المنافسة الاحتكارية

29 المطلب الرابع: احتكار القلة

المبحث الثالث: مدخل بورتر لتحليل قوى التنافس في الصناعة..... 34

المطلب الأول: تهديدات المنافسين (الحاليين والمحتملين)..... 36

المطلب الثاني: المنتجات البديلة..... 41

المطلب الثالث: القوى التفاوضية (الزبائن والموردين)..... 42

خلاصة الفصل 47

الفصل الثاني: الإطار العام للإستراتيجية

تمهيد..... 49

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية..... 50

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية..... 50

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الإستراتيجية..... 53

المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية..... 58

المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية..... 64

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي..... 64

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات..... 66

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي..... 74

المطلب الرابع: الاختيار الإستراتيجي..... 76

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية..... 79

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة..... 80

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز..... 83

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز..... 87

93	 خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنكي BADR & CNEP	
95	 تمهيد
96	 المبحث الأول: نظرة عامة حول الصناعة المصرفية في الجزائر
96	 المطلب الأول: قانون النقد والقرض وأهم الإصلاحات المصرفية
101	 المطلب الثاني: هيكل الجهاز المصرفي الجزائري ومؤشراته
109	 المطلب الثاني: تحديات الصناعة المصرفية في الجزائر
115	 المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر
115	 المطلب الأول: درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية
122	 المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية
127	 المطلب الثالث: تميز الخدمات في الصناعة المصرفية الجزائرية
131	 المبحث الثالث: إستراتيجيات المواجهة المعتمدة في البنكين والعوامل المؤثرة فيها
131	 المطلب الأول: تقديم البنكين محل الدراسة
136	 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجيات البنكين
142	 المطلب الثالث: إستراتيجيات المواجهة المعتمدة في البنكين
160	 خلاصة الفصل
161	 الخاتمة العامة
165	 قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01/01	أشكال هيكل الصناعة	33
02/01	العوامل المتحركة في القوى الخمسة وتأثير الأنترنت عليها	45
01/02	المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة	59
02/02	مصفوفة SWOT	61
03/02	دمج تقييم البيئة بالأداء الداخلي للمؤسسة	62
04/02	الاستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها	91
01/03	توزيع البنوك العمومية الجزائرية	102
02/03	هيكل الودائع في البنوك الجزائرية للفترة 2010_2014	105
03/03	هيكل القروض في البنوك الجزائرية للفترة 2010_2014	107
04/03	تطور حجم الودائع على مستوى البنوك العمومية للفترة 2010_2013	116
05/03	تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية من إجمالي الودائع للفترة 2010_2013	117
06/03	تطور حجم القروض على مستوى البنوك العمومية للفترة 2010_2013	119
07/03	تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية من إجمالي القروض للفترة 2010_2013	120
08/03	شروط الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية	124
09/03	تطور عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري للفترة	130

	2014_2010	
147	معدلات الفائدة المطبقة على الودائع بالعملية الصعبة	10/03
149	تطور عدد وحجم قروض الرفيق الممنوحة من طرف BADR للفترة 2015_2010	11/03
150	مساهمات بنك BADR في تمويل المشاريع	12/03
151	سعر الفائدة المطبق على قرض التحدي	13/03
153	حساب راس مالي	14/03
155	القروض العقارية للخواص	15/03
156	تطور عدد المستفيدين من القروض العقارية للخواص للفترة 2015_2013	16/03
159	تطور عدد الزبائن المؤمن لهم للفترة 2015_2013	17/03

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01/01	مثال لنموذج الهيكل_ السلوك_ الأداء	05
02/01	مزايا التكلفة المطلقة	17
03/01	توازن المؤسسة في المدى القصير (منافسة تامة)	21
04/01	توازن الصناعة في الأجلين القصير والطويل (منافسة تامة)	22
05/01	توازن المحتكر	25
06/01	توازن المؤسسة في ظل المنافسة الاحتكارية	28
07/01	السعر والنتاج في ظل احتكار القلة	31
08/01	توازن المؤسسة في ظل احتكار القلة	32
09/01	القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة	35
01/02	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	54
02/02	المستويات الإستراتيجية	57
03/02	الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل	66
04/02	الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	70
05/02	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي	72
06/02	فجوة الأداء	76
07/02	الإستراتيجيات العامة للتنافس	79
01/03	هيكل القطاع المصرفي الحالي	104
02/03	تطور حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع للفترة	106

	2013_2010	
108	تطور حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة للفترة 2013_2010	03/03
118	توزيع الحصص السوقية من إجمالي الودائع على البنوك الجزائرية للفترة 2013_2010	04/03
121	توزيع الحصص السوقية من إجمالي القروض على البنوك الجزائرية للفترة 2013_2010	05/03
132	مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	06/03
135	مراحل تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك	07/03
149	التطور في قروض الرفيق الممنوحة للفترة 2015_2010	08/03
156	تطور عدد القروض العقارية للخواص للفترة 2015_2013	09/03
159	تطور عدد الزبائن المؤمن لهم للفترة 2015_2013	10/03

المقدمة العامة

يشهد الاقتصاد الجزائري كباقي دول العالم جملة من التغيرات والتحولات، تجسدت ملامحها في التوجه نحو اقتصاد السوق وفتح مجال المنافسة، إضافة إلى المفاوضات التي تجريها الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وما يترتب عليه من تحرير لتجارة الخدمات المالية، وبالتالي توسيع المنافسة في الأسواق الجزائرية وزيادة حدتها.

في ظل هذه التغيرات وجدت البنوك الجزائرية نفسها كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في السوق الجزائرية مجبرة على العمل في سوق تنافسي (منافسة بين البنوك المحككة)، يحتم عليها التكيف مع الواقع الجديد تبني إستراتيجيات تنافسية واضحة تتفق مع قدراتها الداخلية ومتطلبات المنافسة حتى تضمن بقائها واستمراريتها من جهة، واكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى قطاع أو عدة قطاعات من جهة أخرى، وذلك لا يتحقق إلا بالتركيز على دراسة هيكل الصناعة وقوى المنافسة المختلفة التي تحكمه باعتباره أداة كاشفة لطبيعة المنافسة في الصناعة (منافسة أو احتكار)، حيث يعتبر هيكل الصناعة حاليا مركز اهتمام مختلف المؤسسات الاقتصادية ففي إطاره تقوم المؤسسة بصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها التي تعتمد عليها في المنافسة وتحقيق التميز.

طرح الإشكالية:

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا، التي نحاول تناولها والإجابة عنها من خلال بحثنا هذا، والمتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية والإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة؟

لغرض إيجاد حلول لهذه الإشكالية، ارتأينا إلى تجزئة السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية لتسهيل تناول هذه الإشكالية بالتحليل والتفسير، وهي كالتالي:

1. ما هو دور عوامل هيكل الصناعة في اعتماد إستراتيجية التمويل من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك؟
2. كيف تساعد عوامل هيكل الصناعة في تبني إستراتيجية التركيز من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك؟
3. كيف ساهمت عوامل هيكل الصناعة في اعتماد الإستراتيجيات التعاونية من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك؟

الفرضيات:

إن عملية البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة آنفا، تتطلب اقتراح الفرضيات التالية:

1. إن وجود منافسين في الصناعة يتزاحمون على نفس الحصة السوقية ويقدمون تشكيلة متشابهة من الخدمات، جعل البنوك تلجأ إلى التنويع في خدماتها من أجل تغطية مختلف شرائح الطلب.
2. إن وجود حواجز دخول للصناعة المصرفية، إضافة إلى عدم تخصص المنافسين الآخرين في خدمة نفس القطاع، جعل البنوك الجزائرية تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز كخيار إستراتيجي تتميز به على منافسيها من جهة، وتوسع من حصتها السوقية من جهة أخرى.
3. إن رغبة البنوك الجزائرية في توسيع حصتها السوقية واستهداف أكبر عدد من الزبائن في ظل وجود تهديد لخدمات الإحلال، أدى بالبنوك إلى اعتماد إستراتيجيات تعاونية لمواجهة المنافسة.

أهمية وأهداف البحث:

يكتسي هذا الموضوع أهمية في العديد من الجوانب:

1. تتبع أهمية الدراسة، من أهمية ودور القطاع المصرفي الجزائري باعتباره أحد أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني؛
2. لفت الانتباه إلى الدور الذي تلعبه الإستراتيجية في مجال عمل البنوك وفي بقائها ونموها؛
3. يعتبر هذا الموضوع جديد من نوعه، حيث لم يلقى موضوع الدراسة الاهتمام الكافي من قبل الباحثين الجزائريين.

أما عن أهداف الدراسة، فهناك العديد من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، أهمها:

1. التعرف على القوى المؤثرة على البنوك داخل مجالها الصناعي؛
2. تسليط الضوء على دراسة هيكل الصناعة في أحد أهم القطاعات الحيوية في الجزائر؛
3. التعرف على الإستراتيجيات المعتمدة من طرف البنوك الجزائرية؛
4. الوصول إلى نتيجة يمكن الاعتماد عليها، فيما يخص طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية والإستراتيجيات المعتمدة في هذه الصناعة.

المنهج المستخدم:

قصد الإحاطة أكثر بجوانب الموضوع، والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، سوف نعتمد على المنهج التاريخي لاستعراض أهم المحطات المتعلقة ببعض متغيرات الموضوع، والمنهج الوصفي كونه الأنسب لهذا النوع من البحوث وذلك بهدف إبراز المفاهيم المتعلقة بهيكل الصناعة والإستراتيجية، والمنهج التحليلي بهدف تشخيص الواقع الراهن للصناعة المصرفية الجزائرية وتحليل الإستراتيجية في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

حدود الدراسة:

بالنسبة لحدود الدراسة فلها حدود مكانية وأخرى زمانية، فيما يخص الإطار المكاني تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك (وكالتي القرارم قوقة كعينة) باعتبارهما من بين أكبر البنوك على المستوى الوطني، ويحتلان مكانة هامة ضمن الجهاز المصرفي الجزائري، أما بالنسبة للإطار الزمني فقد حدد من بداية النشاط للبنكين (1982 للأول و1966 للثاني) إلى سنة 2015 وذلك لمعرفة الإستراتيجيات التي يعتمدها البنكين.

أدوات الدراسة:

أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة نذكر:

❖ أدوات جمع البيانات:

1. منشورات وتقارير بنك الجزائر وبعض البنوك الجزائرية؛
2. قوانين وأوامر خاصة بالعمل المصرفي؛
3. المواقع الإلكترونية؛
4. الملاحظة؛
5. مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية والإحصائيات لبنكي (CNEP & BADR).

❖ الأدوات الإحصائية:

1. مقاييس التركيز؛
2. النسب المؤوية؛

3. معدل النمو.

الدراسات السابقة:

رغم الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، إلا أن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع تكاد تكون منعدمة، فلم نتمكن من تحصيل إلا بعض الدراسات نلخصها كما يلي:

1. سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية المنافسة البنكية ومحاولة التعرف واختبار وضعية المنافسة داخل القطاع البنكي الجزائري، وما آل إليه هذا القطاع خاصة بعد الإصلاحات والتغيرات العديدة التي شهدتها، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- درجات التركيز العالية فيما يخص الودائع والقروض على مستوى القطاع المصرفي الجزائري، تشير إلى أن البنوك العمومية لازالت مهيمنة على النشاط البنكي وهذا ما يؤثر تسعيرة الخدمات المصرفية؛

- رغم الإصلاحات التي جاء بها قانون النقد والقروض، إلا أن النتائج المنتظرة من هذا القانون مازالت لم تتحقق في هذه الفترة، وأرجعت ذلك إلى عدم وجود إصرار ونية فعلية من السلطات لإصلاح القطاع المصرفي وتحرير السوق المصرفية؛

- رغم أن معظم البنوك الأجنبية لها فروع في الجزائر، وهي بنوك عالمية كبيرة إلا أنها لا تنافس البنوك العمومية، لأن نشاطها يركز على الاهتمام بالعمليات المالية للشركات الأجنبية.

من جانب الإفادة، رغم أن الدراسة قديمة نسبيا إلا أنها أفادتنا بالخصوص في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك في كيفية تحليل أبعاد هيكل الصناعة.

2. عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسين، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد انعكاس المنافسة على السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- رغم تطور المنافسة واشتدادها والذي يفترض أن يضيق مجال الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات إلا أنه حدث العكس في حالة مؤسسة موبيليس؛

- إن طبيعة القطاع الذي يتميز بالتطور والتغيير المستمرين سمح بتحديد الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، من تعاون إلى توسع ونمو إلى سيطرة عن طريق التكاليف.

من جانب الإفادة، أفادت هذه الدراسة بشكل كبير خاصة في الجانب التطبيقي وذلك في طريقة تحديد الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات.

3. عادل عرقابي، **هيكل الصناعة والميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير هيكل الصناعة على تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في السوق الجزائرية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لصناعة الدواء، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

- إن تحديد هيكل الصناعة يساهم في معرفة وإظهار قواعد المنافسة المحددة للصناعة من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحديد قواعد المنافسة ومعرفة الفرص المتاحة في البيئة، يساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة؛

- إن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرتها في الكشف عن الفرص المتاحة في بيئتها من خلال تحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها، وتحليل كل عنصر يساهم في تحديد قواعد المنافسة في الصناعة؛

من جانب الإفادة، أفادت هذه الدراسة في الجانب النظري للدراسة، وعلى وجه الخصوص في الجانب المتعلق بهيكل الصناعة ونموذج الاقتصاد الصناعي.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بجميع أبعاد هذا البحث ارتأينا أن يتضمن البحث ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول تحت عنوان المقاربة النظرية لهيكل الصناعة، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث الأول سنتناول فيه ماهية هيكل الصناعة، أما المبحث الثاني سنتناول فيه أشكال هيكل الصناعة بحيث نتطرق إلى مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها هيكل الصناعة، والمبحث الثالث سنتناول فيه القوى الخمسة لبورتر والمشكلة لهيكل الصناعة.

الفصل الثاني بعنوان الإطار العام للإستراتيجية، حيث ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث الأول سنتناول فيه ماهية الإستراتيجية، أما الثاني سيخصص لماهية الخيارات الإستراتيجية، والثالث سنتناول فيه الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية، وكان تحت عنوان تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنكي BADR & CNEP، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث الأول سيخصص للتعرف على الصناعة المصرفية الجزائرية بمختلف مكوناتها والإصلاحات التي مرت بها، أما الثاني سنتناول فيه تحليل هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية، والثالث سيخصص لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، إستراتيجيات المواجهة والعوامل المؤثرة في إستراتيجيات البنكين.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية

لهيكل الصناعة

تمهيد:

الاقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بتحليل مختلف الصناعات، هذا الاهتمام ليس وليد الصدفة بل ذلك راجع للمكانة التي يحظى بها قطاع الصناعة في مختلف دول العالم، حيث أن اقتصاد أي دولة هو بوابتها نحو الاستقرار والنمو في مختلف المجالات.

ويعتبر هيكل صناعة ما، الأساس لقياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في تلك الصناعة حيث يمكن أن يأخذ هيكل الصناعة شكلا واحدا من الأشكال الأربعة المعروفة لهيكل الصناعة، إضافة إلى العوامل المؤثرة والمحددة التي تعبر عن هيكل الصناعة، هذا وحسب مقارنة هيكل الصناعة التي طرحها بورتر بداية الثمانينات فهيكّل الصناعة يتحدد انطلاقا من القوى الخمسة المحددة لدرجة المنافسة في أي صناعة والتي تعبر في مجملها عن بنية الصناعة، حيث طرح بورتر مجموعة من الأفكار التي لاقت رواجاً كبيراً في حقل تسيير المؤسسات.

من خلال هذا الفصل سوف نسلط الضوء على أحد أهم المتغيرات التي تحدد وتوضح معالم الاقتصاد الصناعي:

* المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة.

* المبحث الثاني: أشكال هيكل الصناعة.

* المبحث الثالث: مدخل بورتر لتحليل قوى التنافس في الصناعة.

المبحث الأول: ماهية هيكل الصناعة

عند الحديث عن هيكل الصناعة، فنحن نتحدث عن مكون أو عنصر هام في نموذج الـ scp (الهيكل_السلوك_الأداء)، هذا الأخير الذي يعتبر كمنهج في حقل الاقتصاد الصناعي، يهتم بدراسة وتحليل العلاقات بين مكوناته الثلاثة (scp)، وبصفة عامة قد يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية التي تعمل في ظلها المؤسسات، والذي يمكن أن يؤثر على سلوكها وأدائها في الصناعة.

انطلاقاً من هذا المدخل سوف نحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بهيكل الصناعة كجزء من المنهج السابق ومن ثم التطرق إلى مفهومه ومختلف أبعاده الرئيسية.

المطلب الأول: نموذج الـ scp كمنهج في الاقتصاد الصناعي

إن دراسة العلاقات السببية بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات في هذه الصناعة، وأدائها بصفة عامة، هو المنهج الذي يقوم عليه الاقتصاد الصناعي، والذي يعرف بنموذج الهيكل_السلوك_الأداء (scp)، كما أنه ساهم بشكل كبير وفعال في تحليل أداء مختلف الصناعات.

الفرع الأول: نبذة عن نموذج الـ scp

يعتبر نموذج الـ scp من أهم النظريات التقليدية في تحديد درجة التنافس في أي صناعة، طبق بشكل واسع سنوات 1960_1970 خاصة على مستوى الصناعة المصرفية¹، هذه النظرية التقليدية في الاقتصاد الصناعي تفترض أن هناك علاقة سببية بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات وأداء الصناعة، ويفترض أن تكون هذه العلاقة مستقرة بين المكونات الثلاث للنموذج، بالإضافة إلى خط السببية أي تلك الممرات من الهيكل إلى السلوك وصولاً إلى الأداء².

ظهرت أفكار هذا النموذج أساساً على يد الاقتصادي إدوارد ماسون "Mason" عام (1939_1949) وتم تطويره من طرف تلاميذه على غرار "Bain" (1959)، ويعتبر هذا النموذج الأكثر شهرة في وصف طريقة عمل الاقتصاد الصناعي³، بالإضافة إلى محاولات العديد من الاقتصاديين الاعتماد عليه

¹ سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص ص 54_55.

² Jeffrey Church and Roger Ware, **Industrial organization: A strategic approach**, Mc Graw_ Hill Companies, Inc, USA, 2000, P 425.

³ أمين عويسي، محاضرات في الاقتصاد الصناعي على الخط، جامعة سطيف، الموقع الإلكتروني: http://Cte_univ_setif.dz/, 03-02-2016.

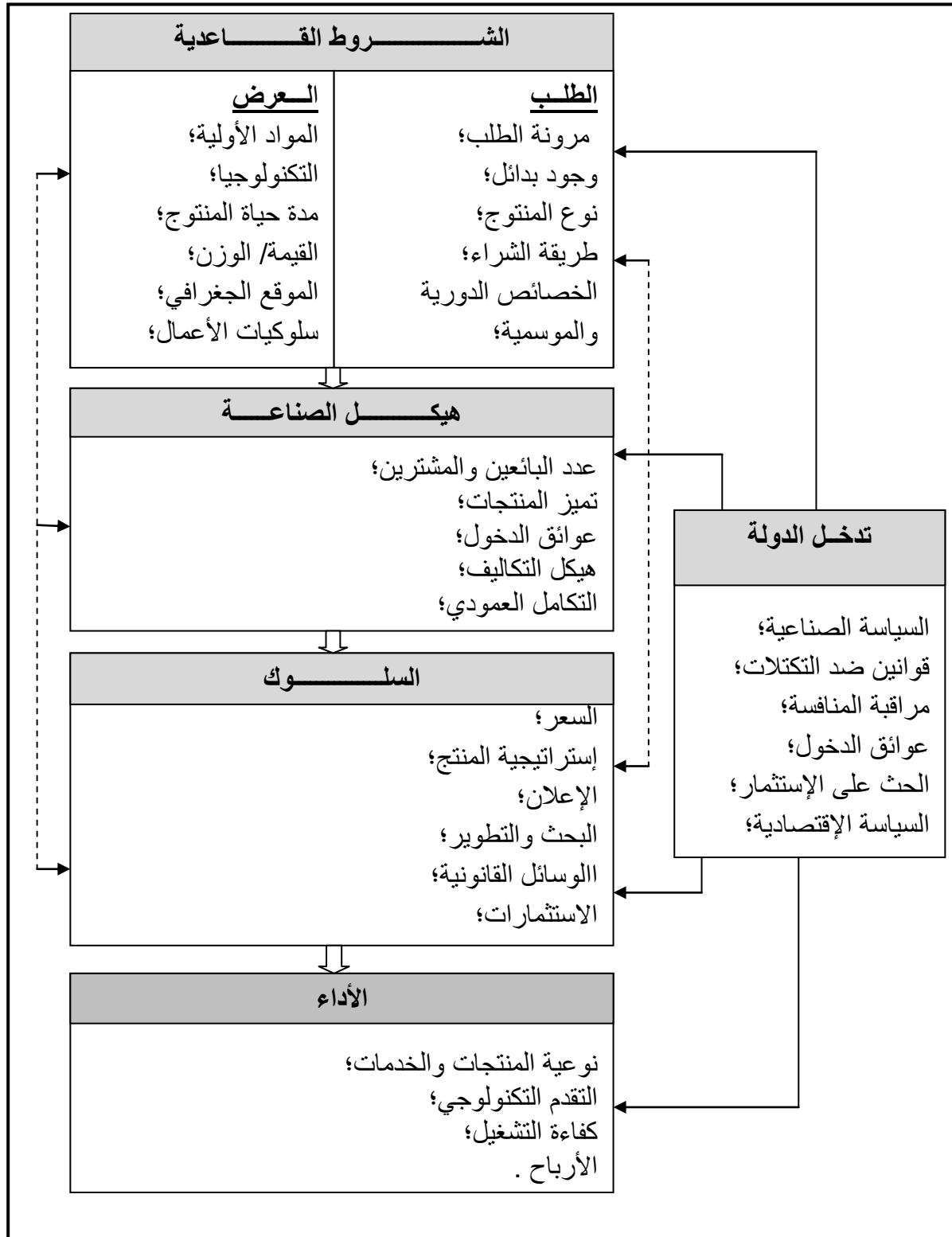
في تحليل العلاقة التي تربط الأجزاء المكونة له، غير أن هذه الدراسات لم تتمكن من وضع الشكل النهائي والواقعي للنموذج رغم التعديلات العديدة التي شهدتها.

حيث قامت الدراسات التجريبية السابقة للنموذج في اتجاهين رئيسيين، تمثل الاتجاه الأول في محاولة دراسة خصائص النموذج التقليدي الذي كان يقوم على أساس التأثير في اتجاه واحد، أي أن الهيكل يؤثر على السلوك الذي بدوره يؤثر على الأداء، في حين حاول الاتجاه الثاني التطرق إلى تأثير الكفاءة على هيكل الصناعة¹.

والشكل الموالي، هو مثال توضيحي لنموذج الـ scp بمختلف العلاقات المعقدة التي تربط العناصر المكونة له، باعتبار أن هذا النموذج يختلف تصميمه من باحث إلى آخر حسب وجهة نظره.

¹ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية باستخدام نموذج scp، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22_23 نوفمبر، 2011، ص 118.

الشكل رقم (01/01): مثال لنموذج الهيكل السلوك الأداء



Source: Xavier martiniz _giralt, lecture notes on industrial organization, Universitat aut'onoma, Barcelona, p 05, [site in]: http://pareto_vab.es/xmg/Docenia/IO_en/IO_introduction.pdf/, 30-01-2016,(the disposition of).

الفرع الثاني: مكونات نموذج ال SCP

أخذ نموذج (SCP) تسميته من مكوناته الأساسية، فهذه الحروف ما هي إلا الحروف الهجائية الأولى من مكوناته، حيث تتأثر هذه المكونات بالظروف الأساسية للصناعة كالعرض والطلب،... إلخ.

- **الهيكل (structure):** يقصد به حجم الصناعة، حدودها ونسبة التركيز فيها، ويؤثر في هيكل الصناعة عدة عوامل منها عدد المؤسسات وحصتها في الصناعة، عوائق الدخول والخروج، التجانس في المنتجات، ودرجة التقارب في المنتجات البديلة المعروضة،... إلخ.¹

- **السلوك (conduct):** يشير السلوك إلى سياسات وإستراتيجيات المؤسسات في الصناعة والقرارات التي تتخذها المؤسسات بالإضافة إلى المجال الذي اتخذت فيه هذه القرارات.²

- **الأداء (performance):** يقصد به كمية وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة، ويتأثر الأداء بكل من الهيكل والسلوك³، ومن أهم مؤشرات قياس الأداء نجد: الربحية والكفاءة، والتطور التقني.

- **السياسات الحكومية (تدخل الدولة):** العلاقات السابقة تتأثر بشكل كبير بالسياسات الحكومية أي أنها مرهونة بتدخل الدولة وذلك من خلال: التشريعات، القوانين، الضرائب، السياسات الاقتصادية، السياسات المالية، حواجز الدخول،... إلخ.⁴

الفرع الثالث: تحليل العلاقات بين متغيرات النموذج (scp)

تتلخص فكرة نموذج ال SCP في تحليل المنافسة، على وجود علاقة بين هيكل صناعة ما من جهة، وبين سلوك وأداء المؤسسات القائمة في هذه الصناعة من جهة أخرى، حيث يرى أصحاب هذا النموذج بأن هيكل الصناعة هو الذي يحدد تصرفات وسلوك المؤسسات⁵، فلديه تأثير قوي في تقرير القواعد التنافسية في الصناعة، بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة كما أن مستوى أداء المؤسسات في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة، وبالتالي على سلوك المؤسسات في ظل هذا الهيكل، إذ أن المستويات العليا من الربحية أو الكفاءة الإنتاجية والتطور التقني قد تؤدي إلى تدعيم التركيز في الصناعة أو مقاومتها وتخفيض مستواها، وهذا من خلال تأثيرها على العوامل المؤثرة

¹ سهام بوخلالة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² Kivin hind, Lectures, **The economics of european industry**, Unit ec 455, 2000, P 28, [Site In]: <http://unn.ac.uk/~égv8/>, 24-01-2016.

³ سهام بوخلالة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ Dennis W. Carlton & Jeffrey M. Perloff, **Economie industrielle**, 2ème Ed, Traduit par Fabrice mawerolle, Grope de boeck, Bruscelles, 2008, P 06.

⁵ سهام بوخلالة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

في أبعاد هيكل الصناعة خاصة درجة التركيز في الصناعة، كحجم الطلب على المنتج ومرونته والتكاليف وغيرها¹.

المطلب الثاني: مفهوم هيكل الصناعة

تعتبر الصناعة الركيزة الأساسية لكل تطور ونمو اقتصادي لأي بلد في العالم، بحيث أن مستوى تطور الصناعة هو ما أصبح يميز الدول عن بعضها البعض، لذلك وقبل أن نصل إلى تحديد مفهوم شامل لهيكل الصناعة يجب أن نتطرق إلى تعريف الصناعة.

الفرع الأول: تعريف الصناعة

الصناعة " لغة": اسم مفرد جمعه صناعات أو صنائع، والصناعة حرفة الصانع وعمله الصنعة، وهي كل علم مارسه الإنسان حتى صار كالحرفة له يسمى صناعة².

أما الصناعة " اصطلاحاً": فقد اختلفت الآراء في تحديد مفهوم شامل للصناعة، حيث أن هذه الأخيرة أخذت أكثر من معنى، وذلك راجع إلى التباين في وجهات نظر الاقتصاديين حول نقطة معينة قد تتعلق إما بجوهر الصناعة أو بوضعها في السوق والمنافسة.

إذ يعرفها أنصار المدرسة الحدية بأنها³: « مجموعة من المشاريع تنتج سلعة واحدة متجانسة تجانساً مطلقاً»، علماً أن هذا التعريف قد تعرض إلى انتقادات واسعة باعتبار أنه يتعارض مع الواقع العملي إذ لا يمكن إيجاد مؤسسات تنتج منتجات تتشابه سماتها تماماً.

في حين يعرفها كل من Gareth r.jones & Hill chools بأنها⁴: « مجموعة من المؤسسات تنتج منتجات تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك»، وهو نفس التعريف الذي قدمه Micheal E.Porter: « الصناعة هي مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات متقاربة تمثل بدائل لبعضها البعض »⁵.

أما تعريف الصناعة حسب الهدف من استخدامها فتأخذ معنيين أساسيين، فالصناعة بمعنى النشاط الاقتصادي، قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل

¹ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط2، دار الزهراء للنشر، السعودية، 2001، ص ص 48_49.

² نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والإقتصادية في لغة الفقهاء، ط1، دار القلم، سوريا، 2008، ص 282.

³ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

⁴ التعريف بعلم الاقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة، الموقع الإلكتروني:

<http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=22918.0;wap2> /30-12-2015.

⁵ Michael E. Porter, **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New introduction, Free Press, New York, 1998, p 05.

تحويل خام أو سلع وسيطية إلى سلع أخرى، ومن جهة أخرى قد يقصد بها وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي¹.

يطلق اصطلاح الصناعة كذلك على: « مجموع المتنافسين النشطين في نفس السياق الإستراتيجي أي الموجودين في نفس الميدان قبلها وبعديا والنشطين في نفس الصناعة، والمقيدين بنفس المحيط بمختلف أبعاده القانونية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، هؤلاء المتنافسين يمارسون المهنة نفسها وينشطون في إطار قواعد لعبة متشابهة»².

تعرف الصناعة كذلك من خلال طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسات، فهي³: « مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة من العلاقات، تتميز بالحركة والديناميكية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركة مرتبطة بتدخل الدولة وشدة المنافسة في الصناعة».

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

" الصناعة هي مجموعة من المؤسسات الموجودة في الإقتصاد، والتي تنتج منتجات (سلع أو خدمات) متقاربة، تمثل بدائل لبعضها البعض، هذه المؤسسات تربطها مجموعة من العلاقات الديناميكية تحدها قواعد المحيط الذي تعمل فيه بمختلف أبعاده ومكوناته".

الفرع الثاني: تعريف هيكل الصناعة

ينظر لهيكل أي جسم ما بأنه النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة له، فإذا طبق هذا المفهوم على السوق فينبغي علينا فحص الكيفية أو الطريقة التي تترتب فيها المكونات المختلفة للصناعة، من خلال الخصائص التنظيمية التي تحدد العلاقات.

بحيث يعرفه " Bain " بأنه: « تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة ...»⁴.

وهو ما أشار إليه Jean tirole (1998): « هيكل الصناعة يشير إلى عدد المؤسسات في الصناعة، ودرجة التنوع في المنتجات، هيكل التكاليف، ودرجة التكامل الرأسي مع الموردين»⁵.

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ يحيى فريك، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 15.

⁴ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 27.

⁵ Jean tirole, *The theory of industrial organization*, 10th ed, Prinited and bound by Hamilton, USA, 1998, p 01.

من جهة أخرى يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك المؤسسات وأدائها¹، ويمكن النظر كذلك لهيكل الصناعة من عدة نواحي، مثل تكوين الإنتاج الصناعي، توزيع المؤسسات الصناعية حسب الحجم أو موقعها في الاقتصاد،... إلخ².

هناك من يعرف هيكل الصناعة من خلال " نسبة التركيز في الصناعة" بأنه³: « عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي على الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال أو المبيعات،... إلخ».

عرف K.hinde هيكل الصناعة من خلال خصائصه المبينة في النقاط الآتية⁴:

- هيكل الصناعة يصف خصائص تركيبة الأسواق والصناعات في الاقتصاد؛

- يشير إلى عدد وتوزيع حجم المؤسسات في الصناعة؛

- سهولة الدخول إلى (الخروج من) الصناعة.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

" هيكل الصناعة يشير إلى الخصائص والظروف المحيطة والمنظمة للصناعة من حيث عدد المؤسسات، درجة التركيز في الصناعة وعوائق الصناعة، والذي من خلاله تحدد درجة المنافسة في الصناعة، ويمكن أن يؤثر على سلوك المؤسسات وأدائها".

المطلب الثالث: أبعاد هيكل الصناعة

لغرض التعرف على الشكل الذي يأخذه هيكل الصناعة وانطلاقاً من مفهوم هذا الأخير، يتحدد هيكل الصناعة انطلاقاً من أبعاده الثلاثة، والتي سوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل كما يلي:

الفرع الأول: التركيز الصناعي

تتباين أحجام وعدد المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذا بالتأكيد سوف يؤثر على درجة المنافسة وكذا المنتجات المقدمة.

¹ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 464.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁴ Kivin hind, Op Cit, p 27.

أولاً: معنى التركيز في الصناعة

التركز الصناعي في معناه اللغوي: هو جنوح عناصر الإنتاج نحوى التجمع في مشروع واحد أو مشروعات قليلة بدلا من تشتتها بين مشروعات كثيرة، بحيث تزداد حصة المشروعات الكبيرة من الناتج الكلي بالنسبة لنصيب المشروعات الصغيرة منه¹.

إذن يمكن القول أن التركيز الصناعي هو مدى تركيز الإنتاج في أيدي عدد محدود من المؤسسات في صناعة معينة، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب الاهتمام على كل صناعة بشكل منفرد وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة²، هذا وبافتراض ثبات العوامل المؤثرة في التركيز فكلما قل عدد المؤسسات في الصناعة أو زاد تباين حصصها كلما كانت الصناعة أكثر تركزا.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب التفرقة بين مجموعة من المصطلحات المتعلقة بالتركز في الصناعة³:

1. يمكن التفرقة بين تركيز البائعين والذي يشير إلى تركيز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات، وتركز المشترين الذي يشير إلى تركيز المشتريات من منتجات معينة بأيدي عدد محدود من الوحدات، ونظرا لغياب بيانات كافية عن تركز المشترين في كثير من الحالات يصعب قياسه لذلك يتم التركيز على تركز البائعين؛

2. يمكن التفرقة كذلك بين تركز الصناعة، والتركز الإجمالي الذي يشير إلى درجة تركز الناتج القومي لبلد ما في أيدي عدد من المؤسسات؛

3. هناك نوعان من مقاييس التركيز، النوع الأول يعرف بمقاييس التركيز المطلق ويتحدد بعدد المؤسسات في الصناعة والحصص النسبية لها، أما النوع الثاني فهو ما يعرف بمقاييس عدم التساوي (تركز نسبي) ويتحدد بدرجة التشتت للحصص السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة، ومن الملاحظ أنها تهمل عدد المؤسسات مما يهمل إمكانية الاعتماد عليها كمقاييس للتركز.

ثانياً: أهمية التركيز الصناعي

أفاد Bain (1951) وفقا لفرضية (الهيكل_السلوك_الأداء) بأن الصناعات الأكثر تركزا وبسبب المنافسة المنخفضة لأسباب تحالفية أو احتكارية تؤدي إلى وضع أسعار غير ملائمة للزبائن، تساهم

¹ طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 222.

² عبد الوهاب بن بركة وعادل مياح، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 09، 2011، ص 54.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 03.

في تحقيق أرباح عالية، وبالتالي فتركز الصناعة يزيد من احتمالات التحالف بين المؤسسات الكبرى داخل الصناعة والصعود بأرباحها إلى مستويات غير تنافسية¹، ومنه تكمن أهمية قياس التركيز الصناعي في كون هذا الأخير تربطه علاقة تأثير على العديد من المتغيرات الاقتصادية نوجزها في النقاط التالية²:

1. قياس حجم المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة للتصدي لحالات الاحتكار؛
2. الصناعات كذلك قد تعمل في ظل ما يسمى باقتصاديات الحجم الكبير الأمر الذي ينتج عنه انخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج، من هذا المنطلق فإننا نبحث عن الحجم الملائم للصناعات الذي يحدد أقصى حد من الكفاية الاقتصادية والاجتماعية؛
3. ميل الصناعات المتركة إلى استخدام طرق إنتاج كثيفة رأسماليا، والعمل على رفع مستوى أسعار المنتجات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الطلب الكلي وبالتالي حجم الإنتاج مما يؤثر في الحالتين على حجم التوظيف؛
4. يمكن كذلك أن يتأثر نمط توزيع الدخل بمستوى التركيز في الصناعة، خاصة عندما يقترب هذا الأخير بتحقيق أرباح غير عادية ناتجة عن استغلال مزايا احتكارية؛
5. يقترب التركيز الصناعي عادة بتحقيق مستويات أفضل من التطور الفني والتقني في الصناعة (البحث والتطوير، ابتكارات منتجات جديدة، ... إلخ).

ثالثا: العوامل المؤثرة في التركيز الصناعي

قبل التطرق إلى أهم مقاييس التركيز الصناعي يجب أولا أن نتعرف إلى العوامل المؤثرة فيه³:

1. **حجم السوق في الصناعة:** أي حجم الطلب الكلي على المنتجات لصناعة ما (عدد المشترين ودخلهم، أسعار المنتجات البديلة والمكملة)، يمكن أن يؤثر حجم السوق بطريقتين:
✓ اتساع حجم السوق يؤدي إلى زيادة حجم المؤسسات؛

¹ عز الدين مصطفى الكور ونظال أحمد الفيومي، أثر قوة السوق وهيكلة الكفاءة على أداء البنوك التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 3، عدد 3، 2007، ص 255.

² محمود صديق الزين وأحمد سعيد بامخرمة، قياس درجة التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، مجلد 2، 1989، ص ص 39_41، على الموقع الإلكتروني:

<http://4geography.com/vb/showthread.php?t=8408/>, 31-01-2016.

³ سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 71_73.

✓ اتجاه المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي يخفض من التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وبالتالي زيادة التركيز، كما يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة وبالتالي انخفاض درجة المنافسة؛

2. اتجاه المؤسسات نحو الاندماج: يؤدي اندماج المؤسسات إلى زيادة حجمها مما ينعكس على درجة التركيز في الصناعة، ويمكن أن نميز نوعان:

أ. اندماج عمودي (رأسي): بين مؤسسات تنتج منتجات مكملية لبعضها البعض مثل: اندماج بين مؤسسة صناعة السيارات وأخرى لقطع الغيار، علما أنه لا يؤثر على التركيز الصناعي لأن المنتجات مختلفة.

ب. اندماج أفقي: معناه مؤسسات تنتج نفس المنتجات هذا النوع يزيد من درجة التركيز؛

3. أسعار المنتجات المستوردة (البديلة): تزيد درجة التركيز مع انخفاض أسعار هذه المنتجات لأن انخفاض أسعار المنتجات المنافسة يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات بالتالي انخفاض عددها؛

4. عوائق الدخول إلى الصناعة: صعوبة دخول مؤسسات إلى الصناعة يؤدي إلى انخفاض عددها.

رابعا: مقاييس التركيز الصناعي

تبنت البيئة الصناعية العديد من المؤشرات لقياس درجة التركيز في الصناعات، وقبل التطرق إلى أهم هذه المقاييس يجب أولا أن نشير إلى بعض المعايير الهامة والتي اقترحها سنة 1977 كل من Hannah & Kay والتي يجب توفرها في المقاييس¹:

- ✓ ألا يتأثر التركيز بالحجم المطلق للصناعة، وإنما بالأنصبة النسبية للمؤسسات العاملة فيها؛
- ✓ أن يتأثر عكسيا بزيادة عدد المؤسسات المماثلة أو ذات الحجم الأقل، أي أن دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة يخفض من درجة التركيز؛
- ✓ اندماج مؤسسات ذات حجم صغير مع مؤسسات ذات الحجم الكبير يزيد من درجة التركيز؛
- ✓ تحول المبيعات من مؤسسات ذات الحجم الصغير إلى مؤسسات ذات الحجم الكبير يؤدي إلى زيادة درجة التركيز حتى في حالة عدم حدوث اندماج؛
- ✓ أن يكون المقياس ذات اتجاه واحد، بحيث يعطي نتيجة محددة بشأن التركيز مثلا: لا نجد أن درجة تركيز الصناعة "أ" أعلى من درجة تركيز الصناعة "ب" عند مستوى معين.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، 04.

وفيما يلي نتناول بعض المؤشرات:

1. معكوس عدد المؤسسات¹:

حسب هذا المؤشر قيمة تركيز الصناعة يساوي مقلوب عدد المؤسسات، يعد أبسط المؤشرات لحساب نسبة التركيز إلا إنه لا يستوفي جميع المعايير المذكورة سابقا، خاصة فيما يتعلق بمعيار تحول المبيعات لأن تحول المبيعات لا يؤثر على عدد المؤسسات، و بالتالي لا يؤثر على هذا المقياس أو المؤشر.

$$R = 1/n$$

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

حيث: R = قيمة المؤشر، و n = عدد المؤسسات

2. نسبة التركيز:

يعتبر من أشهر المقاييس استخداما في حساب درجة التركيز في الصناعة²، تعرف بالنسبة المؤوية لنصيب أكبر الـ r مؤسسة الأكبر في الصناعة³.
تحتسب نسبة التركيز (CR) وفق الصيغة التالي:

$$Cr = \sum_{i=1}^r x_i / X = \sum_{i=1}^r s_i$$

حيث: C = نسبة التركيز، r = رقم اختياري يحدده الباحث، x_i = إنتاج المؤسسة، X = الإنتاج الكلي للمؤسسات التابعة للصناعة، s_i = حصة المؤسسة الواحدة من السوق.

رغم أن هذا المؤشر يستخدم بكثرة خاصة عند التعامل مع بعض مشاكل التسعير في أسواق احتكار القلة، إلا أنه تعرض لموجة من الانتقادات منها⁴:

- ✓ صعوبة اختيار المؤسسات (r) حيث لا توجد طريقة عملية تسمح بتعيين أفضل قيمة لـ r ؛
- ✓ قيمة المؤشر تصف نقطة واحدة من منحى التركيز، وبالتالي فهو لا يعطي نتائج جيدة في حالة تقاطع المنحنيات؛

¹ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² محمد حمو، أثر تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009، ص 42.

³ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 119_120.

✓ لا يستوفي معيار المبيعات المحولة إضافة لإعطائه نفس الوزن للمؤسسات (كبيرة أو صغيرة).

3. مؤشر هيرشمان وهيرفندال:

يحسب هذا المؤشر من خلال مجموع مربع حصص جميع المؤسسات العاملة في الصناعة.

ويأخذ شكل العلاقة التالية:

$$IHH = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{x} \right)^2 = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

إذ أن تربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، حيث يكتسي هذا المؤشر أهمية كبيرة ومتزايدة بين المهتمين بالاقتصاد الصناعي، كما أن له أهمية خاصة في تحليل الأسعار في أسواق احتكار القلة، ويستوفي جميع المعايير المذكورة سابقا¹.

4. مؤشر هانا وكاي:

حاول كل من هانا وكاي صياغة مقياس أكثر عمومية ومرونة من مقياس هيرشمان²، لذلك اقترح هانا وكاي مجموعة من المقاييس تماثل المقياس السابق ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها للمؤسسات الكبرى (وزن أكبر لهذه المؤسسات وفق ما تراه مناسب).

يحسب بالصيغة التالية:

$$HK = (\sum_{i=1}^n s_i^\alpha)^{1/(1-\alpha)}; \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

هذا المؤشر يستوفي المعايير المذكورة سابقا، كما أنه يتميز بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت المؤسسات ذات الحجم الكبير أوزانا أكبر و ذلك بزيادة قيمة α ³.

5. مؤشر إنتروبي:

هذا المؤشر هو أحد المؤشرات المعكوسة للتركز⁴، يشير هذا المؤشر إلى مجموع الحصص السوقية لكافة المؤسسات العاملة في الصناعة مرجحة بلوغا يتم مقلوب الحصة السوقية للمؤسسة⁵.

يأخذ المؤشر (E) الصيغة التالية:

$$E = \sum_{si}^n si \ln \left(\frac{1}{si} \right)$$

حيث n = عدد المؤسسات في الصناعة

¹ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سبق ذكره، ص ص 86_87.

² عبد القادر محمد عيد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 39.

⁴ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁵ محمد حمو، مرجع سبق ذكره، ص 43.

تكون ($E=0$) في حالة احتكار تام، والقيمة $\ln(1/s_i)$ في حالة منافسة حرة بين (n) من المؤسسات متساوية الحجم¹، وقد قام Marfels (1971) بإعادة صياغتها بطريقة تعظم الاستفادة منها بأخذ معكوس الأعداد المقابلة للوغاريتم كالتالي:

$$e^{-E} = \prod_{i=1}^n s_i^{s_i}$$

يتناسب هذا المقياس طرديا مع درجة تركيز الصناعة، ويتفق مع مؤشر هانا وكاي عندما تؤول المرونة في النهاية للواحد الصحيح ($\alpha \rightarrow 1$) في المعادلة الثانية لهانا وكاي ويعطي مؤشر إنتروبي أوزانا أقل للمؤسسات الكبيرة عن تلك المستخدمة في المؤشر (IHH)².

الفرع الثاني: عوائق الدخول

تعتبر عوائق الدخول، من أهم أبعاد هيكل الصناعة ومسبب من مسببات التركيز فيه.

أولاً: معنى عوائق الدخول

اختلفت وجهات النظر في تعريف عوائق الدخول، يمكن استعراض بعضها كما يلي:

1. عرفها Bain (1956) بأنها³: « مقدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر ».
2. كما وتعرف أنها: « ...العوامل التي تجعل دخول المؤسسات إلى الصناعة شيء مكلف... »⁴.
3. في حين عرفها Stigler بأنها أي تكلفة إضافية سوف تتحملها المؤسسة الداخلة دون أن تتحملها المؤسسة القائمة⁵.

من الملاحظ أن لحواجز الدخول أهمية كبيرة في تحديد شكل هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات فيها، فغياب هذه الحواجز يؤثر مباشرة في درجة تركيز الصناعة ومستوى المنافسة.

ثانياً: مصادر عوائق الدخول

ميز Bain بين أهم ثلاثة (03) مصادر تمثل عوائق لدخول أي صناعة، وهي:

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات_مداخل_أمثلة وقضايا معاصرة)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 136.

⁵ مقدم عبيرات وحساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، عدد 05، ص 303.

1. اقتصاديات الحجم الكبير:

يمكن تعريفها بأنها محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق تكون أكثر نجاعة وأقل تكلفة¹، ويمكن تمييز مصادر اقتصاديات الحجم في ما يلي: خفض التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، نسب الخصم على شراء حجم كبير من المواد الخام (مدخلات)، وأجزاء المكونات والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج إضافة إلى البحث والتطوير والتسويق وخدمات ما بعد البيع وكذلك الخبرة المتراكمة التي حصلت عليها المؤسسة العاملة في الصناعة².

انطلاقاً مما سبق فإذا كانت ميزة التكاليف المرجحة للإنتاج مهمة وجوهرية سوف تشكل عائقاً أمام المؤسسات الجديدة الداخلة للصناعة، ولا يكون أمام هذه المؤسسات إلا أن تدخل للصناعة بحجم صغير وتعاني بعدها في هذه الحالة من القصور في ميزة التكلفة، أو تخاطر بالدخول بحجم كبير وتعاني أيضاً في هذه الحالة من تكلفة رأس المال.

2. مزايا التكلفة المطلقة:

بعض المؤسسات قد تمتلك مزايا التكلفة المطلقة مقارنة مع مؤسسات منافسة، هذه الميزة تنشأ أساساً من ثلاث (03) مصادر أساسية:

- ✓ التفوق في عمليات الإنتاج نتيجة خبرات سابقة وبراءات اختراع أو عمليات سرية؛
- ✓ التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عمليات الإنتاج مثل: العمالة، المعدات والمهارات الإدارية؛
- ✓ إمكانية توفير موارد أرخص³.

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة، ويكون أقل من منحنى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الجديدة، ونظراً لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعر حاجز للدخول أعلى من متوسط التكلفة وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة الجديدة.

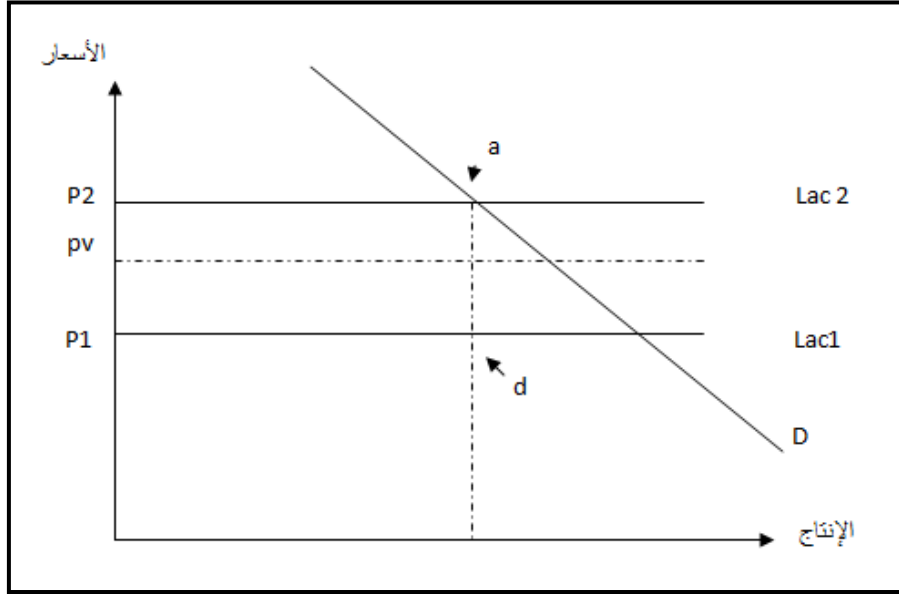
يمكن إرفاق الشكل التوضيحي التالي:

¹ مقدم عيبرات وحساب محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 304.

² عياشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 66.

³ المرجع السابق، ص 66.

الشكل رقم (02/01): مزايا التكلفة المطلقة



المصدر: روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص 130.

حيث: $LAC1$ = متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة.

$LAC2$ = متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة.

D = منحنى الطلب لمنتوج معين.

3. مزايا تميز المنتجات¹:

يؤدي الاختلاف والتمايز في منتجات صناعة ما إلى تحقيق مزايا تنافسية، فقد تكون للمؤسسات القائمة مميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات الزبائن لمنتجات تلك المؤسسات، أو قد تملك تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، في ظل هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول للصناعة لذلك يعتبر تمييز المنتجات من عوائق الدخول إلى الصناعة، وتعتبر الدعاية والإعلان من بين الوسائل الهامة التي تستخدمها المؤسسات لإقناع الزبائن بتميز منتجاتها.

إن ما ذكر سابقا وما اعتبرناه حواجز أمام الدخول، لا على سبيل الحصر وإنما كأهم الحواجز، إذ أن هناك العديد من التصنيفات التي تمس حواجز الدخول، سوف نتضح ملامحها أكثر في نموذج بورتر.

¹ يحيى فريك، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفرع الثالث: التميز في المنتجات

التميز في المنتجات هو البعد الثالث الرئيسي من أبعاد هيكل الصناعة، كما أنه يعتبر من بين حواجز الدخول للصناعة.

إن قيام المؤسسات بإنتاج منتجات مختلفة ومميزة بخصائص معينة عن تلك الموجودة في الصناعة تؤدي بها إلى الحصول على مزايا تنافسية تحد من تهديد أي منافس محتمل، بحيث يعرف التميز في المنتجات بأنه: " الطريقة التي يتحصل بها الزبون على السلع أو الخدمات باعتبارهما بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة"¹.

يمكن إبراز أهم مصادر تميز المنتجات في النقاط التالية:

- ✓ الإبداع في التصميم والتكنولوجيا؛
- ✓ الخدمات المضافة للمنتجات الأصلية؛
- ✓ السمعة ومكانة العلامة التجارية، أي مدى وفاء الزبائن وثقتهم في منتجات المؤسسة؛
- ✓ قنوات التوزيع، وذلك من خلال الإبداع في عملية التوزيع مع تقديم نظام بيعي وإشعاري جديد والسيطرة على قنوات التوزيع؛
- تميز منتجات المؤسسة يؤثر مباشرة على الداخلين الجدد للصناعة ويشكل خطرا عليهم، خاصة في حال إتباعهم سياسة تخفيض الأسعار وتحمل تكاليف أعلى من المبيعات إضافة إلى تكاليف ترقية المبيعات².

من كل ما سبق نستنتج أن تميز المنتجات يتفق طرديا من درجة التركيز في الصناعة، فكلما زادت درجة التميز في المنتجات أدى ذلك إلى وضع حواجز أمام أي منافسة محتملة، وبالتالي زيادة التركيز في تلك الصناعة الذي بدوره سوف يؤثر على شكل هيكل الصناعة والذي سوف نتعرف على الأربعة أشكال التي يمكن أن يأخذ هيكل الصناعة شكلا واحدا منها.

¹ مقدم عيبريات وحساب محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² المرجع السابق، ص ص 106_107.

المبحث الثاني: أشكال هيكل الصناعة

يختلف شكل هيكل الصناعة من صناعة إلى أخرى وفقا للعوامل المحددة سابقا، ويمكن أن يأخذ هيكل الصناعة شكلا واحدا من الأشكال الأربعة المعروفة (منافسة تامة، احتكار تام، منافسة إحتكارية واحتكار قلة)، هذه الأشكال الأربعة سوف نتطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: المنافسة التامة

تعد المنافسة التامة أو الكاملة الوضعية الأكثر مثالية التي يمكن أن تسود صناعة معينة، بحيث لا مشتري ولا بائع يمكن أن يؤثر على السعر، من المهم الإشارة هنا إلى أن هذه الحالة نادرة ما توجد في الحياة الواقعية.

الفرع الأول: تعريف المنافسة التامة

المنافسة التامة هي الحالة التي تفترض بشكل تام عدم وجود قوة احتكارية قد يتميز بها منتج ما أو نقطة إنتاجية أو استهلاكية معينة، هذا الوضع لديه تأثير واضح على أسعار المنتجات المعروضة في صناعة أو سوق المنافسة التامة بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن التبادل السوقي يتضمن مجموعة كبيرة جدا من المنتجين والمستهلكين (الزبائن) ضمن صناعة معينة وخلال فترة زمنية معينة¹.

الفرع الثاني: شروط المنافسة التامة

نشير هنا إلى أهم الشروط والخصائص أو السمات الرئيسية حتى نقول أننا أمام صناعة تسودها حالة من المنافسة التامة:

1. وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين²:

إن وجود عدد كبير من البائعين (العرض) والمشتريين (الطلب)، لن يؤثر على سعر المنتج لأن حجم المنتج والبائع صغير جدا بالنسبة لحجم السوق ككل، وحجم مشتريات الزبائن كذلك صغير جدا، وبالتالي فالفاعل الحر والتلقائي بين قوى العرض والطلب من خلال العدد الكبير، وفي إطار التنافس بين البائعين أو المشتريين من جهة والبائعين والمشتريين من جهة أخرى يكون بدون تأثير.

¹ نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط 1، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003، ص 203.

² فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، ط 1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 277.

2. تجانس الوحدات المنتجة:

بمعنى أن خصائص المنتجات المعروضة هي نفسها أي كان البائع، حيث المشتري لا يفضل منتجاً على الآخر لأن الوحدات المنتجة تكون بنفس النوعية والخصائص، ولها نفس القرب والبعد من الزبون.

3. حرية الدخول والخروج إلى (من) الصناعة:

حيث لا توجد قيود إدارية أو قانونية أو اقتصادية،... إلخ، تمنع أي بائع أو مشتري من الدخول إلى (الخروج من) صناعة أو سوق معينة¹.

4. العلم التام (المعرفة التامة) بظروف السوق:

أي أن البائعين والمشتريين على علم بالسعر السائد للمنتجات وظروف عرضها وطلبها، يترتب عن ذلك أن البائعين لا يستطيعون عرض المنتج بسعر أعلى من السعر السائد والمشتريين لا يستطيعون أن يدفعوا سعر أقل من السعر السائد، وذلك راجع لتوفر المعلومات التامة لدى الطرفين إضافة إلى أن السعر في ظروف المنافسة التامة ثابت لا يتغير².

5. حرية انتقال عوامل الإنتاج:

حيث يكون انتقال عوامل الإنتاج بين الاستعمالات البديلة مرناً تماماً.

6. انعدام نفقات النقل:

وذلك يفسره قرب المنتجين من بعضهم البعض، تجعلهم لا يتحملون تكاليف النقل³.

7. وهناك شروط فرعية أخرى يضيفها بعض الاقتصاديين، مثل: اشتراط عدم تدخل الدولة أو المنتجين أو أي جهة أخرى لتحديد الأسعار أو لتقييد عرض المنتج أو لغرض الرقابة على الاستهلاك.

الفرع الثالث: سلوك المؤسسات في ظل المنافسة التامة

يرتكز سلوك المؤسسة الفردية في التحليل الاقتصادي على حل مشكلتين مرتبطتين هما:

✓ مشكلة فنية: تتعلق باختيار أسلوب مناسب لإنتاج الحجم المعين بأقل تكلفة ممكنة؛

✓ مشكلة اقتصادية: تتعلق باختيار حجم الإنتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن.

¹ السيد محمد أحمد السريتي، الاقتصاد الجزئي، ط 1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2009، ص ص 227_278.

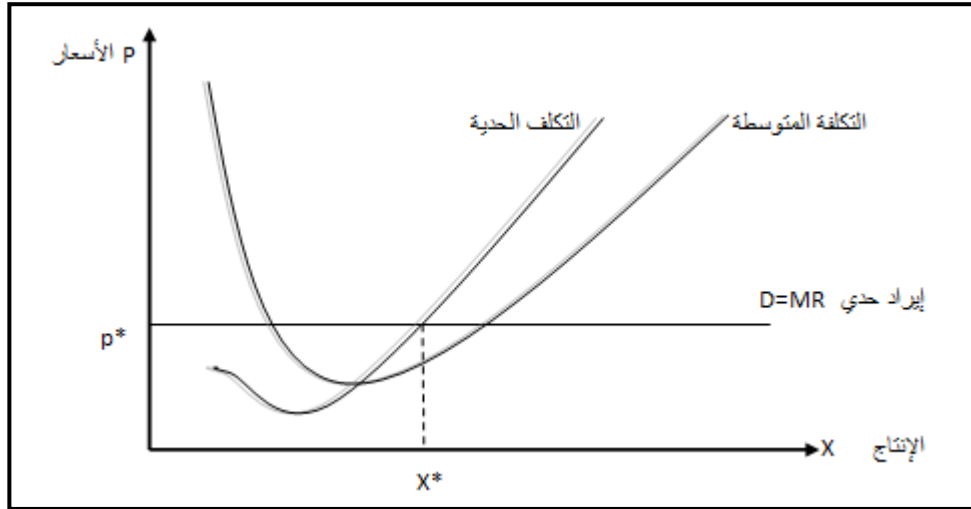
² سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي (النظريات الاقتصادية)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص ص 15_16.

³ علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 340.

حل هاتين المشكلتين مرتبط بنوعية هيكل الصناعة وحالة المنافسة السائدة في الصناعة، ففي حالة المنافسة التامة تعتبر المؤسسة آخذة للسعر الذي تحدده ظروف العرض والطلب، ففي الأجل القصير يمكنها تعديل حجم إنتاجها وفقا لطاقتها الإنتاجية المتاحة إذ تحقق أقصى ربح عند تساوي الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية الذي يعادل السعر السائد في السوق، وحتى في حال حدوث خسائر يستمر الإنتاج طالما أن سعر السوق يغطي التكلفة المتغيرة المتوسطة¹.

ولتوضيح كيف للمؤسسة أن تحقق التوازن في الأجل القصير باستخدام المدخل الحدي أي من خلال المقارنة بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية*، نستعين بالشكل أدناه:

الشكل رقم (03/01): توازن المؤسسة في المدى القصيرة (المنافسة التامة)



المصدر: رشيد بن الذيب ونادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي (نظرية وتمارين)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 220.

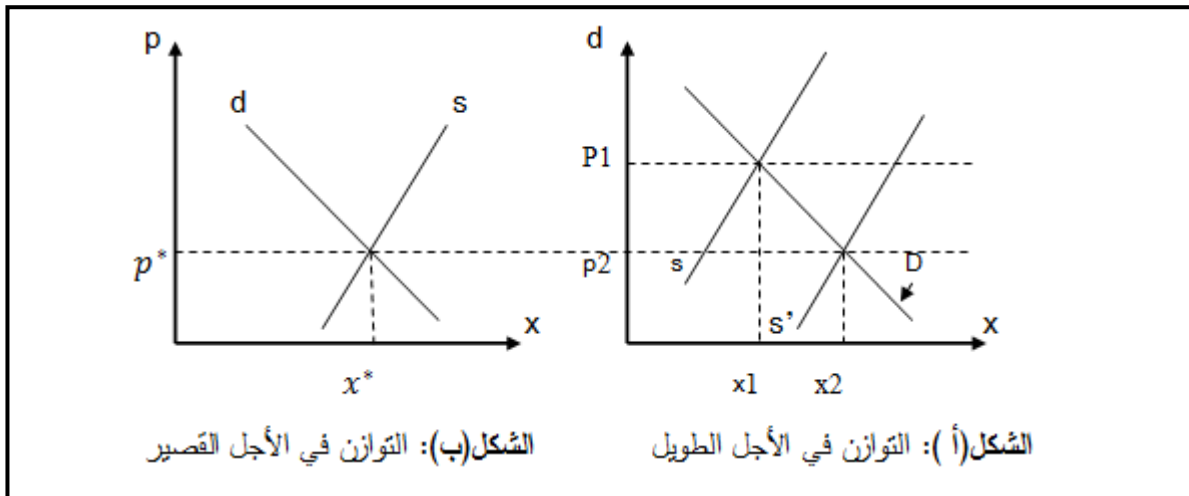
في إطار المنافسة التامة تصل المؤسسة إلى توازنها بحيث تحقق أقصى ربح في المدى القصير عندما تنتج إلى حد يتميز بتساوي التكلفة الحدية وسعر السوق (x^* ، p^*)، كمثال تحقق مؤسسة ما التوازن عند مستوى إنتاج ($x^* = 08$)، وسعر السوق ($p^* = 05$)، تنتظر المؤسسة إلى الخط الأفقي (D) كمنحنى الطلب الموجه لها لأن السعر يكون معطى من طرف السوق وتضمن المؤسسة أنها تستطيع بيع أي كمية بهذا السعر ($p^* = 05$).

¹ مغاوري شلبي، حماية المنافسة ومنع الاحتكار (بين النظرية والتطبيق)، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص 22_23.
* للحصول على معلومات حول التكاليف والإيرادات الكلية والحدية وكيفية حسابها يرجى العودة على كتب الاقتصاد الجزئي.

أما عن توازن المؤسسة في الأمد الطويل¹: تعتبر جميع التكاليف متغيرة، وتستمر المؤسسة في الإنتاج طالما أن إيرادها الكلي يساوي أو أكبر من تكاليفها الكلية وتحقق المؤسسة أفضل مستوى إنتاج (أعلى الأرباح الصافية) عند تساوي السعر مع الإيراد الحدي الذي يساوي التكاليف الحدية في الأمد الطويل، يكون منحنى التكاليف الحدية (Imc) آخذاً في الارتفاع، في الأمد الطويل أيضاً نميز دخول مؤسسات جديدة للصناعة والذي يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وما يصاحبه من انخفاض في الأسعار هذا الانخفاض سوف يؤثر على الأرباح الصافية للمؤسسات القائمة في الصناعة، وتصبح الأرباح مساوية للصفر عندما يساوي السعر أدنى معدل تكلفة للإنتاج تتعدم معها الرغبة لدى مؤسسات جديدة في الدخول إلى الصناعة، كما أن المؤسسات القائمة لا تخرج من الصناعة لأنها تحقق أرباحاً اعتيادية عندما يكون الربح الصافي مساو للصفر.

إن الحديث عن توازن المؤسسة في الأجلين الطويل والقصير يقودنا إلى التساؤل عن كيفية تحقق التوازن في الصناعة ككل، لتوضيح ذلك نقدم الشكل أدناه، الذي يمثل توازن الصناعة في الأجلين الطويل والقصير.

الشكل رقم (04/01): توازن الصناعة في الأجلين القصير والطويل (المنافسة التامة)



المصدر: رشيد بن الذيب ونادية شطاب عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 226_227.

من الشكل أعلاه يتبين لنا:

- في الأمد القصير توازن الصناعة يتحقق عندما يتساوى كل من العرض والطلب مع حجم الإنتاج
(D=S=X).

¹ ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص ص 217_218.

- حالة التوازن هذه قد لا تناسب جميع المؤسسات في الصناعة وبالتالي قد نصادف دخول مؤسسات جديدة، مقابل خروج أخرى مما يؤدي إلى توازن الصناعة في الأجل الطويل.
- في الأجل الطويل وعندما يساوي السعر ($p1$) تواجه المؤسسات ربح معين، كما وتسعى إلى البحث عن النمو والتطور ونصادف دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة.
- تطور المؤسسات ودخول أخرى جديدة يفسره انتقال مستوى العرض من (S) إلى (S') وينخفض السعر إلى ($p2$) بسبب زيادة الإنتاج الكلي للصناعة، وتبحث المؤسسات في هذه المرحلة عن مستوى إنتاج جديد يحقق لها شرط التوازن.
- عند السعر ($p2$) كذلك تنخفض الأرباح وتصبح المؤسسات في الوضع الأمثل (الجزء ب من الشكل السابق)، ويحدث العكس إذا كانت الصناعة تحقق خسائر فيكون ذلك مؤشر للخروج من الصناعة حتى يتحقق توازن الفترة الطويلة.

المطلب الثاني: الاحتكار التام

إذا كانت المنافسة التامة هي الوضعية المثالية التي يمكن أن تميز هيكل الصناعة، نجد وضعية أخرى مناقضة لها تماماً تتمثل في حالة الاحتكار التام، سوف نطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الاحتكار

يقصد بالاحتكار السيطرة المطلقة للمنتج على السوق (الصناعة) من حيث كمية الإنتاج ومعدلات الأسعار، حيث تكون هناك مؤسسة واحدة تنفرد بإنتاج منتجات ليس لها بديل¹، نتيجة لوجود منتج واحد هذا المنتج المحتكر يمثل الصناعة، رغم ذلك فالمنتج لا يستطيع إنتاج كميات كبيرة وبيعها في نفس الوقت بسعر مرتفع²، معنى ذلك أنه يستطيع أن يتحكم في السعر أو الكمية وليس الاثنين معاً، ورغم غياب المنافسة في هذه الصناعة تبقى المؤسسة المحتكرة مقيدة في سلوكها بالمنافسة غير المباشرة³.

من الأمثلة المهمة عن حالات الاحتكار، نجد احتكار الدولة في توريدها لبعض الخدمات المحلية (الغاز، الماء، الكهرباء، ...إلخ)، كذلك احتكار شركة مايكروسوفت العالمية، المؤسسات الصيدلانية لحيازتها براءات الاختراع وغيرها من الأمثلة كثيرة، وترجع أسباب الاحتكار إلى مجموعة من العوامل نذكر منها:

¹ محمد صفوت قابل، الاقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، مصر، 2009، ص 204.

² محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد (الجزئي والكلي)، ط 2، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 409.

³ رشيد بن الذيب ونادية شطاب عباس، مرجع سبق ذكره، ص 228.

- ✓ احتكار المواد النادرة (مواد خام، تقنيات صنع فريدة، أسرار تجارية، ... إلخ)؛
- ✓ وجود حواجز دخول قانونية (هي الحواجز التي تضعها الدولة لمنع الدخول للصناعة)؛
- ✓ حيازة براءات اختراع، مثال على ذلك شركة Ipad و¹Apple.
- ✓ كذلك قد ينشأ بسبب اقتصاديات الحجم الكبير خاصة في حالة المرافق العامة أين تكون المؤسسة الواحدة الكبيرة قادرة على إنتاج كل الكميات التي تحتاجها السوق بتكاليف أقل إذا ما قورنت بوجود عدد أكبر من المؤسسات؛
- ✓ عمليات الاندماج بين مؤسسات عاملة في نفس النشاط يؤدي إلى اختفاء المنافسة والسيطرة على الصناعة ككل؛
- ✓ تكاليف النقل أو الرسوم الجمركية الحمائية تعتبر كحواجز تمنع دخول منتجات بديلة لدولة المحتكر.²

الفرع الثاني: شروط الاحتكار التام

حتى نقول أننا أمام صناعة تسودها حالة احتكار يجب توفر الشروط التالية³:

1. وجود بائع أو منتج واحد في الصناعة:
في هذه الحالة المحتكر يمثل الصناعة لأنه المنتج الوحيد، ويمكن القول أنه محدد السعر، وخير مثال على ذلك البنك المركزي ونشاطه في إصدار العملة فوضعه هنا يمثل وضعاً احتكارياً؛
2. عدم وجود بدائل قريبة أو جيدة للمنتج:
كمثال على ذلك البنزين يعتبر هو البديل الذي لا بديل له كوقود للسيارات، وهذا يعني أن درجة الإحلال بين منتج المحتكر ومنتجات الآخرين تقترب من الصفر؛
3. وجود عوائق الدخول للصناعة:
وذلك بسبب وجود قيود قانونية وتشريعات، أو سيطرة المحتكر على المواد الأولية أو حاجة الصناعة إلى أموال ضخمة (رأس مال كبير).

¹ D. Carlton & J. Perloff, *Economie industrielle*, De Boeck université, France, 2012, p p 06, 23.

² علي عبد الوهاب نجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 386_387.

³ محمود حسين الوادي وأحمد عارف العساف، *الاقتصاد الجزئي*، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 264_265.

الفرع الثالث: سلوك المؤسسات في ظل الاحتكار التام

في حالة صناعة يسودها الاحتكار التام، يواجه المحتكر الطلب الكلي للسوق، فإذا رغب في زيادة المبيعات وجب عليه تخفيض الأسعار، لذلك يختلف الإيراد الحدي عن الثمن الذي يعرضه المحتكر وتحقيقه للأرباح يتوقف على العلاقة بين طلب السوق على منتجاته وظروف إنتاجه كما تعكسها تكاليف الإنتاج¹.

يمكن توضيح كيفية تحقيق المحتكر للوضع التوازني من خلال تحقق شرطي التوازن:

❖ الشرط اللازم: الإيراد الحدي = التكلفة الحدية

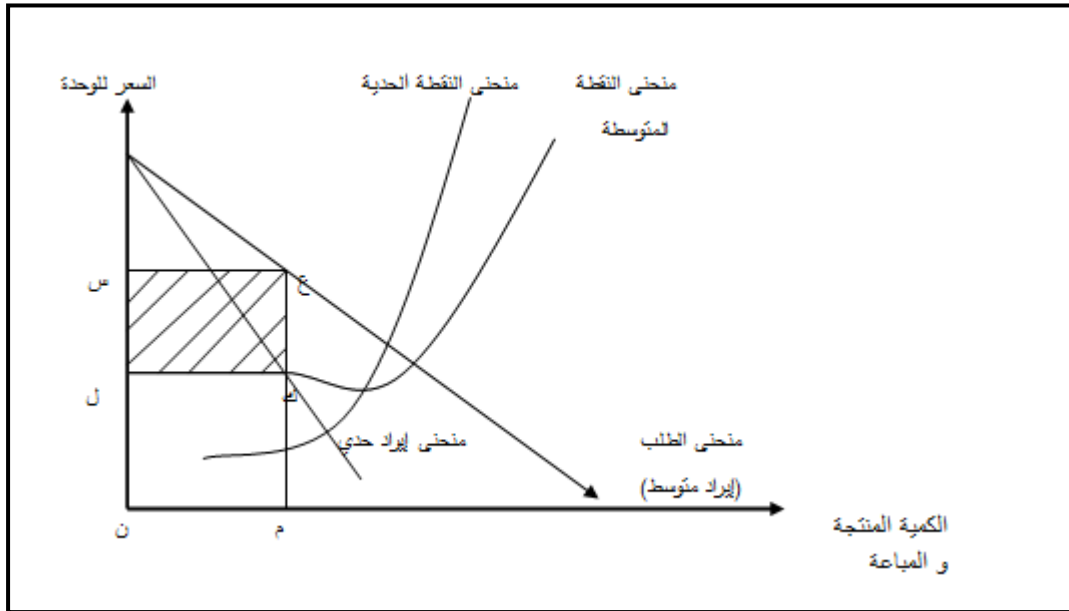
$$MC = MR \text{ أي } \frac{DR}{DQ} = \frac{DC}{DQ}$$

❖ الشرط الكافي: التكلفة الحدية تكون متزايدة

$$\frac{DR^2}{DQ^2} < \frac{DC^2}{DQ^2}$$

والشكل التالي يبين توازن المحتكر:

الشكل رقم (05/01): توازن المحتكر



المصدر: فتحي أحمد دياب عواد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي المعاصر، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 221.

¹ مغاوري شلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33_34.

من الشكل أعلاه نلاحظ¹:

1. المحتكر أنتج وباع الكمية (ن م) التي تعادل عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية كما باعها بالثمن (م ع) الذي يظهر على منحنى الطلب؛
2. يحقق المحتكر فائضا، والذي هو الفرق بين الإيراد الكلي المحتكر والتكاليف المتغيرة، ممثلة بالمستطيل المخطط (ع ك ل س)؛
3. الفائض يمثل أكبر ما يمكن أن يحصل عليه المنتج المحتكر، لأنه إذا أنتج كمية أكبر من (م ن) تزيد التكلفة الحدية عن الإيراد الحدي؛
4. إذا أنتج كمية أقل يزيد الإيراد الحدي عن التكلفة الحدية، وبذلك يستطيع أن يضيف لإيراداته مبلغ أكبر مما يضيفه لتكاليفه لو أنتج بكمية أكبر وهكذا حتى يحصل على أقصى فائض ممكن عندما ينتج تلك الكمية التي يتعادل عندها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية؛
5. هذا الفائض الذي يحققه المحتكر يحتوي على عنصرين:
✓ عنصر يغطي التكاليف الثابتة؛
✓ العنصر الآخر هو الربح الذي يزيد عن الربح العادي؛
6. يتمتع المحتكر بربح فوق العادي (ربح احتكاري)، في الفترة القصيرة أو الطويلة على حد سواء ذلك لعدم تمكن مؤسسات جديدة من الدخول إلى الصناعة لمنافسته في منتجه، عكس الصناعة التنافسية أين تحصل المؤسسة على الربح فوق العادي في الفترة القصيرة فقط.

المطلب الثالث: المنافسة الاحتكارية

هذا الشكل الثالث الذي يمكن أن يسود صناعة ما، اسمه يدل عليه وجود منافسة واحتكار في نفس الوقت، يمكن القول أنه يجمع بين خصائص الشكلين السابقين.

الفرع الأول: تعريف المنافسة الاحتكارية

المنافسة الاحتكارية هي حالة وسط بين المنافسة التامة والاحتكار التام، بحيث يجمع بين الخصائص المميزة لهما معا ويكون عادة أقرب للشكل الأول، يتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين يتعاملون

¹ فتحي أحمد دياب عواد، مرجع سابق، ص ص 221_223.

في منتجات غير متجانسة، ولكن وحدات المنتجات المباعة تعتبر بديلاً قريباً جداً من وحدات المنتجين الآخرين، إضافة إلى ذلك قد لا تتوفر بالضرورة المعرفة التامة للمنتجين بظروف الصناعة أو السوق¹.

الفرع الثاني: شروط المنافسة الاحتكارية

إن الصناعة التي تسودها منافسة احتكارية تتطلب توفر الشروط التالية:

1. عدد كبير من البائعين والمشتريين:

بمعنى أن كل بائع أو منتج لا يمثل إلا حصة صغيرة من السوق، وهو نفس الوضع السائد في المنافسة التامة، إلا أن عدد المنتجين في هذه الحالة أقل مما هو عليه الحال في المنافسة التامة².

2. منتجات متماثلة وغير متجانسة:

بحيث تمثل المنتجات بدائل قريبة لبعضها البعض، ويحاول كل منتج أن يختلف بمنتجه سواء كان هذا الاختلاف شكلياً أو جوهرياً، والزبون يستطيع أن يميز بين وحدات المنتج وفقاً للبائعين أو لدرجة الإشباع، وعدم التجانس من وجهة نظر الزبون يؤسس لأسباب موضوعية كالجودة والمتانة أو على أسباب صورية ظاهرية وهو الوضع الغالب وينجح البائع في خلق هذه الصورة عن طريق الإعلان، جودة التغليف، العرض الجيد أو المعاملة، ضف إلى ذلك عامل المسافة بين البائع والمشتري (القرب والبعد)³.

3. حرية الدخول والخروج من الصناعة:

حيث أن المعلومات المتعلقة بالتسعير، التكلفة، والأرباح وغيرها من الممكن الوصول إليها كما هو الحال في المنافسة التامة.

4. إن وجود عدد كبير من المنتجين في الصناعة يعمل على صعوبة الاتفاق فيما بينهم لغرض التأثير على السوق من خلال تحديد كميات الإنتاج أو التأثير على الأسعار⁴.

¹ مغاوري شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 23_24.

² عادل عرقابي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 28.

³ سوزي علي ناشد، مرجع سبق ذكره، ص 21_22.

⁴ عادل عرقابي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

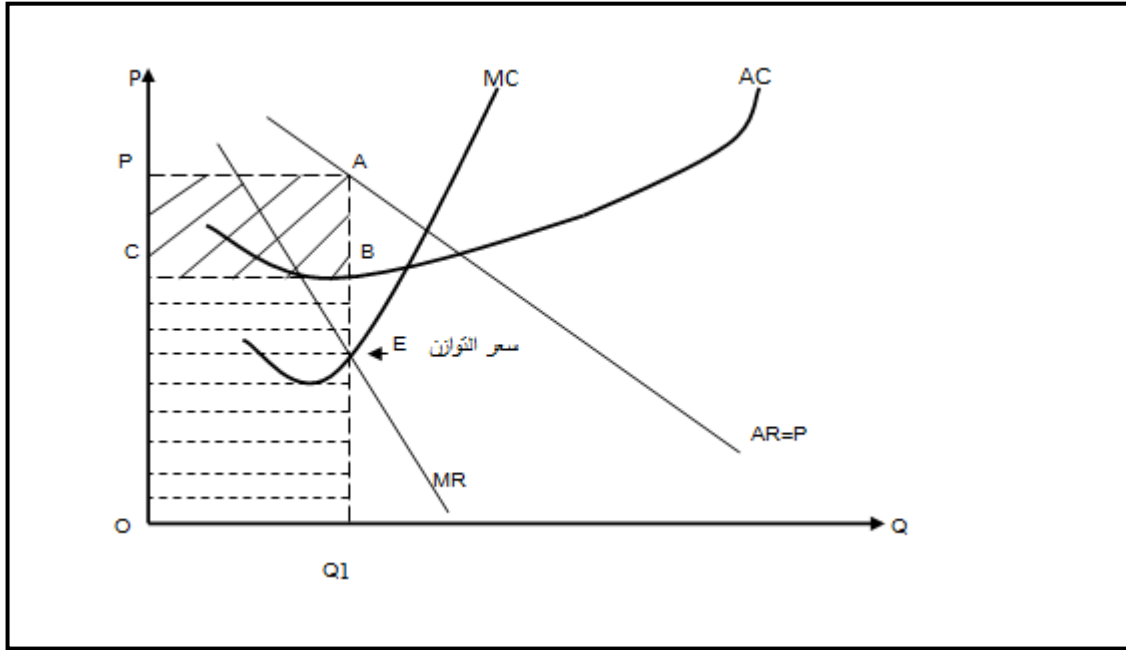
الفرع الثالث: سلوك المؤسسات في ظل المنافسة الاحتكارية

إن كثرة المنتجين إضافة إلى تميز المنتجات في ظل المنافسة الاحتكارية يجعل نشاط المؤسسة مستقلاً عن الآخرين، وبالتالي فهو لا يتأثر بسلوكهم فيمكنه التصرف وكأنه محتكر للنوع الذي يبيعه (شكل الاحتكار المطلق) وذلك عن طريق الدعاية والإعلان ومنتجه المختلف من حيث الشكل.

إذن فالخاصية المميزة هنا هي التميز في المنتجات عكس المنافسة التامة، ومما لاشك فيه أن الأسعار السائدة في حالة المنافسة الاحتكارية تكون أكبر من الأسعار السائدة في حالة المنافسة التامة¹.

يمكن شرح توازن المؤسسات في ظل المنافسة الاحتكارية والأرباح الممكنة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06/01): توازن المؤسسة في ظل المنافسة الاحتكارية



المصدر: كمال علاوي وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 174.

المؤسسة في ظل المنافسة الاحتكارية تواجه منحنى طلب سالب الميل كما في حالة الاحتكار، إلا أنه أكثر مرونة، بمعنى آخر المؤسسة يمكن أن تزيد مبيعاتها فقط عند تخفيض السعر، وهذا ما يؤدي بمنحنى الإيراد الحدي ليكون أسفل منحنى الإيراد المتوسط (السعر)، والمؤسسة يمكنها التوسع طالما يكون

¹ مغاوري شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الإيراد الحدي أعلى من التكلفة الحدية وتستمر في التوسع إلى الحد الذي يتساوى فيه الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية¹.

السعر والناجح يتحدد عندما يكون $(MR=MC)$ ، إذ يتحدد السعر في (OP) والإنتاج $(OQ1)$ وعند هذين المستويين يحصل المنافس الاحتكاري على أرباح استثنائية مقدارها مساحة المستطيل $(ABCP)$ ، حيث التكلفة الكلية هي مساحة المستطيل $(O Q1 B C)$ ، والإيراد الكلي $(O Q1 A P)$.

المطلب الرابع: احتكار القلة

هذا النوع الرابع والأخير من أشكال هيكل الصناعة الذي يمكن أن يسودها، يعتبر هذا الشكل هو السائد بكثرة في مختلف الصناعات في العالم.

الفرع الأول: تعريف احتكار القلة

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي دون أن يتفوقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع²، تتميز المنتجات بتجانسها وبأن إستراتيجية كل مؤسسة بالنسبة لعمليتي التسعير وتقرير حجم الإنتاج يتوقفان على ردود الفعل المتوقعة من قبل بقية المؤسسات المنافسة ضمن هذا الشكل من احتكار القلة³.

وكما سبق وذكرنا أصبحت هذه الظاهرة مهيمنة بشدة في العالم، من الأمثلة على ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية هيمنة عدد قليل من المؤسسات المحلية مثل: ford, general motors على مجال صناعة السيارات⁴.

من المهم الإشارة إلى أن احتكار القلة يختلف عن المنافسة الاحتكارية، ففي هذه الأخيرة كل منتج يتصرف تصرفاً مستقلاً عن المنتجين الآخرين، ولكن عندما يصبح العدد قليل فإن كل منتج عندما يقرر سياسة بيعية معينة يضع في الاعتبار ردود الأفعال الصادرة من جانب المنتجين الآخرين، ذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين المنتجين إذ توجد بينهم علاقة تبادلية، وإذا أصبح عدد المنتجين اثنين (02) يطلق عليه احتكار قلة ثنائي، وإذا أصبح العدد ثلاثة (03) يطلق عليه احتكار قلة ثلاثي وهكذا، وتكون الأسعار مختلفة والمنتجات متميزة أو متجانسة، وله نوعان:

¹ مغاوري شلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 173_174.

² فواز واضح، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 15.

³ نواف الرومي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

⁴ فواز واضح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- ✓ احتكار قلة تام: تكون فيه المنتجات متماثلة مثل: الإسمنت والحديد والصلب،... إلخ؛
- ✓ احتكار قلة متنوع: تكون فيه المنتجات متباينة مثل: صناعة السجائر، آلات الطباعة والسيارات،... إلخ¹.

الفرع الثاني: شروط احتكار القلة

وحتى نقول أننا أمام صناعة تسودها حالة من احتكار القلة يجب توفر الشروط التالية:

1. قيام عدد قليل من المؤسسات:

عدد المؤسسات في العادة قليل جدا ما يعني استحواذ كل مؤسسة من هذه المؤسسات على نصيب كبير من حصة السوق؛

2. إتباع سياسة التميز في المنتجات (غالبا):

وتظهر في صناعة احتكار القلة أكثر وضوحا من صناعة المنافسة الاحتكارية؛

3. لا يتفق المنتجين على تحديد حجم الإنتاج أو تحديد الأسعار، كما لا يستطيع أي منتج أن يؤثر في تغير السعر أو الكمية المعروضة من المنتج؛

4. قد تكون المنتجات متجانسة أو غير متجانسة في صناعة احتكار القلة².

5. عوائق الدخول³:

صعوبة الدخول إلى صناعة هذه السوق إما بسبب ضخامة الاستثمارات التي تتطلبها إقامة مشروع إنتاجي، أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات الفنية اللازمة للإنتاج، أو بسبب براءات الاختراع أو العلامات التجارية، أو بسبب تواطؤ المنتجين لتحقيق وفورات الحجم، من أمثلتها أسواق القهوة، المطاط محركات الطائرات،... إلخ.

الفرع الثالث: سلوك المؤسسات في ظل احتكار القلة

من الصعب تحديد سلوك المؤسسات في ظل احتكار القلة، والسبب أنه في ظل هذا الشكل السائد المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المؤسسات الأخرى، عند تحديدها للكميات وأسعار المنتج

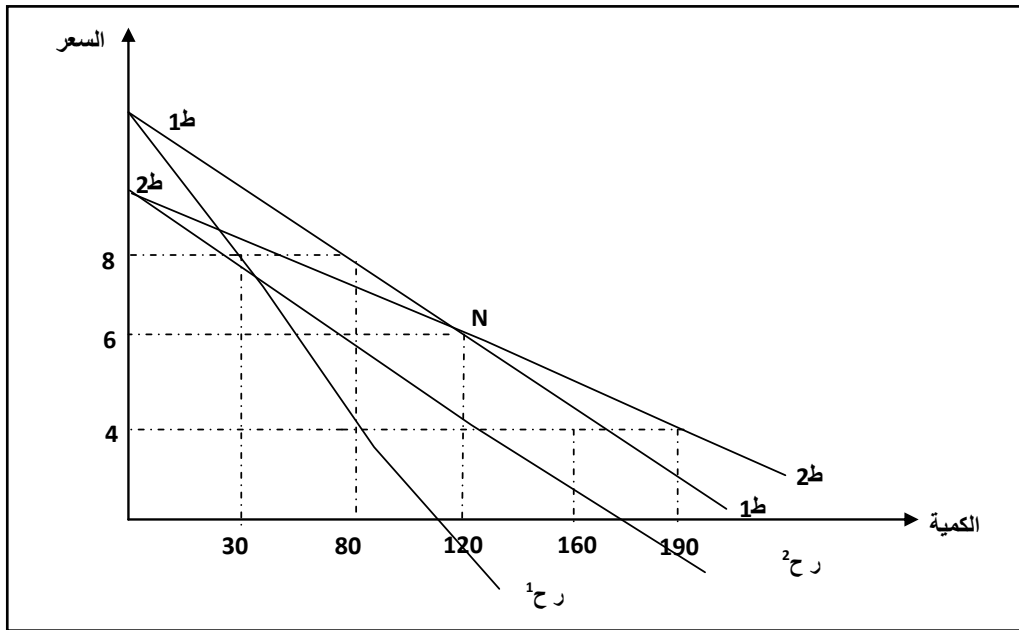
¹ حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد (التحليل الجزئي)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 234.

² محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 185.

³ نواف الرومي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

لذلك فالمنتج لا يمكنه تحديد سعر منتجه الذي يعظم الربح ببساطة عن طريق تقدير كل من الطلب على منتجه وتكاليف الإنتاج لارتباط سلوكه بردود أفعال المؤسسات الأخرى، ونستنتج من ذلك أن حالة عدم التأكد تكون متغيرة من حالة إلى أخرى، فعندما تتوقع المؤسسة ردود أفعال المنافسين بشكل سليم يمكنها تحديد منحني الطلب الذي تواجهه، أما في حال غياب المعلومات عن ردود الأفعال فإن منحني الطلب إتفاقياً¹، ويمكن توضيح كيفية تحديد السعر والناتج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07/01): السعر والناتج في ظل احتكار القلة



المصدر: فواز واضح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

من الشكل أعلاه²:

على سبيل المثال نأخذ حالة احتكار قلة ثلاثي، بمعنى ثلاث (03) مؤسسات (A, B, C) تعمل في ظروف احتكار قلة وكل منها يؤثر على السعر.

عند قيام المؤسسة B برفع أسعارها، فمن المحتمل أن تستغل A و C الوضع وتبقيان على نفس المستوى من الأسعار بهدف زيادة حجم المبيعات، في الحالة المعاكسة قد تلجأ المؤسسة B إلى تخفيض أسعارها، A و C كذلك ستخفضان من مستوى أسعارها للحفاظ على زبائنهما من التحول إلى B.

لنفترض أن B تعمل ضمن منحني طلب (ط1 ط1) الذي يقابله منحني الإيراد الحدي (رح1) فلو قامت بتغيير أسعارها فإن A و C ستحدون حذوها، ولنفترض كذلك أن المؤسسة B، تعمل ضمن

¹ كمال علاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² فواز واضح، مرجع سبق ذكره، ص 16_17.

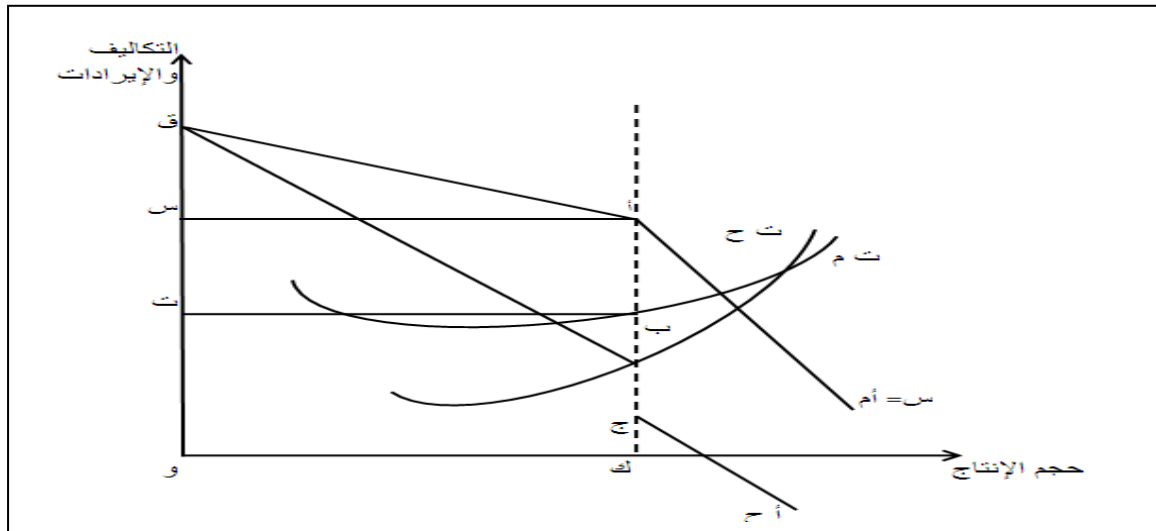
منحنى الطلب (ط2 ط2) يقابله منحنى الإيراد الحدي (ر ح1)، في حالة المؤسستين A و C لم تغير أسعارها، فمنحنى الطلب (ط1 ط1) يكون قليل المرونة بسبب ردود الأفعال من المؤسستين وعلى العكس من ذلك (ط2 ط2) يكون كبير المرونة؛

في حالة (ط2 ط2) وعلى افتراض أن B بدأت بـ $N(P=6, Q=120)$ ، وقامت بتغيير السعر إلى $(P=04)$ فالكمية المطلوبة سوف ترتفع إلى $(Q=190)$ ، أما في حالة (ط1 ط2) أي وجود ردود الأفعال فإن طلب المؤسسة في حال تخفيض السعر يصبح فقط $(Q=160)$ بدلا من $(Q=190)$ ؛

ولنفترض الآن أن B رفعت أسعارها إلى $(P=08)$ و قامت A و C بنفس رد الفعل فذلك سوف يخفض الطلب إلى $(Q=30)$ ، أما في حال غياب رد الفعل فالطلب ينخفض فقط إلى $(Q=80)$ ومنحنى الطلب يكون في هذه الحالة (ط2 ط1) ويطلق عليه منحنى الطلب المنكسر الذي يقابله الإيراد الحدي الداكن للمؤسسة B.

ومنه أي تخفيض في السعر دون نقطة الانكسار N، يحث المنافسين على تخفيض الأسعار أما أي زيادة في الأسعار فوق N فلا يحث المنافسين على تخفيض الأسعار وبالتالي خسارة المؤسسة، على كل وبسبب عدم تأكد المؤسسة من ردود فعل المنافسين يجعلها تتردد في تغييرها وهذا ما يجعل الأسعار في احتكار القلة تتميز بالجمود، هذا ويحقق المنتج التوازن بتساوي الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، عدا في حالات أخرى استثنائية أين يكون التوازن عند نقطة انكسار منحنى الطلب، هذا ويمكن أن نوضح توازن المؤسسة في صناعة احتكار القلة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08/01): توازن المؤسسة في ظل احتكار القلة



المصدر: إسماعيل يونس يامين وآخرون، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 195.

لو افترضنا أن هناك ثلاث مؤسسات في السوق، وكان السعر السائد في السوق هو (س)، فلو أرادت إحدى المؤسسات أن ترفع سعرها أعلى من السعر (س) فإن ذلك بالضرورة سيؤدي إلى انخفاض مبيعاتها، لاسيما إذا لم تتبعها المؤسسات الأخرى (هذا يمكن أن يحدث في حالة عدم وجود اتفاق بين المؤسسات)، فإن الطلب على مبيعات تلك المؤسسة سيكون مرنا، حيث سيتحول الزبائن إلى منتجات المؤسسات الأخرى، ونظرا لانكسار منحنى الطلب (أ م) عند النقطة (أ) فإن ذلك يؤدي إلى حدوث فجوة رأسية (جزء غير متصل) في منحنى الإيراد الحدي (أ ح) بين النقطتين (ب ج)، ويعود سبب انكسار منحنى الطلب عند النقطة (أ) إلى ردود فعل المنتجين الآخرين، أما سبب عدم الإتصال في منحنى الإيراد الحدي فيعود إلى انكسار منحنى الطلب، حيث أن المنتج ذو الطلب المرن، إذا رفع سعر منتجه، فهذا يؤدي إلى انخفاض الإيراد الكلي، أما بقية المنتجين الآخرين، فإنهم لا يتبعونه في ذلك، والطلب على منتجهم سيصبح أقل مرونة، مما يؤدي إلى زيادة إيراداتهم، نظرا لعدم قيامهم برفع سعر منتجهم، مما يؤدي إلى جذب زبائن المؤسسة التي رفعت سعرها، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن توازن المؤسسة في سوق احتكار القلة يتحقق عند نقطة تساوي الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية وذلك بمستوى الإنتاج (و ك) والسعر (س) وفي هذه الحالة سوف يحقق المنتج ربحا إقتصاديا يتمثل بمساحة المستطيل (أ س ب ت) كما موضح في الشكل أعلاه¹.

والجدول التالي، هو تلخيص لكل ما سبق حول أشكال هيكل الصناعة:

الجدول رقم (01/01): أشكال هيكل الصناعة

هيكل الصناعة	الملامح الهيكلية		
	طبيعة المنتج	عوائق الصناعة	عدد المؤسسات
منافسة تامة	غير مميز	غير موجودة	كثير
احتكار تام	واحد	عوائق كبيرة للدخول	واحد
منافسة احتكارية	مميز	غير موجودة	كثير
احتكار قلة	مميز / غير مميز	عوائق كبيرة للدخول	قليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المبحث.

¹ إسماعيل يونس يامين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 194_196.

المبحث الثالث: مدخل بورتر لتحليل قوى التنافس في الصناعة

من خلال المبحث السابق تعرفنا على الشكل الذي يمكن أن يأخذه هيكل الصناعة، إلا أنه من الضروري أن نتطرق إلى القوى الخمسة التي جاء بها بورتر سنة 1980 والتي دعا من خلالها إلى ضرورة التركيز على حدة المنافسة القائمة في بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية.

قبل التعرف إلى القوى المشكلة لبيئة الصناعة، سوف نشير إلى ماهية بيئة الصناعة وخصائصها المميزة، والتي يعرفها Brawn (1980) بالإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة، في حين يعرفها Hodgeets (1988) بأنها مجموعة من القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تشكل سلوكها وسلوك أعضائها، ويراهما كل من Jaush & Glueck (1989) بأنها العوامل التي تؤدي إلى تشكيل الفرص والتهديدات للمؤسسة¹.

وينظر لبيئة الصناعة بأنها، مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها بتلك المؤسسة، من أمثلة ذلك: الزبائن، الموردين، المنافسين،... إلخ²، يعتبر هذا التعريف أشمل مما ذكر سابقا.

تتميز بيئة الصناعة بالعديد من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية³:

- ✓ تتميز بيئة الصناعة بالتعقيد، وذلك راجع لتنوع وتعدد وإختلاف مكوناتها؛
- ✓ الاستقرار من حيث معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة (مؤسسات وهيئات)، والتنوع والتغير في مطالبهم؛
- ✓ خاصية عدم التأكد، بسبب نقص المعلومات الكافية لمتخذ القرار عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة؛
- ✓ العدائية، كنتيجة لشح الموارد وعدم قبول الزبائن للموارد بحيث تكون المنافسة عنيفة جدا في الصناعة؛
- ✓ التنوع، نظرا لوجود قطاعات عديدة من الزبائن ذوي تفضيلات متميزة؛

¹ نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم الأسس الوظائف)، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 87.

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 139.

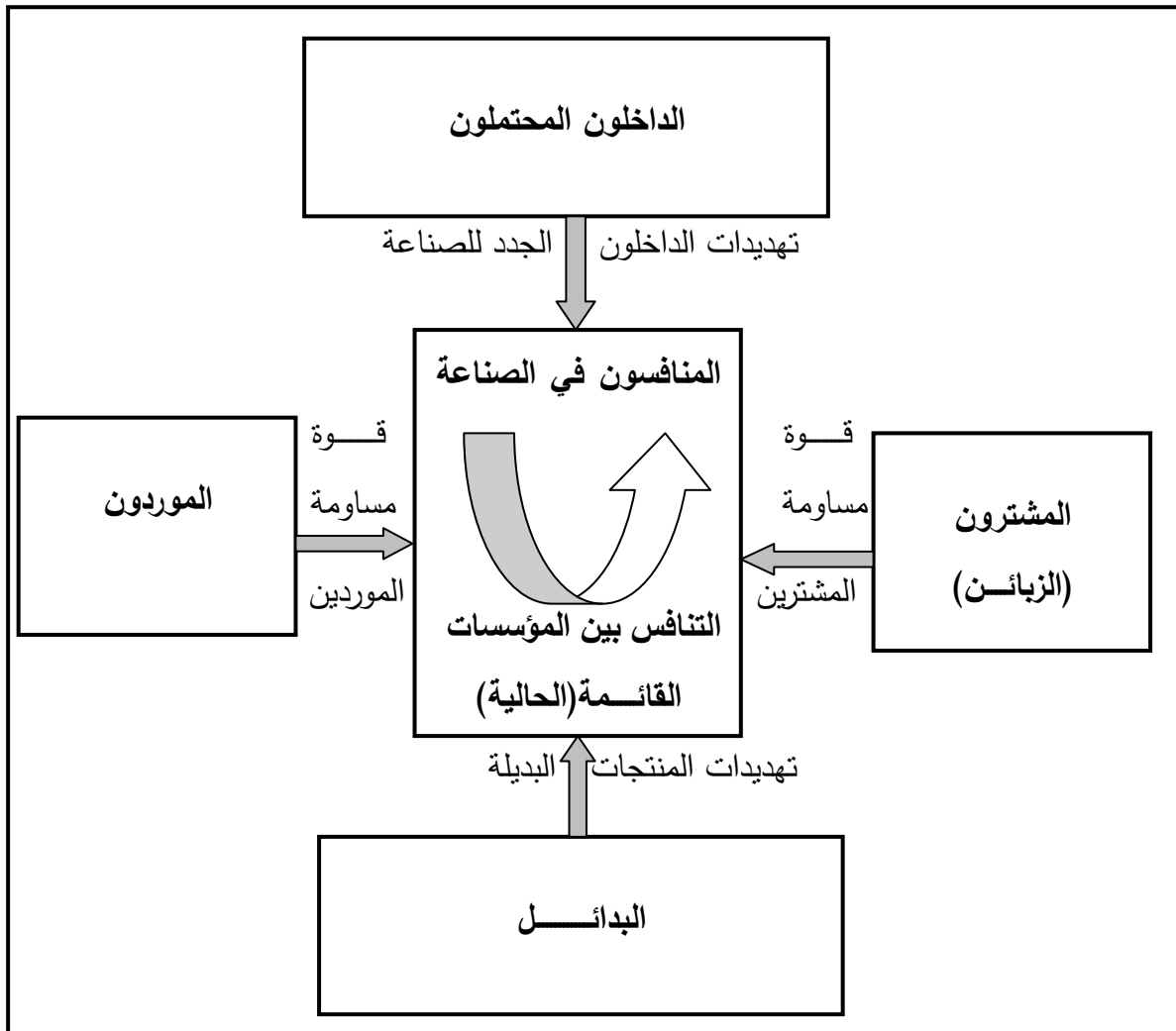
³ المرجع السابق، ص ص 139_141.

✓ التجانس، الذي يشير إلى تماثل وتشابه العناصر البيئية، على خلاف عدم التجانس وتنوع خصائص مكونات البيئة.

إذ يرى بورتر أن المنافسة لا تشمل فقط المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات، وإنما تشمل أيضا كل القوى البيئية التي من الممكن أن تحد من احتمال الربح النهائي في الصناعة، ويحاول بورتر من خلال نموذج أن يوضح بأنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي مؤسسة في الصناعة دون تحليل مصادر القوة التنافسية الخمسة (05)، حتى تتمكن المؤسسات من تفاديها أو التقليل من آثارها وذلك بحكم ارتباط هذه القوى بالخصائص الاقتصادية والتقنية لكل صناعة.

الشكل التالي، يمثل النموذج الذي قدمه بورتر بداية الثمانينات والذي يعتبر أكثر النماذج قبولا لتحليل بيئة الصناعة:

الشكل رقم (09/01): القوى الدافعة للمنافسة في الصناعة



Source : Michael E. porter, Op Cit, p04.

إن الهدف من دراسة أو بناء إستراتيجية تنافسية للمؤسسة في الصناعة، هو إيجاد موقع للمؤسسة بحيث تستطيع الدفاع عن نفسها أمام هذه القوى أو التأثير فيها لصالحها.

المطلب الأول: تهديدات المنافسين

ميز بورتر بين نوعين من التهديدات في الصناعة، تهديدات المنافسين الحاليين أو المؤسسات القائمة وتهديدات المنافسين المحتملين، لكل قوة من هذه القوى محددات وعوامل تأثير سوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: تهديدات المنافسين الحاليين

تشير إلى شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة¹، وكما ذكرنا سابقا أن الصناعة تتكون من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تصارع داخل القطاع الواحد من أجل الرفع أو الحفاظ من نصيبها داخل تلك الصناعة، وفي الغالب تعتمد المؤسسات نفس الوسائل في المواجهة (المنافسة) والمتمثلة أساسا في التأثير على الأسعار، الإعلان، التجديد والابتكار وتحسين جودة المنتجات،... إلخ².

تتوقف درجة المنافسة في صناعة ما على:

1. عدد المؤسسات المتنافسة:

كلما كان عدد المؤسسات المتنافسة في الصناعة كبيرا، سوف يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بين المؤسسات القائمة بهدف كسب الزبائن والحصول على الموارد وغيرها، كما أن التقارب في حجم هذه المؤسسات وقوتها يؤثر على درجة المنافسة بسبب عدم قدرة مؤسسة واحدة على فرض سيطرتها على الصناعة؛

2. معدل نمو الصناعة:

إذا كان معدل نمو الصناعة بطيء فذلك يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من الحجم الكلي للصناعة³، والعكس من ذلك إذا كانت الصناعة

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

² أحمد زغدار، المنافسة_ التنافسية_ والبدائل الإستراتيجية، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

³ علاء فرحان طالب الدعمي وفاطمة علي سليمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 84.

ذات نمو عالي تكون الفرص متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة (مما يعني انخفاض حدة المنافسة)¹.

3. التكاليف الثابتة²:

تستهدف التأثير على سعر المنتج باعتبارها محدد رئيسي له، حيث أن للأسعار تأثير كبير على القدرة التنافسية للمنتج، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسات المتنافسة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة من مجموع التكاليف الكلية، بزيادة طاقتها الإنتاجية (العمل وفق نطاق الإنتاج الواسع) من جهة وانتهاج سياسة تمكنها من التأثير على سلوك الزبائن لاقتناء منتجاتها من جهة أخرى.

4. درجة التميز في المنتجات:

إن المنتج المتميز يعتبر تأشير دخول لأي صناعة وتحقيق مكانة معتبرة ضمن تلك الصناعة أما في حال غياب التميز في المنتجات فالقدرة التنافسية للمؤسسات هنا تتوقف على السعر، فكلما قل التميز في المنتجات المقدمة زادت حدة المنافسة، بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى آخر دون تحمل أي تكاليف إضافية³.

5. حواجز الخروج:

في بعض الأحيان قد تضطر المؤسسات للبقاء ضمن صناعة معينة بسبب وجود حواجز تمنعها من الخروج، من أمثلة ذلك امتلاكها تقنيات عالية التخصص يصعب بيعها دون تحقيق خسائر، وبالتالي فوجود هكذا حواجز يزيد من حدة المنافسة في الصناعة؛

6. تكاليف التخزين:

من شأن تكاليف التخزين في بعض الصناعات أن تزيد من حدة المنافسة، في حال كانت مرتفعة وذلك بسبب رغبة المؤسسات في بيع منتجاتها بأقصى سرعة⁴.

¹ إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، عدد 13، 2015، ص 30.

² أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ علاء فرحان طالب الدعي و فاطمة عبد علي سليمان المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ المرجع السابق، ص ص 84_85.

الفرع الثاني: تهديدات الداخلون المحتملون

إن جاذبية صناعة ما، هو دليل على نجاحها مما يحفز العديد من المستثمرين على الدخول إليها خاصة في حال توفر فرص تسمح بذلك، وهذا من شأنه أن يشكل تهديدا للمنتجين الحاليين بسبب زيادة عدد المنافسين وبالطبع سوف ينعكس على حصصهم السوقية في الصناعة والأرباح المتحققة¹.

الداخلون الجدد للصناعة في الغالب يدخلون بطاقة إنتاجية جديدة وموارد كبيرة، رغبة منهم في الحصول على حصة سوقية معتبرة في الصناعة، نتيجة لذلك يمكن أن تتخفص الأسعار أو ترتفع تكاليف المؤسسات القائمة².

وترتبط تهديدات الدخول إلى الصناعة بمدى توفر حواجز الدخول، إضافة لرد فعل المؤسسات القائمة لذلك يضع بورتر سبعة (07) عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من دخول مؤسسات جديدة للصناعة وهي:

1. اقتصاديات الحجم:

إن الصناعات التي تعمل في إطار ما يعرف باقتصاديات الحجم الكبير (تراجع تكاليف الوحدة المنتجة مع تزايد الحجم المطلق في فترة زمنية معينة)، وبالأخص الصناعات الكثيفة رأس المال أو البحوث والتطوير والإعلانات لضمان الكفاءة الإنتاجية، تعتبر كمشكلة تواجه الداخلين الجدد إذ لا يمكنهم الدخول على نطاق صغير خالي من امتيازات التكلفة المنخفضة، كما لا يمكنهم الدخول على نطاق واسع أمام عجزهم عن إدارة مخاطر الطاقة غير المستغلة والعمل على زيادة حجم المبيعات فكلاهما خياران غير مرغوبان، بالإضافة إلى ردود فعل المنافسين القوية، ففي صناعة السيارات مثلا يتطلب الوصول إلى تكاليف منخفضة تحقيق حجم مبيعات يتعدى أربعة (04) ملايين سيارة في السنة، لهذا تشكل اقتصاديات الحجم عائقا أساسيا لدخول إلى هذه الصناعة³.

2. ميزة التكلفة المطلقة:

إن المؤسسات القائمة في صناعة ما وبسبب الدخول المبكر للصناعة قد تتمتع بميزة تكاليفية مقارنة بالداخلين الجدد⁴، ويعني التميز أن للمؤسسات أسماء تجارية معروفة، زبائن مخلصين، نتيجة للدعاية

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² Michael E. porter, Op Cit, p 07.

³ نبيل مرسي خليل وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 51.

⁴ المرجع السابق، ص 52.

خدمة الزبائن، اختلاف المنتجات وغيرها¹، خير مثال على ذلك مؤسسة كوكاكولا فمواجهتها واختراق القاعدة العريضة من زبائنهم تتطلب الكثير من الجهد.

3. متطلبات رأس المال:

تعتبر المتطلبات الرأسمالية الكبيرة للبدء في صناعة ما حاجزا أمام الدخول، حيث أن استثمار موارد مالية كبيرة لا يشجع كل المؤسسات باستثناء الكبيرة منها على الدخول لتلك الصناعة، تتعلق هذه التكاليف الرأسمالية بالبحوث والتطوير، الإنتاج والخدمات،... إلخ، إلا أنه قد توجد صناعات تتسم بمتطلبات الدخول إليها بأنها متوسطة، وعلى العموم توجد تصنيفات عالمية معروفة في مجال المتطلبات الرأسمالية².

4. تكاليف التحول:

يقصد بها التكاليف التي يتحملها الزبون مرة واحدة للانتقال من منتج لآخر، والتي يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل الموظفين، تكاليف التجهيزات الجديدة المساعدة (اللاحقة)، تكاليف الزمن المستغرق للبحث أو تأهيل مصدر جديد،... إلخ، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد تقديم تكاليف أفضل حتى يقبل الزبون الانتقال من المنتج القائم³.

5. الوصول إلى قنوات التوزيع:

عدم توفرها يخلق عائقا للداخلين الجدد والذي يمكن مواجهته من خلال الدعاية والإعلان، حيث أن سيطرة المؤسسات القائمة على منافذ التوزيع إضافة إلى خبرتها في هذا المجال، أو محدودية هذه القنوات،... إلخ، يعيق الداخلين الجدد للصناعة ويجعل دخولها مكلف جدا.

6. مزايا المؤسسات القائمة مسبقا:

بعض المؤسسات في الصناعة قد تمتلك مزايا لا توجد لدى سواها، سواء تعلق الأمر بالتكاليف وتدريبها، التكنولوجيا والمواد الخام، من شأن كل هذا أن يخلق عائقا أمام الداخلين الجدد⁴.

¹ Michael E. Porter, *Op Cit*, p 09.

² نبيل مرسى خليل وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 50_51.

³ Michael E. Porter, *Op Cit*, p 10.

⁴ السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144_145.

7. السياسات الحكومية:

تعتبر القيود التي تفرضها الحكومة من أكثر القيود فعالية للدخول إلى الصناعة، حيث أن هناك العديد من المجالات التي تتطلب موافقة الحكومة للدخول إليها، مثل: البنوك، التلفزيون والنقل،... إلخ، علاوة على ذلك فالقواعد القانونية والمتطلبات البيئية ومعايير الأمان غالبا ما تشكل قيودا تواجه الداخلون الجدد¹، كما قد تشترط الحكومة دخولها كطرف متعامل داخل القطاع بصفتها كزبون (بعض التجهيزات العسكرية)، أو بصفتها كمورد (مواد إستراتيجية)، هذا الدور يتجلى أكثر في الدول النامية².

8. الابتكار والتكنولوجيا:

تحدث بورتر عن سبعة أنواع من العوائق التي تحد من تهديدات الداخلين الجدد، لكن من المهم أن نتطرق إلى تأثير عاملي التكنولوجيا والابتكار على الداخلين الجدد.

إذ أن الابتكار الناجح يمكن أن يحرك هيكل الصناعة، ففي العقود الأخيرة من القرن الماضي أعتبر تخفيض الكلف الثابتة للإنتاج من أهم النتائج المعروفة للابتكار مما أدى إلى تخفيض عوائق الدخول والسماح للمؤسسات الجديدة والصغيرة أن تنافس مؤسسات عملاقة قائمة في الصناعة وكمثال على ذلك في مجال صناعة الحديد، أين استوطنت فيها مؤسسات متكاملة للحديد مثل مؤسسة vs & Itv أي أن صناعة الحديد تعرضت لاحتكار قلة وتواطأت المؤسسات في هذه الصناعة على تحديد الأسعار بصورة غير معلنة، بعدها دخلت سلسلة من المؤسسات الصغيرة ذات الإنتاج القليل والكفاء مثل Chaparal & Nucor مستفيدة من عامل الابتكار (الأفران الكهربائية)، وعبر العشرون (20) سنة الماضية غيرت هذه المؤسسات هيكل الصناعة فبعدما كانت صناعة موحدة أصبحت مجزئة وذات أسعار تنافسية³.

كذلك التكنولوجيا يمكن أن تغير من هيكل الصناعة، حيث أن انتشار الأنترنت قد خفض من معوقات الدخول إلى الصناعة وسمحت لمنافسين جدد أن يتحدوا أو ينافسوا مؤسسات قائمة عريقة وقوية، مثال على ذلك شراء تذكرة سفر للخطوط الجوية أو شراء كتب مصورة مباشرة على شبكة الأنترنت، ذلك كله يمثل تهديدا لوكلاء البيع⁴.

¹ نبيل مرسي خليل وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁴ المرجع السابق، ص 165.

المطلب الثاني: المنتجات البديلة

تمثل البدائل قوى أساسية محورية في تحديد جاذبية الصناعة، يمكن تعريفها بتلك المنتجات الأخرى المماثلة للمنتج الذي تقدمه صناعة ما أو بديلا عنه من حيث قدرته على تأدية المهام والمنافع التي يقدمها المنتج الأصلي¹، (منتجات تلبي رغبات الزبائن ولكنها توجد في صناعة أخرى بحيث تكون مشابهة لتلك الموجودة داخل الصناعة)، هذه المنتجات تعتبر كتهديد لمنتجات المؤسسات القائمة.

وحسب بورتر فالتحول يصبح خطرا على المؤسسات القائمة عندما يزود الزبون ليس فقط بمنتج بديل بل ويقدم أسعار تجارية أفضل²، وبذلك فالمنتجات البديلة تؤثر على قدرة المؤسسات القائمة على تحقيق الأرباح، لأن المشتريين يمكن أن يتجهوا إلى بديل آخر من المنتجات الصناعية، كما وتأثر البدائل على قدرة المنتجين على رفع الأسعار رغم ارتفاع تكاليفهم³.

على سبيل المثال: في صناعة الجرائد والصحف، سعر الجريدة الإخبارية هو 15 دج، وفي ظل وجود بدائل كالأنترنت والتلفزيون والقنوات الإخبارية التي توفر نفس الخدمات تقريبا بصفة مجانية فذلك يعني أن صناعة الصحف لا يمكنها رفع الأسعار حتى في حال ارتفاع تكاليفها.

هذا ويتوقف تهديد المنتجات البديلة من خلال⁴:

✓ تمتع المنتج البديل بذات المواصفات للمنتجات القائمة في الصناعة؛

✓ السهولة واليسر في الحصول عليه؛

✓ انخفاض سعر المنتج البديل (سعر الشراء)؛

✓ الاستجابة السريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ Team FME, Porter five forces_ Strategy skills, 2013, p 20, [site in]: http://www.free_management_ebook.com/, 19-02-2016.

⁴ إبراهيم بن الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثالث: القوى التفاوضية

تشمل القوى التفاوضية طرفين هامين في البيئة التنافسية، يمكن لها التأثير على المنافسة في الصناعة وتشمل هذه القوى التفاوضية، الموردين والمشتريين (الزبائن) وقدرتهم على المساومة.

الفرع الأول: قوة مساومة الموردين

يمكن للموردين أن يشكلوا مصدر تهديد من خلال قدرتهم على الضغط بواسطة الأسعار، الجودة والمدة، والكميات المعروضة.

تتناسب قوة الموردين طرديا مع تكلفتهم (تركزهم)، وفي هذا الإطار من الضروري للمؤسسة أن تأخذ في الاعتبار تكلفة التغيير بحيث أنه في حالة تغيير المورد فالتكلفة الثابتة يتحملها المنتج¹.

ففي حالة قام المورد مثلا برفع الأسعار، تنخفض أسعار المنتج (المشتري) خاصة إذا كان المنتج زبون للمورد، هذا وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا ما استطاع هذا الأخير تحقيق تكامل أمامي، مثل قيام مؤسسة لصناعة الأحذية بشراء متاجر تجزئة، ويستطيع المنتج أن يحد من تهديد الموردين في حال تحقيقه تكامل خلفي (مؤسسة ومورد).

تظهر قوة مساومة الموردين إذا تحقق ما يلي²:

1. عدد قليل من الموردين:

حيث أن تركيز الموردين يكون أكثر من الصناعة التي يتعاملون معها، وفي هذه الحالة تزداد قدرة الموردين عادة في التأثير على الأسعار، الجودة والشروط؛

2. غياب المنتجات البديلة المنافسة:

إن وجود منتجات بديلة تتنافس على البيع للصناعة، يمكن أن تحد من قوة الموردين الكبار؛

3. الصناعة لا تمثل زبون كبير لمجموعة الموردين:

يميل الموردين أكثر لممارسة القوة التفاوضية إذا كانوا يتعاملون مع عدد من الصناعات، بحيث لا تمثل صناعة معينة جزء كبير من المبيعات، في حين يحرص الموردين على حماية صناعة معينة

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 166.

² خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص ص 80_81.

بفرض أسعار معقولة والمساعدة في بعض الأنشطة مثل البحث والتطوير، وذلك كله راجع لكون الصناعة زبون مهم يجب المحافظة عليه؛

4. منتجات المورد تعتبر كمدخلات مهمة للصناعة:

تزداد قوة مساومة الموردين كلما كانت منتجاتهم تعتبر كمدخلات مهمة لنجاح عملية التصنيع أو الجودة، خاصة إذا كانت المدخلات غير قابلة للتخزين؛

5. تميز منتجات الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها:

إن درجة التميز في المنتجات بالإضافة إلى تكاليف التغيير التي تواجه المنتجين، تحرمهم من اللجوء إلى مورد آخر وبالتالي فهي تزيد من قدرة الموردين على المساومة، ويكون التأثير عكسيا إذا كان المورد هو من يواجه تكاليف التغيير؛

6. تهديد التكامل الأمامي للموردين:

تشكل مجموعة الموردين تهديدا بقدرتها على التكامل الأمامي، يمكن الحد من ذلك بقدره الصناعة على تحسين الشروط التي تشتري بموجبها.

الفرع الثاني: قوة مساومة المشتري (الزبائن)

ينبغي على المؤسسات تقييم القدرة التفاوضية للمشتري (الزبائن)، لما لهم من قدرة على ممارسة ضغوط كبيرة على الصناعة من خلال الطلب، تحسين الجودة، انخفاض الأسعار.

المقصود بقوة المشتري هو ما يتمتع به المشتري سواء كان مؤسسة أو وسطاء أو تجار،... إلخ من قوة التفاوض مع المؤسسة¹، وتتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعته تمثل حصة كبيرة من حجم تجهيزات الأعمال ككل أو قدرته على تحقيق تكامل خلفي، في حين تقل قوة مساومته عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول مرتفعة.

وفي هذا الصدد يمكن أن نتطرق إلى أهم العوامل التي تزيد من قوة مساومة المشتري:

¹ إبراهيم بن الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1. حجم وتركز المشترين مقارنة بالمنتجين:

كلما قل عدد المشترين وزاد حجم مشترياتهم، كلما زادت معها التكلفة المرتبطة بخسارتهم¹، وذلك يزيد من قدرتهم على المساومة.

2. انخفاض تكاليف التحول:

إذا كان من السهل على الزبون التحول بين مختلف المنتجات دون أن يتكبد تكاليف التحول، فذلك يزيد من قدرته على المساومة، مثال على ذلك مساحيق الغسيل، خاصة في حال غياب الولاء للعلامة التجارية على العكس من ذلك تقل هذه القدرة كلما تكبد الزبون مزيدا من الوقت والجهد في التحول من منتج لآخر؛

3. توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن (المشتريين):

كلما زادت معرفة الزبون حول المنتج، من حيث ميزاته والتكاليف التي يتحملها المنتج، مقارنة المنتج مع منتجات المنافسين كل ذلك يمنحه قدرة أكبر على المساومة؛

4. حساسية المشتري للسعر:

إذا كانت مشتريات الزبون تمثل نسبة كبيرة من مجموع التكاليف التي يتحملها فسيكون أكثر حساسية للأسعار، ما يزيد من قدرته على المساومة، والمنتج في هذه الحالة سيتعين عليه أن يكون أكثر إقناعا في عملية البيع؛

5. قلة التميز في المنتجات:

في الصناعة التي يكون فيها التفريق بين المنتجات ضئيل لغياب التميز، والوفاء للعلامة التجارية ضئيل أيضا أو معدوم، إضافة إلى توفر المنتج لدى العديد من المؤسسات فالدافع للشراء يكون على أساس السعر وليس الولاء، هذا يعطي الزبائن أو المشترين قدرة تفاوضية كبيرة².

6. تهديد التكامل الخلفي للمشتريين³:

إذا كان المشترين متكاملين جزئيا أو يشكلون تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملك قنوات التوزيع) فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنزيلات.

¹ نبيل مرسى خليل وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² Team FME, Op Cit, p p 26_27.

³ خالد مدخل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

انطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص العوامل المحددة للقوى الخمسة التي قدمها بورتر، إضافة لإبراز تأثير الإنترنت على القوى التنافسية الخمسة، حيث أشار بورتر (2002) بالقول أن الإنترنت قد أصابت ربحية الصناعة بشكل عام بالضعف، إلا أنها وفرت للمؤسسات التي تستند عليها تميزاً في أعمالها عن غيرها من خلال تبنيتها إستراتيجية مناسبة لعصر الإنترنت.

الجدول رقم (02/01): العوامل المتحركة في القوى الخمسة وتأثير الإنترنت عليها

القوى الخمسة	العوامل المتحركة فيها	تأثير تكنولوجيا الإنترنت عليها
المنافسين الحاليين	عدد المؤسسات المتنافسة في الصناعة، حجمها (مدى تركزها)، معدل نمو الصناعة تكاليف المنتجين الثابتة، درجة التميز في المنتجات، حواجز الخروج، تكاليف التخزين؛ تكاليف التحول، طبيعة المنتجات؛	تخفيض حالات التمايز بين المنتجين المتنافسين، المنافسة غالباً تكون سعرية؛ ازدياد عدد المتنافسين في الصناعة بسبب الاتساع الجغرافي للمنافسة؛ ارتفاع التكاليف المتغيرة قياساً بالثابتة؛
الداخلون المحتملون	اقتصاديات الحجم الكبير، ميزة التكلفة المطلقة، المتطلبات الرأسمالية للدخول إلى الصناعة، تكاليف التحول، القدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع، مزايا المؤسسات القائمة سابقاً، الابتكار وتكنولوجيا المعلومات السياسات الحكومية؛	تخفيض عوائق الدخول؛ صعوبة الحفاظ على المركز التنافسي مقابل الداخلين الجدد؛ اشتداد حدة المنافسة بسبب كثرة الداخلين للصناعة؛
المنتجات البديلة	مواصفات المنتج البديل، السهولة في الحصول عليه، انخفاض سعر المنتج البديل استجابة الزبائن؛	توسيع حجم الصناعة، رفع كفاءة الصناعة، زيادة مداخيل الإنترنت يخلق تهديدات بديلة جديدة؛
قوة مساومة الموردين	عدد الموردين في الصناعة، المنتجات المنافسة البديلة، حجم الصناعة كزبون للمورد، أهمية منتجات المورد كمدخلات لصناعة المشتريين، تميز منتجات المورد وتكاليف التحول، تهديد التكامل الأمامي	زيادة المدة التفاوضية للموردين وإتاحة فرصة الإتصال بزبائن أكثر، إيصال الموردين إلى المستخدم النهائي، إمكانية وصول المؤسسات إلى الموردين بشكل متكافئ، تخفيض حواجز الدخول

	للموردين، وتهديد التكامل الخلفي للصناعة، ربحية المورد؛	
قوة مساومة المشتريين	عدد المشتريين في الصناعة، تكاليف التحول بين مختلف المنتجين، توفر المعلومات الكافية عن المنتج، قلة التميز في المنتجات وتوفر البدايل، حساسية المشتري للسعر وربحيته تهديد التكامل الخلفي للمشتريين، تهديد التكامل الأمامي للصناعة.	إلغاء القنوات القوية أو تحسين قوة التفاوض للمشتريين، تحويل قوة المساومة للمشتريين النهائيين، خفض تكاليف التحول.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات البحث، إضافة إلى:

- معن وعد الله المعاضيدي، إستدامة المزايا التنافسية في عصر الأنترنت، مداخل في إطار الملتقى العلمي الدولي، حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص 12.

خلاصة الفصل:

إن التطور الذي شهده التحليل الاقتصادي الجزئي أدى إلى ظهور ما يعرف بعلم الاقتصاد الصناعي هذا الأخير كما رأينا يهتم بتحليل مختلف الصناعات بالاعتماد على منهجية أو نموذج محدد يقوم عليه الاقتصاد الصناعي ألا وهو نموذج هيكل_سلوك_أداء، أو كما يعرف في الأدبيات الغربية بنموذج scp حيث ومذ ظهوره حاول العديد من الاقتصاديين الاعتماد عليه في تحليل العديد من الصناعات حول العالم وفهم العلاقة التي تربط مكوناته، لكن لحد الآن لم يتمكنوا من وضع الشكل النهائي له نظرا لاختلاف وتعدد طبيعة ومحددات كل صناعة إضافة للظروف الداخلية للدول، وكما رأينا فإن هيكل الصناعة يعتبر كبعد أساسي من أبعاد النموذج السابق، والذي يلعب دورا كبيرا في تحديد سلوك وأداء المؤسسات داخل الصناعة.

وكما رأينا فهيكّل الصناعة يتحدد انطلاقا من أبعاده الرئيسية والتي حددناها بمدى التركيز في الصناعة، عوائق الدخول ودرجة تميز المنتجات، وانطلاقا من هذه المحددات يأخذ هيكل الصناعة شكلا واحدا من الأشكال المذكورة وهي: المنافسة التامة، الاحتكار، المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة.

ولما كان هيكل الصناعة يحدد درجة المنافسة في الصناعة، كان لابد من التطرق إلى نموذج القوى الخمسة لبورتر من منطلق أن المنافسة لا تشمل فقط المؤسسات داخل الصناعة بل تتعداها إلى قوى أخرى، تشكل في مجموعها بيئة أو بنية الصناعة.

أخيرا وبالعودة للنموذج السابق وانطلاقا من فرضيته القائلة أن هيكل الصناعة يؤثر على سلوك المؤسسات الإستراتيجي في الصناعة، خاصة مع تحول الاقتصاد الصناعي للحديث عن إستراتيجية المؤسسة في قلب عملية التحليل دون تجاهل الظروف العامة وهيكل الصناعة، فإننا نأمل أن يتوصل الباحثين إلى وضع الشكل النهائي للنموذج حتى تستفيد منه المؤسسات في حقل الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

الإطار العام للإستراتيجية

تمهيد:

تتميز بيئة الصناعة اليوم بخاصية التعقيد وعدم التأكد، نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الصناعة، ما فرض على المؤسسات العديد من الضغوطات تستوجب منها إعادة التفكير في كيفية التصدي لها، لضمان استمراريته في توفير الاستقرار والنمو والحفاظ على مركزها التنافسي وتدعيمه بما يضمن لها تحقيق أهدافها، ذلك كله لا يكون إلا عن طريق تبني إستراتيجية عمل ناجحة، فمستقبل المؤسسات اليوم أصبح مرهونا بالإستراتيجية المتبناة من طرفها التي ترسم نجاحها أو فشلها، وفي هذا الصدد يقول Joel ross & Michael "مؤسسة بدون إستراتيجية مثل سفينة بلا وجهة تدور في حلقات مفرغة".

إن انتهاج إستراتيجية معينة أصبح من أولويات المؤسسات الناجحة، التي تكفل لها التعامل مع بيئتها بمختلف مكوناتها وكسب ميزة تنافسية تضمن لها الحفاظ على مركزها مهما كان شكل المنافسة، هذا وتواجه المؤسسات أثناء صياغة وبناء إستراتيجيتها العديد من الخيارات ما عليها إلا أن تفاضل بينها لتختار ما يناسب إمكانياتها والوضع التنافسي السائد وبما يحقق طموحاتها.

انطلاقاً مما سبق وحتى يمكننا الإحاطة بأهم جوانب الإستراتيجية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

* المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

* المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية.

* المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

لكل مؤسسة في صناعة ما آفاق مستقبلية ورغبة في البقاء وتحقيق النجاح والتطور والمنافسة وبالنظر للبيئة التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات، من حيث تميزها بالغموض إضافة إلى التهديدات والمخاطر المحيطة بها، جعل المؤسسات تستعين بالإستراتيجية في مجال أعمالها كتوجه حديث.

لغرض الإحاطة أكثر بماهية الإستراتيجية سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية بالإضافة إلى الأبعاد المشكلة للإستراتيجية ومستوياتها، والخطوات التي تمر بها المؤسسة لصياغة إستراتيجية ناجحة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

إذا أردنا تحديد مفهوم الإستراتيجية، فإننا سنصادف العديد من التعريفات التي أعطيت لها وفق وجهات نظر متعددة.

فكلمة إستراتيجية Strategy نقلت عن الحضارة اليونانية وأصلها Strategos، وحتى القرن التاسع عشر (19) إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك¹، حيث وبتجزئتنا لكلمة Strategos والتي تعني في اللغة علم الجنرال، نجد Stratus وتعني الجيش، و agos وتعني أقود أي معناها العام " أقود الجيش " هذا ويعرفها قاموس Webster's بأنها: « علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية»².

من بين التعاريف التي تناولت الإستراتيجية نجد تعريف Thomas & Helen اللذان يعرفانها بأنها: « وسيلة تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة»³، فهذا التعريف ربط إستراتيجية المؤسسة بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال صياغة إستراتيجية شاملة وموحدة.

عرفها (1962) Chandler بأنها: « الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة واختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها»⁴.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط 1، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، 2004، ص 218.

² عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 08_09 نوفمبر، 2010، ص 2.

³ إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 195.

⁴ عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 02.

ويعرفها كل من Johnson & Sholes بأنها: « اتجاه ومنظور للمؤسسة في الأمد الطويل، وتمثل الملائمة والانسجام بين موارد المؤسسة وبيئتها المتغيرة وبالأخص الأسواق والزبائن وكذا توقعات أصحاب المصلحة»¹.

أما Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري فيعرفها بأنها: « تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها»².

يعرفها Porter بأنها: « الطريقة التي تمكن المؤسسة من إحداث التكامل والملائمة الفعالة بين أنشطتها والبيئة، وبالتالي نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية»³.

في حين توصل David et al إلى تعريفها بأنها: « مداخل الأعمال الخاصة بالمؤسسة والتي ستكون مجالا للمنافسة، إضافة إلى طرق الحصول على الموارد وكيفية توزيعها على تلك الأعمال»⁴.

وهناك من ينظر إليها على أنها: « مجموع القرارات والتصرفات المتعلقة باختيار الوسائل وتوجيه الموارد، بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية»⁵.

توصل Mintezberg (1987) في محاولته لصياغة تعريف للإستراتيجية، وفقا لآراء مجموعة من الباحثين إلى ما يعرف بـ "five ps fore strategy" فالإستراتيجية حسبه⁶:

✓ **خطة:** تحدد بيانات وسبل التصرف لغرض إنجاز الأهداف؛

✓ **مناورة:** تهدف من خلالها المؤسسة لخداع المنافسين؛

✓ **نموذج:** يكون متناغم الأجزاء من خلال السلوك؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 08.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

³ علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 11.

⁴ المرجع السابق، ص 14.

⁵ حسين بلعجوز وعزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03-04 ماي، 2011، ص 03.

⁶ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 08.

✓ مركز: تهدف المؤسسة للوصول إلى مركز ووضوح مستقر، هذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية؛

✓ منظور: يعطي المؤسسة القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة.

يعرفها الزغبى (2009): « الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة، بل هي خطة موحدة، تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة، ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهدافها»¹.

تعرف أيضا بأنها: « الطريقة التي تخصص بها المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها، وهي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا»².

وهي كذلك: « اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى البعيد لتحقيق موقع تنافسي مثالي يتناسب وموارد البيئة المتغيرة لاسيما الأسواق والزبائن، بحيث تلبي تطلعات أصحاب المصالح»³.

بالعودة إلى التعاريف السابقة نجد أن غالبيتها أو جميعها ركزت على دور المؤسسة في المدى البعيد كما تركز على الغايات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، والرسالة التي تسعى كذلك لترجمتها على أرض الواقع، نجد أيضا بعض التعاريف قد ركزت على اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد بفعالية والميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها.

بناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف التالي:

" الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية والشاملة المسطرة من قبل المؤسسة، والاختيار الإداري الذي يسمح لها بالوقوف على مركزها التنافسي، وأسلوب المؤسسة المتميز الذي يعمل على توجيه وتنسيق مواردها لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات لبلوغ وتعظيم غاياتها وأهدافها على المدى البعيد".

بالعودة إلى التعاريف السابقة، نجد أن مصطلح الإستراتيجية يتصف أو يتميز بمجموعة من الخصائص والسمات الرئيسية، يمكن استنتاج أهمها كما يلي:

¹ سلمى شرفي، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، رسالة دكتوراه في العلوم النظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 33.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمد البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 18.

³ David W. ssonko, **The impact of structural adjustment programs on Uganda**, Doctorat thesis, In business administration, University of Glasgow, Scotland, 2007, p 12.

- ✓ الإستراتيجية منهج وأسلوب عمل للمؤسسة.
- ✓ الإستراتيجية خطة رئيسية شاملة تضعها المؤسسة.
- ✓ ترتبط الإستراتيجية بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحدد المركز التنافسي للمؤسسة.
- ✓ تحدد علاقة المؤسسة ببيئتها.
- ✓ تساعد في اختيار الموارد وتوزيعها على مختلف الأنشطة.
- ✓ أخيرا تحدد الإستراتيجية الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الإستراتيجية

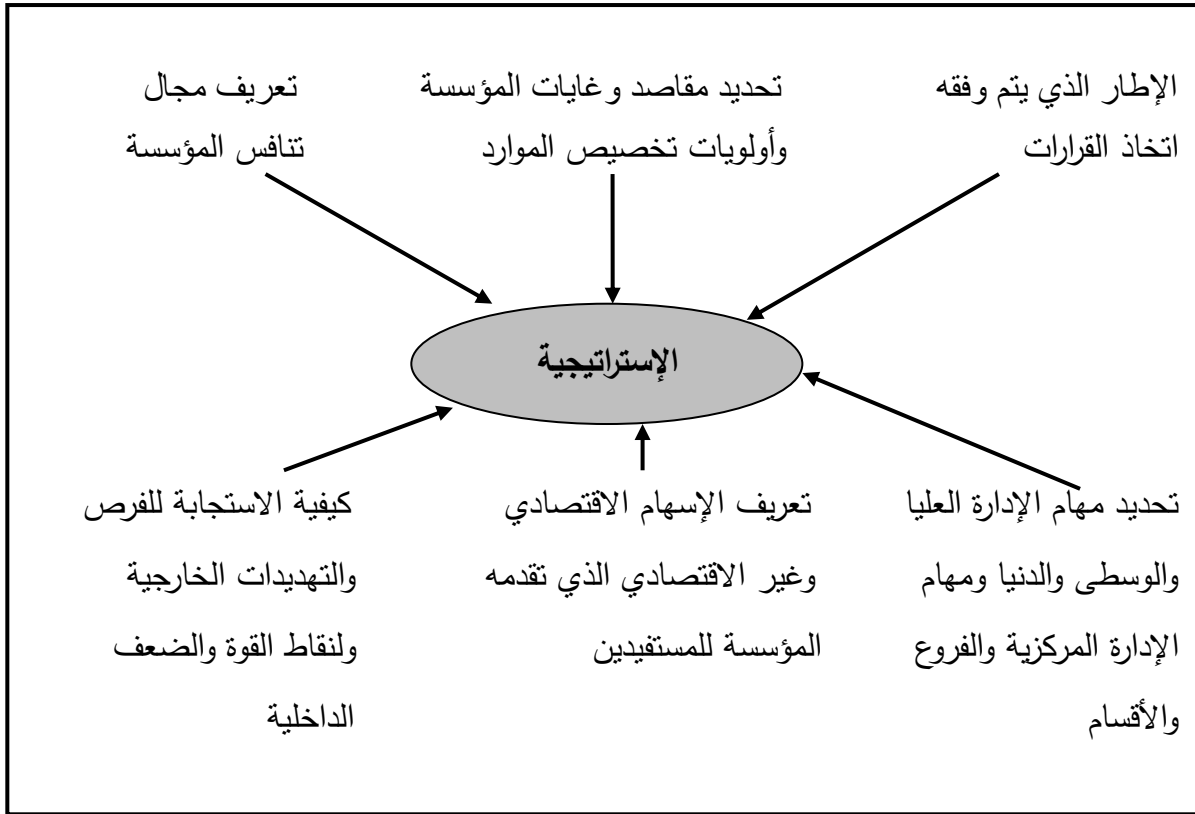
إن تعدد أنشطة ووظائف المؤسسات اقتضى أن تحيط الإستراتيجية بجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، حيث نجد أن لكل مستوى من مستويات المؤسسة إستراتيجيات محددة.

الفرع الأول: أبعاد الإستراتيجية

لو أسلمنا أن الإستراتيجية كما ذكرنا ينبغي لها أن تغطي جميع أنشطة المؤسسة، وقصد الإحاطة أكثر بمفهوم الإستراتيجية يتوجب علينا أن نتعرف على الأبعاد الأساسية التي تتشكل منها الإستراتيجية والتي تغطي في مجملها جميع أنشطة المؤسسة.

الشكل أدناه يوضح الأبعاد الستة (06)، الرئيسية للإستراتيجية:

الشكل رقم (01/02): الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 99.

من الشكل أعلاه يمكن استنتاج¹:

1. تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ قرارات متناغمة ومتكاملة، ويمكن القول أنها القوة الدافعة للمؤسسة لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها لتحقيق الأهداف والغايات؛
2. المساهمة في تحديد مقاصد المؤسسة، الغايات، خطط العمل، تخصيص الموارد، تعريف الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات وتحديد الموارد المطلوب توفيرها؛
3. تعريف المجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وذلك يتطلب التعرض لقضايا نمو وتوسع أعمال المؤسسة وتنوعها، إضافة إلى مجالات العمل المطلوب التخلي عنها إذ تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين:

✓ ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً؟

¹ المرجع السابق، ص 98_100.

✓ ما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها؟

4. تحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق التفوق على المنافسين في جميع المجالات، إذ تساعد الإستراتيجية المؤسسة في تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي والتكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية؛

5. تشكل نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل المستويات الإدارية، كما تضمن توزيع المسؤوليات وتكاملها داخل المؤسسة، بغض النظر عن هيكلها؛

6. تعريف الإسهام (الاقتصادي وغير الاقتصادي)، الذي تتوي المؤسسة تقديمه للمستفيدين منها والذين يشملون مالكي الأسهم، الدولة، المجتمع،... إلخ، تبرز أهمية هذا البعد في إبراز ضرورة مراعاة إستراتيجية المؤسسة لمصلحة قطاع المستفيدين، كذلك ينبغي ألا تركز الإستراتيجية على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي عليها مراعاة تحقيق مصلحة كافة المستفيدين في المدى البعيد.

بملاحظتنا لهذه الأبعاد نجدها تغطي جميع جوانب الإستراتيجية بما يجعلها إطار مهم للعمل تثبت المؤسسة نفسها من خلاله في المجتمع، وتتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء والتنافس.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

تعددت الآراء في تحديد مستويات الإستراتيجية، فهناك من حددها بمستويين اثنين (02)، وهناك من حددها بثلاث (03) مستويات، أو أربع (04) مستويات،... إلخ، إلا أنه في العادة تضع المؤسسات ثلاثة (03) مستويات للإستراتيجية، وهي:

أولاً: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

إن صياغة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة هي من مسؤولية الإدارة العليا¹، وتهتم الإستراتيجية في هذا المستوى بتحديد وصياغة التوجهات العامة للمؤسسة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، تهتم الإستراتيجية كذلك في هذا المستوى باتخاذ القرارات التي تحدد نوع الأعمال (الأنشطة) التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة، بالإضافة إلى تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة، إضافة إلى علاقات المؤسسة مع المكونات الرئيسية لبيئتها².

¹ علاء فلرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص 20.

إضافة لما سبق فالمؤسسة تسعى من خلال إستراتيجية مستوى المؤسسة ككل إلى اكتساب ميزة نسبية، ويمكن القول أن الإستراتيجية في هذا المستوى هي التي تشكل اتجاه المؤسسة ككيان ومن الملاحظ أنه كلما أخذت المؤسسة في التوسع والتنوع على نحو أكبر، فإن إستراتيجية مستوى المؤسسة التي تتناسب كل أجزاء المؤسسة بشكل أفضل يصبح تحدياً بالنسبة للقائمين على المؤسسة¹.

عادة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل توجه اهتمامها إلى المجالات التالية²:

- ✓ نطاق العمليات (الأنشطة) الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة؛
- ✓ خلق التكامل بين مختلف أنشطة المؤسسة في ميادين أعمال مختلفة عن طريق المشاركة؛
- ✓ الأداء المالي (تقييم الأنشطة)؛
- ✓ الهيكل الخاص بالمؤسسة (مدى تكامل وترابط أجزاء المؤسسة).

ثانياً: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تعرف وحدة الأعمال بأنها عبارة عن كيان تنظيمي له رسالة خاصة ومجموعة من المنافسين وصناعة، فالمؤسسة التي تعمل في صناعة واحدة هي وحدة أعمال، يقوم المديرون الإستراتيجيون بوضع إستراتيجيات تنافسية لكل وحدة أعمال للحصول على ميزة تنافسية ودعمها³.

تهتم الإستراتيجية في هذا المستوى بتحديد الأسواق الرئيسية التي ترغب المؤسسة في دخولها وخطوط الإنتاج التي ستركز عليها، أما الهدف الذي تحدده الإستراتيجية هنا هو تحقيق مستويات أداء معينة⁴، وتأخذ إستراتيجية وحدة الأعمال عدة توجهات إستراتيجية أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع والتركيز⁵، تجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية المتخذة هنا يجب أن تتفق أي لا تناقض الإستراتيجية على المستوى الأول (الإستراتيجية على مستوى المؤسسة).

¹ باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو والاستقرار والنجاح في العملية الإدارية، ط 1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، ص 04.

² علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 24_25.

³ باسم شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 52.

⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 20_21.

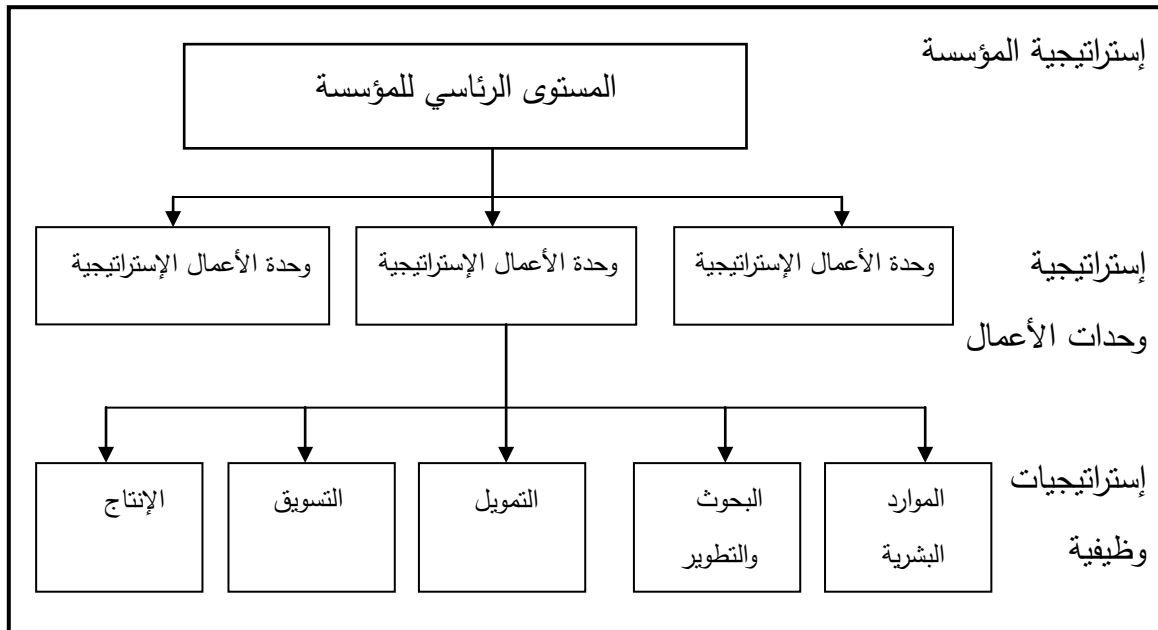
ثالثاً: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تعرف أيضاً بأنها تلك الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين فعالية عمليات المؤسسة وبالتالي قدرتها على الحصول على كفاءة أعلى وجودة وتحديث أو إبداع، واستجابة الزبائن¹.

يمكن القول أن الإستراتيجيات في هذا المستوى ما هي إلا ترجمة للإستراتيجيات على مستويات وحدات الأعمال والمؤسسة، مما يتطلب ذلك وضع خطط تفصيلية لمهام كافة الوحدات²، ومن الضروري أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية منسقة داخلياً أي بالطريقة التي تجعل كل إستراتيجية وظيفية ملائمة أو متوافقة مع إستراتيجيات الوظائف الأخرى، كما يجب أن تسهم بكفاءة وفعالية في تحقيق إستراتيجية وحدة الأعمال لتحقيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، وتعنى الإستراتيجية على المستوى الوظيفي بمجالات وظيفية عديدة مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق، ...إلخ.

والشكل التالي، يوضح المستويات الثلاث للإستراتيجية.

الشكل رقم (02/02): المستويات الإستراتيجية



المصدر: محمد عبد الوهاب عشاوى، مرجع سبق ذكره، ص 22.

¹ باسم شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 275.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المطلب الثالث: مراحل صياغة الإستراتيجية

تسعى كل مؤسسة إلى وضع خطة إستراتيجية بطريقة منهجية تضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة وذلك لا يتم إلا من خلال صياغة إستراتيجية سليمة، تمكن المؤسسة من إدارة الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى بأسلوب فعال، وحتى تضمن المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة عليها أن تمر بالمراحل التالية:

الفرع الأول: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

تسعى معظم المؤسسات إلى ضمان استمرار بقائها ضمن البيئة التي تعمل فيها، وهذا الهدف لا يتحقق إلا بوجود رؤية واضحة، هذه الرؤية ضرورية سواء كانت المؤسسة في بداية نشاطها أو أثناء إعادة بنائها¹، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة غاية وسبب جوهري لوجودها، والرسالة هي الغاية أو الإطار المميز أو الهوية الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها، منتجاتها، زبائنها وأسواقها،... إلخ، كما وتعكس الرسالة الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة².

هذا وتختلف الرسالة باختلاف المؤسسات إذ أن لكل مؤسسة رسالة خاصة بها، ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في ضوء الرسالة بحيث تتميز هذه الأخيرة بالثبات نسبياً إلا في حالات ظهور فرص جديدة لصالح المؤسسة، أو تهديدات تهدد استمرار نمو المؤسسة³.

هذا وتركز المؤسسة عند صياغة رسالتها على ثلاثة (03) أبعاد رئيسية⁴:

- ✓ الأهداف التي تسعى لتحقيقها؛
- ✓ العمليات التي تقوم بها وتميزها عن غيرها؛
- ✓ الموارد/ المدخلات، تتمثل بجودة مدخلات العملية الإنتاجية وقدرة المؤسسة على جذب الأفراد ذوي الخبرة العالية.

تستخدم هذه الأبعاد في الحكم على جودة محددات الرسالة الجيدة، والتي سوف نوضحها من خلال الجدول التالي:

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 171.

² محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 143.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

⁴ المرجع السابق، ص 173.

الجدول رقم (01/02): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

المعيار	وصف المعيار
نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن محدد لتحقيقها؛
التوافق مع البيئة	مدى تناغم المؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها حالياً أو من المتوقع أن تعمل فيها مستقبلاً؛
طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى نتائج جيدة مرغوبة من خلال الأنشطة؛
التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي توضع على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال؛
تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة الرئيسية كأن تضع نطاق، حجم العمليات، تخصيص الموارد، والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة؛
إمكانية تحقيقها	لا بد أن تكون واقعية، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الرسالة هي بمثابة الفلسفة الكلية للمؤسسة، والصورة الذهنية التي ترغب في إسقاطها على الأفراد، تحدد ما تقدمه من منتج، السوق الذي تتعامل معه والحاجات التي ترغب في إشباعها.

الفرع الثاني: تحديد الغايات والأهداف

تعرف الأهداف حسب براون (Browne 1985)، بأنها النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتعرف أيضاً بأنها النتيجة النهائية لنشاط المخطط، وتحدد الأهداف ما ينبغي إنجازه ومتى حيث يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المؤسسة لمهمتها، ويجب أن تكون الأهداف مكتوبة وكمية¹.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 183.

هذا وتختلف الأهداف عن الغايات التي تشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، فالغاية حالة عامة لما تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا دون تحديد إطار زمني لذلك، أما الأهداف فهي الغايات الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح إضافة إلى تمييز أهدافها¹، هذا وتتصف الأهداف الإستراتيجية بالواقعية أين يمكن تحقيقها ضمن الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية، كما يجب أن تكون قابلة للصياغة بحيث يمكن شرحها للموظفين والعاملين، وتكون قابلة للقياس من حيث مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية، كما يجب أن تكون الأهداف مترابطة بحيث تصل إلى غاية واحدة².

تختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة متوسطة وطويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية عادة تكون طويلة الأجل بحيث تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتعلق إما بالبحث عن البقاء، التوسع أو السيطرة على الأسواق، وإما بالبحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات، أما الأهداف الفرعية فتكون إما طويلة أو متوسطة الأجل، وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي للمؤسسة وتتصف بأنها كمية ومحدودة، وأخيرا الأهداف الوظيفية وتكون إما متوسطة أو قصيرة الأجل وتتعلق بتحديد المهام لكل وظيفة وتساعد على إنجاز الهدف الفرعي³.

ومن بين المجالات التي تسعى المؤسسة لتحديد أهدافها نجد⁴:

الربحية، استمرارية المؤسسة، أهداف وظيفية، الحصة السوقية، الابتكار، السمعة، النمو والتطور، والريادة التكنولوجية، الإنتاجية، الكفاءة ورفع الجودة، الريادة السوقية، الوفاء بالمسؤولية المجتمعية.

الفرع الثالث: دراسة وتحليل البيئة

تؤثر البيئة بشكل كبير في صياغة الإستراتيجية باعتبارها مكان عيش المؤسسة بكل تفاعلاته ومؤثراته، إذ يمكن القول أن البيئة هي بمثابة المدخل المنطقي لأي تفكير أو تصرف إستراتيجي.

المؤسسات اليوم تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها إذ تحصل على مدخلاتها من البيئة وتذهب مخرجاتها إلى نفس البيئة⁵، فتحليل البيئة الداخلية يسمح للمؤسسة بالوقوف على نقاط القوة والضعف

¹ صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم، في علوم التسيير (منشورة)، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، 2013، ص 69.

² محمد عبد الغني هلال، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، دار الكتب، مصر، 2008، ص 18.

³ صباح بلقيدوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 69_70.

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الداخلية (تشخيص الوظائف الداخلية للمؤسسة)، وتحليل البيئة الخارجية يسمح للمؤسسة بالوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها وحياتها¹.

هذا التحليل الذي تقوم به المؤسسات الذي يخص بيئتها يعرف بالتحليل الرباعي، أو نموذج سووت (SWOT) وهي الحروف الهجائية الأولى من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، يعتبر هذا النموذج التحليلي هو أبسط نموذج بحيث يتكون من أربع خلايا تبين مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.

إن التقاطع بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية ينتج لنا ما يسمى بمصفوفة سووت يمكن توضيحها بالجدول التالي:

الجدول رقم(02/02): مصفوفة SWOT

البيئة الداخلية/ البيئة الخارجية	نقاط الضعف	نقاط القوة
الفرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص إستراتيجية إصلاحية	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص إستراتيجية توسعية
التهديدات	نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات الخارجية إستراتيجية إنكماشية	نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات إستراتيجية دفاعية

المصدر: أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 38.

بعد تحليل البيئة يكون أمام المؤسسة خطوة أساسية كما رأينا في المصفوفة السابقة وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التوجه الإستراتيجي، ويمكن استخدام الجدول التالي الذي يوضح كيفية دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي:

¹ الهاشمي بن واضح، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 16.

الجدول رقم (03/02): دمج تقييم البيئة بالأداء الداخلي للمؤسسة

تقييم الأداء الداخلي (البيئة الداخلية)			
تقييم البيئة الخارجية	أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف	
			
			
	أهم الفرص	المطلوب:	المطلوب:
		تعزيز استخدام نقاط القوة	تقليل نقاط الضعف
		تعزيز استغلال الفرص	تعزيز استغلال الفرص
	أهم التهديدات	المطلوب:	المطلوب:
		تعزيز نقاط القوة	تقليل التهديدات
		تقليل التهديدات	تقليل نقاط الضعف

المصدر: الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تخرج بمجموعة من القرارات الإستراتيجية، تختار من بينها الأنسب لها.

الفرع الرابع: تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة

بعد تبيان رسالة المؤسسة ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، يصبح بالإمكان تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي تعبر عن الوسائل التي عن طريقها تأمل المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على مختلف المستويات¹.

الفرع الخامس: تقييم واختيار البدائل

بعد الانتهاء من وضع البدائل المتاحة والمحددة في الخطوة السابقة، يتم مقارنة تلك البدائل مع الأهداف الإستراتيجية المختلفة، هذا إضافة إلى توجهات المديرين، وسهولة الحصول على الموارد

¹ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

والوقت اللازم للتنفيذ،... إلخ، وبناءا على هذه المعايير يتم المقارنة بين البدائل المختلفة لتحديد مزاياها وعيوبها، ومن تم اختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹، ليتم وضعه موضع التنفيذ وقد يصادف المؤسسة في اختيارها للبديل الإستراتيجي وقوعها على أكثر من بديل واحد مناسب وهنا لابد من اختيار البديل الأنسب الذي سيتم تبنيه من البدائل المناسبة المتعددة².

كل هذه المراحل التي مررنا بها تقودنا إلى انتقاء الخيار الأنسب للمؤسسة، لم يبق أمانا غير التعرف على أنواع الخيارات التي يمكن أن تصادف المؤسسة على جميع المستويات الإستراتيجية.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 79_80.

² الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية

تسعى المؤسسات من خلال إستراتيجيتها إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو تنويع منتجاتها سواء كانت هذه المنتجات جديدة أو مطورة، هذا ومهما كان الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة والذي يعتبر كنتيجة نهائية وحاصل للعملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات التي ذكرناها سابقاً، يجب أن يتوافق مع أهداف ورسالة المؤسسة في المدى البعيد.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي، العوامل المؤثرة في عملية الاختيار، إضافة إلى أنواع الخيارات التي يمكن أن تصادف المؤسسة على كل المستويات.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي

تهدف المؤسسة إلى تحقيق موقع تنافسي جيد، من خلال انتهاز سياسة إستراتيجية معينة تسمح لها بانتقاء الخيار الإستراتيجي الأمثل الذي يقودها إلى تحقيق وضع أفضل وبالتالي تحقيق غاياتها وأهدافها.

هناك عدة تعاريف للخيار الإستراتيجي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

يعرف الخيار الإستراتيجي حسب (Mc glashan 1987) بأنه: « حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى»¹.

بملاحظة هذا التعريف نجده يركز في عملية تحديد الخيار الإستراتيجي على عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية كمدخل أساسي لعملية الاختيار.

يعرف الخيار الإستراتيجي كذلك بأنه: « بديل تعتمد المؤسسة وتجد أنه يحقق أهدافها الإستراتيجية مهما كانت الصيغة المعتمدة في تشكيل هذه الإستراتيجية»².

يقصد بالصيغة هنا الأسلوب أو النمط الذي انتهجته المؤسسة في صياغة الإستراتيجية الخاصة بها (تخطيطي، تكيفي...)، من الملاحظ أن هذا التعريف يركز أكثر على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

¹ راجع بوقرة ونبيلة جعيجع، أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة كوندور، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 08_09 نوفمبر، 2010، ص 02.

² طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية _منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة_، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 321.

يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي انطلاقاً من مجموعة المداخل التالية¹:

1. **مدخل اتخاذ القرار:** وفق هذا المدخل يعرف الخيار الإستراتيجي بأنه ذلك البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى الأهداف؛
 2. **المدخل السياسي:** الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه والنابع من تفاعل عناصر القوى الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم للمجموعة المسيطرة، مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة؛
 3. **مدخل التحليل الإستراتيجي:** الخيار الإستراتيجي هو الحالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى.
- من خلال المداخل السابقة نلاحظ، أن تعريف الخيار الإستراتيجي يتغير مفهومه حسب الغرض من استخدامه، ووجهة نظر صاحبه، فكل مدخل شمل نقطة مهمة أو خاصية معينة يتميز بها الخيار الإستراتيجي.

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن صياغة التعريف التالي:

" الخيار الإستراتيجي هو ذلك البديل الذي تختاره المؤسسة وتتبناه من مجموع البدائل المتاحة وذلك بعد القيام بعملية التحليل الإستراتيجي، ومعرفة مدى توافقه مع أهداف المؤسسة على المدى البعيد ويسمح لها بالتكيف مع بيئتها".

ويمكن استنتاج أهم سمات الخيار الإستراتيجي، كما يلي:

- ✓ الخيار الإستراتيجي ما هو إلا قرار إستراتيجي تتخذه المؤسسة؛
- ✓ يعتمد نوع الخيار على طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة؛
- ✓ يرتبط الخيار بنوع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والأداء المرغوب؛
- ✓ يضمن تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية من خلال سلوكها.

¹ محمود جاسم الصميدعي وريانة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 363.

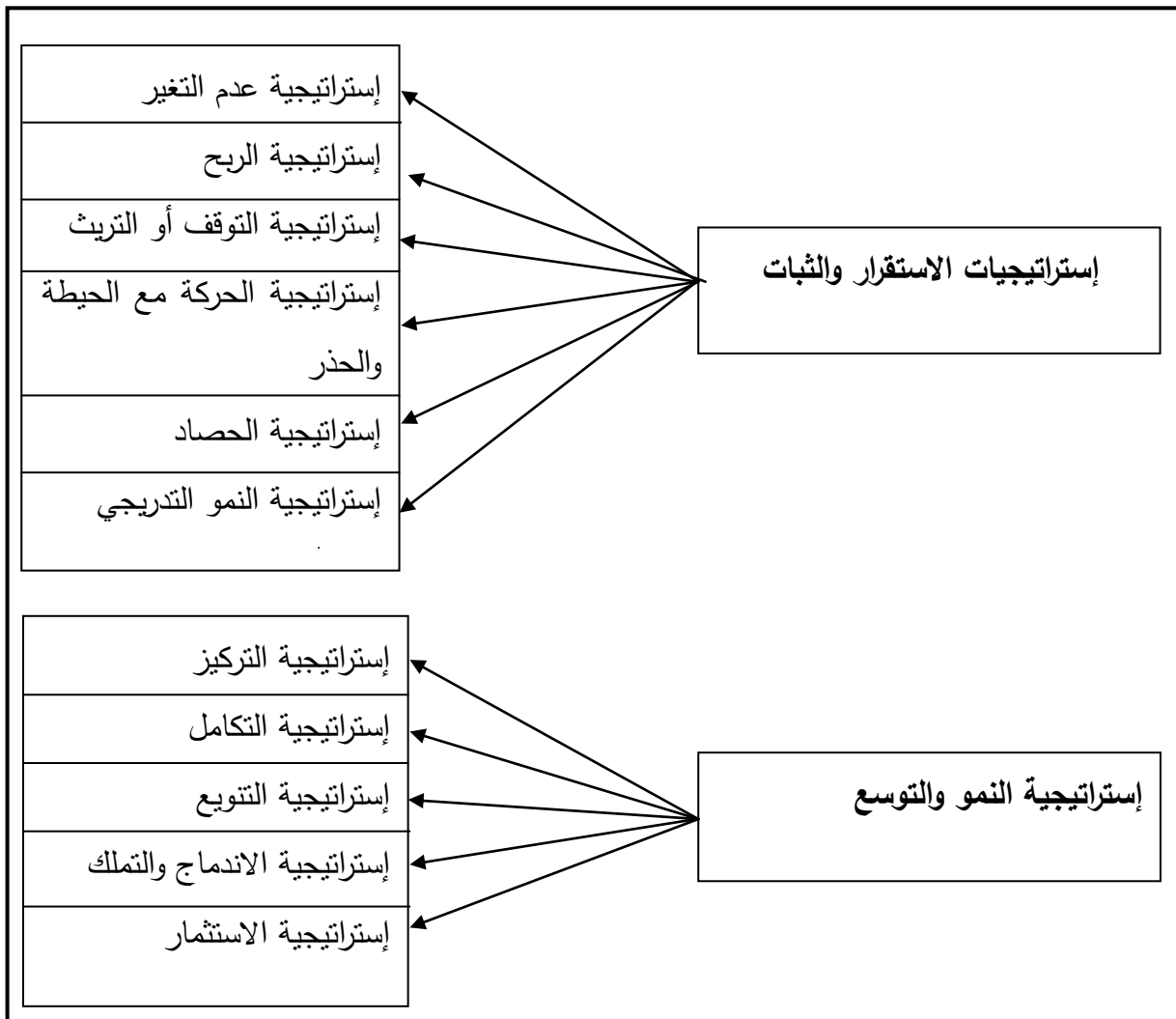
المطلب الثاني: أنواع الخيارات الإستراتيجية

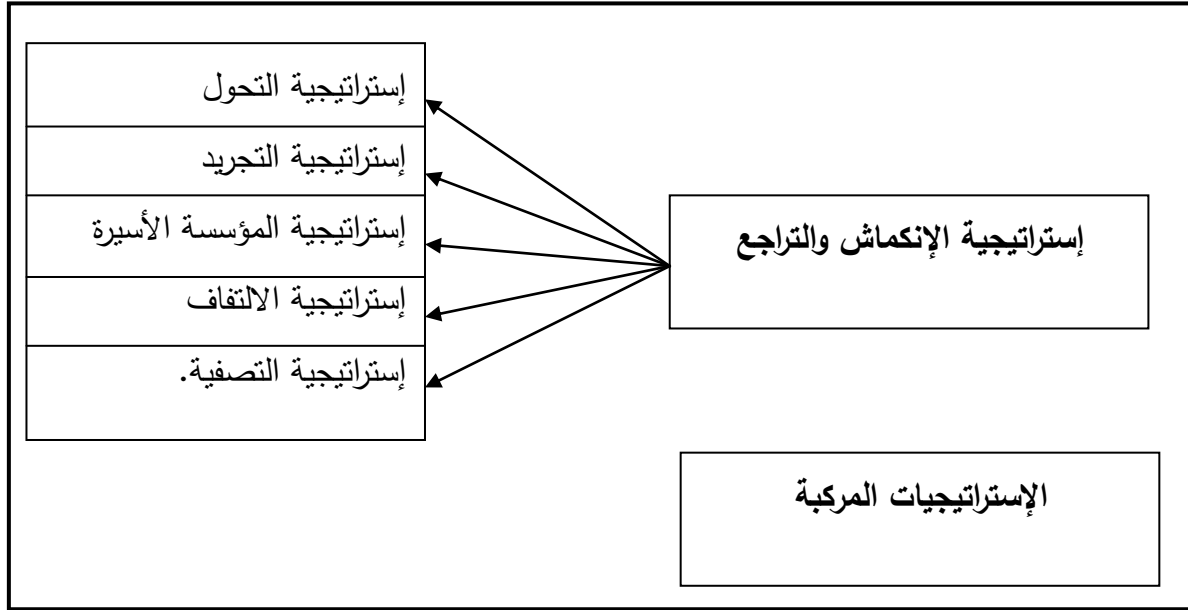
منذ بداية ظهور التفكير الإستراتيجي تم اقتراح العديد الخيارات الإستراتيجية التي تم تطبيقها في الواقع العملي من طرف المؤسسات، هذه الخيارات تعتبر كبدايل يمكن أن تختار منها المؤسسة ما يناسبها، وتصنف الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية تتناسب مع كل مستوى من مستويات الإستراتيجية.

الفرع الأول: خيارات إستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل

تتفق الإستراتيجيات في هذا المستوى في الغالب مع أهداف وخطط المؤسسة في المدى البعيد ويكون أمام المؤسسة في هذا المستوى أربعة إستراتيجيات يمكن أن تتبناها، يطلق عليها كذلك مصطلح الإستراتيجيات الاتجاهية لأنها تحدد اتجاه المؤسسة بشكل عام، هذه الإستراتيجيات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03/02): الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل





المصدر: عبد الله غانم وعمر تمجيدنت، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، مجلد 07، عدد 02، 2014، ص 65.

أولاً: إستراتيجيات الاستقرار والثبات

هذه الإستراتيجية لا تعني أن تعمل لا شيء (do_nothing)، بل على العكس تعني عمل نفس الأشياء (do_the same things)، مع إجراء تغييرات طفيفة على المنتجات وطرق الإنتاج، وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على العوامل البيئية التي تسبب لها حالة من عدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من خلالها إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية¹، وهذه الإستراتيجية بدورها تنقسم إلى²:

1. إستراتيجية عدم التغير: بمعنى الإبقاء على نفس الأهداف القائمة، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغير في البيئة الداخلية والخارجية؛

2. إستراتيجية الربح: تلجأ إليها المؤسسة لمواجهة ظروف معينة، تعتبر إستراتيجية مؤقتة تعتمد على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على الجوانب المرتبطة بالنمو المستقبلي للمؤسسة كنفقات البحث والتطوير، التدريب، الإعلان، إلخ، استمرارها قد يؤدي إلى الإفلاس؛

¹ رايح بوقرة ونبييلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص ص 87_88.

3. إستراتيجية التوقف والتريث: تلجأ إليها المؤسسة عند انخفاض مستوى نموها، بسبب تركيزها على عاملي الكفاءة والفعالية في عملياتها الإنتاجية، تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسات مرت بمراحل طويلة من النمو والتميز، وتضاعف حجمها وأنشطتها مما يتطلب منها التوقف لالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب البيئة الداخلية استعداداً لمرحلة جديدة؛

4. إستراتيجية الحركة مع الحيلة والحذر: تلجأ إليها المؤسسة في حال شعورها بعدم قدرتها على الاستمرار في إستراتيجية النمو، بسبب عوائق البيئة الخارجية ما يتطلب منها مراقبة دقيقة لعوامل البيئة قبل القيام بأي خطوة.

ثانياً: إستراتيجية النمو والتوسع

تعني هذه الإستراتيجية زيادة أعلى من الزيادة العادية السائدة من قبل في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، وتكون عادة معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، أي تقديم المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو اقتحام أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة لنفس الزبائن ونفس السوق¹، وتنقسم هذه الإستراتيجية أو تشمل الإستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية التركيز: تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعاً، تقوم المؤسسة بموجبها بالتركيز على منتجاتها المتوفرة في الأسواق القائمة، إذ تسعى المؤسسة للنمو من خلال الخبرة المتراكمة لديها وفهمها الإجمالي للسوق².

2. إستراتيجية التكامل: قد يتم من خلال النمو باتجاه الموردين أو الزبائن، ويكون إما أمامي أو خلفي لغرض إقامة علاقات مع الزبائن أو الدخول إلى أنشطة التموين³.

3. إستراتيجية التنويع: يتم اللجوء إليها لتفادي سلبيات الخيارين السابقين، تقوم المؤسسة من خلالها بتوسيع أعمالها إلى مجالات جديدة من خلال تنويع منتجاتها أو أسواقها⁴، تلجأ المؤسسات إليها إما بسبب سير الإنتاج السابق نحو الركود، أو لنقص الطلب على منتجاتها أو لزيادة المنافسة في السوق، مما يحملها خسائر هامة، وقد تلجأ المؤسسة للتنويع كذلك لضمان بقائها من خلال توزيع مواردها وإمكانياتها على أكثر من تخصص.

¹ رابح بوقرة وإيمان جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² فريد إل فراي وآخرون، تعريب دنيا عبد الإله الملاح، تسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، ط 1، العبيكان للنشر، السعودية، 2007، ص 199.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

⁴ فريد إل فراي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

4. إستراتيجية الاندماج والتملك: إستراتيجية الاندماج تعني أن تقوم المؤسسة بضم مؤسسة أخرى أو أكثر إليها ومزج أعمالهم لتكوين مؤسسة واحدة، لتحقيق النمو بسرعة (عادة ما تكون مؤسسة ناجحة)، أما التملك أو الاستحواذ فالمؤسسة تقوم بشراء مؤسسة أخرى عادة ما تكون أصغر منها¹.

5. إستراتيجية الاستثمار: تسمى أيضا إستراتيجية النمو لغرض البيع، بحيث تعمل الإدارة على بناء مؤسسة ناجحة وتوصلها إلى أعلى درجات النمو، وتقوم ببيعها إلى مؤسسة أخرى بشروط معينة، تحقق من ورائها المؤسسة أرباح مهمة ناتجة عن عملية البيع².

ثالثا: إستراتيجية الانكماش

تعني تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات، أو قد تعني تخفيض عدد الأسواق أو عدد قنوات التوزيع للمؤسسة، تدل هذه الإستراتيجية على الفشل وتبنيها يؤدي إلى ضغوط مكثفة على المؤسسة لتحسين أدائها، وتشمل³:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية في أداء العمليات عن طريق تخفيض الاستثمار وتكلفة العمليات، مع بذل الجهد للحفاظ على الأرباح والمبيعات، وهذا ما يعرف بإستراتيجية التخفيف والإلتفاف؛

2. زيادة فعالية أداء وحدة من وحدات الأعمال من خلال استبعاد جزء من أنشطة الأعمال، وهذا ما يعرف بإستراتيجية التجريد؛

3. الانتقال من مجال عمل إلى آخر، لوجود فرص استثمار أخرى أو لعدم تحقيق عوائد من النشاط الحالي،... إلخ، وهذا ما يعرف بإستراتيجية التحول؛

4. تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة بسبب ظروف المؤسسة الصعبة، من خلال بيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، بسبب عجزها عن تسويق منتجاتها، تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة الأسيرة؛

5. إنهاء أعمال المؤسسة وإعلان الإفلاس بسبب ظروف المؤسسة الحرجة، يعتبر هذا آخر خيار يمكن أن تلجأ إليه المؤسسة، ويعرف بإستراتيجية التصفية.

¹ غانم عبد الله وعمر تمجيدنت، مرجع سبق ذكره، ص 66_67.

² إيمان غرزولي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط 02، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 240_241.

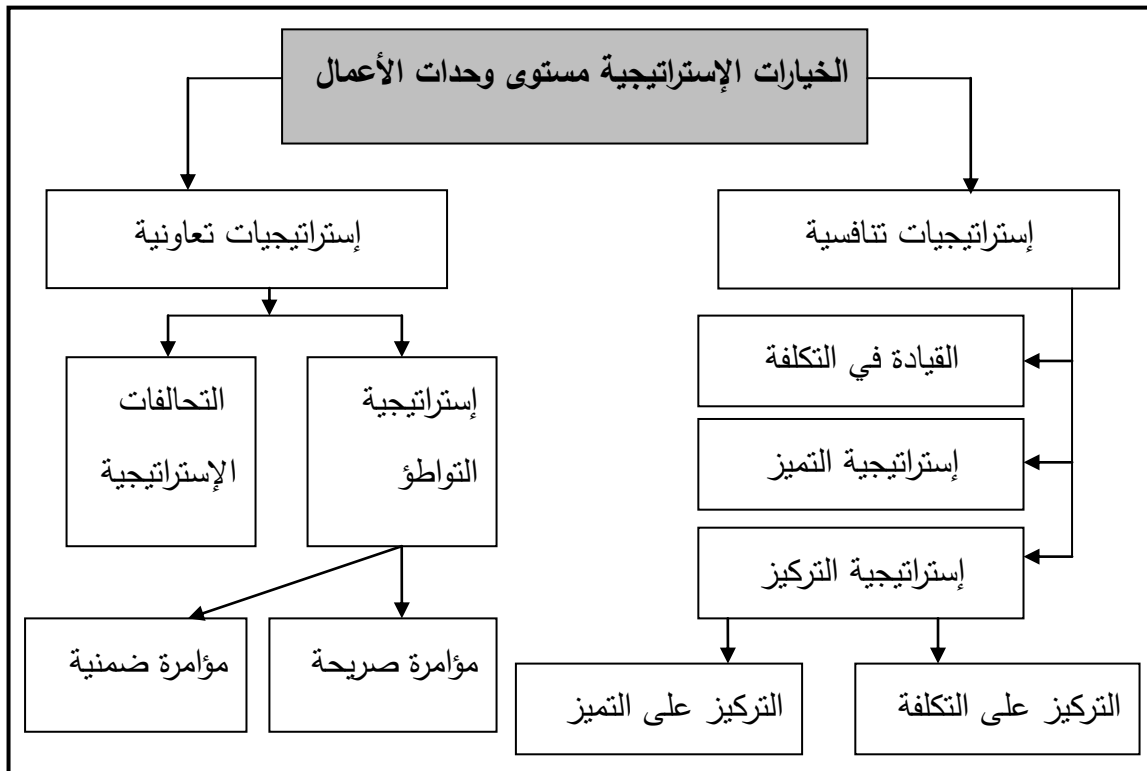
رابعاً: الإستراتيجية المركبة

تعني استخدام المؤسسة مزيجاً من الإستراتيجيات في آن واحد بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها تلجأ إليها المؤسسة عادة عندما تكون لديها وحدات أعمال إستراتيجية متعددة، بحيث تتطلب كل وحدة إستراتيجية مناسبة بسبب تعدد أنشطة المؤسسة، ووجود اختلافات في مستويات الأداء لوحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة إضافة إلى موجة التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية وتأثر على المؤسسة¹.

الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

ينظر لمستوى وحدات الأعمال على أنها المستوى الثاني من مستويات الإستراتيجية، وتصنف الخيارات الإستراتيجية في هذا المستوى إلى نوعين، إستراتيجيات تنافسية وإستراتيجيات تعاونية، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04/02): الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 215.

¹ إيمان غرزولي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

أولاً: الإستراتيجيات التنافسية

هي الإستراتيجيات التي تهدف من خلالها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، تحدد هذه الإستراتيجيات في ضوء الإجابة على السؤالين التاليين:

✓ ما هي الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز على منافسيها؟

✓ ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المؤسسة؟

في إطار الإجابة على السؤالين السابقين، يتم وفق نموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية، وهي إستراتيجية القيادة في التكلفة، التميز والتركيز¹، هذه الإستراتيجيات سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث.

ثانياً: الإستراتيجيات التعاونية

تعني الاتفاق بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين، وتأخذ هذه العلاقة معنى أبعد من العلاقات الطبيعية بين المؤسسات لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم إلى:

1. إستراتيجيات التآمر والتواطؤ: تتعاون المؤسسات في ظل هذه الإستراتيجية لخفض الإنتاج أو رفع الأسعار، وتأخذ هذه الإستراتيجية شكل مؤامرة صريحة، بمعنى اتفاق مباشر بين المؤسسات على تحديد حجم الإنتاج والأسعار، أو قد تكون مؤامرة ضمنية بحيث تقوم بعض المؤسسات بمراقبة تصرفات المنافسين والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير².

2. التحالفات الإستراتيجية: يمكن أن يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل إستراتيجي تستغله المؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة، لجهتين أو أكثر من خلال تكوين علاقات تكاملية تبادلية بين المتحالفين (إحلال التعاون محل المنافسة)، في كل التحالفات تتفق المؤسسات على التعاون والاستثمار من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة، ويتم اللجوء إليه عادة عند تقديم منتج معين، تطوير أو نقل التكنولوجيا، دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المؤسسة في السوق³.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر مسعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 215_216.

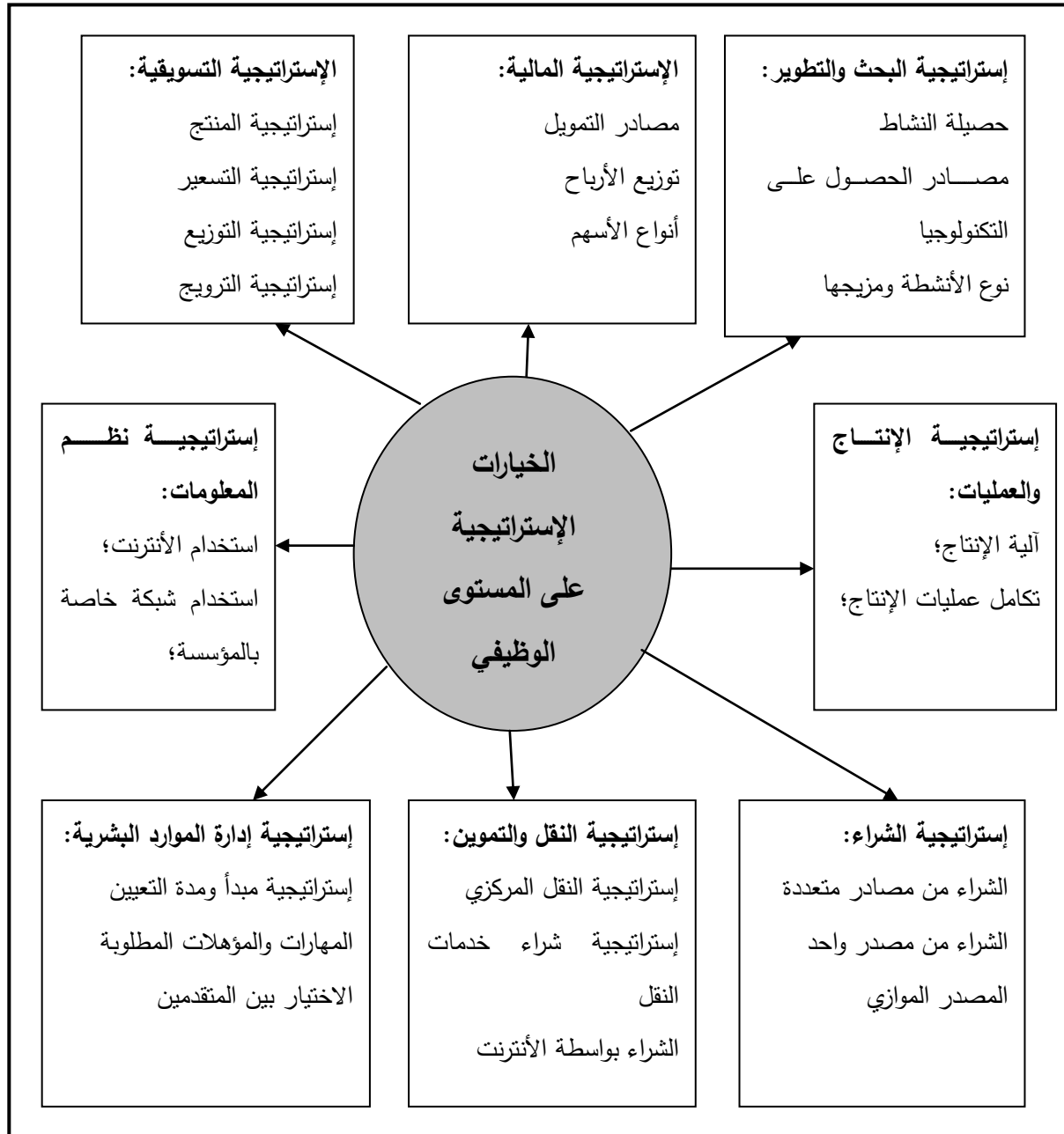
² المرجع السابق، ص ص 220_221.

³ محمد الأمين بن عزة، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، عدد 02، ص ص 32_34.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

توجد العديد من الخيارات الإستراتيجية في هذا المستوى، ويختلف عددها تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، تعمل الإستراتيجيات في هذا المستوى على ترجمة الأهداف العامة للمؤسسة بشكل عملي، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05/02): الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي



المصدر: عبد الباربي إبراهيم درة وناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 225.

انطلاقاً من الشكل أعلاه فالإستراتيجية تشمل¹:

1. الإستراتيجية التسويقية: تتعلق بالمنتج، التسعير، التوزيع والترويج، ما يشكل المزيج التسويقي الكفاء؛
2. الإستراتيجية المالية: تهدف المؤسسة من خلالها إلى تعظيم القيمة المالية من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها؛
3. إستراتيجية البحث والتطوير: تهدف المؤسسة من خلالها إلى زيادة تنمية مخزونها المعرفي واستخدام هذه المعرفة في النشاط الإنتاجي لتنمية وتحقيق عوائد عالية، تهتم الإستراتيجية هنا بكل من حصيلة النشاط ومصدر الحصول على التكنولوجيا ونوع الأنشطة ومزيجها؛
4. إستراتيجية الإنتاج والعمليات: تعنى بالتحديد كيف وأين يتم إنتاج المنتجات، وتحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية وتوزيع الموارد؛
5. إستراتيجية الشراء: تعنى أو تهتم بعدد مصادر شراء المواد والأدوات والتجهيزات الضرورية للعملية الإنتاجية؛
6. إستراتيجية النقل والتموين: تهتم بنقل المنتجات من وإلى مراكز عمليات الإنتاج؛
7. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تهتم بقضايا التعيين، نوع العمالة، مصدرها، مؤهلاتها، واستخدامها لأنها تؤثر على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها؛
8. إستراتيجية نظم المعلومات: تهتم باستخدامات تكنولوجيا المعلومات كنوع الأجهزة، البرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد مسعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 226_231.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

هناك تباين في تصنيف العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي، ولعل ذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ورسالتها وأهدافها، توجهات المؤسسات وموقعها التنافسي، بالإضافة إلى اختلاف التفكير لقيادات المؤسسات وغيرها من الأسباب، وسنذكر في هذا المطلب بعض هذه العوامل.

بحيث يرى كل من Glueck & Jauch أن العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية تشمل¹:

- ✓ إدراك المديرين لدرجة تأثر واعتماد المؤسسة على البيئة الخارجية؛
- ✓ اتجاهات المديرين نحو المخاطرة أو التحفظ؛
- ✓ تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة؛
- ✓ طبيعة العلاقة بين المديرين والقائمين على المؤسسة؛
- ✓ عامل الزمن (مجال الزمن المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة)؛
- ✓ الإستراتيجيات السابقة للمنظمة.

و هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي تتمثل في²:

- ✓ هيكل الصناعة؛
- ✓ دورة حياة المنتج؛
- ✓ عدم التأثر البيئي؛
- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ الخط الإداري؛
- ✓ معايير الأداء.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص ص 60_61.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 105.

هناك أيضا من يشير أن العوامل الإدارية تؤثر بشكل كبير في الخيار الإستراتيجي، يضاف إليها الأهداف، القيم والموارد البيئية، وتعتبر هذه العوامل قيود مؤثرة على عملية الخيار الإستراتيجي.

هذا إضافة إلى مجموع العوامل اللاحقة والتي يتم اتخاذ القرار في ضوءها والمتمثلة في¹:

✓ إدراك المؤسسة لدرجة تأثرها بالبيئة الداخلية والخارجية؛

✓ سياسة المؤسسة في التعامل مع التهديدات؛

✓ الاستراتيجيات السابقة، ومدى إلمام إدارة المؤسسة بها؛

✓ العلاقة بين الإدارة والهيكل التنظيمي؛

✓ قدرة التنظيمات البيئية على تدعيم القرارات المتخذة.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الآراء المحددة للعوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي، كل تلك العوامل يمكن إجمالها في التصنيف التالي²:

1. العوامل الداخلية: تشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المؤسسة، هذه العوامل تمثل نقاط القوة والضعف التي على أساسها يتم بناء الإستراتيجية؛

2. العوامل الخارجية: وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية، أي البيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات، والتي تحفز المؤسسة على تبني إستراتيجية تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات؛

3. العوامل الخاصة: تضم مجموع العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية، الخاصة بالمدراء الإستراتيجيين والتي تمثل محددات عوامل الاختيار الإستراتيجي الذي ينسجم مع القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الإستراتيجي الذي يكون ذا تأثير مباشر وغير مباشر على المخرجات التنظيمية.

¹ سعد علي ريجان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105_106.

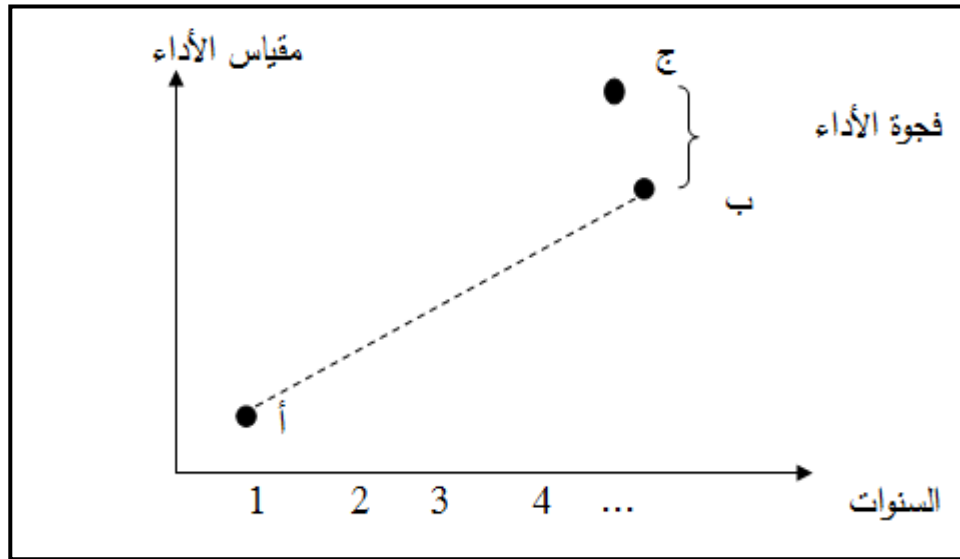
المطلب الرابع: الاختيار الإستراتيجي

إن الاختيار الإستراتيجي ما هو إلا عملية اختيار بين البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن المؤسسة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

يشير الاختيار الإستراتيجي إلى العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد الخيار الإستراتيجي، من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة، هذا وتسعى المؤسسة من خلال اختيارها الإستراتيجي إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، لذا فالمؤسسة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو سد هذه الفجوة¹.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد اختيار إستراتيجي يصلح لجميع المؤسسات أو للمؤسسة نفسها في مواقف مختلفة كحدوث ظروف بيئية مثلا تجبر المؤسسة على تعديل أو تغيير إستراتيجيتها الحالية تبعا لحجم الفجوة²، يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (06/02): فجوة الأداء



المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

حيث: (أ ب) = منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة؛

(ج) = الهدف المخطط؛

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية)، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 175.

(ب ج) = فجوة الأداء.

من خلال تحليل الفجوة والتي تشير إلى الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط، إذا كانت الفجوة صغيرة فالاختيار الإستراتيجي الأنسب هنا هو الاستقرار، أما إذا كانت كبيرة فالاختيار الإستراتيجي الأنسب هنا هو الانكماش أما إذا كانت الفجوة صغيرة وظهرت فرص بيئية جديدة فالمؤسسة تتجه إلى النمو والتوسع كخيار إستراتيجي وهكذا.

إن عملية الاختيار الإستراتيجي تمر بثلاث خطوات أساسية هي:

أولاً: تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة

تتمثل في تحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، من خلال النظر إلى مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تسمح لنا بالتعرف على أهداف المؤسسة، توجهاتها نحو المخاطرة، موقفها الحالي من الفرص والتهديدات، ... إلخ¹.

ثانياً: إجراء التحليل المناسب

من أجل تسهيل عملية الاختيار بين البدائل المختلفة، ظهرت مجموعة من النماذج، تعرف بنماذج حافظة الأعمال والتي سنكتفي بذكر أهمها، أين تتقدمها مصفوفة BCG التي قدمتها مجموعة بوسطن الاستشارية، إضافة إلى مصفوفة ADL، وماكنزي، وعلى العموم عملية التحليل تمر بستة مراحل أساسية، ممثلة في²:

1. اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل؛
2. تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل؛
3. اختيار أبعاد المصفوفة؛
4. جمع البيانات وتحليلها؛
5. المباشرة بعملية التحليل.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² المرجع السابق، ص 178.

ثالثاً: اختيار الإستراتيجية المناسبة

في هذه المرحلة الأخيرة التي تقوم المؤسسة فيها بعملية الاختيار، على المديرين الانتباه إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي¹:

1. يؤثر موقف أو موقع المؤسسة التنافسي على نوع الإستراتيجية المختارة، كأن تختار مؤسسة ذات موقف تنافسي ضعيف إستراتيجية تزيد من قوتها داخل الصناعة؛
 2. مدى تناسب الأهداف المسطرة مع الإستراتيجية المختارة؛
 3. تؤثر توجهات المديرين التنفيذيين على نوع الإستراتيجية المختارة، خاصة توجهاتهم نحو المخاطرة لاسيما إذا تعلق الأمر بدخول صناعات جديدة؛
 4. يمكن أن تعتمد المؤسسة ذات الموارد المالية الكبيرة إستراتيجية نمو، عكس المؤسسات ذات الموارد المحدودة؛
 5. تؤثر المهارات على اختيار الإستراتيجية المناسبة وتطويرها، من خلال تحليل جوانب مهمة كالمنتج والزبائن، مكان البيع، إلخ؛
 6. ولاء المؤسسة للإستراتيجية السابقة واعتمادها يؤثر على نوع الإستراتيجية المختارة والحفاظ عليها؛
 7. رغبة المؤسسة في الحفاظ على علاقاتها الخارجية يؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال اعتماده على طرف خارجي (مورد أو زبون)؛
 8. تؤثر ردود أصحاب المصالح في عملية الاختيار، كخوف المؤسسة مثلاً من فقدان زبائنها؛
 9. يؤثر التوقيت المناسب كذلك في عملية الاختيار واعتماد إستراتيجية معينة.
- من خلال هذا المبحث حاولنا الإحاطة قدر الإمكان بمفهوم وأنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها، بعد هذا يمكننا أن نتطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 279_280.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

لطالما حاولت المؤسسات بنا مزايا تنافسية من خلال تبنيها العديد من الإستراتيجيات التنافسية التي لا حصر لها، ويمكن القول أن لكل مؤسسة القدرة على صياغة إستراتيجية خاصة بها، من خلال إجراء عملية تحليل لبيئتها الداخلية والتنافسية إضافة لحاجات ورغبات زبائنهم.

في هذا الإطار قدم بورتر نموذجا يصف فيه ثلاث إستراتيجيات تنافسية لمواجهة القوى التنافسية التي تشكل هيكل الصناعة.

الشكل التالي يمثل نموذج الإستراتيجيات العامة للتنافس كما قدمه " بورتر ":

الشكل رقم (07/02): الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 02، 2007، ص 06.

إن تبني المؤسسة لأي إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات التنافسية وتحقيق التميز من خلالها يتوقف على عدد من العوامل والمحددات.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة

شاع استخدام هذه الإستراتيجية بداية السبعينات من القرن العشرين بسبب شيوع استخدام منحى الخبرة، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم منتجات بتكلفة أقل ضمن الصناعة التي تنتمي إليها.

تسمى أيضا بإستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف، حيث تسيطر المؤسسة على الأسواق انطلاقاً من تحكمها في التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسهل عملية إزاحة المنافسين عن طريق تطبيق أسعار تنافسية، وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية¹، ومنه تشير هذه الإستراتيجية إلى مجموعة الأعمال والتصرفات المصممة من أجل تقديم أو تسليم منتجات نمطية بأقل تكلفة ممكنة بالنسبة إلى المنافسين وبمواصفات مقبولة من قبل زبائنهم²، تستهدف هذه الإستراتيجية توفير المنتجات إلى مجموعة واسعة من الزبائن بأسعار منخفضة وبأقل من الأسعار السائدة في السوق³.

الفرع الأول: شروط تطبيق إستراتيجية القيادة في التكلفة

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية في إطار التنافس توفر الشروط التالية:

1. ارتفاع معدلات مرونة الطلب السعرية، بمعنى أي انخفاض في السعر يؤدي إلى زيادة حجم المشتريات من طرف الزبائن؛
2. أنماط المنتجات المعروضة تكون وفق معايير محددة؛
3. التقليل من تطبيق إستراتيجية التميز؛
4. انعدام منتجات الإحلال (عدم وجود بدائل للمنتج)⁴.

فالمؤسسة ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكنها زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على الخبرة والرقابة الجيدة على التكاليف والمصاريف غير المباشرة لتخفيض تكاليفها الكلية وتقديم منتجات في نفس الوقت

¹ العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 08_09 مارس، 2005، ص 439.

² سعد علي العنزي وجواد راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم مداخل تطبيقات)، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 195.

³ Freed david, **Strategic management (concepts and cases)**, 13th ed, Publishing as prentice hall, USA, 2011, p 151.

⁴ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 440.

بكفاءة مناسبة، تخفيض التكاليف يشمل كذلك مجالات البحث والتطوير، الخدمات، قوى البيع والإعلان،... إلخ،

ويمكن إجمال أهم العوامل المساعدة في تخفيض التكلفة في النقاط التالية¹:

1. الوصول إلى تحقيق اقتصاديات الحجم؛
2. الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم؛
3. الاستغلال الأمثل للطاقة؛
4. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
5. إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل والاستثمار الأمثل للموارد؛
6. خفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.

الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية القيادة في التكلفة

إن تقييم هذه الإستراتيجية، يقتضي التطرق إلى مزاياها وعيوبها بالنسبة للمؤسسة التي تتبناها.

أولاً: مزايا إستراتيجية القيادة في التكلفة

يمكن أن نتطرق إلى مزايا هذه الإستراتيجية في ظل نموذج بورتر كما يلي²:

1. بالنسبة للمنافسين الحاليين: يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في موقع تنافسي أفضل وذلك من حيث المنافسة على السعر؛
2. بالنسبة للمشتريين: تعطي التكلفة الأقل للمؤسسة حصانة ضد مساومة الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛
3. بالنسبة للموردين: تعتمد المؤسسة المنتجة عادة على حجم إنتاجها الكبير، ذلك يمنحها قوة تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها لأن حجم مشترياتها كبيرة؛

¹ نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 110.

² الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 12، 2007، ص 52.

4. الداخلين الجدد (أو المحتملين): التكلفة المنخفضة تجعل المؤسسة في موقع تنافسي ممتاز، يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

5. المنتجات البديلة: فالأسعار المنخفضة تعتبر كسلاح ضد المنتجات البديلة.

ثانيا: عيوب إستراتيجية القيادة في التكلفة

إن المزايا التي تتمتع بها المؤسسة في ظل تبنيها لإستراتيجية القيادة في التكلفة لا يعني أنها تخلو من المخاطر والعيوب، ولعل أهمها¹:

1. سهولة تقليد المنتج من طرف المنافسين، خاصة في حال إدخال تحسينات على منتجاتهم وعرضه بأسعار تنافسية مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة؛

2. صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة نظرا لتركيز المؤسسة على تدنية التكاليف، مما يخلق لها مشاكل في التكيف مع الوضعيات الجديدة مثل التطور التكنولوجي وتغير سلوك الزبائن؛

3. إتباع المنافسين لنفس إستراتيجية التكلفة يؤدي إلى نشوب حرب في الأسعار، حيث لا تستفيد أي مؤسسة من تخفيض تكاليفها مما يؤدي بالضرورة إلى تقليص مردودية النشاط والقطاع يفقد جاذبيته، وبالتالي تخلي المؤسسات عن النشاط؛

4. تعدد طرق وأساليب تخفيض التكاليف دون اللجوء إلى إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة، ما يحد من إتباع هذه الإستراتيجية في كثير من الأحيان؛

5. الدور الذي تلعبه التكنولوجيا ومستوى الجودة والأداء في تفضيلات الزبائن، قد يهمل أو يقلل من دور السعر والتكلفة في المنافسة؛

6. ظهور منتجات جديدة لها نفس القيمة الاستعمالية للمنتوج (مخاطر الإحلال)، يؤدي إلى إلغاء أثر الخبرة وبالتالي خسارة المؤسسة لسيطرتها على السوق.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن إستراتيجية القيادة في التكلفة لا تعني مجرد ميزة تكاليف منخفضة على المدى القصير، وإنما يفترض أن تحقق المؤسسة ميزة تكاليف منخفضة على المدى الطويل مقارنة بالمنافسين، وتكون لها القدرة في الحفاظ على هذه الميزة أطول فترة ممكنة.

¹ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 448_449.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

تركز إستراتيجية التميز على الزبون بدلا من التكلفة، وذلك من خلال الخصائص والمواصفات الفريدة لمنتجات المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية من خلال العمل على توفير منتجات متميزة بمواصفات مختلفة أو فريدة تجعل المؤسسة متميزة عن منافسيها، فرضيتها أن الزبائن مستعدون لدفع ثمن أعلى للحصول على المنتج المتميز¹، تعتمد هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى على المنافسة الابتكارية لكسب الميزة التنافسية، حيث تبحث المؤسسة عن بعض الأبعاد الواضحة لدى الزبائن لتختار منها مجموعة من المعايير المهمة لدى زبائنهم وتعمل على التميز من خلال إشباعها².

يمكن أن ينشأ التميز من نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة، وقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام الإعلان، خدمات استثنائية، تكنولوجيا جديدة، التصميم، إلخ، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على التحسين المستمر في القيمة المدركة من قبل الزبائن، وعدم قدرة المنافسين على محاكاة أبعاد التميز³.

الفرع الأول: شروط تطبيق إستراتيجية التميز

يتطلب إتباع إستراتيجية التميز من طرف المؤسسة توفر الشروط التالية⁴:

1. تحقيق المؤسسة عوائد مرتفعة يفوق ما تحققه المؤسسات العاملة في نفس الصناعة؛
2. تميز زبائن المؤسسة بسمات وخصائص معينة إضافة إلى الإمكانيات المالية، وتوفر عنصر الولاء لمنتجات المؤسسة حتى عند ارتفاع سعرها؛
3. ارتباط التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراك الزبائن لتمييز المنتج عن غيره، فليس بالضرورة أن يرتبط التميز بارتفاع الجودة أو انخفاض التكلفة إذ يمكن للمؤسسة أن تتميز رغم انخفاض جودة منتجاتها؛

¹ Jeff Bordes, Lectures in, Strategic management assignment, Atlantic International University, 2009, p 09, [site in]: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Jeff>, 26-02-2016.

² عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 688_690.

4. توفر القدرات الفنية والمالية والإدارية لمتابعة وقياس احتياجات الزبائن، والقيام بالتحديث والتطوير المستمر للمنتجات؛
5. اعتماد المنتج على تقنيات متطورة تجعل المنافسين غير قادرين على تقليدها مثل السيارات والساعات؛
6. وجود مصادر مختلفة لتحقيق التميز، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن للطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة الزبائن أن يشكل مصدرا للتميز، بالإضافة إلى الشكل الخارجي والحالة النفسية للزبون، شيوع المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة مثلا، أو لمجرد إعلان المنتج من طرف مؤسسة لها اسم مشهور؛
7. قدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع، من صيانة وإصلاحات واستبدال وغيرها؛
8. القدرة الفنية والإدارية والمالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة ومتنوعة، وإن كان ليس من الضروري أن تختلف مصادر التميز باختلاف الأسواق؛
9. قدرة المؤسسة على التحديث والتطوير وامتلاك أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات الزبائن والقدرة على التجديد بصورة تفوق توقعات الزبائن؛
10. إتباع إستراتيجية التميز واستعداد الزبون للحصول على المنتج لا يعني استعداده المطلق لدفع أي سعر للمنتج مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح للإستراتيجية.

الفرع الثاني: محددات التميز

يمكن أن يأخذ التميز أشكال وأساليب عديدة نلخصها كما يلي¹:

1. التميز على أساس الجودة:

كلما زادت جودة المنتجات زادت المردودية المحققة من طرف المؤسسة، بسبب ولاء الزبائن للمنتجات حتى في حال ارتفاع الأسعار، ويرى Kotler أن أمام المؤسسة ثلاث خيارات:

✓ تحسين الجودة مما يؤدي إلى زيادة المردودية والحصة السوقية؛

¹ عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، عدد 10، 2013، ص 50.

✓ الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة في حال غياب المنافسة القوية؛

✓ تخفيض مستوى الجودة بهدف تخفيض التكاليف (غالبا تؤدي إلى الفشل)؛

2. التميز عن طريق مدة حياة المنتج:

حيث أن بقاء المنتج في السوق لمدة أطول قد يجعل المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية لشرائه بشرط أن لا يكون هذا المنتج معرضا للتطور التكنولوجي السريع، لأن دخول نماذج أخرى أكثر تطورا سوف يؤثر عليه؛

3. التميز عن طريق تغليف المنتج:

المظهر الخارجي يمكن أن يخلق ميزة للمنتج خاصة في حالة صعوبة تقليده، ويستخدم الغلاف للتميز من خلال استخدامه في حفظ المنتج أو أن يسهل عملية التخزين؛

4. التميز عن طريق شبكة التوزيع:

وجود شبكة توزيعية فعالة توفر تغطية كاملة للسوق من شأنه أن يخلق التميز للمؤسسة خاصة مع ظهور البيع الافتراضي على شبكة الأنترنت (التجارة الإلكترونية)، أعطى المؤسسات تميزا على منافسيها؛

5. التميز عن طريق صورة العلامة التجارية:

لكل مؤسسة شعار أو علامة تميزها وتكون بمثابة هويتها في السوق، حتى تضمن المؤسسة انتشار علامتها يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة، تقاريرها السنوية، مراسلاتها، فواتيرها، ... إلخ، مثال على ذلك شعار الأسد في مؤسسة صناعة السيارات Peugeot.

الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية التميز

إن تبني إستراتيجية التميز يمنح المؤسسة العديد من المزايا على منافسيها، كما يجعلها تواجه بعض المخاطر، سوف نتطرق إليها كما يلي:

أولاً: مزايا إستراتيجية التميز

يمكن تلخيص مزايا إستراتيجية التميز في ظل نموذج بورتر كما يلي¹:

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 185.

1. بالنسبة للمنافسين والداخلين الجدد: تضع إستراتيجية التميز المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة بسبب وفاء الزبائن والتزامهم لمنتجات المؤسسة، بالإضافة لذلك فوفاء الزبائن للعلامة التجارية يعتبر كعائق من عوائق الدخول؛
 2. بالنسبة للمشتريين (الزبائن): تكبح إستراتيجية التميز الزبائن من التحول من منتجات المؤسسة إلى منتجات المنافسين، لأنها لا تتوفر على مواصفات مماثلة، ودون التركيز على السعر؛
 3. بالنسبة للموردين: تضمن إستراتيجية التميز للمؤسسة تحقيق هامش ربح عال مما يسمح لها بمجابهة قوة مساومة الموردين؛
 4. بالنسبة للمنتجات البديلة: إن المؤسسة التي تميز منتجاتها كي تحصل على ولاء الزبائن والتزامهم، تكون في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة؛
- إضافة إلى أن تقديم المؤسسة منتجات عالية التميز يبعدها عن المنافسة السعرية مع المنافسين كما وتحقق المؤسسة مردودية عالية لتركيزها على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق، هذا إضافة لاستثماراتها المعتبرة ومحدودية قنوات التوزيع من شأنه أن يشكل حاجز دخول أمام المنافسين الجدد¹.

ثانيا: مخاطر إستراتيجية التميز

من بين أهم العيوب والمخاطر المصاحبة لتبني المؤسسة إستراتيجية التميز نجد²:

1. إن الاستثمار الكبير في المعدات الحديثة يحدده التغير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغير المستمر في المعدات والآلات مما يحمل المؤسسة تكاليف باهظة؛
2. تواجه المؤسسة صعوبة في الوصول إلى مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض التكاليف (اقتصاديات الإنتاج الكبير)؛
3. خطر تقليد المنتج من قبل القادمين الجدد إلى الصناعة وتقديمه بتكلفة أقل من المؤسسة يهدد مكانتها وحصتها السوقية.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 188.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

يمكن القول أن هذه الإستراتيجية هي الأكثر شيوعاً من سابقتها، تلجأ إليها بكثرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس إستراتيجية القيادة في التكاليف أين نجدها أكثر في المؤسسات الكبرى.

تقوم هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات تلبي من خلالها المؤسسة حاجات مجموعات صغيرة من الزبائن¹، وتعرف بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات لإنتاج أو تسليم منتجات تخدم حاجات قطاع صناعي معين أو قطاع متميز من خط المنتجات، أو سوق جغرافي متميز²، فالفرق بين هذه الإستراتيجية والإستراتيجيات السابقة هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس السوق بكامله، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق بكامله، وكمثال على المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية ولا تتعامل مع باقي الأسواق المنتجة للسيارات الرياضية والشاحنات والحافلات،... إلخ، مما أكسبها صفة التركيز³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه الإستراتيجية مبنية على توجيه الجهود الإنتاجية والإعلانية والترويجية لتلائم الجزء المستهدف من السوق، لتلبية متطلباته.

الفرع الأول: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

حتى تتجح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التركيز، وتحقيق الميزة التنافسية يجب توفر الشروط أو العوامل التالية⁴:

1. وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم رغبات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
2. عدم وجود أو محاولة منافسين آخرين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
3. موارد المؤسسة لا تسمح لها إلا بتغطية قطاع سوقي محدد؛
4. التفاوت في قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

¹ Fred david, Op Cit, p 151.

² سعد علي الغنزي وجواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ عادل مزوغ ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 54_55.

5. اشتداد حدة تأثير عوامل التنافس الخمسة، حيث أن درجة جاذبية بعض القطاعات تكون أكبر من غيرها.

الفرع الثاني: أنواع إستراتيجية التركيز

إن أهمية اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التركيز لإتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدة الأعمال بالتركيز على هدف محدد تتجزه بكفاءة وفعالية من المنافسين، إذ يمكن أن تأخذ إستراتيجية التركيز الأشكال التالية¹:

- ✓ التركيز على التميز في منتجاتها بما يسمح لها بإشباع متطلبات القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ التركيز على التكاليف الأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ التركيز على التميز والتكلفة الأقل معا (غير محببة من طرف المؤسسات لأنها توقعها في تضارب بين الإستراتيجيتين مما يجعلها عالقة في الوسط).

أولاً: إستراتيجية التركيز على التكاليف

تعمل المؤسسة هنا على تحقيق ميزة التكاليف في القطاع المستهدف، إذ تحاول المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق بفرضها أسعار تنافسية قوية على هذا الجزء من السوق². وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية يجب توفر الشروط التالية:

1. مراقبة إمكانية تجزئة السوق الخاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين؛
2. تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة غير المشبعة؛
3. اختيار قطاع سوقي يشمل فئات واضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف³.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² درمان سليمان صادق، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 04_05 ديسمبر، 2007، ص 13.

³ فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 33.

ثانيا: التركيز على التميز

تعتمد هذه الإستراتيجية على نفس بديهيات إستراتيجية التميز، المؤسسة هنا تبحث عن التميز داخل القطاع المستهدف، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن ضمن قطاع محدد من السوق، تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من الحفاظ على زبائنها، وبذلك تزيد من مبيعاتها وحصتها السوقية على حساب منافسيها¹، وأهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية نجد²:

1. أن تتمتع المؤسسة بقدر كافي من التميز يسمح لها بالحفاظ على ولاء زبائنها؛
2. يجب أن يكون السوق المستهدف محدد حتى لا تجلب المنافسين الأكثر تميزا منها، وبذلك تنقلص حظوظها في الصمود في وجه المنافسين؛
3. خصوصية الأصول الموظفة حتى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبائن، مثل تكنولوجيا مملوكة للمؤسسة، قنوات توزيع محتكرة، ... إلخ؛
4. الاعتماد على طريقة العرض ذو القيمة التي تبرز السعر؛
5. إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال.

الفرع الثاني: تقييم إستراتيجية التركيز

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التركيز، كسابقاتها لها مزايا كما لا تخلو من العيوب.

أولاً: مزايا إستراتيجية التركيز

يمكن تلخيص مزايا أو فوائد إستراتيجية التركيز في النقاط التالية³:

1. سهولة في عملية تحديد الأهداف نظرا لقلة التنوع في ميادين النشاط؛
2. تعقيد ضئيل في التسيير؛
3. عملية تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين تتميز بالسهولة وإدراك التطورات المتعلقة بالزبائن؛
4. مزايا إستراتيجية القيادة في التكلفة في حال إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكلفة؛

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 13_14.

² فطيمة بزغي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 55.

5. مزايا إستراتيجية التميز في حال إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التميز.

ثانيا: عيوب إستراتيجية التركيز

رغم اقتصار المؤسسة على منتج واحد أو عدد محدود من المنتجات ضمن قطاع سوقي محدد، إضافة إلى الخبرة التي تكتسبها المؤسسة نتيجة ذلك، إلا أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من العيوب والمخاطر لعل أهمها¹:

1. صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين الجزء من السوق الذي تسعى المؤسسة إلى التركيز على خدمته وذلك بسبب التشابه في رغبات وحاجات الزبائن؛

2. قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل ذلك الجزء من سوق المستهدف بحيث يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق؛

3. صعوبة تحقيق المزج بين إستراتيجية السيطرة بالتكاليف والتميز التي يتطلبها ذلك الجزء من السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية؛

4. سلبيات الإستراتيجيتين السابقتين في حال التركيز على واحدة منها.

تطرقنا إلى الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة لبورتر، الشروط التي يجب توفرها حتى تحقق المؤسسة النجاح الإستراتيجي إضافة إلى المزايا التي تحققها كل إستراتيجية للمؤسسة والمخاطر المحيطة بها، وعموما فالمؤسسة تسعى من خلال اعتمادها أي إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية إلى السيطرة على السوق وتقوية مركزها التنافسي فيه، إلا أن تطبيق الإستراتيجيات السابقة يتطلب العديد من الترتيبات والإجراءات والمهارات، لذلك نقدم الجدول التالي الذي يتضمن الإستراتيجيات التنافسية والمتطلبات المادية والمعنوية لكل إستراتيجية.

¹ وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الجدول رقم (04/02): الإستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
إستراتيجية القيادة في التكلفة	- استثمارات ضخمة في رأس المال، والقدرة على توفيره عند الحاجة؛ - المهارات الهندسية في مجال العمليات؛ - الأنشطة تكون خاضعة لإشراف مكثف؛ - تصميم المنتجات بطريقة تسهل من عملية التصنيع؛ - نظام توزيعي منخفض التكاليف؛	- التحكم في التكاليف من خلال الرقابة عليها؛ - إعداد تقارير رقابة ومراجعة بطريقة تفصيلية ومتكررة؛ - التنظيم والمسؤوليات واضحة؛ - تصميم الحوافز بما يتوافق مع تحقيق الأهداف الكمية؛
إستراتيجية التميز	- قدرات تسويقية عالية جداً؛ - الاتجاه نحو الإبداع؛ - كفاءة عالية في البحوث الأساسية؛ - السمعة الجيدة في مجال الجودة؛ - توفر الخبرة الطويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى؛ - تنسيق قوي بين قنوات التوزيع؛	- التنسيق بين وظائف البحوث والتطوير؛ - تطوير المنتجات؛ - مقاييس وحوافز نوعية؛ - مزايا ورواتب جيدة لغرض استقطاب الكفاءات المبدعة؛

- المزج بين السياستين أعلاه؛ - توجيهه المزيج نحوى تحقيق هدف إستراتيجي معين.	- المزج بين السياستين أعلاه (متطلبات الإستراتيجيتين السابقتين)؛ - توجيه المزيج نحوى تحقيق هدف إستراتيجي معين (محدد).	إستراتيجية التركيز
--	---	---------------------------

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 421.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة قدر الإمكان بالمفاهيم والمداخل المتعلقة بالإستراتيجية والخيار الإستراتيجي، وكما لاحظنا فالإستراتيجية تحظى باهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين منذ بداية ظهورها في الفكر الاقتصادي، نظرا لكونها مفتاح لنجاح المؤسسات حاليا ومستقبليا فمن خلال الصياغة الجيدة للإستراتيجية تصل المؤسسة لوضع الخيار الإستراتيجي الأنسب والذي يحقق لها النجاح الإستراتيجي بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها، خاصة من خلال قيامها بتشخيص وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

ونظرا لتوفر العديد من الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي تتناسب كل الأوضاع التي تمر بها المؤسسة والموجودة على كل المستويات الإستراتيجية، يحدث أن تصادف المؤسسة أكثر من خيار مناسب يمكنها المفاضلة بينها واختيار الأنسب منها، فهناك العديد من العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي والتي قسمناها مجموعة العوامل الداخلية والخارجية والخاصة.

وأخيرا تطرقنا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس التي وضعها بورتر، وأطلق عليها صفة العمومية لكونها تتناسب جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذه الإستراتيجيات (القيادة في التكلفة، التميز والتركيز) إلى تحقيق التميز بين منافسيها بما يضمن لها البقاء ضمن بيئتها التنافسية والنمو والتوسع، حيث أن الاختيار بين هذه الإستراتيجيات يخضع وبشكل كبير لنوع الهيكل السائد في الصناعة وهذا ما سنتطرق إليه في الجزء المتبقي.

الفصل الثالث:

تحليل العلاقة بين هيكل

الصناعة المصرفية

وإستراتيجيات بنكي

BADR&CNEP

تمهيد:

بعدما استعرضنا في الفصلين السابقين المفاهيم النظرية للموضوع، والمتعلقة بتحليل هيكل الصناعة والإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسات على كل المستويات الإستراتيجية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم السابقة على الصناعة المصرفية الجزائرية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم القطاعات كونها تمثل الدعامة الأساسية للاقتصاد الوطني، وذلك لما تشهده من تجديد وتطوير مستمرين، مما ساهم في إزالة الحدود بينها وبين الخدمات غير المصرفية كما سمحت للمؤسسات غير المصرفية بدخول السوق المصرفية ومنافستها في الخدمات التي تقدمها، كما سمحت للمؤسسات المصرفية بدخول مجالات جديدة.

لذلك ولغرض الإحاطة أكثر بجوانب الموضوع، والتوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية والإستراتيجيات المعتمدة في الصناعة، اخترنا بنكين من أكبر وأهم البنوك الناشطة في الجزائر سنركز عليهما، وهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك (وكالتي القرارم قوقة كعينة).

وأخيرا إرتأينا أن نجزئ هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، هي كالتالي:

* المبحث الأول: نظرة عامة حول الصناعة المصرفية في الجزائر.

* المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر.

* المبحث الثالث: الإستراتيجيات المعتمدة في البنكين والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول الصناعة المصرفية في الجزائر

يحتل القطاع المصرفي مكانة هامة في اقتصاديات مختلف دول العالم باعتباره الممول الرئيسي للاقتصاد، ولأن الجزائر على غرار مختلف دول العالم تولي اهتماما خاصا لقطاع البنوك، باشرت بالعديد من الإصلاحات وإصدار القوانين المنظمة للمهنة لمواكبة التطورات التي تشهدها هذه الصناعة على مستوى العالم، لذلك ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بأهم جوانب هذه الصناعة.

المطلب الأول: قانون النقد والقرض وأهم الإصلاحات المصرفية

ورثت الجزائر بعد استقلالها نظاما مصرفيا واسعا لكنه تابع في نفس الوقت للاقتصاد الفرنسي وقائم على النظام الحر الليبرالي، أول خطوة قامت بها الجزائر تأميم البنوك سنة 1966 وهي خطوة هامة بالنظر إلى الازدواج الذي كان يقوم عليه النظام المصرفي في تلك الفترة إذ كان ينقسم إلى شقين الأول قائم على النظام الرأسمالي والثاني اشتراكي تابع للدولة، أهم المؤسسات التي ظهرت في تلك الفترة نجد البنك المركزي الجزائري، الخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية، عقب هذا الإصلاح إصلاح 1971 كخطوة مواكبة لسياسة المخططات الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر في تلك الفترة، ثم وعقب الأزمة المالية العالمية الناتجة عن انخفاض أسعار النفط شهد القطاع المصرفي إصلاحات 1986 لمجابهة آثار الأزمة، بعدها وبهدف تحقيق استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ظهرت إصلاحات 1988، رغم موجة الإصلاحات هذه تبقى أهم الإصلاحات هي تلك التي جاءت بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90.

الفرع الأول: صدور قانون النقد والقرض 10/90

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق الذي يحكمه قانون العرض والطلب والمنافسة، إضافة إلى القصور والعجز المصاحب للإصلاحات السابقة، استوجب وجود نظام مصرفي قوي يواكب التوجهات الجديدة ويرسم في نفس الوقت مسار تطور جديد، لذلك صدر قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 ممثلا منعرجا حاسما في مسار الإصلاحات¹، حيث نص على اعتماد البنوك الخاصة كما خص البنك المركزي بنظام قانوني يميزه عن بقية المؤسسات المصرفية ومنحه كل الصلاحيات ليكون بنك البنوك وعلى رأس هرم النظام المصرفي باعتباره مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويدعى بنك الجزائر كما يعد تاجرا في علاقاته مع الغير.

¹ سليمان ناصر وآدم حديدي، تأهيل النظام المصرفي في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 2، 2015، ص 14.

يمكن القول أن أهمية بنك الجزائر تكمن في الحفاظ والحرص على استقرار الأسعار وتوفير أفضل الشروط في ميدان النقد والقرض والصرف، لتحقيق النمو السريع للاقتصاد الوطني مع السهر على الاستقرار المالي والنقدي، كما يقوم بتنظيم الحركة النقدية، بوجه ويراقب بكل الوسائل الممكنة توزيع القرض وتنظيم السيولة النقدية والتأكد من سلامة النظام المصرفي.

أولاً: مبادئ قانون النقد والقرض

جاء قانون النقد والقرض 10/90 حاملاً للمبادئ التالية¹:

1. الفصل بين الدائرة النقدية والحقيقية:

قبل صدور هذا القانون كانت قرارات البنك المركزي الجزائري تحدد على أساس كمي حقيقي، وأصبحت تتخذ على أساس الأهداف النقدية للدولة؛

2. الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة الخزينة: وذلك من خلال:

أ. استقلالية البنك المركزي عن الدور المتعاضد للخزينة العمومية.

ب. تقليص ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي.

ج. توفير الظروف الملائمة لتطبيق السياسة النقدية بشكل فعال، إذ فقدت الخزينة ذلك الدور المتعاضد الذي يسمح لها بالحصول على التسييلات الكفيلة بتمويل عجزها، وذلك ما نصت عليه المادة 78 من القانون 10/90 حيث حدد نسبة التسييلات التي يمكن أن يمنحها البنك المركزي للخزينة العمومية في حدود 10% من مجموع الإيرادات العادية لميزانية الدولة المسجلة في السنة المالية السابقة؛

3. الفصل بين دائرة الخزينة ودائرة القرض:

من المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض إبعاد الخزينة العمومية عن منح القروض للاقتصاد وبذلك يصبح النظام المصرفي هو المسؤول عن منح القروض للاقتصاد؛

4. إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

قام قانون النقد والقرض بإلغاء التعدد الذي كان سائداً قبل صدوره، وعوضه بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة ممثلة في مجلس النقد والقرض، إذ أنه قبل صدور هذا القانون كانت السلطة النقدية ممثلة بعدة

¹ علي عزوز، قياس استقلالية البنك المركزي في ظل الإصلاحات المصرفية الحديثة، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، أيام 11_12 مارس 2008، ص 16.

هيئات، فالخزينة تلعب دور السلطة النقدية عندما تلجأ للبنك المركزي لتمويل عجزها، وزارة المالية كذلك تلعب دور السلطة النقدية، والبنك المركزي من منطلق احتكاره لإصدار النقود يلعب دور السلطة النقدية؛

5. وضع النظام البنكي على مستويين:

وذلك من خلال التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل بنك البنوك والمقرض الأخير فأصبح مجبرا على مراقبة نشاطها وعملياتها.

ثانيا: أهداف قانون النقد والقرض

تم إصدار قانون النقد والقرض بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها¹:

1. وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والمصرفي؛
2. رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض؛
3. إعادة تقييم العملة بما يخدم الاقتصاد الوطني؛
4. تشجيع الاستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة وأجنبية؛
5. إنشاء سوق مالية في الجزائر؛
6. إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك؛
7. إلغاء مبدأ التخصص البنكي ومبدأ التوطن البنكي.

الفرع الثاني: إصلاحات ما بعد قانون النقد والقرض

نتيجة للتغيرات التي مست المحيط الاقتصادي الجزائري، وبعد سنوات من صدور قانون النقد والقرض 10/90 والعمل به ظهرت عدة تعديلات، لعل أهمها:

أولا: الأمر رقم 01/01

يعتبر الأمر رقم 01/01 المؤرخ في 27 فيفري 2001 كأول تعديل لقانون النقد والقرض حيث تضمن

¹ راجع عرابية، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 238.

هذا الأمر تعديل الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون إضافة إلى الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض¹، حيث أصبح مجلس النقد والقرض يضم جهازين:

1. مجلس الإدارة، يشرف على إدارة وتسيير شؤون بنك الجزائر ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.
2. مجلس النقد والقرض، وهو المكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

ثانيا: الأمر رقم 11/03

تزامن صدور الأمر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 مع الفضائح المتعلقة ببنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري، فكان بمثابة إجراء علاجي للنقائص المسجلة في قانون النقد والقرض وفي نفس الوقت مدعما لأهم أفكاره ومبادئه².

قام هذا الأمر بتعديل مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية لتحقيق ثلاث مهام أساسية:

1. تدعيم صلاحيات بنك الجزائر: وذلك من خلال³:

أ. الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض؛

ب. توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض؛

ج. تدعيم الرقابة المصرفية.

2. تدعيم دور بنك الجزائر في مجال الحوكمة المالية⁴:

أ. إثراء مضمون وشروط إعداد التقارير المالية وتسيير بنك الجزائر؛

ب. إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات والديون الخارجية؛

¹ سليمان ناصر وآدم حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² المرجع السابق، ص 15.

³ عبد الرزاق حبار، تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 10، 2011، ص 40.

⁴ المرجع السابق، ص ص 40_41.

ج. ضمان سهولة تداول المعلومات المالية والاستقرار المالي للدولة؛

3. ضمان حماية البنوك لأموال المودعين¹:

أ. تعزيز شروط ومعايير اعتماد البنوك ومسيري البنوك والعقوبات الجزائية للمخالفات؛

ب. تشديد العقوبات الجزائية للانحرافات لدى ممارسة النشاطات المصرفية؛

ج. منع تمويل نشاطات المؤسسات التي يعود مؤسسوها لمدراء البنوك؛

د. تدعيم وتقوية صلاحيات جمعية المؤسسات المصرفية واعتماد هيكلها من طرف بنك الجزائر؛

هـ. تدعيم وتوضيح شروط عمل مركزية المخاطر.

ثالثا: الأمر رقم 04/10

جاء الأمر رقم 04/10 المؤرخ في 26 أوت 2010 ليعدل ويتم الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، أهم النقاط التي تناولها نتطرق إليها باختصار كما يلي²:

1. يشترط أن تمثل نسبة المساهمة الوطنية في إطار الشراكة بـ 51% على الأقل من رأس المال بالنسبة للتخصيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري (المادة 83 من القانون 04/10)؛

2. حق الدولة في أن يكون لها تمثيل في أجهزة المؤسسات المصرفية ذات الطابع الخاص من خلال امتلاكها لسهم نوعي في هذه المؤسسات، دون حق التصويت؛

3. تعديل القوانين الأساسية للمؤسسات المصرفية أو التنازل عن الأسهم والسندات المشابهة يخضع لتخصيص المحافظ مسبقا وبشروط محددة، كما ويحظر رهن هذه الأسهم والسندات من طرف المساهمين؛

4. تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية من خلال إلزام المؤسسات المصرفية بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع؛

5. إلزام المؤسسات المصرفية بالانخراط في مصلحة مركزية المخاطر، التي ينظمها ويسيرها بنك الجزائر.

¹ عبد الرزاق حبار، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² الامر رقم 04/10، المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 50، 2010، ص ص 15_11.

المطلب الثاني: هيكل الجهاز المصرفي الجزائري ومؤثراته

سمح قانون النقد والقرض 10/90 بتنويع القطاع المصرفي، وفتح بفضل المجال لممارسة النشاط المصرفي للبنوك الخاصة والأجنبية والمؤسسات المالية على غرار البنوك العمومية التي كانت لسنوات تحتكر العمل المصرفي في الجزائر.

الفرع الأول: هيكل الجهاز المصرفي الجزائري

يتكون الجهاز المصرفي الجزائري حاليا من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، يتوزعون كما يلي:

- ✓ ستة (06) بنوك عمومية ومن بينها صندوق التوفير؛
- ✓ أربعة عشر (14) بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية، واحد منها برأس مال مختلط؛
- ✓ ثمانية (08) مؤسسات مالية، إضافة إلى تعاقدية للتأمين الفلاحي المعتمدة للقيام بالعمليات المصرفية، والتي أخذت نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

أولاً: البنوك العمومية

إن صدور قانون النقد والقرض 10/90، بما تضمنه من تحرير للنشاط المصرفي وإلغاء التخصص فتح المجال أمام البنوك العمومية لتتنافس فيما بينها.

فيما يلي أسماء هذه البنوك وبعض المعلومات الخاصة بها والقروض التي تقدمها لزيائنها:

الجدول رقم (01/03): توزيع البنوك العمومية الجزائرية

إسم البنك	التأسيس	البنوك التي حل محلها	القروض الممنوحة
القرض الشعبي الجزائري CPA	المرسوم الصادر في: 14-05-1967 برأس مال قدره: 15 مليون دج؛	القرض الشعبي الجزائري (وهران، عنابة، قسنطينة)؛ الصندوق الجزائري لقرض الشعب؛ الشركة المارسلية للقرض؛ البنك المختلط الجزائر _ مصر؛ الشركة الفرنسية للقرض والبنوك؛	قروض الاستغلال؛ قروض الاستثمار؛ قروض موجهة لتمويل مجال الصحة؛ قروض الترقية العقارية؛ قروض تمويل شراء سكن جديد؛
البنك الخارجي الجزائري BEA	المرسوم رقم: 204/67، في: 01-10-1967 برأس مال قدره: 20 مليون دج؛	القرض الليوني؛ الشركة العامة (سوسيئي جينيرال)؛ قرض الشمال؛ البنك الصناعي للجزائر والبحر الأبيض المتوسط؛ بنك بركلي؛	قروض الاستغلال؛ قروض الاستثمار؛ قروض الاستهلاك؛
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	المرسوم رقم: 82/206، في: 13-03-1982 برأس مال قدره: مليار دينار؛	-	قروض موجهة إلى: تمويل الاستثمارات في مجال الصيد البحري؛ تمويل الاستثمارات في مجال الصحة؛ تمويل الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ قروض الاستغلال؛
بنك التنمية المحلية BDL	المرسوم رقم: 85/85، في: 30-04-1985 برأس مال قدره: نصف مليار دج؛	انبثق من القرض الشعبي الجزائري؛	قروض الاستغلال؛ قروض الاستثمار؛ قروض الترقية العقارية؛ قروض الاستهلاك؛
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	المرسوم رقم: 227/64، في: 10-08-1964؛	صندوق الجماعات المحلية الجزائر؛	قروض لتمويل شراء سكن جديد من طرف الخواص؛ قروض بناء سكن؛ قروض للتهيئة؛ قروض لتمويل شراء أراضي من طرف الخواص؛ قروض استثمارية لتمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

البنك الوطني الجزائري BNA	المرسوم الصادر في: 13-06-1966 برأس مال قدره: مليار دج.	البنك العقاري الجزائري التونسي؛ القرض الصناعي والتجاري؛ البنك الوطني للتجارة والصناعة إفريقيا؛ بنك الباريسي الهولندي.	قروض الاستغلال؛ قروض الاستثمار؛ قروض عقارية للخواص.
------------------------------	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- شاكركزيوني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص ص 59_68.

- شريف غياط ومحمد بوقموم، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية (بين المعوقات والتطوير)، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، الجزائر، عدد 09، ص 18.

من الجدول أعلاه نلاحظ، تنوع مقبول نوعا ما في القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية بالأخص بنكي CPA & CNEP وبدرجة أقل منهما بنكي BADR & BDL، فيما يقتصر البقية على تقديم خدمات تقليدية إلى حد ما (تمويل الاستثمار والاستغلال)، بالنسبة لرأس مال هذه البنوك تجدر الإشارة إلى أنه كلما زاد مؤشر رأس مال كلما زادت ثقة المتعاملين في البنك (يعتبر كضمان).

ثانيا: البنوك الخاصة

تتنوع البنوك الخاصة الأربعة عشر (14) حسب سنة التأسيس كما يلي¹:

1. بنك البركة (al baraka bank)، تأسس سنة 1991؛

2. سيتي بنك (citi bank)، تأسس سنة 1992؛

3. البنك العربي التعاوني (ABC)، تأسس سنة 1995؛

4. سوسيتي جنرال الجزائر (SGA)، تأسس سنة 2000؛

5. ناتاكسي بنك (natixis algerie)، تأسس سنة 2000؛

6. بنك العرب (BLC)، تأسس سنة 2001؛

7. البنك الوطني الشعبي (BNP)، تأسس سنة 2002؛

¹ ريمة ذهبي، الإستقرار المالي النظامي: بناء مؤشر تجميعي للنظام المالي الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، 2013، ص ص 170_171.

8. ترست بنك (trust bank)، تأسس سنة 2002؛
9. بنك الإسكان للتجارة والمالية (the husing bank for trade and finance)، تأسس سنة 2003؛
10. بنك الخليج (gulf bank)، تأسس سنة 2004؛
11. بنك فرنسا (fransabank)، تأسس سنة 2006؛
12. Calyon_الجزائر، تأسس سنة 2007؛
13. بنك السلام (alsalam bank)، تأسس سنة 2008؛
14. HSBC_الجزائر، تأسس سنة 2008.

أما بالنسبة للمؤسسات المالية فالنظام المصرفي الجزائري يضم تسعة (09) مؤسسات مالية تنشط خاصة في التمويل التأجيري والاعتماد المستندي، والشكل التالي يمثل هيكل القطاع المصرفي الجزائري:

الشكل (01/03): هيكل القطاع المصرفي الجزائري الحالي

البنوك	المؤسسات المالية	مكاتب التمثيل
- البنك الخارجي الجزائري - البنك الوطني الجزائري - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بنك التنمية المحلية - القرض الشعبي الجزائري - الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - باريس بنك - بنك البركة - سيتي بنك - البنك العربي التعاوني - سوسيتي جنرال - البنك الوطني الشعبي BNP - تاتاكسي بنك - بنك العرب plc - بنك الإسكان للتجارة والمالية - ترست بنك - بنك الخليج - بنك فرنسا - بنك السلام - Calyon بنك - Hsbc بنك	- سايفينانس sofinance - شركة إعادة التمويل الرهني - الشركة العربية للإيجار المالي - المغاربية للإيجار المالي - سيتلام بنك - الشركة الوطنية للإيجار المالي - إيجار ليزنج - الجزائر إيجار - الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية	- البنك العربي اليريطاني للتجارة - مجمع البنوك العربي الفرنسي - القرض الصناعي والتجاري - القرض الفلاحي indosuez - بنك تونس الدولي - فوريتيس بنك - باتاكو sabadel

Source: la banque d'Algérie, www.bank-of-algeria.dz/banque.htm, 27/03/2016.

الفرع الثاني: مؤشرات الجهاز المصرفي الجزائري التنافسية

كما لاحظنا من خلال توزيع البنوك العمومية والخاصة في الجزائر، فإن عدد البنوك الخاصة تضاعف بشكل ملحوظ منذ بداية التحرير المصرفي والتوجه نحو اقتصاد السوق، وبالعودة لتعريف

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنك BADR & CNEP

الصناعة الذي تطرقنا له في الفصل الأول يمكن إسقاط ذلك التعريف على الصناعة المصرفية بأنها: " مجموعة من المؤسسات الموجودة في الاقتصاد والتي يتركز نشاطها على استقطاب وقبول الودائع أو تقديم القروض لطلابها أو كلاهما معا، هذه المؤسسات تربطها مجموعة من العلاقات يحددها المحيط الذي تنشط فيه".

أولاً: هيكل الودائع

تتنافس البنوك فيما بينها على جمع الودائع وتنمية المدخرات من مختلف المصادر، وتتوزع الودائع بين البنوك العمومية والخاصة كما يلي:

الجدول رقم (02/03): هيكل الودائع في البنوك الجزائرية للفترة 2010_2014

الوحدة: مليار دينار

الودائع	السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
الودائع تحت الطلب						
البنوك العمومية		2569,5	3095,8	2823,3	2942,2	3712,1
البنوك الخاصة		301,2	400,0	533,1	595,3	722,7
الودائع لأجل						
البنوك العمومية		2333,5	2552,3	3053,6	3380,4	3793,6
البنوك الخاصة		190,8	235,2	280,0	311,3	290,1
الودائع المتعلقة بالواردات						
البنوك العمومية		323,1	351,7	426,2	419,4	494,4
البنوك الخاصة		101,0	98,0	121,8	138	104,6
المجموع						
حصة السوق من إجمالي الودائع	البنوك العمومية	%89,80	%89,10	%87,10	%86,60	%87,70
	البنوك الخاصة	%10,20	%10,90	%12,90	%13,40	%13,20

المصدر: التقارير السنوية المجمع لبنك الجزائر، حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، رغم الانفتاح الذي شهده القطاع المصرفي سنوات التسعينات إلا أن البنوك العمومية ما تزال تهيمن أو تحتكر جزء كبير من الودائع، هذه الأخيرة تعتبر مركز الثقل في موارد البنوك خاصة التجارية منها حيث عرف حجم هذه الودائع بين سنة 2010 و2014 تطورا ملحوظا قدر بـ 3298,4 مليار دينار للبنوك العمومية والخاصة على حد سواء، وكما نلاحظ فقد

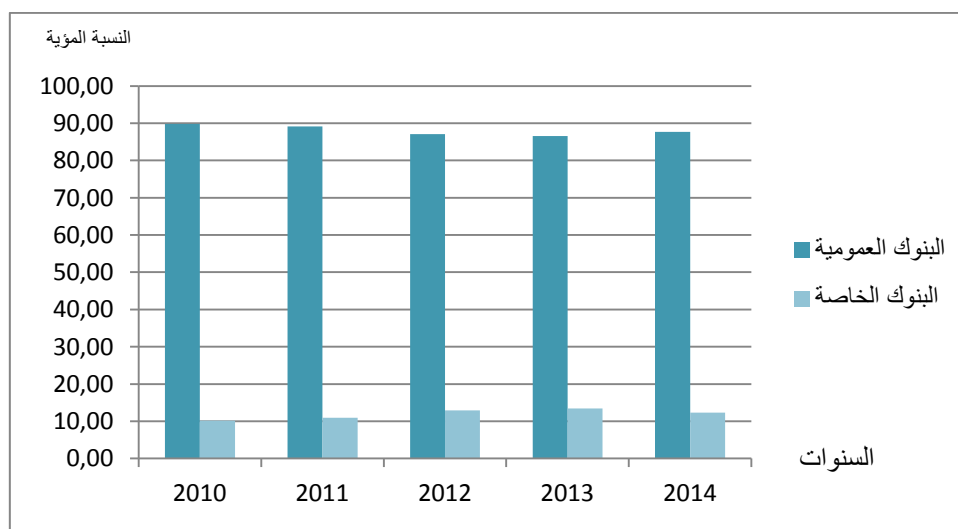
انخفضت حصة البنوك العمومية بين سنة 2010 و 2013 بحوالي 33,82% في حين عادت هذه النسبة للارتفاع سنة 2014 بحوالي 56,68%.

ما يلاحظ كذلك أنه ورغم الانخفاض التدريجي في حصة البنوك العمومية من إجمالي الودائع إلا أنها تبقى صاحبة حصة الأسد من ودائع الاقتصاد، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى اعتماد الجزائر على قطاع المحروقات فعوائده تتجه مباشرة إلى البنوك العمومية، صف إلى ذلك أزمة البنوك الخاصة ممثلة ببنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الذي ساهم بشكل واضح في فقدان هذه البنوك لنقطة الزبائن، إذ أن حصة هذه البنوك مجتمعة لا تتعدى في الغالب 10% مع زيادات طفيفة في بعض السنوات ممثلة بنسبة الانخفاض في حجم الودائع لدى البنوك العمومية.

وكما ذكرنا سابقا فرغم الانفتاح والتحرير الاقتصادي الذي شهدته الجزائر، والذي سمح بدخول العديد من البنوك الأجنبية إلى الجزائر تبقى حصة البنوك الخاصة ضعيفة جدا، لكن لا يمنع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أو تدعيم تنافسية القطاع المصرفي الجزائري من خلال تبني إستراتيجيات تحسن من جودة ونوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن.

من خلال ما سبق يمكن تمثيل تطور حصة البنوك العمومية والخاصة بالشكل التالي:

الشكل رقم (02/03): تطور حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع للفترة 2014_2010



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 02/03.

حصة البنوك العمومية من إجمالي الودائع تتجه نحو الانخفاض ولو بنسب قليلة جدا، في حين تتجه حصة البنوك الخاصة إلى الارتفاع كدليل على وجود منافسة بين البنوك العمومية والخاصة، كل ذلك في النهاية سيكون في صالح الزبون للحصول على خدمات مميزة.

ثانيا: هيكل القروض

تقوم البنوك سواء كانت عمومية أو خاصة بتلقي الودائع، وتكون هذه الأخيرة موجهة بالدرجة الأولى لتمويل عمليات الاقتصاد الوطني في شكل قروض، تتوزع هذه القروض كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/03): هيكل القروض في البنوك الجزائرية للفترة 2010_2014

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	القروض الموجهة
	1461,4	1742,3	2040,7	2434,3	3382,9	قروض القطاع العام
	1461,3	1742,3	2040,7	2434,3	3373,4	البنوك العمومية:
	1388,4	1703,3	2010,6	2409,4	3210,1	- قروض مباشرة
	72,9	39,0	30,1	24,9	163,1	- شراء سندات
	0,1	0,0	0,0	0,0	9,5	البنوك الخاصة:
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	- قروض مباشرة
	0,1	0,0	0,0	0,0	9,5	- شراء سندات
	1805,3	1982,5	2244,9	2720,2	3120,0	قروض القطاع الخاص
	1374,5	1451,7	1675,4	2023,2	2338,7	البنوك العمومية:
	1364,1	1442,8	1669,0	2016,8	2338,5	- قروض مباشرة
	10,4	8,9	6,4	6,4	0,2	- شراء سندات
	430,8	530,7	569,5	697,0	781,3	البنوك الخاصة:
	430,6	530,6	569,4	696,9	781,3	- قروض مباشرة
	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	- شراء سندات
	3266,7	3724,7	4285,6	5154,5	6502,9	إجمالي القروض
	%86,8	%85,8	%86,7	%86,5	%87,8	حصة البنوك العمومية
	%13,2	%14,2	%13,3	%13,5	%12,2	حصة البنوك الخاصة

المصدر: التقارير السنوية المجمع لبنك الجزائر، حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، إجمالي القروض الممنوحة تشهد نموا مرتفعاً، حيث قدر حجم القروض سنة 2014 بـ 6502,9 مليار دينار بما يوافق معدل نمو بـ 99,06% وهي نسبة عالية جداً مقابل 57,79% سنة 2013 (31,19% سنة 2012 و 14,02% سنة 2011)، إذ نسجل كذلك في نهاية سنة 2014 نمواً في القروض الممنوحة للقطاع العام بنسبة 131,48% و 72,82% معدل نمو

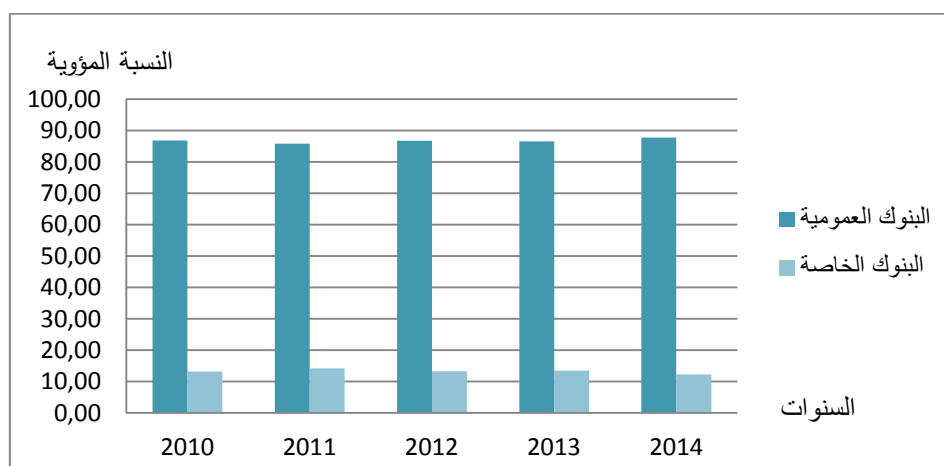
القروض للقطاع الخاص يمكن القول أنها نسبة معتبرة تعكس اهتمام البنوك بالقطاع الخاص مقارنة بالاهتمام الذي يحظى به القطاع العام.

من جهة أخرى نلاحظ أن البنوك العمومية تحتكر عملية تمويل القطاع العام تقريبا بشكل كامل إذ يمكن القول أن مساهمة البنوك الخاصة في تمويل القطاع العام شبه معدومة عدا سنة 2010 (0,1 مليار دينار) وسنة 2014 (9,5 مليار دينار)، وذلك إن ذل على شيء فبسبب الحساسية الناتجة عن السبب السابق ذكره والمتمثل في أزمة البنوك الخاصة أو بسبب ضعف المالي الذي يميز المؤسسات العمومية الناشطة في الجزائر، ما على البنوك الخاصة إلا انتهاج طرق وأساليب تحسن من نظرة المتعاملين إليها.

رغم احتكار البنوك العمومية في تمويلها للقطاع العام إلا أن مساهمتها بالنسبة للقروض الممنوحة للقطاع الخاص جد معتبرة، أين قدرت بـ 74,95% سنة 2014 مقارنة بـ 74,37% (2013)، هذه النسب انخفضت نوعا ما عن السنوات السابقة (2010_2012) أين تجاوزت عتبة 76%، أما بالنسبة لمساهمة البنوك الخاصة في تمويل القطاع الخاص فهي ضعيفة نوعا ما أين استقرت في حدود 13% رغم أنها شهدت ارتفاعا طفيفا بين 2010_2013، ومن الملاحظ تركيز البنوك الخاصة على منح القروض المباشرة (قصيرة الأجل) مقارنة بالسندات.

من خلال ما سبق يمكن تمثيل تطور حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض.

الشكل رقم (03/03): تطور حصص البنوك العمومية والخاصة من القروض الممنوحة للفترة 2014_2010



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 03/03.

إن التصارع بين البنوك العمومية والخاصة يساهم في تشجيع المنافسة بالدرجة الأولى، سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو توزيع القروض إضافة إلى عرض خدمات بأسعار تنافسية.

المطلب الثالث: تحديات الصناعة المصرفية في الجزائر

في ظل التحولات العالمية الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم خاصة في ظل تفشي ظاهرة العولمة التي تكتسي اليوم أبعاد كثيرة تشكل في مجملها صلب التحديات، وحتى تستطيع المنظومة المصرفية الجزائرية اليوم مواكبة هذه التحولات وجب عليها مواجهة جملة من التحديات نذكر منها:

الفرع الأول: إتفاقية تحرير تجارة الخدمات في إطار المنظمة العالمية للتجارة

لقد أضحى التعاون في الخدمات المالية ضرورة ملحة، فرضتها الظروف والمصالح الدولية المشتركة خاصة وأن العديد من الدراسات أظهرت أن تحرير تجارة الخدمات المالية، وإرساء نظام للتجارة متعددة الأطراف إلى جانب الإصلاحات الأخرى من شأنه تعزيز فرص زيادة الدخل والنمو، لذلك وفي إطار منظمة التجارة العالمية (GATS) أخذ التحرير المالي إطارا رسميا وتنظيميا.

إن تحرير تجارة الخدمات المالية من شأنه تحقيق منافع كثيرة خاصة للدول النامية، إذ يسمح لها بالنفاد إلى أسواق الدول والاستفادة من نقل التكنولوجيا وتأهيل اليد العاملة،... إلخ، إلا أنه وبالنظر لتواضع إمكانيات هذه الدول في مجال العمل المصرفي فإنها ستقع في مواجهة العديد من التحديات أهمها¹:

✓ حدة المنافسة، بالنظر لخبرة البنوك الأجنبية واحتكارها للأدوات الحديثة في العمل المصرفي من شأنه إن يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات المصرفية من السوق المصرفية؛

✓ تأثير سياسة المؤسسات المصرفية الأجنبية النشطة في السوق المحلي على السياسة الكلية للدولة وبالتالي سياسة التنمية عند وجود أشكال من المنافسة الضارة خاصة في مجالات الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية، كما يمكن أن يقلل التحرر أو يلغي دعم الصناعات المالية الناشئة المحلية ويضر بتنمية النظم المصرفية المحلية؛

✓ المخاطر المصاحبة لزيادة المنافسة في السوق المصرفية، قد يؤدي إلى وضع بنوك ذات مخاطر مالية عالية تكون معرضة والجهاز المصرفي إلى الخسارة، خاصة في حال عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات المصرفية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسة النقدية والأهداف القومية؛

✓ تركيز المؤسسات المصرفية الأجنبية في نشاطها على خدمة القطاعات المربحة في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى مخاطر عدم وصول الخدمة المصرفية إلى قطاعات وأقاليم معينة.

¹ سعيدي وصاف وعتيقة وصاف، الصناعة المصرفية والتحولات العالمية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية_ واقع تحديات_ جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 14_15 ديسمبر 2004، ص ص 303_304.

بما أن الجزائر مازالت تجري مفاوضات لأجل الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وفي ضوء النقاش الدائر والمرتبط بتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، وانطلاقاً من واقع القطاع المصرفي الجزائري الحالي اختلفت الآراء حول الآثار المحتملة لانضمام الجزائر إليها، يمكن تلخيصها كما يلي:

من بين الآثار الإيجابية المتوقعة لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية نجد¹:

1. الاستفادة من وفرة الحجم نتيجة توسيع الأسواق محلياً وأجنبياً من خلال بيئة أقل تميزاً؛
2. زيادة المنافسة يقود المؤسسات المصرفية إلى تحسين الأساليب الإدارية الخاصة بها مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات ومن ثم تحقيق الاستفادة للزبائن من خلال هذه التخفيضات؛
3. تطوير قواعد المعلومات المحلية، نتيجة لاستفادة المؤسسات المصرفية من التقنيات المحاسبية والإدارية وتقنيات جمع وتحليل المعلومات؛
4. تنويع الخدمات المقدمة سيساهم في تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال زيادة حجم المبادلات؛
5. تحرير الجهاز المصرفي من بعض القيود التي تقلل من الكفاءة الاقتصادية للصناعة المصرفية؛

أما عن الآثار السلبية المتوقعة على القطاع المصرفي الجزائري، فنذكر منها²:

1. سيطرة المؤسسات المصرفية الأجنبية ذات القدرات المالية العالية على السوق المصرفية الجزائرية؛
2. زيادة عدد المؤسسات المصرفية الأجنبية في السوق المحلية مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة تضخم القطاع المصرفي الجزائري؛
3. خلق نوع من المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية؛
4. احتمال تجميع المدخرات الوطنية واستثمارها في بلدانها الأصلية.

الفرع الثاني: الالتزام بالمعايير الدولية (معايير لجنة بازل)

تعتبر مقررات لجنة بازل الدولية من بين أهم التحديات المعاصرة التي تواجه الصناعة المصرفية في الجزائر.

¹ بلقاسم زايري، آثار إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11_12 مارس 2008، ص 12_13.

² المرجع السابق، ص 13_14.

تصدّرت التغيرات التي شهدتها الصناعة المصرفية مجموعتان من العوامل، ممثلة في التقدم التكنولوجي وتعاضم الضغوط التنافسية والتي أثّرت بشكل كبير على تزايد الدور الذي صار يلعبه رأس المال في اتخاذ القرارات للمؤسسات المصرفية سواء كانت إستراتيجية أو تلك المتعلقة بإدارة العمليات اليومية كما أن هذه التطورات مهدت لبروز رأس المال في الصناعة المصرفية كمقياس للأمان والاحتياط ضد المخاطر، لذلك أقرت لجنة بازل في بنك التسويات الدولية سنة 1988 بأهمية رأس المال من خلال تحديد نسبة مستهدفة تمثل الحد الأدنى لملاءة البنك وهي 08% من رأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية تلتزم بها المؤسسات المصرفية مع نهاية 1992¹، بعد بازل الأولى شهدت الساحة المصرفية جهود دعوية من قبل اللجنة لوضع مقررات جديدة تتوافق والتطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية لذلك توصلت إلى صياغة مقررات بازل الثانية متضمنة ركائز الأولى المتعلقة بكفاية رأس المال والثانية تخص المراجعة الرقابية والثالثة تناولت انضباط السوق، وجاءت أحكام اتفاقية بازل الثانية لترسيخ خضوع تقييم المخاطر الاقتصادية والمالية لمعايير دولية موحدة تسهل الحكم على السلامة المالية للبنك مقارنة بالنظام المصرفي ككل، لكن الأزمة المالية لسنة 2008 أعطت بعداً آخر للاتفاقية إذ ورغم التزام البنوك بهذه المعايير لم تسلم من الأزمة وبذلك مهدت لظهور بازل الثالثة حاملة توجهات جديدة جذرية بخصوص كفاية رأس المال المصرفي².

بالنسبة للجزائر وبالنظر إلى المخاطر التي يواجهها النظام المصرفي على غرار باقي الأنظمة المصرفية العالمية، وبناء على مقترحات لجنة بازل للرقابة المصرفية تم تأسيس اللجنة المصرفية بموجب القانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض تهتم بتحديد الأسس والنسب التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية ولاسيما فيما يخص تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة، إذ أن أول قاعدة متبعة في الجزائر تتعلق بالقواعد الخاصة بالوظيفة الائتمانية، والتي تلزم البنوك بوضع حد أدنى لرأس المال للقيام بوظائفها وقد تضمن آخر تعديل في هذه القاعدة تحديد مبلغ 3,5 مليار دج بالنسبة للمؤسسات المالية ومبلغ 10 مليار دج بالنسبة للبنوك التي تقوم بالعمليات الائتمانية العادية³.

رغم أن البنوك في العالم بما فيها البلدان العربية قد بدأت تطبيق معايير بازل 3 منذ بداية سنة 2013، إلا أن البنوك الجزائرية بقيت وإلى وقت قريب تطبق معايير بازل 1، وقد حاول التنظيم الاحترازي في الجزائر مؤخراً مواكبة اتفاقيات بازل 2 ولو بشكل متأخر وبازل 3 من خلال إصدار تنظيم خاص بذلك، إلا أنها لم تضع لحد الساعة كيفية تطبيق التنظيم بشكل واضح.

¹ سعدي وصاف وعتيقة وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 305.

² آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 137.

³ المرجع السابق، ص ص 139_141.

الفرع الثالث: الأزمات المالية بطابعها التدويلي

تعتبر الأزمات المالية من أهم الآثار السلبية للعولمة، إذ أنه وفي كثير من الدول التي تعرض جهازها المصرفي للأزمات كان لها أثر سلبي شديد على مجمل الاقتصاديات.

يمكن القول أن الجهاز المصرفي الجزائري في منأى عن الأزمات المالية العالمية، بالنظر لطبيعة البنوك التجارية والقروض المقدمة للأفراد التي لا تمثل إلا 10% من حافظة هذه البنوك، كما أن أغلبها عمومية ولا تقوم بأعمال المضاربة، ضف إلى ذلك عدم قابلية الدينار للتحويل وجزء كبير من الكتلة النقدية في الجزائر تدور في قنوات الاقتصاد غير الرسمي ولا تدخل البنوك وبالتالي لا تتأثر بالأزمة لكن في حال استمرار الأزمة المالية لفترة طويلة يمكن أن يؤثر ذلك سلبا على الاقتصاد الجزائري، بالنظر لأن 98% من صادرات الجزائر تقيم بالدولار إضافة للإحتياجات الموظفة في سندات الخزينة الأمريكية في ظل تراجع قيمة الدولار وارتفاع معدلات التضخم في الاقتصاد الأمريكي، ورغم التأثير الضعيف للأزمة المالية وقصد احتوائها قام مجلس النقد والقرض مع بنك الجزائر باتخاذ مجموعة من القرارات والتدابير، كزيادة رأس المال الأدنى للمؤسسات المصرفية، تدعيم أدوات التقارير المالية من طرف بنك الجزائر لتحسين الإشراف إضافة إلى تكثيف متابعة المخاطر المصرفية من طرف بنك الجزائر¹.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن إدخال التكنولوجيا المتقدمة في مجال العمل المصرفي أحدث تغير كبير في الصناعة المصرفية التي كانت في وقت غير بعيد مهنة تقليدية، أين أصبحت هذه المهنة اليوم ملزمة بمواكبة التطور التكنولوجي كما أن البنوك أيضا معنية هي الأخرى بعملية الإبداع والابتكار المالي والمصرفي.

فقد استفادت البنوك من التكنولوجيا في توسيع وتطوير الخدمات التي تقدمها واستحداث الكثير من الخدمات الجديدة، إضافة للتعريف بالخدمات المقدمة، استخدام التكنولوجيا في الأمور المتعلقة بالدفع والسحب، الائتمان، التحويل، التعامل بالأوراق المالية وغيرها، ضف إلى ذلك أن التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الأجهزة والبرمجيات ساعدت البنوك على إعادة هيكلة عملياتها الإدارية².

يتجسد سعي البنوك الجزائرية لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، من خلال إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM من أجل توفير السند الإلكتروني لها بالإضافة إلى تبني نظام تسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية ATCI، كذلك نظام التسوية الإجمالية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل وغيرها.

¹ آسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 156_157.

² سعيدي وصاف وعتيقة وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 302.

الفرع الخامس: ظاهرة غسيل الأموال ومسؤولية البنوك عن مكافحتها

تفاقت ظاهرة غسيل الأموال في السنوات الأخيرة كنتيجة لعملية التحرير المالي، كما سهلت عمليات إلغاء الرقابة على الصرف وحرية دخول وخروج الأموال عبر الحدود من تفاقم هذه الظاهرة، إضافة إلى القوانين التي تشجع جذب رؤوس الأموال الأجنبية على دخول تلك الأموال إلى مختلف الدول، هذا وتعتبر البنوك إحدى الحلقات الرئيسية المشاركة في عمليات غسيل بما تقدمه من تسهيلات لازمة لضخ الأموال المشبوهة في الاقتصاد القومي، لاسيما أن المنافسة العالمية قد ساهمت في تسهيل نقل هذه الأموال من دولة لأخرى، فما دامت البنوك تحقق أرباح طائلة وتجذب عدد أكبر من الزبائن فهي ترحب بهذه الأموال بغض النظر عن عدم مشروعيتها¹.

تأثرت الجزائر على غرار باقي دول العالم من جريمة غسيل الأموال وآثارها السلبية على الاقتصاد الوطني، لذلك عملت على مكافحتها بكل الطرق الممكنة من خلال سن العديد من القوانين والإجراءات نذكر منها²:

1. المصادقة على الاتفاقية الدولية للأمم المتحدة لمكافحة الاتجار بالمخدرات والمؤثرات العقلية الموقع عليها سنة 1988، كما تمت المصادقة على الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب سنة 1998 المعتمدة من طرف الجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة، والمصادقة على الاتفاقية الدولية لقمع تمويل الإرهاب سنة 1999؛

2. إصدار الأمر رقم 22/96 المؤرخ في 09 جويلية 1996 المتعلق بقمع مخالفات التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج؛

3. إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي سنة 2002 المكلفة بمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب بالإضافة لإدراج مواد مرتبطة بمكافحة تبييض الأموال في القانون رقم 11/02 المؤرخ في 24 ديسمبر 2002 المتضمن قانون المالية لسنة 2003 (المواد 104_110)؛

4. تعديل قانون العقوبات بإدراج أحكام عقابية على كل عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وعلى وجه الخصوص إلزام البنوك باتخاذ كل الإجراءات الضرورية لتأكد من هوية ومصدر الأموال (قاعدة اعرف عميلك)، وإصدار القانون رقم 01/05 المؤرخ في 06 فيفري 2005 المتعلق بالرقابة على عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.

¹ سعدي وصاف وعتيقة وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 304.

² آسيا قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 177_181.

الفرع السادس: ظاهرة الاندماج المصرفي

من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية الجزائرية هي تشكيل مؤسسات عملاقة لزيادة قدرتها التنافسية على مستوى عالمي كمظهر من مظاهر العولمة المصرفية.

حتى تتمكن المؤسسات المصرفية من مواجهة متطلبات المرحلة القادمة بالنظر إلى التحولات البارزة التي يشهدها العالم اليوم، يجب عليها الاندماج أو مواجهة خطر الزوال¹، ففي الواقع عمليات الاندماج قد جاءت كتعبير عن اتجاه المؤسسات المصرفية للتوسع الرأسي في نفس الأنشطة إفادة من اقتصاديات الحجم والتوسع الأفقي باقتحام أنشطة ومجالات جديدة، إذ مثلت حركة الاندماجات داخل الأجهزة المصرفية للدول الصناعية المتقدمة شكل من أشكال تركيز رأس المال وتمركزه سواء على الصعيد المحلي للدولة أو على الصعيد الدولي²، لذلك وعند القيام بعمليات الاندماج يجب مراعات عدم التركيز بمعنى اندماج المؤسسات في عدد قليل لتجنب احتمالات التسعير الاحتكاري وخنق روح المنافسة والابتكار مما يؤثر على مصلحة مختلف المتعاملين، فالدول المتقدمة اليوم أصبحت تضع أجهزة لمكافحة الاحتكار، إذ وقبل القيام بأي عملية اندماج تقوم أولاً بدراسة آثارها على المنافسة والصناعة المصرفية بصفة عامة ومدى استيفاء العملية للشروط المطلوبة³.

إن القيام بعمليات الاندماج يحقق للمؤسسات المصرفية مزايا عديدة منها⁴:

1. انتقال الذمة المالية للمؤسسة المصرفية المندمجة للمؤسسة المصرفية الدامجة التي تحل محلها في جميع حقوقها وزيادة قاعدة رأس مالها؛
2. إعادة هيكلة البنوك المندمجة، أي إعادة تنظيم المؤسسة المندمجة وإدارتها بحيث تؤدي أعمالها بأكثر كفاءة، وتحسين التكنولوجيا والإطارات والخدمات المصرفية؛
3. تعظيم ربحية المؤسسات المصرفية وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية، وارتفاع القيم السوقية لأسهم البنوك المندمجة، ومنه ارتفاع تصنيفها من قبل وكالات التصنيف الائتماني؛
4. خلق إستراتيجية دفاعية، بحل مشاكل التمويل والتسويق، ...إلخ، الحد من المنافسة الشديدة، العمل في ظروف أكثر استقراراً، وحماية المؤسسة من أي دمج عدائي من جانب أطراف أخرى.

¹ وهيبه بوخدوني، واقع وآفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية-واقع و تحديات_ جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 14_15 ديسمبر، 2004، ص 134.

² سعدي وصاف وعتيقة وصاف، مرجع سبق ذكره، ص 300.

³ وهيبه بوخدوني، مرجع سبق ذكره، 134.

⁴ عبد القادر مطاي، الإندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 07، 2010، ص ص 121_124.

المبحث الثاني: تحليل هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر

تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم أبعاد هيكل الصناعة وفقا لنموذج scp والتي من خلالها يتحدد شكل هيكل الصناعة السائد في صناعة ما، سنحاول تطبيق تلك المفاهيم على الصناعة المصرفية الجزائرية، لذلك سنقيس درجة التركيز في الصناعة المصرفية إضافة لمعرفة أهم عوائق الدخول المفروضة في هذه الصناعة وأخيرا سنحاول معرفة مدى تميز الخدمات المصرفية المقدمة.

المطلب الأول: درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية

يكتسي قياس درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية أهمية بالغة في بحثنا هذا، فبالإضافة لكونه من أهم أبعاد هيكل الصناعة، فهو يعتبر مؤشر هام في تحديد الوضع التنافسي والاحتكاري في الصناعة.

من خلال هذا المطلب سنقوم بقياس درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية اعتمادا على مقياس نسبة التركيز، رغم أن مقياس هيرشمان وهيرفندال يقيس نسبة التركيز بشكل أفضل ونظرا لاستحالة جمع المعلومات لغياب الإفصاح لدى البنوك الجزائرية قررنا الاعتماد على المقياس السابق ذكره لتناسبه مع المعطيات المتوفرة لدينا إضافة إلى أنه من أهم المقاييس الشائعة الاستخدام، ويحتاج هذا المقياس في حسابه الحصة السوقية لأكبر مؤسستين أو لأكبر أربع مؤسسات، وهنا سنأخذ الحصة السوقية لأكبر أربع بنوك في صناعة المصارف الجزائرية، تم اختيارها وفقا لمؤشرات عديدة كحجم الأصول والمجودات، القروض وحقوق الملكية، وتشمل البنكين محل الدراسة (CNEP & BADR) إضافة للبنكين المصنفين في المركز الأول والثاني على التوالي (BEA & BNA)، هذه البنوك الأربعة تسيطر على جزء هام من السوق كنتيجة لتجربتها المعتبرة في المجال المصرفي واهتمامها كذلك بالقطاعات ذات المردودية السريعة كتمويل الواردات.

الفرع الأول: نسبة التركيز للودائع المصرفية

من خلال هذا الجزء سنقوم بقياس تطور درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية بالنسبة للودائع المصرفية بين سنة 2010_2013، والجدول التالي يوضح تطور حجم الودائع للبنوك العمومية الأولى في الجزائر:

الجدول رقم (04/03): تطور حجم الودائع على مستوى البنوك العمومية للفترة 2010_2013

الوحدة: مليار دينار

البنوك	السنوات	2010	2011	2012	2013
BEA		2039	2138,0	1841,4	1704,2
BNA		738,3	951,5	1321,7	1325,1
CNEP		556,7	816,2	1002,7	1052,3
BADR		618,0	755,02	836,6	857,8
إجمالي الودائع على مستوى القطاع		5819,1	6733,0	7238,0	7787,4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- إتحاد المصارف العربية، القطاع المصرفي الجزائري: تطوير وتحديث مستمران، إدارة الدراسات والأبحاث، الموقع الإلكتروني: www.uabonline.org/en, 30/03/2016.

- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013، التطور الإقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2014، ص ص 113_114.

- التقارير السنوية لبنك الجزائر الخارجي، الموقع الإلكتروني: www.bea.dz/ 01/04/2016.

- التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري، الموقع الإلكتروني: www.bna.dz/ 01/04/2016.

من الجدول أعلاه نلاحظ، تطور حجم الودائع لدى البنوك الأربعة والتي تمتلك حصة الأسد من إجمالي الودائع في القطاع، مع سيطرة شبه مطلقة لبنك الجزائر الخارجي خاصة سنتي 2010 و 2011، أما سنوات 2012 و 2013 فالحصص متقاربة وتدل على حدة المنافسة بين هذه البنوك.

وإنطلاقاً من الجدول رقم 04/03، يمكن قياس نسبة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية باستخدام العلاقة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r x_i / X = \sum_{i=1}^r s_i$$

حيث: r حجم العينة المختارة (04)، s_i الحصة السوقية للبنك.

وتحسب الحصة السوقية بالعلاقة:
$$100 \times \frac{\text{إجمالي الودائع أو القروض للبنك } i}{\text{إجمالي الودائع أو القروض على مستوى القطاع}}$$

الجدول التالي يشمل تطور الحصص السوقية للبنوك الأربعة:

الجدول رقم (05/03): تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية من إجمالي الودائع للفترة

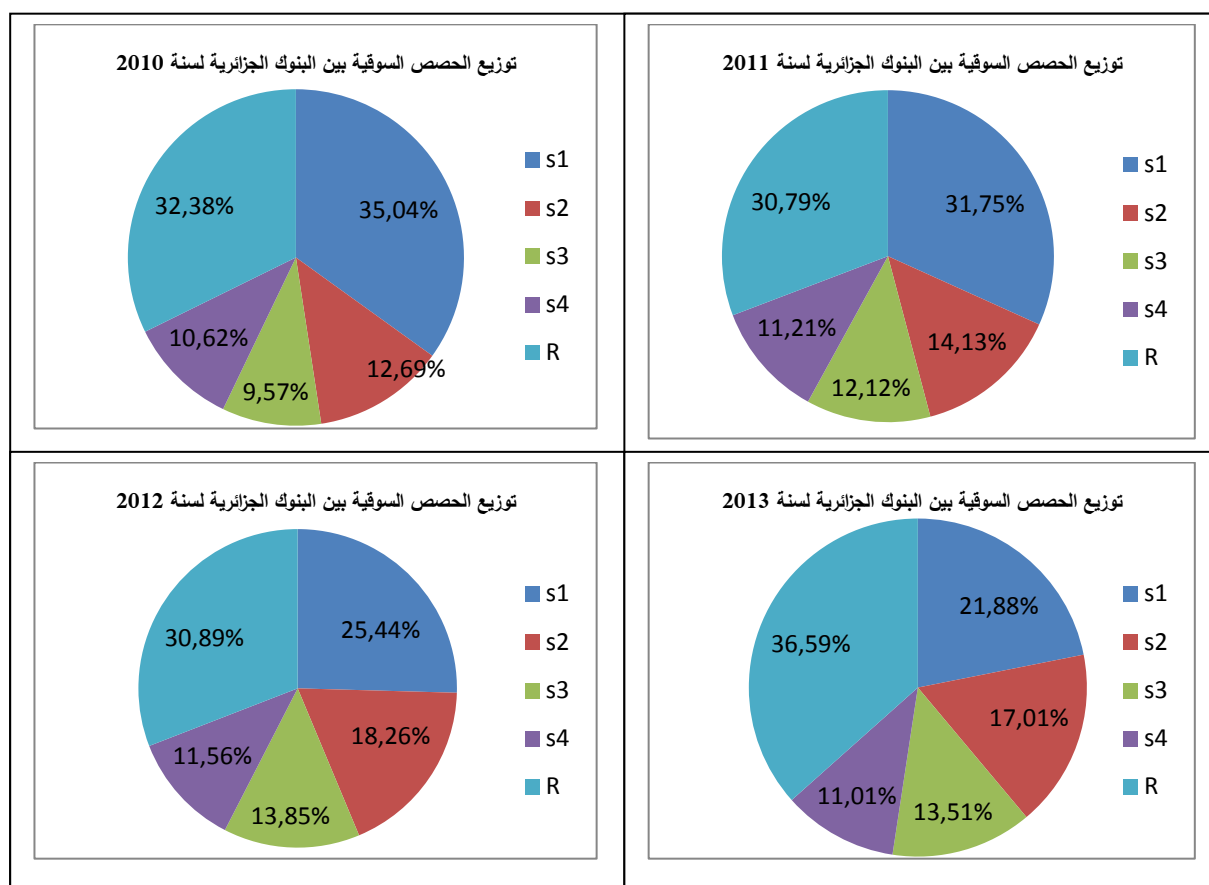
2013_2010

البنوك	السنوات	2010	2011	2012	2013
BEA (S1)%		35,04	31,75	25,44	21,88
BNA (S2)%		12,69	14,13	18,26	17,01
CNEP (S3)%		9,57	12,12	13,85	13,51
BADR (S4)%		10,62	11,21	11,56	11,01
نسبة التركيز		67,62	69,21	69,11	63,41

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05/03.

من خلال الجدول أعلاه يمكن إرفاق الأشكال التالية والتي توضح توزيع الحصص السوقية للبنوك الأربعة خلال فترة الدراسة، حيث (S1,S2,S3,S4) تمثل الحصص السوقية للبنوك المعنية و(R) تمثل الحصة السوقية المتبقية والتي تتوزع بين باقي البنوك الموجودة في القطاع.

الشكل (04/03): توزيع الحصص السوقية من إجمالي الودائع على البنوك الجزائرية للفترة 2013_2010



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05/03.

من خلال الجدول رقم 05/03 والأشكال المرافقة له، بمراقبة تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية نستنتج أن هناك تنافس كبير بين البنوك العمومية على جميع الموارد، إذ يستحوذ BEA على أكبر حصة مع أنها تشهد انخفاضا مستمرا بين سنة 2010 و 2013 بحوالي 04%، عكس BNA أين تشهد حصصه السوقية من إجمالي الودائع ارتفاعا من سنة لأخرى بحوالي 01% إلى 03% بين سنة 2010 و 2013، كذلك الحال بالنسبة للحصة السوقية لبنك CNEP إذ تشهد حصته السوقية نموا معتبرا بين سنة 2010 و 2013 وقدر معدل النمو بين سنة 2010 و 2013 بـ 03,94% وهو دليل على أن البنك يتبع إستراتيجية ناجحة سمحت له بتنمية حصته السوقية في ظل المنافسة الشرسة التي يتعرض لها من باقي البنوك، بينما الحصة السوقية لبنك BADR تشهد نوع من الاستقرار كدليل على أن البنك يسعى جاهدا من خلال إستراتيجيته للحفاظ على مكانته التنافسية، أما النسب المتبقية والتي تظهر بوضوح في الدوائر النسبية من الشكل أعلاه فبالإضافة للبنكين العموميين المتبقين والبنوك الخاصة مجتمعة تقارب حصتها حصة بنك الجزائر الخارجي لوحده بل وتتجاوزها سنة 2010 و 2011 وذلك يدل على ضعف القدرة

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنك BADR & CNEP

التنافسية للبنوك الخاصة، أما التراجع في حصة البنوك العمومية الأربع ففي الغالب راجع إلى أن البنوك الأخرى تتبع إستراتيجيات جديدة لرفع حصتها السوقية وربما لدخول مؤسسات مصرفية جديدة ذات قدرات تنافسية مطورة.

الفرع الثاني: نسبة التركيز للقروض المصرفية

من خلال هذا الجزء سنحاول قياس تطور درجة التركيز في القروض المصرفية بالاعتماد على نفس المقياس السابق للفترة 2010_2013، والجدول التالي يوضح لنا تطور حجم القروض للبنوك الجزائرية.

الجدول رقم (06/03): تطور حجم القروض على مستوى البنوك العمومية للفترة 2010_2013

الوحدة: مليار دينار

البنوك	السنوات	2010	2011	2012	2013
BEA		378,6	540,9	546,2	712,5
BNA		822,8	862,6	987,5	1057,5
CNEP		402,2	493,5	628,5	685,9
BADR		286,5	352,01	394,5	496,5
إجمالي القروض الممنوحة للقطاع		2835,8	3194,0	3716,1	4457,5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر السابق ذكرها.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، رغم سيطرة البنوك الأربعة كذلك على حصة كبيرة من إجمالي القروض الممنوحة ورغم تطور هذه الحصص من سنة لأخرى إلا أن حجم القروض بصفة عامة يتميز بالضعف مقارنة بحجم الودائع وذلك ربما راجع لضعف التسويق لمنتجات البنوك أو ربما لارتفاع سعر الفائدة على القروض الممنوحة مقارنة بالودائع، وما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن البنك الوطني الجزائري يتفوق على بنك الجزائر الخارجي بالنسبة للقروض الممنوحة، في حين أن هناك تقارب بين حصص هذا الأخير وحصص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك مع تفوق هذا الأخير سنة 2012 في حين يحافظ بنك BADR على مركزه وحصته التي تشهد نموا معتبرا ومستقرا لحد ما.

بالاعتماد على مقياس درجة التركيز يمكن لنا حساب تطور درجة التركيز في القطاع المصرفي الجزائري من الودائع الممنوحة للقطاع من خلال الجدول التالي:

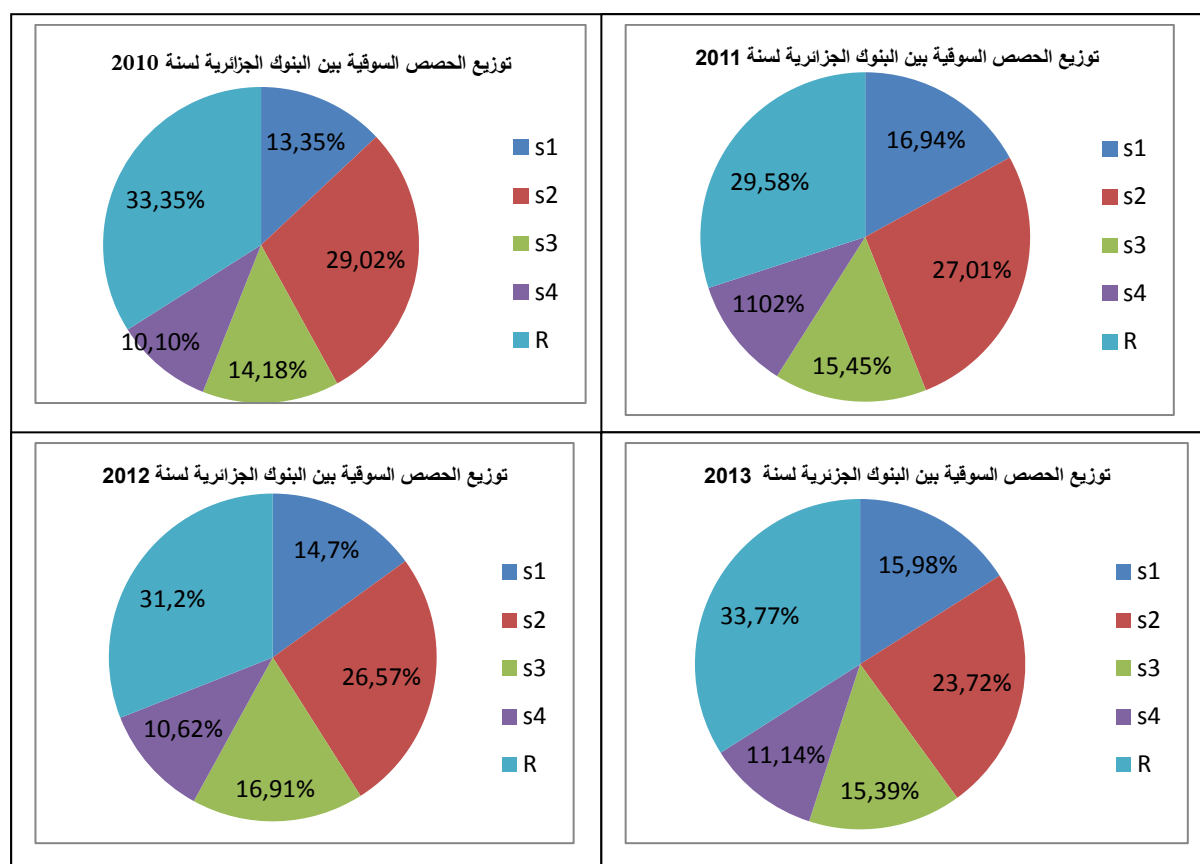
الجدول رقم (07/03): تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية من إجمالي القروض للفترة 2013_2010

البنوك	السنوات	2010	2011	2012	2013
BEA (S1)%		13,35	16,94	14,7	15,98
BNA (S2)%		29,02	27,01	26,57	23,72
CNEP (S3)%		14,18	15,45	16,91	15,39
BADR (S4)%		10,10	11,02	10,62	11,14
نسبة التركيز		66,65	70,42	68,8	66,23

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 07/03.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج الأشكال التالية، والتي توضح توزيع الحصص السوقية للبنوك الجزائرية من إجمالي القروض الممنوحة خلال فترة الدراسة، حيث (S1,S2,S3,S4) تمثل الحصص السوقية لأكبر أربع بنوك في الجزائر كما هي مرتبة في الجدول أعلاه، في حين تمثل (R) الحصة السوقية المتبقية والتي تتوزع بين باقي البنوك العمومية والخاصة.

الشكل رقم (05/03): توزيع الحصص السوقية من إجمالي القروض على البنوك الجزائرية للفترة 2013_2010



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 07/03.

من الجدول رقم 07/03 والأشكال المرافقة له، نلاحظ أن البنوك العمومية الأولى تستحوذ على نسبة كبيرة من إجمالي القروض الممنوحة رغم أنها تتميز بالثبات إلى حد ما أين تتراوح بين 66% إلى 70% كحد أقصى، فيما يستحوذ BNA على الحصة الأكبر رغم أنها شهدت انخفاضا بين سنة 2010 إلى 2013 ذلك كنتيجة للمنافسة الشديدة التي يتعرض لها من باقي البنوك، في حين وبالنسبة لـ BEA فحصته السوقية من القروض تقارب الحصة السوقية لـ CNEP، فيما يحافظ بنك BADR على حصة ثابتة كذلك من القروض تستقر في حدود 11% نهاية 2013، أما بالنسبة للبنوك المتبقية فحصتها تظهر بوضوح من خلال الدوائر النسبية أين تعاني كذلك البنوك الخاصة من الضعف في منح القروض رغم أنها تشهد ارتفاعا طفيفا بين سنة 2012 إلى 2013 وذلك يدل على ارتفاع حدة المنافسة مع البنوك المتبقية أو ربما دخول منافسين جدد.

حاولنا من خلال هذا المطلب قياس درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية بالاعتماد على مقياس نسبة التركيز، واعتمادا على التحليل السابق يمكن أن نستنتج أن درجة التركيز في الصناعة

المصرفية الجزائرية مرتفعة إلى حد ما أين تجاوزت 60% بالنسبة للودائع والقروض، رغم أن درجة التركيز تشهد انخفاضاً محسوساً من سنة 2010 إلى 2013 كدليل على زيادة حدة المنافسة بين البنوك ومنه يمكن القول أن الصناعة المصرفية يسودها هيكل احتكار قلة، هذا الاستنتاج الذي توصلنا إليه يدعمه مؤشرات النشاط للقطاع المصرفي الجزائري الذي تطرقنا إليه في المبحث الأول من الفصل الثالث أين يتركز حوالي 87% من إجمالي الودائع والقروض لدى البنوك الستة العمومية، إضافة إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات رغم قلتها في هذا المجال، وكمثال على ذلك دراسة سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة التي توصلوا من خلالها إلى أن الصناعة المصرفية الجزائرية يسودها هيكل احتكار قلة، في حين هناك من يرى أن الصناعة المصرفية الجزائرية تتراوح بين احتكار قلة إلى احتكار تام بحجة أن البنوك الجزائرية كل منها مخصص في خدمة قطاع معين إلا أننا نرى أن الصناعة المصرفية تتميز بالتنوع في النشاطات لأن قانون النقد والقرض سمح لها بذلك وهذا ما سنحاول اكتشافه في المبحث الثالث.

المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية

إن المنافسة المصرفية في معناها، حرية دخول وخروج المؤسسات من وإلى سوق الصناعة المصرفية مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل الخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً، أما في حال وجود عوائق دخول إلى الصناعة المصرفية فإن درجة المنافسة في السوق المصرفية سوف تتخفف، ذلك أن عوائق الدخول يمكن أن تحول دون تحول المنافسين المحتملين إلى منافسين فعليين، إذ تعمل على تخفيض احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة المصرفية، فكلما انخفضت هذه العوائق أثر ذلك على درجة التركيز في الصناعة المصرفية وبالتالي جعل سلوك البنوك تنافسياً خوفاً من انخفاض حصتها السوقية.

تختلف عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية من بلد إلى آخر، كما قد تختلف عوائق الدخول من فترة لأخرى في نفس البلد، يمكن أن نميز بين أهم عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية كما يلي:

الفرع الأول: عوائق الدخول القانونية

تعرف عوائق الدخول القانونية أو التنظيمية بتلك العوائق المفروضة من قبل الدولة لغرض تنظيم المهنة المصرفية وتحسين أداء المؤسسات المصرفية.

إن الفترة التي سبقت إصلاحات 1990 أي قبل صدور قانون النقد والقرض تميزت بارتفاع مستوى الحواجز التنظيمية، أين كان من الصعب جداً أو من المستحيل دخول بنوك جديدة إلى السوق المصرفية

الجزائرية، حيث تميزت تلك الفترة بسيطرة تامة من قبل البنوك القائمة على السوق المصرفية بسبب حرص السلطات الجزائرية على منع دخول منافسين جدد، مما أثر سلبا على المنافسة المصرفية التي كانت معدومة في تلك الفترة، ومع صدور قانون النقد والقرض 10/90 في 14 أبريل 1990 أين تضمن التحرير المصرفي تم بموجبه إلغاء مبدأ التخصص البنكي، ما خفف من حدة العوائق التنظيمية لكن لا يمكن القول أنها اختفت تماما، إذ بات المجال مفتوحا لدخول مؤسسات مصرفية جديدة سواء كانت بنوك محلية أو أجنبية، مؤسسات مالية أو مكاتب تمثيل، تتنافس فيما بينها فيما يتعلق بالنشاطات والأعمال البنكية.

تتمثل عوائق الدخول التنظيمية عادة ب¹:

- الحصول على الاعتماد لدخول الصناعة المصرفية وللقيام بالعمل المصرفي؛
- إنشاء فروع جديدة لتوزيع المنتجات أو الخدمات المصرفية في مناطق جديدة؛
- عوائق الدخول المتعلقة بالسياسة النقدية للدولة.

لقد قامت الجزائر بإصدار العديد من القوانين التي تهدف من خلالها إلى حماية وتنظيم العمل المصرفي، ولعل أهم الشروط التي تحكم دخول مؤسسات جديدة للصناعة المصرفية الجزائرية هي ما يضمها الجدول التالي:

¹ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الجدول رقم (08/03): شروط الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية

المحتوى	الشروط
- شركة مساهمة (تستثنى من هذا الشرط فروع المؤسسات المصرفية الأجنبية في الجزائر)؛	الشكل القانوني
- 3,5 مليار دينار بالنسبة للمؤسسات المالية، و 10 مليار دينار للبنوك كحد أدنى (الأجل الممنوح لرفع رأس المال 12 شهرا)؛	رأس المال القاعدي (التأسيسي)
- الكفاءة والنزاهة والتجربة، القدرة المالية للمساهمين؛	المساهمون والمسيريون
- تحديد برنامج النشاط لـ 05 سنوات كاملة، والإمكانات المالية والتقنية التي سيتم استخدامها؛	برنامج النشاط
- ارتفعت نسبة الملاءة (كفاية رأس المال) إلى 9,5% نهاية 2014؛	نسب التسيير والملاءة
- رأس المال القاعدي يجب أن يغطي كل من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 07% على الأقل.	
- تكوين هامش أو وسادة أمان نسبته 2,5% من الأموال الخاصة.	
- حدده بنك الجزائر مؤخرا بـ 12% (يتراوح معدل الاحتياطي الإلزامي بين 01% إلى 15% كحد أقصى).	مراعات الاحتياطي الإلزامي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة، بالإضافة إلى:

- سليمان ناصر وأدم حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- عبد الرحيم قزولي، شروط تأسيس البنوك في القانون الجزائري، مجلة القانون والأعمال،

مقال على الموقع الإلكتروني: www.droitentrepris.org/07/04/2016.

بالنظر إلى هذه الشروط نجدها لا تشكل عائقا أمام البنوك الأجنبية للدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية، ذلك أنها تتمتع بإمكانيات مالية كبيرة بالإضافة إلى مستوى عالي من الأداء والقدرة على الابتكار، عكس البنوك المحلية الخاصة إذ يمكن أن تشكل هذه الشروط عائقا أمام دخولها إلى الصناعة المصرفية الجزائرية بالنظر إلى ضعف إمكانياتها المالية وقلة خبرتها في هذا المجال، إذ ومع ارتفاع الحد الأدنى لرأس المال التأسيسي إلى المبلغ المعلن عنه سابقا أي قبل صدور التنظيم المتضمن الحد الأدنى الموضح في الجدول أعلاه (2,5 مليار دينار للبنوك و 500 مليون دينار

للمؤسسات المالية) شهدت الساحة المصرفية انسحاب بعض المؤسسات المصرفية لعدم قدرتها على تحقيق هذا الشرط، تجدر الإشارة هنا إلى أن متطلبات رأس المال تعتبر من بين عوائق الدخول إلى الصناعة التي وضعها بورتر، كما يمكن الإشارة إلى تشدد بنك الجزائر في منح الاعتماد للبنوك الأجنبية التي مازالت لليوم تنتظر قرار اعتمادها من قبله.

الفرع الثاني: عوائق الدخول الإقتصادية

بما أنه قد تراجع الحديث عن أهمية عوائق الدخول القانونية أو التنظيمية في منع المنافسين الجدد من الدخول إلى الصناعة المصرفية، زاد الاهتمام بالحديث عن الحواجز الاقتصادية ودورها في ردع دخول المنافسين الجدد، وتشمل عوائق الدخول الاقتصادية عادة¹:

- اقتصاديات الحجم وما تحققه للبنوك من ميزة تكاليفية؛

- درجة التميز في الخدمات المصرفية؛

- تكاليف المعلومات والمعاملات المصرفية.

إن غالبية البنوك الجزائرية مازالت لليوم تعاني من صغر حجمها بالرغم من تزايد عددها في السنوات الأخيرة، كما أن مستواها مازال ضعيفا إلى حد ما مقارنة مع المستويات العالمية وحتى العربية، وتجدر الإشارة إلى أنه ومع ارتفاع أسعار المحروقات في السنوات القليلة الماضية سمح لبعض البنوك الجزائرية (العمومية) نتيجة لإشرافها على تلك القطاعات من الاستفادة من الحجم الكبير للودائع لديها واستثمارها في تمويل المشاريع المربحة وتحقيق إيرادات كبيرة، مما عزز من مكانتها في السوق المصرفية وبالتالي شكل عائقا أمام دخول منافسين جدد².

أما عن درجة التميز في الخدمات المصرفية الجزائرية، فغالبية البنوك الجزائرية تقدم تشكيلة متشابهة من الخدمات وبتكاليف مرتفعة نسبيا نظرا لغياب عامل الابتكار وهيكل الصناعة السائد الذي لا يشجع كثيرا على المنافسة في الصناعة المصرفية الجزائرية، لكن يبقى ما يميز البنوك العمومية الجزائرية خاصة السمعة والثقة والولاء الذي يظهره مختلف المتعاملين.

إنما في المستقبل وفي ظل المفاوضات التي تجريها الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وتحرير تجارة الخدمات، من الممكن أن ترتفع حدة المنافسة إلى مستويات قياسية خاصة بدخول بنوك

¹ سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² المرجع السابق، ص 127

أجنبية بإمكانياتها الكبيرة وقدرتها على تقديم خدمات مصرفية تتميز بالجودة والسعر إضافة للسرعة في التنفيذ.

الفرع الثالث: عوائق الدخول التكنولوجية

بالنظر إلى محدودية استخدام التكنولوجيا في مجال الصناعة المصرفية الجزائرية، أين يقتصر استعمالها على الإعلام الآلي والمعالجة الآلية للعمليات المصرفية في الغالب، إضافة إلى أن الوسائل التكنولوجية المستعملة في المجال المصرفي تعتبر تقليدية (الموزعات الآلية للنقود، بطاقات الدفع مابين البنوك ومؤخرا ظهور بطاقة visa، وماستر كارد،... إلخ) عند مقارنتها بأحدث الوسائل المستخدمة على المستوى العالمي أين تنعدم الوسائل الأخرى الحديثة المستخدمة عالميا على مستوى الصناعة المصرفية الجزائرية، إذن يمكن القول أن الحواجز التكنولوجية تتميز بالضعف وذلك يعتبر كمؤشر على سهولة اختراق السوق المصرفية الجزائرية من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك قدرات تكنولوجية متطورة.

كما سبق وذكرنا، فإنه وفي إطار تحرير تجارة الخدمات والانفتاح المالي العالمي فإن حدة التنافس بين البنوك الجزائرية والأجنبية سوف ترتفع مما قد يؤدي في المدى المتوسط والطويل إلى خروج المنافسين الضعفاء من السوق المصرفية، لذلك سيكون على البنوك الجزائرية الاستثمار أكثر في التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج المتطورة والعمل على مواكبة أحدث التقنيات المتاحة على الصعيد العالمي، وبالتالي سوف ترتفع الحواجز التكنولوجية في الصناعة المصرفية الجزائرية.

من خلال دراستنا لحواجز الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية نستنتج أن الحواجز التنظيمية أو التشريعية هي أهم ما يمكن التركيز عليه لأنها مفروضة من طرف الدولة رغم تراجعها، خاصة تلك المتعلقة بالحصول على اعتماد من قبل السلطة المخولة بذلك والتي تعتمد إلى اتخاذ الحيطة والحذر من جانب المتعاملين الجدد لتضمن عدم الوقوع في مشاكل مالية يصعب تداركها، إضافة إلى أن الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية مكلف جدا بالنظر إلى المتطلبات الرأسمالية الكبيرة، أما فيما يخص اقتصاديات الحجم كمصدر لعوائق الدخول فالبنوك الجزائرية لم تصل إلى تطبيق مفهوم اقتصاديات الحجم بالمعنى الكامل بالنظر لصغر حجم غالبية البنوك الجزائرية، أما فيما يخص التكنولوجيا فاستعمالاتها جد منخفضة ولا تعتبر كعوائق كبيرة تمنع دخول المنافسين الجدد لصناعة المصرفية، وما يمكن استنتاجه هنا أن وجود عوائق دخول للصناعة المصرفية الجزائرية خاصة التنظيمية منها دليل آخر على أن الصناعة المصرفية الجزائرية تتميز باحتكار قلة.

المطلب الثالث: تميز الخدمات في الصناعة المصرفية الجزائرية

يمكن للبنك أن يحقق التميز في خدماته عن المنافسين من خلال تقديم تشكيلات مختلفة من الخدمات، سمات خاصة بالخدمة، خدمات ممتازة وجودة متميزة، الريادة التكنولوجية وغيرها، ورغم أن البنوك الجزائرية تقدم نفس التشكيلة من الخدمات تقريبا، سنحاول قياس التميز في الخدمات المصرفية الجزائرية انطلاقا من بعض العوامل المحددة للتميز، كالتكنولوجيا المستخدمة والسمعة ومكانة العلامة التجارية والسيطرة على قنوات التوزيع وغيرها من العوامل التي تدخل في جودة الخدمات المقدمة.

الفرع الأول: التكنولوجيا المستخدمة

أهم ما ميز العمل المصرفي في العصر الحالي هو الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والاستفادة منها لغرض تطوير الخدمات المصرفية المقدمة ورفع كفاءة أدائها، وعلى الرغم من أن الجزائر متخلفة في مجال التكنولوجيا المصرفية مقارنة بالدول الأخرى إلا أنها تسعى حاليا إلى تكثيف استخدام أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال العمل المصرفي، ولعل أهم مظاهر التطور نجد الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك CIB الذي تشرف شركة SATIM هذه الأخيرة تم إنشائها سنة 1995 بغرض ضمان السير الحسن لتعاملات النقد الآلي.

أنشأ هذا النظام من طرف البنوك العمومية الستة (06)، بنك البركة والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، حاليا بالإضافة إلى الأعضاء السابقين، وتشارك مؤسسات أخرى في شركة النقد الآلي ممثلة بـ 09 بنوك خاصة ومركز الصكوك البريدية CCP¹.

بالإضافة إلى نظام السحب الآلي، نجد نظام التسوية الإجمالية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل والذي قام بوضعه بنك الجزائر(نظام التسوية بين البنوك لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل)، ونظام المقاصة الإلكترونية الذي يعتمد على المعالجة عن بعد لتسوية المعاملات فيما بين البنوك والمؤسسات المالية، ويعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة حيث تتم عملية المقاصة بصورة آلية بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينها تحت إشراف وإدارة بنك الجزائر².

ويمكننا أن نلاحظ خط اهتمام البنوك الجزائرية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال في خدماتها عبر السنوات كما يلي³:

¹ سليمان ناصر وآدم حديدي، مرجع سبق ذكره، 17.

² آسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 226_227.

³ سليمان ناصر وآدم حديدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18_19.

1. 1991: تطبيق نظام SWIFT لعمليات التجارة الخارجية؛
 2. 1992: وضع برمجيات LOGICIEL SYBU لتسيير القروض، عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح الاعتماد المستندي لا تستغرق وقتا كبيرا كما في السابق، وإدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات؛
 3. 1993: إنهاء إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية؛
 4. 1995: إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك Société d'Automatisation des Transactions Interbancaire et de Monétique (SATIM)؛
 5. 1996: إدخال عمليات الفحص السلي Télètraitement (فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي)، ولكن واقع استخدام النقد الآلي المتمثل في وسائل الدفع الإلكترونية وعلى رأسها البطاقات البنكية لا يزال استخدامها جد محدود في المجتمع الجزائري؛
 6. 1998: بداية استخدام نظام السحب ما بين البنوك؛
 7. 2002: إطلاق مشروع نظام الدفع ما بين البنوك، وتسيير المشروع يكون من طرف شركة SATIM؛
 8. 2004: اختبار لنظام الدفع بأربع عوامل ملائمة اعتمادا على ما يعرف بمعايير CMV؛
 9. 2005: إنشاء المنظمة النقدية ما بين البنوك COMI؛
 10. 2006: بداية تسيير نظام الدفع ما بين البنوك؛
 11. 2007: بداية العمل ببطاقة CIB في الجزائر، وتعميم نظام الدفع ما بين البنوك؛
 12. 2009: تطور عدد الموزعات الآلية ليصل إلى 300 موزع، أما عدد البطاقات الموزعة فقد ب 400 ألف بطاقة؛
 13. 2015: أطلق بنك سوسيتي جنرال الجزائر بطاقة فيزا لإجراء جميع المعاملات البنكية والتجارية في إطار التقرب من الزبائن من خلال الاعتماد على الأنشطة ذات الطابع الجوّاري للزبائن¹.
- على الرغم من كل هذه التطورات فالجزائر مازالت أمامها خطوات كبيرة لأجل مواكبة التطور التكنولوجي الكبير الحاصل في مجال العمل المصرفي، كمثال على ذلك البنوك الجزائرية لا تطبق لحد الآن ما يعرف

¹ آسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

بالعمل المصرفي عبر الانترنت رغم المزايا الكبيرة التي يوفرها من جودة وتميز للبنك إضافة إلى تخفيض آجال العمليات المصرفية، ذلك أن البنوك العاملة في الجزائر تمتلك صفحات إلكترونية على شبكة الانترنت، جل ما تسمح به هذه المواقع غالبا التعريف بالبنك والتعرف على تشكيلة الخدمات المقدمة كوسيلة للإشهار، وبعضها فقط يسمح للزبون بالكشف على حسابه أو الاستفسار، كما أن بعض هذه المواقع تحتوى معلومات قديمة جدا بحيث لا يتم تحديثها، كما لا تستخدم البنوك الجزائرية الهاتف في تقديم خدماتها (الثابت أو المحمول) رغم ما شهده هذا الأخير من تطور في السنوات الأخيرة.

الفرع الثاني: السمعة ومكانة العلامة التجارية

بالعودة إلى سنوات تأسيس البنوك العمومية والخاصة والمقارنة بينهما نجد أن البنوك العمومية هي الأقدم ظهورا في السوق المصرفية، أين يعود تأسيس أغلبها إلى سنوات الستينات أي بعد الاستقلال مباشرة فأقدم بنك أسس سنة 1966، أما البنوك الخاصة فبداية ظهورها كانت مع بداية سنوات التسعينات تزامنا مع موجة التحرير المصرفي، طول فترة تواجد البنوك العمومية في السوق المصرفية أكسبها خبرة معتبرة في مجال العمل المصرفي وميزة تنافسية في نفس الوقت باعتبار أن بقاء المنتج لأطول فترة ممكنة في السوق يكسبه التميز كل ذلك جاء على حساب البنوك الخاصة التي يبقى وجودها لليوم يتميز بالضعف والتهميش من قبل السلطات وقصر فترة الانفتاح على القطاع المصرفي الخاص، أما عن السمعة ومكانة العلامة التجارية لدى الزبائن فالبنوك العمومية تتميز بسمعة ومكانة مميزة في أذهان الزبائن أكسبها ولاءهم، عكس البنوك الخاصة فقد سبق وذكرنا أزمة البنوك الخاصة الجزائرية ممثلة بالبنك التجاري والصناعي وبنك الخليفة هذا الأخير الذي كان يمتلك قاعدة زبائن ضخمة، تلك الأزمة أثرت وبشكل كبير على سمعة وصورة البنوك الخاصة في أذهان الزبائن ويبدو أن آثارها مازالت مستمرة لحد الساعة بالنظر إلى الأرقام المحققة وحصة البنوك الخاصة من السوق التي لا تتجاوز أفضل الأحوال عتبة 13% بالنسبة للودائع أو القروض.

الفرع الثالث: السيطرة على قنوات التوزيع

إن وجود شبكة توزيعية فعالة توفر تغطية كاملة للسوق من شأنه تحقيق التميز للبنك، فالمسافة والتكلفة التي يتحملها الزبون للحصول على الخدمة من جهة ورغبة من البنوك في الحفاظ وتنمية حصتها السوقية من جهة أخرى، جعلها تتسابق فيما بينها لتوسيع والسيطرة على أكبر قدر من قنوات التوزيع قصد تقريب خدماتها من الزبائن ومعه تحقيق التميز في نفس الوقت.

فيما يلي جدول يبين تطور عدد الوكالات أو قنوات التوزيع للبنوك العمومية والخاصة للفترة 2010 إلى 2014:

الجدول رقم (09/03): تطور عدد الوكالات في القطاع المصرفي الجزائري للفترة 2010_2014

المصارف		السنوات		2010		2011		2012		2013		2014	
بنوك عمومية		1077		78,78%		1083		75,95%		1091		78,38%	
بنوك خاصة		290		21,22%		343		24,05%		301		21,62%	
المجموع		1367		100%		1426		100%		1412		100%	
		1113		77,4%		1083		75,95%		1091		78,38%	
		325		22,6%		343		24,05%		301		21,62%	
		1438		100%		1426		100%		1412		100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، البنوك العمومية الستة (06) تهيمن على قنوات التوزيع بامتلاكها أكبر عدد من الوكالات والشبائيك الموزعة على كامل التراب الوطني بما نسبته 77,4% نهاية سنة 2014 أي أن عددها قد تزايد بـ 36 وكالة في ظرف 05 سنوات مع سيطرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أكبر عدد من القنوات التوزيعية مقارنة بالبنوك الأخرى أين يتجاوز عدد الوكالات التابعة له 300 وكالة موزعة على كامل التراب الوطني، في حين ورغم تسارع وتيرة البنوك الخاصة في سعيها لإنشاء المزيد من الوكالات في السنوات الأخيرة إلا أن عدد الوكالات التي تمتلكها لا تمثل إلا ما نسبته 22,6% من مجموع الوكالات الموزعة إذ أن عددها تزايد بـ 35 وكالة خلال نفس الفترة، إن هذا التقارب في عدد الوكالات الجديدة يؤكد على سعي البنوك الخاصة إلى تنمية حصصها السوقية وخلق وضع تنافسي أفضل، تجدر الإشارة إلى أن البنوك الخاصة تركز شبكاتها أساسا في شمال الوطن عكس البنوك العمومية التي تنتوزع وكالاتها على كامل التراب الوطني وذلك يمنحها ميزة تنافسية على حساب البنوك الخاصة، ومن خلال إحصائيات بنك الجزائر فإن توزيع العدد الإجمالي للشبائيك على عدد السكان يغطي حوالي شباك واحد لما يتجاوز 25600 نسمة.

إن الإبداع في عملية التوزيع من طرف البنوك الجزائرية وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات المصرفية والعمل على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، من شأنه أن يؤثر على مكانة البنوك في السوق المصرفية، كما أن الهدف من وراء دراستنا للتميز في الصناعة المصرفية الجزائرية، كون التميز يؤثر بدرجة كبيرة على طلب الزبائن الذين يتميزون باختلاف أدواقهم ورغباتهم.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات المعتمدة في البنكين والعوامل المؤثرة فيها

بعدما قمنا بتحديد الملامح الأساسية المميزة لصناعة المصرفية في الجزائر، من خلال هذا المبحث سنتعرف على بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ثم سنتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية البنكين، وأخيرا سوف نحاول أن نتطرق إلى الإستراتيجيات التي يعتمدها البنكين بما يتوافق مع ظروف الصناعة وما تفرضه بيئة الصناعة المتغيرة وتحدياتها.

المطلب الأول: تقديم البنكين محل الدراسة

يحتل بنكي BADR & CNEP مكانة هامة ضمن القطاع المصرفي الجزائري كما ويعتبران من بين أهم عشرة بنوك الأولى المصنفة في الجزائر من حيث حجم الموجودات والقروض والخدمات المقدمة سواء للأفراد أو المؤسسات والاقتصاد ككل، من خلال هذا المطلب سنحاول تحديد الملامح الأساسية للبنكين.

الفرع الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من أقدم البنوك ظهورا في السوق المصرفية الجزائرية والذي يعرف منذ ظهوره العديد من التطورات سمحت له بفرض وجوده على مدار سنوات.

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة مساهمة ذات طابع عمومي، تأسس في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 82/206 كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والذي ورث عنه 140 وكالة متنازل عنها من طرفه، وبرأس مال قدره 2,2 مليار دينار مقسمة على 22000 سهم بالتساوي ليرتفع بداية 2000 إلى 33 مليار دينار مقسمة على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة، يقع مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة أين نسب إليه وظيفة رسمية ممثلة في تمويل جميع المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة، الصناعة والزراعية وكل ما يساهم في تطوير عالم الريف.

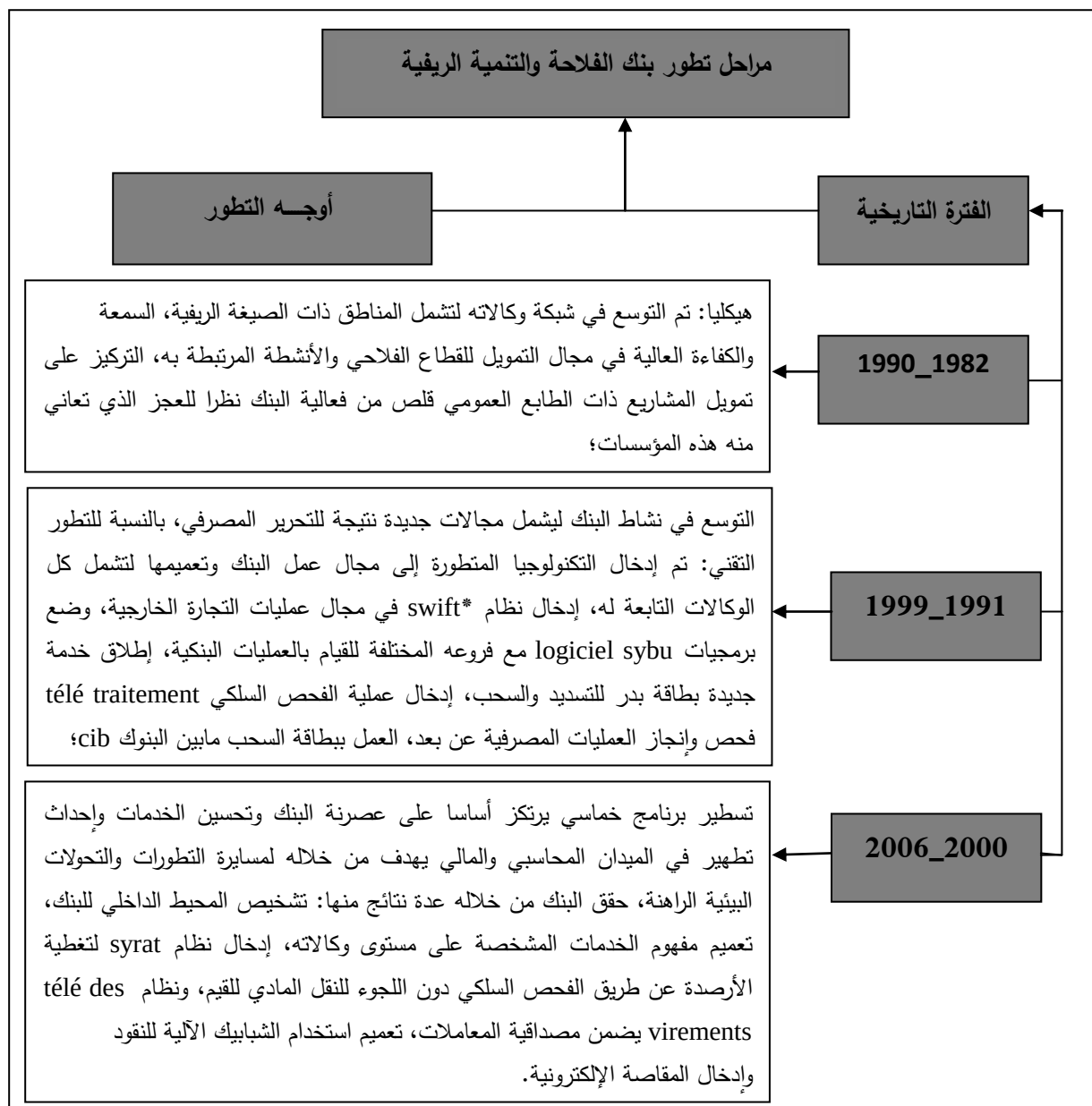
بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك النشطة في الجزائر، ألغي بموجبه نظام التخصص وأصبح بنك بدر كغيره من البنوك التجارية يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية المحلية، مع الحرص على وضع قواعد تحمي البنك وتجعل جل معاملاته مع الزبائن أقل خطورة.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكبر شبكة من الوكالات وأكبر عدد من المستخدمين أي بما يتجاوز 300 وكالة موزعة على كامل التراب الوطني ويوظف أكثر من 7000 إطار وعون، إضافة

لامتلاكه شبكة معلومات تتميز بالفعالية في خدماتها، وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم ترتيبه من طرف مجلة قاموس بنك (Bankers Almanach) سنة 2001 في المرتبة الأولى على المستوى الوطني، والمرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك من مختلف الجنسيات.

والشكل التالي يمثل أهم مراحل تطور البنك:

الشكل رقم (06/03): مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية _وكالة القرارم.

*نظام سويفت: عبارة عن شبكة للاتصالات أنشأت سنة 1971 في بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك.

ثانيا: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتلخص الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ما يلي:

1. الحفاظ على الحصة السوقية للبنك والعمل على توسيعها؛
 2. تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة؛
 3. باعتبار البنك كمؤسسة مصرفية شاملة فهو يسعى لتنويع وتوسيع مجالات تدخله؛
 4. توسيع قاعدة الزبائن وتحسين العلاقات معهم؛
 5. توسيع شبكته لتلبي متطلبات كافة الزبائن؛
 6. تحقيق أقصى قدر من الربحية من خلال تطوير العمل المصرفي والتوسع في استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة لمواكبة متطلبات المرحلة القادمة.
- طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها، يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بالمهام التالية:
1. القيام بجميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها بما يسمح به القانون والإجراءات الجاري العمل بها؛
 2. تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
 3. تمويل الهياكل والأنشطة ذات الطابع الفلاحي والصناعات التقليدية والحرفية؛
 4. عرض خدمات جديدة لاستقطاب أكبر قدر من الزبائن والعمل على تطوير الخدمات القائمة؛
 5. تطوير شبكته ومعاملاته باستحداث بطاقة القرض؛
 6. مسايرة التطور الحاصل في عالم النشاط المصرفي وتقنياته؛
 7. تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من أصحاب المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك

يعتبر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، من بين أهم البنوك التي تأسست بعد الاستقلال كما أن إسهاماته في تمويل الاقتصاد جد هامة.

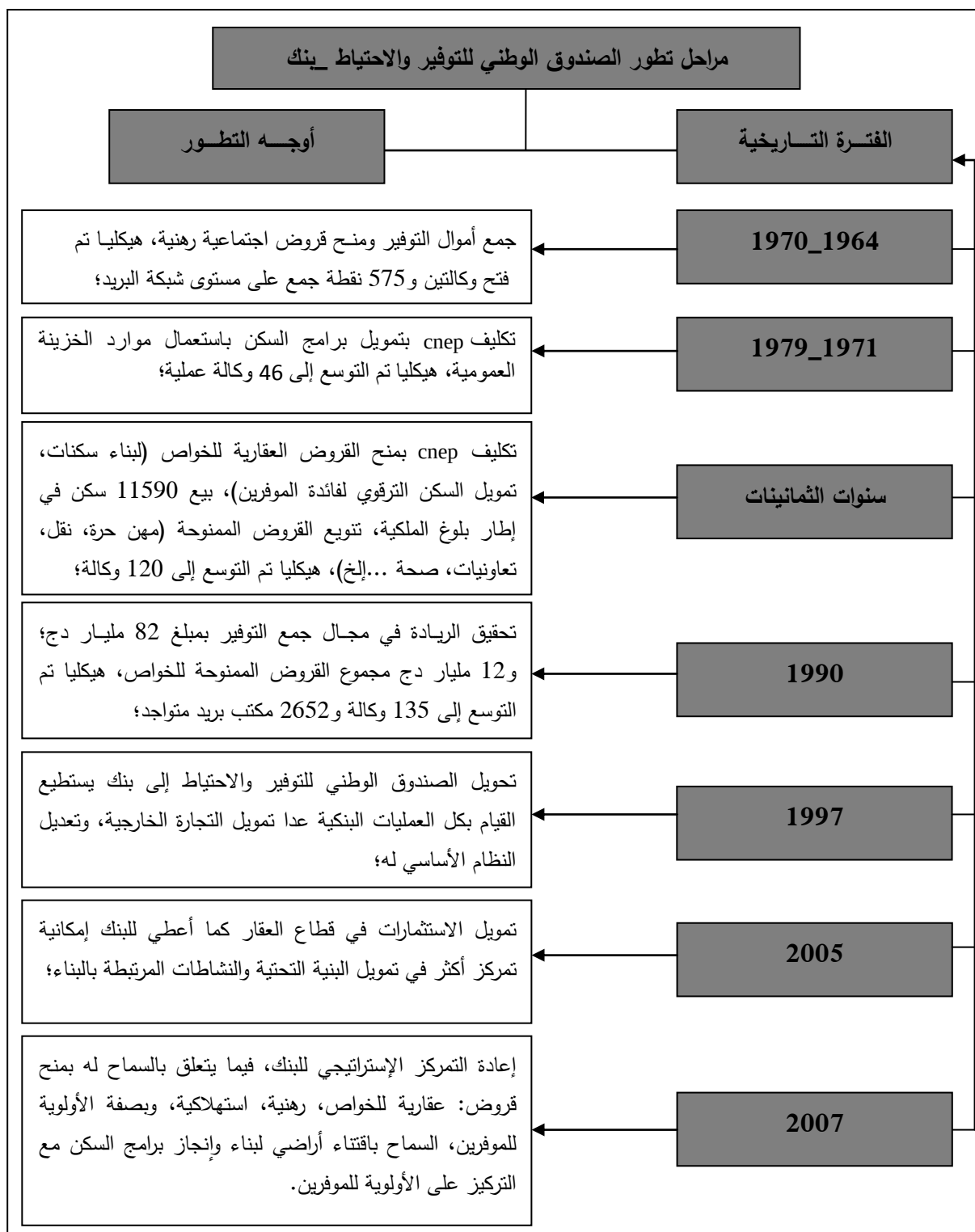
أولاً: نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك ومراحل تطوره

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك عقاري ذات طابع عمومي، متخصص في جمع أموال التوفير ومنح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، تمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء، تم إنشائه في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227/64 وبموجب القرار الوزاري رقم 93/SPM/150 الذي يحدد تنصيب ومهام مجلس إدارته، وذلك على أساس شبكة لصندوق تضامني بين الولايات والبلديات الجزائرية.

أما بالنسبة لشبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك فقد افتتحت أول وكالة أبوابها بتاريخ 01 مارس 1967 في تلمسان في حين تم تسويق دفتر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط قبل ذلك بسنة على مستوى شبكة البريد حالياً يبلغ عدد وكالاته حوالي 206 وكالة و15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني ويتواجد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك على مستوى شبكة البريد لأجل جمع أموال التوفير.

يمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07/03): مراحل تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بنك العقار، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك،

الموقع الإلكتروني: 06/04/2016, www.cneptbanque.dz.

ثانيا: أهداف ومهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك

باعتبار أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك تجاري فهو يسعى كغيره من البنوك لتحقيق الربح، الحفاظ وتنمية حصته السوقية وتوسيع شبكة تغطيته إضافة إلى المساهمة في تحقيق التنمية المحلية كأهم الأهداف، أما عن المهام التي أنيط بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط القيام بها فهو يسهر على تنفيذ جميع العمليات المصرفية والمالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، والتي نلخصها في النقاط التالية:

1. تعبئة المدخرات من مختلف الأشخاص باعتبارها المصدر الأول لأموال البنك؛
2. الترقية العقارية بهدف تسهيل الحصول على مساكن اجتماعية كانت أو ترقية، من خلال استثمار المدخرات أو الأموال المحصلة؛
3. تمويل المشاريع السكنية والجماعات المحلية؛
4. تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم القروض لها وبمختلف الآجال، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المحلية؛
5. منح قروض تمويل للقطاعات السياحية، والقطاع الصحي؛
6. منح قروض للشباب وبامتيازات تشجيعية كتخفيض سعر الفائدة مثلا.

حاولنا من خلال هذا المطلب أن نحدد الملامح الأساسية للبنكين من حيث التعريف، المراحل التي مر بها البنكين، بالإضافة إلى مهام وأهداف كل بنك على حدى وذلك لتسهيل عملية الدراسة القادمة وتحديد إستراتيجية البنكين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجيات البنكين

إن تبني البنوك لإستراتيجية معينة يحكمه مجموعة من العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، لذلك ومن خلال هذا المطلب سنحاول تحليل هذه العوامل الممثلة أساسا نقاط القوة والضعف الداخلية وعوامل هيكل الصناعة أو العوامل البيئية ممثلة في القوى الخمسة لبورتر.

الفرع الأول: العوامل الداخلية

كل بنك ومن خلال تحديد إمكانياته وقدراته الداخلية يمكن أن يختار الإستراتيجية التي تتوافق مع هذه القدرات.

أولاً: تشخيص الوضع الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكبر بنك تجاري في الجزائر حسب معيار رأس المال، إذ يعتمد البنك في تجميع الموارد بالدرجة الأولى على ودائع الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى ودائع الأفراد، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكثر البنوك الجزائرية استفادة من التكنولوجيا في العمل المصرفي حيث عمد البنك إلى إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة منذ 1991، أما بالنسبة للموارد البشرية فيوظف البنك حوالي 7000 إطار مؤهل كما يستفيد موظفيه من البرامج التكوينية والتحفيزات المختلفة، أما بالنسبة لاستخدام الإعلان كأداة تسويقية يصدر عن البنك مجلة خاصة به، إضافة إلى المصقات والموقع الإلكتروني للبنك،... إلخ، وبما أن تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجديد مختلف الوسائل المادية والبشرية والتنسيق بينها وذلك لا يتحقق إلا ضمن هيكل تنظيمي ملائم، عمد البنك على تصميم هيكل تنظيمي يناسب تطلعاته وأهدافه بالنظر إلى المديرية والمصالح المتعددة والمجندة في خدمة زبائن البنك (الهيكل التنظيمي على الصفحة الرسمية للبنك www.dadr_bank.dz).

ويمكن إجمال أهم نقاط القوة التي يتمتع بها البنك، فيما يلي:

- ✓ الصورة الجيدة للبنك في السوق، خاصة في مجال التمويل الفلاحي والمشاريع التنموية؛
- ✓ امتلاك البنك لأكبر شبكة وكالات تغطي الجزائر بكاملها، وهذا يمنحه ميزة على منافسيه؛
- ✓ امتلاك البنك حصة سوقية معتبرة ضمن مقارنة بالبنوك الأخرى الناشطة في الجزائر؛
- ✓ تنوع البنك لخدماته التي يتم توزيعها على كامل التراب الوطني؛
- ✓ يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكثر البنوك الجزائرية استفادة من التكنولوجيا المصرفية مقارنة بباقي البنوك الجزائرية؛

أما بالنسبة لنقاط الضعف فنذكر:

- ✓ ضعف التسويق لخدمات البنك أثر على حصته السوقية مقارنة بالبنوك الثلاثة الأولى؛
- ✓ تركيز البنك بدرجة كبيرة في تمويل القطاع الفلاحي ومنحه العديد من الامتيازات على حساب القطاعات الأخرى؛
- ✓ رغم أن رأس مال البنك هو الأكبر بالمقارنة مع البنوك الأخرى إلا أن البنك لا يستغله للضغط على التكاليف.

ثانيا: تشخيص الوضع الداخلي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك

يحتل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مكانة هامة ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، يعتمد البنك في تجميع الموارد على دفاتر التوفير وسندات الادخار (أفراد وشركات) كأدوات رئيسية في تجميع الموارد إذ تمثل ما نسبته 97% من إجمالي الموارد سنة 2013¹، بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة في البنك فيشهد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تأخرا كبيرا في هذا المجال فيما لو قارناه ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما بالنسبة للموارد البشرية فتسييرها يخضع لبرنامج مخطط منذ سنة 1999، وتجدر الإشارة إلى أن البنك يختار موظفيه على أساس الشهادات وذلك يمكن أن يؤثر على تنافسية البنك، مع ذلك فالبنك يوفر لموظفيه برامج ودورات تكوينية داخلية وخارجية²، وبالنسبة للإعلان كأداة تسويقية يعتمد البنك على مجلته، منشورات خاصة لتعريف بخدماته، الملصقات والموقع الإلكتروني للبنك، ... إلخ، وحتى يضمن البنك تحقيق أهدافه صمم الهيكل التنظيمي الخاص به ليشمل العديد من المديريات والمصالح (أنظر الهيكل التنظيمي على الصفحة الرسمية للبنك www.cnepbanque.dz) المجندة في خدمة الزبائن.

يمكن أن نشير إلى أهم نقاط القوة التي يتمتع بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، فيما يلي³:

✓ صورة العلامة التجارية، التي يتميز بها البنك لدى زبائنه ومختلف الشركاء خاصة في ميدان التمويل العقاري؛

✓ المهارة وخبرة المستخدمين في مجال التمويل العقاري؛

✓ الوفرة المالية المتمخضة من نشاط جمع التوفير وسياسة إعادة تغطية الديون؛

✓ تنوع خدمات البنك وتوفرها على عدة نقاط البيع بالولايات والدوائر والبلديات؛

✓ اعتماد ميزانية للتكوين تتوقف على الاحتياجات التكوينية؛

✓ يمكن أن نظيف كذلك، الحصة السوقية التي يمتلكها البنك تضعه في مركز قوة مقارنة بالبنوك الأخرى الموجودة في الصناعة.

وتتمثل أهم نقاط الضعف التي يعاني منها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، فيما يلي⁴:

¹ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 01، 2014، ص ص 186_189.

³ المرجع السابق، ص 189.

⁴ المرجع السابق، 189.

- ✓ التركيز بصورة كبيرة على قطاع واحد وهو العقار، ذلك من شأنه أن يشكل خطرا بالنسبة للبنك؛
- ✓ ضعف مستوى تأهيل المستخدمين في تمويل قطاعات نشاط أخرى غير العقار؛
- ✓ هيكله ودائع البنك، حيث أن أغلبها (96%) يتم تأجير المودع فيه بنسبة معينة؛
- ✓ التأخر الكبير في التكنولوجيا المستخدمة.

إن قيام كلا البنكين بتشخيص البيئة الداخلية، والوقوف على القدرات المادية والبشرية التي يتوفر عليها كل بنك والتي تمثل نقاط قوة، إضافة إلى تحديد النقص التي يعاني منها كل بنك كنقص التأهيل للموارد البشرية والضعف الملاحظ في التكنولوجيا خاصة بالنسبة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، إضافة إلى تشكيلة الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية ليس فقط البنكين محل الدراسة والتي تقدر بحوالي 40 خدمة فقط في حين تجاوز عدد الخدمات المقدمة على مستوى الصناعة المصرفية العالمية 3600 خدمة، يجعل البنوك تقف بشكل جيد على وضعها التنافسي في الصناعة والعمل على تقويته من خلال الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها ومحاولة تجاوز نقاط الضعف التي تؤثر بشكل كبير على وضعية البنوك مستقبلا، كما أن مزج عوامل البيئة الداخلية مع عوامل البيئة الخارجية يسمح للبنوك بتبني إستراتيجية مناسبة.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية (البيئة التنافسية)

إن الحديث عن العوامل المرتبطة بالبيئة التنافسية، يقودنا إلى نموذج القوى الخمسة لبورتر الذي يمكن من خلاله لكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك على إيجاد مكانة قوية داخل الصناعة والتقليل من خطر التعرض لأي هجوم محتمل.

أولاً: المنافسين الحاليين (المتنافسون في الصناعة)

سبق وتطرقتنا إلى توزيع البنوك داخل الصناعة المصرفية الجزائرية، ورأينا أنها تتكون من ستة (06) بنوك عمومية تعود ملكتها كلها للدولة و14 بنك خاص برأس مال أجنبي واحد منها فقط برأس مال مختلط، ومن خلال البيانات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمؤشرات القطاع المصرفي الجزائري إضافة إلى البيانات المتعلقة بقياس نسبة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية، يتبين لنا شدة المنافسة في الصناعة المصرفية وعلى وجه الخصوص فيما بين البنوك العمومية التي مازالت ولحد اليوم تسيطر على هذه الصناعة رغم أن هذا القطاع قد تم تحريره بداية التسعينات مع صدور قانون النقد والقرض 10/90، حيث تسيطر البنوك العمومية مجتمعة على ما يتجاوز 87% من السوق في حين تتجاوز حصة الأربع (04) بنوك الأولى في الجزائر 60% وهو مؤشر قوي على حدة التركيز في الصناعة

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنكي BADR & CNEP

المصرفية الجزائرية، ومنه بنكي BADR & CNEP يواجه كل منهما الآخر خاصة وأن حصصهما السوقية متقاربة كما ويقع كل منهما في مواجهة البنوك العمومية الأخرى النشطة في الصناعة، إضافة إلى خضوعها للمنافسة من بعض البنوك الأجنبية في بعض الأجزاء السوقية والتي بدأت تبرز في السنوات الأخيرة في السوق الجزائرية وتحوز حصة معتبرة من الصناعة، وعلى وجه الخصوص نذكر بنك الخليج وسوسيتي جنرال، تجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الراهن تقتصر المنافسة بين البنك النشطة في الصناعة المصرفية الجزائرية على المجالات التالية:

- ✓ المنافسة على أكبر حصة سوقية بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر حجم من القروض وذلك يبدوا واضحا جدا من خلال تطور حصص البنوك الأربعة السابقة من الودائع والقروض؛
- ✓ العمل على تنويع الخدمات المقدمة وإن كانت قليلة خاصة في مجال القروض، فمؤخرا فقط أطلق بنك BADR قرض التحدي، فيما أطلق بنك CNEP خدمة أخرى أطلق عليها تسمية راس مالي؛
- ✓ الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك CIB والأنظمة الإلكترونية الأخرى.

ثانيا: الداخلون المحتملون

يواجه كلا البنكين (BADR & CNEP) تهديدا من البنوك والمؤسسات المالية الراغبة في الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية، خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 المتضمن التحرير المصرفي كما وأن الجزائر على أبواب الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وهنا يظهر الخطر الحقيقي ليس فقط على البنكين محل الدراسة بل على البنوك الجزائرية كلها، تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من البنوك الأجنبية والعربية التي أبدت رغبتها في الدخول إلى السوق الجزائرية، وهي لليوم مازالت تنتظر قرار اعتمادها من طرف بنك الجزائر الذي وعلى ما يبدوا يتشدد في منح الاعتماد أين قام بتعليق قرار الاعتماد للبنوك الأجنبية، يمكن أن نشير إلى بعض العوامل التي تقف عائقا أمام تهديد هؤلاء المنافسين المحتملين:

- ✓ وجود عوائق قانونية للدخول ترتبط بالحصول على الاعتماد؛
- ✓ الحاجة الكبيرة لرؤوس الأموال، رغم أن هذا الشرط لا يشكل عائقا كبيرا أمام البنوك الكبيرة؛
- ✓ الخبرة والصورة الجيدة التي يتمتع بها البنكين، كما أنهما يسعيان لتوسيع وتنويع الخدمات وتقديم أخرى مبتكرة؛
- ✓ سيطرت البنكين على قنوات التوزيع وبالأخص بنك بدر الذي يملك أكبر شبكة على مستوى الوطن.

ثالثا: الخدمات البديلة

تأثر الخدمات البديلة على رغبة الزبائن في الشراء، حيث كلما استطاعوا العثور على مؤسسات أخرى تؤمن ما يحتاجونه بصورة أفضل فإن هذا بالتأكيد سوف يضعف من القدرة التنافسية للبنوك ويقلل من جاذبية خدماتها¹.

يتمثل تهديد الخدمات البديلة في تلك الخدمات التي تقدمها مجموعة من المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات مالية غير مصرفية أو غير مالية، هذه الخدمات تعتبر كمصادر بديلة للتمويل يمكن أن يلجأ إليها زبائن البنكين، خاصة إذا كانت تمثل بديل جيد للخدمات التي يقدمونها من حيث تمتعها بمستوى جودة مقبولة وبأسعار تنافسية، وكما سبق وذكرنا فقد شهدت السوق المصرفية الجزائرية نتيجة لعمليات التحرير المالي دخول مؤسسات جديدة إلى السوق الجزائرية مثل شركات التأمين وشركات الإيجار وغيرها، إلا أنه وبالنظر إلى مكانة البنوك كمصدر للتمويل بالدرجة الأولى والدعم الذي تحظى به من قبل السلطات الحكومية خاصة البنوك العمومية بالدرجة الثانية قلل من قدرة تلك المؤسسات على إحلال خدمات البنوك، كما أن تحرير أنشطة البنوك التي أصبحت اليوم تتصف بالشمولية ساهم بشكل كبير في التقليل أو الحد من مخاطر الإحلال، حيث أصبحت البنوك تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات، فنجد مثلا بنك BADR يقوم بالعمليات الاستثمارية (بيع وإدارة المحافظ المالية) كما يقوم بعمليات التمويل بالإيجار، في حين دخل بنك CNEP مجال التأمين وأصبح اليوم يبيع لزيائنه خدمات التأمين سواء كان تأمين على الحياة أو تأمين ضد الأخطار المختلفة في إطار اتفاقية الشراكة التي تربطه بشركة التأمين كارديف والتي تبقى منافسة له خارج مجال الشراكة.

رابعا: قوة مساومة الموردين

يتعامل البنكين مع عدد محدود من الموردين، النوع الأول يشمل موردي التجهيزات المختلفة (تجهيزات مكتبية، أجهزة إعلام آلي، مبردات، ... إلخ) التي يعتمد عليها البنكين للقيام بنشاطاتهما المختلفة، ونظرا لكثرة العلامات التجارية في السوق الجزائرية التي تعرض هذه التجهيزات وبأسعار تنافسية ما يعني انخفاض تكاليف التحويل من مورد لآخر فهذا النوع من الموردين يتميز بانخفاض قدرته التفاوضية، أما بالنسبة لموردي التكنولوجيات المتطورة والتي أصبح البنوك يتسابقون اليوم للحصول على أفضل التقنيات لما تقدمه من مزايا للبنك وخدماته فهذه الفئة من الموردين عددها محدود إضافة لارتفاع تكاليف الانتقال من مورد لآخر، ومنه يمكن أن تكون لها قدرات تفاوضية عالية، أما بالنسبة للفئة الأخيرة من الموردين فهي فئة الزبائن وقد تم تصنيفهم كموردين للبنكين لأن أموالهم التي يودعونها في البنوك تعتبر مورد هام لقيام كل بنك بنشاطاته، وهذه الفئة يمكن أن تكون لها قدرات تفاوضية عالية لتحسين الشروط المتعلقة

¹ آسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

بعملية الإيداع وخاصة إذا كان هؤلاء المودعين شركات كبرى مثل شركة سوناطراك وصيدال فيمكن أن تكون لها قدرة جد عالية على التفاوض.

تجدر الإشارة هنا إلى أن قدرة الموردين على المساومة تزداد كلما كانت المنافسة سعريّة، لأن البنوك تفرض أسعار الفائدة على الودائع من منطلق احتكارها للصناعة، أي أن البنوك تتنافس على رفع أسعار الفائدة لجذب أكبر عدد من الزبائن وذلك يشكل تهديداً للبنوك التي لم ترفع من معدلات الفائدة.

خامساً: قوة مساومة الزبائن

يتعامل كلا البنكين مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، الذين يحصلون على خدمات البنكين والممثلة أساساً في القروض وعمليات تمويل المشاريع، وكما هو الحال بالنسبة للودائع فإن خدمات البنكين يكون القسط الأكبر منها موجه إلى الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، هذا بالإضافة إلى القروض الاستهلاكية التي بدأت البنوك تتعامل بها مؤخراً (شراء سيارات رونو الجزائر)، والقروض السياحية.

ويتجلى تأثير الزبائن على تنافسية البنكين من خلال قدرتهم على المساومة وتأثيرهم على ربحية البنك، إما بالمطالبة بخفض أسعار الخدمات أو تقديم خدمات جديدة أو المطالبة بتطوير الخدمات المعروضة¹.

إن قيام البنكين بتحليل والوقوف على الإمكانيات والقدرات الداخلية، وتحليل البيئة التنافسية للوقوف على أهم الفرص والتهديدات البيئية، تمكن البنوك من تبني إستراتيجيات ناجحة تضمن لهم التفوق على المنافسين والوقوف في وجه أي تهديد محتمل.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المواجهة المعتمدة في البنكين

سبق وتعرفنا في الفصل الثاني على الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات المختلفة، وبنكي BADR & CNEP يعتمد كل منهما إستراتيجيات معينة، هذه الأخيرة تعتبر كرد فعلي من طرف البنوك على التغيرات والتحولات التي تواجهها البنوك والتي تفرضها الظروف الحالية، وبالأخص تلك المتعلقة بالمنافسة، لذلك ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إلقاء الضوء على أهم الإستراتيجيات التي يعتمد عليها كل بنك.

¹ آسيا قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

الفرع الأول: إستراتيجيات المواجهة المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في ظل هيكل الصناعة السائد وما يفرضه الوضع الحالي الذي يشهد تحولات وتغيرات كبيرة خاصة في ظل العولمة وما تفرضه من تحديات إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي تشهده بيئة الصناعة اليوم، وحتى يحافظ وينمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكانته في الصناعة المصرفية لجأ إلى تبني إستراتيجيات معينة سوف نحاول التعرض لها من خلال هذا الفرع.

أولاً: إستراتيجية التنوع

يرتبط التنوع في البنوك بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات يلبي من خلالها البنك أدواق ورغبات مختلف الزبائن، فيما يلي أهم الخدمات التي يقدمها بنك BADR في إطار إستراتيجية التنوع:

1. الخدمات الموجهة للزبائن الدائنين¹:

نقصد بهم فئة المودعين حيث يقدم البنك لهذه الفئة تشكيلة متنوعة من الخدمات، ويحصل في المقابل على عمولة مقابل تسيير حسابات الزبائن، وتشمل:

أ. **الودائع تحت الطلب:** هذا النوع من الودائع تستحق في أي وقت يطلبها أصحابها، ولا يدفع البنك على هذه الودائع أي فائدة، بل ويقتطع في المقابل من رصيد هذه الودائع مصاريف مسك وتسيير الحساب، النوع الأول من هذه الودائع يوجه للأشخاص الطبيعيين الأجراء أو أصحاب المرتبات في شكل حساب صكوك، أما النوع الثاني فيوجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون أعمالاً تجارية في شكل حسابات جارية وهذا الأخير يمكن أن يكون دائناً أو مديناً (السحب على المكشوف)، عكس حساب الصكوك أين لا يمكن أن يكون مديناً في أي حال من الأحوال؛

ب. **الودائع لأجل:** يوضع هذا الحساب تحت تصرف الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لإيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم، وهذا النوع من الودائع لا يستطيع صاحبها أن يسحب منها إلا بعد مرور فترة معينة متفق عليها وذلك مقابل حصول الزبون على فائدة متغيرة حسب المدة وظروف السوق (1,75% كحد أدنى)، ويشترط بنك بدر أن يكون الحد الأدنى لفتح هذا الحساب هو 10 000 دج بالنسبة للعملة الوطنية و 762,24 أورو أو ما يعادلها بالدولار أو عمولات أخرى بالنسبة للعمولات الأجنبية، ولمدة محددة تساوي أو تفوق 03 أشهر، من المهم الإشارة أن الحسابات بالعملة الصعبة تدرج في حسابات خاصة بها؛

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة القرارم، 2016/04/13.

ج. حسابات بالعملة الصعبة: عبارة عن خدمة مصرفية، يدرج ضمن حسابات خاصة ويسمح بجعل ودائع المدخرين بالعملة الصعبة متاحا عند الطلب مقابل عائد متفق عليه مسبقا؛

د. دفاتر التوفير: عبارة عن خدمة مصرفية تطرح للأشخاص الطبيعيين، يتم تسيير هذا الحساب بواسطة دفتر شخصي، كما يعطي لصاحبه الحق في الحصول على فوائد دورية ويشمل:

- دفتر التوفير بدر: توجه هذه الخدمة لجمهور المودعين، الذين يرغبون في ادخار أموالهم الفائضة يمكن أن يكون بفوائد (02% يتم رسملتها كل ثلاثة أشهر) أو بدون فوائد حسب رغبة المدخر، هذه الخدمة بدأ البنك في تسويقها منذ نشأته؛

- دفتر التوفير شباب: يفتح هذا النوع من الدفاتر للشباب دون سن 19 سنة، عن طريق أوليائهم أو ممثليهم الشرعيين الذين يقومون بإدارة الحساب حتى يصل القاصر إلى السن القانوني ويستدعيه البنك لتغيير الدفتر، يحدد الدفع الأولي بـ 500 دج، ويدفع عليها البنك فائدة تقدر بـ 02% وتتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة.

- دفتر التوفير سكن: هذا النوع من الدفاتر يسمح لصاحبه بالحصول على قرض من البنك، من أجل شراء أو بناء أو توسيع مسكنه، بشروط ميسرة إذا ما توفرت فيه شروط معينة كأقدمية الدفتر (05 سنوات) أو الحصول على فائدة تعادل 10 000 دج كحد أدنى؛

هـ. **سندات الصندوق:** من بين الخدمات التي يقدمها بنك BADR نجد سندات الصندوق وهي نوع من الودائع الناتجة عن اكتتاب الجمهور، سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين في سندات الصندوق هذه السندات يمكن أن تكون اسمية أو لحاملها وبمعدل فائدة ثابت أو متغير حسب المدة المتفق عليها (03 أشهر كحد أدنى)، من المهم الإشارة أن هذا النوع من السندات قابلة للتداول بالبيع أو برهنها؛

و. **البطاقات الالكترونية:** يصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية خمسة أنواع من البطاقات، وهي:

- بطاقة مابين البنوك CIB: هي بطاقة ممغنطة تسمح لزبائن البنك مهما كانت صفتهم بسحب مبلغ معين من الأموال الموجودة في حسابهم، وهذا عبر الموزعات الآلية التابعة للبنك، أو التابعة للبنوك الأخرى المشتركة في هذه الخدمة؛

- بطاقة BADR: هذه البطاقة موجهة لزبائن البنك تمكنهم من السحب والدفع للأوراق المالية عبر الموزعات الآلية للنقود؛

- بطاقة CBRI: توجه هذه البطاقة للزبائن الأجراء، تسمح لهم بسحب مبلغ معين يحدد حسب الأجر الشهري للزبون، وتقدر مدة صلاحيتها بسنتين (يتم تجديدها تلقائيا)؛

• بطاقة GOLD: توجه هذه البطاقة للتجار ورجال الأعمال، ويمكن أن يصل مبلغ السحب حتى عشرة ملايين دينار كحد أقصى؛

• بطاقة TAWFIR: بدأ البنك بتسويقها سنة 2012، هذه البطاقة خاصة بدفتر التوفير، تسمح لحاملها بالسحب والدفع والتحويل؛

ز. أنشطة محفظة الأوراق المالية: تعتبر من الخدمات الحديثة للبنوك التجارية، حيث يقوم البنك بشراء وبيع الأسهم المصدرة من طرف شركات مختلفة أو الاكتفاء بتسويقها مقابل عمولة يحصلها البنك، من بين الأسهم التي يعرضها البنك حالياً نجد، أسهم شركة صيدال والتي تقدر القيمة الاسمية للسهم بـ 800 دج، أسهم فندق الأوراسي وتقدر القيمة الاسمية للسهم بـ 1200 دج، أسهم شركة alliance للتأمين وتقدر القيمة الاسمية للسهم بـ 800 دج، ومع بداية العام 2016 كلف البنك ببيع 20,36% من أسهم شركة biopharm حيث تقدر القيمة الاسمية للسهم بـ 200 دج.

2. الخدمات المقدمة للزبائن الدائنين¹:

من منطلق أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري فالخدمات الرئيسية التي يعرضها على الزبائن الدائنين تتمثل في القروض البنكية، تتنوع هذه القروض من حيث آجالها إلى قروض قصيرة أجل، متوسطة وطويلة الأجل، أما من حيث نوعها فتتقسم إلى قروض استغلال وقروض استثمار إضافة إلى القروض الاستهلاكية، أما سعر الفائدة فيختلف حسب نوع القرض، مبلغه، مدة القرض، توجه هذه القروض لمختلف الأشخاص سواء كانوا طبيعيين أو معنويين، يمكن أن نتطرق إلى هذه الخدمات كما يلي:

أ. قروض الاستغلال: تعتبر من القروض قصيرة الأجل إذ تتراوح آجال استحقاقها بين سنة إلى سنتين كحد أقصى مقابل سعر فائدة محدد، يوفرها بنك BADR لفئة المؤسسات لتمويل النشاط الاستغلالي أو التشغيلي الخاص بها، إما بسبب عجز مؤقت على مستوى السيولة لديها أو الاستفادة من بعض الفرص المتاحة في السوق، وتوجه هذه القروض بالدرجة الأولى لتمويل القطاعات التالية: الفلاحة، الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء وأشغال عمومية.

ب. قروض الاستثمار: هذا النوع من القروض يكون موجه بالدرجة الأولى لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات، التوسع وزيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسات، إقامة مشاريع جديدة، يتميز هذا النوع من القروض بطول مدة استحقاقها نسبياً أين يمكن أن تتجاوز 07 سنوات وسعر الفائدة الحالي يقدر بحوالي 5,5%؛

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة القرارم قوكة، 2016/04/13.

ج. يمنح كذلك البنك قروض استهلاكية للزبائن لاقتناء السيارات، وقروض سياحية؛

بالإضافة إلى الخدمات السابق ذكرها، يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الخدمات المتنوعة، منها ما هو مجاني أو في مقابل عمولة، نذكر منها:

✓ فتح الحسابات بمختلف أنواعها لمختلف الأشخاص طبيعيين أو معنويين وبالعملتين الوطنية والأجنبية؛

✓ خصم الأوراق التجارية وخدمات الاعتماد المستندي؛

✓ تبديل العملات، في حالة البيع يحصل البنك عمولة تقدر ب 02% على الأقل عن كل 100 دج أما القيام بعملية الشراء فلا يأخذ البنك أي عمولة، وعلى سبيل المثال حدد البنك المركزي المبلغ القابل للتحويل والخاص بالسياحة ب 15000 دج؛

✓ يقدم البنك خدمات التأمين للزبائن، بعد الاتفاق مع شركات التأمين لتمكين الزبائن من تسديد مصاريف التأمين على مستوى البنك مقابل عمولة يتقاضاها البنك من المؤسسة، وتخفيض يمنح للزبائن؛

✓ كراء الخزائن الحديدية، مقابل عمولة تتراوح بين 2000 دج إلى 5000 دج، حسب المدة وحجم الخزانة؛

✓ خدمة تسليم البطاقات الالكترونية، فعلى سبيل المثال: ثمن بطاقة CIB يقدر ب 600 دج، عمولة تجديدها 400 دج، استرجاع الرقم السري في حالة ضياعه 100 دج، عمولة السحب من الموزعات الآلية التابعة للبنك 11,75 دج، أما في حالة السحب من الموزعات الآلية التابعة لبنوك أخرى فعمولة السحب 35 دج؛

✓ الخدمات عن بعد، مثل إرسال الشيك عبر الصورة، فحص الحسابات، القيام بعمليات نقل وتحويل الأموال من حساب لآخر، طلب دفتر الشيكات الكترونيا، تقديم الشكاوي والاقتراحات وغيرها عن طريق خدمة البريد الإلكتروني للبنك.

بعدما استعرضنا أهم الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لاحظنا أن البنك يقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات تتناسب مع الأنواع المختلفة للزبائن، حيث تختلف هذه الخدمات من حيث آجالها وأنواعها، التسعيرة التي تختلف من خدمة لأخرى، القطاعات التي يتم تمويلها، تجدر الإشارة إلى أن تسعيرة الخدمات المدينة والدائنة ليس للبنك حرية مطلقة في تحديدها بل تكون محددة مسبقا بناء على تعليمات بنك الجزائر وتطبقها جميع المؤسسات المصرفية الناشطة في الصناعة المصرفية الجزائرية، ومنه يمكن القول أن المجال الذي يستطيع فيه البنك وضع التسعيرة المناسبة جد محدود كما

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنك BADR & CNEP

أنه يأخذ بعين الاعتبار التكاليف والمصاريف التي يتحملها عند تحديد الأسعار، أما بالنسبة للحسابات بالعملة الصعبة فالبنك ملزم بتطبيق التعليمات الصادرة عن بنك الجزائر، والصادرة في 20 فيفري 1991، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10/03): معدلات الفائدة المطبقة على الودائع بالعملة الصعبة

نوع العملة	مدة الإيداع	شهر	03 أشهر	06 أشهر	سنة	من سنة إلى سنتين	أكثر من سنتين
الدولار الأمريكي	0,67	1,16	1,73	2,51	3,26	3,76	
العملة الأوروبية الموحدة	1,52	1,81	2,12	2,59	3,34	3,84	
الين الياباني	0,00	0,00	0,00	0,23	0,98	1,48	
الدولار الكندي	1,45	1,79	2,21	2,89	3,64	4,14	
الريال السعودي	1,12	1,59	2,17	3,06	3,81	4,31	

المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة القرار.

من خلال الجدول يتضح لنا التنوع في العملات التي يقبل بها البنك كودائع، كذلك اختلاف التسعيرة المطبقة على كل نوع من العملات.

ثانيا: إستراتيجية التركيز

من شروط تأسيس البنوك في الجزائر أن يحمل البنك تسمية تدل على النشاط الذي يركز عليه فتسمية البنك جاءت من نشاطه الرئيسي المتمثل في تمويل القطاع الفلاحي وتنمية العالم الريفي بالدرجة الأولى، هذا ويعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية التركيز من أجل ضمان وتقوية وضعه التنافسي في الصناعة المصرفية الجزائرية والتفوق على منافسيه، ومن خلال هذه الإستراتيجية يركز البنك نشاطه في خدمة قطاع سوقي معين يتنافس فيه، ومن الواضح أن البنك يركز أكثر على خدمة وتمويل القطاع الفلاحي، حيث وفي إطار إعادة التمرکز الإستراتيجي للبنك قررت المديرية العامة للبنك إرجاع البنك للتركيز أكثر على تمويل التنمية الريفية والفلاحية، وعلى وجه الخصوص النشاطات التالية¹:

- ✓ قطاع الفلاحة؛
- ✓ قطاع الصيد البحري والموارد المائية؛
- ✓ تمويل برامج التنمية الريفية، والمشاريع التنموية المدعمة من طرف الدولة والمتمثلة في:

¹ بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع الإلكتروني:

http://ech_chaab.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=1514, 20/04/2016 .

- ✓ القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك؛
- ✓ القروض للخواص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية؛
- ✓ قروض موجهة لبناء مساكن ريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن والصندوق الوطني للسكن؛
- ✓ القروض للمهن الحرة في المناطق الريفية؛
- ✓ كل النشاطات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.

حيث ومع زيادة تركيز البنك في السنوات الأخيرة على الاهتمام بتمويل القطاع الفلاحي، شهدت القروض الفلاحية نموا كبيرا خاصة وأن البنك يعمل على تطوير واستحداث القروض ذات الطابع الاستغلالي والاستثماري الموجهة لتنمية هذا القطاع، أين قدرت القروض الفلاحية الممنوحة سنة 2013 بحوالي 61,818 مليار دينار (على مستوى وكالة القرارم لوحدها) وارتفعت سنة 2014 إلى حوالي 80,089 مليار دينار وهذا دليل على الاهتمام والتسهيلات المقدمة من طرف البنك لهذا القطاع، وفي إطار التسهيلات كذلك طرح بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 2008 قرض استغلالي جديد موجه لفئة الفلاحين يتمثل في قرض الرفيق، هذا القرض التمويلي الجديد يشهد إقبالا كبيرا من قبل الفلاحين لاقتنائه بالنظر للامتيازات التي يحملها.

1. قروض الرفيق:

يصنف من بين القروض قصيرة الأجل التي يركز عليها البنك، يعتبر من بين المشاريع التمويلية الجديدة التي استحدثها البنك لدعم المشاريع الفلاحية، ويوجه خاصة لشراء مختلف البذور والأدوية الزراعية وأغذية الأنعام وغيرها، وقد شهد هذا النوع من القروض زيادة كبيرة في الطلب عليه في السنوات الأخيرة ، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

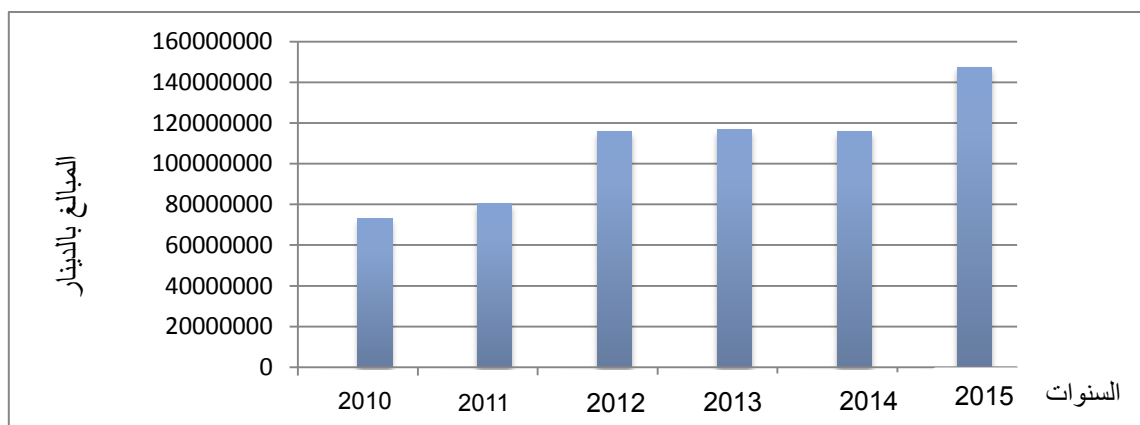
الجدول رقم (11/03): تطور عدد وحجم قروض الرفيق الممنوحة من طرف BADR للفترة 2015_2010

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	عدد و حجم القروض	عدد القروض	المبالغ الإجمالية
2010		76	72 969 744,0
2011		68	80 501 379,8
2012		137	115 998 647,0
2013		149	116 596 900,0
2014		133	115 655 600,0
2015		141	147 503 587,0
المجموع		663	649 225 857,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق بنكية.

الشكل رقم (08/03): التطور في قروض الرفيق الممنوحة للفترة 2015_2010



المصدر: من إعداد بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 11/03.

من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له، يتبين لنا مدى التطور الحاصل في عدد وحجم القروض الممنوحة بين سنة 2010 و 2015 أين قدرت نسبة الزيادة في مبلغ القروض بـ 102,14% وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى أن هذا النوع من القروض لا يدفع عليه الزيون فوائد، وإنما تتحملها خزينة الدولة وتقدر بـ 05%، وهذا يوضح الاهتمام الذي يحظى به القطاع الفلاحي من طرف البنك والدولة في آن واحد.

2. تمويل المشاريع المدعمة من طرف الدولة:

يركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك نشاطه في مجال تمويل التنمية، نحوى إنجاز المشاريع التي تدعمها الدولة (ANSEJ, CNEC, ANGEM).

الجدول التالي، يوضح مساهمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل المشاريع رفقة كل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

الجدول رقم (12/03): مساهمات بنك BADR في تمويل المشاريع

الوحدة: مليار دينار

عدد الملفات	مساهمة BADR	مساهمة ANSEJ	مساهمة CNAC	مساهمة شخصية	تكلفة المشروع
296	744,679	344,064	—	53,380	1142,123
111	293,965	—	115,628	10,430	420,023

المصدر: وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة القرارم.

تتوزع هذه التمويلات بين عدة مشاريع من نوع، مشاريع ذات طابع فلاحي، صناعي، حرف، أشغال عمومية، خدمات متنوعة ومن الواضح أن مساهمة البنك في التمويل هي الأكبر مقارنة مع مساهمة الدولة والمساهمة الشخصية للمقترض أين تقدر مساهمة البنك في المشروع بـ 70%، وبالنظر لتركيز البنك على المشاريع ذات الطابع الفلاحي فالمساهمة الأكبر تتجه إلى تمويل هذه المشاريع، وهذا دليل آخر على تركيز البنك في خدمة القطاع الفلاحي والاهتمام الموجه إليه، خاصة مع تشبع باقي القطاعات كقطاع الخدمات ففي السنوات الأخيرة توقفت الدولة عن دعم القطاعات ذات الطابع الخدمي وبدأت تركز على المشاريع الإنتاجية.

بالإضافة إلى ما تم ذكره حول تركيز البنك على تمويل القطاع الفلاحي، فالبنك يمنح كذلك قروض إيجارية موجهة لفئة الفلاحين بالدرجة الأولى لاقتناء العتاد الفلاحي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفلاحة والصيد البحري، أنشطة أخرى، وهو عبارة عن قرض متوسط الأجل، مدة استحقاقه تصل حتى 05 سنوات، يساهم فيه 03 أطراف، تقدر مساهمة البنك في التمويل بـ 65% والباقي تتقاسمه الدولة والمقترض، كما وأطلق مؤخرا بنك BADR خدمة جديدة أطلق عليها تسمية قرض التحدي، هذه الخدمة موجهة للخواص لتمويل إنشاء مستثمرات فلاحية جديدة أو تجهيزها وعصرنتها، تعزيز قدرات إنتاج المستثمرات الموجودة وغير المثمنة، تمويل وحدات الصناعة الغذائية (حليب وتعليب الطماطم)، هذا

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنك BADR & CNEP

وتتراوح قيمة القرض بين 1 مليون دج إلى 200 مليون دج، في حين تتراوح مدة القرض من 07 سنوات إلى 15 سنة كحد أقصى، أما بالنسبة لسعر الفائدة فنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13/03): سعر الفائدة المطبق على قرض التحدي

المدة	معدل الفائدة
03 سنوات الأولى	لا تحتسب عليها فوائد
من السنة الرابعة إلى السنة الخامسة	01%
من السنة السادسة إلى السنة السابعة	03%
الفترة الباقية	معدل الفائدة المطبق على القروض طويلة الأجل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : جريدة النهار، الموقع الإلكتروني:

www.ennaharonline.com/ar/latestnews/231081. 26/04/2016.

من خلال الجدول يتبين لنا التسهيلات التي يقدمها البنك لفئة الفلاحين، كدليل على تركيز البنك في خدمة هذا القطاع وتحقيق التميز فيه.

الفرع الثاني: إستراتيجيات المواجهة المعتمدة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك

حتى يضمن CNEP كبنك تجاري مكانته في الصناعة المصرفية الجزائرية، ويضمن تفوقه على أي منافسة محتملة اختار البنك إستراتيجيات معينة سنحاول توضيح ملامحها من خلال هذا الجزء.

أولاً: إستراتيجية التنوع

يعرض الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك في إطار إستراتيجية التنوع تشكيلة متنوعة من الخدمات سوف نتطرق إليها كما يلي:

1. الخدمات المقدمة للزبائن المدينين¹:

لعل أهم الخدمات التي يعرضها البنك على زبائنه المودعين تتمثل في:

أ. **الودائع تحت الطلب:** حساب إيداع تحت الطلب وبدون فوائد بدأ البنك تسويقه بداية شهر جانفي 2000، تتوفر هذه الخدمة في 03 أشكال، الأول هو حساب الصكوك يوجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين والجمعيات المدنية، يشترط البنك أن يكون الدفع الأولي عند فتح الحساب 1000 دج وتقدر مصاريف مسك وتسجير الحساب بـ 200 دج مع احتساب الضريبة على القيمة المضافة، أما النوع الثاني

¹ وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالة القرارم.

فيأخذ شكل حساب جاري تجاري موجه للتجار والشركات يشترط البنك أن يكون الدفع الأولي 10000 دج على الأقل، وتقدر مصاريف مسك وتسيير الحساب بـ 500 دج مع احتساب الضريبة، يفتح البنك كذلك حساب جاري تجاري لصالح الموظفين وعمال CNEP لإيداع رواتبهم مجاناً؛

ب. الودائع لأجل: تأخذ هذه الخدمة شكلين:

- حساب إيداع لأجل سكن: بدأ البنك بتسويقه شهر أكتوبر 1994، يوجه للأشخاص المعنويين (مؤسسات، شركات، جمعيات)، تتراوح مدة الإيداع بين سنة إلى 10 سنوات حسب الاتفاق مقابل سعر فائدة متغيرة حسب شروط البنك تدفع في نهاية كل سنة وتكون خاضعة للضريبة، في حين قدر مبلغ الإيداع الأولي بـ 500000 دج؛

- حساب إيداع لأجل بنك: بدأ البنك تسويقه شهر سبتمبر 1997، يوجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، وتتراوح مدة الإيداع بين 03 أشهر إلى 06 سنوات مقابل سعر فائدة متغير (يتراوح بين 0,5% إلى 0,7%)، مبلغ الإيداع الأولي 50000 دج، في حين لا يتم تحميل الزبون مصاريف مسك وتسيير الحساب؛

ج. دفاتر التوفير: هذه الخدمة موجهة لكل الأشخاص الطبيعيين بالغين أو قصر مع تصريح أبوي في الحالة الثانية، يسمح هذا الحساب بالحصول على توفير عند الطلب إضافة إلى فائدة تدفع للموفر سنوياً، وينقسم إلى:

- دفتر توفير سكن: بدأ البنك بتسويق هذا الدفتر في ماي 1966، يشترط البنك لفتح الحساب مبلغ 5000 دج كدفعة أولية، أما سعر الفائدة فتقدر بـ 02% سنوياً، و تقدر مصاريف تسيير الحساب بـ 100 دج مع احتساب الضريبة على القيمة المضافة الجبائية؛

- دفتر توفير شعبي: بدأ البنك بتسويق هذا الدفتر في ماي 1992، تقدر الدفعة الأولية لفتح الحساب بـ 10000 دج على الأقل، أما سعر الفائدة المطبق فهو 02,5% سنوياً؛ وتقدر مصاريف مسك الحساب بـ 100 دج مع الضريبة.

ج. حساب راس مالي: خدمة جديدة أطلقها البنك سنة 2015 في إطار تنويع خدماته، يوجه للزبائن الخواص سواء كانوا يملكون دفاتر توفير أو لا، عملية فتح الحساب مجانية كما أنه خالي من الفوائد ويتوفر في صورة بطاقات بنكية صالحة لمدة 05 سنوات، وبما أنها خدمة جديدة سوف نستعرض من خلال الجدول التالي عدد الزبائن المستفيدين من هذا الحساب والمبلغ الإجمالي:

الجدول رقم (14/03): حساب راس مالي

الوحدة: دينار جزائري

المبلغ الإجمالي	عدد الزبائن	المجموع
17 070 745,74	100	

المصدر: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالة القرارم.

بالنظر إلى تاريخ طرح البنك لهذه الخدمة، فهي تلاقي إقبال كبير من قبل الزبائن بالنظر للمزايا التي تحملها، فبالإضافة لكون كل العمليات المرتبطة بها مجانية فهي كذلك تتميز بالسرعة والضمان.

د. البطاقات الالكترونية: يعرض البنك على زبائنه بطاقات السحب والدفع والتحويل التالية:

- بطاقة ما بين البنوك CIB: مدة صلاحية البطاقة سنتين تجديدها يتم بشكل آلي، يدفع الزبون مبلغ 200 دج للحصول عليها، وتقدر عمولة السحب من الموزعات الآلية التابعة للبنك بـ 10 دج أما بالنسبة لعمولة السحب من الموزعات الآلية لبنوك أخرى أو موزعات بريد الجزائر فتقدر بـ 15 دج؛
- البطاقة الكلاسيكية (CIB CLASSIC): تستعمل في السحب والدفع في نفس الوقت لقيمة المشتريات كما تتميز بسهولة استعمالها وتضمن في نفس الوقت الحماية لصاحبها كونها بطاقة رقمية؛
- البطاقة الذهبية (GOLD): تمنح لكبار التجار، من مزاياها السرعة في تنفيذ الصفقات إضافة لسهولة استعمالها؛
- بطاقة توفير: تمنح هذه البطاقة للموفرين، تقدر مدة صلاحيتها بـ 05 سنوات؛

هـ. أنشطة محفظة الأوراق المالية: من بين الأسهم التي يعرضها البنك حاليا، نجد أسهم فندق الأوراسي وأسهم شركة صيدال، ...إلخ؛

و. سندات الإدخار: تمثل سندات الادخار أو الصندوق جزءا مهما من إجمالي الموارد المجمعة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك.

3. الخدمات المقدمة للزبائن الدائنين¹:

يعرض الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك على زبائنه الدائنين سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين تشكيلة متنوعة من الخدمات في شكل قروض متنوعة من حيث الآجال، التسعيرة، نوع القرض ومبلغه، تنقسم إلى:

¹ وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالة القرارم.

أ. قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل موجهة لتمويل مشاريع التأسيس، الاقتناء و/ أو تدعيم وسائل الإنتاج (تجهيزات)، في جميع قطاعات النشاطات الاقتصادية بما فيها أموال التداول الضرورية لانطلاق المشروع، كفالات السوق، هذا ومن أجل تسهيل البلوغ هذا النوع من التمويل وضعت الدولة مجموعة من التسهيلات لتشجيع الاستثمار في مجال:

- الاستثمار الإنتاجي (المؤسسات الجزائرية المنتجة للأموال والخدمات): تتكفل خزينة الدولة بتسديد 02% من الفوائد عوضا عن الزبون؛

- القطاع السياحي والخدمات الفندقية: تتكفل الدولة بتسديد 03% من الفوائد الواجبة التسديد بالنسبة للمشاريع المنجزة في الولايات الشمالية، و 4,5% بالنسبة لولايات الجنوب؛

- المؤسسات الرياضية ذات أسهم: تتكفل الدولة بتسديد 05% من الفوائد والباقي يتكفل بها المقترض.

بالنسبة لمدة استعمال القرض فتحدد حسب طبيعة المشروع، قطاع النشاط ومردودية المشروع (من سنتين إلى 12 سنة مع إمكانية الحصول على تأجيل)، وتقدر مساهمة البنك في المشروع بـ 70% من قيمة المشروع الإجمالية أما تسعيرة هذا النوع من القروض فتطبق عليها نسبة الفائدة سارية المفعول (5,25% في المدى المتوسط و 5,75% في المدى الطويل) والتي يمكن مراجعتها حسب شروط البنك؛

ب. قروض عقارية: مدة استحقاق هذه القروض طويلة نسبيا يمكن أن تصل حتى 70 سنة، وتكون موجهة أساسا لتمويل القطاع العقاري من سكنات، أراضي، إلخ، وباعتبار أنها مجال تركيز البنك سوف نتطرق إليها بالتفصيل في ما سيأتي؛

ج. كما وطرح البنك مؤخرا قروض استهلاكية والقروض السياحية.

زيادة على ما سبق يقدم البنك مجموعة من الخدمات المتنوعة، منها:

- ✓ فتح الحسابات بمختلف أنواعها؛
- ✓ السحب و الإيداع والإطلاع على الرصيد يكون بصفة مجانية بالنسبة لزيائن البنك؛
- ✓ تسليم البطاقات الإلكترونية؛
- ✓ خدمات عن بعد، مثل الإطلاع على الحساب، التحويل، تقديم الاقتراحات والشكاوي، إلخ.

بعدما استعرضنا أهم الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لزيائنه، يمكن استنتاج أن البنك ينوع خدماته سواء من حيث القطاعات والأشخاص الذين يتعامل معهم، آجال العمليات والتسعيرة، إلخ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ما قيل سابقا عن طريقة تحديد أسعار الخدمات للبنوك الجزائرية ينطبق على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك.

ثانيا: إستراتيجية التركيز

يركز الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك عقار نشاطه في خدمة هذا القطاع وتنميته، والذي يهدف من خلاله إلى تحقيق التميز على منافسيه وضمان مكانته الدائمة في الصناعة المصرفية، فيما يلي سنستعرض أهم الخدمات العقارية التي يقدمها البنك:

1. قروض عقارية للخواص¹:

هي تلك القروض التي يمنحها البنك للخواص لبناء، شراء، تهيئة سكنات، ...إلخ، هذه القروض سوف نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (15/03): القروض العقارية للخواص

طبيعة القرض	قيمة القرض	مدة القرض	الضمان
قرض شراء مسكن لدى الخاص	90% من سعر السكن؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
مسكن ترقوي	90% من سعر البيع؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
مسكن اجتماعي تساهمي	90% من سعر السكن؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
شراء مسكن فوق مخطط	يحدد حسب القدرة المالية للزبون، السن، سعر السكن؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
بناء مسكن	90% من مبلغ الكشف التقديري لأشغال البناء؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
شراء قطعة أرض لبناء مسكن	حسب القدرة المالية للزبون، السن، سعر السكن؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
تهيئة مسكن	90% من قيمة الكشف التقديري للأشغال؛	75_25 سنة؛	المسكن؛
توسيع مسكن	90% من قيمة الكشف التقديري للأشغال؛	75_30 سنة؛	المسكن؛
القروض العقارية شباب (بناء، شراء أو توسيع مسكن)	100% من سعر البيع أو الكشف التقديري للأشغال	75_40 سنة؛	المسكن؛
كراء مسكن	1000000 دج.	24_12 شهرا.	وثيقة تأمين.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق بنكية.

¹ وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالة القرارم.

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة المصرفية وإستراتيجيات بنك BADR & CNEP

من الجدول أعلاه يتبين لنا مدى الاهتمام الذي يحظى به قطاع العقارات وبالأخص السكن، وبالنسبة لطريقة التسديد فتكون في شكل دفعات يتم تحديدها بين البنك والزبون، أما سعر الفائدة على هذه القروض فتحدد حسب السعر السائد (حاليا يقدر بـ 5,75) مع نسب تفضيلية للموفرين، هذه القروض العقارية تمنح كذلك للجزائريين المقيمين في الخارج.

فيما يلي سوف نستعرض تطور عدد المستفيدين من القروض العقارية، والمبالغ الإجمالية خلال الثلاثة سنوات الأخيرة.

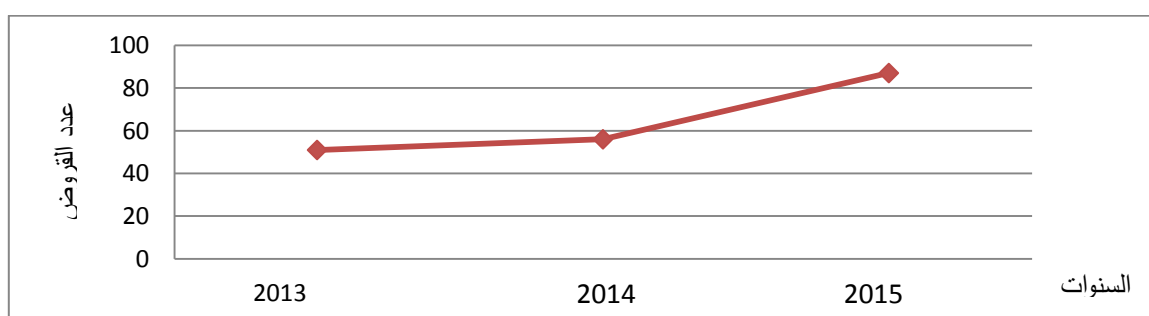
الجدول رقم (16/03): تطور عدد المستفيدين من القروض العقارية للخواص للفترة 2015_1013

الوحدة: دينار جزائري

المبالغ الإجمالية	2015	2014	2013	قروض عقارية للخواص
22 341 369	02	00	05	قرض لشراء مسكن لدى الخاص
34 600 000	00	00	01	مسكن ترقوي
4 340 266	08	04	00	مسكن اجتماعي تساهمي
46 060 000	33	24	30	مسكن بيع فوق مخطط
24 000 000	13	12	08	بناء مسكن
10 500 000	02	02	02	شراء قطعة أرض لبناء مسكن
12 500 000	07	05	02	تهيئة مسكن
00	00	00	00	توسيع سكن
7 350 000	01	02	03	القرض العقاري شباب
11 859 000	21	07	00	كراء مسكن
138 950 635	87	56	51	المجموع

المصدر: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _وكالة القرارم.

الشكل رقم (09/03): تطور عدد القروض العقارية للخواص للفترة 2015_2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 16/03.

من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له، يتبين لنا التطور في عدد القروض العقارية الممنوحة للخواص، حيث أن هناك تطور ملحوظ في عدد الزبائن المستفيدين من هذه الخدمة، وبالأخص القروض الموجهة لشراء مسكن فوق مخطط أين قدر عددها بـ 87 قرض بتكلفة إجمالية 46 060 000 دج، تليها القروض الموجهة لبناء سكنات بـ 33 قرض وتكلفة إجمالية مقدرة بـ 24 000 000 دج والقروض الموجهة لكراء سكنات بـ 28 قرض هنا نشير إلى أن هذه الزيادة في عدد القروض الموجهة لكراء سكنات سببها زيادة في عدد السكنات الموجهة للكراء نتيجة لمشاريع بناء المساكن، أما بالنسبة لباقي القروض فهي قليلة نوعا ما وعددها متقارب (من 01 إلى 14 قرض) مع غياب تام لقروض توسيع السكنات كما أن القروض الموجهة للشباب كذلك قليلة جدا، ربما يرجع ذلك إلى تخوف الشباب من تبعات الحصول على قرض طويل المدى والعجز عن تسديده.

2. تمويل المقاولين¹:

هذه القروض تشبه سابقتها من حيث أنها عقارية والاختلاف الوحيد أنها موجهة لفئة المقاولين (كل شخص يمارس الترقية العقارية بموجب المرسوم التشريعي 03/93 المؤرخ في 01 مارس 1993 المرتبط بنشاط الترقية العقارية)، وتأخذ هذه القروض إحدى الصيغ التالية:

أ. **تمويل الترقية العقارية:** يشمل كل نشاطات الترقية العقارية التي تهدف إلى إنجاز أو تجديد أملاك عقارية موجهة للبيع أو الإيجار، يمكن أن تكون محلات ذات طابع سكني أو محلات موجهة لنشاطات مهنية تجارية أو صناعية، حيث تتراوح نسبة التمويل بين 80% إلى 90% من قيمة المشروع، ومدته هي مدة إنجاز المشروع؛

ب. **إنجاز سكنات البيع بالإيجار:** هذا النوع من المشاريع تدخل الدولة طرفا فيه تتمثل حصتها بقطعة الأرض الموجهة للبناء، أما نسبة تمويل البنك فتقدر بـ 55% كأقصى تقدير، ومدته تحدد بفترة الإيجار للأموال العقارية موضوع التمويل؛

ج. **تمويل شراء أراضي للترقية العقارية:** يمنح البنك كذلك تمويلا للمقاولين والمؤسسات المختصة بالتهيئة لشراء أو تهيئة أراضي مخصصة لمشاريع عقارية، حيث تقدر مساهمة البنك في التمويل بـ 70% مع إمكانية رفعها إلى 90% من مبلغ الشراء، أما مدة القرض فهي 24 شهرا.

تجدر الإشارة هنا إلى أن البنك لم يقدم ولا قرض عقاري واحد، نظرا لقصر فترة نشاطه في المنطقة أو أنه لا يتوفر على السيولة الكافية لتمويل مشاريع كبرى كالمشاريع العقارية.

¹ وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، وكالة القرارم.

من خلال استعراضنا للقروض العقارية الممنوحة من طرف البنك نستنتج أن البنك يركز أكثر على خدمة القطاع العقاري، خاصة مع الامتيازات الممنوحة لهذا القطاع وذلك ما يعطيه صفة التركيز على التميز أكثر منه على السعر.

ثالثاً: إستراتيجية الشراكة

كما سبق ورأينا فإن إستراتيجيات الشراكة أو التعاون من بين الإستراتيجيات التي تلجأ إليها المؤسسات لتقوية مركزها التنافسي، وتبادل الخبرات والمهارات بين المؤسستين المتحالفتين، لذلك قام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بـ بنك بابرام اتفاقية شراكة مع شركة التأمين كارديف (Cardiff)، هذه الأخيرة عبارة عن هيئة فرعية للتأمين تابعة للمجموعة المصرفية الفرنسية، تم عقد الاتفاقية في 25 مارس 2008 والتي تعتبر هي الأولى من نوعها في الجزائر، في البداية كانت تقتصر العلاقة على قيام البنك بتوزيع خدمات كارديف عبر كامل وكالات البنك (تأمين المقترضين من البنك على الحياة والموت، العجز عن العمل والبطالة)، وتم تطوير العلاقات لتشمل تأمينات أخرى مثل تأمين الحسابات والخدمات ذات الصلة بالسكن والتأمين ضد الكوارث الطبيعية، ويأخذ التأمين إحدى الصيغتين¹:

1. الصيغة الكلاسيكية: لا تغطي إلا الوفاة

في حالة الوفاة تغطي كارديف رأس المال المتبقي المستحق الخاص بالقرض بتاريخ الوفاة، يسمح بالانخراط في هذه الصيغة لكل الأشخاص الطبيعيين (فردياً، أو المنخرط وزوجه وأطفاله القصر) اللذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى 60 سنة، ويملكون حسابات شيكات لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بـ بنك؛

2. الصيغة المثريّة: كل الأسباب

توفر هذه الصيغة حماية أفضل بتغطية كل الحوادث ممثلة في الوفاة والعجز المطلق والنهائي ومختلف الكوارث الطبيعية، وكذا الضمان الإضافي في حالة الوفاة أو العجز المطلق والنهائي بسبب وقوع حادث (دفع تعويض تكميلي يساوي 20% من رأس المال المتبقي المستحق في الحساب البنكي تتحمله شركة كارديف).

من خلال الجدول التالي، سوف نستعرض تطور عدد الزبائن المؤمن لهم من طرف البنك في السنوات الثلاث الأخيرة:

¹ معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بـ بنك، 2016/04/12.

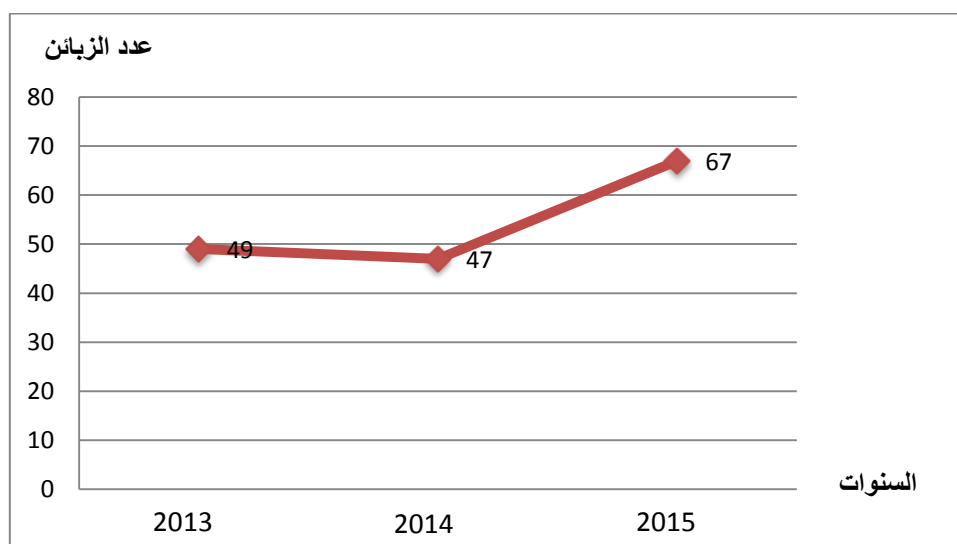
الجدول رقم (17/03): تطور عدد الزبائن المؤمن لهم للفترة 2013_2015

السنوات	2013	2014	2015	المجموع
عدد الزبائن	49	47	67	163

المصدر: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _وكالة القرارم.

يمكن أن نوضح تطور عدد الزبائن المؤمن لهم، في إطار الشراكة بين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكارديف الجزائر:

الشكل رقم (10/03): تطور عدد الزبائن المؤمن لهم للفترة 2013_2015



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 12/03.

من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له، نلاحظ تطور عدد الزبائن المستفيدين من خدمة التأمين، حيث قدر عدد العدد الإجمالي للزبائن المؤمنين 163 زبون في ظرف 03 سنوات، رغم انخفاض عددهم سنة 2014 عن 2013 بمعدل زبونين، إلا أن عدد الزبائن عاد للارتفاع سنة 2015، فقط يمكننا القول هنا أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك بلجونه إلى عقد اتفاقية شراكة مع هذه المؤسسة وسع من قاعدة عملائه وتميز في نفس الوقت على منافسيه.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استعرضنا أهم التطورات والإصلاحات التي مرت بها الصناعة المصرفية الجزائرية، والتي رغم الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية للنهوض بقطاع البنوك وموجة التحرير المصرفي التي شهدتها هذا القطاع، مازال أمام الصناعة المصرفية خطوات كبيرة لمواكبة التطورات الحاصلة في هذه الصناعة التي ومن مميزاتها التجدد والتطوير.

حاولنا كذلك من خلال هذا الفصل تحليل عوامل هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية، والتي توصلنا من خلالها إلى تحديد شكل المنافسة السائد، ألا وهو هيكل احتكار قلة، هذا الأخير كان له بليغ الأثر في التقليل إن لم نقل الحد من تأثير القوى التنافسية، حيث أن تركيز البنوك مقارنة بالزبائن والموردين أثر على قدرة هؤلاء على المساومة وجعلها تتخفف بدرجة كبيرة، إضافة إلى ذلك فلا يمكننا أن نسلم بوجود تهديد فعلي للخدمات البديلة في ظل تبني البنوك لأنشطة الصيرفة الشاملة، أما بالنسبة لتهديد الداخلين الجدد فيمكن أن نسلم بأنه الخطر الوحيد الذي يمكن أن يهدد مركز البنوك التنافسي، والتي يبقى أمر دخولها مرهون بقرار من الحكومة.

أما عن الإستراتيجيات المعتمدة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية فلاحظنا أن البنك يعتمد بدرجة كبيرة على إستراتيجيتين أساسيتين وهما التنويع والتركيز، على خلاف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك فبالإضافة إلى اعتماده على التنويع والتركيز كإستراتيجيات لاحظنا أنه لجأ إلى التعاون أو الشراكة كخيار إستراتيجي يهدف من خلاله لتقوية مركزه التنافسي.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر، ومعرفة علاقته ومساهمة في تحديد الإستراتيجيات المناسبة للبنوك الجزائرية.

حيث قمنا بتحليل أبعاد هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية لمعرفة الشكل الذي يأخذه هيكل الصناعة وأهم مميزات هذه الصناعة إضافة إلى تحديد جملة من التحديات التي تواجهها الصناعة المصرفية الجزائرية، خاصة وأن هذه الصناعة تتمتع بجاذبية كبيرة والجزائر على أبواب الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وفتح السوق المصرفية على الخدمات الأجنبية.

هذا وباعتبار أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك مؤسستين عموميتين، لكل واحدة منهما قدرات كبيرة في مجال نشاطهما، فالأول يتميز بخبرته الكبيرة خاصة في قطاع الفلاحة والثاني في المجال العقاري، إضافة إلى الحصص السوقية المعتبرة التي يحوزانها مقارنة بالبنوك الأخرى، حاولنا التركيز عليهما بالدراسة أين قمنا بتحليل القوى الخمسة للمنافسة المشكلة لهيكل الصناعة إضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المتاحة والمعتمدة من طرف البنكين لمواجهة المنافسين في الصناعة.

في الأخير سوف نقوم بالتأكد من صحة الفرضيات التي قمنا بطرحها في بداية الدراسة كما سنستعرض مجموعة من النتائج، والتي على أساسها يمكن أن نقدم مجموعة من المقترحات والتوصيات يمكن أن تستفيد منها البنوك الجزائرية، ونقترح بعض المواضيع كآفاق لدراستنا هذه.

أولاً: اختبار الفرضيات

فيما يتعلق بالفرضيات المقترحة في مقدمة الدراسة، فقد توصلنا إلى:

- **الفرضية الأولى:** يخضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك إلى منافسة كبيرة من طرف البنوك العمومية الأخرى المنافسة، التي تتزاحم على نفس الحصة السوقية، وكما لاحظنا فالبنوك الجزائرية تعرض خدمات متشابهة، وبالتالي فقرار تبني إستراتيجية التنويع يسمح للبنكين بتغطية متطلبات أكبر عدد من الزبائن، والتي تضمن لهما الحفاظ على حصتهما السوقية وتنميتها وذلك ما لاحظناه من خلال قياس درجة التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية ومراقبة تطور الحصة السوقية للبنكين التي تشهد تحسناً من سنة لأخرى، وبالتالي فالفرضية الأولى صحيحة؛

- **الفرضية الثانية:** تتميز الصناعة المصرفية الجزائرية بوجود الحواجز التنظيمية والتي تعتبر من أقوى الحواجز كونها مفروضة من طرف الدولة إضافة إلى المتطلبات الرأسمالية بعد قرار الحكومة رفع الحد الأدنى لرأس المال للمؤسسات المصرفية، كما أن البنوك الجزائرية كل منها متخصص في خدمة قطاع

معين دون محاولة أي منافس التخصص في ذات المجال، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يركز نشاطه في خدمة القطاع الفلاحي والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك يركز في خدمة القطاع العقاري ومن الملاحظ أن البنكين يحققان التميز في خدمة هذه القطاعات، وبالتالي فالفرضية الثانية صحيحة؛

- **الفرضية الثالثة:** تعتبر الخدمات التي تعرضها شركات التأمين كبداية تمويلية للخدمات المصرفية وبالتالي فهي تشكل تهديد للبنوك الجزائرية، ذلك جعل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك يلجأ إلى اعتماد إستراتيجية التعاون كخيار استراتيجي من خلال الشراكة التي تجمعها مع شركة التأمين كارديف ولاحظنا تطور عدد الزبائن المستفيدين من خدمات التأمين التي يعرضها البنك، وبالتالي فالفرضية الثالثة صحيحة.

ثانيا: نتائج الدراسة

تتلخص أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

✓ رغم موجة الإصلاحات التي مست قطاع البنوك في الجزائر، خاصة مع تحرير المنافسة والسماح للبنوك الخاصة بالدخول إلى هذه الصناعة، إلا أن البنوك العمومية لا تزال لحد اليوم تسيطر على هذه الصناعة بامتلاكها أكبر الحصص السوقية؛

✓ عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية تقتصر على الحواجز التنظيمية المفروضة من طرف الدولة، أما باقي العوائق فتتميز بالضعف؛

✓ تعاني البنوك الجزائرية من قلة التميز في خدماتها، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المصرفية؛

✓ تنحصر المنافسة في الصناعة المصرفية الجزائرية بين البنوك العمومية الجزائرية، حيث تتنافس البنوك العمومية فيما بينها لاكتساب أكبر حصة سوقية، والتغير في نسب التركيز بين سنة 2010_2013 دليل على إشتداد المنافسة من سنة إلى أخرى؛

✓ إن تهديد المنافسين المحتملين مرهون بقرار بنك الجزائر، فيما يخص منح الاعتماد للمؤسسات المصرفية الراغبة في الدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية؛

✓ قلل من تهديد الخدمات البديلة قيام البنوك الجزائرية بتتويع خدماتها لتشمل مجالات أخرى مثل التمويل الإيجاري والتأمين؛

✓ إن تركيز البنوك الجزائرية مقارنة بالزبائن قلل من قوة مساومة هؤلاء الزبائن، أما فيما يخص قوة مساومة الموردين فالأمر يقتصر على موردي البرمجيات وبعض الشركات؛

✓ يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إستراتيجيتين أساسيتين تتفقان مع حالة السوق المصرفية الجزائرية والقدرات المعتبرة التي يتمتع بها البنك، وهما إستراتيجية التمويل وذلك ما لاحظناه من خلال استعراض تشكيلة الخدمات المقدمة من طرفه وذلك بهدف تغطية جميع الفئات التي يتكون منها المجتمع الجزائري، وإستراتيجية التركيز من خلال تركيزه بدرجة كبيرة في خدمة القطاع الفلاحي؛

✓ يعتمد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك نفس الإستراتيجيات المعتمدة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع تركيزه في الحالة الثانية في خدمة القطاع العقاري، إضافة إلى لجوء البنك لاعتماد إستراتيجية التعاون كخيار إستراتيجي يسعى البنك من خلاله لتوسيع حصته السوقية والتقليل من تهديد الخدمات البديلة؛

ثالثا: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

✓ ضرورة تبني إستراتيجية التميز من طرف بنكي الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لتحقيق التفوق على المنافسين وتوسيع الحصة السوقية؛

✓ ضرورة تخفيض تسعيرة الخدمات، خاصة القروض بالنظر لما تسمح به الصناعة من مردودية وذلك يؤثر إيجابا على البنكين؛

✓ ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في مجال العمل المصرفي.

رابعا: آفاق الدراسة

ونطمح في الختام أن تكون دراستنا تمهيدا لدراسات أخرى مستقبلية، تكون أكثر تخصصا ودقة في معالجة الإستراتيجية والتنافسية في مختلف المجالات، وعليه نقترح الإشكاليات التالية:

❖ تحليل علاقة هيكل الصناعة بأداء المؤسسات الاقتصادية؛

❖ مساهمة في تحديد الوضع التوازني لمؤسسة تتشط ضمن شروط هيكل احتكار القلة؛

❖ تغيير تسعيرة المكالمات في صناعة الهاتف النقال في ظل هيكل الصناعة السائد وأثرها على تنافسية مؤسسة أوريدو؛

❖ أثر تبني إستراتيجية التمويل على أداء المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الثانية، دار الزهراء للنشر، السعودية، 2001.
2. أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
4. إسماعيل يونس يامين وآخرون، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو والإستقرار والنجاح في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
7. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
8. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد (التحليل الجزئي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. رشيد بن الذيب ونادية شطاب عباس، اقتصاد جزئي (نظرية وتمارين)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
11. روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994.

12. سعد علي العنزي وجواد راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم مداخل تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي (النظريات الاقتصادية)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
14. سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. السيد محمد أحمد السريتي، الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
16. شاكركزيوني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
17. ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007.
18. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
21. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، 2004.

24. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الثانية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
26. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
27. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
28. علاء فرحان طالب الدعي وفاطمة علي سليمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
29. علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
30. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمد البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
31. علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
32. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
33. فتحي أحمد دياب عواد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي المعاصر، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
34. فريد إل فراي وآخرون، تعريب دنيا عبد الإله الملاح، تسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، السعودية، 2007.
35. فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.

36. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
37. كمال علاوي وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
38. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
39. محمد صفوت قابل، الاقتصاد الجزئي، جامعة المنوفية، مصر، 2009.
40. محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد (الجزئي والكلي)، الطبعة الثانية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
41. محمد عبد الغني هلال، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، دار الكتب، مصر، 2008.
42. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
43. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
44. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 1997.
45. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
46. محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
47. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
48. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

49. محمود حسين الوادي وأحمد عارف العساف، الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
50. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
51. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
52. مغاوري شلبي، حماية المنافسة ومنع الإحتكار (بين النظرية والتطبيق)، دار النهضة العربية، مصر، 2005.
53. نبيل مرسي خليل وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
54. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.
55. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم الأسس الوظائف)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
56. نواف الرومي، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، مركز النشر الجامعي، تونس، 2003.

II. المجلات العلمية:

1. إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر عدد 13، 2015.
2. حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 01، 2014.
3. سليمان ناصر وآدم حديدي، تأهيل النظام المصرفي في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 02، 2015.

4. شريف غياط ومحمد بوقموم، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية (بين المعوقات والتطوير)، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، الجزائر، عدد 09.
5. الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 12، 2007.
6. عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، عدد 10، 2013.
7. عبد الرزاق حبار، تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 10، 2011.
8. عبد القادر مطاي، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 07، 2010.
9. عبد الله غانم وعمر تمجيدنت، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، مجلد 07، عدد 02، 2014.
10. عبد الوهاب بن بركة وعادل مياح، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 09، 2011.
11. عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 02، 2007.
12. عز الدين مصطفى الكور ونظال أحمد الفيومي، أثر قوة السوق وهيكل الكفاءة على أداء البنوك التجارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 3، عدد 3، 2007.
13. محمد الأمين بن عزة، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، عدد 02.
14. محمود صديق الزين وأحمد سعيد بامخرمة، قياس درجة التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، مجلد 2، 1989، على الموقع الإلكتروني:

<http://4geography.com/vb/showthread.php?t=8408/>

15. مقدم عبيرات وحساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، عدد 05.

16. وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2008.

III. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. بلقاسم زايري، آثار إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي في الجزائر، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة، أيام 11_12 مارس، 2008.

2. حسين بلعجوز وغزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03-04 ماي، 2011.

3. درمان سليمان صادق، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 04_05 ديسمبر، 2007.

4. رابح بوقرة ونبيلة جعيجع، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 08_09 نوفمبر، 2010.

5. سعيدي وصاف وعتيقة وصاف، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية_واقع وتحديات_جامعة الشلف، الشلف، أيام 14_15 ديسمبر، 2004.

6. سميرة عطوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية باستخدام نموذج scp، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 22_23 نوفمبر، 2011.

7. عامر عامر أحمد وجميلة أحسن، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 08_09 نوفمبر، 2010.
8. العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 08_09 مارس، 2005.
9. علي عزوز، قياس إستقلالية البنك المركزي في ظل الإصلاحات المصرفية الحديثة، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11_12 مارس، 2008.
10. معن وعد الله المعاضيدي، إستدامة المزايا التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 27-28 نوفمبر، 2007.
11. وهيبة بوخدوني، واقع وآفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي_واقع وتحديات_ جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 14_15 ديسمبر، 2004.

IV. المذكرات والرسائل الجامعية

1. آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
2. إيمان غرزولي، البدايل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
3. الهاشمي بن واضح، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

4. خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
5. رابح عرابة، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
6. ريمة ذهبي، الاستقرار المالي النظامي: بناء مؤشر تجميعي للنظام المالي الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، 2013.
7. سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.
8. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
9. سلمى شرفي، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، رسالة دكتوراه في العلوم النظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
10. سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
11. صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم، في علوم التسيير (منشورة)، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، 2013.
12. عادل عرقابي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
13. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
14. عياشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

15. فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

16. فواز واضح، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

17. محمد حمو، أثر تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009.

18. يحيى فريك، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

V. التقارير:

1. بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2014.

2. التقارير السنوية لبنك الجزائر الخارجي، الموقع الإلكتروني: www.bea.dz/.

3. التقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري، الموقع الإلكتروني: www.bna.dz/.

VI. القوانين والمراسيم:

1. الأمر رقم 04/10، المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 50، 2010.

VII. قواميس ومعاجم:

1. نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء، ط1، دار القلم، سوريا 2008.

VIII. مواقع الأنترنت:

1. إتحاد المصارف العربية، القطاع المصرفي الجزائري: تطوير وتحديث مستمران، إدارة الدراسات والأبحاث، الموقع الإلكتروني: www.uabonline.org/en.

2. بنك العقار، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط _بنك، الموقع الإلكتروني: www.cnepbanque.dz.

3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع الإلكتروني:
http://ech_chaab.com/ar/idx.php?option=com_conten&task=vw&id=1514.
4. التعريف بعلم الإقتصاد الصناعي ومفاهيم عامة حول هيكل الصناعة، الموقع الإلكتروني:
[http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=22918.0;wap2 /](http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=22918.0;wap2/).
5. جريدة النهار، الموقع الإلكتروني: www.ennaharonline.com/ar/latestnews/231081.
6. عبد الرحيم قزولي، شروط تأسيس البنوك في القانون الجزائري، مجلة القانون والأعمال، مقال على الموقع الإلكتروني: www.droitentreprisc.org/.
7. عويسي أمين: محاضرات في الإقتصاد الصناعي على الخط، جامعة سطيف، الموقع الإلكتروني:
http://cte_univ_setif.dz/

ثانيا: باللغة الأجنبية:

أ. الكتب:

1. D. carlton & j. perloff, Economie industrielle, De boeck université, France, 2012.
2. Dennis w. carlton & Jeffrey m. perloff, Economie industrielle, 2ème ed, Traduit par fabrice mawerolle, Grope de boeck, Bruscelles, 2008.
3. Freed david, Strategic managment(concepts and cases), 13th ed, Publishing as prentice hall, USA, 2011.
4. Jean tirole, The theory of industrial organization, 10th ed, Prinided and bound by Hamilton, USA, 1998.
5. Jeffrey church and Roger ware, Industrial organization: A strategic approach, Mc Graw_ Hill companies, Inc, USA, 2000.
6. Micheal E. Porter, Competitive strategy :techniques for analayzing industries and competitors, New introduction, Free press, New York, 1998.
7. Team FME, Porter five forces Strategy skills, 2013,[site in]:
http://www.free_managment_ebook.com/.

II. الرسائل الجامعية

1. David W. ssonko, The impact of structural adjustment programs on Uganda, Doctorat thesis, in business administration, university of Glasgow, Scotland, 2007.

III. محاضرات:

1. Jeff bordes, Lectures in, **Strategic management assignment**, Atlantic International University, 2009, [site in]:
<http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Jeff>.
2. Kivin hind, lectures, **The economics of european industry**, Unit Ec 455, 2000 [site in]:
<http://unn.ac.uk/~égv8/>.
3. Xavier martiniz _giralt, **Lecture notes on industrial organization**, Universitat aut`onoma, Barcelona, [site in]:
http://pareto_vab.es/xmg/Docenia/IO_en/IO_introduction.pdf/.

IV. التقارير:

1. La Banque d'Algérie, **Rapport 2014, Evolution économique et monétaire en Algérie**, Juillet, 2015.

V. مواقع الأنترنت:

1. La banque d'Algérie, www.bank-of-algeria.dz/banque.htm.