

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: مانجمنت واقتصاد تطبيقي

الموضوع:

**إستراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة  
تجارب دولية وسبل الاستفادة منها**

إشراف الأستاذ الدكتور:

© موسى بن منصور

إعداد الطالبة:

© آسيانر هار

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	رئيسا
أ.د. موسى بن منصور	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقرا
أ.د. حمودي حاج صحراوي	أستاذ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د. أحمد بن قطاف	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
د. أمينة بن خزناجي	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
د. عاشور حيدوشي	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	ممتحنا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: مانجمنت واقتصاد تطبيقي

الموضوع:

**إستراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة  
تجارب دولية وسبل الاستفادة منها**

إشراف الأستاذ الدكتور:

© موسى بن منصور

إعداد الطالبة:

© آسيانر هار

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	رئيسا
أ.د. موسى بن منصور	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقرا
أ.د. حمودي حاج صحراوي	أستاذ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
د. أحمد بن قطاف	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
د. أمينة بن خزناجي	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
د. عاشور حيدوشي	أستاذ محاضر	جامعة البويرة	ممتحنا



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

الحمد لله أن وفقنا لإتمام هذا العمل

الحمد لله أولاً وأخيراً

وأتقدم بأسى عبارات الشكر والعرفان لأستاذي المشرف

الأستاذ الدكتور "موسى بن منصور" الذي قبل الإشراف على

أطروحتي، وعلى كل نصائحه وتوجيهاته لإنجاز هذا العمل، وعلى

جميل صبره معنا، فأقول له جزاك الله خيراً ووفقك الله لخدمة

العلم

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور "عيدل صليح" على دعمه

ومساعدته في إنجاز هذا البحث

فبارك الله فيك وفي عائلتك الكريمة.

كما أتوجه بوافر الشكر لأساتذتي الذين بذلوا جهداً معنا خاصة

الأستاذ "قايدي"

فأسأل الله أن يجزيهم عني كل خير.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو من قريب

أقول لكم شكراً

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى أعز شخصين في هذه الدنيا، إلى من منحوني دعمهم  
...نصائحهم... توجيهاتهم... ودعائهم إلى الوالدين الكريمين، أمي  
الغالية وأبي الغالي على قلبي، أطال الله في عمرهما ورزقهما  
دوام الصحة والعافية.

إلى أخواتي العزيزات، وإخواني حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل من يعرفني .....

---

# فهرس المحتويات

---

الصفحة	المحتوى
أح	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنويع
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجيات التنويع
3	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنويع وأهميتها
17	المطلب الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجيات التنويع
22	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع
27	المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التنويع بالاندماج
28	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع بالاندماج
30	المطلب الثاني: دوافع إستراتيجية التنويع بالاندماج
33	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنويع بالاندماج
37	المبحث الثالث: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التنويع بالتحالف
37	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع بالتحالف
40	المطلب الثاني: دوافع إستراتيجية التنويع بالتحالف
45	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع بالتحالف
48	خلاصة الفصل الأول.
49	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
51	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: التنافسية وموقعها من المصطلحات ذات العلاقة
57	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
74	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
79	المطلب الثاني: نماذج الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
86	المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
86	المطلب الأول: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية
91	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس
97	المطلب الثالث: إستراتيجيات التنويع كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

100	خلاصة الفصل الثاني
101	الفصل الثالث: التجارب الدولية في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنويع
103	المبحث الأول: التوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنويع بالاندماج والتحالف كآلية لتعظيم الميزة التنافسية
103	المطلب الأول: تطور صفقات إستراتيجيات التنويع في الصناعات الإستراتيجية
110	المطلب الثاني: تطور صفقات إستراتيجيات التنويع في الصناعات الصيدلانية
118	المطلب الثالث: تطور صفقات إستراتيجيات التنويع في الصناعات الغذائية
128	المبحث الثاني: دور إستراتيجية التنويع بالاندماج في تعظيم الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة
128	المطلب الأول: دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الصيدلانية
164	المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات قطاع المحروقات
183	المطلب الثالث: دور إستراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الغذائية
195	المبحث الثالث: دور إستراتيجيات التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة
196	المطلب الأول: دور إستراتيجية التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات صناعة السيارات
232	المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الصيدلانية
240	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات التكنولوجية
260	خلاصة الفصل الثالث.
261	الفصل الرابع: ممارسات المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنويع لتحسين الميزة التنافسية وسبل الاستفادة من التجارب الدولية
263	المبحث الأول: عموميات حول الاقتصاد الجزائري
263	المطلب الأول: مراحل تطور الاقتصاد الجزائري
279	المطلب الثاني: خصائص ومؤشرات الاقتصاد الجزائري
289	المطلب الثالث: بنية القطاع الصناعي في الجزائر

304	المبحث الثاني: واقع إستراتيجيات التنويع في مؤسسات الاقتصاد الجزائري
305	المطلب الأول: تجربة مجمع "صيدال" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنويع
319	المطلب الثاني: تجربة مؤسستي "دانون" و"جرجرة" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنويع
324	المطلب الثالث: تجربة مجمع "سوناطراك" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنويع
331	المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية المدروسة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية
332	المطلب الأول: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنويع بالاندماج والتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمجمع "صيدال" على ضوء التجارب الدولية المدروسة
337	المطلب الثاني: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمجمع "سوناطراك" على ضوء التجارب الدولية المدروسة
340	المطلب الثالث: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة "جرجرة"
344	خلاصة الفصل الرابع
345	الخاتمة العامة
351	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دوافع اللجوء إلى إستراتيجية التنويع بالتحالف	43
02	المصادر النهائية للميزة التنافسية	73
03	النظرة البديلة الإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية	80
04	متطلبات إستراتيجية بورتر	96
05	الموجات التاريخية لتطور صفقات إستراتيجية التنويع بالاندماج والاستحواذ في العالم	105/104
06	أهم صفقات إستراتيجية التنويع بالاندماج في العالم الوحدة: مليار دولار	127
07	أهم مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسستي "Glaxo Wellcome" و "SmithKline Beecham" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1999/1997 (الوحدة مليار جنيه)	135
08	أهم مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Glaxo SmithKline" كمؤسسة واحدة قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1999/1996 (الوحدة مليون جنيه)	136
09	مبيعات مؤسسة "Glaxo SmithKline" حسب المجال العلاجي قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1999/1998 (الوحدة مليون جنيه)	136
10	مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية قبل وبعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1996/2019 (الوحدة مليار جنيه)	138_137
11	إطلاق منتجات في أسواق مختلفة بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2001/2000 (الوحدة مليار جنيه)	139
12	المنتجات الرئيسية المكونة لمحفظه مؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج سنة 2002	141
13	إطلاق منتجات من طرف مؤسسة "GlaxoSmithKline" في أسواق مختلفة بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2001/2000 (الوحدة مليار جنيه)	141
14	ملخص خط أنابيب إنتاج مؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج فيفري 2001	143_142
15	الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2008/2019 الوحدة: مليار يورو	144
16	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "GlaxoSmithKline plc" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2000/2019 الوحدة: مليار جنيه	145

155	حجم المبيعات ونفقات البحث والتطوير لمؤسستي "Sanofi-Synthelabo" و "Aventis" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2004/2000 الوحدة: مليار يورو	17
156	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Sanofi-Synthelabo" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2004/2000 الوحدة: مليار يورو	18
158	مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسستي "Aventis" و "Sanofi-Synthelabo" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2001 / 2003 (الوحدة مليون يورو)	19
159	مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسسة "Sanofi-aventis" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2005 / 2020 (الوحدة مليون يورو)	20
160	مؤشرات الميزة التنافسية "Sanofi-aventis" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019/2005 الوحدة: مليار يورو	21
162	الإنتفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليار يورو	22
167	وضعية مؤسستي "Exxon" و "Mobil" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج لسنة 1997	23
168	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Exxon Mobil" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1999/1990(الوحدة مليار دولار)	24
169	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019/2000 الوحدة مليار دولار	25
175 - 176	مؤشرات الأداء التشغيلي لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2018/2000	26
177	الإحتياطات وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2005/2000	27
177	الإنتفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليار دولار	28
180	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Bp Amoco" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 1999/1996(الوحدة مليار دولار)	29
181	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Bp Amoco" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019 / 2000 (الوحدة مليار دولار)	30
188	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "كرافت فودز" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2014/2010 الوحدة: مليار دولار	31

188	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "هاينز" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2010/2014 الوحدة: مليار دولار	32
189	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "كرافت هاينز" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2015/2019 الوحدة: مليار دولار	33
190	العلامات التجارية المملوكة والمرخصة في مناطق نشاط المؤسسة	34
194	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "دانون" قبل إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2011/2016 الوحدة: مليار دولار	35
194	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "دانون" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2017/2019 الوحدة: مليار دولار	36
200	حجم المبيعات لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" في العالم وترتيبهما التنافسي قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال سنة 2011 الوحدة ملايين السيارات	37
201	وضعية المؤسستين "Peugeot Citroën" و "General Motors" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال سنة 2011	38
203	المبيعات العالمية لمؤسسة "Peugeot Citroën" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2010/2012 (الوحدة آلاف الوحدات)	39
203	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Peugeot Citroën" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2006/2011 (الوحدة مليار يورو)	40
204	المبيعات العالمية لمؤسسة "Peugeot Citroën" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2010/2012 (الوحدة آلاف الوحدات)	41
205	المؤشرات المالية لمؤسسة "Peugeot Citroën" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2012/2019 الوحدة: مليون أورو	42
206	مؤشر الحصة السوقية لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال سنة 2012	43
208	مؤشر الحصة السوقية لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف	44
210	الإنتاج العالمي لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال سنة 2013 الوحدة الآلاف سيارة	45
211	ترتيب النماذج الجديدة لسيارات ديزل وحصصها السوقية لمؤسسة "Peugeot Citroën" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال سنة 2014	46
211	المؤشرات المالية لمؤسسة "General Motors" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2003/2011 الوحدة: مليار	47

212	المؤشرات المالية لمؤسسة "General Motors" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/2012 الوحدة: مليار	48
218	مبيعات مؤسسة "رينو" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 1999/1997 الوحدة: ملايين السيارات	49
219	مبيعات مؤسستي نيسان "Nissan" ورينو "Renault" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/1999	50
221	تطور مبيعات وإنتاج مؤسسة "نيسان" في الأسواق الرئيسية قبل وبعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2001 /1997	51
222	مبيعات وحصة مؤسسة "رينو" في الأسواق الرئيسية بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019 /2016	52
223	تطور مبيعات مؤسسة "نيسان" في الأسواق الرئيسية بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال 2018	53
224	الوحدات المشتركة بين المؤسستين في ظل إستراتيجية التنويع بالتحالف	54
225	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "نيسان" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2018/2000 الوحدة: مليار ين ¥ /31 مارس	55
228	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "رينو" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2010/1999 الوحدة: مليار يورو	56
235	خط الأنابيب حسب منطقة العلاج في 31 ديسمبر 2011 لمؤسسة "Astrazeneca" في ظل إستراتيجية التنويع بالتحالف	57
235	برامج تطوير المنتجات لمؤسسة "Rigel Pharmaceuticals" في ظل إستراتيجية التنويع بالتحالف	58
239	المؤشرات العامة للتوفير في التكاليف الوحدة: مليون يورو	59
244	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "IBM" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 1991/1984 الوحدة: مليار دولار	60
245	مبيعات مؤسسة "IBM" حسب المناطق الجغرافية بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليون دولار	61
246	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "IBM" بعد التحالف خلال الفترة الوحدة: مليار ين	62
248	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Apple" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 1992/2019 الوحدة: مليار ين	63
251	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Microsoft" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2003/1996 الوحدة: مليار دولار	64

252	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Microsoft" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/2004 الوحدة: مليار دولار	65
257	الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "Microsoft" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/2004 الوحدة: مليار دولار	66
258	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Toshiba" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2003/1996 الوحدة: مليار ين	67
259	مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Toshiba" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2019/2004 الوحدة: مليار ين	68
266	الاستثمارات المخططة للفترة 1979/1967 الوحدة: مليار دينار جزائري	69
267	حجم وهيكله الاستثمارات للفترة 1973-1970 الوحدة: مليار دينار جزائري	70
268	توزيع الاستثمارات للفترة 1973-1970 الوحدة: مليار دينار جزائري	71
270	توزيع الاستثمارات للفترة 1984-1980 الوحدة: مليار دينار جزائري	72
281	هيكل المديونية الجزائرية خلال الفترة 1999/1990 الوحدة: %	73
285	الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2018/2005 الوحدة: مليون دولار	74
286	الناتج المحلي الخام للفترة الممتدة 2001 / 2018 الوحدة مليار دينار جزائري	75
288	المؤشرات الاقتصادية الكلية خلال الفترة 2001-2018	76
295	فروع الصناعات الغذائية في الجزائر	77
299	أهم المؤسسات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر مع أمثلة للمنتجات المسوقة	78
300	تطور سوق الأدوية في الجزائر للفترة الممتدة 2000 - 2019 الوحدة مليار دينار جزائري	79
303	تصنيفات الصناعات	80
313	أهم المشاريع المشتركة المبرمة من طرف مجمع "صيدال"	81
316	المؤشرات المالية لمؤسسة "صيدال" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 1998/1996 (الوحدة ألف دينار جزائري)	82
317	المؤشرات المالية لمؤسسة "صيدال" بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 2009/1999 (الوحدة ألف دينار جزائري)	83
318	مبيعات مؤسسة "صيدال" بعد التحالف خلال الفترة 2008/2005 الوحدة: الكمية ب 1000 وحدة مباعه، القيمة ب 1000 دينار جزائري	84
323	تحليل "Swot" لمؤسسة دانون جرجرة الجزائر	85
330	المنافع المالية لمؤسسة سوناطراك الوحدة: مليار دج	86

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	هرم الإستراتيجية	01
21	تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج RUMELT	02
64	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	03
78	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	04
87	مكونات نموذج سلسلة القيمة	05
91	الإستراتيجيات التنافسية العامة	06
105	تطور إستراتيجيات التنوع بالاندماج والاستحواذ في جميع أنحاء العالم خلال الفترة (1985 - 2020) (الوحدة مليار دولار)	07
144	تطور الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "GlaxoSmithKline" خلال الفترة (2000 - 2019) (الوحدة مليار يورو)	08
148	تطور مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "GlaxoSmithKline" خلال الفترة (2000 - 2019) (الوحدة مليار جنيه إسترليني)	09
163	تطور الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس" خلال الفترة (2008 - 2019) (الوحدة مليار يورو)	10
238	تطور مبيعات المنتجات المتحالفة للمؤسستين "Sanofi" و "BMS" خلال الفترة 2012/1998 الوحدة: مليار دولار	11
256	تطور المؤشرات المالية لمؤسسة "Microsoft" خلال الفترة 2004-2019 الوحدة مليار دولار	12
286	تطور إجمالي الناتج الداخلي الخام (2001 - 2019) (الوحدة مليار دج)	13
322	مراحل إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "جرجرة" ومجموعة "دانون"	14

---

# المقدمة العامة

---

**تمهيد**

شهد العالم خلال فترة الثمانينات من القرن العشرين العديد من التغيرات والتحولات التي كان لها تأثير بالغ على أداء جميع المؤسسات على كافة المستويات، ومن بين هذه التغيرات نجد تشبع الأسواق من جهة وتسارع وتيرة التغيرات البيئية وحدة المنافسة من جهة أخرى، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة انتهاز أساليب وطرق حديثة من أجل مسايرة هذه التطورات والتكيف معها لتحسين ميزتها التنافسية التي تضمن لها السيطرة والنجاح والاستمرارية على المدى البعيد، وهذا من خلال النمو والتوسع على مستوى عدة أسواق ومن ثم مواجهة ضغوطات المنافسين، ولا شك أن تحقيق هذا الهدف مرهون بكفاءة وفاعلية استراتيجيات هذه المؤسسات، لاسيما استراتيجيات التنوع التي تعد واحدة من الخيارات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق تركز المؤسسات اهتمامها في اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تمكن من تحسين ميزتها التنافسية انطلاقا من مؤشرات الميزة التنافسية، ومعرفة أهم الوسائل التي تحقق المزايا التي تساهم في زيادة تفوقها التنافسي على المؤسسات العاملة في نفس الصناعة وتطوير مقدرتها على التعامل مع التغيرات الحادثة في بيئتها.

**إشكالية البحث:**

ما سبق تنبثق إشكالية هذه الدراسة في صيغتها العامة التالية:

**إلى أي مدى يمكن لاستراتيجيات التنوع أن تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة على**

**ضوء تجارب دولية مختارة؟**

ولغرض التحكم أكثر في الإشكالية المطروحة ومعالجتها بدقة أوضح، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

- ما مفهوم إستراتيجيات التنوع وما هي أبرز أنواعها؟
- ما هي أهم المزايا التي توفرها إستراتيجيات التنوع للمؤسسة؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة وما هي مصادرها ومؤشراتها؟
- ما هي الأهداف المرجوة من لجوء المؤسسة لهذه الإستراتيجيات؟
- ما مدى مساهمة إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات بناء على التجارب الدولية في عدد من القطاعات الاقتصادية؟
- ما واقع المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنوع وكيف يمكنها الاستفادة من التجارب الدولية؟

**فرضيات البحث:**

ولإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها تنطلق الدراسة من فرضية عامة هي:

"يُمكن لإستراتيجيات التنويع تحسين مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسات".

ونكشف عن الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية التالية:

- لإستراتيجيات التنويع أشكالاً متنوعة أبرزها إستراتيجيات التنويع بالاندماج وإستراتيجيات التنويع بالتحالف؛
- تُعد إستراتيجية التنويع بالاندماج من أكثر الإستراتيجيات استخداماً بين المؤسسات؛
- يمكن للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجيات التنويع أن تحقق النمو والتوسع؛

**منهج البحث:**

لاختبار الفرضيات السابقة والإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة المنبثقة عنها، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، تطلبت الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لتوضيح العناصر المرتبطة بإستراتيجيات التنويع ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- المنهج الوصفي لسرد مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بإستراتيجيات التنويع والتطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة وأهم العوامل المؤثرة فيها؛
- المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج التجارب الدولية الممارسة لإستراتيجيات التنويع ومعرفة كيفية مساهمة هذه الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية، من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بمؤشرات الميزة التنافسية قبل قيامها بإستراتيجيات التنويع وبعدها لمختلف المؤسسات محل الدراسة، وسبل الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية.

**أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث في إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجيات التنويع بمختلف أشكالها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتباره يعالج موضوعاً يحثل مكانة وأهمية متميزة في مجال إدارة الأعمال، كما أنها تُمكن من معرفة الآليات المستخدمة في الواقع، وكيفية عمل كبريات المؤسسات لضمان استمرارية نجاحها وتفوقها في بيئة الأعمال، وبالتالي فهي بمثابة دليل عملي يساعد المؤسسات الجزائرية على التطور وتعظيم ميزتها التنافسية إن أحسنت استغلال المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجيات، من خلال اقتراح أفضل وأهم إستراتيجيات التنويع للعمل بها.

## أهداف البحث:

- بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته، فإن الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية التنوع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا من خلال:
- تحديد الإطار النظري لإستراتيجيات التنوع، ومعرفة أهم أشكالها مع تسليط الضوء على إستراتيجية التنوع بالاندماج وإستراتيجية التنوع بالتحالف وأهم المنافع التي تتطوي عليها كل إستراتيجية؛
  - إبراز أهم المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجيات على مؤشرات الميزة التنافسية لاسيما منها التشغيلية والمالية والتنافسية، مع التركيز على أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتعظيم ميزتها التنافسية؛
  - عرض أهم التجارب الدولية في مجال إستراتيجيات التنوع وكيف حسنت هذه الأخيرة من ميزتها التنافسية بعرض حالة كل تجربة قبل قيامها بإستراتيجيات التنوع وبعدها وسبل الاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق برفع ميزتها التنافسية؛
  - الوقوف على نتائج تطبيق بعض المؤسسات الجزائرية نتيجة قيامها بإستراتيجيات التنوع وكيف يمكن الاستفادة منها مستقبلا على ضوء التجارب المعروضة في نفس المجال للتحسين من ميزتها التنافسية، من خلال عرض المزايا التي توفرها المؤسسة الجزائرية للمؤسسة المستهدفة من هذه الإستراتيجية وما المزايا التي توفرها المؤسسات التي ترغب بالعمل مع المؤسسات الجزائرية وكيفية الحصول على كل المزايا المتوفرة دون إنقاص.

## أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب الشخصية والموضوعية نلخصها فيما يلي :
- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا "مناجمنت واقتصاد تطبيقي"؛
  - الانتشار الواسع لإستراتيجيات التنوع بين مختلف المؤسسات من مختلف الصناعات؛
  - التعرف على أهم إستراتيجيات التنوع الأكثر شيوعا واستخداما بين المؤسسات؛
  - إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجيات التنوع في تحسين مؤشرات الميزة التنافسية؛
  - عرض لأبرز التجارب الدولية الناشطة في مجال إستراتيجيات التنوع وكيف غيرت من موضعها التنافسي ومن مختلف مؤشرات الميزة التنافسية.
  - معرفة أهم السبل التي يمكن للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من مزايا إستراتيجيات التنوع بما يتعلق بتحسين الميزة التنافسية على ضوء التجارب الدولية المدروسة.

## الدراسات السابقة:

حظي موضوع استراتيجيات التنويع ودورها في تحسين الميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين سواء في بحوثهم الأكاديمية أو الميدانية ولعل أهم الدراسات التي رأينا أنه يمكن الانطلاق منها هي:

■ دراسة أحمد زغدار، والتي كانت تتمحور حول التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2005/2004، وخلصت إلى وجود فوائد ومزايا للمؤسسة الوطنية التي تختار الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات العالمية والعاملة في نفس النشاط ألا وهو مجال التبغ والكبريت سيؤدي إلى تحسين أدواتها الإنتاجية من جهة وكذا الاستفادة من القدرات التسويقية للمؤسسات الكبرى للدخول إلى أسواق جديدة؛

■ دراسة موسى بن منصور "آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2010/2009، وقد تناولت الدراسة عمليات الانضمام بمختلف أشكالها المختلفة من إندماج، إستحواذ الاتحاد والسيطرة ومدى قُدرتها في تعزيز القيمة السوقية للمؤسسات، حيث ركز الباحث عن الدور المحاسبي للآثار الناجمة عن عملية الانضمام على قيمة المؤسسة وهذا من خلال دراسة ثلاث قطاعات وهي القطاع الإعلامي والاتصالات، القطاع المصرفي، القطاع الصناعي بدراسة 3 مؤسسات من كل قطاع مما أكد بأن هناك آثار إيجابية ومباشرة على القيمة السوقية لأسهمها؛

■ دراسة عمر تيمجفين "دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج- خلال الفترتو الممتدة من 2003 إلى 2011"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير (غير منشورة)، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2013/2012، وقد تمحورت إشكاليته عن إمكانية تحسين أداء المؤسسة من خلال انتهاج سلوك التنويع، وتبيان أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة بالتركيز على رقم الأعمال، وإسقاطه على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمة للقطاع الخاص "عنتر تراد"، التي تحمل العلامة التجارية كوندور، حيث توصل إلى أن لإستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، لأنها تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق؛

▪ دراسة سعد علي حمود الغزوي "الهندسة المالية للأعمال الإستراتيجية- مدخل في إدارة خيار التنوع على أساس القيمة المضافة"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة الموجودة بين التنوع وقيمة المؤسسة من خلال المنظور الاستراتيجي والمنظور المالي وكذا المنظور التكاملي مع تقديم نموذج لكل حالة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التنوع وقيمة المؤسسة من خلال توظيف مواردها وكفاءة تخصيصها بين مختلف الأعمال من المنظور الإستراتيجي، أما من المنظور المالي فقد توصل إلى اقتران تراجع علاوة التنوع في إطار القيمة الحقيقية للمؤسسات الخاضعة إلى الدراسة والتحليل أمام قيمتها السوقية بارتفاع تكلفة الوكالة واتجاه العلاقة بين التنوع وقيمة المؤسسة نحو التغيير العكسي "علاقة سلبية"؛

▪ دراسة فاطمة محبوب "تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال-"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2016/2015، وقد تناولت الدراسة تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي ومؤشراته بالتطبيق على مجمع صيدال، وتم التوصل إلى أن التحالفات الإستراتيجية مكنت مجمع صيدال من رفع مستوى ربحيته وإنتاجيته مما عزز موقعها التنافسي واكتسابها قدرة على مواجهة المنافسة، وتنوع منتجاته مما رفع من حصته السوقية والسيطرة على السوق الدوائي الجزائري؛

▪ دراسة "Topy" بعنوان

#### **Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry, 2000**

والتي تمحورت حول دراسة أثر التحالفات الإستراتيجية على أداء المؤسسات وكيفية مساهمتها في تدعيم المركز الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسات الرائدة، حيث تمت في الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وخلصت إلى توفر منافع يتم تبادلها بين المؤسسات المتحالفة؛

▪ دراسة "Jorge Walter" بعنوان:

#### **"Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance"**

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، حيث ركز الباحث على كيفية توحيد الجهود بين المؤسسات من خلال إستراتيجية التحالف للإستفادة من عمليات صنع القرار حيث تم إجراء البحث على 103 مؤسسة قامت

بالتحالفات الإستراتيجية في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية في أوروبا، وتوصل الباحث إلى تأكيد ان الوسيلة الأفضل لتوليد المعلومات من مختلف المصادر تكون عن طريق التحالفات الإستراتيجية.

### ▪ طبيعة الدراسة الحالية:

جاءت هذه الدراسة لتغطية جانب آخر من الموضوع المشترك مع الدراسات السابقة، إذ سوف تركز على دور إستراتيجيات التنويع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة وكذا أهم التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال من خلال تحليل نتائج كبريات المؤسسات التي طبقت هذه الإستراتيجيات ومعرفة أسباب نجاحها في هذا المجال، وكذا معرفة واقع إستراتيجيات التنويع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للوقوف على نقاط القوة والضعف نتيجة قيامها بهذه الإستراتيجيات، ومحاولة توجيه المؤسسات الجزائرية للاستفادة من هذه التجارب المطبقة لتعظيم ميزتها التنافسية، وهذا بالتركيز على نوعين من إستراتيجيات التنويع والمتمثلة في إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف.

### أقسام البحث:

من أجل تغطية الموضوع طبقاً للأهداف التي حددناها قمنا بتقسيم الدراسة مبدئياً إلى أربعة فصول،

كما يلي:

▪ تناولنا في الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التنويع" الإطار النظري لاستراتيجيات التنويع وأشكاله، من خلال التطرق إلى مفهومه وإبراز أهميته في مجال الأعمال؛

▪ في حين أن الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان "مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية" فخصص لدراسة الميزة التنافسية، من خلال عرض التأسيس النظري لمفهوم الميزة التنافسية وأهم المؤشرات المتعلقة بها؛

أما الفصل الثالث والرابع فسنحاول من خلاله تجسيد دور استراتيجيات التنويع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التطرق في الفصل الثالث لأهم التجارب الدولية الرائدة في عمليات إستراتيجيات التنويع، وتحليل نتائج المؤسسات في هذا المجال، ومن ثم دراسة ممارسات المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنويع لتحسين الميزة التنافسية وسبل الاستفادة من التجارب الدولية في الفصل الرابع، وتوجيهها للاستفادة من هذه الإستراتيجيات لنصل في الأخير إلى الخاتمة التي تتضمن حوصلة لما سيأتي في هذه الدراسة.

## حدود البحث:

بهدف تحقيق الغرض من البحث، فإننا سنركز على نوعين من أنواع إستراتيجيات التنويع والمتمثلة في إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف دون التطرق إلى أنواع أخرى من هذه الإستراتيجية،

بالنسبة للحدود المكانية فإننا اخترنا مجموعة من التجارب الدولية الناجحة في إستراتيجيات التنويع من مختلف المناطق ومن مختلف الصناعات، أما في الجزائر فقد سلطنا الضوء على المؤسسات التي انتهجت هذه الإستراتيجية لإبراز المنافع المكتسبة جراء هذه الإستراتيجية وكيفية تعزيز هذه المنافع بناء على التجارب الدولية المدروسة؛

بخصوص الحدود الزمانية للبحث، فكانت محصورة بين سنوات قبل إنتهاجها لإستراتيجية التنويع إلى

غاية 2019.

---

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنوع

---

## تمهيد:

التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال من منافسة شديدة من طرف كبريات المؤسسات، نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق والثورة التكنولوجية التي تنتشر بسرعة في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى تطلعات العملاء وإقبالهم على المنتجات التي تتمتع بجودة عالية أدى بالمؤسسة إلى العمل على تحسين مستوياتها وخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها بما يضمن لها النمو على مستوى أسواقها المحلية وحتى العالمية، ناهيك عن العمل على البقاء والاستمرارية ضمن هذه البيئة المتغيرة خاصة مع تزايد الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة والتكنولوجيا العالية في جميع المنتجات المطلوبة من طرف العملاء. بناء على ما سبق كان لزاماً على المؤسسات المعاصرة تبني إستراتيجيات تعاونية تمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها، وباعتبار إستراتيجيات التنويع إحدى أهم صور التعاون للنمو والتوسع، فقد انتشر تطبيقها وتبنيها بين مختلف المؤسسات من مختلف القطاعات وصارت وسيلة تُستخدم لتعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن هنا جاءت أهمية إستراتيجيات التنويع وعلى رأسها إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف في كونها من أهم الإستراتيجيات الفعالة لتعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق مكانة مميزة في أسواقها بأدائها من خلال تلبية احتياجات عملائها من مختلف المنتجات، وعليه ولمعرفة أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجيات التنويع.**

**المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجيات التنويع بالاندماج.**

**المبحث الثالث: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجيات التنويع بالتحالف.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجيات التنوع

إن التطور الفكري الإداري فرض على كل مؤسسة أن تكون لها إستراتيجية، وهي بمثابة خيار لا بد منه حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرجوة، والمتمثلة في الربحية، النمو، والبقاء. ولهذا سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بمفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها في بيئة الأعمال، مع عرض مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك دراسة أنواع إستراتيجيات التنوع وطرق قياس التنوع، ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم مصطلح الإستراتيجية بصفة عامة وكل ما يتعلق بها.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنوع وأهميتها

يلعب التنوع دوراً بالغ الأهمية في توجيه أداء المؤسسة وتنافسيتها الإستراتيجية، فهو من البدائل الإستراتيجية التي تحقق النمو والتوسع، وكذا كسب أسواق جديدة مما يؤدي إلى تعظيم ميزتها التنافسية، وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا المطلب بعرض الجوانب النظرية المتعلقة بالإستراتيجية بصفة عامة ومن ثمة إستراتيجيات التنوع وأهميتها بالنسبة للمؤسسات.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

تُعد الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ومع حدوث التطورات في مجال الأعمال، أخذ مفهوم الإستراتيجية بُعداً جديداً، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (stratos) والتي تعني (army) أي الجيش، والجزء الثاني (agein) ومعناه (tolead) أي القيادة.<sup>1</sup> ولقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون.<sup>2</sup>

ويُعدُّ المفكر الصيني (ساتزو) من أبرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الإستراتيجية في إدارة الحروب خلال القرن الخامس قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة.<sup>3</sup>

ولقد استقطب مصطلح الإستراتيجية اهتمام مختلف الباحثين، فهو من العبارات القديمة والشائعة التي استخدمت منذ قرون عدة، فالعسكريين والسياسيين والمفكرين الاقتصاديين، وغيرهم اهتموا بهذا المصطلح لكونه مرتبط بمجالات عديدة، ويُنظر إليه من زوايا مختلفة، فضلاً عن ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومُحتواها عبر الزمن، فيمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يُمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل. فهي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2007، ص 30.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص 05.

<sup>3</sup> سلمان، أحمد داود، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1988، ص 17.

التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

فهي "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يُمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة" وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية وبيّز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.<sup>2</sup>

كما وُصفت بأنها "خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المؤسسة للتعامل مع تحديات البيئة. فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها".<sup>3</sup> أو هي "وضع خطة لتحقيق هدف (أو أهداف) محدد على أساس الموارد المتاحة. وبالتالي فالإستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف".<sup>4</sup>

كما يعرفها kotler بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تحديد أهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة".<sup>5</sup> وتُوصف بأنها "توظيف لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يُتيح إنجاز أهداف المستقبل".<sup>6</sup> ويُعرفها porter بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عمّا يُؤديه المنافسون".<sup>7</sup>

ويؤكد porter أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تُمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يُؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المؤسسة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها، وإن الموائمة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المؤسسة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مُجمل الأنشطة المترابطة.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص ص18-19.

<sup>3</sup> H. mintzberg, **five ps for strategy, In the strategy process: concept, contexts, & cases**, London, 1991, p11.

<sup>4</sup> رديم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008، ص 09.

<sup>5</sup> ph. kotler, **marketing management: analysis, planning and control**, 4<sup>th</sup>, ed, prentice-hall inf, London, 1980, pp64-65.

<sup>6</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر، الأردن، 2014، ص 45.

<sup>7</sup> خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 168.

<sup>8</sup> porter, M. E, **what is strategy**, Harvard business review, nov-dec, 1996, 62.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الإستراتيجية هي مجموعة الوسائل والخطط المصممة من قبل المؤسسة على أساس الموارد التي تملكها، والتي تعمل على تنفيذها وهذا لتحقيق الأهداف المحددة بأقل التكاليف. أو هي الطريق والسبيل الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق غاياتها المرجوة لتعظيم ميزتها التنافسية وكسب مكانة في أسواق جديدة والمحافظة عليها.

تأسيساً على ما تقدم يمكن التأكيد على أن الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في نجاح أي مؤسسة أو فشلها باعتباره إستراتيجية تقوم به المؤسسة لغرض الوصول إلى الجودة في الانتاج ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وهذا ما يُحقق لها أرباحاً كبيرة. وتبرز أهمية الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف، ويمكن توضيح أهمية الإستراتيجية في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛
- تحقيق أفضل مردود للمؤسسة في فترة زمنية محدودة نسبياً؛
- التعرف على المتغيرات الطارئة على البيئة مما يساعد المؤسسة على المرونة واتخاذ القرارات اللازمة لذلك؛
- تنظيم وتأطير جميع القرارات المتعلقة باتجاهات المؤسسة نحو المنافسة؛
- تمكن الإستراتيجية متخذي القرار داخل المؤسسات من تحقيق الفعالية والكفاءة اللازمة لنجاح المهمة الملقاة على عاتقهم.

كما تتميز الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، نوردتها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- **الشمولية:** إن الإستراتيجية هي انتهاج المؤسسة لسلوكيات شاملة على المدى المتوسط والطويل اتجاه المحيط الذي تنشط فيه، مما يجعل القرار الإستراتيجي مُدمج بعدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية وحتى سياسية يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف: الربحية، النمو، التوسع والاستمرارية؛
- **الالتزام:** إن لاتخاذ القرار الإستراتيجي آثار عميقة وطويلة الأمد تُفسر شموليتها وتعدد أبعادها، فتكون الإستراتيجية التزاماً على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فقد اعتبر **Ansoff** القرارات الإستراتيجية أشعة لنمو المؤسسة على المدى المتوسط والطويل فهي مسار تطور المؤسسة وعلى درجة ضعيفة من الارتداد يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بالقرارات التشغيلية؛

<sup>1</sup> أبو القحف عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الازمات**، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 122.

<sup>2</sup> Kotler. P, et B. Dubois, **Management**, public Union édition, Paris, 10éme édition, 2000, p 111

- **المرونة:** على عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية فعل وردّ فعل في آن واحد على المستجديات التي تطرأ على المحيط، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تصويب اتجاه المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة وتكيف مع المتغيرات النية والمتوقعة للمحيط، مما يستوجب توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، ففاعلية الإستراتيجية تتوقف على حد كبير على مرونتها ويُقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفر عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات؛
- **الوضعية الملانمة:** ويُمكن الحكم على الوضعية المربحة للمؤسسة، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى تحتدم فيها المنافسة، فتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبه إلى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة المنافع المقدمة له مع زيادة درجة إشباعه، فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى إضافة ميزة تنافسية جديدة، وتكون على ثلاث مستويات: على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها، وعلى المستوى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيراً على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي.
- وهناك العديد من الباحثين ساهموا في تحديد أبعاد الإستراتيجية وهذا لتوضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المؤسسة والبيئة التي تتعامل معها. ولقد حُدّدت أبعاد الإستراتيجية كالآتي:<sup>1</sup>
- **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛
- **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- **الطرق والأساليب والوسائل** والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي؛
- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة؛
- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص 58.

- **الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛
  - **المحتوى:** إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة؛
  - **التنفيذ:** هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.
- ويعتبر الهدف الإستراتيجي هو نتيجة مرغوبة تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها خلال فترة محددة وبناتجاه إستراتيجية معينة. فالهدف يمثل نقطة وصول، في حين تمثل الإستراتيجية مسار التحقيق.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- **مواكبة تغيرات المحيط:** حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها ثم تخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته (المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي) وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب يجب على المؤسسة التكيف المستمر واتخاذ القرارات المناسبة مع مراعاة نقاط القوة والضعف من جهة وحدة المنافسة من جهة أخرى؛
  - **البحث عن التنافسية:** من الواجب اتخاذ إستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل سعر لمنتجاتها، سعر منافس ويحقق الأرباح المرجوة من خلال التسيير العقلاني لمواردها ومهاراتها لأن التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تُعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح أي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح المطلوب؛
  - **النمو:** يعتبر هذا الهدف أهم ركن في الإستراتيجية، فالنمو يعني تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة في السوق من خلال ارتفاع حصتها السوقية وحصولها على زبائن جدد مما يؤدي بها إلى النمو والتوسع في الأسواق المحلية والدولية.
- وعليه يمكن حصر وظائفها فيما يلي:<sup>3</sup>
- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً؛
  - تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملائمة من بينها؛

<sup>1</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2007، ص 76.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز، الأردن، 2014، ص ص 49-50 .

- استغلال العوامل الإيجابية، وإتاحة الظروف المناسبة لنموها؛
  - تحديد العوامل السلبية، ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها؛
  - توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة؛
  - تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل؛
  - مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة القدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.
- وتجدر الإشارة بأن هناك ثلاثة أهداف إستراتيجية أساسية لأية مؤسسة: **الربحية، البقاء، النمو.** وتختلف الأهمية النسبية لكل هدف باختلاف ظروف المؤسسة وظروف المحيط، كما تختلف أيضاً تبعاً للمرحلة التي تعيشها المؤسسة أو وحدة النشاط (مرحلة انطلاق، نمو، نضج، تدهور).
- وتمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية وهي متداخلة ومتكاملة، والتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية بناء الإستراتيجية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:
- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتتمثل في:<sup>2</sup>
    - تحديد رسالة المؤسسة؛
    - تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة: ويعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم إستراتيجية المؤسسة الكلية، ويتمثل ذلك في السعي للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية؛
    - تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛
    - تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة.
  - **مرحلة التطبيق أو التنفيذ:** يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول

<sup>1</sup> هشام مصطفى عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية خطوات ومراحل**، مقال منشور في موقع مفكرة الإسلام بتاريخ 11 جوان 2009.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار الميسرة، الأردن، ط 1، 2004، ص 82.

الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات. وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية إلى:<sup>1</sup>

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي....الخ)؛
- اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها؛
- مراجعة ثقافة المؤسسة؛
- تهيئة بيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

■ **مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية:** وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويمكن الحديث عن ثلاث مستويات لإستراتيجية المؤسسة:<sup>3</sup>

#### ■ الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة ويتركز النشاط على هذا المستوى على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش؟ تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة يوضع الاختيار بين التركيز أو التوسع، النمو الداخلي أو الخارجي أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى، ويتكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص14.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص85.

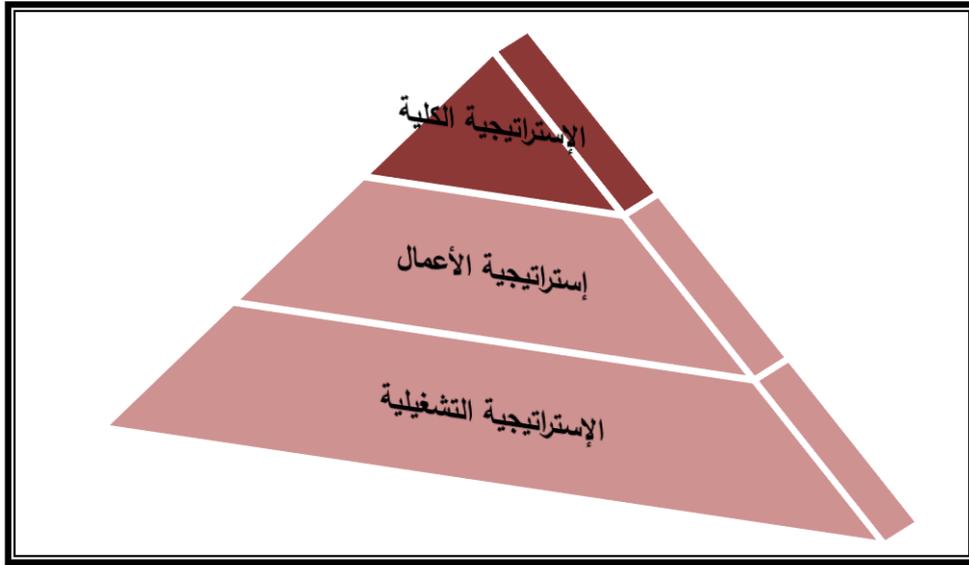
### ▪ الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تسعى إلى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو للخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

### ▪ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة (مثل وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق... الخ) وإن الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة أو وحدات الأعمال، تطوير الإستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق) وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة. ويمكن توضيح مستويات الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم "01": هرم الإستراتيجية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص272.

من خلال الشكل نجد أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية، تتدرج من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، حيث أن الإستراتيجية الكلية والتي تتضمن الأهداف الكلية والتي يتم وضعها من طرف أعلى سلم إداري، وتليها إستراتيجية الأعمال والتي ترتبط بكل نشاط، وفي الأخير تأتي الإستراتيجية التشغيلية المصنفة في أن الهرم والمكلفة بتنفيذ كل من الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية الأعمال للمؤسسة.

وصنف باحثوا ومنظري الإستراتيجية البدائل على المستوى الكلي تصنيفات متعددة، إلا أنهم يلتقون

في أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى، وهي كما يلي:

- **إستراتيجيات الاستقرار ( الثبات):** تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتتجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها العالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطرة، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين للعمل بدلاً من التفكير والتأمل لأن الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى وتتركز توجهاتهم نحو الإستراتيجية الحالية. وبالتالي فإن إستراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها، وتتخذ إستراتيجيات الاستقرار أنواعاً، وهي:<sup>1</sup>
  - **إستراتيجيات عدم التغيير:** وهي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير؛
  - **إستراتيجية التوقف أو التريث:** وهي تنطوي على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها؛
  - **إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر:** وهي تُتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية؛
  - **إستراتيجية الحصاد:** ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها؛
  - **إستراتيجية النمو التدريجي:** وهي أن تقوم المؤسسة باختيار الأنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.
- **إستراتيجيات النمو:** تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح. وتسعى المؤسسات التي تعمل في نشاط إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض كلفة الوحدة الواحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة، أو إذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر ، ولكن بالمقابل تُعاني المؤسسات التي لم تُحقق الحجم الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المؤسسات من استخدام قطاع صغير ومريح في السوق. ويُعد النمو مؤشر على نجاح المؤسسة إستراتيجياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 220-221.

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 407 .

ويُمكن تلخيص أنواع إستراتيجيات النمو كما يلي:<sup>1</sup>

- إستراتيجية التركيز: تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية:<sup>2</sup>
- التركيز على العملاء من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين أو جذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج أو الخدمة؛
- التركيز على المنتج من خلال تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج وتحسين الخدمات المقدمة للمنتج؛
- التركيز على التكنولوجيا وهذا عن طريق تطوير الآلات والمعدات وكذا تحسين جودة المنتجات، وتطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

■ **إستراتيجية التكامل:** تعد إستراتيجيات التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسات، ولاسيما أنها تُدر عليها أرباحاً جيدة، فهو يمثل توسعاً أو امتداداً للمؤسسة عن طريق التكامل السابق أو اللاحق للعمليات الإنتاجية، أي أن المؤسسة تسعى إلى إيجاد عمليات إضافية باتجاه المصدر الأصلي للمواد الخام وهنا يكون التكامل خلفي ويقصد به سيطرة المؤسسة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد إليها بيسر وسهولة وبكلفة أقل أو تضمن جودة هذه المواد أو تضمن كلا الحاليتين. بينما إذا كانت باتجاه المستهلك النهائي لمنتجاتها هنا يكون شكل التكامل أمامي، أي أن المؤسسة تُسيطر على قنوات ومنافذ توزيع منتجاتها الموصلة إلى المستهلك النهائي. ومن أهم مزايا التكامل العمودي هو خفض النفقات وتحسين التنسيق.<sup>3</sup> بالإضافة إلى وجود أنواع أخرى للتكامل منها التكامل الأفقي والذي يعني دخول المؤسسة لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج إلى أسواق جديدة. كما قد يكون عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها. أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعم موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على الدخول

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، ج1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص31.

<sup>2</sup> المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1999، ص165.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005، ص167.

إلى قسم جديد من أقسام السوق، أو توسيع فعاليات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق المتداولة.<sup>1</sup>

▪ **إستراتيجية التنوع:** تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال:<sup>2</sup>

- تقديم منتجات أو خدمات جديدة؛

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

**والهدف الرئيسي** لهذه الإستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، وتستخدم هذه الإستراتيجية لتنويع المخاطر من جهة وكذا مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع من جهة أخرى بالإضافة إلى ذلك فهي تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.<sup>3</sup>

▪ **إستراتيجيات الانكماش:** تعتبر هذه الإستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل

الصعبة بحيث تأخذ عملية التخفيض هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال، ابتداءً من القرارات البسيطة إلى

غاية القرار الأكثر أثراً وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض

الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيراً، كتخفيض التكاليف الثابتة.<sup>4</sup>

### 1. البدائل الإستراتيجية على مستوى النشاط (الإستراتيجيات التنافسية)

ويقصد بهذا النوع من الإستراتيجيات السيناريوهات التي تتبعها المؤسسة للتفوق على المنافسين في

الصناعة ولقد أشار بورتر إلى ثلاث إستراتيجيات مقترحة في هذا المجال:<sup>5</sup>

▪ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** يتجسد هدف المؤسسة من تبني هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على

المنافسين، من خلال إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، ويترتب على اعتماد هذه

الإستراتيجية ميزتين:

- نظراً لانخفاض التكلفة المرتبط بها، فإن قائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار

المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس المجال

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 224-225.

<sup>2</sup> Thompson, A, & Strickland, J, **Strategic Management**, Concepts and Cases, 11<sup>th</sup>, McGraw-Hill, 1999, p170

<sup>3</sup> Glueck, William, f, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, Inc, 1980, p213.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 186.

<sup>5</sup> شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص ص 308-325.

الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمر قائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة؛  
- إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن قائد التكلفة (المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الآخرين، نظراً لانخفاض تكاليفه.

- **إستراتيجية التمييز:** يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة من تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد.
- **إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، وتركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج.

## 2. الإستراتيجيات الوظيفية

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو حدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: ماهية التنوع

تتبنى المؤسسة التنوع باعتباره حجر الأساس الذي يساعدها في تنفيذ إستراتيجيتها الشاملة صوب تحقيق مستويات النمو الكامنة وراء القصد من النشأة والتكوين، وكذا فرصة تشخيص طبيعة الأعمال التي ينبغي الإسراع إلى تنفيذها على مستوى المنتجات والأسواق بعد تعريف نشاطاتها ومجالها الذي تُنفَّذ فيه استباقاً للمنافسين وكسباً لميزة تنافسية نادرة قيمتها عالية وعمرها طويل يصعب على المنافسين تقليدها وتحول دون تبوئهم مركز تنافسي أفضل. ويُعدُّ التنوع خياراً إستراتيجياً للمؤسسة تنشده بهدف النمو وتنفذه عبر واحدة من توجهاتها الإستراتيجية التي يُطلق عليها بإستراتيجية النمو، وتتمثل الإستراتيجيتان الأساسيتان لنمو المؤسسة في إستراتيجية التركيز على خطوط المنتجات الحالية في صناعة واحدة، وإستراتيجية التنوع على مستوى صناعات متعددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربح حسين، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> سعد على حمود العنزري، مصطفى منير اسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الإستراتيجية، دار الذاكرة، بغداد، ط1، 2014، ص 105.

ولعلّ أبرز التعريفات الشائعة التي تعرف فيها ظاهرة التنوع على أنها "زيادة عدد الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة وتكتسب فاعليتها من العمل فيها".<sup>1</sup>

وعرّف **التنوع** على أنه "توليفة تجمع بين كل من درجة التركيز التقني والتسويقي لنشاطات المؤسسة والمستوى الكلي للتنوع ومنطق الترابط بين الأعمال".<sup>2</sup>

ويرى آخرون أن التنوع "يمثل عملية الدخول إلى صناعات جديدة مختلفة عن الصناعة الأصلية أو الحالية للمؤسسة بهدف تقديم منتجات أو خدمات جديدة يمكن معها تحقيق الربح المنشود من جرّاء بيعها إلى زبائن المؤسسة في تلك الصناعات أو الأسواق".<sup>3</sup>

أما **Berry** فيعرف التنوع بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، أما **&Pitts** **Rumelt** على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط، وهذا ما يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الإستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد.<sup>4</sup>

وقد عرف **التنوع** على أنه خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات، وتكون هذه النشاطات الجديدة إما مرتبطة بنشاطها الأصلي أو غير مرتبطة به، ويُسمى بالتنوع المترابط حينما يحدث أثر التعاضدية بين الأنشطة الموجودة والنشاط الجديد، في حين أن غياب أثر التعاضدية بين الأنشطة هي حالة تنوع غير مترابط.<sup>5</sup>

والتنوع حسب **Ansof** يراه من عدة توجهات:<sup>6</sup>

- أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة، مثلاً توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع)؛
- يجذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات، إذن تقسيم العملاء المختلفين؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق - منهج عملي معاصر، دار الكتب، القاهرة، 1997، ص 104.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل، عمان، ط1، 2011، ص 77.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 154.

<sup>4</sup> بشير العلق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 50.

<sup>5</sup> Armand Dayan, et al, Manuel de gestion, V1, Edition Ellipses/AUF, pm199.

<sup>6</sup> أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 263.

- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للعملاء.
- ومن مبررات التنوع ما يلي:<sup>1</sup>
- ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة؛
- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية؛
- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة؛
- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة،
- يؤدي التنوع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة وفقاً للمثل "لا تضع بيضك في سلة واحدة"، كما يجعل المؤسسة تسير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة، ويسمح لها بتغذية أنشطة في حالة كساد، أو تقترب من التدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن التنوع يساهم في إنعاش المركز التنافسي للمؤسسة في أسواقها المختلفة.
- وخلاصة القول، أن المؤسسة التي تهدف إلى تحسين ميزتها التنافسية والتقليل من المخاطر والتكاليف المتعلقة بنشاطها يُمكن أن تستخدم إستراتيجية التنوع كوسيلة لذلك.**
- وتتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التوقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فضلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:<sup>2</sup>
- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيراً؛
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل العمودي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد؛
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية وأية قدرات أخرى عالية القيمة تنافسياً بين المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رجب حسين، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> محمد محروس إسماعيل، **اقتصاديات الصناعة والتصنيع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 175.

<sup>3</sup> سعد على حمود العنزري، مصطفى منير إسماعيل، مرجع سابق، ص 115.

▪ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجيات التنوع

تعتبر إستراتيجيات التنوع ذات أهمية كبيرة في كونها تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، إلا أن هناك إيجابيات وسلبيات لهذه الإستراتيجية سنوردها فيما يلي:

#### أولاً: مزايا إستراتيجيات التنوع

للتنوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنه يعمل على المحافظة على حصتها السوقية من خلال تحسين مركزها التنافسي، ومن ثم الصمود بوجه المنافسة والعمل على إيجاد أسواق جديدة للمؤسسة. ولإستراتيجيات التنوع مجموعة من المنافع نذكر منها:<sup>2</sup>

#### ▪ منافع تشغيلية:

تتحقق المنافع التشغيلية عبر الانتفاع المرتقب من الموارد بعد تجميعها على مستوى المؤسسة ككل وتبدأ اقتصاديات النطاق بالظهور عندما يجري توظيف الموارد على اختلاف أنواعها المادية والمالية للمؤسسات البشرية بوصفها موجودات معرفية وتوزيعها على مختلف أعمال المؤسسة ونشاطاتها وما يرافق ذلك انخفاض في التكاليف التكنولوجية والإدارية ورفع مستوى كفاءة استغلال الموارد لاسيما في حالة التنوع المترابط؛

#### ▪ منافع مالية:

يُحقق التنوع منافع مالية كذلك، فالموارد المالية تحظى هي الأخرى بنصيب واضح في عملية خلق القيمة المرجوة من التنوع وتتمثل في انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال وتخفيض المخاطرة بشقيها الأعمال والمالية إلى حدود مناسبة؛

#### ▪ منافع تنافسية:

تكتسب المؤسسات المنوعة منافع تنافسية في إطار قدرتها على مجابهة ضغوطات المنافسين ومزاحمتهم لها على الموارد والزبائن قياساً بقدرة المؤسسات غير المنوعة من التي تنتبئ إستراتيجية التركيز بعد أن تخصص في سوق أو صناعة محددة دون سواها، وبطبيعة الحال تزداد القوة السوقية للمؤسسة مع اتساع حجم أعمالها وامتدادها إلى صناعات وقطاعات أعمال مختلفة مما يكسبها ميزة الحصول على مدخلاتها بتكلفة أقل تزامناً مع قدرتها على رفع أسعار مخرجاتها التي يفتتها الزبائن ومن ثم المساهمة في

<sup>1</sup> عيسى يحي وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 270.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

تعزيز ربحية المؤسسة وقيمتها التي تساهم في تعظيم ميزتها التنافسية. وهذا ما سنراه بإسهاب في الفصول اللاحقة من خلال عرض تجارب دولية لبعض المؤسسات ودراسة نتائج قيامها بإحدى إستراتيجيات التنوع.

### ثانياً: عيوب إستراتيجيات التنوع

بعدما تعرفنا على مزايا التنوع ينبغي الإشارة إلى وجود بعض السلبيات التي تعزى للتنوع تكون سبباً في فشل المؤسسة عند قيامها بشكل من أشكال التنوع، وتتمثل سلبياته فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ■ تكلفة الوكالة

وهي ناتجة عن قيام المديرين بصفتهم وكلاء عن الموكلين لهم من المالكين أو المساهمين على اتخاذ قرارات، منها التنوع، لربما تعود عليهم بالنفع الشخصي الذي يتعارض في كثير من الأحيان مع مصالح المالكين مما يتسبب في حدوث ما يعرف بمشكلة الوكالة أو ما يعرف بالصراع الدائر بين المالك والمدير الأمر الذي يؤدي إلى تراكم العديد من التكاليف منها تكلفة المعاملات الناشئة عن تنظيم العقد بين المالك والمدير كالأتعاب القانونية المترتبة على ذلك، وكذلك التكاليف الناشئة عن مغالاة المديرين في استثمار التدفقات النقدية الفائضة؛

#### ■ التكاليف الإدارية

حيث تتحمل المؤسسات المنوعة تكاليف ترتبط بالإدارة تنشأ من الجهود الرامية إلى حل صعوبات التعاقد بين إدارة المؤسسة وإدارات وحدات أعمالها العاملة في صناعات مختلفة إضافة إلى التكاليف المترتبة على تفعيل دور القدرات التنظيمية العامة لمديري الإدارة العليا بوصفها مهارات إدارية نادرة يتمتع بها هؤلاء المديرين، بالإضافة إلى تكلفة التنسيق المرافقة للتنوع وهي تظهر بسبب محاولة المؤسسة إدارة الاعتمادية المتبادلة بين المهام على مستوى أعمال متعددة والتي تحدُّ من قدرة المؤسسة على استغلال اقتصاديات النطاق بسبب إعاقة عملية التكيف المطلوبة عند الانتقال من صناعة لأخرى لا سيما إذا كان التنوع غير المترابط.

#### ■ تكلفة سوء تخصيص الموارد:

وتنتج عندما تتجه إدارة المؤسسة إلى تخصيص جزء كبير من مواردها إلى أسواق تفتقر إلى فرص نمو حقيقية يتوقع منها المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة بعد إضافة قيمة محددة لها أو لربما توجيه تلك الموارد إلى قطاعات أعمال تعاني من ضعفٍ في مستوى الأداء نتيجة الإرباك الذي يصيب المؤسسة مع تزايد عدد منتجاتها وأسواقها التي تعمل فيها. كما قد يجري تحويل قدر مهم من الموارد المخصصة للأسواق

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، 2004، ص211.

التي حققت فيها منتجات المؤسسة ربحية عالية ومستوى أداء عالٍ إلى أسواق أخرى ضعيفة تعاني من انخفاض مستوى الأداء فيها مما يترتب عليه تكاليف إضافية للتنوع يجسدها غياب التخصيص الكفؤ لموارد المؤسسة.

### ثالثاً: قياس التنوع

لإستراتيجيات التنوع تصنيفات عديدة فمنها المترابط والغير مترابط، ومنها التنوع الداخلي، أو التنوع الخارجي عن طريق التحالفات الإستراتيجية والاندماج. ولمعرفة دور إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة لابد من أدوات ووسائل تستخدمها المؤسسة لمعرفة هذا الأثر.

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر إستراتيجيات التنوع على أداء المؤسسات الاقتصادية، والمتمثلان في الإدارة الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة. أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معياراً يستند على أعمال Rumelt. ويتم قياس التنوع بعدة طرق وأساليب نذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1. طرق القياس المستمرة

من بين الدراسات الأولى المهمة بإستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي المرتكزة أساساً على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة، ومن بين هذه المقاييس والأكثر استعمالاً:

#### 1.2 مؤشر بيري (BERRY)

وهو مؤشر كمي لقياس التنوع ويقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان-هيرفندال للتركيز وهو يأخذ

الصيغة التالية:

$$I_B = 1 - \sum_{i=1}^n p_i \times p_i$$

$I_B$  : مؤشر بيري.

$p_i$  النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية

للمؤسسة في جميع المنتجات؛

n: عدد القطاعات.

حيث أن:

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 46.

▪ إذا كانت المؤسسة تنتج منتجاً واحداً فإن  $pi=1$  ومن ثم فإن  $I_B=0$  وفي هذه الحالة تكون المؤسسة متخصصة تخصصاً كاملاً في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنوع.

▪ إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج  $k$  منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات، ومن ثم

$$I_B=1-\frac{1}{k}$$

يعطي هذا المؤشر وزناً أكبر للأنشطة ذات الأهمية النسبية الأكبر، ووزناً أقل للأنشطة الثانوية ذات الأهمية النسبية المنخفضة، لكن لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

## 2.2 مؤشر أنتروبي (Entropie)

$$DT = \sum \ln 1/pi$$

ويأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

حيث:

$DT$ : مؤشر أنتروبي.

$P_i$ : النصيب النسبي للمؤسسة.

يلاحظ أن هذا المقياس يعطي وزناً لكل مؤسسة يساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي  $\frac{1}{pi}$ .

وهذا يعني أنه يعطي وزناً أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر، ووزناً أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل. من مميزات هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المختلفة في المؤسسة

حيث:

▪ يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة  $\ln(n)$  في حالة توزيع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة ( $n$ ) وتصبح هذه الحالة  $dt=\ln(n)$ .

## 2. طريقة القياس المتقطعة

ذهب **Rumelt** إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنوع، وذلك بقياس درجة التنوع بمعدلات تقيس مستويات النشاط أو الأنشطة إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:

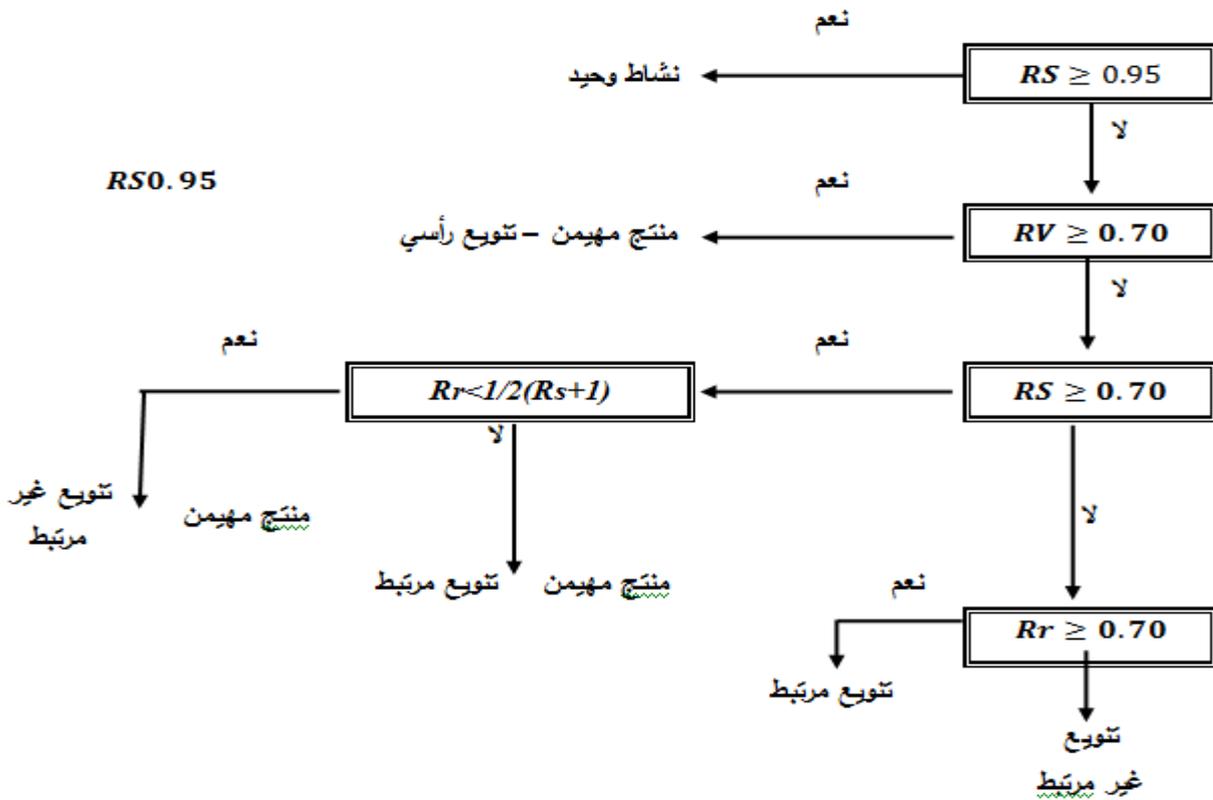
- معدل التخصص ويرمز له بـ **RS** ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي؛
- معدل الارتباط ويرمز له بـ **RC** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي؛
- معدل الارتباط الرأسي ويرمز له بـ **RV** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

من خلال إيجاد قيمة هذه المعدلات يمكن الحصول على تصنيفات المؤسسة كما يلي:

- مؤسسة ذات نشاط وحيد، تخصص  $RS \geq 0.95$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع عمودي:  $RV \geq 0.70$  و  $0.95 > RS > 0.70$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيم وتتنوع مقيد:  $RS < (Rr+RS)/2$  و  $0.95 > RS > 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنوع مقيد:  $Rc < (Rr+RS)/2$  و  $Rr > 0.70$  ،  $RS < 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع غير مرتبط  $Rr < 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مرتبط:  $Rc < (Rr+RS)/2$  و  $Rr > 0.70$  ،  $RS < 0.70$

قام Rumelt بوضع عتبة محددة كمعيار للفصل بين التخصص والتنوع، فالمؤسسة تتجاوز حدود التخصص وتدخل مجال التنوع إذا كان نشاطها الأصلي يساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وتنتقل من التنوع المرتبط إلى التنوع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال. ويمكن تلخيص نموذج Rumelt في الشكل الموالي:

الشكل رقم "02": تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج RUMELT



المصدر: عمر تيمجندين، مرجع سابق، ص 47.

### المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنوع

تسعى المؤسسات إلى تحسين أوضاعها من خلال اختراق أسواق جديدة أو تقديم عدد من المنتجات، والتوسع في أعمالها وزيادة انتشارها جغرافياً، ويتم عن طريق اختيار نوع من أنواع إستراتيجيات التنوع وتطبيقها. وهناك عدة تصنيفات لإستراتيجيات التنوع، نذكر منها:

- التنوع المترابط وغير مترابط؛
- التنوع الداخلي والخارجي؛
- التنوع الأفقي والعمودي.

والتي سنقوم بعرض كل صنف من هاته الأصناف بالتفصيل في هذا المطلب.

#### أولاً: التنوع المترابط وغير مترابط

تعمل غالبية المؤسسات على الدخول في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط إستراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية فإن هذا التنوع يُطلق عليه اسم التنوع غير المترابط، وفيما يلي عرض النوعين من التنوع بالتفصيل.

#### 1. التنوع المترابط:

هو أن تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي، بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الذي تعمل فيه، وخاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق، وهو ما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي، والواقع ان الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن المؤسسة من الاستفادة بعامل التعاضد في مجال الإنتاج والعمليات، بإضافة عدد من العمليات الحالية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل، من خلال ضم بعض وحدات الإنتاج معاً في وحدة واحدة، والذي يترتب عنه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات، أو تخفيض في نفقات البحوث والتطوير وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية أداء نشاط الإنتاج والعمليات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار حامد، عمان، ط1، 2000، ص32.

## 2. التنوع غير المترابط:

يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل المؤسسة إلى عدد من مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية لها، قد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة مؤسسة الأعمال ومركزها التسويقي وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لها.<sup>1</sup>

ومن الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بهذا النوع من التنوع انتقاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسي، وكذا الرغبة في زيادة معدل نموها، حيث أن الإدارة تتوقع أن هذا التوسع يؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة، وأن مثل هذا النمو يزيد من قوة المؤسسة ومن مركزها الاجتماعي في الأسواق.<sup>2</sup>

ويناسب هذا النوع المؤسسات الغنية جداً بالموارد إلا أنها قد تعاني من انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى البعيد والمتوسط في صناعتها الحالية، فتلجأ إلى التوسع إلى صناعة تواجه فرصاً للنمو.

وقد أشارت الدراسات المختلفة التي عالجت هذا النوع من التوسع إلى أنه أقل ربحاً من التنوع المترابط وتتمتع إستراتيجية التنوع غير المترابط بمجموعة من المزايا تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

- تؤدي إستراتيجية التنوع غير المترابط إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد، مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار وذلك بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة؛
- يجعل من الممكن استثمار الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتيح أمام المؤسسة فرصاً ومرونة أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً من تلك الأقل ربحية، مما يؤدي إلى أن موارد المؤسسة المالية يتم تعظيمها بالطريقة الأنسب؛
- تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تُدر ربحاً عالياً وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، ط1، 2014، ص 328.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 226.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 112.

## ثانياً: التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

### 1. التنوع الداخلي:

يعتبر التنوع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون مترابطة.<sup>1</sup> ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:<sup>2</sup>

- دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الإنتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية؛
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل؛
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة؛
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر متنوعة.

### 2. التنوع الخارجي:

يحدث هذا النوع عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، عن طريق شراء مؤسسة واحتوائها بالكامل أو الاندماج مع مؤسسة أخرى لتكوين مؤسسة تأخذ شكلاً جديداً، إما من خلال الاندماج أو من خلال الاستحواذ أو المشروعات المشتركة.<sup>3</sup>

ويقصد بالاندماج انضمام مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون مؤسسة واحدة ربما باسم جديد أو باسم أحدهما وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير، غير أن الاندماج يتطلب دراسات متأنية وشاملة لأوضاع المؤسسات المندمجة، وذلك للتأكد من أن التوافق بينها خاصة في مجال الثقافات التنظيمية السائدة فيها، والذي يسمح بإنشاء مؤسسة واحدة، وتتمتع بمستوى عالي من التوازن الديناميكي. وقد أثبتت العديد من تجارب الاندماج أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مرحلة ما من الاندماج. ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات العمل على الاستفادة من أثر التعاضد الإداري، وذلك من خلال خلق فريق إداري يتسم بالقوة والكفاءة العالية، ويحدث ذلك عندما تكون فرق الإدارة في المؤسسات المندمجة فريقاً

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص113.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013، ص213.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 125.

إدارياً واحداً. أما الاستحواذ فيتضمن شراء مؤسسة قائمة أصغر حجماً وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة وإضافتها بكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية إليها، وفي هذا النوع من التوسع تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى قائمة وتضيفها إليها بكل طواقمها الإدارية والفنية، وبكافة منتجاتها وخطوطها الإنتاجية، ويعتبر هذا النوع من التحالفات أكثر الأنواع انتشاراً، ويتمتع بميزة مهمة، وهي أن الدخول في الصناعة الجديدة من قبل المؤسسة المستحوذة يكون مباشراً بمجرد الانتهاء من إجراءات الشراء، كما أنه يُجنب المؤسسة المشاكل الإدارية المرتبطة بانعدام الخبرات الإدارية والتكنولوجية في إدارة الخطوط الإنتاجية الجديدة، ويُجنبها أيضاً المشاكل المترتبة عن التعرف ودراسة قنوات التوزيع وخطوط التوريد وغيرها، لأن المؤسسة المستهدفة تندمج مع المؤسسة المستحوذة بكل خبراتها وطواقمها التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإنتاج مع القوى البشرية التي تقوم بتشغيلها. ويتم إنجاز إستراتيجية الاستحواذ إما بالاتفاق الطوعي بين المؤسستين أو السيطرة القسرية من قبل المؤسسة المستحوذة على المؤسسة المستهدفة. وفي حالة المشروعات المشتركة فإنه ليس هناك شراء ولا اندماجاً وإنما هناك مشروعاً جديداً ( أي مؤسسة) تم إنشاؤه بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة، وهذا المشروع الجديد يكون مستقلاً وله إدارة خاصة.<sup>1</sup>

ولنجاح إستراتيجية التنوع الخارجي بأشكالها المختلفة، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية؛
- تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمتين؛
- تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين؛
- إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناءً على برنامج اندماج متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> رجب حسين، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص 169-170.

## ثالثاً: التنوع الأفقي والعمودي

### 1. إستراتيجية التنوع الأفقي

تشمل إستراتيجية التنوع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين. ودرجة المخاطرة هنا أقل لأن المؤسسة تكون على دراية بعملائها الحاليين.<sup>1</sup> ويُعرف على أنه استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو البديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة وثيقة مع العملاء.<sup>2</sup> وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:<sup>3</sup>

- عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة بزيادة إيرادات المؤسسة من منتجاتها أو خدماتها الحالية؛
  - عندما تتنافس المؤسسة في صناعة شديدة التنافس أو في صناعة لا تنمو كما يتضح من خلال هوامش الربح المنخفضة في الصناعة؛
  - عندما يمكن استخدام قنوات التوزيع الحالية للمؤسسة في تسويق المنتجات الجديدة للمستهلكين الجدد؛
  - عندما يكون نمط دورة مبيعات المنتجات الجديدة مختلف عن المنتجات الحالية للمؤسسة.
- وللتنوع الأفقي شكلين إما يكون **تنوع أفقي مترابط** من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل **التنوع غير مترابط** وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماماً، وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

### 2. إستراتيجية التنوع الرأسي (العمودي)

ويتمثل في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما يعتبر التنوع الرأسي المحدد الرابع لهيكل الصناعة فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها:<sup>4</sup>

- يعرف على أنه دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملها مشترك؛
- عبارة عن عملية إتحاد أو دمج لمرحل إنتاجية مختلفة؛

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61-62.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل، عمان، ط1، 2011، ص 79.

<sup>3</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 71.

<sup>4</sup> روجر كلارك، فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 287.

- قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى.
- وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة)، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين:<sup>1</sup>

- **التكامل الأمامي:** ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- **التكامل الخلفي:** يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

### المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التنوع بالاندماج

الرغبة في البقاء والنمو لا يتأتى إلا من خلال تنوع أعمالها بما يتناسب والتطورات الحاصلة في بيئة أعمالها وزيادة حصتها السوقية والقدرة على مجابهة الضغوط التنافسية في ميدان أعمالها، كل هذا تسعى المؤسسات اليوم لتحقيقه عن طريق انتهاز إستراتيجيات التنوع بمختلف أشكالها التي ظهرت بقوة في الآونة الأخيرة بين مختلف المؤسسات.

وتعدُّ إستراتيجية التنوع بالاندماج من أكثر وسائل التنوع شيوعاً، فهي صورة من صور النمو الخارجي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها نتيجة مزاياه التي يُوفرها من اقتصايات الحجم وتقليل التكاليف وتنويع الأعمال بما يفتح لها أسواق جديدة، فيسمح لها بزيادة المبيعات والأرباح الناتجة عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات، ومن ثم زيادة فاعليتها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى النقاط التالية:

- مفهوم إستراتيجية التنوع بالاندماج؛
- دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج؛
- أنواع إستراتيجية التنوع بالاندماج.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص169-170.

## المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع بالاندماج

استقطب مصطلح الاندماج اهتمام مختلف الباحثين ورجال الأعمال، فهو من الإستراتيجيات المنتشرة في الآونة الأخيرة بين المؤسسات التي تحولت بسببه إلى كيانات اقتصادية ضخمة، ولقد اهتم الباحثون في هذا المجال بهذا المصطلح لكونه مرتبط بمجالات عديدة، ويُنظر إليه من زوايا مختلفة، فمن المتعارف عليه فإن هناك الكثير من وجهات النظر لهذا المصطلح وهذا المفهوم، كل حسب الزاوية التي يتم معالجته، وفيما يلي عرض لمختلف التعاريف المتعلقة بإستراتيجية التنوع بالاندماج والتي قدمت من طرف الباحثين والكتاب:

**1. الاندماج لغة:** اندمج الشيء في الشيء أي دخل فيه واستحكم، أما شيئان أو أكثر فيعني اتحدا وانضما.<sup>1</sup>

**2. اصطلاحا:** هناك تعاريف عديدة لإستراتيجية التنوع للاندماج نذكر منها:

**التعريف الأول:** يقصد بإستراتيجيه التنوع بالاندماج "هو إتحاد مصالح بين مؤسستين أو أكثر، وقد يتم الإتحاد من خلال المزج الكامل بين مؤسستين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد المؤسسات بضم مؤسسة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وكذلك يتم الاندماج بشكل إداري أو لا إداري".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** هو "عقد تضم بمقتضاه مؤسسة أو أكثر إلى مؤسسة أخرى فتزول الشخصية المعنوية للمؤسسة المنضمة، وتنتقل أصولها وخصومها إلى المؤسسة الماصة، أو تمتزج بمقتضاه مؤسستان أو أكثر فتزول الشخصية المعنوية لكل منهما، وتنتقل أصولهما وخصومهما إلى مؤسسة جديدة".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** يُعرف على أنه "جمع مؤسسات منفصلة في وحدة اقتصادية واحدة ذات شخصية معنوية مستقلة، أو هو عبارة عن شراء كامل أو جزء من مؤسسات قائمة لتحقيق أهداف اقتصادية مرغوبة للمجموعة".<sup>4</sup>

**وبالرغم من كل هذه التعاريف فإن المؤسسة الجديدة سواء في عمليات الاندماج أو الاستحواذ هي في العادة للشريك المُهيمن، ويستخدم مُصطلح الاندماج للدلالة على عمليات الاندماج والاستحواذ على حدٍ سواء وفي كثير من الأحيان يكون إطلاق مُصطلح الاندماج مُفضل لأسباب سياسية وأخلاقية.<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات، **معجم الطلاب**، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط7، 2006، ص22.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص05.

<sup>3</sup> حسني المصري، **دمج الشركات وانقسامها**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986، ص32.

<sup>4</sup> خليل عواد أبو حشيش، **المحاسبة المتقدمة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص18.

<sup>5</sup> سعيد صبرة، علي زغبية، **الإستحواذ والاندماج**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية، 2016، 2017، ص4.

أما الاستحواذ فيعرف على أنه "قيام إحدى المؤسسات بالاستيلاء على مؤسسة أخرى، فالمؤسسة الأولى تظل باقية كما هي والمؤسسة الأخرى تختفي وتدوب في المؤسسة الأولى".<sup>1</sup>

أي قيام أحد المؤسسات بامتلاك كلي لمؤسسة أخرى تؤدي إلى اختفائها تماماً، حيث يتم شراء مؤسسة معينة والتي يتم تحويلها تماماً إلى فرع أو جزء تشغيلي من المؤسسة التي قامت بالشراء ويتم عادة الاستحواذ بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بمصطلحي الاندماج والاستحواذ نستنتج بأن الاندماج هو عملية يتم بمقتضاها ضم مؤسستين مع بعضهما البعض عند تساوي حجم المؤسسة الدامجة مع المؤسسة المدمجة، أما في حالة اختلاف الحجم فإن المؤسسة التي تفوقها حجماً تقوم بالسيطرة على المؤسسة الصغيرة وهذه الأخيرة تفقد هويتها.

وتكمن أهمية إستراتيجية التنوع بالاندماج فيما يلي:<sup>3</sup>

- توفير رؤوس الأموال الكافية والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق الائتمان والثقة لدى المؤسسات؛
- توحيد الإدارات ومزج التفكير وانسجامه، وبالتالي توفير الجهود وتوحيدها والحد من المنافسة؛
- فتح أسواق جديدة؛
- توفير الأيدي العاملة الماهرة وبالتالي جودة الإنتاج وخفض النفقات؛
- يُعدُّ الاندماج سبيلاً للمؤسسات للخلاص من الانهيار والإفلاس؛
- يُهيئ الاندماج للدولة فرصة لتقوية اقتصادها وزيادة رؤوس الأموال القوية التي تُمكنها من التصدي والصمود والمحافظة على أسواقها الداخلية والخارجية وفتح أسواق جديدة.

<sup>1</sup> محمود صبح، القرارات المالية الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص 37.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 282.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 09.

## المطلب الثاني: دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج

هناك أسباب كثيرة تدفع بالمؤسسات للقيام بإستراتيجية التنوع بالاندماج نذكر منها:

- **تخفيض المخاطر:** يُعتبر دافع تخفيض المخاطر من أهم دوافع إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسة، استناداً إلى أن إستراتيجية التنوع بالاندماج يُمكن أن تؤدي إلى<sup>1</sup>:
- تخفيض المخاطر الناجمة عن الصراع بين حملة الأسهم والمديرين من خلال فصل الملكية عن الإدارة من ناحية ورفع كفاءة هؤلاء المديرين من ناحية أخرى؛
- تخفيض المخاطر من خلال التنوع والذي يتحقق عن طريق اندماج مؤسسات ذات أنشطة متعددة فيستطيع حملة الأسهم تخفيض المخاطر من خلال التنوع لانخفاض تكلفة المعاملات، كما يستطيع المديرين تخفيض مخاطر فقدان الوظيفة وشعورهم بالأمان الوظيفي من خلال التنوع؛
- تخفيض المخاطر المرتبطة بالمؤسستين بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، بشكل يفوق انخفاض مخاطر كل مؤسسة منفصلة قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج.
- النمو وتحسين الكفاءة الإدارية أو المالية للمؤسسة المندمجة، ذلك لأن الاندماج قد يُتيح للمؤسسة الدامجة أن تغير أو تدعم إدارة المؤسسة المندمجة بما يرفع كفاءتها ويحسن مؤشرات المالية والتشغيلية خصوصاً تحسين معدل نمو الأرباح؛
- **تمويل النمو:** ويوجد نوعان من النمو، نمو داخلي وهو توسعات مرتبطة بعملية إنتاج قائمة، ونمو خارجي والذي يتم عن طريق قيام المؤسسة بشراء أصول مؤسسة أخرى أو الحصول على أسهمها، وتُعد إستراتيجية التنوع بالاندماج أكثر فاعلية عند تمويل النمو الخارجي، بدلاً من إقامة مؤسسة جديدة للقيام بنشاط معين يُمكن دمج مؤسسة قائمة بالفعل؛<sup>2</sup>
- تُعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج الطريق الأمثل لخفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة، حيث يترتب عليه أربعة مزايا أساسية هي: تخفيف تكاليف الإنتاج والخدمات؛ زيادة القدرات المالية

<sup>1</sup> سلمى علي الدين سيد أحمد، دوافع الاندماج، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد 2، مصر، 2008، ص 244.

<sup>2</sup> أحمد علي إبراهيم، إندماج بين الشركات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، مصر، 2013، ص 481.

- والكفاءة؛ تحسين نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة؛ وزيادة القدرات التنافسية، والعناصر الأربعة هي نتيجة للعديد من الإيجابيات التي تتحقق من دمج المؤسسات معا في كيان أكبر يُعد أبرزها<sup>1</sup>:
- الاستفادة من مزايا الحجم الكبير وخفض التكاليف بالإضافة إلى توفير قوة تفاوضية في سوق مستلزمات الإنتاج وسوق السلع النهائية؛
- تحسين لإنتاجية واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وتطوير الأنظمة الإدارية والمالية؛
- تفعيل عمليات لبحث والتطوير؛
- القدرة على الحصول على التمويل من المؤسسات المصرفية العالمية بشروط مواتية؛
- كما أن إستراتيجية التنوع بالاندماج بمثابة حل مثالي للمؤسسات لمتعثرة والمهددة بالإفلاس؛
- دمج وتوحيد الموارد المكملة لبعضها مثل حالة اندماج بين مؤسستين إحداهما تحتوي وحدة بحوث قوية والأخرى تحتوي وحدة توزيع قوية.
- التغلب على مشاكل المؤسسات التي يتأثر نشاطها وأرباحها بالتغيرات الموسمية؛
- تخفيض درجة المخاطرة بسبب تنوع الاستثمارات خصوصاً في حالة اندماج مؤسسة أسفر نشاطها السابق عن خسائر مع مؤسسة أخرى يتوافر لها أرقام ربحية عالية؛
- يُتيح الاندماج للمؤسسة الموسعة الجديدة الحصول مباشرة على مصادر توريد وطاقات إنتاجية وسبل توزيع جديدة وقدرة تفاوضية أفضل.
- قد يكون الحافز الذي يكمن خلف إستراتيجية التنوع بالاندماج هو فرصة لتخفيض الضريبة، وإن القيام بالاندماج لأسباب ضريبية يؤدي إلى التخلص من الخسائر الضريبية، حيث يمكن للمؤسسات التي لديها خسائر ضريبية متراكمة أن تلجأ إلى إستراتيجية التنوع مع المؤسسات المحققة لنتائج إيجابية وهذا في الدول التي تنص تشريعاتها الضريبية على قبول خصم الخسائر السابقة من الأرباح<sup>2</sup>؛
- ويكمن السبب الرئيسي لإستراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر وتحقيق قيمة حالية موجبة للتدفقات النقدية المستقبلية، ومن المعلوم أن المخاطر الكلية للمؤسسة تنقسم إلى مخاطر منتظمة وهذا الجزء معروف أنه لا يمكن التخلص منه بالتنوع، ومخاطر غير منتظمة وهذا الجزء الذي يستطيع المستثمر التخلص منها من خلال التنوع في المحفظة، لكن الاندماج تضيف مفهوماً آخر لتخفيض المخاطر

<sup>1</sup> وفاء شريف علي، اندماج المؤسسات العربية... خطوة نحو تقوية الاقتصاديات العربية، بحوث وأوراق عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر حول تطوير ملامح الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، أبريل 2002، ص ص 6، 7.

<sup>2</sup> أحمد بسيوني شحاته، كمال الدين الدهراوي، المحاسبة المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 06.

المنتظمة من خلال إستراتيجية التنوع عن طريق اندماج مؤسسات تمارس أنشطة متعددة في دول مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض المخاطر الكلية للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع الدولي؛<sup>1</sup>

#### ▪ زيادة القوة التسويقية

تُعد القوة التسويقية مسألة غاية في الأهمية لكل المؤسسات، وتعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج الوسيلة الأولى التي تستخدمها المؤسسات للحصول على حصة تسويقية مهمة وبسرعة، خاصة في البلدان التي يتميز فيها المنافسون المحليون بمراكز قوية، وقد كانت بالفعل تلك الإستراتيجية وراء تحقيق تنمية الحصة التسويقية في العديد من المؤسسات عبر العالم خلال التسعينات من القرن الماضي، منها إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي "Philip Morris" و "Mars" الفرنسية مع مؤسسة "Nestlé" الإسبانية وهي كلها متخصصة في إنتاج وتسويق الشكولاتة والحلوى، لتحقيق حصة تسويقية تقدر بنسبة 10% من السوق العالمي، كما حقق إندماج مؤسستي "Cadbury" و "Hershey and Ferrero" الإسبانية حصة 5% من السوق العالمي، وهي مؤسسات متخصصة كذلك في الحلوى. بالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التنوع بالاندماج تُعتبر بمثابة تنوع في الاستثمارات سواء في نفس قطاع النشاط أو في قطاعات أخرى ويشمل التنوع العديد من المجالات منها التنوع التكنولوجي، تنوع مصادر التمويل، تنوع قنوات التوزيع وتنوع أساليب الترويج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سلمي علي الدين سيد أحمد، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> موسى بن منصور، آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008/2009، ص 38.

### المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنوع بالاندماج

للاندماج عدة أشكال وهذا راجع لمعايير تصنيفه، وفيما يلي عرض لمختلف أشكاله.

#### 1. حسب طبيعة نشاط المؤسسات: يأخذ الاندماج الأشكال التالية:<sup>1</sup>

▪ **الاندماج الأفقي:** إذ يشمل اندماج مؤسسات تعمل وتتنافس في نفس المجال ونفس نشاط العمل وهذا ما يؤدي إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، تقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية، لكن هذا النوع من الاندماج يخلق مشكلة الاحتكار وعلى إثر هذا قامت الحكومات بتنظيم عمليات الاندماج الأفقي لما لها من تأثير سلبي وقوي على المنافسة؛

غير أن هذا النوع من إستراتيجية التنوع بالاندماج قد يطرح عدة مشاكل وآثار سلبية نذكر منها:<sup>2</sup>  
- قد يخلق احتكارات عملاقة في السوق، إذ أن انخفاض عدد المؤسسات العاملة في صناعة ما بفعل إستراتيجية التنوع بالاندماج أن تكون قوة احتكارية كبيرة تدفعها بالقيام بممارسات ضد عملية المنافسة؛

- قد يكون إجراء مرتفع المخاطرة، لتحقيق المركز الاستراتيجي في الأسواق الناشئة حديثاً، خاصة عندما تكون هناك شكوك حول ما إذا كانت هذه الأسواق والمنتجات ستتطور بالفعل وبالمستوى المطلوب.

▪ **الاندماج العمودي:** يقع هذا الاندماج غالباً بين المؤسسات ويحدث عادة في المراحل المختلفة من تشغيل المنتجات، ويوجد عدة أسباب تكمن وراء رغبة المؤسسات في الاندماج الرأسي أو العمودي بين المراحل المختلفة من بينها اقتصاديات التقنية الحديثة مثل تجنب تكاليف إعادة التسخين والنقل في حالة المنتج الصلب؛<sup>3</sup> ويُحقق مجموعة من المزايا منها:<sup>4</sup>

- الاستفادة من هوامش الربح وتدنية التكلفة من الموردين والموزعين؛
- التحكم والرقابة الجيدة لنوعية المنتجات والخدمات المقدمة؛
- اكتساب معارف جديدة في التشكيلة الاقتصادية للمنتج؛
- ضمان مصادر التمويل وقنوت التوزيع بشكل مستمر وفعال؛
- تحقيق الارتباط الجيد بين العمليات التقنية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة؛

<sup>1</sup> محمود صبح، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> موسى بن منصور، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> محمد شريف توفيق، المحاسبة المالية المتقدمة، مكتبة المدينة، مصر، 2007، ص 31.

<sup>4</sup> موسى بن منصور، مرجع سابق، ص 19.

- زيادة المبيعات والقوة السوقية للمؤسسة؛

- تحسين تخطيط المخزون والإنتاج بسبب التدفق الجيد للمعلومات داخل المؤسسة الواحدة.

▪ **الاندماج المتنوع:** هو الذي يتم بين المؤسسات التي لديها أنشطة اقتصادية مختلفة، ويكون الهدف منه

هو زيادة تنوع المنتجات أو الإمتداد الجغرافي للسوق.<sup>1</sup>

2. **حسب العلاقة بين الأطراف:** يأخذ الأشكال التالية:<sup>2</sup>

▪ **الاندماج الودي:** ويحدث هذا الاندماج بموافقة إدارة كل مؤسسة دامجة ومدموجة حيث تقوم المؤسسة

الدامجة في هذه الحالة بتقديم عرض لشراء المؤسسة المدموجة وقوم إدارة كل مؤسسة بإخطار

المساهمين فيها بالموافقة على عملية الاندماج، وبعد ذلك تقوم المؤسسة الدامجة بشراء أسهم المؤسسة

الدموجة ودفع قيمة لأسهم إما نقداً أو في صورة أسهم لديه<sup>3</sup>؛

▪ **الاندماج الإجباري:** والذي يتم نتيجة لتعثر أحد المؤسسات مما يضطر السلطات المالية والنقدية في

الدولة إلى الاندماج القسري، ولا يتم الاندماج الإجباري إلا من خلال قانون يشجع المؤسسات على

الاندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق مد المؤسسة الدامجة بالقروض المساعدة

مقابل تعهد بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالمؤسسة المندمجة؛

▪ **الاندماج العدائي:** والذي يتم دون رغبة وموافقة المؤسسة المستهدفة للاندماج، وذلك من خلال تقديم

عرض للشراء مباشرة إلى مساهميها دون استشارتها أو الإتفاق معها معتمدة أسلوب الإغراء، إذ تقوم

بعرض سعر يفوق السعر السوقي لتلك الأسهم كتحفيز امساهمين على التنازل عن أسهمهم من جهة،

وضغطها على مقاومة الإدارة من جهة اخرى، ويتم هذا النوع من الإندماج عادة عندما تسيطر إدارة

ضعيفة على مؤسسة ذات قدرات وإمكانيات جيدة، مما يفتح المجال أمام المؤسسات الناجحة إلى

استهداف تلك المؤسسة، بهدف تغيير إدارتها الضعيفة بإدارة قوية، تتمكن من الاستغلال الأمثل

للإمكانيات والطاقات المتاحة لديها؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن عبد القادر حسن، إندماج الشركات، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41، مصر، 2018، ص 321.

<sup>2</sup> حسني المصري، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> عبد العظيم حمدي، الوفورات الاقتصادية لظاهرة الإندماج، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 90، 2000، ص

10.

<sup>4</sup> بوحوش أمين، عمليات الإندماج كاستراتيجية للتقليل من المخاطر في ظل الأتمة المالية العالمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019/2018، ص 120.

### 3. حسب بقاء أو اختفاء الصفة القانونية للمؤسسة المدمجة: يأخذ الأشكال التالية:

- **الاندماج عن طريق تكوين مؤسسة جديدة:** هو الاتفاق الذي يؤدي إلى اتحاد مؤسستين أو أكثر وذوبانها إرادياً في كيان واحد حيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية الاندماج، ويأخذ الكيان اسم جديد ورأس مال جديد.<sup>1</sup> كما يعرف على أنه جمع اثنين أو أكثر من وحدات الأعمال بهدف تعزيز الموقع المؤسساتي وتحقيق إيجابيات غير قابلة للتحقيق من طرف المؤسسات.<sup>2</sup>
- **الاندماج عن طريق الضم:** تؤدي إلى حل المؤسسة المندمجة وإضافة موجوداتها إلى المؤسسة الدامجة وذلك بزيادة رأس مال الأخيرة بحصة عينية تمثل أصول وخصوم المؤسسة المندمجة، وتعد هذه الزيادة المتمثلة بالحصة العينية خاضعة لإجراءات التخمين والمصادقة من قبل الجمعية العمومية للمؤسسة الدامجة،<sup>3</sup> أو هو عملية قانونية تتحد بمقتضاها مؤسستان أو أكثر، ويتم هذا التوحد بانصهار إحدى المؤسسات في الأخرى،<sup>4</sup> وهذه العملية تؤدي إلى:
  - زيادة رأس مال المؤسسة الماصة؛
  - زيادة الأسهم بين المؤسسة الماصة والممتصة؛
  - التحويل الكلي لأصول وخصوم المؤسسة الممتصة إلى المؤسسة الماصة؛
  - زوال المؤسسة الممتصة.
- **الاندماج والانفصال:** تجزئة المؤسسة في هذه الحالة يهدف إلى إدماج جزئي أو كلي للموارد الفرعية المرتبطة فيما بينها مع موارد مؤسستين فأكثر موجودتين مسبقاً أو مجموعة مؤسسات أنشئت بهذه المناسبة، وبالتالي تتفكك المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات (على شكل موارد فرعية متجانسة ومرتبطة فيما بينها) ذات شخصية معنوية مستقلة.<sup>5</sup> كما يعد التطوير الداخلي إستراتيجية أخرى من إستراتيجيات النمو التي تنتهجها المؤسسة، فهو وسيلة من وسائل تنويع المؤسسات لمنتجاتها وأسواقها في الوقت الحالي.

<sup>1</sup> سعدون بوكيوس وزكريا بو موسى، **أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية (بنك الأهلي الأردني وبنك الاعمال)**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2000، ص 41.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، **إدارة المصارف**، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 177.

<sup>3</sup> ليلى يعقوب الفيومي، **الآثار الناشئة عن دمج الشركات المساهمة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 12.

<sup>4</sup> محمد فريد العربي، **الشركات التجارية**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 56.

<sup>5</sup> إلياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص 45.

فهو عملية إبداع متواصل تمثل وجهاً آخر لما يعرف بريادية المؤسسة التي تستند إلى ضرورة الانتفاع من الموارد والمقدرات الحالية المتاحة لها في الدخول إلى صناعات جديدة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة بعد أن تفلح في الاستمرار بتحقيق مستويات أداء عالية تفوق متوسط المتحقق منها على مستوى الصناعات العاملة فيها وتحقيق التداؤبات المطلوبة على ضوء ما تسهم به من إضافات متتالية في قيمة المنشأة وثروة المساهمين فيها.<sup>1</sup>

وهو أيضاً إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها، كقيام إحدى المؤسسات بإضافة إنتاج المكاي إلى منتجاتها الحالية من الغسالات والثلاجات، أو قيام أحد التجار بالتعامل في تنويع المنظفات، بالإضافة إلى السلع التي يقوم حالياً بتوزيعها، فبدلاً من الاعتماد على منتج، أو عدد قليل من المنتجات، تختار الإدارة الإستراتيجية التنويع الإنتاجي، وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المؤسسة.<sup>2</sup>

وتلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب في التنويع بغية المحافظة على صورتها وثقافتها علاوة على تحسين كفاءتها وجودة منتجاتها، مما يدفع بعض المؤسسات نحو تنفيذ خيار التنويع من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة في حدود أعمالها التقليدية.<sup>3</sup>

ولاعتماد هذا الأسلوب في التنويع لابد من توافر الشروط أو المعطيات الآتية:<sup>4</sup>

- توافر المهارات والموارد التي تحتاجها المؤسسة للخوض في تفاصيل الأعمال الجديدة والتنافس بفاعلية أكبر؛
- وجود متسع من الوقت لعرض الأعمال الجديدة؛
- انخفاض كلفة التطوير الداخلي قياساً بشراء المؤسسات الصغيرة القائمة؛
- تعدد المؤسسات الصغيرة في الصناعة الجديدة كي لا تلجأ المؤسسة التي تعتمد على التطوير الداخلي في التنويع إلى التنافس المباشر وجهاً لوجه مع كبار المنافسين؛
- ينبغي أن لا تؤدي إضافة طاقة إنتاجية جديدة إلى تأثير معاكس في توازن قوى العرض والطلب على مستوى الصناعة الجديدة.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزري ومصطفى منير إسماعيل، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 157.

<sup>3</sup> سعد علي حمود العنزري ومصطفى منير إسماعيل، مرجع سابق، ص 137-138.

<sup>4</sup> سعد علي حمود العنزري ومصطفى منير إسماعيل، المرجع نفسه، ص 138-139.

### المبحث الثالث: مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجيات التنوع بالتحالف

هناك إستراتيجيات عديدة تتبعها المؤسسة لمواجهة المستقبل المجهول وللحفاظ على مكانتها في السوق، وكذا لاستغلال نقاط قوتها ولعل أبرز الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للاستفادة من تكنولوجيا الحديثة هي إستراتيجية التنوع بالتحالف.

ولتوضيح أكثر سنتحدث في هذا المبحث عن إستراتيجية التنوع بالتحالف، وكذا دوافعها وأنواعها.

#### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنوع بالتحالف

تُعدُّ إستراتيجيات التنوع بالتحالف بين المؤسسات الاقتصادية سمة بارزة في هذا العصر خاصة في مجالات صناعة الطائرات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأدوية والسيارات، ذلك كونها سلاح ذو حدين، فهي تقوم على احتواء المنافسين ومن ثمّ تقوية المواقف التنافسية، وفتح مجال التوسع في السوق الدولي من خلال ابتكار أفكار ومنتجات جديدة، وفتح آفاق تجارية ككسب قنوات تجارية جديدة لتغطية أفضل للسوق إلى جانب أن التحالفات الإستراتيجية تقلل من المخاطر وتدعم المصادقية بين الأطراف المتحالفة.

وبناءً على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف، لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التحالف كبديل إستراتيجي لتعظيم الميزة التنافسية.

#### أولاً: مفهوم إستراتيجية التنوع بالتحالف

تُعرف إستراتيجية التنوع بالتحالف بأنها "ارتباطاً رسمياً طويل الأمد بين مؤسستين أو أكثر من خلال استثمارات مشتركة بشكل مباشر لتجميع الموارد والكفاءات من أجل تحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup>  
تعرف كذلك بأنها: "علاقة بين المؤسسات تتطلب جهوداً تعاونية طوعية من أجل خلق أو إضافة أو تعظيم قيمة المؤسسات المتحالفة".<sup>2</sup>

تعرف بأنها: "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين مؤسسة عالمية ومؤسسة أخرى في دولة مضيئة".<sup>3</sup>

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية التنوع بالتحالف هي اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا، أو الخدمات، أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص 10.

<sup>2</sup> Willcocks, L. & Choi, C.J. Co-operative Partnership and the Case of Total It Outsourcing: Form Contractual Obligation to Strategic Alliance?, European Management Journal, 1995, 13(1):67-78.

<sup>3</sup> توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 437.

وبما أن إستراتيجية التنوع بالتحالف هي علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، فهي تركز على ثلاثة محاور رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- **المشروع:** وهو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد تحقيق الهدف المقصود من وراء التعاون أي تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، والتحالف الإستراتيجي يتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق.
- **العلاقة:** هي ما يربط بين المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساساً إنسانية، إذن هي مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين المؤسستين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين من حيث:

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال؛
- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف؛
- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف؛
- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون؛
- اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

- **العقد:** إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالفات ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يُمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تُساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.<sup>2</sup> والتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يُفحص من وجهتين مختلفتين وهما:

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات؛

- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل. وخاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.

<sup>1</sup> بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> العيداني إلياس، التحالفات الإستراتيجية كألية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لنماذج دولية-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6، العدد 10، جامعة عاشور زيان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة، الجزائر، 2015، ص 77.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي الجانب القانوني الذي يُمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

وتسعى إستراتيجية التنوع بالتحالف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة بإستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقيات التعاقدية، الاستثمارات،.....الخ؛
- توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجات المؤسسة؛
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج، شدة المنافسة الدولية....الخ؛
- تحقيق تكامل تكنولوجي؛
- الاستفادة من نتائج البحث والتطوير؛
- الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة؛
- الوصول السهل والسريع إلى خاصية ISO؛
- العمل على إرضاء العملاء.

وبجانب هذه الأهداف، فإن دمج قدرات الأطراف المتحالفة ومواردهم واستخدامها معاً لتحقيق ذلك وتبادل الأفكار والاهتمامات يساعد على التحسن المستمر لأداء المؤسسات المتحالفة في مختلف المجالات، وذلك يبقى محصوراً بمدى القدرة على الاستفادة من مزايا التحالفات وتوخي عيوبه.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008، ص209.

## المطلب الثاني: دوافع إستراتيجية التنوع بالتحالف

هناك مجموعة من الدوافع التي جعلت من إستراتيجية التنوع بالتحالف خيار بين المؤسسات الاقتصادية، لكي يساعد على النمو والتطور وتحقيق الأهداف المسطرة وتعظيم الميزة التنافسية، من خلال ما يسمح به من تجميع للقدرات وكفاءات المؤسسات الاقتصادية المتحالفة. وهناك مجموعة من الدوافع مصنفة وفق مجموعة من المعايير منها التوضع السوقي، المنتج، التكاليف، الموارد والمهارة كما يلي:<sup>1</sup>

- **دوافع مرتبطة بالتوضع السوقي:** تقوم المؤسسات بتكوين تحالف إستراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة وإختراق صناعات متعددة فهو مقيد بقوانين حكومية. فالتحالف الإستراتيجي بين المؤسسات الكبيرة في مجال صناعة الدواء مثلا بارزا في هذا المجال، إذ قامت هذه المؤسسات بتشكيل تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من أجل تصنيع أدويتها الجديدة بشكل متبادل، مما أسهم في تخفيض التكلفة الثابتة العالية في مجال البحث والتطوير والتوزيع والتسويق في كافة أنحاء العالم، وقلل من الوقت المستغرق من قبل المؤسسة فيما لو حاولت دخول قطاعات معينة بمفردها بطريقتها المبتكرة. كما ينبغي على كل مؤسسة الحصول على المعرفة من المؤسسات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى، فيساهم التحالف في عملية جمع المعلومات التسويقية عن الزبائن وشبكات التوزيع وعن المنتجات الملائمة للزبائن والإستراتيجيات التسويقية اللازمة، وزيادة منافذ التوزيع. فبدلا من شراء مؤسسة أو بناء مصنع في دول أخرى يعتبر التحالف أفضل وسيلة لدخول الأسواق واكتشاف فرص تسويقية جديدة ومتابعتها خاصة تلك الفرص التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى، والدخول إلى الأسواق الجديدة يجب أن يكون في الوقت المناسب وذلك لزيادة القوة التنافسية للمؤسسة؛
- **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** تقوم أغلب المؤسسات بتشكيل التحالف للتعلم ولاكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا وتعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم ومثال على ذلك الشراكة بين مؤسسة (Herwlett-Packard) ومؤسسة (Intel) من أجل استعمال مؤسسة (HP) في مجال تكنولوجيا (RIS) (استخدام الحاسوب بمجموعة تعليمات مخفضة) وتطوير معالج صغير لحاسوب بانتيوم الخاص بمؤسسة (Intel).

<sup>1</sup> زينبي فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص02.

إن التعلم من الشريك بقصد تطوير القدرات الداخلية من أجل زيادة القوة التنافسية ضد الشريك نفسه في حالت إنهاء التحالف، كما يسمح التحالف للمؤسسة بالتركيز على القدرات الجوهرية التي تمتلكها وفي نفس الوقت التعلم من الشريك من أجل تعزيز قدراتها الأخرى وبالأخص المعارف والمهارات الضمنية الدفينة والموجودة لدى الشريك والتي تسهم في زيادة القوة التنافسية في أسواق عالمية. كما أن التعلم من أجل اكتساب معرفة حاسمة من المؤسسات الأخرى يعد من بين ثلاث دوافع أساسية لتكوين التحالفات الإستراتيجية، وينتج عنه تبادل المعلومات حول الأسواق وسياسات التسعير والعمليات التصنيعية بشكل مقصود أو غير مقصود وبشكل مباشر أو غير مباشر، فمن خلال التفاعل المتكرر مع الحليف تتضح طرائق العمل مما يعمل على زيادة القابليات التنافسية واللاملموسة؛

■ **تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:** يسهم التحالف في خفض الكلفة والحصول على الخبرات ذات جودة عالية وتخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة التي كلها من شأنها توسيع من قاعدة موارد المؤسسة والتي تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية والتداؤبية. ويقصد بالمزايا التداؤبية (الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها في مجال جديد من مجال الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف الإستراتيجي من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل).

كما أن التحالف يعمل على تحسين الموضع التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون مع شركاء خارجيين، بتخفيض حالات اللاتأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، كما يحقق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكملية نادرة. إضافة إلى توليد معدل عائد على الاستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في الدخول إلى أسواق جديدة، والمؤسسات يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال تطوير شبكة إنتاجية متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص.

فهناك علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية وعلاقة عكسية مع كلفة المخزون، وأدى ذلك لتطوير المعرفة في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم لاسيما قدرتها التصنيعية العالمية مما يزيد من قدرتها على تطوير النماذج الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين، كما أن المسافة القريبة لموقع المجهز والمصنع يقلل من حاجة المؤسسة إلى مخزون احتياطي ويخفض من الاستثمارات في هذا المجال؛

■ **المشاركة في المخاطر:** سيعمل التحالف على تقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة أو على الأقل تقليل من الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، فالمشاركة في المخاطر هو أحد أهم دوافع لإنشاء التحالف خاصة في مجال الأدوية، فيعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المؤسسة خاصة في حالة اللاتأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة وقبل أن يصبح شكل الصناعة واضحاً، وكذلك مخاطر الأسواق ذات فرص نمو العالية والمخاطر المالية أو إدارة المخاطر المتعلقة بالأسواق الناشئة، وتخفيض المخاطر والمشاركة فيها خاصة في المشاريع الكبيرة أو تلك التي تتطلب استثمارات حرجة في الموارد، والمخاطر المنطوية على تطوير المنتج الجديد. فتخفيض المخاطر هو أحد المحركات الرئيسية التي تدفع المؤسسات للدخول في تحالف وأحد أسباب الاندماج في شبكة تحالف إستراتيجي؛

■ **المشاركة في المعرفة والخبرات:** قد تكون إستراتيجية التنوع بالتحالف أيضاً سبيلاً مؤدياً للتعلم وإدخال مهارات جديدة إلى المؤسسة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي يصعب الحصول عليها، وإدخالها إلى المؤسسة بوسائل أخرى، فتطور المشاريع الإستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بدءاً من الموارد البشرية المؤهلة والخبرة، التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة، ومن ثم لم يكن أمام المؤسسات التي تعمل في الأسواق العالمية إلا البحث عن تلك الموارد، من خلال إبرام إتفاقيات وتحالفات فيما بينها، كما تلجأ مؤسسات إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية والتي لا تستطيع مؤسسة بمفردها أن تطورها بسهولة؛<sup>1</sup>

■ **مواجهة المنافسين الأقوياء:** تُعتبر إستراتيجية التنوع بالتحالف أحد الآليات المفضلة للمنفسين الضعفاء لتشكيل إئتلاف، من أجل تحسين وضعيتهم التنافسية، ففي كثير من الحالات تلجأ تحالف المؤسسات لمواجهة المنافسة وضمان بقائها في السوق، وفي هذا السياق مع تطور الأسواق واشتداد المنافسة، أصبحت إستراتيجية التنوع بالتحالف هي الأبرز والأكثر استخداماً في المؤسسات، مقارنة بإستراتيجية التنوع بالاندماج، كون إستراتيجية التنوع بالتحالف إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسة

<sup>1</sup> أمال بوسمينة، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص ص 173، 174.

مع احتفاظ المؤسسات باستقلاليته، وقد تشمل أهدافاً عديدة كالاتفاق حول السعر أو حواجز الدخول، تطوير السوق وغيرها؛<sup>1</sup>

▪ تُساهم إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين مستوى الإنتاجية من خلال<sup>2</sup>:

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يُحسن إنتاجية المؤسسة؛
- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- تقاسم المعلومات؛
- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.

ويمكن تلخيص أنواع دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): دوافع اللجوء إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف

الابتكارية	هجومية	دفاعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تسهيل التعلم مثل تسهيل قدرات المؤسسة على الدخول في تكنولوجيا جديدة تم ابتكارها، أو الحصول على خبرة مالية أو تسويقية أو إنتاجية.</li> <li>▪ تستخدم كخطوة أولى تمهيد لحدوث الاندماج.</li> <li>▪ اقتناص الفرص الناجمة عن تغيرات في التكنولوجيا والاتصالات في الأسواق العالمية.</li> <li>▪ تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات /خدمات جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حماية أو تجميد الموقف السوقي الحالي.</li> <li>▪ المشاركة في المخاطر المالية لتكنولوجيا عالية الثمن.</li> <li>▪ تحقيق اقتصاديات الحجم وغالباً ما تكون من خلال دمج الأنشطة و/أو القدرات الإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دخول أسواق جديدة.</li> <li>▪ التوقع والتحصير للتطورات الجديدة و/أو الأحداث التنافسية.</li> <li>▪ القدرة على المنافسة.</li> <li>▪ تحقيق مزايا وفرات الحجم وتكوين سلسلة من الشركات تعمل على ترسيخ العلامة التجارية والهوية.</li> </ul>

المصدر: سميرة مرقاش، التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمرسسة الاقتصادية في ظل تحديات العولمة - دراسة حالة شركات التأمين-، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2015-2016، ص 89.

<sup>1</sup> عادل لعجالي، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص 40.

<sup>2</sup> هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية، مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، جامعة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2014، ص 48.

بالإضافة للدوافع السابقة نضيف هذه الدوافع:<sup>1</sup>

- دوافع مرتبطة بالمنتج: غلق الفجوات في خط المنتج الحالي، توسيع الخط الإنتاجي الحالي أو إضافة منتجات جديدة، تمييز القيمة المضافة للمنتج؛
- دوافع مرتبطة بالتكاليف: خفض تكاليف التصنيع والتسويق؛
- دوافع مرتبطة بالموارد: حشد مجموعة الموارد المطلوبة في ضوء ضخامة نفقات البدء بالمشروع، تخفيض المخاطر المترتبة برأسمال البدء بالمشروع والذي يتطلب موارد ضخمة؛  
وتلجأ المؤسسة لإقامة تحالفات إستراتيجية لما لها من مزايا تعود عليها نذكر منها:
- تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المتعلقة بطرح منتجات جديدة في السوق؛
- تجميع المهارات والتقنيات وتبادلها والتي لا تستطيع استعمالها بمفردها؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة؛
- دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية؛
- تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والإبداع.

وبالمقابل يترتب عن التحالفات الإستراتيجية جملة من العيوب نذكر منها:<sup>2</sup>

- تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل؛
- تسمح لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر؛
- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها، فإن نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية، فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة، سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع؛
- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتماً إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة له؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، البازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 23-12.

<sup>2</sup> يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص241.

- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.
- وتبقى العيوب المذكورة مرهونة بدرجة التفاهم والالتزام والانسجام بين الأطراف وتختلف أيضاً على حسب نوع وشكل التحالف.

### المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنوع بالتحالف

هناك عدة تصنيفات للتحالفات الإستراتيجية وهذا حسب كل معيار، فنجد:

#### 1. أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف: حيث يأخذ التحالف وفق هذا المعيار شكلين:

تحالفات تنصب على نشاط واحد وتحالفات على عدة أنشطة:<sup>1</sup>

- **تحالفات تنصب على نشاط واحد:** وهو ما يسمى بالتحالف الأفقي بمعنى ما بين مؤسسات التنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط، كإقامة تحالف بهدف تسويق الإنتاج؛
- **تحالفات تمس عدة نشاطات:** وهي التحالفات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث،..... الخ، وتسمى التحالفات الرأسية ونذكر منها تحالفات رأسمالية والتي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتج واحد.

#### 2. أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة:

ويمكن تقسيم التحالفات على حسب هذا المعيار إلى: تحالف بين ضعيفين، تحالف بين طرفين متباينين في القوة، تحالف الأقوياء:<sup>2</sup>

- تحالف بين طرفين ضعيفين: يقوم ما بين مؤسستين تمتلكان موارد محدودة ويكون تحالفهما بغرض كسب قوة أكبر بجمع القوى الفردية وتظهر في شكل تزايد القوة التنافسية للطرفين المتحالفين؛
- تحالف بين طرفين متباينين في القوة، يقام بين مؤسستين تختلفان في المؤهلات كمؤسسة بمؤهلات كبيرة مع أخرى بمؤهلات أضعف منها، ولكن يتمتع بمزايا في مجالات محددة، فلا يدخل الطرف الأكبر إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف فهو عمل تكاملي. ويترتب على هذا التحالف نتائج سلبية للطرف الضعيف بحيث يتحول إلى تابع فقط، لكن إذا كان الطرف الضعيف قوي في مجالات معينة فقد ينتهي بتدعيم القوى في نقاط قوية ومعالجة جوانب الضعف فيه؛

<sup>1</sup> زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2004، ص163.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد26، 2011، ص106.

- **تحالف الأقوياء:** تحالف بين طرفين يتمتعان بقوة كبيرة لأنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة تقودهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر والحصول على حصة كبيرة في السوق.

### 3. أنواع التحالفات بالنظر إلى علاقة الأطراف المتحالفة

وتأخذ التحالفات وفق هذا المعيار الأشكال التالية: المؤسسات المنافسة، المتكامل، المشترك، شبه التركيز وهي:<sup>1</sup>

- **التحالفات بين المؤسسات المنافسة:** إن شدة المنافسة في الأسواق الدولية تشكل تهديداً أمام المؤسسات الدولية لأن هذا التنافس سينتهي بالإفلاس إذا كانت المؤسسة أضعف، ولمواجهة هذا المصير تضطر المؤسسات التي ترى أن وجودها مهدد إلى الدخول في تحالفات مع مؤسسات أخرى تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتدراك ضعفها، ويمكن أن يتم هذا التحالف بين المؤسسات المتنافسة التي ترى بأن التعاون أفضل من المنافسة القائلة؛

- **التحالف المتكامل:** يجمع هذا النوع من التحالف الإستراتيجي بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من التحالفات المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكلفت المؤسسة الأوروبية **Roussel- Vclat** بتوزيع دواء **Céphalosporines** المصنوع من طرف الشركة اليابانية **Takeda**.<sup>2</sup>

تتلخص امتيازات التحالفات المتكاملة في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الأطراف المتحالفة، حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول والكفاءات، وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق؛

- **التحالف المشترك:** يتم بين مؤسستين أو أكثر من أجل الإنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع؛
- **شراكة شبه التركيز:** تلجأ إليه المؤسسات عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة، ويأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد المصانع يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق ويتميز هذا النوع باتفاق المؤسستين على التعاون في مجال البحث والتطوير ثم الإنتاج والبيع وهذا ما يجعل التكاليف

<sup>1</sup> مزقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالفات إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> Jouy- en- **Josas, strategor politique général de l' entreprise, stratégie, structure, décision**, identité, Paris, 1997, p 219.

منخفضة، أما بالنسبة للمنتج النهائي فهو منتج مشترك يسوق في إطار غير تنافسي بين الأطراف المتحالفة.<sup>1</sup>

- **إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسسات غير المتنافسة:** اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية، دفع بالكثير من المؤسسات تتجه نحو إستراتيجية التنوع بالتحالف، لمواجهة المنافسة والتهديدات المحيطة بها، للاستفادة من الموارد والمزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية، وفيما يلي عرض لمختلف الإستراتيجيات التي تدخل ضمن إستراتيجية التحالف والمتمثلة في:
- **الشراكات المختلطة:** تجمع بين طرف أجنبي يملك منتجا ويبحث عن سوق جديدة، وطرف محلي يملك معرفة جيدة لخصائص السوق المراد اقتحامها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> مزقاش سميرة، خلوف زهرة، **التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص8.

<sup>2</sup> دحمان لبندة، **العولمة والشراكة الأجنبية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص119.

## خلاصة الفصل الأول:

إن التعرض لدراسة إستراتيجيات التنوع مكنا من التعرف على أنها عبارة عن خيار وأداة تنتهجها المؤسسة للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية خاصة في زاوية الميزة التنافسية، حيث تُحقق مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر والتقليل من التكاليف الناجمة عن العملية الإنتاجية خاصة في مجال البحث والتطوير عن طريق وفيات الحجم المتولدة عن إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف.

لذا فهناك عدة أنواع من إستراتيجيات التنوع والتي يمكن للمؤسسات تطبيقها، وذلك تبعا للظروف السائدة لدى كل مؤسسة وحسب الأهداف المراد تحقيقها من خلال الإستراتيجية المنتهجة، كما أن هناك قطاعات ونظراً للخصوصيات التي تميزها فهناك قطاعات تتميز بتزايد إستراتيجيات التنوع بالاندماج على سبيل المثال القطاع الصيدلاني، باعتباره قطاع يحتاج إلى البحث والتطوير وللتحكم في النفقات في هذا المجال تلجأ مؤسسات هذه الصناعة إلى إستراتيجيات التنوع بالاندماج للاستفادة من وفيات الحجم.

وعلى هذا الأساس سمح لنا دراسة الجوانب النظرية لمختلف إستراتيجيات التنوع بالتوصل إلى:

- الإستراتيجية هي الخطة التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها المسطرة، ومواجهة تقلبات السوق والمنافسة؛
- تعتبر إستراتيجيات التنوع بمختلف أشكالها من إستراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لجعلها أكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- تهدف إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجيات التنوع بالاندماج وكذا بالتحالف إلى توليد أسواق جديدة لمختلف أنواعها مع العمل على خفض تكاليف التصنيع كما أنها تُكسب المؤسسة مهارات جديدة تجعلها أكثر تميزاً عن مناسيها وأكثر قدرة على المنافسة وأكثر قدرة على الاستمرار والنمو.

---

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

---

## تمهيد

يُعد موضوع "الميزة التنافسية" من الموضوعات التي تحظى ولا تزال إلى يومنا هذا باهتمام واسع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، ولازالت الكتابات فيه تزدحم حبراً حول المواضيع والزوايا والجوانب المتعلقة بتحقيقها وسبل تعظيمها وكيفية استدامتها من طرف المؤسسة، وذلك لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من عولمة وتحرير الأسواق والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الظواهر التي أدت بجعل المؤسسات تبحث عن وسائل لتعظيمها.

فمن أجل البقاء في السوق والنمو والاستمرار في مجال أعمالها، ومجاهاة المنتجات المنافسة لمنتجاتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة، تعمل المؤسسات اليوم جاهدة على تعظيم ميزتها التنافسية التي تجعلها تتفرد وتتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة في مجال نشاطها، وهذا لا يتأتى إلا بإتباع إستراتيجيات التي تضمن لها اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الصمود في بيئة تشهد الكثير من الضغوطات من قبل المنافسين وهذا ما سنراه في دراستنا هذه.

وبناءً على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث قصد توضيح مصطلح "الميزة التنافسية" من جميع الزوايا باعتبارها عنصراً مهماً في مجال الأعمال والإدارة الإستراتيجية من خلال التعرف على نشأتها ومفهومها وتوضيح أبعادها والركائز القائمة عليها وتبيان دور إستراتيجيات التنوع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي على تقديم الأفضل لزيائنها والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة، أو تقليدها من جهة أخرى، وتكون على دراية تامة بقواعد التنافس السائدة في السوق والعمل على امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التفوق عليهم. خاصة أنها تعمل في محيط تنافسي يتسم بوجود مؤسسات منافسة لها لذا وجب عليها الحرص على الاستراتيجيات التي تتبعها والتي تسمح لها بتحسين الإنتاجية والعمل بكفاءة من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف لتلبية لرغبات العملاء.

وبناءً على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مصطلح التنافسية بصفة عامة وموقعها من باقي المصطلحات المشابهة، ونشأة الميزة التنافسية ومفهومها، والأبعاد التي تركز عليها الميزة التنافسية، وهذا لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بها والجوانب التي يجب على المؤسسة مراعاتها لبنا ميزتها التنافسية.

### المطلب الأول: التنافسية وموقعها من المصطلحات ذات العلاقة

هناك عدّة مصطلحات تتداخل فيما بينها، ومُصطلح "التنافسية" كمصطلح متعدد الأوجه وذا اهتمامات مختلفة من مؤسسة إلى أخرى ما طرح نقاشاً واختلافات بين الباحثين لضبط مفهومها، نتيجة لتعدد مؤشرات قياسها، فمصطلح "التنافسية" كبقية المصطلحات في أي مجال تتعدد مفاهيمه، تعريفاته حسب الزاوية التي يستخدمها الباحث، ومحل الحديث عن هذا المصطلح الذي يختلف مفهومه حسب المستوى المنظور إليه، فنجد من يعرفها على مستوى المؤسسة وهناك من يركز تعريفه على مستوى القطاع في حين نجد أن هناك مجموعة من الباحثين والمتخصصين تم تعريفه على مستوى الدولة. كما أن مفهوم التنافسية ارتبط بحدثين هامين هما:<sup>1</sup>

تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981، 1987 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها؛

ظهور ما يُسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.

<sup>1</sup> مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال **Fertial** -عناية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 60.

وفيما يلي تفصيل لما ورد بخصوص التعاريف المتعلقة بالتنافسية وعلى مستويات مختلفة على حسب وجهات نظر الباحثين:

#### ▪ التنافسية على مستوى المؤسسات

**التعريف الأول:** تُعرف على أنها "قُدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تُحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، والمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تُحقق أحسن نتيجة من حيث ثنائية النمو/ الحصة السوقية"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** أو هي: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** وفي سياق آخر تُعرف على أنها: "تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكذا الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** وفي سياق آخر تُعرف على أنها: "القُدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال"<sup>4</sup>. ويتضح من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تعتمد على مدى قُدرتها على الصمود في بيئة التنافس من خلال اعتمادها على إستراتيجيات تُمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية تستقطب الزبائن مما يجعلها تُحقق أهدافها المتمثلة

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 174.

<sup>2</sup> جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 102.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

<sup>4</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

### ▪ دعائم تنافسية المؤسسة

هناك مجموعة من الدعائم التي تقيس تنافسية المؤسسة مقارنة بمنافسيها والمتمثلة أساساً في:<sup>1</sup>

- **التنافسية المالية:** ويتم معرفتها بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لا شك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)؛

- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)؛

- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية)؛

- نسبة مردودية الأصول (نتيجة صافية/إجمالي الأصول).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

▪ **التنافسية التجارية:** إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في

القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية والأجل؛

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة محفظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها لاتصالية الإشهارية ...؛

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية الخدمات المقدمة بعد عملية البيع .....إلخ.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- كربالي بغداد، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 20،21 ماي 2002، ص ص 10، 11.

- بوشقفة حميد، **الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسياحة، تيارت ALFET-**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بن امحمد وهران 2، الجزائر، 2015، ص ص 49، 50.

■ **التنافسية التقنية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحتم عليها أن تُسائر التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جوّ يُشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية؛

■ **التنافسية التنظيمية والتسييرية:** ويتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

#### ■ **التنافسية على مستوى القطاع**

وهي فُدرّة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى وجود مؤشرات لقياس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس، والتي نوردتها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛

- فُدرّة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛

- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع؛

- الربحية الكلية للقطاع؛

- الميزان التجاري للقطاع؛

- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>1</sup> كمال رزيق، بوزعرور عمار، **التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 21/22 ماي 2002، ص 84.

<sup>2</sup> حجاج رؤوف، **مرجع سابق**، ص 9.

ومن بين الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتنافسية هي وجود تطورات وتغيرات على كافة المستويات الاقتصادية والتقنية وما إلى غير ذلك، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية، مثل: تطور نظريات النمو والتجارة، التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضاً عن المنافسة؛
- التطورات على المستوى العلمي والتقني، إذ لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفاء؛
- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما أدى إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج والحكومة والمشاركة ومنظومة القيم؛
- يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، ويبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق الدولية للسلع، إذ يسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.
- **التنافسية على مستوى الدولة**

تم عرض العديد من المفاهيم المرتبطة بالتنافسية على مستوى الدولة من قبل الباحثين المهتمين بهذا المفهوم، والتي يمكن استعراضها في النقاط التالية:

**التعريف الأول:** تُعرف على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دولياً، على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** التنافسية الدولية هي "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، عمان، الأردن، 2016، ص 154.

<sup>2</sup> حاتم القرناشي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد الدولي، العدد 6، أكتوبر 1999، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 296.

<sup>3</sup> كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية للأداء المتميز الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08، 09 مارس 2005، ص 20.

وهناك مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية الدولة وهي:<sup>1</sup>

■ **الأداء الاقتصادي:** ويتضمن:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للبلد؛
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي؛
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة في الخارج؛
- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية؛
- الانفتاح على الأنشطة الدولية تساهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم؛
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

■ **الفعالية الحكومية:** ويمكن تحقيقها من خلال:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الاعمال وتوفير شروط المنافسة بين المؤسسات؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة وشفافة يقلل من تعرض المؤسسات للمخاطر الخارجية؛
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية؛
- تحسين جودة التعليم وجعله في متناول الجميع يساعد في خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

■ **كفاءة قطاع الأعمال:** وذلك من خلال إتباع الآتي:

- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة؛
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرضي ومرتفع؛
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطاً ضرورياً للنشاط الاقتصادي وبخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق؛
- توفر العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة؛
- سلوك القوى العاملة ومواقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.

■ **البنية التحتية:** وذلك من خلال:

- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي؛

<sup>1</sup> هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، سطيف الجزائر، 2013/2014، ص ص 209، 210.

- تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاية في استخدام التقنيات المتوفرة؛
- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يسهم في خلق معارف جديدة وبدعم نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضوجاً.

ونجد أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة "مؤسسة، قطاع، والدولة" هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرتنا تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة معدلاً مرتفعاً ومستمرّاً لدخل الفرد يُعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

لمفهوم مصطلح "الميزة التنافسية" مكانة هامة في مجال اقتصاديات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، فلقد شغل وأثار العديد من المسائل لأنها نقطة أو مفتاح بقاء أو موت المؤسسة في مجال أعمالها، فهي العنصر الإستراتيجي الذي يُحقق التفوق والربحية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويُعطي لمنتجاتها سمة لتمييز وإقبال العملاء عليها سواء من ناحية الجودة والابتكار الذي تحوز عليه أو من خلال تكاليفها وأسعارها الملائمة، وقبل الخوض في عرض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية على حسب وجهة كل باحث ومفكر والزاوية التي عالجها منه، تجدر الإشارة لنشأة الميزة التنافسية، وبعدها عرض لمختلف تعاريف الميزة التنافسية.

### أولاً: نشأة الميزة التنافسية

ترجع بداية ظهور الميزة التنافسية إلى ثمانينات القرن الماضي بعد ظهور كتابات Porter، إلا أن تطورها التاريخي يعود إلى النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية للميزة المطلقة والميزة التنافسية. حيث تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة لتطور الميزة التنافسية، حيث قدم آدم سميث في أواخر القرن الثامن عشر سنة 1776 مفهوم الميزة المطلقة الذي يقوم على مبدأ تقسيم العمل سواء داخل الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، وبذلك تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة مطلقة في إنتاجها بأقل

<sup>1</sup> مغمولي نسرین، مرجع سابق، ص 70.

كمية من عناصر الإنتاج، ثم تبادل فائض الإنتاج عن استهلاكها بما يفيض عن حاجة دولة أخرى من سلع تتمتع فيها بميزة مطلقة.<sup>1</sup>

رغم ما حققته نظرية الميزة المطلقة من تشجيع لعملية التبادل التجاري إلا أنها فشلت في التقليل من مخاوف الدول التي لا تملك ميزة مطلقة، ويرجع الفضل في بيان عجز نظرية الميزة المطلقة في تفسير قيام التجارة الخارجية إلى الاقتصادي **دافيد ريكاردو David Ricardo**، حيث قدم مفهوماً جديداً سنة 1817 يعتمد على نظرية الميزة النسبية والتي ترى أن اختلاف التكاليف النسبية بين سلعتين يؤدي إلى تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي يتم إنتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بمثلتها في دول أخرى. ويتم التبادل التجاري بين الدولتين إذا اختلفت التكاليف النسبية بينهما وليس التكاليف المطلقة التي تُمثل حالة خاصة من التكاليف النسبية الأكثر عمومية وشمولية.<sup>2</sup>

وفي الواقع فإن نظرية الميزة النسبية تفتقد إلى الواقعية فهي مبسطة أكثر مما يجب، وتتميز بالسكون فما يكون ميزة نسبية في الوقت الحالي قد لا يكون مستقبلاً، ورغم نجاح هذه النظرية في تحديد السلع التي تتمتع بميزة نسبية إلا أنها لم تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، كما أنها لم تتمكن من تفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول.<sup>3</sup>

نتيجة الانتقادات السابقة لنظرية الميزة النسبية جاءت مساهمة نظرية هكشر - أولين - **Hecksher-Ohlin** سنة 1933، في أن عامل الوفرة أو الندرة في عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) تعد مصدراً طبيعياً لاختلاف النفقات النسبية بين الدول. وحسب هذه النظرية فإن التبادل الدولي للسلع بطريقة غير مباشرة هو تبادل لعناصر الإنتاج المتوفرة في الدول.<sup>4</sup>

فنظرية "هبات عناصر الإنتاج" تفسر أن قيام التجارة المربحة بين دولتين يتطلب تخصص كل دولة في إنتاج وتصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها استخداماً كثيفاً لعنصر الإنتاج المتوفر في الدولة نسبياً، ومن ثمّ تستطيع إنتاج هذه السلعة بتكلفة نسبية أقل حيث ينخفض سعر هذا العنصر داخل الدولة، كما تقوم الدولة

<sup>1</sup> انظر كل من: - زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 14.

- محمد بونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص 136.

<sup>3</sup> على عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار الميسرة، الأردن، 2007، ص ص 45-48.

<sup>4</sup> كامل بكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 73.

باستيراد السلع التي يتطلب إنتاجها استخداماً كثيفاً لعنصر الإنتاج النادر نسبياً حيث ترتفع تكاليف إنتاج هذه السلعة بسبب ارتفاع سعر عنصر الإنتاج نسبياً.<sup>1</sup>

ولم تسلم نظرية هكشر-أولين هي الأخرى من الانتقادات الموجهة إليها، لعل أبرزها هو التركيز على جانب العرض والموارد الطبيعية المكونة لنسب عناصر الإنتاج كمحدد لاختلاف النفقات النسبية، وإغفالها للمصادر المكتسبة والتي من بينها رأس المال البشري والتكنولوجيا. لهذا توالت العديد من إسهامات الاقتصاديين المكملة لنظرية الميزة النسبية إلى أن وصلت إلى نظرية الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

كما شهد الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية عدداً من التطورات الاقتصادية السريعة التي غيرت من طبيعة الظواهر الاقتصادية العالمية، حيث جعلتها أكثر تعقيداً من الطبيعة المبسطة لنظرية هكشر-أولين لتفسير أسباب الميزة النسبية. الأمر الذي دفع بالعديد من الاقتصاديين في سد ثغرات نظرية الميزة النسبية حسب المعطيات الجديدة، فلقد جاءت نظرية عناصر الإنتاج الجديدة والتي تضيف رأس المال البشري كعنصر جديد محدد للميزة النسبية بجانب عنصر العمل ورأس المال المادي، وذلك نظراً لما يحتويه العمل من درجات متباينة من المهارة. بالإضافة إلى ذلك فلقد تم إدخال وفرة الإنتاج كأحد المصادر الرئيسية المكتسبة للميزة النسبية في إطار نظرية اقتصاديات الحجم حيث ترى هذه النظرية أن الدول الصناعية الصغيرة تتجه للحصول على ميزة نسبية مكتسبة مصدرها وفرة الحجم في السلع التامة الصنع بسبب قدرتها على التأثير في أذواق مستهلكي الدول الأخرى. هذا وجاءت محاولة الاقتصادي **ليندر Linder** سنة 1967 بإدخال عنصر الطلب المحلي كمحدد للميزة النسبية لسلعة ما، والذي بدوره يشجع المؤسسات داخل هذه الدول للتخصيص فيها، ولما كان الطلب المحلي يعتمد على متوسط دخل الفرد فإن هذا الأخير يحدد كذلك بدوره الميزة النسبية، وبهذا يكون الاقتصادي **ليندر** قد قدم نموذجاً يختلف عن مكونات الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي للميزة النسبية.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس فقد اعتبرت النظرية الكلاسيكية لدافيد ريكاردو والنظريات النيوكلاسيكية المكملة لها سكون الميزة النسبية انطلاقة من المتغيرات المحددة لها، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من تزايد انتشار التكنولوجيا في شتى المجالات، وما تتميز به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، جعل من هذه الميزة النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن، وتنتقل من دولة إلى أخرى، وبالتالي عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية الذي تم تداوله لأكثر من قرن ونصف

<sup>1</sup> إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، **مبادئ الاقتصاد الدولي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص 98.

<sup>2</sup> سامي عفيفي حاتم، **المرجع نفسه**، ص ص 172-180.

<sup>3</sup> سامي عفيفي حاتم، **مرجع سابق**، ص ص 211-213.

القرن بين النظريات السابقة. وعليه فالميزة النسبية ديناميكية يمكن صنعها واكتسابها، والأنسب لذلك هو مصطلح الميزة التنافسية الذي أطلقه أول مرة Porter، في تسعينيات القرن الماضي، حيث اعتبر نظرية الميزة النسبية ساكنة ولا تصلح لتفسير الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية، أما عن النظريات المكملة لها فلقد اقتصر على متغير محدد دون غيره.<sup>1</sup>

وبذلك قام Porter بصياغة نظريته للميزة التنافسية مستفيداً من رصيد النظريات السابقة للميزة النسبية والمحددات المفسرة لها، حيث قام بجمع هذه المحددات في نموذج واحد والذي اتسم بالشمول والديناميكية والتشابك، وتضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير الميزة التنافسية معتمداً على التحليل الجزئي ودراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة محلياً ودولياً، كما أولى أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير كمحدد للميزة التنافسية. ولقد اختلفت الآراء حول نظرية Porter للميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق المؤيد من بينهم Brown و Mac Donald أن منهج Porter قد نجح في تقديم تفسيراً أكثر واقعية لأنماط وتدفقات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الراضين لمنهج Porter وعلى رأسهم Waverman الذي اعتبر العمومية والشمولية في نظرية Porter من أهم العيوب، فقد تضمنت عدداً كبيراً من المتغيرات والمحددات المتداخلة مع بعضها البعض، ولقد وصف Waverman منهج Porter على أنه فن أكثر منه علماً وأن هذا المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية لافتقاده القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية امتلاك الميزة التنافسية فعلاً.<sup>2</sup>

فهناك نظريتان أساسيتان للميزة التنافسية تركز الأولى على الأنشطة والثانية مبنية على الموارد، حيث ينادي "Michael Porter" وهو من رواد النظرية الأولى إلى أن الميزة التنافسية بالمؤسسة تنشأ أساساً نتيجة التسيير الجيد لأنشطتها وحدد ثلاث استراتيجيات للتنافس: تخفيض التكلفة، التمييز والتركيز. ويُعرفها على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"، ومن جهة أخرى نجد النظرية الثانية، ومن أهم روادها "Collins, Grant Barney" حيث تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة انطلاقاً من مواردها، وحتى يكتسب لمورد صفته وقدرته على

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 38-39.

<sup>2</sup> وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016، ص 27.

تحقيق ميزة تنافسية حدد "Barney" مجموعة من الشروط والخائص الواجب توفرها فيه مثل: ندرة المورد وقيمتها، صعب تقليده، استمرارية التطوير بالإضافة إلى تمتعه بالديمومة.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

إن الهدف من دراسة وتحليل تنافسية المؤسسة هو تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتفرد بها المؤسسة عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، وهذا ما يجعل الاهتمام بالميزة التنافسية أمراً ضرورياً، لأهميتها الكبيرة نظراً لكون المؤسسة تفرص قوتها عن طريق حصولها على مزايا تنافسية لا تستطيع المؤسسات الأخرى امتلاكها، وبالتالي أصبح من الضروري معرفة كل جوانب الميزة التنافسية لغرض فهم كل السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات بغية امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على الأسواق.

وتتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يُعتبر امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو المقدمه في أعماله سنة 1817 والتي أُرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تُحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية،<sup>2</sup> وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح.

**التعريف الأول:** يُعرفها مايكل بورتير M.Porter على أنها "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً".<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على إيجاد الطريقة التي تُمكنها من التميز وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال التجديد والإبداع.

<sup>1</sup> غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسعير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش -بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 96.

<sup>2</sup> أحمد بلايلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 129.

<sup>3</sup> M. Porter, *l'avantage concurrentiel des nations*, inter-editions, 1993, P48.

**التعريف الثاني:** تُعرف بأنها "قُدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في

مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".<sup>1</sup>

الملاحظ لهذا التعريف أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنصب أساساً في الاستراتيجية التي تُحقق سبق للمؤسسة بالمقارنة مع الآخرين.

**التعريف الثالث:** يُنظر إليها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وهي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخصيص التكاليف أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري، أو وفرة الموارد الأولية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** ويعرفها ماكالمون وتامبو Macmolland & Tampo بأنها "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** كما يعرفها دويلي Doyle "قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق".<sup>4</sup>

**التعريف السادس:** وتعرف بأنها "هي قُدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية ومختلف مما تقدمه المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة والأسواق".<sup>5</sup>

**التعريف السابع:** وتعني "قُدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تُمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 13،14.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 58.

<sup>3</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

<sup>4</sup> ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 122.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2011، ص 243.

<sup>6</sup> أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 13-14.

**وبناء على ما سبق** يمكن القول بأنها أصول أو موارد أو كفاءات تُمكن المؤسسة من تقديم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل من المنافس ويصعب تقليدها.

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين **مصطلحين متداخلين** ألا وهما **الميزة التنافسية والقدرة التنافسية** وإبراز العلاقة بين هذين المفهومين، فالميزة التنافسية تنبثق على المدى الطويل عندما تمتلك المؤسسة "قدرة تنافسية التي تكون بها متفوقة على منافسيها، حينما تتعلم أسرع وتُطبق التعلم على نحو أكثر فعالية من منافسيها. فالقدرة التنافسية هي مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك فمن خلال القدرة يتم تحديد الرؤية الأنسب، وتحديد نوايا واقعية، لتناسب مع الموارد لإستغلال الفرص وإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.<sup>1</sup>

ويُمكن الإشارة إلى وجود مقارنتين أساسيتين المستخدمة في تحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المؤسسة والمتمثلة في:<sup>2</sup>

▪ **المقاربة الإستراتيجية:** التي تعتبر القيمة المحصلة من طرف المؤسسة مردوداً يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الاستراتيجي، حيث تشكل ردود الأفعال الهادفة إلى مواجهة المنافسة سيرورة إنتاج القيمة؛

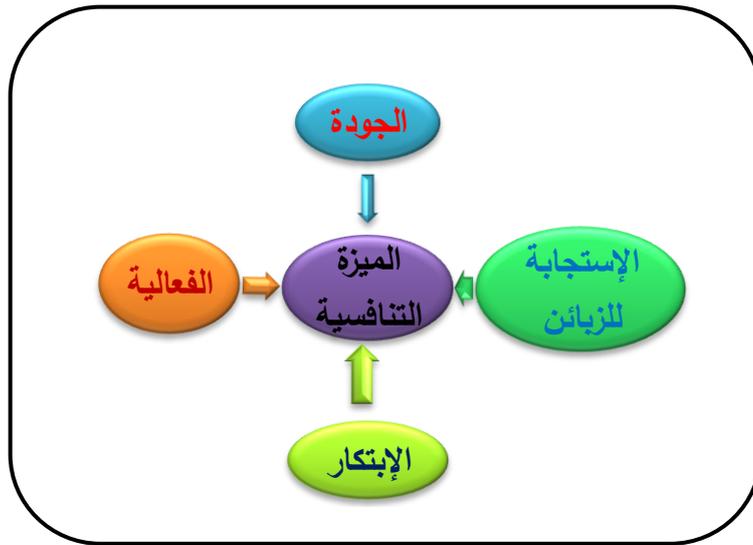
▪ **المقاربة الاقتصادية:** التي تعتبر القيمة ونجاح المؤسسة نتيجتان للتطور الفعال والاستغلال الأمثل للاصول الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

كما حدد كل من **Hill & Jones** العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الإبتكار، والإستجابة للزبائن، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تُقدّمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضه البعض، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management: A Guide To Action**, 3<sup>rd</sup> Ed, Kogan PAGE, London, 2006, PP: 21,22.

<sup>2</sup> Octave Jokung- Nguéna, et al, **Introduction au management de la valeur**, Dunod, Paris, 2001, P: 23

الشكل رقم: (03) العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية



Source: Hill, w Jones, G, R **Strategic Management an integratated approach**, 4<sup>th</sup> ed, New York, Houghton Mifflinco, 1989, p: 113

يتضح من خلال الشكل أن هناك أربعة عوامل ترتكز عليها المؤسسة حتى يتسنى لها بناء ميزتها التنافسية والمتمثلة في الفعالية أو الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزيون.

**الفعالية** تقاس بمقدار المدخلات اللازمة من جهد بشري، الأرض، رأس المال.... لإنتاج مخرجات معينة، في حين أن الجودة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم إنتاج عالٍ يزيد من قيمة هذا المنتج في نظر المستهلكين مما يسمح للمؤسسة برفع سعره، أما الابتكار فهو عبارة عن الجديد الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة لزيائنها وقدرتها على تلبية حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها.

ونلاحظ أنها مترابطة ومتشابكة فيما بينها حيث كل واحدة من هاته العوامل إذا تحققت فإنها تساهم في تحقيق الأخرى. بمعنى أن الجودة إذا تحققت ستؤدي إلى تحقيق الفعالية وهكذا.

وتجدر الإشارة ان كل من العوامل الأربعة لها تأثير كبير في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج أو عن طريق تفرد منتجاتها عن منتجات منافسيها مما يسمح لها برفع أسعارها.

ومن خلال المفاهيم المقدمة للميزة التنافسية، تبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن الصدارة وتحقيق السبق التنافسي عن باقي المؤسسات العاملة في نفس النشاط من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إيجاد قيمة تُلبي احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين؛
- تحصيل حصة سوقية ومكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة؛

<sup>1</sup> أحمد خليل محمود الكحلوت، **علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 30.

▪ العمل على إيجاد مواد خام جديدة ومطورة مع تكنولوجيا معقولة بالمقارنة مع ما يُقدمه المنافسون من تكنولوجيا.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك وبلاستناد إلى المفاهيم المقدمة سابقاً للميزة التنافسية، نجد أنها تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

▪ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

▪ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

▪ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

▪ أن تكون مرنة بمعنى يُمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

▪ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير وال المدى البعيد؛

▪ تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها.<sup>3</sup>  
وهناك مجموعة من الخصائص المتمثلة في:<sup>4</sup>

▪ تُبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

▪ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

▪ عادةً ما تكون مركزة جغرافياً؛

▪ تنشئ من رغبات وحاجات الزبائن؛<sup>5</sup>

▪ نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير على عكس الميزة النسبية.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص87.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 309.

<sup>3</sup> محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>4</sup> بويكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 56.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص 27.

- وحتى تتحصل المؤسسة على ميزة تنافسية لا بد من اتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>
- تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة، والذي يتضمن تقدير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق، ونقاط القوة والضعف لديها مقارنة بالمنافسين؛
  - تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس، فقد تحصل على ميزة تسويقية وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء المرتقبين، وقد تكون هناك ميزة في التكلفة وهي الميزة التي يمكن أن تتمتع بها المنتجات لانخفاض التكاليف عن تكاليف المنافسين، وبما يمكن المؤسسة من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع.
  - ثقافة وقيم المؤسسة: ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في كل مستويات العاملين فيشاركون فيها من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

بعد دراسة نشأة ومفهوم الميزة التنافسية سنحاول في هذا المطلب معرفة أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في:

#### 1. الجودة المتميزة

وهي قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية، وتعتبر الجودة المتميزة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن.<sup>2</sup> فهي مقابلة لتوقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات.<sup>3</sup>

ويظهر تأثير الجودة العالية للمنتج تأثيراً مُضاعفاً من خلال:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 163.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 164.

<sup>3</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط2، 2006، ص 98.

<sup>4</sup> شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 200.

▪ توفير منتجات عالية الجودة تزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها؛

▪ يبرز تأثير الجودة بواسطة الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المنتجة، إنّ أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أمّا اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وعليه نجد المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وإنما يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

ويهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة تبني نظم يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية لا بد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.<sup>1</sup>

ونشير إلى، أن الركيزة الأساسية لإدارة الجودة هي التركيز على العميل من حيث الاستماع إليه وتحقيق رضاه وإسعاده وتلبية حاجاته ورغباته، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل إلى:<sup>2</sup>

- **التلبية الفورية:** استعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب؛
- **القدرة على تلبية الوعود:** "الموثوقية" ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة؛
- **الدقة في التعامل** وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات؛
- **إبداء المودة:** توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره؛
- **اللياقة في التعامل:** حيث أن العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً.

## 2. التكلفة

يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهما لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم واستناد إستراتيجيات المؤسسة، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

<sup>2</sup> الحنيطي أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 15، العدد 1، الجامعة الأردنية، الاردن، 2019، ص 5.

عن طريق حجم مبيعات كثيرة وبالتالي فإنها ستملك ميزة تنافسية من خلالها أن تتنافس في السوق والسيطرة عليه.<sup>1</sup>

### 3. الكفاءة المتميزة

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك، والمؤسسة التي تطمح إلى أن تكون كفوة لا بد من إتباعها إستراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة على مختلف مراحل الإنتاج.<sup>2</sup>

### 4. الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المؤسسات باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات المنافسة والربحية والتطور، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنج الذي تقدمه المؤسسة مع تحقيق تلك الاستجابة.<sup>3</sup>

### 5. الإبداع

وهو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد او حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل

<sup>1</sup> Evans, James Robert Collier David, **Opération management, au Intergrated and service approach**Thonson South Western, U.S.A, 2007, p124.

<sup>2</sup> علي محمد عليان علي، **متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 2013، ص 36.

<sup>3</sup> عفاف حسن هادي الساعاتي، **نظام الإبصار الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص 15.

يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.<sup>1</sup>

## 6. المرونة

وهي قدرة المؤسسة فهي تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:<sup>2</sup>

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

## 7. الحصة السوقية

تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتقوم المؤسسة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ومن بين هذه الطرق هو اقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.<sup>3</sup> ويعتبر التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملا مهما يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمؤسسة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة، وهناك ثلاث أنواع لبعد التسليم وتتعامل بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.<sup>4</sup>

ويخصوص جودة الميزة التنافسية فهي تكمن وترجع للمؤشرات التالية:

### 1. مصدر الميزة: والتي يُمكن ترتيبها وفق لأنواعها وذلك إلى درجتين:<sup>5</sup>

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة التي يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة؛

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة ولاية بسكرة-، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14، 15 فيفري، 2012، ص 6.

<sup>3</sup> Krajaweski Lee, Ritzaman Larry, **Opération management**, prentice-Hall, New jersey: 7<sup>th</sup> ed, 2005, p 62.

<sup>4</sup> خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 32.

<sup>5</sup> خليل نبيل مرسى، المرجع نفسه، ص 100.

▪ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج والذي يصعب تقليده، حيث توافر المهارات والقدرات العالية والبحوث تتطلب وقتاً كبيراً من جهة المؤسسات المنافسة.  
وعليه فإن الملاحظ لدرجتي مصدر الميزة التنافسية نجد أن الميزة التنافسية المصنفة في المرتبة المنخفضة فإنها غير قابلة للاستمرارية مقارنة بالميزة التنافسية الناتجة عن تمييز المنتج والمصنفة في المرتبة المرتفعة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها<sup>1</sup>

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة. ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة هي<sup>2</sup>:

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في اكتشاف فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للزبون؛
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى؛
- تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، ...) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

## ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

<sup>1</sup> بن غلبون فاطمة على، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص 39.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101.

تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين ميزتها التنافسية لتحقيق قيمة أكبر، ولتتمكن من ذلك لابد من معرفة المصادر التي تمتلكها أولاً والتي بواسطتها يُمكن لها من خلق ميزة تنافسية وهذا للعمل ع والتركيز على تطوير هاته المصادر التي هي محل وسيلة لتحقيق أهدافها واستغلالها بشكل أفضل، ومن خلال البحث وجدنا أن مصادر الميزة التنافسية تُصنف إلى:

**1. المصادر الخارجية:** تُعتبر الميزة خارجية عندما تركز على صفات خاصة بالمنتج والتي تُشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواءً بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إنّ الميزة التنافسية الخارجية تُعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإن المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر أعلى من سعر بيع المنافس الأول "الأفضل" والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إنّ الإستراتيجية التي تُركز على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تميّز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة التسويقية وقدراتها على الاقتناص الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير المشبعة بعد بالمنتجات الموجودة.<sup>1</sup>

**2. الخيارات الاستراتيجية:** وتتركز في تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين. بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى للميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في:

**1. الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً مُتجدداً للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

**2. التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007، ص 11.

<sup>2</sup> كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

### 3. المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها

وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والإرتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يُطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجت الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال.<sup>1</sup>

ولتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من المرور بثلاث مراحل أساسية متمثلة في:<sup>2</sup>

- **تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:** تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يُمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة بازدياد ضغط هذه القوى فإنه يُصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الإستثمار بشكل مقبول؛
- **إقرار الاستراتيجية التنافسية:** هنا يوضح لنا بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وهما قيادة التكلفة أيّ اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقلّ التكاليف الإجمالية أو التمييز أيّ اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة خدمة المنتج وذات قيمة في نظر العميل، ولقد أوضح "بورتر" "Porter" أن أي إستراتيجية من بين الإستراتيجيات سوف تكون عالقة في الوسط. ويؤكد "بورتر" بأن المؤسسة وبغض النظر على الإستراتيجية التي تتبعها فإنه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها؛
- **تطبيق الإستراتيجية التنافسية:** يجب أن تنتظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه بشكل متواصل.

<sup>1</sup> مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال **Fertial** "عناية"-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص 88.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 142، 143.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال اكتساب ميزة تنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذلك مؤسسة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ولقد حدد كل من "Hayes" و"Wheel Wrigh" أنواع المزايا النهائية وفقاً لمصدرها النهائي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين.	التكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.	النوعية
تتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب.	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة وخدمات، أسلوب إنتاج، تنظيم جديد ...	الابتكارية

المصدر: بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات -حالة المؤسسات الجزائرية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص234.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 104، 105.

## المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تسعى كل المؤسسات في الوقت الحالي على تقديم الأفضل لزيائنها والحصول على موقع مميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التفوق عليها من جهة، أو تقليدها من جهة أخرى، وتكون على دراية تامة بقواعد التنافس السائدة في السوق.

### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج وتميزه.

#### أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جنب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية. وبالتالي يمكن تحديدها بما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الذي تمتلكه المؤسسات الأخرى؛

#### 2. التنافس غير المميز

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمة وموقته حيث الأولى تبقى لمدة طويلة والثانية لمدة قصيرة؛

#### 3. الميزة التنافسية

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلاً قد تحقق المؤسسة قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة للاستخدام المبدع والخلق للنظام وهذه إما تكون دائمة أو مؤقتة.

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر "، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

## ثانياً: أنواع الميزة التنافسية حسب تمايز المنتج

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين من حيث تمايز المنتج وهما:

### 1. التميز في الكلفة

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة ففكرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك بـ:

- **مراقبة الحجم:** إن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة واكتلاك وسائل إنتاج جديدة وتوسيع الأسواق المستهدفة واكتشاف أسواق جديدة كل يساعد باقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- **مراقبة الإلحاق:** وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الامكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
- **مراقبة الروابط:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط والقنوات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها على احسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم؛
- **مراقبة التعلم:** التعلم هم نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه. والمؤسسات التي تتجح في إستراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية

التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزاً للدخول قد لا تتمكن مؤسسات كثيرة من التغلب عليه؛

<sup>1</sup> Dess,G.G., Lumpkin, G.T., &Eisner, A.B, **Strategic Management creating competitive advantages**, 4th ed, McGraw Hill, 2008, p 162.

▪ مهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة؛

▪ مستوى عالٍ من الخبرة في مجال العمل؛

▪ قنوات توزيع عالية الكفاءة.

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يجب توافر عدد من الشروط وهي:<sup>1</sup>

▪ وجود طلب مرن للسعر؛

▪ نمطية المنتج؛

▪ عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛

▪ عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

ولإستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة تتمثل في:

▪ تفادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات

المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك

العلامة تقدم شيئاً مُميزاً ومُنفرداً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة

يكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها؛

▪ الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل

الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من

الربحية.<sup>2</sup>

▪ ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس

مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من

أجل تطوير نفسها.<sup>3</sup>

## 2. إستراتيجية التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء

قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لشعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة

التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها،

<sup>1</sup> عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية-التنفيذ والرقابة- إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية، مصر، 1995، ص 79.

<sup>2</sup> فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 25.

<sup>3</sup> Stratégor, Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité, Paris, Dunod, 1997, pp 74/76.

كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة،<sup>1</sup> ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>2</sup>

- الإجراءات التقديرية: تُعتبر الاختيارات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملاً مُهيماً على تفرداها؛
- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع؛
- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين؛
- التموضع: تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها؛ ولتطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة لابد من مراعاة بعض الشروط المتمثلة في:<sup>3</sup>
- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، حتى يحس المستهلكون بقيمة الاختلاف في المنتج، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز.

بالإضافة إلى ذلك، هناك تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية المسمى بـ"نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة" اقترحه "Wisseman" وهما:<sup>4</sup>

- **ميزة النمو:** تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة، وهذا ما ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين؛
- **ميزة التحالف:** تُشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعقدتها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

<sup>1</sup> منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 388.

<sup>2</sup> أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2017، ص 102.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 52.

<sup>4</sup> حسن علي الزغبي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2004، ص ص 64، 65.

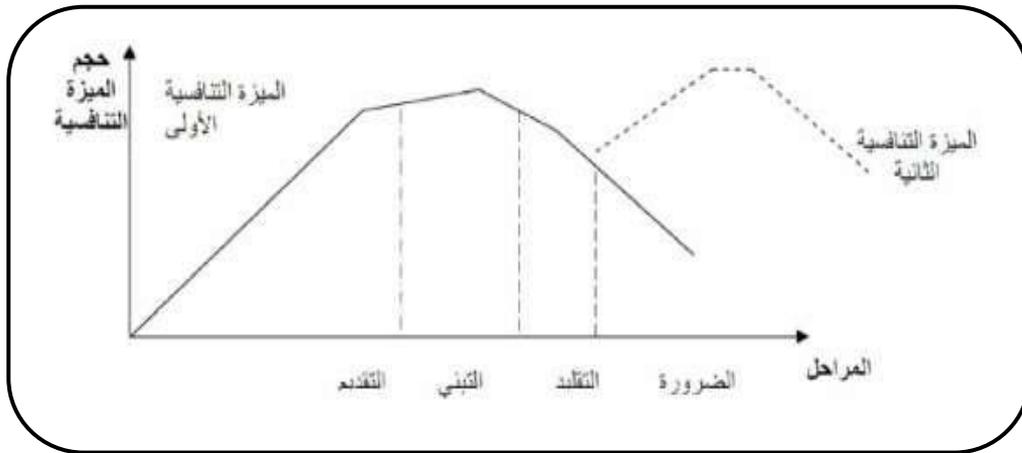
وتتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

### 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.<sup>1</sup>

كما أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثلها مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم: (04) مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: طهرات عمار، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 06.

من خلال الرسم نلاحظ أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل أثناء حياتها، وكل مرحلة تمتاز بخصائص، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:<sup>2</sup>

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن؛

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا " إعداد، تنفيذ، مراجعة"، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> طهرات عمار، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 6، 7.

- **مرحلة التقليد:** وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات؛
- **مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين لميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

## 2. نطاق التنافس:

يُعبّر عن مدى شساعة أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وهو السبيل لتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالأطراف المنافسة، ونذكر على سبيل المثال الخبرة الفنية الموحدة، توحيد منافذ التوزيع، التسهيلات الإنتاجية. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: قطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي والنطاق الصناعي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نماذج الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على بناء ميزتها التنافسية من خلال انتهاجها لمجموعة من الوسائل والإستراتيجيات كما أورده العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولعل من أبرز الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى مبتغاها نجد:<sup>2</sup>

**1. أنموذج الأعمال:** نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك التفكير بربطها مع ربحية المؤسسة، إذ تنتسج الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المؤسسة أكبر حجماً من معدل الربحية في قطاع الأعمال الذي تنتمي له المؤسسة، بتخصص أنموذج الأعمال بمحاولة الإجابة عن تساؤل مفاده كيف تصمم إستراتيجيات تمكن المؤسسة بلوغ الميزة التنافسية والتفوق بتحقيق الربحية ونموها، فأنموذج الأعمال هو أحد النماذج العقلية ذات النظرة الكلية، يبحث عن تلاؤم حجم استثمارات رأس المال وإمكانية اختيار إستراتيجيات متنوعة تمكن المؤسسة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة، وهكذا فإن فكرة أنموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالسلوكيات الآتية:

<sup>1</sup> عبد الغني دادن، عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية - الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية - الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08، 09 ماي 2004، ص 661.

<sup>2</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 156، 157.

- اختيار زبائنها؛
- تحديد مختلف أوجه المنتج؛
- خلق القيمة للزبائن؛
- كسب الزبائن والمحافظة عليهم؛
- إنتاج السلع، والخدمات والمعلومات؛
- تسليم السلع، والخدمات والمعلومات إلى السوق المستهدف؛
- تنظيم أنشطة المؤسسة الداخلية؛
- توظيف موارد المؤسسة؛ بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها؛
- نمو الأعمال عبر الزمن.

2. **أنموذج الإستراتيجية:** ترتكز فكرة هذا الأنموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة بالميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية، والتي تعتمد على إيجاد نوع من التوازن بين أنموذج الإستراتيجية ومدى المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة. والجدول التالي يُوضح ذلك:

**الجدول رقم (03): النظرة البديلة الإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية**

الميزة التنافسية المستدامة	أنموذج الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إهلاك المؤسسة مركزاً تنافسياً متقدراً؛</li> <li>▪ تكيف أنشطة المؤسسة بما يتناسب مع الإستراتيجية؛</li> <li>▪ وضوح المبادلات والامتيازات مقابل المنافسين؛</li> <li>▪ التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة؛</li> <li>▪ القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزائه؛</li> <li>▪ فاعلية نتائج العمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أن تحتل المؤسسة موقعاً تنافسياً مثالياً في الصناعة؛</li> <li>▪ مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة؛</li> <li>▪ ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح، والموارد الحرجة والمقدرات الجوهرية؛</li> <li>▪ المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.</li> </ul>

المصدر: هباش فارس، التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص 222.

وتواجه المؤسسة في مجال أعمالها والمحيط الذي تنشط فيه عدّة عقبات تقلل من إمكانية اكتسابها للميزة التنافسية وكذلك موقع تنافسي إستراتيجي في السوق والحصول على الريادة، ومن بين هذه العراقيل والمعوقات نذكر:<sup>1</sup>

▪ **المعوقات الداخلية:** وهي تُعبر عن كافة العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئة عملها داخل الدولة الواحدة وهي كالتالي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يُعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية واللائمة والسريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

▪ **المعوقات الخارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج بيئة المؤسسة والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول إليها؛
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً وبالتالي من الصعوبة منافستها؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
- تحول الاقتصاد من اقتصاد سلع وخدمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة؛
- تحول معايير الصناعة من محلية إلى دولية؛
- ضعف أجهزة التعليم والتنقيف؛
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

<sup>1</sup> عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 56، 57.

<sup>2</sup> حامد، بورغدة نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة -دراسة حالة مؤسسة مبنائية-، المنهل، 2016، ص 136.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

بما أن هناك اختلاف في الآراء حول تحديد وإيجاد تعريف للميزة التنافسية كذلك هناك اختلاف في إيجاد مؤشرات تقيس الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة وهذا راجع للمتغيرات والعوامل المستعملة لقياسها، وعليه فهناك العديد من المؤشرات التي تُستعمل لمعرفة هل المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية أم لا؟ فمنها ما يُمكن قياسها وحسابها وتتمثل أساساً في المؤشرات الكمية، بالإضافة إلى وجود مؤشرات لا يُمكن قياسها مثل رضا العميل وهنا نتحدث عن المؤشرات النوعية وفيما يلي تفصيل وشرح لهاته المؤشرات "الكمية والنوعية" والتعرف عليها لمعرفة قدرة المؤسسة على امتلاك الميزة التنافسية.

#### أولاً: المؤشرات النوعية

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياساً بالمنافسين الآخرين من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تُمثل الميزة التنافسية، وهي<sup>1</sup>:

1. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن؛
2. **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان عليه متوقع، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛
3. **النوعية القياسية:** هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

#### ثانياً: المؤشرات الكمية

وتعتمد على المؤشرات المالية للمؤسسة والتمثلة في:

##### 1. الربحية:

يُستخدم مؤشر الربحية في المؤسسة من أجل تقييم أداء المؤسسة وذلك بواسطة نسبة صافي الدخل إلى الأصول في المؤسسة أو الاستثمارات وبإمكان المؤسسة أن تُعظم ربحها عن طريق تحسين استثماراتها واستغلال أمثل لمواردها.<sup>2</sup> وتعتمد الأرباح المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وذلك على

<sup>1</sup> رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- سكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 115، 116.

<sup>2</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العولمة الاستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركة إنتاج الأدوية الأردنية -دراسة ميدانية في منظور المديرين-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 52.

الجاذبية النسبية لمنتجاتها على مدى فترة طويلة، كما أن الربحية المستقبلية يُمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها المؤسسة أو على الجوانب الأخرى لإستراتيجيتها.<sup>1</sup> كما تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية. ويمكن أن تُكوّن المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية. وتُعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة. وهي موضحة في شكل النسب التالية:

- **عائد حقوق الملكية:** تُوضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يُقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين)؛
- **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.<sup>2</sup>
- **هامش الربح:** ويُحسب هامش لربح بقسمة الأرباح بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

## 2. مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF\* بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية

<sup>1</sup> Mc Fetridge, Donald G, La Compétitivité : Notion et Mesures, Ottawa : Industrie Canada, Avril 1995, Document Hors-Série n° 5, [http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes.nsf/vwajp/\\$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf.p](http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes.nsf/vwajp/$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf.p): 6. (02/02/2019)

<sup>2</sup> مغمولي نسرين، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 58.

أخرى تسمى "لا فاعلية X) أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً. ويمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{تكاليف عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

### 3. النمو السنوي في المبيعات

يعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح المؤسسة وعلى زيادة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}} = \text{النمو في المبيعات}$$

وتسعى العديد من المؤسسات أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف مُحدد لمقدار النمو في المبيعات المواد تحقيقه كأحد معايير النجاح.<sup>3</sup>

### 4. الحصة السوقية

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، حيث تُعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من سلعة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة، أيّ هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافسين الأحسن أداءً،<sup>4</sup> وبالتالي فمؤشر حصة المؤسسة من السوق يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة لأنه يعتمد على مقارنة حصة سوقها بحصة سوق المنافسين، فمن الممكن أن تكون المؤسسة مريحة وتستحوذ على حصة كبيرة من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا نتيجة لتدخل الدولة من خلال سن القوانين والتشريعات المفروضة لحماية مؤسساتها وأسواقها من المنافسة الخارجية، كما يُمكن أن تكون ربحية المؤسسة

<sup>1</sup> مريم خالج، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2017، ص 43.  
\* PTF : Productivité Totale des Facteurs.

<sup>2</sup> مفتاح حسن، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> هباش فارس، مرجع سابق، ص 260.

<sup>4</sup> بن الدين امحمد، المنافسة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2013، ص 71.

مؤقتة وغير قادرة على الاحتفاظ بها لعدم صمودها أمام المنافسة الدولية في حالة تحرير الأسواق الداخلية،<sup>1</sup> ويُمكن قياس هذا المؤشر باستخدام ثلاث طرق:<sup>2</sup>

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات في السوق؛
- **الحصة السوقية النسبية:** وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛
- **حصة السوق المخدم:** وتُحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه. كما يُمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب من الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة تساوي الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والفائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تُمثل بذات الوقت قيمة أكبر من المنافسين في السوق.

## 5. تكلفة الصنع

تُعتبر التكلفة عنصر وثيق الصلة بالإنتاج، حيث لا إنتاج بدون تكاليف، ولا تكاليف بدون إنتاج، كما أن الإنتاج الصناعي التحويلي هو خلق السلع والخدمات من خلال عملية تحويل لمستلزمات الإنتاج والتي قد تضم مواد خام و سلع شبه مصنوعة و سلع تامة الصنع، وبمساعدة عوامل الإنتاج مثل العمل ورأس المال ... الخ، وأن القيمة النقدية لكل هذه المستلزمات تعرف بالتكاليف النقدية للإنتاج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خاشعي محمد، الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة تريفيلور "TREFILOR"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2013/2012، ص ص 63، 64.

<sup>2</sup> مفتاح حسن، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، 2008، ص 203.

<sup>4</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 159.

### المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

نظراً للأهمية التي تكتسبها الميزة التنافسية في حياة أي مؤسسة، باعتبارها شرط من شروط بقاء المؤسسة في بيئة الأعمال، وجب علينا التعرف على أهم الطرق المنتهجة من طرف المؤسسة لبناء واكتساب ميزتها التنافسية.

وبناءً على ما سبق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى سلسلة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الإستراتيجيات العامة للتنافس، وأخيراً سنركز على مكانة إستراتيجية التنويع بنوعيتها بالاندماج والتحالف في تحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية

يرجع مصطلح "سلسلة القيمة" إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولقد أكد "Porter" على أنه يستحيل فهم أو اكتشاف الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق وتدعيم المنتجات، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.<sup>1</sup>

وتُعرف على أنها: "وسيلة لتقسيم وتحليل الأنشطة لكل مؤسسة، حيث تفكك المؤسسة إلى أنشطة بشكل يجعل من الممكن اكتشاف المزايا والعراقيل فيما يخص التكاليف والموارد التي تُمثل مصدراً للتمييز".<sup>2</sup> فهي: "الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال".<sup>3</sup>

وبالتالي فإن سلسلة القيمة تصف مراحل العملية الإنتاجية الخاصة بالمنتج من بداية جمع المواد الأولية وما يحتاج تصنيعه إلى خروجه في هيئته النهائية، أي تتضمن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم قيمة للزبون بما يُحقق لها أرباح في كل جزء من السلسلة وبأقل التكاليف.

فلسلسلة القيمة تصف كل الأنشطة التي تُشكل الأداء الاقتصادي وإمكانية المؤسسة، فهي تصف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة، ومن ثم فإن سلسلة لقيمة تُمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المسيررون تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, France, 1999, p 49.

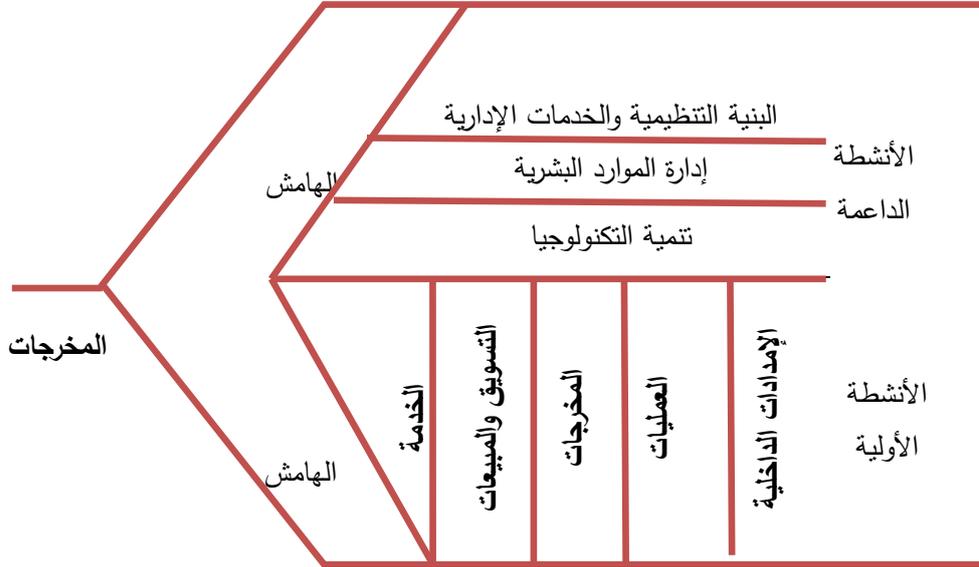
<sup>2</sup> Alain Charles-Martinet, Ahmed Silem, *Lexique de gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p 84.

<sup>3</sup> Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, éd Bréal, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2007, p 124.

<sup>4</sup> عبد الحكم الخزامي، *الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية-*، دار الفجر، مصر، 2008، ص 204.

وتقوم سلسلة القيمة على تحليل نوعين من الأنشطة الممارسة من طرف المؤسسة وهما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة كما هي موضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم: (05) مكونات نموذج سلسلة القيمة



المصدر: غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 104.

من خلال الشكل نلاحظ أن سلسلة القيمة تتكون من نشاطين الأول متمثل في الأنشطة الأساسية أو الأولية والتي ترتبط بالإنتاج والتطوير والتوزيع، والثاني المتمثل في الأنشطة الداعمة والتي تشير إلى العمليات المساعدة للأنشطة الأولية، وفيما يلي شرح لمختلف مكونات سلسلة القيمة

#### 1. الأنشطة الأساسية

ترتبط الأنشطة الأساسية مباشرة بحلقة الإنتاج، التطوير، التوزيع، ويتم استخدام نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "بورتر" كتقنية تستهدف تحليل الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، وتمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها مؤسسة لإنتاج وتوصيل سلعة أو خدمة للعميل.<sup>1</sup> فهي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل منتج أو خدمة إلى المستهلك وتتضمن:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 103.

<sup>2</sup> روبرت. ا. بس، ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 205، 214.

- **الإمدادات الداخلية:** وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون؛<sup>1</sup>
- **العمليات:** تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي، والمتمثلة في أنشطة التعبئة والتغليف، الطباعة، الاختبار، وتسهيلات عمليات الإنتاج، فضلاً عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة، والتي يمكن أن تُحقق ميزة تنافسية سواء كان ذلك بذاتها أو بمخرجاتها لأنها ستكون موضع قبول ورضا المستهلك؛
- **الإمداد والتمويل الخارجي:** يشير إلى نقل المنتجات التامة الصنع إلى قنوات التوزيع، أي الاهتمام بإدارة توزيع المنتجات إلى المشتريين المباشرين مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، والأنشطة والإجراءات المرتبطة بالإمداد والتمويل إلى الخارج تتضمن الرقابة على المخزن، التخزين، والنقل كما هو الحال مع الإمداد والتمويل إلى الخارج يمكن أن تساعد إلى حد كبير المركز التنافسي للمؤسسة؛
- **التسويق والمبيعات:** تتضمن كل الأنشطة التي تتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك. ولهذا النشاط أهمية وحيوية متميزة في تحقيق العلاقة مع المستهلك وخلق قيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة، وبذلك يعزز إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المؤسسة؛
- **الخدمة:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها، وهذه الخدمات من شأنها أن تكمل المتطلبات والعمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية والتي تُضيف قوة ومكانة للمؤسسة في تعاملاتها الخارجية وسواء مع المشتري النهائي أو الوسيط.

## 2. الأنشطة الداعمة

هي تلك الأنشطة التي لا تخلق منفعة للعميل، وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية،<sup>2</sup> وتشتمل هذه الأنشطة على:

- **أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة:** تشمل أنشطة إدارة العموم، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي؛

<sup>1</sup> Robert Papin, **Stratégie pour la création d'entreprise : création-développement-repris**, Dunod, 9emeédition, Paris, 2001, p119.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 158.

- **أنشطة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتطوير الأفراد، وتشمل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل؛
- **أنشطة تطوير وتنمية التكنولوجيا:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في حلقة القيمة، وتشمل أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛
- **أنشطة المشتريات:** وتشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو الآلات.<sup>1</sup>  
وبناءً على ما سبق، فإن مفهوم القيمة يركز على محورين أساسيين هما:<sup>2</sup>
- **تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة:** تتمثل في الأنشطة التي يقتنع المستهلكون أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة؛
- **تحديد التكاليف التي تضيف قيمة:** وهي تلك التكاليف التي يقتنع المستهلكون أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة وغير ذلك.
- وتمر عملية تطبيق سلسلة القيمة بعدة مراحل هي:<sup>3</sup>
- **تحليل وتصنيف الأنشطة المكونة للقيمة:** والتي تهدف إلى إعادة تصنيف الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وتوزيعها وفق تقسيم الأنشطة داخل سلسلة القيمة؛
- **تحديد الأهمية النسبية للأنشطة وفق مدى مساهمتها في إجمالي التكاليف:** وهذا من خلال حساب تكلفة كل نشاط فرعي ونشاط رئيسي في سلسلة القيمة من واقع أرقام وبيانات فعلية عن تكلفة كل نشاط بمفرده، ففي المرحلة السابقة تم توزيع الأنشطة المختلفة وتصنيفها بشكل معنى ورمز يُعبر عن المجموعة التي ينتمي إليها كل نشاط داخل سلسلة القيمة، وبمجرد إجراء عملية توزيع وتصنيف الأنشطة يتم تجميع أرقام التكاليف لكل مجموعة فرعية، وكذلك كل مجموعة رئيسية من الأنشطة تم تحديد نسبة تكليف كل مجموعة من إجمالي تكاليف سلسلة القيمة؛

<sup>1</sup> Michael Porter, **La concurrence selon porter**, édition village mondial, paris, 1999, p 85.

<sup>2</sup> صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، **استخدام سلسلة لقيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض - الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 32، العدد 97، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 76.

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 187.

▪ **إيجاد العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة:** تركز وجهة النظر المحاسبية التقليدية على عملية توزيع عناصر التكلفة على المراكز المختلفة للتكاليف وفق قواعد وإجراءات معينة بهدف التوصل إلى الأرقام الإجمالية للتكلفة وتكمن نقطة الضعف الرئيسية وراء هذه الإجراءات في افتقادها لمسألة التحليل والفحص الدقيق لسلوك التكاليف من خلال دراسة العوامل الرئيسية المسببة والمحددة لمستوى التكلفة، وهذا ما دعا إليه "Michael Porter" إلى التركيز على مفهوم العوامل المحركة أو المحددة للتكلفة، وتحدد في النهاية مقدار ما يصرف على عناصر التكلفة.

وبالتالي فإن سلسلة القيمة المقترحة من طرف "بورتر" تركز على التكاليف والأنشطة المولدة للقيمة، وبالتالي الاعتماد على الأنشطة التي تؤدي فعلاً بتنمية القيمة لدى العميل الذي يقبل إنفاق مبلغ ما من أجل الحصول على هذا المنتج والذي يُحقق له قيمة.

وتُساعد سلسلة القيمة المؤسسة في بناء ميزة تنافسية من خلال:<sup>1</sup>

- السهر على تحسين العلاقات مع الموردين من جهة وبما يقابله من علاقات مع العملاء؛
- تحسين العلاقات الداخلية بين أنشطة القيمة على المستوى الجزئي وبين سلاسل القيمة داخل المؤسسة؛
- تحليل سلسلة القيمة بما يُوفر للمؤسسة فرصة خلق القيمة، تحقيق وفورات التكلفة وإدارتها، ثم الاهتمام باحتياجات المستهلك بمعنى أنها تهتم بتطوير مستويات التكامل بين الأنشطة المسؤولة عن توفير احتياجات المستهلك؛
- تحليل التكلفة الداخلية لتحديد عناصر التكلفة النسبية لعمليات توريد القيمة الداخلية؛
- تحليل التميز الداخلي بغرض فهم مصادر التميز بما فيها التكلفة داخل عمليات توليد القيمة؛
- تطبيق أسلوب تحليل القيمة في المؤسسة مما يؤدي إلى تقديم قيمة أكبر للمستهلك والكشف عن فرص أخرى لتحقيق الربحية، وخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة؛

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- حنان جابر حسن، أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة على خفض التكلفة لدعم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية "دراسة نظرية، تطبيقية"، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الملك سعود، السعودية، 2011، ص 311.

- غضاب رانية، مرجع سابق، ص 150.

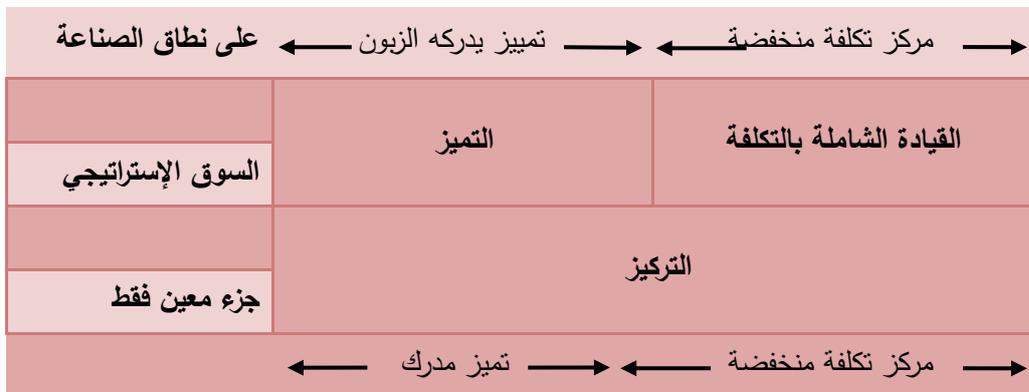
- إستغلال المعلومات التفصيلية عن أنشطة المؤسسة التي يُوفرها أسلوب تحليل سلسلة لقيمة بالتكامل مع الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة التي تُساهم في توضيح نقاط القوة والضعف ومنه الانطلاق لتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المؤسسة جاهدة لإيجاد طرق ووسائل ملائمة تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة ضمن إستراتيجية تكفل لها إنتاج سلع ذات جودة عالية قادرة على المنافسة مع مراعاة زاوية تخفيض التكاليف، أو العمل على تمييز المنتج بما يتوافق مع رغبات الزائن أو القيام بالتركيز على جزء معين من السوق والقيام بتغطيته، وفي هذا السياق إقترح "بورتر" ثلاثة إستراتيجيات أساسية تتبعها المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافسين والمتمثلة في:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز أو تجزئة السوق

### الشكل رقم: (06) الإستراتيجيات التنافسية العامة



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص 163.

من خلال الشكل نلاحظ أن بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بانتهاج إحدى الإستراتيجيات المقترحة من طرف بورتر وهذا حسب هدف كل مؤسسة في ظل الإمكانيات والموارد التي تملكها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولكن كل إستراتيجية لها عوامل ولها شروط حتى تتجح المؤسسة المطبقة لها وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات العامة بالتطرق لمضمون كل إستراتيجية مع الإشارة إلى العوامل والشروط الواجب توفرها عند استخدامها وأهم المخاطر التي تتطوي عليها كل إستراتيجية.

## 1. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف

تُعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة ومقبولة لدى العملاء بأقل التكاليف بالنسبة لأولئك المنافسين".<sup>1</sup> والتي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، والملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض الوظائف مثل: البحث والتطوير، الإعلان والترويج وغيرها. وتمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها حظاً دفاعياً ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين. كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجزاً أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل.<sup>2</sup> فدور المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية يكمن في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من منطلق تقليص حجم الاستثمارات، وإنما بتحسين طرق الإنتاج عن طريق الاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي والتكنولوجي للحصول على مستوى قريب للقيمة من تلك التي يعرضها المنافسين وبأقل الأسعار.<sup>3</sup>

وهناك العديد من المزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها:<sup>4</sup>

- **المنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **المشترين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

<sup>1</sup> Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management : Concept : Competitiveness and Globalization**, 9 th edition, South-Western College Pub, USA, 2010, p 108

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 146.

<sup>3</sup> Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Ibid**, p 110.

<sup>4</sup> رحمون رزيفة، **مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 126.

- **الموردين:** تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- **المنافسين المحتملين:** إن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد، نظراً لقلّة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة، وذلك على أساس التكلفة الأقل؛
- **المنتجات البديلة:** إن هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

ولتحقيق هذه لإستراتيجية بشكل فعال وجب توفر عدد من الشروط هي:<sup>1</sup>

- وجود طلب مرن؛
- نمطية المنتج؛
- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛
- عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

## 2. إستراتيجية التميز

وتتضمن هذه الإستراتيجية مخاطر تواجهها المؤسسة عند انتهاجها لها الناجم عن سوء فهم العوامل التي تركز عليها هذه الإستراتيجية ولعل أهم هذه المخاطر ما يلي:

- **التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة:** بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج النهائي وتهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط أنشطة سلسلة القيمة التي تخفض من تكاليف منتجاتها وترفع من جودتها.<sup>2</sup>

ومن بين الأخطاء التي يجب تفاديها من طرف المسؤولين الذين ينتهجون إستراتيجية التميز في

مؤسساتهم هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة - إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 79.

<sup>2</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, OP.Cit, p 200.

<sup>3</sup> هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 160، 161.

- **التميز المفرط:** يُمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما يؤدي إلى إفراط التميز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفاً سهلاً لمؤسسات المنافسة التي تملك منتجاً ذا جودة مناسبة وسعر منخفض؛
- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة تصبح هذه الأخيرة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق له؛
- **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج، وغالباً ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح؛
- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصاً جديدة ومستمرة للتميز.

إن التفرد والتميز المدرك من طرف العميل ما هو إلا في الأساس إلا تقديم منتج مختلف عن منتجات المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على المواجهة، ويساعد على تحسين تنافسية المؤسسة كالتالي<sup>1</sup>:

- **تجنب المنافسة:** عند نجاح المؤسسة في ابتكار منتج مميز فقد أنشأت في نفس الوقت سوق لوحدها، تكون فيه محتكرة للمنتج المميز مما يجنبها الضغوط التنافسية لبقية المؤسسات؛
- **علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء:** إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين نظراً لكون المنتج لفريد يجعلها تفاوض من موقف قوة، حيث تستطيع رفع أسعار منتجاتها إذا ارتفعت أسعار المواد الأولية من جهة، ومن جهة أخرى تستطيع المؤسسة إختيار الموع الذي ترغب فيه حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين؛

<sup>1</sup> حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 129.

- **المردودية:** إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح القيمة المميزة للمنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي هذا الأخير قبل لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر.

### 3. إستراتيجية التركيز

تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة فئة مستهدفة وضيقة بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ومنه فإن الصفة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق لإشباع حاجات معينة من المستهلكين.<sup>1</sup> وتسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما: إما التركيز على خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.<sup>2</sup>

وحتى تتجح المؤسسة في تطبيقها لإستراتيجية التركيز المبنية على التميز لابد من:<sup>3</sup>

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع العالي لجزء من عملاء السوق المستهدفين؛
- توضيح التميز لتلك الفئة من العملاء عن طريق مختلف الوسائل كالإشهار، الإتصال المباشر بالعملاء، ... إلخ؛
- إختيار هدف للتمييز الذي يحتوي على رغبات قوية للعملاء المستهدفين؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

وكل مؤسسة تنتهج وتطبق الإستراتيجية المناسبة لها مع مراعاة الشروط والعوامل اللازمة لتطبيقها، وفيما يلي عرض وتلخيص لأهم متطلبات تطبيق إستراتيجيات التنافس لبورتر.

<sup>1</sup> Johon Miltenburg, **Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan**, 2<sup>nd</sup> edition, Productivity Press, New York, 2005, p 21.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Ibid**, p 110.

الجدول رقم (04): متطلبات إستراتيجيات بورتر

متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية	نوع الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سيطرة على التكاليف؛</li> <li>▪ نظام الحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إستثمار كبير في رأس المال؛</li> <li>▪ تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع؛</li> <li>▪ نظام توزيع منخفض التكاليف؛</li> <li>▪ مهارات عمالية.</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنسيق بين دوائر البحث والتطوير والإنتاج والتسويق؛</li> <li>▪ مقاييس نوعية بدلاً من الكمية؛</li> <li>▪ توفر عمالة ماهرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قدرات تسويقية؛</li> <li>▪ هندسة المنتجات؛</li> <li>▪ مهارات فردية؛</li> <li>▪ إبداع وأبحاث.</li> </ul>	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مزيج من المتطلبات أعلاه؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مزيج من المتطلبات أعلاه؛</li> <li>▪ خدمة سوق محدد.</li> </ul>	التركيز

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 117.

من خلال الجدول اعلاه، يتضح لنا أن انتهاج وتطبيق أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة المتمثلة في قيادة التكلفة، التمييز أو التركيز ترتكز على قدرة المؤسسة في توفير متطلباتها من مادية وتنظيمية حتى تتجح فيها.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات التنوع كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

كما تطرقنا في الفصل السابق، فإن إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها عبارة عن أساليب وطرق ووسائل تنتهجها المؤسسة لخلق ميزة تنافسية، أو اكتساب حصة سوقية، أو التعلم وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها حسب قدرة المؤسسة من جهة، وكيفية إدارتها لهذا الأسلوب الحديث، وعليه سنركز في هذا المطلب على إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة منها إستراتيجية التنوع بالاندماج وكذا إستراتيجية التنوع بالتحالف في المساهمة في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة التي اختارت هذه الإستراتيجيات الحديثة، نتيجة توفير مزايا عملية تساهم بحد ذاتها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما توفره كل من إستراتيجية التنوع بالتحالف أو إستراتيجية التنوع بالاندماج، ويمكن وضع أهم المزايا ولفوائد التي يمكن أن توفرها هذه الإستراتيجية من نمو وتعلم ولاسيما تحسين مؤشرات الميزة التنافسية لكل مؤسسة انتهجت هذه الإستراتيجية، والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### ■ النمو والتوسع

والذي يُعتبر هدفاً أساسياً تسعى كل مؤسسة تحقيقه، ويكون من خلال طرق عديدة إما عن طريق إضافة خطوط إنتاج جديدة أو تطوير منتج جديد أو إضافة عملاء جدد والتنوع الجغرافي لمناطق البيع والتنوع واتخاذ قرارات الموازنة الرأسمالية بإضافة أصول ثابتة جديدة، ويعتبر هذا التوسع ضروري لكنه يتصف بالبطء ونتائجه غير مؤكدة كما أنه يتطلب جهد ووقت طويل قد يمتد إلى عدة سنوات باعتبار هذا النوع تنوع داخلي والاعتماد على مواردها الداخلية، عكس إستراتيجية التنوع بالتحالف أو التنوع بالاندماج الذي يسمح بتحقيق هدف النمو وبشكل سريع من خلال الحصول على وحدات اقتصادية قائمة وناجحة وفي وقت قصير.<sup>1</sup>

كما تساهم إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خفض التكاليف، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، فتشكيل تحالف إستراتيجي -خصوصاً الدولي منه- يُحقق مزايا تنافسية وتداوية تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق إقتصاديات الحجم، والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المؤسسة، ويقصد بالمزايا التداوية "الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال الحالية عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف من خلال

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 53.

تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن ارتباطهما كان من نوع مختلف عن السابق".<sup>1</sup>

▪ **تبادل المعلومات:** من خلال الاتصال المستمر بين المؤسستين، سواء المنتهجة إستراتيجية التنويع بالاندماج أو التنويع بالتحالف، واتخاذ القرارات المختلفة التي تهمهم، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير على **تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء**.<sup>2</sup>

▪ **الاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم:** يُقصد باقتصاديات السلم، تحقيق المؤسسة لوفورات اقتصادية بسبب زيادة حجمها، حيث تتضاءل التكاليف بسبب نقص الكلفة الوحيدة الثابتة، ولا يُعتبر كبر الحجم الميزة الوحيدة التي توفرها اقتصاديات السلم، فالحجم مُرتبط بالطاقة الإنتاجية لكن هناك مزايا للقدرة الإنتاجية تتمثل في تحسين النوعية والجودة، التي تستفيد منها المؤسسات التي انتهجت إحدى أنواع إستراتيجيات التنويع نتيجة مشاركة المعارف فيما بينهم.<sup>3</sup> وعلى هذا الأساس فإن كل من إستراتيجيتي التنويع بالاندماج والتنويع بالتحالف تُحققان هذه الميزة من خلال زيادة قدرة المؤسسة في التفوق في النشاطات الممارسة من خلال زيادة الحجم والخبرة الناتج عن التعاون المتوقع بين المؤسستين.

▪ **الاستفادة في دخول الأسواق الدولية:** وهذا عن طريق انتهاز إستراتيجية التنويع بالتحالف حيث تساعدها على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض المؤسسات بمفردها، فمثلاً قد يكون الهدف الإستراتيجي للمؤسسة من الدخول في تحالف مع مؤسسة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى السوق الأجنبية، وقد تبنت "موتورولا" هذه الإستراتيجية عندما واجهت مصاعب في الدخول إلى السوق اليابانية لبيع منتجاتها من الهواتف الخلوية، وعندما دخلت "موتورولا" في تحالف إستراتيجي مع "توشيبا" اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة، تمكنت "موتورولا" من

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- سعد على العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم، مداخل، تطبيقات**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص ص 12، 14.

- محمد أمين بن بوعزة، **مرجع سابق**، ص ص 229، 230.

- أمال بوسمينة، **مرجع سابق**، ص ص 175، 176.

<sup>2</sup> عماد صفر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 171.

<sup>3</sup> عادل لعجالي، **أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص

الحصول على مساعدة كبيرة من "توشيبا" في مجال تسويق الهواتف الخلوية في السوق اليابانية، بما في ذلك إرسال مدرائها لفرع "موتورولا" في اليابان سنة 1987، كما توسطت مؤسسة "توشيبا" لدى الحكومة اليابانية للحصول على الموافقة السياسية لقيام "موتورولا" بدخول السوق بصورة رسمية والحصول على موجات الراديو اللازمة لنصب شبكات الاتصالات الخاصة بأعمالها، ومازالت المؤسسة تمارس نشاطها على نطاق واسع في السوق اليابانية.<sup>1</sup>

■ **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** التطور التكنولوجي الذي يعد عاملاً أساسياً في تطور المؤسسة الصناعية، وفي رواج منتجاتها، وتفتحها على الأسواق الخارجية، ونظراً لكونه عاملاً مستمراً في التغيير يوماً بعد يوم، فمن الصعب على المؤسسة الصناعية أن تواكبه دوماً، نظراً لتكاليفه التي قد تشكل عائقاً أمامها، مما يستدعي اللجوء إلى إستراتيجيات التنويع لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية، فتعقيد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة، يحتم تعاون الطرفين فيما بينهما أو أكثر، من أجل الحصول عليها واستغلالها بصورة مشتركة، تؤدي إلى انخفاض العبء المتحمل من كل طرف، لاقتناء تلك التكنولوجيا، وعليه فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جداً، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، كان سبباً دافعاً لإبرام مثل هذه الإستراتيجيات في هذا المجال. إذ تدخل المؤسسات في تحالفات إستراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة التينغ والكبريت-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 126.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال -مفاهيم، مداخل، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 12، 14.

## خلاصة الفصل الثاني

امتلاك ميزة تنافسية في الوقت الراهن وفي ظل التغيرات والتطورات السريعة، يرتبط بدرجة أولى بنجاح المؤسسة والقدرة على التفوق على منافسيها والحفاظ على حصتها ضمن هذا التنافس، وكذا قدرتها على توظيف جميع إمكانياتها وقدراتها واستغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية جديدة، وعليه يمكن تلخيص ما تم التطرق إليه في النقاط التالية:

فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز والتفوق في مجال معين أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات البيئية؛

الاستمرارية، وصعوبة تقليديها، من أبرز خصائص الميزة التنافسية؛

هناك مصادر داخلية وخارجية تعتمد المؤسسة عليهما لبناء وإنشاء الميزة التنافسية؛

تعتمد المؤسسة على ثلاث إستراتيجيات هي: التكلفة الأقل، التميز، التركيز، حيث تعمل المؤسسة بواسطة انتهاجها لإحدى هذه الإستراتيجيات تستغل الموارد والكفاءات التي تحوز عليها لخلق ميزة تختلف عن منافسيها؛

نتيجة للتطور التكنولوجي والتكتلات التي يشهدها العالم اليوم من خلال إتحاد وتحالف واندماج العديد من المؤسسات فيما بينها وتكوين قوى تنافسية تتميز بالقوة والصمود، وإضافة إلى امتلاك تكنولوجيا عالية جعل المؤسسة اليوم أمام خيار إستراتيجية التنوع بمختلف أنواعها لمواكبة هذه التغيرات من جهة واكتساب مزايا لاسيما في مجال البحث والتطوير، والعمل على الصمود أمام كبريات المؤسسات.

---

## الفصل الثالث: التجارب الدولية في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

---

## تمهيد

العمل على تحسين الميزة التنافسية، يسمح للمؤسسة بالتواجد في العديد من الأسواق خاصة في ظل التطور الحاصل من جهة ثورة المعلومات وتزايد ظاهرة العولمة، ولتحقيق هدف النمو من خلال تحسين ميزتها التنافسية وجعل منتجاتها أكثر جاذبية وأكثر طلباً توجهت المؤسسات إلى استخدام إستراتيجيات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين موقعها التنافسي سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية.

من هنا تبرز أهمية إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها كإستراتيجية تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج وإستراتيجية التنوع بالتحالف من أكثر الإستراتيجيات استخداماً من قبل المؤسسات من مختلف الصناعات، لا سيما منها الصناعة الصيدلانية وصناعة المحروقات وصناعة المواد الغذائية التي تتبع مؤسساتها إستراتيجية التنوع بالاندماج في حين نجد إستراتيجية التنوع بالتحالف يكثر استخدامها بين مؤسسات الصناعة الإستراتيجية والمتمثلة في الصناعات الثقيلة والتي تتطلب تكنولوجيا عالية مثل صناعة السيارات والصناعات التكنولوجية خاصة في مجال صناعة التكنولوجيا، كما نجدها أيضا بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية خاصة في مجال تطوير وإتمام إنتاج وتسويق منتجات هي بقاء البحث.

**المبحث الأول:** التوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف كآلية لتعظيم الميزة التنافسية.

**المبحث الثاني:** دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تعظيم الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة.

**المبحث الثالث:** دور إستراتيجيات التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة.

### المبحث الأول:

#### التوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف كآلية لتعظيم الميزة التنافسية

حضيت إستراتيجيات التنوع بأهمية كبيرة وبخاصة لدى المؤسسات التي تسعى إلى تحسين ميزتها التنافسية، حيث تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطور وتقدم المؤسسات بما يؤدي إلى كسب أسواق جديدة والاستفادة من البحث والتطوير من ناحية وأداة لكسب العملاء نتيجة توفير منتجات مبتكرة موافقة لرغباتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى.

وقد تبنت هذه الاستراتيجيات كبريات المؤسسات في مختلف أنحاء العالم كشكل من أشكال النمو أو البقاء أو الولوج لأسواق جديدة أو حتى اكتساب موارد جديدة بهدف تعظيم ميزتها التنافسية، سواء كان ذلك عن طريق الاندماج أو عن طريق التحالف أو بأي شكل من أشكال إستراتيجيات التنوع الأخرى. وإن كانت إستراتيجتي التنوع بالتحالف والتنوع بالاندماج تُعد إحدى أهم إستراتيجيات التنوع الفعالة لتعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة مما يؤثر على نمو مبيعاتها وأرباحها، وبالتالي تحسين موقعها في السوق.

ومن بين المؤسسات العالمية التي تبنت هذه الاستراتيجيات نجد مؤسسات الصناعات الاستراتيجية ومؤسسات الصناعات الغذائية وكذا مؤسسات صناعة السيارات.

#### المطلب الأول: تطور صفقات إستراتيجيات التنوع في الصناعات الإستراتيجية

وسنحاول من خلال هذا المطلب بيان تطور صفقات إستراتيجيات التنوع بنوعيتها بالاندماج والتحالف في الصناعات الاستراتيجية وتزايدها في العالم، وأهم الأسباب التي تجعل مؤسسات قطاع معين تختار إستراتيجية على حساب إستراتيجية أخرى.

#### أولاً: تطور صفقات إستراتيجيات التنوع بالاندماج

لقد عرفت إستراتيجيات التنوع بالاندماج تطوراً مستمراً عبر التاريخ في مؤسسات مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد جاءت في شكل موجات ناتجة عن عدة عوامل أدت لحدوثها بذلك الزخم، سواء كانت عوامل تكنولوجية أو سياسية أو ناتجة عن تغيرات إقتصادية، وفي الجدول التالي يُمكن تصنيف هذه الموجات حسب التواريخ التي حدثت فيها وأهم العوامل الدافعة لحدوثها والعوامل التي أدت إلى انتهاءها وكذا أهم الآثار المترتبة عنها:

الجدول رقم (05): الموجات التاريخية لتطور صفقات إستراتيجية التنوع بالاندماج والاستحواذ في

العالم

الموجة	مداها	نوعها	القوى الدافعة لحدوثها	آثارها	القوة الدافعة لانتهائها
الأولى	1893-1904	أفقية	- العوامل التكنولوجية؛ - غياب القوانين الصارمة ضد الاحتكار؛ - ازدهار صناعة السكك الحديدية والمعادن.	-تزايد عمليات الاستحواذ دون رادع؛ - تفشي حالة العنف والذعر بسبب عدائية الاحتكارات.	-إنهيار سوق الأسهم (1904- 1907) -الإفلاسات البنكية المتتالية.
الثانية	1919-1929	عمودية	-الثورة الصناعية؛ -ازدهار ما بعد الحرب العالمية الأولى.	-انتعاش وازدهار الاقتصاد وزيادة الإنتاج مما أدى إلى أزمة الكساد العظيم.	-أزمة الكساد العظيم؛ -الصرامة في تطبيق قانوني كلايتون وشيرمان؛ -إنهيار الأسواق.
الثالثة	1965- 1969	تكتلية	-ازدهار الاقتصاد؛ -تصاعد عمليات الاستحواذ.	-إعتماد المنتجات المالية المحفزة على الاستحواذات.	- الإفراط في الديون وزيادة الاعتماد على السندات عالية المخاطر ذات الفوائد المرتفعة.
الرابعة	1981-1989	عدائية	-ازدهار سوق الأسهم؛ -الصرامة في تطبيق القوانين.	-الإفراط في الاعتماد على السندات ذات الفوائد العالية.	-فشل عمليات الاندماج والاستحواذ بانهيار التكتلات القائمة بسبب عدم القدرة على سداد الديون من قبل الأطراف المستحوذة؛ -إفلاسات واسعة النطاق والركود الاقتصادي لسنة 1990.
الخامسة	1992-2000	موجة الاندماجات الضخمة	-ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الأنترنت)؛ -العولمة؛ -الاتفاقيات التجريبية وفتح الحدود.	-مستوى قياسي في صفقات الاندماج والاستحواذ من حيث المدة، الحجم والمبالغ.	-الهجمات الإرهابية؛ -تراجع الاقتصاد العالمي بتراجع أسواق الأسهم (2001-2002)
السادسة	2001-2008	عمودية-اجتياحية-عابرة للحدود	-انخفاض أسعار الفائدة؛ -ارتفاع أسعار الأسهم؛ -انتعاش وازدهار كلي للاقتصاد العالمي.	-تزايد الترابط بين اقتصاديات العالم؛ -تزايد حجم الاستثمارات	-الأزمة المالية 2008 أزمة الرهن العقاري.

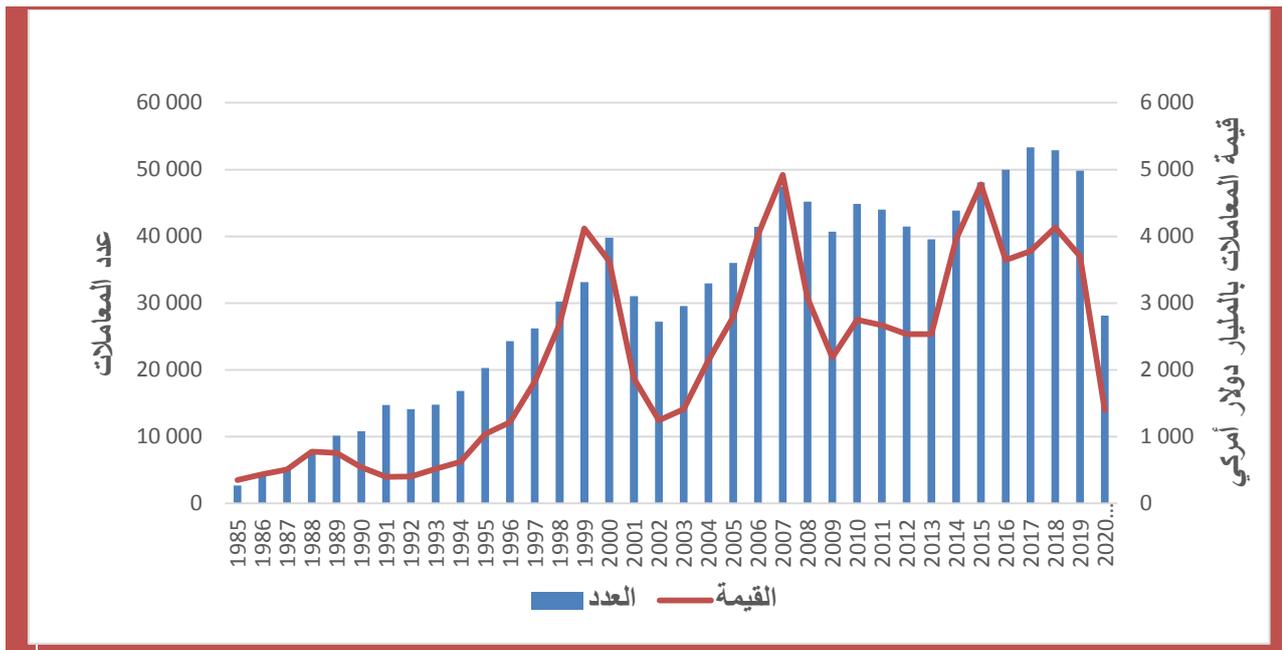
السابعة	2011 إلى يومنا هذا	موجة اندماج ضخمة عابرة للحدود	-اقتصاديات الحجم الكبير؛ -دعم القدرات التنافسية؛ -الانفتاح المالي العالمي	-تحقيق رقم قياسي جديد في حجم الصفقات سنة 2015
---------	--------------------	-------------------------------	---	---

المصدر: سعاد شعابنية، وليد بيببي، الاندماج والاستحواذ كأحد أهم أنواع التحالفات الإستراتيجية في العالم وموقع دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) منها، الملتقى الدولي الثاني حول: الإنطلاقة الاقتصادية في دول منطقة لشرق الأوسط وشمال إفريقيا عامل نحو التنمية المستدامة، يومي 10 و 11 أبريل 2018، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، ص ص 11، 12.

ويمكن من خلال الشكل التالي إبراز مدى تطور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في العالم وأهم القطاعات الأكثر نشاطاً فيه:

الشكل رقم (07): تطور إستراتيجيات التنوع بالاندماج والاستحواذ في جميع أنحاء العالم خلال

الفترة (1985 - 2020) (الوحدة مليار دولار)



المصدر: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics> (23/08/2020)

- وفيما يلي عرض لأكبر 15 صفقة تتعلق بإستراتيجية التنوع بالاندماج في التاريخ:<sup>1</sup>
- **صفقة فودافون ومانزمان:** وتُعد هذه الصفقة الأكبر في تاريخ عمليات الاندماج والاستحواذ، ففي فيفري من عام 2000 اشترت مؤسسة "فودافون أير توتش" البريطانية المعروفة حالياً بمجموعة فودافون مؤسسة "مانزمان" الألمانية وكانت الصفقة البالغة قيمتها 180.95 مليار دولار مثار قلق بين الألمانين الذين عارضوها بشدة حيث كانوا يعتقدون أن إبرام هذه الصفقة سيؤدي إلى نهاية المؤسسات الألمانية، إلا أنه وعلى العكس من ذلك أسهمت صفقة استحواذ "فودافون" في إنشاء أكبر مصنع للهواتف المحمولة في العالم وضبط اتجاه عمليات الاندماج في المستقبل.
  - **صفقة "إيه أو إل" على "تايم وارنر":** تُعد ثاني أكبر صفقة في التاريخ، حيث بلغت قيمتها 164 مليار دولار؛
  - **صفقة استحواذ "فيرايزون" على "وحدة الاتصالات اللاسلكية":** حيث سعت مؤسسة "فيرايزون" منذ ما يقارب من عقد لشراء حصة "فودافون" البالغة نسبتها 45% في وحدة "فيرايزون وايرليس"، وتكللت هذه المحاولات بالنجاح في سبتمبر من عام 2013، حيث وافقت مؤسسة الاتصالات الأمريكية على دفع 130 مليار دولار من أجل الاستحواذ على وحدة الاتصالات اللاسلكية، التي كانت تدر أرباحاً بنحو 21.8 مليار دولار سنوياً. وبموجب الاتفاق، تمكنت "فيرايزون" من توفير احتياجاتها المالية لزيادة استثماراتها في تحسين بنيتها التحتية، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الأمريكية؛
  - **صفقة استحواذ "فايزر" على "وارنر لامبرت":** صنعت مؤسسة الصناعات الدوائية العملاقة "فايزر" لنفسها مجداً عام 2000، عندما أبرمت اتفاقاً للاستحواذ على شركة "وارنر لامبرت كو" في مقابل 90 مليار دولار. وسبقت عملية الاستحواذ ثلاثة أشهر من المفاوضات ومنافسة شرسة بين "فايزر" ونظيرتها "أمريكان هوم بروداكتس" للظفر بصفقة "وارنر لامبرت"؛
  - **صفقة استحواذ "أيه تي آند تي" على "بيل ساوث":** في شهر مارس من عام 2006، أعلنت مؤسسة "أيه تي آند تي" عن خططها للاستحواذ على "بيل ساوث"، في صفقة كان من المقرر أن تمنح المؤسسة المزيد من الهيمنة على سوق الاتصالات اللاسلكية. وتم إبرام الصفقة التي بلغت قيمتها 86 مليار دولار في ديسمبر من ذلك العام. وتمكن الكيان الجديد من توسيع شبكات التغطية اللاسلكية لـ "أيه تي آند تي" في المناطق الريفية الأمريكية؛

<sup>1</sup> أنظر في الموقع الإلكتروني التالي (2019/02/27):

- صفقة استحواذ "أكسون كورب" على "موبيل كورب": في عام 1999، ورغم تراجع أسعار النفط، أعلنت مؤسسة "أكسون كورب" عن اندماجها مع شركة "موبيل كورب" في صفقة بلغت قيمتها 81 مليار دولار، نتج عنها إنشاء مؤسسة عظمى في مجال الطاقة ألا وهي "أكسون موبيل"، وتعد الصفقة حالياً من أنجح عمليات الاندماج والاستحواذ في التاريخ.
- صفقة اندماج "غلاسكو ويلكوم" مع "سميث كلاين": في شهر سبتمبر من عام 2000، فاجأت مؤسسة "غلاسكو ويلكوم" للصناعات الدوائية المستثمرين باندماجها مع نظيرتها "سميث كلاين" في صفقة بقيمة 75.7 مليار دولار. وكانت المؤسساتان تخططان للاندماج في عام 1998، لكن المحادثات فشلت في ذلك الوقت، حيث كانت المؤسساتان تتصارعان على السلطة. ومع ذلك، أبرمت صفقة عام 2000 دون عوائق لتأسيس أكبر شركة أدوية في العالم "غلاسكو سميث كلاين"؛
- صفقة اندماج بين مؤسستي "رويال داتش بترولسيوم" و"شل ترانزسبورت آند تريدينغ": كانت "رويال داتش" تعمل بشكل وثيق ولعقود عدة مع "شل" إلى حين الإعلان عن نيتهما للاندماج عام 2005، إلا أن الصفقة البالغة قيمتها 74.5 مليار دولار واجهت معارضة من المساهمين الذين شعروا بالقلق تجاه الكيفية التي ستدار بها المؤسسة الجديدة، لكن في نهاية المطاف وصلت الجهات المعنية إلى اتفاق نهائي لتأسيس مؤسسة "رويال داتش شيل"، التي تعد حالياً ثاني أكبر مؤسسة مساهمة عامة نفطية؛
- صفقة استحواذ "كومكاست" على "أيه تي آند تي برودباند": في عام 2001، وقعت "كومكاست" اتفاق اندماج مع مؤسسة "أيه تي آند تي" بقيمة 72 مليار دولار، حيث جعلت هذه الصفقة "كومكاست" أكبر مؤسسة للكابلات في الولايات المتحدة من خلال توسيع نطاق قاعدة المشتركين؛
- صفقة اندماج بين "سي تي كورب" و"ترافيلرز غروب" لتشكيل أكبر مؤسسة للخدمات المالية في العالم: في السادس من شهر أبريل من عام 1998، أعلنت مؤسستا "سي تي كورب" و"ترافيلرز غروب" عن خططهما لاستكمال عملية اندماج بقيمة 70 مليار دولار، ما نتج عنها تأسيس كيان مصرفي برأسمال 140 مليار دولار، وهو "سي تي غروب آي إن سي"، الذي اعتبر أكبر مؤسسة للخدمات المصرفية والمالية في العالم في ذلك الوقت؛
- صفقة استحواذ "فايزر" على "ويث": في عام 2009 أعلنت مؤسسة "فايزر" عن استحواذها على منافستها الأمريكية "ويث" في مقابل 68 مليار دولار، وذلك في خطوة ترمي إلى تنويع قاعدة إيراداتها. وقالت المؤسسة إنها جمعت قروضاً بقيمة 22.5 مليار دولار من اتحاد البنوك لتمويل الصفقة وأنها قررت خفض توزيعاتها النقدية. وساعدت هذه الصفقة "فايزر" على مواجهة عجز كبير في الإيرادات؛

▪ ولادة مؤسسة "فيريزون": في شهر جوان من عام 2000 اقترحت شركة "أف سي سي بيل أتلانتيك كورب" شراء مؤسسة "جي تي أي كورب" في مقابل 64.7 مليار دولار، وبعد إبرام الصفقة، غيرت "بيل أتلانتيك" اسمها ليصبح "فيريزون"؛

▪ صفقة استحواذ "أس بي سي" على "أميريتيك": في عام 1998، استحوذت مؤسسة "أس بي سي" للاتصالات على "أميريتيك" في صفقة بلغت قيمتها 62 مليار دولار، وسمحت الصفقة لـ "أس بي سي" بالسيطرة على ما يقرب من 60 مليون خط هاتف في جميع أنحاء الولايات المتحدة؛

▪ صفقة استحواذ "فايزر" على "فارماسيا": في عام 2002، أعلنت مؤسسة "فايزر" للصناعات الدوائية عن استحواذها على مؤسسة "فارماسيا" في مقابل 60 مليار دولار، وأسهمت الصفقة في تعزيز موقع "فايزر" الراسخ بالفعل كأكبر منتج للأدوية في الولايات المتحدة، في الوقت الذي دفعها إلى احتلال الصدارة في أوروبا واليابان وأمريكا اللاتينية؛

▪ صفقة استحواذ "جيه بي مورغان تشيس" على "بنك وان": في عام 2004، استحوذت مؤسسة "جيه بي مورغان تشيس" المصرفية على "بنك وان" في صفقة بلغت قيمتها 58 مليار دولار، ليصبح "جيه بي مورغان" ثاني أكبر بنك في الولايات المتحدة بـ 2300 فرع في 17 ولاية مختلفة.

والمتصفح للعقود المبرمة لاستراتيجيات التنوع بالاندماج في العالم وكما أشرنا سابقاً نجدها في تزايد مستمر نظراً لما تكتسيه من أهمية في مجال الأعمال.

#### ثانياً: تطور صفقات استراتيجيات التنوع بالتحالف

تُعتبر إستراتيجية التنوع بالتحالف كذلك من الإستراتيجيات التعاونية الشائعة بين المؤسسات بما في ذلك المشاريع المشتركة والشراكات والتحالفات الإستراتيجية واتفاقيات الترخيص وتحالفات الامتياز وغيرها من أشكاله، التي تمثل بدائل إستراتيجية لإستراتيجية التنوع بالاندماج التي تُحقق أهداف المؤسسات المنتهجة لهذه الإستراتيجية. ولو حظ أن إستراتيجيات التنوع بالتحالف لا تتعلق فقط بالمؤسسات لمنافسة العاملة في مختلف الدول وإنما تحدث أيضاً بين المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات مختلفة مثل ما حدث بين "Du Pont" و"Sony" لتطوير ذاكرة التخزين الضوئية والإتحاد بين "Motorola" و"Hitachi" لتطوير المكونات الإلكترونية للصناعات للمعالجات الدقيقة وكذا الشراكة بين "General Motors" و"Hitachi" لتطوير المكونات الإلكترونية للسيارات والمشروع المشترك بين "Fujitsu" و"Siemens" لتصنيع وبيع منتجات الكمبيوتر. وعليه فهناك صناعات تتميز بعدد كبير من التحالفات الإستراتيجية خاصة في صناعة المعدات الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر والاتصالات وصناعة السيارات وحتى في صناعة الأدوية والمواد الكيميائية، حيث تتمثل القوة الدافعة من وراء هذه الإستراتيجية في صناعة تكنولوجيا المعلومات إلى الرغبة في تطوير معايير عالمية

جديدة للمنتج وتأمين موارد كافية لتطوير تقنيات رائدة للجيل القادم من السيارات الصديقة للبيئة وكذلك تحقيق وفورات الحجم العالمية في الإنتاج.

وهناك صناعات لها جاذبية إستراتيجية التنوع بالتحالف مثل صناعة السيارات والاتصالات والصناعات التكنولوجية والكمبيوتر وهذا نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:<sup>1</sup>

■ البنية المتطورة للصناعة والقدرة على توقع الطلب في السوق محدّد مسبقاً وزيادة كفاءة الغنتاج في صناعة السيارات؛

■ تطور إقامة إستراتيجية التنوع بالتحالف في مجال خدمات النقل، مثل النقل الجوي والطائرات، ويرجع ذلك أساساً إلى عمليات العولمة في الاقتصاد، والتي خلقت الشروط المسبقة لظهور النقل الدولي لمؤسسات الطيران. علاوة على ذلك، هناك بعض العوامل المهمة التي يُمكن اعتبارها أيضاً على مستوى عالٍ من المنافسة، ومعايير عالية للصناعة، بالإضافة إلى ارتفاع حواجز الدخول إلى الصناعة وبالتالي مشاركة المؤسسات في التحالفات الإستراتيجية العاملة في صناعة الطيران توفر لها فرصة لتنويع عملياتها واكتساب عملاء جدد؛

■ إن الانتشار المتزايد لإستراتيجية التنوع بالتحالف في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد تمّ تحديده مسبقاً من خلال التغيرات في أشكال النشاط التجاري في الاقتصاد العالمي منها توسيع حدود التجارة الإلكترونية، وتوفير أساس لتكامل العلم والإنتاج، والتغلب على حواجز الاتصال، وهكذا ساهم التعاون بين مؤسسات في هذا المجال في التحديات المبتكرة وتطوير معايير دولية جديدة. وقد بنى التعاون على أساس المزايا التنافسية للمؤسسات الوطنية الشريكة حيث نجد الأمريكيون في التقنيات الجديدة والمؤسسات الآسيوية في التنظيم الفعّال للإنتاج والأوروبيون في تكوين قاعدة بيانات العملاء ذات الإمكانيات الاستهلاكية العالية والاحتفاظ بها. كما نجد في صناعة السيارات وبسبب هيكل احتكار القلة والذي يهيمن عليه عدد قليل من مؤسسات صناعة السيارات الأمريكية والأوروبية واليابانية، وفي هذا المجال كانت إستراتيجيات التنوع بالاندماج نادرة نسبياً، وكانت إستراتيجية التنوع بالتحالف من مشاريع مشتركة أكثر تكراراً بين مؤسسات هذه الصناعة، حيث كان هناك أكثر من 1500 تحالفاً عبر الحدود و830 عملية اندماج واستحواذ واستمر عدد التحالفات خلال التسعينات حيث تم الوصول إلى الرقم القياسي 140 في عام 1999 بقيمة 34.6 مليار دولار، ومع ذلك تمت أكبر صفقة خلال

<sup>1</sup> Natalia Victorovna Kuznetsova, **Strategic Alliances : Industry-Specific Characteristics of the Achievement of a Competitive Advantage**, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol 6, Issue 1, 2016, p: 111.

السنوات العشر الماضية حيث تحالفت "رينو" مع "Nissan" سنة 1999 و" Daimler" ألمانيا مع

"Chrysler" الولايات المتحدة في سنة 2000 بقيمة 40 مليار دولار.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تطور صفقات إستراتيجيات التنوع في الصناعات الصيدلانية

تُعتبر الصناعة الصيدلانية من أهم الصناعات الموجودة في العالم، باعتبار أن الأدوية من أهم منتجاته، وبما أنه جزء هام من القطاع الصناعي وبالنظر إلى طبيعة منتجاته التي تتسم بسرعة الابتكارات والبحث والتطور التكنولوجي في السوق الصيدلانية العالمية خاصة وأن قد وصلت فيه التكنولوجيا والتقنية إلى أعلى مستوياتها من الناحية الإنتاجية والتسويقية، ومن أجل مواكبتها دفع بمؤسسات هذه الصناعة إلى انتهاج إستراتيجيات التنوع من أجل تحقيق أهدافها ولا سيما منها البحث والتطوير والعمل على تلبية احتياجات المستهلك والمتمثل أساساً في المريض، وخلق فرص في الأسواق الدولية وتعظيم ميزتها التنافسية مما يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء في سوق تشتد بها المنافسة.

وعليه فالمؤسسات الصيدلانية على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية تواجه الكثير من التحديات ولعلّ أبرزها هو التطور التكنولوجي والجودة العالية وظهور ابتكارات تجعل من المنتجات أكثر جودة وتميّز وهذا ما يجعلها غير قادرة للتصدي في ظل هذه المتغيرات القوية والسريعة، الأمر الذي يتطلب منها القيام باستراتيجيات لتتعاون مع مؤسسة أخرى والاستفادة من نقاط القوة وتكسيبها ميزة للتنافس.

وعليه فإن تطوير المنتجات الصيدلانية في وقتنا الحالي صار يُشكل تحدياً كبيراً مصحوباً بتكاليف جد مرتفعة لأنها تستدعي في الواقع بحوث وتجارب على الحيوانات وهذا في مرحلة البحث والاكتشاف ومن ثم المرور إلى التجارب السريرية على الإنسان وهي مرحلة التطوير وبعدها طرح المنتج في الأسواق لبيعها وهنا نكون قد وصلنا إلى مرحلة التحويل التجاري وبالتالي هناك إنفاق مرتفع في البحث والتطوير حتى يتم الوصول لهذه المرحلة. بالإضافة إلى اختلاف حجم الإنفاق من منتج إلى آخر ومن عملية إلى أخرى.

ونتيجة لهذه الزيادة في حجم الإنفاق الناجمة عن ارتفاع تكاليف التجارب السريرية بسبب المختبرات التي تتطلب تقنيات جد متطورة من جهة والتحليل المخبري والإشعاعي نجد أن المؤسسات الصيدلانية تشهد تناقص في عرض الأدوية الجديدة، وهذا ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى تبني الكثير من الإستراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية، فمنها من لجأ إلى انتهاج استراتيجيات خفض التكاليف أو التمييز ومنها من اتخذ إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف كوسيلة للاستفادة من مؤسسات منافسة في مجال البحث والتطوير

<sup>1</sup> OCDE, Le nouveau visage de la mondialisation industrielle FUSIONS-ACQUISITIONS ET ALLIANCES STRATÉGIQUES TRANSNATIONALES, Service des Publications de l'OCDE, Paris, 2001, p 96.

ومنها تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم أرباحها وخفض تكاليفها، وإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها وما إلى ذلك من فوائد وامتيازات يُمكن أن تستفيد منها المؤسسات المتبينة لهذه الإستراتيجيات.

ولتوضيح أكثر سنتطرق في هذا المطلب لمفاهيم عامة حول الصناعة الصيدلانية وأهم الخصائص المميزة لهذه الصناعة مع إبراز أهم الأهداف التي تجعلها تتوجه لنوع مُحدد من أنواع إستراتيجيات التنوع عن غيرها والمتمثلة أساساً في إستراتيجية التنوع بالاندماج التي تُعتبر أكثر انتشاراً بين مؤسسات هذه الصناعة.

### أولاً: مفاهيم عامة عن الصناعة الصيدلانية

تُصنف الصناعة الصيدلانية ضمن قطاع إستراتيجي هام حيث يتعلق الأمر بحياة الإنسان أو الحيوان على حدٍ سواء من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تنصدر قائمة الصناعات كثيفة رأسمال ومتطلبة لنشاط البحث والتطوير وما يتبعه من مداخل كبيرة تُحققها الدول نتيجة استثمارها في هذا المجال وهو ما ينعكس في صادرات الدول المتقدمة.

وكما هو معروف بخصائص السوق الصيدلاني في يومنا هذا وفي أيّ بيئة وفي أيّ دولة كانت، فهو يتصف بمنافسة شرسة وقوية لاستهداف الأسواق والموارد، نتيجة التطورات المذهلة التي تشهدها هذه الصناعة وفي هذا الإطار سنقوم في هذا المطلب بدراسة مفهوم الصناعة الصيدلانية ونشأتها وأهم الخصائص التي تتصف بها. وبعدها سيتم عرض لأهم العمليات التي حدثت بين مؤسسات القطاع وحجم إستراتيجيات التنوع المبرمة.

### 1. نشأة الصناعة الصيدلانية

يعود تاريخ الصيدليات إلى القرون الوسطى، فأول صيدلية عرفت فتحت بواسطة صيادلة عرب في بغداد سنة 754، بعدها بدأت مجموعة من الصيدليات بالعمل على امتداد العالم الإسلامي وفي نهاية المطاف في أوروبا أيضاً، وبحلول القرن 19 تطورت العديد من الصيدليات في أوروبا وأمريكا الشمالية إلى مؤسسات دوائية كبيرة، فمعظمها تأسس في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20 بعد الاكتشافات في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين مثل الأنسولين والبنسيلين التي أصبحت تُصنع وتوزع بشكل كبير، وتُعتبر كل من سويسرا وألمانيا وإيطاليا تحديداً التي تملك أقوى الصناعات. وقد سنت قوانين وأنظمة لاختبار واعتماد الأدوية، كما تم التفريق بين الأدوية الموصوفة والأدوية غير الموصوفة مع تطور الصناعة الدوائية، وقد بدأت الصناعة بشكل جديّ في الخمسينات ويرجع ذلك إلى وضع نهج علمي ومنهجي وبسبب فهم بيولوجيا

الإنسان مثل الحمض النووي، وبالإضافة إلى ظهور تقنيات التصنيع المتطورة. فالعديد من الادوية الجديدة تم تطويرها في الخمسينيات وتسويقها بشكل كبير في الستينيات.<sup>1</sup>

ولم تلقى الصناعة الصيدلانية الرّواج المنتظر إلاّ بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك نتيجة للتطور الكبير الذي عرفته الصناعة الكيماوية، وكانت الانطلاقة الفعلية لها مع اكتشاف المضادات الحيوية من طرف العالم البريطاني **Alexander Flming** مكتشف البنسلين سنة 1928 وأقيم أول مصنع لإنتاجه في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941.<sup>2</sup>

وبشكل عام، فإن الصناعة الصيدلانية الحديثة تُعتبر حديثة التطور بالمقارنة مع بقية الصناعات الأخرى المتزامنة مع الثورة الصناعية. ذلك أن التطور الجدي لهذه الصناعة كان مع بداية خمسينات القرن العشرين، حيث تم التأسيس العلمي والمنهجي لها بفضل الوصول إلى إمكانية فهم بيولوجيا الإنسان بالإضافة إلى تطور تقنيات التصنيع واعتماد المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة، وهكذا فعلى مدار عشرين سنة تمكنت هذه المؤسسات من تطوير العديد

وهناك عدة عوامل وأسباب ساهمت في تطوير الممارسات الصيدلانية نسردها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- **المتغيرات الديمغرافية:** حيث شهد العالم تغيرات في هيكل وتوزيع السكان، وارتفاع أعمارهم فقد حصل في بعض البلدان المتقدمة خصوصا كاليابان وبعض الدول الأوروبية انخفاض ملموس في معدلات الولادات، وزيادة مطردة في أعداد المعمرين الأمر الذي فرض توفير أدوية وعقاقير وخدمات طبية وصحية تتناسب وهذه التغيرات، حيث شهدت اليابان زيادة في إنتاج وتسويق أدوية الأمراض المزمنة والمنقذة للحياة على العكس من منطقة الشرق الأوسط والتي تتميز بارتفاع حجم الولادات الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على أدوية الأطفال والشباب، فبينما ترتفع معدلات الخصوبة في الدول النامية نجد أن هذه المعدلات منخفضة في الدول المتقدمة، الأمر الذي تطلب تقديم خدمات صحية تلبى مختلف الاحتياجات؛

- **حصول تغيرات في فلسفة القائمين على الصيدليات وهيكلتها وأهدافها:** ففي الولايات المتحدة الأمريكية بدأت الصيدليات تنمو باتجاه التخصص، أي أنها صارت لا تتبع إلا الأدوية والعقاقير والأجهزة الطبية، وتركت أمر بيع السلع غير الدوائية على المتاجر والمخازن العامة، بينما نجد في

<sup>1</sup> [https://ar.wikipedia.org/wiki/الصناعة\\_الصيدلانية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الصناعة_الصيدلانية)

<sup>2</sup> موسى محمد ابراهيم، **براءات الاختراع في مجال الأدوية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 122.

<sup>3</sup> بشير العلق، **التسويق الصيدلاني**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 106.

بلدان أخرى توجهاً مختلفاً، حيث صارت الصيدليات توسع نطاق أعمالها من خلال عرض مواد غير صيدلانية لاستقطاب العملاء؛

■ في الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت عملية صرف الوصفات الطبية عن طريق البريد المباشر عاملاً رئيسياً في السوق التنافسي، ويتوقع أن تزداد أهمية هذه الوسيلة في التأثير على سلوك المستهلك، مما يفرض على الصيدليات انتهاج إستراتيجيات تسويقية فعالة للحصول على حصة أكبر من سوق الدواء، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا؛

■ حصل في السنوات الأخيرة نتيجة ارتفاع التكاليف والرغبة في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في إدارة الصيدليات، إذ اندمجت الكثير من الصيدليات الصغيرة والمستقلة وشكلت تجمعات صيدلانية ضخمة، الأمر الذي مكنها من الاستفادة من الخصومات المقدمة من طرف مؤسسات إنتاج الأدوية، وظهرت كنتيجة لذلك المجمعات الصحية حيث يشمل المجمع الطبي على خدمات الاطباء بمختلف تخصصاتهم بالإضافة إلى المستوصفات والصيدليات والمراكز الصحية والترفيهية؛

■ لم تعد الصيدلة المستقلة تعمل في نطاق المنطقة الجغرافية التي توجد فيها، بل إن ازدياد عدد الصيدليات واتساع احجامها وتوسع نطاق تعاملاتها أدى إلى حصول منافسة شديدة بينها لاستقطاب العملاء وكان من أبرز نتائج هذا التطور لجوء إدارات كثيرة من الصيدليات إلى انتهاج إستراتيجيات تسويقية صيدلانية، تماماً كما تفعل مؤسسات الاعمال من خلال تبني مختلف عناصر المزيج التسويقي بغرض كسب أكبر حصة سوقية، وذلك عن طريق توصيل الطلبات إلى المنازل، وتقديم بدائل للدواء الموصوف، كما صارت كثير من الصيدليات تتعامل مع صناديق الضمان الاجتماعي ومؤسسات التأمين، أو تدخل شريكا مع الطبيب المعالج.

كما يتميز قطاع الصناعات الصيدلانية بنمو احتمالي كبير ما يجعله سوق ذات امتداد وتوسيع

#### كبيرين للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- الحاجة المتزايدة لحياة أفضل؛
- زيادة نسب حصول السكان على العلاج؛
- ظهور أمراض جديدة أكثر تعقيداً؛
- ظهور مقاربات وتقنيات علاجية جديدة؛

<sup>1</sup> محمد علي مروج، دور البيقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000/2012، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص 92.

▪ التطور المستمر للحاجات العلاجية الجديدة لفئات معتبرة من المجتمع بسبب الارتفاع المتزايد لمعدلات الأمل في الحياة.

## 2. مفهوم الصناعة الصيدلانية

ارتباطها بصحة الإنسان، ونتيجة للتطورات والإكتشافات العلمية المسجلة في بيئة أعمالها، والعمل على رفع مستوى الصحة العامة في الدول جعل مفهوم الصناعة الصيدلانية يتطور نظراً لأهميتها في أي دولة سواء بالنسبة لمكانتها في الميزان التجاري وبالخصوص في أهميتها في بند الصادرات أو على مستوى الدولة بحد ذاتها والمتعلقة بصحة شعبها.

فهي من الصناعات الكيماوية والإستراتيجية التي لها تأثير مباشر في صحة الإنسان، كما أنها العامل المؤثر مباشرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهي أيضاً واحدة من الصناعات التي تستخدم العمليات الكيماوية للمدى الذي يتطلبه استخدام وتوظيف الفنيين الكيمائيين المدربين للسيطرة على مجمل العمليات الإنتاجية.<sup>1</sup>

وتُعرف أيضاً بأنها: "القطاع الاقتصادي الذي يضم نشاطات البحث، التصنيع وتسويق الأدوية من أجل الطب البشري أو البيطري، وهي من الصناعات الأكثر أهمية ومردودية اقتصادية، تجاوزت اليوم 1000 مليار "تريليون" دولار".<sup>2</sup>

ويمكن تعريفها 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".<sup>3</sup>

### وللصناعة الصيدلانية مميزات وخصائص تتمثل في:<sup>4</sup>

▪ تتمتع الصناعة الصيدلانية بمعدلات إنتاجية عالية، وبإستراتيجيات تقليص التكاليف، وبإستراتيجيات تسويقية هجومية؛

<sup>1</sup> علا بهجت إبراهيم، الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سورية، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014/2013، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> يحيوي حسينة، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية: حالة الإمارات العربية المتحدة، المغرب والجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018، ص 140.

<sup>3</sup> جلالى ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية -مدخل مقارن: دراسة حالة مركز البحث والتطوير -صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 174.

<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 21.

- إنها صناعة تشدّ فيها المنافسة باعتبارها صناعة مُربحة تُثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها. هذا على الرغم من أن سوق الوصفات الطبية مسيطر عليه من قبل عدد قليل من مؤسسات المواد الصيدلانية العالمية؛
- إنها صناعة تعتمد على التخصص، والمهارات الراقية، والخبرات المتراكمة. إن بعض المؤسسات الصيدلانية تتخصص في تصنيع منتجات صيدلانية لا تستطيع مؤسسات أخرى منافستها عليها، بينما توجد مؤسسات تنتج شريحة معينة من السوق، وهناك مؤسسات لا تصنع إلاّ الأدوية غالية الثمن، مثل أدوية الأمراض المزمنة، أو الأدوية المنقذة للحياة؛
- تتمتع الصناعة الصيدلانية بنظام أو أنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الصيدلاني، كما أن هذه الصناعة تعتمد كثيراً على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجار المنتجات الصيدلانية، حيث يساهم التوزيع في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بفاعلية وكفاءة عاليتين؛
- إنها صناعة كثيفة التكنولوجيا وكذلك كثيفة رأس المال، فإن المؤسسات الصيدلانية العملاقة هي تلك التي تحتكر التكنولوجيا من خلال الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز، ورأس مالها الضخم. وتتمثل أهم الخصائص التي يتميز بها قطاع الصناعات الصيدلانية فيما يلي:<sup>1</sup>
- يتطلب كثافة في رأس المال، والمعرفة، والتكنولوجيا، لذلك فإن أكبر المؤسسات والمخابر العالمية تتميز بضخامة رأس مالها، بالإضافة لاحتكارها للتكنولوجيا من خلال الاستثمار في الابتكارات والاختراعات التي تعود عليها بحقوق الامتياز؛
- الاعتماد الشديد على التخصص والمهارات العالية والخبرات المتراكمة، ما جعل المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنقسم بين التخصص في تصنيع الأدوية صعبة المنافسة، أو تركيز نشاطها ومنتجاتها على شريحة أو فئة معينة من السوق، أو التخصص فقط في الادوية ذات التكلفة المرتفعة؛
- شدة المنافسة باعتباره مجالاً جدّ مُربح، وذلك رغم خضوعه لسيطرة وتحكم المؤسسات والمخابر العالمية؛
- اعتماده على أنظمة توزيع ديناميكية، حيث تشكل هذه الأنظمة حجر الزاوية الذي تُبنى عليه مختلف الاستراتيجيات التسويقية؛
- معدلات إنتاجية عالية نظراً للكميات الضخمة التي يتم إنتاجها وتسويقها.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

### وللصناعة الصيدلانية أهمية كبيرة بالنسبة للبشرية أو الاقتصاد ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

▪ **بالنسبة لصحة السكان:** تحتل الصناعة الصيدلانية وبالأخص الدوائية مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن استهلاك الأدوية له دور في انخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة ووفيات الأطفال بصفة خاصة، وهذا الاستهلاك له دور أيضا في ارتفاع أمل الحياة عند الولادة. فمن خلال تطور واتحاد كل من الطب والمواد الصيدلانية تمكنت الدول من القضاء على الأوبئة وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية الناتجة عن الميكروبات والفيروسات؛

▪ **أهمية الصناعة الصيدلانية في الاقتصاد:** منذ القرن الثامن عشر تضاعفت مدة الحياة النشيطة والعملية للأفراد أكثر من ثلاث مرات على ما كانت عليه من قبل، وهذا التحسن الملحوظ راجع للأدوية، وهذا ما سمح بالارتفاع الهائل في جودة العمل مما أدى إلى نمو وتطور إقتصادي لم يسبق له مثيل.

وبالحديث عن الصناعة الصيدلانية وإستراتيجية التنوع بالاندماج، فإن الإحصائيات تُشير إلى أن كل هذه الموجات الضخمة والمكثفة من إعادة هيكلة المؤسسات الصيدلانية على المستوى العالمي إلى حقيقة أن أكبر المؤسسات العالمية ما هي إلا مؤسسات عملاقة نشأت عن العديد من إستراتيجية التنوع بالاندماج حيث تتمحور أهداف هذا الاتجاه حول اكتساب فرص أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- تخفيض التكاليف عن طريق تحقيق اقتصاديات الحجم ؛
- تنوع محفظة المنتجات عن طريق استهداف مؤسسات البيوتكنولوجيا، مؤسسات الأدوية الجنيسة، مؤسسات الأدوية غير الموصوفة طبيياً، المؤسسات البيطرية وغيرها. حيث اختلف التوزيع النسبي للصفقات حسب فروع الصناعة الصيدلانية خلال الفترة 1988 - 2002 و 2008 - 2012، في حين تراجعت صفقات التقارب بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية التقليدية من حوالي 31% إلى 16,3% خلال هاتين الفترتين على التوالي لصالح بقية الفروع وتحديداً فرع البيوتكنولوجيا، حيث ارتفع نصيبها من 9,4% إلى 29% خلال نفس الفترتين السابقتين على الترتيب، ويتوقع أن تستمر نصيب عمليات التقارب بين مؤسسات لصيدلانية ومؤسسات البيوتكنولوجيا في الارتفاع بشكل لافت خلال العقد المقبل؛

<sup>1</sup> مريم قلال، أساسيات ترويج الأدوية في الجزائر -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير غير منشورة، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/ 2014، ص 45.

<sup>2</sup> قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر، 2017/2018، ص ص 120، 121.

▪ دعم التوسع الجغرافي الذي من شأنه أن يرفع حصص أسواقها، بالتركيز على التموقع أساساً في البلدان الناشئة عن طريق اكتساب المؤسسات لصيدلانية المحلية -خاصة مؤسسات الأدوية الجنيسة ومؤسسات الأدوية غير الموصوفة طبياً- حيث يُلاحظ أن نصيب الأسواق الناشئة من عمليات الاندماج والاكتساب قد ارتفع من 9% خلال الفترة الممتدة من 1988 -2002 إلى 11% خلال 2003 -2007 ثم إلى 21% خلال 2008 -2012 وتعتبر الصين والهند وعدد من دول أمريكا اللاتينية من أكثر المناطق استهدافاً؛

- توسيع القدرات التكنولوجية من خلال إستراتيجية التنوع بالاندماج مع مؤسسات التكنولوجيا الطبية؛
- التعاون في مجال البحث والتطوير والحصول على الأدوية محل الاختبار.

وجدير بالذكر أن الصناعة الصيدلانية وحسب الإحصائيات نجد أنها تتميز بانتشار إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجية التنوع بالاندماج. وتجاوز السوق الصيدلاني العالمي 1000 مليار دولار سنة 2014، وقد ارتفعت المبيعات العالمية للأدوية بمتوسط معدل سنوي قُدر بـ 7 سنة 2016 حيث وصلت إلى 1.085 مليار دولار.

وفي الأساس تُعتبر إستراتيجيات التنوع في القطاع الصيدلاني إستجابة للضغوطات المفروضة من انتهاء صلاحية براءات الاختراع والثغرات الموجودة في خط أنابيب منتجات المؤسسة، كما تُعد إستراتيجية للخروج من المشاكل المالية بلنسبة للمؤسسات التي تعاني من صغر حجم المنتجات المسوقة. وتجدر الإشارة أن الصناعة الصيدلانية سجلت تزايد كبير في نشاط إستراتيجية التنوع بالاندماج، وهذا ما تبرزه الأرقام المسجلة للإتفاقيات المبرمة بين مؤسسات هذه الصناعة.

### المطلب الثالث: تطور صفقات إستراتيجيات التنوع في الصناعات الغذائية

يُعتبر القطاع الزراعي من القطاعات المهمة في اقتصاد أي دولة، وهذا راجع للمواد الأولية والمنتجات التي توفرها للقطاع الصناعي وهذا ما يعكس العلاقة القوية الموجودة بين القطاعين، فالعلاقة التي تربطهما هي علاقة تكاملية. فهو يُعد من القطاعات الحيوية لأي اقتصاد بحكم أنه ممول للسوق المحلي بالمنتجات الغذائية التي يحتاجها الأفراد بشكل عام دون استثناء، ويُعتبر ضرورة إستراتيجية لدعم الأمن الغذائي والنمو الاقتصادي من خلال المساهمة في زيادة ونمو الصادرات من جهة وكذا امتصاص البطالة من خلال المساهمة في تشغيل اليد العاملة المؤهلة.

فقطاعات الصناعات الغذائية من أهم قطاعات الصناعات التحويلية، فهو شريان الحياة الاقتصادية نظرا لدوره الفعال من جهة وضرورة وجوده لتحقيق الأمن الغذائي في اقتصاديات بلدان العالم وكذا لمساهمة في تنمية جُلّ القطاعات ولا سيما قطاع الصناعة. وفيما يلي عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بهذه الصناعة، مع عرض الصفقات المبرمة بين مؤسسات هذه الصناعة.

#### أولاً: مفاهيم عامة حول الصناعات الغذائية

##### 1. ماهية الصناعة الغذائية

تناول العديد من الباحثين الاقتصاديين والمفكرين والمهتمين بهذا المجال مفاهيم عدّة كل من زاويته وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بالصناعة الغذائية:

▪ يُعرف علم الصناعات الغذائية على أنه: "عبارة عن المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية التي تبحث جميع الاعتبارات المتعلقة بالغذاء في مجالات إنتاجه وتخزينه وتسويقه وتوزيعه واستهلاكه في مراحلها النهائية".<sup>1</sup>

▪ وتُعرف الصناعة الغذائية بأنها: "القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو إستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سلام نعمة محمد علي، داليه عمر نظمي، بيئة الاقتصاد الكلي للصناعات الغذائية في العراق وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 339.

<sup>2</sup> عز الدين فراج، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997، ص 03.

▪ **وتُعرف أيضا:** "الصناعات التي تستخدم النظريات والحقائق التي تضمنتها العلوم الدقيقة الكيمياء والهندسة والبكتريولوجيا.... إلخ لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود على البشرية بالنفع".<sup>1</sup>

▪ **كما تُعرف بأنها:** "الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف تماشياً مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري".<sup>2</sup>

وعليه واستناداً على ما سبق يمكن تعريفها بأنها القطاع الذي يهتم بتحويل المنتجات الفلاحية والحيوانية الخام إلى منتجات يُمكن الاحتفاظ بها لمدة أطول ذات مواصفات صحية ويمكن استهلاكها في غير مواسمها وهذا باستخدام تقنيات تكنولوجية.

**وعليه فإن قطاع الصناعات الغذائية مُرتبط بمجالات مختلفة نذكر منها:<sup>3</sup>**

- يبحث في الوسائل المتعددة والتي يمكن بواسطتها حفظ الأغذية بشكل دائم ومؤقت؛
- يبحث في طرق إستخلاص منتجات غذائية ذات تركيز أعلى من صورة المادة الخام، كالسكر مثلاً فهو يستخرج من إعادة المادة الخام وهي القصب السكري والبنجر السكري، واستخراج الزيوت والدهون من الخامات الحيوانية والنباتية؛
- يشمل علم الصناعات الغذائية مكونات الغذاء وكافة التغيرات التي تطرأ في عمليات التصنيع المختلفة ويساعد هذا العلم في منع التسمم الغذائي الناتج عن وجود أحياء مجهرية تفرز توكسينات سامة أو تتجمع أنواع منها أخرى في الغذاء في أعداد تكفي لإحداث الإصابة؛
- يدرس المختصون في هذا العلم صفات نوعية في الغذاء كالقوام واللون والنكهة وطريقة قياسها ودرجة تأثرها المباشر من قبل المستهلك النهائي للغذاء وقيمه الاقتصادية.

**وهناك مجموعة من الأسباب التي كانت دافعاً لتطور الصناعات الغذائية، نذكر منها:**

- الزيادة في دخل الأفراد، ووجود وعي غذائي؛
- عمل المرأة بجانب الرجل أدى إلى عدم وجود متسع من الوقت لإعداد الطعام في المنزل، مما يستدعي اللجوء إلى الأغذية المحفوظة في بعض الحالات؛

<sup>1</sup> محمد ممتاز الجندي، الصناعات الغذائية، مطبعة القاهرة، 1985، ص102.

<sup>2</sup> عبد الكريم عيون، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية بلجزائر، الجزائر، 1985، ص212.

<sup>3</sup> جاسم عبد الله حامد، الصناعات الغذائية، ج1، ط2، جامعة بغداد، ص: 13.

- تخطيط الدولة للنهوض بالإنتاج وزيادته.
- بالإضافة إلى وجود عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية كان لها دور في تطور الصناعات الغذائية.
- وتكتسب الصناعة الغذائية أهمية كبيرة وهذا راجع لموقعها المميز في اقتصاد أيّ دولة لأن في ظل التزايد في عدد السكان وظهور مشكلة الأمن الغذائي في كل دول العالم كان التوجه لإيلاء أهمية كبرى لهذه الصناعة، ويُمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- الغذاء عنصر ضروري لاستمرار حياة البشر ونموهم نظراً لعلاقته المباشرة بصحة الإنسان؛
- تعمل الصناعات الغذائية على حفظ الأغذية من الفساد، وتوفيره على مدار السنة كما يساهم بسهولة تسويقها وتوزيعها؛
- تحتل الصناعة الغذائية مكانة مرموقة بين جميع الصناعات الأخرى، فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية تُشغل 14 مليون شخص في هذا القطاع وتعدّ من أكبر الصناعات فيها، ولها تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى؛
- يُساهم التصنيع الغذائي بتوفير أشكال مختلفة من المواد الغذائية؛
- إيجاد مصادر غذائية جديدة كاستعمال الأحياء الدقيقة لتصنيع بعض المواد الغذائية، وإنتاج أغذية قيمتها الغذائية عالية، وبذلك إنتاج أغذية مصنعة بمستوى صحي عالي خال من السموم والتلوث؛
- رفع المستوى المعيشي وزيادة القدرة الاستهلاكية والشرائية للفرد والمجتمع، وتشجيع الاستثمار للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإكتفاء الذاتي لتوفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني.
- كما أن للصناعات الغذائية دوراً مهماً زيادةً عن النقاط السابقة نوردتها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تحويل المواد الغذائية السريعة التلف إلى مواد أكثر ثباتاً فيمكن حفظ بعضها عدة أيام أو أسابيع والبعض الآخر لبضعة شهور أو لفترة سنوات حسب طريقة الحفظ المتبعة، ويمكن بهذه الطريقة جعل الغذاء متوفر طوال السنة والإستفادة من المحفوظ منه بالتعليب أو التجميد أو التجفيف في مواسم رداءة الإنتاج بسبب الجفاف أو غيرها من الأمور؛

<sup>1</sup> قطاف سهيلة، بوزرورة ليندة، مساهمة الصناعة الغذائية في تحقيق الامن الغذائي بالجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2019، صص 110، 111.

<sup>2</sup> سامية سرحان، أثر المتطلبات البيئية للتعنئة والتغلب على صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017/2016، ص ص 40,39.

- تُساعد الصناعات الغذائية على تنظيم الميزان التجاري للخامات الغذائية فتحول دون هبوط أسعارها في مواسم إنتاجها بغزارة إلى حدٍ ربما لا يُشجع على إنتاجها. بل أنها تترك الباب أمامه مفتوحة على الدوام لبيع الكميات الفائضة إلى معامل التصنيع وبأثمان مناسبة، كما أن توفرها في مواسم ندرتها لا تضطر المستهلك إلى دفع أثمان مرتفعة جدا عن أثمانها وهي طازجة؛
- تعمل بعض طرق حفظ الأغذية كالتجفيف على تقليل وزن الغذاء وحجمه مما يسهل ويقلل من نفقات شحنه إلى مسافات بعيدة ولهذا فائدة في نقل الغذاء إلى مناطق استهلاكه، ويلاحظ ذلك واضحا في الجيوش المقاتلة بعيداً عن أراضي بلادها؛
- الصناعات الغذائية مهمة في إعداد غذاء ذي قيمة متجانسة، كما أن الأغذية المُصنعة هي رخيصة نسبياً مقارنة بالطازجة؛
- للصناعات الغذائية تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة مباشرة معها كصناعة مواد التعبئة المختلفة وصناعة المكائن الخاصة بالتصنيع والمواد الكيماوية الحافظة؛
- الإستغناء عن إستيراد أغذية مُصنعة من الخارج مما يؤدي إلى توفير النقد للبلد وخاصة العملات الصعبة؛
- تُساعد هذه الصناعة في تحسين الحاصلات الزراعية والماشية ففي حالة الفواكه والخضروات تفضل الأصناف ذات النضج المتجانس ليكون المحصول المصنوع ذا نوعية جيدة؛
- تهيئة مواد غذائية بمواصفات وتراكيب معينة للمرضى بحيث لا تؤثر على صحتهم وكذلك تهيئة أغذية خاصة للأطفال تتناسب مع أعمارهم؛
- إيجاد عمليات تصنيع حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي مثل تصنيع الأسماك على ظهور سفن الصيد في عرض البحار وهذا يساعد في المحافظة على الثروة السمكية السريعة التلف حيث قد تبقى سفن الصيد أكثر من شهرين في عرض البحار؛
- تكمن أهمية التصنيع الغذائي بإطالة عمر المادة الغذائية حيث أن المواد الغذائية تتعرض للفساد أثناء إنتاجها وتداولها وتخزينها بفعل الكائنات الحية مثل البكتيريا والفطريات والخمائر والإنزيمات، حيث تحدث تغييرات تجعل المواد الغذائية غير مقبولة التداول من حيث الشكل والطعم ويمكن حفظ المواد الغذائية لمدة طويلة إذا أمكن الحد من نشاط أو القضاء على الكائنات الحية، كذلك إيقاف مفعول الإنزيمات التي تحتويها المواد الغذائية.

### ولها أهمية تتجلى في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحويل المواد الغذائية سريعة التلف إلى سلع أكثر ثبات، ويمكن بهذه الطريقة جعل الغذاء متوافر طول السنة وذلك باستخدام تقنيات التعليب أو التجفيف أو التجميد؛
- المساعدة على تنظيم دخل المستهلك، فتحول دون انخفاض أسعارها في مواسم إنتاجها بغزارة، كما أن توافرها في غير موسمها لا تضطر المستهلك إلى رفع أسعار مرتفعة عن أسعارها العادية؛
- إن عمل بعض طرق الحفظ كالتجفيف مثلا على تقليل وزن الغذاء وحجمه، مما يسهل ويقلل نفقات شحنه، ولهذا فائدة في نقل الغذاء إلى مناطق استهلاكه عبر مختلف أنحاء العالم؛
- إن للصناعة الغذائية تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة معها كصناعة مواد التعبئة والتغليف وصناعة الآلات الخاصة بالتصنيع وزيادة عدد العمال ومن ثم تقليل البطالة وإنعاش الاقتصاد الوطني.

### كما تمتاز الصناعات الغذائية بجملة من الخصائص ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ارتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطة وغيرهما؛
- غالبية المؤسسات المنتمية لها تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية؛
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم؛
- يتميز سوق منتجاتها بالتناسق الشديد، حيث أساس التنافس قائم على أصول مختلفة (الأسعار، العلامات التجارية، العبوات والأغلفة التجارية...) تتحدد كمية ونوعية المنتجات الغذائية تبعاً لأذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية، وبمستوى التطور التكنولوجي والفني الذي تتوفر عليه المؤسسات النشطة في هذا القطاع، لذا يتعين على المنتجين إيلاء المستهلك أهمية كبيرة، من خلال دراسة رغباته ودوافعه والظروف المؤثرة في قراراته الاستهلاكية، وهذا ما يؤثر في طرق تصنيع الغذاء وقنوات توزيعه، في الوقت والمكان المناسبين وعلى الصورة التي يفضلها، مع ملاحظة أن بعض المنتجات الغذائية لم تتغير في خصائصها العامة لكن طريقة عرضها وأسلوب حفظها هو ما جعل منها منتجات متطورة.

<sup>1</sup> حامد عبد الله جاسم، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء التغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 23 و24 نوفمبر 2014، ص08.

بالإضافة إلى ذلك هناك خصوصيات تميز الصناعات الغذائية عن باقي الصناعات نذكر منها:<sup>1</sup>

- التنوع في المادة الأولية المُستعملة للصناعات الغذائية فمنها ما هو ذو أصل حيواني ومنها ما هو ذو أصل نباتي؛
- التنوع في القدرة الإنتاجية، فالمؤسسات التي تطلع بهذا الإنتاج الغذائي تُوظف أشخاص ذوي مهارات مختلفة التوجهات؛
- التنوع في طريقة الإنتاج.

وهناك جملة من الدوافع والأسباب التي أدت إلى وجود الصناعات الغذائية والتي يمكن تلخيصها

في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- إنعدام التوافق الزمني بين الإنتاج والإستهلاك؛
- وجود التقلبات العشوائية في الإنتاج الفلاحي بالنظر لإرتباطه بعوامل مناخية؛
- عدم صلاحية بعض المنتجات الزراعية للإستهلاك المباشر؛
- ضمان إستمرار التشغيل على مدار السنة؛
- الرغبة في المضاربة والإستفادة من تقلبات الأسعار.

وحسب التصنيف الصناعي الدولي الموحد <sup>\*</sup>ISIC لجميع الأنشطة الاقتصادية وهو تصنيف وضعتة اللجنة الإحصائية التابعة للأمم المتحدة بمساعدة الحكومات الأعضاء يتم فيه تصنيف جميع الأنشطة الاقتصادية إلى أبواب وأقسام ومجموعات وفئات بتسلسل هرمي، والذي يستخدم من قبل الديوان الوطني للإحصاء <sup>\*\*</sup>ONS في إعداد وتعريف الصناعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة بصورة يسهل متابعة تطورها ومقارنتها مع الدول الأخرى، حيث تقع الصناعات الغذائية تحت إسم "صنع المنتجات الغذائية والمشروبات" رقم 15، وهي تشمل عدداً من الصناعات الفرعية منها إنتاج وحفظ اللحوم ومنتجاتها، وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات صنع الزيوت والدهون الحيوانية، وصنع منتجات الألبان، وصنع طواحين الحبوب،

<sup>1</sup> عبد الحق بن تقات، مساهمة الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 04، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، جوان 2013، ص 284.

<sup>2</sup> سليم بوهيدل، محمد لوشن، فرص تنمية الصناعات الغذائية في الجزائر في ظل تحرير لتجارة الخارجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 1، 2019، ص 114.

\* Standard Industrial Classification International.

\*\* Office National des Statistiques.

وصنع أعلاف حيوانية محضرة، وصنع منتجات المخابز، وصنع الشكولاتة والحلويات السكرية وصنع المعكرونة والشعيرية، وصنع منتجات الأغذية الأخرى وصنع المشروبات والمياه المعدنية.<sup>1</sup>

## 2. نشأة الصناعة الغذائية

تُشير بقايا الحضارات في عصور ما قبل التاريخ، أن الإنسان مارس في تلك الفترة من الأزمنة التاريخية بعض العمليات المتعلقة بصناعة الأغذية، كجرش الحبوب وتجفيف اللحم، واستعمال الملح لحفظها، وقد كان قدماء المصريين أول من استخدم حجارة مسطحة في عملية طحن الحبوب، ثم أدخل الرومانيون تحسينات على هذه الحجارة، أدت إلى عملية ظهور الرّحي التي لا تزال تُستعمل إلى يومنا هذا.<sup>2</sup> ولقد أدرك المصريون عملية انتفاخ العجينة منذ 2600 سنة ق.م ومارسوا طريقة معينة في إنتاج الخبز، لا تختلف في الأساس عن الطرق المتبعة حالياً. أما قدماء الصينيين فقد أنتجوا المعكرونة قبل عدة قرون من بدء الحضارة في منطقة البحر المتوسط. ولقد أدت الاكتشافات العلمية التي بدأت في القرن السابع عشر إلى تقدم واسع في كثير من مرافق الحياة، إلا أنّ بعض الظواهر المتعلقة بحفظ الأغذية بقيت مُبهمة التفسير حتى بداية القرن التاسع عشر. فظاهرة التخمر مثلاً فُسرّت بأشكال عديدة منذ بداية اكتشاف الخلايا الخمرية عام 1690 م من قبل عالم الطبيعة الهولندي "Antony Von Le Ewwenok".<sup>3</sup>

كما عرف اليابانيون طريقة الحفظ بالتبريد من خمسمائة سنة قبل الميلاد، فكانوا يحفظون الأسماك في الثلج المتراكم فوق الجبال والمرتفعات.<sup>4</sup>

ولعبت الحروب دوراً كبيراً في دفع عجلة الصناعات الغذائية إلى الأمام، ففي مطلع القرن التاسع عشر في عصر "نابليون" تعرض الجنود الفرنسيين إلى أمراض الإسقربوط وأمراض أخرى، مما أدى بالحكومة الفرنسية للإعلان عن جائزة معتبرة لمن يكتشف غذاء صحيّ لهم لا يتسرب إليه التلف، وتمكن الفرنسي "نيكولاس ألبرت" "Nicolas Albert" سنة 1809 من حفظ أنواع كثيرة من الأغذية بواسطة درجات الحرارة المرتفعة حتى الغليان ووضع الأغذية في علب زجاجية مغلقة بإحكام، وبذلك تبقى الأغذية سليمة

<sup>1</sup> سواكري مباركة، بن ربيع حنيفة، مقدم علال، ممارسات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية في ظل البيئة المعاصرة -حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية-، المؤتمر العلمي الدولي الثامن، إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، ص 653.

<sup>2</sup> فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 54.

<sup>3</sup> حامد عبد الله جاسم، مرجع سابق، ص 16.

<sup>4</sup> حنان عثمان عسيب محمد، إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان -قطاع الصناعات الغذائية 2006/2000، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007، ص 236.

وصحية لفترة طويلة، نجحت العملية لكن التفسير العلمي لم يكن معروف إلى غاية 1809، حيث استطاع العالم "لويس باستور" أن يُفسر سبب بقاء الأغذية دون تلف، يرجع إلى وجود ميكروبات يحملها الهواء تسبب فساد الأغذية وأن درجة الحرارة المرتفعة تقضي على هذه الميكروبات، وبذلك استطاع "باستور" أن يكشف طريقة علمية لحفظ الأغذية سماها "البسترة" إكتشفت في الحروب الفرنسية ثم انتقلت إلى باقي دول العالم.<sup>1</sup>

ولقد تطور علم التصنيع الغذائي في القرن العشرين بشكل كبير وعرفت الصناعات الغذائية إنتعاشاً كبيراً وخاصة الطرق الحديثة للتبريد والتجميد السريع سنة 1924، التي استخدمها لاحقاً "كلارنس يروس" في كثير من الأغذية سنة 1934، ثم استخدمت الإشعاعات لحفظ الأغذية سنة 1930، وبعدها تم التوسع فيها من طرف كل من "بروكتور" و"قان دي جراف" و"فارم" في سنة 1934.<sup>2</sup>

ويُمكن تصنيف مراحل تقدم وتطور الصناعات الغذائية كما قدمها راستون كما يلي:<sup>3</sup>

- **مرحلة الفلاحة:** وهي التي تركز نشاطاتها على إنتاج واستهلاك المواد الغذائية الناتجة عن الاستغلال الفلاحي المباشر، وتتواجد في 50 دولة صنفت في قاموس الأمم المتحدة باسم الدول الأقل تقدماً، وهي الدول التي لا يتجاوز فيها دخل الفرد عن 2 دولار يومياً؛
- **مرحلة الانتقال نحو الصناعة المرحلة الحرفية:** وهي المرحلة التي توصف بالتقليدية، وتتميز بتقسيم العمل عبر مؤسسات صغيرة لتحويل المواد الفلاحية، وتستفيد من سماح المجتمع الحضري ببروز القطاع التجاري الذي يتكفل بنقل وتوزيع المنتج إلى المستهلك؛
- **مرحلة الصناعات الغذائية:** تتميز بأهمية قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية الذي يقارب أو يفوق قطاع الفلاحة نفسها من حيث العمالة والقيمة المضافة، وتتميز أيضاً بتعدد الأنشطة الجانبية المحيطة بالنواة، التي توصف بمركز الإنتاج الفلاحي الغذائي، والذي يضم السلسلة كاملة من صناعات التزويد الغذائي إلى الخدمات؛
- **مرحلة القمة:** وهي المرحلة السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسمى أيضاً بمرحلة الصناعات الفلاحية الخدماتية، نظراً لحجم ووزن الخدمات في السعر النهائي للمنتج الغذائي.

<sup>1</sup> كينه عبد الحفيظ، **مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2013، ص 69.

<sup>2</sup> أيمن سليمان مزاهرة، **الصناعات الغذائية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 14.

<sup>3</sup> أشرف محمود محمد السعدوني، **أثر الإجراءات الإسرائيلية على نمو قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة 2016/1998**، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، جانفي 2019، ص

كما تُعتبر إستراتيجيات التنوع بين مختلف المؤسسات من بين الاستراتيجيات التي تلجأ إليها المؤسسات من مختلف القطاعات بهدف تعظيم ميزتها التنافسية، سواء تعلق الأمر بإستراتيجيات التنوع بالاندماج أو إستراتيجيات التنوع بالتحالف وكل حسب نوعه وخصائصه

### منحى تطور صفقات التنوع بين مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية

مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية هي الأخرى إتجهت لمثل هذه الإستراتيجيات من أجل الاستفادة من النقاط الإيجابية التي تتوفر عليها خاصة فيما يتعلق بالإيجابيات التي تنعكس على مؤشرات الميزة التنافسية منها الزيادة في المبيعات وتخفيض التكاليف الناجم عن تحقيق وفورات الحجم، والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة في مجال منتجاتها وإدخال تقنيات تزيدها جودة وكفاءة. ولعل أبرز الأسباب التي دفعت بالمؤسسات إلى إستراتيجية التنوع بالاندماج أو التنوع بالتحالف هو الرغبة في البقاء مهما كانت الظروف المحيطة ومهما اختلفت من جهة، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية. فالتعاون في ظل هذه الإستراتيجيات قائم بالأساس على التعاون والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات نتيجة العمل الجماعي.

خاصة وأن هدف أي مؤسسة هو ابتكار منتجات جديدة لأنها مفتاح نجاح المؤسسات لأنها ستؤثر بالإيجاب على عائداتها وأسعار أسهمها في السوق مما يُعزز من قيمة المؤسسة ومن ميزتها التنافسية وهذا ما يدفعها للتفوق على منافسيها وولوج أسواق جديدة.

وكما تناولنا سابقاً فكلا الإستراتيجيتين مبنية على التعاون بين المؤسسات سواء في مجال البحث والتطوير أو تبادل التكنولوجيا والتعاون في مجال التصنيع والتسويق وما إلى ذلك، إلا أننا نجد أن عمليات التنوع بالاندماج الاكثر استخداماً.

حيث ركزت الكثير من المؤسسات في صناعة الأغذية والمشروبات على إستراتيجية التنوع بالاندماج، وهذا لتعزيز ميزة نظم التوزيع القائمة أو القدرات غير المستغلة استغلالاً كاملاً، فخلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2007 تم ما يقارب من 125 عملية دمج وشراء في صناعة الأطعمة الخفيفة. وبعد سنة 2008، شهد قطاع الصناعات الغذائية زيادة في نشاط عمليات الاندماج والشراء بسبب الحاجة إلى الوصول إلى قاعدة أوسع للعملاء، وتعزيز وفورات الحجم، وخلق وعي أقوى بالعلامة التجارية.<sup>1</sup>

والملاحظ أن هناك تزايد كبير في نشاط إستراتيجيات التنوع بالاندماج في صناعة الأغذية، حيث كان هناك 527 عملية اندماج واستحواد سنة 2018، بانخفاض 11% تقريبا عن سنة 2017 الذي شهد

<sup>1</sup> B. Rajesh Kumar, **Mega Mergers Acquisitions –Case Studies From Key Industries**, Institute of Management Technology, Dubai, UAE, p: 215.

نشاطاً قياسياً وفقاً لمعهد الغذاء. وكانت مؤسسات تجهيز الأغذية ومؤسسات الاستثمار وتجار التجزئة هي مرة أخرى أكبر القطاعات حيث شاركت في أكثر من نصف الصفقات لسنة 2018.<sup>1</sup>

وفيما يلي عرض لأهم صفقات إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسات الصناعات الغذائية.

الجدول رقم (06): أهم صفقات إستراتيجية التنوع بالاندماج في العالم الوحدة: مليار دولار

قيمة الصفقة	القطاع	التاريخ	المؤسسة التي تم شراؤها	المستحوذ
765	أغذية مجمدة	سبتمبر 2015	General Mills (Green Giant)	B&G Foods
195	الأغذية المصنعة	جوان 2013	Roberts American Gourmet Food	B&G Foods
2.3	الأغذية المصنعة	فيفري 2013	Heinz	Berkshire Hathaway/3G
820	المواد العضوية/ الأغذية المصنعة	سبتمبر 2014	Annies	General Mills
28	الأغذية المصنعة	مارس 2015	Kraft	Heinz
/	زبدة الفول السوداني	ماي 2016	Justin's Nut Butter	Hormel Foods
682	الأغذية المصنعة	نوفمبر 2015	Boulder Brands	Pinnacle Foods
2.45	Egg and Dairy	أفريل 2014	Michael Foods	Post Holdings
2.7	الأغذية المصنعة	فيفري 2016	ConAgra Foods	Treehouse Foods
7.7	Pork Processing	أوت 2014	Hillshire Brands	Tyson Foods
195	Food Distribution	ماي 2014	Tonys Fine Foods	UNFI

المصدر: أنظر إلى الموقع الإلكتروني: <http://www.foodandpower.net/mergers-acquisitions>

<sup>1</sup> <https://www.foodprocessing.com/articles/2019/food-industry-acquisition-activity/>.

## المبحث الثاني:

### دور إستراتيجية التنوع بالاندماج في تعظيم الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة

خلال السنوات الأخيرة، وبالضبط في العقدين الأخيرين وليومنا هذا لازالت إستراتيجية التنوع بالاندماج تُحدث ضجة وجدلاً كبيراً وسط الباحثين الاقتصاديين في ظل انتشارها بين العديد من المؤسسات من مختلف الصناعات. باعتبارها وسيلة لتحسين العديد من المؤشرات التي تُعتبر ركيزة لنمو المؤسسات وتحقيق الكثير من المكاسب عن طريق تخفيض التكاليف والاستفادة من وفورات الحجم والعمل على جعل منتجاتها أكثر جودة وقدرة على اختراق أسواق جديدة ومن ثم تحسين ميزتها التنافسية.

فالهدف من هذا المبحث هو عرض تجارب بعض المؤسسات الدولية الناجحة في هذه الإستراتيجية من خلال فهم وتحليل نمو المؤسسة المندمجة، والكشف عما إذا كانت إستراتيجية التنوع بالاندماج قد حققت ميزة تنافسية أم لا، وهذا عن طريق إجراء تحليل ما قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج وبعدها بدراسة مؤشرات الميزة التنافسية من نمو المبيعات والأرباح وكذا تحليل تطور نفقات البحث والتطوير التي تعد دافع مهم لانتهاج هذه الإستراتيجية خاصة بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية، وهل تماشت التوقعات المبنية من بناء هذه العلاقة مع الدوافع المحددة قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج أم لا، مع التركيز على مؤسسات الصناعات الأكثر نشاطاً في إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي تم الإشارة إليها سابقاً من خلال معالجتنا للتوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنوع في المبحث السابق.

### المطلب الأول: دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة

#### الصيدلانية

إستراتيجية التنوع بالاندماج في الصناعة الصيدلانية ليست بالجديدة، فحسب الإحصائيات فعمليات الاندماج بين المؤسسات بدأت منذ زمن بعيد ولا تزال إلى يومنا هذا، خاصة في السنوات الأخيرة فلقد لوحظ ارتفاع في موجات الاندماج بين مختلف المؤسسات الصيدلانية ولكل منها هدف مُعين من وراء هذه الاستراتيجية تسعى لتحقيقه ولاسيما تحسين الميزة التنافسية والتأثير الإيجابي على مؤشرات العمل على فتح أسواق لمنتجاتها، في ظل صناعة تتطلب تكنولوجيا عالية التكلفة من جهة والتطور الهائل في صنع الأدوية والعقاقير الذي يزيد عليها الطلب من طرف العملاء ألا وهم المرضى بالدرجة الأولى من جهة ثانية.

فأغلب المؤسسات أو جُلها تبحث عن طرق لتعظيم ميزتها التنافسية والعمل على زيادة أرباحها التي تعتمد عليها من خلال تحقيق وفورات الحجم أو الاستفادة من فشل السوق، وبسبب العولمة بدأت المؤسسات الكبرى على وجه الخصوص في شراء مؤسسات أخرى أو الاندماج معها كإستراتيجية لتعظيم ميزتها التنافسية وتعزيز مكانتها في الأسواق الدولية. فصناعة الأدوية تحتل المركز الأول من حيث عمليات الاندماج

والاستحواذ، وهذا راجع لعوامل كثيرة منها التكاليف المرتفعة المتعلقة بالبحث والتطوير، وفورات الحجم، البحث عن أسواق جديدة والسعي لتحسين إمكانيات التسويق الحالية ومحاولة مواكبة المنافسة كلها أمور اجتمعت ودفعت بالعديد من المؤسسات إلى التفكير في الاندماج سواء كانت مؤسسات صغيرة أو مؤسسات كبيرة، والأمر ذاته بالنسبة لكل من جلاكسو ويلكوم "GlaxoWellcome" وسميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham"، لأن الحاجة إلى مبالغ كبيرة وكبيرة جدا من أجل تطوير الأدوية لمواكبة طلبات المستهلك "المرضى" المتزايدة من جهة وانتهاء براءات الاختراع التي تجذب الأدوية الجنيسة إلى الأسواق والعمل على كسب موارد أكثر من أجل استثمارها بشكل جيد دفع بهما إلى توحيد جهودهما وإنشاء مؤسسة قوية في هذا المجال يُمكنها من الصمود أمام التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع بحد ذاته، والضغط الممارس من طرف مؤسسات القطاع المنافسة وهذا ما سنراه في هذه النقطة، وبنفس السياق سندرج ضمن هذا المطلب تجربة مؤسسة "ساتوفي" و"أفتيس" هي الأخرى اختارت إستراتيجية التنوع بالاندماج للوصول إلى أهداف معينة سنظهرها لاحقاً.

أولاً: دراسة تجربة مؤسستي غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" وسميث كلاين بيشام "SmithKline

#### Beecham" في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجية التنوع بالاندماج

تُعتبر المؤسسات الصيدلانية من أكثر المؤسسات نشاطاً في عمليات إستراتيجيات التنوع بالاندماج نتيجة المعاملات المبرمة بينها وهذا راجع لخصوصية هذه الصناعة التي تم الإشارة إليها سابقاً وما أثبتته الإحصائيات.

فمؤسسات الصناعة الصيدلانية تعيش اليوم تحدياً كبيراً راجع لنمو مؤسسات القطاع وما صاحبه من ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وزيادة قيمة حملة الأسهم في تلك المؤسسات، مما زاد رغبتها في تبني إستراتيجيات التنوع بالاندماج من أجل تطوير منتجات جديدة في ظل انتهاء صلاحية براءات الاختراع الذي يُعد خطراً وتحدياً تُواجهه هذه المؤسسات بحد ذاته والذي يُساهم في ضعفها.

ومؤسستي غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" وسميث كلاين بيشام "Beecham SmithKline"

من بين المؤسسات التي اختارت إستراتيجية التنوع بالاندماج في مجال أعمالها وهذا للوصول للأهداف المسطرة في مسيرتها سواء تعلق الأمر بالإنتاج والجودة للمنتجات أو العمل على النمو ودخول أسواق جديدة من خلال تعظيم ميزتها التنافسية وكذا التعاون في مجال البحث والتطوير، وهذا ما سنراه في هذه النقطة بالذات من خلال تحليل تجربة هذين المؤسستين والأسباب الكامنة من وراء قيامهما بالاندماج وكيف كانت نتائج هذه الأخيرة على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسستين.

فالمتصفح لتاريخ المؤسستين نجده حافلا بتطبيق إستراتيجية التنوع بالاندماج وهذا نتيجة للقوى الدافعة لتطوير وتسويق منتجات جديدة والسعي للنمو. وفيما يلي عرض لهذه التجربة من خلال تحليل دور إستراتيجية التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية، وكيف ساهمت في تحقيق أهدافها من وراء هذه إستراتيجية، ولكن قبل التطرق للتجربة لابد من التعرف على المؤسستين وإلقاء نظرة على تاريخ نشأتها والمنتجات المتخصصة في إنتاجهما.

### 1. بطاقة تعريفية للمؤسستين محل الدراسة

سيتم في هذه النقطة عرض موجز لنشأة كل من "غلاكسو ويلكوم" "Glaxo Wellcome" ومؤسسة "سميث كلاين بيشام" "SmithKline Beecham" في سطور للوقوف على أهم المحطات التاريخية في حياة المؤسستين وعرض أهم المنتجات التي تقوم بتسويقها.

#### 1.1 نبذة عن مؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome"

كان ميلاد مؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" من سيطرة "جلاكسو" على "ويلكوم" في سنة 1995 مقابل 9 مليارات جنيه إسترليني، حيث اشتهرت غلاكسو بنهجها التسويقي القوي ونجاحها التجاري في جهود البحث والتطوير والمنتج الرائد Zantac في حين أن "ويلكوم" هي مؤسسة طبية غير ربحية معروفة بنهجها الأكاديمي في مجال الأدوية وعلى الرغم من وجود العديد من الاشتباكات بين أسلوب إدارة "ويلكوم" المسترخى وثقافة "غلاكسو" المتشددة والتجارية والتحكيمية.

فبداية من عام 1715، مع افتتاح متجر لبيع الأعشاب الطبية في لندن، مع التركيز دائما على الإبداع والابتكار فمن مجموعة مختارة من رجال الأعمال إلى مؤسسة عالمية تضم حوالي 100000 موظف، حيث قام القائمون عليها بتطوير مجموعة متنوعة من الأدوية ومنتجات الرعاية الصحية التي تُشكل أسس المؤسسة اليوم.<sup>1</sup>

ويُمكن تلخيص تاريخ مؤسسة "GlaxoSmithKline" في أبرز المحطات التاريخية التالية:

- 1830: إفتح "جون ك سميث" "John K Smith" أول صيدلية له في "فيلادلفيا"؛
- 1842: أطلق "توماس بيشام" "Thomas Beecham" مشروع "بيشام للأقراص" "Beecham' Pills" في إنجلترا؛
- 1873: أسس "جوزيف ناثان" "Joseph Nathan" مؤسسة جوزيف ناثان وهي مؤسسة "جلاكسو" التي سيتم تشكيلها لاحقا؛
- 1881: تم تأسيس مؤسسة "Burroughs Wellcome" في لندن؛

<sup>1</sup> <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/our-history/#>

- 1989: إندمج سميث كلاين مع بيشام ليشكلوا "سميث كلاين بيشام؛
  - 1995: إندماج غلاكسو و"ويلكوم" لتشكيل مؤسسة "غلاكسو ويلكوم"؛
  - 2001: تم تشكيل مؤسسة "غلاكسو سميث كلاين" "GlaxoSmithKline" من خلال إندماج مؤسسة "غلاكسو ويلكوم" "Glaxo Wellcome" و"سميث كلاين بيشام" "SmithKline Beecham".
- وإستراتيجية المؤسسة مبنية لتحقيق التميز في المجالات الخمسة الرئيسية التالية:
- تحسين أداء المنتجات الرئيسية؛
  - تحقيق التميز في قوة المبيعات العالمية؛
  - تحقيق التميز في تسويق الأدوية والرعاية الصحية الإستهلاكية؛
  - الحفاظ على أعلى المعايير الأخلاقية (الملكية الفكرية)؛
  - تحسين مردودية العمليات.

## 2.1 نبذة عن مؤسسة "SmithKline Beecham"

تأسست مؤسسة "SmithKline Beecham" في سنة 1989 بموجب قوانين إنجلترا، من خلال إندماج مؤسسة "Beckman Corporation SmithKline" ومؤسسة "Beecham group Plc" وهذه الأخيرة عبارة عن مؤسسة أدوية بريطانية، ونتج عن الإندماج إحدى أكبر خمس مؤسسات أدوية في العالم، حيث بلغت مبيعات "SmithKline Beecham plc" الجديدة ومقرها لندن 6,9 مليار دولار خاصة أن "Beecham group Plc" كانت الحلقة الأقوى ضمن المؤسسة الجديدة نتيجة وصول "Eminase" و"Relifex" إلى السوق الأمريكية في حين فشلت مؤسسة "Beckman Corporation" في التوصل إلى منتج ناجح منذ أن قدمت "Tagamet" لعلاج القرحة في منتصف السبعينيات على الرغم من نفقات البحث والتطوير الكبيرة، وأدت المنافسة لمنتج "Zantac" التابع لمؤسسة "Glaxo" إلى تآكل حصة "Tagamet" المتوقعة في السوق.<sup>1</sup>

## 2. تحليل دور إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" وسميث

### كلاين بيشام "SmithKline Beecham" على مؤشرات الميزة التنافسية

أعلن كل من غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" وسميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham" عن عزمهما على الاندماج في 17 جانفي 2000 التي من شأنها أن تنشئ أكبر مجموعة صيدلانية والتي تتموقع في المرتبة الثالثة عالميا بقيمة سوقية قدرت بـ 110 مليار جنيه إسترليني (180 مليار دولار)، ولقد تم الانتهاء من إجراءات عملية الاندماج في ديسمبر من نفس العام وشكلت غلاكسو سميث

<sup>1</sup> <https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/SmithKline-Beecham-plc.html>.

كلاين (GSK) "Glaxo SmithKline".<sup>1</sup> وتمت موافقة المساهمين بنسبة 99% والتي كان من المتوقع أن تمنح المؤسسة المشتركة حصة سوق عالمية بنسبة 7,3% وميزانية للبحث والتطوير بقيمة 4 مليارات دولار.<sup>2</sup> إذن رسمياً تم تأسيس غلاكسو سميث كلاين في ديسمبر 2000 وتم الكشف عن هوية المؤسسة في 08 جانفي 2001. وكان الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية هو المحافظة على نموها وتفوقها في المجال الصيدلاني من جهة وتطوير وإدخال ابتكارات لصناعاتها للأدوية الحيوية وتقوية مركزها التنافسي من جهة أخرى. وتم تنظيم المعاملة عن طريق مخطط ترتيب حيث خلصت إلى امتلاك المساهمون في مؤسسة "GW" ما يقارب من 58.75% من رأس المال العادي المصدر للمؤسسة الجديدة "Glaxo Smith Kline" في حين سيحتفظ حملة الأسهم من "SmithKline Beecham" حوالي 41,25% من المجموعة المدمجة، وبعد موافقة المساهمين أصبح الاندماج ساري المفعول في 27 ديسمبر 2000.<sup>3</sup>

ولكن ما الأسباب التي دفعت بمؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" للاندماج مع مؤسسة سميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham"؟ وكيف ستساعدنا هذه الاستراتيجية في تحقيق أهدافها المرجوة من هذه الاستراتيجية المتبعة؟

وعليه للإجابة ولمعرفة الهدف الأساسي من وراء هذه العملية التي قامت بها مؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" سنركز في هذه النقطة عن الأسباب التي جعلت مؤسسة غلاكسو ويلكوم "GlaxoWellcome" تندمج مع مؤسسة سميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham" من جهة، وتسيطر الضوء على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة قبل قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج وبعدها.

## 1.2 أسباب التوجه لإستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome"

### وسميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham"

اتفقت مؤسستي الأدوية العملاقة "سميث كلاين بيشام" و"غلاكسو ويلكوم" على الاندماج في صفقة من شأنها أن تنشئ أكبر منتج للأدوية في العالم، وهناك عدة أسباب دفعت بهذه المؤسستين إلى القيام بإستراتيجية التنوع بالاندماج والوصول إلى بناء مؤسسة رائدة في صناعة الأدوية بأكملها وتتمثل في:<sup>4</sup>

▪ العمل على الحد من خط الأنايب للبحث والتطوير؛

▪ التقليل من تكلفة البحث والتطوير؛

<sup>1</sup> أنظر في الموقع الإلكتروني التالي (2019/03/15):

<https://www.companieshistory.com/glaxosmithkline>

<sup>2</sup> [https://www.gsk.com. \(15/03/2019\)](https://www.gsk.com. (15/03/2019))

<sup>3</sup> التقرير السنوي لمؤسسة غلاكسو ويلكوم، 2000، ص 26.

<sup>4</sup> [gsk/annual-report-2000](https://www.gsk.com/annual-report-2000).

■ الأساس المنطقي لإستراتيجية التنوع بالاندماج هو العمل على الحفاظ على الاستثمار والقيادة في مجال البحث والتطوير وإنشاء مؤسسة عالمية رائدة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن هناك عدة عوامل كانت سبباً في انتهاج هذه الإستراتيجية نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

■ **إدارة محفظة المنتجات:** يُعد الطلب المتزايد وتنوع المنتجات الجديدة تحدياً لكل مؤسسة صيدلانية، ونظراً للميزة التي تُوفرها إستراتيجية التنوع بالاندماج حيث تُؤدي إلى تحقيق مزيج في محفظة المنتجات مما يمنح ميزة متقدمة للمؤسسة للتنافس على أساس مجموعة من المنتجات المبتكرة، وهذا ما نتج عن المجموعة المدمجة التي صارت تملك قوة في خط الإنتاج الناجم عن مزيج الأدوية ومنتجات الرعاية الصحية الاستهلاكية بين "GW" و"SKB"؛

■ **إيجاد حلول لمشاكل براءات الاختراع:** كما هو معلوم فإن صناعة المستحضرات الصيدلانية تخضع للعديد من اللوائح الصارمة عندما يتعلق الأمر بقيود انتهاء صلاحية براءات الاختراع وحتى إطلاق المنتجات الجديدة يستغرق وقتاً وجهداً ونفقات هائلة، كما أن الموافقة على منتج جديد يتطلب عملية طويلة، فمؤسسة "GW" كانت تواجه مشكلة بهذا الصدد باعتبار أن بعض من منتجاتها الرئيسية مثل "Flovant Zantac"، "Flonase"، "Cutivate" ستنتهي صلاحيتها في الولايات المتحدة سنة 2003 و"Zantac" خلال سنة 2002، كما أن "SKB" ستواجه أيضاً انتهاء صلاحية براءة الاختراع خلال 2000 و2003 لبعض منتجاتها الرئيسية المتمثلة في "Augmentin"، "Amoxil" و"Tementin" في الأسواق الأمريكية والأوروبية، وعليه فقد ساعد اندماج المؤسستين في الحصول على مجموعة أكبر من خطوط الإنتاج للتغلب على مشكلة انتهاء صلاحية براءات الاختراع وقضايا الحماية على المدى الطويل؛

■ **تحقيق التآزر وتحقيق وفورات في التكاليف:** فمن المتوقع أن يؤدي دمج المؤسستين إلى خفض تكاليف ممارسة الأعمال وخفض البنية الأساسية مع إعادة استثمار المدخرات في مشاريع البحث والتطوير، فطبقاً لتقديرات إدارة كلتا المؤسستين في توفير التكاليف السنوية قبل الضرائب بما يُعادل مليار جنيه إسترليني أي ما يُعادل 1.6 مليار دولار، ومن المتوقع أن يتم الحصول على 250 مليون جنيه إسترليني ما يُعادل 405 مليون دولار من هذه المدخرات من خلال الجمع بين البنية التحتية للبحث والتطوير وإعادة استثمارها في البحث والتطوير، وسيتم توفير وفورات في التكاليف بقيمة 750

<sup>1</sup> Faisal Mehmood, **Growth by Merger –A Long term analysis of Glaxo Smith Kline.**, Master of Science in Accounting, University of GOTHENBURG, School of Business, Economics and Law, 2009, pp 40, 41.

مليون جنيه إسترليني بما يُعادل 1.2 مليار دولار من خلال تقليل التداخل في التسويق والمبيعات ومرافق لإدارة والتصنيع؛

▪ **تخفيض تكاليف البحث والتطوير:** أدت المنافسة الشديدة والطلب على الأدوية الجديدة في السوق إلى زيادة الحاجة إلى البحث والتطوير الفعال للمنتجات، مما أدى في النهاية إلى زيادة تكلفة تطوير المنتج. ومن خلال دمج المؤسستين يولد المزيد من الموارد والخبرة ومرافق البنية التحتية لتطوير المنتجات بشكل أفضل، ووفقاً للمؤسسة المدمجة "GSK" فإن إجمالي الاستثمار السنوي في البحث والتطوير الذي يبلغ 2.3 مليار جنيه إسترليني أي ما يُعادل 3.7 مليار دولار ستكون "GSK" لها فُرة بحث وتطوير قوية؛

▪ **المنافسة في السوق:** لقد جلبت كثافة المنافسة في صناعة الأدوية تحديات جديدة حيث صارت تحتاج المؤسسات إلى ضرورة امتلاك بنية تحتية رائدة للمبيعات والتسويق، ومعلومات للسوق والموارد ذات الصلة للوصول إلى الأسواق العالمية، وفي حالة "GSK" كان من المتوقع أن يكون للمؤسسة الجديدة حوالي 40000 ممثل حول العالم وحوالي 7200 ممثل في الولايات المتحدة والتي تُعتبر ميزة تنافسية قوية.

ولقد كانت إستراتيجية التنوع بالاندماج منطقيةً وهذا راجع للتقدم السريع في الاكتشافات العلمية والتقنية وزيادة المنافسة في صناعة المستحضرات الصيدلانية، لذا بات من الضروري على هاتين المؤسستين أن تقوم باستراتيجية التنوع بالاندماج من أجل أن تجمع بين المهارات والموارد، حيث خلقت إستراتيجية التنوع بالاندماج البالغة 114 مليار جنيه إسترليني عملاقاً في الصناعة الصيدلانية بحصة سوقية عالمية تُقدر بحوالي 7% من سوق الأدوية العالمي.<sup>1</sup>

ولتحديد أهم النتائج الناتجة عن إبرام إستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسستين بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة الجديدة لمعرفة مدى تحقق الأسباب الدافعة لإستراتيجية التنوع بالاندماج، من خلال متابعة تطورات مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة قبل وبعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، ومن ثم تحليلها وتفسيرها والوقوف على أهم النتائج الإيجابية والأهداف المحققة، والجدول التالي يعرض أهم مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسستين قبل قيامهما بإستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى غاية 1999.

<sup>1</sup> Inside the Glaxo Wellcome and SmithKline merger by Kirsten Birkett, Global Counsel

على الموقع الإلكتروني:

[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-101-4509?transitionType=Default&textData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhpc=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-101-4509?transitionType=Default&textData=(sc.Default)&firstPage=true&bhpc=1)

الجدول رقم (07): أهم مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسستي "Glaxo Wellcome" و "SmithKline

"Beecham" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 1999/1997 (الوحدة مليار جنيه)

مؤسسة "Glaxo Wellcome"			
الأرباح	التكاليف	المبيعات	
1.850	-	7.980	1997
1.836	1.574	7.983	1998
1.811	1.921	8.490	1999
مؤسسة "SmithKline Beecham"			
الأرباح	التكاليف	المبيعات	
1.079	-	7.795	1997
606	2.423	8.082	1998
1.053	2.467	8.381	1999

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "Glaxo Wellcome" للفترة (1999/1996) على الموقع الإلكتروني:

<https://www.gsk.com/media/4698/annual-report-2000.pdf/>

وفيما يلي عرض لمختلف مؤشرات الميزة التنافسية ومبيعاتها في المجالات العلاجية التي تنشط فيها كمؤسسة واحدة بدمج نتائجها قبل القيام باستراتيجية التنوع بالاندماج لملاحظة الفرق والدور الذي يُمكن أن تلعبه هذه الإستراتيجية في التحسين من مؤشرات الميزة التنافسية.

الجدول رقم (08): أهم مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Glaxo SmithKline" كمؤسسة واحدة قبل

إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 1999/1996 (الوحدة مليون جنيه)

الربح التشغيلي	التكاليف	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
4.736	-	16,064	2.938	-	12.578	1996
4.520	-	16,514	2.835	(%2.23)	12.355	1997
4.306	3.968	18,104	2.891	%2.08	12.563	1998
4.343	4.334	18.774	3.018	%10.55	13.618	1999

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "Glaxo Wellcome" للفترة (1999/1996)

الجدول رقم (09): مبيعات مؤسسة "Glaxo SmithKline" حسب المجال العلاجي قبل إستراتيجية

التنوع بالاندماج خلال الفترة 1999/1998 (الوحدة مليون جنيه)

1999	1998	
2.720	2.400	اضطرابات الجهاز العصبي المركزي
2.382	2.096	الجهاز التنفسي
2.383	2.278	مضادات الجراثيم
1.610	1.347	مضادات الفيروسات
886	908	الأبيض والأمعاء المعوية
776	726	اللقاحات
613	549	علم الأورام والتقيؤ
449	390	القلب والأوعية الدموية
254	243	الأمراض الجلدية
275	301	إلتهاب المفاصل
842	949	مجالات أخرى
428	376	منتجات أخرى
<b>12.618</b>	<b>12.563</b>	<b>إجمالي المبيعات</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

GlaxoSmithKline plc Annual Report, 2000, p : 08.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق، نلاحظ أن مبيعات المؤسسة وفي مجالات العلاج التي تنشط فيها كانت تعرف تذبذباً وحتى أنها سجلت تراجع في المبيعات خلال سنة 1998، وهذا راجع بالأساس إلى تراجع مبيعات أبرز منتجاتها نتيجة دخول الأدوية الجنيسة وانتهاء براءات الإختراع لبعض منتجاتها المكونة لمحفظتها.

كما أن المتصفح للأسواق التي يتم فيها توزيع وتسويق الأدوية خلال سنة 2000 مقارنة بسنتي 1999 و1998، يجد أنها تغيرت بالإيجاب حيث عرفت المناطق التي تسوق فيها منتجاتها إرتفاعاً ملحوظاً فعلى سبيل المثال نجد أن مبيعات الأدوية في الولايات المتحدة بلغت 7.705 مليون جنيه إسترليني بعدما كانت تبلغ 5.635، 6.276 مليون جنيه إسترليني خلال سنتي 1998 و1999 على الترتيب، وفي نفس سياق شهدت المناطق الأوروبية والصين وكندا وغيرها من المناطق الجغرافية التي تعد أسواق لهذه المؤسسة إرتفاعاً ملحوظاً ولكن ليس حسب تطلعات المؤسسة الموضوعة ضمن أهدافها الإستراتيجية مما جعلها تدخل في تعاون مع مؤسسة "SmithKline Beecham" حتى تفتح لمنتجاتها أسواق جديدة وتكتسب ثقة عملاء جدد. والجدول التالي يبين أهم المناطق الجغرافية التي تسوق فيها "Glaxo Wellcome" مبيعاتها.

الجدول رقم (10): مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية قبل وبعد إستراتيجية التنوع

بالاندماج خلال الفترة 1996/ 2019 (الوحدة مليار جنيهه)

الإجمالي	دول أخرى	الأسواق النامية	كندا	الشرق الأوسط وأفريقيا	أمريكا اللاتينية	اليابان	آسيا والمحيط الهادي	أوروبا	الولايات المتحدة الأمريكية		
										1996	التنوع بالاندماج قبل إستراتيجية
12578	-	-	265	403	535	768	980	4.280	5.347	1996	التنوع بالاندماج قبل إستراتيجية
12.355	-	-	267	438	605	679	962	3.949	5.455	1997	
12.563	-	-	271	468	662	592	876	4.059	5.635	1998	
13.618	-	-	324	461	636	704	929	4.288	6.276	1999	
15.429	-	-	382	511	682	832	1.049	4.268	7.705	2000	بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج
17.205	-	-	418	539	790	741	1.119	4.561	9.037	2001	
17.995	-	-	427	575	606	712	1.177	4.701	9.797	2002	
18.181	-	-	474	693	597	753	1.140	5.114	9.410	2003	
17.146	-	-	411	669	581	770	1.62	5.128	8.425	2004	
18.661	-	-	443	746	651	854	1.324	5.537	9.106	2005	
20.078	-	-	483	744	714	860	1.377	5.547	10.353	2006	
19.163	-	-	477	774	709	867	1.441	5.692	9.273	2007	
20.381	293	2.290	503	-	-	1.027	891	6.483	8.894	2008	
23.714	1.180	2.973	-	-	-	2.700	-	7.681	9.180	2009	
28.392	-	-	-	-	-	2.155	-	9.091	9.345	2010	
27.387	815	3.680	1.569	-	-	1.244	2.082	5.767	7.035	2011	
26.431	1.660	6.780	-	-	-	2.225	-	7.320	8.446	2012	
25.602	1.655	6.579	-	-	-	1.886	-	6.862	8.620	2013	
23.006	1.453	6.193	-	-	-	1.608	-	6.412	7.340	2014	
23.923	9.266	-	-	-	-	-	-	6.435	8.222	2015	
27.889	10.2016	-	-	-	-	-	-	7.476	10.197	2016	
30.186	10.980	-	-	-	-	-	-	7.943	11.263	2017	
30.821	10.866	-	-	-	-	-	-	7.973	11.982	2018	
33.754	11.795	-	-	-	-	-	-	8.069	13.890	2019	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

GlaxoSmithKlinePlc, Annual Report for the year ended 31 December 2000, p: 12

من خلال الجدول السابق، نجد أن مبيعات مؤسسة "Glaxo SmithKline" قد عرفت نمواً في

الأسواق التي تنشط فيها وأبرزها الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وحتى اليابان، كما فتحت وولدت أسواق

جديدة صارت تسوق لها منتجاتها وقد زادت المبيعات في هذه المناطق الجديدة بوتيرة متزايدة كما يظهره الجدول.

وبعد انتهاء إستراتيجية التنوع بالاندماج بين "Glaxo Wellcome" و"SmithKline Beecham" وتكونت على إثرها مؤسسة واحدة تحت اسم "GlaxoSmithKline plc" تغيرت مؤشراتها بالإيجاب وصارت أكثر قوة مما كانتا عليه المؤسستين، وقويت مكانتهما في الساحة التنافسية، ولتأكيد ذلك سنعرض مؤشراتنا بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج من أول سنة بعد الاندماج إلى سنة 2019 بالتحليل والتفسير وإظهار الأسباب التي أدت إلى تطورها بالإيجاب.

تم إنشاء مؤسستين جديدتين منها مؤسسة "New GSK" للأدوية الحيوية مع نهج البحث والتطوير الذي يركز على العلوم المتعلقة بجهاز المناعة واستخدام علم الوراثة والتقنيات الجديدة، ومؤسسة جديدة للرعاية الصحية للمستهلكين مع العلامات التجارية الرائدة في مجال الإبتكار. بالنسبة للمنافع المالية المكتسبة نتيجة إستراتيجية التنوع بالاندماج نجد:

إن لجوء المؤسستين لإستراتيجية التنوع بالاندماج كان مدفوعاً بقوى وأهداف تسعى المؤسسة الجديدة لتحقيقها ولاسيما فيما يتعلق بإيجاد حلول لمشاكل براءات الاختراع، والعمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن ميزانية البحث والتطوير، فإننا نجد أن المؤسسة الجديدة الناجمة عن إستراتيجية التنوع بالاندماج قد وسعت من خط أنابيبها وتم إطلاق منتجات جديدة كما كان مسطر له وفيما يلي عرض لمختلف المنتجات التي تم إطلاقها في العديد من الأسواق المستهدفة.

الجدول رقم (11): إطلاق منتجات في أسواق مختلفة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة

(الوحدة مليار جنيه) 2001/2000

وصف المنتج	تاريخ إطلاق المنتج والدولة المعنية بذلك	
تركيبة مسحوق جاف موسع للشعب الهوائية طويل المفعول.	الولايات المتحدة الأمريكية أوت 2000.	Advair
مثبط قوي للبروتيناز لعلاج عدوى فيروس نقص المناعة البشرية.	أوروبا أكتوبر 2000.	Agenerase
علاج تركيبى لمرض السكري يؤخذ عن طريق الفم.	أوروبا جويلية 2000.	Avandia
تركيبة مسحوق جاف متعدد الجرعات من أجل علاج الربو الحاد.	الولايات المتحدة الأمريكية سبتمبر 2000.	Flovent Diskus
لقاح للأطفال ضد الدفتيريا والسعال الديكي والتهاب الكبد الوبائي.	أوروبا أكتوبر 2000.	Infanrix HeXa
لقاح الأطفال لالتهاب الكبد من النوع B والوقاية من شلل الأطفال.	أوروبا أكتوبر 2000.	Infanrix PeNta
تركيبة بخاخة لعلاج ضيق التنفس طويلة المفعول.	بريطانيا جوان 2000؛ أوروبا ديسمبر 2000.	Seretide
مثبط انتقائي لعلاج اضطراب ما بعد الصدمة.	أوروبا سبتمبر 2000.	Seroxat
مثبط انتقائي لعلاج القلق بصفة عامة.	أوروبا نوفمبر 2000.	Seroxat
مزيج من ثلاثة مثبطات إنزيم النسخ العكسي يساعد المصابين بعدوى فيروس نقص المناعة.	الولايات المتحدة الأمريكية نوفمبر 2000؛ أوروبا جانفي 2001.	Trizivir

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

GlaxoSmithKlinePlc, **Annual Report** for the year ended 31 December 2000, p: 15.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن سنة 2000 تم العمل بين المؤسستين بشكل مكثف في مجال البحث والتطوير بفعالية وكفاءة مما سمح لمؤسسة "GlaxoSmithKline" أن تسلم العديد من الأدوية الهامة والجديدة حسب ما أظهره الجدول السابق، بالإضافة إلى بدأ في إنتاج العديد من المنتجات والتي ستمول الأسواق السابقة الذكر منها منتج "Malarone" وهو مزيج بين "Atovaquone" و"Proguanil" للعلاج والوقاية من عدوى الملاريا بالإضافة إلى تكييف منتج "Relenza" وجعله ممكن الاستخدام من طرف الأطفال لعلاج الأنفلونزا، وكذا منتج لعلاج الصرع لدى الأطفال والتي سيتم تسويقها في كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية. وهنا نجد أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق هدف تقليل مخاطر انتهاء براءات الاختراع بقدرتها على إطلاق منتجات جديدة وهدف إدارة المحفظة والتي تنوعت بمزيج من المنتجات في أول سنة من هذه الإستراتيجية كما فتحت أسواق جديدة لمنتجاتها وهذا ما أدى إلى نمو في مبيعاتها والجدول التالي يظهر مدى

تطور المبيعات على مستوى المؤسسة الجديدة مع عرض المنتجات التي تم إنتاجها ضمن هذه الإستراتيجية، وقبل ذلك سندرج ميزانية البحث والتطوير وحجم النفقات التي تم صرفها لتحقيق التفوق والتميز في الميزة التنافسية للمؤسسة مما منحها موقع ريادي وقوي في بيئة الأعمال.

### دور إستراتيجية التنوع بالاندماج في إدارة محفظة المنتجات لمؤسسة "GlaxoSmithKline"

تعتبر الصناعة الصيدلانية من الصناعات الأكثر تنافسية باعتبار أن وظيفة البحث والتطوير البيولوجية محور أي مؤسسة تعمل في هذا المجال، لأن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بقدرة المؤسسة على اكتشاف وتطوير وتسويق فعال للأدوية المبتكرة واللقاحات الجديدة، وهذا تلبية لإحتياجات المرضى إلى هذه الأدوية، ونتيجة للجهود المبذولة والتعاون بين المؤسستين فلقد شهدت العديد من المنتجات تقدما في مراحل البحث والتطوير حيث تقدمت إلى المرحلة الأولى من التطوير السريرية.

فمن بين المنافع التي تسعى المؤسسة من وراء اختيارها لإستراتيجية التنوع بالاندماج هو العمل على تنوع محفظة منتجاتها وتجديدها وهذا ما استفادت منه المؤسسة الجديدة الناجمة عن هذه الإستراتيجية والدليل أنها قامت بإطلاق وتسويق منتجات جديدة في العديد من أسواقها بالإضافة إلى إحراز تقدما في خط أنابيب إنتاج وتطوير المنتجات المكونة لمحفظتها، وفيما يلي عرض لمجموعة من المنتجات التي تم إطلاقها في العديد من أسواقها بعد سنة واحدة من إستراتيجية التنوع بالاندماج بالإضافة إلى عرض لخط أنابيب إنتاجها الذي تعمل فيه.

الجدول رقم (12): المنتجات الرئيسية المكونة لمحفظة مؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية

### التنوع بالاندماج سنة 2002

Category	Product
<b>Over-the-counter medicines</b>	
Analgesics	Panadol
Dermatologicals	Oxy
	Zovirax
	Abreva
Gastro-intestinal	Tums
	Citrucel
Respiratory tract	Contac
	Beechams
Smoking control	Commit
	Nicorette
	NicoDerm CQ
	NiQuitin CQ
	Nicabate CQ
Natural wellness support	Abtei
Oral care	Aquafresh
	Corega
	Dr Best
	Macleans
	Odol
	Polident
	Poligrip
	Sensodyne
<b>Nutritional healthcare</b>	
	Horlicks
	Lucozade
	Ribena

Source : GlaxoSmithKlinePlc, Annual Report for the year ended 31 December 2002, p: 09.

الجدول رقم (13): إطلاق منتجات من طرف مؤسسة "GlaxoSmithKline" في أسواق مختلفة بعد

إستراتيجية التنويع بالاندماج خلال الفترة 2001/2000 (الوحدة مليار جنيه)

دواعي الإستعمال	آلية العمل	
إلتهاب المفاصل والتخثر الوريدي.	مثبط الثرومبين.	GW473178
تصلب الدم.	بيروكسيسوم ناشط المستقبلات	GW501516
ارتفاع ضغط الدم.	مثبطات ACE / NEP	GW660511
تصلب الشرايين	مثبط Lp-PLA2	SB 435495
الرجفان الأذيني.	مضاد مستقبلات HT5	SB 207266
هشاشة العظام والتهاب المفاصل الروماتويدي	مضادات مستقبلات فيترونكتين لحماية العظام	SB 273005
داء السكري من النوع 2 والسمنة	ناهض مستقبلات بيتا 3 الأدرينالية	SB 418790
ألم التهابي	الجيل الثاني من مثبطات COX-2	GW406381
الوقاية من الصداع النصفي.	مضادات مستقبلات الجليسين	GW468816
مرض الجزر المعدي المريئي.	مثبط مضخة البروتون العكسي	SB 641257
الأورام الصلبة	مثبط ثنائي كيناز Erb-B2 و EGRF	GW572016
اضطرابات القلق	مضادات مستقبلات CCK-B	GW150013
الكآبة	مضادات مستقبلات NK1	GW597599
الوقاية من عدوى العقديّة الرئوية لدى كبار السن الوقاية من التهاب الكبد E الوقائي من الأنفلونزا	لقاح مترافق لقاح مؤتلف/ لقاح الوحيدات	Vaccines

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

GlaxoSmithKlinePlc, **Annual Report** for the year ended 31 December 2000, p: 15.

كما طورت المؤسسة خط أنابيب الإنتاج، وهذا نتيجة التعاون الناجم عن إستراتيجية التنويع بالاندماج، فعملت وكثفت مجهوداتها في البحث في تطوير المنتجات وتطويرها في مراحل جد متقدمة من تطوير الدواء، كما عملت على تطوير توريد منتجات جديدة لموائمة التوسع الحاصل في الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة، وقاعدة العملاء المرضى والمتخصصين في الرعاية الصحية، وفيما يلي عرض لمحفظة المنتجات وإبراز مدى تطور خط أنابيب الإنتاج لدى المؤسسة بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج في أول سنة من العمل المشترك نتيجة تجميع الموارد والجهود في تطوير المنتجات سواء النهائية أو التي هي قيد الإنتاج والتطوير وفي مرحلة من مراحل الصنع.

الجدول رقم (14): ملخص خط أنابيب إنتاج مؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية التنوع

بالاندماج فيفري 2001

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	تحت الطلب
SB 275833	Bactroban*	Factive*	Factive
SB 275833	Ziagen*	tafenoquine (SB	Augmentin*
SB 249417	SB 207266	252263)	Malarone*
GW409544	SB 237376	GW433908	Epivir*
GW473178	enrasentan (SB	Zeffix*	Trizivir
GW501516	217242)	Valtrex/Zelitrex*	GI198745
GW660511	GI198745	Relenza*	Imigran/Imitrex*
SB 223412	ReQuip*	telmisartan*	Bexxar
SB 424323	Imigran/Imitrex*	Tranilast	Seroxat/Paxil*
SB 435495	Hycamtin*	GI262570	Flixotide/Flovent*
GI181771	GW320659	nabumetone Q*	Ventolin*
GW427353	(1555U88)	Naramig/Amerge*	Seretide/Advair*
SB 418790	GW650250	Hycamtin*	Avandia*
SB 273005	mepolizumab	Seroxat/Paxil*	Twinrix 3 doses
GW406381	(SB 240563)	Ariflo	(v)
GW468816	GR270773	Flovent*	Infanrix PeNta –
SB 271046	GW273293	Serevent*	Hep B-IPV (v)
SB 641257 (YH1885)	SB 596168	Seretide/Advair*	Infanrix HeXa –
GW572016	SB 683698	Coreg*	Hep B-IPV/Hib
SB 251353	(TR14035)	Twinrix 2 doses	(v)
SB 408075	Ariflo	(v)	Boostrix (v)
GW597599	repifermin	Extra strength	
SB 243213	SB 204269	Hepatitis B (v)	
GW328267	GW150013	S pneumoniae (v)	
fluticasone/salmeterol*	SB 659746A	MMR-varicella	
SB 223412	(EMD 68843)	(v)	
Hepatitis E (v)	N. Meningitidis		
New Influenza (v)	A/C (v)		
HIV (v)	Rotarix (v)		
S. pneumoniae (v)	Epstein-Barr		
GW/PowderJect	virus (v)		
technology (p)	Malaria (v)		
	Human		
	papilloma virus		
	(v)		
	Simplirix (v)		
	Meningitis B		
	(Cuba) (v)		
	SB-M00026 (p)		
	SB 249553 (p)		
	GW419458 (p)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

GlaxoSmithKlinePlc, Annual Report for the year ended 31 December 2000, p: 19

ولقد إستثمرت مؤسسة "GlaxoSmithKline" سنة 2002، 2.6 مليار جنيهه إسترليني في البحث والتطوير مع إعادة إستثمار مدخرات الاندماج البالغة 250 مليون جنيهه إسترليني في هذا المجال، حيث تمتلك المؤسسة 161 مشروعاً قيد التطوير، منها 118 مشروعاً قيد التطوير السريري بما في ذلك 56 كياناً كيميائياً جديداً و 21 لقاحاً و 41 امتداداً لخط الإنتاج، فهي تنشط في أكثر من 20 موقعاً في العالم بما في ذلك:

- المملكة المتحدة: Beckenham, Brentford, Cambridge, Dartford, Greenford, Harlow, Stevenage, Tonbridge, Ware, Welwyn
- الولايات المتحدة الأمريكية: Bristol, Tennessee, Philadelphia, Upper Merion and Upper Providence, Pennsylvania; Research Triangle Park, North Carolina
- بلجيكا: Rixensart
- كندا: Mississauga
- فرنسا: Les Ulis, Evreux
- إيطاليا: Verona
- اليابان: Tsukuba Science City, Takasaki
- إسبانيا: Tres Cantos, Madrid

كما عرف خط أنابيب تطوير المنتج اتساعاً وعمقاً كبيرين، ففي نهاية 2002 كان لدى المؤسسة 177 مشروعاً صيدلانياً ولقاحاً قيد التطوير من بينها 123 مشروعاً في العيادة.<sup>1</sup>

وفي سنة 2018 تم تعزيز خط الأنابيب ولاسيما في مجال الأورام التي أصبحت تضم 39 دواء و15 لقاحاً في طور الإعداد، وتحصلت المؤسسة على ثلاثة موافقات رئيسية وثمانية طلبات تنظيمية وست قراءات إيجابية من دراسات قامت بها المؤسسة خلال سنة 2019.

<sup>1</sup> GlaxoSmithKlinePlc, Annual Report for the year ended 31 December 2002, pp: 16, 17.

الجدول رقم (15): الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "GlaxoSmithKline" بعد إستراتيجية

التنويع بالاندماج خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليار يورو

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الإنفاق	2.510	2.651	2.900	2.791	2.839	3.136	3.457	3.327	3.681	4.106
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنفاق	4.457	4.009	3.979	3.923	3.450	3.560	3.468	3.862	3.735	4.568

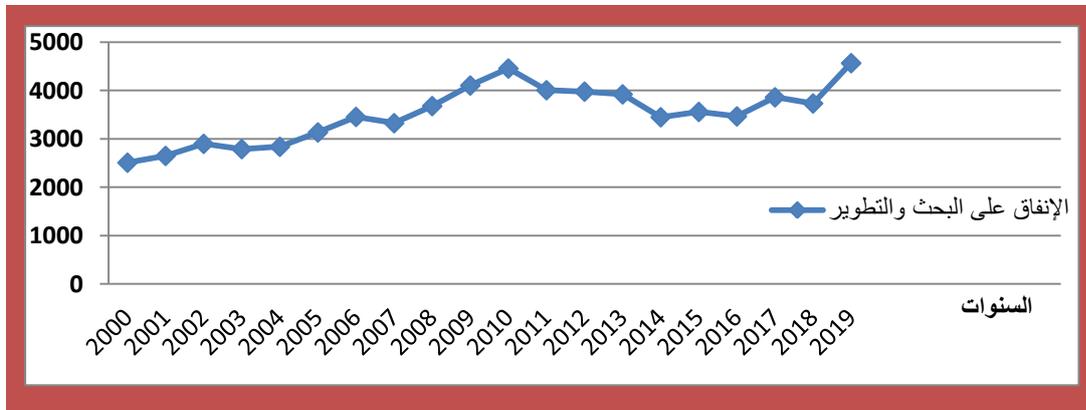
المصدر: التقارير المالية لمؤسسة "GlaxoSmithKline" على الموقع الإلكتروني:

<https://www.annualreports.com/Company/glaxosmithkline-plc>.

المتمعن للأرقام الواردة في الجدول السابق، نجد أن المؤسسة تقوم بزيادة إستثماراتها في البحث والتطوير وهذا نتيجة إنتاج منتجات جديدة بغرض النمو حيث أن عملت على زيادة الإنفاق لإثراء محفظة منتجاتها وإكمال المنتجات التي هي في مراحل متقدمة من البحث والتطوير، ولقد بلغ إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير 4.568 مليون جنيه إسترليني أي 13.5% من حجم المبيعات وهذا يعكس زيادة كبيرة في الاستثمارات في مواد الدراسة والتجارب السريرية في علم الأورام وزيادة الإنفاق على تطور الأصول غير المتعلقة بالأورام، والتي تم تعويضها جزئياً من خلال المدخرات من إعادة تحديد أولويات حافظة المرحلة المبكرة في أواخر سنة 2018. ولتوضيح أكثر سيتم عرض هذه القيم في رسم بياني كما هو موضح:

الشكل رقم (08): تطور الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "GlaxoSmithKline" خلال

الفترة (2019 - 2000) (الوحدة مليار يورو)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (15).

الجدول رقم (16): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "GlaxoSmithKline plc" بعد إستراتيجية التنوع

بالاندماج خلال الفترة 2019/2000 الوحدة: مليار جنيه

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	ربحية السهم	الأصول	التكاليف	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
79.02	4.729	68.5	21.590	3.962	4.282	-	15.429	2000
98.60	4.734	50.3	22.343	4.733	3.184	%11.51	17.205	2001
100.02	5.551	66.2	22.327	4.609	4.045	%4.59	17.995	2002
125.50	6.392	77.2	23.975	4.544	4.590	%1.03	18.181	2003
166.60	5.756	68.1	22.944	4.309	4.022	(%5.69)	17.146	2004
146.88	6.874	82.6	27.198	4.764	4.816	%8.83	18.661	2005
152.49	7.808	95.5	25.553	5.010	5.498	%7.59	20.078	2006
140.96	7.593	94.4	31.003	5.317	5.310	(%4.55)	19.163	2007
97.11	7.141	88.6	39.393	6.415	4.712	%6.35	20.381	2008
110.66	8.425	109.1	42.862	7.380	5.669	%16.35	23.714	2009
99.81	3.783	32.1	42.230	7.592	1.853	%19.72	28.392	2010
113.5	7.734	92.9	41.080	7.332	5.405	(%3.53)	27.387	2011
104.7	7.300	91.6	41.475	7.925	4.678	(%3.49)	26.431	2012
127.9	7.028	112.5	42.086	8.585	5.628	%0.28	26.505	2013
103.4	3.597	57.3	40.651	7.323	2.831	(%13.20)	23.006	2014
97.209	10.322	174.3	53.446	8.653	8.372	%3.99	23.923	2015
93.298	2.598	18.8	59.081	9.290	11.297	%16.58	27.889	2016
87.394	4.087	31.4	56.381	10.342	2.169	%8.24	30.186	2017
93.43	5.483	73.7	58.066	10.241	4.046	%2.10	30.821	2018
116.6	6.961	93.9	79.692	11.863	5.268	%9.52	33.754	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على: GlaxoSmithKlinePlc, **Annual Report** 2000/2019

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن المؤشرات المالية والمتمثلة في المبيعات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في نمو مستمر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2019 مع تسجيل بعض التذبذبات في المؤشرات المالية خاصة على المبيعات مما أثر على أرباحها ولكن ليس بدرجة سلبية كبيرة حيث بقيت قيمها موجبة بالرغم من الانخفاض الحاصل على مستواها، وهنا نلاحظ مدى تأثير إستراتيجية التنوع بالاندماج على وضعية المؤسسة التنافسية، حيث حققت نتائج إيجابية على مستوى

مؤشراتنا المالية، وسجلت كل من مبيعاتها وأرباحها تزايد مستمر خلال السنوات الأولى من إستراتيجية التنوع بالاندماج، وفيما يلي سنبرز أهم الأحداث التي أدت إلى تحقيق هذه النتائج:

#### ✓ بالنسبة لنمو المبيعات:

ارتفعت مبيعاتها سنة 2000 إلى 15.429 جنيه إسترليني وهذا راجع للأداء القوي الذي عرفته منتجاتها خاصة منتجات مضادات الاكتئاب حيث زاد الطلب عليها وكان نتيجة عدة عوامل منها نجاح برامج التعليم بالإضافة إلى طرق التسويق التي انتهجتها المؤسسة؛

في سنة 2001 نلاحظ ارتفاع في مبيعات الأدوية بنسبة 11.51% وهذا نتيجة تحقيق نمو قوي في جميع المناطق منها 16% في الولايات المتحدة، 7% أوروبا، وباقي دول العالم 10%، وهذا راجع للزيادة في مجالات العلاج الرئيسية منها الجهاز العصبي الذي حقق 16% والجهاز التنفسي 24% وفيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) 14%، بالإضافة إلى إدراج نتائج "SmithKline Beecham" ما انعكس بالإيجاب في زيادة أرباحها من خلال سنة 2001 إلى سنة 2002 لتزيد قيمتها السوقية من 98.60 مليار دولار سنة 2001 إلى 100.02 سنة 2002؛

واستمرت المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية مع تسجيل ارتفاع على مستوى مبيعاتها إلى 18.181 مليار جنيه إسترليني سنة 2003، ويمكن تفسير هذه النتائج الإيجابية إلى المزايا التي أفرزت عن إستراتيجية التنوع بالاندماج المبرمة مؤخرا والتي كونت مؤسسة قوية حيث أنها صارت تمتلك 10 منتجات رئيسية تنمو بأرقام مزدوجة وقوية والتي تمثل 7.6 مليار جنيه إسترليني من المبيعات، وتشمل هذه الأدوية "Seretide" و"Advair" للربو ومرض الإنسداد الرئوي المزمن والتي نمت بنسبة 39% خلال هذا العام إلى 2.2 مليار جنيه إسترليني، بالإضافة إلى علاجات مرض السكري التي تشهد هي الأخرى نموا وأداءً جيدا حيث بلغت مبيعاتها 0.9 مليار جنيه إسترليني بزيادة قدرت بـ 24%، كل هذه المؤشرات ساهمت في تطور المؤسسة بالإيجاب في كل النواحي، بالإضافة إلى تحقيق هدف كان مسطر نتيجة إستراتيجية التنوع بالاندماج ألا وهو تخفيض التكاليف حيث وفرت المؤسسة المندمجة 1.8 مليار جنيه إسترليني بحلول سنة 2003؛

غير أنها عرفت نوعا من التراجع في سنة 2004، حيث انخفضت مبيعاتها إلى 17.146 مليار جنيه إسترليني وهذا ناتج بالدرجة الأولى إلى ضغوطات المؤسسات المنافسة في هذا المجال حيث شهدت هذه الفترة اندماج كل من "Sanofi-Synthelabo" و"Avantis"، بالإضافة إلى زيادة حصص مؤسسة "فايزر" في مبيعات السوق العالمية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة توجهت لشراء تراخيص لتسويق 40 دواءً من مؤسسات أخرى؛

كما حققت "GSK" ارتفاعاً في المبيعات في سنة 2005، حيث نمت مبيعاتها فبلغت 18.661 مليار جنيه إسترليني بنسبة 7% في المبادلات المستمرة مما جعل "GSK" في المرتبة الأولى بين مؤسسات الأدوية العالمية من حيث الأداء، ويمكن تفسير هذه النتائج الجيدة المسجلة خلال سنة 2005 إلى النمو الممتاز لمنتجاتها الرئيسية حيث استمرت مبيعات "Advair"، "Avandia"، "Coreg"، "Lamictal and Valtrexall" و"Seretide" في نموها بالإضافة إلى الأداء الجيد للمنتجات الجديدة بما في ذلك منتجي "Boniva" و"Bonvivafor" لهشاشة العظام، مع توسيع التجارب السريرية ليشمل 2125 تجربة؛

في سنة 2006 واصلت مؤسسة "GSK" إحراز التقدم على جميع المستويات، نتيجة نمو المبيعات لمختلف المنتجات المكونة لمحفظتها مع إضافة عشرة "10" منتجات جديدة نتيجة جهود البحث والتطوير إلى جانب التحكم الجيد في التكلفة مما ساهم في تسجيل نتائج إيجابية حيث ارتفعت المبيعات إلى 20.078 مليار جنيه إسترليني؛

ومن سنة 2008 إلى سنة 2010 شهدت مبيعاتها نمواً متزايداً حيث ارتفع إجمالي مبيعاتها من 20.381 مليار جنيه إسترليني في سنة 2008 إلى 28.392 مليار جنيه إسترليني في سنة 2010؛ كما شهد عام 2015 تقدماً كبيراً نتيجة سرعة نمو مبيعات المنتجات الجديدة في مجال الأدوية واللقاحات والرعاية الصحية الاستهلاكية حيث صار لديها حضور عالمي كبير مع 101255 موظفاً في أكثر من 150 سوقاً وشبكة من 89 موقعاً للتصنيع ومراكز بحث وتطوير كبيرة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وبلجيكا والصين، وترجع الأسباب التي أدت إلى تسريع نمو المبيعات هو استمرار المؤسسة في استراتيجياتها المنتهجة في إبرام إستراتيجيات التنوع بالاندماج حيث في هذه السنة أكملت الصفقة المكونة من 3 أجزاء من مؤسسة "Novartis" مما أثرت بالإيجاب وحققت تقدماً جيداً، فارتفعت مبيعاتها بنسبة 6% لتصل إلى 23.9 مليار جنيه إسترليني، ما يعكس المكاسب المستقاة من إبرامها للصفقة المذكورة آنفاً، وإطلاق عدداً من المنتجات الصيدلانية واللقاحات الجديدة التي وصلت مبيعاتها 2 مليار جنيه إسترليني، بالإضافة إلى لحيارزتها على محفظة غنية بالأدوية المبتكرة والانتشار الواسع للمنتجات الأمراض التنفسية الجديدة ومنتجات فيروس نقص المناعة البشرية، مع وجود 93 سوق حيث تمثل مبيعاتها 65% كلها ساهمت في تسجيل هذه النتائج؛

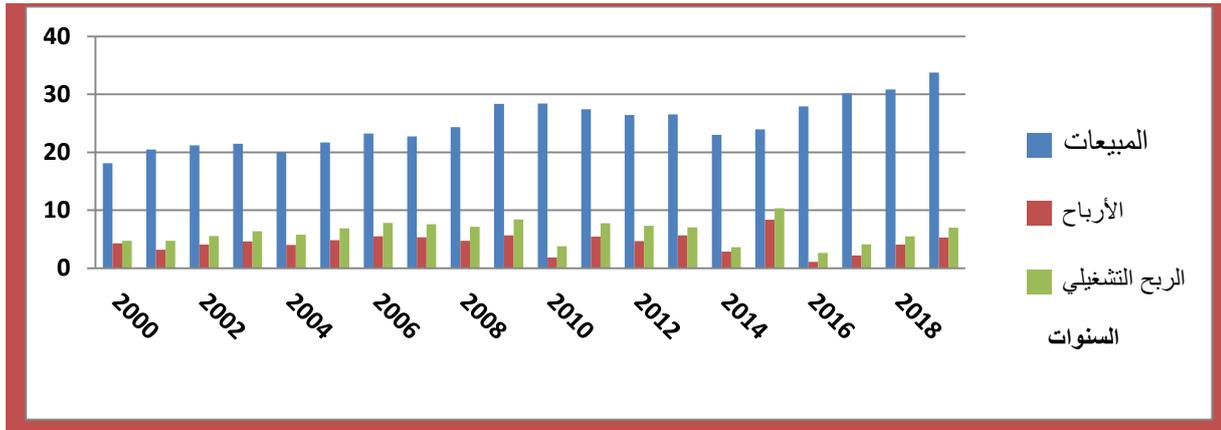
كما نمت مبيعات المجموعة في سنة 2019 بنسبة 10% لتصل إلى 33.754 مليار جنيه إسترليني وهذا راجع للمنتجات التي تم تسويقها في سنة 2019 منها منتج "Advair" في الولايات المتحدة، كما قادت المنتجات الجديدة الزيادة في المبيعات مما يعكس ابتكاراتها المستخدمة في المؤسسة، كما حقق لقاح "Shingrix" نجاحاً حيث بلغت مبيعاته 1.8 مليار جنيه إسترليني وهو أنجح منتج تم إطلاقه في السنوات

العشر الماضية حيث حصل على جائزة "Prix Galien" المرموقة للابتكار، وفي مجال الجهاز التنفسي حققت المؤسسة نمواً قوياً في "Trelegy" و "Nucla" وفي "HIV" كما ساهم النظامان الجديان من الدوائين "Dovato" و "Juluca" نمواً في مبيعات حيث حقق 422 مليون جنيه إسترليني.

وفيما يلي عرض النتائج في رسومات بيانية لإظهار الدور الإيجابي لإستراتيجية التنوع بالاندماج على مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "GlaxoSmithKline".

### الشكل رقم (09): تطور مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "GlaxoSmithKline" خلال الفترة

(الوحدة مليار جنيه إسترليني) (2000 - 2019)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (16).

من خلال الرسم البياني يتضح مؤشراتها والمتمثلة أساساً في كل من الإيرادات والأرباح والربح التشغيلي في مؤسسة "غلاكسو سميث كلاين" قد عرفت منحى تصاعدي خاصة في مؤشر الإيرادات بالرغم من تسجيل تذبذبات على مستوى الأرباح خاصة في السنوات 2010، 2016، 2017 حيث سجلت أدنى مستويات لها نتيجة للأسباب السالفة الذكر ما انعكس أيضاً على الربح التشغيلي وكذا القيمة السوقية، ومع هذا فإن مؤسسة "غلاكسو سميث كلاين" عرفت نقلاً حقيقياً حيث نمت وتجاوزت متطلبات النمو وهذا من خلال إستراتيجياتها المتبعة بهدف غزو أسواق جدد والعمل على التوسع الجغرافي كما تم الإشارة إليه في التوقع الجغرافي والإحصائيات لمختلف مبيعاتها في ظل تنوع خطوط المنتجات وهذا من خلال القيام بالاندماج مع مؤسسات قائمة وناجحة لتعظيم ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها في السوق ضمن كوكبة المنافسين.

### ✓ بالنسبة للمنافع المرتبطة بالبحث والتطوير وتنوع المحفظة:

المتمعن للنتائج التي حققتها مؤسسة "GlaxoSmithKline" والتي تمت من خلال إستراتيجية التنوع بالاندماج يجد أنها لعبت دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة حيث أدت إلى تحقيق النمو المتوقع للمؤسسة المندمجة "GlaxoSmithKline" وهذا ما رصدناه من خلال تحليلنا لمختلف مؤشرات الميزة

التنافسية التي سجلت توسع قوي في الإيرادات مع تحقيق نمو في خط الإنتاج وحتى توسع جغرافي في مختلف مجالات العلاج التي تعمل فيها. حيث اجتمعت مؤسستان ناجحتان ضمن إستراتيجية التنوع بالاندماج ليس لحماية الأرباح المستقبلية وإنما للتفوق في الصناعة ككل وتكوين مؤسسة قوية في البحث والتطوير.

فيما يتعلق بالبحث والتطوير والذي يُعد أكثر إنتاجية في بداية إستراتيجية التنوع بالاندماج، حيث تم إنشاء ستة "06" مراكز تركز على اكتشاف الأدوية خاصة فيما يتعلق بالتجارب السريرية؛

- بناء أفضل خط أنابيب للمنتجات في الصناعة، فبمجرد انتهاء إستراتيجية التنوع بالاندماج أنشأت المؤسسة ست "6" وحدات فرعية سنة 2000 لتعزيز خط الأنابيب حيث واحدة في إيطاليا واثنان في المملكة المتحدة وثلاث في الولايات المتحدة مع تأسيس مركز الامتياز لاكتشاف الأدوية سنة 2003؛
- بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، تم إنشاء قسمين أحدهما في أبحاث الجينات والآخر للنظر في أبحاث اكتشاف الأدوية التقليدية، ولقد تم التركيز على البحث الجيني بعد أن اكتسبت المؤسسة الجديدة استثمارات كبيرة في علم الوراثة لاكتشاف الادوية حيث أنها كانت تمتلك أكثر من 500 براءة اختراع للأدوية القائمة على علم الوراثة، مع مساهمة مؤسسة "SmithKline Beecham" في الاعتماد على الاختبارات السريرية لدواء قائم على علم الوراثة لعلاج السمنة وآخر لعلاج ارتفاع ضغط الدم؛
- تحقيق التميز التجاري والتشغيلي؛
- تحسين إمكانية الحصول على الأدوية التي لا يستطيع الأشخاص تحمل تكلفتها؛
- المساهمة في الاستثمار في كل دول العالم؛
- بدأت المؤسسة الجديدة عملها بميزانية بحث سنوية تبلغ 2.4 مليار جنيه إسترليني وهي الأكبر في العالم بعد ميزانية "فايزر"؛
- تضافرت استثمارات مؤسسة "Glaxo Wellcome" في التكنولوجيا لأتمتة كيمياء تطوير العقاقير بشكل جيد مع ريادة "SmithKline Beecham" في علم الوراثة التي تعي بفرص تطوير الأدوية.

ثانياً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسة سانوفي "Sanofi-Synthelabo" ومؤسسة

أفنتيس "Aventis" على مؤشرات الميزة التنافسية

اعتمدت الكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي خاصة منها المؤسسات الصيدلانية التي نجدها السباق في هذه الإستراتيجية، العديد من الطرق والسبل والوسائل التي تهدف من ورائها لتحسين من ميزتها التنافسية من خلال إحداث نتائج إيجابية في مختلف مؤشرات كزيادة الأرباح التي يُمكن تحقيقها من خلال الاستفادة من وفورات الحجم، ولعل أبرز إستراتيجية يُمكن للمؤسسة اتباعها وممارستها وتكون بمثابة وسيلة بيدها حيث تساهم في تحقيق هدف النمو والحصول على حصص سوقية والاستفادة من انخفاض تكاليف البحث والتطوير التي تُعد السمة الأبرز التي تميز مؤسسات هذا القطاع نجد إستراتيجية التنوع بالاندماج.

ومن بين المؤسسات التي استخدمت هذه الإستراتيجية وتبنتها ضمن أعمالها أملاً منها في تحقيق أهدافها المسطرة خاصة منها المتعلقة بتحسين الميزة التنافسية وكسب قوة وقدرات تجعلها قادرة على التنافس والبقاء في الأسواق نجد كل من مؤسسة سانوفي "Sanofi-Synthelabo" ومؤسسة أفنتيس "Aventis".

وقبل التطرق لإظهار أسباب الاندماج بين هاتين المؤسستين، وجب علينا وضع لمحة وجيزة للتعريف بهما وبعدها تحليل تأثير عملية إستراتيجية التنوع بالاندماج على مؤشرات المالية وهل ساهمت في تحقيق المبتغى المرجو من هذه العملية أم لا؟

## 1. بطاقة تعريفية عن المؤسستين محل الدراسة

### 1.1 نبذة عن المؤسسة الصيدلانية سانوفي "Sanofi-Synthelabo"

"Sanofi-Synthelabo" هي مجموعة صيدلانية فرنسية، نشأت سنة 1999 من اندماج "Sanofi" التي كانت آنذاك تابعة لمجموعة النفط "Elf" و "Synthelabo" التي كانت حينئذ تابعة لمجموعة مستحضرات التجميل "L'Oréal".<sup>1</sup> فهي مجموعة أدوية فرنسية ناتجة عن العديد من عمليات الإستحواذ المتتالية، مع 49 موقعاً و 28000 موظفاً في فرنسا، فهي مؤسسة الأدوية الفرنسية الرائدة في مجال البحث والتطوير بميزانية تبلغ 1,9 مليار يورو، ولديها أكثر من 110.000 موظف في 100 دولة حيث احتلت المرتبة الخامسة على مستوى العالم في هذا القطاع في عام 2011 والرائدة عالمياً في مجال اللقاحات من خلال فرعها "Sanofi Pasteur". فالمؤسسة تتمتع بتاريخ طويل جداً، تم تأسيسها رسمياً في سنة 1973 ولكن دمج مختبرات الأدوية التي يعود تاريخ إنشائها سنة 1718 للمختبرات "Midy" و 1834 لمختبرات "Dausse" و 1901 لمختبرات "Robert & Carrière". ومن بين التواريخ الأساسية في حياة المؤسسة<sup>2</sup> نجد:

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi-Synth%C3%A9labo> (25/04/2020).

<sup>2</sup> <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm>

▪ الإستحواذ على مؤسسة "Sterling Winthrop" سنة 1994؛

▪ الإندماج مع "Synthelabo" سنة 1999؛

▪ الإندماج مع مؤسسة "Aventis" في سنة 2004.

وتشمل أنشطتها الصيدلانية الأدوية الموصوفة في مجالات مرض السكري والأمراض النادرة والتصلب المتعدد والأورام ومنتجات الصحة الاستهلاكية والعقاقير الوراثية واللقاحات. وتحتل في قطاع الصحة المرتبة الثالثة على مستوى العالم وهذا وفقا لمبيعات المؤسسة التي بلغت 34,46 مليار يورو سنة 2018، أمّا بالنظر في القيمة السوقية البالغة 102 مليار دولار من نفس السنة فهي تحتل المرتبة الحادية، فهي مجموعة صيدلانية عالمية تعمل في مجال البحث والتطوير وتصنيع وتسويق منتجات الرعاية الصحية.<sup>1</sup>

## 2.1 نبذة عن المؤسسة الصيدلانية أفنتيس "Aventis"

"Aventis": هي مؤسسة كيميائية زراعية مقرها "ليون" فهي مجموعة صيدلانية أوروبية ولدت سنة 1999 من إندماج "Hoechst" الألمانية و"Rhône-Poulenc" الفرنسية و"Américains Rorer" و"Marion".

## 2. مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسستي "Sanofi-Synthelabo" و" Aventis" قبل قيامهما باستراتيجية

### التنوع بالاندماج

وفي 26 أبريل 2004، أعلنت مؤسسة الأدوية "Aventis" التي مقرها ستراسبورغ بفرنسا، أنها وافقت على الاندماج مع منافستها الفرنسية "Sanofi-Synthelabo". جاء هذا الإعلان بعد أن قامت مؤسسة سانوفي بزيادة سعر عرض الشراء للحصول على مؤسسة وبهذا أدت اتفاقية الدمج على إنهاء معركة دامت حوالي ثلاثة أشهر للحصول على حصة الأسهم مسيطرة في أفنتيس "Aventis" بين سانوفي "Sanofi" ومؤسسة نوفارتس "Novartis" السويسرية.<sup>2</sup>

فلقد وافقت مجموعة الأدوية الفرنسية الألمانية "Aventis" على القيام بإستراتيجية التنوع بالاندماج مع منافستها الفرنسية "Sanofi-Synthelabo" في خطوة من المتوقع أن تنشئ ثالث أكبر مؤسسة أدوية في العالم بعد مؤسسة "فايزر" الأمريكية العملاقة و"جلاكسو سميث كلاين" البريطانية، ولقد بدأ التفكير والبحث

<sup>1</sup>Annual Report on Form20-F2007, p: 14

على الموقع الإلكتروني : [https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi.COM/Home/en/investors/docs/0000-2999/20-F\\_2007\\_EN.pdf](https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi.COM/Home/en/investors/docs/0000-2999/20-F_2007_EN.pdf). (25/04/2020)

<sup>2</sup> <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy2/The%20Aventis-Sanofi%20Merger-Role%20of%20French%20Government.htm>.

عن شروط إتمام هذه الإستراتيجية مع مؤسسة "Aventis" في سبتمبر 2003، ولقد اختارتها كشريك وهذا راجع لأسباب صناعية مختلفة والمتمثلة أساساً في:

- تعتبر إستراتيجية التنوع بالاندماج أحد الوسائل لتحسين قوى المبيعات؛
- وسيلة للبحث والتطوير، وهذا من خلال إثراء الأنبوب بالمنتجات قيد التطوير والتي كانت هذه إحدى مشكلات "Aventis" على الرغم من نفقاتها البحثية الباهضة؛
- الاستفادة من وفورات في التكاليف التشغيلية منها الخدمات الوظيفية وما إلى ذلك.

## 1.2 المزايا الإستراتيجية لإستراتيجية التنوع بالاندماج التي تم إبرامها بين المؤسستين:

وافقت مجموعة الأدوية الفرنسية الألمانية "Aventis" على الاندماج مع منافستها الفرنسية "Sanofi-Synthelabo" في خطوة من المتوقع أن تنشئ ثالث أكبر مؤسسة أدوية في العالم بعد مؤسسة "فايزر" العملاقة الأمريكية و"جلاكسو سميثكلين" البريطانية. حيث اتفقتا على إتمام الصفقة بشكل ودي بعدما قامت مؤسسة بإطلاق عرض ودي بدل العرض العدائي الذي كان من المحتمل أن يؤدي إلى الاستحواذ، فكانت قيمته 54,5 مليار يورو أي 64,31 مليار دولار بدلا من العرض الذي بلغ 47,8 مليار يورو الذي طرح سابقا وكان من أجل استحواذها، ولقد تعرضت عملية الاندماج المبرمة بين المؤسستين لضغوط من الحكومة الفرنسية بسبب مخاوف من أن تنافس مؤسسة "Novartis" السويسرية في الاستحواذ على مؤسسة "Aventis".<sup>1</sup>

وكانت هناك عدة دوافع لاستراتيجية التنوع بالاندماج الحاصل بين المؤسستين حيث كان لدى مؤسسة "Sanofi-Synthelabo" 25 مشروعاً في مرحلة التطوير المتأخرة بينما مؤسسة "Aventis" كان لها 14 مشروعاً في مرحلة التطوير المتأخرة، إلى جانب منافسيها فلقد كان خط أنابيب أفنتيس الذي كان في مرحلة متأخرة من البحث والتطوير يعاني من ضعف الأداء، ومع ذلك لقد كان لمؤسسة أفنتيس وصول عالمي قوي بما في ذلك 37,5% من مبيعات الأدوية المستمدة من الولايات المتحدة، في حين تم احتواء 58% من عائدات سانوفي داخل الأسواق الأوروبية. بالإضافة إلى ذلك فإن كلتا المؤسستين بالرغم من أنهما تعملان في مناطق علاجية متباينة إلا أنهما يشتركان في عدد من المجالات الأساسية مثل طب القلب، الجهاز العصبي المركزي\* (CNS) والأورام كذلك. وقد تعرضت كلتا المؤسستين لمخاطر انتهاء براءات الاختراع لبعض الأدوية الضخمة حيث أن كلاهما كان لديهما أدوية ضخمة مهددة بانتهاء صلاحية براءات الاختراع والتطورات المتوقعة للأدوية الجينية، خاصة بالنسبة لبلافيكس "Plavix" في حالة "Sanofi-Synthelabo" ولوفينوكس "Lovenox" بالنسبة لمؤسسة "أفنتيس" "Aventis"، ففي سنة 2006 التقى

<sup>1</sup> <https://www.dw.com/en/aventis-accepts-sanofi-bid/a-1182263>

"Plavix" بعقار عام منافس طورته مؤسسة "Apotex" وفقدت "Lovenox" حقوقها الحصرية في جوان 2005.<sup>1</sup>

وهناك عدّة مزايا نتجت عن إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي يُمكن للمجموعة الجديدة المتشكلة الاستفادة منها نذكر منها:<sup>2</sup>

- **المزايا المرتبطة بحجم المجموعة الجديدة:** حيث سيكون لها وضع أفضل في الأسواق الدولية، ولاسيما في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى ذلك فإنها ستتمتع بقوة مالية معززة من كلا الطرفين، مما يُكسبها قدرة أفضل على إدارة المخاطر الكامنة في البحث والتطوير في صناعة المستحضرات الصيدلانية بفضل تنوع محفظة أبحاثها بشكل أكبر؛
- **الفرص الناتجة عن تكامل نقاط القوة لدى المؤسستين:** تُعتبر نقاط القوة التي تحوز عليها "Aventis" في التسويق والمبيعات إلى جانب خبرة Sanofi-Synthelabo في مجال البحث والتطوير وقدرتها على تحقيق النمو من شأنه أن يزيد من سرعة نمو المجموعة الجديدة، حيث سيسمح هذا المزيج لمؤسسة سانوفي Sanofi-Synthelabo بزيادة إمكانياتها التنموية في الولايات المتحدة والذي يُعتبر أول سوق رائد في العالم نظراً لقوة المبيعات المحلية لمؤسسة "Aventis"؛
- **الفرص الناتجة عن تكامل محافظ منتجات كل مؤسسة؛**
- **تعزيز قدرات البحث والتطوير:** لا تستطيع المؤسسة بمفردها أن تستمر في إجراء البحوث والتطوير على نحو الجيد لذا فإن الاندماج سيعزز من تعزيز هذا المجال والقدرة على المنافسة في ذا المجال كل من غلاكسو سميث كلاين وفايزر وهذا يجعل ميزانية البحث والتطوير تبلغ 4 مليارات أورو وعليه تحسين إنتاجية البحث والتطوير؛
- **أوجه التآزر السنوية التي بلغت 1,6 مليار يورو قبل الضرائب بداية من عام 2006:** نتيجة لتحقيق وفورات في النفقات العامة وتكاليف التسويق، وتحسين الإنفاق على البحث والتطوير والتعجيل بنمو إيرادات المجموعة الجديدة، لا يمكن تحقيق أوجه التآزر هذه إلا في سياق إعادة هيكلة تُقدر تكاليفها بنحو 2 مليار يورو وهو مبلغ يجب الالتزام به خلال العامين الأولين.

<sup>1</sup> Markus Lemström & Carl Lönnroth, **Mergers in the Pharmaceutical Industry, The Impacts of Mergers on R&D Activities of Large Pharmaceutical Companies, Gothenburg School of Business, Economics & Law**, Bachelor's thesis in Industrial and Financial Economics The School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg HT terminen 2014, pp : 23,24.

<sup>2</sup> <http://managementorganisations.blogspot.com/2014/04/cas-dentreprise-corrige-sanofi-aventis.html>

\* central nervous system.

إذن كان هناك العديد من المبررات الاقتصادية والتجارية والاجتماعية دفعت بالمؤسستين إلى الوصول باتفاق من أجل إبرام انتهاج إستراتيجية التنوع بالاندماج، وإذا قيمنا عملية الإندماج والعوائد التي ستتحقق من خلال هذه الإستراتيجية نجد:<sup>1</sup>

- من حيث المبيعات، ستحقق المؤسسة المدمجة المرتبة الثالثة عالمياً بعد "فايزر" و"غلاكسو سميثكلين" وستكون قادرة على تعزيز البحث والتطوير وقدرات التسويق العالمية. على الرغم أن "سانوفي" كان لديها خط أنابيب محترم في مرحلة متأخرة من الأدوية الجديدة حوالي 25 منتجاً في المرحلتين 2 و3، إلا أن درتها محدودة جداً في التسويق العالمي أن 58% من تدفق إيراداتها مستمدة من الأسواق الأوروبية. فبرغم من أنها تُعتبر واحدة من أسرع المؤسسات نمواً نتيجة صنعها لمنتج حبوب منع الحمل "Ambien" ودواء التخثر "Plavix" ولكن افتقارها للوجود التسويقي في الولايات المتحدة كان مصدر قلق واضح.
- ومن ناحية أخرى، كان لدى "Aventis" 14 منتجاً فقط في مرحلة التطوير المتأخر 16% في المرحلة الثالثة 3، مما يعني أن خط الأنابيب كان أضعف بكثير من معظم منافسيها الرئيسيين. ومع ذلك فإن المؤسسة لديها قوة مبيعات كبيرة 34.105% مع وجود قوي في أمريكا الشمالية، الأمر الذي انعكس في إيرادات مؤسسة "أفنتيس" حيث تولد 37.5% من مبيعات الأدوية في الولايات المتحدة.
- وتشير هذه البيانات إلى أن دمج "سانوفي أفنتيس" يمكن أن يُعزز قدرات "أفنتيس" في البحث والتطوير مع توسيع خيارات التسويق العالمية لمؤسسة "سانوفي" وهذا من خلال الجمع بين العمليات الإستراتيجية المختلفة ولكنها تكون مكملة لبعضها البعض.
- من المتوقع احتلال المؤسسة المندمجة المرتبة الثالثة عالمياً بعد "Pfizer" و"GSK" مما يسمح لها بتعزيز قدرات البحث والتطوير والتسويق العالمي؛
- تملك "Sanofi-Synthelabo" مجموعة محترمة من الأدوية الجديدة في مراحلها الأخيرة (25 منتجاً في المرحلتين الثانية والثالثة)، إلا أنها كانت تتمتع بقدرة محدودة للغاية في مجال التسويق العالمي، فهي تتحصل على 58% من إيراداتها من الأسواق الأوروبية؛
- "Sanofi-Synthelabo" واحدة من أسرع المؤسسات نمواً نتيجة تسويق منتج "Ambien" وعقار التخثر "Plavix"، لكن افتقارها إلى وجود تسويق في الولايات المتحدة كان مصدر قلق لها؛

<sup>1</sup> James Mittra, The Socio-Political Economy of Pharmaceutical Mergers: A Case Study of Sanofi and Aventis, Tchnology Analysis & Strategic Management; Vol 18, No 5, December 2006, p: 479.

▪ من ناحية أخرى، كان لدى "Aventis" 14 منتجاً فقط في مرحلة التطوير المتأخرة (16% في المرحلة الثالثة)، مما يعني أن خط الأنابيب الخاص بها كان أضعف بكثير من معظم منافسيها الرئيسيين، حيث تُحقق 37.5% من عائدات مبيعات الأدوية في الولايات المتحدة، وعليه فإن إستراتيجية التنوع بالاندماج مع "Sanofi-Synthelabo" سيعزز من قدرات البحث والتطوير في "Aventis" مع توسيع خيارات "Sanofi-Synthelabo" التسويقية العالمية.

وفيما يلي عرض لمؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "سانوفي أفنتيس" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2004، حتى يتسنى لنا مقارنتها ومعرفة تأثير هذه الإستراتيجية على المؤسسة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج.

الجدول رقم (17): حجم المبيعات ونفقات البحث والتطوير لمؤسستي "Sanofi-Synthelabo" و "Aventis"

قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 2003/2000 الوحدة: مليار يورو

مؤسسة "Aventis"		مؤسسة "Sanofi-Synthelabo"		السنة
حجم الإنفاق على البحث والتطوير	صافي المبيعات	حجم الإنفاق على البحث والتطوير	صافي المبيعات	
3.479	22.304	945	5.963	2000
3.481	22.941	1.031	6.488	2001
3.420	20.622	1.218	7.448	2002
2.924	17.815	1.316	8.048	2003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية من سنة 2000 إلى غاية 2003.

<https://www.sanofi.com/en/investors/reports-and-publications/financial-and-csr-reports-2000/2003>

من خلال ما تظهره النتائج السابقة لوضعية كل من مؤسسة "Sanofi-Synthelabo" ومؤسسة "Aventis" من ناحية المبيعات وحجم الإنفاق على البحث والتطوير الذي يُعد أساس تطور وبقاء أي مؤسسة تعمل في مجال الأدوية بالنظر لخصوصية المنتجات التي تنتجها، نجد أن:

مؤشرات مؤسسة "Aventis" في جانب المبيعات قد عرفت انخفاضاً من سنة 2000 إلى غاية 2003، حيث انخفضت من 22.304 مليار يورو سنة 2000 إلى 17.815 مليار يورو سنة 2003، وهذا راجع بالأساس إلى انخفاض مبيعاتها في الأسواق الرئيسية التي تنشط فيها بسبب انتهاء براءات الإختراع لبعض من منتجاتها وسيطرة الأدوية الجنسية من جهة أخرى، أما بالنسبة لحجم الإنفاق على البحث والتطوير لتطوير منتجاتها وإكمال بعض المنتجات التي هي قيد البحث فقد تأثر سلباً وشهد تراجع في الإنفاق في

مجال البحث والتطوير نتيجة تراجع مبيعاتها مما أدى إلى تراجع إيراداتها ما سبب لها تأخر في أنابيب خط الإنتاج وتأخر 14 منتجا قيد الإنجاز .

بالنسبة لمؤشرات مؤسسة "Sanofi-Synthelabo" فعرفت ارتفاعا في كل من المبيعات وحجم الإنفاق على البحث والتطوير، حيث أن كانت سنة 2000 سنة النتائج الإيجابية، غير أن سنة 2001 كان أفضل بكثير للمؤسسة حيث ارتفعت المبيعات من 5.963 مليار يورو سنة 2000 إلى 6.488 مليار يورو سنة 2001 وصاحب ذلك نموّ في حجم الإنفاق في مجال البحث والتطوير حيث قفز من 945 يورو إلى 1.030 مليون يورو من نفس السنة وهذا الأداء القوي راجع بالأساس إلى النجاح المستمر لجهود البحث والتطوير التي سرعت في نتائج الاختبارات السريرية لمؤشرات جديدة مثل ولكن بالرغم من نتيجها الإيجابية تبقى المؤسسة بحاجة إلى مساعدة في مجال البحث والتطوير وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها لأن مازلت تملك 25 منتج قيد الإنجاز وهو أكثر بكثير من المنتجات التي تملكها مؤسسة "Aventis" والعاجزة عن إكمالها. وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات الخاصة بالمؤسستين قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج.

**الجدول رقم (18): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Sanofi-Synthelabo" قبل إستراتيجية التنوع**

بالاندماج خلال الفترة 2004/2000 الوحدة: مليار يورو

المبيعات	النمو السنوي للمبيعات %	الأرباح	التكاليف	الأصول	الربح التشغيلي	القيمة السوقية
5.963	-	985	-	1.217	1.577	51.932
6.488	8.80	1.585	1.253	9.967	2.106	61.342
7.448	14.79	1.759	1.378	9.459	2.614	42.660
8.048	8.05	2.076	1.428	9.749	3.075	43.751
15.043	86.91	(3.610)	3.753	85.557	(305)	82.990

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية من سنة 2000 إلى غاية 2004.

<https://www.sanofi.com/en/investors/reports-and-publications/financial-and-csr-reports-2000/2004>.

**تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة قبل قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج:**

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن المؤشرات المالية والمتمثلة في المبيعات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في نموّ مستمر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2004 أين شهدت هذه الأخيرة إستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسستين، ومن جهة أخرى نلاحظ أن القيمة السوقية للمؤسسة سجلت تذبذبات بين ارتفاع وانخفاض وهذا ناجم عن التغيرات الناجمة على مستوى المؤشرات المالية والمحاسبية، حيث ارتفعت المبيعات من 5.963 مليار يورو سنة 2000 إلى 6.488 مليار يورو سنة 2001 وصاحب ذلك نموّ في كل من الأرباح والأصول وحتى الربح التشغيلي حيث قفزت الأرباح من 985

مليون يورو إلى 1.585 مليار يورو سنة 2001، وكذا بالنسبة للأصول التي ارتفعت من 1.217 مليار يورو إلى 9.967 مليار يورو سنة 2001 وبذلك تأثرت القيمة السوقية للمؤسسة نتيجة إرتفاع تلك المؤشرات، وظهر واضحاً خلال سنتي 2000 و2001، حيث ارتفعت من 51.932 مليون دولار إلى 61.342 مليون دولار، وهذا الأداء القوي راجع بالأساس إلى النجاح المستمر لجهود البحث والتطوير التي سرعت في نتائج الاختبارات السريرية لمؤشرات جديدة مثل ولكن التطور الأكثر إثارة هو إطلاق منتج خلال سنة 2004، نلاحظ أن المؤسسة سجلت تراجعاً ملحوظاً في الربح التشغيلي والأرباح إلى درجة تسجيل خسائر بعدما كانت أرباحها إيجابية، حيث سجلت خسارة قدرها (3.610) مليون يورو مقارنة بصافي الدخل سنة 2003 الذي كان يُقدر بـ2.076 مليون يورو وهذا راجع بالأساس إلى دمج البيانات المالية لمؤسسة "Aventis" في 20 أوت 2004 حيث تضمنت البيانات المالية لهذه الأخيرة أرقام لمدة 4 أشهر و10 أيام مما تأثرت النتائج بتطبيق محاسبة اكتساب القيمة العادلة على الصفقة وتكاليف إعادة الهيكلة بمبلغ إجمالي قدره 7.175 مليون يورو منها 5.046 مليون يورو مقابل رسوم بحث وتطوير "Aventis" قيد المعالجة. في حين استمرت النتائج الإيجابية في كل من الإيرادات والأصول حيث ارتفعت مبيعاتها كمؤسسة مجمعة إلى 15.043 مليار يورو سنة 2004 مقارنة بالإيرادات التي كانت تبلغ كمؤسسة قبل اندماجها، وفي نفس السياق عرفت الأصول ارتفاعاً هي الأخرى حيث بلغت 85.557 مليار يورو بعدما كانت تُقدر بـ9.749 مليار يورو سنة 2003 وكان نتيجة الإندماج الحاصل وضم بيانات "Aventis" إلى "Sanofi-Synthelabo"، وهو ما أثر بالإيجاب على قيمتها السوقية حيث قفزت من 43.751 مليار دولار سنة 2003 إلى 82.990 مليار دولار سنة 2004؛ صحيح أن النتائج المسجلة على مؤشرات مؤسسة "Sanofi-Synthelabo" إيجابية غير أنها لم تكن ذا قوة وقيم عالية وهذا من سنة 2000 إلى سنة 2003، لتعرف نمواً في سنة 2004 نتيجة إستراتيجية التنوع بالاندماج التي تمت بينهما التي كانت أول سنة لإستراتيجية التنوع بالاندماج مما برز بإيجابية على مؤشرات المالية وهذا ما سنؤكد منه من خلال عرض المؤشرات المالية للمؤسسة المندمجة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج ولكن قبل عرضها سنوضح بعض النقاط التي ساهمت في جعل مؤشرات المؤسسة إيجابية خاصة في سنتي 2003 و2004 وهذا راجع إلى:

- انخفضت نفقات البحث والتطوير بنسبة 2.6% مقارنة بعام 2003 عند 3.961 مليون يورو، وهو ما يمثل 15.6% من صافي المبيعات وهذا راجع بالأساس إلى انخفاض متوى المدفوعات الرئيسية في

سنة 2004؛

▪ بلغت نفقات البيع والمصاريف العامة 7.678 مليون يورو، بزيادة 2.2% عن عام 2003 ويعكس هذا النمو المحدود الإنخفاض الحاد في التوظيف الذي نفذته المؤسسات بمجرد الإعلان عن الصفقة "إستراتيجية التنوع بالإندماج" في أوائل 2004؛

تجدر الإشارة أن مؤسسة "Sanofi-Synthelabo" استفادت من نتائج التحالف مع مؤسسة "Bristol-Myers Squibb" حيث بلغت حصتها من الأرباح التي حققتها منتجي "Plavix" و"Avapro" في أمريكا الشمالية وهي المنطقة التي تديرها المؤسسة المتحالفة معها مقدار 581 مليون يورو في حين استفادت مؤسسة هي الأخرى من المناطق التي تديرها "Sanofi-Synthelabo" ربحاً قدره 247 مليون يورو مقارنة بـ173 مليون يورو في سنة 2003.

وفيما يلي عرض لمبيعات المؤسسات حسب المناطق الجغرافية التي تسوق فيها منتجاتها خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2003 وذلك قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج.

الجدول رقم (19): مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسستي "Aventis" و"Sanofi-Synthelabo" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 2003 /2001 (الوحدة مليون يورو)

مؤسسة "Sanofi-Synthelabo"												
الإجمالي	دول أخرى	أوروبا الوسطى والشرقية	أفريقيا	آسيا / الشرق الأوسط وأفريقيا	أمريكا اللاتينية	اليابان	كندا	الولايات المتحدة الأمريكية	أوروبا			
6.488	149	104	182	378	381	419	36	1.083	3.756		2001	
مؤسسة "Aventis"												
الإجمالي	دول أخرى	البرازيل	إسبانيا	كندا	المكسيك	المملكة المتحدة	إيطاليا	اليابان	ألمانيا	فرنسا	الولايات المتحدة الأمريكية	
16.576	3.912	349	312	371	416	373	586	987	1.058	2.245	5.964	2001
17.591	3.952	287	328	387	396	448	628	923	1.086	2.295	6.859	2002
16.791	3.835	239	344	362	397	487	640	847	1.078	2.187	6.375	2003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

"Sanofi-Synthelabo", "Aventis" Annual Report 2001, 2002, 2003.

تتشط مؤسسة "Aventis" في أربعة أسواق وهي الولايات المتحدة وفرنسا وألمانيا واليابان، حيث استحوذت هذه الدول على 63.5% من مبيعات الأعمال الأساسية مقارنة بسنة 2001 التي بلغت 61.9%،

الفصل الثالث:.....التجارب الدولية في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

وكانت الولايات المتحدة والتي تعد أكبر سوق للأدوية في العالم تمثل 39% من مبيعاتها الأساسية في نفس الفترة 2002 مقابل 36% في سنة 2001، وتجد الإشارة أن مؤسسة "Aventis" أكبر مؤسسة صيدلانية قائمة على الأبحاث في كل من فرنسا وألمانيا واليابان.

والملاحظ في سنة 2003 أن هناك تراجع في مبيعات المؤسسة في جميع الأسواق التي تسوق فيها منتجاتها، وهذا راجع لعدة أسباب أدت إلى تباطؤ نمو المبيعات منها زيادة الواردات الموازية لبعض العلامات التجارية وكذا حملات شرسة للحد من صفات مضادات التشنج اللاإرادي.

الجدول رقم (20): مبيعات الأدوية وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسسة "Sanofi-aventis" بعد

إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 2005/ 2020 (الوحدة مليون يورو)

أوروبا	الولايات المتحدة الأمريكية	الأسواق النامية	دول اخرى	
7.266	4.658	-	2.947	2004
12.134	9.566	-	5.611	2005
12.219	9.996	-	6.188	2006
12.184	9.474	-	6.394	2007
12.096	8.609	-	6.863	2008
12.059	9.426	-	7.821	2009
9.539	9.790	9.533	3.505	2010
9.130	9.957	10.133	4.169	2011
8.335	10.873	11.145	4.594	2012
7.831	10.433	10.957	3.730	2013
7.351	10.500	10.469	3.374	2014
7.496	12.246	11.400	3.400	2015
8.679	12.391	9.593	3.158	2016
9.525	11.855	10.254	3.417	2017
9.434	11.540	10.112	3.377	2018
8.852	12.756	10.914	3.604	2019
9.151	13.465	-	13.425	2020

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

"Sanofi-aventis" Annual Report 2001, 2002, 2003.

الجدول رقم (21): مؤشرات الميزة التنافسية "Sanofi-aventis" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج

خلال الفترة 2019/2005 الوحدة: مليار يورو

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	التكاليف	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
103.697	2.888	86.945	7.172	2.593	-	27.311	2005
123.69	4.828	77.763	7.587	4.399	%3.89	28,373	2006
128.83	5.911	71.914	7.571	5.682	(%1.13)	28,052	2007
85.29	4.394	71.987	7.337	4.292	(%1.72)	27,568	2008
102.65	6.366	80.049	6.527	5.691	%6.30	29.306	2009
84.11	6.535	85.264	9.302	5.721	%10.44	32,367	2010
97.20	5.731	100.668	10.426	5.934	%3.16	33,389	2011
126.53	6.337	100.407	11.098	5.136	%4.67	34,947	2012
142.0	4.982	96.065	10.990	3.875	(%12.17)	30,693	2013
138.1	6.064	97.392	10.230	4.509	%2.24	31,380	2014
111.8	5.624	102.321	10.919	4.388	%8.54	34,060	2015
101.8	6.534	104.679	10.702	4.800	(%0.70)	33.821	2016
108.2	5.804	99.813	11.611	8.537	%3.70	35,072	2017
108.4	4.676	111.408	11.435	4.410	(%1.74)	34,463	2018
127.28	3.125	112.736	11.976	2.837	%4.82	36,126	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية من سنة 2005 إلى غاية 2019

<https://www.sanofi.com/en/investors/reports-and-publications/financial-and-csr-reports-2005/2019>

تحليل وتفسير النتائج المحققة للمؤسسة بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج:

نتيجة الدخول في علاقة تعاونية عن طريق إستراتيجية التنوع بالاندماج التي تم الإمضاء عليها من طرف مؤسستي "Sanofi-Synthelabo" و "Aventis" سنة 2004، زادت مبيعات "سانوفي" بعد هذه الإستراتيجية بشكل كبير مقارنة بمبيعاتها قبل الإندماج، واستمر الإتجاه المتزايد في مبيعات مؤسسة "Sanofi-aventis" حتى سنة 2010 أين عرفت انخفاضاً طفيفاً لتعود لترتفع مجدداً نحو الزيادة لتعرف مرة أخرى انخفاضاً طفيفاً بين سنتي 2012 و 2013، وفيما يلي عرض بالتحليل والتفسير التطورات الحاصلة على مستوى مؤشرات المؤسسة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج وأهم الأسباب الدافعة لهذا التغيير.

ففي سنة 2007، حققت مجموعة "Sanofi-aventis" مبيعات بلغت 28.052 مليون يورو وبالاستناد للبيانات المتوفرة فهي تحتل المرتبة الرابعة عالمياً من حيث المبيعات وتعد أكبر مؤسسة صيدلانية في أوروبا، وهذا راجع لتحقيق تدفق معتبر في النشاط الصيدلاني بقيمة 25.274 مليون يورو في ستة مجالات

علاجية، وبهذا فقد أثبتت المجموعة قدرتها على الاستجابة لتحديات وقيود البيئة الصيدلانية التي تواجه أي مؤسسة عاملة في هذا القطاع وقدمت أداء قوي مرة أخرى، وترجع التطورات الإيجابية في المؤشرات المالية للمؤسسة كون منتجاتها المتمثلة في سجلت أداءً قويا في عدد من المناطق الجغرافية خاصة اليابان والبرازيل وروسيا والهند والصين والمكسيك خاصة منتج اللقاحات البشرية كل هذه العوامل ساهمت في تحقيق صافي مبيعات بقيمة 28.052 مليون يورو بزيادة قدرها 2.8% مقارنة بسنة 2006؛

وعلى هذا الأساس تمكنت المؤسسة من التعايش والصمود في بيئة تتميز بالمنافسة من طرف الأدوية الجنيسة وانخفاض الأسعار نتيجة وجود الدواء الجنيس وبأقل تكلفة تمكنت المؤسسة من التكيف مع سياسة التكاليف التي بدأت المؤسسة العمل بها سنة 2006 في كل من أوروبا والولايات المتحدة والذي كان ضمن بنود وأحد الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها نتيجة انتهاجها لإستراتيجية التنوع بالاندماج.

في سنة 2008 بلغ صافي الدخل 7.068 مليون يورو بانخفاض 0.6 عن عام 2007 7.110 مليون يورو وهذا راجع إلى إعادة هيكلة التكاليف 389 مليون يورو مقابل 95 مليون يورو في سنة 2007 بعد خصم الضرائب؛

فلقد بلغ صافي المبيعات للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2008 ما قيمته 27.568 مليون يورو، بانخفاض بنسبة 3.7% على أساس مقارن بسنة 2007 وهذا نتيجة لتحركات أسعار الصرف تأثير سلبي بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية التي حدثت آنذاك؛

لتعود مؤشراتنا المالية في تطور نموّ خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2012، فارتفعت مبيعاتها من 29.306 مليون يورو سنة 2009 إلى 34.947 مليار يورو مقارنة بسنة 2012، تجدر الإشارة أن مؤسسة "Sanofi-aventis" حققت هذه النتائج الإيجابية نتيجة استمرارها في انتهاج إستراتيجياتها والمتمثلة في إستراتيجية التنوع منها الاستحواذ على مؤسسة "Chattem Inc" سنة 2010 الذي ساهم في فتح قنوات جديدة للمؤسسة سمح لها بزيادة إمكانية تحويل الأدوية التي تصرف بوصفة طبية من "Sanofi-aventis" إلى منتجات بدون وصفة طبية، وبنفس السياق حافظت على نفس مستوى الأرباح مع تسجيل بعض الانخفاضات، في حين انتقلت قيمتها السوقية من 102.65 مليون دولار إلى 126.53 مليون دولار خلال نفس الفترة، لتعرف تراجعاً آخر في سنة 2013 وهذا نتيجة المنافسة وكذا انتشار الدواء الجنيس وانتهاء براءات الاختراع لبعض الأدوية ما أثرت على مبيعاتها؛

غير أن المؤسسة واصلت تحقيق نتائج إيجابية على كل مؤشراتنا المالية مع تسجيل بعض الانخفاضات الطفيفة، ويمكن تفسير هذه النتائج القوية إلى الاستفادة من مزايا إستراتيجيات التنوع بالاندماج التي وفرت الكثير من نقاط القوة، باستثناء مجال البحث والتطوير فالمؤسسة المندمجة لم تستفيد من تخفيض

النفقات في هذا المجال بل بلعكس زادت المؤسسة من الإنفاق على البحث والتطوير لاستكمال المنتجات وتوفير أدوية جديدة تتوافق مع التغيرات المطلوبة في هذا المجال، وفيما يلي عرض لحجم الإنفاق في مجال البحث والتطوير من سنة 2008 إلى 2019.

#### دور إستراتيجية التنوع بالاندماج على تكاليف البحث والتطوير في مؤسسة "سانوفي أفنتيس"

يعتبر البحث والتطوير من أبرز النشاطات التي تركز عليها المؤسسة العاملة في مجال الأدوية كون هذه الأخيرة تحتاج إلى ابتكارات وبحوث لمواكبة التطورات الناجمة في هذا الميدان، ومؤسسة "سانوفي أفنتيس" حاولت من خلال انتهاجها لإستراتيجية التنوع بالاندماج التخفيض من نفقاتها في هذا النشاط غير أنها عرفت تزايداً ونموماً في حجم الإنفاق كون أن المؤسستين لديهما مشاريع قيد الإنجاز كما أن تطور أسواقها واتساعها دفعهما بزيادة الإنفاق لتغطية الطلب في أسواقها الحاليو وحتى أسواقها الجديدة، وفيما يلي عرض لحجم الإنفاق في البحث والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس".

#### الجدول رقم (22): الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس" بعد إستراتيجية

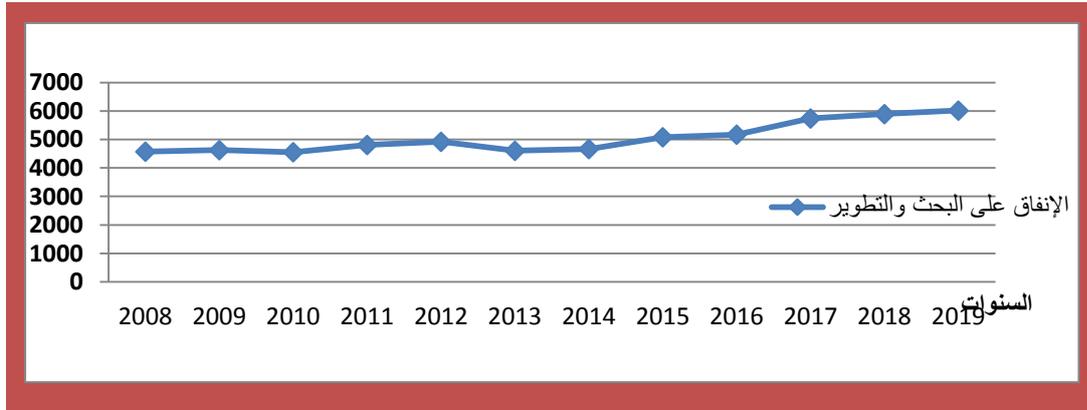
التنوع بالاندماج خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليار يورو

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	الإنفاق مقدار
6018	5894	5742	5172	5082	4667	4605	4922	4811	4556	4628	4575	

المصدر: التقارير المالية والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس"

المتمعن للأرقام الواردة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن مقدار الإنفاق الذي تصرفه المؤسسة في مجال البحث والتطوير يجد أن المبالغ متزايدة من سنة إلى أخرى، حيث ارتفع المقدار من 4575 مليار يورو سنة 2008 إلى 6018 مليار يورو سنة 2019، وهذا راجع لتلبية الاحتياجات الطبية من أدوية مبتكرة يطالب بها المرضى في جميع أنحاء العالم، وتوفير ما هو مطلوب دفع بالمؤسسة إلى المزيد من صرف أموال في هذا المجال. ولتوضيح أكثر سيتم عرض هذه القيم في رسم بياني كما هو موضح:

الشكل رقم (10): تطور الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "سانوفي أفنتيس" خلال الفترة (2008 - 2019) (الوحدة مليار يورو)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (22).

## المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات قطاع

### المحروقات

إن انتشار ظاهرة إستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسسات قد ارتفعت في الآونة الأخيرة وهذا للتكيف مع التغيرات القائمة بقوة في بيئة الأعمال، والناجمة عن العولمة والتطورات التكنولوجية وشدة المنافسة والكثير من العوامل السالفة الذكر التي دفعت بالمؤسسات إلى انتهاج إستراتيجيات التنوع بالاندماج. والمؤسسات المنتمية لقطاع النفط والغاز هي الأخرى شهدت موجات انتشار إستراتيجية التنوع بالاندماج وهذا راجع للدوافع التي تم معالجتها في السابق.

لهذا كله أصبح موضوع إستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسسات من المواضيع المهمة التي تفرض نفسها في أعمال المؤسسات سواء كانت الدولية أو المحلية التي تسعى لتجنب مخاطر الفشل المالي، فضلا عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرارية، وبالتالي توفير كفاءات تمكنها من مواجهة المنافسين وخلق لها مكانة في الأسواق المحلية والدولية.

### أولاً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil"

تُعتبر صناعة النفط والغاز من أكثر الصناعات تغيراً وديناميكية وهذا راجع لارتباطها بعوامل خارجية تُحركها وتجعلها ذات هيكل ديناميكي سواء تعلق الأمر بالتحديات التنافسية على مستوى الأسواق الدولية أو تقلبات أسعار السلع الأساسية، بالإضافة إلى عامل الابتكارات التكنولوجية التي لها تأثير كبير أيضاً وكذا سياسات الطاقة وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات العاملة في هذا المجال تقوم بإستراتيجيات التنوع ولاسيما منها عمليات الاندماج والاستحواذ لمواجهة التحديات التي تواجهها.

ومؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil" من بين المؤسسات العاملة في مجال النفط والغاز هي الأخرى توجهت لهذه الإستراتيجية واندمجتا مع بعضهما البعض لتحقيق أهدافهما المسطرة، خاصة منها هدف تعظيم الميزة التنافسية وتوحيد نقاط القوة للبقاء في السوق الدولية التي تتسم بالمنافسة الشديدة وهذا ما سنراه في هذه النقطة من خلال تحليل آثار إستراتيجية التنوع بالاندماج المُبرمة بين هذين المؤسستين بالاعتماد على تحليل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة الدامجة وهذا للوقوف على مدى تأثير هذه الاستراتيجية على مؤشرات الميزة التنافسية.

وفيما يلي عرض لهذه التجربة والتركيز على أهم الأهداف المحققة. ولكن في البداية سنُعرف المؤسستين بالتطرق إلى أهم المجالات العاملة فيها وكيف تم إبرام هذه الاتفاقية والدوافع الكامنة وراءها.

## 1. بطاقة تعريفية عن المؤسستين محل الدراسة

"ExxonMobil" هي مؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات للنفط والغاز مقرها "تكساس" "Texas"، حيث تتكون أعمالها بالأساس من أعمال المنبع والمصب والكيماويات، فعلى مدار الـ135 عاماً تطورت "ExxonMobil" من مؤسسة تسويق إقليمية للكبروسين في الولايات المتحدة إلى واحدة من أكبر مؤسسات البتروكيماويات المتداولة علناً في العالم. وسنتطرق في هذه النقطة إلى تاريخ كل من إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil". و"Exxon" هو اسم العلامة الجارية لمؤسسة النفط والموارد الطبيعية "Exxon Corporation" قبل عام 1972، والمعروفة باسم مؤسسة "Standard Oil Company".<sup>1</sup>

## 1. أسباب التوجه لاستراتيجية التنوع بالاندماج

تعكس الدوافع التي أدت إلى اندماج "إكسون" مع "موبيل" لقوى الصناعة التي تم إيضاحها والتطرق لها في المبحث السابق لأن على أساس هذه الإستراتيجية سيتم الجمع بين أصول المؤسستين لتصبح مؤسسة لها إمكانيات أقوى تسمح لها بالتواجد في مناطق العالم التي تتضمن أماكن لاكتشافات النفط والغاز وتكون قادرة على الاستثمار فيها ومواجهة النفقات المرتفعة التي تنطوي على مخاطر وعوائد محتملة وعالية بنفس حجم النفقات التي تنطوي عليها وبحجم الاستثمارات التي عملت بها.

ففي 30 نوفمبر 1999، انضمت إكسون وموبيل لتشكيل "إكسون موبيل" حيث أكد الرئيسان والمديران التنفيذيان لمؤسسة إكسون وموبيل أن هذا الاندماج سيعزز قدرتهم على تكوين منافس عالمي فعال في اقتصاد عالمي متقلب وفي صناعة أكثر تنافسية.<sup>2</sup>

ويُعتبر أكبر اندماج حدث في التاريخ حيث ضم بين أكبر مؤسستين للنفط بقيمة 250 مليار دولار، وكانت القوة الدافعة للاندماج هي انخفاض سعر النفط الذي انخفض من 18 دولاراً للبرميل إلى 10 دولارات للبرميل بحلول نهاية عام 1998.<sup>3</sup>

وتكمن أسباب كثيرة وراء إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسة "إكسون" ومؤسسة "موبيل"، حيث يرى المحللون أن تحسن استقرار الأرباح، وانخفاض أسعار النفط، وإنتاجية رأس المال على المدى الطويل والميزة التنافسية المعززة في التكنولوجيا كانت كلها أسباب وراء هذا الاندماج.

بالإضافة إلى الأسباب السالفة الذكر فإن هناك عوامل صناعية واقتصادية التي بدورها تؤثر على عمليات وأرباح المؤسسات التابعة لها في جميع أنحاء العالم. حيث تتأثر عمليات وأرباح المؤسسة

<sup>1</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Exxon> (12/07/2019)

<sup>2</sup> <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Who-we-are/Our-history> (12/07/2019)

<sup>3</sup> Business The year of the merger.

والمؤسسات التابعة لها في جميع أنحاء العالم بالأحداث أو الظروف المحلية والإقليمية والعالمية التي تؤثر على العرض والطلب على النفط والغاز الطبيعي والمنتجات البترولية والبترو كيمائيات ومنتجات "إكسون موبيل" هي الأخرى، هذه الأحداث أو الظروف غير قابلة للتنبؤ بشكل عام، ومن بينها معدلات النمو الاقتصادي العام وحدوث الركود الاقتصادي، تطوير مصادر إمداد جديدة، التزام الدول بحصص منظمة الأوبك، انقطاع العرض، الطقس بما في ذلك الأنماط الموسمية التي تؤثر على الطلب على الطاقة والظواهر الجوية الشديدة التي يمكن أن تعطل العمليات، التقدم التكنولوجي بما في ذلك التقدم في الاستكشاف والإنتاج والتكرير وتكنولوجيا تصنيع البتروكيمائيات والتقدم التكنولوجي المتعلق باستخدام الطاقة، التغيرات السكانية بما في ذلك النمو السكاني وتفضيلات المستهلكين، والقدرة التنافسية للهيدرو كربون البديل أو مصادر الطاقة الأخرى أو بدائل المنتج.<sup>1</sup>

## 2. الأوضاع ما قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج

خلال سنة 1998، كانت مؤسسة "إكسون" أكبر منتج للنفط في العالم بإجمالي مشروع قيمته 182.4 مليار دولار وقيمة سوقية قدرها 173.1 مليار دولار، وبسبب الديناميكيات في الصناعة إتبعَت المؤسسة إستراتيجية النمو غير العضوي من خلال الاستحواذ عمودياً على العديد من المؤسسات الصغيرة، ونتج عن ذلك نمو أسعار أسهمها نتيجة هذه الإستراتيجية من 60 دولار إلى 75 دولار في سنة واحدة بالنظر إلى نمو الأرباح. غير أن الحاجة إلى مؤسسات تدعمها في ظل بيئة الأعمال المضطربة، خاصة أن لا يمكن التحكم في المخاطر التي تواجهها خاصة الأسعار

لذا سنعرض دور إستراتيجية التنوع بالاندماج على مختلف مؤشرات الميزة التنافسية، ولكن قبل هذا سنلقي نظرة عن وضعية المؤسستين قبل سنة من قيامهما بإستراتيجية التنوع بالاندماج وتصفح مختلف مؤشراتهما لسنة 1997.

<sup>1</sup> [http://getfilings.com/o0000930661-03-001208.html#tx753\\_01](http://getfilings.com/o0000930661-03-001208.html#tx753_01)

الجدول رقم (23): وضعية مؤسستي "Exxon" و"Mobil" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج لسنة 1997

المؤشرات	"Mobil"	"Exxon"
المالية	صافي الدخل: 3.3 مليار دولار الإيرادات: 65.9 مليار دولار رأس المال المستخدم: 26.5 مليار دولار نفقات رأس المال والإستكشاف: 5.3 مليار دولار العائد على رأس المال المستخدم: 13.4%	صافي الدخل: 8.3 مليار دولار الإيرادات: 137.2 مليار دولار رأس المال المستخدم: 52.9 مليار دولار نفقات رأس المال والإستكشاف: 8.8 مليار دولار العائد على رأس المال المستخدم: 16.5%
التنقيب والإنتاج	يبلغ صافي الإنتاج العالمي 0.9 مليون برميل في اليوم من النفط الخام وسوائل الغاز الطبيعي و4.6 مليار قدم مكعب من الغاز الطبيعي يومياً؛ بلغت الإحتياطيات السائلة المؤكدة 4.1 مليار برميل، في حين كان إحتياطي الغاز الطبيعي 17.0 تريليون قدم مكعب؛ أنشطة الإستكشاف/الإنتاج في 25 دولة.	يبلغ صافي الإنتاج العالمي 1.6 مليون برميل في اليوم من النفط الخام وسوائل الغاز الطبيعي و6.3 مليار قدم مكعب من الغاز الطبيعي يومياً؛ بلغت الإحتياطيات السائلة المؤكدة 6.8 مليار برميل، في حين كان إحتياطي الغاز الطبيعي 42.1 تريليون قدم مكعب؛ أنشطة الإستكشاف/الإنتاج في 30 دولة.
التكبير والتسويق	بلغ إجمالي مبيعات المنتجات البترولية 3.3 مليون برميل في اليوم و15.500 محطة خدمة في جميع أنحاء العالم؛ ويبلغ معدل إنتاج المصفاة 2.1 مليون برميل يومياً في 19 مصفاة في 12 دولة.	بلغ إجمالي مبيعات المنتجات البترولية 5.4 مليون برميل في اليوم و33.000 محطة خدمة في جميع أنحاء العالم؛ ويبلغ معدل إنتاج المصفاة 4.0 مليون برميل يومياً في 31 مصفاة في 17 دولة.
المواد الكيميائية	بلغت المبيعات 4.0 مليون طن متري/سنة؛ بلغ إجمالي الإيرادات 3.5 مليار دولار؛ تتواجد مصالحتها في 19 موقع تصنيع في 10 دولة.	بلغت المبيعات 17.3 مليون طن متري/سنة؛ بلغ إجمالي الإيرادات 14.0 مليار دولار؛ تتواجد مصالحتها في 56 موقع تصنيع في 24 دولة.
مؤشرات أخرى	42.700 موظف حول العالم؛ عدد الأسهم العادية المتداولة "كما ورد في 98/11/27" 779.9 مليون، بالإضافة إلى ذلك، هناك 16.6 مليون مكافئ للأسهم المشتركة في شكل مخزون مفضل قابل للتحويل من الفئة "ب".	80.000 موظف حول العالم؛ عدد الأسهم العادية المتداولة "كما ورد في 98/11/27" 2.427.7 مليون، بالإضافة إلى ذلك، هناك 3.8 مليون مكافئ للأسهم المشتركة في شكل مخزون مفضل قابل للتحويل من الفئة "أ".

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على تقرير 1997 للمؤسستين على الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.annualreports.com/Company/glaxosmithkline-plc>

المتمعن للمؤشرات المدونة في الجدول السابق والخاصة بمؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل

"Mobil" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج في سنة 1997 نجد أن:

مؤسسة "إكسون" "Exxon" واحدة من أكبر المؤسسات في العالم وفي جميع أنحاء صناعة البترول،

من إستكشاف وإنتاج النفط والغاز الطبيعي في 26 دولة، فهي أكبر منتج للطاقة في العالم ولها حضور قوي

في مجال الفحم والمعادن، تحتل المرتبة الثانية بعد "شل"، "برينش بتريوم" من حيث حجم احتياطاتها من النفط والغاز حيث سجلت 6.8 مليار برميل من النفط الخام و 26.1 تريليون قدم مكعب من الغاز الطبيعي في نهاية سنة 1997.

الملاحظ في النتائج الظاهرة في الجدول نلاحظ أن مؤسسة "إكسون" قوية جداً ومتفوقة عن مؤسسة "موبيل" في كل المؤشرات حيث لو نقارن بين المؤشرات المالية نجد أن "إكسون" حققت إيرادات تُقدر بـ 137.2 مليار دولار في حين أن مؤسسة "موبيل" حققت 65.9 مليار دولار مع تحقيق عائد يُقدر بـ 13.4% من رأس المال المستخدم.

الجدول رقم (24): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Exxon Mobil" قبل إستراتيجية التنوع

بالاندماج خلال الفترة 1999/1990(الوحدة مليار دولار)

المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
86,656.0	3,510.0	83,219.0	57,968.7	1990
105,885.0	5,010.0	87,707.0	68,941.9	1991
103,242.0	5,600.0	87,560.0	69,086.3	1992
103,547.0	4,770.0	85,030.0	78,556.5	1993
97,825.0	5,280.0	84,145.0	81,040.5	1994
101,495.0	5,100.0	87,862.0	82,734.6	1995
110,009.0	6,470.0	91,296.0	98,092.6	1996
119,434.0	7,510.0	95,527.0	125,597.3	1997
122,379.0	8,460.0	96,064.0	158,783.6	1998
100,697.0	6,370.0	92,630.0	178,913.3	1999

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية السنوية لمؤسسة

"Exxon Mobil" للفترة (1999/1990). والموقع الإلكتروني التالي:

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/snapshots/1990-1999/496.html](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/snapshots/1990-1999/496.html).

الملاحظ في النتائج الظاهرة في الجدول نلاحظ أن مؤسسة "إكسون موبيل" كمؤسسة مشتركة ومن خلال الجمع بين مواردهما صارت قوية على مستوى كل الأصعدة، فهي تصنف ضمن المراتب الأولى عالمياً نتيجة مبيعاتها وأرباحها وقيمتها السوقية، وبالرغم من التذبذبات التي تظهر على هذه المؤشرات إلا أنها تبقى موجبة القيم ويمكن إيعاز هذا التذبذب إلى استخدام المؤسسة جزء كبير من الأرباح في تمويل مشاريع التوسع من جهة، وكذا شدة المنافسة التي يشهدها هذا القطاع، والتغيرات التكنولوجية المفروضة على صناعة النفط دفع بكل من "Mobil" و "Exxon" للاندماج فيما بينهما.

حيث عرفت تراجعاً واضحاً سنة 1999 مقارنة بسنة 1998، حيث انخفضت كل من المبيعات والأرباح والأصول إلى 100,697.0 مليار دولار، 6,370.0 مليار دولار و 92,630.0 مليار دولار على التوالي، وهذا بسبب المنافسة الشديدة المفروضة من طرف "شل" و"بريتش بتروليوم"، ما دفع بالمؤسسة بالقيام بالتوسع لصد هذه المنافسة والاستفادة من اقتصاديات الحجم عن طريق التجميع بين "Exxon" و"Mobil".

الجدول رقم (25): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج

خلال الفترة 2019/2000 الوحدة مليار دولار

المبيعات	النمو السنوي للمبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
163,881.0	62.74%	7,910.0	144,521.0	268,598.2	2000
210,392.0	28.38%	17,720.0	149,000.0	288,349.9	2001
182,466.0	(13.27%)	11,460.0	143,174.0	295,761.6	2002
222,883.0	22.15%	21,510.0	174,278.0	231,406.8	2003
270,772.0	21.48%	25,330.0	195,256.0	281,048.7	2004
339,938.0	25.54%	36,130.0	208,335.0	392,635.7	2005
347,254.0	2.15%	39,500.0	219,015.0	372,791.6	2006
372,824.0	7.36%	40,610.0	242,082.0	425,425.3	2007
442,851.0	18.78%	45,220.0	228,052.0	455,929.3	2008
284,650.0	(35.72%)	19,280.0	233,323.0	345,815.3	2009
354,674.0	24.60%	30,460.0	302,510.0	314,153.5	2010
452,926.0	27.70%	41,060.0	331,052.0	414,638.0	2011
444,880.0	(1.77%)	44,880.0	333,795.0	405,714.1	2012
407,666.0	(8.36%)	32,580.0	346,808.0	403,733.3	2013
382,597.0	(6.14%)	32,520.0	349,493.0	422,098.0	2014
246,204.0	(35.74%)	16,150.0	336,758.0	356,549.0	2015
205,004.0	(16.73%)	7,840.0	330,314.0	347,129.0	2016
244,363.0	19.19%	19,710.0	348,691.0	340,056.0	2017
290,212.0	18.76%	20,840.0	346,196.0	316,157.1	2018
264,938.0	(8.70%)	19,741.0	320,125.0	302,125.2	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

-التقارير المالية السنوية لمؤسسة "ExxonMobil" للفترة (2019/2000).

-والموقع الإلكتروني التالي:

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/snapshots/1990-1999/496.html](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/snapshots/1990-1999/496.html)

### ✓ المنافع المالية المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة "إكسون" Exxon" وبعد قيامها بعملية الاندماج مع مؤسسة "موبيل" Mobil" أن مبيعاتها قد تأثرت بالإيجاب وحقق نمو، كما شهدت تذبذباً في بعض السنوات باعتبار أن هذه السلعة "النفط" لا يُمكن التحكم في أسعارها فهي أسعار تتأثر بالطلب العالمي والجوانب السياسية حيث أن:

في وقت الاندماج، كانت "إكسون" لديها عمليات للتنقيب والإنتاج في 26 دولة وعمليات التكرير في 76 دولة، وكانت ثالث أكبر مؤسسة للبتروكيماويات في العالم وأكبر منتج مستقل للطاقة في العالم. من حيث حجم إحتياجات النفط والغاز، كانت تحتل "إكسون" في المرتبة الثانية بعد رويال دنش وشل في سنة 1997. كان لدى "إكسون" 6.2 مليار برميل من النفط الخام و26.1 تريليون قدم مكعب من الغاز الطبيعي بحلول نهاية عام 1997. في حين كانت "موبيل" مؤسسة رائدة في السوق في المنتجات ذات الهامش العالي مثل مواد التشحيم الاصطناعية والبنزين الممتاز، واحتياجاتها جعلتها تظهر كواحدة من أكبر خمس مؤسسات نفط غير مملوكة للدولة في العالم.

في 1 ديسمبر 1998، أعلنت مؤسسة "إكسون" و"موبيل" عن خطط الاندماج في صفقة تبلغ قيمتها 81 مليار دولار، وأصبحت المؤسسة المدمجة ثالث أكبر مؤسسة في العالم في وقت الإعلان. وكانت المؤسسة المدمجة تُدعى "Exxon Mobil" واحتفظت المؤسسة الجديدة بكل من العلامات التجارية يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في مدينة "إيرفينغ" بولاية "تكساس" مسقط رأس مؤسسة "إكسون" وكانت "إكسون موبيل" أكبر وثاني أكبر المؤسسات الأمريكية المنتجة للنفط بإجمالي دخل سنوي يبلغ 193.1 مليار دولار وإنتاج مليار دولار وإنتاج 2.5 مليون برميل من النفط يومياً.

في 30 نوفمبر 1999، تم الانتهاء من إندماج "إكسون" و"موبيل" لتشكيل "إكسون موبيل" وصارت تمثل أكبر عملية إندماج في ذلك الوقت وأنشأت واحدة من مؤسسات النفط البارزة في العالم بإيرادات تبلغ 200 مليار دولار وإنتاج عالمي 2.5 مليون برميل من النفط يومياً.

أصبحت "إكسون موبيل" المدمجة التي تبلغ قيمتها السوقية 237.53 مليار دولار ثالث أكبر مؤسسة في العالم بعد "جنرال إلكتريك" و"مايكروسوفت".

تمتلك "إكسون موبيل" مجتمعة ما يقارب من 21 مليار برميل من إحتياطيات النفط والغاز ووضع الاندماج المؤسسة المدمجة خلف السعودية وإيران فقط من حيث الإنتاج ولقد حدث الاندماج في سيناريو حيث كانت الصناعة تواجه أسعاراً منخفضة تاريخياً إلى جانب المزيد من المنافسة العالمية.

في سيناريو الأسعار المنخفضة، لا يمكن تحقيق الربحية للمؤسسات إلا من خلال الكفاءة. كانت "إكسون" فعّالة في الحد من النفايات وتبسيط عملياتها لتحقيق وفورات الحجم. لكن عملية التبسيط أصبحت مشعبة، وتحتاج "إكسون" إلى تحقيق نمو كبير للحصول على اقتصادات أكثر حجماً. فكانت إستراتيجية التنوع بالاندماج مع "موبيل" إستراتيجية جيدة لتحقيق وفورات حجم أكبر لمؤسسة "إكسون".

فيما يتعلق بالبحث والتطوير، حققت "موبيل" إنجازات كبيرة في عملياتها الكبيرة لاستخراج النفط من حقول النفط المنخفضة المدرجة وعمليات المصعب التي تنطوي على تصنيع زيوت التشحيم المحسنة. "موبيل" كانت أيضاً رائدة في عملية حقن ثاني أكسيد الكربون لإطالة عمر حقول النفط الحالية. كما ركزت "موبيل" على تطوير زيوت التشحيم مثل "موبيل" لتحسين حياة السيارات والمعدات الصناعية وبالتالي كان من المتوقع أن يؤدي الاندماج مع "موبيل" إلى تحقيق تعاون كبير بين البحث والتطوير لمؤسسة "إكسون" كما توقعت "إكسون" أن تسهل عملية الاستحواذ على موبيل التوسع في أسواق مثل "المملكة العربية السعودية" حيث قامت "موبيل" بعمل كبير مع وزارة النفط السعودية.

تم توحيد مؤسسات النفط بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف أسعار النفط، جمعت عملية الدمج بين مؤسستين متكاملتين كانتا ملائمتين لاستكشاف وإنتاج البترول والمواد كيميائية من خلال الجمع بين الأصول التكميلية؛

تمكنت مؤسسة "إكسون موبيل" من توسيع وجودها في مناطق ذات إمكانات عالية لاكتشافات النفط والغاز في المستقبل، محققة بذلك قفزة نوعية لا مثيل لها خاصة على مستوى القيمة السوقية التي كانت تبلغ 178,913.3 مليار دولار قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج سنة 1999 إلى 316,157.10 مليار دولار سنة 2018؛

عقب تشكيل مؤسسة "إكسون موبيل" سنة 1998 والتي كانت وليدة اندماج بين مؤسستي "إكسون" و"موبيل" ظهرت قوة دينامية في صناعة الطاقة. فالهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق عوائد مالية مستدامة من عملياتها والتي ستمكنها من التفوق على منافسيها والمتمثل في تحقيق أعلى عائد إجمالي للمساهمين وهذا بالاعتماد على مزيج من ارتفاع أسعار الأسهم وتوزيعات الأرباح المستثمرة، فالمتصفح للأرقام الظاهرة في الجدول أعلاه يجد أن منذ سنة 1990 والمؤسسة تشهد مؤشراتهما المالية إرتفاعا باستثناء بعض السنوات التي عرفت فيهم المؤسسة تراجعاً ملحوظاً ففي سنة 1999 انخفضت المبيعات والأرباح وحتى الأصول من مقارنة بسنة 1998 وهذا راجع بالأساس إلى اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال والتي تعمل فيها والممارسة من طرف كبريات المؤسسات العاملة في هذا المجال مثل مؤسسة "شل" ومؤسسة "رويال دوتش بترولיום"

في سنة 2003 والذي يُعتبر أحسن عام للمؤسسة، لأن المتصفح لمؤشراتها المالية يجد أنها عرفت تطوراً ملحوظاً في كل من الإيرادات والأرباح وحتى الأصول فلقد حققت أرباحاً تُقدر بـ 21,510.0 مليار دولار بعدما كان مقداره 11,460.0 مليار دولار خلال سنة 2002 محققاً بذلك زيادة إيجابية بالمقارنة مع السنة السابقة، وبنفس الوتيرة فقد حققت المؤسسة نتيجة إيجابية في الإيرادات حيث بلغت 222,883.0 مليار دولار بعدما كانت تبلغ 182,466.0 مليار دولار سنة 2002، وهذا راجع لاكتساب المؤسسة مزايا بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج منها التغطية الجغرافية الواسعة من جهة والنجاح المستمر في التقاط كفاءات التكلفة وتكامل المواد الأولية؛

في سنة 2004 حققت المؤسسة أكبر إنجاز لها حيث بلغ صافي الدخل 25,330.0 مليار دولار وهو الأعلى في تاريخ المؤسسة، كما أن التدفق النقدي من العمليات ومبيعات الأصول قد وصل إلى 43,300.0 مليار دولار وهو أيضاً رقم قياسي، بالإضافة إلى تحقيق 24% من متوسط العائد على رأس المال المستخدم والذي تم توظيف ما يقارب 15 مليار دولار في شكل توزيعات على المساهمين لإعادة شراء الأسهم. ونتيجة التراكم الحاصل منذ الاندماج دفعت المؤسسة 33 مليون دولار في شكل أرباح وتم توزيع ما يقارب 24 مليون دولار من خلال مشتريات الأسهم مما أدى إلى تخفيض الأسهم المستحقة بأكثر من 8%.

وخلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 نلاحظ أن المؤسسة قد واصلت تسجيل نتائج إيجابية وتحقيق مكاسب وهذا ما تبرزه مؤشراتها المالية فبلغت إيراداتها وارتفعت إلى 339,938.0 مليار دولار، 347,254.0 مليار دولار، 372,824.0 مليار دولار، 442,851.0 مليار دولار في 2005، 2006، 2007، 2008 على التوالي، كما سجلت الأرباح رقماً قياسياً قدرها 36,130.0 مليار دولار في سنة 2005 بعدما كانت تُقدر كما استمرت المؤسسة في سياستها المنتهجة والمتمثلة في زيادة قيمة المساهمين حيث ارتفعت بنسبة 39% كما سجلت أعلى مستوى لتوزيع الأرباح حيث بلغت 7,6 مليار دولار وتم إعادة شراء الأسهم وبالتالي انخفضت قيمة الأسهم المستحقة والتي بلغت 25 مليار دولار وهذا يرجع بالأساس إلى التعاون الحاصل بين المؤسستين وتضافر الجهود فيما بينها من خلال تطوير محفظتها وهذا عن طريق تعزيزها بمشاريع جديدة وكذا زيادة تعزيز عمليات الأصول المنتجة بالإضافة إلى تكليف منشآت إنتاج وتصدير جديدة لزيادة الإنتاج في المشاريع المقامة في جزيرة Sakhalin في روسيا، ويُمكن الإشارة أن مؤسسة "إكسون موبيل" وقدرتها على تقديم وتسليم مثل هذه المشاريع الكبيرة والمعقدة في الموعد المحدد وحسب البرنامج الزمني المنفق عليه وفي حدود ميزانية المؤسسة تشكل ميزة تنافسية كبيرة؛

وقد أظهرت نتائج "إكسون موبيل" في عام 2009 قوة وتفوق في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة وهذا راجع للرؤية المستقبلية طويلة الأجل والانضباط في العمل من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة قيمة

المساهمين وهوما هدفا المؤسسة منذ إنشائها، وفي ظل الركود الاقتصادي العالمي الذي شهدته سنة 2008 فإن المؤسسة واصلت أعمالها بالرغم ما تفرضه البيئة من تحديات وكانت أرباحها 19,280.0 مليار دولار بالرغم من انخفاض إيراداتها التي صارت 284,650.0 مليار دولار بعدما كانت تبلغ 442,851.0 مليار دولار سنة 2008، ورغم ذلك أكملت المؤسسة سياستها وقامت بتوزيع الأرباح على حملة الأسهم ما مقداره مليار دولار ويمكن الإشارة أن على مدار الخمس السنوات الماضية تم توزيع الأرباح على المساهمين وهذا بهدف تعظيم قيمة حملة الأسهم. وعليه يمكن تلخيص نتائج سنة 2009 في النقاط التالية:

كما هو ملاحظ فإن الأرباح نمت بالرغم من الظروف الصعبة التي تطرحها بيئة الأعمال العالمية في ظل الانكماش الاقتصادي العالمي الذي شهدته سنة 2008 بسبب الأزمة المالية التي حدثت آنذاك؛ من خلال تصفحنا لنتائجها المالية وتقاريرها نجد أن هناك نموّ للأرباح السنوية للسهم الواحد بنسبة 7% مقارنة بعام 2008 وهو العام السابع والعشرون على التوالي الذي تُحقق فيه المؤسسة زيادة في توزيع الأرباح لكل سهم؛

وفي نفس السياق نتائج "إكسون موبيل" في عام 2010 أظهرت أنها إيجابية وشهدت كل من الأرباح والإيرادات ارتفاعاً ملحوظاً خاصة بعد الانخفاض الذي عرفته سنة 2009 في كل من الأرباح والإيرادات، حيث ارتفعت الإيرادات إلى 354,674.0 مليار دولار بعدما كانت قيمتها حوالي 284,650.0 مليار دولار سنة 2009 مُحققة زيادة قدرها 70,024 مليون دولار وبنفس الوتيرة شهدت الأرباح ارتفاعاً ملحوظاً حيث بلغت 30,460.0 مليار دولار بعدما كانت تبلغ 19,280.0 مليار دولار سنة 2009، وهذا راجع بالأساس إلى نموذج الأعمال الذي تتبناه المؤسسة والذي يتسم بالقوة والمرونة كان سبباً في تمكين المؤسسة من إدارة المخاطر بنجاح وتوفير أعلى قيمة لحملة الأسهم على المدى الطويل.

واستمرت المؤسسة في تحقيق أفضل النتائج وكانت سنوات 2011، 2012 و2013 من أفضل السنوات التي حققت فيهم "إكسون موبيل" نتائج باهرة على مستوى المبيعات وما صاحبه من تأثيرات إيجابية على الأرباح والأصول وهذا ما انعكس بالإيجاب على القيمة السوقية للمؤسسة، فمن خلال امتلاكه لمحفظه متنوعة حققت "إكسون موبيل" مركزها الريادي في السوق من خلال عمليات عالية الجودة وامتلاكها في عمليات التنقيب والإنتاج والتسويق والغاز الطبيعي وتسويق الطاقة من أهم أعمالها والوصول إلى السوق العالمية من خلال ثلاث علامات تجارية معروفة "إكسون" و"إيسو" و"موبيل" فتمكنت من تقليل المخاطر التي تواجهها من خلال التنوع التشغيلي والجغرافي.

### ✓ دور إستراتيجية التنويع بالاندماج في تخفيض التكاليف في مؤسسة "Exxon Mobil"

تعتبر إستراتيجية التنويع بالاندماج من الإستراتيجيات التي تسعى من خلالها المؤسسة لتعظيم ميزتها التنافسية وهذا عن طريق تحقيق التآزر الناجم عن هذه الإستراتيجية سواء على مستوى الإيرادات أو التكاليف، غير أن صناعة المحروقات من الصناعة التي تحدث فيها منفعة التآزر على مستوى التكاليف، باعتبار خفض التكاليف عادة ما يعتمد على القضايا الداخلية وسريعة التنفيذ بمجرد إتفاق السلطة المتحكمة في المؤسسة، لكن هناك خصوصية تميز صناعة المحروقات على باقي الصناعات الأخرى في المنافع المكتسبة تختلف لأن الدوافع مختلفة وفقا للتغيرات في أسعار السلع الأساسية، ففي فترات إرتفاع أسعار النفط، يكون المحرك المهيمن هو النمو، بينما في فترات الانخفاض والثابتة فإن الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسات العاملة في هذا المجال هو تخفيض التكلفة وكفاءة رأس المال.

من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحقيق وفورات أعلى، تمكنت مؤسسة " " من خفض التكاليف من خلال تقليل القوى العاملة وجني الأرباح عن طريق بيع المرافق المكررة ساهم بتقوية مركزها السوقي في المنبع في دول الشرق الأوسط.

حيث استخدمت مؤسسة "Exxon Mobil" تقنية جديدة لتصنيع ونقل وتخزين الغاز الطبيعي المسال للأسواق العالمية مما سمح لها بتحقيق نمو في أعمال الغاز الطبيعي المسال.

### ✓ دور إستراتيجية التنويع بالاندماج في تحقيق التآزر التشغيلي في مؤسسة "Exxon Mobil"

من بين دوافع إستراتيجية التنويع بالاندماج بين "إكسون" و"موبيل" هو تحقيق التآزر التشغيلي في المدى القريب وتحسين الإنتاجية الرأسمالية، والمؤشرات المسجلة على مستوى المؤسسة أكدت ان المؤسسة قد تمكنت من تحقيق ذلك. فمن خلال محفظتها المتنوعة والمتكاملة فلقد حققت مكانة رائدة من خلال التنويع التشغيلي والجغرافي وتمكنت من تحسين الإنتاجية الرأسمالية حيث بلغ العائد على رأس المال المستخدم 35.8% سنة 2006 و 37.8% سنة 2007، كما زادت أرباح المصب والبالغة 3.5 مليار دولار إلى ثلاثة أضعاف ما تم تحصيله في سنة 2002، نتيجة تحسين الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى تحسين العائد على رأس المال المستخدم إلى 13% بالرغم من أنها تعاني من من شدة المنافسة في السوق. وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء التشغيلي:

الجدول رقم (26): مؤشرات الأداء التشغيلي لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج

خلال الفترة 2018/2000

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنوات
2.309	2.957	4.563	8.454	7.992	5.706	3.516	1.300	4.227	3.418	الأرباح مليار دولار
5.350	5.416	5.571	5.603	5.723	5.713	5.510	5.443	5.542	5.642	إنتاجية المصفاة آلاف البراميل في اليوم
6.428	6.761	7.009	7.247	7.519	8.210	7.957	7.757	7.971	7.993	مبيعات المنتجات البتروولية آلاف البراميل في اليوم
25.099	25.627	25.314	23.628	24.680	27.173	26.965	26.045	26.321	27.732	متوسط رأس المال المستخدم ملايين الدولارات
7.1	31.8	37.8	35.8	32.4	21.0	13.0	5.0	16.1	12.3	العائد على متوسط رأس المال المستخدم %
3.196	3.529	3.303	2.729	2.495	2.405	2.781	2.450	2.322	2.618	النفقات الرأسمالية ملايين الدولارات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات	
6.010	5.597	4.201	6.557	3.045	3.449	13.19 0	4.459	4.913	الأرباح مليار دولار	
4.272	4.291	4.269	4.432	4.476	4.585	5.014	5.214	5.253	إنتاجية المصفاة آلاف البراميل في اليوم	
5.512	5.530	5.482	5.754	5.875	5.887	6.174	6.413	6.414	مبيعات المنتجات البتروولية آلاف البراميل في اليوم	

الفصل الثالث:.....التجارب الدولية في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

متوسط رأس المال المستخدم ملايين الدولارات	24.130	23.388	24.031	24.430	23.977	23.253	21.804	22.514	25.740
العائد على متوسط رأس المال المستخدم %	14.8	19.1	54.9	14.1	12.7	28.2	19.3	24.9	23.3
النفقات الرأسمالية ملايين الدولارات	2.505	2.120	2.262	2.413	3.034	2.613	2.462	2.524	3.429

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة على الموقع الإلكتروني:

<https://www.annualreports.com/Company/exxon-mobil-corporation>.

### دور إستراتيجية التنوع بالاندماج في التعلم وتطبيق التكنولوجيا في مؤسسة "Exxon Mobil"

تمتلك مؤسسة "Exxon Mobil" ميزة لا مثيل لها بتطوير وتطبيق التكنولوجيا الرائدة في صناعة المحروقات، حيث تعمل باستمرار على خلق فرص مربحة، والتي تستخدمها في منصات الحفر وإنشاء آلاف المنتجات الإستهلاكية من وقود ومواد التشحيم ذات الإنبعاثات المنخفضة بالإضافة إلى المصافي ولذلك فهي تستثمر سنوياً 600 مليون دولار.

فالتكنولوجيا التي تعمل المؤسسة لتطويرها باستخدام الكثير من الوسائل والطرق منها إستراتيجية التنوع بالاندماج الهدف منها هو العثور على المزيد من النفط والغاز الطبيعي بتكلفة أقل حتى مع تزايد التحديات الجيولوجية والبيئية مما يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف.

ومن بين المنافع التي تم تحقيقها وفي زمن قصير من إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية التنوع بالاندماج

هو تحقيق عوائد نتيجة جودة المحفظة والتكنولوجيا الرائدة المستخدمة حيث:

الجدول رقم (27): الإحتياطات وتطورها حسب المناطق الجغرافية لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد

إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة 2005/2000

الإجمالي	مناطق أخرى	الشرق الأوسط	أفريقيا	آسيا والمحيط الهادي	أوروبا	كندا	الولايات المتحدة الأمريكية		
								السوائل	الغاز
12.171	1.330	756	2.384	690	1.591	1.940	2.480	السوائل	2000
55.866	1.595	2.595	375	8.546	26.017	3.516	13.296	الغاز	
12.312	1.346	788	2.461	622	1.503	2.098	3.494	السوائل	2001
55.946	1.632	4.275	379	8.301	25.252	3.183	12.924	الغاز	
12.623	1.707	803	2.626	691	1.359	2.085	3.352	السوائل	2002
55.718	2.145	5.722	436	7.958	24.336	2.882	12.239	الغاز	
12.856	2.200	833	2.742	684	1.204	1.975	3.218	السوائل	2003
54.769	2.366	6.921	583	7.285	23.849	2.341	11.424	الغاز	
12.513	2.259	1.216	2.654	613	1.029	1.848	2.894	السوائل	2004
57.940	2.545	14.122	771	6.029	21.916	1.979	10.578	الغاز	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

ومن بين المنافع التي تم تحقيقها وفي زمن قصير من إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية التنوع بالاندماج هو تحقيق زيادة الإحتياطات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان هدفاً قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج.

الجدول رقم (28): الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "Exxon Mobil" بعد إستراتيجية التنوع

بالاندماج خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليار دولار

السنوات	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
الإنفاق مقدار	1050	847	814	733	712	649	618	631	603	564
السنوات	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
الإنفاق مقدار	1214	1116	1063	1058	1008	971	1044	1042	1044	1012

المصدر: التقارير المالية لمؤسسة "Exxon Mobil" على الموقع الإلكتروني:

<https://www.annualreports.com/Company/exxon-mobil-corporation>.

المتمعن للأرقام الواردة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن مقدار الإنفاق الذي تصرفه المؤسسة في مجال البحث والتطوير يجد أن المبالغ متزايدة من سنة إلى أخرى، حيث نجح برنامجها البحثي المتميز في تطوير تقنية جديدة لإطلاق موارد الغاز سنة 2005.

**ثانياً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي بريتش بتروليموم "British Petroleum" وأموكو "Amoco" في تحسين الميزة التنافسية**

للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتحويلات الصناعية في المشاريع التي تتبناها المؤسسات العملاقة، وفي ظل العولمة وما صاحبتها من تغيرات التي كان لها تأثير على نشاط المؤسسات، التي جعلها تتبنى إستراتيجيات التنوع بالاندماج للاستفادة من المزايا التي تتوافر عليها هذه الأخيرة.

بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج بين "إكسون" و"موبيل" في سنة 1998 كما درسناه سابقاً، إندمجت مؤسسة "بريتش بتروليموم" مع "أموكو" والتي أصبحت ثالث أكبر مؤسسة نفط في العالم من ناحية المبيعات والاحتياط.

أعلنت مؤسسة البترول البريطانية "بريتش بتروليموم" على الاندماج مع مؤسسة "أموكو" الأمريكية العملاقة للنفط مقابل 48.2 مليار دولار في أكبر عملية اندماج في صناعة النفط على الإطلاق.

فمؤسسة "بريتش بتروليموم" هي مؤسسة عالمية للطاقة تعمل في أوروبا وأمريكا الشمالية والجنوبية وأستراليا وآسيا وأفريقيا. حيث بلغت مبيعات 240 مليار دولار في سنة 2017 وأرباحها 3.4 مليار دولار. وهي متخصصة في إنتاج البترول بينما تتواجد "أموكو" في الغاز الطبيعي حيث تلتجها في أمريكا الشمالية.<sup>1</sup>

### 1. بطاقة تعريفية عن المؤسستين محل الدراسة

#### 1.1 نبذة عن مؤسسة بريتش بتروليموم "British Petroleum" في سطور

"British Petroleum" هي مؤسسة بريطانية لبحوث واستخراج النفط والتكرير والمبيعات تأسست سنة 1909، كانت تُعرف سابقاً باسم "Anglo-Persian Oil Company" "APOC 1909"، ثم مؤسسة "Anglo-Iranian Oil Company" "AIIOC-1935"، ثم مؤسسة البترول البريطانية "BP-1954"، ثم "BPAmoco" سنة 2001، قبل إعادة تسميتها "BP".

في ماي 1901، مُنح "وليام توكس دارسي" إمتيازاً من قبل شاه بلاد فارس لاكتشاف لبترول والذي وجده في ماي 1908 وكان أول اكتشاف مهم تجارياً في الشرق الأوسط؛ وفي سنة 1909 تم إنشاء مؤسسة النفط "الأنجلو-فارسية" لاستغلال هذا الإيداع؛

<sup>1</sup> <https://www.lesechos.fr/1998/12/bp-amoco-une-fusion-exemplaire-desormais-operationnelle-804905>

فهي مؤسسة أعمال عالمية في الطاقة تعمل في أوروبا وأمريكا الشمالية والجنوبية وأستراليا وآسيا وأفريقيا،

**مؤسسة أموكو "Amoco":** هي مؤسسة كيميائية للزيوت العالمية تأسست سنة 1889، تقع في "وايتنغ" "إنديانا" بالولايات المتحدة، في الأصل هي جزء من "ستاندر تراست" وكانت جل عملياتها مركزة على البنزين الموجه لسوق السيارات وفي سنة 1911 وأثناء تفكك الثقة أصبحت المؤسسة مستقلة، كان مقرها الرئيسي في "شيكاغو".

## 2.1 أسباب التوجه لاستراتيجية التنوع بالاندماج

في 12 أوت 1998، أعلنت مؤسسة "British Petroleum" عن خطط للاندماج مع "Amoco" في صفقة قيمتها 48.2 مليار دولار في ذلك الوقت تم وصفها بأنها أكبر اندماج لصناعة النفط على الإطلاق حيث أصبحت المؤسسة المندمجة ثالث أكبر مؤسسة نفط متعددة الجنسيات من حيث صافي الدخل بعد مؤسسة "Exxon Mobil" ومؤسسة "Royal Dutch" و "Shell Group". وخلال هذه الفترة، تم تصنيفها كأكبر مجموعة مؤسسات صناعية في العالم تجاوزت صفقة "Daimler- Chrysler" التي تبلغ قيمتها 36 مليار دولار.

وبموجب شروط الاندماج حصل مساهموا مؤسسة "بريتش بتروليوم" على 60%، بينما امتلك مساهموا "أموكو" على 40% من المؤسسة الجديدة إضافة إلى ذلك فقد حصل مساهمو "أموكو" على علاوة بنسبة 25% تفوق القيمة السوقية لمؤسسة "BP" في وقت إعلان الاندماج.

هناك عدّة أسباب دفعت لإبرام عملية الاندماج بين المؤسستين والتي يُمكن إيجازها في النقاط

التالية:

لقد جاء الاندماج على خلفية انخفاض أسعار النفط العالمية إلى أدنى مستوياتها منذ أكثر من عقد، ففي وقت الإعلان عن الصفقة، انخفض سعر برميل خام برنت إلى 11.8 دولار وهو أقل سعر في 25 عاماً خلال تلك الفترة.

## 2. الأوضاع ما قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج

اندمجت "Bp" مع "Amoco" لتصبح "Bp Amoco" في سنة 1998، أكبر مزيج في العالم برأسمال سوقي يزيد عن 140 مليار دولار وواحدة من أكبر ثلاث مؤسسات نفطية في العالم، وقبل التطرق لمؤشرات هذا المزيج قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج لتصبح قوة مجتمعة في مجل أعمالها، سنعرض أهم مؤشرتها قبل القيام باستراتيجية التنوع بالاندماج خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى 1999 حتى يتسنى لنا ملاحظة الآثار الناجمة عن هذه الإستراتيجية.

الجدول رقم (29): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Bp Amoco" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج

خلال الفترة 1999/1996(الوحدة مليار دولار)

الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
88,651	7,417	-	102,064	1996
86,279	5,673	%6.37	108,564	1997
84,915	3,220	(%22.87)	83,732	1998
89,561	5,008	%20.83	101,180	1999

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "ExxonMobil"

للفترة (1999/1990).والموقع الإلكتروني التالي:

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/snapshots/1990-1999/496.html](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/snapshots/1990-1999/496.html).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة "Bp Amoco" وقبل قيامها باستراتيجيات التنوع بالاندماج عرفت مؤشراتها نوعاً من التذبذبات بيت ارتفاع وانخفاض خلال سنتي 1996 و1997 لتشهد تراجعاً ملحوظاً على كافة المستويات من إيرادات وأرباح وحتى الأصول سنة 1998 لتعود في الارتفاع سنة 1999، وهذا راجع للضغوطات الموجودة في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة من تقلبات في الأسعار من جهة ومن اشتداد المنافسة الممارسة من كبريات المؤسسات النفطية نتيجة الاندماجات الحاصلة بينهما. كل هذه النتائج كانت بمثابة عامل حافز لإبرام الصفقة بين المؤسستين لمجابهة مختلف المخاطر الممكنة مواجهتها في هذه الصناعة. وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات المالية للمؤسسة بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج.

الجدول رقم (30): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Bp Amoco" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال

الفترة 2000 / 2019 (الوحدة مليار دولار)

القيمة السوقية	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
-	143,938	11,870	-	161,826	2000
-	104,356	6,556	%7.65	174,218	2001
-	112,824	6,845	(%1.14)	172,721	2002
-	172,491	12,618	(%4.67)	164,653	2003
-	194,630	17,884	%19.40	196,604	2004
228,160	206,914	22,632	%24.86	245,486	2005
226,710	217,601	22,286	%11.76	274,316	2006
236,200	236,076	21,169	%6.24	291,438	2007
138,640	228,238	21,666	%29.03	367,053	2008
181,980	235,968	16,759	(%32.94)	246,138	2009
137,820	272,262	(3,324)	%25.51	308,928	2010
135,100	293,068	26,097	%25.09	386,463	2011
130,250	300,193	11,816	%0.41	388,074	2012
152,300	305,690	23,758	%2.09	396,217	2013
115,760	284,305	4,003	(%9.47)	358,678	2014
95,765	261,832	(6,400)	(%36.99)	225,982	2015
121,318	263,316	172	(%17.42)	186,606	2016
138,809	276,515	3,468	%31.06	244,582	2017
127,042	282,176	9,578	%24.18	303,738	2018
128,144	295,194	4,190	(%6.95)	282.616	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "Bp Amoco" للفترة

(2018/2000). والموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BP/bp/market-cap>

[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/snapshots/1990-1999/496.html](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/snapshots/1990-1999/496.html)

### ✓ المنافع المالية المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة "Bp Amoco" وبعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج أن مؤشراتنا المالية قد تأثرت بالإيجاب فيما يتعلق بالإيرادات والأصول، في حين نلاحظ أن أرباح المؤسسة قد شهدت تذبذباً في سنة 2001 و2002 لتعرف تحسناً وارتفاعاً فيما بعد خلال السنة المالية 2003 و2004 حيث أن:

في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2004 وهي الفترة التي تلت إستراتيجية التنويع بالاندماج التي تمت بين المؤسستين قد أسفرت على نتائج إيجابية واضحة على الإيرادات والأصول وحتى أرباح المؤسسة، حيث ارتفعت إيراداتها من 161.826 مليار دولار سنة 2000 إلى 196.604 مليار دولار مقارنة بسنة 2004، ما صاحبه زيادة في أصولها من 143.938 مليار دولار إلى 194.630 مليار دولار خلال نفس الفترة وهذا ما يعكس الأداء القوي الناتج عن إستراتيجية التنويع بالاندماج ويمكن ملاحظته خلال كل الفترة من 2000 إلى غاية 2019 فمؤشراتها في علاقة طردية وقوية باستثناء في بعض السنوات أين كانت هناك عوامل خارجية قوية أثرت على أداء المؤسسة كالركود الاقتصادي الذي نجم عن الأزمة المالية سنة 2008؛

من جهة أخرى وكما أشرنا إليه سابقاً، نلاحظ أن المؤسسة عرفت تراجعاً ملحوظاً في مختلف مؤشراتها خلال سنة 2009 و 2010 أين سجلت نتائج سلبية على مستوى الأرباح بالرغم من تحقيق مبيعات إيجابية وهذا ناجم عن الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية سنة 2008 من جهة، ومن جهة ثانية ترجع هذه النتائج إلى انتشار ظاهرة إستراتيجيات التنويع بالاندماج في قطاع المحروقات؛

واستمرت المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية بالرغم من ظروف البيئة الصعبة من تقلبات الأسعار ومخاطر المحيطة بسلعة النفط إلا أنها تمكنت من وضع مكانة لها ضمن كبريات المؤسسات نتيجة الإستراتيجيات المتبعة من طرفها؛

كما إنخفضت المبيعات والإيرادات التشغيلية لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018، وهو ما يعكس في المقام الأول انخفاض أسعار النفط الخام والمنتجات مما أدى إلى انخفاض معدلات تحقيق السوائل والغاز الذي قابله جزئياً ارتفاع الإنتاج وإيرادات تسويق وتجارة الغاز القوية، وانعكس على مؤشراتها المالية حيث انخفضت مبيعاتها إلى 282.616 مليار دولار بعدما كانت تبلغ 303,738 مليار دولار سنة 2018.

#### ✓ **المنافع التشغيلية المكتسبة في ظل إستراتيجية التنويع بالاندماج**

العمل على تعزيز الإنفاق على الإستكشاف، والقدرة على المنافسة أكثر في نطاق الصين وأمريكا وتحقيق وفورات في التكاليف كلها أهداف سعت المؤسسة لتحقيقها من خلال إستراتيجية التنويع بالاندماج في ظل بيئة تشهد انخفاض في أسعار النفط.

### المطلب الثالث: دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الغذائية

تُعتبر التطورات الاقتصادية والسياسية والمالية وغيرها التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة العامل الرئيسي في إحداث تغييرات جذرية في مختلف مؤسساته القائمة مما يدفعها إلى انتهاج إستراتيجيات وعمليات من شأنها أن تكفل لها فرصة البقاء في ظل هذه التطورات والتغيرات. فالحاجة إلى خلق مؤسسات كبرى تتمتع بميزة تنافسية كبيرة تجعلها تتمكن من النمو سواء على المستوى المحلي أو الدولي جعل الكثير من المؤسسات الدخول في إستراتيجيات التنوع بالاندماج وهذا ما أثبتته الأرقام المسجلة لمبالغ وأحجام صفقات إستراتيجية التنوع بالاندماج في جميع أنحاء العالم كما تطرقنا إليه سابقاً، والصناعة الغذائية ليست بمنى عن هذه التغيرات هي الأخرى لجأت مؤسساتها لهذه الإستراتيجية والتي تُشكل واحدة من أكثر الاستراتيجيات الأعمال جاذبية في الصناعة الغذائية بالمقارنة مع استراتيجيات التنوع بالتحالف وهذا بدافع تعزيز نقاط القوة المالية والتشغيلية وتخفيض التكاليف لمؤسسات الصناعة الغذائية وهي تصب ضمن القوى الدافعة لانتهاج إستراتيجية التنوع بالاندماج في هذه الصناعة.

#### أولاً: دور إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي "كرافت فودز" "Kraft Foods" و"هاينز" "Heinz" في تحسين الميزة التنافسية

تُعد إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مختلف مؤسسات الصناعة الغذائية من أبرز التطورات التي ميزت بيئة الأعمال المعاصرة، وتُعتبر تجربة مؤسستي "كرافت فودز" و"هاينز" من بين المؤسسات التي انتهجت واستخدمت هذه الإستراتيجية لتحسين من ميزتها التنافسية من خلال القدرة على الولوج إلى الأسواق العالمية وتحقيق مكاسب تجعلها قادرة على التنافس من جهة وتحقيق أكبر عدد من المبيعات ما ينعكس بالإيجاب على ميزتها التنافسية.

و"كرافت هاينز" هي مؤسسة أمريكية للمواد الغذائية في جميع أنحاء العالم والتي تشكلت من إستراتيجية التنوع باندماج بين مؤسستي "كرافت فودز" و"هاينز"، وهذا الاندماج كان مدعوماً من قبل مؤسسة **3جي كابيتال وبيركشاير هاتاواي** اللتان استثمرتا **10** مليارات دولار في الصفقة، مما يجعل **كرافت هاينز** بقيمة **46** مليار دولار، وفي سنة **2015** امتلكت مؤسسة **كرافت هاينز 13** علامة تجارية مختلفة مع تحقيق **500** مليون دولار أو أكثر في حجم المبيعات السنوية.<sup>1</sup> وهي ثالث أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Kraft\\_Foods](https://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods)

أمريكا الشمالية وخامس أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في العالم، مع أكثر من 8 مليار دولار من العلامات التجارية، ذات محفظة متنوعة من العلامات التجارية الشهيرة والناشئة.<sup>1</sup>

### 1. عموميات حول مؤسسة "كرافت فودز" "Kraft Foods" ومؤسسة هاينز "Heinz"

قبل التطرق إلى تحليل تجربة الاندماج بين المؤسستين ومدى تأثيرها على مختلف المؤشرات المالية، يجدر عرض تعريف بالمؤسستين والدوافع التي ساهمت في قيام إستراتيجية التنوع بالاندماج فيما بينهما

#### 1.1 نبذة عن مؤسسة كرافت فودز "Kraft Foods"

كرافت فودز "Kraft Foods" هي مؤسسة غذائية مشهورة لإنتاج الأجبان في الولايات المتحدة والعالم، تأسست سنة 1903 بشيكاغو ومقرها الرئيسي في مدينة نورث فيلد إلينوي.

#### 2.1 نبذة عن مؤسسة هاينز "Heinz"

مؤسسة هاينز أشهر وأنجح مؤسسة في إنتاج الكاتشب تأسست سنة 1869 في الولايات المتحدة الأمريكية، والمؤسسة تُنسب إلى مؤسسها ومخترع الكاتشب "هنري جون هاينز" وسرعان ما انتشرت المنتجات إلى شتى أنحاء العالم،<sup>2</sup> وتشمل منتجاتها الرئيسية للبيع بالتجزئة الكاتشب والتوابل والصلصات والحساء والفاصولياء ووجبات المعكرونة، وطعام الرضع والأطعمة المجمدة والمأكولات البحرية وطعام الحيوانات الأليفة، كما تُقدم أعمال خدمات الطعام لديها مجموعة من المنتجات بما في ذلك الصلصات والتوابل ومربي البرتقال لتجار الجملة والمطاعم.<sup>3</sup>

#### 2. دوافع انتهاج إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسة كرافت فودز "Kraft Foods" ومؤسسة هاينز

#### "Heinz"

مؤسسة "Kraft Heinz" هي واحدة من أكبر مؤسسات الأغذية والمشروبات في العالم، مع تسجيل مبيعات في أكثر من 190 دولة ومنطقة، تقوم بتصنيع وتسويق المنتجات الغذائية والمشروبات، بما في ذلك التوابل والصلصات والجبن ومنتجات الألبان والوجبات والمشروبات المنعشة والقهوة ومنتجات غذائية أخرى في جميع أنحاء العالم، تحت مجموعة من العلامات التجارية الشهيرة بما في ذلك **Oscar، Kraft، Heinz، Mayer، Planters، Philadelphia، Velveeta، Lunchables، Maxwell House، Capri Sun، Ore-Ida**، وهي منتجات معترف بها عالمياً، واعتباراً من 3 جانفي 2016 كانت تملك أصول بقيمة 123 مليار

<sup>1</sup> <http://ir.kraftheinzcompany.com/company-profile>

<sup>2</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/هاينز>

<sup>3</sup> Case No COMP/M.2302 -HEINZ / CSM, REGULATION (EEC) No 4064/89 MERGER PROCEDURE, 2001, p:02.

دولار، وتم إدراج المخزون المشترك في سوق ناسداك للتحديد العالمي "NASDAQ" تحت رمز المؤشر "KHC".<sup>1</sup>

ويُعتبر اندماج "Heinz" و"Kraft" أحد أكبر عمليات الاندماج التي حدثت في سنة 2015 حيث جمعت بين مؤسستان تتميزان بعلامتين تجاريتين لها مكانة هامة في صناعة الأطعمة والمشروبات الأمريكية لأكثر من 100 سنة عمل في هذا المجال، تاريخ حافل جعل كل من المؤسستين تغزو الأسواق في جميع أنحاء العالم بفضل تميّز منتجاتها واتصافها بالجودة. فالسؤال الذي يطرح نفسه لماذا اندمجنا بالرغم من أن كل واحدة منهم تمتلك منتجات عالمية تحت اسم علامات تجارية ذات صدى واسع في الأسواق؟

فالمتصفح لوقائع وظروف قيام إستراتيجية التنوع بالاندماج التي جرت بين هذين المؤسستين يجد أن بالرغم من امتلاكهما لمنتجات تتمتع بقبول ورواج واسع على مناطق العالم إلا أن هناك عدة أسباب أدت إلى التزاوج بين عملاقي الصناعة الغذائية، يُمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- لقد عانت منتجات المؤسستين من ركود أو حتى انخفاض في الطلب في الولايات المتحدة وهذا راجع بالأساس إلى إدراك العملاء للخصائص الاصطناعية التي تتميز بها المواد الغذائية المصنعة وخاصة إذا تعلق الأمر بالسمنة والسكريات التي تدخل ضمن تركيبة منتجات كل من "Heinz" و"Kraft"، وتحولوا نحو منتجات أكثر طبيعية وصحية؛
- تعتمد "Warren Buffet" و"3G Capital" على شبكة التوزيع الدولية في هاينز "Heinz" لتطوير مبيعات كرافت "Kraft" الدولية، بينما تباع هاينز "Heinz" أكثر من 60% من منتجاتها خارج أمريكا الشمالية حيث يتم بيع 640 مليون زجاجة من هاينز كاتشب "Heinz Ketchup" عبر 140 دولة كل سنة، إلا أن كرافت "Kraft" تُوزع منتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية فقط؛
- بالإضافة إلى ذلك، فإن المجموعتين لهما منتجات مختلفة ويعملان في قطاعات مختلفة من السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن الأسواق الرئيسية لمؤسسة كرافت هي الوجبات والأطعمة الجاهزة والحلويات والأجبان، أما بالنسبة إلى مؤسسة هاينز فإن الكاتشب والصلصات الأخرى تمثل حوالي 10% من حجم المبيعات؛
- إن الطبيعة التكميلية لمنتجات المؤسستين ومحفظتي العلامات التجارية وفرت مجالاً للتآزر الذي يُمكن أن يُوفر منصة لقيادة السوق للمؤسسة المدمجة، وهذا خلال الجمع بين محافظ العلامات التجارية فإن المجموعة الجديدة سوف تتمتع أيضاً بقدرة أفضل على التفاوض مع الموردين وبالتالي تحسين الربحية،

<sup>1</sup> [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ\\_KHC\\_2015.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ_KHC_2015.pdf), p: 02.

<sup>2</sup> Isabelle Chaboud, (2016), "The 100 billion dollar Heinz-Kraft deal", Strategic Direction, Vol. 32 Iss 6, p :5,6. <http://dx.doi.org/10.1108/SD-03-2016-0035>

وتوقع كل من "Warren Buffet" و"3G Capital" توفير 1,5 مليار دولار بحلول سنة 2017 بسبب انخفاض تكاليف الإمداد وتحسن شبكة التوزيع وطاقة أكبر للتفاوض.

وكان السبب الرئيسي وراء هذا الاندماج هو الشعار الوحيد لخلق عملاق جديد في صناعة المواد الغذائية تتوافق مع ذواق العملاء في مختلف أنحاء العالم وتستقطبهم لاستهلاك هذه المنتجات، ووفقاً للبيان الصحفي الخاص بالمؤسسة، من المتوقع أن تؤدي إستراتيجية التنوع بالاندماج إلى فرص تآزر مهمة مع منصة قوية للنمو العضوي في أمريكا الشمالية، بالإضافة إلى التوسع العالمي من خلال الجمع بين العلامات التجارية لمؤسسة كرافت والمنصة الدولية لهاينز حيث تُخطط هاينز لتوسيع اختراق كرافت للسوق الدولية من خلال الاستفادة من الوصول العالمي الذي تتميز به مؤسسة هاينز. حيث كانت مؤسسة كرافت تسعى إلى توسيع منتجاتها دولياً من خلال انتشار هاينز العالمي وخفض التكاليف من خلال القيام بعمليات فعالة، والفائدة الأخرى لهذه الإستراتيجية هو الاستفادة من التصنيف الائتماني لمؤسسة كرافت الذي كان تصنيفها أفضل بكثير من تصنيف هاينز حيث تتوقع هذه الأخيرة أن تستفيد من هذا من خلال إعادة تمويل ديونها ذات العائد المرتفع مع دين منخفض العائد ودرجة استثمارية.<sup>1</sup>

ولقد وقعت مؤسسة "H.J.Heinz" و"Kraft Foods Group" إستراتيجية التنوع بالاندماج لتشكيل "Kraft Heinz" بمحظة لا مثيل لها بمزيج من العلامات التجارية الشهيرة متفقة على الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- العمل على إنشاء ثالث أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في أمريكا الشمالية وخامس أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في العالم؛
- الإتفاق على تسمية المؤسسة المدمجة باسم "كرافت هاينز" "Kraft Heinz" وسيكون مقرها الرئيسي في بيتسبرغ "Pittsburgh" ومنطقة شيكاغو "Chicago"؛
- الرفع من عائدات المؤسسة الجديدة إلى ما يقارب 28 مليار دولار مع ثماني علامات تجارية بقيمة 1 مليار دولار وخمس علامات تجارية تتراوح بين 500 مليون دولار إلى مليار دولار؛
- بالنسبة لمعاملات الأسهم والنقدية، فإن مساهموا مؤسسة "كرافت" يحصلون على أرباح نقدية خاصة تبلغ 16,50 دولار للسهم عند الإغلاق وحصّة في المؤسسة المدمجة تمثل حصّة بنسبة 49% في المؤسسة الجديدة؛

<sup>1</sup> Lakshmi G, Akshayaa BR, Jothipriya P, Kanishgaa I, A case study on the major mergers and acquisitions on different sectors, International Journal of Academic Research and Development, Volume 4, Issue 1, January 2019, p: 110.

<sup>2</sup> <https://news.kraftheinzcompany.com/press-release/finance/hj-heinz-company-and-kraft-foods-group-sign-definitive-merger-agreement-form-k>.

- استثمار كل من بيركشاير هاثاواي "Berkshire Hathaway" و 3 جي كابيتال "3G Capital" 10 مليار دولار إضافية في مؤسسة "كرافت هاينز"، وسوف يمتلك المساهمون الحاليون لمؤسسة "هاينز" مجتمعة حصة بنسبة 51% من المؤسسة الجديدة؛
  - الاستفادة من فرص تآزر مهمة مع منصة قوية للنمو العضوي في أمريكا الشمالية، بالإضافة إلى التوسع العالمي من خلال الجمع بين العلامات التجارية لمؤسسة "كرافت" والمنصة الدولية لمؤسسة "هاينز"؛
  - تلتزم مؤسسة "كرافت هاينز" التزاماً كاملاً بالحفاظ على تصنيف درجات الاستثمار، وتعترم المؤسسة الحفاظ على حصة "كرافت" الحالية من الأرباح، والتي من المتوقع أن تزداد بمرور الوقت.
- هذا ما تم الاتفاق عليه بين المؤسستين لإبرام إستراتيجية التنوع بالاندماج فيما بينهما، وفيما يلي سيتم دراسة حالة المؤسستين قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج وبعدها لمعرفة ما مدى تحقيق الأهداف المرسومة ضمن هذه الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية وأهم المنافع المالية والتشغيلية والتنافسية التي حققتها المؤسسة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج.

### 3. مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة كرافت فودز "Kraft Foods" ومؤسسة هاينز "Heinz" قبل

#### إستراتيجية التنوع بالاندماج

تعتبر الصناعة الغذائية والتي تتسم بهيكل ديناميكي متغير باستمرار من أهم الصناعات باعتبار أن مكوناتها الأساسية يتمثل في السلع الاستهلاكية التي تتميز بسرعة انتشارها مما جعلها تعرف منافسة شديدة للغاية نظراً لطبيعة السلع التي تحوز عليها والمرتبطة أساساً بتغيرات أذواق وميولات المستهلكين، لذا نجد جُل أو أغلب المؤسسات في هذه الصناعة تلجأ إلى إستراتيجيات تعاونية من أجل الظفر بحصة سوقية جيدة والصمود أمام المنافسة الشرسة من قبل كبريات المؤسسات.

ومؤسستي "كرافت" و"هاينز" هي الأخرى لجأت لإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحقيق هدفهما المتمثل في تعظيم وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال الرفع من مبيعاتها والعمل على تخفيض تكاليفها. ولملاحظة الدور الذي لعبته هذه الإستراتيجية على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسستين وأهم المنافع المكتسبة بعد انتهاجهما لهذه الإستراتيجية تجدر الإشارة وتصفح مؤشراتها المتعلقة بالميزة التنافسية قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج لملاحظة التأثير والاختلاف الحاصل. وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات لكل من مؤسسة "كرافت فودز" ومؤسسة "هاينز".

الجدول رقم (31): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "كرافت فودز" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال

الفترة 2010/2014 الوحدة: مليار دولار

المبيعات	النمو السنوي للمبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
49.542	-	3.534	21.448	45.313.1	2010
54.365	%9.73	1.775	21.389	54.671.5	2011
18.271	(%66.39)	1.642	23.179	66.857.0	2012
18.218	(%0.29)	2.715	23.148	30.212.0	2013
18.205	(%0.07)	1.043	22.947	32.315.0	2014

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة

الجدول رقم (32): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "هاينز" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال

الفترة 2010/2014 الوحدة: مليار دولار

المبيعات	النمو السنوي للمبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
10.324	-	882	10.076	14.406.3	2010
10.559	%2.27	1.006	12.231	15.653.4	2011
11.508	%8.98	941	11.983	17.043.8	2012
11.529	%0.18	1.027	12.940	17.205.9	2013
10.922	(%5.26)	657	36.763	15.566.1	2014

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة

4. مؤشرات الميزة التنافسية والمنافع المكتسبة لمؤسسة كرافت هاينز "Kraft Heinz" بعد إبرام إستراتيجية

#### التنوع بالاندماج

تُعتبر الصناعة الغذائية من الصناعات التي تتميز بهيكل ديناميكي متغير باستمرار باعتبار أن مكوناتها الأساسية يتمثل في السلع الاستهلاكية التي تتميز بسرعة انتشارها مما جعلها تعرف منافسة شديدة للغاية نظراً لطبيعة السلع التي يحوز عليها والمرتبطة أساساً بتغيرات أذواق وميولات المستهلكين، لذا نجد جُل أو أغلب المؤسسات في هذه الصناعة تلجأ إلى إستراتيجيات تعاونية من أجل الظفر بحصة سوقية جيدة والصمود أمام المنافسة الشرسة من قبل كبريات المؤسسات.

الجدول رقم (33): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "كرافت هاينز" بعد إستراتيجية التنويع بالاندماج

خلال الفترة 2019/2015 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	التكاليف	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
51.223	2.639	122.973	18.299	634	-	18.338	2015
95.465	5.601	120.480	22.855	3.632	%44.43	26.487	2016
110.528	6.057	120.232	15.233	10.999	(%0.96)	26.232	2017
75.920	(10.205)	103.627	36488	(10.229)	%0.10	26.259	2018
39.815	3.070	101.450	23042	1.935	(%4.88)	24.977	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

<https://icrm.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=KHC&Exchange=NASDAQGS>

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة الجديدة والمدمجة "كرافت هاينز" والناجمة عن إستراتيجية التنويع بالاندماج بين عملاقين في الصناعة الغذائية الاستهلاكية "كرافت" و"هاينز" قد حققت نتائج مُبهرة مباشرة بعد قيامها بهذه الإستراتيجية في المبيعات، حيث نجد تحسن ملحوظ في مبيعات المؤسسة الموحدة سنة 2015 بالمقارنة مع مبيعات كل من "كرافت" و"هاينز" سنة 2014 حيث كانت تبلغ على الترتيب وعليه فقد زاد رقم الأعمال بنسبة 30.7 في إيرادات مؤسسة "كرافت هاينز" وهذا راجع بالأساس إلى إتحاد نقاط القوة والاستفادة من هذه الاستراتيجية وهذا ما تفسره النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري وهو أن في عملية الاندماج والاستحواذ تحدث زيادة في الأداء مباشرة على المدى القصير.

ارتفع صافي المبيعات بنسبة 67.9% إلى 18.333 مليار دولار في سنة 2016 مقارنة بسنة 2014، بالنسبة للأرباح فإن المتمعن للبيانات المدونة في الجدول وحسب ما أظهرته التقارير المالية لمؤسسة "كرافت هاينز" يُلاحظ أنها سجلت ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2017 حيث ارتفعت من 3.632 مليار دولار سنة 2016 إلى 10.999 مليار دولار سنة 2017

بخصوص إجمالي الأصول فالملاحظ للفترة 2016 أنها قد زادت مرتين مقارنة بسنة 2014 وهذا راجع لجمع أصول المؤسستين معاً، فاعتبار من 3 جانفي 2016 نلاحظ أن المؤسسة صارت تملك أصول بقيمة 123 مليار دولار بعدما كانت تتراوح بين 22.947 مليار دولار و36.763 مليار دولار لكل من مؤسسة "كرافت" ومؤسسة "هاينز" بالترتيب؛

بالرغم من أن المؤسسة المدمجة كانت تسير بوتيرة جيّدة بعد لاندماج مباشرة خلال الفترة 2017/2015 سواء من ناحية المبيعات والأرباح والأصول، أو من حيث القيمة السوقية وحتى الأداء من

خلال ملاحظة الدخل التشغيلي ونسبة الديون المسجلة التي تظهر في تقاريرها المالية إلا أن مؤشراتها المالية والمحاسبية عرفت انخفاضاً خلال 2019/2018، حيث سجلت خسارة في الأرباح بمقدار (10.229) مليار دولار وهذا نتيجة انخفاض المبيعات المصحوب بانخفاض سعر سهم المؤسسة بنسبة 35% سنة 2019 وهذا راجع لسياسة المؤسسة التي ركزت كثيراً منذ القيام بعملية الاندماج على تخفيض التكاليف؛

**الجدول رقم (34): العلامات التجارية المملوكة والمرخصة في مناطق نشاط المؤسسة**

العلامات التجارية	
Kraft, Oscar Mayer, Heinz, Planters, Velveeta, Philadelphia, Lunchables, Maxwell House, Capri Sun, Ore-Ida, Kool-Aid, Jell-O	الولايات المتحدة
Kraft, Heinz, Cracker Barrel, Philadelphia, Tassimo, Maxwell House	كندا
Heinz, Plasmon, Lea & Perrins	أوروبا
Heinz, ABC, Master, Quero, Golden Circle, Wattie's, Complian	باقي العالم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة

وبعد انتهاز إستراتيجية التنوع بالاندماج نجد أن المؤسسة صارت تملك محفظة متنوعة من حيث لعلامات التجارية التي تقوم بتسويقها في كل من الولايات المتحدة وكندا وأوروبا ومناطق أخرى في العالم.

**النتائج المُحققة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج:**

- بعد اندماج المؤسستين، دمجت المؤسسات اسمها وشعارها لخلق هوية جديدة؛
- أصبحت مؤسسة كرافت هاينز "Kraft Heinz" خامس أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في العالم وثالث أكبر مؤسسة في أمريكا الشمالية بعد اندماجها؛
- كان السبب وراء اندماجهم هو إنشاء صناعة غذائية عملاقة؛
- إنشاء منصة قوية للنمو العضوي في أمريكا الشمالية وكذلك للتوسع عالمياً.

ثانياً: دور إستراتيجيات التنوع بالاندماج بين مؤسستي "Danone" و"White Wave Foods" في تحسين

### الميزة التنافسية

لازالت المؤسسات في الصناعة الغذائية الاستهلاكية تنتهج أساليب وإستراتيجيات للنموّ وغزو أسواق لتعظيم ميزتها التنافسية، والفوز بحصة سوقية في ظل التغيرات والتطورات التي تحدث على بيئة الأعمال، ومن بين مؤسسات الصناعة الغذائية التي هي الأخرى اختارت إستراتيجية التنوع بالاندماج نجد مؤسستي "Danone" و"White Wave Foods".

ولتعزيز أعمالها التجارية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تدخل ضمن الاستفادة من المنافع التنافسية التي تُوفرها إستراتيجية التنوع بمختلف أنواعها لجأت مؤسسة "Danone" لإبرام إستراتيجية التنوع بالاندماج مع مؤسسة "White Wave Foods"

تاريخياً، تشترك المؤسستين في سمات وصفات مشتركة وهذا ما جعل هذا التزاوج يتم بينهما، ومن بين هذه الصفات المشتركة نجد أن كلاهما يركزان على الصحة أي العمل والحرص على إنتاج أطعمة صحية تساهم في خلق قيمة اقتصادية واجتماعية من جهة والمحافظة على البيئة الطبيعية من جهة أخرى وهذا لا يتأتى إلاّ بمواكبة النمو المستدام المريح والذي يتمثل في تقديم أفضل وأوسع البدائل لأفضل الأطعمة من حيث المذاق والمكونات الصحية في أي لحظة من اليوم. بالإضافة إلى ذلك فإن الجمع بين محفظتي المؤسستين والتي هي مزيج من منتجات الألبان والمنتجات النباتية لكل من مؤسسة على الترتيب سيزيد من فُدرّة المؤسسة الموحدة الجديدة من تقديم تفضيلات المستهلكين المتنوعة بشكل أفضل وبفعالية خاصة في المنتجات أو الأصناف أو الفئات التي تتميز بالتطور السريع وهذا بهدف إنشاء ثورة الإطعام التي تسعى إلى تغذية الناس والمجتمعات والعالم.

تعمل المؤسسة على تغيير الطريقة التي تُعتمد في تصنيع العديد من الأطعمة والمشروبات<sup>1</sup>

#### 1. عموميات حول مؤسسة "Danone" ومؤسسة "White Wave Foods"

قبل التطرق إلى تحليل تجربة الاندماج بين المؤسستين ومدى تأثيرها على مختلف المؤشرات المالية، يجدر عرض تعريف بالمؤسستين والدوافع التي ساهمت في قيام إستراتيجية التنوع بالاندماج فيما بينهما

#### 2. نبذة عن مؤسسة دانون "Danone"

مؤسسة "دانون" هي مؤسسة فرنسية للمنتجات الغذائية متعددة الجنسيات مقرها في باريس وتأسست في برشلونة، إسبانيا. المؤسسة مدرجة في "Euronext Paris" حيث تُعد أحد مكونات مؤشر سوق الأوراق المالية CAC 40، ولقد تأسست على يد "إسحاق كاراسو" "Isaac Carasso" وهو طبيب يهودي من مواليد

<sup>1</sup> <https://www.whitewave.com/find-out-more>.

سالونيكاً "Salonica"، والذي بدأ في إنتاج الزبادي في برشلونة بإسبانيا سنة 1919، سُميت العلامة التجارية دانون "Danone" والتي تترجم إلى "دانيال الصغير" "little Daniel" على اسم ابنه "Daniel Carasso" دانيال كاراسو.<sup>1</sup>

#### ▪ نبذة عن مؤسسة "White Wave Foods"

هي مؤسسة للأغذية والمشروبات الإستهلاكية ومقرها برومفيلد "Broomfield" بالولايات المتحدة، قامت بتصنيع وتسويق وتوزيع وبيع الأطعمة النباتية والمشروبات ذات العلامات التجارية ومنتجات الألبان الفاخرة في جميع أنحاء أمريكا الشمالية وأوروبا. تم عملية اندماج بين مؤسسة "White Wave Foods" ومؤسسة دانون "Danone" وهي الآن تتعامل باسم "Danone" في أمريكا الشمالية. فلقد كانت المؤسسة في السابق تابعة لمؤسسة "Dean Foods" وتم فصلها في طرح عام أولي تم الإعلان عنه في أوت 2012، وبعدها استحوذت "WhiteWave" على "Earthbound Farms" أكبر مزارع المنتجات العضوية في أمريكا في جانفي 2014 مقابل 600 مليون دولار. وفي سبتمبر 2014 أعلنت "WhiteWave" أنها ستستحوذ على مؤسسة الحلويات والمشروبات النباتية "So Delicious" التي اكتملت في 31 أكتوبر 2014.<sup>2</sup>

#### ▪ أسباب القيام بإستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسستين

عملت مؤسسة "دانون" في مخططاتها ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هو أن تُصبح مؤسسة رائدة على المستوى المحلي والعالمي من خلال ما تنتجه من منتجات تلبي رغبات وأذواق المستهلكين، فجعلت من ضمن إستراتيجياتها هو الانضمام إلى مؤسسة أخرى تُمكنها من تحقيق ما هو مسطر، وكانت مؤسسة "White Wave Foods" الأمريكية هي الهدف وهذا للإستفادة من أوجه التآزر الذي تولده هذه الإستراتيجية من خلال:

#### ✓ منافع تنافسية:

فمن خلال إستراتيجية التنوع بالاندماج مع مؤسسة "White Wave Foods" تسعى مؤسسة "دانون" لتعزيز وتوسيع موقعها في الأسواق بنمو قوي، لأن من المتوقع أن يتضاعف حجم نشاطها في أمريكا الشمالية، والذي سيصل إلى أكثر من 6 مليارات دولار من حجم الاعمال، مما يسمح للمؤسسة بدخول أكبر 15 مؤسسة من مؤسسات الأغذية الزراعية في أمريكا الشمالية، ليصبح رقم واحد لمنتجات الألبان المبردة باستثناء الجبن في هذه المنطقة الاستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Danone>.

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/WhiteWave\\_Foods](https://en.wikipedia.org/wiki/WhiteWave_Foods)

<https://vegnews.com/2014/9/whitewave-foods-buys-so-delicious-dairy-free>

<sup>3</sup> <https://www.fusacq.com/buzz/danone-franchit-une-etape-pour-l-acquisition-de-whitewave-a133785.html>.

فلو نلاحظ لوضعية "White Wave Foods" نجدها متفوقة على مؤسسات الأغذية كون المستهلكون اتجهوا نحو الأطعمة الطبيعية والأكل الصحي واعتبارها متخصصة في هذا المجال فقد أحرزت تفوقاً في هذا المجال، وأصبحت المؤسسة الأسرع نمواً وتتوافق تماماً مع مؤسسة "Danone" مع التركيز على منتجات الألبان العضوية، وبخاصية تفوقها فإن المؤسسة تُحقق مبيعات بقيمة 4 مليارات دولار وبدخولها ضمن إستراتيجية التنويع بالاندماج فإن "Danone" ستكون قادرة على تحقيق تآزر قدره 300 مليون دولار بحلول 2020، وهو ما يمثل 8% من مبيعات مؤسسة "White Wave Foods" سنة 2015 و80% من أرباحها قبل الفوائد والضرائب خلال نفس الفترة.<sup>1</sup>

وفي 7 جويلية 2016، أعلنت مؤسسة "دانون" الفرنسية للأغذية والمشروبات عن صفقة بقيمة 12.5 مليار دولار أي ما قيمته 11.7 مليار يورو للاستحواذ "الودية بالكامل" على "White Wave Foods" والذي سيسمح بإنشاء مؤسسة رائدة عالمياً تتمتع بمكانة فريدة.

وبذلك تُعتبر أكبر عملية نموّ خارجية لمؤسسة "دانون" الفرنسية منذ عملية "توميكو" الهولندية في سنة 2007 بمبلغ 12.3 مليار يورو. وأن الزعيم الفرنسي مؤسسة "دانون" الرائدة في صناعة المواد الغذائية على إنفاق 12.5 مليار دولار (11.3 مليار يورو) لإبرام إستراتيجية التنويع بالاندماج مع مؤسسة "White Wave Foods" الأمريكية المتخصصة في المنتجات العضوية والنباتية، وهذا بعد موافقة سلطات المنافسة ومن المتوقع أن يُسجل "دانون" مبيعات إضافية بقيمة 4 مليارات دولار في مرة واحدة. وهناك خمسة أسباب تُفسر هذا الاندماج والذي يأتي بعد بضعة أيام من حصول "دانون" على حصة في "PME française" و"Michel" و"Augustin". "دانون" تُعزز حجمها ونموها العالمي، وستساعد هذه الإستراتيجية مؤسسة "دانون" من إنتاج عروض للأطعمة الصحية الشهيرة.

<sup>1</sup> <https://de.reuters.com/article/uk-whitewave-foods-m-a-danone/danone-nears-deal-to-buy-whitewave-foods-for-about-10-billion-ft-idUKKCN0ZN01V>.

الجدول رقم (35): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "دانون" قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال

الفترة 2016/2011 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
51.223	2.639	122.973	634	-	18.338	2011
95.465	5.601	120.480	3.632	%44.43	26.487	2012
110.528	6.057	120.232	10.999	(%0.96)	26.232	2013
75.920	(10.205)	103.627	(10.229)	%0.10	26.259	2014
39.815	3.070	101.450	1.935	(%4.88)	24.977	2015
40.561	3.090	104.560	2.155	%3.60	25.877	2016

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

<https://icrm.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=KHC&Exchange=NASDAQGS>

الجدول رقم (36): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "دانون" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج خلال

الفترة 2019/2017 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
45.658	3.099	106.090	2.166	%0.24	25.940	2017
45.780	3.199	110.072	3.299	%10.08	28.556	2018
48.250	4.203	111.099	4.020	%3.85	29.658	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

<https://icrm.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=KHC&Exchange=NASDAQGS>

النتائج المحققة بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج:

بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج المبرمة بين المؤسستين ارتفعت مبيعات مؤسسة "Danone" من 25.940 مليار دولار سنة 2017 إلى 28.556 مليار دولار سنة 2018 نتيجة الاستفادة من أسواق مؤسسة "White Wave Foods" والقيام بتسويق منتجاتها محققة بذلك أرباحاً تقدر بـ 3.299 مليار دولار.

### المبحث الثالث:

#### دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية على ضوء تجارب دولية مختارة

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى انتهاجها لمجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين ميزتها التنافسية، خاصة منها تبني إستراتيجية التنوع بالتحالف التي تعتبر من البدائل الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين من ميزتها التنافسية وتحقيق النمو والتطور في بيئتها المحلية والدولية.

وعليه فمن أهداف تطبيق إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسسات هو تحسين ميزتها التنافسية من خلال الرفع من مبيعاتها وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها وزيادة من جودتها عن طريق إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج والاستفادة من الشريك المتحالف معه في مجال البحث والتطوير. والحافز الثاني هو الرغبة في البقاء في بيئة الأعمال مهما اختلفت الظروف السائدة ومهما اشتدت المنافسة.

لذا فالتعاون ضمن إستراتيجية التنوع بالتحالف يكون على أساس المنفعة المتبادلة بين المؤسستين وهذا نتيجة العمل الجماعي والتعاوني الذي يساهم في خفض تكاليف الابتكار، من خلال تقاسم المخاطر التكنولوجية والمالية مما يساهم في تحسين إنتاج منتجات ذات تكنولوجيا عالية مع خلق تكنولوجيات جديدة قادرة على المنافسة.

ولهذا السبب فقد اختارت العديد من المؤسسات تطبيق هذه الإستراتيجية من أجل توحيد جهودها والاستفادة من الامتيازات التي توفرها لها لمواجهة الوضع الاقتصادي الحالي الذي يتسم بشدة المنافسة وسرعة تطور الابتكارات التي تتميز بها بعض المنتجات، لذا كان من الضروري اختيار نوع معين من التحالف والأنسب لطموحات المؤسسة والذي يعمل على تحقيق أهدافها. وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال عرض بعض تجارب مؤسسات من صناعات إستراتيجية مارست هذه الإستراتيجية وكيف ساهمت في التحسين من ميزتها التنافسية وكيف استفادت من مزاياها.

## المطلب الأول: دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات صناعة

### السيارات

أصبحت الشراكات التكنولوجية وإستراتيجية التنوع بالتحالف إلى جانب إستراتيجية التنوع بالاندماج بين المؤسسات السبيل والوسيلة السريعة للتكيف مع التغيرات الجديدة التي تشهدها البيئة الدولية، وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها في الأسواق سواء الدولية أو المحلية، والعمل على تحسين ميزتها التنافسية والوصول إلى أسواق جديدة لتحقيق أكبر نسبة للمبيعات بجودة منتجاتها وتكنولوجيا عالية وبأقل التكاليف.

فإستراتيجية التنوع بالتحالف كما تطرقنا إليها سابقاً هو الاتفاق الذي يتم إبرامه بين مؤسستين أو أكثر بهدف التعاون في أعمال معينة، حيث تسمح هذه الإستراتيجية كلا الطرفين من الاستفادة من نقاط القوة التي يتمتع بها كلا الطرفين وهذا ما يجعله يكتسب ميزة تنافسية والعمل على تطوير منتجات وتقنيات جديدة في العملية الإنتاجية. فهي نوع من أشكال التعاون التي تُقام بين المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك يتمحور على تعظيم الميزة التنافسية والعمل على تقليل المخاطر التي تفرضها البيئة التنافسية عن طريق تجميع الموارد والعمل على تقاسم التكاليف فيما بينهم.

وستنطلق في هذا المطلب بعرض تجربتين لمؤسستين تنشطان في قطاع صناعة السيارات، وكيف انتهجت إستراتيجية التنوع بالتحالف التي غيرت من مسارها ومكانتها في الأسواق مستفيدة من مزاياها التي تنطوي عليها خاصة في تحسين الميزة التنافسية والدفاع عن مكانتها في الأسواق التي تنشط فيها وتوليد أسواق جديدة من جهة ومن جهة أخرى العمل على تخفيض التكاليف بالإضافة إلى تبادل المعلومات كما عرضناه في الفصل الأول من هذه الدراسة.

أولاً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسستي بيجو ستروين "Peugeot Citroën" وجنرال

### موتورز "General Motors"

تُعتبر إستراتيجيات التنوع بالتحالف في صناعة السيارات من الوسائل والإستراتيجيات المستخدمة بين مؤسسات هذه الصناعة بكثرة، حيث تلجأ إليه بهدف تحسين ميزتها التنافسية من خلال التأثير الإيجابي لهذه الإستراتيجية على التكلفة والجودة والتمايز ما ينعكس بالإيجاب على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة.

وسنركز في هذه النقطة على تجربة كل من مؤسستي بيجو ستروين "Peugeot Citroën" وجنرال موتورز "General Motors" في مجال إستراتيجية التنوع بالتحالف وهل حققت المؤسستين هدفهما المرجو من اتباعهما لهذه الإستراتيجية؟ أم لا.

## 1. عموميات حول أطراف ودوافع التحالف بين بيجو ستروين "Peugeot Citroën" و جنرال موتورز

### "General Motors"

سيتم في هذه النقطة عرض لتاريخ ونشأة المؤسستين ومن ثم التحدث عن الظروف التي أدت إلى إبرام إستراتيجية التنوع بالتحالف مع الإشارة إلى أهم الدوافع التي ساهمت في اختيار هذه الإستراتيجية التنوع بالتحالف بين "بيجو ستروين" و"جنرال موتورز".

### 1.1 عرض لتاريخ ونشأة المؤسستين

قبل التطرق إلى تحليل تجربة إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسستين ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسستين وكيف ساهمت في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية، يجدر أولاً التعريف بالمؤسستين والدوافع التي ساهمت في قيام إستراتيجية التنوع بالتحالف فيما بينهما.

**مؤسسة بيجو ستروين "Peugeot Citroën":** هي مؤسسة تصنيع سيارات فرنسية تجمع بين "بيجو" "Peugeot" و"ستروين" "Citroën" منذ عام 1975، وهذه المجموعة باعت أكثر من 2,9 مليون سيارة في جميع أنحاء العالم في سنة 2012، فهي ثاني أكبر صانع للسيارات في أوروبا وراء "فولكس واجن" "Volkswagen"، وسادس أكبر مؤسسة في العالم حيث حققت مبيعات بلغت 55,4 مليار أورو في عام 2012.<sup>1</sup> فهي تعمل على تصنيع السيارات من الطراز العالمي، مدعومة بعلامات تجارية ثنائية وخبرة 200.000 موظف حول العالم، وتعتبر ثاني أكبر مؤسسة تصنيع سيارات في أوروبا بنسبة 15.4% من السوق في سنة 2003، وخلالها باعت المجموعة 3.29 مليون سيارة في أكثر من 140 دولة حول العالم، محققة صافي مبيعات بقيمة 54.2 مليار أورو.<sup>2</sup>

**مؤسسة جنرال موتورز "General Motors":** هي مؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات، وتعتبر أكبر منتج للسيارات في العالم تأسست سنة 1908 بواسطة ويليام دورانت William C. Durant، مقرها الرئيسي في مدينة دترويت الأمريكية وهي توظف نحو 266 ألف موظف في مصانعها المنتشرة في 35 دولة، وقد حققت سنة 2005 رقماً قياسياً إذ باعت 9,5 مليون سيارة تحت أسماء كاديلاك، وبيوك، وشيفروليه، وجي إم سي وهمر وهولدن وجي إم دايمو وإيه سي دلكو وأوبل وأولدزموبيل وبونتياك وساب وساترن وفوكسهول، في سنة 2007 تحصلت المؤسسة على إيرادات بلغت 181 مليار دولار ولكنها عانت من خسائر فادحة بلغت نحو 38.7 مليار دولار. وتعد "جنرال موتورز" واحدة من أكبر الامبراطوريات المالية في العالم، فإلى جانب

على الرابط: PSA Peugeot Citroën : présentation et histoire<sup>1</sup>

<https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-psa-peugeot-citroen-presentation-et-histoire-450.htm>.

<sup>2</sup> [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/7557/original/PSA\\_2003\\_Business\\_Review.pdf?1282019210](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/7557/original/PSA_2003_Business_Review.pdf?1282019210), p: 01.

صناعة السيارات تعمل في مجالات التأمين والتمويل التجاري والسكني، وتعد مؤسسة أون ستر جي إم التابعة لجنرال موتورز رائدة في صناعة سيارات السلامة وخدمات الأمن والمعلومات في العالم.<sup>1</sup>

وبالنظر إلى الخصائص والمميزات التي تتميز بها صناعة السيارات ولعل أبرزها **الاحتكار** من طرف مجموعة من المؤسسات العالمية الكبرى والتي تعد بمثابة محرك الأسواق الدولية والمتحكمة فيها من جهة وكذا بالنظر إلى شدة المنافسة بين هذه المؤسسات العملاقة صارت إستراتيجية التنوع بالتحالف الأكثر نشاطاً في هذه الصناعة وهذا للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الإستراتيجية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الثغرات التي تظهر من خلال نقاط الضعف والتي تعتبر بمثابة مخاطر لا بد من تجاوزها خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية وما خلفته من آثار سلبية على كل الاقتصاد على حد سواء، نجد بروز إستراتيجية التنوع بالتحالف بين بيجو ستروين "Peugeot Citroën" و جنرال موتورز "General Motors" في الواجهة كوسيلة لتخطي هذه التحديات، وهذا ما سنعرضه في هذه النقطة.

وبالتالي ستعرف فرنسا تحالفها الثاني في مجال السيارات، حيث أعلنت مجموعة "General Motors" ومجموعة "Peugeot Citroën" عن إنشاء تحالف عالمي بين المجموعتين وهي تتشابه وتتطابق مع التعاون الذي أنشأته رينو "Renault" و نيسان "Nissan".<sup>2</sup>

## 2.1 ظروف المؤسستان قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف ودوافع انتهاجهما لهذه الإستراتيجية

في 29 فيفري 2012، أعلنت مؤسسة "جنرال موتورز" الأمريكية ومؤسسة "بيجو ستروين" عن إنشاء تحالف إستراتيجي عالمي يهدف إلى تجميع مشترياتها وتطوير منصات مركبات مشتركة، حيث تنص الاتفاقية على أن جنرال موتورز "General Motors" تدخل بـ 7% من رأسمال "Peugeot Citroën" لتصبح ثاني مساهم لها، وذلك بسبب زيادة رأس المال مليار أورو وفقاً للبيان المشترك بينهما، وبعد التوقيع على الاتفاقية يتوقع أن تصل أوجه التآزر في هذه الإستراتيجية حوالي 2 مليون دولار في غضون 5 سنوات وسيتم توزيعها بطريقة متوازنة بين المؤسستين.<sup>3</sup>

وبعجزها عن تمويل مشاريع النمو الدولية تسعى مؤسسة "Peugeot Citroën" إلى زيادة قدرتها وتعزيز مركزها التنافسي خاصة في السوق الأوروبية من خلال تحالفها مع منافس آخر، ونتيجة لذلك فقد تأخر مشروعه في الهند إلى أن يرافقه شريك في عملية التنفيذ. ومع ذلك على الرغم من الرغبة في البقاء

<sup>1</sup> [https://www.challenges.fr/entreprise/les-grandes-dates-de-l-histoire-de-general-motors\\_364190](https://www.challenges.fr/entreprise/les-grandes-dates-de-l-histoire-de-general-motors_364190).

<sup>2</sup> <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/02/29/20005-20120229ARTFIG00614-psa-et-general-motors-officialisent-leur-alliance.php>

<sup>3</sup> Automobile: PSA et General Motors scellent une « alliance stratégique mondiale » Sur le lien : (25/10/2019) <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/automobile-psa-et-general-motors-scillent-une-quotalliance-strategique-mondialequot-51b92ab3e4b0de6db9ce2dfe>.

معزولة ومستقلة فلقد وجدت أنه من الضروري أن تنمو في وجه مجموعات السيارات الكبرى عن طريق التحالف معهم. وهذه المؤسسات الضخمة ذاتها تتشكل في أغلب الأحوال بواسطة عمليات الدمج أو عن طريق علاقات التحالف الثنائية أو المتعددة.

فكلا المؤسستين كانتا تعيشان ظروف خاصة فجنرال موتورز فقد كانت تعاني من أزمة ومهددة بالإفلاس فلولا تمويل الحكومة لها لما نجت، وبنفس الحال بالنسبة لمؤسسة بيجو التي عرفت انخفاضاً في المبيعات بسبب الأزمة التي حدثت في المقام الأول وفي المقام الثاني هو راجع لارتباط مبيعات المؤسسة بالسوق الأوروبي خاصة فرنسا، إسبانيا وإيطاليا أي ما يُمثل 58 %.

وكان الهدف الأول من هذه الإستراتيجية هو الاستفادة من مزيج نقاط القوة والمعرفة لدى المؤسستين، فمن شأنه أن يساهم في زيادة الربحية لكلا المؤسستين وسيحسن بشكل كبير قدرتهم التنافسية في أوروبا. ويعتمد التحالف على ركيزتين رئيسيتين هما: التشارك في الأنظمة الأساسية والمكونات والوحدات الخاصة بالسيارة، وإنشاء مشروع مشترك عالمي للمنتجات والخدمات حيث يبلغ مجموع حجم الشراء فيه 125 مليار دولار وسوف تستمر المؤسستان في تسويق سيارتهما بشكل مستقل وتنافسي.<sup>1</sup> وستعمل إستراتيجية التنوع بالتحالف على خلق أساس مرن للتعاون يسمح للمؤسستين بمتابعة مجالات أخرى من الأنشطة. كما اتفقت المؤسستين على التعاون المستقبلي في مجالات الأنشطة الأخرى، وذلك لتحقيق تأثير الحجم وتقليل التكاليف المتعلقة بتطوير التقنيات الجديدة وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واكتساب الكفاءة.<sup>2</sup>

وفيما يلي عرض لمؤشر المبيعات لكلا المؤسستين في سنة 2011 قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف والتعرف على الوضعية التنافسية من بين مؤسسات صناعة السيارات.

<sup>1</sup> <https://www.ztele.com/articles/general-motors-et-psa-peugeot-citroen-creent-une-alliance-strategique-mondiale-1>.

<sup>2</sup> PSA PEUGEOT CITROËN Résultats annuels 2012, p : 7.

الجدول رقم (37): حجم المبيعات لمؤسستي "Peugeot Citroën" و"General Motors" في العالم وترتيبهما التنافسي قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال سنة 2011 الوحدة ملايين السيارات

عدد الوحدات المباعة	البلد الأصلي للمؤسسة	اسم المؤسسة	الترتيب التنافسي
9.03	الولايات المتحدة الأمريكية	General Motors	01
8.16	ألمانيا	Volkswagen	02
8.03	فرنسا-اليابان	Alliance Renault-Nissan	03
7.95	اليابان	Toyota	04
6.6	كوريا الجنوبية	Hyundai Motor (+ kia)	05
5.7	الولايات المتحدة الأمريكية	Ford	06
4.00	إيطاليا- الولايات المتحدة الأمريكية	Fiat-Chrysler	07
3.5	فرنسا	Peugeot Citroën	08
3.09	اليابان	Honda	09

Source: Mouloud Hani, **Pour une lecture intégrée d'effet d'une alliance stratégique**, Institut de recherche en gestion, Université de Paris, Association International de Management Stratégique, 2013, p: 8

من خلال القراءة الأولية للجدول نجد أن "جنرال موتورز" قد حققت مبيعات بحوالي 9,03 مليون سيارة محتلة بذلك المرتبة الأولى عالمياً من حيث المبيعات وهذا ما يدل على أنها تمتلك ميزة تنافسية قوية بالمقارنة بنظيرتها مؤسسة "بيجو ستروين" الفرنسية، التي أحرزت المرتبة الثامنة عالمياً بحجم مبيعات قُدر بـ3,5 مليون سيارة سنة 2011، بحجم مبيعات قُدر بـ 3.5 مليون سيارة من نفس السنة.

وعليه وبالنظر للنتائج الواردة آنفاً، نجد أن المستفيد الأول من هذه الإستراتيجية سيكون لصالح مؤسسة "Peugeot Citroën" وهذا من خلال تعزيز ميزتها التنافسية والعمل على الحفاظ على تموضعها السوقي من خلال حماية نفسها من مخاطر أقوى المنافسين لها في السوق وأولهم خطر مؤسسة "General Motors" على منتجاتها بالذات وهذا ما سنتنبهته من خلال عرض وضعية المؤسستين وما تمتلكانه من موارد ونقاط قوة على مستوى كل مؤسسة بحد ذاتها.

الجدول رقم (38): وضعية المؤسستين "Peugeot Citroën" و"General Motors" قبل إستراتيجية

التنويع بالتحالف خلال سنة 2011

General Motors	Peugeot Citroën	
9 مليون سيارة	3.5 مليون سيارة	حجم مبيعات السيارات
115 مليار أورو	59.9 مليار أورو	رقم الأعمال
202000	120000	عدد العمال
158	31	عدد المصانع
5.8 + مليار أورو	0.59+ مليار أورو	النتيجة الصافية
01	07	المرتبة التنافسية
%8.6	%12.4	الحصة السوقية في السوق الأوروبي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسستين من التقارير المالية على الموقع الإلكتروني:

<https://www.groupe-psa.com/en/publication/2011-annual-results/>

<https://www.annualreports.com/Company/general-motors>

من خلال قراءتنا للجدول السابق، والذي يترجم وضعية كل مؤسسة وما تمتلكه من موارد ونقاط قوة لمعرفة مكسب كل مؤسسة نتيجة إستراتيجية التنويع بالتحالف، نلاحظ أن هناك اتساع من حيث حجم الأعمال الذي تقوم به كل مؤسسة بالنظر لعدد المصانع التي تملكها كل منهما، حيث تملك مؤسسة "General Motors" 158 مصنع، في حين تملك مؤسسة "Peugeot Citroën" 31 مصنعا، وبنفس السياق لو نقارن رقم أعمال كل مؤسسة نجد أن مؤسسة "General Motors" تتفوق عن مؤسسة "Peugeot Citroën" من حيث رقم الأعمال وحتى حجم المبيعات مما سمح لها باحتلال المرتبة الأولى عالميا بإنتاج قُدر بـ 9.08 مليون وحدة، في حين تحتل مؤسسة "Peugeot Citroën" المرتبة السابعة في العالم بإنتاج 3.6 مليون وحدة، غير أن المتصفح للحصص السوقية التي تمتلكها كل مؤسسة في السوق الأوروبي نجد العكس أن مؤسسة "Peugeot Citroën" تتفوق عن مؤسسة "General Motors"، حيث تمتلك مؤسسة "Peugeot Citroën" حصة سوقية تُقدر بـ 12.4% في حين نجد أن حصة مؤسسة "General Motors" تُقدر بـ 8.6% فقط، وهذا هو المكسب الذي تسعى هذه الأخيرة للاستفادة منه من خلال هذه الإستراتيجية وهو الاستفادة من التموضع السوقي محليا أو دوليا وهنا نجد أن مؤسسة "General Motors" تهدف إلى زيادة حصتها في السوق الأوروبي عن طريق إستراتيجية التنويع بالتحالف مع مؤسسة "Peugeot Citroën".

وتسعى المؤسسات للاستفادة من المزايا التي توفرها إستراتيجية التنوع بالتحالف من خلال:<sup>1</sup>

- تدعيم الميزة التنافسية للطرفين مع إلغاء خصوصية أعمال كل طرف في السوق الأوروبي؛
- تسمح هذه الإستراتيجية للطرفين بالعمل بنفس وضعية وهيكل الشراء بمقاييس عالمية للتموين بالمواد الأولية، المكونات والخدمات لدى الموردين والاستفادة بالعمل المشترك وخبرة كل طرف؛
- إن صلابة عمليات والهيكل التنظيمي لمؤسسة "General Motors" يدعم من خبرة مؤسسة "Peugeot Citroën" ويزيد من كفاءتها، وعلى العموم فإستراتيجية التنوع بالتحالف بين GM/PAS كان لها دوراً بارزاً في تعزيز من الميزة التنافسية للطرفين في السوق الأوروبي.

### 1.3. دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين مبيعات الأطراف المتحالفة والحصص السوقية

تسعى مجموعة "Peugeot Citroën" إلى زيادة قدراتها وتعزيز مراكزها التنافسية خاصة في السوق التنافسية من خلال إستراتيجية التنوع بالتحالف مع منافس آخر، خاصة أن مبيعاتها عرفت انخفاضاً بعد الأزمة الاقتصادية العالمية كونها تُسوق منتجاتها في السوق الأوروبية لذا لاحت الأزمة بظلالها على مبيعاتها فشهدت انخفاضاً، في حين نجد مؤسسة "General Motors" فقد كانت على مشارف الإفلاس لولا تمويل الحكومة لذا لجأت لإستراتيجية التنوع بالتحالف من أجل النهوض بالمجموعة وإعادتها للأسواق العالمية.

لذا سنعرض أهم النتائج والأهداف المحققة الناجمة عن إستراتيجية التنوع بالتحالف على مختلف مؤشرات الميزة التنافسية والمتمثلة في الإيرادات والأرباح وكذا القيمة السوقية لمؤسسة "Peugeot Citroën" مع مؤسسة "General Motors" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف وبعدها لملاحظة مدى تأثير إستراتيجية التنوع بالتحالف على هذه المؤشرات وهل ساهمت في تحسين الميزة التنافسية للمؤسستين أم لا؟ ومعرفة ما هي المكاسب المحققة من قيامها بهذه الإستراتيجية، وهل تم تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën, 2012, p : 07.

الجدول رقم (39): المبيعات العالمية لمؤسسة "Peugeot Citroën" قبل إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2012/2010 (الوحدة آلاف الوحدات)

2012	2011	2010	
1758	2060	2195	أوروبا
78	75	56	روسيا
283	326	294	أمريكا الشمالية
442	404	376	الصين
259	458	477	دول أخرى
2820	3549	3602	إجمالي المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من التقارير المالية

على الموقع الإلكتروني: <https://www.groupe-psa.com/en/publication/2012-annual-results/>

الجدول رقم (40): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Peugeot Citroën" قبل إستراتيجية

التنوع بالتحالف خلال الفترة 2011/2006 (الوحدة مليار يورو)

الربح التشغيلي	عدد الوحدات المباعة	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
1.119	3.365.900	69.094	183	-	56.594	2006
1.752	3.428.400	68.975	885	%7.10	60.613	2007
3.260.400	3.260.400	61.720	(520)	(%10.32)	54.356	2008
3.188.000	3.188.000	64.121	(1.274)	(%10.92)	48.417	2009
3.602.200	3.602.200	68.491	1.256	%15.78	56.061	2010
3.549.400	3.549.400	68.991	784	%6.86	59.912	2011

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة على الموقع الإلكتروني:

<https://www.groupe-psa.com/en/publication/2012-annual-results>

الجدول رقم (41): المبيعات العالمية لمؤسسة "Peugeot Citroën" بعد إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2012/2010 (الوحدة آلاف الوحدات)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
3.019.729	3.106.160	2 378 642	1 930 258	1 863 977	1 760 844	1 628 664	أوروبا
117.084	262.583	387 302	618 352	735 948	742 088	563 846	الصين وجنوب شرق آسيا
135.739	175.257	206 275	183 907	157 078	199 869	302 671	أمريكا الشمالية
15.639	15.288	15 215	10 490	12 000	43 830	74 398	أوراسيا
26.639	26.479	26 053	19 886	23 789	22 350	20 962	الهند والمحيط الهادئ
164.266	291.998	618.827	383 489	180 207	169391	227 035	الشرق الأوسط وأفريقيا
3.479.096	3.877.765	3.632.314	3 146 382	2 972 999	2 938 372	2 817 576	إجمالي المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من التقارير المالية

<https://www.groupe-psa.com/fr/publication/resultats-annuels-2019>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة بيجو ستروين والتي تُعتبر مجموعة سيارات أوروبية

ذات مستوى عالمي كما تطرقنا إليه سابقاً تتواجد في 150 دولة بتحقيق ثلث مبيعاتها خارج أوروبا الغربية

وتتواجد في أسواق عالية النمو خاصة الصين وروسيا من خلال العلامتين التجاريتين القويتين ذات المهارات الصناعية والتكنولوجية والإدارية.

### الجدول رقم (42): المؤشرات المالية لمؤسسة "Peugeot Citroën" بعد إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2019/2012 الوحدة: مليون أورو

الإيرادات	الأرباح	الأصول	عدد الوحدات المباعة	الربح التشغيلي	
55.446	(4.925)	64.849	2.964.910	576-	2012
53.079	(2.218)	59.764	2.818.695	1.529-	2013
53.607	(755)	61.212	2.939.899	797	2014
54.676	(642)	49.110	2.972.999	2.733	2015
54.030	1.730	45.153	3.146.000	3.235	2016
65.210	1.929	57.915	3.632.000	3.991	2017
74.027	2.827	61.952	3.878.000	5.689	2018
74.731	3.201	69.766	3.479.000	6.324	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول السابق والقراءة الأولية للمؤشرات المالية وتصفح تقارير وملفات المؤسسة نلاحظ

أن مؤسسة "بيجو ستروين" قد حققت قفزة نوعية من حيث مؤشرات المالية والمحاسبية حيث أن:

▪ في سنة 2016 شهدت ارتفاع في مبيعات المجموعة "PSA" بنسبة 5,8% لتصل إلى مقدار 3,146.000 وحدة تم بيعها، وبهذا فالعام الثالث على التوالي تسجل المؤسسة زيادة في المبيعات، مع تحقيق أرباح بقيمة 1.730 مليون يورو؛

▪ شهدت سنة 2017 تسارع قوي في نمو مبيعات المجموعة في جميع أنحاء العالم حيث ارتفعت بنسبة 15.4%، وباعت حوالي 3.632.300 مركبة حول العالم وتعد السنة الرابعة على التوالي من تحسن المبيعات، وتعتبر سنة 2019 بالنسبة للمجموعة سنة مميزة، حيث حققت رقماً قياسياً جديداً للربحية حيث بلغت إيراداتها 74,7 مليار يورو بزيادة قدرها 1%.

وفيما يلي عرض لأول النتائج الناجمة عن إستراتيجية التنوع بالتحالف على المؤسستين من خلال الحصص السوقية المكتسبة لمنتجاتهم في السوق الأوروبية مقارنة مع أكبر المنافسين أكبر المنافسين لهما.

الجدول رقم (43): مؤشر الحصة السوقية لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال سنة 2012

الحصة السوقية	الرتبة	
4.1%	1	volkswagen Golf
2.8%	2	Ford Focus
2.7%	3	Renault Mégane
2.6%	4	Peugeot 206-207-208
2.5%	5	Ford Fiesta
2.3%	6	volkswagen Polo
2.2%	7	opel Corsa
2.0%	8	Renault Clio
1.8%	9	opel Astra
1.7%	10	volkswagen Passat
1.7%	11	Citroën C3
1.6%	12	Nissan Qashqai
1.5%	13	Fiat Panda
1.4%	14	BmW Série 3
1.4%	15	Citroën C4
1.0%	16	Peugeot 308
0.8%	17	Renault Twingo
0.8%	18	Peugeot 3008
0.7%	19	Dacia Duster
0.7%	20	Peugeot 508
0.6%	21	Peugeot 107
0.6%	22	Dacia Sandero
0.5%	23	Citroën C1
0.5%	24	Citroën DS3
0.4%	25	Peugeot 5008

Source: L'industrie automobile française Analyse & statistiques 2012, p: 15

من خلال ما سبق، وبناء على المعلومات الظاهرة في الجدول السابق، والمتعلقة بمنتجات المؤسستين "Peugeot Citroën" و "General Motors" التي تم الاتفاق عليهم ضمن إستراتيجية التنوع بالتحالف وبمقارنتها مع منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة لهم في هذا السوق، نجد أن مؤسسة "Peugeot Citroën" احتلت المرتبة الثالثة ضمن أكبر 15 مؤسسة تصدرت السوق الأوروبي بمنتجاتها المتمثلة في Peugeot 206،

**Citroën C3** بعلامة **Peugeot 207, Peugeot 208** بحصة تُقدر بـ 2.6% والمرتبة الحادية عشر (11) بعلامة **Citroën C4** بنسبة 1.4%، أما بالنسبة لمؤسسة "General Motors" فقد احتلت المرتبة السابعة (7) بعلامة **opel Corsa** بحصة سوقية تقدر بـ 2.2% والمرتبة التاسعة (9) بمنتج **opel Astra** بنسبة 1.8%.

الجدول رقم (44): مؤشر الحصة السوقية لمؤسستي "Peugeot Citroën" و"General Motors"

بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال الفترة الزمنية

2018		2017		2016		2015		2014		الرتبة
الحصة السوقية	الرتبة									
%3.3	1	%3.7	1	3.9	1	%4.6	1	%4.1	1	volkswagen Golf
%1.6	7	%1.8	5	1.9	6	%2.4	3	%2.8	2	Ford Focus
%1.6	9	%1.8	6	1.5	11	%1.9	8	%2.7	3	Renault Mégane
%1.6	8	%1.7	8	1.7	8	%1.8	9	%2.6	4	Peugeot 206-207-208
%1.8	5	%1.7	7	%2.0	5	%2.4	2	%2.5	5	Ford Fiesta
%2.0	4	%1.8	4	2.1	3	%2.2	5	%2.3	6	volkswagen Polo
%1.4	12	%1.5	12	%1.8	7	%1.9	7	%2.2	7	opel Corsa
%2.2	3	%2.1	3	%2.1	4	%2.2	6	%2.0	8	Renault Clio
%0.9	20	%1.3	15	%1.6	9	-	-	%1.8	9	opel Astra
-	-	-	-	%1.4	14	%1.6	10	%1.7	10	volkswagen Passat
%1.4	14	%1.5	11	%1.2	17	%1.2	16	%1.7	11	Citroën C3
%1.5	11	%1.6	9	%1.5	10	%1.6	11	%1.6	12	Nissan Qashqai
-	-	%2.3	2	-	-	-	-	%1.5	13	Fiat Panda
-	-	-	-	-	-	-	-	%1.4	14	BmW Série 3
%0.6	25	%0.9	21	-	-	%1.2	17	%1.4	15	Citroën C4
%1.0	18	%1.1	20	%1.3	15	%1.6	12	%1.0	16	Peugeot 308
%0.6	26	%0.5	24	-	-	%0.7	21	%0.8	17	Renault Twingo
%1.4	15	%1.1	18	-	-	%0.5	24	%0.8	18	Peugeot 3008
%1.0	19	%0.8	22	-	-	%0.8	20	%0.7	19	Dacia Duster
%0.5	29	-	-	-	-	-	-	%0.7	20	Peugeot 508
-	-	-	-	-	-	-	-	%0.6	21	Peugeot 107
-	-	%1.2	16	-	-	%1.0	19	%0.6	22	Dacia Sandero
-	-	-	-	-	-	%0.5	25	%0.5	23	Citroën C1
-	-	-	-	-	-	%0.3	27	%0.5	24	Citroën DS3
-	-	-	-	-	-	-	-	%0.4	25	Peugeot 5008

Source: L'industrie automobiLe françaiseAnalyse & statistiques 2018/2013, p: .20

✓ **بالنسبة لدور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تنوع المحفظة:** فقد تمكنت المؤسساتان من تحقيق هذا الهدف بعد سنة واحدة من إستراتيجية التنوع بالتحالف وهذا ما يدل على الدور الذي حققته هذه الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسستين من خلال النتائج الظاهرة والمنافع المكتسبة لكلا الطرفين في بداية العمل ضمن هذه الإستراتيجية، فلو نلاحظ تركيبة السوق الأوروبي والمؤسسات العاملة فيه خلال سنة 2012، نجدها قد طرحت 51 منتجاً وتصنفت ضمن المراتب الأولى للمنتجات المنافسة من بينها نجد بروز منتجات نتجت عن إستراتيجية التنوع بالتحالف بين "Peugeot Citroën" و "General Motors" والمتمثلة أساساً في فُدرَة مؤسسة "Peugeot Citroën" وبعد قيامها بهذه الإستراتيجية من طرح 36 سيارة تتميز بالجودة والسعر، ومن بين هذه المنتجات التي تم تطويرها في أول سنة بعد هذه الإستراتيجية نجد: Peugeot 206, Peugeot 508, Peugeot 208, و Citroën C3 أما بالنسبة لمؤسسة "General Motors" هي الأخرى قامت بطرح 22 سيارة ذات جودة وسعر مميزين، أما بالنسبة للعمل المشترك والتعاوني في مجال تنوع المحفظة وتمييز المنتجات المشكلة لها وحتى تبادل المعلومات والتعاون في مجال البحث والتطوير نجد أن المؤسساتان تمكنا من طرح Corsa و Insignia<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'industrie automobiLe françaiseAnalyse & statistiques 2013, p: 14.

الجدول رقم (45): الإنتاج العالمي لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال سنة 2013 الوحدة الآلاف سيارة

عدد الوحدات المباعة	الرتبة	
10 325	1	Toyota-Daihatsu-Hino
9 629	2	General Motors (Opel-Vauxhall-GM Daewoo)
9 603	3	Groupe Volkswagen
7 233	4	Hyundai-Kia
6 077	5	Ford
4 951	6	Nissan
4 682	7	Fiat-Chrysler
4 298	8	Honda
2 842	9	Suzuki-Maruti
2 834	10	PSA Peugeot Citroën
2 705	11	Renault-Dacia-Samsung
2 306	12	Daimler
2 006	13	BMW (Mini inclus)
1 992	14	SAIC
1 342	15	Changan

Source: L'industrie automobiLe françaiseAnalyse & statistiques 2014, p: 8.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن الإنتاج العالمي لمؤسستي "Peugeot Citroën" و "General Motors" قد ارتفعت وحداتها المباعة في السوق حيث احتلت مؤسسة "General Motors" المرتبة الثانية بعد مؤسسة "Toyota-Daihatsu-Hino" بحجم مبيعات يُقدر بـ 9 629 مليون سيارة، أما مؤسسة "Peugeot Citroën" فقد باعت ما يقارب 2 834 ألف سيارة مما سمح لها أن تُصنف في المرتبة 10 ضمن أحسن 15 مؤسسة ذات منافسة شديدة وهذا خلال سنة 2013.

وفيما يلي عرض لترتيب النماذج لجديدة المنتجة من طرف مؤسسة من نوع الديزل سنة 2014.

الجدول رقم (46): ترتيب النماذج الجديدة لسيارات ديزل وحصصها السوقية لمؤسسة " Peugeot

"Citroën بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال سنة 2014

الرتبة	العلامة	النموذج	الحصة السوقية %
1	Renault	Mégane	7.1
2	Renault	Clio	6.1
3	Citroën	C4	5.7
4	Peugeot	308	4.6
5	Peugeot	208	3.8
6	Citroën	C3	3.4
7	Peugeot	2008	3.4
8	Renault	Captur	3.3
9	Dacia	Duster	3.2
10	Peugeot	3008	2.9

Source: L'industrie automobiLe française Analyse & statistiques 2014, p: 39.

من بين المنافع المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالتحالف تنوع محفظة منتجاتها، حيث تمكنت

مؤسسة "" من إطلاق نماذج جديدة من نوع ديزل وكانت لها حصص سوقية معتبرة ضمن هيكل السيارات.

الجدول رقم (47): المؤشرات المالية لمؤسسة "General Motors" قبل إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2011/2003 الوحدة: مليار

عدد الوحدات المباعة الوحدة بالآلاف	القيمة السوقية	الأصول	الأرباح	الإيرادات	
8.098	17.930.7	370.782	7.14	185.524	2003
8.241	27.280.5	448.507	4.95	193.517	2004
9.20	16.012.8	475.284	10.60-	192.604	2005
8.92	11.949.4	186.192	(1.97)	207.349	2006
9.349	18.097.7	148.883	(38.732)	182.347	2007
8.282	10.568.3	91.047	(30.860)	148.979	2008
6.349	2.210.0	136.295	-	104.589	2009
8.384	-	138.898	6.172	135.592	2010
9.024	49.116.6	144.603	9.190	150.276	2011

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة على الموقع الإلكتروني:

<https://www.annualreports.com/Company/general-motors>

من خلال الجدول السابق والقراءة الأولية للمؤشرات المالية وتصفح تقارير وملفات مؤسسة "General Motors" نلاحظ أن مؤشراتنا عرفت تذبذباً ملحوظاً بين ارتفاع وانخفاض حيث سجلت نمواً في إجمالي الإيرادات وبوتيرة إيجابية من سنة 2003 إلى غاية 2006 غير أن السنوات الأخيرة شهدت انخفاضاً ملحوظاً في إجمالي إيراداتها من سنة 2007 إلى سنة 2011 وهذا ما انعكس سلباً على أرباحها التي سجلت خسائر تصل إلى (38.732) مليار دولار والذي انعكس على قيمتها السوقية التي بدورها انخفضت من 27.280.5 مليار دولار سنة 2004 إلى 2.210.0 مليار دولار سنة 2009.

الجدول رقم (48): المؤشرات المالية لمؤسسة "General Motors" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 2019/2012 الوحدة: مليار

عدد الوحدات المباعة	القيمة السوقية	الأصول	الأرباح	الإيرادات	
9.288	-	149.422	6.188	152.256	2012
9.7	38.014.5	166.344	5.346	155.427	2013
9.93	54.720	35.457	3.949	155.929	2014
9.96	60.389	194.520	9.687	152.356	2015
10.01	48.543	221.690	9.427	166.380	2016
9.6	52.968	212.482	(3.864)	157.311	2017
8.38	50.971.6	227.339	8.014	147.049	2018
7.71	52.291.7	228.037	6.732	137.237	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة "General Motors" وبعد دخولها في تحالف مع مؤسسة "Peugeot Citroën" لمواجهة أكبر تحدي هو التكنولوجيا التي تولد تصاميم تراعي البيئة ذات أقل انبعاثاً لـ CO<sub>2</sub> فقد حققت قفزة نوعية من حيث مؤشراتنا المالية والمحاسبية حيث كانت إيجابية في إطارها العام باستثناء سنة 2017 أين سجلت نتيجة سلبية في أرباحها بمقدار (3.864) مليار دولار حيث أن:

■ شهدت سنة 2017 إرتفاع في قيمة مبيعات المجموعة في جميع انحاء العالم حيث ارتفعت بنسبة 15.4%، وباعت حوالي 3.632.300.1 مركبة حول العالم وتعد السنة الرابعة على التوالي من تحسن المبيعات؛

■ في سنة 2018، حققت مجموعة بيجو ستروين مستوى قياسي في كل مؤشراتنا المالية والمحاسبية ولقد إستمر هذا الإرتفاع للعام الخامس على التوالي وهذا نتيجة تعزيز قوة التسعير في سياق معاكس لما تظهره التغيرات الاقتصادية والجيوسياسية سواء من ناحية الإيرادات وحجم المبيعات ودخل التشغيل

المتكرر وصافي النتيجة والمتمثلة في أرباح المجموعة حيث: شهدت مبيعات إرتفاعاً ملحوظاً مسجلة بذلك زيادة قدرها 6.8% ببيع 3,88 مليون سيارة، كما نمت إيراداتها بنسبة 18.9 بقيمة 74 مليار يورو؛

- كما باعت 2939 ألف مركبة بزيادة قدرها 4.3% عن عام 2013؛
- أصبحت الصين أول سوق للمجموعة مع بيع 734 ألف سيارة، بزيادة 31.9%؛
- نموّ قوّي في أوروبا: بيع 1.761.000 مركبة بزيادة 8.1%؛
- نجاح عالمي لجميع منتجات علامة بيجو التجارية: كروس 3008، بيجو 2008، بيجو 308

## ثانيا: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسستي نيسان "Nissan" ورينو "Renault"

تزايد التعاون بين مختلف المؤسسات بوتيرة متزايدة، وأخذ عدة أشكال خاصة إستراتيجية التنوع بالتحالف التي انتشرت في مختلف الصناعات خاصة في الصناعات الإستراتيجية، وصناعة السيارات لاتزال تُحقق التفوق في تطبيق هذه الإستراتيجية نظراً لانتشارها الواسع بين مؤسسات هذه الصناعة، فبعد دراسة تجربة مؤسسة "جنرال موتورز" ومؤسسة "بيجو ستروين" وكيف استفادوا عند انتهاجهما لهذه الإستراتيجية، حيث حققت كل مؤسسة أهدافها المخطط لها محققة نتائج إيجابية، ارتأينا أن نعرض تجربة تعتبر من التجارب الرائدة في إستراتيجية التنوع بالتحالف إلى يومنا هذا وتُصنف ضمن هذه الصناعة ألا وهي تجربة إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة نيسان "Nissan" ومؤسسة رينو "Renault" وهذا لمعرفة أهم الفوائد التي تم جنيها من خلال إبرامهما لهذه الإستراتيجية، وهل انعكست على مؤشرات الميزة التنافسية بالإيجاب أو العكس وهذا ما سنراه في هذه النقطة.

### 1. عموميات حول أطراف ودوافع إستراتيجية التنوع بالتحالف بين نيسان "Nissan" ورينو "Renault"

سيتم في هذه النقطة عرض لتاريخ ونشأة المؤسستين ومن ثم التحدث عن الظروف التي أدت إلى إبرام إستراتيجية التنوع بالتحالف بينهما مع الإشارة إلى أهم الأهداف الموضوعية ضمن ميثاق هذه الإستراتيجية وإبراز مدى دورها في تحسين مؤشرات الميزة التنافسية وأهم المنافع المحققة ضمن هذه الإستراتيجية لكل من مؤسسة نيسان "Nissan" ومؤسسة رينو "Renault".

#### 1.1 مؤسسة نيسان "Nissan": هي مؤسسة يابانية لتصنيع السيارات تأسست سنة 1932 ومقرها

الرئيسي مدينة يوكوهاما بمحافظة كاناغاوا باليابان، فقد شهدت أكبر توسع لها في السبعينات عندما كانت صناعة السيارات اليابانية بأكملها تتوسع حيث أصبحت ثاني أكبر السيارات اليابانية خلف تويوتا ومنذ ذلك الحين كان طموح المؤسسة دائما هو اللحاق بمنافسيها.<sup>1</sup> وتقوم بتصنيع السيارات والشاحنات والحافلات تحت اسم نيسان "Nissan" وداتسون "Datsun"، كما تقوم المؤسسة بتصميم وتصنيع منتجات مثل أقمار الاتصالات والقوارب والآلات.<sup>2</sup>

#### 2.1 مؤسسة رينو "Renault": تأسست سنة 1898 وهي مؤسسة فرنسية لتصنيع السيارات، ولا يمكن

فصل تاريخها عن تاريخ فرنسا في القرن العشرين والتصنيع الثاني والإنتاج الضخم، شاركت المؤسسة

<sup>1</sup> Les débuts de l'histoire de la marque de voitures Nissan/ <http://www.fiches-auto.fr/articles-auto/histoire-des-marques-auto/s-822-histoire-nissan.php>.

<sup>2</sup> <https://www.britannica.com/topic/Nissan-Motor-Co-Ltd>

في نزاعيين عالميين وعانت من أزمة الثلاثينات وشهدت تأميراً في سنة 1945 لتعاونها مع المحتل الألماني، ثم الخصخصة في التسعينيات.<sup>1</sup>

### 3.1 ظروف مؤسستان قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف ودوافع انتهاجها لهذه الإستراتيجية

تعمل كل من مؤسسة "رينو" ومؤسسة "نيسان" في سوق السيارات العائلية ولها خصائص مشتركة تجمع بين المؤسستين في هذه الصناعة خاصة في مجال سياسات التسعير الخاصة بهم فإنها تتقارب وتتشابه كثيراً، بالرغم أن مؤسسة "رينو" من المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للتصميم على عكس مؤسسة "نيسان"، وكل منهما علاماتها التجارية الخاصة بها وتشارك في نفس المنتجات المنتجة. فكان الهدف من إستراتيجية التنوع بالتحالف هو فتح أسواق جديدة الذي من شأنه أن يزيد في مبيعات كلتا المؤسستين وهذا ما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية، خاصة في هذه الصناعة التي تشهد أسواقها منافسة شديدة ومتطورة. من خلال استغلال المواقع التي تقودها كل مؤسسة، فمؤسسة "نيسان" نجدها تعمل في قارة آسيا كما لديها موقع مهم في أمريكا الشمالية، بينما نجد مؤسسة "رينو" تعمل بالكامل في أوروبا. فلذا كان هدفهما هو الانتشار دولياً من خلال إقامة إستراتيجية التنوع بالتحالف بينهما، وهذا ما يدخل ضمن المنافع التنافسية المراد تحقيقها من هذه الإستراتيجية أي الدوافع المرتبطة بالتموضع السوقي كما أشرنا إليه في الجانب النظري.

وبناء على ما سبق، تبدو إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "Nissan" ومؤسسة "Renault" نظرياً جذابة بالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة حيث أن كلاهما يتميزان بـ:

- القدرة على التكامل الجغرافي في تغطية السوق؛
- تحقيق وفورات الحجم في أنشطة الإنتاج المشتركة؛
- إمكانية التعلم المتبادل في مجالات الكفاءات المختلفة.

وتجدر الإشارة أن لم يكن لمؤسستي "Nissan" و"Renault" تاريخ في ممارسة الأعمال التجارية معاً، باعتبارهما يملكان ثقافات مختلفة للغاية، كما شهدت سمعتهما تشوهاً في السنوات الأخيرة، فمؤسسة "رينو" وبسبب تحالفها الفاشل مع "فولفو" ومؤسسة "نيسان" التي شهدت انخفاض في حصتها في السوق وصعوبة مالية كبيرة، إلا أنهما تمكنا من الاتفاق على توقيع إتفاقية إستراتيجية تتمثل في إستراتيجية التنوع بالتحالف بعيدة المدى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي دفعت بهما إلى هذه الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://group.renault.com/groupe/histoire>.

<sup>2</sup> Harry Korine, Kazuhiro Asakawa and Pierre-Yves Gomez, **Partnering with the Unfamiliar: Lessons from the Case of Renault and Nissan**, Business Strategy Review, Volume 13 Issue 2, 2002, p42.

وعليه احتاجت مؤسسة "رينو" إلى شريك لمساعدتها على النمو من مؤسسة صغيرة نسبياً لتصنيع السيارات إلى لاعب رئيسي، حيث كانت المؤسسة تعتمد اعتماداً كلياً على السوق الأوروبية في معظم مبيعاتها، فكانت حصتها في السوق 11,3% في أوروبا بالمقارنة بحصة السوق البالغة 4,2% في السوق العالمية في سيارات الركاب والمركبات التجارية الخفيفة.<sup>1</sup> وكانت مؤسسة "نيسان" ثاني أكبر مؤسسة لصناعة السيارات في اليابان، لديها مليارات الدولارات من الديون وحصتها في السوق المحلية في انخفاض، فأراد رئيسها يوشيكازو هاناوا Yoshikazu Hanawa شريكاً قد يعطي حقنة نقدية كبيرة، خاصة وأنها واجهت صعوبات مالية حادة.<sup>2</sup>

في 27 مارس 1999، تم توقيع اتفاقية في طوكيو بين رينو ونيسان التي أنجبت تحالف رينو - نيسان مما دفع المجموعة الجديدة إلى المركز الرابع والخامس في العالم من حيث حصتها في السوق أو الإنتاج، مع العلم أن الاجتماعات والمناقشات الأولى بدأت في يونيو 1998 وأن لويس شفايتزر Louis Schweitzer الرئيس التنفيذي لمؤسسة رينو كان يبحث عن شريك آسيوي منذ أواخر 1997.

وعليه فإن الأمر يتعلق بتشكيل مجموعة ثنائية القومية، تقوم على الاحترام والتفاهم المتبادل مع الحفاظ على هوية المؤسستين، ومن خلال هذه الإستراتيجية يعتزم الشركاء على القيام ب:<sup>3</sup>

- تخفيض تكاليفهم: الهدف هو تحقيق وفورات تبلغ حوالي 3,3 مليار دولار حوالي 3,6 مليار يورو خلال الفترة 2000 - 2002 ويستند هذا الهدف إلى الدراسات التي أجرتها 12 مجموعة عمل مشتركة تم تشكيلها لإعداد التحالف؛
- تحسين جودة خدماتهم؛
- تطوير حصتها في السوق الدولية: الهدف هو الاحتفاظ بأكثر من 10% من سوق السيارات العالمي بحلول عام 2010 وتحقيق حصة مشتركة تزيد عن 17% في أوروبا الغربية بحلول عام 2005؛
- بالنسبة لمؤسسة نيسان: فرض عليها تصحيح المسار من خلال:
- تخفيض ديونها: أعلن مسؤولون تنفيذيون في نيسان يوم الأربعاء 7 أبريل 1999 عن برنامج طموح لخفض الخسائر، والذي سوف ينخفض من 18 مليار يورو في مارس 1999 إلى 5 مليارات يورو في

<sup>1</sup> [https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_-\\_synthese\\_du\\_rapport\\_annuel\\_2000.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-_synthese_du_rapport_annuel_2000.pdf), p :03. (12/07/2019)

<sup>2</sup> Renault-Nissan (2008), L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures, document publié, p : 4.

<sup>3</sup> Sharon Nkrumah, Jenny Strand, Marriage of Convenience or Strategic Alliance? - A Case Study on Renault and Nissan, Department of Management and Economics , Linköping University, Sweden, 2005, p: 46.

عام 2001، حيث أن دخول مؤسسة "رينو" إلى عاصمة المجموعة اليابانية من شأنه أن يؤدي إلى ضخ 640 مليار بين أي 4,89 مليار يورو؛

▪ **تقليل الخسائر:** الهدف ينلخص في العودة إلى الربح بحلول سنة 2000، والدخل التشغيلي يعادل 5,4% من العائد بحلول عام 2002 مقارنة بـ 1,4% في عام 1999.

ويمكن تلخيص مراحل تحالف رينو ونيسان في النقاط التالية:

▪ في 27 مارس 1999: أعلنت كل من رينو ونيسان عن مشروعهما للتحالف، حيث تحصل رينو على 36.8% من رأسمال نيسان بقيمة 5 مليار يورو، ويعرّف شكل التحالف بأنه علاقة متوازنة وموجهة نحو الأداء بين الشريكين؛

▪ إن تحالف رينو ونيسان "Renault-Nissan" عبارة عن شراكة تجمع بين مؤسستين عالميتين مرتبطتين بالأسهم المشتركة، وهو يستند إلى مبدئين مؤسسين:<sup>1</sup>

▪ تطوير جميع أوجه التآزر الممكنة من خلال الجمع بين نقاط القوة لدى المؤسستين من خلال أساليب بناء لتوليد نتائج مربحة للجميع؛

▪ الحفاظ على استقلالية كل مؤسسة واحترام هوياتها الخاصة والعلامات التجارية الخاصة بهم.

▪ يقوم التحالف بتحديد وتنفيذ إستراتيجية نمو مربحة، وهي لها ثلاثة أهداف تتمثل في:<sup>2</sup>

▪ أن يتم الاعتراف بها من قبل العملاء كواحدة من أفضل ثلاث مجموعات من السيارات لجودة منتجاتها وخدماتها وجاذبيتها في كل من منطقة من العالم وفي كل قطاع من المجموعة؛

▪ أن تُصنف وتُرتب ضمن أفضل ثلاث مجموعات سيارات في العالم في مجال التقنيات الرئيسية، حيث تحتل كل شريك يحتل الصدارة ويكون رائداً في مجالات محددة من التميز؛

▪ تحقيق باستمرار ربحاً تشغيلياً يُصنف التحالف بين أفضل مجموعات سيارات في العالم، وذلك بفضل هامش التشغيل المرتفع والنمو المستدام.

## 2. دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين مبيعات الأطراف المتحالفة والحصص السوقية

تأسس تحالف رينو - نيسان في سنة 1999 بين مؤسستين رئيسيتين في صناعة السيارات، وتُعد هذه الشراكة فريدة من نوعها باعتبارها وسيلة للتحالف بين المؤسستين كوسيلة لتوسيع الحصص السوقية لكليهما سواء في السوق الأوروبي أو في السوق الدولية والعمل على تحسين الميزة التنافسية مما يجعلها أكثر قوة وقدرة على المنافسة، وهذا هو شعار مؤسسة رينو "Renault" عندما اختارت مؤسسة نيسان "Nissan".

<sup>1</sup> DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008, p :26, www.Renault.com.

<sup>2</sup> [https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_-\\_rapport\\_annuel\\_2008.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-_rapport_annuel_2008.pdf), p: 13. (13/11/2019)

وفيما يلي سيتم عرض لدور إستراتيجية التنويع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية للمؤسستين من خلال الوحدات المباعة من السيارات والحصة السوقية لكل طرف في السوق الدولية في الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى غاية 2019، ولكن قبل ذلك لابد من عرض مبيعات المؤسستين قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف لمعرفة دورها ومساهمتها في نمو المبيعات سواء لكل مؤسسة على حدى أو المجموعة المتحالفة ككل:

الجدول رقم (49): مبيعات مؤسسة "رينو" قبل إستراتيجية التنويع بالتحالف خلال الفترة 1999/1997

الوحدة: ملايين السيارات

مؤسسة "نيسان"	مؤسسة "رينو"	
2,567,878	1.905.417	1997
2,541.736	2.206.404	1998
2,415.433	2.368.554	1999

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسستين من:

[https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_-synthese\\_du\\_rapport\\_annuel\\_1999.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-synthese_du_rapport_annuel_1999.pdf), p : 3.

<https://www.nissan-global.com/EN/IR/LIBRARY/AR/2000>, p :37.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن مبيعات مؤسسة "رينو" تعرف نموًا في عدد الوحدات المباعة، في حين تسجل مؤسسة "نيسان" انخفاضًا في عدد الوحدات المباعة في الأسواق التي تعمل بها.

الجدول رقم (50): مبيعات مؤسستي نيسان "Nissan" ورينو "Renault" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 2019/1999

النمو السنوي للمبيعات "رينو - نيسان"	رينو ونيسان	النمو السنوي للمبيعات	رينو "Renault"	النمو السنوي للمبيعات	نيسان "Nissan"	
-	4.882.235	-	2.386.554	-	2.513.681	1999
%2.20	4,989.709	(%1.24)	2,356.833	%4.7	2,632.876	2000
%0.07	4,993.389	%2.38	2,413.038	(%1.99)	2,580.351	2001
%2.93	5,139.505	(%0.37)	2,403.975	%6.01	2,735.530	2002
%4.24	5,357.315	(%0.62)	2,388.958	%8.51	2,968.357	2003
%8.09	5,785.231	%4.20	2,489.401	%11.03	3,295.830	2004
%6.00	6,132.439	%1.82	2,534.691	%9.16	3,597.748	2005
(%3.61)	5,911.171	(%4.00)	2,433.372	(%3.33)	3,477.799	2006
%4.2	6,160.046	%2.1	2,484.472	%5.7	3,675.574	2007
(%1.13)	6,090.304	(%4.12)	2,382.230	%0.88	3,708.074	2008
%2.49	6,241.645	14.46	2,726.645	(%5.21)	3,515.000	2009
%1.19	6,315.800	(%3.70)	2,625.800	%4.97	3,690.00	2010
%19.25	7,567.883	%3.70	2,722.883	%31.30	4,845.000	2011
(%1.37)	7,464.286	(%6.34)	2,550.286	%1.42	4,914.000	2012
%4.71	7,816.208	%3.06	2,628.208	%5.57	5,188.000	2013
%2.74	8,030.432	%3.20	2,712.432	%2.50	5,318.000	2014
%2.42	8,224.592	%3.29	2,801.592	%1.97	5,423.000	2015
%10.57	9,094.174	%23.80	3,468.174	%3.74	5,626.000	2016
%4.81	9,531.634	%8.46	3,761.634	%2.55	5,770.000	2017
(%1.34)	9,404.273	%3.26	3,884.273	(%4.33)	5,520.000	2018
(%7.66)	8,683.723	(%3.36)	3,753.723	(%10.68)	4,930.000	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

Renault-Nissan (2008), L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures, document publié, p: 15.

✓ النمو في المبيعات:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة نيسان قد حققت قفزة نوعية من حيث حجم المبيعات، حيث لوحظ زيادة الوحدات المباعة من السيارات بوتيرة متزايدة من سنة 2002 إلى غاية 2007 حيث ارتفعت من 2,735.530 وحدة مباعة إلى 3,675.574 وحدة مباعة في سنة 2007؛

باعت مؤسسة "نيسان" 2,580.351 سيارة في جميع أنحاء العالم سنة 2001، بانخفاض طفيف بنسبة 1.4% عن السنة المالية 2000، وهذا راجع لتركيز مؤسسة "نيسان" على استقرار حصتها واستعادة الربحية، بالإضافة إلى انخفاض المبيعات في اليابان والولايات المتحدة.

سنة 2007، سجلت "رينو نيسان" مبيعات قياسية بلغت 6.160.046 سيارة بزيادة تُقدر بـ 4.2% مما منح لها حصة سوقية عالمية بلغت 9.1%، حيث باعت كل من مؤسسة "رينو" ومؤسسة "نيسان" 2.484.472، 3.675.574 وحدة على التوالي، حيث ارتفعت مبيعات مؤسسة "رينو" العالمية بنسبة 2.1% بينما ارتفعت مبيعات مؤسسة "نيسان" بنسبة 5.7% من نفس السنة. وهذا راجع بالأساس إلى زيادة النمو في المناطق الجغرافية التالية والمتمثلة في روسيا بـ 49.9%، أمريكا اللاتينية وجنوب أمريكا بنسبة 12.6%، الصين بـ 25.6% والشرق الأوسط وإفريقيا بـ 16.2%<sup>1</sup>؛

وبالنسبة لمؤسسة "رينو" هي الأخرى شهدت مبيعاتها ارتفاعاً ملحوظاً في الوحدات المباعة، فلقد واصلت تكثيف تنفيذ استراتيجيتها للنمو المريح، فهي أول علامة تجارية أوروبية والمؤسسة المصنعة الوحيدة التي تقدم سبع سيارات مصنفة ولكن ما يمكن الحكم عليه والاستنتاج من التعاون الذي تأسس بين المؤسستين والدور الذي لعبته إستراتيجية التنوع بالتحالف هو حجم المبيعات للمجموعة المتحالفة رينو ونيسان حيث المتصفح لحجم المبيعات التي حصلت عليها المؤسسة مجمعة هي متزايدة. باستثناء في بعض السنوات أين سجلت مبيعات المجموعة انخفاضاً، منها سنة 2008، 2006، 2012، 2018 و 2019، ففي سنة 2019 بلغ حجم المبيعات 3.753.723 سيارة، بانخفاض بلغ 2.4% وتحفظت مجموعة رينو بحصة في السوق تبلغ 4.25%، وارتفعت مبيعات السيارات الكهربائية للمجموعة في جميع أنحاء العالم بنسبة 23.5% لتصل إلى 62.447 سيارة. أما في قطاع المركبات التجارية، ارتفعت أحجام المجموعة بنسبة 0.7% لتصل إلى رقم قياسي جديد للمبيعات.

#### ✓ التموضع السوقي:

عملت المؤسستين على وضع أهداف بخصوص النمو في أسواقها الحالية وتوليد أسواق جديدة لمنتجاتها وقد حققت العديد من المنافع في ظل هذه الإستراتيجية حيث حققت توسعاً جغرافياً وحسنت من ميزة منتجاتها فنمت مبيعاتها سواء على مستوى أسواقها المحلية أو أسواق جديدة مساهمة بذلك في رفع حصصها السوقية وتقوية مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5328a054a210e.pdf>, p : 5.

- Renault-Nissan (2008), L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures, document publié, pp: 3 , 4.

الجدول رقم (51): تطور مبيعات وإنتاج مؤسسة "نيسان" في الأسواق الرئيسية قبل وبعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال الفترة 1997/ 2001

إنتاج المركبات العالمي							
الإجمالي	دول أخرى	المملكة المتحدة	إسبانيا	المكسيك	الولايات المتحدة	اليابان	
2.754.598	124.108	277.509	99.885	184.699	396.887	1.671.510	1997
2.465.796	116.611	275.993	96.000	169.339	279.392	1.528.461	1998
2.402.264	108.882	286.865	105.245	216.140	348.214	1.336.918	1999
2.613.948	127.094	332.532	153.807	334.061	352.927	1.313.527	2000
2.474.888	109.721	290.046	109.813	323.091	363.366	1.272.851	2001
مبيعات الوحدات العالمية							
الإجمالي	دول أخرى	أوروبا	أمريكا الشمالية	اليابان			
2.567.878	413.786	494.092	678.488	981.512		1997	
2.541.736	462.893	549.547	656.789	872.507		1998	
2.415.433	281.834	500.836	874.160	758.603		1999	
2.564.160	340.102	513.048	985.168	725.842		2000	
2.460.484	336.100	453.697	968.030	702.657		2001	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

Nissan, Annual Report Year Ended March 31, 2002, p: 15.

استقرت حصة مؤسسة "نيسان" في السوق اليابانية، وهو هدف رئيسي بعد سنوات من التراجع في السوق، مع ارتفاع طفيف بنسبة 0.1%، ومع ذلك انخفض إجمالي المبيعات بنسبة 2.6% أي ما مجموعه 714000 وحدة، مقابل 17.9% من حصة السوق، وهذا راجع لإطلاق سيارة "Moco" وهي من النوع الصغير،

في سنة 2011، أصبحت "رينو-نيسان" ثالث أكبر مجموعة للسيارات في العالم بعد مؤسسة "جنرال موتورز" ومؤسسة "فولكس فاجن -إيه جي"، وبقيت هذه المجموعة نتيجة إستراتيجية التنوع بالتحالف تُصنف باستمرار بين المراكز الأولى في العالم من حيث المبيعات محققة بذلك المراتب الأولى في النصف الأول من سنة 2017 متقدماً على منافسيها في السوق.

كما استخدمت "نيسان" مصنع "رينو" في "Curitiba" موطن قدم لها في البرازيل، أكبر أسواق أمريكا اللاتينية، وتقوم ببناء مصنع جديد في "Resende"؛

أما في روسيا، والتي تعتبر السوق الأسرع نمواً في أوروبا، يبني التحالف طرازات "رينو ونيسان" في مصنع "AVToVAZ" في "Togliatti"؛

الهند هي الموطن لأكبر مشروع لمشاركة المنصات في إستراتيجية التنوع بالتحالف مع "nissan micra - Renault pulse" و"nissan Sunny - Renault Scala".

الجدول رقم (52): مبيعات وحصة مؤسسة "رينو" في الأسواق الرئيسية بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال الفترة 2016 / 2019

2019		2018		2017		2016		↔
الحصة السوقية	عدد الوحدات المباعة							
25.9%	698 723	26.2%	389 216	26.4%	673 852	26.9%	651 778	فرنسا
29.0%	502 647	27.6%	497 266	28.0%	448 270	8.2%	117 227	روسيا
6.3%	247 155	6.3%	235 609	6.1%	228 046	5.5%	198 609	ألمانيا
9.0%	239 174	8.7%	214 822	7.7%	167 147	7.5%	149 977	البرازيل
10.5%	220 403	10.0%	208 580	10.0%	215 901	9.4%	190 610	إيطاليا
12.4%	183 264	12.3%	189 480	13.0%	185 760	12.9%	170 272	إسبانيا
0.7%	179 494	0.8%	216 699	0.3%	72 137	-	-	الصين
4.1%	109 952	3.8%	103 607	4.0%	115 262	4.5%	138 642	المملكة المتحدة
13.1%	90 989	12.9%	88 663	12.9%	88 547	13.8%	92 247	بلجيكا/ لوكسمبورغ
2.5%	88 869	2.1%	82 368	3.1%	112 489	4.0%	132 235	الهند
5.0%	86 859	5.1%	90 369	5.7%	100 537	6.2%	111 087	كوريا الجنوبية
17.8%	85 055	18.7%	115 842	18.7%	178 646	17.2%	169 236	تركيا
37.6%	72 165	3.8%	103 607	-	-	-	-	رومانيا
42.4%	70 281	42.5%	75 418	41.8%	70 536	37%	61 726	المغرب
11.1%	69 090	-	-	-	-	-	-	بولندا
-	-	14.8%	114 348	13.3%	115 243	-	-	الأرجنتين
-	-	-	-	10.8%	162 079	8.4%	108 536	إيران
-	-	-	-	-	-	51.3%	61 249	الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

Nissan, Annual Report Year Ended March 31, 2002, p: 15.

يظهر الجدول أعلاه أول 15 سوقاً لمؤسسة "رينو" الذي تعمل به وتبيع منتجاتها من سنة 2016 إلى 2019، فمن خلال الجدول نجد أن:

سنة 2017، تحقق مؤسسة "رينو" الأداء الجيد في سوق السيارات، ففي فرنسا سجلت زيادة في المبيعات لتصل إلى 673 852 مليون سيارة بحصة سوقية تبلغ 26.4%؛ كما عززت مؤسسة "رينو" من موقعها في أسواقها الرئيسية مما ساهم في المحافظة على حصتها في السوق العالمية، حيث احتفظت بحصة سوقية تبلغ 4.25% في سوق عرفت انخفاضاً بنسبة 4.8% وبلغت مبيعاتها 3.753.723 سيارة بانخفاض يقدر ب 3.4%؛

وتواصل مؤسسة "رينو" العمل على تعزيز مواقعها في أسواقها الرئيسية، ففي أوروبا 1.3% وفي روسيا تؤكد على زعامة قوية تتمتع بحصة سوقية 29% أما في البرازيل فلقد أصبح "رينو" العلامة التجارية الرابعة باكتسابه مركزين، وفي الهند يُعتبر "رينو" العلامة التجارية الوحيدة التي تُحرز تقدماً في مبيعات سيارات الركاب، فلقد سجلت "رينو" تطور ونمو عبر الأسواق الخمسة عشر وهذا مايدل على امتلاكها ميزة تنافسية جعلتها قادرة على الحفاظ على أسواقها الحالية مع زيادة حصصها، مع فتح أسواق جديدة لها.

الجدول رقم (53): تطور مبيعات مؤسسة "نيسان" في الأسواق الرئيسية بعد إستراتيجية التنويع بالتحالف

#### خلال 2018

إسبانيا	إيطاليا	ألمانيا	المملكة المتحدة	المكسيك	روسيا	اليابان	فرنسا	الصين	الولايات المتحدة الأمريكية	
247.661	262.167	319.739	336.533	449.406	494.073	625.409	738.344	1.472.588	1.660.690	المبيعات إجمالي
%18.71	%12.99	%8.89	%10.96	%28.02	%34.64	%12.58	%30.52	%5.48	%9.47	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

Nissan, Annual Report Year Ended March 31, 2018, p: 15.

✓ بالنسبة لتنويع المحفظة: عملت كل من مؤسسة "نيسان" ومؤسسة "رينو" على وضع نماذج جديدة من علامة تجارية واحدة واعتمدوا في ذلك على القيام بإنتاج وتطوير مركبات جديدة تم إنتاجه بواسطة إستراتيجية التنويع بالتحالف على مستوى منصات مشتركة، حيث تم تطوير "الديزل" بواسطة مؤسسة "رينو" بينما تم تصميم محركات البنزين الطبيعي بواسطة مؤسسة "نيسان".

وأصبحت محطة المؤسسة تشترك في وحدات يتم تصنيعها بالتعاون ضمن إستراتيجية التنوع بالتحالف والمتمثلة في:

**الجدول رقم (54): الوحدات المشتركة بين المؤسستين في ظل إستراتيجية التنوع بالتحالف**

<b>RENAULT</b>	Modus, Clio, Mégane/Scénic, RSM SM5, Laguna, RSM QM5/Koléos, Espace, Vel Satis, Trafic, Kangoo.
<b>NISSAN</b>	March/Micra, Cube, Tiida/Tiida Latio/Versa, Note, Wingroad, Bluebird Sylphy, AD/AD Expert, Lafesta, Serena, Sentra, Livina Geniss, Qashqai/Dualis, X-TRAIL, Primastar.

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من تقاريرها المالية.

ولقد تعاونت المؤسستان في إنتاج العديد من السيارات في مناطق مختلفة بالاستفادة من خبرات كل مؤسسة في ذلك واستخدام مواردهما بشكل مشترك وحتى التعاون بتسويق المنتج في نقاط بيع مختلفة من الأسواق التي تنشطان فيهما، وفيما يلي بعض الأعمال المشتركة التي ساهمت في تنوع محطة منتجاتهما نوعاً وحتى في مناطق مختلفة:<sup>1</sup>

**- في المكسيك:**

- سنة 2000، بدأ إنتاج سيارة "Renault Scenic" في مصنع "نيسان" في المكسيك؛

- 2001، بدأ إنتاج "Renault Clio" في مصنع "Nissan's Aguascalientes" في المكسيك.

**- في فرنسا:**

- سنة 2002، بدأت مبيعات "Nissan Interstar" في أوروبا وهي سيارة ذات سارة مزدوجة

مع "Renault Master"؛

- سنة 2003، بدأت مبيعات "Nissan Kubistar" في أوروبا، وهي سيارة ذات شارة مزدوجة

مع "Renault Kangoo"؛

- سنة 2008، إطلاق سيارة "Renault-Koléos" من إبتكار وتصميم مؤسسة "رينو" وطورتها

"نيسان" وصنعتها مؤسسة "Renault Samsung"؛

**- في البرازيل:**

- في سنة 2001، "نيسان" و"رينو" تفتتحان بشكل مشترك مركبة تجارية خفيفة "LCV" جديدة

في البرازيل، النموذج الأول هو "Renault Master Van"؛

<sup>1</sup> Renault-Nissan, ALLIANCE FACTS & FIGURES 2008, p : 39.

- سنة 2002، بدأ إنتاج شاحنة "Nissan Frontier pick-up"، النموذج الثاني؛
- سنة 2003، بدء إنتاج "Nissan Xterra"، النموذج الثالث في مصنع "LCV"؛
- سنة 2007، بدأ إنتاج "Nissan Aprio" وهي سيارة صغيرة الحجم للسوق المكسيكية تستند إلى سيارة "Renault Logan"، في مصنع سيارات الركاب؛
- إسبانيا:
- في سنة 2002، بدأ إنتاج شاحنة "Trafic" صغيرة الحجم في مصنع "نيسان" في برشلونة، وتباع السيارة المشتركة باسم "Nissan Primastar" و"Renault Trafic" و"Opel" و"Vauxhall Vivaro".

الجدول رقم (55): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "نيسان" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال

الفترة 2018/2000 الوحدة: مليار ين ¥ / 31 مارس

الإيرادات	الأرباح	الأصول	الربح التشغيلي	
6.089.620	331.075	6.451.243	290.314	2000
6.196.241	372.262	7.215.005	489.215	2001
6.862.588	495.165	7.349.183	737.230	2002
7.429.219	503.667	7.859.856	824.855	2003
8.576.277	512.281	9.848.523	861.160	2004
9.428.292	518.050	11.481.426	871.841	2005
10.468.583	460.796	12.402.208	776.939	2006
10.824.238	482.261	11.939.482	790.830	2007
8.436.974	(233.709)	10.239.540	(137.921)	2008
7.517.277	42.390	10.214.820	311.609	2009
8.773.093	319.221	10.736.693	537.467	2010
9.409.026	341.433	11.072.053	545.839	2011
9.629.574	342.446	12.805.107	523.544	2012
10.482.520	389.034	14.703.403	527.189	2013
11.375.207	457.574	18.167.136	694.232	2014
12.189.519	523.841	17.373.643	862.272	2015
11.720.041	663.499	18.421.008	864.733	2016
11.951.169	746.892	18.739.935	750.302	2017
11.574.247	319.138	18.952.345	546.498	2018

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة.

### ✓ المنافع المالية المكتسبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة "نيسان" قد حققت قفزة نوعية من حيث حجم الإيرادات، والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في ظل بيئة أعمال تتصف بالتقلب ذات مشهد تنافسي شديد التغير، وفيما يلي عرض لمختلف لتطورات المسجلة على مؤشراتها المالية بالتحليل والتفسير الذي أدى إلى هذه القيم:

حققت "نيسان" سنة 2001، أرباحاً تشغيلية بلغت 489.215 مليار ين بزيادة 68.5% عن العام السابق وكنسبة مئوية من صافي المبيعات وصل هامش الربح التشغيلي إلى 7.9% وهو أعلى رقم في تاريخ المؤسسة، مما أدى إلى ارتفاع أرباحها إلى 372.262 مليار ين وهذا راجع بشكل خاص إلى تحسن الأداء التشغيلي بشكل ملحوظ ووصول المنتجات الجديدة التي تم الإتفاق عليها، بالإضافة إلى ارتفاع إجمالي الأصول بنسبة 12% إلى 7.215.005 تريليون ين مقارنة بـ 6.451.243 تريليون ين في نهاية السنة المالية 2000، وهذا الأداء سمح للمؤسسة بسداد 521.0 مليار ين من الديون مع تسجيل انخفاض في صافي ديون السيارات إلى 431.7 مليار ين في نهاية السنة المالية 2001 والذي يُعتبر أدنى مستوى للمؤسسة في 24 السنة الماضية، وعليه فهي نحو تحقيق الأهداف التي خطت لها من خلال إبرامها لإستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسة "رينو" والمتمثلة أساساً في تنمية "نيسان" بمقدار مليون وحدة إضافية بنهاية 2004، وتحقيق هامش تشغيل بنسبة 8% وتقليل صافي ديون السيارات إلى الصفر. وبناء على ما تم تسجيله من مؤشرات إيجابية والتي يُمكن إيعازها بالدرجة الأولى إلى النقاط الإيجابية التي تم الاستفادة منها من خلال التعاون الحاصل مع مؤسسة "رينو" والتي أدت إلى تحقيق النقاط التالية في:

- تم تخفيض تكاليف الشراء بنسبة 20%؛
- ارتفع معدل استخدام طاقة المصنع من 51% إلى 75%؛
- أدى تجديد نظام المبيعات المحلية إلى خفض المبيعات والتكاليف الإدارية؛
- تم بيع الأصول الغير أساسية؛
- إعادة تكريس البحث والتطوير مما قابله زيادة بنسبة 25% في الكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن القول أن 2001، كانت بمثابة تحقيق أنشطة التحالف في المنتجات الفعلية من خلال القيام بتصنيع وبناء السيارات في كل منها مع إطلاق السيارات على أساس المنصة المشتركة، وكان إتمام أول مصنع بين "رينو" و"نيسان" في البرازيل في ديسمبر/جانفي واحداً من العديد من التطورات المشتركة الأخرى كتناسم عمليات المكتب الخلفي وإنشاء منظمة شراء "رينو نيسان" للاستفادة من القوة الشرائية لكليهما.

فالنمو بالنسبة لصانع السيارات يعني بيع المزيد من السيارات في سوق عالمي تنافسي، يعتمد نجاح السيارة على الأداء التقني المتطور والتصميم الفائز، وإن نقاط القوة التقليدية التي تتمتع بها "نيسان" في مجال التكنولوجيا والتصميم والتي تم تعزيزها بإستراتيجية التنوع بالتحالف مع "رينو" سمحت لها بالتطور وتقديم سلسلة متميزة من السيارات الجديدة.

واستمر تسجيل النتائج الإيجابية على مستوى مؤسسة "نيسان" حيث كانت سنة 2002 ذات المؤشرات الإيجابية وارتفعت مبيعاتها إلى وهذا راجع لموجة المنتجات الجديدة التي أطلقتها المؤسسة خلال هذه السنة، والتي وصلت إلى 12 طراز من الطرازات الجديدة، والتي تُعتبر أكبر سنة إنتاج في تاريخ المؤسسة وهذا ما سيعدها في النمو والتوسع خلال السنوات القادمة.

كان العام المالي 2011، عاماً قياسياً بالنسبة لنيسان من حيث المبيعات والنمو، حيث أظهرت المؤسسة على قدرتها لإدارة الأزمات في ظل بيئة مضطربة حيث قامت باستثمارات جديدة لتوسيع البصمة التصنيعية العالمية واستفادت من تحالفها مع "رينو" وأصبحت الصين أكبر سوق عالمي لنيسان، حيث تعتبر أكبر منشأة تصنيع في جميع أنحاء العالم، بطاقة إنتاجية تصل إلى 600000 وحدة،

غير أن في سنة 2018، والتي كانت صعبة على المؤسسة التي سجلت تراجع على مستوى مؤشراتها حيث انخفضت الأرباح إلى 318.2 مليار ين نتيجة انخفاض المبيعات وهذا راجع لعوامل خارجية منها تقلبات العملات الأجنبية وارتفاع أسعار السلع وارتفاع التكاليف التنظيمية من جهة، وبالرغم من تسجيل ارتفاع في المبيعات بشكل رئيسي في اليابان والصين ولكنها عرفت انخفاضاً في الولايات المتحدة وأوروبا والذي كان بسبب الحافطة المتقادمة واللوائح البيئية الصارمة على نحو متزايد مما أدى إلى انخفاض المبيعات بنسبة 4.4% إلى 5.52 مليون سيارة.

الجدول رقم (56): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "رينو" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال الفترة

2010/1999 الوحدة: مليار يورو

الإيرادات	الأرباح	الأصول	الربح التشغيلي	
37.592	534	21.560	2.205	1999
40.175	1.080	25.369	2.022	200
36.351	1.051	50.129	473	2001
36.336	1.956	34.961	1.483	2002
37.525	2.480	58.291	1.402	2003
40.715	3.551	61.775	2.418	2004
41.338	3.367	68.411	1.323	2005
41.528	2.886	68.766	1.063	2006
40.682	2.669	68.198	1.354	2007
37.791	571	63.831	212	2008
33.712	-3.068	63.978	-955	2009
38.971	3.490	70.107	635	2010
42.628	2.139	72.934	1.244	2011
41.270	1.735	75.414	122	2012
40.932	695	74.992	-34	2013
41.055	1.998	81.551	1.105	2014
45.327	2.960	90.605	2.121	2015
51.243	3.534	102.271	3.283	2016
58.770	5.308	106.431	3.806	2017
57.419	3.541	114.996	2.987	2018
55.537	19	122.171	2.662	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

[https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_-\\_rapport\\_annuel\\_.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-_rapport_annuel_.pdf)

#### ✓ المنافع المالية المكتسبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة رينو قد حققت قفزة نوعية من حيث حجم الإيرادات، حيث لوحظ زيادة الوحدات المباعة من السيارات بوتيرة متزايدة من سنة 2002 إلى غاية 2007 حيث ارتفعت من 2,735.530 وحدة مباعة إلى 3,675.574 وحدة مباعة في سنة 2007.

وبالنسبة لمؤسسة رينو هي الأخرى شهدت مبيعاتها ارتفاعاً ملحوظاً في الوحدات المباعة، ولكن ما يمكن الحكم عليه والاستنتاج من التعاون الذي تأسس بين المؤسستين هو حجم المبيعات للمجموعة المتحالفة رينو ونيسان حيث المتصفح لحجم المبيعات التي حصلت عليها المؤسسة مجمعة هي متزايدة.

■ في سنة 2005 نلاحظ نمو رقم أعمالها بنسبة 8,4% ونجد أن الهامش التشغيلي ارتفع بمقدار مليار يورو ويمثل 5,9% من رقم الأعمال؛

■ تخفيض في مقدار صافي الديون المالية لصناعة السيارات بمقدار 1.2 مليار يورو وتدفق نقدي بقيمة 1.5 مليار يورو

■ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة تتهج إستراتيجية للنمو المريح، وقد انعكس هذا من خلال مؤشراتها المالية المسجلة من مبيعات وأرباح وهامش تشغيلي وما إلى ذلك، وسنورد أهم التطورات المسجلة من طرف هذه المؤسسة والأسباب الفاعلة في تحقيق هذا التقدم:

■ في سنة 1999، حققت المؤسسة نمواً في المبيعات العالمية وهذا ما تعكسه الوحدات المباعة في هذه السنة حيث باعت 2.4 مليون سيارة خاصة وتجارية وصناعية مع تسجيل تداول قدره 37.6 مليار يورو وهامش تشغيلي 2.2 مليار يورو تتوزع على أنشطة المؤسسة التي توظف 159.608 موظفاً على ثلاثة فروع؛

■ كانت رينو 1999 كما في سنة 1998 العلامة التجارية الرائدة في أوروبا الغربية في سوق سيارات الركاب وسيارات الدفع الرباعي؛

■ في سنة 1999، حققت "رينو" هامش تشغيلي بلغ 14.5 مليار فرنك "2.2 مليار يورو"، بزيادة قدرها 15 تقريباً مما جعل من "رينو" من بين أفضل مصنعي السيارات من حيث الربحية "5.9% من حجم الأعمال" وهذا نتيجة نجاح مجموعة من المنتجات المبتكرة والمتزايدة المنافسة بفضل تحقيق المؤسسة لأهداف خفض التكاليف، ومع استمرار تطورها خارج فرنسا، حققت المؤسسة ما يقارب من ثلثي مبيعاتها في الخارج مقدار 37.592 مليار يورو.

#### النتائج المحققة من خلال إستراتيجية التنوع بالتحالف

قام التحالف الذي تم إبرامه بين المؤسستين في 27 مارس 1999 بإقامة نموذج أعمال مميز وفريد من نوعه حيث أوجد منافع ومزايا كبيرة لكلا المؤسستين من خلال:

✓ تحقيق هدف النمو السنوي في المبيعات: حيث سجلت في سنة 2014 نمواً في الوحدات المباعة من السيارات، حيث باع التحالف عدد كبير من الوحدات المنتجة والذي يعتبر رقماً قياسياً حيث بلغ 8,5 مليون وحدة مباعة في مختلف أنحاء العالم بزيادة 2,5% عن العام السابق. فقد استحوذ على

نحو 10% من السوق العالمية مما جعله يحتل بذلك المرتبة الرابعة من حيث الحجم بعد تويوتا Toyota، وفولكس فاجن Volkswagen، وجنرال موتورز General Motors وهذا ما يدخل ضمن تحقيق الدافع الذي جعل المؤسسة تختار هذه الإستراتيجية والمتمثل في دافع التموضع السوقي التي تُتيحها إستراتيجية التنوع بالتحالف.

- بالنسبة لمؤسسة رينو فقد حققت أهدافها في سنة 2014 حيث:
  - بلغت إيرادات المجموعة 41,055 مليون يورو +0,3% باستبعاد تأثير النقد الأجنبي بلغ النمو 3,1%؛
  - سنة 2007: باعت رينو ونيسان ما مجموعه 6,160,046 سيارة أي 4,2% مما يعطي حصة في السوق العالمية بنسبة 9,1% وسجل مبيعات سنوي جديد للتحالف؛
  - كما باعت رينو 2,484,472 وحدة في حين باعت نيسان 3,675,574 وحدة مما أدى إلى ارتفاع مبيعات كل منهما في مختلف أنحاء العالم بنسبة 2,1% بالنسبة إلى رينو وبنسبة 5,7% بالنسبة إلى نيسان؛
  - كانت مناطق النمو الرئيسية للتحالف هي: روسيا بنسبة 49,9% وأمريكا اللاتينية وأمريكا الجنوبية بنسبة 12,6% والصين بنسبة 25,6% والشرق الأوسط وأفريقيا 16,2%؛
  - واصلت رينو نموها على الصعيد الدولي، فزادت مبيعاتها من خارج أوروبا بنسبة 16,3% إلى 861,330 ما يقارب 35% من إجمالي المبيعات؛
  - في الأسواق العالمية الأخرى ارتفعت مبيعات مؤسسة "نيسان" بنسبة 8% لتصل إلى 1.024.683 سيارة في الصين.
- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة رينو قد حققت قفزة نوعية من حيث حجم المبيعات، حيث لوحظ زيادة الوحدات المباعة من السيارات بوتيرة متزايدة من سنة 2000 إلى غاية 2010 حيث:
- في سنة 2000: باعت مجموعة رينو أكثر من 2.3 مليون سيارة وزادت مبيعاتها إلى 40.175 مليون يورو وتضاعفت أرباحها مقارنة بسنة 1999، كما حققت هامشا تشغيليا قدره 2.022 مليون يورو تماشياً مع توقعاتها وتساهم
  - في سنة 2001، حققت رينو إيرادات بلغت 36.4 مليار يورو بزيادة 6,1% وهذا راجع بالأساس إلى تكثيف الجهود لخفض التكاليف والديون مما أدى الحصول على مكاسب رأسمالية كبيرة على مبيعات المشاركة، وهذا نتيجة جنيتها لأول استثماراتها في نيسان متحصلة على أرباح قدرها 4.38 يورو في عام 2001 وهو ما يقارب الأرباح في سنة 2000 التي قدرت بـ 4.50 يورو.

✓ **منافع تنافسية:** وتُفسر هذه الزيادة من خلال نمو مبيعات رينو في أوروبا والتحسين في تركيبة المبيعات وذلك بفضل نجاح **Nouvelle Clio** و **Laguna II** بشكل خاص مما أدى إلى الدفاع عن مكانتها في هذا السوق وتحسين وضعيتها، فضلاً عن الزيادة المستمرة في مبيعات سيارات **Diesel**. وخارج أوروبا الغربية أدى الارتفاع الكبير في حجم مبيعات رينو سامسونغ موتورز بالإضافة إلى تطوير رينو في العديد من البلدان وسط أوروبا والبرازيل إلى الحد من تأثير الانخفاض في حجم المبيعات في تركيا والأرجنتين، وهو ما يُفسر بتحقيق تموضع سوقي مميز مع تقليل تهديدات المنافسين والمخاطر الناجمة عنهم؛

■ تُعتبر مؤسسة "رينو" مجموعة دولية متعددة العلامات التجارية اكتسبت بعداً عالمياً من خلال إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسة "نيسان"، تعمل على تحقيق إستراتيجية النمو المريح المسؤول من خلال الاعتماد على مجموعة من السيارات والخدمات المبتكرة عالية الجودة، وهوية العلامة التجارية حتى تكون الأكثر تنافسية في أسواقها من حيث الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية وتدويل وتطوير قيمها الخاصة وهذا ما أظهرته نتائجها المحققة في سنة 2002 حيث أن كان عاماً من التقدم الملحوظ لمؤسسة رينو من حيث الأداء، بالرغم من التراجع في أكبر نوع من المبيعات.

## المطلب الثاني: دور إستراتيجيات التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة

### الصيدلانية

تُعد إستراتيجية التنوع بالتحالف من بين الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تعزيز نقاط القوة التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو بمثابة تعاون إستراتيجي ينشأ بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق هدف ما ولعل أبرز هدف تصبو إليه المؤسسات الصيدلانية هو التحكم والتفوق في مجال البحث والتطوير باعتباره السمة التي تميز هذه الصناعة حيث أن عنصر وحجم الإنفاق في هذا المجال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها فكريات المؤسسات تكون لديها أكبر حجم استثمار في البحث والتطوير لأنه هو نقطة التفوق ومركز تنافس في ظل بيئة تتمتع بتطور تكنولوجي وظهور ابتكارات في الأدوية.

فنتيجة للتقدم التكنولوجي الذي كان له تأثير على التقنيات الصيدلانية الأساسية، ما أدى إلى قطع عمر المنتج للعديد من الأدوية الجديدة بشكل فعال، وزيادة الضغط على أدوية إضافية من خطوط منتجات المؤسسات الصيدلانية وتكثيف البحث عن منتجات جديدة.

وعلى هذا الأساس فإن أكبر تحدي يواجه المؤسسات الصيدلانية والذي يعيق مهمتها في بيئة شديدة المنافسة هو ضعف إنتاجية البحث والتطوير نتيجة افتقار السيولة الذي تعاني منه باعتبار التكاليف مرتفعة في هذا المجال، تلجأ المؤسسات لانتهاج إستراتيجية التنوع بالتحالف وهذا لمعالجة هذه المشكلة، فما الدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في معالجة المشكل الذي تواجهه المؤسسات الصيدلانية.

وفيما يلي عرض لبعض المؤسسات الصيدلانية التي انتهجت إستراتيجية التنوع بالتحالف لتعظيم الميزة التنافسية والمحافظة على موقعها التنافسي في ظل بيئة تتمتع بتطور السريع للمنتجات الصيدلانية.

▪ **AbbVie**: هي مؤسسة أمريكية متخصصة في البحوث الصيدلانية، حيث تقوم ببحث وتطوير

العقاقير العلاجية لعلاج التهاب المفاصل الروماتويدي، الصدفية والغدة الدرقية وفيروس نقص المناعة

البشرية.<sup>1</sup> وأصبحت كياناً مستقلاً في سنة 2013 فهي تمتلك ثلاثة أدوية: **Humira / Viekira**

و **Imbruvic** ويُعتبر منتج **Humira** دواء بيولوجي ومنتج رئيسي للمؤسسة حيث يولد 61,3% من

حجم المبيعات وقد انتهت براءة الاختراع الخاصة به وتحتاج المؤسسة إلى إيجاد مصدر جديد للنمو

خاصة في علم الأورام وهو مجال جديد تريد أن تؤسس له مكانة قوية وبوصفه لاعباً جديداً في هذا

المجال العلاجي تضع مؤسسة التحالفات الاستراتيجية في صميم استراتيجياتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/AbbVie>

<sup>2</sup> <https://www.wavestone.com/en/insight/pharmaceutical-companies-strategic-alliances/>

▪ قامت مؤسسة "Glaxo Wellcome PLC" وهي واحدة من أكبر ثلاث مؤسسات صيدلانية في المملكة المتحدة، بالتحالف مع مؤسسة "Biota" وهي مؤسسة أسترالية متخصصة في الكيمياء الحيوية بتطوير دواء "Relenza" وهو دواء يُستخدم في علاج الإنفلونزا بموجب شروط هذا التحالف سوف تمتلك مؤسسة "Biota" حقوق التسويق العالمية لمنتج "Relenza" وستتلقى "Biota" 10% من صافي عائدات المبيعات في أستراليا و7% لبقية العالم. وبدأت عملية طلب ترخيص التسويق الدولي في النصف الثاني من سنة 1998، ومنذ ذلك الحين تمت الموافقة على "Relenza" في 30 دولة منها الولايات المتحدة وجميع الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي (15) واليابان.<sup>1</sup>

#### أولاً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين "Astrazeneca" و"Rigel Pharmaceuticals"

كما أشرنا إليه سابقاً، وفي الكثير من المحطات التي تناولناها في هذا البحث فإن عملية البحث عن أدوية جديدة ومبتكرة تلبي حاجيات المستهلكين تتطلب الكثير من الاستثمارات الضخمة والتي تتطلب مدة زمنية طويلة نوعاً ما في مجال البحث والتطوير، وهذا لتعزيز ميزتها التنافسية.

فإستراتيجية التنوع بالتحالف في صناعة الأدوية والتكنولوجيا الحيوية صارت أداة مهمة في مؤسسات الأدوية والتكنولوجيا الحيوية لأنها تواجه العديد من المخاطر ولاسيما انتهاء براءات ال حيث أعلنت مؤسستا عن إتفاقية التوقيع على إستراتيجية التنوع بالتحالف من خلال الإتفاق على ترخيص حصري عالمي لتطوير وتسويق منتج وهو منتج لمؤسسة في المراحل المتأخرة من إتهاب المفاصل.

#### 1. لمحة موجزة عن المؤسستين "Astrazeneca" و"Rigel Pharmaceuticals"

في هذه النقطة سوف يتم التعريف بالمؤسستين اللتان استفادتتا من إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لهما.

▪ "Rigel Pharmaceuticals": تأسست في ولاية "ديلاوير" في يونيو 1996، ومقرها في جنوب "سان فرانسيسكو"، كاليفورنيا، تعمل على تطوير عقاقير في المرحلة السريرية حيث تسعى دائماً إلى إكتشاف وتطوير عقاقير جديدة صغيرة الجزيئات لعلاج الأمراض الإلتهابية وأمراض المناعة الذاتية، وكذلك لإضطرابات العضلات، تُركز المؤسسة في إنتاجها على التعاون الإستراتيجي مع أكبر المؤسسات الصيدلانية المعروفة لتطوير وتسويق المنتجات المبتكرة الجديدة. بالإضافة أنها تملك برامج لتطوير المنتجات في الأمراض الإلتهابية، أمراض المناعة الذاتية مثل إتهاب المفاصل ونقص الصفائح الدموية والربو، وكذلك في السرطان.

<sup>1</sup> OCDE, *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle - Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*, 2001, p : 94.

▪ "Astrazeneca" هي مجموعة صيدلانية نتجت عن إندماج "Astra" و "Zeneca" في أبريل 1999، وتُعتبر واحدة من أكبر مؤسسات الأدوية في العالم، وتعمل جاهدة من خلال إستراتيجياتها المنتهجة في مجال التعاون وانتهاج إستراتيجيات التنوع لتطوير منتجاتها تحقيق قوة عالمية والوصول إلى أكبر نسبة في المبيعات والتسويق والحصول على منصة أقوى للبحث والتطوير مع قوة مالية أكبر، فهي تملك ما يقارب من 63000 موظف حول العالم في مجال البحث والتطوير والتصنيع وبيع الأدوية وكذا في توفير خدمات الرعاية الصحية، وتتواجد المؤسسة في سبعة مجالات علاجية رئيسية هي: أمراض السكر والتخدير وأمراض القلب والأمراض المعدية والجهاز الهضمي والأورام والأعصاب وأمراض الجهاز التنفسي.<sup>1</sup>

## 2. دوافع انتهاج هذه الإستراتيجية وأبرز المنافع المكتسبة

مرض إلتهاب المفاصل، مرض يتسبب في تلف الكثير من المفاصل والأعضاء مما يؤدي إلى إعاقة خاصة إذا لم يتم علاجه بشكلٍ كافٍ، وعلى الرغم من الخيارات العلاجية الموجودة إلا أن يبقى العديد من المرضى يعانون من الألم وتفاقم تدمير المفاصل، فالحاجة إلى خيارات علاجية أخرى دفعت بالمؤسستين إلى انتهاج إستراتيجية التنوع بالتحالف لتطوير منتج جديد مضاد لإلتهاب المفاصل.

لذا اتفقت كل من مؤسسة "Astrazeneca" ومؤسسة "Rigel Pharmaceuticals" على تطوير منتج "، وبمجرد أن تصبح الإتفاقية سارية المفعول ستدفع "Astrazeneca" 100 مليون دولار لمؤسسة "Rigel Pharmaceuticals"، مع 345 مليون دولار إضافية في حالة تحقيق التطور المحدد، مع الترخيص لمؤسسة ببيع المنتج.

من بين المنافع المكتسبة ضمن إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسستين هو التعاون في مجال البحث والتطوير وتبادل المعرفة حيث تم تطوير منتج " fostamatinib " بمساعدة مؤسسة "Astrazeneca" التي أكملت مراحل تطويره وإيداعه ومن ثم تقديمه للأسواق من طرف مؤسسة "Astrazeneca" عبر المراحل التالية: 2010: بدأت تجارب المرحلة الثالثة على منتج " fostamatinib "؛

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca#Histoire>

الجدول رقم (57): خط الأنابيب حسب منطقة العلاج في 31 ديسمبر 2011 لمؤسسة "Astrazeneca" في

ظل إستراتيجية التنوع بالتحالف

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	
Caprelsa (vandetanib) RanmarkTM (denosumab)	ZD4547 AZD8931 <b>fostamatinib</b> MEDI-575 selumetinib (AZD6244) (ARRY-142886) tremelimumab	AZD1480 AZD2014 AZD3514 AZD5363 AZD8330 (ARRY-424704) MEDI-551 MEDI-565 MEDI-573 MEDI-3617 moxetumomab pasudotox (CAT-8015) olaparib selumetinib (AZD6244) (ARRY-142886)/ MK2206	الأورام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من تقاريرها المالية.

تمت إضافته إلى جدول خطوط الأنابيب بعد بدء المرحلة الثانية في جانفي 2012، وهو منتج الشريك ""؛

بالنسبة لمؤسسة "Rigel Pharmaceuticals":

من خلال إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسة "Astrazeneca" منافع مالية وتنافسية فيما يخص في إدارة محفظة منتجاتها.

✓ برامج تطوير المنتجات:

الجدول رقم (58): برامج تطوير المنتجات لمؤسسة "Rigel Pharmaceuticals" في ظل

إستراتيجية التنوع بالتحالف

خط الأنابيب	المرحلة	الحالة
Fostamatinib— Oral SYK Inhibitor RA	المرحلة الثالثة	أشارت مؤسسة "Astrazeneca" أن المرحلة 3 من الدراسات السريرية المتعلقة بـ"RA" مستمرة كما مخطط لها مع طرح المنتج النهائي في الولايات المتحدة في النصف الثاني من سنة 2013.
R343—Inhaled SYK Inhibitor	المرحلة الأولى	أكملت مؤسسة "فايزر" المرحلة الأولى من التجارب السريرية على منتج "R343" الموجه لعلاج الربو، وتم إعادته للمؤسسة سنة 2011 لبدء التجربة السريرية الثانية في 2012.

Source : Rigel Pharmaceuticals Inc, 2011 Annual Report and Form 10K, p:02.

نتيجة للتعاون مع مؤسسة "Astrazeneca" في مجال البحث والتطوير في خط أنابيب الخاص بمؤسسة "Rigel Pharmaceuticals" المتعلقة بدراسة "fostamatinib" الموجه لعلاج إلتهاب المفاصل، بدأت مؤسسة "Astrazeneca" المرحلة الثانية من التجارب السريرية لمعرفة تأثير "fostamatinib" على أورام الدم الخبيثة في الربع الأول من سنة 2012 لذا تم إضافته في خط أنابيب المؤسسة الخاص بمؤسسة "Astrazeneca" في مجالين منها مجال الأورام ومجال إلتهاب الجهاز التنفسي؛ في ديسمبر، أعلنت "Astrazeneca" عن نتائج متقدمة والمتمثلة في دراسة المرحلة الثانية لمنتج "fostamatinib" ومن المتوقع أن تكتمل المرحلة الثالثة من الدراسات المحورية في برنامج الاختبار السريري في الربع الثاني من سنة 2013، والقيام بالإيداعات التنظيمية في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي للاستخدام على أساس برنامج التطوير السريري في المرحلة 3؛ بخصوص المنافع المالية المكتسبة من خلال هذا التحالف، فلقد تم كسب 250 مليون دولار من "Astrazeneca" في 29 سبتمبر 2010 لإكمال تحويل "fostamatinib" إلى مؤسسة "Rigel Pharmaceuticals" وبدء المرحلة الثالثة من التجارب السريرية.

ثانياً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين "Sanofi" و "Bristol Mayers Squibb" في تحسين

#### الميزة التنافسية

مؤسسة "سانوفي" مثلها مثل باقي المؤسسات الصيدلانية تواجه تحدي إرتفاع التكاليف في البحث والتطوير لإنتاج منتجات مبتكرة تفي بالغرض، وكغيرها من المؤسسات لجأت إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسات في نفس المجال من أجل إزالة هذه العقبة وإتمام منتجاتها بالتعاون مع حليفها، حيث لجأت "سانوفي" إلى هذه الإستراتيجية وبالضبط إستراتيجية الترخيص لمواجهة إرتفاع تكاليف البحث والتطوير، لأنها تملك 12 منتج قيد التطوير علماً أن تكلفة تطوير المنتج الواحد تفوق 400 مليون دولار، لذا تحالفت مع منافسها "BMS" حتى تستفيد من التعاون من خلال تمويل البحث مما يسمح للحليف المرخص له بتسويق المنتجات مقابل 15% من المبيعات فقط. وهذا ما سنراه في هذه التجربة بالتركيز على أهم النقاط الإيجابية المحصل عليها نتيجة انتهاج هذه المؤسسة لإستراتيجية التنوع بالتحالف عن طريق الترخيص.

فدخلت "سانوفي" في إتفاقية تعاون لتطوير منتجين من منتجاتها من منتجات القلب والأوعية الدموية

وهما:<sup>1</sup>

- "clopidogrel" وهو عامل مضاد للتخثر للوقاية من النوبات والسكتة الدماغية؛
- "SR 47436" وهو مضاد لارتفاع ضغط الدم الشرياني.

<sup>1</sup> <https://www.thepharmaletter.com/article/sanofi-alliance-with-bristol-myers-squibb>.

ولقد نصت إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "Sanofi" ومؤسسة "Bristol Meyers Squibb" على الشروط التالية:

- **التسويق المشترك:** في ظل نظام التسويق المشترك، تقوم كل مؤسسة بتسويق المنتجات بشكل مستقل تحت الأسماء الخاصة بها؛
- **الترويج المشترك:** في ظل نظام الترويج المشترك، يتم تسويق المنتجات من خلال ترتيبات إستراتيجية التنوع بالتحالف "ترتيبات تعاقدية" تحت اسم علامة تجارية واحدة.

ونتيجة لإستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "Bristol Meyers Squibb" ومؤسسة "Sanofi" فإن هذه الأخيرة اكتسبت خيار الترخيص في منتجات أخرى من مؤسسة "Bristol Meyers Squibb" في بعض الأسواق الأوربية وهنا تدخل ضمن الحصول على منافع تنافسية وتوليد أسواق جديدة لمنتجاتها. تجدر الإشارة أن كلا المؤسستين مهمتين في صناعة الأدوية، لديهم نفس الهدف وهو البحث عن الحلول العلاجية المبتكرة وتطويرها وتصنيعها وتسويقها، مؤسسة "Sanofi" أكثر تواجدا في السوق الأوربية و"Bristol Meyers Squibb" في السوق الأمريكية، وتشتركان في تطوير أدوية لعلاج أمراض القلب والأوعية الدموية.

في سنة 1993، قررت "Sanofi" و" BMS" إنشاء إستراتيجية التنوع بالتحالف لتطوير وتسويق منتجين اكتشفتها مؤسسه "Sanofi" والمتمثلة في دواء "Plavix" والمعروف أيضا باسم "Iscover"، واسمه العام هو "Clopidrogel"، والدواء الثاني هو "Aprovel" والمعروف أيضا باسم "Avapro" أو "Karvea"، واسمه العام هو "Irbesartan" يساعد في علاج ارتفاع ضغط الدم والفشل الكلوي لدى مرضى السكري من النوع الثاني.

بالنسبة لهذين المنتجين، أجرت "Sanofi" سلسلة من التجارب في المرحلة المبكرة من التطور قبل السريري والتي سمحت لها بالتنبؤ بمستقبل هذين المنتجين أي من بين الأدوية التي ستكون لها مبيعات عالمية قوية تتجاوز 750 مليون يورو، ولكن كان يتعين اختبار السريري الحقيقي لمعرفة فوائدهما ومخاطرها. يعمل التحالف في إطار منطقتين جغرافيتين، منطقة مرتبطة بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا، والمنطقة الثانية تشمل أوروبا وآسيا، وتم الإتفاق بين المؤسستين لإدارة النفقات مثل التسويق والبحث والتطوير لتوريد المنتج النهائي إلى المنطقة المستهدفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [https://s21.q4cdn.com/104148044/files/doc\\_financials/annual\\_reports/BMY\\_AR\\_05.pdf](https://s21.q4cdn.com/104148044/files/doc_financials/annual_reports/BMY_AR_05.pdf), p: 84.

## ▪ المنافع المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالتحالف

### ✓ بالنسبة لنمو المبيعات:

أدت إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "Sanofi" ومؤسسة "BMS" إلى نمو في المبيعات منذ إطلاق منتجات التحالف نهاية 1997 إلى بداية 1998 وحتى وقت انتهاء إستراتيجية التنوع بالتحالف المرتبط بانتهاء صلاحية براءات لإختراع في سنة 2012، فلقد تمكنت المؤسسة من تطوير المنتجين وتسويقهما وزيادة حصصهم السوقية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية مدرة بذلك إيرادات.

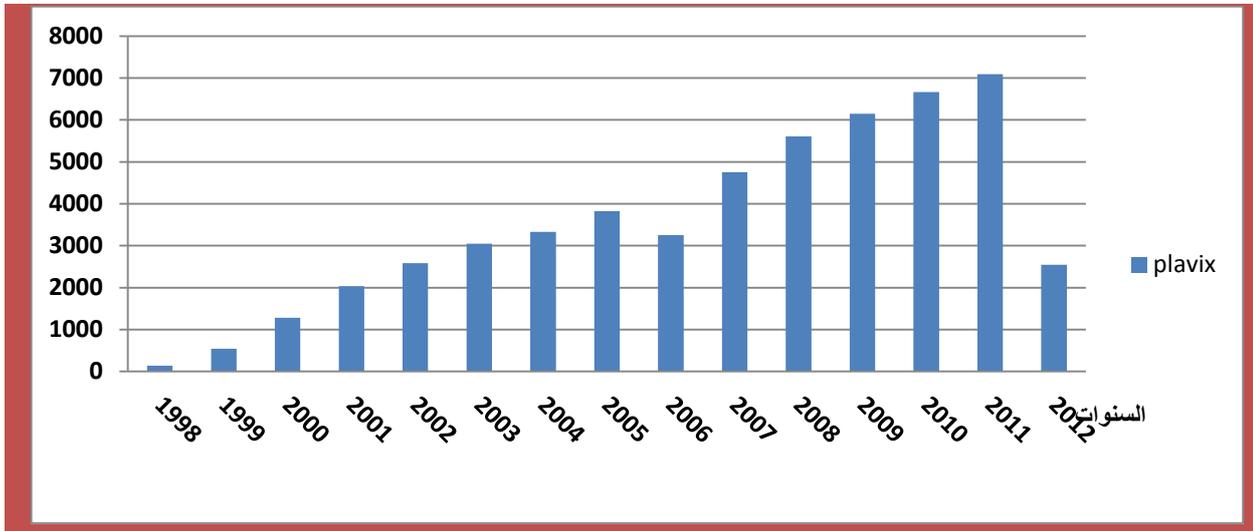
بمساعدة مؤسسة "BMS" وبإطلاق منتج "Plavix" و"Avapro/Avalide" فقد حققت سنة 2004 نمو في خطان من خطوط الإنتاج حيث نمت مبيعات "Plavix" بنسبة 35% بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية في حين انخفضت مبيعات "Avapro/Avalide" بنسبة 7%؛

ولقد استمر نمو مبيعات المنتجين المطورين من طرف مؤسسة "" مسجلة بذلك إيرادات وأرباح عادت لكلا المؤسستين.

والشكل التالي يوضح تطور مبيعات منتج "Plavix" من سنة إطلاقه في الأسواق إلى غاية سنة 2012 سنة انتهاء براءة الاختراع للمنتج.

الشكل رقم (11): تطور مبيعات المنتجات المتحالفة للمؤسستين "Sanofi" و" BMS"

خلال الفترة 2012/1998 الوحدة: مليار دولار



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على التقارير المالية للمؤسستين.

### ✓ بالنسبة لتكاليف البحث والتطوير:

أدت إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "Sanofi" ومؤسسة "BMS" إلى تحقيق وفورات في التكاليف فلقد استطاعت مؤسسة "" توفير نصف تكاليف التطوير ونصف تكاليف التصنيع ونصف تكاليف

التسويق والاعلان، وعليه فقد وفرت ما قيمته 20.5 مليار يورو وهو المبلغ الذي دفعته لمؤسسة "BMS" والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (59): المؤشرات العامة للتوفير في التكاليف الوحدة: مليون يورو

مع التعاون مع مؤسسة "BMS"	سانوفي مع التعاون	سانوفي بدون تعاون	
0	450	450	تكاليف البحث
800	800	1600	تكاليف التطوير
14500	14500	29000	تكاليف التصنيع
5200	5200	10400	تكاليف التسويق والإعلان
20500	20950	41450	إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسستين من تقاريرها المالية:

<https://www.bms.com/investors/financial-reporting/annual-reports.html>

<https://www.annualreports.com/Company/sanofi>

من خلال إستراتيجية التنويع بالتحالف المبرمة بين مؤسسة "Sanofi" ومؤسسة "BMS"، فإن هناك مجموعة من المكاسب التي استفادت منها كلا المؤسستين، وحتى المرضى فإن المكسب الكبير هو ظهور منتج "" ومنتج "" الذي يكتسي خصائص علاجية كبيرة بالنسبة للمرضى؛ كما تمكنت مؤسسة "Sanofi" ومؤسسة "BMS" من تطوير وتسويق منتجين من الابتكارات الرئيسية مع تسجيل إيرادات عالية فيهما.

### المطلب الثالث: دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات التكنولوجية

الرغبة في البقاء، وتحقيق ميزة تنافسية شعارين ودافعين جعلت المؤسسات العالمية تنتهج إستراتيجية التنوع بالتحالف على أساس التعاون المتولد ضمن هذه الإستراتيجية وتبادل المنافع في ظل العمل الجماعي التعاوني لإنشاء جوٍّ مستقر نتيجة الاستفادة من المزايا الناتجة عنه كالمشاركة في التقنيات التكنولوجية والمالية والمخاطر وما إلى ذلك السابق ذكرها آنفاً في مجال دراستنا.

وعليه فإن إستراتيجية التنوع بالتحالف تُعد وسيلة مهمة لنموّ المؤسسات في أي بيئة أعمال لتوفيرها ميزة التعاون العلمي والتقني والاستخدام الفعال للموارد خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في المجال التكنولوجي التي تتميز صناعتها بتكنولوجيا عالية ذات تكاليف مرتفعة.

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى عرض تجربتين في هذا المجال الأولى متعلقة بتجربة "IBM" و"Apple" والثانية متعلقة بتجربة "Toshiba" و"Microsoft"، حيث سيتم تناول هاتين التجريبتين لمؤسسات عاملة في الصناعة التكنولوجية وكيف استفادت من هذه الإستراتيجية وأهم النقاط الإيجابية التي تم اكتسابها من هذه الإستراتيجية المنفذة بينهم.

**أولاً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسستي "IBM" و"Apple" في تحسين الميزة التنافسية**  
التطور التكنولوجي، واشتداد المنافسة في الأسواق باستمرار مع زيادة الطلب على المنتجات الأكثر جودة وكفاءة من قبل المستهلكين مع تغيّر تفضيلاتهم، جعل أي مؤسسة تعمل في هذا المجال غير قادرة بمفردها على مواجهة هذه المنافسة المرتبطة بالتطور التكنولوجي حتى وإن كانت هذه المؤسسة رائدة ومسيطرة على السوق. الأمر الذي دفع بالمؤسسات الصناعية خاصة منها في مجال صناعة الحواسيب الذي بدوره يتصف بمنافسة شرسة هو أيضاً إلى اللجوء لتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل الحصول على حصة في السوق واكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، ومواكبة التكنولوجيا المتطورة والمعقدة.

وسنتطرق في هذا العنصر إلى إظهار أن إستراتيجية التنوع بالتحالف يُمكن أن تلعب دوراً مهماً في تسهيل القيام بالمشاريع خاصة التي ترتكز على التكنولوجيا العالية، وهنا سنركز على تجربة إستراتيجية التنوع بالتحالف في الصناعة التكنولوجية التي حدثت بين مؤسسة آبل "Apple" ومؤسسة إبي أم "IBM" وعرض أهم النقاط الإيجابية المكتسبة من انتهاج هذه الإستراتيجية، وكيف تمكّنت مؤسسة "IBM" من التحول من مؤسسة تصنيع الأجهزة إلى مؤسسة برمجيات تعمل على تزويد العالم بمختلف الخدمات المطلوبة في هذا المجال، ونلفت الانتباه أن هذه المؤسسة ترتكز بشكل على أساسي في إستراتيجياتها على إنشاء شبكة التحالفات ولكن نحن سنركز في هذه التجربة على السنوات تلت تحالفها مع آبل "Apple" مع الإشارة

فقط إلى تحالفات جديدة ربطتها مع شركاء آخرين باعتبار أن الدراسة والمؤشرات المالية التي سنظرها ستكون إلى السنة الحالية.

### 1. لمحة موجزة عن المؤسستين آبل "Apple" وإبي أم "IBM"

في هذه النقطة سوف يتم التعريف بالمؤسستين اللتان قامتا بالتحالف والتعرف على أهم المجالات والمنتجات التي تقوم به كل واحدة منهما.

▪ **مؤسسة آبل "Apple":** والتي كانت تُعرف سابقاً بمؤسسة "Apple Computer"، هي مؤسسة تقوم بتصميم وتصنيع وتسويق منتجات الإلكترونيات الاستهلاكية، أجهزة الكمبيوتر الشخصية، ومشغلات الموسيقى المحمولة، والهواتف الخلوية بالإضافة إلى البرامج والخدمات والأجهزة ذات صلة. تبيع "Apple" منتجاتها حول العالم وتقدم الدعم من خلال موقعها على الإنترنت وفي أكثر من 250 متجراً للبيع بالتجزئة حول العالم.<sup>1</sup> تأسست في أبريل 1976 من قبل ستيف. فهي مؤسسة أمريكية رائدة في مجال تصنيع الكمبيوتر والتكنولوجيا مقرها في "أرمونك" بنيويورك، تأسست على يد "توماس واتسون" وتم سنة 1911 نتيجة للاندماج بين ثلاث مؤسسات مزدهرة قامت بعمل أجهزة تبويب بطاقة منقبة.<sup>2</sup> ومن بين منتجات مؤسسة "آبل" الأكثر شهرة نجد أجهزة كمبيوتر "Macintosh" و "iPod"، و "iPhone" و "Apple Watch" ومشغل وسائط "iTunes" وغيرها من البرامج والمنتجات المعروفة على الساحة، وحسب إحصائيات سنة 2019 فإن المؤسسة تُوظف 137000 شخصاً وتُدير 506 متاجر "آبل" في 25 دولة وحتى أنها تقوم بتسيير متاجر عبر الإنترنت من خلال القيام بنشاط بيع الأجهزة والبرامج، محققة أرباح وصلت إلى 55.2 مليار دولار.<sup>3</sup>

▪ **مؤسسة إبي أم "IBM":** وهي اختصار لكلمة "International Business Machines" وهي مؤسسة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، حيث من سنة 1911 وهي تُزاول نشاطها ومقرها مدينة "أرمونك" في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، فهي أكبر مؤسسة في العالم والتكنولوجيا والعلامة التجارية الثانية من حيث القيمة، من أبرز نشاطاتها على مستوى بيئة الأعمال التي تُعرف بها هي صناعة وبيع أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، تقديم خدمات البنية التحتية، وخدمات إستضافة المواقع، وخدمات إستشارية في مجالات تتراوح بين الحواسيب

<sup>1</sup> <https://web.stanford.edu/class/ee204/Publications/Apple-and-the-eBook-reader.pdf>, p:2.

<sup>2</sup> <http://www.differencebetween.net/technology/difference-between-ibm-and-apple/>

<sup>3</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Apple>.

الرئيسية لتكنولوجيا النانو، وتلقب بـ"الأزرق الكبير"، فهي تضم أكثر براءات إختراع من أي مؤسسة أخرى مقرها الولايات المتحدة تكنولوجياً وثمانية مختبرات للبحوث في جميع أنحاء العام.<sup>1</sup>

## 2. دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تعظيم الميزة التنافسية لمؤسستي "IBM" و "Apple"

تُعد إستراتيجية التنوع بالتحالف وسيلة مهمة للأداء المبتكر والمتطور للمؤسسات العاملة في القطاع التكنولوجي، ولقد كانت مؤسسة "Apple" مؤسسة ذات تاريخ عريق في تصنيع أجهزة الكمبيوتر في العالم وكانت الأفضل على المستوى العالمي خاصة أن المتصفح لإستراتيجياتها المعتمدة يجدها متكاملة رأسياً في جميع مراحل تصميم وإنتاج وتسويق أجهزة الكمبيوتر، غير أن القيادة والتفوق والتميز بالرغم من السيطرة ولسنوات عديدة إلا أن بيئة الأعمال خاصة في المجال التكنولوجي والذي يتسم بالتغير السريع في التكنولوجيا والإبداعات جعل المؤسسة تواجه منافسة شرسة في ظل ظهور ابتكارات جديدة.

فمنتجات وخدمات مؤسسة "Apple" تتواجد وتتنافس في سوق عالمي شديد التنافسية يتميز بخفض الأسعار، والضغط التنافسي على الهوامش الإجمالية، والتقديم السريع لمنتجات جديدة، ودورة حياة المنتج القصيرة والاعتماد السريع للتقدم التكنولوجي والمنتجات من قبل المنافسين وحساسية الأسعار على جزء من المستهلكين، فالمؤسسة وحسب تاريخها تتبع إستراتيجية تقديم منتجات جديدة ومبتكرة مع التركيز على تصميم وتطوير الحل الكامل لمنتجاتها والذي يشمل الأجهزة وتطبيقات برامج أنظمة التشغيل والخدمات الأخرى.

كما أن لإستراتيجية التنوع بالتحالف كان لها دور فعال في تسهيل إنجاز المشاريع المسطرة من طرف مؤسسة "IBM" والتي جعلتها تتحول من مؤسسة تصنيع الأجهزة إلى مؤسسة برمجيات ذات جودة عالية ومزود خدمة عالمي.

فالمؤسسة "IBM" تحالفت أكثر من أي مؤسسة أخرى، ففي الفترة الممتدة من 1985 إلى 1996 أبرمت 204 تحالفاً مع 191 شريكاً مختلفاً والتي كانت تتمحور كلها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة أساساً في أجهزة الكمبيوتر وما يرتبط به من إبتكارات، والإلكترونيات الدقيقة، والبرمجيات وأنشطة أخرى متنوعة.<sup>2</sup>

وبالرغم من أن كلا المؤسستين نشيطتين في تشكيل وعقد إستراتيجيات التنوع بالتحالف مع الآخرين إلا أن تشكيل التحالف مع بعضهما البعض لم يبدأ حتى أوائل التسعينيات، فخلال الفترة الممتدة 1991 إلى 1996 نجد أن هناك 19 تحالفاً تكنولوجياً بين مؤسسة "IBM" ومؤسسة "Apple"، 12 منها ذات طبيعة

<sup>1</sup> [https://ar.wikipedia.org/wiki/أي\\_بي\\_إم](https://ar.wikipedia.org/wiki/أي_بي_إم)

<sup>2</sup> Koen Dittrich, Geert M. Duysters, **The role of Innovtion Networks in a changing competitive environment: The Case of IBM**, IASTED International Conference, 2003, p: 6.

بسيطة وصریحة في حين سبعة تحالفات بينها ضمت شركاء آخرين. ولقد تم إنشاء أول تحالف تقني بين "Apple" و"IBM" في سنة 1991، حيث أصبح التصميم القائم على للحوسبة الشخصية "DOS" هو التصميم السائد، ومن المعروف أنه في الفترة السابقة عندما كان هناك تصميمان متنافسان بشدة، حيث كانت حصة تصميم "Mac" في إجمالي مبيعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية كبيرة، وبحلول سنة 1991 انخفضت حصة "Apple" في مبيعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى 11,2% بينما أصبحت الأنظمة القائمة على "DOS" هي المعيار الفعلي بحصة تبلغ 85%، ومن هذا المنطلق كان مضمون إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسستين قائم على التشارك في تطوير برامج الإتصالات عن بعد والتقنيات التكميلية وبرامج معالجة البيانات الجديدة.<sup>1</sup>

ولو نعود للأسباب التي دفعت بالمؤسستين للدخول لإبرام هذه الإستراتيجية، نجد أن من أبرزها هو الساحة التنافسية التي تنشط فيها المؤسستين والتي ستلعب فيها إستراتيجية التنوع بالتحالف التي تتميز بكثرة الولاءات المتعددة، بالإضافة إلى أن منافسهم الرئيسي يتبع نموذجاً مفتوحاً بشكل واضح حيث يرحب بالعديد من الشركاء، ناهيك عن تفوق نظام "Android" من "Google" على "iPhone" من "Apple" في الوحدات المباعة على وجه التحديد لأنه يباع من قبل العديد من اللاعبين مثل "Samsung" و"HTC" و"Motorola". فالهدف الأساسي من هذا الإرتباط هو تحويل التقل إلى مؤسسة ذات فئة جديدة من التطبيقات الإحترافية، مما يوفر إمكانات "IBM" من حيث تحليل كميات كبيرة من البيانات "البيانات الضخمة" على أجهزة "Apple" وهذا لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال وإيجاد حلول الأجهزة المحمولة.<sup>2</sup> ويرتكز هذا الإتفاق على أربع ركائز أساسية هي:<sup>3</sup>

- العمل على تصميم فئة جديدة من التطبيقات تجمع أكثر من 100 حل مصمم خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء المحترفين، بما في ذلك التطبيقات الأصلية المصممة لأجهزة "iPhone" و"iPad"؛
- تصميم تطبيقات الهاتف المحمول بشكل مشترك لأجهزة "iPhone" و"iPad" اللوحية التي تُدمج تقنيات "IBM" للمؤسسات؛
- ستبيع "IBM" أيضاً أجهزة "iPhone" و"iPad" مع منتجات مصممة خصيصاً لعملاء الأعمال وتقدم خدمات سحابية مُحسنة لأجهزة "Apple" المحمولة؛

<sup>1</sup> John Hagedoorn, Elias Carayannis, Jeffrey Alexander, **Strange bedfellows in the personal computer industry: technology alliances between IBM and Apple**, journal Research Policy, Vol 30, Iss 5, 2001, p: 843.

<sup>2</sup> <https://www.apple.com/fr/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility/>

<sup>3</sup> [https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/apple-et-ibm-nouent-une-alliance-historique-sur-le-marche-des-entreprises\\_1559662.html](https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/apple-et-ibm-nouent-une-alliance-historique-sur-le-marche-des-entreprises_1559662.html).

▪ خدمة دعم "AppleCare" الجديدة مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العمل، مع وضع خطط جديدة من مؤسسة "IBM" لتفعيل الجهاز وإدارة الخدمة.

وهذا ما سيسهل إمكانية تحليل البيانات الضخمة الشهيرة لمؤسسة "IBM" لمستخدمي "ISO" نظام تشغيل الأجهزة المحمولة من "Apple"، مما يفتح فرصة كبيرة في السوق لهذه الأخيرة والاستفادة من النمو القوي لقطاع الهاتف المحمول والحصول على موقع قوي في هذا السوق.

فالاستفادة من نقاط القوة التي تسخر بها كلا المؤسستين سينتج عنه إنشاء تقنيات يمكنها معالجة البيانات الضخمة والتحليلات الخاصة بمؤسسة "IBM" مع تجربة عملاء "Apple" وهذا ما سيغير طريقة عمل المؤسسات وموظفيها بشكل هادف مع "iPhone" و"iPad" مما يتيح نمواً أسرع وأسهل في الأداء ورضا العملاء. وفيما يلي عرض للمؤشرات المالية لمؤسسة "IBM" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال الفترة الممتدة من 1984 إلى 1991.

الجدول رقم (60): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "IBM" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 1991/1984 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الأصول	التكاليف	الأرباح	النمو في المبيعات	المبيعات	
-	37,243.0	3.469.5	5,485.0	-	40,180.0	1984
-	42,808.0	3.935.5	6,582.0	%14.32	45,937.0	1985
-	52,634.0	4.350.1	6,555.0	%8.96	50,056.0	1986
88,785.0	57,814.0	4.646.1	4,789.0	%2.38	51,250.0	1987
68,064.0	63,688.0	4.895.9	5,258.0	%5.78	54,217.0	1988
70,057.0	73,037.0	5.387.5	5,806.0	%10.07	59,681.0	1989
61,205.5	77,734.0	5.968.0	3,758.0	%5.92	63,438.0	1990
74,995.1	87,568.0	6.299.8	6,020.0	%8.79	69,018.0	1991

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من التقارير المالية على الموقع الإلكتروني:

<https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting>

من خلال القراءة الأولية للمؤشرات الظاهرة في الجدول أعلاه لمؤسسة "IBM" نلاحظ أن كل من مبيعاتها وأرباحها وقيمتها السوقية في تزايد مستمر، فضلاً عن تسجيلها لقيم متزايدة أيضاً على مستوى أصولها والربح التشغيلي، وهذا ما يُثبت بأن هذه المؤسسة وحتى قبل خوضها لإستراتيجية التنوع بالتحالف كانت قوية و متمكنة على جميع المستويات، حيث عرفت مؤشرات المؤسسة خلال سنة 1991 ارتفاعاً واضحاً، حيث ارتفعت القيمة السوقية إلى 74.995.1 مليار دولار مقارنة بسنة 1990 التي كانت تبلغ 61.205.5 مليار دولار، وفي نفس السياق شهدت أرباحها إرتفاعاً ملحوظاً حيث قفزت قيمتها إلى 6.020.0

الفصل الثالث:.....التجارب الدولية في تعظيم الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

مليار دولار بعدما كانت تسجل 3.758.0 مليار دولار سنة 1990. والحال كذلك بالنسبة للأرباح حيث سجلت إرتفاعاً ملحوظاً خلال هذه السنة بقيمة 6,020.0 مليار دولار مقارنة بسنة 1990 التي كانت تساوي 3,758.0 مليار دولار.

**دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين التموضع السوقي لمؤسسة "IBM"**

تعمل المؤسسة على الحفاظ على أسواقها التي تنشط فيها، مع العمل على توليد أسواق جديدة ذات امتداد جغرافي لمختلف منتجاتها، ونتيجة للتطور والابتكار الذي يمس محفظة أعمال المؤسسة فلقد صارت تملك محفظة ذات فئات مختلفة وكل فئة تقدم خدمة معينة، ولقد استفادت المؤسسة من استثماراتها على مدى السنوات نتيجة العمل مع مؤسسة "IBM" والاستفادة من أسواقها، وحالياً تعمل في أكثر من 175 دولة مع توزيع واسع للإيرادات نتيجة لبصمتها العالمية، وفيما يلي عرض لمختلف المناطق والأسواق الجغرافية التي تدر إيرادات للمؤسسة.

**الجدول رقم (61): مبيعات مؤسسة "IBM" حسب المناطق الجغرافية بعد إستراتيجية التنوع**

بالتحالف خلال الفترة 2019/2008 الوحدة: مليون دولار

الإجمالي	آسيا والمحيط الهادي	أوروبا/ الشرق الأوسط/ أفريقيا	الولايات المتحدة الأمريكية	
100.939	21.111	37.020	42.807	2008
93.477	20.710	32.583	40.184	2009
97.060	23.150	31.866	42.044	2010
104.170	25.273	33.952	44.944	2011
102.268	25.937	31.775	44.556	2012
97.800	22.923	31.628	43.249	2013
92.326	20.216	30.700	41.410	2014
81.430	16.871	26.073	38.486	2015
79.594	17.313	24.769	37.513	2016
78.793	16.970	24.345	37.479	2017
79.591	17.106	25.491	36.994	2018
77.147	16.430	24.443	36.274	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من التقارير المالية

الجدول رقم (62): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "IBM" بعد التحالف خلال الفترة

الوحدة: مليار ين

المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
64,523	-2,827.0	86,705	49,321.7	1992
62,716	(8,101)	81,113	31,571.8	1993
64,052	3,021	81,091	30,595.4	1994
71,940	4,178	80,292.0	48,265.7	1995
75,947	5,429	81.132	68,256.8	1996
78,508	6,093	81,499	74,332.5	1997
81,667	6,328	86,100	98,321.9	1998
87,548	7,712	87,495	165,747.4	1999
88,396	8,093	88,349	193,810.5	2000
85,866	7,723	88,313	167,648.6	2001
81,186	3,579	96,484	183,313.8	2002
89,131	7,583	104,457	136,379.4	2003
96,293	8,430	109,183	166,949.8	2004
91,134	7,934	105,748	146,708.0	2005
91,424	9,416	103,234	131,112.5	2006
98,786	10,418	120,431	143,070.4	2007
103,630	12,334	109,542	158,602.8	2008
95,758	13,425	109,022	126,319.0	2009
99,870	14,833	113,452	167,909.1	2010
106,916	15,855	116,433	197,784.3	2011
104,507	16,604	119,213	241,314.5	2012
98,367	16,483	126,223	237,724.9	2013
92,793	12,022	117,271	200,447	2014
81,741	13,190	110,495	158,642	2015
79,919	11,872	117,470	145,525	2016
79,139	5,753	125,356	145,433.0	2017
79,591	8,728	123,382	141,334.80	2018
77,147	9,431	152,186	125,560.1	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على تقارير المؤسسة.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن المؤشرات المالية والمتمثلة في الإيرادات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في نمو مستمر خلال الفترة الممتدة من 1992 إلى 2019، ونتيجة للموجة الكبيرة من التحولات التي تعرفها المؤسسات اليوم خاصة في مجال رقمنة الأعمال وجميع الخدمات من جهة، والثورة التكنولوجية التي تشهدها هذه الصناعة دفع بمؤسسة "IBM" العمل على تطوير منتجاتها لمواكبة التطورات ووضع منتجاتها ضمن تطلعات عملائها والتطورات الحاصلة على بيئة الأعمال جعلها تنتهج إستراتيجيات تعاونية للوصول لأهدافها ومن ضمن هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية التنوع بالتحالف، وفيما يلي سنبرز أهم الأحداث التي أدت إلى تحقيق هذه النتائج:

- إستمرت المؤسسة في تحقيق التفوق في الأداء في الصناعة والسوق على حد سواء، حيث بلغت مبيعاتها 99.870 مليار دولار بزيادة قدرها 4%؛
- حققت المؤسسة نتائج إيجابية في سنة 2018، حيث بلغت مبيعاتها 79.6 مليار دولار مع وهذا نتيجة الاستثمار المستمر في التكنولوجيا المبتكرة مما حسن وضعيتها التنافسية وهذا ما تثبتته القيم المسجلة في مؤشراتها المالية
- في سنة 2019، حققت مؤسسة "IBM" للعام الثاني على التوالي نمواً على مستوى كل مؤشراتنا، وكان عام قوي للمؤسسة مع تسجيل نمو متسارع للمبيعات وزيادة قوية في هوامش الربح، وهذا راجع لتعزيز محفظتها مع 65 مؤسسة بما في ذلك "Red Hat" وهي أكبر عملية إستحواذ في تاريخ "IBM" كونها مؤسسة ذات محرك نمو قوي وذات هندسة فريدة تسمح بإنشاء تطبيق مرة واحدة وتشغيله في أي مكان وهو مكسب هام لمؤسسة "IBM" من جهة، وكان عام قوي نتيجة حصول مخترعوا المؤسسة على 9262 براءة اختراع بالإضافة إلى استثمار أكثر من 45 مليار دولار في البحث والتطوير، والاستفادة من تآزر "IBM" و"Red Hat" معاً وإدخال إبتكارات جديدة إلى السوق من خلال إطلاق Z15 الجديد مع تحديث مجموعة من البرامج، كما عرفت أصولها ارتفاعاً ملحوظاً وهذا نتيجة للزيادة الحادثة في الأصول الغير ملموسة والشهرة نتيجة عملية الاستحواذ.

الجدول رقم (63): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Apple" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 1992/ 2019 الوحدة: مليار ين

المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية	
6,308	309,8	3,493.6	7,658.9	1992
7,086	530,4	4,223.7	6,509.0	1993
7,977	86,6	5,171.4	4,281.2	1994
9,188	310,2	5,302.7	4,256.9	1995
11,062	424.0	6,231.0	3,199.6	1996
9,833	-816.0	5,364.0	2,064.8	1997
7,081	-1,045.0	4,233.0	3,448.5	1998
5,941	309.0	4,289.0	4,605.0	1999
6,134	601.0	5,161.0	18,419.9	2000
7,983	786.0	6,803.0	6,812.4	2001
5,363	-25.0	6,021.0	8,633.1	2002
5,742	65.0	6,298.0	5,327.9	2003
6,207	69.0	6,815.0	8,808.8	2004
8,279	276.0	8,050.0	34,525.5	2005
13,931	1,335.0	11,551.0	55,069.6	2006
24,006	3,496.0	25,347.0	80,602.6	2007
32,479	4,834.0	39,572.0	125,688.1	2008
36,537	5,704.0	53,851.0	95,155.7	2009
65,225	14,013.0	75,183.0	209,379.0	2010
108,249	25,922.0	116,371.0	323,866.1	2011
156,508	41,733.0	176,064	568,615.1	2012
170,910	37,037	207,000	415,683.3	2013
182,795	39,510	111,547	479,069	2014
233,715	53,394	290,479	724,773	2015
215,639	45,687	321,686	604,304	2016
229,234	48,351.0	375,319.0	753,718	2017
265,595	59,531.0	365,725.0	851,317.9	2018
260,174	55,256	338,516	895,667.4	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

<https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/1992/2012/snapshots/114.html>.

## ✓ دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة لمؤسستي "IBM" و"Apple"

كان الهدف من إستراتيجية التنوع بالتحالف بين المؤسستين هو التعاون التكنولوجي من خلال الاستفادة من خبرة كل مؤسسة في التصاميم التي تنتجها ونقل المعارف والقيام بتطوير العديد من البرامج والتصاميم مما يعود عليهما بالفائدة على كلا المؤسستين سواء من ناحية المبيعات أو تكاليف البحث والتطوير أو التعلم ونقل التكنولوجيا بحد ذاته.

## ثانياً: تحليل دور إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسستي "Toshiba" و"Microsoft"

تُعتبر إستراتيجية التنوع بالتحالف وسيلة أساسية لمؤسسات الأعمال من أجل تحقيق النمو التنافسي والتطور التكنولوجي والتواجد في السوق بقوة، فنتيجة للتغيرات البيئية للأعمال المعاصرة وضغط العولمة والتطورات التكنولوجية ومحاولة تلبية متطلبات العملاء والمساهمين في عالم يتميز بشدة المنافسة جعل المؤسسة اليوم ملزمة بإنتهاج إستراتيجية التنوع بالتحالف بهدف اقتناص أحسن الفرص في هذا العالم، وصناعة الحواسيب واحدة من أكثر الصناعات تنافسية في العالم حيث تركز على عنصر مهم ومهم جداً لاستمرارها في النجاح ألا وهو الابتكار.

حيث تُعد هذه الإستراتيجية عنصراً مهماً في إستراتيجية مؤسسة "توشيبا"، حيث تؤمن هذه الأخيرة إيماناً راسخاً بأنه لا يمكن لمؤسسة واحدة أن تهيمن على أي تقنية أو نشاط تجاري بمفردها. ونهج "توشيبا" هو تطوير علاقات التآزر مع شركاء مختلفين لتقنيات مختلفة، ولقد كانت لإستراتيجية التنوع بالتحالف دور مهم في مسار تطور المؤسسة حيث مكنتها من جعلها واحدة من المؤسسات الرائدة في صناعة الإلكترونيات العالمية.<sup>1</sup>

فإستراتيجية التنوع بالتحالف كما أشرنا إليها في دراستنا هو الاتفاق الذي يُمكن مؤسستين أو أكثر للاستفادة من نقاط القوة واكتساب ميزة تنافسية من خلال تبادل المعرفة والخبرة والتقليل من التكاليف في مجالات عدة خاصة من ناحية تطوير منتجات وتقنيات جديدة، كما هو الحال في هذه التجربة فمن خلال هذه الإستراتيجية جلبت "ميكروسوفت" مهارات تطوير البرمجيات وقد شاركت "توشيبا" مؤسسة "ميكروسوفت" مهاراتها في تصميم المعالجات الدقيقة ويُعد أولى النتائج الناتجة عن إستراتيجية التنوع بالتحالف التي تم إيرامها وسنركز على تأثير هذه العملية على مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسستين في ظل إستراتيجيات التنوع بالتحالف وقبلها.

وبناء على ما ورد سنتطرق إلى معالجة تجربة التحالف في الصناعة التكنولوجية التي حدثت بين

مؤسسة توشيبا "Toshiba" ومؤسسة ميكروسوفت "Microsoft".

<sup>1</sup> [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/cs\\_alliances\\_toshiba.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_alliances_toshiba.html)

## 1. لمحة موجزة عن المؤسستين "Toshiba" و"Microsoft"

في هذه النقطة سوف يتم التعريف بالمؤسستين اللتان قامتا بالتحالف والتعرف على أهم المجالات والمنتجات التي تقوم به كل واحدة منهما.

▪ **مؤسسة توشيبا "Toshiba":** تم تأسيسها سنة 1939 باسم مؤسسة "Tokyo Shibaura Denki" من خلال اندماج "Shibaura Seisakusho" المتخصصة في تصنيع السلع الصناعية والآلات الكهربائية الثقيلة ومؤسسة "Tokyo Electric" والتي كانت أول منتج في اليابان للمصابيح المتوهجة، وفيما بعد ركزت على تصميم المنتجات الكهربائية الإستهلاكية، وفي سنة 1899 أعيدت تسميتها باسم "Tokyo Denki".<sup>1</sup> وقد تبنت اسمها الحالي في سنة 1978.

▪ **مؤسسة "مايكروسوفت" "Microsoft":** هي إحدى المؤسسات الرائدة في توفير منتجات وخدمات البرامج والأجهزة، تتمثل مهمتها في تمكين الأشخاص والمؤسسات في جميع أنحاء العالم من القيام بالمزيد من الأعمال التي يرغبون بها، فهي تعمل على تطوير وتسويق البرامج والخدمات والأجهزة التي توفر فرصاً جديدة وقيمة معززة لحياة الناس، تعمل المؤسسة في جميع أنحاء العالم ولديها مكاتب في أكثر من 100 دولة. ولقد تأسست على يد "Bill Gates" وصديقه "Paul Allen" في سنة 1975، وعلى الرغم من أنها بدأت في تطوير لغة برنامج تسمى "Altair BASIC" في فترة سابقة، فقد أصبحت المؤسسة لرائدة في توفير البرمجيات لأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى.

## 2. أثر إستراتيجية التنوع بالتحالف على الأطراف المتحالفة

يُعتبر نجاح مؤسسة "Microsoft" الفائق في الأعمال نتيجة وضعها التنافسي القوي والموارد التي تحوز عليها وهذا ناجم للأسلوب المنتهج والإستراتيجيات المصاغة بشكل فعّال والعمل التعاوني الذي يعد من أبرز مفاتيح نجاح هذه المؤسسة.

لذا سنعرض أهم الآثار الناجمة عن إستراتيجية التنوع بالتحالف على مختلف مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في الإيرادات والأرباح وكذا القيمة السوقية لمؤسسة "Microsoft" مع مؤسسة "Toshiba" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف وبعدها لملاحظة مدى تأثيرها على هاته المؤشرات وهل ساهمت في تحسين الميزة التنافسية للمؤسستين أم لا، ومعرفة ما هي المكاسب المحققة من هاته العملية.

<sup>1</sup> <https://www.tradediscount.com/toshiba-l-histoire-d-une-entreprise-toujours-tournee-vers-l-excellence>

الجدول رقم (64): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Microsoft" قبل إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2003/1996 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	الأرباح	المبيعات	
60,811.2	3,059	10,093	2,195	9,050	1996
119,112.4	4,871	14,387	3,454	11,936	1997
199,046.4	6,414	22,357	4,490	15,262	1998
418,578.8	9,928	38,625	7,785	19,747	1999
492,462.1	11,006	51,694	9,421	22,956	2000
286,443.8	11,720	58,830	7,346	25,296	2001
331,519.9	8,272	69,910	5,355	28,365	2002
266,036.5	9,545	81,732	7,531	32,187	2003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة .

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن المؤشرات المالية والمتمثلة في الإيرادات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في نمو مستمر خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى 2003 وهذا ما يثبت بأن المؤسسة كانت قوية، حيث نلاحظ استمرار معدل نمو إيراداتها بشكل قوي، كما زاد صافي الدخل كنسبة مئوية من الإيرادات في السنوات 1996 و 1997 و 1998 وهذا راجع لانخفاض التكلفة النسبية للإيرادات ومصاريف المبيعات والتسويق والمصروفات العامة والإدارية والتي تم تعويضها جزئياً عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير والمشاريع المشتركة.

الجدول رقم (65): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Microsoft" بعد إستراتيجية التنويع

بالتحالف خلال الفترة 2019/2004 الوحدة: مليار دولار

القيمة السوقية	الربح التشغيلي	الأصول	التكاليف	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
288,692.9	9,034	92,389	6.596	8,168	%14.44	36,835	2004
267,000.6	14,561	70,815	6.031	12,254	%7.42	39,788	2005
284,167.7	16,472	69,597	7.650	12,599	%11.29	44,282	2006
274,380.6	18,524	63,171	10.693	14,065	%15.44	51,122	2007
259,757.8	22,271	72,793	11.598	17,681	%18.18	60,420	2008
161,185.9	20,363	77,888	12.155	14,569	(%3.28)	58,437	2009
260,131.9	24,098	86,113	12.395	18,760	%6.92	62,484	2010
215,269.0	27,161	108,704	15.577	23,150	%11.93	69,943	2011
269,511.6	21,763	121,271	17.350	16,978	%5.40	73,723	2012
239,602.5	26,764	142,431	20.385	21,863	%5.59	77,849	2013
340,246.0	27,759	172,384	27.078	22,074	%11.54	86,833	2014
333,525.0	18,161	174,303	33.038	12,193	%7.77	93,580	2015
436,831.0	26,078	202,897	32.780	20,539	(%2.59)	91,154	2016
508,935.0	29,025	250,312	34.261	25,489	%5.94	96,571	2017
702,760.1	35,058	258,848	38.353	16,571	%14.27	110,360	2018
904,860.9	42,959	286,556	42.910	39,240	%14.02	125,843	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من:

<https://fortune.com/fortune500/2013/2019>.

<https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx>

▪ **المنافع المحققة للمؤسسة بعد قيامها بإستراتيجية التنويع بالتحالف:**

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن مؤشرات الميزة التنافسية والتمثلة في نمو مستمر خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2019 أين شهدت هذه الأخيرة إتفاقية إستراتيجية التنويع بالتحالف بين المؤسستين، وفيما يلي سنبرز أهم الأحداث التي أدت إلى تحقيق هذه النتائج:

✓ **نمو المبيعات:** من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن مبيعات المؤسسة عرفت تطوراً إيجابياً حيث تميزت سنة 2004 بالنمو القوي وتطور التقنيات الجديدة بحيث زادت مبيعاتها الإجمالية بمقدار 4.65 مليار دولار أي بنسبة 14% لتصل إلى 36.8 مليار دولار علاوة على ذلك سجلت "مايكروسوفت" تحسن في هوامش الربح لاسيما في الأرباح والقيمة السوقية مقارنة بسنة 2003

وهذا نتيجة للتقدم المحرز في براءات الإختراع لتقنيات جديدة والتي بلغت 2000 براءة مما انعكس على نمو الإيرادات وتوسع السوق ونمو الأسهم، باستثناء الريح التشغيلي الذي سجلت فيه انخفاض قدر بـ511 مليون دولار نتيجة الرسوم المتعلقة بتسوية "Sun Microsystems" والغرامة التي فرضتها المفوضية الأوروبية في الربع الثالث من السنة المالية 2004 والتي قدرت بـ2.53 مليار دولار بالإضافة إلى 2.21 مليار دولار كانت على شكل نفقات التعويضات القائمة على الأسهم المتعلقة ببرنامج تحويل خيارات الأسهم للموظفين في الربع الثاني من نفس السنة؛

أما في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 نلاحظ أن مؤسسة "مايكروسوفت" قد حققت مكاسب وهذا من خلال ما تبرزه مؤشراتها المالية فارتفعت إيراداتها 39,788 مليار دولار سنة 2005 إلى 60,420 مليار دولار سنة 2008 وهذا راجع بالأساس إلى التعاون الحاصل بين المؤسستين وتضافر الجهود فيما بينها من خلال تطور التقنيات الجديدة والابتكارات التي وضعت المؤسسة في مكانة للنمو نتيجة لارتفاع الطلب عبر جميع قطاعات وقنوات العملاء مما انعكس بالإيجاب على نمو الإيرادات التي زادت بنحو 3 مليارات دولار لتصل إلى 39.79 مليار دولار وفي نفس السياق شهد الدخل التشغيلي ارتفاع بنسبة 61% نتيجة الطلب القوي لمنتجاتها من طرف العملاء واستمرار المؤسسة في تطوير التقنيات الجديدة، ونمو ترخيص أنظمة التشغيل "Windows Server"؛

خلال سنة 2006، نمت مبيعاتها بمقدار 4.49 مليار دولار بزيادة قدرها 11% لتصل إلى 44.28 مليار دولار وهذا راجع للمنتجات الجديدة التي تم إطلاقها من طرف المؤسسة بما في ذلك Xbox 360™، Microsoft® SQL Server™ 2005، Visual Studio® 2005، Microsoft Dynamics™ CRM 3.0، BizTalk® Server 2006 بالإضافة إلى إطلاق خدمات الأنترنت منها Windows Live، Office Live services ما عزز نمو المبيعات من نفس السنة؛

خلال سنة 2006، حافظت المؤسسة على تركيزها على البحث والتطوير، وتم استثمار 6.6 مليار دولار والذي نتج عنه منتجات وتقنيات جديدة وتحصلت على براء الاختراع رقم 5000؛ غير أنها عرفت المؤسسة تراجعاً ملحوظاً، وهذا نتيجة للركود الاقتصادي العالمي الذي خلق أصعب بيئة عمل ووضع المؤسسة في مواجهة تحديات وهذا ما انعكس بالسلب على مؤشراتها، حيث انخفضت مبيعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية واستثمارات المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات، وشهدت أول انخفاض لها في المبيعات السنوية من 60.4 مليار دولار في السنة المالية 2008 إلى 58.4 مليار دولار في السنة المالية 2009، بانخفاض قدره 3%؛

وفي سنة 2010، بلغت المبيعات رقماً قياسياً قدره 62.5 مليار دولار، بزيادة قدرها 7% مقارنة بالعام المالي السابق، كما نما الدخل التشغيلي بنسبة 18% إلى 24.1 مليار دولار، وفي نفس السياق قفزت أرباحها إلى 18,760 مليار دولار وهذا نتيجة للأداء القوي للمنتجات المتوفرة في مؤسسة "مايكروسوفت" التي حققت نمواً مضاعفاً خاصة نظام التشغيل "Windows 7" الذي تم إصداره خلال هذه السنة محققاً مبيعات قوية، بالإضافة إلى التحكم في النفقات الذي ركزت عليه المؤسسة حيث انخفضت نفقات البحث والتطوير بمقدار 296 مليون دولار أي بنسبة 3%؛

وتستمر المؤسسة في تحقيق نتائج جيدة على كافة المستويات، فلقد شهدت تطوراً ملحوظاً سواء في الأرباح أو المبيعات والريح التشغيلي وحتى على مستوى القيمة السوقية، خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2015، حيث نمت إيراتها نمواً إيجابياً وبشكل مستمر حيث سجلت في سنة 2011 زيادة في المبيعات بنسبة 12% لتصل إلى 69.9 مليار دولار وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى القدرة على التحكم وإدارة التكاليف وبنفس السياق نما الدخل التشغيلي بمعدل أعلى من 13% ليصل إلى مليار دولار، ويمكن تفسير هذه النتائج الجيدة المحققة من طرف "Microsoft" إلى وجود 3 مجالات حيث:

- تُعتبر "Microsoft" من بين المؤسسات المطلوبة والتي تبحث عنها الكثير من المؤسسات للحصول على البرامج التي يحتاجونها لزيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة وفعالية وذكاء، حيث عرفت سنة 2011 زيادة الإنفاق على الأعمال والطلب القوي على "Windows 7"، "Office 2010"، "SharePoint"، "Exchange"، "Microsoft Dynamics"، في البيع بمعدلات قياسية، بالإضافة إلى شراء أكثر من 400 مليون ترخيص "" و 100 مليون ترخيص "Windows 7" من قبل المؤسسات والمستهلكين؛
- ولقد لعبت إستراتيجيات التنوع بالتحالف وكذا بالاندماج دوراً مهماً في إستراتيجية "Microsoft" للنمو والريادة في مجال التكنولوجيا، وسنة 2011 شهدت عدداً من التحركات الحاسمة والتي ستساهم بشكل أساسي دوراً في نموها حيث أن خلال سنة 2010 أكملت المؤسسة إستراتيجية التنوع بالاندماج مع "Yahoo" وبحلول نهاية السنة المالية 2011 ساهمت هذه الإستراتيجية في عمليات البحث المقامة في الولايات المتحدة من جهة، كما أعلنت عن شراكة جديدة مع "Facebook" والتي أسفرت عن تقديم بيانات للأشخاص لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وسهولة. وأكملت "Microsoft" في إستراتيجياتها المرتكزة على التعاون من خلل إبرام شراكة مع "Nokia" تهدف إلى بناء نظام بيئي متنقل جديد يمهّد الطريق للاختيار والفرصة للمستهلكين خاصة مستعملي الهاتف المحمول حيث ستعمل "Nokia" بشكل أساسي على تطوير وبيع هواتف "Windows Phones" مع التعاون فيما بينهما على تصميم تكنولوجيا الهاتف المحمول ومبادرات التطوير والتسويق التي ستجلب "Windows Phones" في

العام المقبل إلى نطاق أوسع بكثير من قطاعات السوق والمناطق الجغرافية، وكما استحوذت على "Skype" المزود الرائد عالمياً لخدمات وتقنيات الفيديو والاتصالات الصوتية عبر الأنترنت، وهذا لتسهيل التواصل والإبداع على أجهزة الكمبيوتر والهواتف؛

■ القيام باستثمارات كبيرة في مجال البحث وتطوير المنتجات من أجل البقاء في الريادة ومواصلة إطلاق منتجات مبتكرة تلبي رغبات العملاء، حيث بلغت نفقات البحث والتطوير 9.0 مليار دولار، و 8.7 مليار دولار و 9.0 مليار دولار خلال 2011، 2010، و 2009 على الترتيب.

وحققت المؤسسة في سنة 2018 ما قيمته 110.360 مليار دولار من الإيرادات و 35.058 مليار دولار من الدخل التشغيلي محققة ارتفاعاً ملحوظاً مقارنة بالنتائج المسجلة خلال سنة 2017 أين بلغت إيراداتها 96.571 مليار دولار بدخل تشغيلي قدر بـ 29.025 مليار دولار، وبنفس الوتيرة قفزت قيمتها السوقية من 508.935 مليار دولار سنة 2017 إلى 702.760.10 مليار دولار وهذا راجع إلى زيادة الإيرادات التجارية التي تتألف من Microsoft Office 365 commercial، Microsoft Azure Microsoft Dynamics 365، بنسبة 56% لتصل إلى 23,2 مليار دولار؛

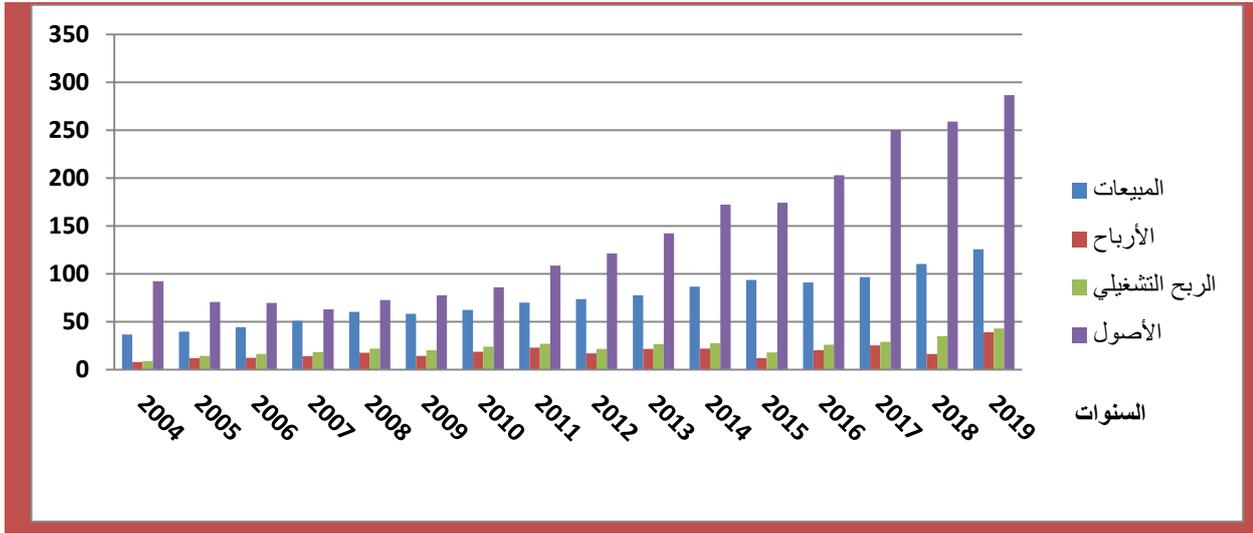
كانت سنة 2019 عاماً قياسيماً، حيث حققت المؤسسة أكثر من 125 مليار دولار من الإيرادات بزيادة قدرها 15.5 مليار دولار أي بنسبة 14%، وفي نفس السياق بلغ الدخل التشغيلي 43 مليار دولار مع تحقيق أكثر من 50 مليار دولار من التدفقات النقدية التشغيلية وهذا نتيجة التوسع الكبير في الأعمال التجارية في العالم.

#### ✓ بالنسبة للتكاليف:

فلقد عرفت هي الأخرى ارتفاعاً ملحوظاً ما يعكس ارتفاعاً التكاليف المتعلقة بعدد الموظفين والتغيرات التي تحدث في مزيج المنتجات والخدمات المباعة. وفيما يلي عرض النتائج في رسومات بيانية لإظهار الأثر الإيجابي لإستراتيجية التنوع بالتحالف التي قامت بها على مؤشرات الميزة التنافسية.

الشكل رقم (12): تطور المؤشرات المالية لمؤسسة "Microsoft" خلال الفترة (2004 - 2019)

(الوحدة مليار دولار)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (65).

من خلال الرسم البياني يتضح أن المؤشرات المالية والمتمثلة أساساً في كل من المبيعات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في مؤسسة "Microsoft" في تطور مستمر سواء تعلق الأمر بالإيرادات أو الأرباح أو حتى أصول المؤسسة. وبهذا فإن مؤسسة "Microsoft" عرفت نقلاً حقيقياً حيث نمت وتجاوزت متطلبات النمو وهذا من خلا استراتيجياتها المتبعة بهدف غزو أسواق جدد وتنويع خطوط المنتجات وهذا من خلال القيام بإستراتيجية التنويع بالتحالف مع مؤسسات قائمة وناجحة لتعظيم ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها في السوق ضمن كوكبة المنافسين.

✓ **تكاليف البحث والتطوير:** خلال السنوات 2003، 2004 و 2005، بلغت نفقات البحث والتطوير 6.60 مليار دولار و 7.78 مليار دولار و 6.18 مليار دولار على التوالي وقد مثلت هذه المبالغ 20.5% و 21.1% و 15.5% على التوالي من الإيرادات في كل سنة من تلك السنوات، حيث تم تطوير منتجات والقيام بشراء التكنولوجيا وتراخيص حقوق الملكية، ففي سنة 2005 تقدمت المؤسسة بأكثر من 3000 براءة اختراع لتقنيات جديدة في مجال البرامج والحوسبة، وتم ابتكار نظام التشغيل "Windows Vista" وترقية "Office 12" لنظام "Microsoft Office".

في سنة 2007، تم إطلاق العديد من المنتجات منها "Microsoft Forefront™" و "Microsoft Dynamics™" و "Zune™" و "Microsoft Windows Mobile® 6" بالإضافة إلى بيع أكثر من 71 مليون ترخيص "Microsoft Office" و 55 مليون ترخيص من "Windows Vista".

خلال السنوات المالية 2015 و2014 و2013، بلغت نفقات البحث والتطوير 12.0 مليار دولار و11.4 مليار دولار و10.4 مليار دولار على التوالي، ومثلت 13% من الإيرادات في كل سنة وهذا نتيجة الإستثمارات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير المنتجات والتطبيقات منها أجهزة التحكم "Xbox" وأجهزة "Surface" وهواتف "Lumia"؛

في سنة 2018 ارتفعت نفقات البحث والتطوير بقيمة 1.7 مليار دولار أي بنسبة 13% مقارنة بسنة 2017، وهذا راجع إلى الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الهندسة السحابية ونفقات "LinkedIn" التي ارتفعت إلى 1.5 مليار دولار.

الجدول رقم (66): الإنفاق على البحث والتطوير لمؤسسة "Microsoft" بعد إستراتيجية التنوع

بالتحالف خلال الفترة 2019/2004 الوحدة: مليار دولار

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الإنفاق مقدار	7.779	6.184	6.584	7.121	8.164	9.010	8.714	9.043
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنفاق مقدار	9.811	10.411	11.381	12.046	11.988	13.037	14.726	16.876

المصدر: التقارير المالية لمؤسسة "Microsoft" على الموقع الإلكتروني:

<https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx>

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن تكاليف البحث والتطوير في تزايد مستمر بالنظر إلى طبيعة عمل المؤسسة والمنتجات التي تتميز بكثافة التكنولوجيا، حيث من سنة 2011 إلى غاية 2019 زاد إنفاق المؤسسة على البحث والتطوير بالنظر إلى محفظة منتجاتها والأجهزة المطورة خلال هذه الفترة، أما في الفترة الممتدة من 2004 إلى 2007 فلقد عرف حجم الإنفاق في مجال البحث والتطوير انخفاضاً واضحاً نتيجة للتعاون الحادث بين مؤسسة "Microsoft" ومؤسسة "Toshiba" في ظل إستراتيجية التنوع بالتحالف في تطوير بعض الأجهزة.

الجدول رقم (67): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Toshiba" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 2003/1996 الوحدة: مليار ين

المبيعات	الأرباح	الأصول	الربح التشغيلي	
5,120.086	90,388	5,560.484	220,224	1996
5,453.397	67,077	5,809.285	154,252	1997
5,458.498	7,337	322,928	82,294	1998
5,300.902	5.334	6,023.557	74.025	1999
5,749,372	(32,903)	5,702.189	100,969	2000
5,951.357	96,168	5,724.564	232,133	2001
5,394.033	(254,017)	5,407.782	(113,575)	2002
5,655.778	18,503	5,238.936	115,542	2003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة

مؤسسة التي تسعى لتحقيق نموّ في مجالات أعمالها الرقمية والأجهزة الإلكترونية والعمل على تحقيق نموّ وأرباح مستقرة وهذا من خلال توسيع أعمالها التجارية الدولية، وهو ما تجسده إستراتيجياتها المنتهجة للوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال القراءة الأولية للمؤشرات الظاهرة في الجدول أعلاه، والمتمثلة في الإيرادات والأرباح والأصول والربح التشغيلي لمؤسسة "Toshiba" وهي الفترة التي كانت قبل دخولها في تحالف مع مؤسسة نلاحظ أنها تعرف منحى متذبذب تقريبا حيث كانت سنة 2019 عاماً قياسيًّا، حيث حققت المؤسسة أكثر من 125 مليار دولار من الإيرادات، وفي نفس السياق بلغ الدخل التشغيلي 43 مليار دولار مع تحقيق أكثر من 50 مليار دولار من التدفقات النقدية التشغيلية وهذا نتيجة التوسع الكبير في الأعمال التجارية في العالم.

الجدول رقم (68): مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة "Toshiba" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف

خلال الفترة 2004/2019 الوحدة: مليار ين

الربح التشغيلي	الأصول	الأرباح	النمو السنوي للمبيعات	المبيعات	
174,586	4,462.200	28,825	-	5,579.506	2004
154,807	4,571.415	46,041	%4.59	5,836.139	2005
240,610	4,727.113	78,186	%8.69	6,343.506	2006
258,364	5,931.962	137,429	%12.18	7,116.350	2007
238,099	5,935.637	127,413	%7.75	7,668.076	2008
(250,186)	5,453.225	(343,559)	(%13.21)	6,654.518	2009
238,7	5,379.3	137,8	(%5.76)	6,270.700	2010
202,7	5,752.7	70,1	(%0.10)	6,263.990	2011
194,3	6,100.0	77,5	(%4.27)	5,996.414	2012
290,8	6,241.6	50,8	(%4.57)	5,722.248	2013
330,0	6.233.8	120.0	%13.28	6,489.702	2014
400.0	6,334.778	170,0	%2.56	6,655.894	2015
450,0	5,433.341	200,0	%12.68	7,500.000	2016
96,537	4,269.513	452.0	(%46.08)	4,043.736	2017
86,184	4,458.211	123.5	(%2.37)	3,947.596	2018
35,447	4,297.344	122.3	(%6.43)	3,693.539	2019

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات المؤسسة من التقارير المالية.

مؤسسة "Toshiba" التي تسعى لتحقيق نموّ في مجالات أعمالها الرقمية والأجهزة الإلكترونية والعمل على تحقيق نموّ وأرباح مستقرة وهذا من خلال توسيع أعمالها التجارية الدولية، وهو ما تجسده إستراتيجياتها المنتهجة للوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال القراءة الأولية للمؤشرات الظاهرة في الجدول أعلاه، والمتمثلة في الإيرادات والأرباح والأصول والربح التشغيلي لمؤسسة "Toshiba" وهي الفترة التي كانت قبل دخولها في تحالف مع مؤسسة "Microsoft" نلاحظ أنها تعرف منحنى تصاعدي في كل مؤشراتها حيث بلغت مبيعاتها في سنة 2005 ما قيمته 5.836.139 مليار ين أي ما يعادل 54.218.0 مليون دولار، بزيادة قدرها 507.4 مليار ين عن السنة المالية السابقة، وفي نفس المنحنى ارتفع الدخل إلى 46.041 مليار ين بعدما كان يبلغ 28.825 مليار ين في سنة 2004، وب نفس السياق فلقد شهدنا لأصول هي الأخرى ارتفاعاً ملحوظاً حيث بلغت وهذا ما يعكس الارتفاع الكبير في المبيعات سواء تعلق الأمر بأجهزة الكمبيوتر.

### خلاصة الفصل الثالث

تُمثل إستراتيجيات التنوع في وقتنا هذا أداة قوية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار كونها إستراتيجية تُصنّف ضمن إستراتيجيات النموّ الخارجي التي تستخدمها كبريات المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية باعتبارها أسرع طريقة لاكتساب قدرات وموارد جديدة إلى مواردها الحالية وفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها. فإستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها تُعد أسلوب إستراتيجي مشترك تتبناه المؤسسات في أوقات الإزدهار والكساد نظراً للأهمية التي تحوي عليها وتأثيراتها الإيجابية على مختلف المؤشرات المالية للمؤسسة هذا إن تم إستغلالها وتجسيدها بطريقة سليمة وصحيحة وإلا فتكون نتيجتها العكس وتكون آثارها غير مرغوب فيها. فلقد تبين من خلال هذا الفصل أن التجارب المعروضة ومن مختلف الصناعات كان لها هدف معين ترغب في تحقيقه، حيث وجدنا أن أغلب المؤسسات الصيدلانية إن لم نقل كلها اتجهت نحو إستراتيجية التنوع بالاندماج بهدف حماية نفسها من فقدان براءات الاختراع، وكذا إكمال المنتجات التي هي في مراحل متأخرة، بالإضافة إلى ذلك تساهم إستراتيجية التنوع بالاندماج في تخفيض التكاليف خاصة المتعلقة بالبحث والتطوير، وهذا ما تم إثباته باستثناء مؤسسة "سانوفي أفنتيس" التي شهدت نفقات البحث والتطوير ارتفاعاً بسبب اعتماد كل مؤسسة على مواردها في البحث؛

بالنسبة للمؤسسات العاملة في صناعة المحروقات، نجد أنها انتهجت إستراتيجية التنوع بالاندماج من أجل النموّ وتحقيق منافع مالية وتنافسية من خلال الزيادة في الإحتياجات بمختلف أنواعها وعبر مناطق مختلفة؛

وبنفس السياق انتهجت المؤسسات العاملة في صناعة الأغذية إستراتيجية التنوع بالاندماج من أجل فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وتحقيق منافع مالية وتنافسية على حدٍ سواء؛

ومن خلال التطرق لإستراتيجية التنوع بالتحالف والتي تنتشر بكثرة بين مؤسسات صناعة السيارات والتي أثبتت نجاعتها وأخرجت الكثير من المؤسسات العاملة في هذا المجال من دائرة الإفلاس كما حدث مع رينو ونيسان، وتحقيق منافع تنافسية وفتح أسواق جديدة والنقل من أثر الأزمات التي حدثت في تلك الفترة بالنسبة لمؤسستي "بيجو" و"جنرال موتورز"؛

ناهيك عن انتشار هذه الإستراتيجية بين مؤسسات الصناعة التكنولوجية والتي لها شبكة تحالفات على مستوى الصعيد العالمي، والتي كان الهدف من انتهاجها لهذا النوع من الإستراتيجية هو التعلم ونقل التكنولوجيا فمؤسسة "مايكروسوفت" تمكنت من إطلاق العديد من المنتجات ما أدى إلى نمو مبيعاتها نتيجة الطلب القوي على هذه المنتجات وبنفس السياق حققت كل من "IBM" و"Apple" منافع مكنتها من تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذه الإستراتيجية.

---

## الفصل الرابع: ممارسات المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنوع لتحسين الميزة التنافسية وسبل الاستفادة من التجارب الدولية

---

## تمهيد

تُعد إستراتيجيات التنويع بمختلف أشكالها المنتهجة من طرف كبريات المؤسسات المتواجدة على مستوى بيئة الأعمال العالمية ظاهرة تحمل في طياتها العديد من المخاطر بالنظر إلى قُدرات المؤسسات العربية عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة وعلى ميزتها التنافسية في ظل انفتاح الأسواق وما تشهده البيئة من تغيرات وتطورات سريعة ومذهلة..... فإن مؤسساتنا اليوم تواجه أكبر التحديات خاصة أن هناك إجماع على تكوين كيانات قوية من خلال إستراتيجيات التنويع بالاندماج والتحالف.

ولدراسة واقع إستراتيجيات التنويع بين مؤسسات الاقتصاد الجزائري في تحسين الميزة التنافسية تحليلاً بعرض موجز للاقتصاد الجزائري وتطوره من خلال التطرق لقطاعاته الأكثر توجهاً نحو هذه الاستراتيجيات ومن ثم عرض لبعض التجارب الجزائرية في هذا المجال، بعرض مؤشرات وأبرز النقاط المستفيدة والأكثر تأثيراً بالإيجاب على الميزة التنافسية للتعرف أكثر على النقاط القوة التي يمكن أن تستفيد منها مؤسساتنا لو استغلت وتوجهت نحو هذه الاستراتيجيات مستفيدة من تجارب دولية رائدة في هذه الإستراتيجيات وتجنب نقاط الضعف.

وعلى هذا الأساس يمكن عرض ما سيتم تناوله في هذا الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: عموميات حول الاقتصاد الجزائري**

**المبحث الثاني: واقع إستراتيجيات التنويع في مؤسسات الاقتصاد الجزائري**

**المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية المدروسة في تحسين الميزة**

**التنافسية للمؤسسات الجزائرية**

### المبحث الأول: عموميات حول الاقتصاد الجزائري

يُعتبر الاقتصاد الجزائري من بين الاقتصاديات التي عرفت العديد من التغيرات لاسيما منها إعادة الهيكلة وذلك لمسايرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم والتي أفرزت عن ظهور مصطلح اقتصاد السوق بدلا من الاقتصاد المخطط الذي يركز على تدخل الدولة في كل المجالات.

والملاحظ لطبيعة الاقتصاد الجزائري وبالرغم من الإمكانيات الهائلة التي يتوفر عليها مع تنوع الموارد الطبيعية التي أمّن الله عليها إلا أن فحص مصادر تمويله والقطاعات الأكثر نشاطاً على الواقع نجده يفتقر للتنوع الاقتصادي ونجد القطاع الأكثر تركزا سواء في الصادرات أو من ناحية تمويل الخطط التنموية الاعتماد بصفة مطلقة على قطاع المحروقات.

وعلى هذا الأساس سيتم في هذا المبحث عرض لمختلف النقاط التي يركز عليها الاقتصاد الجزائري من بداية تطوره بعد الاستقلال وأهم المحطات التي مرّ بها للوصول إلى اقتصاد السوق، والتطرق لأهم خصائصه وأدائه من خلال عرضنا للمؤشرات الاقتصادية.

### المطلب الأول: مراحل تطور الاقتصاد الجزائري

مرّ الاقتصاد الجزائري بعدة مراحل، فبعد الاستقلال ونتيجة للدّمار الذي تركه المستعمر الفرنسي انتهجت الدولة النهج الاشتراكي باعتباره الحل الأفضل في نظر الدولة الجزائرية، لكنه وبعد تطبيقه لم ينجح وكان على الدولة أن تتجه كغيرها من الدول إلى اقتصاد السوق. وفيما يلي عرض لأهم النقاط والمحطات التي مرّ بها الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

#### 1. مرحلة التصحيح الهيكلي:

عملت الجزائر على إعادة بناء اقتصادها من خلال مجموعة من الإصلاحات التي تبنتها وعملت على تجسيدها على مختلف قطاعاتها ولاسيما القطاع الصناعي الذي كان بالنسبة لها المحور الأساسي والمحرك الذي يمكن أن يساهم في تنمية الاقتصاد والخروج من الأزمة والخراب الذي تركه المستعمر الفرنسي وهو ما يظهر من خلال المخططات وما تضمنته من سياسات وإجراءات تخص القطاع الصناعي وفيما يلي نورد أهم المخططات التي انتهجتها الدولة في هذا الإصلاح.

#### 1.1 من مرحلة 1962 إلى 1965: كان الاقتصاد الجزائري عشية الاستقلال معظم قطاعاته تعيش

تخلف كبير ورثته من الاستعمار الفرنسي، فلم تكن تملك موارد وكفاءات بشرية تدير المنشآت بعد مغادرة المعمرين من جهة وهذا نتيجة سياسة التجهيل التي مارسها الاستعمار الفرنسي على الشعب الجزائري من

- جهة، ولا توجد أموال لتسيير المشاريع أو حتى لصياغة إستراتيجيات وسياسات تنموية للنهوض بالاقتصاد الجزائري، وفيما يلي يتم سرد أهم الخصائص التي ميزته إبان الاستقلال:<sup>1</sup>
- ازدواجية اقتصادية في كل القطاعات: بين سيطرة الأجانب وهي "قطاعات متطورة" وبين معظم الجزائريين وهي "قطاعات اقتصادية تقليدية متخلفة"؛
  - سيطرة القطاع الفلاحي على النشاط الاقتصادي الوطني: إذ كان يستحوذ على قرابة 80% من اليد العاملة؛
  - التفاوت الجهوي بين مختلف مناطق البلاد: وكان يتضح ذلك من خلال التفاوت في الدخل الفردي، إذ يتلقى ساكن الرّيف نصيبا سنويا يعادل ما يتلقاه ساكن المدينة شهريا في المتوسط؛
  - التخصص الاقتصادي واحتكر الإنتاج: يستحوذ عليه كل من المحروقات والنيبيذ بمعدل 80% فيمن مجموع الصادرات الجزائرية؛
  - تدني مستوى المعيشة: في وسائل العيش الحديثة بكل أنواعه، فمع التدهور والتدني الذي شهدته البلاد آنذاك حاولت السلطات وضع إجراءات وبرامج لا تقبل الانتظار.
- وفي ظل هذه الظروف قامت السلطات الجزائرية بعدة إجراءات نذكر منها:<sup>2</sup>
- تأسيس لجان التسيير في المستغلات الفلاحية والمؤسسات الصناعية والتجارية المتروكة من قبل ملاكها (لأن الدولة الجزائرية قامت باتخاذ أول إجراء وهو إعلان أملاك المعمرين "دون مالك"، وهذا ظهر نظام التسيير الذاتي للأمالك دون مالك ولا سيما منها المزارع والوحدات الصناعية التي تركها المعمرون "مراسيم 1963 حول التسيير الذاتي)؛
  - المساهمة في المؤسسات الفرنسية المقيمة منذ فترة في الجزائر، حيث استعادت الدولة 56% من أسهم المؤسسة البترولية "S.N.Repal" و"Raffinerie" بالجزائر العاصمة، و20% من حصص مؤسسة الغاز "Camel"، و40% في رونو "Carl Renault"؛
  - إنشاء دواوين ومؤسسات وطنية لأجل مراقبة القطاعات الحيوية للاقتصاد مثل: مؤسسة الكهرباء والغاز، ديوان التجارة مكلف باستيراد المنتجات الغذائية، المؤسسة الوطنية المكلفة بنقل وبيع المحروقات "Sonatrach" سنة 1963، المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في سنة 1964، مؤسسة

<sup>1</sup> عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر "الواقع والآفاق"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 6، 7.

<sup>2</sup> مبارك كريمة، استراتيجيات استخلاف الثروة البترولية في إطار ضوابط التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 21.

"SNS" في سنة 1964 المتخصصة في قطاع صناعة الحديد، ومؤسسة "S.O.M.E.A" في الصناعة الميكانيكية والطائرات؛

▪ وضع هياكل مالية تتلاءم مع الظروف في تلك الفترة مع إنشاء البنك المركزي في 12 ديسمبر 1962 والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964، تأميم البنوك الأجنبية الموجودة في الجزائر في 1966، وإنشاء البنك التجاري العمومي الأول وهو البنك الوطني الجزائري "BNA" في 13 أوت 1966.

فالملاحظ لهذه المرحلة التاريخية التي مر بها الاقتصاد الجزائري عقب الاستقلال، أنها مرحلة تميزت بتدخل الدولة في كل المجالات وغياب لسلطة السوق والاقتصاد.

### 2.1 في المرحلة الممتدة بين 1966 إلى غاية 1979:

إتسم الاقتصاد الجزائري في المرحلة الممتدة بين أواخر 1966 و 1979 بنظام مركزي موحد في جميع القطاعات الاقتصادية، ومعتمدا على التخطيط المركزي في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث حددت أهدافها في تلك المرحلة حسب منظار السلطة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق مستوى معيشي ملائم للعمال وذلك برفع إنتاجية العمل، وتحقيق التوازن بين المدينة والريف، إلى جانب التوازن بين مختلف الأقاليم المكونة للدولة، وكذلك تخصيص موارد الاستثمار للقطاعات التي تساعد على تلبية تلك الحاجات الأساسية؛
- تحقيق الاستقلال الاقتصادي عن طريق تدعيم الاستقلال المالي؛
- بناء اقتصاد حديث يمكن أن يواكب اقتصاديات الدول الصناعية الكبرى.

ولقد بدأ التخطيط الاقتصادي للتنمية بالفعل في الجزائر سنة 1967 ولم يكن بإمكان الجزائر تطبيقه من قبل نظراً لحدائثة استقلالها من جهة وعدم توفر الشروط الموضوعية التي تعطي للدولة قدرة على التحكم في القوى الاقتصادية الوطنية خاصة في ظل عدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية. وعرفت الجزائر خلال هذه الفترة ثلاث مخططات للتنمية وهي المخطط الثلاثي، المخطط الرباعي الأول والثاني بالإضافة إلى المرحلة التكميلية 78-79، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد الجليل هجيرة، العوامل المؤثرة في تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 58.

الجدول رقم (69): الاستثمارات المخططة للفترة 1979/1967 الوحدة: مليار دينار جزائري

1979-1978		الرباعي الثاني		الرباعي الأول		الثلاثي الأول		المخطط القطاعات
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
61.15	64.7	61.1	74	57.3	20.8	53.4	4.9	الصناعة
5.84	6.18	7.3	8.84	12	4.35	20.7	1.9	الزراعة
33	34.92	31.6	38.26	30.7	11.15	25.9	2.37	قطاعات أخرى
100	105.8	100	121.1	100	36.6	100	9.17	المجموع

المصدر: عبد الجليل هجيرة، مرجع سابق، ص 59.

وفيما يلي عرض لما جاءت به المخططات التنموية وتناول مضامينها بشكل مفصل:

▪ المخطط الثلاثي الأول "1969-1967"

يرتكز هذا المخطط على الصناعة والأنشطة المرتبطة بالمحروقات بالدرجة الأولى. هذه الأفضلية سمحت بتخصيص 18,2% من إجمالي الاستثمارات لسنة 1967 مقابل 13% سنة 1963، ولقطاع الزراعة 12,5% سنة 1967 مقابل 17,5% سنة 1963.<sup>1</sup>

▪ المخطط الرباعي الأول "1970-1973"

استمرت الجزائر في هذا المخطط في نفس الاتجاه السابق، حيث جاء هذا المخطط ليقوي الجهود الذي بوشر في قطاع التصنيع، حيث بلغت قيمة الاستثمارات على مستوى السلع الوسيطة والتجهيزات مقدر 9,7 مليار دينار بنسبة 26.43% من مجموع الاستثمارات لهذا المخطط والمقدرة بـ 36,7 مليار دينار. وقد بلغ قطاع المحروقات نسبة 26,7% بقيمة استثمار 9,8 مليار دينار، وهذا ضروري لخلق وتقوية القطاع لصناعي المبني على مشتقات البترول، وكذا استعمال أنصاف منتجات المحروقات في الزراعة وغيرها من القطاعات.<sup>2</sup> وفيما يلي عرض لأهم الاستثمارات التي تضمنها المخطط الرباعي الأول.

<sup>1</sup> كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جانفي 2005، ص 4.

<sup>2</sup> قنادزة جميلة، الشراكة العمومية الخاصة والتنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017، ص 130.

الجدول رقم (70): حجم وهيكله الاستثمارات للفترة 1970-1973 الوحدة: مليار دينار جزائري

1973- 1970		الفترة
النسبة %	الحجم	القطاعات الاقتصادية
26.7	9.8	المحروقات
26.43	9.7	سلع وسيطية وتجهيزات
3.54	1.3	سلع استهلاكية
12.53	4.6	الزراعة
30.79	11.3	الصناعات القاعدية وغيرها
56.67	20.8	إجمالي الصناعة
100	36.7	الإجمالي

المصدر: مدني بن شهرة، سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية، دار الهومة، الجزائر، 2008، ص 03.

وعليه فمن خلال ما يوضحه الجدول نجد أن الجزائر مستمرة على نفس النهج ألا وهو التركيز على القطاع الصناعي الذي حاز على أكبر مبلغ في المخطط الرباعي الأول للفترة الممتدة 1970-1973، يليه قطاع الصناعات القاعدية والذي هو الآخر استحوذ على 11.3 مليار دينار جزائري. ومنه نستنتج أن الجزائر قد ركزت كثيرا على قطاع الصناعات الثقيلة للنهوض بالاقتصاد والتخلص من التخلف الذي تركه المستعمر الفرنسي عقب الاستقلال والعمل على تثبيت دعائم لاقتصادها من خلال هذا القطاع المهم.

▪ المخطط الرباعي الثاني "1974- 1977"

هو عبارة عن استمرار للمخطط السابق ومحاولة تحقيق أهدافه مع التركيز أكثر على زيادة الإنتاج وتوزيع الاستثمارات على مختلف مناطق الوطن، فهو يهدف إلى تدعيم المكتسبات المحققة وبالأخص في المجال الصناعي، وتُعد الخطة الرباعية الثانية من أضخم المخططات التي عرفت الجزائر خلال فترة التخطيط لمركزي بالنظر إلى حجم الاستثمارات التي خصصت لها وبالبالغة 110 مليار دينار جزائري، أي بزيادة تعادل 4 أضعاف المخطط الرباعي الأول وحوالي 10 مرات ما خصص للمخطط الثلاثي مما يؤكد تسارع وتيرة الاستثمار في الجزائر في هذه المرحلة، والتي يعود سببها الرئيسي إلى الارتفاع الحاصل في أسعار البترول سنة 1973. أما بخصوص الفترة (1978- 1979) فكانت عبارة عن مرحلة تقييم للمخططات

السابقة حيث تم اعتماد مخططين سنويين: مخطط سنوي لعام 1978 وآخر عام 1979، إذ بلغ حجم الاستثمار الفعلي لهما 52,65 مليار دينار جزائري و 54,78 مليار دينار جزائري على التوالي.<sup>1</sup>

ويهدف هذا المخطط إلى:<sup>2</sup>

- إعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة بهدف إنتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات (كالحديد، المحروقات، الميكانيك.... الخ)، مع توزيع التنمية على مختلف ربوع الوطن؛
- إستكمال المشاريع التي انطلقت من خلال المخططات السابقة والبدء في مشاريع أخرى؛
- تطوير القاعدة المادية عن طريق تنمية القوى الإنتاجية للمجتمع، وأهمها توفير الطب والتعليم المجاني حتى تستفيد منه الطبقة الفقيرة من الشعب؛
- خلق فرص التعاون الاقتصادي المشترك مع العالم الخارجي خاصة مع دول العالم الثالث. ووزعت هذه الاستثمارات كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (71): توزيع الاستثمارات للفترة 1970-1973 الوحدة: مليار دينار جزائري

الفترة	1974-1977
أنواع الاستثمارات	المبالغ
الاستثمارات في قطاع البنية التحتية الاقتصادية	3,79
الاستثمارات في قطاع المواصلات والتخزين والتجارة	10,5
الاستثمارات لزراعية	16,72
الاستثمارات في قطاع البنية التحتية الاجتماعية	28,48
الاستثمارات الصناعية	50,73

المصدر: مدني بن شهرة، مرجع سابق، ص 04.

من خلال الجدول السابق نجد أن الاستثمارات الصناعية قد حازت على 50,73 مليار دج في حين أن قطاع البنى التحتية الاجتماعية تأتي بالمرتبة الثانية من ناحية المبلغ المخصص لها حيث تحصلت على 28.48 مليار دج، بعدها يأتي القطاع الفلاحي وقطاع المواصلات والتخزين والتجارة حيث نالتا 16.72 مليار دج و 10.5 مليار دج على الترتيب لتأتي وبأقل مبلغ حازت عليه ضمن هذا المخطط قطاع البنية التحتية الاقتصادية الذي خصص له 3.79 مليار دج، وهذا تأكيد من طرف السلطات الجزائرية من

<sup>1</sup> مباركي كريمة، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 5.

خلال تطبيقها للمخططات والقيام بإدخال تحسينات تجعل من الاقتصاد أكثر قوة ومرونة هو اعتمادها وبشكل قوي على قطاع الصناعات مع تغيب لبعض القطاعات والتي هي أيضا حلقة قوية للنهوض بالاقتصاد الجزائري.

## 2. مرحلة التصحيح الهيكلي الثاني

تميزت هذه المرحلة بوجود مخططين خماسيين الأول من سنة 1980 إلى غاية 1984، والثاني من سنة 1985 إلى سنة 1989. وكان التركيز هنا على الصناعات التحويلية بدل التصنيع الذي أخذ اهتمام بالغ في المرحلة السابقة والتي تم إبرازها سابقا، وفيما يلي نورد ما جاء بهما هذين المخططين.

### ▪ المخطط الخماسي 1980-1984

وقد كان هذا المخطط بداية لوضع أولويات جديدة تتمثل بالأساس في الفلاحة، الصحة، السكان، التكوين المهني والتقني، وقد كان التركيز على تلبية الحاجيات الاجتماعية بغية ضمان حياة أفضل للسكان. ولعل التركيز على الوصول إلى الاكتفاء الذاتي الغذائي كان بمثابة الإعلان عن التوجه الجديد الذي يضع حد للاستثمارات الصناعية البحتة.

وهناك مجموعة من الأهداف تضمنها هذا المخطط يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تغطية الحاجيات الأساسية للمجتمع في أقرب الأوقات، فقد شهدت هذه الفترة (1981) إصلاحات كبرى في قطاع الفلاحة قصد تشجيع الإنتاج؛
- تقليص التبعية الخارجية في ميادين التكنولوجيا، التمويل، أين كانت إعادة النظر في العديد من عقود التقنية "Contrats d'assistance technique"، كما عرفت الفترة 1980-1984 تسديد مسبق لجزء من الديون الخارجية واعتباره مصدر تمويل خارجي، هذا فيما معناه إرساء ضوابط ومعايير لإعادة هيكلة مؤسسات الدولة؛
- التكفل بانشغالات القطاع الخاص المحلي.

وأدى تطبيق المخطط الخماسي الأول إلى تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية إيجابية، حيث بلغ نمو الناتج المحلي الإجمالي 12 خلال الفترة (1980-1985)، وسجل الميزان التجاري فائضا بمقدار 4281.8 مليون دينار جزائري في 1985 كما مثل رصيد الميزانية 3.24% من الناتج المحلي الإجمالي في نفس السنة،

<sup>1</sup> فيصل لوصيف، أثر سياسات التجارة الخارجية على التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر خلال الفترة 1970-2012، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013، ص 87.

كما شهدت الفترة (1980-1984) إنجاز ما قيمته 345 مليار دينار جزائري من الاستثمارات واستحداث حوالي 710000 منصب شغل جديد.<sup>1</sup> وفيما يلي عرض لبرنامج استثمارات هذا المخطط:

الجدول رقم (72): توزيع الاستثمارات للفترة 1980-1984 الوحدة: مليار دينار جزائري

1984- 1980		الفترة
النسبة %	المبالغ	القطاعات
38,5	154,5	الصناعة
40,77	63,0	منها المحروقات
18,5	47,1	الفلاحة
3,24	13,0	النقل
9,46	37,9	المنشآت الأساسية الاقتصادية
14,97	60,0	الاسكان
10,53	42,2	التكوين والتربية
4,07	16,3	المنتجات الأساسية الاجتماعية
2,39	9,6	التجهيزات الجماعية
4,99	20,0	مؤسسات الانجاز
100	400,6	المجموع

المصدر: جميلة معلم، تجارب التنمية في الدول المغربية والاستراتيجيات البديلة -دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016، ص 137.

من خلال الجدول نلاحظ أن البرنامج المسطر في هذا المخطط أولى اهتماماً بقطاع الصناعة خاصة في مجال المحروقات وكذا قطاع الفلاحة لأنها قطاعات إنتاجية بالدرجة الأولى وتمثل ركيزة الاقتصاد، كما ان الدولة أولت اهتماماً بالجانب الاجتماعي حيث حظي الإسكان بنصيب معتبر من المبالغ المخصصة في المخطط حيث تحصل على مبلغ 60.0 مليار دج أي بنسبة 14.97%.

#### ■ المخطط الخماسي 1985-1989

والذي تعددت فيه المحاور الأساسية للتنمية حيث خصص هذا المخطط 550 مليار دينار جزائري بمقابل 400.6 مليار دينار جزائري بالنسبة للمخطط الخماسي الأول، أي بزيادة حوالي 150 مليار دينار جزائري، إذ خصصت نسبة 31.6 من القيمة الكلية للصناعة، وكانت نسبة المحروقات 7% فقط، أما

<sup>1</sup> جميلة معلم، مرجع سابق، ص 137.

الصناعة الخفيفة فقد قدرت نسبتها بحوالي 25% كما أن الزراعة والري كانتا من أولويات هذا المخطط وذلك بتخصيص 14% من الاستثمار الكلي مع التركيز على الري. وخصص 14% السكن وذلك لتلبية الطلب المتزايد على السكن، أما التجهيز العمومي والهياكل القاعدية معا بحوالي 16% والتعليم والتكوين حوالي 8% كما هو مبين في الجدول<sup>1</sup>. وكان يهدف أساساً إلى:<sup>2</sup>

- تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان الذين بلغت نسبة تزايدهم 3.2% سنوياً؛
  - مواصلة الإنتاج والاستثمارات لضمان الأهداف الرئيسية للعشرية المقبلة؛
  - المحافظة على الاستقلال الاقتصادي واستقلالية قرار الدولة، لا سيما بالتحكم في التوازنات المالية الخارجية؛
  - تشجيع القطاع الخاص وإدماجه في العملية الاقتصادية.
- كان الهدف من تعزيز الإصلاحات هو تصحيح عدم التوازن الهيكلي العام للاقتصاد الوطني الناتج عن عوامل داخلية وخارجية، هذا ما استلزم مراجعة سريعة لمجمل قواعد سير الاقتصاد بالتأكيد على بعض التدابير الأساسية المتمحورة حول:

### 3. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية على مستوى المؤسسة الاقتصادية في الثمانينات

بعد قيام الدولة بتنفيذ مجموعة من المخططات للنهوض بالاقتصاد الوطني، والتي ركزت على القطاع الصناعي وبعدها على الصناعات الثقيلة لتأتي الزراعة والتي هي أهم حلقة في أي اقتصاد في آخر اهتمامات الدولة، لجأت الدولة إلى القيام بمجموعة من الإصلاحات الهيكلية منها العضوية والمالية وهذا للتحكم أكثر في المؤسسات المتواجدة والمكونة للاقتصاد وفيما يلي عرض لأهم الإصلاحات التي قامت بها في هذا المجال.

ولقد بدأت السلطات الجزائرية بالإصلاحات سنة 1988 بصورة محتشمة، حيث تم التصديق على جملة من القوانين كانت ترمي في مجملها إلى إصلاح مؤسسات الدولة التي أصبحت منذ تلك الفترة خاضعة للقانون التجاري، حيث أن المنافع المتوقعة من تلك الإجراءات التصحيحية للاقتصاد الوطني لم تتحقق في مجملها كونها لم تؤخذ في إطارها الشمولي وتبعاً لذلك تدهورت الوضعية الاقتصادية من خلال<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فريش مليكة، دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012/2011، ص 234.

<sup>2</sup> عبد الجليل هجيرة، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> كربالي بغداد، مرجع سابق، ص

- إنخفاض إجمالي الناتج المحلي الحقيقي خارج المحروقات بنسبة 1.5% في المتوسط خلال 1986 - 1991؛
  - تأزم الوضعية المالية للمؤسسات العمومية نتيجة القوانين المفروضة على الأسعار، وتسريح العمال مما أدى إلى إنسياب المهارات والكفاءات إلى القطاعات الأخرى، وخاصة القطاع الخاص.
  - إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات
- وهي عملية تجزئة المؤسسات العامة الكبيرة الحجم إلى عدد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم بحيث تسهل عملية إدارتها والتحكم في تسييرها، وتحسين أدائها. وتعود أسباب إعادة الهيكلة إلى العضوية إلى:<sup>1</sup>
- كبر حجم المؤسسات الاقتصادية العامة وتعدد وظائفها وصعوبة التحكم في إدارتها وتسييرها وتراكم خسائرها، ولقد تجاوزت الديون المتركمة للمؤسسات الوطنية البالغة حوالي 180 مليار دينار، قيمة الناتج الداخلي الإجمالي البالغ 86.8 مليار دينار فأصبحت ضعف قيمته الاستخدام غير الرشيد للقدرات والطاقات الإنتاجية بحيث كان متوسط استخدام القدرات الإنتاجية يتراوح بين 40 إلى 50% على المستوى الوطني قبل سنة 1980 في ظل أولوية مؤشرات التقييم الاجتماعي السياسي على حساب المعايير الاقتصادية؛
  - عدم استجابة هيكل المؤسسة لمستجدات المحيط وانعدام المنافسة الأمر الذي قلص فرص النمو والإبداع والابتكار؛
  - انعدام التكامل وضعف الترابط واختلال التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية العمومية؛
  - محدودية وتعقد نظم الوصاية التوجيهية والرقابية وانعكاساتها السلبية على آليات وإجراءات اتخاذ القرار الاقتصادي بالمؤسسات الاقتصادية العامة.

#### 4. الاقتصاد الجزائري بعد التحول إلى اقتصاد السوق

برهنت الأزمة البترولية التي حدثت سنة 1986 ضعف البرامج التي طبقتهم الدولة باعتبار كل المخططات ونظام التخطيط المركزي اعتمد على مورد واحد وهو البترول الذي تتحدد أسعاره في السوق وتتحكم عوامل كثيرة تؤثر على أسعاره.

<sup>1</sup> صالح صالح، محاضرات في مقياس الاقتصاد الجزائري والعولمة، ديوان المطبوعات الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، ص 03.

لجأت الدولة الجزائرية إلى إدخال إصلاحات ذاتية لكن لم تصل إلى أهدافها المسطرة بالكامل فوجدت نفسها مضطرة لتغيير خطتها والتحول مثلها مثل باقي الدول إلى اقتصاد السوق، والباحث في الأسباب التي دفع الجزائر للتحويل لاقتصاد السوق هو الأزمة النفطية التي حدثت سنة 1986 والتي أظهرت جملة الاختلالات التي كانت مخفية وأثبتت أن الموارد المالية ووفرتها ما هي إلا موارد مرتبطة بالخارج والاعتماد الكلي على النفط.

وفي طريقها لتغيير اتجاه الاقتصاد من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق بأقل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية، مراعاة إجراءات تحضيرية وتنظيمية وأخذها بعين الاعتبار، منها:<sup>1</sup>

- تحضير الأطر القانونية المناسبة للنشاط الاقتصادي؛
- الاعتماد على المؤسسة العمومية كعامل أساسي في الإصلاح الاقتصادي بوضعها الجديد كمؤسسة مستقلة اقتصادياً، وتحريرها من الممارسات البيروقراطية، وتمكينها من التعامل الحر في اتخاذ القرارات في الجانب الاقتصادي، على أن لا يتناقض دورها الجديد مع السياسة العامة للدولة؛
- اعتبار القطاع الخاص في مجمله إستراتيجية مستقبلية متبناة وكبديل للقطاع العام، لكن دون التضحية بالمؤسسات العمومية بحجة هدف الخصوصية فقط وبأي ثمن.
- وعلی هذا الأساس فقد ركزت السلطات الجزائرية على خيار الخصخصة من خلال نقل الملكية العامة إلى ملكية خاصة حيث يتولى أشخاص خواص القيام بتسيير وإدارة نشاطات المؤسسات العامة، وهذا لتحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة، وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية؛
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق؛
- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص أو برامج إعادة التأهيل، وتنمية الهيئات المالية التي تُستعمل كركيزة مهمة لنجاح سيرورة الخصخصة؛
- تحسن المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق؛

<sup>1</sup> عيسى مقاليد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 106.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص ص 271، 272.

- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العامة الاقتصادية الذي يتقل ميزانية الدولة؛
- تنمية سوق الأسهم وتوسيع قاعدة الملكية، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال؛
- إحداث مناصب عمل على المدى الطويل؛
- تنمية أسواق المنافسة، ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية في ميداني التكنولوجيا ورأس المال.

#### 5. الإصلاحات الاقتصادية المدعومة من طرف صندوق النقد الدولي

أزمة 1986، التي أدلت بظلالها على الاقتصاد الجزائري كونه اقتصاد مرتكز بالأسس على العائدات النفطية بنسبة تفوق 50%، ما أدى إلى اختلالات اقتصادية كبيرة وعجز الميزانية ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى اللجوء إلى حلول يُمكن القول أنها أدت بتفاقم الأزمة عوض التخفيف منها، حيث لجأت إلى الإصدار النقدي من جهة والتمويل الخارجي من جهة أخرى لتمويل العجز الناجم عن تدهور أسعار النفط، وهذا ما أدى إلى ارتفاع الدين الخارجي ما دفع بالحكومة الجزائرية للتوجه لصندوق النقد الدولي للحصول على أموال من أجل حل مشكلة العجز في الميزان التجاري.

وكانت مساعدات صندوق النقد الدولي متمثلة في برنامجين للتثبيت الأول في أبريل 1989 والثاني في جوان 1991 ونتج عنهما تحسن في المؤشرات الاقتصادية الكلية إلا أن ذلك النجاح النسبي المُحقق لم يكن بسبب تنفيذ برامج التثبيت فحسب، ولكن كان كذلك نتيجة لارتفاع أسعار النفط من حيث القيمة الاسمية خلال أزمة الخليج الثانية حيث بلغ سعر البرميل 24 دولار، مما دفع بالحكومة إلى عدم الاستمرار في التنفيذ الصارم لبرنامج التثبيت الثاني حيث أقدمت على اعتماد سياسة نقدية توسعية لحماية أفراد المجتمع من ذو الدخل المحدود من الانعكاسات السلبية التي خلفها تطبيق البرنامج.<sup>1</sup> وفيما يلي عرض لمضمون البرنامج مع إبراز أهم الإجراءات التي اتخذتها السلطات الجزائرية لتنفيذهما:

#### ▪ برنامج التثبيت الاقتصادي الأول 31 ماي 1989 - 30 ماي 1990

وافق صندوق النقد الدولي على تقديم 155.7 وحدة حقوق سحب خاصة مقابل تنفيذ شروطه، وكان محتوى الاتفاق - اشترط على الجزائر مقابل الدعم المالي - مايلي:<sup>2</sup>

- إتباع سياسة نقدية أكثر حذراً وتقيداً، وتقليص عجز الميزانية؛

<sup>1</sup> زمال وهيبة، أثر تقلبات الإيرادات النفطية على الاقتصاد الكلي "النمو الاقتصادي" -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017، ص 154.

<sup>2</sup> للإطلاع على تفاصيل أكثر أنظر: وهيبة خلوفي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع المحروقات وأثره على التنمية المستدامة حالة الجزائر خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 51، 52.

- تعديل سعر الصرف، وإزالة التنظيم الإداري للأسعار.

#### ▪ برنامج التثبيت الاقتصادي الثاني 03 جوان 1991

تم الاتفاق على البرنامج الثاني بتاريخ 03 جوان 1991، حيث تم تحرير رسالة في 27 أبريل 1991 وتم بموجبه تقديم 300 مليون وحدة حقوق سحب خاصة مقسمة على أربعة شرائح كل شريحة بمبلغ 75 مليون وحدة حقوق سحب خاصة كما يلي<sup>1</sup>: الشريحة الأولى: جوان 1991؛ الشريحة الثانية: سبتمبر 1991؛ الشريحة الثالثة: ديسمبر 1991؛ الشريحة الرابعة: مارس 1992.

حيث أن الشريحة الرابعة لم يتم سحبها لعدم احترام الحكومة آنذاك محتوى الاتفاقية المبرمة مع الصندوق النقد الدولي إذ قامت الحكومة بإجراءات لمحاولة امتصاص الغضب الاجتماعي إذ شكلت أعباء على الخزينة. ولقد كان الاتفاق يهدف إلى<sup>2</sup>:

- التقليل من حجم تدخل الدولة في الاقتصاد، وترقية النمو الاقتصادي، عن طريق تفعيل المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة، حيث على هذه الأخيرة أن تسعى لتوزيع صادراتها قصد التخفيف من هشاشة التوازن الاقتصادي؛

- تحرير التجارة الخارجية والداخلية، من خلال العمل على تحقيق قابلية تحويل الدينار؛

- ترشيد الاستهلاك والادخار عن طريق لضبط الإداري لأسعار السلع والخدمات وكذلك أسعار الصرف وتكلفة النقود.

ولتحقيق هذه الأهداف السالفة الذكر قامت السلطات الجزائرية بوضع إجراءات خاصة منها النقدية

والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

- تحرير أكثر من 75% من الأسعار الخاصة بكل فروع النشاط الاقتصادي وامتد ذلك إلى غاية

جويلية 1992، خاصة المواد الغذائية إلى جانب المواد الوسيطة والكمالية؛

- إصدار بعض التشريعات المنظمة للتجارة الخارجية والداخلية وحركة رؤوس الأموال وتنظيم الجمارك وتشجيع الاستثمار الأجنبي وفتح المنافسة الأجنبية في مجال قطاع المحروقات؛

- إصدار مراسم تخص النظام المالي كإنشاء سوق القيم المنقولة وهيكل السوق المالي؛

- تشجيع الاستثمار الخارجي وفتح المنافسة الأجنبية خصوصاً في قطاع المحروقات؛

<sup>1</sup> عبد الجليل هجيرة، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار الهومة، الجزائر، 1996، ص 216.

<sup>3</sup> مدني شهرة، مرجع سابق، ص 133، 134.

- إصلاح النظام الضريبي وتحرير القيود الجمركية وذلك بإدخال تغييرات على بعض المراسيم التي تمس الرسوم على الخدمة العامة؛
- ابتداءً من 1 أكتوبر 1991، بدأ تقليص دعم موارد المحروقات والكهرباء؛
- تحديد نموّ الكتلة النقدية M3 بـ: 12% لسنة 1991؛
- حق حيازة وتصرف المصدرين خارج قطاع المحروقات في إيراداتهم بالعملة الصعبة.

#### ▪ برنامج التثبيت الاقتصادي الثالث ماي 1994

ومدته عام حيث تميزت هذه الفترة بانخفاض سعر البترول وتضخم حجم الديون الخارجية والتي بلغت 29.486 مليار دولار وزاد معدل خدمة الدين الذي أصبح يلتهم أكثر من 80% من حصيلّة الصادرات، حيث قامت الجزائر بإعادة جدولة ديونها وكان أول الأمر مع نادي باريس ماي 1994 وقدرت الديون المجدولة بـ 4.4 مليار دولار وذلك لمدة 16 سنة، منها أربعة سنوات فترة سماح حسّت تسدد خدمة الدين التي تمت إعادة جدولته ابتداءً من ماي 1998، وأهم ما اتفق عليه تحرير التجارة، تحسين معدل النموّ، رفع الدعم عن مختلف الأسعار، تخفيض سعر الصرف<sup>1</sup>.

#### ▪ الإصلاحات الاقتصادية بعد سنة 1998

من أجل الرفع من معدلات النموّ الاقتصادي ونتيجة فشل الإصلاحات السابقة، توجهت السلطات الجزائرية إلى تبني سياسة اقتصادية جديدة تركز على الإنفاق الحكومي الاستثماري من خلال تطبيق ثلاثة برامج تنموية وهي:

#### ▪ برنامج الإنعاش الاقتصادي

اعتمدت تدابير في إطار ما يُعرف ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي أو المخطط الثلاثي 2001-2004 الذي أقرته السلطات الجزائرية للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 وخصص له غلاف مالي أولي بمبلغ 525 مليار دج حوالي 7 ملايين دولار أمريكي، وهذا تزامناً مع الارتفاع الكبير الذي عرفته أسعار المحروقات في السوق الدولية بداية من سنة 2000، ومضمون هذا البرنامج موجه لدعم المؤسسات الاقتصادية والأنشطة الإنتاجية الزراعية، وقطاع الموارد المائية، والنقل، والهياكل القاعدية وتحسين ظروف

<sup>1</sup> Hocine Benissad, L'ajustement structurel l'expérience du Maghreb, OPU, Alger, 1999, p : 59.

الحياة، والتنمية المحلية وتنمية وتأهيل الموارد البشرية، وتمثل المعايير التي اعتمدت من طرف السلطات الجزائرية في تحديد واختيار المشاريع التي تقرر دعمها من خلال هذا البرنامج ما يلي<sup>1</sup>:

- إتمام المشاريع والأنشطة التي هي في طور الإنجاز؛
  - إعادة تأهيل وصيانة الهياكل القاعدية؛
  - مدى توفر وسائل وطاقت الإنجاز لاسيما الوطنية منها؛
  - العمليات والأنشطة الجديدة تستجيب لأهداف البرنامج والقابلة للبعث الفوري.
- وسيتم في هذا المجال دعم النشاطات الإنتاجية والتي خصص لها غلفاً مالياً قدر بـ74.5 مليار دج، وجهت لقطاعين اثنين هما، الفلاحة والصيد البحري، حيث يهدف برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي فيما يخص الفلاحة إلى دعم الأنشطة المدرجة في إطار المخطط الوطني للتنمية الفلاحية. كما أولى البرنامج عناية خاصة بالتنمية المحلية والبشرية كواحد من أهم جوانب وشروط بعث ودعم النمو الاقتصادي، والذي خصص له 113 مليار جزائري. ويهدف هذا البرنامج إلى:<sup>2</sup>

- إعادة تنشيط الطلب الكلي؛
  - دعم النشاطات المنشأة للقيمة المضافة ومناصب الشغل؛
  - ترقية المستثمرات الفلاحية ومؤسسة الإنتاج الصغيرة والمتوسطة لاسيما المحلية منها؛
  - مكافحة الفقر، إنشاء مناصب الشغل، تحقيق التوازن الجهوي وإنعاش الاقتصاد الجزائري<sup>3</sup>؛
  - رد الاعتبار للمنشآت القاعدية خاصة تلك التي تسمح بإعادة انطلاق النشاطات الاقتصادية وتحسين تغطية حاجات السكان في مجال تنمية الموارد البشرية.
- ومن النتائج المحققة من خلال تجسيد برنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 نذكر منها:

<sup>1</sup> بلال بوجمعة، سولم صلاح الدين، أثر تحديد الموقع الأنسب للاستثمارات العمومية "2001-2014" على قطاع التجارة الخارجية بالجزائر -دراسة تطبيقية للفترة 2001-2010، الملتقى الوطني الأول آفاق التنمية الإقليمية والمكانية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2013/2014، ص ص 61، 62.

<sup>2</sup> فاندني سهيلة خيرة، واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص 150.

<sup>3</sup> صالح ناجية، مخناش فتحة، أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية الخماسي على النمو الاقتصادي "2001-2014"، نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم، المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمار العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، 11/12 مارس 2013، ص 3.

- استثمار إجمالي بحوالي 46 مليار دولار أي 3.700 مليار دينار، منها حوالي 30 مليار دولار أي 2.350 مليار دينار من الإنفاق العمومي؛
- نمو مستمر يساوي في المتوسط 3.8%؛
- تراجع في نسب البطالة من 29% إلى 24%؛
- إنجاز الآلاف من المنشآت القاعدية وكذلك بناء وتسليم 700.000 مسكن.

#### ▪ البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009

بعد انتهاء فترة برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي دعمت الدولة الاقتصاد ببرنامج آخر سمي بالتكميلي مواصلة للإنجازات المحققة من قبل برنامج 2001-2004، وهذا من أجل تثمينها إذ حُصص له غلاف مالي قدر بـ 4203 مليار دج وبإضافة الغلاف المالي للبرنامج السابق والميزانيات الإضافية والبرامج الجديدة لمناطق الجنوب والهضاب العليا، انتقل غلافه المالي إلى 8705 مليار دج، أي حوالي 114 مليار دولار.

ولقد كانت الإصلاحات التي مسها هذا البرنامج كآآتي:<sup>1</sup>

- ترقية الاستثمار وضبطه من خلال مضاعفة فعالية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" ولجان مساعدة مشاريع الاستثمارات وتحديد مواقعها "CALPI"؛
- تسوية مسألة العقار الصناعي الذي يُشار إليه على أنه عائق أمام ترقية الاستثمار، وتنمية النشاط الفلاحي من خلال وضع تشريع يُؤسس نظام الإمتيازات؛
- مكافحة الاقتصاد غير الرسمي الذي يُعرقل تطوير الاستثمارات ويعرض المؤسسات الوطنية التي تُمارس نشاطها في ظل القانون إلى الخطر؛
- تحسين إدارة البنوك والمؤسسات العمومية للتأمين عن طريق الترقية النشيطة للشراكة، وإقامة صندوق ضمان القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصناديق الاستثمار الأخرى وإنعاش البورصة وتطويرها.

<sup>1</sup> بن عيسى كمال الدين، تأثير الربيع النفطي على تطور وآداء الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص ص 107، 108.

### المطلب الثاني: خصائص ومؤشرات الاقتصاد الجزائري

بالرغم من توفر الجزائر على إمكانيات ضخمة سواء كانت طبيعية أو اقتصادية وحتى بشرية، فالجزائر التي هي بوابة أفريقيا بالنظر إلى موقعها الاستراتيجي شمال قارة أفريقيا بمساحة تُقدر بـ 2.381.741 كلم<sup>2</sup> بشريط ساحلي يطل على البحر الأبيض المتوسط 1200 كلم، تسخر الجزائر بثروات هائلة ومتنوعة سواء من حيث تنوع الغطاء النباتي أو الموارد المائية التي تحوز عليها وثروة حيوانية بمختلف أنواعها، ثروات متجددة وغير متجددة منها الحديد والفوسفات والزنك وغيرها والبتترول الذي هو المحرك والممول الأساسي للجزائر لأن اغلب إيراداتها تأتي منه، فهو يمثل ما بين 95% و98% من الصادرات الجزائرية كما تشكل المحروقات أكثر من 60% من الإيرادات الجبائية.

ومع هذا فإن توالي الاختيارات الاقتصادية المتناقضة أحياناً والآثار السلبية لها أفرزت أوضاعاً اقتصادية جعلت من الاقتصاد الجزائري يتميز بخصائص سلبية تُساهم في إضعاف كفاءته الاندماجية في الاقتصاد العالمي بحيث تحول الاقتصاد الجزائري إلى:

#### ■ اقتصاد مديونية:

يُعتبر الاقتصاد الجزائري اقتصاد مديونية حيث تتركز معظم السياسات الاقتصادية فيه على تسيير وإدارة أزمة المديونية والتي لا تزال تُشكل قيداً وتؤثر على طبيعة القرارات الاقتصادية المتخذة. فرغم انخفاض معدلات الدين والتي تعود إلى ارتفاع حوصلة الصادرات نتيجة لارتفاع أسعار البترول، وقد قدر حجم الديون العمومية حوالي 2500 مليار دينار في نهاية 2000، لقد تم التركيز على مصادر تمويل خارجية لإنجاز المشاريع الإنمائية الطموحة، الأمر الذي انعكس على إقبال كاهل الاقتصاد الجزائري بحجم مديونية لا يتناسب والنمو الاقتصادي المحقق أو المزعوم، أدى إلى هدر الموارد المالية الوطنية المتاحة باستمرار وهي بالأساس متمثلة في العوائد من المحروقات، فضلاً عن ذلك تميزت المديونية الجزائرية بالتركيز الجغرافي على المصدر، حيث نسبة كبيرة من مصدرها دول الاتحاد الأوروبي كما دلت الإحصائيات لسنة 2003 على ان ما يقدر بـ 42% من حجم المديونية مقومة بالعملة الأوروبية "الأورو"، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف خدمات المديونية بالارتباط وتحسن قيمة الأورو في الأسواق العالمية؛<sup>1</sup> لقد تم التركيز على مصادر تمويل خارجية لإنجاز المشاريع الإنمائية الطموحة، الأمر الذي انعكس على إقبال كاهل الاقتصاد الجزائري بحجم مديونية لا يتناسب والنمو الاقتصادي المحقق أو المزعوم، أدى ذلك إلى هدر الموارد المالية الوطنية المتاحة باستمرار وهي بالأساس متمثلة في العوائد من المحروقات، فضلاً عن ذلك تميزت المديونية الجزائرية

<sup>1</sup> عبد الجليل هجيرة، مرجع سابق، ص 76.

بالتركيز الجغرافي على المصدر، حيث نسبة كبيرة منها مصدرها دول الاتحاد الأوروبي، كما دلت الإحصائيات لسنة 2003 على أن ما يقدر بـ42% من حجم المديونية مُمومة بالعملة الأوروبية "الأورو"، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف خدمات المديونية بالارتباط وتحسن قيمة الأورو في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة، إلى أن ارتفاع المديونية الخارجية للجزائر لم يأتي بفعل الأزمة النفطية لسنة 1986 بل كانت تراكمية من قبل، حيث أنه ونظراً لضخامة البرامج التنموية المطبقة خلال السبعينات واحتياجها للمبالغ الضخمة فقد كانت الجزائر تدعم مواردها التنموية المتأتية خاصة من قطاع المحروقات بموارد مالية خارجية "قروض طويلة وقصيرة المدى" من أجل تنفيذ هذه البرامج، لتزداد هذه المديونية بعد الأزمة النفطية لتفوق سنة 1989 مبلغ 33 مليار دولار مشكلة عبئ إضافي على الاقتصاد الوطني لمتأثر أصلاً بانهييار أسعار النفط، حيث أصبحت تمثل قيمة الدين الخارجي سنة 1988 ما نسبته 46.8% من مجموع الناتج المحلي الإجمالي، وخدمات الديون بـ78.7% من مجموع صادرات المواد والخدمات لنفس السنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعتروس عبد الحق، قارة ملاك، "آثار تغير سعر صرف الأورو مقابل الدولار الأمريكي على الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 27، جوان 2007، ص2.

<sup>2</sup> بوالقول هارون، العمري علي، "آثار تغيرات أسعار النفط العالمية على تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر -دراسة مقارنة بين الفترتين (1990-1999) و(2001-2014)", مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة عبد الحق بن حمودة، جيجل، الجزائر، عدد خاص، المجلد رقم (02)، أبريل 2018، ص 55.

الجدول رقم (73): هيكل المديونية الجزائرية خلال الفترة 1999/1990 الوحدة: %

الفترة	العملة			
	الدولار الأمريكي	الفرنك الفرنسي	الين الياباني	الدوتشمارك الألماني
1990	40.1	17.7	15.8	11.0
1991	40.3	16.3	16.2	10.5
1992	46.2	13.1	15.6	8.6
1993	49.0	11.8	15.7	6.5
1994	51.3	15.3	15.6	6.8
1995	47.7	15.8	13.6	6.5
1996	42.1	15.9	12.7	6.4
1997	44.8	14.7	11.5	6.2
1998	42.2	14.1	12.2	6.3
1999	42.1	12.6	13.4	5.6

المصدر: Bank of Algeria : Media Bank. N :46. Mars 2000

القيم التي يُظهرها الجدول السابق تدل أن الاقتصاد الجزائري يرتكز في تسيير شؤونه التنموية أو تسيير خطته بالدرجة الأولى على الديون من دول أجنبية وهذا ما أثر عليه بالسلب، ما جعله يتحمل عبئ دفع خدمة الديون، وبالنظر إلى أنه اقتصاد ريعي يرتكز بالدرجة الأولى على مداخيل المحروقات ونظراً لأن هذه الأخيرة تتسم بتغير أسواقها في السوق الدولية نجد أن الاقتصاد الجزائري يبقى رهين ديونه باعتبار أن مصادر تسديه غير متنوعة ومركزة على مصدر واحد ألا وهو النفط.

#### ▪ اقتصاد تطورت فيه آليات الفساد

التي أضحت تؤثر على حركية النشاط الاقتصادي ومجالاته وتحد من كفاءة السياسة الاقتصادية وتعطيل المنظومة القانونية والتشريعية الاقتصادية، فازدادت شبكات السوق الموازي تنامت أحجام الثروات التي تحرك في قنواته. هذا الوضع أضعف قدرة الدولة المؤسسية وزرع عنصر الثقة فيها؛<sup>1</sup> وعملياً فإن الاقتصاد الجزائري قد استشرى فيه الفساد بمختلف صوره ومظاهره ولعل أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد خديجة، أثر الانفتاح التجاري على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 2، العدد 02، ص 88.

<sup>2</sup> مباركي كريمة، مرجع سابق، ص ص 68، 69.

- **الرشوة:** تُعد الرشوة من أصعب أنواع الفساد لتعددتها وصعوبة قياسها، وعموماً فإن الأجهزة الأكثر تعرضاً للرشوة في الجزائر: القطاع الإداري خصوصاً الإدارة الاقتصادية التي هي محل المعاملات المالية مثل: مصالح الضرائب، الجمارك، البنوك إضافة إلى الإدارات المالية الأخرى، وتأتي في المرتبة الثانية الإدارات المسؤولة عن الصفقات العمومية بحيث كثيراً ما تستغل الأجهزة الإدارية الثغرات القانونية الموجودة في قانون الصفقات العمومية من أجل التحايل. إضافة إلى هذا فإن الاقتصاد الجزائري يُعاني من عدة صور للرشوة مثل:
  - **الرشوة المحلية:** كمنح القطاع الخاص الرشاوى لكبار المسؤولين للحصول على الصفقات المطروحة أو الحصول على الإعفاءات الضريبية أو الجمركية، أو للتغاضي عن قواعد الحفاظ على البيئة؛
  - **الرشوة الدولية:** وهي التي تدفعها المؤسسات الأجنبية للحصول على الامتيازات؛
  - **الرشوة السياسية:** من الصعب جداً لمسها واستيعابها لأن من يقوم بها هي السلطة السياسية المرتشية وتكون في شكل إغراءات، زيادات في الأجور، تقديم منح وامتيازات عينية ومالية تُمنح لجماعات فاعلة "نقابات، نخب سياسية، جمعيات وأحزاب" من أجل تدعيم سلطتها الاحتكارية، وإقرار عدم المساءلة ووتفويض المشاركة.
  - **اختلاس الأموال العمومية أو الخاصة وقضايا النصب والاحتيال:** ولعل خير مثال على ذلك "فضيحة بنك الخليفة" وهي أكبر قضية فساد مالي في تاريخ الجزائر الحديث سنة 2002، والتي وُصفت بعملية القرن في النصب والاحتيال؛
  - **سوء استخدام وتخصيص الموارد:** فالجزائر أنفقت ملايين الدولارات في السنوات الماضية ولم تتغير بنية الاقتصاد، وكان بالإمكان تنويع الاقتصاد الوطني لولا الفساد وغياب الرقابة المالية ومتابعة المشاريع حيث هناك مشاريع أنفقت في سبيلها أموالاً طائلة إلا أنها لم ترى النور إلا بعد سنين طويلة ومثال ذلك مشروع ميτρο الجزائر والذي دام 30 سنة.
  - **اقتصاد ريعي**
- يُعرّف على أنه: "حصر النشاط الاقتصادي في ميادين وقطاعات تدرّ أرباحاً كبيرةً دون أن يكون لصاحب الريع أي نشاطٍ إنتاجي أو إبداعي يُذكر، سواء أكان رجل أعمال فرداً أم شخصية اعتبارية من

القطاع الخاص أو شخصية اعتبارية من القطاع العام، وسواء أكانت الدولة المركزية أم مؤسسات من القطاع العام أو هيئات محلية<sup>1</sup>.

إن إلقاء نظرة على الميزان التجاري للاقتصاد الجزائري تفضي إلى حقيقة لا جدال فيها كون الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي نظراً لاعتماده الأساسي على قطاع واحد هو قطاع المحروقات، الذي يمثل ثلث الناتج لداخلي الخام وتقريباً ثلثي المداخيل الضريبية للدولة و97% من إيرادات الصادرات.<sup>2</sup> فمن ميزات الاقتصاد الجزائري صغر حجم القطاع الصناعي خارج المحروقات (أقل من 10% من الناتج الداخلي الخام)، و80% يسيطر عليها القطاع الخاص.<sup>3</sup>  
ومن أهم سمات الدولة الريعية:<sup>4</sup>

- الاعتماد شبه التام على الربح الخارجي كمصدر أساسي للدخل؛
- ضعف هياكل الإنتاج المحلي (إن تتصف اقتصاديات الدول الريعية بهيمنة قطاع النفط على القطاعات الأخرى)؛
- انفصام العلاقة بين تيار العائدات الريعية التي تؤول إلى حكومات هذه الدول وبين الجهد الإنتاجي للمجتمع ككل؛
- إن تيار العائدات الريعية يؤول بأجمعه أو نسبة عالية منه إلى فئة صغيرة أو محدودة متمثلة في النخب الحاكمة (الدولة)، ومن ثم يُعاد توزيعه أو استخدامه على الغالبية من السكان؛
- سيطرة الثقافة الريعية في النظرة للعائدات النفطية؛
- العلاقة بين الدولة والمجتمع علاقة من طرف واحد، فالدولة هي التي تُعطي كل شيء وتوفر كل شيء؛
- توظيف الربح النفطي في كسب الولاء للنخب الحاكمة؛
- السمة الأخرى المميزة للدولة الريعية هي الأهمية الكبرى للنفقات العسكرية وبالمقابل انخفاض الإنفاق على البحث العلمي والتقني.

<sup>1</sup> غسان إبراهيم، الأبعاد الاجتماعية للاقتصاد الريعي في سورية، ص 3، على الرابط:

[http://parliament.gov.sy/SD08/msf/1431322317\\_.pdf](http://parliament.gov.sy/SD08/msf/1431322317_.pdf)

<sup>2</sup> كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الإدماج في الاقتصاد العالمي -دراسة حالة الجزائر، المغرب وتونس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 123.

<sup>3</sup> Meziane Rabhi, "L'économie algérienne reste minée par la rente pétrolière", in Quotidien Liberté, 7 août 2008

<sup>4</sup> مباركي كريمة، مرجع سابق، ص 15، 16.

وعليه فيعتبر اقتصاد الجزائر اقتصادا ريعيا لأنها تعتمد بنسبة كبيرة على إيرادات البترول في تمويل ميزانيتها وهذا ما تُظهره الأرقام التي تظهر في الميزان التجاري في بند الصادرات.

فقطاع المحروقات يُساهم بحوالي<sup>1</sup>:

- 40% من الناتج الوطني المحلي؛
  - أكثر من 60% للميزانية العامة للدولة عن طريق الجباية البترولية؛
  - الصادرات والعملات الأجنبية حيث تعرف صادرات المحروقات هيمنة مُطلقة على إجمالي الصادرات بقيمة فاقت 97.80% من الصادرات لسنة 2007 بمبلغ إجمالي قدره 58.06 مليار دولار، وهذا يعني أن باقي الصادرات لا تُمثل إلا 2.20% بقيمة تُقدر بـ 1.312 مليار دولار.<sup>2</sup>
- ولإظهار التبعية الكلية لقطاع المحروقات، سنورد فيما يلي جدول يظهر هيكل الصادرات لإبراز العوائد الأكبر.

<sup>1</sup> محمد اليمين قاسمي، الإستراتيجيات الطاقوية البديلة لتجسيد مبادئ التنمية المستدامة -دراسة للبدائل الطاقوية المستدامة في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 139.

<sup>2</sup> عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري بين الإصلاحات والإرتهان للنفط، دار هومة، الجزائر، السداسي الأول 2016، ص 207.

الجدول رقم (74): الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2005/2018 الوحدة: مليون دولار

الفترة	صادرات المحروقات		الصادرات خارج المحروقات	
	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة
2005	97.55	43937	2.38	1099
2006	97.88	53456	2.12	1158
2007	97.78	58831	2.21	1332
2008	97.55	77361	2.44	1937
2009	97.64	44128	2.35	1066
2010	97.32	55527	2.67	1526
2011	97.19	71427	2.80	2062
2012	97.13	69804	2.86	2062
2013	96.71	63752	3.28	2165
2014	95.89	60304	4.10	2582
2015	94.54	35724	5.45	2063
2016	94.07	28246	5.92	1780
2017	94.51	33261	5.48	1930
2018	93.12	38338	6.87	2830

المصدر: المركز الوطني للإعلام والإحصاء للجمارك الجزائرية CNIS

القيم التي يُظهرها الجدول السابق تدل على سيطرة صادرات المحروقات بمعدل 98% من حجم الصادرات الكلية، حيث لم تتجاوز مساهمة الصادرات خارج المحروقات نسبة 6.87% والتي كانت أحسن نسبة سجلت، وهذا ما يؤكد خاصية الاقتصاد الجزائري بأنه اقتصاد ريعي وهذا ما أثبتته الإحصائيات إلى يومنا هذا بالرغم من الجهود المبذولة للرفع من عوائد قطاعات أخرى حتى تكون مساهم فعال في الاقتصاد.

#### ثانيا: مؤشرات أداء الاقتصاد الجزائري

بعد الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية الرامية لتحسين وتدعيم اقتصادها، ووضع ركائز لإقامته من خلال المخططات والبرامج التنموية التي تبنتها في هذا المجال، وبالنظر إلى الخصائص التي تُميز الاقتصاد الجزائري عن غيره من الدول كان لابد علينا التطرق لأهم المؤشرات الاقتصادية التي تقيس مدى نموه وتطوره. وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات وتحليل نتائجه.

### 1. الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2001-2018

لا يختلف فيه اثنان ولا جدال في معلومة ثبتت صحتها على الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال، وكلّ الدراسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أثبتته بأدلة علمية ألا وهو أن اقتصاد الجزائر اقتصاد ريعي على غرار الدول العربية التي تركز على مداخيلها على مورد واحد وهي الجباية البترولية، فالناتج المحلي الخام ومنذ الاستقلال إلى غاية اليوم لا يزال مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوائد البترولية بنسبة كبيرة مما جعلها تتأثر بتقلبات أسعاره. وفيما يلي عرض لتطور الناتج المحلي الداخلي الخام خلال الفترة 2001/2018.

#### الجدول رقم (75): الناتج المحلي الخام للفترة الممتدة 2001 / 2018 الوحدة مليار دينار جزائري

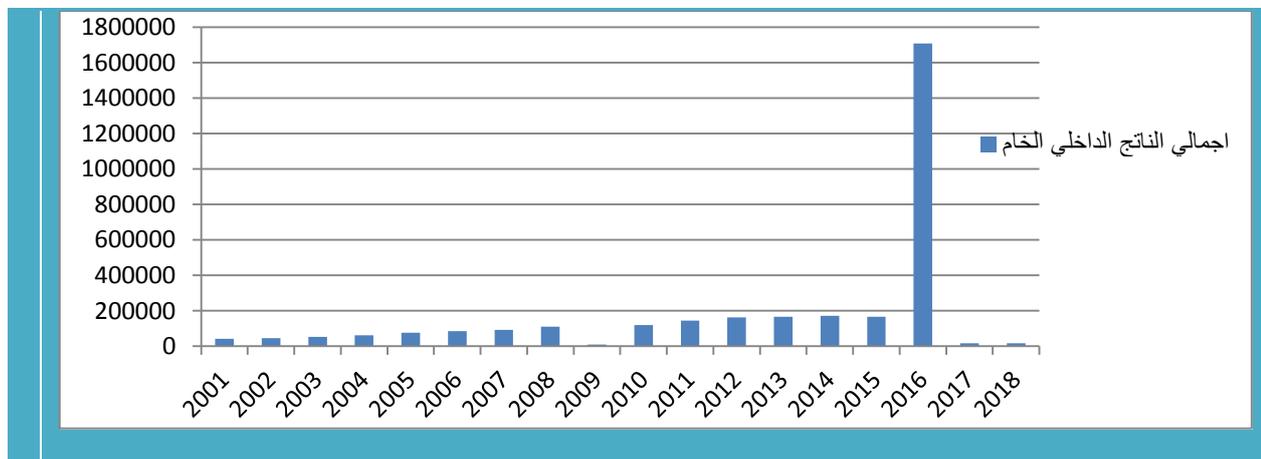
السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
إجمالي الناتج الداخلي الخام	4227.1	4521.8	5247.5	6150.4	7563.6	8520.6	9306.2	10993.8	9968
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
إجمالي الناتج الداخلي الخام	11991.6	14526.2	16208.7	16650.2	17242.5	16591.9	17081.80	16760	17037

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقارير بنك الجزائر للفترة 2001/2018

ولتوضيح أكثر سيتم ترجمة قيم الجدول السابق إلى رسم بياني حتى يتسنى لنا ملاحظة التطور

الحاصل على الناتج المحلي الخام من سنة 2001 إلى سنة 2018.

#### الشكل رقم (13): تطور إجمالي الناتج الداخلي الخام (2001 - 2019) (الوحدة مليار دج)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

### تحليل وتفسير البيانات

الملاحظ للإحصائيات الظاهرة في الجدول أنه خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية 2007 عرف إجمالي الناتج المحلي الخام تطور ونمو حيث قفز من 4227.1 مليار دج سنة 2001 إلى 9306.2 مليار دج خلال سنة 2007 وهذا راجع للبرامج المطبقة آنذاك منها برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي وكذا البرنامج التكميلي لدعم النمو كما أشرنا إليه سابقا، غير أن أزمة 2008 أثرت على إجمالي الناتج المحلي الخام حيث انخفض إلى 9968 مليار دج سنة 2009، وخلال السنوات 2010 إلى غاية 2018 فقد نما بشكل ملحوظ وهذا لمساهمة عدة عوامل نذكر منها ارتفاع أسعار البترول خلال سنتي 2010 و2012 "الطفرة البترولية" وواصل في الارتفاع بالرغم من انخفاض أسعار البترول سنة 2013 وهذا راجع لعوامل ساهمت في ارتفاعه بالرغم من انخفاض أسعار البترول والذي بالأساس راجع إلى ارتفاع مستويات التضخم ومساهمة بعض القطاعات في الناتج. أما سنة 2018 فقد شهدت زيادة طفيفة وهذا نتيجة ارتفاع النفقات التي أثرت عليه بالسلب.

وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات الاقتصادية الكلية خلال الفترة 2001 و2018

الفصل الرابع:.....ممارسات المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنوع لتحسين الميزة التنافسية  
وسبل الاستفادة من التجارب الدولية

الجدول رقم (76): المؤشرات الاقتصادية الكلية خلال الفترة 2001-2018

السنوات	نسبة النمو %	الصادرات مليار دولار	الواردات مليار دولار	فائض الميزان التجاري مليار دولار	المديونية مليار دولار
2004	5.2	34.07	21.81	14.27	21.821
2005	5.1	48.84	20.357	26.47	17.191
2006	2.0	57.32	21.456	34.06	5.603
2007	3.1	60.59	27.439	34.24	5.606
2008	4.8	79.146	39.479	40.52	5.585
2009	4.8	45.477	39.297	7.78	5.413
2010	3.5	57.762	40.212	18.20	5.457
2011	3.2	73.802	47.300	25.96	4.405
2012	3.40	72.620	50.376	20.17	3.676
2013	2.80	65.823	54.903	9.41	3.396
2014	3.80	61.172	58.330	0.46	3.735
2015	3.90	35.138	51.646	-18.08	3.021
2016	3.91	29.698	46.727	-20.13	3.849
2017	2.95	35.132	46.059	-14.41	3.989
2018	2.33	41.113	48.573	-16.71	4.042

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقارير بنك الجزائر للفترة 2001/2018

### المطلب الثالث: بنية القطاع الصناعي في الجزائر

بعد حصولها على السيادة الوطنية، وانتهاجها لعدة برامج للنهوض بالاقتصاد من جديد لجعله أكثر قوة والعمل على مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية، نجد أن الاقتصاد الجزائري أصبح يتكون من قطاعات ذات صناعات مختلفة وفيما يلي عرض لصناعات عرفت مؤسساتها ممارسات في إستراتيجيات التنوع لتحسين من ميزتها التنافسية والعمل على تحقيق أهداف معينة من تحسين وضعيتها بالأسواق ووضعيتها منتجها حتى يُصبح ذا ميزات تجعله قادر على اختراق أسواق أجنبية.

#### أولاً: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

يُعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في اقتصاد أيّ دولة وهذا راجع لمساهمته الفعالة في الناتج المحلي والدخل القومي من جهة، ومن جهة ثانية هو الحلقة التي تربط بين مقوميين أساسيين في أيّ بيئة اقتصادية ألا وهما قطاع الزراعة وقطاع الصناعة التي تركز على تحويل الإنتاج الزراعي إلى منتجات مصنعة قابلة للاستهلاك لمدة طويلة.

وعليه سيتم التطرق إلى واقع قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر ومعرفة مكانتها في الاقتصاد الجزائري.

#### القطاع الفلاحي:

كانت الجزائر قبل الاستعمار الفرنسي تُصدر القمح والشعير إلى أوروبا، وبعد الاستقلال ومع ذهاب كبار المزارعين الفرنسيين إنهار المستوى الزراعي، الذي كان من أعمدة الاقتصاد. باكتفاء ذاتي وتصدير أيضاً، بأسعار نافست السوق الأوروبية. حين كانت الجزائر منتجة 90% من القمح المحتاج وفي سنة 1962 صار الأمر إلى 25 فقط من الإنتاج المطلوب. مثلت الزراعة 65 من مداخيل الجزائر، قبل دخول محطة تصدير النفط والغاز الاهتمام بها ولى

يلعب القطاع الفلاحي دوراً محورياً واستراتيجياً في تطوير وتنمية القطاعات الاقتصادية الأخرى، وعلى رأسها القطاع الصناعي، ويتمثل هذا الدور في إمداده وتقديم المواد الأولية اللازمة، بالإضافة إلى حاجة القطاع الفلاحي للكثير من المنتجات الصناعية: كمستلزمات الإنتاج المختلفة، وقد أثبتت التجارب أن تأخر القطاع الفلاحي يمكن أن يؤثر على وضعية التصنيع والنمو الاقتصادي في كامل فروع الاقتصاد

الوطني، وبالمقابل فإن عجز الصناعة على تلبية متطلبات واحتياجات الفلاحة يشكل عائقاً أمام تطور الإنتاج والإنتاجية في الفلاحة.<sup>1</sup>

إن تحقيق زيادة في الإنتاج السلعي الفلاحي يُعد من أهم شروط نجاح التصنيع وتأتي هذه الضرورة من العلاقة الموضوعية التالية:<sup>2</sup>

- إن زيادة الإنتاج السلعي يُعد أمراً ضرورياً من أجل توفير المواد الغذائية للعمال الصناعة وكذلك من أجل توفير المواد الأولية الزراعية للفروع الصناعية، ومن هنا تأتي أهمية الإنتاج الزراعي في تطوير الصناعة وأنه كلما كان الفائض في الإنتاج الزراعي كبيراً إزدادت سرعة نمو الإنتاج الصناعي؛
- إن إنشاء فروع صناعية جديدة يتطلب قبل كل شيء سوقاً داخلية، ولما كان الإنتاج الزراعي يحتل حيزاً كبيراً في عملية تجديد الإنتاج في البلدان النامية عموماً، فإن القطاع الزراعي يجب أن يساهم ويعمل على استيعاب الإنتاج الصناعي، ولكي يقوم القطاع الزراعي بهذه المهمة يجب أن تنمو القدرة الشرائية بشكل عام من أجل امتصاص السلع المصنوعة، ويتوقف تحقيق هذا الشرط قبل كل شيء على زيادة الإنتاج في القطاع الزراعي؛
- إن أي تصنيع ناجح في بلد نامٍ يجب أن يعتمد بالدرجة الأولى على مصادر التراكم الداخلية، ففي كل الظروف السائدة لدى أغلب الدول النامية يجب أن تكون الزراعة أهم مصادر التراكم، وأن استغلال الزراعة كمصدر للتراكم من أجل تلبية احتياجات التصنيع تتطلب زيادة القيمة المضافة في الزراعة، ولتحقيق ذلك يجب على حكومات هذه الدول تطبيق سياسة اقتصادية تساعد على تحقيق زيادة سريعة في الإنتاج والإنتاجية الزراعية وبالتالي زيادة في القيمة المضافة.

### 1.1 مساهمات القطاع الزراعي في التنمية في الجزائر

يحتل قطاع الزراعة المرتبة الثالثة بعد الخدمات والمحروقات، حيث ساهم بنسبة 12.3% من القيمة المضافة للنتائج المحلي الإجمالي في عام 2016، بزيادة قدرها 1.2% عن سنة 1999.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خير الدين معطى الله، الدراجي لعفيفي، دور القطاع الفلاحي في تعزيز الامن الغذائي في الجزائر، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2016، الجزائر، ص 14.

<sup>2</sup> خير الدين معطى الله، الدراجي لعفيفي، نفس المرجع، ص 45.

<sup>3</sup> <http://madrp.gov.dz/ar/> الإحصائيات الفلاحية

وللقطاع الزراعي دور مهم في الاقتصاد الجزائري حيث له عدة مساهمات نذكر منها:<sup>1</sup>

■ **مساهمة الزراعة في توفير الغذاء:** إن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى زيادة الطلب على المواد الغذائية الزراعية، وذلك لارتفاع مستوى الاستهلاك نتيجة لارتفاع الدخل من جهة، ولمواجهة الزيادة في نمو السكان الطبيعي من جهة أخرى. ولهذا فإن النشاط الزراعي يهدف إلى توفير المواد الغذائية لتلبية احتياجات السكان، حيث تعتبر الزراعة المصدر الوحيد للأغذية الذي لا يمكن تعويضه، مهما بلغ الإنسان والدولة من تقدّم.

■ **تقليص أو سدّ الفجوة الغذائية:** يتحدد حجم الفجوة تبعاً لكفاءة الزراعة، فكلما كان مستوى الإنتاج المحلي مرتفعاً تقلصت الفجوة، والعكس صحيح، إذ كلما انخفض الإنتاج اتسعت الفجوة. وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى الاستيراد، وتقليص هذه الفجوة يتطلب أموالاً طائلة بالعملة الصعبة. ونظراً إلى المعطيات الواقعية من موارد مادية وبشرية وطبيعية، فإن القطاع الزراعي الجزائري بوسعه تجاوز هذه الوضعية، أو التقليل من حدّتها إلى أبعد حدود بشيء من الحزم والعزم، بالسعي إلى خلق الشروط والظروف الأساسية لتجاوز عملية تقسيم الزراعة إلى قطاعين، حديث وتقليدي، والعمل على إزالة مظاهر الاقتصاد المعيشي أو القوتي، للقضاء على الاستعمال الخاطئ للموارد، سواء كانت بشرية أو طبيعية أو مادية؛

■ المساهمة في تأمين النقد الأجنبي؛

■ الزراعة كمصدر لليد العاملة؛

■ مساهمة الزراعة في تكوين رأس المال؛

■ تحسين وضع ميزان المدفوعات؛

■ استيعاب القوة العاملة.

<sup>1</sup> فوزية غربي، **الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي - حالة الجزائر -**، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2011، ص 82، 83.

كما يساهم في:

- **التشغيل:** حيث توفر الصناعة الغذائية حوالي 40% من مناصب الشغل في قطاع الصناعة ككل، وهي نسبة معتبرة تعكس مدى أهمية الصناعات الغذائية في سياسة التشغيل الوطنية وتوفير مناصب العمل الدائمة.<sup>1</sup>

### 1.3 مقومات القطاع الزراعي في الجزائر:

يتوافر القطاع الزراعي بالجزائر على العديد من المقومات منها الطبيعية والبشرية التي يمكن أن تجعله أكثر كفاءة وله دور حاسم في التنمية الاقتصادية للبلاد باعتباره قطاع إستراتيجي وله وزن ثقيل في الاقتصاد فهو المحرك لأيّ نشاط، وفيما يلي عرض لمختلف المقومات:

- **الموارد الطبيعية:** والمقصود بها الهبات التي منحها الله للإنسان في الطبيعة وتتمثل في الأراضي الزراعية التي تشكل ما بين 16.5% و 17.8% من إجمالي المساحة الكلية المقدرة بـ 2381741 كلم<sup>2</sup> وبذلك فالجزائر تملك أراضي صالحة للزراعة يُمكنها تلبية احتياجاتها الغذائية وتحقيق الاكتفاء الذاتي في العديد من المواد الغذائية الأساسية.<sup>2</sup>

ونظراً للمقومات التي تحوز عليها الجزائر في القطاع الزراعي من أراضي صالحة للزراعة، موارد مائية ويد عاملة تساهم كلها في إحداث إنتاج زراعي متنوع مزيج بين الإنتاج النباتي والحيواني

### 2. قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

يُعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات الإنتاجية المهمة، حيث تُوفر أهم المنتجات لتلبية حاجات الإنسانية، فهي فرع من القطاع الصناعي لأن منتجاتها يتم تحويلها من المادة الزراعية الغذائية الخام إلى منتجات قابلة للاستهلاك مع إمكانية حفظها من التلف لأطول مدة ممكنة.

وتُعتبر الصناعة الغذائية من بين الصناعات الإستراتيجية نتيجة دورها لفعال في الاقتصاد الوطني، لذا فالحكومة أولت اهتماماً بالغاً لهذه الصناعة وهذا للأسباب التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوعزيز ناصر، الصناعات الغذائية في الجزائر وإشكالية تنوع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة وحتمية النهوض، رماح للبحوث والدراسات، العدد 25، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، أبريل 2018، ص 201.

<sup>2</sup> بوعريوة ربيع، أهمية القطاع الفلاحي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول القطاع الفلاحي كمحرك للتنمية الاقتصادية في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، جامعة الجزائر 3، الجزائر، يومي 24، 25 ماي 2017، ص 3.

<sup>3</sup> سامية سرحان، أثر المتطلبات البيئية للتعبئة والتغليف على صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص 125، 126.

- لأن هذا القطاع يمثل الأمن الغذائي للوطن، هذا إن أردنا نقادي المصطلحات الوهمية التي لا يمكن حاليا لدولة مثل الجزائر بلوغها في هذه الظروف المحلية والدولية كالاكتفاء الذاتي؛
- أما بالنسبة لأهمية الصناعات الغذائية في قطاع الصناعة فقط فهي تمثل تقريبا 31.5% أي تقريبا 145 مليار دينار من القيمة المضافة للصناعة؛
- لأن مشاركة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني مهمة جداً، بمقدار ما يعادل 627 مليار دينار أي ما يمثل 38.5% من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات؛
- ارتفاع الفاتورة الغذائية التي تستمر في التزايد في قيمتها، يحتم على الدولة وضع إستراتيجية تنافسية للرفع في أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما ونوعاً من أجل خفض من عبء الواردات وتحقيق لتوازن في ميزان المدفوعات، كما أن فرع الصناعات الغذائية يمثل 28% من الواردات الصناعية الكلية، وتتكون هذه الواردات الغذائية غالباً من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل القمح، السكر والزيت، ولقد بلغت فاتورة المواد الغذائية خلال السداسي الأول لسنة 2015 بـ 5119 مليون دولار مقابل 5846 مليون دولار خلال نفس الفترة لسنة 2014.

ويمكن إبراز أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني من خلال عرض تأثيره وأهميته على

المؤشرات التالية:

- **القيمة المضافة:** يُساهم فرع الصناعات الغذائية في تكوين القيمة المضافة وقد احتل المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات خلال الفترة (1989/1970)، ويعود السبب في ذلك إلى وفرة المواد الأولية الخام ما ساعد في تطور بعض الفروع من الصناعات الغذائية على غرار صناعة الطماطم، صناعة المشروبات، وكذا صناعة العجائن، والدهون، أين بلغت مساهمة فرع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة على مستوى القطاع الصناعي 5,9% سنة 1977 ما أهلها لاحتلال المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات.<sup>1</sup>
- **الضرائب:** يفرض النظام الجبائي الجزائري ضريبة سنوية على جل الأفراد الطبيعيين تعرف بـ "الضريبة على الدخل الإجمالي"، كما يفرض ضريبة على أرباح المؤسسات أو ما يُعرف بـ "الضريبة على أرباح

<sup>1</sup> بوزيدي حافظ أمين، بن الزاوي عبد الرزاق، تحليل أثر الصناعات الغذائية على القطاع الفلاحي بالجزائر ودورها في التخفيف من حدة مشكلة الغذاء على ضوء برامج الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة، مجلة السودان للعلوم والتقانة، المجلد 17، العدد 2، 2016، ص 215.

المؤسسات"، والمعدل العام المطبق على أرباح المؤسسات محددة بنسبة 30%، كما أن هنالك نسبة  
مخفضة قدرها 15% لبعض الأرباح.<sup>1</sup>

يضم قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مجموعة من القطاعات الفرعية، من بينها قطاع  
المشروبات الذي يشمل منتجات متجانسة، تسمح بتقسيمه إلى أربعة قطاعات فرعية أخرى والتي تتمثل فيما  
يلي:<sup>2</sup>

- قطاع المشروبات الغازية والتي هي من بين المشروبات غير الكحولية؛
  - قطاع عصير الفاكهة ويضم هذا القطاع العصائر المستخرجة من الفواكه الطبيعية الطازجة أي لا  
تخضع إلى المعالجة الحرارية إضافة إلى عصائر الفاكهة المركزة أي المعالجة؛
  - قطاع المشروبات المشكّلة كالمشروبات المنكهة، مشروبات الطاقة، مشروبات المكونة بالحليب  
وغيرها.
  - قطاع المياه المعبئة والتي تضم المياه المعدنية الطبيعية والمياه الجوفية.
- ويتميز هيكل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بسيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات  
الطابع الخاص وهذا في جميع القطاعات المكونة للنشاط، والجدول التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> بوزيدي حافظ أمين، استخدام منهجية بوكس جينكينز للتنبؤ بحجم الطلب على منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر -السميد  
نموذجاً-، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،  
بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 40، 41.

<sup>2</sup> سواكري مباركة، بن ربيع حنيفة، مقدم علال، مرجع سابق، ص 655.

**الجدول رقم (77): فروع الصناعات الغذائية في الجزائر**

الأجبان، الياغورت، الكريما، الكريمة المجمدة، الحليب المعلب.	الحليب
المذابح، التحويلات، الحفظ والتحضير.	اللحوم الحمراء/ البيضاء
المصبرات، التصبير والتحضير.	الأسمك
الفواكه الجافة، العصائر، المصبرات والمربى.	الفواكه
المصبرات، التجميد، التحضير (خضر مجمدة/مجففة)	الخضر
المياه المعدنية، مشروبات غازية وغير غازية.	المشروبات
زيوت غذائية، زيت الزيتون، الزبدة، مواد دسمة نباتية وحيوانية.	الزيوت والمواد الدسمة
الدقيق، السميد، الكسكس، الخبز، الحلويات، خبز صناعي، ويسكويت.	الحبوب
مركز الطماطم.	الطماطم الاصطناعية
صناعة السكر، الحلوى، استعملات السكر في باقي القطاعات.	السكر

**المصدر:** الحبيترى نبيلة، براينيس عبد القادر، دور مؤسسات الصناعات الغذائية في ترقية التجارة الخارجية للجزائر، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، سبتمبر 2016، ص 45.

**ثانيا: قطاع الصناعات الصيدلانية في الجزائر**

صناعة الدواء، من الصناعات التي لها مكانة كبيرة في اقتصاديات أي دولة كونها من الصناعات الهامة والإستراتيجية التي تضخ أرباحاً ضخمة بالنظر للحصص السوقية التي تحوز عليها هذه الأخيرة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية فهي تعي بصحة الإنسان والحيوان على حد سواء. فالصناعة الصيدلانية هي الصناعة التي تركز على اكتشاف وتطوير وتصنيع الأدوية بمختلف أشكالها وطبيعتها على حسب الطلب السوقي من جهة ومعالجة الأمراض المتولدة مع البشر نتيجة التطور الحاصل في البيئة من جهة أخرى، فهي تكتسي أهمية كبرى في النشاط الاقتصادي للدول لأنها تساهم في تنمية وتعزيز اقتصاديات الدول فهي تمثل عنصر مهم ورقم بارز في صادراتها. غير أن هذا القطاع هو قطاع حساس يتطلب كثافة في التقنية المستخدمة والبحث والتطوير الذي هو مفتاح وعامل مهم في هذه الصناعة لإنتاج الأدوية وتغطية حاجيات المستهلكين الذين يتمثلون في "المرضى" في ظل المتغيرات المتسارعة والحاصلة على أرض الواقع.

والجزائر من بين الدول التي ركزت على هذه الصناعة وبذلت جهود كبيرة للترقي بها سواء كان على مستوى السوق المحلي الذي تعمل على إشباعه من مختلف المنتجات وتلبية حاجات المستهلكين "المرضى" مع العمل على تخفيض الواردات من الأدوية، أو على المستوى الدولي والتي تسعى جاهدة لفتح أسواق

لمنتجاتها لما لها من فائدة من تدعيم الاقتصاد والخزينة وهذا من خلال العمل على رفع الصادرات من الأدوية التي تعد زاوية للتزود بالعملة الصعبة، ونجد مجمع "صيدال" الممثل القوي للصناعة الدوائية في الجزائر سواء كان على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، لأن الدولة أولت اهتمام كبير بهذا المجمع منذ نشأته. وعليه سيتم التطرق إلى واقع قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر ومعرفة مكانته في الاقتصاد الجزائري.

### 1. السوق الصيدلانية بالجزائر:

تُعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر الخبراء حجمه بـ 700 مليون دولار سنوياً، وهي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحسن التغطية الصحية، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساساً في مجمع "صيدال" لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير، وهو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخوادم باستيراد المواد الصيدلانية.<sup>1</sup>

ولقد ظهرت غالبية المؤسسات الصيدلانية الجزائرية الخاصة بعد سنة 2000 خصوصاً بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية بعدما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف القطاع العمومي، وقد ازداد عدد المؤسسات بعد هذه الفترة ليصل سنة 2007 إلى 38 مؤسسة خاصة بالإضافة إلى 96 مؤسسة تختص بالتعبئة والإتمام، ثم تطور عدد المخابر الجزائرية المختصة في إنتاج الأدوية ليصل في حدود 80 مخبراً سنة 2016، وقد عرفت الصناعة الصيدلانية الجزائرية تطوراً ملحوظاً من حيث دخول عدة متعاملين أجانب عرب وأوربيين للسوق الجزائري خاصة من خلال الشراكة مع المتعاملين المحليين وبالأخص مؤسسة صيدال التي تعتبر أكبر منتج عمومي للدواء في الجزائر وإنشاء بعض الوحدات المتخصصة في بعض الصيغ لدوائية، وتعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تمتلك حجم سوق كبير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة -دراسة حالة: مجمع صيدال-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011، ص 102.

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- عبد الرحمن بن وارث، أحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة -دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية-، مجلة السودان للعلوم والتقانة، المجلد 17، العدد 2، 2016، ص 151.

- مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 9، 2013، ص 26.

وتضمنت السياسة الدوائية في الجزائر جانبين أرادت الرقي بهما وهما:<sup>1</sup>

▪ فيما يتعلق بالصحة:

- جعل المنتجات الصيدلانية متاحة لعموم السكان؛
- ضمان جودة وفاعلية وأمن المنتجات المقدمة؛
- بث الوعي لتعميم ثقافة الاستخدام الملائم للمنتجات الصيدلانية.

▪ فيما يتعلق بالاقتصاد:

- خفض أسعار الادوية لمستويات معقولة تهدف إلى تشجيع تخليص وحيزة الأدوية الأقل تكلفة مع الاخذ بعين الاعتبار معيار (تكلفة/فائدة)؛
- خفض نزيف العملة الصعبة الموجهة لاستيراد الأدوية بفضل التوجه نحو الإنتاج المحلي لعديد الأصناف الدوائية؛
- تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية وجعلها صناعة ديناميكية ذات قيمة مضافة عالية تتمتع بتنافسية دولية؛
- تشجيع الإنتاج الوطني ومشاركة أكبر للقطاع الخاص بفضل المحفزات الضريبية للاستثمار والبحث والتطوير: تحويل وإنتاج التكنولوجيا، مع وضع عوائق أكبر على استيراد الأدوية التي يتم إنتاجه محلياً مع احترام قواعد المنافسة والتزامات الجزائر الدولية.
- ولقد سجل الإنتاج الصيدلاني الجزائري ارتفاعاً كبيراً خلال السنوات العشرة الأخيرة بقدرة تصنيع ارتفعت من 25% في 2008 إلى 65% في 2018.<sup>2</sup>

ويعود عرض الأدوية في السوق الجزائرية إلى مصدرين:<sup>3</sup>

- المصدر الأول "الاستيراد": حيث يرتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة، فقد كانت قيمة استيراد الأدوية في الجزائر لسنة 2005 حوالي 714 مليون دولار بنسبة تفوق 70% من قيمة السوق الكلية، وفي سنة 2011 بلغت قيمة 800 مليون دولار بنسبة 64% من الحجم الكلي للسوق. وفيما يخص

<sup>1</sup> وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم -دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 295، 296.

<sup>2</sup> صناعة صيدلانية: 65% نسبة الإنتاج الوطني من الأدوية/148041/press/article/2016/2015

<sup>3</sup> فريك يحي، مرجع سابق، ص 102.

الدول المصدرة للجزائر فهي فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، الأردن، ألمانيا، النمسا، بريطانيا، الدنمارك، هولندا وسويسرا؛

▪ **المصدر الثاني "الإنتاج المحلي":** فهو لا يتجاوز نسبة 30% من مجمل الاستهلاك الكلي للدواء في الجزائر وفي معظمه من الأدوية الجينية، ومجمع "صيدال" لوحده ينتج ما يفوق 60% من الإنتاج المحلي الكلي أي ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.

## 2. المتعاملون في الصناعة الصيدلانية في الجزائر

تنوع المتدخلون في الصناعة الصيدلانية في الجزائر وأصبح هناك مزيج من المتعاملين في هذه الصناعة بعدما كان محتكر من طرف مجمع "صيدال" التي كانت المحرك الرئيسي في هذه الصناعة وهو يمثل القطاع العام، الذي كان مسؤول عن تمويل السوق الجزائرية وتغطية الطلب إلى جانب معهد "باستور" الذي كان على عاتقه استيراد اللقاحات، فكان هناك دخول المتعاملين أجانب ومحليين خواص للاستثمار في هذا القطاع التي أصبحت تمويل السوق الجزائرية من خلال مجموعة من الأنشطة الصيدلانية سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو التوزيع أو الاستيراد خاصة المنتجات التي لا يتم إنتاجها محليا. وفيما يلي عرض لمختلف المؤسسات والمخابر المستثمرة في القطاع الصيدلاني الجزائري مع عرض لأهم المنتجات التي يزود بها السوق الجزائرية.

الجدول رقم (78): أهم المؤسسات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر مع أمثلة  
للمنتجات المسوقة

أمثلة عن المنتجات المصنعة	اسم المخبر	طبيعة القطاع
215 دواء موزع بين 21 فئة علاجية منها: أمراض الحساسية -أمراض القلب -الأمراض الجلدية -داء السكري - مضادات الالتهاب -أمراض العيون - السرطان وغيرها.	صيدال	القطاع العام
المستلزمات الطبية ومواد العناية الصحية.	سوكوتيد	
المسكنات ومضادات الالتهاب -أدوية أمراض القلب -الجلد -داء السكري - الادوية غير الموصوفة طبيا -أدوية الأمراض المعدية.	BIOPHARM	القطاع الخاص المحلي
أدوية أمراض القلب -داء السكري -الأدوية غير الموصوفة طبيا -أمراض الحساسية -السرطان.	PHarmaghreb	
أدوية أمراض القلب -الحساسية -التغذية -الأمراض المعدية -الأمراض التنفسية -أمراض المناعة.	INPHA-MEDIS	
أدوية أمراض القلب -داء السكري -الأدوية غير الموصوفة طبيا -أمراض الحساسية -السرطان.	Pharmaillance	
أدوية الامراض المعدية -أمراض القلب -الحساسية -التغذية -الجلد -المسكنات.	Biocare	
المسكنات -أمراض القلب -الحساسية -الفيتامينات.	Merinal Laboratoire	
مضادات الاكثئاب -المطهرات-مضادات الصداع -المكملات المعدنية - مضادات الريبو.	Isopharm	
تعبئة أدوية أمراض القلب -داء السكري -الجلد -الجهاز العصبي -مضادات الالتهاب -الأمراض المعدية.	SANAMED	
إنتاج المضادات الحيوية.	KPMA	
أدوية أمراض الجهاز الهضمي -أمراض القلب -السرطان -داء السكري.	Astra Zeneca	
أدوية أمراض القلب والكلية -مضادات الالتهابات والطفيليات -الأمراض النفسية -أمراض الأعصاب ...	Pfizer Algérie	
الأنسولين.	Novo Nordisk	
المسكنات -الحساسية	Sanofi Algérie	
المسكنات -أمراض الحساسية.	مخابر أردنية: حكمة -دار الدواء -الكندي -الدار العربية	

المصدر: قطاف سلمى، مرجع سابق، ص 187.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مجمع صيدال هو من يتكفل بالإنتاج في القطاع العام إضافة إلى إنتاج مخابر أجنبية ومحلية تابعة للقطاع الخاص.

#### ■ الواردات من الأدوية

فاتورة الواردات من الدواء في أي دولة تمثل تكلفة باهضة على الاقتصاد، والجزائر كغيرها من الدول من مستوردي الدواء بمختلف أشكاله لتغطية احتياجات السوق والطلب من المنتجات الصيدلانية. ولقد عرفت واردات منى تصاعدي لتغطية احتياجات السوق وفيما يلي عرض لتطور حجم الواردات في الجزائر:

**الجدول رقم (79): تطور سوق الأدوية في الجزائر للفترة الممتدة 2000 - 2019**

الوحدة مليار دينار جزائري

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الواردات	34.420	49.405	70.408	86.377	119.451	1002	1119	1.335	1695	1.575
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
الواردات	1.498	1.730	1.879	1.929	2.061	1.511	1.546	1.342		

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار عن موقع [www.andi.dz/index.php/or/secteur-de-sante](http://www.andi.dz/index.php/or/secteur-de-sante)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مازالت فاتورة الواردات تشكل حصة كبيرة، حيث انتقلت من

1.002 مليار دينار جزائري سنة 2005 إلى 2.061 مليار دينار جزائري سنة 2014.

#### قطاع الصناعة في الجزائر

عرف الاقتصاد الجزائري عدّة تطورات كما أشرنا إليه سابقاً خاصة في مجال الصناعة، فالدولة تبنت العديد من الإستراتيجيات الصناعية للنهوض بهذا القطاع.

كما أن تحرير الاقتصاد الوطني، المخطط له في بداية التسعينات، وضع المؤسسات الصناعية العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تنتهياً لها، خاصة بعد توقيع اتفاقية برنامج التثبيات الاقتصادي 1990 - 1995 للتمويل الموسع مع صندوق النقد الدولي، التي قضت على النسيج الصناعي الجزائري، بحل 1000 مؤسسة عمومية وتسريح نصف مليون عامل، والاتجاه بسرعة لخصخصة ما تبقى من مؤسسات القطاع العام الصناعي<sup>1</sup>. فالقطاع الصناعي هو عبارة عن تشكل مجموعات من الصناعات المتناسقة في الأهداف فرعاً

<sup>1</sup> بن سعيد لخضر، واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على التنمية الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014/2015، ص 162.

صناعياً، ويتكون القطاع الصناعي من كافة لفروع الصناعية. وعليه سيتم التطرق إلى واقع القطاع الصناعي في الجزائر

### 1. واقع الاقتصاد الصناعي الجزائري

يُعتبر القطاع الصناعي من أهم مقومات أي اقتصاد من اقتصاديات الدول، والجزائر على غرار الدول فإن القطاع الصناعي لعب دوراً هاماً في إعادة بعث الاقتصاد وبناء ركائزه وهذا نتيجة لدعم الدولة له وتوفير نصيب كبير من المبالغ المخصصة من خلال المخططات التي انتهجتها أو البرامج التي أبرمتها. ومع ذلك فالمتصفح لأدائه يلاحظ أنه لم يرتقي لمصاف القطاعات الناضجة والقوية التي تمول الاقتصاد والتنمية على حدٍ سواء. وهذا راجع للأولوية التي منحتها الجزائر للصناعة العمومية مع تغيب القطاع الخاص الأمر الذي جعله اقتصاد غير مؤهل للتنافس ويعاني من الكثير من الثغرات، وفيما يلي سرد لأهم المميزات التي تتصف بها الصناعة الجزائرية:<sup>1</sup>

- قُدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي، بسبب عوامل الإنتاج الضعيفة وعدم كفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال كذلك الوساطة بكافة أشكالها؛
- مردودية منخفضة ومعدلات نموّ متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة، راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق؛
- ارتفاع تكلفة الإنتاج الصناعي بسبب الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة؛
- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات كما أشرنا له سابقاً، أدت إلى نقص في تنوع الصادرات؛
- ضعف استعمال التكنولوجيات المتطورة في الصناعات الحديثة، أدى إلى تراجع نوعية المنتجات الصناعية؛
- اعتماده على الصناعات الخفيفة مما أدى إلى غياب شبه تام للصناعات الثقيلة والتكنولوجية التي تعتبر أساس بناء هيكل اقتصادي قوي.
- وللصناعة دور في تحقيق التنمية الاقتصادية وهذا عن طريق:<sup>2</sup>
- تدعيم الاستقلال الاقتصادي والذي يعزز الاستقلال السياسي؛
- المساهمة في معالجة اختلال الهيكل الاقتصادي؛

<sup>1</sup> وسام داي، مرجع سابق، ص 243.

<sup>2</sup> بن حمودة سكيبة، مسيرة التنمية الصناعية في الجزائر بين التخطيط واقتصاد السوق، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول السياسات الاقتصادية في الجزائر: محاولة التقييم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 13 ماي 2013، ص ص 4، 5.

- المساهمة في خلق مناصب الشغل؛
  - العمل على تقليل العجز في ميزان المدفوعات.
- بالإضافة إلى اتصافه بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
- **ضعف الإنتاج الصناعي:** حيث لا تزال مساهمة الصناعة التحويلية متواضعة في الإنتاج المحلي الإجمالي، لا تتعدى 13% وتأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة بعد الزراعة والصناعات الإستخراجية وقطاع الخدمات والتجارة، إضافة إلى هذا الضعف الكمي لم تستطع أن تصنع سلعا إستراتيجية تسمح لها بأن تحتل مركزاً خاصاً في السوق الدولية، حيث في تلك الصناعات التي زاولتها منذ فترة طويلة انطلاق العملية التنموية، وهكذا اضطرت الصناعة التحويلية المحلية، لأن تكون سجيبة السوق الذي تعمل له ومحدودة حسب الطلب المتيسر داخل حدوده؛
  - **ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية الصناعية:** تُعبر الإنتاجية عن النسبة بين كمية المخرجات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذه المخرجات، سواء كانت كمية الإنتاج أم القيمة المضافة المتأتية عن هذا الإنتاج. وتتصف الصناعة الجزائرية عموماً شأنها شأن كثير من البلدان النامية بضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية لجميع عنصر الإنتاج أي بضعف الإنتاجية الكلية؛
  - **ارتفاع تكلفة الإنتاج وعدم الاهتمام بالتنوع:** تتميز الصناعة الجزائرية بشكل عام بارتفاع تكلفة منتجاتها عن مثيلاتها في السوق العالمية وحتى في الدول النامية، ومنها بعض الدول العربية، وهذا ما شكل عقبة صعبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية، بل وحتى المنافسة في سوقها الداخلية. وللقطاع الصناعي وما يحتويه من مؤسسات عاملة فيه أهمية كبيرة في مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية ولاسيما الدور الذي يلعبه في التنمية المحلية، وهذا من خلال:<sup>2</sup>
  - **توفير مناصب الشغل:** يُعد القطاع الصناعي من بين القطاعات القادرة على استيعاب اليد العاملة، فتوسع المؤسسات الصناعية من شأنه خلق فرص شغل، لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لاعتمادها الكبير على كثافة عنصر العمل إلى جانب المؤسسات الكبيرة التي من شأنها توظيف

<sup>1</sup> بن الدين امحمد، المنافسة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص ص 260، 261.

<sup>2</sup> نعمون وهاب، سريدي سمية، أهمية زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات الصناعة الغذائية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر -دراسة ميدانية-، ص 279.

اليد العاملة الماهرة والمؤهلة، أيضا فإن إنشاء مؤسسات صناعية يسهم في تكوين المهارات، وتدريب العاملين واكتسابهم للخبرة التي تساعد على رفع إنتاجية العمل، أضف إلى ذلك أن تطور المؤسسات الصناعية من شأنه أن يُعزز ويرفع مستوى التكنولوجيا؛

▪ **دعم نمو باقي القطاعات:** تكتسي المؤسسات الصناعية أهمية كبيرة في تحفيز باقي القطاعات من خلال مساهمتها في تطوير وتوسيع الإنتاج في القطاعات الاقتصادية جميعاً، وتحسين مستوى حياة المجتمع المحلي، وهو ما ينعكس بدوره عليها عبر توفير مستلزمات الإنتاج، وهذا ما يظهر جلياً مع القطاع الفلاحي، فدور المؤسسات الصناعية في توفير السلع المصنعة كمستلزمات إنتاج للزراعة وفي نفس الوقت تعمل على استغلال المنتجات الفلاحية كمواد أولية؛

▪ **تغطية احتياجات السوق المحلي ودعم الصادرات:** إن المؤسسات الصناعية تنتج مختلف أنواع السلع المصنعة وذلك لتلبية حاجيات السوق المحلية والفائض من هذه السلع يوجه نحو التصدير، وهو ما ينعكس إيجابياً على الميزان التجاري وميزان المدفوعات، ويوفر العملات الأجنبية للإفادة منها، وتوفير مختلف أنواع السلع التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.

## 2.1 تصنيف أنواع الصناعات

هناك عدة تصنيفات للصناعة ويختلف تصنيفها على حسب المعيار المعتمد عليه، فهناك من يُنفها على حسب التكنولوجيا المعتمدة فيها، وهناك من يركز على معيار الحجم لتصنيفها، كما أن لنوعية العملية الإنتاجية دور في تصنيف الصناعة، وفيما يلي عرض لتصنيف الصناعات حسب معايير مختلفة:

### الجدول رقم (80): تصنيفات الصناعات

المعيار	حسب الأهمية	حسب العملية الإنتاجية	حسب التكنولوجيا المستخدمة	حسب الحجم	التصنيف الدولي
نوع الصناعة	الصناعة الثقيلة؛	صناعة استخراجية؛	الصناعة المنخفضة التكنولوجيا؛	الصناعات الكبيرة؛	التعدين والمقالع؛
	الصناعة الخفيفة.	صناعة تحويلية.	الصناعة المتوسطة التكنولوجيا؛	الصناعات المتوسطة؛	الكهرباء والماء والغاز؛
			الصناعة عالية التكنولوجيا.	الصناعات الصغيرة.	الصناعة التحويلية.

المصدر: كريمو دراجي، عبد الناصر حسيني، واقع وآفاق الصناعة التحويلية في الجزائر -دراسة حالة الصناعة البترولية-،

الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، البلدة 2، الجزائر، يومي 06 و07 نوفمبر 2018، ص3.

واستنادا إلى ما سبق نجد أن القطاع الصناعي في الجزائر يتكون من تسعة مجموعات رئيسية وهي: الطاقة والمحروقات؛ المناجم والمحاجر؛ صناعة الحديد والصلب، والتعدين والصناعة الميكانيكية والكهربائية؛ مواد البناء، الفخار والزجاج؛ الصناعة الكيماوية، المطاط والبلاستيك؛ الصناعة الغذائية، التبغ والكبريت؛ الصناعة النسيجية؛ صناعة الجلود والأحذية؛ صناعة الخشب والورق.

### المبحث الثاني: واقع إستراتيجيات التنوع في مؤسسات الاقتصاد الجزائري

لقد ظهرت إستراتيجيات التنوع بين مختلف المؤسسات الاقتصادية وفي العديد من القطاعات وهذا ما أظهرناه في الفصل السابق، من خلال عرض لبعض التجارب الرائدة في هذا المجال ومن خلال دراستنا لبعض المؤسسات التي خاضت هذه التجربة وكيف انعكس على مؤشرات المالية والتنافسية، فكان لا بد من إلقاء الضوء على مؤسساتنا الاقتصادية وواقعها في هذا الميدان، لأن ببساطة فإنها تتمركز في بيئة لا تختلف عن بيئة المؤسسات العالمية التي سبق عرضها، فهي تعيش ضغوطات وتغيرات تكنولوجية ومعارفية جعلتها من الصعب أن تواجه المؤسسة هذه الضغوطات بمفردها، كيف لا وأقوى المؤسسات العالمية وأشهرها صارت تتنافس فيما بينها من أجل بناء علاقات تعاونية في إطار ما يسمى بإستراتيجيات التنوع بمختلف أشكاله كل حسب ما يناسبه لتحقيق أهدافه من زيادة الحجم إزاء منافسيهم، بزيادة مواردها المالية والإنتاجية والتكنولوجية بما يكفل لها البقاء في السوق والعمل على تحقيق ميزة تنافسية تفوق منافسيها. وعليه فلقد أصبح على مؤسساتنا الاقتصادية التأقلم مع مختلف المستجدات والسعي لزيادة مبيعاتها وأرباحها مستفيدة من زاوية تخفيض التكاليف وذلك بانتهاجها لإستراتيجيات لتنوع كغيرها من المؤسسات العالمية كضرورة ملحة للنمو والتطور والبقاء في السوق.

غير أن المتصفح للإستراتيجيات المبرمة من طرف مؤسساتنا يجدها تتجه وتركز بشكل كبير على الشراكة، في حين أن إستراتيجيات التنوع بالاندماج أو التحالف نجدها بنسب قليلة وقليلة جداً وتكاد تنعدم بين مؤسسات في قطاعات، لذا ارتأينا في هذا المبحث التركيز على مؤسستين رائدتين في هذا المجال نظراً لتاريخهم الحافل بالإستراتيجيات الموقعة من طرفهما وبمختلف أنواعها، منها مجمع صيدال في الصناعة الصيدلانية ومؤسسة سوناطراك في قطاع المحروقات، مع الإشارة إلى مؤسسات في قطاع الصناعة الغذائية هي الأخرى انتهجت هذه الإستراتيجية ولكن بصفة محتشمة جداً، لننهي هذا المبحث بسرد أهم الدروس التي يُمكن أن تستفيد منها مؤسساتنا في ظل إستراتيجيات التنوع للتحسين من ميزتها التنافسية مرتكزة من نقاط القوة التي تستقيها من هذه الإستراتيجية.

### المطلب الأول: تجربة مجمع "صيدال" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

يُعتبر مجمع "صيدال" من المؤسسات الجزائرية التي توجهت إلى استخدام إستراتيجيات التنوع لتحسين ميزتها التنافسية من خلال الاستفادة من خبرة المؤسسات التي أقامت معها شراكات وتحالفات من أجل جلب قدر كبير من الاستثمارات وتعزيز مكانتها على مستوى السوق المحلي والإقليمي وحتى الدولي وهذا من خلال التعاون في إطار ما يُسمى بإستراتيجيات التنوع بمختلف صيغها واستغلالها كوسيلة للتنمية من قدراتها الإنتاجية وتطوير مواردها البشرية.

فمجمع "صيدال" يُعد من المؤسسات الصناعية الصيدلانية التي تبنت إستراتيجيات تعاونية من خلال الشراكة والتحالف مع مؤسسات أجنبية رائدة في القطاع الصيدلاني واعتبرتها من ضمن أولوياتها الإستراتيجية للنمو والتوسع وجلب التكنولوجيا المتطورة بأقل التكاليف في ظل محدودية الموارد المالية التي يتوفر عليها المجمع خاصة وأن هذا المجال يحتاج إلى الكثير من التكنولوجيا العالية والبحث والتطوير الذي يُعد ذا تكاليف عالية من جهة ولبنة قيام واستمرارها على بيئة الأعمال.

وفيما يلي عرض لمسار إستراتيجيات التنوع في تاريخ مجمع "صيدال" الصناعي وأهم النتائج الإيجابية المستقاة من ولوجها في هذه الإستراتيجيات التي أقامت مع المؤسسات الأجنبية على الوضع التنافسي والمالي للمجمع.

#### 1. لمحة موجزة عن تاريخ نشأة المجمع الصناعي "صيدال"

لقد شهد مجمع "صيدال" عدّة تطورات قبل أن يُصبح كما هو عليه الآن وهذا راجع للمستجدات الحاصلة في الساحة السياسية والاقتصادية التي مرّت بها الجزائر من الاقتصاد الموجّه إلى الاقتصاد الحرّ، لذلك نلاحظ عدة تغييرات طرأت على مجمع صيدال من أبرزها:<sup>1</sup>

في سنة 1977 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية "Pharmacie Centrale Algérien" P.C.A لتتم إعادة هيكلتها سنة 1982 وتنبثق منها المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بعد ضم مركب "Antibiotique" الكائن بالمدينة، لتتحول بعد ذلك إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 وتأخذ التسمية "صيدال" سنة 1993 وهي مؤسسة مساهمة، وذلك بعد تعديل القانون الأساسي حيث أصبح المجمع "مؤسسة مساهمة" في مختلف العمليات الإنتاجية والتجارية بعد تعدد فروعها، وفي فيفري 1996 وبموجب إعادة الهيكلة الصناعية أصبحت المؤسسة تحت وصاية المؤسسة القابضة العمومية كيمياء - صيدلة، وفي العام الموالي تم إعادة هيكلتها من جديد لينبثق عنها المجمع الصناعي "صيدال" في 02

<sup>1</sup> فريك يحي، مرجع سابق، ص ص 107، 108.

فيفري 1998 برأس مال اجتماعي 2.5 مليار دينار جزائري موزع على 10 مليون سهم ذو قيمة 250 دج للسهم الواحد، إلى غاية 15 مارس حين دخل المجمع للبورصة بفتح 20 % من رأس ماله أي 2 مليون سهم بسعر 800 دج للسهم الواحد.

أما في الوقت الراهن فقد أصبح مجمع "صيدال" مؤسسة ذات أسهم يُقدر رأس مالها بـ 2,5 مليار دينار جزائري، ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي، ويحترف المجمع الصناعي "صيدال" في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل مهمته الأساسية في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري، وضمان موقع فعال على المستوى المحلي والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.

في سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للمؤسسة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي، من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع. في سنة 1997 وضعت مؤسسة "صيدال" مخطط إعادة هيكلة أسفر عن تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع:<sup>1</sup>

- **ANTIBIOTICAL**: مركب المضادات الحيوية بالمدينة متخصص في إنتاج ما يلي: **Gélules**، **Injectables**، **Sirops**، **Pommades**، **Comprimés** وهي في الغالب أو كلها منتجات جنيصة "**Produits Génériques**"
- **BIOTIC**: وتضم وحدة الحراش، وحدة جسر قسنطينة ووحدة شرشال، ومتخصصة في إنتاج: **Comprimés**، **Sirops**، **Gélules**، **Pommades**، **Solutions**، وهي منتجات جنيصة كذلك؛
- **PHARMAL**: وتضم وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة ووحدة عنابة، وتنتج ما يلي: **Comprimés**، **Sirop**، **Gélules**، **Pommades**، **Solutions**، وهي بدورها منتجات جنيصة؛
- **URMTP**: وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وهو خاص بالبحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تابع لمجمع "صيدال".

<sup>1</sup> Sidal Infos : Revue trimestrielle du Groupe Sidal , N° :06, 3<sup>ème</sup> trimestre, 1998, p :21.

- وفي سنة 2009 رفعت "صيدال" من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59% وفي سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال مؤسسة إيبيرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال مؤسسة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51%<sup>1</sup>.
- في سنة 2011 رفعت "صيدال" حصتها في رأسمال "إيبيرال" إلى حدود 60%.
- في جانفي 2014 شرع مجمع "صيدال" في إدماج فروعها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك.
- ويتمثل الهدف الإستراتيجي لمجمع "صيدال" في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وُضعت من قبل السلطات العمومية، وللمجمع مهمتين أساسيتين:<sup>2</sup>
- ضمان إستقلاله المالي والإستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمن تحسين الميزة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموّه وتطوير موارده البشرية؛
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي. وفي إطار مهمته الأساسية، حدّد مجمع "صيدال" خطوط العمل التي تمكّنه من ضمان نموّه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة.
- ويسعى مجمع "صيدال" لتحقيق 6 أهداف أساسية هي:<sup>3</sup>
- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة؛
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين؛
- ضمان إستقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الشراكة لإكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعّالة في الحدّ من فاتورة إستيراد الأدوية وضبط السوق؛
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة العمّال.

<sup>1</sup> صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، 2016، ص ص 204، 205.

<sup>2</sup> <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>.

<sup>3</sup> مجمع صيدال على الموقع:

<https://fr.calameo.com/read/0021858241201f2e18724>.

كما يهدف مجمع "صيدال" إلى التوسع ورفع الحصة السوقية، تصدير منتجاتها إلى الخارج، وتطوير المعرفة العملية وتوسيع قائمة المنتجات المقدمة من خلال الإبداع والابتكار بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة.<sup>1</sup>

وتتمثل مهمة مجمع "صيدال" الأساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتندرج تحت هذه المهمة مهام فرعية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية، وتأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- البحث التطبيقي وتطوير الأدوية الجينية، وتوزيع المنتجات عبلا كامل التراب الوطني؛
- لإنتاج وسائل التعبئة والتغليف، وصيانة ذاتية للتجهيزات ونقل السلع، وتقديم خدمات التحليل والتركيب.

### 1.1 مجمع "صيدال" وممارساتها الإستراتيجية

تجسدت أنواع إستراتيجيات الميزة التنافسية لمجمع "صيدال" في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- وضع أدوية بأسعار تنافسية (إستراتيجية التكلفة المنخفضة)؛
- وضع أدوية ذات جودة عالية (إستراتيجية التميز)؛
- توفير الأدوية في الأسواق بوتيرة منتظمة؛
- التطوير المستمر للأدوية حسب رغبات الزبائن.

إن أنشطة "صيدال" البحثية برزت بعد إعادة تنظيم مركز البحث والتطوير في سنة 1999، تجلّى ذلك في تطوير عدد من الأدوية إمّا بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية الذاتية أو بالتعاون مع شركاء أجنبي مما سمح لها بالحصول على عدد من براءات الاختراع. في نفس الإطار فإن الإتجاه إلى التعاقد في مجال البحث والتطوير مع أطراف أجنبية شمل مخابر أردنية مثل دار الدواء والحياة، فرنسية مثل "Sanofi-

<sup>1</sup> سنية مريم قارة مصطفى، أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010/2009، ص 82.

<sup>2</sup> حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016، ص 184.

<sup>3</sup> صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي خزارتك (Khazzartech)، المجلد 9، العدد 2، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2019، ص ص 52، 53.

Aventis"، تونسية "Biotechnica" وأخرى أمريكية وروسية وكوبية وصينية. وقد استهدفت "صيدال" عدد من الجوانب التي تُبرر تبنيها للتعاقد مع الأجانب لتنفيذ أنشطة البحث يُذكر منها:<sup>1</sup>

- إكتساب حق استخدام البيانات المسجلة الخاصة بالأدوية الأصلية من أجل إجراء تطويرات تتعلق مثلاً بإيجاد أشكال جديدة لها؛
- تصميم وتطبيق مخططات الاختبارات السريرية؛
- إعداد الملفات التنظيمية المعقدة المتعلقة بتراخيص الإختبارات السريرية وتسجيلات الأدوية الجديدة؛
- إنجاز عدد من الإختبارات ما قبل السريرية ودراسات المطابقة الحيوية والإختبارات السريرية بما يتلاءم مع المعايير الدولية.

كل هذه المزايا تُعبر عن فرص الاستفادة من استخدام الموارد التكنولوجية والمعرفية الخارجية المتوفرة لدى مختلف الشركاء، مما يدعم قدرات فريق الباحثين بمركز البحث والتطوير من علماء وصيدال وكيميائيين ومتخصصين في الهندسة الكيميائية والميكرو-بيولوجيا والهندسة الصناعية ويعزز من معارفهم ومستوى تعلمهم ويسمح بتراكم الخبرات لديهم. غير أنه رغم مساهمات "صيدال" في مجال البحث والتطوير فهي تظل تتسم بالمحدودية حيث لم ينفق المجمع على البحث والتطوير خلال الفترة 2011/2002 سوى نسبة متوسطة قُدرت بحوالي 1,5 % من إجمالي المبيعات وهي نسبة أدنى بكثير من النسبة العالمية المتوسطة.

وهناك مجموعة من الوسائل التي تساعد مجمع "صيدال" لتحقيق إستراتيجية النمو والتطوير نذكر

منها:<sup>2</sup>

- تنوع التعاون والشراكة الصناعية والتحالفات الإستراتيجية من خلال الاندماج في المشاريع المشتركة مع المخابر والمؤسسات الوطنية والخاصة ذات العلاقة الخاصة بصناعة الدواء، ومع المؤسسات الدوائية العربية، ومع المؤسسات الدوائية العالمية الرائدة في التصنيع الدوائي؛
- السعي المتواصل للحصول على عقود إمتياز التصنيع واكتساب التجربة والخبرة؛
- الحصول على عقود التراخيص من طرف المؤسسات الكبرى.

<sup>1</sup> قطاف سلمى، مرجع سابق، ص 195.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كألية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة -صناعة الأدوية في الجزائر : مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها-، مرجع سابق، ص 310.

وعليه يمكن استخراج أهم العناصر الإستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في:<sup>1</sup>

▪ **الهدف الأول:** إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاولة مسايرة التقدم الدائم، وينعكس هذ الهدف الإستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع كبريات المؤسسات والمخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المؤسسات في مجالات تخصصها؛

▪ **الهدف الثاني:** هو استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية وتتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولاً في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الإيزو "ISO" في أربعة موقع له وهي مقر المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة. كما سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي:

- برنامج على المدى القصير "المخطط قصير المدى"؛
- برنامج على المدى المتوسط "المخطط متوسط المدى"؛
- برنامج على المدى الطويل "المخطط الإستراتيجي".

## 2. أشكال إستراتيجيات التنوع بالتحالف لدى مجمع "صيدال"

العمل على رفع الطاقة الإنتاجية مع تحسين جودة منتجاتها، لا يتأتى إلا بالحصول على التكنولوجيا والمعارف المبتكرة، دفع بمجمع "صيدال" لقرار انتهاج إستراتيجية التنوع بالتحالف مع العديد من المؤسسات العربية والأجنبية لتحقيق الأهداف السابقة الذكر من جهة وبالمقابل السعي لتحسين آدائه التنافسي بما يضمن له البقاء والاستمرار والنمو في بيئة أعمال تنسم بقوة المنافسة وبضغط كبير من طرف المؤسسات العملاقة في هذا القطاع.

ولقد إنطلقت فكرة إستراتيجيات التنوع بالتحالف لمجمع "صيدال" بداية مع مخطط التنمية المعتمد والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة "ONUDI" سنة 1984، والذي كان مقرر تطبيقه بين عامي 1988/1989، وعلى إثره تم إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، ودخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة

<sup>1</sup> حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2020/2019، ص 225.

الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمّع صيدال يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمّع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام إتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالية.<sup>1</sup>

ولقد أنشأ مجمّع "صيدال" تحالفات إستراتيجية من نوعين هما الشراكة المختلطة والتحالفات المتكاملة نبيها فيما يلي:<sup>2</sup>

▪ يتمثل الشكل الأول في المشاريع أو ما يُسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع "صيدال"، كما يُشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع؛

▪ يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتُسمى أيضاً بعقود التكييف، حيث تقوم "صيدال" من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج "صيدال"، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء، حيث تستفيد "صيدال" من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع مقابل للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعينة بعقود التصنيع تتميز بقدرة عالٍ من التكنولوجيا؛

▪ أما الشكل الأخير، فيكون باقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين "صيدال" ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الإختراع.

## 1.2 اتفاقيات الشراكة المشتركة: إنشاء بالاشتراك مع مصانع صيدلانية (Joint-ventures) هذه الاتفاقيات

متعلقة بإنشاء شركات مشتركة ذات قدرة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 140 مليون وحدة بيع.

<sup>1</sup> خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمّع "صيدال"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جانفي 2020، ص 33.

<sup>2</sup> بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها-، مرجع سابق، ص 320.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) \*:

تأسست سنة 1966 تعمل على تقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية

### 1.1.2 المشاريع المشتركة "عقود الشركات المختلطة، الشراكة الصناعية"

والمتمثل في مشروع "فايزر-صيدال" "PFIZER-Saidal": تم إمضاء العقد في 08 سبتمبر 1998 لإنشاء مؤسسة مشتركة بين "صيدال" و"فايزر" تحت إسم تجاري "Pfizer-Saidal Manau Facturing" والذي يُرمز له بـ "PSM" والتي سيكون مقرها بالدار البيضاء بولاية الجزائر، وستكون مهمتها تصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، المملوكة من قبل مؤسسة "فايزر"، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 912 مليون دينار جزائري تساهم فيه "صيدال" بنسبة 30% و70% لمؤسسة "فايزر"، ويُعتبر هذا المشروع من أول المشاريع المشتركة لمجمع "صيدال" الذي انطلق سنة 2003 بتأخير يُقدر بسنة واحدة عن التاريخ المتوقع للإطلاق، يُحقق مبيعات سنوية تُقدر بأربعة وستون مليون وحدة. وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة لمضادات الالتهاب والمضادات الحيوية وأمراض القلب.

ولقد تم إبرام اتفاق جديد بين المؤسستين في أكتوبر 2010 يقضي بإنتاج بعض الأدوية لمكافحة مرض السرطان وبعض الأمراض المزمنة.<sup>1</sup>

مشروع رون بولانك-صيدال تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين "صيدال" والمؤسسة الفرنسية "رون بولانك" وتتص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تُقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنوياً، وتُقدر تكلفة هذا الاستثمار بـ 28 مليون دولار، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتقدر نسبة مشاركة "صيدال" في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة المؤسسة الفرنسية 70%.

#### ▪ المؤسسة المختلطة "التجمع الصيدلاني الأوروبي-صيدال"

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين "صيدال" و"المجمع الصيدلاني الأوروبي" بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء مؤسسة مختلطة سميت بـ "صوميديال" بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة المنشأة بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار بـ 980 مليون دج.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

<http://www.Saidadz.com/news.php?readmore=318->

Rapport sectoriel n1, **L'industrie pharmaceutique E tat des lieux ; enjeux et tendances lourdes ... dans le monde et en Algérie**, Direction Générale de l'intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Ministère de l'industrie, de la petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, Janvier 2011 , p :28.

الجدول رقم (81): أهم المشاريع المشتركة المبرمة من طرف مجمع "صيدال"

مساهمة صيدال (%)	رأس المال	الطاقة الإنتاجية	المقر	تاريخ العقد وبداية الإنجاز	أطراف الشراكة
30	12 مليون د ج	30 مليون وحدة	الدار البيضاء	1998/09/08 2002/06/02	صيدال -فايزر PSM , USA
30	28 مليون دولار	20 مليون وحدة مباعه	واد السمار	1998/09/14 2001//09	صيدال - رون بولانك Rhon Polenc
50	980 مليون د ج	27 مليون وحدة مباعه	واد السمار	1998/09/17 2001/09	التجمع الصيدلاني الأوروبي Somedial
10	2670 مليون د ج	الأنسولين مقاومات السرطان	واد عيسى تيزي وزو	1999/01/13 2004/05	نوفونورديسك-بييار فابر فرنسا، الدنمارك
30	120 مليون د ج	6 مليون وحدة مباعه	جسر قسنطينة	1999/04 2002/05/29	دار الدواء "صيدار"
35	656 مليون د ج	غ متاح	الروبية	2000/07/08 2004/09	تافكو - Acdima 25, Spimaco-20,
40	192 مليون د ج	3 مليون وحدة مباعه	شرشال	2000/11/20	ميدا كتا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على منشورات داخلية لمجمع "صيدال"

▪ إستراتيجية التنوع بالتحالف في مجمع "صيدال" مع مخابر أجنبية لصناعة الأنسولين بالجزائر:  
قامت مؤسسة "صيدال" بشراء المساعدة التقنية من مخابر أجنبية (Assistance Technique) لتحويل  
التكنولوجيا الخاصة بدواء بيوتكنولوجي يتمثل في الأنسولين، إذ يقوم هذا الفرع للمؤسسة المتعددة  
الجنسيات ليس فقط ببيع التكنولوجيا للمؤسسة المحلية بل يُدرب كفاءاتها على كيفية تطبيق هذه  
التكنولوجيا المعقدة والصعبة، ويُراقب السير الحسن للمشروع وكيفية تطبيق إطارات المؤسسة المحلية  
لما تم تدريبهم عندما ينطلقون في الإنجاز الفعلي للمشروع، ولقد عرفت مؤسسة "صيدال" نوعين من  
هذه المشاريع الأول مع الفرنسي "سانوفي أفنتيس" لإنتاج الأنسولين الخاص به سنة 2006 في مصنع  
قسنطينة، ومثل ذلك تحالفا إستراتيجيا بين "صيدل" و"سانوفي أفنتيس" بتعاونهما رغم تنافسهما في  
السوق الجزائري للأنسولين (يتقاسم السوق كل من Novonordisk بـ58,37% والفرنسي Sanofi

Aventis بـ 27,51% والمخبر الأمريكي Eli Lilly بـ 14,20%،<sup>1</sup> والاتفاق الثاني مع مخبر "نوفونورديسك" الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو، حيث اعتبر هذا العقد تحالفاً إستراتيجياً يتم بموجبه إنتاج المادة الحيوية "الأنسولين" ليتم بعد ثلاث سنوات إنتاج كافة أنواعه وهو ما اعتبر تحالفاً مُثمراً ومدعماً لسياسة المجمع والوزارة الوصية.<sup>2</sup> ويهدف هذا التحالف إلى:<sup>3</sup>

- توسيع إنتاج "صيدال" من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛
- خفض واردات الأنسولين والمساهمة في تقليل من فاتورة الدواء؛
- تخفيض متوسط بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛
- خلق مهارات جديدة؛
- تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطلب المحلي.

#### ▪ صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Sidal)

تم إمضاء عقد تحالف بين لمجمع الصناعي "صيدال" والمؤسسة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع "فارمال" (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول "Omeprazole"، تاموكسيفين "Tamoxifene" واسيكلوفير "Aciclovir".

### 2.3 عقود التحالفات المتكاملة

يقوم مجمع "صيدال" بتصنيع أدوية خاصة بالاطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج بالمقابل يدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة.<sup>4</sup> ويمكن عرض أهم العقود المبرمة في المجمع في النقاط التالية:

- **صيدال - فايزر:** تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع "فارمال"، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر

<sup>1</sup> يحيوي حسينة، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية: حالة الإمارات العربية المتحدة المغرب والجزائر، المجلد 4، العدد 1، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 2018، ص 148.

<sup>2</sup> <https://www.sidalgroup.dz/>

<sup>3</sup> فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 182.

<sup>4</sup> خالد بن جلول، حمزة بعلي، مرجع سابق، ص 34.

1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل؛

▪ **صيدال -نوفونورديسك:** تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع "صيدال" والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع "أنتيبوتيكال" بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. وانطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع "فارمال"؛

▪ **صيدال -دار الدواء:** تم إمضاء العقد بين مجمع "صيدال" والمخبر الأردني "دار الدواء" في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في: أزوكار على شكل أقراص، كابوكار على شكل أقراص، فيفيدار على شكل كبسولات، ميكوهيل على شكل مرهم، أمبولار على شكل شراب، ديكلوجزيك على شكل كريم.

▪ **صيدال -رام فارما:** تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي "صيدال" والمؤسسة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع "فارمال" وحدة الدار البيضاء، هذه المنتجات هي أمبيريزول، تاموكسيفين وأسيكلوفير؛

▪ **صيدال -حياة فارم:** تم اتفاق مجمع "صيدال" والشريك الأردني "حياة فارم" سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع "فارمال" بالدار البيضاء؛

▪ **صيدال -أنافال وسولوفارم:** في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين "أنافال" و"سولوفارم"، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع "صيدال" بإنتاج الأدوية المتفوق عليها، وذلك في ركب المضادات الحيوية بالمدينة.

## 1.2 أهداف إستراتيجية التنوع بالتحالف داخل مجمع "صيدال":

يهدف المجمع من خلال تبنيه لإستراتيجية التحالف إلى:

- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق؛
- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والإستثمار في أسواق جديدة؛

<sup>1</sup> هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 50، 51.

- إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات المناسبة، لأن قطاع الأدوية يتطلب بحوث دائمة ومستمرة للبحث عن أدوية لعلاج مختلف الأمراض؛
- الحصول على مصادر التمويل؛
- تحسين نوعية وجودة منتجاته لتكون في مستوى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- تدعيم سمعة مجمّع "صيدال" في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء مؤسسات ضخمة في مجال صناعة الأدوية.

بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين القدرات التسويقية وإمكانية تقديم مزيج تسويقي يمتاز بالكفاءة والفعالية؛
- الاستفادة من العلاقات مع الحليف في الداخل والخارج؛
- تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والاستثمار في أسواق جديدة.

### 3. دور إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمجمّع "صيدال"

لذا سنعرض دور إستراتيجية التنوع بالتحالف على مختلف مؤشرات لميزة التنافسية المتمثلة في الإيرادات والأرباح والأصول والربح التشغيلي لمجمّع "صيدال" نتيجة انتهاجه لهذه الإستراتيجية قبل التحالف وبعده لملاحظة مدى تأثيرها على هاته المؤشرات وهل ساهم في تحسين الميزة التنافسية للمجمّع أم لا، ومعرفة ما هي المكاسب المحققة من هذه الإستراتيجية.

الجدول رقم (82): المؤشرات المالية لمؤسسة "صيدال" قبل إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال

الفترة 1998/1996(الوحدة ألف دينار جزائري)

الإيرادات	الأرباح	الأصول	الربح التشغيلي	
296051	244566	275343	0.20	1996
365055	397460	312583	0.20	1997
449957	569006	290886	0.19	1998

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "صيدال" للفترة (1998/1996)

**تحليل وتفسير البيانات المالية لمجمع "صيدال" قبل قيامها باستراتيجيات التنوع بالتحالف:**

من خلال القراءة الأولية للمؤشرات المالية لمجمع "صيدال" والذي يظهر تطور كل من الإيرادات والأرباح والربح التشغيلي وحتى قيمة الأصول التي يحوز عليها المجمع خلال الفترة الممتدة من 1998/1996، وهذا قبل إبرامه لعقود التحالفات الإستراتيجية، نلاحظ أنها عرفت تغيرات طفيفة.

**الجدول رقم (83): المؤشرات المالية لمؤسسة "صيدال" بعد إستراتيجية التنوع بالتحالف خلال**

**الفترة 2009/1999 (الوحدة ألف دينار جزائري)**

الإيرادات	الأرباح	الأصول	الربح التشغيلي	
463043	721774	104403	0.05	1999
413951	271109	434784	0.15	2000
519067	379810	459778	0.15	2001
569241	187339	556270	0.10	2002
600366	482290	622574	0.17	2003
646618	456231	688248	0.20	2004
659627	430555	810290	0.13	2005
694275	547483	788877	0.18	2006
773544	872149	799911	0.18	2007
969277	134663	879994	0.21	2008
951329	256063	762774	0.37	2009

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية لمؤسسة "صيدال" للفترة (2009/1999)

**تحليل وتفسير البيانات المالية للمجمع بعد قيامها باستراتيجيات التنوع بالتحالف:**

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ أن المؤشرات المالية والمتمثلة في الإيرادات والأرباح والربح التشغيلي وحتى الأصول في نمو مستمر خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى 2009 أين شهدت هذه الأخيرة العديد من التحولات الإستراتيجية مع مختلف المخابر والمؤسسات الأجنبية، حيث ارتفعت الإيرادات من 463043 ألف دينار جزائري إلى 951329 ألف دينار جزائري سنة 2009 وصاحب ذلك تحسن في كل من الأرباح والأصول الخاصة بمجمع صيدال وهذا الأداء القوي راجع بالأساس إلى المزايا المكتسبة نتيجة إبرامها لإستراتيجيات التنوع بالتحالف التي تدرج ضمن الإستراتيجيات التعاونية في مجال

الفصل الرابع:.....ممارسات المؤسسات الجزائرية في مجال إستراتيجيات التنوع لتحسين الميزة التنافسية  
وسبل الاستفادة من التجارب الدولية

البحث والتطوير لإنتاج مختلف الأدوية وتحسين جودة المنتجات الصيدلانية. المستمر لجهود البحث والتطوير.

الجدول رقم (84): مبيعات مؤسسة "صيدال" بعد التحالف خلال الفترة 2008/2005 الوحدة: الكمية بـ

1000 وحدة مباعه، القيمة بـ 1000 دينار جزائري

2008	2007	2006	2005	
126.218	715 118	560.112	112.042	الكمية
9.692.722	448 735 7	750.942.6	6.596.274	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية لـصيدال

وتتمثل أهم نتائج التحالفات الإستراتيجية على مجمع "صيدال" في:

- تمكنت من تنوع الإنتاج حيث ارتفعت منتجاتها إلى 206 منتج سنة 2014؛
- تمكن مجمع "صيدال" من الحصول على التكنولوجيا و شهادات ISO؛
- قُدرة مجمع "صيدال" على المنافسة في السوق المحلي؛
- ارتفاع مبيعاتها والصادرات.

## المطلب الثاني: تجربة مؤسستي "دانون" و"جرجرة" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية هي الأخرى توجهت واستخدمت إستراتيجيات التنوع سواء تعلق الأمر بإستراتيجية التنوع بالاندماج أو عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف بهدف تعزيز ميزتها التنافسية وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها وهذا من خلال اكتساب مهارات وتكنولوجيا متطورة للتحسين من منتجاتها وجعلها أكثر تنافسية للمنتجات المنافسة.

وبالنظر للاهمية التي تكتسيها الصناعة الغذائية كما تم الإشارة إليه سابقا، والدور الذي تلعبه المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، وبالإشارة إلى التحديات التي تواجهها كان لزاما على هذه المؤسسات أن تستخدم إستراتيجيات تساعدها على التحسين من ميزتها التنافسية وكسب مكانة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وبهذا الصدد نجد أن مؤسساتنا العاملة في هذه الصناعة هي الأخرى قد استخدمت إستراتيجية التنوع بالتحالف لتحقيق أهداف معينة سنسلط عليها الضوء في هذا المطلب، وتجدر الإشارة أن التجربة التي سيتم عرضها ودراسة الدور الذي لعبته إستراتيجية التنوع بالتحالف في تعظيم الميزة التنافسية متعلقة بمؤسسة "جرجرة" وهي مؤسسة صغيرة ذات ملكية خاصة تابعة للفرع الخمسة لمجموعة العائلة "بعطوش" لإنتاج المواد الغذائية والتغليف، إذن فهي تندرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### التحالف الإستراتيجي بين دانون وجرجرة

**مؤسسة جرجرة:** هي مؤسسة متوسطة متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب، وهي أحد الفروع الخمسة لمؤسسة بطوش المختصة في الصناعات الغذائية والتغليف، أنشأت هذه المؤسسة في سنة 1984، وابتداء من منتصف التسعينات وخلال عدد قليل من السنوات عرفت مؤسسة جرجرة توسع كبير وأصبحت رائدة في إنتاج الياغورت في الجزائر. بينما "دانون" هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة في 1973 عن طريق إندماج بين "Danone-Gervais" والمجموعة الفرنسية "Boussois-Souchon-Neuvesel"، وفي سنة 1994 أطلق على الأطفال، المياه المعدنية، التغذية الطبية، تتواجد دانون حاليا في 130 دولة موزعة على القارات الخمس.

في 21 أكتوبر 2001 أنشأت مؤسسة دانون جرجرة الجزائر "Danone Djurdjura Algérie" على

إثر التحالف الإستراتيجي بين المؤسستين، حيث أن الإتفاق كان بغرض<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة، ص 196.

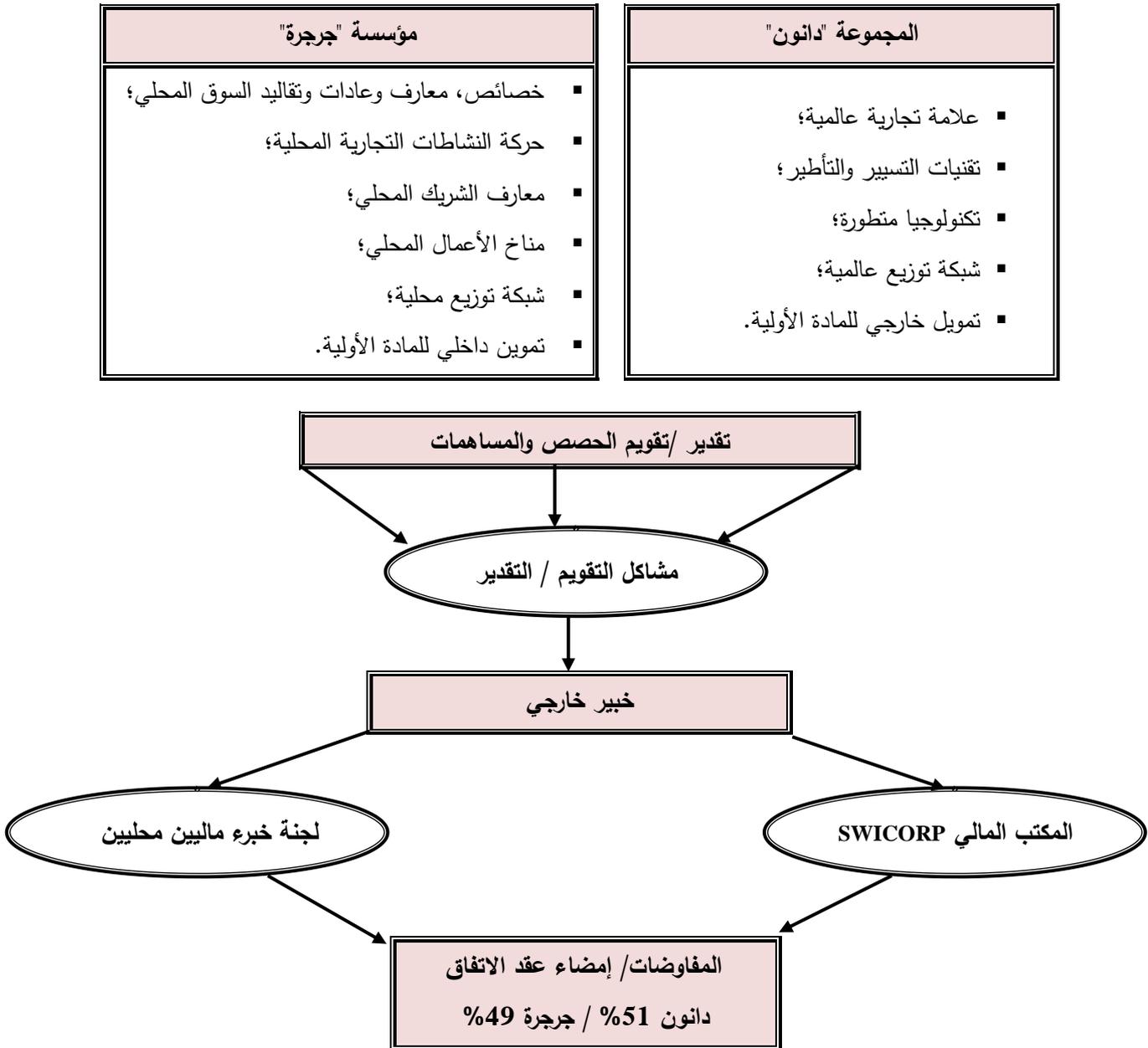
- إنتاج وبيع مشتقات الحليب في الجزائر وكذا كل عمليات التصدير؛
  - تتشارك المؤسسات في رأس مال الفرع المشترك (49% لدانون، 51% لمجموعة بطوش)؛
  - كل من الطرفين يتوقع الحصول على مزايا خلال هذا التحالف، فقد سعت مؤسسة بطوش إلى الاستفادة من سمعة وصورة مؤسسة دانون، بينما كان هدف هذه الأخيرة اختراق السوق الجزائري من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري؛
  - تحتفظ مؤسسة بطوش بكامل استقلاليتها في كل الفروع ما عدا "جرجرة"، حيث أن هذه الفروع غير خاضعة لرقابة مؤسسة "دانون".
- وهناك دوافع أدت بالطرفين إلى إقامة تحالف لا تتوقف على القضاء على مشاكل التمويل والاستفادة من انتقال المعلومات والخبرات والتكنولوجيا من أجل تقديم منتجات تتناسب مع لطلب وضمان ميزة تنافسية فقط، ولكن تتوقف كذلك على محفزات أخرى منها:<sup>1</sup>
- بالنسبة للشريك المحلي "جرجرة": فإن التحالف مع مجموعة "دانون" هو تحقيق إستراتيجية النمو والتوسع والوصول إلى السوق العالمي والدخول في اقتصاد عالمي، وبالتالي فإن "جرجرة" ليس لها الخيار ويجب أن تخرج من سوق محلي إلى السوق العالمي، ومؤسسة "دانون" تُعتبر فرصة بالنظر إلى حجمها والعلامة التجارية لها. من جهة أخرى فإن مؤسسة "دانون" ستساعد "جرجرة" على تحسين تسيير المؤسسة وإدخال تقنيات متطورة في عمليات الإنتاج.
  - بالنسبة للشريك الأجنبي "دانون": فهي ستستفيد بدورها من المعارف والمعلومات الخاصة بالسوق المحلي والعادات والتقاليد المحلية التي تُعبر عن الحاجات المختلفة للمستهلك الجزائري، إلى جانب الاستفادة من الموقع الإستراتيجي لمؤسسة "جرجرة" واستغلال قنوات التوزيع التي تتميز بها المنطقة، وعليه فإن "دانون" سوف تُحافظ دائما على حصتها السوقية والموقع القائد حتى في السوق الجزائري وقيامها بمراقبة وتسيير منافسيها من جهة أخرى، وبالتالي "جرجرة" ستقدم معارفها ومناخ الأعمال الجزائري وقنوات التوزيع المهمة التي سوف تتكفل "دانون" بتطويرها فقط.
  - وهناك أهداف تسعى مؤسسة "جرجرة" ومؤسسة "دانون" إلى تحقيقها، خاصة وأن "جرجرة" لم تكن تعاني من مشاكل مالية كبيرة ولم تكن لها قروض بنكية وكان هدفها:
  - **هدف إستراتيجي:** يتمثل في الحماية من المنافس الأجنبي في السوق الجزائري وهو "دانون"؛

<sup>1</sup> حميدي زقاي، رماس محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي تندوف، جوان 2018، ص 60.

- **هدف تجاري:** هو الاستفادة من العلامة التجارية لدانون.  
وفيما يلي سيتم عرض أهم المحطات التي تضمنت هذه الإستراتيجية:
  - في 21 أكتوبر 2001: إبرام الإتفاق بين مؤسسة "دانون" والمجمع الجزائري للصناعات الغذائية "بطوش"، وقد تم بموجبه حصول "دانون" على 51 في المئة من أسهم مؤسسة "جرجرة" وهي فرع من مجمع "بعطوش"، وقد تم تسمية هذه المؤسسة المشتركة "دانون -جرجرة الجزائر" وكان الهدف العام المعلن من الإتفاق هو إنتاج منتجات الألبان الطازجة للسوق الجزائري ثم التصدير في المستقبل. ولقد تحكمت "دانون" منذ البداية في المؤسسة المشتركة، فبالإضافة إلى تحكمها في أغلبية رأس المال، شغل موظفوها أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي، مثل نائب المدير العام، المدير المالي، مدير المبيعات، مدير التسويق ومدير قسم المشتريات، وهي مناصب حساسة تضمن السيطرة على تدفق الأموال وبالتالي السيطرة على نشاط المؤسسة؛
  - خلال سنة 2001: قامت "دانون" بإنشاء مخزن للمواد الأولية والشروع في القيام بدراسات موجهة لإنتاج منتج جديد، بالإضافة إلى استثمارات أخرى في مجال استقطاب وتعيين الموارد البشرية، لاسيما من مؤسسات منافسة مثل مؤسسة "صومام".
  - منذ دخول المجموعة دانون حيز التحالف مع "جرجرة" اعتمدت على ثلاث إستراتيجيات من أجل التطوير والتوسع: تطوير عمليات الإنتاج؛ فتح استثمارات جديدة والتطبيق الفعلي لسياسة تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>
- ولقد تمت إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "جرجرة" ومجموعة "دانون" الفرنسية وفق ما يُظهره الشكل التالي:

<sup>1</sup> شيشة نوال، آثار التحالفات كإستراتيجية لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -شعبة الصناعات الغذائية- حالة الدول المغاربية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015، ص 226.

الشكل رقم (14): مراحل إستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسة "جرجرة" ومجموعة "دانون"



Source: Chriet Foued, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME: cas de l'accord DDA, série Master of science n° 79, IAMM, Montpellier, 2006, p53., New York, Houghton Mifflinco, 1989, p: 113

الجدول رقم (85): تحليل "Swot" لمؤسسة دانون جرجرة الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تجديد خطوط الإنتاج؛</li> <li>▪ منتج جديد "Danone"؛</li> <li>▪ تقنيات تسيير جديدة "التأطير والتوظيف"؛</li> <li>▪ ارتفاع معدل الأرباح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تمويل خارجي للمادة الأولية؛</li> <li>▪ صعوبة الاتصال داخل المؤسسة؛</li> <li>▪ قدم بعض خطوط الإنتاج</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سوق مغرق؛</li> <li>▪ المطالبة بزيادة الأجور من طرف النقابات العمال؛</li> <li>▪ زيادة المنافسون في المنطقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ موقع إستراتيجي ممتاز حيث يبعد عن مدينة وهران ب: 600 كلم، ومدينة عنابة ب: 500 كلم؛</li> <li>▪ ندرة المياه المعدنية الجيدة؛</li> <li>▪ خط كهربائي جديد 60v.</li> <li>▪ استقرار اليد العاملة.</li> </ul>

المصدر: حميدي زقاي، رماس محمد أمين، مرجع سابق، ص 61.

ثانيا: التحالف الإستراتيجي بين "سيم" "Sim" والمجمع الفرنسي "EPIS Centre"

تحالفت مؤسسة "سيم" للحبوب بالمتيجة وهو مجمع خاص مع المجمع الفرنسي "EPIS Centre" لإنتاج الحبوب وأغذية الأنعام ولمواد الأخرى، ويقول بشأنه المدير العام "برنارد جيس" أنه قام باستثمار ما قيمته 964 مليون أورو سنة 2004/2005 و997 مليون أورو سنة 2006/2005 وتتلخص مهمة المجمع المشترك إستراتيجيته في:

- حرفة الحبوب 400 مليون أورو كرقم أعمال؛
- المفاوضات الأوروبي 300 مليون أورو كرقم أعمال مع فرض التفاوض Grant؛
- صناعات التحويل التي تتطلب 300 مليون أورو كرقم أعمال موزعة كما يلي:
- 44 لصناعة مواد العلف؛
- 43 لصناعة مشروب؛
- 11 للمطاحن؛
- 02 للمخابز.

### المطلب الثالث: تجربة مجمع "سوناطراك" في تحسين الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات التنوع

في الوقت الراهن، حُظي قطاع المحروقات خاصة النفط بأهمية كبرى باعتباره المصدر الأساسي للطاقة، ومهما تنوعت مصادر الطاقة إلا أنه يبقى المصنف الأول من خلال الاهتمام من طرف كل دول العالم، باعتباره سلعة إستراتيجية حيوية لها دور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وهو مصدر للصراعات العالمية وهذا ناتج للحاجة المتزايدة لهذه المادة الحيوية.

ومؤسسات هذا القطاع هي الأخرى كانت تسعى لتحقيق الأفضل من خلال انتهاجها لعدة طرق واستراتيجيات من بينها إستراتيجيات التنوع سواء كانت عن طريق التنوع بالاندماج كما رأينا في الفصل السابق أو التنوع بالتحالف كل حسب منهجية وهدف كل مؤسسة عاملة في هذا الميدان، ومؤسسة "سوناطراك" ليست بمنأى عن هذه الاستراتيجيات فهي تُعد من أبرز المؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا مجال الطاقة، خاصة وأنها تتواجد في بيئة جد متغيرة وغير مستقرة وهذا بمثابة تحدي للمؤسسة بحد ذاتها مما يدفعها إلى العمل وبذل الجهد من أجل البقاء والاستمرارية في ظل هذه الظروف، والعمل على تعظيم ميزتها التنافسية من خلال تحسين حصتها السوقية وتحقيق أرباح معتبرة في الصناعة، من خلال انتهاج مجموعة من الإستراتيجيات التنوع في مجال أعمالها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع المحروقات في الجزائر بعد الاستقلال سنة 1962، تميّز بسيطرة وهيمنة مؤسسات النفط الأجنبية، ولإستعادة الجزائر سيطرتها على هذه الثروة وضعت إجراءات لذلك، ولعل أبرزها إنشاء مؤسسة "سوناطراك" التي ستتكفل بإدارة موارد الطاقة في البلاد. وفيما يلي عرض موجز لتاريخ نشأة المؤسسة وتطورها، مع إبراز الإستراتيجيات التي قامت بهم وتأثيرها على مختلف المؤشرات المالية للمؤسسة.

#### 1. لمحة موجزة عن تاريخ نشأة مؤسسة "سوناطراك"

تُعتبر مؤسسة "سوناطراك" مؤسسة ذات خبرة طويلة في صناعة النفط والغاز، وهذا راجع لقدرتها وتمرسها على دمج واستخدام التقنيات الجديدة في مجال عملها في هذا الميدان، بالإضافة إلى أنها المؤسسة الجزائرية الغنية بتجارب الشراكات مع المؤسسات الأجنبية العالمية من مختلف الأحجام والأصول الجغرافية. هي مؤسسة النفط والغاز في الجزائر، اسمها بالكامل "المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات"، "Sonatrach" وهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر البترولية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوشاني عبيدي محمد، الترجمة في المؤسسات العملية - المؤسسة البترولية سوناطراك نموذجا-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب واللغات والفنون، جامعة السانبا، وهران، الجزائر، 2010/2009، ص 58.

تأسست بموجب الأمر 63-491 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31 ديسمبر 1963، لتُكَلِّم لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال وكانت أولى مهامها هو إنجاز أنبوب لنقل النفط "OZI" يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو يبلغ طوله 801 كلم وتم المشروع في مدة 20 شهراً، ويهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشيط مؤسسة "سوناطراك" في الجزائر وعدة بلدان في العالم: أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية برقم أعمال يُقارب 56.1 مليار دولار محقق خلال سنة 2010، تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في أفريقيا، الثانية عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميّع وثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميّع وخامس مصدر للغاز الطبيعي.<sup>1</sup>

واستمرت التطورات التي شهدتها مؤسسة "سوناطراك" حتى أصبحت مؤسسة بالمنظور القانوني ومجمعاً طاقياً من المنظور الاقتصادي ذات محفظة متنوعة الأنشطة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي حيث يبلغ عدد المؤسسات على المستوى الوطني 105 مؤسسة في حيث توجد 49 مؤسسة على المستوى الدولي، وهي متواجدة في العديد من الدول، كما يقدر حجم العمالة على مستوى مؤسسة سوناطراك بحوالي 137 ألف وتحتل الصدارة اليوم كأول مؤسسة محروقات في أفريقيا والمتوسط من خلال كونها:<sup>2</sup>

- أول مؤسسة نفطية وغازية في أفريقيا؛
- أول مؤسسة غاز في البحر الأبيض المتوسط؛
- ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميّع؛
- رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميّع؛
- خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي؛
- سادس مؤسسة عالمياً من حيث إحتياجات وإنتاج الغاز الطبيعي؛
- في المرتبة الثانية عشر 12 عالمياً كمؤسسة بترولية و 25 من حيث عدد الموظفين.

<sup>1</sup> خليل عبد الرزاق، نقموش عادل، تطبيق نموذج Esteo للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - مؤسسة سوناطراك نموذجا-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص ص 99، 100.

<sup>2</sup> <http://www.sonatrach-dz.com>.

إن مهام مؤسسة "سوناطراك" عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد، ومع حلول سنة 1998 وإصدار المرسوم 48-98 في 11 فيفري 1998 وبناء عليه فإن المؤسسة أصبحت تعمل على تحقيق المهام التالية:<sup>1</sup>

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر أو البر؛
- تمميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد؛
- تطوير وإنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف المؤسسات الجزائرية والأجنبية؛
- إستغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات؛
- العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد؛
- رفع إمكانية تصدير الغاز والبترول المميع.

ومن بين الصعوبات التي تواجهها مؤسسة "سوناطراك" متمثلة أساساً في تمويل الصناعة البترولية، والبحث عن آبار جديدة وما تتطلبه من تكاليف باهظة، وكذا ارتفاع تكاليف مدّ قنوات نقل البترول والغاز.<sup>2</sup>

## 2. إستراتيجيات التنوع في مجمع "سوناطراك"

تُعتبر إستراتيجيات التنوع من بين الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسات بمواجهة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، خاصة في ظل الظروف التي تشهدها بيئة الأعمال من عولمة الأسواق والمؤسسات وما تتميز به مؤسساتنا من ضعف في الموارد والكفاءات وحتى التكنولوجيا المتطورة كان لزاماً عليها أن تستثمر في هذه الإستراتيجيات سواء تعلق الأمر بالتنوع بالتحالف أو الاندماج وحتى الشراكات التعاونية مع مؤسسات أجنبية.

<sup>1</sup> خليل عبد الرزاق، نقموش عادل، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> بن بوزيان محمد، بن مسعود محمد، دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة "سوناطراك"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2014، ص 50.

\* Société Nationale Pour La Recherche, et Production, le Transport ; la Transformation ; et la Commercialisation des Hydrocarbures.

ومؤسسة "سوناطراك" كغيرها من المؤسسات تواجه الكثير من المخاطر كونها تتواجد في بيئة تتسم بتقلب أسعارها من جهة وارتفاع التكاليف بمختلف أنواعها من جهة ثانية زيادة على ذلك نجد المخاطر الصناعية التي تهدد هذا المنتج الحيوي منها انفجار الحقول والآبار وما ينجم عنه من حوادث كارثية، ناهيك عن المخاطر المالية لإدارة المحافظ الاستثمارية والتي تُمثل تحدياً لمؤسسات المحروقات ومن بينها "سوناطراك"، كل هذا وللتخفيف من نتائج هذه المخاطر والتحديات المتأصلة في صناعة النفط، ومن أجل تحسين آدائها والدخول في لعبة المنافسة، اتجهت "سوناطراك" كغيرها من المؤسسات لتعاون فيما بينها وقد اعتمدت هي الأخرى على الكثير من الإستراتيجيات التعاونية وفيما يلي عرض لمختلف الشراكات والاستراتيجيات التي قامت بها.

وفيما يلي عرض لمختلف العقود المبرمة مع الشريك الأجنبي من طرف "سوناطراك"<sup>1</sup>:

## 1.2 الاشتراك بالمساهمة:

وتتمثل خصائص هذا النوع من الشراكة في:

- إستثمارات البحث تُمول من طرف الشريك الأجنبي؛
  - يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة "سوناطراك" على الأقل 51%؛
  - عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال فإن المؤسسة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها، والتي لا تتجاوز 49% من الإنتاج المكتشف؛
  - يتحمل الشريك الأجنبي مسؤولية دفع الأعباء والرسوم على حصته في الإنتاج؛
- وتجدر الإشارة أن هذا النوع من الشراكة والمتمثل في الاشتراك بالمساهمة ظهر قبل صدور قانون 1986، وأول إشتراك بالمساهمة كان يخص منطقة "Stah-Mérekse" وتم بين "سوناطراك" و"TOTAL" في 1973. أما المثال الثاني فهو الإشتراك الذي عقد في 1990 مع "NASTEYOY" الفنلندية.

## 2.2 الإشتراك بإنشاء مؤسسة تجارية بأسهم:

يتعين على الشريك الأجنبي في هذا النوع أن يكون مؤسسة تجارية خاضعة للقانون الجزائري، تكون فيه المؤسسة الوطنية "سوناطراك" الحائزة على أغلبية الأسهم، وتبعية مخاطر البحث والتنقيب المحتمل على

<sup>1</sup> العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة -دراسة حالة مجمع سوناطراك-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 180، 181.

عائق مؤسسة الأسهم المنشأة، على أن يكون توزيع الإنتاج متى اتفق لشريكان على ذلك، وهنا يكون كل شريك مسؤولاً بصفة فردية عن الضرائب والحقوق والرسوم المتعلقة بحصته في الإنتاج.<sup>1</sup>

### 3.2 الشراكة التجارية

تخضع الشراكة التجارية المختلطة إلى القانون الجزائري، وتكون نسبة مساهمة "سوناتراك" 51% على الأقل، أما فيما يخص طرق التمويل، القيود ومبادئ الفوائد المستحقة، فهي نفسها في حالة الاشتراك بالمساهمة وسنقف أمام حالتين:

- يُوزع الإنتاج بين الشركاء، بحيث يدفع كل طرف الإتاوة والضريبة النسبية على حصته؛
- الشركة التجارية تقوم بتسويق الإنتاج، وعليها دفع الإتاوة والضريبة.

وهكذا، الشركة المختلطة "Algéro-Libyenne ALEPCO"، والتي تحصلت على نشاط للبحث والاستغلال في منطقة غرداية، لم تنشأ طبقاً لقانون 14-86، وإنما نشأت طبقاً لاتفاقية ثنائية عقدت في 1986 التي أبرمت قواعدها التسييرية، قوانينها وقيودها. هذه الشركة المختلطة ذات حصص مساهمة متساوية بين "سوناتراك" والمؤسسة الليبية "NOC".

### 4.2 عقود الخدمات

تنقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:

**1.4.2 عقد الخدمة ذات المخاطر:** والذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة. في عقد الخدمة ذات المخاطر، الشريك الأجنبي يتحمل كاملاً تمويل عمليات البحث. وتكمن المخاطرة في إمكانية بحث بترولي "Vain"، مما يعدم إمكانية تسديد المصاريف الخاصة بعملية البحث والتقيب.

خلافاً عن عقد تقاسم الإنتاج، ففي حالة الاكتشاف، يُسدد للشريك مصاريفه والخدمات المقدمة، وهذا نقداً أو عيناً. هذا النوع من الشراكة طبقت في حقل عين صالح مع المؤسسة البريطانية "B. Petroleum" لكن مع إمكانية التحول إلى عقد تقاسم الإنتاج؛

**2.4.2 عقد المساهمة التقنية دون المخاطر:** وتقدم المؤسسة الأجنبية في إطاره خدمات للمؤسسة الوطنية التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال والإنتاج، وبناءً عليه فإنه في هذه الحالة وفي إطار الشراكة:

- يدفع للمؤسسة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي الذي يجب أن لا يتجاوز 29% من الإنتاج المكتشف؛
- يحدد الدفع عيناً أو نقدياً وكذا كفاءات التسديد مقدماً في العقد؛

<sup>1</sup> Sonatrach, la revue N°16, Février 1990, Alger, P 20.

▪ إذا اتفق الطرفان على الدفع عينياً، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم في ميناء الشحن من جميع الأعباء والرسوم وكذا من كل الالتزامات الجبائية البترولية.  
إن التعديلات التي أدخلت على قانون المحروقات سمحت للجزائر برفع طاقة الإنتاج من النفط الخام إلى 86 ألف برميل/يوم لسنة 1997 وتعدت ذلك لتصل مليون برميل/يوم في بداية 1999، حيث تتولى "سوناطراك" إنتاج النفط من نحو 20 حقلاً رئيسياً على الرغم من الانعكاسات السلبية الناتجة عن انخفاض معدلات سعر النفط.

لقد تحملت الجزائر من جراء تخفيض أسعار النفط وما ترتب عنها من خلاله أزمة 1995 حيث انخفض سعر البرميل الواحد إلى أقل من 13 دولار، مما ترتب عنه تحمل "سوناطراك" كل التزاماتها اتجاه منظمة الأوبك والمتمثلة في التزام بواقع 86% من الحصة المحددة للجزائر من الإنتاج، حيث تتحمل مؤسسة "سوناطراك" الجزء الأكبر من التخفيض في الإنتاج، فيما تحاول السماح للمؤسسات الأجنبية الإنتاج من الحقول التي تشارك فيها بالطاقة القصوى وذلك لتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في مجال المحروقات.  
وقد ارتفعت طاقة الإنتاج في الحقول التي تشارك فيها المؤسسات الأجنبية إلى نحو 550 ألف برميل في اليوم.

#### 5. الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج

تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الاكتشاف البترولية، حيث تحتاج هذه الاكتشافات إلى موارد مالية ضخمة وتكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها إحصائية، ومن ثم لا تقدر عليها الاقتصاديات النامية فيعيد بها مشروع متعدد الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل والمعرفة الفنية، فيقوم بالاستثمار والإنفاق على الإنتاج ويتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل، كما يقوم بتطوير وتدريب العناصر المحلية من العمالة والمهندسين والإطارات، كما يقوم في بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، ويتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه وإنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة، وبين المشروع متعدد الجنسيات الذي كلف بالإنفاق والإنتاج عليه، ويمكن للسلطة المحلية استخدام نصيبها من المنتج إما في الاستهلاك المحلي أو تصديره للخارج، ولقد أصبح هذا النظام مفضلاً عند "سوناطراك" نتيجة تقلب أسعار المواد الأولية وزيادة معدلات التضخم، وهو نظام أكثر دقة وعدالة من نظام اقتسام العائد أو الأرباح.

### 3. دور إستراتيجية التنوع بالتحالف على المؤشرات المالية لمؤسسة "سوناطراك"

لقد انتهجت مؤسسة "سوناطراك" العديد من الإستراتيجيات بهدف تحقيق النمو، ففي ظل قانون 51/49 استفادت المؤسسة من النمو الداخلي بواشطة التحالفات والشراكة، وعليه فسوناطراك تكاملت عن بواسطة الشراكة والتحالفات، وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات المالية للمؤسسة.

#### الجدول رقم (58): المنافع المالية لمؤسسة سوناطراك الوحدة: مليار دج

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
رقم الأعمال	1670	1540	1569	8319	2376	3470	4223	4346	5218	3963
الأرباح	175	177	175	292	381	575	540	643	594	284
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	5079	5452	5831	5324	4705	3584	3398	4031	4881	4303
الأرباح	705	689	578	411	393	296	207	326	414	338

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لمؤسسة "سوناطراك"

### المبحث الثالث: سبل الاستفادة من التجارب الدولية المدروسة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية

في سياق التغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي نتيجة التغيرات الاقتصادية التي تؤثر جذرياً على مكانة المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية، ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى التوجه نحو إستراتيجيات التنوع لتحسين ميزتها التنافسية وخلق فرص جديدة لجعل منتجاتها أكثر قوة وتميزاً واكتساب مواقع ضمن كوكبة المؤسسات. وبهذا أصبحت إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجية التنوع بالاندماج أو بالتحالف حلاً لضمان الاستمرارية، وعليه عرفت العديد من المؤسسات من مختلف الصناعات العديد من إستراتيجيات التنوع التي غيرت الكثير من طبيعة المؤسسات وأدت إلى خلق مؤسسات قوية وقادرة على توفير منتجات متنوعة وبأقل التكاليف ما انعكس إيجاباً وما تم إثباته من خلال التجارب الدولية المعروضة والمدروسة في الفصل الثالث، فكثير من المؤسسات نمت خارجياً بعد قيامها بالاندماج مع مؤسسات أخرى عندما كانت عاجزة عن التوسع بالاعتماد على مواردها الذاتية، كما أن المؤسسات الصيدلانية قد حققت الكثير من المزايا التي توفرها إستراتيجيات التنوع من مزايا اقتصادية، مالية وضريبية والكثير ومن المزايا، خاصة المتعلقة بحماية الخسائر الناجمة عن فقدان براءات الاختراع من جهة وتنوع محفظة منتجاتها. ومما لا شك فيه، أن التوجه العالمي نحو إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف والتي جعلت من المؤسسات من كبريات المؤسسات المتواجدة في الأسواق، ولمواكبة التطورات ولتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات كان لزاماً على مؤسساتنا هي الأخرى الدخول ضمن هذا التيار، ليتسنى لها قدرات مالية وتكنولوجية هائلة تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية واكتساب مهارات جديدة تسمح لها بالولوج إلى أسواق عالمية والقدرة على التنافس.

ومن خلال دراستنا لواقع مؤسساتنا في هذا المجال، لوحظ أن إستراتيجيات التنوع قليلة جداً على عكس ما هو موجود في الاقتصاد، وبالرغم من أنها لا تُستخدم بكثرة إلا أن هناك نقاط قوة اكتسبتها المؤسسات التي اختارت هذا النوع من الإستراتيجية على غرار مجمع "صيدال" ومؤسسة سوناطراك العديد من المزايا والفوائد، ولكن بنسبة أقل مما حققته مثيلاتها العاملة في نفس القطاع، ولمعرفة أهم الدروس المستفادة والتي يُمكن لمؤسساتنا تعلمها من تجارب المؤسسات الدولية في مجال إستراتيجيات التنوع لتحسين الميزة التنافسية، سيتم عرض ما يمكن لمؤسساتنا الاستفادة منه من إستراتيجيات التنوع على ضوء التجارب الدولية وما يُمكن توفيره للمؤسسات من مزايا حتى تكون محط أنظار مؤسسات دولية فيما يسمح لها بالنمو في إطار الإمكانيات التي تتوفر عليها واجتباب المخاطر التي هي بمثابة تهديد حقيقي للمؤسسة بحد ذاتها.

## المطلب الأول: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنوع بالاندماج والتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمجمع "صيدال" على ضوء التجارب الدولية المدروسة

إستراتيجية التنوع بالاندماج إحدى أهم أنواع إستراتيجيات التنوع ووسيلة لتحسين الميزة التنافسية بالنظر للمزايا والفوائد التي توفرها من اقتصاديات الحجم، تخفيض التكاليف والاستفادة من أثر التداؤب وما يُوفره من منافع مائة وتشغيلية وتنافسية، دفع بأغلبية المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها ومن مختلف الصناعات اختيارها كإستراتيجية لتحسين ميزتها التنافسية بما يضمن لها السيطرة والنجاح على المدى الطويل من خلال النمو والتوسع في الصناعة التي تعمل بها، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها، ولمعرفة ما يُمكن الاستفادة منه في مؤسساتنا الجزائرية على ضوء ما حققته مؤسسات اختارت هذه الإستراتيجية، نعرض في هذه النقطة نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية وكيف يُمكن لمجمع "صيدال" على ضوء تجربتي غلاكسو سميث كلاين وتجربة سانوفي أفنتيس في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج. وبنفس السياق سيتم التعامل مع باقي المؤسسات من خلال إبراز ما يمكن تحقيقه إذا ما عملت على تغيير مكان الضعف إلى قوة في ظل الإمكانيات التي هي موجودة بمؤسساتنا وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

أولاً: سبل الاستفادة من إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية في مجمع صيدال بناء

### على تجربتي غلاكسو سميث كلاين وتجربة سانوفي أفنتيس

تأسيساً إلى ما سبق، وبالنظر إلى النتائج المحققة لمجمع صيدال نتيجة إبرامه لإستراتيجيات التنوع مع أطراف أجنبية والمتمثلة أساساً في إستراتيجية التنوع بالتحالف على عكس ما هو منتشر ومستخدم بكثرة بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية والتي استخدمت إستراتيجية التنوع بالتحالف، ولقد تم الإشارة إلى الأهداف والدوافع لاختيار نوع من هذه الإستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية، والتي تم ذكر الأسباب المؤدية إلى ذلك.

### ▪ بالنسبة لمجمع صيدال:

#### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة غلاكسو سميث كلاين

- استفادت مؤسسة غلاكسو سميث كلاين بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:
- تعزيز مكانتها في الأسواق مع اختراق أسواق عالمية؛
  - امتلاكها لتكنولوجيا متطورة في مجال الصناعة الصيدلانية؛
  - التقليل من خطر انتهاء براءات الاختراع التي تُهدد المؤسسات العاملة في الصناعة الصيدلانية؛
  - التعاون في مجال البحث والتطوير ما أدى إلى تنوع محفظتها.

#### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة سانوفي أفنتيس

- تبنّت مؤسسة سانوفي أفنتيس هي الأخرى إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية ومن الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، نجد:
- توسيع وجودها وهذا ما يُحقق ميزة تسين التموضع السوقي سواء بتعزيز مكانتها في أسواقها المحلية أو العمل على تواجدها في أسواق جديدة ؛
  - الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم التي توفرها إستراتيجية التنوع بالاندماج من خلال تخفيض التكاليف، باستثناء تكاليف البحث والتطوير هنا المؤسسة عرفت تزايد في تكاليفه لإتمام منتجات كانت في مرحلة متأخرة من مراحل الإنتاج؛
  - التحسين من الحصة السوقية للمؤسسة؛

#### ما حققه مجمع صيدال

- تبنى مجمع "صيدال" لتحسين الميزة التنافسية العديد من إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مختلف المخابر والمؤسسات الصيدلانية، ومن بين الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي نجد:
- الحصول على التكنولوجيا؛
  - قُدرته على المنافسة في السوق المحلي؛
  - تمكن من الحصول على شهادات ISO؛
  - تزايد رقم أعماله؛
  - رفع كفاءة الموارد البشرية.

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر	ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من الطرف الآخر
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أسواق للمؤسسات المتحالفة معها؛</li> <li>▪ توفير إقامة استثمارات مع الطرف الأجنبي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مواكبة التطورات في هذا المجال؛</li> <li>▪ مساهمة مجال البحث والتطوير بأقل التكاليف؛</li> <li>▪ العمل على تدنية مخاطر فقدان براءات الاختراع؛</li> <li>▪ الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛</li> <li>▪ تخفيض فاتورات الاستيراد بالنسبة للمنتجات الصيدلانية وفتح أسواق جديدة</li> </ul>

من خلال دراستنا التطبيقية المتعلقة بتجارب مؤسسات نجحت إلى حد بعيد في تحقيق أهدافها المرسومة للدخول في إستراتيجية التنوع بالاندماج أو إستراتيجية التنوع بالتحالف، فنجد جملة من المزايا التي تم توضيحها في الجانب النظري وثبت تحقيقه عند دراستنا لبعض التجارب ومحاولة استنباط دروس للاستفادة منه في مجمع "صيدال" باعتبارها كانت له تجربة في هذا المجال والتي يُمكن تلخيصها في النقاط التالية:

بالنسبة لمؤسسة غلاكسو ويلكوم "Glaxo Wellcome" ومؤسسة سميث كلاين بيشام "SmithKline Beecham" اللتان استخدمتا إستراتيجية التنوع بالاندماج لتوحيد جهودهما في مجال الرعاية الصحية، وهذا لإنشاء مجموعة صيدلانية تتمتع بقوة في جميع المجالات ويُمكن عرض أهم الأهداف المحققة من هذه الإستراتيجية:

- **تنوع المحفظة:** بالنظر للنتائج المحققة على مستوى محفظة المنتجات فقد حققت المؤسسة الجديدة الناتجة عن إستراتيجية التنوع بالاندماج والتي كانت تحت اسم "GlaxoSmithKline plc" مزيج قوي في المنتجات حيث تم إضافة 10 منتجات جديدة نتيجة جهود البحث والتطوير، فنتيجة امتلاك محفظة متنوعة ذات مزيج بين المؤسستين فقد تم تخفيض المخاطر لنتيجة عن انتهاء براءات الإختراع حيث كانت تواجه مؤسسة "GW" مخاطر انتهاء براءات الإختراع المنتجات التالية "Flovant Zantac"، "Flonase"، "Cutivate" التي سنتتهي صلاحيتها في الولايات المتحدة سنة 2003 و"Zantac" خلال سنة 2002، كما أن "SKB" واجهت نفس المشكلة خلال سنتي 2000 و2003 والمتعلقة في المنتجات التالية "Augmentin"، "Amoxil" و"Tementin" في الأسواق الأمريكية والأوروبية؛

- **منافع مالية:** والمتمثلة أساساً في تخفيض التكاليف وهذا ما تم تحقيقه في ظل ميزة وفورات الحجم التي تُوفّر إستراتيجية التنوع بالاندماج، وتم توفير وفورات في التكاليف بقيمة 750 مليون جنيه إسترليني؛
- نجحت المؤسسة الجديدة في توليد أسواق جديدة أنشأت المؤسسة ست "6" وحدات فرعية سنة 200 مع تعزيز خط الأنابيب حيث واحدة في إيطاليا واثنان في المملكة المتحدة وثلاث في الولايات المتحدة مع تأسيس مركز الامتياز لاكتشاف الأدوية سنة 2003 وهذا ما يدخل ضمن المنافع التي توفرها إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها ألا وهي المنافع التنافسية؛
- الاستفادة من مشاريع ضخمة في مجال إنتاج الأدوية ولأسيما المتعلقة بعلم الوراثة، والتعاون المشترك بخبرات المؤسستين في مجال إنتاج أدوية متعلقة بالسمنة والضغط الدموي.  
بالنسبة لمجموعة الأدوية الفرنسية الألمانية "Aventis" ومجموعة الأدوية الفرنسية "Sanofi-Synthelabo" اللتان اختارتا إستراتيجية التنوع بالاندماج لتحقيق جملة من الأهداف المذكورة سابقاً ضمن التجربة المعروضة، والتي لوحظ تدخل الحكومة الفرنسية في إنجاز هذه الصفقة للحفاظ على مؤسستها من خطر المنافسين وتوفير الحماية لها بطريقة غير مباشرة خطر مؤسسة "Novartis" السويسرية التي كانت لها الرغبة في الاستحواذ على مؤسسة "Aventis"، نجد أن هذه الإستراتيجية وفرت العديد من المزايا نذكر منها:
- **منافع مالية:** بالنظر للنتائج المحققة على مستوى مؤشرات المالية نجد أن المؤسسة "Sanofi-aventis" بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج حيث سجلت مبيعاتها منحنى تصاعدي فعلى سبيل المثال بلغت مبيعاتها 28.052 مليون يورو سنة 2007، محتلة المرتبة الرابعة عالمياً من حيث المبيعات وأصبحت أكبر مؤسسة صيدلانية في أوروبا، وهذا ما عزز نمو إيرادات المجموعة الجديدة نتيجة تعزيز التموضع السوقي خاصة في الولايات المتحدة؛
- **تعزيز التموضع السوقي** لمؤسسة "Sanofi-Synthelabo" خاصة في الولايات المتحدة والتوسع في تسويق منتجاتها في هذه المنطقة كون أن هذه الأخيرة هي أول سوق رائد لمبيعات مؤسسة "Aventis" وهذا ما تم الاستفادة منه ضمن هذه الإستراتيجية وتوليد أسواق جديدة لمؤسسة "Sanofi-Synthelabo"؛
- نتجت عن هذه الإستراتيجية تكامل في محافظ منتجات المؤسستين ما أدى إلى تحقيق تنوع في المحفظة وهذا راجع للميزة المكتسبة في توسيع قاعدة المنتجات نتيجة البحث والتطوير المستخدمة؛

■ بالنسبة لمجال البحث والتطوير فالمؤسسة المندمجة لم تتمكن من تحقيق الهدف المرجو من هذه الإستراتيجية والمتمثل أساساً في تخفيض تكاليف البحث والتطوير حيث شهدت إرتفاعاً وهذا لاستكمال المنتجات طور الإنتاج.

أما فيما يخص باستراتيجيات التنوع بالتحالف بين مؤسسات الصناعة الصيدلانية، فلقد انتهجت بعض المؤسسات الصيدلانية هذه الإستراتيجية من أجل الاستفادة من المزايا التي توفرها، فتحالف مؤسسة "Glaxo Wellcome PLC" مع مؤسسة "Biota" لتطوير دواء "Relenza" وهو دواء يُستخدم في علاج الإنفلونزا بموجب هذه الإستراتيجية، تمتلك مؤسسة "Biota" حقوق التسويق العالمية لمنتج "Relenza" والحصول على 10% من صافي عائدات المبيعات في أستراليا و7% لبقية العالم. بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع بالتحالف بين "Astrazeneca" و"Rigel Pharmaceuticals" والتي كان الهدف منها هو إنتاج أدوية جديدة ومبتكرة، من خلال الإتفاق على ترخيص حصري عالمي لتطوير وتسويق منتج وهو منتج لمؤسسة في المرحل المتأخرة من إلتهاب المفاصل.

وبالإشارة لمجمع "صيدال" وبالنظر للنتائج التي حققتها نتيجة استخدامها لإستراتيجية التنوع بالتحالف، فوجد أنها استفادت من التكنولوجيا كما تمكنت من الحصول على شهادات ISO، مع تزايد رقم أعمالها، لكن بالنظر إلى النتائج المحققة من مثيلاتها من المؤسسات العاملة في نفس الصناعة نجد أنها حققت مجموعة من الإيجابيات ولكن ليس بالشكل المطلوب بالنظر إلى التجارب الدولية للمؤسسات الصيدلانية، التي فتحت أسواقاً لمنتجاتها ولم تبقى تنتج محلياً فقط، بالإضافة إلى الاستفادة من ميزانية البحث والتطوير وما نتج عنها من تنوع في منتجات المحفظة إضافة إلى خلق اسم عالمي وتنافسي على بيئة الأعمال.

## المطلب الثاني: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمجمع سوناطراك على ضوء التجارب الدولية المدروسة

تبنّت مؤسسة سوناطراك خيار إستراتيجية التنوع بصيغتين ألا وهي إستراتيجية التنوع بالشراكة وإستراتيجية التنوع بالتحالف وهذا من أجل تحقيق النموّ وتعظيم ميزتها التنافسية، ونتيجة لذلك فلقد حققت "سوناطراك" نتائج إيجابية متمثلة في:

- بداية من ناحية الإنتاج، فمن خلال ولوجها وتبنيها لهذه الإستراتيجيات نجد أن المؤسسة تمكنت من تحسين إنتاجها وتطويره نتيجة الخبرة التي نجمت عن هذه الإستراتيجية والتقنيات المستعملة في هذا المجال المقدمة من طرف الشريك؛
- أثمرت إستراتيجيات التنوع المتبعة من طرف سوناطراك على تكوين يد عاملة متخصصة في هذا المجال والتي أدت إلى تحسين التقنيات المستخدمة في هذه الصناعة؛
- حققت المؤسسة بعد إستراتيجيات التنوع نمواً في مستوى الأرباح؛
- تطوير حقول إنتاج جديدة بالاعتماد على خبرات الطرف الأجنبي؛
- سجلت المؤسسة نمواً على مستوى صادراتها، غير أن حصتها السوقية لا تزال ترقى إلى الهدف المرجو لو قورنت بحصص مؤسسات منظمة الأوبك.

### ما يمكن تحقيقه بناء على التجارب محل الدراسة؟

من أجل تدنية التكاليف، والعمل على اكتساب تكنولوجيا جديدة في الإنتاج وتحقيق أرباح وحصّة سوقية كبيرة، تلجأ المؤسسات إما لإستراتيجية التنوع بالتحالف أو الاندماج، وبالنظر للتجربتين المعروضتين في هذا القطاع نجد أن المؤسسات محل الدراسة لجأت إلى إستراتيجية التنوع بالاندماج مثل ما حصل مع مؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil" ومؤسستي بريتش بتروليموم "British Petroleum" وأموكو "Amoco" والتي والتي كان لها دور إيجابي من خلال النتائج المحققة، ولتعزيز المؤشرات والنتائج الناجمة عن هذه الإستراتيجية بالنظر إلى ما حققته مؤسسات القطاع نجد أن:

### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة بريتش بترولיום وأموكو

- تبنى مؤسستي بريتش بترولיום وأموكو بعد قيامهما بإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:
- منافع تشغيلية والعمل على تخفيض مخاطر تقلبات أسعار النفط؛
  - تحسن في مؤشرات الميزة التنافسية ولا سيما في الإيرادات والأرباح وحتى الحصص السوقية لها؛
  - تخفيض التكاليف وامتلاكها طرق جديدة لاكتشاف النفط والغاز؛

### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة إكسون موبيل

- تبنى مؤسسة إكسون موبيل بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالتحالف لتحسين الميزة التنافسية من الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي، والمتمثلة في:
- توسيع وجودها في مناطق ذات إمكانات عالية لاكتشافات النفط؛
  - حققت عوائد مالية نتيجة استفادتها من إستراتيجية التنوع بالاندماج في هدف تخفيض التكاليف وامتلاكها عمليات وطرق عالية الجودة والمستخدمة في التسويق والإنتاج والتسويق؛
  - التحسين من القيمة السوقية للمؤسسة؛
  - الجمع بين أصول المؤسستين سمح لها بتكوين مؤسسة ذات إمكانات أقوى تُمكنها من التواجد في مناطق جغرافية في العالم لاكتشاف النفط والغاز بأقل التكاليف وبمهارات عالية.

### ما يمكن تحقيقه لمجمع سوناطراك بناء على التجارب محل الدراسة

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر	ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من الطرف الآخر
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بيئة للعمل وتحسين جودة البحث والتطوير؛</li> <li>▪ توفير إقامة استثمارات مع الطرف الأجنبي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير تكنولوجيا جديدة؛</li> <li>▪ تدنية تكاليف البحث والتطوير؛</li> <li>▪ تأهيل اليد العاملة بما تتطلبه التغيرات المحيطة؛</li> <li>▪ تنويع الزبائن؛</li> <li>▪ الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتطوير حقول إنتاج جديدة.</li> </ul>

من خلال ما تم تناوله من تجارذب دولية في مجال إستراتيجيات التنوع خاصة المتعلقة باستراتيجية التنوع بالاندماج وإستراتيجية التنوع بالتحالف بين مؤسسات قطاع المحروقات، وبالنظر ما تم عرضه آنفاً من المزايا التي تم تحقيقها في ظل هذه الإستراتيجية نجد أن:

بالنسبة لمؤسستي إكسون "Exxon" وموبيل "Mobil" فلقد وحدت المؤسستين جهودهما في صناعة النفط والغاز من خلال إستراتيجية التنوع بالاندماج، لتحقيق منافع تشغيلية وتنافسية ومالية، ولقد تمكنت المؤسسة من تحقيق نتائج إيجابية في ظل هذه الإستراتيجية حيث أن:

- تحسين التموضع السوقي وتوليد أسواق جديدة وهذا من خلال توسيع وجودها في مناطق ذات إمكانات عالية لاكتشافات النفط والغاز؛
- تسجيل منافع تنافسية من خلال الاستفادة من منافع مالية متمثلة في تحقيق عوائد مالية مكنها من التفوق على منافسيها.

أما فيما يتعلق بإستراتيجية التنوع بالاندماج بين مؤسستي بريتش بتروليوم "British Petroleum" وأموكو "Amoco" ودورها في تحسين الميزة التنافسية فلقد تمكنت المؤسستين من تحقيق العديد من المنافع نتيجة انتهاجهما لإستراتيجية التنوع بالاندماج ولعل أبرزها تحقيق مزايا مالية وتنافسية من خلال تطوير مجال اكتشافات النفط والبتروول وتحسين تموضعها السوقي سواء تعلق الأمر بأسواقها الحالية أو أسواق جديدة.

### المطلب الثالث: الدروس المستفادة من إستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة "جرجرة"

مؤسسات الصناعة الغذائية هي الأخرى كانت لها تجربة مع إستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها وهذا لتحسين ميزتها التنافسية، سواء عن طريق إستراتيجية التنوع بالاندماج أو عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف ولعل أبرز التجارب الدولية التي تم عرضها تعلقت بإستراتيجية التنوع بالاندماج، أما فيما يخص مؤسساتنا الجزائرية فإنها مارست إستراتيجية التنوع بالتحالف لأهداف خاصة بها. وفيما يلي عرض أهم الفوائد المكتسبة والتي يُمكن لمؤسساتنا جعلها دروس يُمكن التحسين مستقبلا إذا ما اختارت هذه الإستراتيجية والتي تتطوي تحت الإستراتيجيات التعاونية والتي تسمح للمؤسسة للتحسين من ميزتها التنافسية وتقوية مركزها التنافسي في ظل بيئة تتمتع بشدة المنافسة ولا يُمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمفردها وبإمكانياتها الخاصة.

#### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسسة "كرافت هاينز"

##### "Kraft Heinz"

تبنى مؤسسة مؤسسة "كرافت هاينز" بعد قيامها بإستراتيجية التنوع بالاندماج لتحسين ميزتها التنافسية، نجد أن من الفوائد التي حققتها هذه المؤسسة بعد هذه الإستراتيجية والتي يُمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا الجزائرية ما يلي:

- تحقيق منافع تشغيلية ولا سيما فيما يخص بتخفيض التكاليف، حيث استفادت المؤسسة من ميزة هذه الإستراتيجية والمتمثلة في وفورات الحجم خاصة في أمريكا الشمالية؛
- امتلاكها لمحظة متنوعة نتيجة لتكامل محفظتي المؤسستين المندمجتين؛

#### نقاط القوة المكتسبة في ظل إستراتيجية التنوع بالاندماج في تجربة "Danone" و "White"

##### "Wave Foods"

من خلال تجربة إستراتيجية التنوع بالاندماج في مؤسستي "Danone" و "White Wave Foods" لتحسين من ميزتها التنافسية، نجد أن أبرز المنافع المكتسبة هي منافع تنافسية ومالية بدرجة أكبر خاصة بالنسبة لمجموعة "دانون" التي تستمر في إستراتيجياتها المسطرة لتحقيق أهدافها، ومن بين المنافع المكتسبة نجد:

- فتح أسواق لمنتجاتها واكتساب عملاء جدد وهذا ما يُعزز هدف تقوية تموضعها السوقي؛
- تحقيق عوائد مالية إضافية نتيجة الاستفادة من نطاق اقتصاديات الحجم؛

- منافع تنافسية والمتمثلة في التوسع الجغرافي الذي عرفته منتجات هذه المؤسسة.

### ما حققته مؤسسة جرجرة

- تبنّت مؤسسة "جرجرة" لتحسين الميزة التنافسية إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مجموعة "دانون" الفرنسية، ومن بين الفوائد المكتسبة نتيجة خيارها الإستراتيجي نجد:
  - تعزيز مكانتها في السوق المحلي؛
  - حماية نفسها من مخاطر المنافسة ولعل أبرزها خطر القوة العالمية لمجموعة "دانون".

ما الذي يمكن أن يعرضه للطرف الآخر	ما الذي يمكنه أن يحصل عليه من الطرف الآخر
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سوق محلي لمجموعة "دانون"؛</li> <li>▪ توفير معلومات عن تقاليد ومميزات الأسواق المغاربية ومن بينها السوق الجزائري؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خبرة في تسيير هذه المعاملات وتعلم القدرة على التفاوض؛</li> <li>▪ مساهمة مجال البحث والتطوير والاستفادة من مخبر المجموعة الذي يتمتع بقوة في هذا المجال؛</li> <li>▪ الاستفادة من أسواق مجموعة "دانون" وامتدادها الجغرافي؛</li> <li>▪ رفع كفاءة الموارد البشرية.</li> </ul>

بالنسبة لدور إستراتيجيات التنوع بالاندماج بين مؤسستي "كرافت فودز" "Kraft Foods" و"هاينز" "Heinz" فلقد حققت المؤسسة الجديدة جملة من المنافع والتي تم إظهارها في الفصل السابق، ولعل أبرز النتائج الإيجابية والمنافع التي حققتها مؤسسة "كرافت هاينز" "Kraft Heinz" والتي يُمكن الاستفادة منها في مؤسسة جرجرة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة نذكر منها:

**تنوع المحفظة:** لقد حققت مؤسسة والتي صارت ثالث أكبر مؤسسة للأغذية والمشروبات في لعالم بعد إستراتيجية التنوع بالاندماج، محفظة متنوعة نتيجة مزيج العلامات التجارية للمؤسستين وهذا ناتج عن الطبيعة التكميلية للمنتجات؛

توسع جغرافي وفتح أسواق جديدة لمنتجاتها؛

**منافع مالية:** باعتبار إستراتيجية التنوع بالاندماج توفر ميزة تخفيض التكاليف وهذا ناتج عن ميزة اقتصاديات الحجم نتيجة إلى المزايا المستقاة من وفورات الحجم من سوق أمريكا الشمالية، ما أدى إلى تحقيق وفورات في التكاليف بلغت 1.5 مليار دولار سنة 2017؛

حققت نموّ على مستوى إيراداتها بعدما كانت تُسجل نتائج سلبية في كلا المؤسستين قبل إستراتيجية التنوع بالاندماج وهذا نتيجة لتحقيق المزايا السالفة الذكر وهذا ما أدى إلى قدرتها على تحسين المنتجات مما أدى إلى استقطاب عملاء لها بالإضافة إلى تحقيق إيرادات إضافية خارج مناطق أمريكا الشمالية وهذا راجع للتوسع الجغرافي الذي استفادت منه المؤسسة المدمجة من إستراتيجية التنوع بالاندماج

بالنسبة لمؤسستي "Danone" و"White Wave Foods" هي الأخرى اختارت إستراتيجية التنوع بالاندماج من أجل تحسين الميزة التنافسية ما يسمح لها بتعزيز أعمالها وتكوين مكانة قوية في الأسواق التي تتواجد فيهم بالإضافة إلى فتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها وهذا الأخير هو هدف مؤسسة "دانون" التي كانت تصبو لتحقيقه سواء من خلال إستراتيجيات التنوع بالاندماج كما قامت به مع مؤسسة "White Wave Foods" أو عن طريق إستراتيجية التنوع بالتحالف كما فعلته مع مؤسسة "جرجرة" الجزائرية.

بالنسبة لتجربة مؤسسة "جرجرة" مع "Danone" فلقد كان الهدف لمؤسسة "جرجة" هو تحقيق التوسع والنموّ والولوج إلى السوق العالمي، واختارت مؤسسة "دانون" للاستفادة من الأسواق التي تنشط فيها باعتبارها مؤسسة ذات علامة تجارية عالمية ولها مكانة قوية وبارزة في أسواق مختلفة ولدى قاعدة كبيرة من الزبائن لما تقدمه من منجات تتوافق مع رغبات العملاء، ولعل أبرز المنافع المكتسبة في مؤسسة "جرجرة" هي:

▪ **منافع مالية:** من بين المنافع التي استفادت منها مؤسسة "جرجرة" من إستراتيجية التنوع بالتحالف لتحسين الميزة التنافسية هو تخفيض المخاطر الناتجة عن المنافس والمتمثل أساساً في مؤسسة "دانون" حيث قامت مؤسسة "جرجرة" بهذه الإستراتيجية لحماية نفسها من المنافس الأجنبي "دانون" في السوق المحلي؛

▪ **منافع تنافسية:** حيث تمكنت مؤسسة "جرجرة" من مزايا تتعلق بمنتجاتها من خلال الاستفادة من العلامة التجارية "دانون" والتي لها اسم ضمن أوساط العملاء وفي الأسواق بحد ذاتها، بالإضافة إلى تعزيز تواجدها في السوق المحلي مما مكنها من الدفاع عن مكانتها حيث أصبحت مؤسسة "دانون" "جرجرة" في ظل النموّ الذي عرفه السوق الجزائري للحليب ومشتقاته نتيجة ارتفاع عدد المنافسين المحليين وتهديد المنافسين الأجانب لاختراق السوق المحلي.

وبالنظر للمزايا المحققة من طرف مؤسسة "جرجرة" من خلال القيام باستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسة "دانون" وتشكيل مؤسسة "جرجرة دانون" وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج تجارب الدولية المتعلقة بمؤسسات الصناعة الغذائية، يُمكن لمؤسسة "جرجرة" العمل على اكتساب مزايا أكثر والاستفادة من هذه الإستراتيجية لتحسين ميزتها التنافسية من خلال العمل على اكتساب الخبرة من طرف الشريك "دانون"، والقيام بإبرام عقود تعاونية أخرى سواء تعلق بشركاء محليين أو أجنبى والاستفادة من الانقاط القوة والضعف التي ظهرت من خلال إستراتيجية التنوع بالتحالف مع مؤسسة "دانون"، أما فيما يخص بعمليات الإنتاج فيمكن لمؤسسة "جرجرة" الاستفادة من التقنيات الجديدة والمبتكرة التي تُعد سمة وصفة متلاصقة في مؤسسة "دانون" باعتبارها مؤسسة لها اسم وحجم في تحسين جودة منتجاتها وتنوع محفظتها والعمل على تدريب إطارها لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على تجسيد التعاون والتكامل والترابط بين فروع المؤسسة ولاسيما فروع مجموعة "بطوش" للاستفادة من هذه الإستراتيجية.

الخروج من سيطرة مؤسسة "دانون" ومن الفخ الذي وقعت فيه لعدم قدرتها على التفاوض وتسيير ما كان لها، لأن مؤسسة "جرجرة" كانت كأداة لمؤسسة "دانون" لفتح أسواق لها في الجزائر بالرغم من المنافع التي حققت لمؤسستنا الجزائرية إلا أن الخبرة في إدارة هذه الإستراتيجية قد حالت على تحقيق الأهداف المرسومة وبشكل أفضل.

### خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الاقتصاد الجزائري الذي عرف تحولات جذرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وبعد الإصلاحات التي طبقتها الدولة من خلال انتهاجها لعدة مخططات للخروج من السيطرة المركزية، والقيام ببناء قاعدة صناعية وزراعية تعتمد على كفاءات بشرية محلية جعلت الجزائر تسعى إلى التحسين من بنية اقتصادها من خلال بناء مؤسسات ذات كفاءات محلية تعتمد عليها، وبتنوع القطاعات المكونة للاقتصاد الجزائري بمختلف مؤسساته، ونتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وجدت مؤسساتنا مرة أخرى نفسها في مواجهة بيئة سريعة التحول من جهة مع اشتداد المنافسة من كبريات المؤسسات المتواجدة في هذه البيئة والتي لجأت إلى تكوين كيانات كبيرة وعلاقة وقوية نتيجة انتهاجها لإستراتيجيات التنوع بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر باستراتيجية التنوع بالاندماج أو إستراتيجية التنوع بالتحالف، مما دفع بمؤسساتنا هي الأخرى انتهاج هذه الإستراتيجيات ولو بشكل محدود مقارنة بما تسجله الإحصائيات مؤخراً وحجم العقود المبرمة يوميا بين المؤسسات العالمية للتعزيز من موقعها التنافسي وتعظيم ميزتها التنافسية.

ومن خلال ما تم التطرق إليه وعرض لبعض التجارب المحلية في ظل إستراتيجيات التنوع بالاندماج والتحالف، ولعل أبرز إستراتيجية مستخدمة من طرف مؤسساتنا هي إستراتيجية التنوع بالتحالف والنظر إلى النتائج المحققة على مستوى مجمع صيدال، جرجرة، سوناطراك فإنها حققت نوعا من التطور والتحسين على مستوى مؤشرات الميزة التنافسية ما انعكس بالإيجاب على موقعها من جهة من خلال المبيعات والإنتاج والكفاءات المكتسبة.

---

## الخاتمة

---

تعرضنا من خلال هذه الدراسة والتي جاءت تحت عنوان "دور إستراتيجيات التنويع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها"، إلى أهم الإستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسات لتعظيم ميزتها التنافسية، مع التركيز على أهم إستراتيجيتين هما إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف من أجل تحقيق أهداف تحسين الميزة التنافسية سواء كانت مصنفة ضمن الأهداف الهجومية واختراق أسواق جديدة وبناء مكانة قوية وحتى منافسة المؤسسات المتواجدة، أو أهداف دفاعية من خلال جعل التعاون بين المؤسسات وحماية نفسها من مخاطر المنافسة.

وقد جاءت الإجابة على إشكالية بحثنا وفق أربعة فصول، حيث درسنا في الفصل الأول "الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنويع"، من خلال ثلاثة مباحث وتم توضيح كل ما يتعلق بالجانب النظري فيما يخص إستراتيجيات التنويع مع إبراز المزايا والعيوب لهذه الإستراتيجية مع تحديد أنواعها والمتمثلة في إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف، وتم التركيز على هذين النوعين في الجانب التطبيقي باعتبار أن جُل المؤسسات تتجه نحو استخدامها لهاتين الإستراتيجيتين بناء على المزايا التي تُتيحها من جهة بالإضافة إلى طبيعة الصناعة والدوافع التي تؤدي بها لاختيار إستراتيجية معينة دون الأخرى.

وتمحور الفصل الثاني عن المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وعرض مختلف المصادر والنماذج التي تستخدمها المؤسسة لتحسين ميزتها، من أجل البقاء في محيط متغير، مع عرض مختلف المؤشرات التي يتم اعتمادها لقياس الميزة التنافسية سواء تعلق الأمر بالمؤشرات النوعية أو المؤشرات الكمية والمتمثلة في الربحية والإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، النمو السنوي في المبيعات وحتى الحصة السوقية كلها مؤشرات تعكس ما مدى امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، بالإضافة إلى عوامل أخرى يُمكن استخدامها.

في حين جاء الفصل الثالث لعرض مختلف التجارب الدولية المستخدمة لمختلف إستراتيجيات التنويع ولا سيما منها إستراتيجية التنويع بالاندماج وإستراتيجية التنويع بالتحالف لتحسين الميزة التنافسية، ومن خلال عرض لأهم الصفقات التي تم إبرامها في هذا المجال بين المؤسسات مع إبراز أهم الدوافع التي تجعل مؤسسات صناعة معينة تعتمد وتختار نوع من إستراتيجيات التنويع معالجة تقاريرها المالية وكذا تاريخها من حيث وضعها التنافسي ومحفظة منتجاتها، وجدنا أن المؤسسات المستخدمة لنوع معين من إستراتيجيات التنويع قد حققت منافع مالية وتشغيلية ولاسيما منها تحقيق منافع تنافسية.

أما الفصل الرابع والذي حاولنا من خلاله إلقاء الضوء على الاقتصاد الجزائري وواقع مؤسساته تجاه إستراتيجيات التنويع، فلوحظ أنها لا تستخدم على نطاق واسع، بالرغم من التوجه العالمي لمثل هذه الإستراتيجيات والتي أصبحت سمة العصر وخرجت الكثير من المؤسسات من تهديد الإفلاس وصارت

تتنافس مع كبريات المؤسسات، تبقى مؤسساتنا بالنظر للامكانيات التي تملكها، ومخاطر المنافسة التي تواجهها، تعمل لوحدها بالرغم أن وبالنظر للكم الهائل من المؤسسات الوليدة نتاج هذه الإستراتيجيات.

ويُسجل لمجمع صيدال ومؤسسة سوناپراك وحتى مؤسسة جرجرة الذين استخدموا نوع من أنواع إستراتيجيات التنويع والمتمثلة أساساً في إستراتيجية التنويع بالتحالف لتحسين ميزتهم التنافسية وتحقيق أهداف معينة والذي انعكس عليها بالإيجاب في أسواقها المحلية وحتى على مستوى منتجاتها، لأن مهما تفوقت المؤسسة إلا أنها تبقى غير قادرة للعمل وحدها في مرحلة من مراحل الإنتاج وتحتاج إلى موارد وخبرات ومهارات تستعين بها من الطرف الآخر، فكان لها ذلك من خلال نوع من أنواع إستراتيجيات التنويع.

### نتائج البحث:

يُمكن حصر النتائج المتوصل إليها، والتي هي إجابة لفرضيات البحث المطروحة في بدايته في

### النقاط التالية:

- تعتبر إستراتيجيات التنويع من إستراتيجيات النموّ الخارجي للمؤسسة، حيث تستخدمها للعمل على زيادة مبيعاتها بالدخول إلى أسواق جديدة وكسب عملاء جدد والذي سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض التكاليف والاستفادة من منحى الخبرة لينعكس بالإيجاب على تحسين الإنتاجية وهذا راجع بالأساس إلى تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- لاستراتيجيات التنويع أشكال وأنواع مختلفة منها التنويع المترابط وغير مترابط، التنويع الداخلي والخارجي وفي الأخير التنويع الأفقي والعمودي، حيث تعمل المؤسسات على الدخول في مجالات أعمال تختلف عن الأعمال التي تقوم بها وهذا ما ينطوي تحت اسم التنويع الغير مترابط، أما إذا مارست أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي هنا نقصد به التنويع المترابط، أما التنويع الداخلي فتعتمد على مواردها الخاصة وتقوم بإنتاج منتجات جديدة تضيفها إلى محفظة منتجاتها، أو عن طريق إقامة وحدات وخطوط إنتاج جديدة، وهنا من تقوم بتنويع أسواقها بمجموعة المنتجات التي تنتجها على حسب هدف كل مؤسسة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبعها. في تقوم المؤسسة المنتهجة لإستراتيجية التنويع الخارجي بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة أسواق جديدة والاستفادة من أوجه التآزر والتعاون لتحسين ميزتها التنافسية وضمان البقاء ضمن كبريات المؤسسات من خلال إستراتيجية التنويع بالاندماج أو إستراتيجية التنويع بالتحالف؛
- تتجلى المزايا التي توفرها إستراتيجيات التنويع للمؤسسة في قُدرتها على منح هذه الأخيرة تموقع حسن في الأسواق مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية نتيجة إضافة منتجات، إضافة أسواق جديدة، اكتساب مهارات واستخدامها في عملياتها الإنتاجية؛

- نقصد بالميزة التنافسية للمؤسسة قُدرتها على التفوق على المنافسين العاملين في نفس بيئتها، فهي عبارة عن أصول أو موارد أو كفاءات تُمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة بشكل أفضل من المنافس مع ميزة يصعب تقليدها ليبقى التفوق دائما لمنتجاتها؛
- تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المصادر والمتمثلة في المصادر الخارجية والمتمثلة في الصفات الخاصة بالمنتج والتي تُشكل قيمة للمشتري سواء بتخفيض التكاليف أو زيادة فعاليته، بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى مثل الإبداع، التكنولوجيا والمعرفة، والتي كلها تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وتضفي التميّز لمنتجات المؤسسة؛
- إن تعدد أشكال إستراتيجيات التنويع لا يعني أنها بدائل لبعضها البعض بل هناك إستراتيجيات تصلح لمؤسسات وقطاعات معينة ولا تصلح لغيرها، حيث وجدنا أن مؤسسات الصناعة الصيدلانية تتوجه لإستراتيجيات التنويع بالاندماج أكثر من توجيهها إلى إستراتيجية التنويع بالتحالف؛
- كل مؤسسات الصناعة الصيدلانية التي انتهجت إستراتيجية التنويع بالاندماج تمكنت من حماية نفسها من مخاطر فقدان براءات الإختراع بالإضافة إلى تخفيض تكاليف البحث والتطوير والمساهمة في إتمام التجارب السريرية لمنتجاتها التي كانت في مرحلة متأخرة من مراحل الإنتاج؛
- تعتبر إستراتيجية التنويع بالاندماج أحد الوسائل لزيادة المبيعات وترشيد نفقات البحث والتطوير، وهذا من خلال القدرة على إتمام البحوث على المنتجات قيد التطوير والتي كانت هذه إحدى مشكلات "Aventis" على الرغم من نفقاتها البحثية الباهضة، وقد تمكنت من تجاوزها؛
- الاستفادة من وفورات في التكاليف التشغيلية منها الخدمات الوظيفية، والقدرة على فتح أسواق جديدة لمنتجاته؛
- المؤسسات التي استخدمت إستراتيجية التنويع بالاندماج حققت ميزة التنويع في محفظة منتجاتها وهذا ما لمسناه في تجربة "GlaxoSmithKline plc" التي تمكنت من إضافة 10 منتجات جديدة نتيجة جهود البحث والتطوير، ما سمح لها بتخفيض المخاطر سواء تعلق الأمر بانتهاج براءات الإختراع أو تكاليف البحث والتطوير التي تتميز بارتفاعها في هذه الصناعة؛
- وبنفس السياق قد حققت مؤسسة "Sanofi-aventis" العديد من المزايا منها فتح قنوات جديدة لتسويق منتجاتها مما سمح لها بتحقيق وضع أفضل في الأسواق الدولية ما سمح لها بامتلاك قدرة على إدارة المخاطر المرتبطة في البحث والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق تنويع في المحفظة نتيجة توسيع قاعدة المنتجات المصنعة؛

- بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع المحروقات والتي تبنت هي الأخرى إستراتيجية التنويع بالاندماج مثل مؤسستي **بريتش بتروليوم "British Petroleum"** و**أموكو "Amoco"** فلقد حققنا العديد من الفوائد ولاسيما فيما يتعلق الأمر بالتكاليف نتيجة امتلاكها لطرق جديدة لاكتشاف النفط والغاز، وبنفس السياق فلقد تم تحقيق منافع كثيرة لكل من مؤسسة إكسون "**Exxon**" وموبيل "**Mobil**" خاصة بعد الجمع بينهما حيث تم توليد أسواق جديدة لمنتجاتهم وتحسين مواضعهم في المناطق ذات الإمكانيات العالية لاكتشافات لنفط والغاز مما نتج عنها منافع تنافسية ومالية للمؤسسة المدمجة؛
- كان أداء المؤسسات الجزائرية في ظل إستراتيجية التنويع مقبولا إلى حد ما بالنظر إلى النتائج التي أبانت عليها خاصة على مستوى مجمع "صيدال" الذي نجح في اكتساب مزايا انعكست عليه بالإيجاب، في حين كانت مؤسسة "جرجرة" التي تحالفت مع مؤسسة "دانون" فقد حققت الهدف المرسوم من دخولها في إستراتيجية التنويع بالتحالف والمتمثلة أساساً في الدفاع عن حصتها في السوق المحلي "الجزائري" وحماية نفسها من تهديد المنافسين عن طريق مؤسسة "دانون"؛
- لم تتمكن المؤسسات الجزائرية من إحداث نتائج إيجابية بالشكل المرغوب وهذا ما لمسناه عند دراسة تجربة مؤسسة "جرجرة" مع مؤسسة "دانون"، لأن هذه المؤسسة هي مؤسسة قوية وذات خبرة في هذا المجال والتي حققت هدفها والمتمثل أساساً في فتح أسواق لمنتجاتها وهو ما فعلته بإبرامها إستراتيجية التنويع بالتحالف مع مؤسسة "جرجرة"؛
- لم تستفد مؤسسة "جرجرة" من مزايا البحث والتطوير والتعلم في مجال منتجاتها كون هذا القسم موجود بفرنسا، وبالنظر لمؤسسة "دانون" فلقد حققت هدفها بفتح أسواق لمنتجاتها وقيادة السوق سواء من خلال استخدامها لإستراتيجية التنويع بالاندماج أو إستراتيجية التنويع بالتحالف.

### الاقتراحات

- بناء على النتائج المسجلة في هذا البحث، والتي توصلنا إليها من خلال عرض الجوانب المتعلقة باستراتيجيات التنويع ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة على ضوء تجارب دولية مختارة، يُمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي تتمحور حول سبل الاستفادة من تلك التجارب في ظل المنافسة الشرسة التي تعرفها بيئة المؤسسات في وقتنا الحالي واللاحق بركب المؤسسات التي لها مكانة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية من خلال:
- ضرورة فهم إستراتيجيات التنويع بمختلف أنواعها من أجل اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية وما تملكه من موارد وإمكانات؛

- ينبغي على السلطات تشجيع إستراتيجيات التنويع في مؤسساتنا من أجل مواجهة مختلف التحديات، وتحفيزهم على التعاون فيما بينهم؛
- العمل على تشجيع انتهاج إستراتيجية التنويع بمختلف أنواعها خاصة إستراتيجية التنويع بالتحالف وإستراتيجية التنويع بالاندماج على المستوى المحلي للاستفادة من نقاط القوة التي تنطوي عليها كل مؤسسة لتكوين مؤسسة قوية ذات حصة سوقية كبيرة؛
- ينبغي على مؤسساتنا والتي كانت لها تجربة لنوع من أنواع إستراتيجية التنويع والمتمثلة في إستراتيجية التنويع بالتحالف تقييم الإستراتيجية قبل الانطلاق في تطبيقها باعتبار أن الأطراف الأجنبية تسعى إلى تحقيق مصالحها دون مراعاة مصالح الطرف المحلي وهذا ما حدث لمؤسسة "جرجرة"؛
- ينبغي دراسة إيجابيات وسلبيات إستراتيجيات التنويع بمختلف أنواعها لتجنب المخاطر التي من شأنها أن تؤدي إلى اختفاء المؤسسة نتيجة عدم القدرة على المواجهة، أي يجب دراسة الإستراتيجية التي ينبغي استخدامها بتأني والاتفاق على إستراتيجية واضحة وبنية إدارية سليمة.

### آفاق البحث

- لقد تبلورت لدينا عدة إشكاليات ذات الصلة بموضوع البحث ونحن في إطار الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الأطروحة والتأكد من فرضياتها المقدمة، والتي تحتاج إلى دراسات معمقة نذكر منها مايلي:
- إستراتيجيات التنويع وأثرها على قيمة المؤسسة؛
  - المفاضلة بين استراتيجيات التنويع الداخلي واستراتيجيات التنويع الخارجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات القطاعات الحيوية في الجزائر؛
  - التحالفات الاستراتيجية كآلية للتوسع الدولي للمؤسسات الجزائرية.

---

## قائمة المراجع

---

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أبو القحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008.
3. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
4. أحمد بسيوني شحاته، كمال الدين الدهراوي، المحاسبة المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 1998.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق - منهج عملي معاصر -، دار الكتب، القاهرة، 1997.
6. أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
7. أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
8. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
10. إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل، عمان، 2011.
11. إيمان عطية ناصف، هشام محمد عمارة، مبادئ الاقتصاد الدولي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2008.
12. أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
13. بشير العلق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
14. بشير العلق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007.
15. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، 2004.
16. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
17. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

18. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
19. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
20. جاسم عبد الله حامد، الصناعات الغذائية، ج1، ط2، جامعة بغداد.
21. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
22. حاتم القرنشاوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد الدولي، العدد 6، أكتوبر 1999، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
23. حامد عبد الله جاسم، الصناعات الغذائية، الجزء الأول، ط1، مطبعة بغداد، العراق، 1975.
24. حامد، بورغدة نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة -دراسة حالة مؤسسة مينائية-، المنهل، 2016.
25. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
26. حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج-، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008.
27. حسني المصري، دمج الشركات وانقسامها، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1986.
28. حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
29. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر-، دار اليازوري، الأردن، 2009.
30. خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
31. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
32. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008.
33. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
34. روبرت ا. بتس، ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
35. روجر كلارك، فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1994.
36. زينب حسن عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر.

37. سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية: مبادئ اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
38. سعد علي حمود العنزي، مصطفى منير اسماعيل، الهندسة المالية لأعمال الإستراتيجية، ط1، دار الذاكرة، بغداد، 2014.
39. سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011.
40. سلمان، أحمد داود، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1988.
41. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
42. شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، ج1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
43. صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016.
44. صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، 2016.
45. طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
46. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان - الأردن، 2007.
47. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، الأردن، 2007.
48. عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر، مصر، 2008.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
50. عبد الرحمن ابتهاج مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية-التنفيذ والرقابة- إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية، مصر، 1995.
51. عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر "الواقع والآفاق"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

52. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
53. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، ط 1، 2004.
54. عبد الكريم عيون، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية بلجزائر، الجزائر، 1985.
55. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط2، 2006.
56. عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري بين الإصلاحات والإرتهان للنفط، دار هومة، الجزائر، السداسي الأول 2016.
57. عز الدين فراخ، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997.
58. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
59. على عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي: نظريات وسياسات، دار الميسرة، الأردن، 2007.
60. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
61. عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
62. عيسى يحي وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
63. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008.
64. غول فرحات، التسويق الدولي، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
65. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات-مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء، عمان، 2014.
66. كامل بكري، الاقتصاد الدولي: التجارة والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
67. كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
68. لينا يعقوب الفيومي، الآثار الناشئة عن دمج الشركات المساهمة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
69. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.

70. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية ( الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
71. محمد شريف توفيق، المحاسبة المالية المتقدمة، مكتبة المدينة، مصر، 2007.
72. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
73. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
74. محمد فريد العربي، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
75. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
76. محمد ممتاز الجندي، الصناعات الغذائية، مطبعة القاهرة، 1985.
77. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف، الأردن، 2014.
78. محمد يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
79. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان، 2000.
80. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، ط1، 2011.
81. محمود صبح، القرارات المالية الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
82. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2005.
83. مدني شهرة، سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية، مطبعة در الهومة، الجزائر، 2008.
84. مصطفى الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
85. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
86. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
87. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1999.

88. موسى محمد ابراهيم، براءات الاختراع في مجال الأدوية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2006.
89. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
90. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
91. نبيل خليل مرسى، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
92. نبيل محمد مرسى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2007.
93. نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
94. نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001.
95. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.
96. الهادي خالدي، المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار الهومة، الجزائر، 1996.
97. الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل، عمان، 2011.
98. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط7، 2006.
99. فوزية غربي، الزراعة العربية وتحديات الأمن الغذائي -حالة الجزائر-، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2011.

ب. الأطروحات والرسائل:

رسائل الدكتوراه:

1. أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
2. بن الدين امحمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012.
3. بن سعيد لخضر، واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على التنمية الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015/2014.

4. بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة -صناعة الأدوية في الجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009/2008.
5. بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
6. جميلة معلم، تجارب التنمية في الدول المغاربية والاستراتيجيات البديلة -دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
7. جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
8. حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
9. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2020/2019.
10. حنان عثمان عمسيب محمد، إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان -قطاع الصناعات الغذائية 2006/2000، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007.
11. حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.

12. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
13. زمال وهبية، أثر تقلبات الإيرادات النفطية على الاقتصاد الكلي "النمو الاقتصادي" -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017.
14. سامية سرحان، أثر المتطلبات البيئية للتعبئة والتغليف على صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017/2016.
15. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007.
16. عبد الجليل هجيرة، العوامل المؤثرة في تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
17. عفاف حسن هادي الساعاتي، نظام الإيصاء الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
18. العبد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة -دراسة حالة مجمع سوناطراك-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
19. غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
20. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

21. فاندي سهيلة خيرة، واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
22. فريمش مليكة، دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012/2011.
23. فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
24. قطاف سلمى، تأثير البحث والتطوير على تنافسية صناعة الأدوية -دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2018/2017.
25. قنادزة جميلة، الشراكة العمومية الخاصة والتنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018/2017.
26. مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2016.
27. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial "عناية"-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
28. موسى بن منصور، آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/2008.
29. هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، سطيف الجزائر، 2014/2013.

30. هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
31. وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2016/2015.
32. وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم -دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2015.
33. وهيبة خلوفي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع المحروقات وأثره على التنمية المستدامة حالة الجزائر خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.
34. يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- رسائل الماجستير:

1. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
2. أشرف محمود محمد السعدوني، أثر الإجراءات الإسرائيلية على نمو قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة 2016/1998، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، جانفي 2019.
3. بن عيسى كمل الدين، تأثير الربع النفطي على تطور وأداء الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير وعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011.
4. بن غلبون فاطمة على، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013.

5. بوزيدي حافظ أمين، استخدام منهجية بوكس جينكينز للتنبؤ بحجم الطلب على منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر -السميد نموذجا-، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
6. بوشقيفة حميد، الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسابكة، تيارت ALFET-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بن احمد وهران 2، الجزائر، 2015، 2016.
7. جلاي ياسمين، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر والمعايير المحاسبية الدولية -مدخل مقارن: دراسة حالة مركز البحث والتطوير -صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009.
8. خاشعي محمد، الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة تريفيلور "TREFILOR"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2013/2012.
9. دحمان ليندة، العولمة والشراكة الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.
10. سعيد صبرة، علي زغبية، الاستحواذ والاندماج، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، الجمهورية العربية السورية، 2016، 2017.
11. سنية مريم قارة مصطفى، أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010/2009.
12. شوشاني عبيدي محمد، الترجمة في المؤسسات العملية -المؤسسة البترولية سونطراك نموذجا-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب واللغات والفنون، جامعة السانبا، وهران، الجزائر، 2010/2009.
13. علا بهجت إبراهيم، الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سورية، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2014/2013.

14. علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 2013.
15. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
16. عيسى مقلبد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
17. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة -دراسة حالة: مجمع صيدال-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011.
18. فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008.
19. فيصل لوصيف، أثر سياسات التجارة الخارجية على التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر خلال الفترة 1970 -2012، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013.
20. كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي -دراسة حالة الجزائر، المغرب وتونس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
21. كينه عبد الحفيظ، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012.
22. مباركي كريمة، إستراتيجيات استخلاف الثروة البترولية في إطار ضوابط التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014/2013.

23. محمد اليمين قاسمي، الإستراتيجيات الطاقوية البديلة لتحسيد مبادئ التنمية المستدامة -دراسة للبدائل الطاقوية المستدامة في الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وتعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.
24. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000/2012، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2014/2013.
25. مريم قلال، أساسيات ترويج الأدوية في الجزائر -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير غير منشورة، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
26. مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
27. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العولمة الاستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركة إنتاج الأدوية الأردنية -دراسة ميدانية في منظور المديرين-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- ج. المجالات والدوريات
1. أحمد علي إبراهيم، الاندماج بين الشركات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، مصر، 2013.
2. بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات -حالة المؤسسات الجزائرية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014.
3. بن بوزيان محمد، بن مسعود محمد، دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة "سوناطراك"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2014.
4. بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، جامعة الشلف، الجزائر، 2005.
5. بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، 2011.

6. بوالفول هارون، العمري علي، "آثار تغيرات أسعار النفط العالمية على تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر -دراسة مقارنة بين الفترتين (1990-1999) و(2001-2014)", مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة عبد الحق بن حمودة، جيجل، الجزائر، عدد خاص، المجلد رقم (02)، أبريل 2018.
7. بوزيدي حافظ أمين، بن الزاوي عبد الرزاق، تحليل أثر الصناعات الغذائية على القطاع الفلاحي بالجزائر ودورها في التخفيف من حدة مشكلة الغذاء على ضوء برامج الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة، مجلة السودان للعلوم والتقانة، المجلد 17، العدد 2، 2016.
8. بوعتروس عبد الحق، قارة ملاك، "آثار تغير سعر صرف الأورو مقابل الدولار الأمريكي على الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 27، جوان 2007.
9. بوعزيز ناصر، الصناعات الغذائية في الجزائر وإشكالية تنوع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة وحتمية النهوض، رماح للبحوث والدراسات، العدد 25، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، أبريل 2018.
10. الحبيطري نبيلة، براينيس عبد القادر، دور مؤسسات الصناعات الغذائية في ترقية التجارة الخارجية للجزائر، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، سبتمبر 2016.
11. حسن عبد القادر حسن، اندماج الشركات، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 41، مصر، 2018.
12. حسن علي الزغبى، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2004.
13. حميدي زقاي، رماس محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي تندوف، جوان 2018.
14. حنان جابر حسن، أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة على خفض التكلفة لدعم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية "دراسة نظرية، تطبيقية"، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الملك سعود، السعودية.
15. الحنيطي أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 15، العدد 1، الجامعة الأردنية، الاردن، 2019.

16. خالد بن جلول، حمزة بعلي، التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجمع "صيدل"-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جانفي 2020.
17. خالد خديجة، أثر الانفتاح التجاري على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 2، العدد 02.
18. خليل عبد الرزاق، نقموش عادل، تطبيق نموذج Esteo للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية -مؤسسة سوناطراك نموذجا-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
19. خير الدين معطى الله، الدراجي لعفيفي، دور القطاع الفلاحي في تعزيز الامن الغذائي في الجزائر، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2016، الجزائر.
20. الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
21. زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004.
22. سعدون بوكبوس وزكريا بو موسى، أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية (بنك الأهلي الأردني وبنك الاعمال)، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 11، 2000.
23. سلام نعمة محمد علي، داليه عمر نظمي، بيئة الاقتصاد الكلي للصناعات الغذائية في العراق وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017.
24. سلمي علي الدين سيد أحمد، دوافع الاندماج، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد 2، مصر، 2008.
25. سليم بوهيدل، محمد لوشن، فرص تنمية الصناعات الغذائية في الجزائر في ظل تحرير لتجارة الخارجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 1، 2019.
26. صالح إبراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، استخدام سلسلة لقيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض -الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

27. صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي خزارتك (Khazzartech)، المجلد 9، العدد 2، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2019.
28. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4، جامعة المسيلة.
29. عبد الحق بن تقات، مساهمة الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 04، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، جوان 2013.
30. عبد الرحمن بن وارث، أحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة - دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية-، مجلة السودان للعلوم والتقانة، المجلد 17، العدد 2، 2016.
31. عبد العظيم حمدي، الوفورات الاقتصادية لظاهرة الاندماج، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 90، 2000.
32. العيداني إلياس، التحالفات الإستراتيجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لنماذج دولية-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6، العدد 10، جامعة عاشور زيان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة، الجزائر، 2015.
33. قطاف سهيلة، بوزرورة ليندة، مساهمة الصناعة الغذائية في تحقيق الامن الغذائي بالجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2019.
34. كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جانفي 2005.
35. مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 9، 2013.
36. منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، العراق، 2013.
37. هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2014.

38. هشام مصطفى عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية خطوات ومراحل، مقال منشور في موقع مفكرة

الإسلام بتاريخ 11 جوان 2009.

39. يحيوي حسينة، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية: حالة الإمارات العربية المتحدة، المغرب

والجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018.

#### د. الملتقيات

1. أحمد بلايلي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث

حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.

2. أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى

الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء التغيرات والتحديات الاقتصادية

الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 23 و24 نوفمبر 2014

3. بلال بوجمعة، سولم صلاح الدين، أثر تحديد الموقع الأنسب للاستثمارات العمومية "2001-2014"

على قطاع التجارة الخارجية بالجزائر -دراسة تطبيقية للفترة 2001-2010، الملتقى الوطني الأول آفاق

التنمية الإقليمية والمكانية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار،

الجزائر، 2013/2014.

4. بن حمودة سكينه، مسيرة التنمية الصناعية في الجزائر بين التخطيط واقتصاد السوق، مداخلة مقدمة

للملتقى الوطني الأول حول: السياسات الاقتصادية في الجزائر: محاولة التقييم، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 13 ماي 2013.

5. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات

الصناعية الجزائرية -دراسة حالة ولاية بسكرة-، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية

الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14، 15 فيفري، 2012.

6. بوعريوة ربيع، أهمية القطاع الفلاحي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع

حول القطاع الفلاحي كمحرك للتنمية الاقتصادية في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، جامعة

الجزائر 3، الجزائر، يومي 24، 25 ماي 2017.

7. زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
8. سواكري مباركة، بن ربيع حنيفة، مقدم علال، ممارسات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية في ظل البيئة المعاصرة -حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية-، المؤتمر العلمي الدولي الثامن، إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة.
9. صالح ناجية، مخناش فتيحة، أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية الخماسي على النمو الاقتصادي "2001-2014"، نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم، المؤتمر الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمار العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف، 12/11 مارس 2013.
10. طهرات عمار، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
11. عبد الغني دادن، عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية -الأوروبية، الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية -الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08، 09 ماي 2004.
12. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 20، 21 ماي 2002.
13. كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 21/22 ماي 2002.
14. كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية للأداء المتميز الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08، 09 مارس 2005.

15. محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04، 05 ديسمبر 2007.
16. مزقاش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
17. مزقاش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
18. وفاء شريف علي، اندماج المؤسسات العربية... خطوة نحو تقوية الاقتصاديات العربية، بحوث وأوراق عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر حول تطوير ملامح الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، أبريل 2002.

### المواقع الإلكترونية

مجمع صيدال على الموقع:

1. <https://fr.calameo.com/read/0021858241201f2e18724>
2. [https://www.elkhabar.com/press/article/148041/من الأدوية الوطنية من الإنتاج الوطني من الأدوية](https://www.elkhabar.com/press/article/148041/من%20الأدوية%20الوطنية%20إلى%20الإنتاج%20الوطني)
3. [http://madrp.gov.dz/ar/الإحصائيات الفلاحية](http://madrp.gov.dz/ar/الإحصائيات%20الفلاحية)
4. <https://knowledge-arabia.insead.edu/strategy/designing-durable-alliances-lessons-from-renault-nissan>
5. [https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_\\_synthese\\_du\\_rapport\\_annuel\\_2000.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault__synthese_du_rapport_annuel_2000.pdf)
6. [https://ar.wikipedia.org/wiki/الصناعة الصيدالية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الصناعة%20الصيدالية)

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### أ. الكتب

1. Alain Charles-Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de gestion**, 6<sup>eme</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2003.
2. B. Rajesh Kumar, **Mega Mergers Acquisitions –Case Studies From Key Industries**, Institute of Management Technology, Dubai, UAE.
3. Dess,G.G., Lumpkin, G.T., &Eisner, A.B, **Strategic Management creating competitive advantages**, 4th ed, McGraw Hill, 2008.
4. Evans, James Robert Collier David, **Opération management, au Intergrated and service approach**Thonson South Western, U.S.A, 2007.

5. Faisal Mehmood, **Growth by Merger –A Long term analysis of Glaxo Smith Kline.**, Master of Science in Accounting, University of GOTHENBURG, School of Business, Economics and Law, 2009.
6. Glueck, William, f, **Buisness Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, Inc, 1980.
7. H. mintzberg, **five ps for strategy, In the strategy process: concept, contexts, & cases,** London, 1991.
8. Hocine Benissad, **L’ajustement structurel l’expérience du Maghreb,** OPU, Alger, 1999.
9. Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, **100 fiches pour comprendre la stratégie d’entreprise,** éd Bréal, 2<sup>eme</sup> édition, France, 2007.
10. Johon Miltenburg, **Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan,** 2<sup>nd</sup> edition, Productivity Press, New York, 2005.
11. Jouy- en- **Josas, strategor politique général de l’ entreprise, stratégie, structure, décision,** identité, Paris,1997.
12. Koen Dittrich, Geert M. Duysters, **The role of Innovtion Networks in a changing competitive environment:The Case of IBM,** IASTED International Conference, 2003.
13. Kotler. P, et B. Dubois, **Management,** public Union édition, Paris, 10<sup>ème</sup> édition, 2000.
14. Krajaweski Lee, Ritzaman Larry, **Opération management,** prentice-Hall, New jersey: 7<sup>th</sup> ed, 2005.
15. M. Porter, **l’avantage concurrentiel des nations,** inter-editions, 1993.
16. Markus Lemström & Carl Lönnroth, **Mergers in the Pharmaceutical Industry, The Impacts of Mergers on R&D Activities of Large Pharmaceutical Companies,** Gothenburg School of Business, Economics & Law, Bachelor's thesis in Industrial and Financial Economics The School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg HT terminen 2014.
17. Meziane Rabhi, **"L’économie algérienne reste minée par la rente pétrolière "**, in Quotidien Liberté, 7 août 2008.
18. Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management : Concept : Competitiveness and Globalization,** 9 th edition, South-Western College Pub, USA, 2010.
19. Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management: A Guide To Action,** 3<sup>rd</sup> Ed, Kogan PAGE, London, 2006.
20. Michael Porter, **L’avantage concurrentiel,** Dunod, France, 1999.
21. Michael Porter, **La concurrence selon porter,** édition village mondial, paris, 1999.
22. OCDE, **Le nouveau visage de la mondialisation industrielle FUSIONS-ACQUISITIONS ET ALLIANCES STRATÉGIQUES TRANSNATIONALES,** Service des Publications de l’OCDE, Paris, 2001.
23. Octave Jokung- Nguéna, et al, **Introduction au management de la valeur,** Dunod, Paris, 2001.
24. ph. kotler, **marketing management: analysis, planning and control,** 4<sup>th</sup>, ed, prentice-hall inf, London, 1980.
25. porter, M. E, **what is strategy,** Harvard business review, nov-dec, 1996 .
26. Stratégor, **Politique Générale d’Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité,** Paris, Dunod, 1997.

27. Thompson, A, & Strickland, J, **Strategic Management**, Concepts and Cases, 11<sup>th</sup>, McGraw-Hill, 1999.

ب. المجالات والأبحاث:

1. Rapport sectoriel n1, **L'industrie pharmaceutique Etat des lieux ; enjeux et tendances lourdes ... dans le monde et en Algérie**, Direction Générale de l'intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Ministère de l'industrie, de la petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, Janvier 2011.
2. OCDE, **Le nouveau visage de la mondialisation industrielle - Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales**, 2001.
3. Natalia Victorovna Kuznetsova, **Strategic Alliances : Industry-Specific Characteristics of the Achievement of a Competitive Advantage**, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol 6, Issue 1, 2016.
4. John Hagedoorn, Elias Carayannis, Jeffrey Alexander, **Strange bedfellows in the personal computer industry: technology alliances between IBM and Apple**, journal Research Policy, Vol 30, Iss 5, 2001.
5. James Mittra, The Socio-Political Economy of Pharmaceutical Mergers: A Case Study of Sanofi and Aventis, Tchnology Analysis & Strategic Management; Vol 18, No 5, December 2006.
6. Mc Fetridge, Donald G, La Compétitivité : Notion et Mesures, Ottawa : Industrie Canada, Avril 1995, Document Hors-Série n° 5.
7. Willcoks, L. & Choi, C.J, **Co-operative Partnership and the Case of Total It Outsourcing: Form Contractual Obligation to Strategic Alliance?**, European Management Journal, 1995, 13(1).
8. Isabelle Chaboud, (2016), "The 100 billion dollar Heinz-Kraft deal", Strategic Direction, Vol. 32 Iss 6.
9. Lakshmi G, Akshayaa BR, Jothipriya P, Kanishgaa I, A case study on the major mergers and acquisitions on different sectors, International Journal of Academic Research and Development, Volume 4, Issue 1, January 2019.
10. Saidal Infos : Revue trimestrielle du Groupe Saidal , N° :06, 3<sup>ème</sup> trimestre, 1998.

ج. المواقع الإلكترونية

1. <http://www.sonatrach-dz.com>.
2. <http://www.alkhaleej.ae/home/print/a922472b-3d18-4d8e-80b8-4c95e68a97f2/a89f01cc-fd30-42ff-93f3-6472877b1e8a#sthash.mJCrcB5n.dpuf>
3. [http://parliament.gov.sy/SD08/msf/1431322317\\_.pdf](http://parliament.gov.sy/SD08/msf/1431322317_.pdf)
4. <http://www.Saidadz.com/news.php?readmore=318->
5. <https://www.saidalgroup.dz/>
6. <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>.
7. [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/cs\\_alliances\\_toshiba.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_alliances_toshiba.html)
8. <https://www.tradediscount.com/toshiba-l-histoire-d-une-entreprise-toujours-tournee-vers-l-excellence>

9. Case No COMP/M.2302 -HEINZ / CSM, REGULATION (EEC) No 4064/89 MERGER PROCEDURE, 2001, p:02
10. <https://www.apple.com/fr/newsroom/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility/>
11. [https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/apple-et-ibm-nouent-une-alliance-historique-sur-le-marche-des-entreprises\\_1559662.html](https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/apple-et-ibm-nouent-une-alliance-historique-sur-le-marche-des-entreprises_1559662.html).
12. <https://fr.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca#Histoire>
13. <https://web.stanford.edu/class/ee204/Publications/Apple-and-the-eBook-reader.pdf>.
14. <https://web.stanford.edu/class/ee204/Publications/Apple-and-the-eBook-reader.pdf>.
15. <http://www.differencebetween.net/technology/difference-between-ibm-and-apple/>
16. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nissan>.
17. <https://www.britannica.com/topic/Nissan-Motor-Co-Ltd>
18. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire\\_de\\_1%27entreprise\\_Renault](https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_1%27entreprise_Renault).
19. DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008, p :26, [www.Renault.com](http://www.Renault.com).
20. [https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault\\_-\\_rapport\\_annuel\\_2008.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-_rapport_annuel_2008.pdf).
21. <https://fr.wikipedia.org/wiki/AbbVie>
22. <https://www.wavestone.com/en/insight/pharmaceutical-companies-strategic-alliances/>
23. <https://www.whitewave.com/find-out-more>.
24. <https://en.wikipedia.org/wiki/Danone>.
25. [https://en.wikipedia.org/wiki/WhiteWave\\_Foods](https://en.wikipedia.org/wiki/WhiteWave_Foods)
26. <https://vegnews.com/2014/9/whitewave-foods-buys-so-delicious-dairy-free>
27. <https://www.fusacq.com/buzz/danone-franchit-une-etape-pour-l-acquisition-de-whitewave-a133785.html>.
28. <https://de.reuters.com/article/uk-whitewave-foods-m-a-danone/danone-nears-deal-to-buy-whitewave-foods-for-about-10-billion-ft-idUKKCN0ZN01V>.
29. <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-psa-peugeot-citroen-presentation-et-histoire-450.htm>.
30. [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/7557/original/PSA\\_2003\\_Business\\_Review.pdf?1282019210](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/7557/original/PSA_2003_Business_Review.pdf?1282019210).
31. [https://fr.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors](https://fr.wikipedia.org/wiki/General_Motors)
32. <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/02/29/20005-20120229ARTFIG00614-psa-et-general-motors-officialisent-leur-alliance.php>
33. Automobile: PSA et General Motors scellent une « alliance stratégique mondiale » Sur le lien : (25/10/2019 ) <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/automobile-psa-et-general-motors-scellent-une-quotalliance-strategique-mondialequot-51b92ab3e4b0de6db9ce2dfe>.
34. <https://www.ztele.com/articles/general-motors-et-psa-peugeot-citroen-creent-une-alliance-strategique-mondiale-1.38119>.
35. Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën, 2012.
36. <https://www.foodprocessing.com/articles/2019/food-industry-acquisition-activity/>.
37. <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/our-history/#>
38. <https://www.referenceforbusiness.com/history2/8/SmithKline-Beecham-plc.html>.
39. <https://www.companiesshistory.com/glaxosmithkline>
40. <https://www.gsk.com>.

41. gsk/annual-report-2000
42. [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ\\_KHC\\_2015.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ_KHC_2015.pdf).
43. <http://dx.doi.org/10.1108/SD-03-2016-0035>
44. <https://news.kraftheinzcompany.com/press-release/finance/hj-heinz-company-and-kraft-foods-group-sign-definitive-merger-agreement-form-k>.
45. [http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes.nsf/vwapj/\\$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf](http://www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes.nsf/vwapj/$op05f.pdf/FILE/op05f.pdf).
46. <http://managementorganisations.blogspot.com/2014/04/cas-dentreprise-corrige-sanofi-aventis.html>.
47. <https://en.wikipedia.org/wiki/Exxon> (12/07/2019)
48. <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Who-we-are/Our-history> (12/07/2019)
49. Business The year of the merger.
50. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/237005.stm>
51. [http://getfilings.com/o0000930661-03-001208.html#tx753\\_01](http://getfilings.com/o0000930661-03-001208.html#tx753_01)
52. <https://www.lesechos.fr/1998/12/bp-amoco-une-fusion-exemplaire-desormais-operationnelle-804905>
53. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kraft\\_Foods](https://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods)
54. <http://ir.kraftheinzcompany.com/company-profile>
55. <https://ar.wikipedia.org/wiki/هاينز>
56. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sanofi-Synth%C3%A9labo>(25/04/2020).
57. <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-sanofi-presentation-et-histoire-360.htm>
58. Annual Report on Form20-F2007.
59. [https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi\\_COM/Home/en/investors/docs/0000-2999/20-F\\_2007\\_EN.pdf](https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi_COM/Home/en/investors/docs/0000-2999/20-F_2007_EN.pdf).
60. <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy2/The%20Aventis-Sanofi%20Merger-Role%20of%20French%20Government.htm>.
61. <https://www.dw.com/en/aventis-accepts-sanofi-bid/a-1182263>
62. Inside the Glaxo Wellcome and SmithKline merger by Kirsten Birkett, Global Counsel:
63. [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-101-4509?transitionType=Default&textData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-101-4509?transitionType=Default&textData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المخلص:

استهدفت الدراسة البحث عن دور إستراتيجيات التنوع لاسيما إستراتيجية التنوع بالاندماج وإستراتيجية التنوع بالتحالف في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة على ضوء مجموعة من التجارب الدولية في قطاعات اقتصادية مختلفة، وكيفية الاستفادة من المزايا الناجمة عن هذه الإستراتيجيات للعمل بها في المؤسسات الجزائرية للتحسين من ميزتها التنافسية بما يكسبها القدرة على مواجهة المنافسة العالمية وللحاق بركب التطور الاقتصادي.

وقد تمحورت النتائج حول على تأكيد الدور البارز لإستراتيجيات التنوع في تحسين مؤشرات الميزة التنافسية، غير أن الاختلاف الحاصل في بعض النتائج المحققة يرجع بالأساس إلى طبيعة الاختلافات المتعلقة بالصناعة من جهة وكذا طريقة العمل المنتهجة من طرف المؤسسة بحد ذاتها، وأن المؤسسات الجزائرية يمكنها التوجه للعمل بهذه الإستراتيجيات بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والمزايا التي يمكن الاستفادة منها.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجيات التنوع، الميزة التنافسية، المنافع المالية، منافع تشغيلية، منافع تنافسية، إستراتيجية التنوع بالاندماج، إستراتيجية التنوع بالتحالف.

## Abstract :

The study aimed to investigate the role of diversification strategies, in particular the diversification strategy by merger and that of diversification of the Alliance in improving the competitive advantage of the institution in the light of a set of international experiences in different economic sectors. And how to take advantage of the advantages resulting from these strategies to work with in Algerian institutions to improve their competitive advantage; In order to face global competition and catch up with economic development. The results focused on confirming the role of diversification strategies in improving the indicators of competitive advantage; but the difference in some of the results obtained is mainly due to the nature of the industry-related differences on the one hand. , as well as to the working method adopted by the institution itself, and that the Algerian institutions can get to work in this way. given the role they play in achieving organizational goals and the benefits that can be used.

**Keywords:** Diversification strategies, Competitive advantage, Financial advantages, Operational benefits, Competitive advantages, Merger diversification strategy, Alliance diversification strategy.

## Résumé:

L'étude visait à rechercher le rôle des stratégies de diversification, en particulier la stratégie de diversification par fusion et celle de diversification de l'Alliance dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'institution à la lumière d'un ensemble d'expériences internationales dans différents secteurs économiques. Et comment profiter des avantages résultant de ces stratégies pour travailler avec dans les institutions algériennes pour améliorer leur avantage concurrentiel; Afin de faire face à la concurrence mondiale et de rattraper le développement économique. Les résultats se sont concentrés sur la confirmation du rôle des stratégies de diversification dans l'amélioration des indicateurs d'avantage compétitif. mais la différence dans certains des résultats obtenus est principalement dus à la nature des différences liées à l'industrie d'une part, ainsi qu'à la méthode de travail adoptée par l'institution elle-même. Et que les institutions algériennes peuvent se mettre au travail de cette manière. compte tenu du rôle qu'elles jouent dans la réalisation des objectifs de l'organisation et des avantages qui peuvent être utilisés.

**Mots-clés:** Stratégies de diversification, Avantage compétitif, Avantages financiers, Bénéfices opérationnels, Avantages compétitifs, Stratégie de diversification par fusion, Stratégie de diversification de l'Alliance