



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

تأثير السلوك الإستراتيجي على ربحية المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. فاطمة محبوب

إعداد الطالبتين:

- نزيهة جوال

- عليمة بوشبورة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ميلود برني
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. فاطمة محبوب
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. زيد جابر

السنة الجامعية 2018/2019 .



شكر وعرفان

الشُّكر أوَّلُ وأخيراً لله الَّذي أفاض علينا من نعمائه وجميل عطائه، وتكرَّم علينا بإخراج هذا العمل إلى النُّور.

ثمَّ بالغ التَّقدير والاحترام لأستاذتنا الفاضلة: الدكتور فاطمة محبوب التي قبلت الإشراف على هذه المذكرة، فلم تدَّخر جهداً ولا وقتاً إلا بذلته عن طيب نفس ولاء خاطر، فكانت لنا المرشدة والمعينة، وإنَّا لا نرى شكراً أبلى من الدَّعوة لها في ظهر الغيب.

فنسأل الله أن يزيدنا علماً وفضلاً، وأن يقيمها في الآخرة مقام الكرام الأوائل.

ولا يفوتنا شكر كلِّ من مدَّ لنا يد العون، فنقول أثابكم الله على جميل صنيعكم.

إهداء

إلى مدرستنا الأولى، من نشأتنا إليها كل حين
وأن... الأمّ الحبيبة رزقنا الله برك.

إلى من نحمل اسمه بكل افتخار، من علمنا السير
إلى الأمام دون انتظار... الوالد الكريم أدامك
الله تاجاً فوق رؤوسنا.

إلى كل من علمنا حرفاً، خلقاً، أدباً.

نهدي هذا العمل

نزيفة + عليمة

المخلص

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع السلوك الاستراتيجي وأثره على ربحية المؤسسة الصناعية، وذلك بأخذ مجمع صيدال للصناعة الدوائية كنموذج للدراسة التطبيقية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير السلوك الاستراتيجي على ربحية المؤسسات الصناعية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة مختلف الجوانب النظرية للسلوك الاستراتيجي والأداء والربحية والعلاقة بينهما، وكذا المنهج التحليلي لدراسة وتحليل الصناعة الدوائية على المستوى العالمي والمحلي، وتحليل تأثير سلوك مجمع صيدال على ربحيته. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مجمع صيدال ينتهج التحالف كسلوك استراتيجي، مما يساعده في الحصول على المواد الأولية والتكنولوجيا بتكاليف منخفضة، ونتيجة لذلك تنخفض أسعار منتجاته، مما يؤدي إلى ارتفاع رقم أعماله وبالتالي زيادة ربحيته. **الكلمات المفتاحية:** السلوك الإستراتيجي، الربحية، الصناعة الدوائية، مجمع صيدال، التحالفات الإستراتيجية.

Abstract:

This study deals with the subject of strategic behavior and its impact on the profitability of the industrial enterprises by taking Saidal group of the pharmaceutical industry as a model for the applied study. The aim of this study is to identify the impact of strategic behavior on the profitability of industrial enterprises and determine the nature of the relationship between them

This study adopted the theoretical approaches to the strategic behavior, performance, profitability and the relationship between them. The analytical approach was adopted to study and analyze the pharmaceutical industry at the global and local level, and to analyze the impact of the behavior of Saidal group on its profitability.

This study concluded that the Saidal group follows the alliance as strategic behavior, which helps in obtaining the primary materials and technology at low costs, and as a result, the prices of its products, leading to the high number of products, the result of the profits.

Kay words: Strategic behavior, Profitability, Pharmaceutical Industry, Saidal group, Strategic Alliances.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
I	إهداء
II	شكر وعرهان
IV	الملخصّ باللغة العربية
V	الملخصّ باللغة الإنجليزية
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول والأشكال
	المقدّمة العامّة
40-02	الفصل الأول: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية
01	تمهيد
12 - 03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الاستراتيجي
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
04	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية ومراحل صياغتها
07	المطلب الثالث: مفهوم السلوك الاستراتيجي
11	المطلب الرابع: أنواع السلوك الاستراتيجي
24-14	المبحث الثاني: تحليل السلوك الاستراتيجي وفق نموذج الاقتصاد الصناعي
14	المطلب الأول: مدخل إلى الاقتصاد الصناعي
18	المطلب الثاني: نموذج الاقتصاد الصناعي الهيكل - السلوك - الأداء (scp)
21	المطلب الثالث: مكونات نموذج الاقتصاد الصناعي scp
23	المطلب الرابع: تحليل العلاقة داخل نموذج scp
42-25	المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية
25	المطلب الأول: مفهوم البديل الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في تحديده
27	المطلب الثاني: إستراتيجيات الاستقرار والنمو والانكماش
31	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسيّة
38	المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية
42	خلاصة

62-44	الفصل الثاني: ربحية المؤسسات الصناعية
	تمهيد
49-43	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
46	المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
47	المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسات الصناعية
49	المطلب الرابع: مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصناعية
60-56	المبحث الثاني: الربحية كمؤشر من مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصناعية
56	المطلب الأول: مفهوم ربحية المؤسسة الصناعية
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية
59	المطلب الثالث: مؤشرات قياس ربحية المؤسسات الصناعية
64-61	المبحث الثالث: العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وربحية المؤسسة الصناعية
61	المطلب الأول: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل رأس المال ومعدل دوران رأس المال
62	المطلب الثاني: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل العائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول
63	المطلب الثالث: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل هامش الربح الصافي ومعدل هامش الربح التشغيلي
65	خلاصة
109-66	الفصل الثالث: أثر السلوك الاستراتيجي على ربحية مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية
67	تمهيد
80-68	المبحث الأول: مدخل عام للصناعة الدوائية
68	المطلب الأول: مفهوم الصناعة الدوائية
70	المطلب الثاني: ماهية المنتج الدوائي
72	المطلب الثالث: الصناعة الدوائية العالمية
75	المطلب الرابع: الصناعة الدوائية الجزائرية
93-81	المبحث الثاني: نظرة عامة حول مجمع صيدال
81	المطلب الأول: نشأة وتطور المجمع الصناعي صيدال
83	المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال، أهدافه ومهامه
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

90	المطلب الرابع: تطور نشاط مجمع صيدال
112-93	المبحث الثالث: دراسة تأثير السلوك الاستراتيجي لمجمع صيدال على ربحيته
90	المطلب الأول: التحالفات كسلوك استراتيجي لمجمع صيدال
99	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
100	المطلب الثالث: قياس ربحية مجمع صيدال قبل وأثناء إتباعه لسلوك التحالف الاستراتيجي
113	خلاصة
115	الخاتمة
120	قائمة المراجع
127	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الفرق بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي	01
73	حجم سوق الدواء العالمي 2017 / 2010	02
74	أكبر تحالفات المجمعات الدوائية 2018 / 2010	03
75	ترتيب العشر شركات الأدوية العالمية خلال 2017	04
78	تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر للفترة 2010 - 2017	05
79	المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر	06
80	المؤسسات المستثمرة في القطاع الدوائي بالجزائر	07
83	بطاقة فنيّة لمجمع صيدال	08
91	تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2010 / 2017	09
91	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2010 / 2017	10
92	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2010 / 2017	11
94	نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال	12
96	عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال	13
97	عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال	14
98	اتفاقيات اقتناء رخص الإنتاج	15
101	تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1996 / 1998	16
103	تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 1999 / 2017	17

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	مستويات استراتيجية المؤسسة	01
20	نموذج الاقتصاد الصناعي هيكل - سلوك - أداء	02
53	نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	03
54	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	04
86	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	05
100	الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها صيدال	06
102	تطور مؤشرات ربحية مجمع صيدال قبل التحالفات الاستراتيجية	07
104	تطور عائد رأس مال مجمع صيدال للفترة 2017 /1999	08
105	تطور معدل دوران رأس مال مجمع صيدال خلال الفترة 2017 /1999	09
105	تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة 2017 /1999	10
106	تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 2017 /1999	11
107	تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة 2017 /1996	12
107	تطور العائد على إجمالي الأصول للفترة 2017 /1999	13
108	تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال	14
109	تطور معدل دورات رأس المال	15
109	تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال	16
110	تطور هامش الربح الصافي	17
111	تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال 2017 /1996	18
112	تطور العائد على إجمالي الأصول لمجمع صيدال	19

ثالثاً: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	ميزانية الأصول لمجمع صيدال لسنة 2017	01
128	ميزانية الخصوم لمجمع صيدال لسنة 2017	02
129	جدول حساب النتائج لمجمع صيدال لسنة 2017	03

مقدمة

تمهيد:

يشهد عالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة ميزت البيئة الصناعية، والتي تعود أساسا إلى عملية مركبة تبلورت في شكل مظاهر للعولمة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة، مما دفع بالمؤسسات إلى انتهاج مجموعة من السلوكات ووضع العديد من الاستراتيجيات، وذلك حسب الاهداف المرجوة منها والظروف التي تواجهها، بحيث تسمح لها بالوصول الى مرحلة التفوق والتميز، وكذا تحسن في مستوى أدائها وترفع من أرباحها.

ويعتبر السلوك الاستراتيجي إلى جانب الأداء من بين أهم العناصر الأساسية المؤثرة في الصناعة، ومن أهم أبعاد نموذج الاقتصاد الصناعي المعروف ب هيكل- سلوك- أداء، هذا النموذج المبني على أساس أن هيكل الصناعة يمارس تأثير على سلوك المؤسسة في السوق مما ينعكس على أدائها، إذ أن السلوك والأداء في سوق يتميز بالمنافسة يختلف عنه في سوق يتسم بالاحتكار، مما يتطلب من المؤسسة البحث عن استراتيجيات تجعلها تعتمد على مؤشرات تفوقها واستمرارها ودعم مركزها المالي والتنافسي.

أولاً: طرح الإشكالية

وسعياً منا لتوضيح السلوك الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة الاقتصادية وأثره على ربحيتها، قمنا بإسقاط دراستنا على مجمع صيدال للصناعة الدوائية الذي يعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي تأقلمت مع التطورات الحاصلة في العالم.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي على ربحية مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي على عائد رأس مال مجمع صيدال؟
2. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي على زيادة معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال؟
3. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي على عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال؟
4. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي في العائد على إجمالي الأصول لمجمع صيدال؟
5. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي في هامش الربح الصافي لمجمع صيدال؟
6. كيف يؤثر السلوك الاستراتيجي على هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وانطلاقاً من هذه التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة ربحية مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية.

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة العائد على رأس المال لمجمع صيدال.
2. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال.

3. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال.
4. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل إجمالي الأصول لمجمع صيدال .
5. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل هامش الربح الصافي لمجمع صيدال.
6. يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية وتأثير ذلك على أرباحها؛
- معالجة السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية من وجهة نظر الاقتصاد الصناعي؛
- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا الموضوع، حتى يتسنى للدفعات القادمة إيجاد مراجع في هذا الموضوع؛
- تناسب دراسة الحالة مع إشكالية الموضوع.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمّن جملة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في:

- التعرف على تأثير السلوك الإستراتيجي على ربحية المؤسسات الصناعية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وذلك لتمكين هذه المؤسسات من تحديد ومعرفة الإستراتيجيات التي تساعدها على تحسين أدائها في الصناعة؛
- دراسة السلوك الاستراتيجي لمجمع صيدال ومعرفة مدى تأثيره على ربحيته.

خامسا: أهمية الموضوع

تكمّن أهمية هذا الموضوع في:

- التطرق إلى أنواع السلوك الاستراتيجي التعاوني وغير تعاوني؛
- معرفة طريقة صياغة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في الصناعة في إطار سلوكياتها الإستراتيجية حيث يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى حسن اختيارها للسلوك المناسب؛
- معرفة مدى أهمية التحالفات الإستراتيجية بالنسبة لمجمع صيدال.

سادسا: منهجية الدراسة

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك للتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالسلوك الاستراتيجي والربحية والعلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب التحليل، لدراسة مختلف مؤشرات ربحية مجمع صيدال، وتحليل مختلف الجداول والأشكال البيانية.

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- المجال الموضوعي: تم الحديث عن السلوك الإستراتيجي للمؤسسة وانعكاسه على بعض مؤشرات ربحية المؤسسة الصناعية.
- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- المجال الزمني: تم تقسيم هذه الدراسة إلى فترتين زمنيتين، الفترة الأولى كانت قبل إتباع التحالف كسلوك استراتيجي (1996 - 1998)، والفترة الثانية كانت بعد تبني التحالفات الإستراتيجية في المجمع (1999 - 2017).

ثامناً: صعوبات الدراسة

لقد وجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد المذكرة تمثلت في:

- قلة المراجع والمذكرات التي تناولت موضوع السلوك الاستراتيجي وربحية المؤسسة خاصة باللغة العربية في حدود علم الطالبين؛
- تضارب في بعض المعلومات الإحصائية المتحصل عليها من مصادر مختلفة والتي تخص الصناعة الدوائية عموماً ومجمع صيدال خصوصاً؛
- صعوبة التوصل إلى ربط نظري شامل بين المتغيرين، حيث تطلب الأمر القيام بمسح مجموعة من الأبحاث التي حاولت الربط بينهما.

تاسعاً: هيكل الدراسة

حاولنا معالجة الإشكالية المطروحة ضمن ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث أن كل فصل قسمناه إلى ثلاثة مباحث، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للسلوك الاستراتيجي، تعريفه، أهدافه وأنواعه، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تحليل السلوك الاستراتيجي وفق نموذج الاقتصاد الصناعي الذي يضم مفاهيم الاقتصاد الصناعي، نماذجه ومكوناته وتحليل العلاقة داخله، وفي المبحث الثالث، تناولنا مختلف البدائل الإستراتيجية منها الاستراتيجيات التنافسية والتحالفات.

الفصل الثاني: بعنوان ربحية المؤسسات الصناعية، تطرقنا فيه إلى أساسيات حول الأداء وذلك بتعريفه وتبيين العوامل المؤثرة فيه، وكذا قياسه باستخدام العديد من المؤشرات، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى الربحية كمؤشر من مؤشرات أداء المؤسسات الصناعية بتبيين تعريفها وأهميتها ومؤشرات قياسها، إضافة إلى تحديد العلاقة بين السلوك الاستراتيجي والربحية في المبحث الثالث.

الفصل الثالث: بعنوان أثر السلوك الاستراتيجي على ربحية مجمع صيدال، تناولنا في مبحثه الأول مدخل عام للصناعة الدوائية العالمية والجزائرية، أما المبحث الثاني فألقينا فيه الضوء على مجمع صيدال، وذلك

بالتطرق إلى نشأته وأهدافه وتطور نشاطه، وفي المبحث الثالث من هذا الفصل تطرقنا إلى التحالفات كسلوك إستراتيجي لمجمع صيدال، وكذا الاستراتيجيات التنافسية التي يتبناها، وفي الأخير قمنا بقياس ربحية المجمع قبل وأثناء إتباعه لسلوك التحالف الاستراتيجي.

عاشرا: الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة تكملة لبعض الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الاستراتيجي، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

1- (دراسة إسماعيل علوي 2018) بعنوان "دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2017/2018 بجامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم جوانب نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي الذي ينتهجه قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر بالضبط السلوكيات التي يتبناها المتعاملون الثلاث بالقطاع واختيار البديل الأنسب وذلك للخروج بأفضل عائد للمتعامل بهذا القطاع.

وتوصلت الدراسة أن استخدام نظرية الألعاب ليس لها أثار إيجابية على المؤسسة والإدارة البدائل الموضوعية أي المتعامل عند اختياره السلوك الاستراتيجي معين لا يرجع لقواعد نظرية الألعاب .

2- (دراسة فاطمة محبوب 2016) بعنوان "تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية؛ دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2015/2016، بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التحالفات الإستراتيجية بين مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية والعديد من المخابر والمؤسسات العربية والعالمية المتخصصة في الصناعة الدوائية الجزائرية على الأداء التنافسي المتمثل في التكلفة، الإنتاجية، الربحية الحصة السوقية والإبداع التكنولوجي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ايجابي للتحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي في مجمع صيدال على المدى المتوسط والطويل الأجل، حيث أن التأثير الأكبر كان على التكلفة ثم على الإنتاجية ثم الربحية ثم الإبداع التكنولوجي، واطرف تأثير كان على الحصة السوقية.

3- (دراسة خديجة عباس 2012) بعنوان دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مجمع بن حمادي الصناعي للفترة الممتدة من 2001 إلى 2008، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2011/2012 بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إستراتيجية التنوع كسلوك في مجمع بن حمادي ودوره في تحقيق معدلات أعلى للربحية، فهي وسيلة لتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر، بحيث يضمن لها البقاء في السوق والتوسع فيه والنجاح على المدى البعيد.

وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة التتويج بربحية مجمع بن حمادي علاقة طردية، وتكون في قيمتها العظمى في حال إذا كانت الصناعات التي تنشط فيها المؤسسات المنوعة مترابطة.

4- (دراسة فرحي السعيد 2011) بعنوان أثر السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هيكل السوق، دراسة حالة قطاع الاسمنت بالشرق الجزائري ERCE من سنة 2000 إلى 2009، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2010 / 2011، بجامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السلوكات الإستراتيجية لقطاع الاسمنت في الشرق الجزائري على هيكل صناعاتها، والمتمثلة في درجة التركيز وحواجز الدخول، وهذا من أجل تحقيق أهدافها باستخدام استراتيجيات مختلفة والوصول إلى الحالة الاحتكارية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي للسلوكات الإستراتيجية والرؤى التي تنتهجها مؤسسات مجمع ERCE على هيكل السوق، وذلك رغم امتلاكها للقوة السوقية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، ويرجع السبب إلى عدم الاهتمام بالجانب الاستراتيجي من طرف مؤسسات هذا القطاع.

الحادي عشر: الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، تبين لنا أن السلوك الاستراتيجي يحظى باهتمام العديد من الباحثين وذلك بتحليل مختلف جوانبه.

ويمكن القول أن هذه الدراسات تخدم دراستنا إلى حد كبير سواء من الخلفية النظرية أو المعلومات والمعطيات التي تناولت بالتحليل من طرف الباحثين، يمكن أن تبقى هذه الدراسات متعلقة فقط بجوانب معينة في دراستنا، كونها تختلف من حيث طبيعة الفترة، إذ أن الدراسة التي قمنا بها قدمت جوانب إضافية لم يتم تناولها سابقا، وذلك من خلال تبيان أثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية على ربحيتها (معدل رأس المال، معدل دوران رأس المال، العائد على حقوق الملكية العائد على إجمالي الأصول، هامش الربح الصافي، وهامش الربح التشغيلي).

كما استهدفت هذه الدراسة مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية، في حين أن أغلب الدراسات السابقة لم تتطرق لقطاع الأدوية الذي يعتبر من أهم القطاعات الحيوية التي يبرز فيها أثر السلوك الاستراتيجي على ربحية المؤسسة.

الفصل الأول: السلوك
الإستراتيجي للمؤسسات
الصناعية

تمهيد:

إن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الأعمال، أدت بالمؤسسات إلى الاهتمام بالإستراتيجية التي أصبحت ركيزة أساسية مرتبطة بعدة حقائق تؤثر في البيئة التي تنشط فيها، إذ تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرجوة في مجال الصناعة الذي تنشط فيه، خاصة هدف تحقيق الربح وضمان البقاء والتأقلم مع المتغيرات الجديدة، فهي أمام عدة بدائل إستراتيجية كبرى، لذلك عليها أن تختار ما يتناسب وقدرتها الداخلية والخارجية، كما أن تطور الأحداث الاقتصادية بشكل كبير دفع بالاقتصاديين إلى محاولة التنسيق بين ما هو نظري بحث والظواهر التجريبية أدى إلى ظهور الاقتصاد الصناعي الذي يدرس حركية الصناعة وطريقة عملها وفق نموذج يعرف ب هيكل - سلوك - أداء، فالإقتصاد الصناعي يركز في التحليل على محورين أساسيين هما المؤسسة والسوق من خلال أنواعه المختلفة، التي يتطلب كل نوع منها سلوكات معينة من قبل المؤسسة من جهة، والسياسات التي تتبعها الحكومة في سبيل التأثير على هيكل السوق (الصناعة) وهذا كله من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة فيه.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية من خلال التطرق للمباحث

التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الاستراتيجي.

المبحث الثاني: تحليل السلوك الاستراتيجي وفق نموذج الاقتصاد الصناعي.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإستراتيجي

تتمتع أي مؤسسة تنشط في مجال صناعي ما بإستراتيجية خاصة بها تصيغها حسب إمكانياتها المادية والبشرية، وتتجلى هذه الإستراتيجية في سياسات وسلوكات إستراتيجية تتبعها لتحقيق الأهداف المسطرة كالنمو والتوسع وتعزيز قدرتها التنافسية وكذا ضمان استمراريته في نشاطها الصناعي.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

أولاً: تعريف الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف حول الإستراتيجية والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال نذكر منها:

- 1- تعريف مينزبورغ: إن محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية حسبه يكون بتضمين مجموعة من آراء الباحثين، حيث توصل إلى ما يعرف بنموذج p5 والذي يتمثل في:¹
 - الخطة (plan): وهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين.
 - المناورة (poly): ونقصد بها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
 - النموذج (patteun): وهو سلوك معتمد للوصول إلى المركز.
 - الموقع (position): ويعني البحث عن موقع مناسب مقارنة بالمنافسين.
 - التصور أو التطلع (perspective): ويعني إدراك الأشياء في المستقبل.
- إن هذه العناصر مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية.
- 2- تعريف شاندرل: عرف الإستراتيجية على أنها تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبيين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.²
- 3- تعريف بورتر: عرفها بأنها عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذو قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون.³

¹ -غالب عبد الله وتيمجدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 64.

² -كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 26.

³ -عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية غدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 35.

من خلال التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن القول أنها أسلوب التحرك المرهلي الذي تعتمدة المؤسسة لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف لديها حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

ثانيا: أهمية الإستراتيجية

تكمن أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

- تحقيق أكبر مردود للمؤسسة في فترة زمنية محددة نسبيا؛
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛
- التعرف على التغيرات الطارئة على البيئة، مما يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لذلك؛
- تنظيم وتأطير جميع القرارات المتعلقة باتجاهات المؤسسة فيما يتعلق بزيادة الحصة السوقية لها وإرضاء المتعاملين معها؛
- تساعد متخذي القرار على تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة لنجاح المهمة الملقاة على عاتقهم؛
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة في المؤسسة؛
- تشجيع العمل الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط والتقليل من مقاومتهم للتغيير.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية ومراحل صياغتها

أولاً: مستويات الإستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي:

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: نجد الإدارة على المستوى الكلي للمؤسسة تتألف من الرئيس التنفيذي والمدراء التنفيذيين والمستشارين، حيث أن هؤلاء يشغلون قمة الإدارة العليا ويمارسن عملية صنع القرارات، حيث تتضمن هذه الإستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاتجاه العام لها من حيث مدى النمو، كما تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها وتوجيه الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في

¹- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 35.

المؤسسة لتطوير أعمال جديدة أو الاستحواذ على مؤسسات أخرى، تتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل تؤثر على كل منظمة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة (قطاع، سوق، منتج) وتظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف وهي في الغالب تغطي فترة متوسطة الأجل، ويطلق عليها بالاستراتيجيات التنافسية، حيث ينصب اهتمامها في تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات التي تقدمها الوحدة في السوق أو القطاع الذي تتعامل معه، كما تعمل على تنسيق وتكامل أنشطة وحدات الأعمال بما يتوافق مع الإستراتيجية الكلية، فمثلا شركة جنرال موتورز وشركة هونداي تتبع مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية لوصف عمل واحد رئيسي ومهم تمارسه هذه الشركات في صناعة السيارات.²

3- الإستراتيجية الوظيفية: تختص الإستراتيجية الوظيفية في استخدام وتعظيم موارد المؤسسة ووحدات الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني (إنتاج، تسويق، البحث والتطوير...) لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال والمؤسسة ككل، حيث تكون هذه الاستراتيجيات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.³

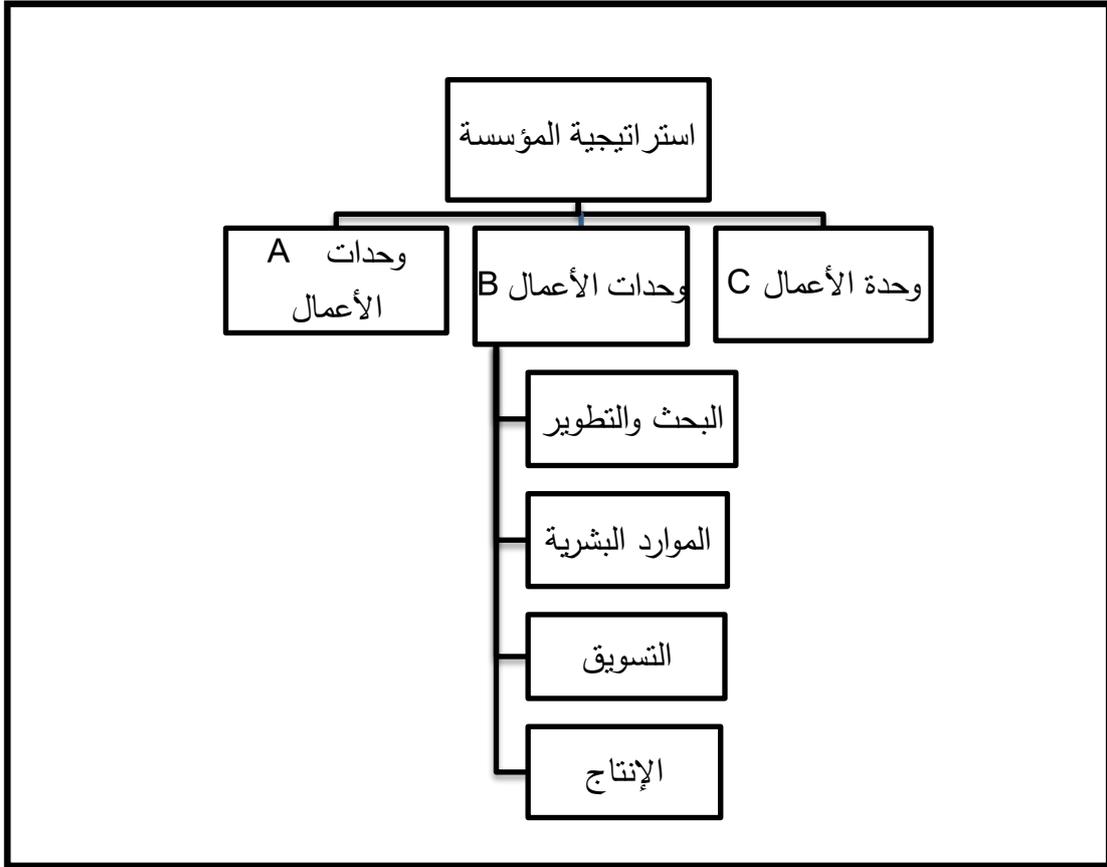
ويمكن توضيح مستويات إستراتيجية المؤسسة في الشكل التالي:

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 264.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 32.

³ نفس المرجع السابق، ص 33.

الشكل رقم (01): مستويات إستراتيجية المؤسسة.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص33.

ثانيا: مراحل صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهودا كبيرة من طرف الإدارة العليا، وذلك قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، ويمكن اختصارها في أربعة مراحل وهي:

1- **مرحلة تحليل البيئة:** يعتبر التحليل البيئي الاستراتيجي أداة ومكون رئيسي للإستراتيجية، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث يسعى للوصول إلى الموائمة والتوفيق بين عناصر القوة الداخلية والفرص الخارجية في ظل التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.¹

2- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** يتم فيه تحديد رسالة المنظمة والبدائل الإستراتيجية المناسبة، إضافة إلى مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة؛

¹ - بن عباس حليمة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص 21.

- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- 3- **مرحلة التنفيذ:** وهي المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، فمن خلال هذه العمليات تتحول الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.¹
- 4- **مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية:** تعتبر الخطوة الأخيرة في صياغة الإستراتيجية، بحيث توضع لمواجهة وتعديل المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية متغيرة باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم قصد معرفة مدى تناسبها مع هذه التغيرات والأنشطة الرئيسية لتقييم الإستراتيجية نجد:²
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان فنجاح الغد يتوقف على أنشطة اليوم.

المطلب الثالث: مفهوم السلوك الإستراتيجي

أولاً: تعريف السلوك الإستراتيجي

يعتبر السلوك الإستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليته.

1- يعرف السلوك الإستراتيجي على أنه عبارة عن تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، تهدف إلى التأثير على هيكل السوق وذلك لزيادة أرباحها، كما تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح...) وهذا يشمل كل من تصورات المستهلك، التكنولوجيا، التكلفة، عن طريق التلاعب في هيكل السوق، حيث يعتمد توازنها بشكل كبير على توقعات كل سلوك المؤسسات المنافسة لها.

¹ - غالم عبد الله وتمجددين عمر، مرجع سابق، ص ص 11- 12.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83.

2- عرف أيضا بأنه السياسات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وسلوكها اتجاه المؤسسات المنافسة لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.¹

3- كما عرف السلوك الاستراتيجي بأنه عبارة عن خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق معين باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي تستعمل فيها والمنتجات التي تقدمها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن السلوك الاستراتيجي يمثل حلقة وصل بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية، درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات، وبين مستويات الأداء للمؤسسات وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور الفني أو الفني.

ويشير السلوك الاستراتيجي إلى:³

- الاهتمام بالأداء من أجل تحقيق الخطط الطويلة الأجل للمؤسسات؛
- محاولة اختيار أفضل الممارسات بشكل مبتكر لانجاز الوظيفة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- التوعية عند القيام بالأعمال تماشيا مع رؤية المؤسسات ورسالتها؛
- محاولة زرع السلوك دائما اتجاه أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهداف السلوك الاستراتيجي

تهدف المؤسسات من خلال إتباعها للسلوك الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:⁴

- 1- **البحث عن الربح والنمو:** إن المؤسسة هي مركز القرار المتعلق بالاستثمار، العمالة، الإبداعات الحذف، إنتاج وتسويق المنتجات، فبالنسبة للاقتصاد الصناعي المؤسسة هي نقطة انطلاق للتحليل، لذلك يجب النظر في طبيعة المؤسسة وأهداف نشاطها.

¹ - أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1994، ص124.

² - علوي اسماعيل، دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص102.

³ - نفس المرجع السابق، ص 103.

⁴ - jean marie chevalier 2000 :l'économie industrielle des stratégies d'entreprises ,2eme édition ,édition montchrestien ,paris 2000 ,p18.

1-1- طبيعة المؤسسة وأهدافها: تبرز المؤسسة باعتبارها منتجا تجريديا وقابلة للتبديل الذي يجمع أمثلية عوامل الإنتاج ويساهم في تحقيق التوازن في المدى الطويل، حيث إن نموذج التوازن هو نموذج المنافسة الكاملة وتكاليف مختلف المنتجين متطابقة، أرباحها تساوي 0 والسعر يعادل التكلفة الحدية والمتوسطة، هذا هو التصميم الحدي للمؤسسة والذي لا يمكن أن يكون متوافق بالنسبة للاقتصاديين الصناعيين باعتبار انه ينطوي على التجانس الكامل لظروف الإنتاج وغياب كلي للقوة السوقية. وتعرف المؤسسة كمنظمة تطرح وجه جديد لمشكلة دالة هدف المؤسسة، أين يبحث المنتج عن تعظيم أرباحه من خلال تعادل السعر والتكلفة الحدية.

إن المؤسسة هي منظمة أو تحالف من شأنه أن يؤدي إلى بناء دالة هدف مركبة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، نتيجة المساومة والمفاوضات وإيجاد حل وسط بين مختلف المشاركين لأهدافهم الخاصة وسوف يكون لها أهداف وظيفية في تحقيق النتائج من خلال عملية التفاوض الداخلي، وتميل النتيجة في الواقع لتأكيد أن جميع المؤسسات داخل قطاع معين ليست لديها نفس سياسة توزيع الأرباح، التعويض الموازنة بين المدى القصير والطويل، أي ليس لها نفس الموقف اتجاه الخطر، وراء هذه الخلافات يجب علينا أن نعرف بمنطق اقتصادي الوظيفة والأهداف الخاصة للمؤسسة، أين يمكن أن يدعم هذا المنطق ناحية إعادة تغطية البحث المشترك للربح والنمو.

1-2- الربح: يجب أن نفهم أن الربح بأوسع معانيه ليس كربح محاسبي ولكن كفرق بين الإيرادات والتكاليف المفيدة (هذا المفهوم للتكلفة المفيدة يستخدم بشكل أكثر ومتكرر في عملية خفض التكلفة) والربح بشكل أوسع يمكن أن يشمل أيضا التكاليف الإضافية والتنظيمية الرائدة النفقات غير الضرورية للنشاطات الأساسية أو التنظيمية.

هذا البحث عن الربح بأوسع معانيه يعكس بعض التوافق بين الأهداف المتعارضة والمعروضة من مختلف الأطراف المتحالفة، من جهة أخرى البحث عن الربح يتأكد بصفة جلية بواسطة معايير حسابية من الشائع استخدامها في المؤسسات من أجل اختيار الاستثمارات كالبحث عن معدل العائد الداخلي والحد الأقصى لصافي القيمة الحالية.¹

1-3- النمو: هناك علاقة جدلية قوية تربط بين الربح والنمو فالاستثمار هو ناقل للنمو والذي يسمح بتوليد أرباح جديدة والتي بدورها تسمح بتمويل داخلي مما يرفع من معدل النمو، هذا البحث عن الربح

¹ - ipid، pp 22- 23.

يعني مشاركة المؤسسة وتعبئتها لجميع مزاياها النسبية والتي قد تكون تتفوق فيها بالنسبة لمنافسيها وهي في الحقيقة تعكس الرغبة في تعظيم قيمة المؤسسة.

2- البحث عن القدرة التنافسية: إذ يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحالية والممكنة في البناء والدفاع عن وضعيتها التنافسية، وهناك عناصر من أجل السيطرة على التكاليف وأخرى للسيطرة على النوعية.

2-1- تنافسية التكاليف والتنافسية خارج التكاليف: منافسة التكاليف تشمل جميع تكاليف الإنتاج في المؤسسة والتي تبدأ من المواد واللوازم المتمثلة في المدخلات اللازمة لتقديم السلع في شكلها النهائي وكذا تكاليف رأس المال، تكاليف التمويل، تكاليف البيع... هذه العناصر تستمر اليوم كعوامل رئيسية للقدرة التنافسية والتي تعبر عن القدرة على كشف وتحديد الاحتياجات الموجودة أو الكامنة بشكل مستمر للمستهلكين وتلبية هذه الاحتياجات من خلال تحقيق الربح.

2-2- البحث عن الإيرادات: إضافة إلى البحث عن الربح والتنافسية تبحث المؤسسة عن الإيرادات والتي تميز فيها بين الإيرادات المتميزة والإيرادات الاحتكارية، حيث أن الإيرادات المتميزة تعكس الاختلاف في التكلفة الموجودة بين العديد من المؤسسات المتنافسة وهذا راجع إلى التكنولوجيا، الخبرة المعلومة، التنظيم، إستراتيجيات التموقع.

إن هذا المفهوم للإيرادات المتميزة يغطي مجال واسع من المصادر الممكنة، أما الإيرادات الاحتكارية فهي لا تغطي فقط تمايز المنتجات التي يمكن أن تكون مرتبطة وإنما كذلك ارتباطها بالأسواق التي تكون مقيدة بحالات الاحتكار الطبيعي وبراءات التصنيع والابتكار، كما إن إطلاق منتج جديد في بعض الحالات يمكن من جلب إيراد العملاء أو ما يسمى بالإيراد المحتمل.

2-3- الإنتاج: إن من شروط تقديم السلع والتي نادرا ما تكون متجانسة، اختيار تكنولوجيا الإنتاج الأكثر فعالية والقادرة على توليد الإيرادات الاحتكارية، إذا كانت التكنولوجيا محمية بموجب براءة الاختكار والإيرادات المتميزة إذ تم اختيار التكنولوجيا والمهارة وطرق مراقبة العملية الإنتاجية من أجل تخفيض التكاليف وعلى اعتبار التكنولوجيا مصدر الميزة التنافسية لكنها ليست دائمة مما يعني أن حصة المؤسسة ستبقى ثابتة في ظل الظروف التنظيمية إلى غاية ظهور عمليات تصنيع حديثة.¹

2-4- التنظيم: يعتبر التنظيم وإدارة التدفق (تدفق السلع الحقيقية، تدفق المعلومات، التدفق المالي) من المهام الرئيسية للمؤسسة، وإن حسن تنظيم هذه التدفقات من أساليب الرقابة وغيرها يعتبر عامل أساسي

¹ - ipid، p24.

من عوامل القدرة التنافسية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن طرق التنظيم أصبحت مصدرا للميزة التنافسية في المؤسسة نظرا لتعاملها مع ثقافات واسعة وتكيفها مع المتغيرات الجديدة.

هذا يقودنا إلى تحليل الظاهرة على عدة مستويات منها:

- إن تنظيم المؤسسة هو نفسه لجميع المؤسسات، وهذا المشكل متعلق بحدود المؤسسة، الشراكة والتحالفات يمكن أن تكون في المنبع ويمكن أن تكون في المصب، وهذا يعطي كفاءات تنظيم أكثر فعالية.

- مسألة التكامل العمودي: تشير إلى إشكالية الصنع والشراء من خلال المقارنة بين تكاليف التنظيمية الديناميكية وباستخدام تكاليف المعاملات المرتبطة بالأسواق الخارجية، وجاء حل هذا الإشكال بالتكامل العمودي الذي يسمح بعمل المؤسسة لذاتها أو الشراء من الخارج.

- الربط بين الإنتاج والإمدادات الخارجية والبيع يطرح مشكلة من الارتباط والمرونة في العديد من القطاعات، ننقل من مشكلة العرض إلى مشكلة الطلب، فيجب اتخاذ قرارات الإنتاج مع الارتباط الوثيق بتوقعات الطلب المتغير باستمرار، فعلى التنظيم الاستجابة له وذلك بان تعطي مرونة جيدة تسمح بالتكيف مع المتغيرات السريعة.

2-5 البيع: يجب على المؤسسة تلبية جميع الطلبات الحقيقية والمحتملة مع كل الخصائص كالاتماع للعملاء والكشف عن ميولاتهم ودراسة خصائصهم، تقسيم الأسواق، تمييز المنتجات، كل هذا من أجل خلق أسواق متحكم فيها وبالتالي تحقيق اقتصاديات السلم ووفرات الحجم واستخدامها إلى أقصى حد، كما يتم في هذه العملية البحث عن أسواق مسيطر عليها من خلال حيازة العلامة التجارية والذي برز بوصفه وسيلة قوة للتمايز.¹

المطلب الرابع: أنواع السلوك الاستراتيجي

هناك نوعين من السلوك الاستراتيجي نذكرهما في الآتي:²

أولاً: السلوك الاستراتيجي غير تعاوني

تنتهج المؤسسة هذا النوع من السلوك لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها حيث هناك طرق عديدة لمنع المنافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها، بعض هذه

¹ - فرحي السعيد، أثر السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هيكل السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص ص 32-32.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 133.

الاستراتيجيات السلوكية تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق، ولنجاح هذا السلوك يجب أن يتم استفتاء شرطين أساسيين وهما:

1- التمييز: من الضروري أن تتحرك المؤسسة قبل منافسيها، إذ يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين من خلال تحقيق التميز في منتجاتها خاصة من حيث الجودة والنوعية، حيث أنهم ليسوا في وضع يسمح لهم القيام بذلك.

2- الانخراط بشكل لا رجعة فيه: هنا يجب على المؤسسة المهددة أن تقنع منافسيها بأنها تتبع إستراتيجية جيدة، أيا كان الموقف الذي تتبعه المؤسسات الأخرى.

ولكي يكون السلوك الاستراتيجي فعالا يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثرا مادام ذلك ضروريا، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد سياسة التسعير، الاستثمار في مجال الحد من تكاليف الإنتاج، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين... الخ، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق.

كما تتبنى المؤسسة السلوك الاستراتيجي غير تعاوني من أجل الإضرار بمنافسيها وزيادة أرباحها وهناك وسائل عديدة لمنع المنافسين من دخول السوق، أو للقضاء أو الحد من قوتهم السوقية، وبعض هذه الاستراتيجيات تهدف للتأثير على آراء المنافسين المحتملين وتعبير عن عدوانية المؤسسة في حالة محاولة اختراقهم السوق، ولنجاح الإستراتيجية غير التعاونية فان ذلك يتطلب شرط أساسي وهو امتلاك ميزة تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتصرف أمام منافسيها.¹

ثانيا: السلوك الاستراتيجي التعاوني

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة، هذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسها ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت، والسلوك الاستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية التحالفات الإستراتيجية، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة السوق، والتي من شأنها أن تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا

¹ - نفس المرجع السابق ص 134.

القضاء على المنافسة، وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق، ومن أهم هذه السياسات السلوكية نذكر:

1- المزايا المطلقة للتكاليف: ترتبط عوائق التكاليف المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على الإنتاج بتكلفة أقل، وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة كأن تمتلك المؤسسة موارد أفضل منها الكفاءات الإدارية فقد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة.

2- اقتصاديات الحجم: تؤثر اقتصاديات الحجم على سلوك المؤسسات في الصناعة والمنافسة داخل السوق وتقلل من تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج في مرحلة ما (مرونة التكاليف النسبية للإنتاج أقل من واحد)، ومن خلال هذا تعتبر اقتصاديات الحجم سلاح لدى المؤسسة كسلوك تنتهجه في المدى الطويل من أجل إعاقة دخول منافسين جدد في السوق، حيث تمكنها من الوصول إلى أسواق أكبر عن طريق توفير سلعتها إلى عدد كبير من المستهلكين، ولكن هذا ليس متعلق بالمؤسسة الداخلة إلى السوق، حيث تجبر هذه المؤسسة على إنتاج السلع بتكلفة متزايدة لسعر القطعة مع ازدياد حجم الإنتاج.

3- مزايا تمييز المنتجات: في سوق يتسم بتمييز المنتجات قد تكون المؤسسات القائمة ذات ميزة على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لاختيارات المستهلكين التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد تحدث هذه الاختيارات أو التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين قد تتمكن من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول للصناعة.

4- سياسة التسعير: أحيانا تلجأ المؤسسات الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المؤسسات الجديدة على الدخول إلى الصناعة، وأحيانا قد يتبعون سياسة افتراس السعر، حيث يكون السعر أقل من أو يساوي لتكلفة الوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك قد يلجئون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية، هذه الإستراتيجية تتطوي على خسائر في المدى القصير من أجل تحقيق مكاسب في الأجل الطويل.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 134-135.

المبحث الثاني: تحليل السلوك الاستراتيجي وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

يعتبر نموذج التحليل الهيكلي، السلوك، الهيكل هو أسلوب التحليل المعتمد في الاقتصاد الصناعي ولهذا سنحاول في هذا المبحث الحديث عن نموذج scp والعلاقات التي يمكن أن تربط بين عناصره.

المطلب الأول: مدخل إلى الاقتصاد الصناعي

أولاً: تعريف الاقتصاد الصناعي

لقد شكل اتساع مجال الاقتصاد الصناعي مشكلة رئيسية حالت دون التوصل إلى وضع تعريف شامل وكامل له

1- الاقتصاد الصناعي كجزء متكامل مع الاقتصاد الجزئي: يمكن التمييز بين مجموعتين من التعاريف تناولت الأولى منها الاقتصاد الصناعي على أنه تطور للاقتصاد الجزئي، أما المجموعة الثانية فقد تناولته على انه مذهب مستقل عن الاقتصاد الجزئي.

فحسب stigler فإن الاقتصاد الصناعي لا يشكل مذهب جديد وإنما هو عبارة عن جزء من النظرية الاقتصادية الجزئية لان مجال بحثه هو نظرية السعر وتخصيص الموارد، كما يرى chuc أن الاقتصاد الصناعي هو مجال من النظرية الاقتصادية الجزئية الجديدة، تنشط في إطار المنافسة غير التامة وعدم تماثل المعلومة، إضافة إلى ذلك فان مقارنة نظرية الألعاب واقتصاد المنظمات ليست أدوات تحليل الاقتصاد الصناعي ولكنها أجزاء متكاملة للاقتصاد الجزئي الجديد.

إن هذه المقاربة تعتبر أن الاقتصاد الصناعي لا يملك كيان ضمن النظرية الاقتصادية، لان النظرية الجزئية في حد ذاتها خاضعة إلى مزيج مفاهيمي غير متجانس، ويبدو هذا التحليل صعب الأخذ به لأن الاقتصاد الصناعي يدرس بالفعل سلوك المؤسسات والتفاعل الاستراتيجي بينها عن إطار العقلانية التامة للأعوان الاقتصاديين التي تفرضها النظرية الجزئية، وهذا ما يشكل التعارض الأساسي مع الاقتصاد الصناعي.¹

ومن جهة أخرى يرى scherez أن الاقتصاد الصناعي مذهب قائم بذاته، وحسبه فإن نشاطه يشمل الطريقة التي يتم من خلالها التوفيق بين الأنشطة الإنتاجية والطلب على السلع داخل المجتمع، وهذا عبر آلية توجيه معروفة كآلية السوق الحرة، في الوقت الذي يؤثر فيه التباين في آليات التوجيه على مدى قدرة المنتجين على إشباع حاجيات المجتمع.

¹ - jean louis Levet ,l'économie industrielle en évolution ,édition economica ,paris ,2004 ,p24.

إضافة إلى cabral الذي ميز بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي، حيث يقول أنهما مذهبين منفصلين بشكل تام، من خلال نظرتهما إلى الظروف التنافسية للأسواق، ويعرف الاقتصاد الجزئي على أنه الاقتصاد الذي يدرس موعين فقط من الهياكل هما هيكل للمنافسة التامة وهيكل للاحتكار التام، أما الاقتصاد الصناعي فعرفه بأنه اقتصاد المنافسة غير التامة، خاصة ما تعلق منها بالهياكل الوسيطة بين هيكل المنافسة التامة والاحتكار التام، أي ما تعلق بالمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة.¹

ويمكن أن نلخص أهم الفروقات بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد الجزئي في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي

أوجه الاختلاف	الاقتصاد الجزئي	الاقتصاد الصناعي
جودة المعلومة	معلومات تامة ومثلى	معلومات غير تامة وغير مثلى
عقلانية الأفراد	عقلانية تامة	عقلانية محدودة
خصائص السوق	تكافؤ العرض والطلب	تنوع في هياكل السوق
حجم المؤسسات	متساوي	متباين(دخول غير متساوي للسوق)
دالة الإنتاج	متشابهة من حيث تقنيات الإنتاج	تعدد تقنيات الإنتاج، تنافسية سعرية وغير سعرية
سلوك المؤسسات	الأخذ بالسعر مع غياب سلطة السوق، المؤسسة صندوق اسود	سلوك استراتيجي من اجل الحصول على سلطة السوق، القدرة على امتلاك قوة سوقية
تنظيم السوق	السوق منظم ذاتيا، الدولة تمارس دور الحارس	ضرورة تنظيم السوق من قبل الدولة

Source: jean louis levet, leconomie industrielle en evolution , edition economica paris ,2004 p33.

إلى جانب ما سبق فقد فرق mason بين المذهبين من خلال²:

- الاقتصاد الصناعي هدفه ليس البحث عن الأمثلة، بل يهتم بنشاط هياكل الأسواق دون الإهمال بسيكولوجية أفرادها وردود أفعالهم اتجاه إستراتيجيات منافسيهم.
- يستخدم الاقتصاد الصناعي التحليل الديناميكي من أجل دراسة سياسات المؤسسات ضمن الهياكل المختلفة للأسواق، وبالتالي فان موضوعها يرتبط بالديناميكية الصناعية.

¹ - بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 / 2016، ص 105.

² - مرجع نفسه، ص 107.

يرفض الاقتصاد الصناعي تحليل التوازن العام الذي يبحث عن نطاق أقصى رفاهية ممكنة للمستهلك والذي يحدد من خلال دراسة الإحلال والمرونة، حيث يتوجه إلى دراسة الصناعات والمؤسسات التي تعد بالنسبة له أهم من دراسة سلوك المستهلك.

- اثبت واقع الأسواق محدودية النظرية التقليدية للاقتصاد الجزئي، وهذا لعجزها عن تفسير ظهور هياكل المنافسة غير التامة في الأسواق، وكذلك سياسات التسعير والمنافسة غير السعرية بين المؤسسات.

2- تعاريف أخرى للاقتصاد الصناعي: لفقد اختلفت تعاريفه من حيث نظرة كل كاتب غير أن كلها كانت تهدف إلى نفس الفكرة ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- إن الاقتصاد الصناعي يهتم وبصورة كبيرة بتحليل الصناعات والأسواق وسلوك المؤسسات العاملة في تلك الأسواق، حيث يعتمد على العلاقة الموجودة بين هذه المؤسسات في سوق ما وسلوكها وأدائها الاقتصادي.¹

- وعرف الاقتصاد الصناعي أيضا بأنه علم يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على المنشآت الصناعية ثم السياسات الصناعية المناسبة إزاء ذلك.²

- يعرف الاقتصاد الصناعي بأنه يمثل تطبيقا للنظرية الاقتصادية الجزئية، لتحليل المشاريع الصناعية والأسواق والصناعات، يرتبط بنشوء وتطور الصناعة كقطاع متميز من قطاعات الإنتاج.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الاقتصاد الصناعي هو ذلك العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات والأسواق وسلوك المؤسسات العاملة في تلك الأسواق وبأسلوب أكثر تحديدا فهو يتعامل مع الاعتماد المتبادل بين المؤسسات في هذه الأسواق والعلاقات الموجودة بين ظروف السوق وسلوك المؤسسة والأداء الاقتصادي. كما يقصد بكلمة الصناعة في الاقتصاد الصناعي بأنها وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي أي مجموعة من المؤسسات التي تنتج وتقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، بحيث أن البدائل تؤدي إلى اتساع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك ويهدف الاقتصاد الصناعي إلى:⁴

- شرح عملية تبادل العلاقات بين المؤسسات العاملة في نفس السوق؛

- تحليل تأثير هذه العلاقات على تنظيم وتشغيل هذه الصناعة أو السوق؛

¹- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص9.

²- أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص40.

³- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص08.

⁴ - karine chapelle, economie industrielle ,ed librairie vuibert ,France ,2008 ,pp3-4.

- توفير أدوات للسياسة الصناعية وتنمية التكنولوجيا لصالح السلطات التنظيمية؛
- فهم بيئة أعمال المؤسسة من أجل تحليل الديناميكية الاقتصادية؛
- فهم التغيرات الكبرى داخل القطاع الصناعي حيث تسعى إلى تحديد السبب الذي يجعل المؤسسات تدخل وتخرج من السوق، وكذا كيف تستطيع البقاء والاستمرار في السوق؛
- الكشف عن أوضاع السوق التنافسية الأقل أمثلية من حيث الرعاية الاجتماعية والبحث عن الآليات التي تميز من خلالها بين الأسواق الأكثر مثالية.

ثانياً: التطور التاريخي للاقتصاد الصناعي

1- ظهور تخصص الاقتصاد الصناعي: على الرغم من أن أصول الاقتصاد الصناعي يمكن ردها إلى قرون سابقة إلا أنه لم يظهر كميدان للبحث إلا في منتصف القرن 18م، حيث يجمع بعض الباحثين على أن أعمال آدم سميث تعتبر من الأعمال الأولى التي أدت إلى ظهوره، خاصة بعد صدور كتابه ثروة الأمم عام 1776م، والذي درس فيه عوامل الإنتاج والتوازن من خلال تطرقه إلى نظريات التسعير داخل الأسواق، وإلى غاية القرن 19م كانت تدل كلمة صناعة على مجموعة النشاطات الاقتصادية المتعلقة أيضاً بالزراعة، التجارة، النشاطات الحرفية، أما (j.b.say) فقد استخدمها للدلالة على كل النشاطات المتعلقة بإنتاج السلع النافعة، ويميز بين الصناعة الزراعية، اليدوية والتجارية، حيث أن أفكاره هذه توجت بوضع تقسيم محدد للأنشطة ضمن أصناف مختلفة ساعدت كلها في تأسيس تيار الصناعيين، الذي سار في نفي المنحى عند اللبراليين في القرن 18م، وبهذا فإن التطورات التي جاء بها سجلت الميلاد الحقيقي للاقتصاد الصناعي.¹

2- أصول الاقتصاد الصناعي عند مارشال: يعتبر الفريد مارشال أب للاقتصاد الصناعي، بدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا 1879م، كما ألف كتاب الاقتصاد الصناعي الذي حلل فيه سلوكات المؤسسة وشرح تطور هياكل الأسواق في الأمد البعيد، كما نفى مارشال قانون تناقص الغلة في المجال الصناعي الذي تحدث عنه ريكاردو في المجال الزراعي، وفسر مبدأ الأفضلية في سيطرة مؤسسات أخرى (صانعة السعر، آخذة السعر) عن طريق قانون الغلة المتزايدة غير محدودة الذي يمكن فهمه من خلال اقتصاديات السلم الداخلية والخارجية والوصول بهيكل الصناعة أخيراً إلى الاحتكار، وهذا هو التناقض الذي وقع فيه مارشال.²

¹ - paul r, ferguson and glenys j, ferguson, industrial economics ,issues and perspectives ,palgrave macmillan , 1994 ,pp2-3.

² - ibid ,p 03.

3- تطور الاقتصاد الصناعي الأمريكي: كان الهدف الأساسي للسياسة الأمريكية جعل الاقتصاد الأمريكي اقتصادا مفتوحا، الأمر الذي أنتج رأسمالية شرسة أدت إلى كبر المؤسسات وضخامتها، مما جعل جلها محتكرة خصوصا في المجالات الحساسة كالحديد والبتترول، مما أثار نقاشا حادا حول نقطتين هل من المعقول ترك المجال مفتوحا أمام حركة التركيز التي تدعو إلى أن البقاء يكون للأكثر فعالية، أو العكس يجب وضع قواعد للحفاظ على تنافسية الأسواق وتفاذي هيمنة الاحتكار، وقد كان الاختيار الثاني هو المفروض من خلال التصويت بنسبة 89% على قانون شارمان ضد التكتلات، وانطلاقا من هذا القانون ظهرت مجموعة دراسات ميدانية حول فعالية المؤسسات والأسواق وحول طبيعة القوانين والقواعد التي يجب وضعها من طرف الدولة، وقد توصل ماسون سنة 1938م لنتيجة مفادها انطلاقا من دراسة هيكل الصناعة يتم تشخيص أداء المؤسسات الاقتصادية ومقارنة أدائها مع ما يجب أن يكون، بعدها تأتي قوانين السوق من أجل تحسين أداء المؤسسات.¹

4- الظهور المتأخر للاقتصاد الصناعي في فرنسا: تطرق العديد من الباحثين في فرنسا للاقتصاد الصناعي، لكن العمل الوحيد الذي يذكر في هذا المجال هو كتاب jaques hossiause حيث تحدث فيه عن قوى الأسواق، انطلاقا منه تعددت الأعمال الميدانية التي اهتمت بدراسة الهياكل الصناعية الفرنسية حيث دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في فترة الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي معترفا به كتخصص مستقل، وفي فرنسا كان هناك عدم التكامل في الجانب النظري والتطبيقي أدى إلى تفرع المجالات حول الاقتصاد الصناعي أعطى مكانة أساسية لحركة التركيز الصناعي ودراسة المجموعات الصناعية والمالية وديناميكية الصناعة.²

المطلب الثاني: نموذج الاقتصاد الصناعي هيكل - لسلوك - أداء (scp)

إن ظهور المنهج المعروف في الاقتصاد الصناعي والذي يركز على العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري للمؤسسة وأثرها على تحديد أداء السوق، يوحى في أبسط أشكاله إلى وجود علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ثم إلى الأداء، ويعود أصل التسلسل في النموذج إلى ماسون عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938م، حيث تم وضع إجراءات التحقق من هذا الافتراض بالتطبيق في الصناعات التي يشتبه فيها على أنها غير تنافسية، غير أن هذا التسلسل المعروف على شكله الحالي وضعه ban سنة 1950م حيث تم طرحه كوسيلة تعكس واقع السوق كبديل

¹ - روجر كلارك، مرجع سابق، ص 22.

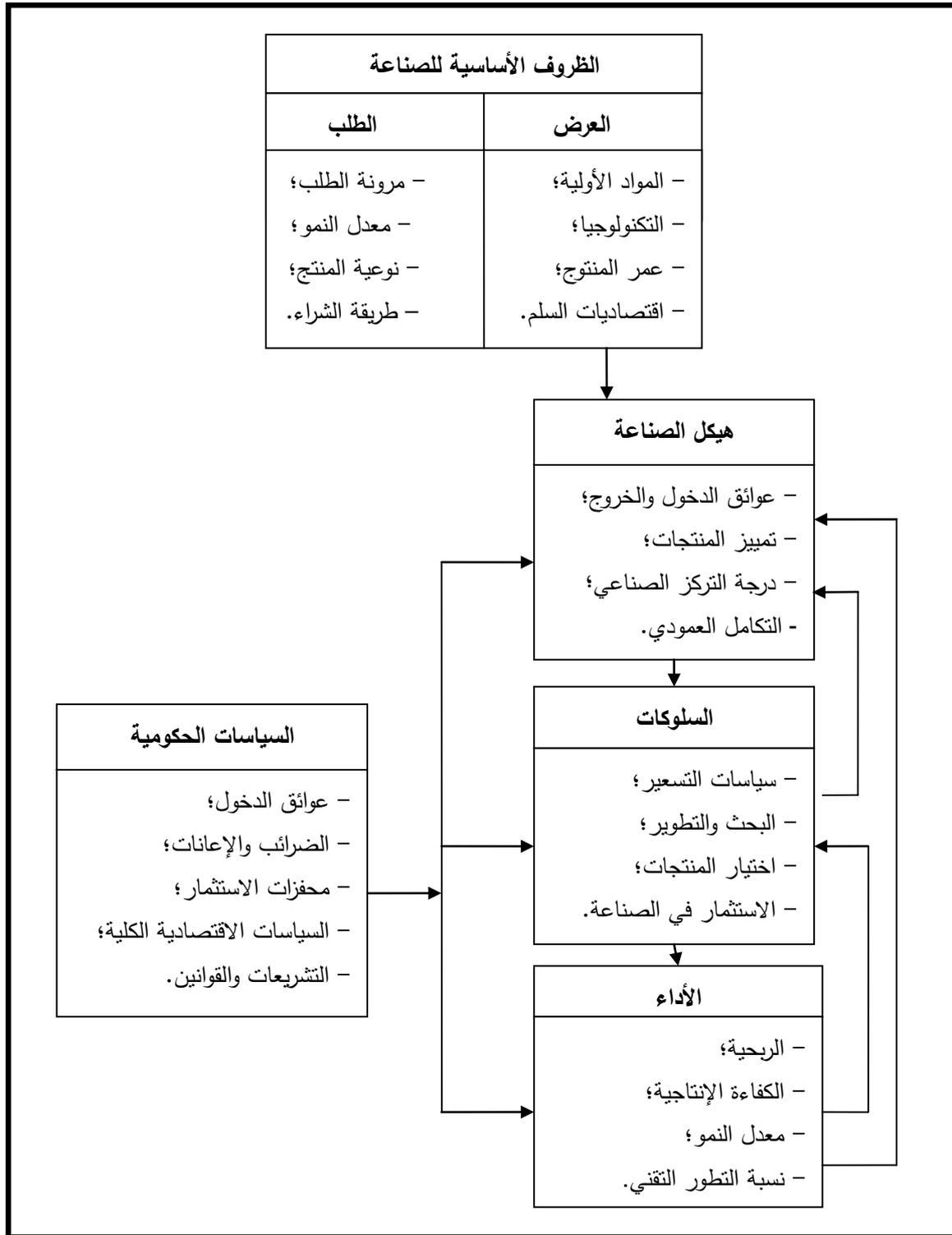
² - jean marie ,chevalie ,op cit, p 1957.

لنموذج المنافسة التامة، الفرضية الرئيسية التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها أي نفي العلاقة ذات الاتجاه الواحد، وذلك وفق مقارنة التحليل القطاعي التي تقوم على أن الصناعات الأكثر تركزا هي الصناعات الأكثر ربحا، وفي سنة 1970م أضاف scherer فكرة جديدة تمثلت في علاقات التغذية الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج، إضافة إلى ذلك فإنه وضع الإطار التحليلي مع إدراجه للشروط الأساسية التي تعمل وفقها صناعة معينة والمتمثلة في جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة المؤسسة كعوامل الطلب الخاصة بالصناعة وظروف عرض عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة، ومن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية العكسية تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، وهكذا فإنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوك يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة وهذا السلوك سوف يكون له أثر مماثل على الشروط الأساسية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد اعتمادا مباشرا على سلوك المؤسسات وكذا هيكل السوق، إن كل هذه الإسهامات هي التي أظهرت ضرورة النظر إلى صحة تسلسل العلاقة بين العناصر الثلاثة المكونة لنموذج scp بمعنى نقد النموذج الأولي هو الذي أدى إلى تطور التحليل إلى ما هو عليه الآن.¹

والشكل التالي يوضح النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم هيكل - سلوك - أداء.

¹ - paul ,ferguson and glenys j ,ferguson ,op cit ,pp16-17.

الشكل رقم(02): نموذج الاقتصاد الصناعي هيكل-سلوك-إداء.



Source :john goddard john wilson, industriao organisation compétition stratégie ,Policy 2am edition ,prentice helle england ,2001, p07.

المطلب الثالث: مكونات نموذج الاقتصاد الصناعي scp

يتضح من خلال تسمية نموذج الاقتصاد الصناعي scp أنه يتكون أساساً من ثلاث مكونات رئيسية وهي هيكل السوق والسلوك والأداء، غير أنه تم إضافة عاملين ثانويين بإمكانهما التأثير على عمل النموذج وهما الظروف الأساسية للصناعة والسياسة الحكومية للدولة، وهذا من أجل جعل عملية التحليل أكثر واقعية، ويمكن عرض هذه المكونات في الآتي:

1- هيكل السوق:

يستخدم تعبير هيكل السوق للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إليها الصناعة والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم على أدائها في المستقبل، وتهدف عملية تحليل هيكل السوق إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة، ويمكن أن يأخذ هيكل السوق واحد من أربعة هياكل معروفة وهي هيكل المنافسة التامة، الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة، ويتم تحديد الهيكل من خلال المزج بين خصائص مجموعة من المؤشرات التي تحدد في مجملها الهيكل السائد في السوق وتتمثل هذه المتغيرات في كل من تركيز السوق (تركيز البائعين والمشتريين في السوق) وهو العامل الذي لفت اهتمام فئة كبيرة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هياكل الصناعة، وكذا مدى التمييز بين المنتجات المعروضة في السوق، وجود عوائق الدخول إلى السوق ومدى فعاليتها، والتكامل ما بين المؤسسات التي تعمل في السوق.¹

2- السلوك:

يقصد بالسلوك مجموعة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الناشطة في الصناعة من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه، وتكون هذه السياسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها اتجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها، ومن أجل تحقيق أهدافها وفق نموذج scp فإن متغيرات السلوك تتمثل فيما يلي:²

2-1- سياسات التسعير: تعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها غير أن هناك اختلاف بين سياسات التسعير النظرية والواقعية.

¹ - roxona bobulescu on farukulgen ,organisation industrielle ,dynamique des marches et strategies des firmes de boeck ,paris ,2012 ,pp26-27.

² - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص119،

2-2- سياسة الدعاية والإعلان: يعتبر كل من الدعاية والإعلان احد أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها، فالإعلان يعتبر وسيلة اتصال بال جماهير مدفوعة الأجر تهدف إلى إعلامهم بخصائص المنتج أو إغرائهم للإقبال على شرائه، فعموما كلاهما يقدمان معلومات مفيدة للمستهلكين عن خصائص المنتج ونوعيته وأسعاره ومدى توافره، فمن خلالهما يتم تنشيط المبيعات، مما يساعد على التوسع في الإنتاج وتخفيض تكلفته، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض سعر المنتج.

2-3- سياسة البحث والتطوير: نظرا لما قد يترتب عن الإعلان من زيادة في معدلات ربحية المشروع فان هذا يزيد من قدرته على البحث والتطوير ومن ثم التجديد، فالتطور والتجديد المستمران يمكن المؤسسة من حصولها على مزايا تنافسية تسمح لها من تقييم أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

3- الأداء:

يعتبر الأداء كنتيجة لمجموعة الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسات الناشطة في الصناعة ويمكن أن يشير الأداء إلى قيمة مضافة إلى القيمة الأصلية لعنصر ما، ومن حيث مستوى التحليل فانه يمكن التمييز بين الأداء على المستوى الكلي والأداء على المستوى الجزئي والأداء على المستوى البيئي (أداء صناعة ما) ويعتبر هذا المستوى الأخير هو محور اهتمام دراسات الاقتصاد الصناعي، حيث حاولت قياس أداء الصناعات باستخدام جملة من المؤشرات أهمها مؤشر الربحية، الكفاءة، والتقدم التقني. ونشير إلى أن عناصر النموذج السابقة الذكر تتأثر بالسياسات الحكومية إذ لا تعمل في بيئة معزولة خاصة بها، وإنما تعمل ضمن نظام اقتصادي معين مما جعلها مرتبطة بخصائص هذا النظام، كما تؤثر الظروف الأساسية للصناعة عليها، والتي تحدد طبيعة نشاط ثلاثية scp وتشمل كل من الظروف الأساسية للطلب والعرض داخل الصناعة، والمرونة السعرية، وإمكانية الإحلال بين السلع، ونوع التكنولوجيا، ودورة حياة المنتجات وغيرها من الخصائص.¹

¹ - أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الرابع: تحليل العلاقة داخل نموذج SCP**1- العلاقة بين (هيكل - سلوك):**

لقد وضع mason المبادئ الأولى لمنهج جديد يسمح بتفسير العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات داخلها، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض العلاقات بين عناصر الهيكل وعناصر السلوك.¹

1-1- الكثافة الإعلانية وتركز الصناعة: تؤثر حملات الإعلان الناجحة على الحصة السوقية وبالتالي على التركيز، حيث تأثير الإعلان على القرارات يؤدي إلى زيادة حجم الطلب الذي يعتبر كمحدد لهيكل الصناعة، أيضا ترتكز هذه النظرة على دور الإعلان في زيادة تمييز المنتجات وبالتالي زيادة عوائد الدخل، كما يمكن أن يؤدي إلى زيادة القوة السوقية بزيادة تمييز المنتج والعكس، ففي حالة وجود سوق لا تتوفر به المعلومات عن المنتجات يعمل الإعلان على التعريف بالمنتج مما يزيد من المرونة السعرية وكسر القوة الاحتكارية.²

1-2- هيكل الصناعة والحافز على الاختراع: إن المزج بين الاحتكار والمنافسة هو الأفضل للمساعدة على الابتكار، أي أن التركيز المعتدل هو الأكثر ملائمة لتشجيع الاختراعات في المقابل يعمل الاختراع والإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في الصناعة وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية فيما يلي:³

- أ- الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة: عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة فإن ذلك يجعل المؤسسات مرتفعة التكاليف، حيث تجد نفسها في حروب سعرية قد تؤدي بها إلى الانسحاب.
- ب- الإبداع التكنولوجي والداخليين الجدد إلى الصناعة: إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء لعلامة منتجاتها عن طريق الإبداع التكنولوجي فإنها تبرز عوائد الدخل.
- ج- الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية للمجهزين: إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيا معينة بخصائص معينة ليس لها بديل، فإن القوة التفاوضية للمجهزين ستكون عالية.

¹ - y ves morvan ,op cit ,p07.

² - روجر كلارك، مرجع سابق، ص228.

³ - قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004 / 2005، ص94.

د- الإبداع التكنولوجي والمنتجات البديلة: يمكن للإبداع التكنولوجي أن يخلق بدائل قوية لصناعة ما مما يشكل قيود على السعر المفروض من طرف هذه المؤسسات في الصناعة ويؤدي إلى انخفاض ربحيتها.

1-3- هيكل الصناعة والسياسة السعرية: إن تخفيض الأسعار من قبل المؤسسات الراغبة في الدخول هي احد أشكال السلوك التي تؤدي إلى الحفاظ على عوائق الدخول، ومنه استمرارية الوضع المركزي فيها وفي المقابل تؤدي القوة السوقية التي تحكم أفضل في الأسعار.¹

2- العلاقة بين السلوك والأداء:

وتظهر هذه العلاقة بين عناصر السلوك والأداء فيما يلي:²

2-1- الكثافة الإعلانية والربحية: يؤدي ارتفاع الكثافة الإعلانية إلى زيادة ارتباط المستهلك بمنتجات المؤسسة، مما يقلل من احتمال نجاح مؤسسة جديدة في الدخول إلى الصناعة مما يزيد من مقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأرباح غير العادية.

2-2- البحث والتطوير والربحية: إن البحث والتطوير من المتغيرات التي تؤثر جوهريا على الأرباح، في المقابل الربحية العالية للصناعة التي تؤدي إلى تخفيض ميزانية وفقا لهذا النشاط .

3- العلاقة بين الهيكل والأداء:

هناك علاقة غير مباشرة بين أداء المؤسسات وهيكل الصناعة التي تنشط فيه، مروراً بسلوكها داخل الصناعة ومن هنا ظهر النموذج الثلاثي scp وتظهر هذه العلاقة فيما يلي:

3-1- هيكل الصناعة والربحية: إن التركيز العالي للصناعة يؤدي إلى أرباح وأسعار مرتفعة ، فهناك علاقة طردية بين هامش الربح ودرجة التركيز، هذا الأخير يؤدي إلى رفع الأسعار دون الخوف من تهديد المنافسة، ومنه رفع معدل الربحية، كما يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمؤسسة وقد يشجع المستوى المنخفض من الأرباح المؤسسات الصغيرة على الإدماج فيما يؤثر على تركيز الصناعة.

3-2- هيكل الصناعة والتطور التقني: يؤثر هيكل الصناعة على التطور التقني في حالين:

¹ سنوسي أسامة، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص14.

² نفس المرجع السابق، ص 15.

- تؤدي العوامل الاحتكارية في السوق إلى ارتفاع معدل التطور التقني، لان المؤسسات الاحتكارية الكبيرة تتمكن من تحقيق أرباح مرتفعة تتفق جزء منها على تطوير أساليب الإنتاج مما ينعكس إيجاباً على معدل التطور التقني في الصناعة.

- إن هيكل الصناعة الذي يتميز بالمنافسة التامة هو الذي يشجع التطور التقني لمواجهة المنافسين حيث تهتم المؤسسات بالتطور التقني لتخفيض التكاليف المتوسطة وبالتالي لا تضطر للخروج من السوق كما يؤثر التطور التقني على درجة المنافسة من خلال تأثيره على الإنتاجية.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية

يعتبر البديل الاستراتيجي النتيجة النهائية كعملية مترابطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل، هذا البديل الذي تختاره المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمامها، بحيث يلبي لها طموحاتها ويمثل أفضل تمثيل لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم البديل الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في تحديده

أولاً: تعريف البديل الاستراتيجي

1- عرفه mc glosion على أنه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹

2- ويرى sawyer أن البديل هو الذي يتم الأخذ به بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن يتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينهما للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.

3- أما gluech فيرى أن البديل الاستراتيجي هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف.²

4- وعرفه أيضا robson على أنه عملية توليد البدائل وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينه.³

¹ - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 98.

² - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 136.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 274.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البديل الاستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحول المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي

هناك عدة عوامل تؤثر في اختيار البديل الإستراتيجي نذكر منها:

- 1- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية؛
- 2- اتجاه المؤسسة نحو الخطر: توجه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم مما يجعل اختيارهم محصوراً في الاستراتيجيات الدفاعية وذلك من أجل مواجهة أي تغييرات تحدث في البيئة؛
- 3- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة؛
- 4- حجم الموارد المتاحة أمام المؤسسة: قد تمثل الموارد حدوداً على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدراً من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة¹؛
- 5- الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة: إذ ينبغي على رجال الإدارة أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة، وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن، إضافة إلى وجود عوامل داخلية والمتمثلة في الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة كالقدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها، والتي تتحول إلى نقاط القوة والضعف لديها، وعوامل خارجية متمثلة في متغيرات البيئة الخارجية والتي تصبح فرصاً وتهديدات، كما توجد عوامل خاصة والتي تشمل العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين، حيث أن هذه العوامل تؤثر على ميولات واتجاهات أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن وضع واختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة.²

¹ - جعجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص 10.

² - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية مصر، 1999، ص 291.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الاستقرار والنمو والانكماش

أولاً: إستراتيجية الاستقرار

تعتبر إستراتيجية الاستقرار من أفضل البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الناجحة تعمل في صناعة مستقرة نسبياً، تسعى المؤسسة من خلالها إلى المحافظة على الأنشطة الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في الاتجاه الذي تسير فيه، وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المؤسسات ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بحجمها الكبير، بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، حيث تحافظ على ذات الرسالة والأهداف، وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الإستراتيجيات للأسباب التالية:¹

- الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المؤسسة والسعي نحو الحفاظ عليها وحمايتها؛
- محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها أي قصور إمكانياتها؛
- القيود البيئية والتي قد تفرض على المؤسسة الاستمرار بمعدلات النمو الحالية نفسها؛

ومن إستراتيجيات الاستقرار نجد:²

1- إستراتيجية عدم التغيير: وتعني استمرار المؤسسة على المسار نفسه في تقديم منتجاتها لزيائنها دون أي تغيير.

2- إستراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل الأرباح الحالية، تلجأ إليها المؤسسة لتوفير السيولة النقدية ومواجهة التهديدات المحتملة.

3- إستراتيجية التريث: تعتمد المؤسسة حينما تقوم بخفض أهدافها إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها ومواجهة التغيرات البيئية.

4- إستراتيجية الحبطة والحذر: تتبعها الإدارة في حالة شعورها بعدم القدرة على الاستمرار في النمو بسبب عوامل خارجية.

5- إستراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

¹ حنيفي محمد ونورتبيدي محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة السودان، 2009/ 2010، ص 97.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 248.

ثانيا: إستراتيجية النمو

تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال، لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح ويتم تبني هذه الاستراتيجيات عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو الحصة السوقية وذلك عن طريق الزيادة في المنتجات أو الدخول إلى أسواق جديدة، التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل، ويتم اللجوء لهذه الإستراتيجية لسببين:¹

- تمكن المؤسسة التي تنمو بسرعة من معالجة أخطائها وأي قصور في إدارتها بشكل أسهل؛
- وجود المزيد من فرص الترقى والصعود في المؤسسات سريعة النمو، كما أنها تحقق دفعا إداري كبير للمدراء، وتساهم في تقييم فائدة للمجتمع.

ومن إستراتيجيات النمو نجد:

1- إستراتيجية النمو الداخلي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج وقوة العمل، تساهم هذه الإستراتيجية في زيادة حجم العمليات الحالية، ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، كما تساعد في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهناك نوعين نكرهما في الآتي:²

1-1- النمو الداخلي الأفقي: يتضمن خلق مؤسسات جديدة بغض النظر عن الأعمال المرتبطة أو غير المرتبطة.

1-2- النمو الداخلي العمودي: يشير إلى تعظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المؤسسات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن.

2- إستراتيجية النمو الخارجي: وتكون وفق عدة أشكال منها

1-2- إستراتيجية الاندماج: ويقصد به ضم واتفاق مؤسستين أو أكثر معا وتكون نتيجة هذا الاندماج تكوين مؤسسة أعمال جديدة، وعادة ما يتم الاندماج بين مؤسسات متماثلة في الحجم ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- التوجه نحو استثمار جديد والتوسع في الإنتاج وزيادة حجم السوق؛

- تقليل المخاطر؛

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسات المندمجة والسيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق.

¹ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 203-204.

² - هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الجزائر، 2008، ص ص 48-49.

- 2-2- إستراتيجية التملك: تتمثل في القيام بشراء مؤسسة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل.
- 3- إستراتيجية التكامل: هي من الاستراتيجيات المحبذة بمؤسسات الأعمال نظرا لما تدره من أرباح يسمح بتوفير عناصر جديدة للنمو ويعزز من قوة التنافسية للمؤسسة، وهناك نوعين من التكامل:¹
- 3-1- تكامل عمودي: تتبعه مؤسسات الأعمال لمزاولة أنشطتها من خلال التوسع في أنشطتها الحالية عن طريق:
- أ- التكامل العمودي الخلفي: يعني التوسع بإضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية مما يجعلها قادرة على التحكم في نوعية المواد الخام والتكاليف.
- ب- التكامل العمودي الأمامي: يكون عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات والسيطرة على منافذ التوزيع.
- 3-2- تكامل أفقي: يكون بإضافة وحدات جديدة أو مؤسسات أخرى من نفس نوع النشاط، من حيث السلع وحجم الإنتاج وذلك بتوسيع فعاليات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى يتم اللجوء إليها لزيادة الحصة السوقية وتعزيز إيراداتها على المستوى الطويل وتعزيز العلاقة مع الموردين والزبائن.
- 4- إستراتيجية التنوع: تقوم المؤسسة من خلالها بالتوسع في منتجاتها والدخول إلى أسواق جديدة فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، ويتم اعتمادها لتتنوع المخاطر وزيادة معدل النمو وتضم صنفين:²
- 4-1- إستراتيجية التنوع المترابط: ويكون بإضافة المؤسسة لمنتجات أو عمليات إنتاجية متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا أو قنوات التوزيع، مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها.
- 4-2- إستراتيجية التنوع غير مترابط: وتكون بضم المؤسسة أعمالا غير مرتبطة بالصناعة والتي تزاولها، أي الدخول في أسواق ومنتجات جديدة تماما لا علاقة لها بالمنتج الحالي تهدف أساسا إلى تعظيم الاستثمارات المالية في المؤسسة.

¹ - غالم عبد الله تيمجددين عمر، مرجع سابق، ص 66.

² - نفس المرجع السابق، ص 67.

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش والتراجع

تشير هذه الإستراتيجية إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف، حيث تحاول الإدارة رفع مستويات الأداء وتحقيق الكفاءة وتخفيض الحجم والكلفة، كما تلجأ المؤسسة إلى ضرورة تقليل خطوط إنتاجها وتقليص أسواقها والتركيز على التحسينات الوظيفية، وتعتبر هذه الإستراتيجية مرحلة حرجة في حياة المؤسسة فإما تشجع في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل أو تفشل أكثر وتخرج من دائرة التنافس.

ومن بين استراتيجياتها نجد:¹

1- إستراتيجية التخفيض أو الالتفاف: تعتمد المؤسسات عندما تشعر بان أداء وحدات أعمالها قد ضعف واتسم بالتدهور مما يلزم تخفيض حجم أنشطة وحدات أعمالها وتخفيض التكاليف التي تشكل كافة المصروفات غير الضرورية مع بذل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.

2- إستراتيجية التحول: وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسات عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، تتطوي على مرحلتين الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تتطوي على وضع برنامج تثبيت وضع المؤسسة الجديد، ويكون كل هذا عندما تكون الأرباح المحققة أقل بكثير من الأرباح المتوقعة.

3- إستراتيجية التجرّد والتخلي: وهو قيام المؤسسة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطتها، حيث تكون حصتها السوقية صغيرة جداً لا تستطيع أن تتنافس بها أو لا تحقق لها الأرباح المتوقعة، يتم اللجوء إليها عند ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المؤسسة في السوق، وكذا ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها الأنشطة.

4- إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح أسيرة لمؤسسة أخرى، وذلك بدلاً من بيع احد قطاعاتها أو وحداتها، تخفض المؤسسة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع مؤسسة أخرى.

5- إستراتيجية التصفية: تعتبر هذه الإستراتيجية هي البديل الأخير أمام المؤسسة، إتباعها يعني الفشل في جميع الأنشطة، كما يتم إتباعها في حالة وجود خلاف بين الشركاء أو انسحابها واستمرار الخسائر في

¹ - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، 2010، ص 155-156.

المؤسسة والتقدم المستمر في الإمكانيات، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المطروح هنا هو كيف للمؤسسة إن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟ في الواقع أن بورتر porter أجاب على هذا السؤال بقوله إن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين و هي:

أولا: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى هذه الإستراتيجية إلا من خلال:¹

- رفع حجم الإنتاج و الاستفادة من أثر التجربة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

- البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية لها دور كبير في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف؛

- الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة؛

- تبسيط أسلوب الإنتاج فكلما كان بسيط تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون اقرب إلى المستهلك، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص ص 217- 218.

1- عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجياتها، ولعل أهمها ما يلي:¹

أ- اقتصاديات السلم: حيث أنها تشكل حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته تكون عالية، فلا يوجد حل آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل.

ب- الوصل: ويقصد به العلاقات الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، فإذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي.

ج- الروابط: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الوريدين ودوائر التوزيع المستقلة.

د- الامتلاك الحصري للمهارة: تمكن المؤسسة من امتلاك مهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها صعبا.

2- خلق الميزة التنافسية بواسطة سلسلة القيمة: بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والأنشطة الداعمة، ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها وهي:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم واثر الخبرة لما لهما من أهمية في الإمداد الداخلي والإمداد والتمويل الخارجي، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم ويرتفع بذلك عائد المخرجات.

- التكامل العمودي يساعد المؤسسات في السيطرة على كل المدخلات وتحقيق الميزة التنافسية بغية لجوء هذه الأخيرة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتتفادى بذلك تكاليف التشغيل.²

3- مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

3-1 مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: وتتمثل في:

- الحماية من المنافسين في مجال الصناعة؛

¹ - شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 / 2006، ص 57.

² - m porter, lavantage concurrentiel, edition donod, paris, 1997, p83.

- زيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الأقوياء؛
- وضع عوائق أمام دخول منافسين جدد؛
- الحماية من المنتجات البديلة؛
- تفادي المخاطر بواسطة العملاء؛
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستويات الأرباح.

3-2- مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: هناك العديد من المخاطر لإستراتيجية التكاليف يمكن إبرازها في الآتي:

- أنها عرضة للتقليد من جانب المنافسين؛
- ظهور حرب الأسعار؛
- تبني هذه الإستراتيجية يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها خاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط؛
- هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.¹

ثانياً: إستراتيجية التمييز (التمايز)

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع. وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال:²

- الجودة العالية تعتبر عملية عرض منتجات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون خاصة في مجال السلع الصناعية؛
- الاستجابة السريعة والتجديد تتمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن والدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين وهذا يعزز ثقة ووفاء المستهلك لمنتجاتها، أما التجديد على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن المستهلك يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذات جودة عالية؛

¹- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنهل للنشر، الأردن، 2016، ص 208.

²- عبد الباري إبراهيم درة وناصر جرادات، مرجع سابق، 2018.

- التوزيع عن طريق اختيار قنوات توزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛
- العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة منتج.

1- عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمييز: من العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي:

- الوصل من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛
- الاندماج يساعد الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها؛
- الرزنامة تميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج؛
- العلاقات وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

2- مجالات التمييز: هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز نذكرها فيما يلي:

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك؛
- التمييز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛
- الريادة التكنولوجية.¹

3- إستراتيجية التمييز وسلسلة القيمة: يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، وتشكل معظم الأنشطة الرئيسية والداعمة الخالقة للقيمة المصدر الأساسي لخلق خصائص فريدة، وترتبط هذه الخصائص بالدرجة الأولى بالتطور التكنولوجي حيث في النهاية تؤدي إلى تركيب منتج مميز.

4- مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز:

4-1- مزايا إستراتيجية التمييز: وتشمل ما يلي:

- ولاء العميل للمنتج الذي يوفر الحماية للمؤسسة؛

¹ علاوي نصيرة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 88.

- الحد من القوة التفاوضية للزبائن والموردين الأقوياء؛
- أنها تشكل عائقا أساسيا لدخول منافسين جدد في الصناعة؛
- تضع المؤسسة في موقع أفضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص مشابهة لمنتجها؛

- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة؛
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق لدى المستهلك مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي الحصول على هامش ربح أكبر.

4-2- مخاطر إستراتيجية التمييز: ونبرزها فيما يلي:

- تكون عرضة للتقليد من جانب المنافسين؛
- إن أساليب التمييز التي تتبعها المؤسسة تصبح اقل أهمية للمشتريين، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع؛
- أنها لا تدوم طويلا في عرض منتجات متميزة عن منتجات باقي المنافسين؛
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى؛
- المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر على القيمة للزبون فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها.¹

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال إذ تقوم على مجموعة معينة من المشتريين، وتحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد ويساعد توسع المؤسسة وإمدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.²

¹ - بوشمال عبد الرحمان، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص74-76.

² - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 164.

1- أشكال إستراتيجية التركيز: تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من أسعار المنافسين، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ شكلين :

1-1- إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:¹

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين؛

- تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من اجل تركيز التكاليف؛

1-2- التركيز بالتمايز: في هذه الحالة يجب إتباع نفس إستراتيجية التمييز مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية:

- لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن؛

- لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛

- الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

وعموما فان نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين تتبنى يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على ربحية القطاع ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

2- عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز: وتكمن في:²

1-2- قابلية الصمود في وجه المقلدين: هذا يعني أن المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر على المؤسسة من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم.

¹ - علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص88.

² - بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص81.

2-2- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

2-3- قابلية الصمود أمام بديل في قطاع آخر: إن المؤسسة المتبناة لهذه الإستراتيجية معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، تغيرات في التكنولوجيا، سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

3- مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: هناك عدة مزايا ومخاطر لإستراتيجية التركيز نذكر منها:¹

3-1- مزايا إستراتيجية التركيز: وتتمثل في:

- تمنح المؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء؛

- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛

- تمكن هذه الإستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تضع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.

3-2- مخاطر إستراتيجية التركيز: وتشمل ما يلي:

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين وذلك للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف هذه الأخيرة مما يضعف قدرتها على التفاوض؛

- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة؛

- كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن للمؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح إستراتيجية مكلفة جدا؛

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، أما بسبب عدم قدرتها على مواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين، فيصعب على المؤسسة التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وكفاءتها؛

¹- نعمون إيمان، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2017/ 2018، ص ص61-62.

يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتميز) فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف وذلك للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه أما إذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياتها.¹

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي، التي تسعى لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة لاستيعاب التغيرات البيئية، وذلك عن طريق تكوين علاقة تكاملية تبادلية بين مؤسستين أو أكثر.

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية

1- عرف بأنه اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال.

2- عرف أيضا بأنه مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.²

3- عرف كذلك بأنه اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف في السوق.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي هو قرار إداري يتم بالتعاون بين مؤسستين أو أكثر، يأتي استجابة للمتغيرات البيئية من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة وذلك من أجل تحقيق مجموعة من المصالح والأهداف المشتركة على المدى الطويل.

تسمح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسة ب:⁴

- التعلم والحصول على مهارات ومعارف جديدة كالتكنولوجيا والقدرات التصنيعية، علامات تجارية، حيث يسمح التحالف الاستراتيجي بتضافر التخصصات؛

¹- نفس المرجع السابق، ص 63.

²- سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2001، ص 10.

³- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02،

المركز الجامعي سعيدة، الجزائر، ص 33.

⁴- مرجع نفسه، ص 36.

- الحصول على إمكانية النفوذ إلى أسواق معينة أو الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- المشاركة في المخاطر المالية وتخفيضها ومحاولة السيطرة على التهديدات؛
- تحقيق تأكيد الميزة التنافسية من خلال بناء علاقات مع مؤسسات أخرى في نفس المجال وكذا تخفيض التكاليف؛
- زيادة النمو الاقتصادي وذلك من خلال التخصص وزيادة حجم السوق وفرص الاستثمار.

ثانياً: أنواع التحالفات الإستراتيجية

هناك نوعين أساسيين للتحالف الإستراتيجي، الأول يتعلق بالمؤسسات المتنافسة والثاني بالمؤسسات غير متنافسة (الشراكة).

1- التحالفات بين المؤسسات المتنافسة

1-1- التحالفات المتكاملة: يتم هذا النوع من التحالف بين مؤسسات تساهم المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، حيث يتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة ما من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا حيث تقوم شركة الدواء بتبني هذه الإستراتيجيات مثل شركة roassel vélât التي تقوم بتوزيع دواء cephalosporines الذي تتجه الشركة اليابانية Takeda.

تتمثل امتيازات هذا النوع من التحالف في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة، من خلال التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق، كما يشجع على التعلم بسبب انتقال وتحويل المعارف والمهارات بين المؤسسات، وبالتالي الدخول إلى الأسواق الصعبة حيث تستطيع كل مؤسسة هي طرف في التحالف أن تدخل أسواقا لم تكن قادرة على دخولها لوحدها بسبب صغرهما أو ضعفها المالي.¹

1-2- تحالفات التكامل المشترك: تعقد هذه التحالفات من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم (انخفاض التكلفة المتوسطة للإنتاج نتيجة زيادة كمية الإنتاج) في مرحلة من مراحل إنتاج هذه المنتجات المشتركة والتي يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل مؤسسة مشاركة، هذه المؤسسات نفسها تبقى في منافسة مباشرة في السوق، فمثلا شركة Renault و Volkswagen بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سيارتهما، أن هذه

¹ - عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016 / 2017، ص51.

التحالفات تبرم غالبيتها بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب خاصة في أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، فعندما يتعلق الأمر بالبحوث والتطوير لا تتطلب هذه التحالفات وضع مشترك لمكاتب دراسات أو مخابر أو فرق بحث، بل يكفي فقط تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء التي تسمح بتوفير ومضاعفة الوسائل اللازمة للعمل، أما إذا كان التحالف الاستراتيجي يهدف إلى إنتاج مشترك فإن هذا الإنتاج يحتاج إلى مكان وكيان مشترك كوسيلة وحيدة للاستفادة القصوى من آثار الحجم واقتصاديات الوفرة، كثيرا ما يتم اللجوء إلى هذا النوع من التحالف في أنشطة صناعة السيارات وأجزائها المختلفة وفي الإعلام الآلي.¹

1-3- تحالفات شبه التركيز: تجمع تحالفات شبه التركيز المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج مشترك، حيث أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها تكون ذات طبيعة متماثلة، إذ تهدف للوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج يكون وحيد ومشارك بالنسبة لجميع الأطراف ويترجم في السوق بشكل مشترك، يرتكز هذا النوع من التحالف على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف مما يؤثر بشكل كبير على المنافسة، إذ أنه يلغي التنافس بين الأطراف كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز دون أن تقوم فعلا بها لذلك يسمى التحالف بشبه التركيز.²

2- الشركات بين المؤسسات غير متنافسة

2-1- الشركات المختلطة: تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها، تعتبر الشركات المختلطة ضرورية من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما، أما سياسيا فقد تفضل الحكومة المستضيفة الشركات المختلطة كشرط أساسي لدخول السوق.

فمثلا قيام شركة renault الفرنسية بإنشاء شراكة مختلطة مع الشركة dina المكسيكية المختصة في صنع الشاحنات سميت renault mexicana.

2-2- الشراكة العمودية: يرتكز هذا المفهوم كما وصفته المؤسسات اليابانية على أربعة مبادئ:

¹ - بوسمينة أمال، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 197.

² - عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 52.

- هيكلية قطاع الموردين على شكل صفوف حيث يوجد في الصف الأول الموردين المرتبطين مباشرة بالمنتج وهم بدورهم يملكون موردين آخرين في الصف الثاني وهكذا يصبح النظام على شكل هرم؛
 - يوجد على قمة هرم المؤسسة المركبة؛
 - يتم تنظيم موردي كل مؤسسة مركبة على شكل نادي من المؤسسات يتبادلون فيما بينهم المعلومات والعمال والتكنولوجيا؛
 - يكون تحديد السعر على أساس السوق وليس تكلفة المورد.
- تتم هذه الشراكة بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع (مورد/ زبون) والتي توفر المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، ولقد ظهر هذا النوع من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية، حيث انتقل هذا النوع من نظام الإنتاج بالحجم الذي يبحث عن تخفيض التكاليف إلى نظام الإنتاج حسب الطلب الذي يعتمد على أثر الخبرة ومراعاة الجودة الشاملة.
- 2-3- الاتفاقيات ما بين القطاعات:** تعرف هذه الاتفاقيات على أنها تعاونات بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع، فهي غير متنافسة وليست زبون ولا مورد ولا وجود لعلاقة بينهما إذا ما قامت كل واحدة بتطوير نشاطها لوحدها تتجه نحو عقد اتفاقيات بينهما إذا قررت القيام بالتوسع في مجال نشاطها، حيث تهدف إلى الحصول على مهارات جديدة مكتملة والدخول إلى شبكات توزيع جديدة.¹

¹ - محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010 / 2011، ص 73 - 76.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل وجدنا أن المؤسسات الصناعية تنتهج سياسات وسلوكات إستراتيجية معينة، قصد تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتمكنها من الاستمرار والمنافسة في السوق، هذه البدائل الإستراتيجية متمثلة في استراتيجيات الاستقرار والنمو والانكماش، والإستراتيجيات التنافسية وكذا التحالفات الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم أشكال التعاون الاقتصادي التي تلجأ عليها المؤسسة، ويتم تحليل هذه السلوكات الإستراتيجية وفق نموذج الاقتصاد الصناعي في كونه العلم الذي تتمحور معظم دراساته حول معرفة نوع العلاقات التي تنشأ بين محاوره الرئيسية المتمثلة في هيكل الصناعة، السلوك الاستراتيجي والأداء، وكيف تؤثر وتتأثر فيما بينها، حيث أن هيكل الصناعة يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوكها، مما ينعكس على أدائها وأرباحها.

الفصل الثاني: ربحية

المؤسسات الصناعية

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الصناعية، غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات جعلت منه مفهوما غير مستقر الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر، وبالنظر إلى أهمية وضوح المفاهيم سوف نقوم بعرض كل من الأساليب التقليدية والحديثة لقياس الأداء، فنجد الربحية من الأساليب التقليدية التي تساهم في بقاء واستمرار المؤسسات وغاية تتطلع إليها المؤسسات، وبغرض قياس هذه الربحية سنستخدم مجموعة من المؤشرات والتي تعد من أهم النسب لقياس الأرباح من بين معدل العائد على حقوق الملكية وصافي الربح التشغيلي ومعدل العائد على رأس المال، كما سنقوم بدراسة العلاقة الموجودة بين السلوك الاستراتيجي ومؤشرات الربحية في المؤسسة الصناعي ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول أداء المؤسسات الصناعية.
- **المبحث الثاني:** الربحية كمؤشر من مؤشرات أداء المؤسسات الصناعية.
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وربحية المؤسسة الصناعية.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء المؤسسات الصناعية

يعكس الأداء قدرة وجهود المؤسسة وأهدافها الطويلة الأجل والتمثلة في الربح والنمو باستخدام مختلف الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين، وفي ظل البيئة المتغيرة يتم قياس الأداء في المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات، كما تحتل عملية القياس دورا هاما لما لها من آثار على استمرارها ونموها.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسات الصناعية

أولاً: تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق ما بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظرهم وأهدافهم، ويمكن إبراز مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- تعريف الأداء حسب miller et bromily: الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستخدامها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹
- تعريف a kherakhem: الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بالفعل يساعد على الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.
- كما عرفه دراكر بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة وتحقيق الكفاءة والفعالية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئتها.

ثانياً: أهمية أداء المؤسسات الصناعية

- يكتسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:³
- يساعد الإدارة في الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية واضحة؛
- يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف؛
- يساعد على تحقيق نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تقاؤها؛
- التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات؛
- يعتبر أداء الفرد عامل أساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

¹ - عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 231.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 218.

³ - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 113.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه**أولاً: أبعاد الأداء**

يشمل مصطلح الأداء بعدين أساسيين وهما الجانب التنظيمي والجانب الاجتماعي ويتم إبرازهما فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: نقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، حيث يعتمد مسيروا المؤسسة على معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، ويتعلق ذلك بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة، مما يتيح للمؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، أن هذه المعايير المعتمدة تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء حيث تتح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.¹

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير هذا البعد إلى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يؤثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات أزمات).²

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

يتم تقسيم هذه العوامل إلى داخلية وخارجية كما يلي:

- 1- العوامل الخارجية:** تتمثل في مجموع العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة، إذ تعمل على التكيف والتعايش معها وتتضمن كل من:³
- البيئة السياسية والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي ومدى استقرار البلاد؛
 - البيئة القانونية والتي تتمثل في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، كما تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة؛
 - البيئة الاقتصادية وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة وينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم... الخ؛

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

² - خمان أحمد وحمدان سفيان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2015/2016، ص 15.

³ - واضح فواز، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص ص 103-104.

- البيئة التكنولوجية وهي مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على البيئة المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والابتكارات والتجديدات في السلع والخدمات والعمليات والوسائل.
- 2- **العوامل الداخلية:** وهي مجموع المتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة بمواردها وثقافتها ونظامها الداخلي والمتمثلة في:¹
 - المورد البشري وهو عمل ديناميكي أساسي في المؤسسة لأنه يؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج؛
 - الإدارة والتي لها مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة؛
 - التنظيم ويشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفقا للتخصصات الموجودة والسيطرة والتنسيق، إذ أن أحداث التغيرات اللازمة في أساليب العمل ونظام الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة؛
 - بيئة العمل إذ توجد العديد من العناصر التي تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية والحوافز، والذي يؤثر على سلوك المورد البشري؛
 - العوامل الفنية فلابات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء وكذا مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات.

المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسات الصناعية

أولاً: تعريف قياس الأداء وتقييم الأداء والفرق بينهما

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون التمييز، ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين وخاصة إذا تم ربطها بعملية تقييم الأداء.

1- تعريف قياس الأداء:

- قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وهو المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في القياس والمقارنة ثم تصحيح الانحراف، وقياس الأداء لا يتم في اغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر المقارنة بين الأداء السابق له.
- كما عرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيقها لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.

¹- بوعافية عادل، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016/2017، ص ص 92-93.

- وهناك أيضا من عرفه بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولا سيما مراقبة توثيقية لجوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا.¹

2- تعريف تقييم الأداء:

فقد عرف بأنه عملية مراجعة وإشراف من قبل الإدارة قصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعة.

- عرف كذلك بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها

- تقييم الأداء كذلك هو وسيلة للتحقق من العمليات التي تم انجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال إلى أريد انجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختلافات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها.²

3- الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء:

هو أن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.³

ثانيا: أهمية قياس الأداء

لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁴

- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛
- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق إستراتيجياتها والخطط المرسومة؛
- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع الزبائن؛

¹ - عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2001/2002، ص 26.

² - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2010، ص 90.

³ - عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 81.

⁴ - لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2017/2018، ص ص 104 - 105.

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات الزبون أو لا؛
- يساعد في فهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهم يؤكد ما تعرفه ويوضح ما لا تعرفه؛
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف والآراء الشخصية؛
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير؛
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي يتم التخطيط والقيام له قد حدث بالفعل؛
- يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي بالاعتماد على العاطفة؛
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصناعية

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها، وتنقسم إلى مؤشرات تقليدية وحديثة.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية

ترتكز هذه المؤشرات على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات (رأس المال، تكنولوجيا) من جهة أخرى، وذلك لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن تقسيمها كالاتي:

1- مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج، ومدى التطور الحاصل فيه، كما تهتم بمستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والقيمة المضافة المحققة وتتضمن ما يلي:

- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج $\times 100$
ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما زادت هذه النسبة زاد مستوى تحقق الخطط الإنتاجية والعكس صحيح.

- نسبة تطور الإنتاج = قيمة الإنتاج المحقق للنسبة الحالية / قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة $\times 100$
ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مؤشر الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة.¹

2- مؤشر الإنتاجية: ونقصد به كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية، وتنقسم بدورها إلى:
الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته.
وهي تعبر عن العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية والإنتاج متحقق منها.

الإنتاجية الجزئية = المخرجات (كمية أو قيمة) // احد مدخلات الإنتاج.
وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) واحد عناصره، وهي مقياس لقدرة احد هذه العناصر على تكوين الإنتاج النهائي.

3- مؤشرات البيع: تعكس مستوى تطور المبيعات، ومن أهمها:

¹ - مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 253.

نسبة تحقيق خطة المبيعات = قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة / قيمة المبيعات × 100

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال نسبة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.¹

4- المؤشرات المالية: تهدف هذه المؤشرات إلى قياس أداء المؤسسة الصناعية قياساً موضوعياً كقوة قابليتها لتحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها، وتصنف إلى أربعة معايير:

4-1- معيار الربحية: وهو من أبرز مؤشرات الأداء في المؤسسات نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لها (تحقيق أقصى ربح ممكن)، ونعبر عن الربحية ب:

معدل الربحية = صافي الأرباح / قيمة المبيعات.

4-2- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المؤسسة على تحقيق سيولة مالية، وتختلف هذه النسب من نشاط إلى آخر، وترجع كثيراً إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.

النسبة الجارية = الأصول المتداولة / الخصوم الجارية.

حيث كلما زادت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين والإدارة.

نسبة الأصول السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الخصوم الجارية.

توضح هذه النسبة وضع السيولة لدى المؤسسة، أي ما هي إمكانياتها لمواجهة التزاماتها الجارية، لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتاً.²

4-3- معيار رأس المال: يخص نسب الإقراض، لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على أموال إضافية، كما أنها تحدد قدرة المؤسسة على تعظيم ثروة الملاك، وتكمن نسب هذا المعيار في:

نسبة الديون إلى الأصول = إجمالي القروض (الطويلة والقصيرة الأجل) / رأس المال المستثمر

حيث يتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض والاحتياجات ورأس المال المدفوع.

إن ارتفاع هذه النسبة يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

نسبة الدين إلى حقوق الملكية = إجمالي القروض / حقوق المالكين.

4-4- معيار التشغيل: يبين لنا كفاءة المؤسسة في تشغيل وإدارة أنشطتها بصفة يومية، ومن هذه النسب نجد:

كفاءة الإدارة = مصروفات الأداء / صافي المبيعات

توضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، حيث كلما انخفض نصيب الوحدة ارتفع مستوى كفاءة الإدارة، لأنها تحقق مبيعات بقدر ممكن من التكاليف.

معدل تكلفة البيع والتوزيع = تكلفة المبيعات والتوزيع / صافي المبيعات

حيث كلما انخفضت هذه النسبة ارتفع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل التكاليف.¹

¹ - فليح حسن خلف وطارق الحاج، مرجع سابق، ص 246.

² - أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص 214-215.

ثانيا: الانتقادات الموجهة إلى المؤشرات التقليدية لقياس الأداء

- على الرغم من الأهمية التي حظيت بها مؤشرات قياس الأداء التقليدية في الماضي، والتي ما زالت تحظى بها في وقتنا الحالي، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات التي تطرقت إلى جوانب قصورها ومن تلك الانتقادات يمكن ذكر ما يلي:²
- تركيز تلك النسب على تحليل الأداء في المدى القصير فقط، وبالتالي فإن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية قد يحد من فعالية تلك القرارات؛
 - اعتماد تلك النسب على معلومات محاسبية ومالية خاصة بالوقت الماضي دون التطرق إلى المعلومات الخاصة بالأداء المستقبلي للمؤسسة؛
 - إهمالها لبعض الجوانب الأساسية في نشاط المؤسسة كجوانب الابتكار وإدارة المعرفة وغيرها؛
 - تأثر تلك النسب بالمبادئ المحاسبية السائدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وبالتالي فإن هذا يحد من إمكانية استخدامها في المقارنة بين أداء تلك المؤسسة والمؤسسات الأخرى تعمل في بيئة ذات مبادئ محاسبية مختلفة؛
 - لا تتيح هذه المؤشرات المعلومات اللازمة عن بعض الأمور الهامة والمؤثرة في نجاح المؤسسة كدرجة رضا العملاء، مستوى جودة المخرجات الناتجة عن نشاط المؤسسة.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء الحديثة

نظرا للنقائص التي عانت منها المؤشرات التقليدية لقياس الأداء، فإن هذا دفع العديد من الباحثين إلى العمل على تطوير أدوات جديدة لقياس الأداء.

1- بطاقة الأداء المتوازن:

- 1-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** تعتبر أداة غير مالية تستخدم في عملية قياس الأداء، ولقد شهدت تطورا كبيرا عقب ظهورها وانتشارها.
- تعرف بأنها أداة إدارية توفر لكبار المسؤولين التنفيذيين مجموعة من المقاييس من أجل تقييم مدى سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - عرفت أيضا بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مقاييس الأداء، حيث توضع مجموعة من المقاييس لكل بعد، لإجراء القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أن تطور بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسات أدى إلى تغيير الهدف الأساسي من عملية التقييم، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات

¹ - عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص ص 71-72.

² - سايجي الخامسة، أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2017/2018، ص ص 104-105.

التي تهدف إلى اكتساب مزايا تنافسية والاعتماد على المقاييس التي تشخص أداء المؤسسة من عدة جوانب وكذلك التي تأخذ استراتيجياتها بعين الاعتبار.¹

1-2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر هذه البطاقة إحدى الأدوات الإستراتيجية المهمة في قياس أداء المؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في الآتي:²

- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى بأنشطتها القريبة المدى؛
- توفر نظرة متوازنة لقياس الأداء بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، والتي تترجم إستراتيجياتها إلى أفعال؛
- توضح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف، توفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تعتبر حجر الأساس لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة؛
- خلق جو من التفاهم من خلال وضع مؤشرات كمية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛
- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار؛
- تعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.

1-3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على إحداث التوازن بين أربعة أبعاد أساسية لأداء المؤسسة مرتكز في ذلك على رؤية المؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

أ- **البعد المالي:** يعتبر هذا البعد ذو أهمية كبيرة، نظرا لارتباطه ببعض الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأطراف الفاعلة بها، حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأوجه المالية والاحتفاظ بها، لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب، ويهدف هذا البعد إلى تخفيض التكاليف وتحقيق هدف النمو، ويرتكز على حجم ومستوى الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات وفي الأخير لا بد أن نشير بأن التركيز على البعد المالي لا يكفي لعدة أسباب منها:

- وجود الزبائن أمر ضروري وحتمي لوجود المؤسسة، ومشترياتهم أساس وجودها؛
- تفهم حاجيات الزبائن ضروري لاستمرار المؤسسة؛

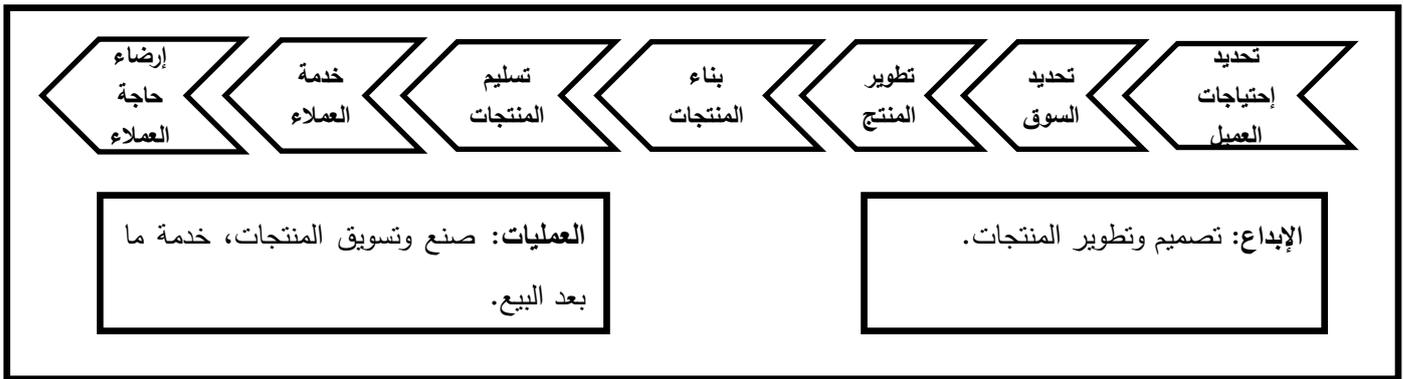
وبالتالي لا يمكن إغفال البعد المالي في عملية قياس الأداء، إضافة إلى الأبعاد الأخرى وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، بطاقة الأداء المتوازن مدخل معاصر، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009، ص 57.

² فتاوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013/2014، ص 06.

ب- بعد العملاء (الزبائن): يرتبط هذا البعد بأداء المؤسسة على مستوى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل إدارة هذه المؤسسة، وبالتالي تحاول التعرف على مدى قدرتها على السيطرة على القطاعات المستهدفة من خلال رضا العملاء والاحتفاظ بهم، ويكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنهم في الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر، فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأفردت لهم بعد خاص بهم، ويهدف هذا البعد إلى تحديد مقاطعات ولكل مقاطعة خمسة مؤشرات تعبر عن هذا البعد وهي:

- الحصة السوقية: وهي نسبة مبيعات المؤسسة من إجمالي مبيعات القطاع.
 - اكتساب العميل: يقيس معدل جذب المؤسسة لزبائن جدد.
 - الاحتفاظ بالعميل: يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنهم.
 - رضا العميل: يقيس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة.
 - ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية لدعم ذلك الزبون، ويخضع التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتحليل ربحية العميل.¹
- ج- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعد العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطور الأداء لكسب رضا الزبون والمساهمين، فالهدف من هذا البعد هو التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات ستة سيجمما، إيزو 9000، كما يساهم في خفض تكلفة المواد الأولية وتقليل العيوب ووقت التسليم. ونظرا لما تقوم به العمليات الداخلية من دور فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها، فإن تطوير هذا البعد يحتاج الى معرفة بواقع عمل المؤسسة وأساليب الإنجاز والأداء.²
- الشكل رقم (03): نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية.



Source : David p norton, robert s. kaplan, Linqing the balanced scorecard to strategy, california management reviw, vol, n1, 1996, p09.

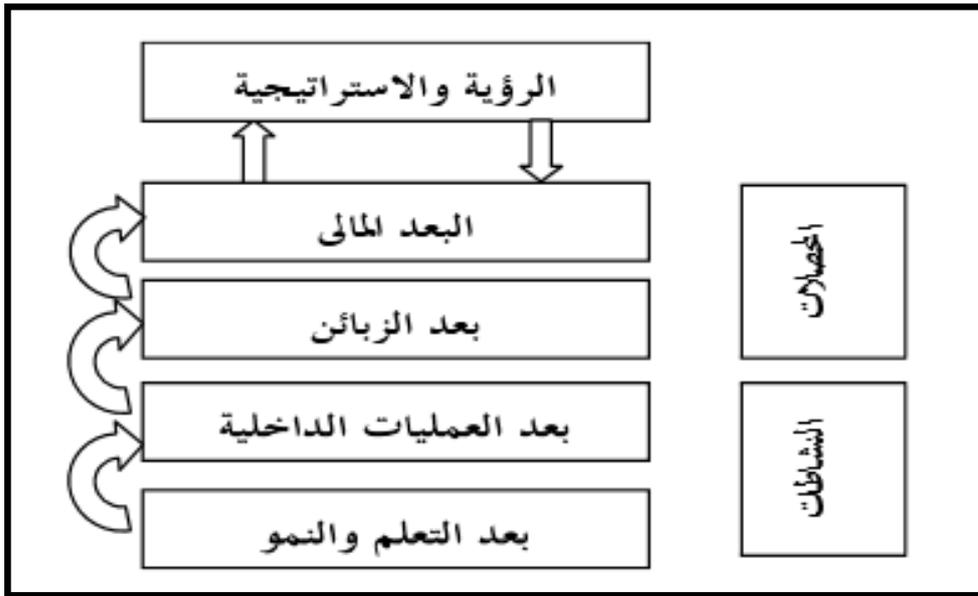
¹- لطرش وليد، مرجع سابق، ص ص 41-46.

²- أكرم محسن الياسري وظافر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة كربلاء العراق، 2013، ص250.

د- **بعد النمو والتعلم:** يسمح استخدام هذا البعد في عملية التحليل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على التطوير والتحسين والنمو، وكذا قدرتها على تنمية رأسمالها البشري والمعلوماتي ومستوى مهارات وخبرات كفاءاتها البشرية، وحدات التطوير في هيكلها وثقافتها، وبعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي. فيرتكز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية مع محيط المؤسسة.

ويمكن القول أن المؤسسة تسعى من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستوى الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية.¹ يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد كما تم ذكرها، تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة، من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية للمؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مكونات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

2- مؤشر القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة من بين أهم المؤشرات الكمية التي يقاس بها أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاك الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق تحسن الأداء. إن القيمة الإجمالية للإنتاج تتضمن قيمة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وعليه فإن تضمنها قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط الإنتاجي، لذلك يفضل البعض قياس الإنتاج الصافي (القيمة المضافة) والتي يتم التوصل إليها بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الإجمالية للإنتاج، وتمثل القيمة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 251.

المضافة الزيادة الصافية في الدخل الذي تضيفه الوحدة الإنتاجية، وتكمن أهمية هذا المؤشر في أنه يمثل المردود الاقتصادي للنشاط الإنتاجي، ومن المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المؤشر نذكر:¹

2-1- القيمة المضافة الاقتصادية: يهدف هذا المؤشر إلى إظهار الفارق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، حيث يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويعرف هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفارق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة مضافة اقتصادية، وإذا كان سالبا فهو يدل على أن المؤسسة لا تخلق قيمة مضافة اقتصادية، ويمكن للمؤسسة إتباع ثلاث طرق لتحسين هذا المؤشر كتخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو تدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة والإبقاء فقط على النشاطات الأساسية.

2-2- القيمة المضافة السوقية: يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت القيمة المضافة الاقتصادية تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية معينة فإن القيمة المضافة السوقية تأخذ بعين الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية، ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة السوقية} = \text{القيمة السوقية (ر أ م)} - \text{القيم المحاسبية (رأ م)}$$

2-3- نسبة تحقيق القيمة المضافة الإجمالية: يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، حيث انه كلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة وهي تعبر عن النسبة المئوية بين القيمة المضافة الإجمالية المحققة والقيمة المضافة الإجمالية المخططة وتحسب وفقا للمعادلة التالية:²

$$\text{نسبة تحقيق القيمة المضافة الإجمالية} = \frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية المتحققة}}{\text{القيمة المضافة الإجمالية المخططة}} \times 100.$$

¹ - واضح فوز، مرجع سابق، ص ص 141-142.

² - مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 256.

المبحث الثاني: الربحية كمؤشر من مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصناعية

تعد الربحية من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وفي سبيل ذلك تبدل طاقاتها الممكنة وتجند كافة وسائلها المتاحة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة التي تجسدها هذه الغاية، وبشكل يضمن تدفق الأرباح، وبالتالي قدرتها على البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم ربحية المؤسسة الصناعية

أولاً: تعريف الربحية

تستخدم الربحية كمعيار لقياس الأداء، ولها مفهوم واسع في مجالات عديدة.

- حيث عرفت بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في قطاع النشاط (الصناعة)، وان تستمر في ذلك على المديين المتوسط والطويل.¹

- عرفها pierre conse على أنها مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويعبر عنه بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، وتعتبر القياس النقدي للفعالية.²

- عرفت الربحية كذلك بأنها مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث تلقى اهتماماً متزايداً خاصة من قبل المساهمين والمستثمرين الجدد لان الربحية تبقى من أولويات أي نشاط استثماري واقتصادي.³

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، حيث تعبر عن العلاقة بين الأرباح التي تحقّقها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.

ويمكن التعبير عن الربحية بالصيغة التالية:⁴

ربحية مؤسسة خلال فترة زمنية معينة = النتائج المحققة خلال تلك الفترة / الوسائل المستخدمة خلال تلك الفترة.

¹ - بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 11، 2007، ص 250.

² - خالص صافي صالح، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 01، الجزائر، 2002، ص 21.

³ - منير شاكر محمد وإسماعيل إسماعيل وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 62.

⁴ - خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 21.

ثانياً: الفرق بين الربح والربحية

هناك فرق بين الربح والربحية يمكن إبرازه في التالي:

- يعبر الربح عن مقدار التغيير في القيمة المضافة للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة، هذا من الناحية الاقتصادية، أما محاسبيا فيعبر عن الفرق بين الدخل المحقق من قبل وحدة اقتصادية والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة لتحقيق هذا الدخل، أي أن الربح هو عبارة عن الفرق بين الإيرادات وأعباء إنتاج سلعة معينة، بينما تعبر الربحية عن مقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة مقابل كل وحدة واحدة من إجمالي رقم الأعمال.

- يعبر الربح عن المحصلة النهائية للجهود المبذولة في مختلف العمليات، والتي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، بينما الربحية تعبر عن الربح الصافي المحقق من كل دينار من رقم الأعمال والذي يمثل حاصل مقارنة الربح (النتائج المحققة من الإيرادات عن تغطية المصروفات) برقم الأعمال.

- الربح هو صافي الدخل الذي يتم بعد تغطية النفقات، في حين أن الربحية هي المدى الذي يتم فيه تحقيق الربح، فلا يكفي حساب ربح الفترة وحدها لأن ذلك لا يسمح بإجراء مقارنات مع الأرباح التي تحققت في السنوات الماضية مع غيرها من الشركات المماثلة، في حين يمكن مقارنة الربحية بنجاح من خلال استخدام النسب المئوية.¹

ثالثاً: أهمية الربحية بالنسبة للمؤسسات الصناعية

تكمن ربحية المؤسسات الصناعية في الأتي:²

- يرتبط مستوى الربحية في الصناعة بهيكل الصناعة السائد فيها، حيث يعتبر مؤشراً على درجة السيطرة أو السلطة التي تستحوذ عليها المؤسسة في الصناعة، لذلك فتحقيق أرباح عالية في صناعة ما قد تعطينا دلالة على مدى وجود اتجاهات احتكارية فيها مقارنة بالصناعات الأخرى التي تختلف عنها في هيكل السوق؛

- يعكس مستوى الربحية في المؤسسة درجة الكفاءة الإنتاجية فيها؛

- يرتبط مستوى الربحية بالمركز المالي للمؤسس، خاصة عندما يكون جزء من الأرباح المحققة غير موزع وبالتالي يدعم رأسمال المؤسسة وهو ما يؤثر على قيمة أسهم المؤسسة، ويقلل من إمكانية الاستحواذ عليها من مؤسسات أخرى؛

- قد يشجع المستوى المنخفض من الأرباح المؤسسات الصغيرة الاندماج بينها للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة؛

- يحفز تحقيق المؤسسة لمستويات أعلى من الأرباح توسيع نشاطها وأسواقها وإمكانية تمويل نشاطات البحث والتطوير، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً على كفاءتها الإنتاجية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو التأثير على مرونة الطلب على منتجاتها من خلال التمييز في المنتجات؛

¹ - مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 60.

² - أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص 2017-2018.

- تعتبر الربحية الهدف الأساسي للمؤسسات الصناعية (سواء كانت خاصة أو عامة) إذ أن المؤسسات الخاصة لا يمكن أن تستثمر في نشاطها دون أن تحقق أرباحا إلا إذا كانت الخسارة مؤقتة ويمكن تجاوزها كما توفر الأرباح للمؤسسة إمكانية تمويلها ذاتيا والتوسع في صناعتها؛
- يمثل الربح الثمن أو المقابل أو المكافئة لعنصر التنظيم، والذي تمت إضافته إلى عناصر الإنتاج الثلاثة (العمل، رأس المال، المواد الأولية)، وتتمثل مهمة عنصر التنظيم في الجمع بين عناصر الإنتاج لإعطاء أعلى مردود ممكن بأقل الجهود والتكاليف.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات الصناعية

- قبل التطرق إلى العوامل المؤثرة في مستوى ربحية المؤسسة الصناعية علينا أن نميز بين الربحية قصيرة الأجل والربحية طويلة الأجل، إذ أن تحقيق المؤسسة للأرباح غير عادية قد يكون قصير المدى، ويرجع لعدة أسباب منها:²
- الحالة الاقتصادية، فوجود حالة من الانتعاش والرواج يؤدي إلى زيادة الطلب، زيادة الأسعار وتوسع الإنتاج، وبالتالي تراجع أرباح المؤسسات؛
 - الأرباح غير العادية التي تسود في فترة زمنية معينة، والتي تعتبر ضرورية لجذب منظمين مستعدين لتحمل المخاطرة في إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة مقابل عائد مرتفع نسبيا على استثماراتهم وجهودهم؛
 - عادة هذا النوع من الأرباح الغير عادية لا يستمر طويلا، إذ أنه يغري منتجين جدد للدخول في الصناعة ما لم تطرأ عوامل جديدة تحول دون ذلك.
- أما العوامل الطويلة الأجل المؤثرة في ربحية المؤسسة الصناعية تتمثل في العلاقة بين سعر السلعة عند حجم إنتاج معين والتكلفة المتوسطة عند هذا الحجم من الإنتاج، وتتمثل العوامل المؤثرة على الربحية في هذه الحالة في:³
- **هدف المؤسسة:** إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة يؤثر على مستوى السعر، وبالتالي على مستوى الربحية، فإذا كانت هدف المؤسسة هو تحقيق أقصى ربح ممكن فسيكون مستوى السعر مرتفع وهذا قد يرفع من معدل الربحية، أما إذا كان للمؤسسة أهداف أخرى كزيادة كمية مبيعاتها أو إعاقة كميات جديدة في السوق فإن مستوى السعر ينخفض وبالتالي ينخفض معدل الربحية، كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ظروف السوق والتكاليف التي تتحملها لتحديد أسعار منتجاتها.

¹ - عبابسة خديجة، دور إستراتيجية التنوع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2011/2012، ص 49.

² - الحاج طارق وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 172.

³ - بن الطاهر علي، هيكل السوق وربحية القطاع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010/2011، ص 38.

- **ظرف السوق:** تتمثل هذه الظروف في العديد من المتغيرات كهيكل الصناعة (مستوى التركيز وعوائق الدخول) فإذا كانت السوق احتكارية يكون الطلب على السلعة غير مرن وتزداد قدرة المؤسسة على رفع السعر، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الربحية، وعلى العكس إذا كان السوق تسوده منافسة فان الطلب على السلعة يكون مرن وتقل قدرة المؤسسة على رفع السعر وهذا يقلل معدل الربحية.
- **الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة:** ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة، وبالتالي يرفع مستوى الربحية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس ربحية المؤسسات الصناعية

هناك عدة مؤشرات لقياس ربحية المؤسسات نذكر منها:

- 1- **نسبة صافي الربح إلى المبيعات:** تعتبر هذه النسبة مقياس اشمل للربحية، ومهما يكن فان قراءة النسب مجتمعة يؤدي إلى نتيجة أكثر موضوعية ودقة عند الحكم على ربحية المؤسسة، وتوضح أيضا مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، وهذا يساعد المؤسسة على تحديد سعر البيع، فهذه النسبة هامة للغاية لأنها لا تقيس فقط مدى الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات، ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:¹
$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب رقم الأعمال}}{\text{صافي الربح التشغيلي}}$$
- 2- **هامش الربح التشغيلي:** يعد هذا المؤشر من المؤشرات المفيدة التي تقيس درجة الربحية في المؤسسة فالربح التشغيلي هو مؤشر لقياس الربحية الناتجة فقط عن النشاط الأساسي للمؤسسة، وهذا المعدل يعكس العلاقة بين الربح التشغيلي والمبيعات، ويظهر العائد من النشاط الأساسي قبل المصاريف غير التشغيلية والإيرادات والضرائب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أعمالها الأساسية.²
$$\text{صافي الربح التشغيلي} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي}}{\text{صافي المبيعات}}$$
- 3- **معدل العائد على الأصول:** يشير هذا المعدل إلى العلاقة بين الأرباح المحاسبية وحجم الأموال المتاحة للاستخدام من أصول المؤسسة، ويقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها، وهو بذلك يعني أثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بالمؤسسة، ولا يعكس أثر الأنشطة التمويلية في الربحية، حيث يقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح، وهو مؤشر يعتمد بشكل كبير على حجم الأصول المستخدمة في الإنتاج ومعرفة حجم الأرباح الناتجة عن استثمار الأصول، لذلك فان نسبة العائد على الأصول تعطي فكرة عن مدى فعالية المؤسسة في تحويل تلك الأموال المستثمرة إلى

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي الأساسي للاستثمار في الأوراق المالية، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص ص 223- 224.

² - وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص 43.

أرباح لذا فهو يستخدم لمعرفة العائد على العمليات التشغيلية قبل الفوائد والضرائب، ويشير إلى الأرباح الناجمة عن كل دينار من الأصول وفقا لقيمتها الدفترية وتعطى هذه النسبة وفقا للمعادلة التالية:¹

معدل العائد على الأصول = صافي الربح بعد الضرائب / متوسط مجموع الأصول.

4- معدل العائد على حقوق الملكية: تعتبر هذه النسبة مقياسا شاملا للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتحقق من استثمارات المساهمين في المؤسسة، حيث يتأثر هذا المعدل بدرجة الرفع المالي وحجم الديون في هيكل رأس المال، هذا المؤشر يقيس العائد الذي يحققه المساهمين العاديين وتشمل رأس المال المدفوع وعلاوات الإصدار والاحتياطات والأرباح المحتجزة، فارتفاع نتيجة هذا المؤشر يدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل في المؤسسة، ويستخدم هذا العائد لقياس مقدار الربح المتحقق كنسبة مئوية من حقوق المساهمين العاديين، وبالتالي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المستثمرون من استثمار أموالهم كمردود على مخاطرتهم في توظيف أموالهم، وتدل هذه النسبة على مدى كفاءة الإدارة في توظيف أموال المساهمين وتعرف بالعائد على القيمة المضافة، ويمكن حسابها وفقا للمعادلة التالية:²

معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

5- معدل رأس المال: هو مؤشر يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحديد أرباحها، وذلك بالاعتماد على النتيجة الصافية، ويمكن توضيح ذلك من خلال العلاقة التالية:³

العائد على رأس المال = رقم الأعمال / النتيجة الصافية.

6- معدل دوران رأس المال: وهو مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، بمعنى انه يقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي، فهي تعتمد على قدرة الأصول على توليد المبيعات أي إنتاجية الأصول. ويظهر ذلك من خلال العلاقة التالية:

معدل دوران رأس المال = إجمالي الأصول / رقم الأعمال.

¹ - فهيمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، بدون دار النشر، فلسطين، 2008، ص 44.

² - مراد عثمان محمد الجعبري، أثر الشريك الاستراتيجي في تحسين مؤشرات الربحية في الشركات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015 / 2016، ص 55 - 56.

³ - مصيطفي عبد اللطيف ومراد عبد القادر، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 35.

المبحث الثالث: العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وربحية المؤسسة الصناعية.

إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة للسلوك الاستراتيجي هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح المتحصل عليها من جميع المنتجات أو تحقيق الربح من منتج جديد، وإن هذا الهدف ليس لصالح المساهمين والموظفين على حد سواء، فتعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها لتحقيق أفضل عائد.

المطلب الأول: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل رأس المال ومعدل دوران رأس المال.

أولاً: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل رأس المال.

يعتبر السلوك الاستراتيجي داخل المؤسسة العنصر الأساسي الذي يحدد أرباحها، حيث يتم وضع وتطوير كفاءة العمال، بالإضافة إلى زيادة دورات تكوينية واكتسابهم خبرات، مما يساهم في استغلال رأس المال المؤسسة استغلال أمثل من أجل الحصول على الأرباح، فإذا انتهجت هذه الأخيرة سلوك استراتيجي هادف وواضح ساعدها ذلك على التميز والتفوق بين المؤسسات في نفس القطاع، أما إذا انتهجت سلوك غير هادف وعشوائي وغير دقيق أثر عليها سلباً ودفع إلى انخفاض عوائدها واستثماراتها وبالتالي انخفاض أرباحها.¹

وتبين هذه العلاقة في أن رأس المال يتأثر بالنتيجة الصافية، فإذا زادت زاد رأس مال المؤسسة وإذا انخفض أدى ذلك إلى انخفاض رأس مالها، ويظهر ذلك في من خلال العلاقة السابقة.

إن العلاقة التي تربط بين رأس المال من جهة والسلوك الاستراتيجي من جهة أخرى، هي علاقة طردية.

ثانياً: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل دوران رأس المال.

يعتبر معدل دوران رأس المال مقياس يقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، ويستند هذا المقياس إلى صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية، بمعنى أنه يقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي، فهي تعتمد على قدرة الأصول على توليد المبيعات أي إنتاجية الأصول.

فعلى كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها، وبالتالي هي تسعى إلى البحث عن مؤشرات تسمح بمعرفة مدى جودة سلوكاتها الإستراتيجية، بحيث يكون السلوك الاستراتيجي محدد وواضح ويكون ملائم لإمكانات المؤسسة ومنتسق مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة، ضرورة وجود مؤشرات لمتابعة تنفيذ هذه السلوكات الإستراتيجية، فإذا كانت المؤسسة تضع أمامها أهداف تسعى لبلوغها يجب عليها إتباع سلوك معين يساعدها في تحقيق أرباحها، أما إذا كانت تضع أهداف لا تعمل على تجسيدها وتطبيقها، فهذا

¹ - كرار نزار نوري وبلال نوري سعيد، استخدام مؤشرات مخاطرة رأس المال في تقييم الربحية المصرفية، مجلة جامعة بابل العراق، العدد 1، المجلد 25، العراق، 2017، ص 247.

قد يؤثر سلبا على أرباحها وتراجع في وضعيتها المالية، حيث توجد علاقة بين السلوك الاستراتيجي ومعدل دوران رأس المال، فكلما كان سلوك المؤسسة متناسق ومخطط بإتقان كلما مكنها من تحقيق أرباح كبيرة. ويظهر ذلك من خلال العلاقة السابقة.¹

نجد انه كلما كانت هناك زيادة في الأصول زاد رقم الأعمال وهذا يؤثر إيجابا على المؤسسة، أما إذا كان رقم الأعمال منخفض فهذا يؤدي إلى انخفاض في أصول المؤسسة وبالتالي عدم قدرتها على الحصول على الأرباح الكافية.

إن توجد علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي ومعدل دوران رأس المال.

المطلب الثاني: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل العائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول.

أولاً: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل العائد على حقوق الملكية.

يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية من المؤشرات الهامة التي تقيس بها المؤسسة أرباحها، وهو يستخدم لقياس الربح أو العائد الذي ينشأ من المبلغ المستثمر من قبل حملة الأسهم العادية، فهو يأخذ أثر الأنشطة التشغيلية والتمويلية معا، والأكثر شمولاً لقياس فعالية الإدارة، يتم حسابه بقسمة صافي الربح بعد الضريبة (النتيجة الصافية) على حقوق الملكية، وانطلاقاً من هذه النسبة يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائد أكبر، ويعتبر العائد المناسب من وجهة نظر الملاك ما يوازي معدل العائد الخالي من الخطر وهو يختلف من نشاط لآخر ومن بيئة استثمار لأخرى، مما يساعد المؤسسة في تحقيق هذه العوائد والرفع من معدل العائد على حقوق الملكية لديها تبنيها لسياسات إستراتيجية تسمح لها بإدارة أنشطتها وتخفيض تكاليفها، وزيادة الأموال المستثمرة لديها، كسياسة التحالفات الإستراتيجية والاندماجات التي تعتبر نموذج عن السلوك الاستراتيجي التعاوني، والتي تساهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بخلقها لمهارات وقدرات تنافسية جديدة، تساهم في تخفيض الأسعار نتيجة انخفاض التكاليف ومواكبة التكنولوجيا وتبادل الخبرات، مما يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح.² ومنه يمكن القول أن السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية يؤثر بشكل ايجابي في زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

ثانياً: علاقة السلوك الاستراتيجي بمعدل العائد على إجمالي الأصول.

يستخدم معدل العائد على الأصول أو كما يطلق عليه البعض بمعدل العائد على الاستثمار، لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها، ويحظى باهتمام الكثير من الملاك والمستثمرين والذين يبحثون عن أفضل توظيف لأموالهم، فهو يعكس اثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والذي يعبر عنه في العلاقة السابقة.

¹ - مرجع نفسه، ص 248.

² - مصيطفى عبد اللطيف ومراد عبد القادر، مرجع سابق، ص 36.

فمثلاً: إذا كان لإحدى المؤسسات صافي دخل قدره مليون دولار، ومجموع أصول بقيمة 5 ملايين دولار، فإن العائد على الأصول هو 20%، في حين إذا حصلت مؤسسة أخرى على نفس المبلغ ولكن مجموع أصولها 10 مليون دولار، فإن عائدها على الأصول هو 10%، وبناءً على هذا المثال فإن المؤسسة الأولى هي الأفضل في تحويل استثماراتها إلى أرباح، لذلك فإن المؤسسة الناجحة تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة مع القليل من الاستثمار، هي تلك المؤسسة التي تتبع السلوك الاستراتيجي والخيار الأنسب من بين عدة استراتيجيات والذي يساعدها على اتخاذ خيارات وقرارات حكيمة والمتعلقة بتخصيص مواردها واستثماراتها لتعظيم العوائد المحققة عن كل دينار مستثمر من الأصول خاصة في المدى الطويل، وإن توليد هذه الأرباح يعتمد بشكل كبير على حجم الأصول المستخدمة في الإنتاج، نوع الصناعة ومعرفة حجم الأرباح الناتجة عن استثمار الأصول.¹ فكلما ارتفع معدل العائد على الأصول كان ذلك أفضل، لأن المؤسسة تكسب المزيد من المال على استثمار أقل.

المطلب الثالث: علاقة السلوك الاستراتيجي بهامش الربح الصافي وهامش الربح التشغيلي.

أولاً: علاقة السلوك الاستراتيجي بهامش الربح الصافي.

يعتبر تحقيق الأرباح وتعظيمها أحد الأهداف الأساسية إن لم يكن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة الصناعية، إذ أن تحقيق مثل هذه الأرباح، يمكنها من المحافظة على استمراريتها وبقائها وتدعيم مركزها المالي، مما يزيد من قدرتها على مواجهة الأخطار والالتزامات التي تواجهها، حيث يدل معدل هامش الربح الصافي على مدى قدرة المؤسسة على التحكم والسيطرة في تكاليفها²، بالإضافة إلى أنه وسيلة جيدة للمقارنة بين المؤسسات المتخصصة بنفس الصناعة أو في صناعات مختلفة لمعرفة أي مجال مريح أكثر وبعد من الحسابات المهمة التي تساعد على تحديد طبيعة الأرباح الخاصة بالمؤسسات وقياس مدى تطورها ونجاحها في بيئة العمل، فإذا كان الهدف الأساسي في تبني المؤسسة للسلوك الاستراتيجي هو زيادة أرباحها سواء بزيادة صافي الربح المتحصل عليه من جميع المنتجات أو تحقيق الربح من المنتج الجديد، فيجب عليها تبني سلوك مفهوم وواضح يقودها إلى مستوى أفضل، ويمكن إبراز ذلك من خلال العلاقة المذكورة سابقاً.

ويؤثر هامش الربح الصافي على عاملين هما رقم الأعمال والنتيجة الصافية، فإذا ارتفع رقم الأعمال ارتفعت النتيجة الصافية، وهذا دليل على إتباع سلوك واضح ودقيق يمكنها من تحقيق نتائج أفضل، أما إذا انخفض رقم الأعمال فهذا يؤدي إلى انخفاض في النتيجة الصافية مما يدل على أن السلوك المنتهج غامض وغير واضح، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي وهامش الربح الصافي.

¹ - مراد عثمان محمد الجعبري، مرجع سابق، ص 56.

² - ناجي وليد الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الجامعة المفتوحة، طرابلس-ليبيا، 1991، ص 78-79.

ثانياً: علاقة السلوك الإستراتيجي بهامش الربح التشغيلي.

يعتبر من الوسائل الأساسية المستخدمة في المحاسبة ويستعمل لقياس واختيار الحالة المالية الخاصة بالقطاعات الصناعية، حيث يساهم ذلك في اختيار الإستراتيجية المناسبة لوضع الأسعار الخاصة بالمنتجات التي تنتجها المؤسسات الصناعية، فالسلوك الاستراتيجي تأثير كبير على هامش الربح التشغيلي من خلال التأثير على الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال، فكلما كانت المؤسسة تطبق سياسات واستراتيجيات مخطط لها على المدى المتوسط والطويل، ووضع تكنولوجيا حديثة، كلما ساعدها ذلك في القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى والريادة في الأسواق وضمان البقاء والاستمرار وتحسين وضعيتها المالية والرفع من رقم أعمالها وزيادة في الأرباح، مما يسهل عملية المقارنة بين نتائج المؤسسة لسنة مع سنة أخرى، وكذلك مقارنة المؤسسة مع مؤسسة أخرى مماثلة تعمل في نفس المجال، أما إذا كانت استراتيجيات وقرارات المؤسسة غير مخطط لها مسبقاً وغير مواكبة للتطورات التكنولوجية، فهذا قد يؤثر عليها سلباً مما يؤدي إلى تدهور حالتها المالية وتذبذب وتراجع في العاملين.¹

ومنه يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين السلوك الإستراتيجي وهامش الربح التشغيلي.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 79-80.

خلاصة الفصل الثاني:

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات، وبالأخص الصناعية منها، باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، كما تكتسي عملية قياس الأداء أهمية بالغة باعتمادها على العديد من المؤشرات منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، فنجد مؤشر الربحية الذي يعبر عن الفرق الموجب بين الإيرادات المحققة للمؤسسة والتكاليف التي تحملتها وذلك لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل، وفي سبيل ذلك قمنا بدراسة العلاقة بين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية ومؤشرات الربحية المتمثلة في كل من معدل العائد على رأس المال، عائد رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأصول هامش صافي الربح وهامش الربح التشغيلي، حيث توصلنا إلى أن هناك تأثير واضح للسلوك على هذه المؤشرات الإستراتيجية.

الفصل الثالث: أثر السلوك
على ربحية مجمع صيدال
للصناعة الدوائية الجزائرية

تمهيد:

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف وأسرار البحوث والتطوير، وهي صناعة تنافسية بدرجة كبيرة وذات مردود عالي، تسيطر عليها مؤسسات احتكارية تمتلك قدرات عالية في مجال البحث والتطوير.

وتعتبر الجزائر متقدمة نوعا ما في صناعة الدواء مقارنة بغيرها من الصناعات، إلا أنها تواجه تحديات كثيرة تستوجب عليها مجابتهها، كالمنافسة الشديدة من قبل المخابر المحلية والأجنبية وتعدد المستوردين. وبعدّ المجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، ونظرا لان إمكانياته وقدراته لا تسمح له بذلك قام بإتباع سياسات واستراتيجيات عبر كامل مراحل الإنتاجية، في ظل هيكل الصناعة السائد وتحقيق أعلى ربحية له من خلال محاولة الرفع في هامش الربح الصافي والتشغيلي، العائد على حقوق الملكية، معدل دوران رأس المال وعائد رأس المال، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الأجنبية والوطنية.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل عام للصناعة الدوائية.
- المبحث الثاني: نظرة عامة حول مجمع صيدال.
- المبحث الثالث: دراسة تأثير السلوك الاستراتيجي لمجمع صيدال على ربحيته.

المبحث الأول: مدخل عام للصناعة الدوائية

تعتبر الصناعة الدوائية صناعة ذات أهمية كبيرة، إذ تحتل مكانة هامة لدى جميع الشعوب والدول تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، وقد شهدت تطورات كبيرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الصناعة الدوائية

الدواء هو عبارة عن مادة حيوية ترتبط ارتباطا وثيقا بصحة الإنسان، ولا ينبغي التعامل مع الدواء على أنه سلعة تجارية، بل ينبغي توخي الحذر والحرص عند التعامل معه لما له من أبعاد إنسانية واجتماعية خطيرة فالإنسان يستطيع الاستغناء عن آلاف السلع ولكنه لا يستطيع الاستغناء عن دواء واحد يحتاج إليه.

أولاً: تعريف الصناعة الدوائية

إن الأصل في الصناعة الدوائية هو الدواء الذي عرف من قبل العلماء بأنه:

- أي مادة كيميائية تستعمل في العلاج من الأمراض، أو في تشخيصها والتي تصيب الكائن الحي (إنسان حيوان، نبات) أو التي تفيد في تخفيف حدة المرض والوقاية منه أو تعزيز الصحة البدنية والنفسية للكائن الحي.

- عرفت الصناعة الدوائية بأنها عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية أو أعشاب طبية أو نباتات خام، يقوم الصيدلي بتركيبها ويضعها لسلسلة من البحوث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك استخدام الدواء في صورته النهائية.¹

❖ هناك فرق بين الصناعة الدوائية والصناعة الصيدلانية، حيث أن الصناعة الدوائية هي جزء من الصناعة الصيدلانية التي تعبر عن القطاع الاقتصادي، الذي يضم جميع المؤسسات المعنية بالإنتاج والبحث والتطوير وتسويق الأدوية المستخدمة في الطب البشري والحيواني، وهي تعتبر من الصناعات الأكثر ربحية من الناحية الاقتصادية، حيث تتم ممارسة هذه الأنشطة من طرف المخابر الصيدلانية والمؤسسات البيوتكنولوجية، وهي ذات طبيعة كيميائية.²

ثانياً: خصائص الصناعة الدوائية

نظرا لحساسية هذه الصناعة وارتباطها بصحة المواطن، والاهتمام الخاص الذي توليه معظم الدول لها فإن قطاع الصناعة الدوائية يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

¹ - خطاب مراد، اثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016/2015، ص191.

² - زواوي عباس وليديا نصر، الأحكام العامة لإبراء المنتجات الدوائية وفقا لاتفاقية تريبس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد9، أم البواقي الجزائر، 2018، ص151.

³ - مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010/2009، ص ص83-84.

- يتطلب هذا القطاع كثافة في رأس المال، المعرفة والتكنولوجيا لذلك فان اكبر المخابر العالمية تتميز بضخامة رأس مالها، إضافة لاحتكارها التكنولوجيا من خلال الاستثمار في الابتكارات والاختراعات التي تعود عليها بحقوق الامتياز؛
- شدة المنافسة باعتبارها مجال أعمال جد مربح، وذلك رغم خضوعها لسيطرة وتحكم أضخم المؤسسات والمخابر العالمية؛
- اعتماده على أنظمة توزيع ديناميكية، حيث تشكل هذه الأنظمة حجر الزاوية الذي تبنى عليه مختلف الاستراتيجيات التسويقية؛
- معدلات إنتاجية عالية نظرا للكميات الضخمة التي يتم إنتاجها وتسويقها؛
- توافق المواصفات على المستوى الدولي وتطوير مستويات التوافق طبقا للتقدم العلمي والتكنولوجي للمؤسسات الكبرى، حيث يحدد ذلك من خلال لقاءات المؤتمر الدولي للتوافق؛
- تزايد الاهتمام بالأدوية الجنيسة فتصبح متاحة للتصنيع دون إذن من أصحاب البراءات ويمكن بيعها بالاسم النوعي للدواء وليس بالاسم التجاري وهي تنتشر بنسبة تفوق 90% في الدول النامية؛
- الاعتماد الشديد على التخصص والمهارات العالية والخبرات المتراكمة، هذا ما يجعل المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنقسم بين التخصص في تصنيع الأدوية صعبة المنافسة أو تركيز نشاطها ومنتجاتها على شريحة معينة من السوق أو التخصص فقط في الأدوية ذات التكلفة المرتفعة؛
- بدء العمل باتفاقيات trips فالمؤسسات الدوائية العالمية تعتبر محركا رئيسيا لتضمين اتفاقيات التجارة العالمية، الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية والتي تقضي بتطبيق نظام البراءة ليس فقط على عملية التوصل إلى دواء جديد بل أيضا على المنتج الدوائي نفسه، وذلك على مدى فترة حماية البراءة التي لا تقل عن 20 سنة.¹

ثالثا: تحديات صناعة الأدوية

- تواجه صناعة الدواء مجموعة من التحديات أهمها:²
- **التحالفات الإستراتيجية:** حيث أن اغلبها ينشأ في مجالات بحثية تطويرية قد تكون دائمة أو مؤقتة، وهي في تزايد مستمر إلى حد انه صار من الممكن أن يكون لمؤسسة واحدة عشرات التحالفات في أغراض متعددة في وقت واحد.
- **اندماج المؤسسات الكبرى والاستحوادات الدوائية:** حيث أن النمو الحاد في مؤسسات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو مؤسسة لوحدها وإنما كان نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ، الأمر الذي أدى إلى احتكار السوق وتركيزها في عدد محدد من المؤسسات.

1- محبوب مراد ومحبوب فاطمة، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 6، الجزائر، 2018/2017، ص 533.

²- مرجع نفسه، ص 534.

- توافق المواصفات كقضية عولمة: تتجه المؤسسات الكبرى في صناعة الدواء لإحداث توافق مستمر في المواصفات (المواد الخام، المستحضرات...) وتمكنها من هذه المواصفات سواء في البحوث أو الإنتاج بشكل تحدي للدول الأقل نموا.
- مسألة الأدوية الجنيسة: فهي تمثل تهديدا لتقليص مكاسب المؤسسات الكبرى صاحبة الاسم التجاري.
- إدارة أنشطة البحث والتطوير: فهي بالنسبة للصناعة الدوائية تمثل ركيزة أساسية لها.

المطلب الثاني: ماهية المنتج الدوائي

أولاً: تعريف المنتج الدوائي

- تعرف المنظمة العالمية للصحة الدواء على انه مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض.
- عرف بأنه مجموعة من الصفات الملموسة التي يشتريها الزبون من اجل الانتفاع منها، وعليه فإن الزبون عندما يقتني المنتج الدوائي فانه في الواقع يشتري منافع هذا الدواء التي تساعده على إشباع حاجاته ورغباته.
- الدواء هو عبارة عن حزمة من الخصائص الملموسة والتي تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية محددة.
- عرف المشرع الجزائري الدواء في المادتين 170 و 171 بأنه كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات استشفائية ووقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا، ويتمثل الدواء في المواد التالية:¹
 - المواد الضرورية للعافية والصحة وتخفيف الألم؛
 - مواد تنظيف وتجميل البشرة والشعر؛
 - المواد الخاصة بنظم التغذية والحمية؛
 - مواد التغذية الحيوانية؛
 - المواد البيطرية المخصصة لحماية صحة الحيوانات.
- من التعاريف السابقة نستنتج أن المنتج الدوائي هو عبارة عن مادة كيميائية أصلها نباتي أو حيواني أو معدني، يتميز بصفات ملموسة، التي يشتريها المستهلك (المريض) من اجل تحقيق الشفاء اللازم من المرض، وغير الملموسة التي تتعلق بالراحة والاطمئنان النفسي الذي يحققه هذا المنتج (الدواء) وصولا إلى تحقيق حاجاته للشفاء التام من المرض الذي يعاني منه.

¹ - قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013، ص65.

ثانيا: أصل الأدوية

- يمكن أن تكون الأدوية من أصل طبيعي (نباتية، حيوانية أو معدنية) أو يمكن الحصول عليها بواسطة التركيب الكيميائي في المختبر ويمكن إبرازها في الآتي:¹
- 1- **الأدوية من أصل نباتي:** تستخدم لتخفيف الألم وتستخدم النباتات الطبية في أشكال مختلفة، يمكن استخدام النبتة بكاملها أو استغلال جزء منها فقط (ورقة، فاكهة أو الجذر) كما أن التداوي بالإعشاب أو ما يسمى الطب البديل هو العلاج من الأمراض باستخدام النباتات أو المنتجات من أصل نباتي.
 - 2- **الأدوية من أصل حيواني:** يوفر الحيوان أيضا العديد من الأدوية مثل زيت كبد الحوت، الأمصال العلاجية، الأنسولين، لانولين... وغيرها.
 - 3- **الأدوية من أصل معدني:** المعادن كذلك يمكن استخدامها كجزء بسيط (عنصر) أو شكل مركب العديد من المعادن ضرورية لوظائف الأعضاء لدينا ونقصها يمكن أن يسبب اضطرابات، ومن بين هذه المعادن نجد الكالسيوم، الفوسفور، البوتاسيوم، الحديد، الزنك..
 - 4- **الأدوية من أصل اصطناعي:** معظم الأدوية المسوقة يتم الحصول عليها بواسطة تركيب عضوي في مجال صناعة الأدوية.

ثالثا: أنواع الأدوية

تنقسم الأدوية إلى نوعين هما:²

- 1- **الأدوية الأصلية:** تقوم أساسا على ابتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث والدراسات واحتكار حقوق الملكية الفكرية لها، عن طريق تسجيله كبراءات الاختراع، وتصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال صيدلانية واحتكار توزيعها عالميا بتصريح من المؤسسة المخترعة، وتنفرد بها مؤسسات الدواء العالمية التي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنويا.
- 2- **الأدوية الجنيسة:** إن الدواء الجنيس له نفس التركيبة النوعية والكمية للدواء المرجعي (الأصلي) ويحقق نفس الوظائف العلاجية أو الوقائية، الفرق بين الاثنين هو أن الدواء الأصلي يستفيد في إنتاجه وتوزيعه بالحماية القانونية التي تترتب من براءة الاختراع، أما الدواء الجنيس فقد سقطت عنه هذه الحماية بسبب سقوط البراءة بعد مدة استغلال الاختراع تزيد عن 20 سنة، وهو عبارة عن مركبات دوائية مبتكرة بتصريح من المؤسسة العالمية المنتجة وتحت إشرافها (في حالة التصنيع المشترك) وتسويقها تحت نفس الاسم والعلامة التجارية العالمية للمؤسسة الأم، وهو النظام المتبع في معظم الدول النامية التي لا تزيد عن إنتاج جنيس لهذه الأدوية وتسويقها باسمها العلمي في حالة انتهاء فترة براءتها وسقوطها في الملك العام، والأدوية الجنيسة هي نسخ من الأدوية ذات الأسماء التجارية التي تملك بالضبط نفس الجرعة والاستخدام والتأثيرات والآثار الجانبية، وطريقة الإعطاء والمخاطر، وبعبارة أخرى تمتلك آثار دوائية بالضبط كنظيراتها ذات العلامة

¹ - عراقي عادل، مرجع سابق، ص 80.

² - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر،

2008/2007، ص 288-289.

التجارية. مثال عن الدواء الجنيس دواء يستخدم لمرض السكري هو الميتفورمين اسم العلامة التجارية له هو غلوغوفاج.

لقد أصبح الكثير من المستهلكين يشكون في فعالية الأدوية الجنيسة لأنها غالبا ما تكون ارخص بكثير من إصدارات العلامة التجارية، ولكن في الحقيقة الأدوية الجنيسة تخضع للرقابة مثلها مثل ذات العلامة التجارية.

فعندما تدخل مؤسسة دواء جديد إلى السوق تنفق أموال طائلة على البحوث العلمية، التطوير، التسويق والترويج له، ومحاولة لرد هذه التكاليف تمنح للمؤسسة التي طورت هذا الدواء براءة اختراع ذات فترة محددة، وبالتالي فهي تملك الحق الحصري لبيعه طالما أن براءة الاختراع سارية المفعول، ومع اقتراب انتهاء براءة الاختراع تتقدم مؤسسات الأدوية الأخرى بطلبات إلى منظمة الدواء الأمريكية للحصول على إذن إنتاج وبيع صيغة جنيسة منه، وبما أن هذه المؤسسات لم تدفع تكاليف البحث والتطوير فإمكانها تحمل تكاليف بيع الدواء بسعر ارخص، وعندما تبدأ مؤسسات متعددة بإنتاج وبيع هذا الدواء تحصل منافسة بين هذه المؤسسات مما يؤدي إلى انخفاض سعر الدواء.¹

رابعا: خصائص المنتجات الدوائية

تتميز الأدوية بعدة خصائص تميزها عن المنتجات الأخرى يمكن إيجازها في الأتي:²

- يعتبر الدواء من المنتجات الضرورية واحد الأساسيات في الحياة بالنسبة للإنسان؛
- يعتبر الدواء من السلع التي لا يستطيع الإنسان التحكم في الطلب عليها، فهي لا تخضع لقوانين العرض والطلب؛
- خطورة الدواء تتضح في كونه تركيبية كيميائية قد يسبب مضاعفات للفرد عند استعماله دون وصفة طبية؛
- سعر الدواء ثابت يحدد من طرف الدولة وغير قابل للمساومة؛
- تتأثر بعض الأدوية بدرجة الحرارة والبرودة والضوء؛
- يعتبر الدواء من السلع التي تخضع لقوانين خاصة في المراقبة والجودة؛
- يعتمد الدواء على البحث العلمي والتكنولوجيا.

المطلب الثالث: الصناعة الدوائية العالمية

تحظى الصناعة الدوائية على المستوى العالمي بأهمية كبيرة، حيث عرف السوق العالمي للدواء تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك، هذا التطور حصل نتيجة التطور التكنولوجي الذي يساهم بشكر كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء.³

¹ - سامية لحول، نفس المرجع السابق، ص 289.

² - قلال مريم، مرجع سابق، ص 71.

³ - خطاب موراد، مرجع سابق، ص 195.

يقدر حاليا عدد المؤسسات العملاقة في مجال صناعة الأدوية بنحو 1000 مؤسسة، وتقدر السوق العالمية للدواء بحوالي 373 مليار دولار، وقد توقعت مصادر لمؤسسة (IMS) وهي شركة عابرة للقارات متخصصة في الإحصاءات الدوائية أن تزايد مبيعات الدواء على مستوى العالم بمتوسط سنوي قدره 8.1%.

أولاً: حجم سوق الدواء العالمي

لقد عرف السوق العالمي في الآونة الأخيرة تطورات عديدة في شتى المجالات خاصة الصناعة الدوائية، نظرا للزيادة السكانية وانتشار الأمراض هذا من جهة انتشار بعض الحروب والخلافات العرقية والدينية التي نتج عنها زيادة في عدد المرضى في المستشفيات من جهة أخرى، الأمر الذي اثر على زيادة الطلب العالمي على الدواء والمستلزمات الطبية. والشكل الموالي يبين حجم سوق الدواء العالمي.

الجدول رقم (02): حجم سوق الدواء العالمي 2010/2017. الوحدة: مليار دولار

السنوات	قيمة الإنتاج العالمي
2010	820
2011	896.1
2012	942
2013	974
2014	1019
2015	1064
2016	1100
2017	1143.3

المصدر: لحول سامية، اثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد3، جامعة باتنة1، 2015، ص08.

نلاحظ من خلال الشكل أن السوق العالمي للدواء في زيادة مستمرة، حيث قدر سنة 2010 ب 820 مليار دولار، ثم ارتفع تدريجيا في سنوات 2011 و 2012 و 2013 ليتجاوز 1000 مليار دولار سنة 2014 وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه هذه الصناعة، وظهور موجة التحالفات والاستحواذ بين عمالقة الدواء للتخفيف من تكاليف البحث والتطوير، ولقد واصل هذا السوق نموه وتطوره ليصل إلى 1143.3 مليار دولار سنة 2017، مما أدى إلى فتح مجال الاستثمار خاصة في الدول السائرة للنمو.

ثانياً: أكبر تحالفات المجمعات الدوائية

إن محددات تنافسية المؤسسات الدوائية تتمثل في النسبة المرتفعة لموازنة البحث والتطوير، التي لا تستطيع مؤسسة بحد ذاتها أن تتحملها لوحدها، ممل يدفعها إلى إتباع إستراتيجية التحالف من اجل زيادة أرباحها وتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها باقتحام أسواق جديدة.

وقد بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات الأدوية العالمية منذ منتصف الثمانينات سواء في مجال البحوث، الإنتاج أو التسويق وهي في تزايد مستمر، هذا يؤدي في النهاية إلى تركيز صناعة الدواء في أيدي عدد قليل من المؤسسات واستحواذها على أكبر الحصص السوقية¹.

ويبين الجدول التالي مختلف تحالفات المجمعات الدوائية العالمية في الفترة 2010 / 2018.

الجدول رقم (03): أكبر تحالفات المجمعات الدوائية 2010 / 2018.

السنة	الحليف الأول	الدولة	الحليف الثاني	الدولة	المجمع الناتج
2010	Novartis Teva	سويسرا اسرائيل	Alcyon Radiophare	الوم أ الوم أ	Novartis teva
2011	Sanofi aventis Tekeda	فرنسا اليابان	Oenobiol Nicomède	فرنسا سويسرا	Sanofi aventis Takeda
2012	Lehning	فرنسا	photosynthèse	فرنسا	Lehning
2013	Ipsen	فرنسا	Syntaxe	انجلترا	Ibsen
2014	Actavis	ايرلندا	forestlaboratiriyer	الوم أ	Acta vis
2015	Pfizer Teva	الوم أ إسرائيل	Hospira Allergan	الوم أ الوم أ	Pfizer Teva
2016	Bayer E G Pfizer	ألمانيا الوم أ	Monsanto Ana cor	الوم أ الوم أ	Bayer E G Pfizer
2017	GILEAD SIVENE	الوم أ اسرائيل	Kite pharma Stada	الوم أ ألمانيا	GILEAD SIVENE
2018	SANOFI Calogène	فرنسا الوم أ	Bayouviratev Biotes ind	الوم أ الوم أ	Sanofi CELGENE

Source: <http://www.djazairss.com/alahrar,05/05/2019>

ثالثا: ترتيب 10 شركات الأدوية العالمية لسنة 2017

لقد عرف سوق الدواء العالمي تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك، ولقد شهد الاستثمار في هذا المجال أموال ضخمة نتيجة التطورات التكنولوجية التي تساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، كما يعتبر السوق الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) الرائد في صناعة الدواء بنسبة 45% من السوق العالمية، متقدما الكثير من الأسواق الأوروبية الرئيسية كألمانيا وفرنسا وإيطاليا.

¹ - محبوب فاطمة، مرجع سابق، ص 145.

الجدول رقم (04): ترتيب العشر شركات الأدوية العالمية خلال سنة 2017. الوحدة: مليار دولار

رقم ت	الشركات/المخبر	البلد	رقم الأعمال	الحصة السوقية
01	Novartis	سويسرا	54	5.3%
02	Pfizer	و م أ	51	5%
03	JOHNSON-JOHNSON	و م أ	49	4.8%
04	SANOFI	فرنسا	45	4.4%
05	ROCHE	سويسرا	42	4.1%
06	MERCK-CO	و م أ	42	4.1%
07	GLAXOS MIT HKLINE	بريطانيا	39	3.8%
08	ABBVIE	و م أ	35	3.5%
09	GLLEAD SCIENCES	و م أ	34	3.4%
10	LILLY	و م أ	28	2.8%

Sours: les entreprises du medicament en France bilan economique, leem, edition 2018, p39

نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاج الأدوية تستحوذ عليه وبنسبة كبيرة الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع ذلك إلى امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كمخبر فايزر الذي يمتلك حصة سوقية عالمية قدرت بـ 5% ومخبر جونسون وجانسون الذي قدرت حصته السوقية بـ 4.8%، ثم تليها سويسرا بامتلاكها مخبر نوفارتيس الذي قدرت حصته السوقية بـ 5.3% ومخبر روش بنسبة 4.1% ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه المخابر على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.

المطلب الرابع: الصناعة الدوائية الجزائرية

تعتبر صناعة الأدوية بالجزائر صناعة فنية، سواء في عهد الاستعمار الفرنسي أو بعد الاستقلال، ولا تتوفر الجزائر على مصانع كبيرة ومنتشرة عبر التراب الوطني لصناعة الأدوية، ولكنها تعتمد على بعض المؤسسات سواء التابعة للقطاع العام أو تلك التي أنشأها الخواص.

أولاً: التطور التاريخي لصناعة الأدوية في الجزائر

إن صناعة الدواء في الجزائر صناعة حديثة مقارنة بغيرها من الدول، ويعتبر القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة إذا ما قورن بالقطاع الذي لم يدخل هذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، وهي تغطي نسبة قليلة من حجم السوق الوطني رغم المجهودات المبذولة خاصة من طرف القطاع العام، وتمر هذه الصناعة بأربع مراحل وهي:¹

¹ - بوشنافة الصادق، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 5، الجزائر، 2011، ص 234 - 236.

المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال

خلال هذه الحقبة الاستعمارية كانت صناعة الأدوية في الجزائر محصورة على مؤسسة واحدة، وهي بيوتيك biotic، والتي أنشأت سنة 1952، ومع الاستقلال تم الإعلان عن مشروع جديد سنة 1962 وهو مؤسسة فارمال (pharmal).

المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى 1982

في هذه المرحلة تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (p c a) سنة 1963، وهي مؤسسة عمومية تشرف على قطاع توزيع الأدوية، لمؤسستي biotic و farmal لصناعة الأدوية عام 1965، تلتها وحدة الحراش الصناعية عام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية الجزائرية تحتكر استيراد الأدوية وتسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر من حيث الإنتاج، البيع والتوزيع، كما قامت بتأهيل اليد العاملة وتطوير وتحديث وسائل الإنتاج، كما عكفت الجزائر في هذه المرحلة على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تحديث صناعة الأدوية من خبال تكوين عدد كبير من الصيادلة في البلدان الأوروبية، كما شرعت في إنجاز مشاريع صناعية جديدة، حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (snic) على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، وتم إنشاء مؤسسة سوكونتيد عام 1969 كما تم في هذه المرحلة البدء في إنجاز مشروع معهد باستور.

ونشير إلى أن مشروع المضادات الحيوية بالمدينة لم يتم الانطلاق فيه إلا في عام 1988 بعد ما كان من المفترض الانطلاق فيه في نهاية السبعينات، أيضا معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

المرحلة الثالثة: من سنة 1983 إلى سنة 1987

هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الاقتصاد الجزائري، وهو إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات والتي كانت تهدف إلى:

- فصل وظيفة البيع عن وظيفة الإنتاج؛
- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.
- وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات في صناعة الأدوية وهي:
- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع تمثلت في enapharm بالوسط، encopharm بالشرق enopharm بغرب البلاد، كما قامت كل من مؤسسة enapharm و encopharm بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية، وحدة شرشال لإنتاج أدوية غسيل الكلى le concentre dhymodiolyse والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل sirops، ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص comprimés.
- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية،
- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال، والتي استحوذت كل من مؤسستي فارمال وبيوتيك ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة la sanic.

المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى اليوم

بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض، وأيضا صدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين تسمح بتدخل القطاع الوطني والأجنبي في الاستيراد وإنتاج الأدوية والتوزيع بالجملة.

إن قانون النقد والقرض يستعمل مفهوم وكلاء أي متعاملون خواص مقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في مدة لا تتجاوز سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال عام 1991 للمخبر الصيدلاني الجزائري (I p a)، كان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج وقد الغي سنة 1992، وتم تعويضه برخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية بموجب مرسوم وزاري صدر في جويلية 1992، وبموجب هذا المرسوم تم رفع الحصار عن القطاع الخاص لصناعة الأدوية، وهذا ما سمح باقتحام الخواص المحليين والأجانب في القطاع، وأيضا خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام (مؤسسات التوزيع الثلاثة) ومؤسسة enemedi تعاني من صعوبات مالية ومنافسة شديدة تم حلها عام 1997، كما تميزت هذه المرحلة باعادة هيكلة جديدة اختفت على إثرها المؤسسات الثلاثة وعوضت بمؤسسات جديدة وهي صيدال، متخصصة في مجال الاستيراد¹، digromed، مؤسسة متخصصة في مجال التموين بالجملة ومؤسسة endimed للتموين بالتجزئة، إضافة لذلك نجد مؤسسة enie لإنتاج الأجهزة الكهربائية تقوم بإنتاج التجهيزات الطبية (أجهزة الأشعة) ومؤسسة enava لإنتاج الزجاج وفرعها nover لإنتاج كراسي طب الأسنان.

ثانيا: تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر.

يعتبر السوق الدوائي الجزائري ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ويفوق حجمه 3.2 مليار دولار سنة 2016، وهي في نمو متزايد بسبب النمو الديموغرافي وتحسن التغطية الصحية ومستوى الخدمات المقدمة، فهي بذلك تجذب المتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الدوائية في الجزائر لا تستطيع تغطية الطلب الكبير على الأدوية، فهو يشهد منافسة كبيرة زادت من حجم السوق.² والجدول الموالي يوضح ذلك.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 237.

² - لزه عبد الرزاق وخنشور جمال، دور السياسات الصناعية في تطوير صناعة الدواء في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 1، الجزائر، 2018، ص ص 661-662.

الجدول رقم(05): تطور حجم سوق الأدوية في الجزائر للفترة 2010-2017. الوحدة: مليون دولار

السنة	الإنتاج المحلي	الواردات	قيمة السوق الوطني	الحصة من الإنتاج المحلي	الحصة من الواردات
2010	800	1721.13	2555.93	32%	68%
2011	1050	2027.17	3077.17	34%	64%
2012	1150	2324.84	3474.84	33%	67%
2013	1340	2366.79	3706.79	36%	64%
2014	1173.30	2179	3352.30	35%	65%
2015	1201.29	1960	3161.29	38%	62%
2016	1186.35	2020	3206.35	37%	63%
2017	1380.0	1892	3480.00	56%	54%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على www.ons.dz/statistiques_economique

يتضح من خلال الجدول أن حجم السوق الوطني في تزايد مستمر، حيث أنه في سنة 2010 كان حجمه يقدر بـ 568 مليون دولار بتغطية محلية 32% والباقي استيراد، واستمر نمو سوق الدواء في الجزائر لسنوات 2011 و 2012 و 2013 من خلال زيادة الإنتاج المحلي والواردات من الأدوية، وفي سنة 2014 تراجعت قيمة السوق الوطني إذ بلغت 3352.30 بعد ما قدرت قيمتها في سنة 2013 بـ 3706.79 وذلك نتيجة لانخفاض كل من قيمة الإنتاج المحلي وقيمة الواردات، مع تغطية محلية قدرت نسبتها بـ 35%، كما استمر تراجع النمو الكلي للسوق الوطني سنة 2015 نتيجة لتراجع قيمة الواردات بسبب صدور قانون يمنع استيراد 357 دواء يتم إنتاجه محليا، في حين تزايد حجم الإنتاج الوطني مع ارتفاع نسبة التغطية المحلية إلى 38%، وفي سنة 2016 ارتفعت قيمة السوق الوطني إلى 3206.35 مليون دولار، من خلال ارتفاع قيمة الواردات والتي قدرت نسبتها بـ 63% وتراجع حجم الإنتاج الوطني بتغطية محلية بلغت 37% من السوق الوطني للأدوية، أما سنة 2017 فقد ارتفعت قيمة السوق الوطني حيث بلغت 3480 مليون دولار.

ثالثا: المتعاملون في الصناعة الدوائية بالجزائر

يمكن تصنيف مجموعة المتعاملين في سوق الأدوية بالجزائر حسب طبيعة تدخلهم إلى مؤسسات عامة وخاصة تزاوّل الأنشطة الاقتصادية للصناعة من إنتاج واستيراد وتوزيع، ومؤسسات تنظم وتوجه وتراقب وتدعم المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، والواقع أن إعادة تنظيم المتدخلين في الصناعة الصيدلانية الحالية والشكل التالي يوضح ذلك .

1- مؤسسات منظمة داعمة: وهي مؤسسات تتمحور مهامها حول عمليات توجيه وتنظيم ومراقبة العرض والطلب الدوائي، بالإضافة إلى دعم مؤسسات الدواء المتواجدة بالسوق، وهي تظم أساسا الوزارات، حيث تشرف على صياغة الأولويات وسن القوانين الملزمة بها، وكذا استحداث هيئات مختصة في تنظيم أنشطة محددة وتتمثل في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووزارة الصناعة والضمان الاجتماعي، وهي من أهم الوزارات المخول لها تنظيم قطاع الدواء بالجزائر وتعمل بشكل متكامل لتنفيذ السياسة الدوائية، كما تعتبر الهيئات المختصة من ضمن المؤسسات المنظمة فهي هيئات تشرف على أداء وظائف محددة تتعلق بضبط أنشطة تخص القطاع الدوائي لضمان التحكم الجيد في مسار تنفيذ أولويات السياسة الدوائية أهمها المخبر الوطني لمراقبة النوعية والمركز الوطني لليقظة الدوائية، أما المجموعة الثالثة المنتمية إلى الهيئات الداعمة فهي التي تشكل غالبا تجمعات للمتعاملين الاقتصاديين في قطاع الدواء، من منتجين وموزعين وصيادلة، تهتم بالدفاع عن مصالحهم ودعم وتحسين مركزهم في السوق ومن هذه الهيئات نجد: الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة (unop) والنقابة الوطنية الجزائرية للصيدلة الخواص (SNAPO) والمجلس الوطني للصيدلة (CNOP).

2- مؤسسات اقتصادية: تم تنظيم أنشطة الإنتاج والاستيراد والتوزيع ضمن مؤسسات اقتصادية عامة وخاصة.

الجدول رقم (06): المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر

مؤسسات منظمة وداعمة	مؤسسات اقتصادية
-وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات -وزارة الصناعة؛ -وزارة العمل والضمان الاجتماعي؛ -المخبر الوطني لليقظة الصيدلانية؛	- القطاع العام: في الإنتاج صيدال وسوكوتيد في الاستيراد معهد باستور الجزائر والصيدلية المركزية للمستشفيات ، في التوزيع صيدليات عمومية -القطاع الخاص: في الإنتاج مخابر أجنبية ومحلية، في الاستيراد مؤسسات خاصة في التوزيع موزعو الجملة والصيدليات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

ويمكن عرض العديد من المخابر المتواجدة في السوق الجزائري في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المؤسسات المستثمرة في القطاع الدوائي بالجزائر.

أمثلة عن المنتجات المصنعة	اسم المخبر	طبيعة القطاع
215 دواء موزع بين 21 فئة علاجية منها أمراض حساسية، القلب، السكري، العيون، السرطان.	صيدال	القطاع العام
المستلزمات الطبية ومواد العناية الصحية.	سوكوتيد	
المسكنات ومضادات الالتهاب، أمراض القلب، الأمراض المعدية....	BIOPHARM	القطاع الخاص
أدوية الأمراض التنفسية، الحساسية، الإسهال...	PHARA GHREB	المحلي
أدوية أمراض القلب، الحساسية، المناعة، التغذية...	IN PHAMEDIS	
أدوية أمراض القلب، الحساسية، السكري، السرطان...	PHARMAILLANCE	
الأمراض المعدية، القلب، التغذية، المسكنات...	BIOCARE	
المسكنات، أمراض القلب، الحساسية، الفيتامينات..	MERINALABORATOIRE	
مضادات الاكتئاب، المطهرات، المكملات الغذائية، مضادات الربو.	ISOPHARM	
تعبئة أدوية أمراض القلب، السكري، الجهاز العصبي، الالتهابات.	SANAMED	
إنتاج المضادات الحيوية.	KPMA	
أدوية أمراض الجهاز العصبي، السرطان، السكري...	ASTRA ZENECA	المخابر الأجنبية
أدوية أمراض القلب والكلية، مضادات الالتهاب والطفيليات...	PFIZER ALGERIE	
الأنسولين	NOVO NORDISK	
المسكنات، الحساسية	SONOFI ALGERIE	
المسكنات، أمراض الحساسية	مخابر أردنية: حكمة، دار الدواء، الكندي، الدار العربية	

المصدر: قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2017/2018، ص 187.

يشرف مجمع صيدال على الإنتاج في القطاع العم الذي يعتبر الأداة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف السياسة الدوائية، بالإضافة إلى مخابر إنتاج أجنبية ومحلية تابعة للقطاع الخاص، بالنسبة للاستيراد يقوم معهد باستور الجزائر باستيراد كافة اللقاحات الضرورية في حين تشرف الصيدلية المركزية للمستشفيات على تموين المؤسسات الصحية العمومية بالأدوية وبقية المنتجات الدوائية الضرورية، كما يقوم المستوردون الخواص بتأمين المنتجات الدوائية غير المصنعة محليا، ويشرف عدد من موزعي الجملة والصيدليات الخاصة والعمومية على توفيرها لمستهلكيها النهائيين.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال الصناعة الصيدلانية، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة داخل الجزائر، حيث يمثل قطبا مهما على مستوى السوق الجزائرية واستطاع في فترة وجيزة أن يحقق نتائج لا بأس بها، بإضافة إلى الحجم الذي يتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية.

المطلب الأول: نشأة وتطور المجمع الصناعي صيدال

لقد مر مجمع صيدال بسلسلة من التطورات والتحويلات الهيكلية وفقا للإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة، وفيما يلي نقدم أهم المراحل التي مر بها المجمع:¹

1- سنة 1969 تم تأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية بموجب أمر رئاسي يوكل لها مهمة استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية، الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية، أسست 1971 وحدة إنتاج بالحراش، ثم تم إنشاء فرعي "بيوتيك" "فرمال" على مرحلتين، وذلك سنتي 1971 و 1975 على التوالي.

2- سنة 1982 وتبعا لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وبموجب مرسوم رقم 161/82 "وأوكلت ENPP المؤرخ في 14 افريل 1982، تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية لإنتاج المواد الصيدلانية"

لها مهام إنتاج وتسويق الأدوية، وتمثلت ممتلكاتها في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، مركب "SNIC" المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية

3- سنة 1985 تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلية بموجب مرسوم 74/85 وأصبحت تعرف باسم "صيدال"، وأصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير.

4- سنة 1989 وتبعا لتطبيق سياسة استقلالية المؤسسات تم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم.

5- سنة 1993 وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي حيث تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال، كما سمحت لها بإنشاء فروع جديدة تابعة لها، وفي بداية 1997 واستنادا لمخطط إعادة هيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا.

تحولت في 22 فيفري 1998 بموجب عقد 97/085 إلى المجمع الصناعي صيدال، يضم ثلاث فروع فرع انتيببوتيكال "Filiale Pharmal"، وفرع فرمال "Filiale Biotic" وهي فرع بيوتيك Filiale Antibiotique.

6- سنة 1999 قام المجمع بفتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، ودخوله بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب80دج وكان أول تسعيرة للأسهم المجمع.

¹- بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخصخصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص ص 150-151.

7- سنة 2009 رفع المجمع حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قام بشراء 20% من رأس مال شركة ايبيرال كما رفع من حصته في رأس مال شركة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51% .

8- سنة 2011 رفع المجمع حصته في رأسمال ايبيرال إلى حدود 60%.

9- في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعها عن طريق الامتصاص: فرمال، بيوتيك انتيبوتيكال.

10- وفي سنة 2015 ركز المجمع إستراتيجيته على تحسين تغطيته للسوق الوطنية وكسب حصص سوق جديدة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تستحوذ على 60 مستوردا وحوالي 50 مصنعا خاصا و 9 وحدات إنتاج تابع للمجمع العمومي صيدال.

11- سنة 2016 عرفت سوق المنتجات الصيدلانية في الجزائر تطورا كبيرا بحيث انتقلت من 250 مليون أورو إلى أكثر من 5.1 مليار أورو.

12- سنة 2017 قام المجمع بتطوير وإنتاج تشكيلة من 180 منتج تغطي 20 قسم علاجي مثل طب أمراض القلب وطب السكري وطب الأمراض المتقلة وطب الأمراض الجلدية، حيث أن الإنتاج الوطني يمثل أكثر من 35% من هذه السوق من حيث القيمة و 7% فقط يعود لصيدال ونسبة 28% المتبقية تمثل إنتاج القطاع الخاص.

يسعى مجمع صيدال، المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية والتي تشكل 60% من الأدوية ومن خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة، ويطمح مجمع صيدال الذي أنشئ بعد عشرين سنة من استقلال الجزائر اثر إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية حقق المجمع انطلاقة فعلية وعزز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية "الجنيسة" في سوق واعدة في أوج نموها.

يركز المجمع إستراتيجيته على تحسين تغطيته للسوق الوطنية وكسب حصص سوق جديدة ولتدعيم تواجد المجمع في هذه السوق التي أغرقتها المنتجات المستوردة سعى المجمع الى توسيع تشكيلات المنتجات الدوائية إلى أشكال وأصناف مختلفة.¹

¹ - توهامي محمد، إدارة المنتجات الصيدلانية وتسويقها، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم الجزائر، 2017/2018، ص ص 36-37.

الجدول رقم (08): بطاقة فنية لمجمع صيدال.

اسم المؤسسة	مجمع صيدال
رأس المال الاجتماعي	شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 2500 مليون دينار جزائري
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20% من رأس مالها الاجتماعي، أي ما يعادل مليوني سهم.
طبيعة الأسهم	أسهم اسمية.
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم جديد.
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة بنسبة 80 %.
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع مليوني سهم اسمي بقيمة 250 دج للسهم، ويسعر إصدار 800 للسهم.
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999.
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	20 سبتمبر 1999.

المصدر: عزوز ميلود، دور مراجعة القوائم المالية الجديدة في تحسين مراقبة التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص152.

المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال أهدافه ومهامه**أولاً: التعريف بمجمع صيدال**

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها 2500 مليون دج، يقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال بالدار البيضاء بولاية الجزائر، ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع إنتاجية وهي فرمال بيوتيك، انتيبايوتيكال، إضافة إلى مراكز البحث والتطوير، ووحدات تجارية، وتكمن مهمته الرئيسية في إنتاج وتطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للطب البشري والطب البيطري.¹

تتجلى نشاطات صيدال فيما يلي:²

- تقديم كل الخدمات المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- إنتاج واستيراد وتصدير وتسويق كل المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع الموجهة للاستقطاب؛
- النشاطات الترويجية والتسويقية المتعلقة بالمؤسسة؛
- المشاركة في كل العمليات الصناعية أو التجارية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة عن طريق إنتاج فروع جديدة؛
- عموما كل العمليات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بأهدافها الاجتماعية وكل المواضيع المتشابهة ذات الطابع المساعد لتطوير المؤسسة.

¹- قلال مريم، مرجع سابق، ص116.

²- صالح محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015/2016، ص100.

ثانيا: أهداف مجمع صيدال

تطمح مؤسسة صيدال في إنتاج الأدوية والمنتجات الصيدلانية في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:¹

- العمل على تحقيق الأمن الدوائي Assrance Medical؛
- العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية بغرض تقليص فاتورة الاستيراد التي تقارب ما قيمته 600 مليون سنويا؛
- صناعة الأدوية الجنيسة (حقن جافة)؛
- تغليف الأدوية (بأشكال صلبة)؛
- توفير التعبئة والتغليف ومراقبة الجودة على طلبات المنتجين المحليين؛
- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترتيبها؛
- تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر؛
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيسة على أشكال جالونسية (جنيسة) للأجيال الجديدة وبتكنولوجيا متطورة؛
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية؛
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية؛
- الاعتماد على سياسة الشراكة والتحالف، من خلال إقامة مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا؛
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الرفع من المستوى التعليمي والقيام بدورات تكوينية بهدف تطوير الموارد البشرية للمجمع؛
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع في السوق الوطني والعمل على دخول الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
- العمل على احترام معايير الجودة والنوعية من خلال الحصول على شهادة ISO لضمان مطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية؛
- الحفاظ والرفع من الحصة السوقية والبحث عن تحقيق نمو متواصل في الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

¹ - سليمان الحسين ولبصير إسلام، دور التكنولوجيا والمعرفة في تحقيق التنمية الصناعية، الملتقى العلمي الدولي، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 06 و07 نوفمبر 2018، ص 09.

ثالثا: مهام مجمع صيدال

وتكمن مهام مجمع صيدال في النقاط التالية:¹

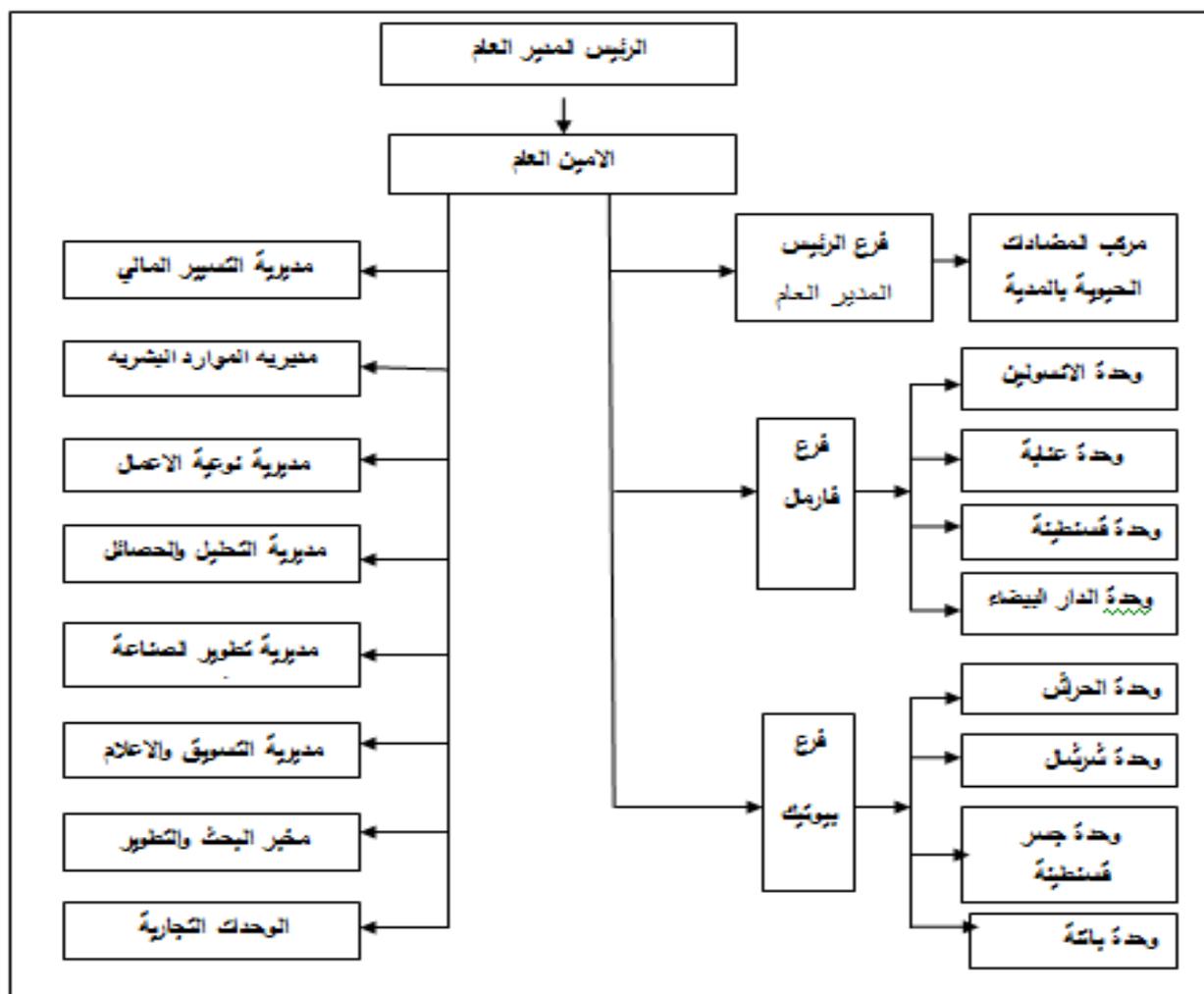
- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛
 - استيراد وتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع؛
 - القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة مستحضرات الدوائية؛
 - تسويق المنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية؛
 - العمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية للأدوية سواء بإنتاج الأدوية الجنيسة أو الاستيراد من الخارج. بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في:
 - إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
 - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
 - الاهتمام أكثر بالمهام التجارية التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
 - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
 - القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
 - إنتاج منتجات التعبئة والتغليف ونقل السلع؛
 - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
 - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل)؛
- أما القيم التي يتخذها المجمع كأساس لنشاطه فهي الوفاء، الالتزام، الثقة والانضباط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من خلال الشكل التالي:

¹ - خليفي عيسى وفرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد2، الجزائر، 2011، ص 158.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

من أجل تحقيق المجمع لأهدافه المتمثلة في تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي وتطوير وتوسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كأمراض السرطان وأمراض العيون، المناعة والمنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية قام بإنشاء عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 20 مليون وحدة بيع سنويا وهو منظم في ثلاثة فروع إنتاجية وهي: بيوتيك، فرمال، انبيوتيكال، وهو مجهز أيضا ب:¹

- مركز البحث والتطوير؛ الوحدات التجارية.

ويتأسس الهيكل التنظيمي لرئيس المدير العام وهو المسؤول على قيادة وتسيير المجمع يتكفل بتنفيذ استراتيجيات المجمع، ويعتبر الممثل للمجمع داخليا وخارجيا، ومن مهامه:

- تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات التي تتبعها وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين؛

¹ - تيماري عبد المجيد، نحو بناء نظري لتفسير السلوك التمويلي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/ 2014، ص 130.

- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث ومعرفة التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس الذي يتكون من تسعة أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
- مخطط السنة الحالية والقادمة؛
- تنظيم المجمع ونشاطات الشراكة؛
- الأمين العام:** وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع، يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

وفيما يلي توضيح لمختلف فروع ومديريات المجمع:

أولاً: فروع المجمع

1 - فرع انتيبوتيكال Antibiotic:

يقع مقر هذا الفرع بولاية " المدينة " الذي يبعد عن الجزائر العاصمة ب 80 كلم وهو يختص بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلينية مجهزة بتجهيزات وأدوات ضرورية لإنتاج الأدوية منذ الحصول على الأصل النشط الفعال حتى وضعه على شكل مستحضر طبي جاهز. وهذا فرع مهياً ب:¹

- بنايتين لإنتاج منتجات تامة الصنع، فالمبنى الأول يقوم بإنتاج منتجات بينيسيلينية أما الثاني فيقوم بإنتاج منتجات غير بينيسيلينية، ذات قدرة 60 مليون وحدة.
- مبنى لإنتاج مواد أولية بالتجزئة؛
- وحدة لإنتاج مواد التعبئة؛
- وانطلق هذا المركب في الإنتاج سنة 1988، حيث يقوم بإنتاج مستحضرات طبية جاهزة مختلفة (حقن وكبسولات وأقراص ومراهم وشراب) كما يتميز هذا الفرع بقدرات إنتاجية هائلة في إنتاج المنتجات التامة الصنع والمواد الأولية بالتجزئة، ويتميز أيضا بما يلي:
- خبرة عشرين سنة في ميدان صناعة المضادات الحيوية؛
- مركب متكامل في صناعة المواد الأولية ومواد التعبئة والمنتجات تامة الصنع؛
- مخابر التحليل حديثة وعمال ذوي الكفاءة العالية لصناعة منتجات أحسن جودة ممكنة.

2- فرع فرمال Pharmal:

يتوفر فرمال على ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة دار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، ويقع هذا الفرع بدار البيضاء ويتولى إنتاج الأشكال الجليبية الآتية: أقراص، مراهم، مقطرات شراب، محاليل، مساحيق معجون الأسنان.

تأسس فرع فرمال في 2 فيفري 1998 ويضم الوحدات التالية:²

¹- www.saidalgroup.dz.15/03/2019.

²- علاوي نصيرة، نفس المرجع السابق، ص188.

أ- وحدة الدار البيضاء: تعتبر من أقدم وحدات الفرع وتعمل منذ سنة 1958، يقتصر نشاطها في صناعة بعض الأدوية ومستحضرات التجميل، تنتج حاليا عدة أشكال مختلفة من الأدوية (مراهم محاليل للشرب... الخ)، تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 40 مليون وحدة بيع وبأشكال مختلفة.

ب- وحدة قسنطينة: تم تحويلها إلى فرع فرمال في 31 ديسمبر 1997، تختص في إنتاج أشكال الأدوية السائلة، وتضم ورشتين لصناعة الأدوية السائلة ومخبر لمراقبة الجودة وتوفير الخدمات وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 5 ملايين وحدة بيع، وحدة إنتاج الأنسولين المجهزة بيد عاملة ذات كفاءة عالية والتي "وهذه الوحدة تنتج الأنسولين Sanofi-Aventis تم تكوينها في ألمانيا لدى مخبر سانوفي أفينتييس"

الخاص بالإنسان على شكل ثلاث أنماط، أنسولين سريع المفعول أنسولين قاعدي أساسي ذات مفعول تدريجي وتركيب 25% أنسولين سريع المفعول و75% أنسولين بطيء المفعول، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3.5 مليون وحدة بيع وقد تم إنشاؤه في 16 أفريل 2006 .

ج- وحدة عنابة: انضمت هذه الوحدة سنة 1998 وتختص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 7 مليون وحدة بيع.

3- فرع بيوتيك Biotique :

تم تأسيس هذا الفرع في 02 فيفري 1998، مقره الاجتماعي بالمحمدية الحراش ويشمل أربع وحدات إنتاجية هي:

أ- وحدة الحراش: تأسست سنة 1971، وتتوفر الوحدة على أربع ورشات إنتاجية وهي:

- ورشة للأشربة؛

- ورشة المحاليل؛

- ورشة الأقراص والملبسات؛

- ورشة المراهم؛

وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، وتم سنة 2005 إضافة خط إنتاج جديد لورشة الأقراص، كما تتوفر أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.

ب- وحدة شرشال: تقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، تتربع على مساحة 3120 متر مكعب وتتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي¹:

- ورشة للأشربة؛

- ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص، مسحوق في أكياس وكبسولات)؛

- ورشة المحاليل المكثفة؛

تحتوي الوحدة على مختبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية الصيدلانية وعلم السموم.

¹ - خلفاوي امنة عيادي وزهرة حمودة، مرجع سابق، ص67.

- د- وحدة باتنة: وهو مصنع حديث النشأة يتخصص في إنتاج التحاميل.
- هـ- وحدة جسر قسنطينة: التي بدأت نشاطها منذ 1984، تفوق طاقتها الإنتاجية 20 مليون وحدة بيع وهي الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا عالية، يتألف المصنع من خمسة ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي:
- ورشة التحميلات؛
 - ورشة الأقراص؛
 - ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛
 - ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات؛
 - ورشة الأمبولات؛
- كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ثانيا: مديريات المجمع

تتمثل مديريات مجمع صيدال في الآتي:¹

- 1- مديرية التسيير المالي: تهتم هذه المديرية بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، إضافة إلى متابعة العمليات التمويلية قصيرة وطويلة الأجل.
- ومن مهامه:
 - إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على لجنة الإستراتيجية؛
 - تحريك الإجراء المالي؛
 - التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير.
- 2- مديرية الموارد البشرية: حيث تتولى وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع وفروعه والاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين.
- 3- مديرية نوعية الأعمال: تتولى الاهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة للمنتجات صيدال.
- 4- مديرية التحليل والحصائل (التدقيق): تتمثل مهام مديرية التدقيق والتحليل المالي في:
 - القيام بتقارير أسبوعية وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية والقيمة؛
 - إعداد تقارير التسيير؛
 - تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع والمتعلقة بالمخطط السنوي.
- 5- مديرية تطوير الصناعة والشراكة: تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة وترقية الشراكة مع المخابر العالمية لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمية.

¹ - من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: www.saidalgroup.dz تاريخ الاطلاع 2019/03/22.

6- **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، كما تتكفل ببناء قاعدة إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، وتقوم بترويج صورة المجمع في السوق المحلية " أصداء صيدال SaidalNews والأجنبية، كما تقوم بإعداد وإصدار المجالات التالية أخبار صيدال "Saidal Sante." صيدال للصحة "Saidal echo"

7- **مخبر البحث والتطوير:** تأسس هذا المركز سنة 1999، وله أهمية بالنسبة للأبحاث والتطوير ويمثل جهازا استراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني والقلب النابض للمجمع حيث يسعى من خلاله إلى الاهتمام بكل ما هو بحث علمي وتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية وكذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما ساهم في إعداد سياسة لتطوير الأدوية الجينية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، ومن بين أهم وظائفه تصميم وتطوير الأدوية الجينية والحصول على خمس براءات اختراع سلمت من طرف المعهد الوطني الجزائري "INAPI." لحماية الملكية الصناعية.

8- **الوحدات التجارية:** تقوم هذه الوحدات بتنسيق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في:

أ- **الوحدة التجارية للوسط UCC:** هي أول وحدة تجارية بالجزائر العاصمة أنشأت سنة 1996

وهي مختصة في تخزين وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وضمان أحسن خدمات للعملاء تمتلك الوحدة فريق حيوي مختص في البيع وتسليم البضائع للزبائن .

ب- **الوحدة التجارية للشرق UCB:** تم إنشاؤها سنة 1999 على مستوى باتنة، وهدفها توسيع نطاق توزيع الأدوية على مستوى الغرب الجزائري، وهي تغطي أكثر من 18 ولاية من الشرق الجزائري.

ج- **الوحدة التجارية للغرب CDO:** باشرت هذه الوحدة نشاطها سنة 2000 بوهران، وهي تقوم بتوزيع الأدوية على مستوى الغرب الجزائري ومكلفة بتغطية 19 ولاية.

المطلب الرابع: تطور نشاط مجمع صيدال.

أولا: تطور الإنتاج

قام مجمع صيدال في السنوات الأخيرة بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية، وتتجلى أهم مظاهر تلك الاستفادة في زيادة الإنتاج في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2010-2017

السنة	الكمية 10 ³ وحدة
2010	134605
2011	131048
2012	135573
2013	130676
2014	111020
2015	997215
2016	633358
2017	575290

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على [www. Saidal group. dz](http://www.Saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال الجدول بأن كمية الإنتاج تشهد تدبدا خلال الفترات المدروسة ففي سنة 2011 نجد انخفاض طفيف في الإنتاج وذلك راجع إلى إتباع سياسة تخفيض المخزون من المنتجات التامة، أما في سنة 2012 عاد الإنتاج للارتفاع بسبب تشجيع الدولة للإنتاج المحلي من الدواء وتقديم الدعم اللازم لذلك. في سنة 2013 انخفض الإنتاج بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج من أجل إعادة تنظيمها وتزويدهما بالمعدات اللازمة، وضعف استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة. كما شهد الإنتاج سنة 2014 انخفاضا شديدا نتيجة لإعادة هيكلة مجمع صيدال، أما سنتي 2015 و 2016 فقد زاد بنسبة قليلة مقارنة بالسنة الفارطة، ويفسر هذا الارتفاع بالوفرة الكبيرة للمادة الأولية . عرف المجمع سنة 2017 انخفاضا في الإنتاج وذلك راجع إلى غلق موقع الإنتاج بالحراش الذي ساهم بنسبة 15% من الإنتاج الإجمالي، إذ أن المجمع مؤمن حاليا من طرف 5 وحدات عوضا عن 6 وحدات.

ثانيا: تطور مبيعات مجمع صيدال

الجدول رقم (10): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2017

السنة	الكمية 10 ³ وحدة بيع
2010	11196.318
2011	12101.514
2012	12206.459
2013	11461.847
2014	87890.26
2015	99840.43
2016	57913.38
2017	55917.45

Source :communique bilan.saidalgroup.dz.

من خلال الجدول يتضح بان كمية المبيعات تسجل تطورا ملحوظا، حيث يسجل المجمع ارتفاع طفيف سنة 2011، أما سنة 2012 فقد ارتفع إلى 12206 وحدة مباعا، وفي سنة 2013 تراجع في الكمية الى 11461 ويعود ذلك إلى:

- دخول منتجات أجنبية من أجيال جديدة عطلت الطلب على المنتجات الوطنية؛
 - بعض المنتجات أصبحت متقدمة من حيث الشكل؛
 - وجود سياسة اشهارية محتشمة من طرف المجمع لا تشجع ولا تقنع الأطباء والصيادلة على وصف منتجات صيدال للمرضى؛
 - أقرت وزارة الصحة بان بعض المنتجات تباع دون تحقيق أرباح؛
 - وظيفة التسويق لم ترقى إلى المستوى المطلوب.
- و في سنتي 2014 و 2015 ارتفعت مبيعات صيدال إلى 87890 وحدة مباعا و 99840 و ب على التوالي، ونتج هذا الارتفاع عن وضع فرق عمل بطريقة متتابعة خاصة في موقع الحراش وجسر قسنطينة إضافة إلى تجسيد اتفاقيات مع الزبائن، ومما ساهم أيضا في ارتفاع كمية مبيعات المجمع، التدابير التجارية التي جاءت في شكل تخفيضات للزبائن والتزامه بالإجراءات الترويجية وتوزيع المنتجات.
- أما في سنتي 2016 و 2017 فقد شهدت انخفاض طفيف في المبيعات، وهذا راجع إلى غلق موقع الإنتاج بالحراش.

ومن خلال تحليل تطور حجم المبيعات والإنتاج لمجمع صيدال ندرك الأهمية البالغة التي يكتسيها في سوق الأدوية على المستويين المحلي والعالمي.

ثالثا : تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال

عرفت الموارد البشرية بمختلف أصنافها ارتفاعا ملحوظا، وذلك لاعتماد المجمع بنسبة كبيرة على اليد العاملة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2010-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
1792	1805	1736	1681	1693	1708	1763	1838	عدد الإطارات
1750	1780	1730	-	-	1871	1931	2031	عدد أعوان التحكم
536	572	519	-	-	488	504	536	عدد المنفذون
4078	4157	3985	1681	1693	4067	4198	4405	المجموع الكلي

source : www.saidalgroup.dz

من خلال يتبين أن المجمع عرف تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى السياسة التوسعية المنتهجة من طرف المجمع وذلك عن طريق فتح وحدات إنتاجية جديدة، كما تجدر الإشارة أن الزيادة في عدد العمال اقتصر في الغالب على الإطارات وهذا نتيجة طبيعة ونوعية نشاط المجمع ما جعله يهتم أكثر بالكفاءات العلمية المؤهلة.

أما بالنسبة للفترة من 2011 إلى 2012 فهناك تذبذب في عدد العمال ويمكن رد ذلك إلى سياسة التوظيف بصفة العقود الزمنية

وفي سنة 2013 انخفض عدد العمال بسبب توقف مصنع باتنة وشرشال عن الإنتاج بسبب أشغال تحديث المصنعين، في سنة 2014 انخفض عدد العمال بسبب إعادة هيكلة المجمع وتسريح بعض العمال هذا من جهة ومن جهة أخرى توقف بعضهم عن العمل وذلك راجع لإعادة دمجه في رتب أقل من رتبهم الحقيقية وفي سنتي 2015 و2016 غرف ارتفاع في العمالة وذلك راجع لإعادة إدماج العمال في مناصبهم وفتح مناصب جديدة سمحت باستقطاب العمال.

أما سنة 2017 فانخفض عدد العمال بسبب غلق وحدة الحراش مما دفع بتوقف العمال عن مزاوله نشاطهم إلى غاية فتح الوحدة.

المبحث الثالث: دراسة تأثير السلوك الاستراتيجي لمجمع صيدال على ربحيته

يعتبر السلوك الاستراتيجي من القرارات المهمة التي يتخذها مجمع صيدال، حيث يمكنه من التعامل مع أكبر المؤسسات المحلية والعالمية للصناعة الدوائية، وقد ساعده على ذلك تمتعه بالسمعة الحسنة والمكانة المرموقة، وهذا من أجل تحسين أداءه وزيادة أرباحه.

المطلب الأول: التحالفات كسلوك استراتيجي لمجمع صيدال

أولاً: أصول التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال

تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI سنة 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين سنتي 1988 و1989 وعلى اثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح المجمع يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية¹، ويهدف مجمع صيدال من خلال تنبيه إستراتيجية التحالف إلى:²

- الحصول على التكنولوجيا العالية والمتطورة والتي تسمح له بتطوير منتجاته؛
- إتباع طرق التسيير الحديثة من خلال العمل بمبادئ التسيير الفعالة للحليف؛
- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛

¹ - سنوسي أسامة وفاطمة محبوب، تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله الجزائر، العدد5، 2017، ص 538.

² - محبوب فاطمة، مرجع سابق، ص 175.

- إن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
 - تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية؛
 - الحصول على مصادر التمويل.
- من أهم نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال في مجال التحالفات الإستراتيجية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - برنامج إعادة تأهيل جد قيم. - برنامج تحالف استراتيجي جد قيم. - صورة جيدة لدى الحلفاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - التأخر الكبير لبرنامج إعادة التأهيل. - مشاريع مشتركة متأخرة. - عدم الحصول على مردودية التحالفات الاستراتيجية في الأجل القصير.

المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال.

ثانيا: أشكال التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

تنقسم التحالفات الإستراتيجية داخل مجمع صيدال إلى نوعين هما: الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة.

1- عقود الشراكة المختلطة: تتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج، على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع، ولقد ابرم المجمع سنة 1998 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع اكبر المخابر العالمية والتي تتمثل في:¹

1-1 مشروع فايزر - صيدال: قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر رفس سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة سميت PSM مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر طاقتها الإنتاجية ب30 مليون وحدة بيع، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع عمليات الإنتاج سنة 2000 ينتج المضادات الحيوية ومضادات الالتهاب وأمراض القلب.

1-2 مشروع رون بولانك - صيدال: تم التوقيع على هذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية رون بولانك، تقع بواد السمار، تقدر طاقتها الإنتاجية ب20 مليون وحدة بيع سنويا، انطلقت عملية الإنتاج به في ديسمبر 2000، تبلغ مشاركة صيدال بنسبة 30% تنتج هذه الوحدة المضادات الحيوية مضادات الالتهاب والطفيليات، مهدئات السعال.

¹ - راجف نصيرة، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة الجزائر، 2015، ص 7.

1-4 **الشراكة المختلطة التجمع الاوروبي- صيدال:** تم إبرام هذا الاتفاق سنة 1998 والذي ينص على انجاز وحدة إنتاجية سميت صوميديال، مقرها واد السمار، طاقتها الإنتاجية 27 مليون وحدة بيع، باشرت إنتاجها الفعلي سنة 2000، تختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية كمانعات الحمل ومهدآت السعال.

1-5 **مشروع نوفو نورديسك- بيارفابري- صيدال:** إبرم هذا الاتفاق بين مخابر نوفو نورديسك الدنماركية ومخابر بيارفابري الفرنسية وصيدال في جانفي 1999، وذلك لانجاز وحدة إنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بولاية تيزي وزو، قدرت طاقتها الإنتاجية بـ37 مليون وحدة بيع، يساهم صيدال فيه بنسبة 10% بدأ إنتاجه الفعلي سنة 2001.

1-6 **المشروع المشترك ميداكتا- صيدال:** إبرم هذا الاتفاق سنة 2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا السوسري، وذلك لإنتاج شركة مختلطة مختصة في ألحام الجراحة وتسويقها بالجزائر، سميت هذه الشركة بصامد، قدر إنتاجها بـ3 مليون وحدة بيع سنويا، مقرها شرشال، تساهم صيدال بنسبة 40%.

1-7 **مشروع دار الدواء-صيدال "صيدار":** نص الاتفاق بينهما على إنشاء شركة مختلطة تسمى "صيدار" بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات حيوية للعين، ذات قدرة إنتاجية 6 مليون وحدة بيع، تبلغ مساهمة صيدال بـ30%، ينطلق الإنتاج رسميا سنة 2000.

1-8 **الشركة المشتركة تافكو:** تأسست هذه الشركة من طرف صيدال اكديما-سيماكو، جي بي ام-ديغروماد في 8 جويلية 2000 وسميت بالشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي وتختصر في اسم TAPBCO مقرها روية، تختص في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين والمنتجات الحقن، يبلغ إنتاجها 17 مليون وحدة بيع.

1-9 **المشروع المشترك صيدال-اوبولميد:** تم الاتفاق بين مجمع صيدال واوبولميد الروسي في مارس 2004 في المدية من اجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد منتجاتها بـ11 منتج.

1-10 **المشروع المشترك صيدال-سولوفارم الصيدلاني:** تم إمضاء العقد في مارس 2004 بولاية الطارف يختص في إنتاج أشكال محددة كالحقن ومضادات الروماتيزم ومضادات السرطان.

1-11 **نوفو نورديسك-صيدال:** تم التوقيع على هذه الاتفاقية في افريل 2012، مقره قسنطينة يعمل على إنتاج الأنسولين البشري وذلك في شقين الأول إنتاج الأنسولين التقليدي الذي بدأ إنتاجه الفعلي سنة 2015 والثاني يتضمن إنتاج مجموعة متكاملة من أنسولين نوفو نورديسك من خلال إنشاء مشروع غرينفيلد(المصنع الجديد) الذي ادخل حيز التطبيق سنة 2017.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص 8.

الجدول رقم(13): عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	القدرة الإنتاجية 10 ³ وحدة	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer saidal	PMS	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhone poulenc saidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Gpe saidal	SOMEDI AL	980	27	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Novo nordisk-pierrefapre-saidal	ALDAPH	2670	37	واد عيسى	الثلاثي الأول لسنة 2001
Dar eldawa saidal	SAIDAR	120	6	جسر قسنطينة	السادسي الرابع لسنة 2000
Acdima-spimaco jpm-digromed saidal	TAPHCO	1100	17	الروبية	السادسي الرابع لسنة 2001
Medacta-saidal	SAMED	192	3	شرشال	غير محدد
Saidal-Abolmed	-	-	-	المدية	غير محدد
Saidal-solvpharm pharmaceutique	-	-	-	الطارف	غير محدد
(novo-saidal nordisk)	-	-	-	قسنطينة	الجزء الأول في أواخر 2015 والجزء الثاني في 2017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: <https://www.saidalgroup.dz>

2- عقود التحالفات المتكاملة: يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج وبالمقابل يدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في¹:

1-2 صيدال-فايزر: تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فرمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع وافتتحت ورشاته في سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

¹ - بوسمينة أمال، مرجع سابق، ص 323.

2-2- صيدال-نوفونورديسك: تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانمركي في ديسمبر 1997 وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في دانيلاز على شكل أقراص وشراب ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيببوتيكال بالمدينة وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

2-3 صيدال-دار الدواء: تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني في دار الدواء في ديسمبر 1997 لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

- أزوكار على شكل أقراص؛
- فيفيدار على شكل كبسولات؛
- أميولار على شكل شراب؛
- كابوكا على شكل أقراص؛
- ميكوهيل على شكل مرهم؛
- ديكلوجزيك على شكل كريم؛

2-4 صيدال- رام فارما: تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية رام فارما في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فرمال (وحدة الدار البيضاء) هذه المنتجات هي: أمبريزول وتاموكسفين وأسيكلوفير.

2-5 صيدال- حياة فارم: تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فرمال بالدار البيضاء.

2-6 صيدال- أنافال-سولوفارم: في سنة 2004، تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة¹. ويمكن تلخيص العقود السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال.

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhone poulenc rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar eldawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat pharma	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدينة
Sola pharm	2004	-	مركب المدينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Les Rapports de gestion 1999-2004

¹- نفس المرجع السابق، ص 324.

وقد أمضى مجمع صيدال سنة 2009 عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع المخابر الكوبية التالية : Pole Scientifique، Quinefa، Medicuba كما أمضى اتفاقيات لاقتناء رخص الإنتاج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): اتفاقيات اقتناء رخص الإنتاج

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (فرنسا)	1994	2	الدار البيضاء
ميدي كوبا (كوبا)	1998	4	مركب المدينة
حياة فارم(الأردن)	1998	2	الدار البيضاء
ميهيكو(الصين)	1998	3	مركب المدينة
	2003	2	
ايلي ليلي (الوم ا)	1999	2	مركب المدينة
ألشيم (إيطاليا)	2003	1	-
بيوتشينيك (تونس)	2004	4	-
ميفا(سويسرا)	2004	2	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على les rapports de gestion 1999-2004.

ثالثا: نتائج التحالفات الإستراتيجية ومخاطرها على مجمع صيدال

إضافة إلى النتائج الايجابية لتحالفات الإستراتيجية في مجمع صيدال، كانت لها مخاطر نوجزها في التالي:

1 - نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع صيدال:

تتمثل أهم هذه النتائج في:¹

- تنويع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية حوالي 140 منتج وارتفع بعدها إلى أثر من 300 منتج سنة 2018.
- إن إنتاج صيدال لدواء يخص 20قسما علاجيا وسيتم تطوير الأدوية الناقصة في كل قسم؛
- الحصول على التكنولوجيا وشهادات ISO؛
- قدرة المجمع على المنافسة في الأسواق المحلية؛
- الزيادة في الصادرات ورقم الأعمال؛
- رفع كفاءة الموارد البشرية ؛
- إعطاء صورة جيدة للمجمع لدى الحلفاء الأجانب؛
- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية والترويج السريع للمنتجات؛

¹ - محبوب فاطمة، مرجع سابق، ص 187.

- إعطاء ثقة أكبر لدواء الجزائري.

2- المخاطر التي واجهها صيدال من التحالفات الإستراتيجية

من بين المخاطر التي واجهها المجمع نتيجة تحالفه نجد:¹

- اشتداد المنافسة في السوق المحلي؛

- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجانب في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية؛

- بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنى عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، تمكنهم من المساهمة مع الشركاء الأجانب.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

بالنظر للبيئة التي ينشط فيها مجمع صيدال أي البيئة الخارجية لصناعة الدواء في الجزائر وعن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتحديات التي تنتجها هذه البيئة لمجمع صيدال فإنه يجب تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع تطبيقها في هذه الصناعة في سبيل استغلال الفرص المتاحة وتجاوز التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية وتفاعل قوى المنافسة فيها، وهناك نوعين من الإستراتيجيات أمام صيدال تتمثل في :

أولاً: إستراتيجية التركيز

يمكن لمجمع صيدال تنفيذ إستراتيجية التركيز على جزء معين من الأسواق والتميز فيها من خلال الجودة العالية، فالقطاع السوقي المتمثل في الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل مرض ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، أمراض القلب والشرابين، مرض الربو، السرطان، لا يراعي فيها المستهلك انخفاض السعر بل يراعي بنسبة كبيرة فعاليته وقدرته على المعالجة، وعليه يمكن لمجمع صيدال التركيز على هذا النوع من القطاعات السوقية والاستثمار من أجل استغلال فرص المتاحة في هذا الجزء من الصناعة، بالإضافة إلى قدرة صيدال على تنفيذ إستراتيجية التركيز من خلال بحثها على أسواق جديدة وذلك خارج الجزائر، أي في الدول النامية التي تتميز صناعاتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس يمكن للمجمع استغلال خبرته وكفاءته في مجال صناعة الدواء التي اكتسبها في الجزائر من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول.²

ثانياً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن لصيدال تنفيذ إستراتيجية القيادة بالتكلفة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة وهي الأدوية المعالجة للأمراض المعدية Infectiologie، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، الأدوية المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة للأمراض

¹ نفس المرجع السابق، ص 188.

² عرقابي عادل، مرجع سابق، ص 132.

العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية جيدة في هذا المجال من الأدوية رغم تميزها بالتزايد المستمر في الطلب عليها، ولا تستطيع منافسة المنتجات المستوردة الخاصة بمعالجة الأمراض غير المزمنة، بسبب انخفاض أسعارها وتميزها بجودة عالية مقارنة بالأدوية التي تقدمها وعليه يمكن أن تستفيد صيدال من ميزة التكلفة المنخفضة في هذا النوع من الأدوية والاستثمار في تحقيق تخفيض أكبر فيها من أجل السيطرة على هذا النوع من الأدوية، لأن منافسيها لا يمكن لهم تخفيض التكاليف أكبر منها وذلك نظرا لأن المنتج الجنييس ليس له رغبة كبيرة لدى المستهلك بسبب نقص جودته وعليه لا بد من محاولة كسب ثقة المستهلك وواصف الدواء في الدواء الجنييس من خلال توضيح مميزاته وفعالته التي تماثل فعالية الدواء الأصلي من خلال التأكيد في الجهود الترويجية الهادفة لتوضيح دور فعالية الدواء الجنييس، حيث لدى صيدال قدرات كبيرة في استغلال ميزة التكلفة المنخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ومنحنى الخبرة الذي يعتبر عامل مهم لدى صيدال بسبب خبرتها الكبيرة في مجال صناعة الدواء.¹

ويمكن إيضاح ما سبق من خلال شكل يوضح ويظهر الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها صيدال من أجل تحقيق ميزة تنافسية وهو كما يلي:

الشكل رقم (06): الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها صيدال.

	تكلفة أقل	تميز يدركه المستهلك
نطاق واسع	تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل على الأدوية
نطاق التنافس	تطبيق إستراتيجية التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة	
نطاق ضيق	أو تطبيق إستراتيجية التركيز لدخول أسواق جديدة في الدول النامية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

المطلب الثالث: قياس ربحية مجمع صيدال قبل وأثناء إتباعه لسلوك التحالف الإستراتيجي

يتيح التحالف الإستراتيجي بين مجمع صيدال والأطراف المتحالفة معه المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون، وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب الأسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.

¹ - فريك يحي، مرجع سابق، ص ص 132-133.

أولاً: قياس ربحية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية

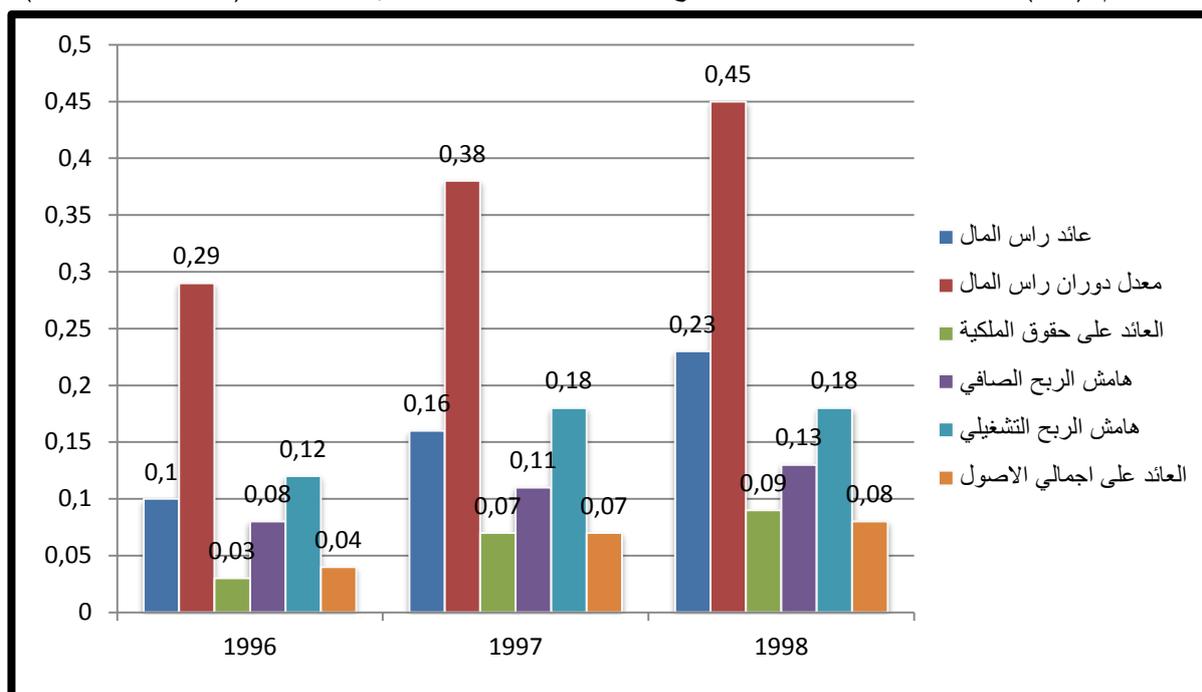
لقد أشرنا سابقاً لمؤشرات الربحية، وسنحاول دراستها بالنسبة لمجمع صيدال، وذلك قبل إبرامه لعقود التحالفات الإستراتيجية، وتتمثل أهم نسب الربحية (أنظر الفصل الثاني ص) :
وسنقوم بدراسة هذه النسب من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (16): تطور نسب الربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 1996 - 1998. الوحدة 10³ دج

البيانات	1996	1997	1998
رأس المال (1)	2500000	2500000	2500000
الأموال الخاصة (2)	7060515	6142527	6593417
إجمالي الأصول (3)	10058512	9669509	10071287
الأرباح قبل الفوائد والضرائب (4)	3650512	644774	816341
النتيجة الصافية (5)	244566	401150	569006
رقم الأعمال (6)	2960514	3650550	4499579
عائد رأس المال (5)/(1)	0.10	0.16	0.23
معدل دوران رأس المال (6)/(3)	0.29	0.38	0.45
العائد على حقوق الملكية (5)/(2)	0.03	0.07	0.09
هامش الربح الصافي (5)/(6)	0.08	0.11	0.13
هامش الربح التشغيلي (5)/(4)	0.12	0.18	0.18
العائد على إجمالي الأصول (5)/(3)	0.04	0.07	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: Les rapports de gestion de groupe saidal(1996-1998)

الشكل رقم (07): تطور مؤشرات ربحية مجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية (1996 - 1998)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(16).

من خلال الجدول والشكل السابقين قمنا بدراسة تطور نسب ربحية مجمع صيدال لسنة 1996 إلى سنة 1998، وهذا قبل إبرامه لعقود التحالفات الإستراتيجية، حيث يلاحظ أن هناك ارتفاع قليل في هذه النسب. فبالنسبة لعائد رأس المال والذي يقيس كفاءة مجمع صيدال في تخصيص رأس المال في استثمارات مريحة أي مدى مساهمة رأس المال في تحقيق الربح، نلاحظ أن المجمع حقق ما يقدر ب 0.10 دج من الربح سنة 1996، وارتفع هذا العائد تدريجيا ليصل 0.23 دج سنة 1998 وذلك بسبب ارتفاع النتيجة الصافية. أما بالنسبة لمعدل دوران رأس المال والذي يعكس قدرة أصول المجمع على توليد المبيعات، فقد شهد زيادة طفيفة، حيث قدر سنة 1996 ب 0.29 دج من رقم الأعمال عن كل دينار مستثمر، ليرتفع إلى 0.38 دج سنة 1997 و 0.45 سنة 1998، وهذا راجع إلى ارتفاع رقم أعمال المجمع. أما العائد على حقوق الملكية والذي يمثل نسبة توليد أرباح الاستثمار من الملاك، فقد عرف هو الآخر ارتفاعا طفيفا، حيث قدر نصيب كل مساهم عن كل سهم ب 0.03 سنة 1996 ليبلغ 0.09 دج سنة 1998 وذلك نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية. بالنسبة لهامش الربح الصافي والذي يعكس أرباح المجمع المحققة من رقم أعماله فقد عرف تطورا إيجابيا حيث قدر سنة 1996 ب 0.08 دج من المبيعات وارتفعت هذه النسبة لتبلغ 0.13 دج سنة 1998 ويعود ذلك إلى النمو المعتبر في الأرباح الصافية.

كذلك بالنسبة لهامش الربح التشغيلي الذي يعكس قدرة مجمع صيدال على توليد الأرباح قبل الفوائد والضرائب من رقم أعماله، فنلاحظ أنه شبه مستقر على طول الفترة، حيث قدر ب 0.12 دج سنة 1996 ثم

استقر سنة 1997 و 1998 ليلبغ 0.18 دج، وهذا راجع إلى الزيادة المتناسبة في كل من الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورقم الأعمال.

أما بالنسبة للعائد على إجمالي الأصول والذي يعكس ربحية المجمع قبل الفوائد والضرائب بالنسبة لمجموع أصوله، فقد عرف أيضا ارتفاعا طفيفا قدر ب 0.04 دج سنة 1996 و 0.07 سنة 1997 و 0.08 سنة 1998، وتعود هذه الزيادة إلى ارتفاع الأرباح قبل الفوائد والضرائب.

ثانيا: قياس ربحية مجمع صيدال خلال فترة التحالفات الإستراتيجية

بعد قيام مجمع صيدال بعقد اتفاقيات تحالفية مع مجموعة من المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعة الدواء، ارتفع إنتاجه ومبيعاته وأرباحه بصورة ملحوظة.

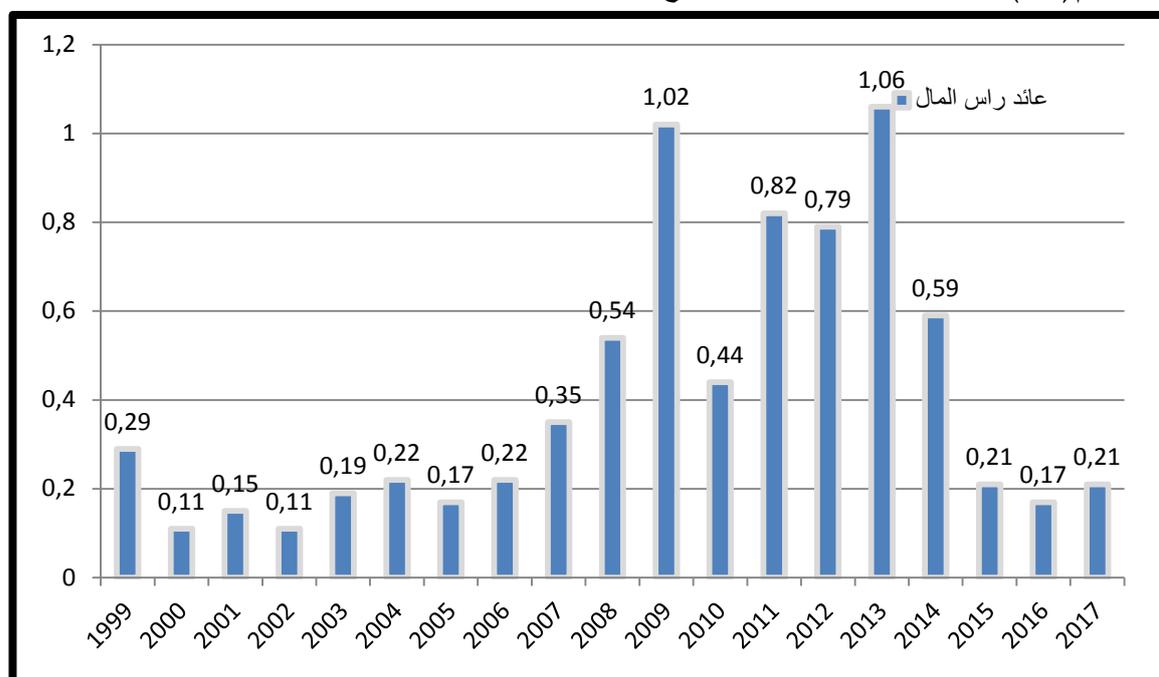
ويمكن توضيح تطور نسب ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تطور نسب ربحية مجمع صيدال خلال الفترة من 1999/2017. الوحدة: 10³

البيانات	رأس المال (1)	الأموال الخاصة (2)	إجمالي الأصول (3)	الأرباح قبل الفوائد والضرائب (4)	النتيجة الصافية (5)	رقم الأعمال (6)	عائد رأس المال 1	معدل دوران رأس المال 6/3	عائد حقوق الملكية 5/2	هامش الربح الصافي 5/6	هامش الربح التشغيلي 4/6	العائد على إجمالي الأصول 3/4
1999	2500000	6417686	10440365	1053097	721774	4630438	0.29	0.44	0.11	0.16	0.23	0.10
2000	2500000	6248185	10867137	517303	271109	4139512	0.11	0.38	0.04	0.07	0.12	0.05
2001	2500000	5776104	10753697	656811	379811	5190671	0.15	0.48	0.07	0.07	0.13	0.06
2002	2500000	5396898	11146940	493303	263571	5692414	0.11	0.51	0.05	0.05	0.09	0.04
2003	2500000	5455505	12163538	841344	482291	6003661	0.19	0.49	0.09	0.08	0.14	0.07
2004	2500000	5665062	13003781	782465	547483	6578622	0.22	0.51	0.10	0.08	0.12	0.06
2005	2500000	5771991	14305452	277600	430555	6720843	0.17	0.47	0.07	0.06	0.04	0.02
2006	2500000	5906738	14343001	839677	547483	7222361	0.22	0.50	0.09	0.08	0.12	0.06
2007	2500000	6143335	15014597	1242602	872149	8022397	0.35	0.53	0.14	0.11	0.15	0.08
2008	2500000	6984405	17130985	1802342	1346638	9882486	0.54	0.58	0.19	0.14	0.18	0.11
2009	2500000	8753895	23176684	3173367	2560637	9783274	1.02	0.42	0.29	0.26	0.32	0.14
2010	2500000	11785525	28251188	1519662	1102192	11196318	0.44	0.40	0.9	0.10	0.14	0.05
2011	2500000	13795482	27277971	2525202	2060480	12101514	0.82	0.44	0.15	0.17	0.21	0.09
2012	2500000	14746506	30021145	2397830	1965161	12206459	0.79	0.41	0.13	0.16	0.20	0.08
2013	2500000	16748436	30099573	2798702	2658147	11461847	1.06	0.38	0.16	0.23	0.34	0.09
2014	2500000	17590664	31587704	1348883	1477751	8789026	0.59	0.31	0.08	0.15	0.14	0.04
2015	2500000	20465934	34921900	1443809	1143817	9984043	0.21	0.34	0.17	0.33	0.69	0.04
2016	2500000	21194220	37607954	1456536	1459446	5791338	0.17	0.64	0.18	0.39	0.39	0.03
2017	2500000	28110282	46959384	1146007	1187575	5591745	0.21	0.83	0.20	0.47	0.48	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (1999-2017) les rapports de gestion de groupsaidal

من خلال الجدول أعلاه سنحاول تحليل تطور كل مؤشر من المؤشرات المذكورة وتوضيح ذلك في أشكال بيانية، فبالنسبة لمؤشر عائد رأس المال سنوضحه فيما يلي:
شكل رقم(08): تطور عائد رأس مال مجمع صيدال.

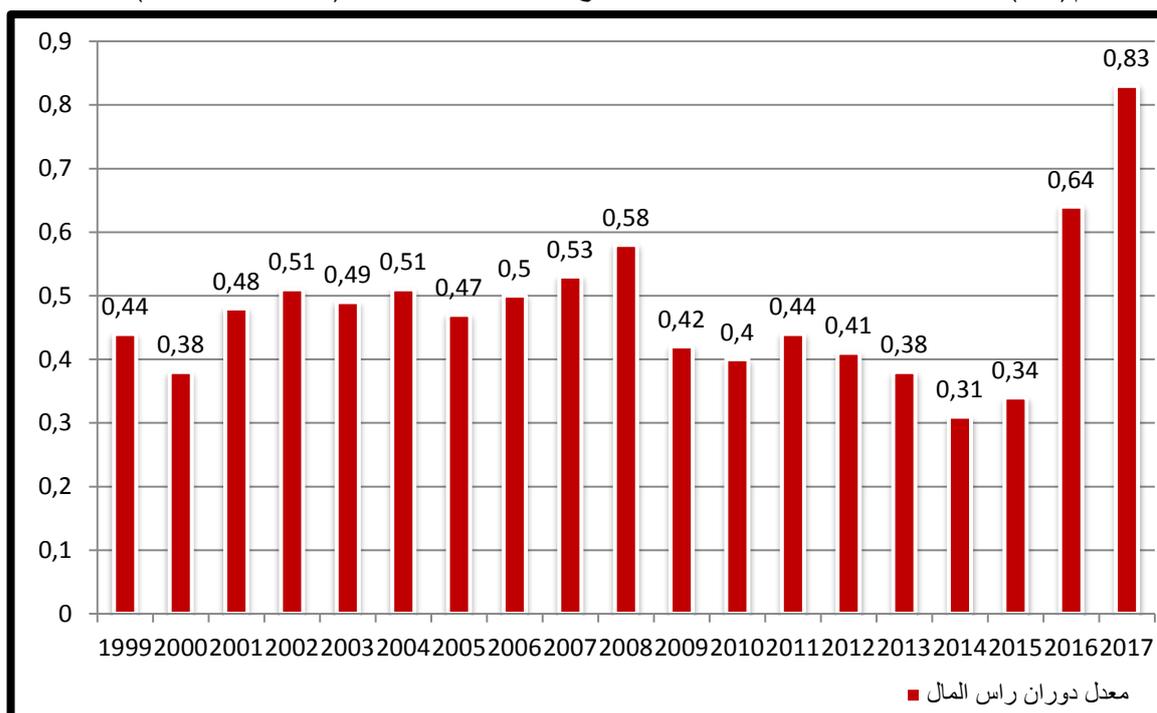


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تذبذب في عائد رأس المال بين الارتفاع والانخفاض، إذ بلغ أدنى قيمة له سنة 2000 و 2002 وبلغت ب 0.11 دج من الربح عن كل دينار مستثمر، بينما كانت أعلى قيمة له سنة 2013 و قدرت ب 1.06 دج من الربح عن كل دينار مستثمر ويعود سبب التذبذب في النتيجة الصافية خلال السنوات المدروسة.

فيما يخص مؤشر دوران رأس المال فيمكن توضيحه في الشكل الموالي:

شكل رقم(09): تطور معدل دوران راس مال مجمع صيدال خلال الفترة(1999-2017)

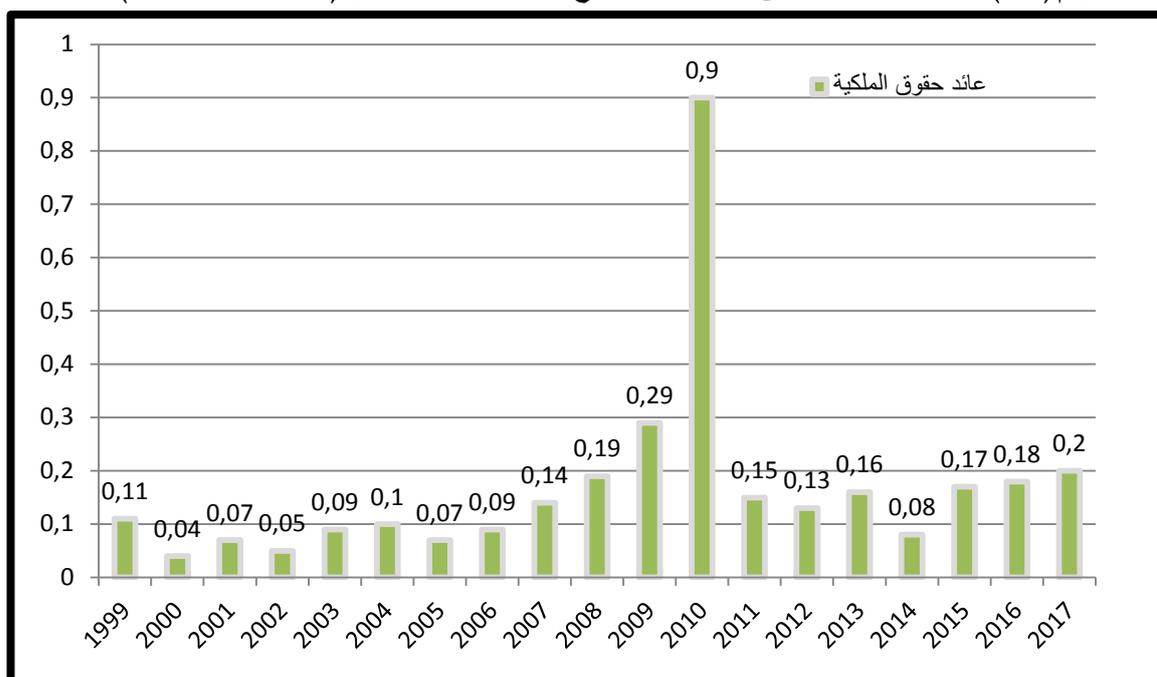


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن معدل دوران رأس مال قد شهد تذبذبات في رقم الأعمال خلال الفترة المدروسة بين الارتفاع والانخفاض، حيث بلغت أدنى قيمة له سنة 2014 بـ 0.38 دج، بينما أعلى قيمة له كانت سنة 2017 قدرت بـ 0.83 دج.

أما تطور عائد حقوق الملكية يتضح فيما يلي:

الشكل رقم(10): تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2017).

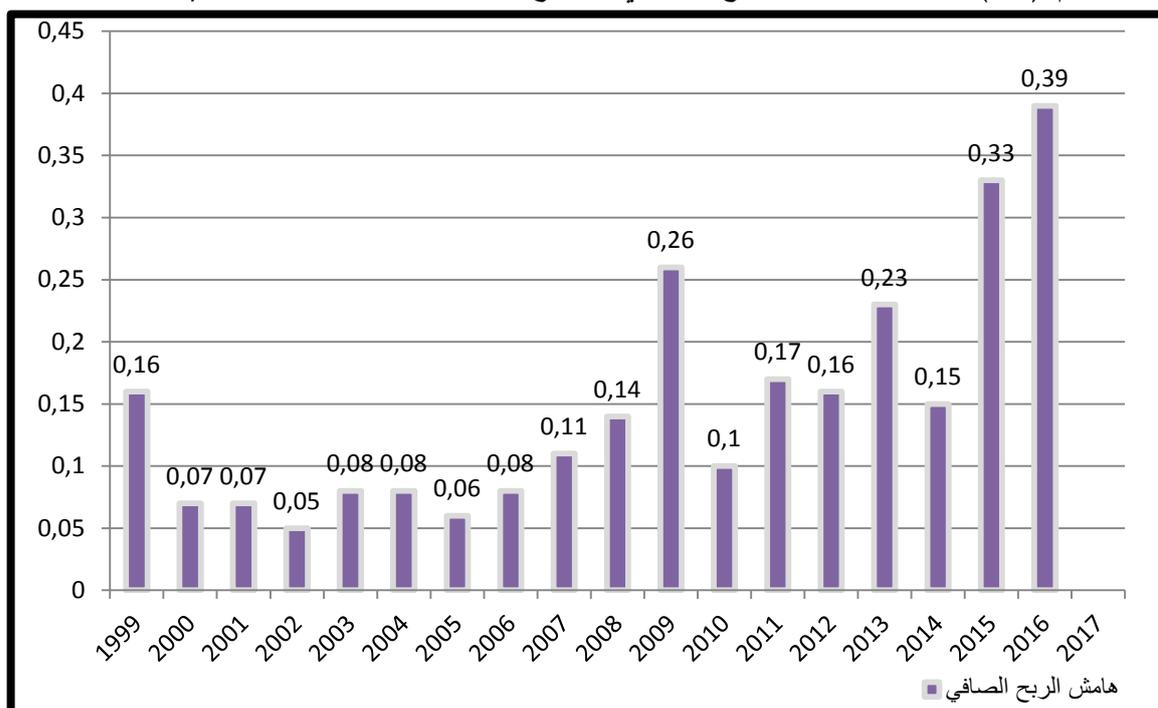


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

تبين لنا من خلال الشكل أن تطور عائد حقوق الملكية عرف تغيرات في النسب خلال الفترات المدروسة حيث كانت أدنى قيمة له سنة 2000 بـ 04% عن كل سهم، وأعلى قيمة له كانت له سنة 2009 وبلغت 29% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم، ونلاحظ أيضا خلال هذه السنوات الأخيرة 2015 و 2016 و 2017 شهدت تحسن وزيادة في النسب وهذا راجع لتحسن واستقرار النتيجة الصافية.

أما بالنسبة لتطور هامش الربح الصافي يتضح فيما يلي:

الشكل رقم (11): تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال خلال الفترة 1999 / 2017.

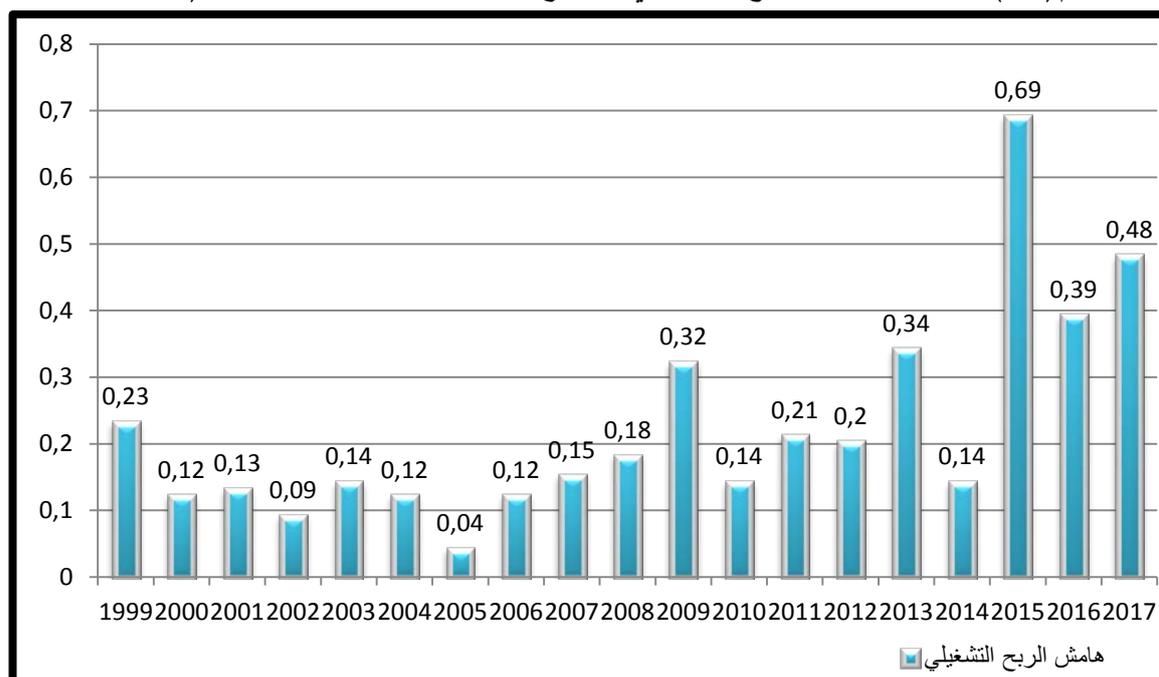


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

عرف هامش الربح الصافي تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض ، وذلك خلال الفترات المدروسة وهذا راجع إلى التذبذب في النتيجة الصافية ورقم الأعمال، حيث أدنى قيمة له كانت سنة 2002 قدرت بـ 05% كريح محقق من رقم الأعمال، بينما أعلى نسبة سجلها كانت سنة 2017 بـ 47% وهذا يدل على الاستقرار في رقم الأعمال تدريجيا.

أما تطور هامش الربح التشغيلي يعرض كالتالي:

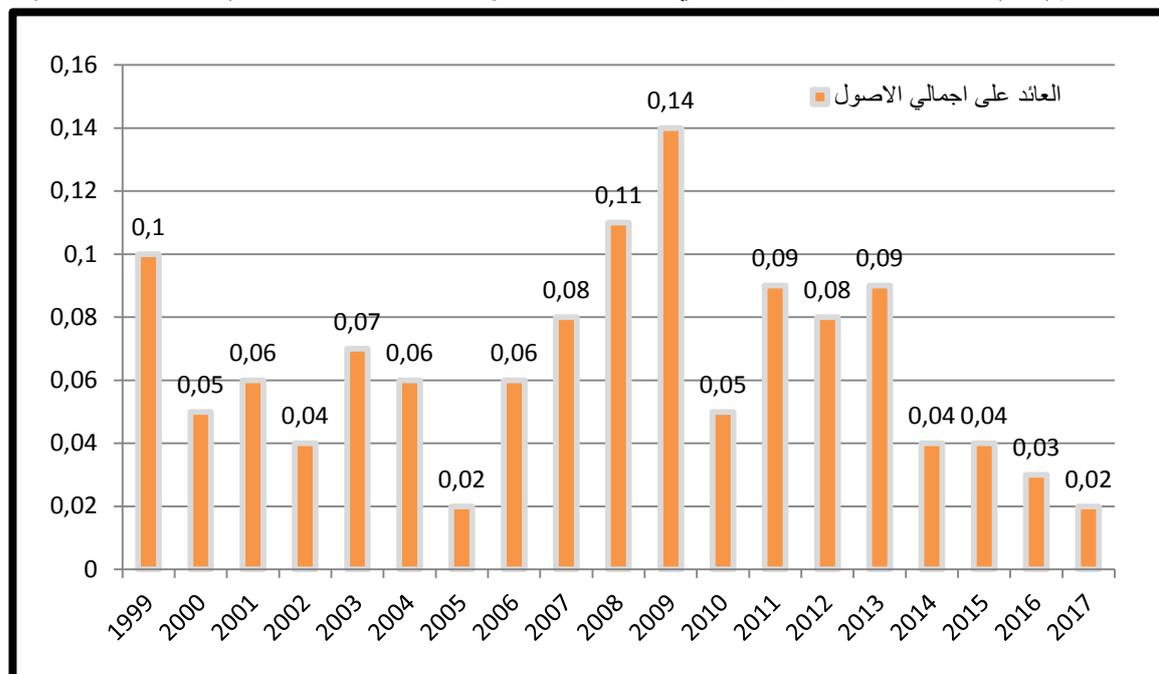
الشكل رقم (12): تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة (1999-2017).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

شهد هامش الربح التشغيلي أعلى ربح محقق من رقم الأعمال سنة 2015 بنسبة 69% وأدنى قيمة له سنة 2005 بنسبة 04% وهذا راجع إلى تذبذب رقم الأعمال والأرباح قبل الفوائد والضرائب. وفي الأخير تشير إلى تطور العائد على إجمالي الأصول كالتالي:

الشكل رقم (13): تطور العائد على إجمالي الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2017).



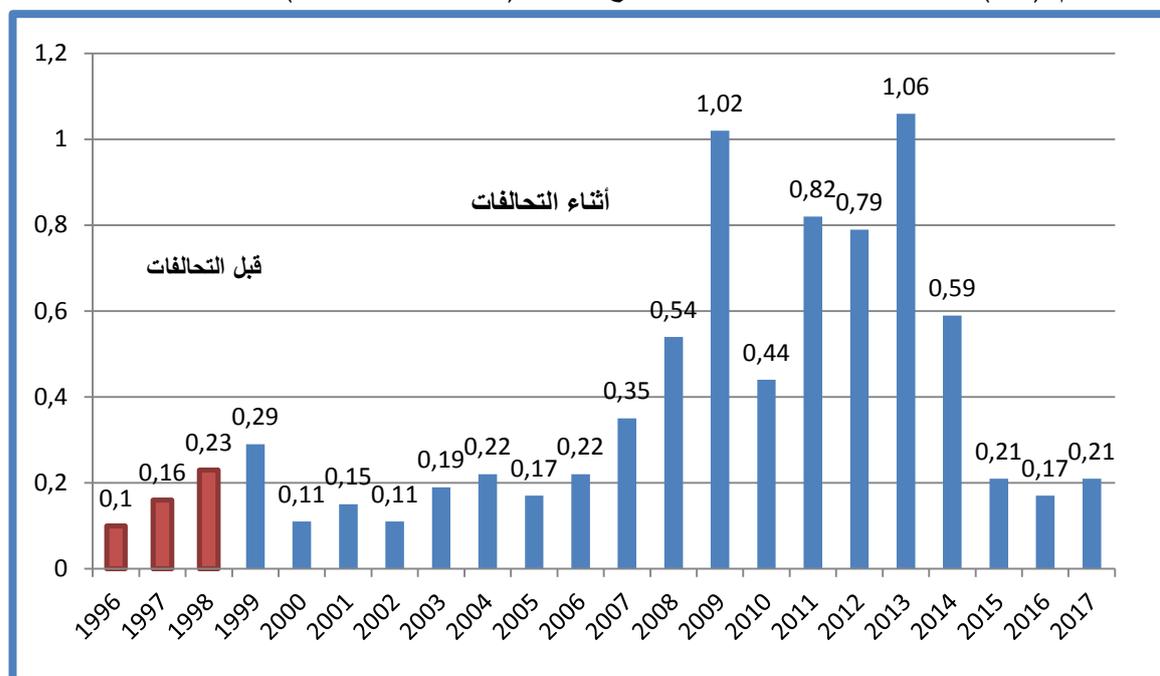
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

عرفت نسبة العائد على إجمالي الأصول والتي تعكس أرباح المجمع قبل الفوائد والضرائب الناتجة عن الأصول ارتفاعا وانخفاضا، بسبب التذبذب في الأرباح قبل الفوائد والضرائب، وقد بلغت أدنى نسبة سنتي 2005 و 2017 قدرت بـ 02% وأعلى نسبة كانت سنة 2009 بـ 14%.

ثالثا: مقارنة الربحية لمجمع صيدال قبل وخلال التحالفات الإستراتيجية

بعد قيامنا بدراسة مؤشرات الربحية لمجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية للفترة الممتدة (1996-1998) وخلالها (1999-2017)، سنحاول إجراء مقارنة بين الفترتين عن كانت للتحالفات الإستراتيجية تأثير على الربحية في مجمع صيدال أم لا؟
وسنوضح من خلال هذه المقارنة جمع تطور كل مؤشر في الفترتين قبل التحالف وبعد التحالف، ويكون في شكل توضيحي واحد ندرجه فيما يلي:

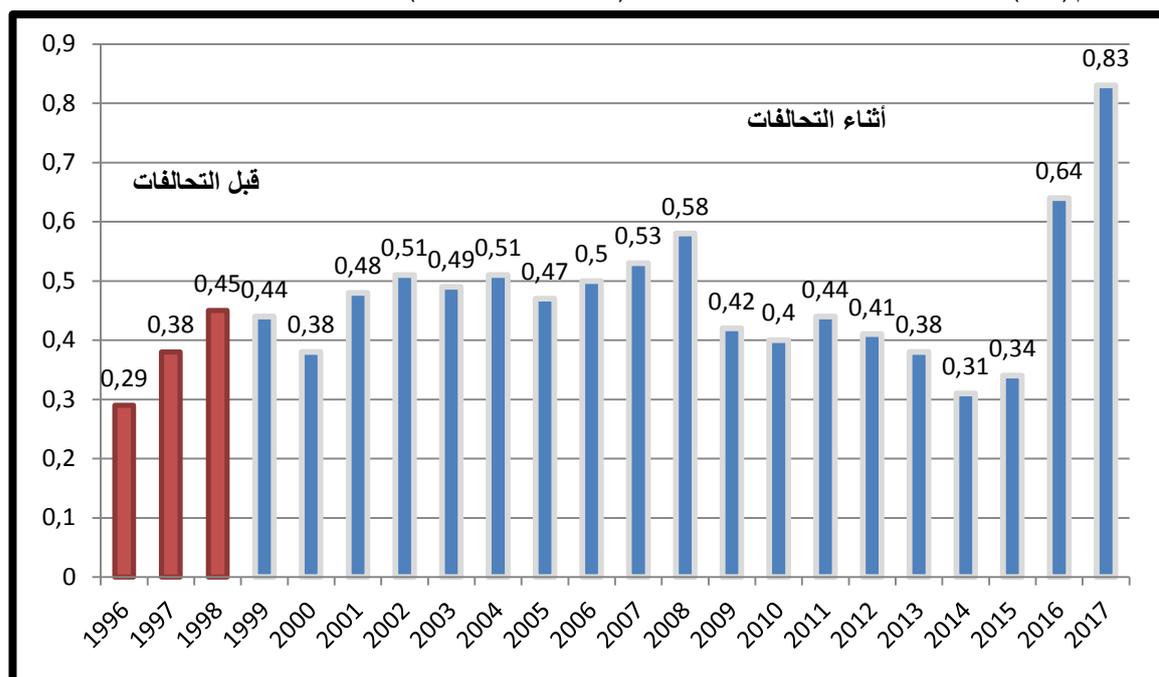
الشكل رقم (14): تطور عائد رأس المال لمجمع صيدال (1996 - 2017).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مؤشر عائد رأس المال قد عرف تذبذبات قبل التحالفات الإستراتيجية (1996-1998) مقارنة بالتطورات التي عرفها خلال الفترات (1999-2017)، حيث بلغ أعلى قيمة له سنة 1998 بـ 0.23 دج مستثمر، أما بعد التحالفات الإستراتيجية نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر من سنة 2007-2014، حيث بلغ قيم كبيرة بالمقارنة مع قبل التحالفات الإستراتيجية، وكانت أكبر قيمة له سنة 2013 بـ 1.06 دج، ويرجع السبب في ذلك الى تحسن وتطور كفاءة عمال المجمع مما ساهم في استغلال راس مال المجمع استغلال امثل من اجل الحصول على الأرباح، ولكن خلال السنوات الأخيرة من سنة 2015 إلى 2017 عرف انخفاض ويرجع السبب إلى تذبذب في النتيجة الصافية خلال هذه الفترة. أما فيما يخص تطور معدل دوران رأس المال يتضح لنا فيما يلي:

شكل رقم(15): تطور معدل دوران رأس المال (1996 - 2017).

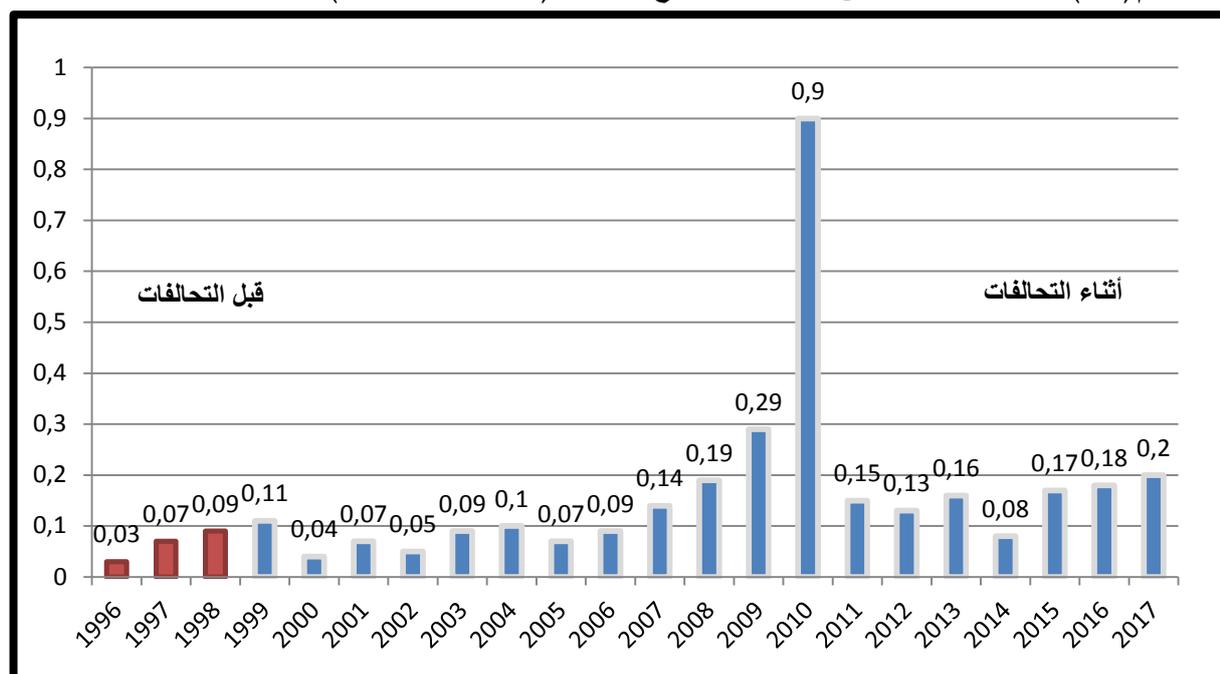


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

عرف هذا المؤشر ارتفاع مستمر قبل التحالفات الإستراتيجية وهذا دليل على تأثيرها على المؤشر داخل المجمع، أما التحالفات الإستراتيجية فقد شهدت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض من سنة 2000 إلى سنة 2014 مقارنة بالفترة الممتدة من سنة (1996-1998)، لكن بالرغم من هذا نلاحظ ارتفاع قيم معدل دوران رأس المال خلال الفترتين الأخيرتين (2016-2017).

أما بالنسبة لتطور عائد حقوق الملكية فهو موضح في الشكل التالي:

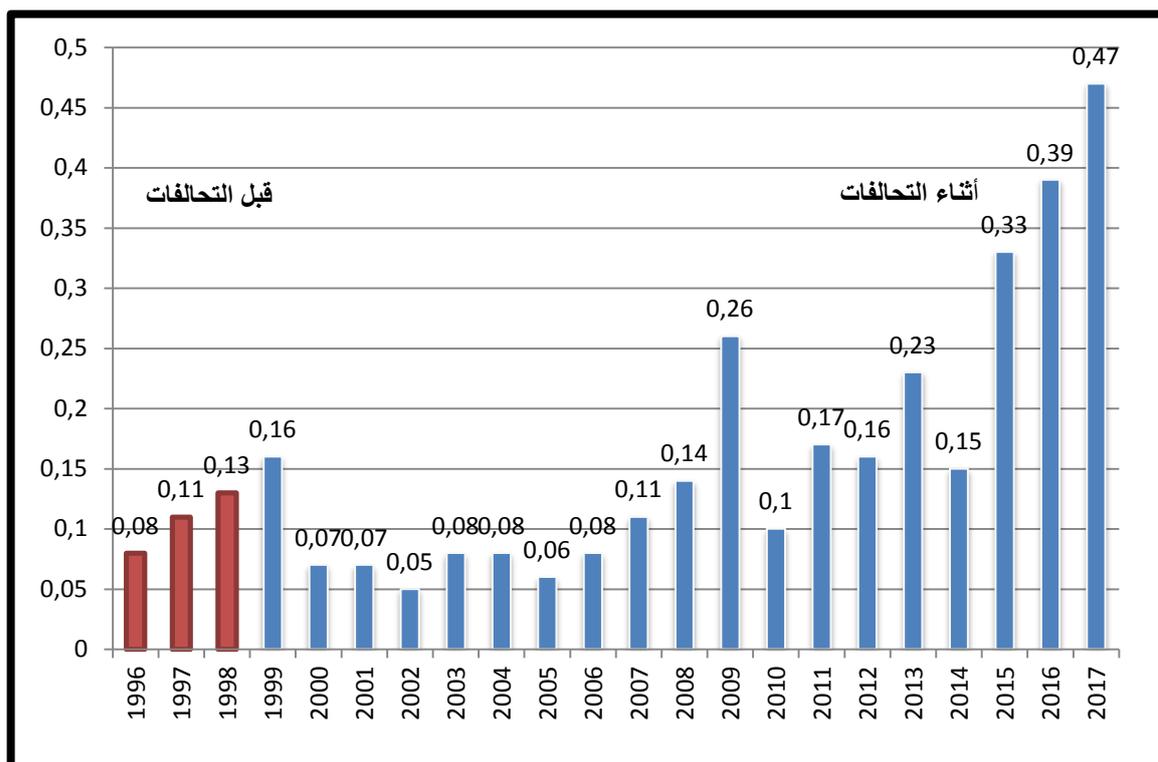
شكل رقم(16): تطور عائد حقوق الملكية لمجمع صيدال (1996 - 2017).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

شهد عائد حقوق الملكية تطورات قبل التحالفات الإستراتيجية وكان في تزايد مستمر، وذلك بعد إبرام مجمع صيدال لعقود التحالفات الإستراتيجية، حيث عرفت أعلى قيمة خلال الفترة (1996-1998) بـ 0.09 دج بينما خلال الفترة (1999-2017)، نلاحظ أن التحالفات الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على هذا المؤشر حيث بلغ أعلى قيمة له سنة 2009 بـ 0.29 دج. وبالنسبة لهامش الربح الصافي يتضح فيما يلي:

الشكل رقم(17): تطور هامش الربح الصافي لمجمع صيدال(1996-2017).

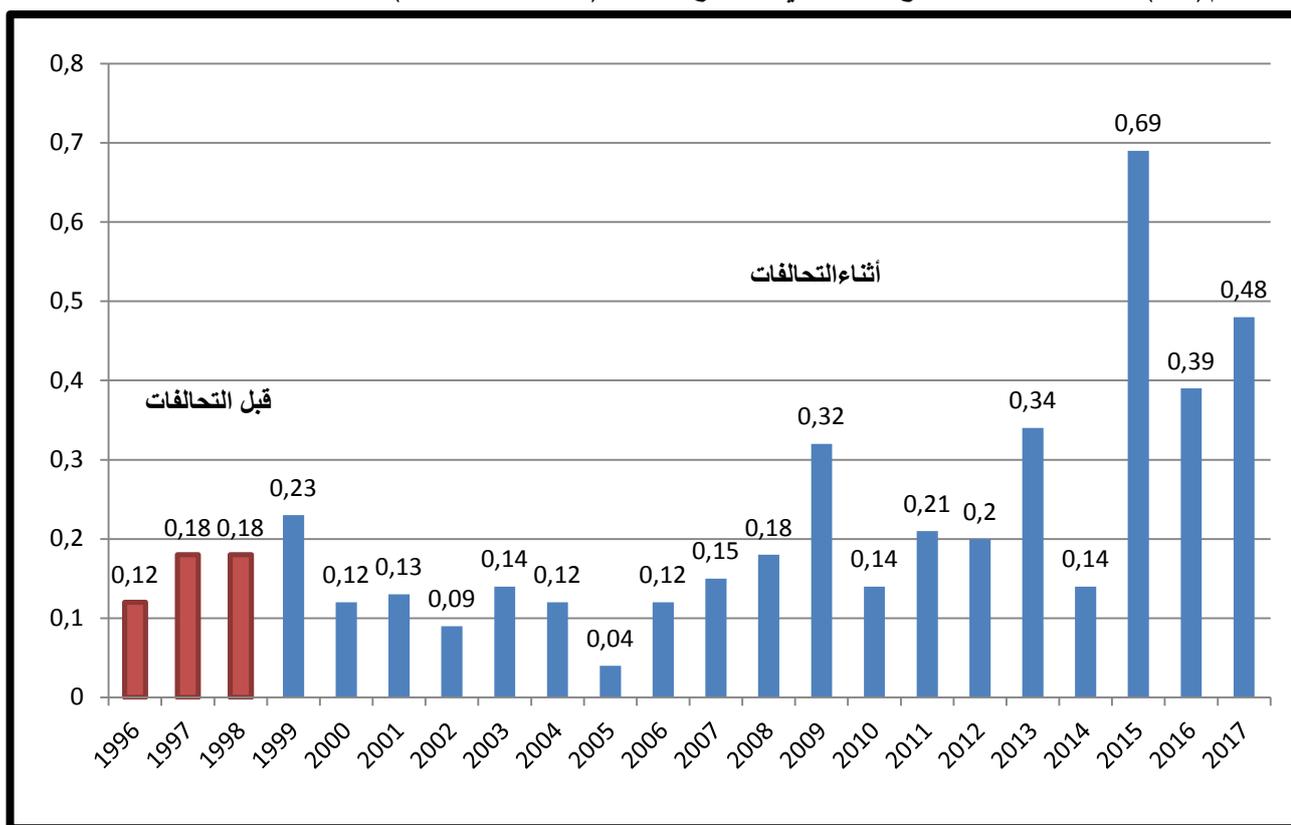


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

نلاحظ من الشكل أن هامش الربح الصافي في تزايد مستمر، وذلك قبل التحالفات الإستراتيجية، حيث بلغ أعلى قيمة له سنة 1998 بـ 13% مقارنة بالتحالفات الإستراتيجية خلال الفترة التي عرفت تذبذبات بين الارتفاع والانخفاض خلال الفترات (1999-2017) وكانت أقصى قيمة له سنة 2017 قدرت بـ 47% وذلك راجع للتطورات في رقم الأعمال.

أما بالنسبة لتطور هامش الربح التشغيلي نبرزه في الشكل الموالي:

شكل رقم (18): تطور هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال (1996-2017).

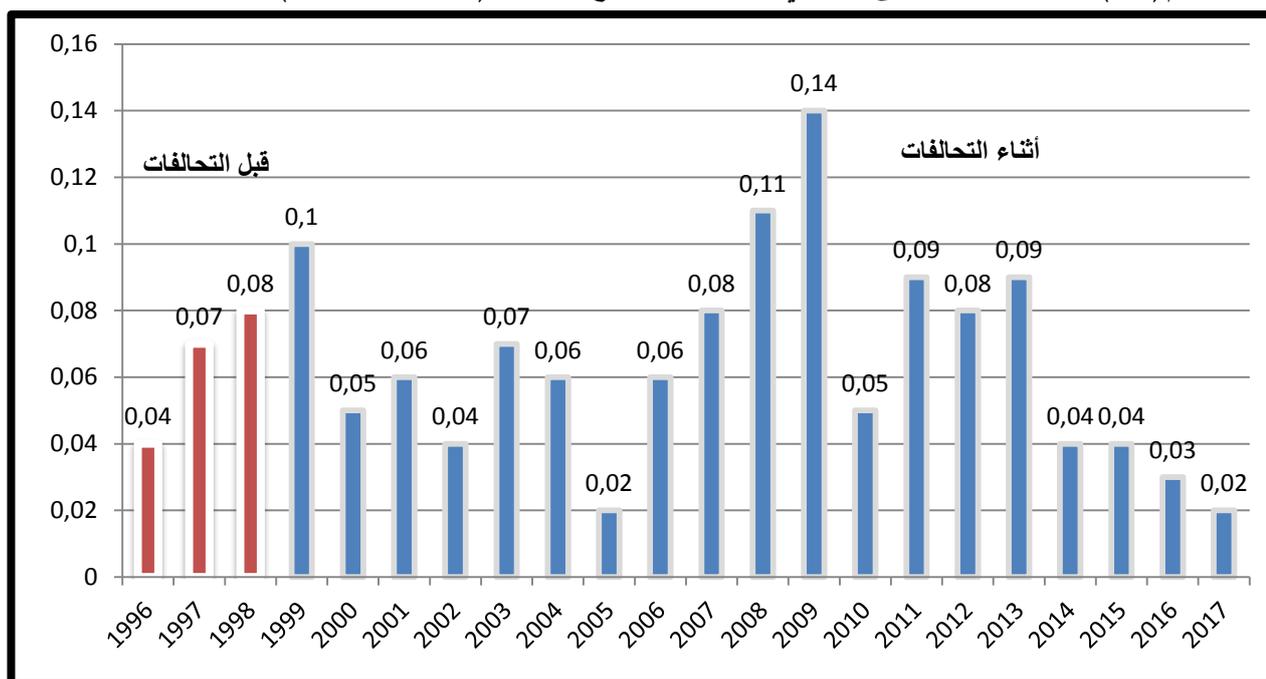


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

من خلال المقارنة بين الفترتين قبل وخلا التحالفات الإستراتيجية، نجد أن هناك تأثير كبير على هامش الربح التشغيلي لمنتجات المجمع، حيث كانت أكبر قيمة خلال التحالفات سنة 2015 بلغت 69% مقارنة بالفترات (1996-1998) كانت أعلى قيمة له 8%.

وبالنسبة لتطور العائد على إجمالي الأصول نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(19): تطور العائد على إجمالي الأصول لمجمع صيدال (1996-2017).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) والجدول رقم (17).

شهد العائد على إجمالي الأصول ارتفاعا خلال الفترة (2006-2013)، وذلك أثناء تبنيه لتحالفات الإستراتيجية بالمقارنة مع السنوات الأولى منها، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع قيم الأرباح قبل الفوائد والضرائب لمجمع صيدال، بينما تراجع هذا العائد من سنة 2014 إلى سنة 2017، وذلك نتيجة لإعادة هيكلة المجمع وتنظيمه وتزويده بالمعدات اللازمة، وضعف إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن الصناعة الدوائية لا تعتبر صناعة عادية فهي تتطلب خبرات ودقة عالية، وتعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، وقد عرفت تطورات كبيرة وشهدت مجموعة من الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية أدت إلى تركيز هذه الصناعة في أيدي مجموعة من الدول العملاقة تأتي في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعتبر الصناعة الدوائية في الجزائر فنية مقارنة بغيرها من الدول وهي متخصصة في إنتاج الأدوية الجنيسة حيث يحتل مجمع صيدال المرتبة الأولى على المستوى الوطني، ولتحقيق الهدف المرغوب لجا إلى خيار السلوك الاستراتيجي والذي كان له الأثر على ربحيتها من خلال تقسيم فترة الدراسة إلى فترتين، الفترة الأولى كانت من سنة 1996 إلى سنة 1998 (قبل التحالفات الإستراتيجية) والفترة الثانية من سنة 1999 إلى سنة 2017، تبين لنا أن هناك تأثير واضح لإتباع المجمع لهذه الإستراتيجية على مؤشرات الربحية والمتمثلة في: عائد رأس المال، ومعدل دوران رأس المال، العائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، هامش الربح الصافي وهامش الربح التشغيلي.

الخاتمة

الخاتمة:

تواجه العديد من المؤسسات الصناعية حاليا تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها في السوق ومواكبة التغيرات الحاصلة، تنتهج مجموعة من السياسات والسلوكات الإستراتيجية كإستراتيجية الاستقرار والنمو، إستراتيجية الانكماش، الإستراتيجية التنافسية التحالفات الإستراتيجية، حيث تقودها هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق مستوى أفضل من الأرباح التي تعتبر بمثابة الهدف الأساسي لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، ولكي تتمكن من زيادة هذه الأرباح اعتمدت على مؤشرات الربحية للقدرة على منافسة المؤسسات الصناعية العالمية والجزائرية المتخصصة في الصناعة الدوائية، وبلوغ أهدافها .

وعلى غرار المؤسسات الصناعية في الجزائر، سعى مجمع صيدال إلى تحسين أدائه وتطوير قدرته الإنتاجية والرفع من ربحيته ، من خلال تبنيها لإستراتيجية التحالف مع مجموعة من المؤسسات والمخابر المتخصصة في صناعة الدواء، والتي يظهر تأثيرها على مختلف مؤشرات الربحية المتمثلة في مؤشر العائد على رأس المال ومعدل دوران رأس المال العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول، هامش الربح الصافي وهامش الربح التشغيلي.

ومن خلال التعرض لكل من السلوك الاستراتيجي والربحية ومؤشراتها وتأثير السلوك الاستراتيجي على المؤسسة الصناعية وبالتطبيق على مجمع صيدال، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري

1- إن بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها انتهاج مجموعة من السياسات والسلوكات الإستراتيجية التي تقودها إلى تحقيق مستوى أعلى من الأرباح؛

2- تعتبر عملية تحديد السلوك الاستراتيجي المناسب موضع تنفيذ عملية صعبة لتعدد الخيارات وكثرتها؛

3- تختلف أشكال السلوكات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الصناعية، حسب الهدف المرغوب الوصول إليه؛

4- توفر عملية قياس الأداء للمؤسسة مختلف المعلومات التي تساعد على تشخيص وضعيتها، وهي جزء من عملية المراقبة وبذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفارق بينهما، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات أهمها مؤشر الربحية؛

5- يؤثر السلوك الإستراتيجي على ربحية المؤسسة الصناعية من خلال مساهمته في زيادة الأسعار وخفض التكاليف.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

1- تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة فتية، لأنها تركز على صناعة الأدوية الجنيسة، ومن بين المؤسسات التي تنشط في هذا المجال نجد مجمع صيدال في القطاع العام؛

- 2- مجمع صيدال هو مؤسسة وطنية عمومية لصناعة الأدوية، وهو الرائد في السوق الجزائري، حيث يتخصص أساسا في إنتاج الأدوية الجنيسة؛
- 3- عرف إنتاج مجمع صيدال تطورا خلال الفترات المدروسة وارتقاعا في مبيعاته، ويرجع ذلك إلى حصوله على التكنولوجيا المتطورة نتيجة تحالفه مع مؤسسات رائدة في مجال صناعة الدواء؛
- 4- تعتبر التحالفات من أكثر السلوكات الإستراتيجية تلاءما لمجمع صيدال، وذلك في حالة سعيه للتوسع والنمو، لأنها توفر له نقل التكنولوجيا بأقل التكاليف؛
- 5- تمكن مجمع صيدال من إبرام عقود شراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال تصنيع الدواء، من توسيع خطوطه الإنتاجية وغزو العديد من الأسواق الإقليمية؛
- 6- إن اثر السلوك الاستراتيجي على ربحية مجمع صيدال يظهر على المدى المتوسط وطويل الأجل؛
- 7- إن الأثر الايجابي للسلوك الاستراتيجي على ربحية مجمع صيدال، يظهر من خلال الزيادة في كل من هامش الربح الصافي وهامش الربح التشغيلي، معدل رأس المال ومعدل دوران رأس المال؛
- 8- يظهر أثر السلوك الاستراتيجي لمجمع صيدال على ربحيته كذلك، من خلال تأثيره سلبا على مؤشري معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، حيث وجدنا أن هذين المؤشرين متناقضين في السنوات الأخيرة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضيات

من النتائج السابقة قمنا بالإجابة عن الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة العائد على رأس المال لمجمع صيدال.**
- انطلاقا من إجراء دراسة مقارنة لتطور مؤشر العائد على رأس المال لمجمع صيدال بين فترة التحالفات الإستراتيجية (1999-2017) والفترة التي تسبقها (1996-1998) نجد هذه الفرضية صحيحة، وذلك لتحسن الملحوظ في هذا المؤشر نتيجة تطور كفاءة عمال المجمع وارتفاع طفيف في النتيجة الصافية مما ساهم في استغلاله استغلالا امثل من اجل الحصول على الأرباح.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال.**
- بعد دراسة معدل دوران رأس المال وإجراء مقارنة بين فترة التحالفات الإستراتيجية (1999-2017) والفترة التي تسبقها (1996-1998) وجدنا أن هذا المؤشر عرف تذبذب في رقم الأعمال، لكن بالرغم من هذا فقد ارتفعت قيم هذا المؤشر في السنتين الأخيرتين، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال.**

من خلال دراسة معدل العائد على حقوق الملكية لمجمع صيدال قبل التحالفات الإستراتيجية (1996-1998)، وجدنا أنه في تزايد مستمر وذلك قبل إبرام المجمع لعقود التحالفات الإستراتيجية، بينما خلال

الفترة (1999-2017) كان هناك تذبذب في النتيجة الصافية وتأثير كبير للتحالفات على هذا المؤشر مما أدى إلى تراجعها، وهذا ما ينفي صحة هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة هامش الربح الصافي لمجمع صيدال. بعد إجراء دراسة على هامش الربح الصافي خلال فترة التحالفات الإستراتيجية (1999-2017) والفترة السابقة لها (1996-1998)، تبين أن هناك تحسن طفيف في الفترتين وذلك راجع للتطورات الحاصلة في رقم الأعمال مما ساعدها على زيادة أرباحها، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة هامش الربح التشغيلي لمجمع صيدال. من خلال دراسة التحالفات الإستراتيجية قبل وبعد الفترة (1996-2017) نجد أن هامش الربح التشغيلي عرف تطورات أثرت على منتجات المجمع، وهذا راجع للربح المحقق قبل الفوائد والضرائب من رقم الأعمال وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية السادسة: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة معدل إجمالي الأصول لمجمع صيدال. عند إجراء دراسة مقارنة لتطور العائد على إجمالي الأصول لمجمع صيدال بين فترة التحالفات الإستراتيجية (1999-2017) والفترة السابقة لها (1996-1998) وجدنا أنه في هذه الفترة ارتفع المؤشر بسبب ارتفاع قيم الأرباح قبل الفوائد والضرائب لمجمع صيدال مقارنة بالفترة (1999-2017) التي عرفت تراجع في أرباح الفوائد والضرائب من رقم الأعمال، وهذا ما ينفي صحة هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسية: يساهم السلوك الاستراتيجي في زيادة ربحية مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية. تعتبر هذه الفرضية مقبولة، حيث تمكن مجمع صيدال من خلال إتباعه لإستراتيجية التحالف كسلوك من الرفع في أغلب مؤشرات ربحيته (معدل رأس المال، معدل دوران رأس المال، معدل هامش الربح الصافي ومعدل هامش الربح التشغيلي)، مما ساهم في تحسين أدائه.

رابعاً: التوصيات

- 1- التفكير الجدي بربط مجمع صيدال بالجامعات والمعاهد الجزائرية من كليات الطب والكيمياء والصيدلة والاعتماد على الكفاءات والمهارات الجزائرية؛
- 2- هناك فرص عديدة للصناعة الدوائية بالجزائر، تتوقف إمكانية الاستفادة منها على قدرة المجمع على الالتزام بالموصفات العالمية وإنتاج أدوية بتكلفة ونوعية مقبولة محلياً وعالمياً؛
- 3- الاستفادة من الحوافز والإعفاءات الضريبية التي تمنحها الحكومة للمؤسسات بما يعزز من الوضع المالي لها وتسقيط من انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح؛
- 4- قيام مجمع صيدال بتفعيل مشاريع التحالفات الإستراتيجية في عدة مجالات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، ومن ثم الاحتكاك مع المؤسسات العالمية الكبرى، وذلك لتحقيق النمو والتوسع وما ينجر عنها من أرباح جديدة؛

5- سعي مجمع صيدال إلى وضع سلوك استراتيجي ناجح يساعده في تحقيق أرباحه والتفوق والتميز بين المؤسسات المنافسة له.

خامسا: آفاق الدراسة

من خلال تناولنا لهذه الدراسة، تبينت لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال وهي :

- تأثير هيكل قطاع صناعة الدواء في الجزائر على ربحية مجمع صيدال.
- تحليل علاقة السلوك الاستراتيجي بأداء الصناعة الدوائية.
- طرق وآليات تحسين ربحية الصناعة الدوائية الجزائرية.
- هيكل الصناعة ودوره في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1994.
- 2- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنهل للنشر، الأردن، 2016.
- 3- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي الأساسي للاستثمار في الأوراق المالية، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية مصر، 1999.
- 5- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 6- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 7- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
- 8- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- منير شاكر محمد وإسماعيل إسماعيل وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2000.
- 10- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2010.
- 12- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، 2010.
- 13- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 14- سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2001.
- 15- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
- 16- فهيمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، بدون دار النشر، فلسطين، 2008.
- 17- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 18- عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، بطاقة الأداء المتوازن مدخل معاصر، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 21- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.
- 22- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

الرسائل والمذكرات

- 1- أحمد خمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015/2016.
- 2- إسماعيل علوي، دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 3- أمال بوسمينية، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة أم البواقي، 2014/2015.
- 4- إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 5- بن الطاهر علين هيكل السوق وربحية القطاع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011.
- 6- بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخصوصية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
- 7- بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
- 8- بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2016.

- 9- بوشمال عبد الرحمان، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
- 10- بوعافية عادل، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
- 11- توهامي محمد، إدارة المنتجات الصيدلانية وتسويقها، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2017/2018.
- 12- جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.
- 13- خطاب موراد، اثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
- 14- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2007/2008.
- 15- سايحي الخامسة، أثر الهيكل التنافسي للسوق على أداء الصناعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.
- 16- سنوسي أسامة، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011.
- 17- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
- 18- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002.
- 19- عبابسة خديجة، دور استراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2012.
- 20- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
- 21- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017.

- 22- عبد المجيد تيماموي، نحو بناء نظري لتفسير السلوك التمويلي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/ 2014.
- 23- عزوز ميلود، دور مراجعة القوائم المالية الجديدة في تحسين مراقبة التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
- 24- علاوي نصيرة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/ 2015.
- 25- فرحي السعيد، أثر السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011.
- 26- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/ 2005.
- 27- قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017/2018.
- 28- قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2013/2014.
- 29- قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2013/ 2014.
- 30- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/ 2018.
- 31- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/ 2011.
- 32- محمد حنفي محمد نورتيبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة السودان، 2009/ 2010.
- 33- مراد عثمان محمد الجعبري، أثر الشريك الاستراتيجي في تحسين مؤشرات الربحية في الشركات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015/ 2016.
- 34- مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2010.
- 35- واضح فواز، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/ 2016.

المجلات:

- 1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2007.
- 2- أكرم محسن الياسري وظافر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، جامعة كربلاء، 2013.
- 3- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، المركز الجامعي سعيدة.
- 4- الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد، 05، 2011.
- 5- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
- 6- راجف نصيرة، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية، مجلة، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، 2015.
- 7- زاوي عباس وليديا نصر، الأحكام العامة لإبراء المنتجات الدوائية وفقا لاتفاقية تريبس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد9، أم البواقي، 2018.
- 8- سنوسي أسامة وفاطمة محبوب، تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الإستراتيجية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، العدد5، 2017.
- 9- لحول سامية، اثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد3، جامعة باتنة1، 2015.
- 10- لزه عبد الرزاق وجمال خنشور، دور السياسات الصناعية في تطوير صناعة الدواء في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد05، العدد1، 2018.
- 11- محبوب مراد ومحبوب فاطمة، واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد7، العدد6، الجزائر، 2018/2017.
- 12- خالص صافي صالح، الربحية مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، العدد 01، الجزائر، 2002.
- 13- عبد اللطيف مصيطفي وعبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- 14- غالب عبد الله وتيمجغدين عمر، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

الملتقيات:

1- سليمان الحسين ولبصير إسلام، دور التكنولوجيا والمعرفة في تحقيق التنمية الصناعية، الملتقى العلمي الدولي، جامعة البليدة2، الجزائر، يومي 06 و 07 نوفمبر 2018.

المحاضرات:

- هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الجزائر، 2008.
- وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.

مراجع باللغة الاجنبية:

- 1- davidd p norton,robert s.kaplan, linking the balanced scorecard to strategy, california management reviw, vol, n1, 1996.
- 2-jean louis levet ,leconomie industrielle en evolution ,editioneconomica ,paris ,2004.
- 3-jean marie chevalier 2000:leconomie industrielle des strategiesdentreprises ,2eme edition ,editionmontchrestien ,paris 2000.
- 4-john goddart john wilson industriao organisation competition stratégie Policy 2am edition prentice helle england 2001 .
- 5-karine chapelle ,economie industrielle ,ed librairie vuibert France ,2008.
- 6- M porter ,lavantage concurrentiel ,editiondonod , paris ,1997.
- 7-paul r,ferguson and glenys j, ferguson ,industrialeconomics, issues and perspectives ,palgravemacmillan , 1994.
- 8 -roxonabobulescu on farukulgen ,organisation industrielle ,dynamique des marches et strratgies des firmes de boeck , paris, 2012.

المواقع الالكترونية:

- communique bilan.saidalgroup.dz
- <https://www.saidalgroup.dz>
- <http://www.djazairess.com/alahrar>
- [www.ons.dz/ statistiques economique](http://www.ons.dz/statistiques_economique)

الوثائق التقارير:

- Les rapports de gestion de groupe saidal 1996-1998 les enterprises du medicament en France bilan economique, leem, edition 2018.
- Les Rapports de gestion 1999-2004.
- les rapports de gestion de groupsaidal 1999-2017

- وثائق داخلية لمجمع صيدال.

قائمة الملاحق

Actif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

ACTIF	30/06/2017			30/06/2016
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	211 594 700,73	196 803 346,98	14 791 353,75	19 206 020,07
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	10 383 338 837,77	0,00	10 383 338 837,77	4 514 492 953,87
Bâtiments	7 500 479 841,28	5 686 183 240,39	1 814 296 600,89	1 635 444 764,64
Autres immobilisations corporelles	15 159 780 240,91	13 823 884 566,74	1 335 895 674,17	1 067 697 204,83
Immobilisations en concession	280 023 210,00	2 957 340,78	277 065 869,22	277 937 117,37
Immobilisations en cours	12 118 208 399,64	0,00	12 118 208 399,64	7 355 762 025,73
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	613 937 791,04	0,00	613 937 791,04	1 442 046 132,80
Autres participations et créances rattachées	965 118 175,00	58 940 054,97	906 178 120,03	635 006 969,37
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	175 784 686,63	0,00	175 784 686,63	175 707 398,86
Impôts différés actif	292 668 387,21	0,00	292 668 387,21	505 901 216,21
TOTAL ACTIF NON COURANT	50 816 348 470,21	19 768 768 549,86	31 047 579 920,35	17 744 616 003,75
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	5 878 605 206,70	589 368 918,62	5 289 236 288,08	5 620 270 600,55
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 338 072 922,55	1 904 523 826,00	3 433 549 096,55	3 854 232 178,76
Autres débiteurs	1 444 071 399,15	377 579,41	1 443 693 819,74	1 191 716 426,17
Impôts	191 046 864,51	11 998 467,60	179 048 396,91	170 285 039,06
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	5 630 992 063,97	83 275 568,07	5 547 716 495,90	6 008 273 973,10
TOTAL ACTIF COURANT	18 501 348 446,07	2 589 544 359,70	15 911 804 086,37	19 863 338 206,83
TOTAL GENERAL ACTIF	69 317 696 916,28	22 358 312 909,56	46 959 384 006,72	37 607 954 210,58

Passif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

PASSIF	30/06/2017	30/06/2016
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotations de l'Etat		
Autres fonds propres	8 721 856 492,20	2 586 812 201,59
Primes et réserves – (réserves consolidées)	12 861 813 853,88	12 861 813 853,88
Ecart de réévaluation	1 409 985 997,08	76 201 670,88
Écart d'équivalence	623 195 120,21	1 072 343 934,07
Résultat Net	1 187 575 551,73	1 459 446 837,32
Autres capitaux propres –report à nouveau	-195 332 560,02	-380 570 626,65
Liaison inter unités	1 001 188 326,20	1 018 172 671,38
TOTAL I	28 110 282 781,27	21 194 220 542,46
<u>PASSIF NON COURANT</u>		
Emprunts et dettes financières	10 239 271 354,40	7 079 971 357,67
Impôts (différés et provisionnés)	17 509 995,00	285 333 000,95
Autres dettes non courantes	1 060 697 170,64	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 281 832 006,96	1 720 368 151,10
TOTAL PASSIF NON COURANT II	12 599 310 527,00	10 147 074 062,20
<u>PASSIF COURANT</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 393 961 106,29	1 266 013 920,23
Impôts	437 120 672,75	139 441 886,41
Autres dettes	3 575 572 707,55	4 008 024 085,52
Trésorerie passif	843 136 211,86	853 179 713,76
TOTAL PASSIF COURANT III	6 249 790 698,45	6 266 659 605,92
TOTAL GENERAL PASSIF	46 959 384 006,72	37 607 954 210,58

Tableau de Compte de Résultats (Consolidé Groupe)

UM : DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	30/06/2017	30/06/2016	Evol. S1 2017/s1 2016
Chiffre d'affaires	5 591 749 511,00	5 791 338 867,81	-3%
Variation stocks produits finis et en cours	-222 018 898,94	542 246 920,69	-141%
Production immobilisée	0,00	0,00	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 369 730 612,06	6 333 585 788,50	-15%
Achats consommés	-1 954 911 040,22	-2 084 321 598,44	-6%
Services extérieurs et autres consommations	-455 104 255,22	-420 133 867,32	8%
II – CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-2 410 015 295,44	-2 504 455 465,76	-4%
III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)	2 959 715 316,62	3 829 130 322,74	-23%
Charges de personnel	-1 513 827 803,10	-1 600 846 754,96	-5%
Impôts, taxes et versements assimilés	-89 782 823,28	-92 627 964,67	-3%
IV – EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 356 104 690,24	2 135 655 603,11	-37%
Autres produits opérationnels	22 799 830,52	18 329 342,61	24%
Autres charges opérationnelles	-35 796 694,47	-40 256 909,58	-11%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-390 841 072,19	-780 261 289,35	-50%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	190 554 071,18	185 450 745,77	3%
V – RESULTAT OPERATIONNEL	1 142 820 825,28	1 518 917 492,56	-25%
Produits financiers	66 048 051,32	47 927 681,10	38%
Charges financières	-62 861 011,15	-110 308 933,00	-43%
VI – RESULTAT FINANCIER	3 187 040,17	-62 381 251,90	-105%
VII – RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 146 007 865,45	1 456 536 240,66	-21%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-11 000,00	-1 492 255,00	-99%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-1 649 549,10	-33 803 660,85	-95%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 649 132 565,08	6 585 293 557,98	-14%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-4 501 486 150,53	-5 096 445 911,47	-12%
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 147 646 414,55	1 488 847 646,51	-23%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/
IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 147 646 414,55	1 488 847 646,51	-23%
RESULTAT MINORITAIRES	13 991 603,15	15 028 992,08	-7%
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENC	25 937 534,03	-44 429 801,27	-158%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 187 575 551,73	1 459 446 837,32	-19%