

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان : العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم تجارية

شعبة : العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان :

## أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة صيدال، وحدة عنابة

من إعداد الطالب : شويرب مسعود

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أحمد علماوي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	مسعود بوخالفي
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	عبد الرحمان بن سانية
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	أمال قلبازة
مناقشا	المركز الجامعي البيض	أستاذ	بوبكر بوسالم
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	بالحبيب محسن

السنة الجامعية: 2024/2023



"سيكون لفيروس كورونا المستجد "كوفيد-19" تأثير عميق و  
دائم على العالم الذي نعيش فيه، سوف ينقسم عالمنا بوضوح  
إلى عصرين:

ما قبل "كوفيد-19" وما بعد "كوفيد-19".

-ابھیشیک راتنا-

**COVID-19 will have a profound and lasting  
impact on the world we live in. Our world will  
be clearly divided into two times:  
Pre-COVID-19 and post-COVID-19.**

-Abhishek Ratna-

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

الروح الطاهرة التي افتقدتها

.....أبي رحمه الله

من أعطتني الدفء والحنان

..... أمي الحبيبة حفظها الله

من كانت خير عون وسند

.....زوجتي الغالية

الشموع التي أضاءت حياتي

.....أبنائي إسحاق وميادة

من يسعدهم نجاحي وتفوقي

.....أختي وإخوتي

# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

قال رسول الله صل الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بوافر الشكر و التقدير إلى أستاذي الدكتور بوخالف مسعود الذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة و الذي كان عوناً لي و لم يذخر جهداً في الإرشاد و النصيح لإخراج هذا العمل بأفضل صورة ممكنة.

كما أشكر أستاذي الدكتور بن سانية عبد الرحمان الذي تكرم أن يكون مشرفاً مساعداً لهذه الأطروحة فكان ناصحاً أميناً و مرشداً معيناً.

و أسجل أيضاً ثنائي و تقديري للأستاذ حنيش فتحي لما أبداه من مساعدة و مشورة

و لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى إدارات و عمال مؤسسة صيدال بوحدة عناية و على رأسهم المدير و السيدة بوساحة نبيلة و السيد سعدي موسى الذي قدم تسهيلات كبيرة للحصول على المعلومات.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

شويبرج مسعود

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة، وبغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، التحليلي، المقارن و منهج دراسة حالة. وقد تم إجراء المقابلة (غير المباشرة) كأداة لجمع البيانات مع الإطارات المسيرة للمؤسسة محل الدراسة، عولجت هذه البيانات إحصائيا من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات كمؤشر (Berry) ومؤشر (Entropie) إلى جانب استخدام نموذجي (BCG) و (Rumelt) لقياس درجة تأثير هذه الأزمة على خيار التنوع الذي تتبعه هذه المؤسسة.

وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج هو أن مؤسسة صيدال وحدة عنابة قد انتقلت من إستراتيجية التنوع غير المترابط إلى إستراتيجية التنوع المترابط كما أنه أمامها تبني خيارين استراتيجيين أحدهما على المدى المتوسط و يكمن في الحفاظ على الأنشطة المتواجدة في خانة البقرة الحلوب باعتبارها مدرة للسيولة، أما الآخر فهو على المدى الطويل ويكون ذلك بالاستمرار في خيار التنوع من خلال خلق منتجات جديدة والعمل على إيصالها إلى خانة النجوم مع الاستغناء على الأنشطة التي تعد عبئا على الوحدة.

**كلمات مفتاحية:** كوفيد19، خيارات إستراتيجية، إستراتيجية التنوع، مؤسسة صيدال.

## Abstract:

The objective of this study is to determine the impact of the COVID-19 crisis on the strategic options of the Pharmaceutical Unit Annaba, and in order to answer the questions of the study, the descriptive, analytical, comparative and case-study approach was adopted.

The (indirect) interview was conducted as a tool to collect data with the governing frames of the institution under study, these data were statistically processed by using some indicators such as the Berry index and Entropie index, along with the use of the BCG and Rumelt models to measure the degree of impact of this crisis on the diversification option pursued by this institution.

The most important finding of the research is that Pharmaceutical Unit Annaba has moved from an incoherent diversification strategy to a coherent diversification strategy and has two strategic options, one in the medium term. It is to maintain the activities in The cash cow as liquidity generator ; The other is in the long run by continuing the option of diversifying by creating new products and bringing them to the star slot while dispensing with activities that are a burden on the unit.

**Key words:** Keywords: COVID 19, Strategic Options, Diversification Strategy, Sidal Foundation.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	كلمة شكر
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-ث	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأزمات والخيارات الإستراتيجية</b>	
18	تمهيد
19	المبحث الأول : الإطار النظري للأزمات
19	المطلب الأول : مفهوم الأزمة والمفاهيم الإدارية المرتبطة بها
19	الفرع الأول : مفهوم الأزمة
20	الفرع الثاني: المفاهيم الإدارية المرتبطة بمفهوم الأزمة
21	المطلب الثاني : أهم أنواع الأزمات
21	الفرع الأول : الأزمات الاقتصادية
21	الفرع الثاني : الأزمات المالية
22	الفرع الثالث : الأزمات الصحية
25	المبحث الثاني : الإطار النظري للخيار الاستراتيجي
25	المطلب الأول : الخيار الاستراتيجي (المفهوم، المراحل، العوامل والتصنيفات)
25	الفرع الأول : مفهوم الخيار الاستراتيجي
26	الفرع الثاني : مراحل الخيارات الإستراتيجية و العوامل المؤثرة في تحديدها
28	الفرع الثالث : تصنيف الخيارات الإستراتيجية
32	المطلب الثاني : إستراتيجيات التنويع

32	الفرع الأول : تعريف إستراتيجية التنوع
33	الفرع الثاني : أنواع إستراتيجيات التنوع
36	الفرع الثالث : أهم طرق قياس خيار التنوع
39	المطلب الثالث : أدوات تقييم الخيار الاستراتيجي
39	الفرع الأول : أدوات التحليل المصفوفي
44	الفرع الثاني : أدوات القوى التنافسية الخمس لبورتر
47	الفرع الثالث : أداة التحليل (SWOT).
49	المبحث الثالث : أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة (نماذج ونظريات)
49	المطلب الأول : مفهوم أزمة كوفيد 19 و أهم النماذج عن أثرها على الخيارات الإستراتيجية لشركات العالمية
49	الفرع الأول : مفهوم أزمة كوفيد19
49	الفرع الثاني : أهم النماذج عن أثر أزمة كوفيد 19 على الخيارات الإستراتيجية لشركات عالمية
52	المطلب الثاني : نظرية البجعة السوداء وعلاقتها بأزمة كوفيد 19
52	الفرع الأول : مفهومها
52	الفرع الثاني : علاقتها بأزمة كوفيد19
53	الفرع الثالث : الخيارات الإستراتيجية المقترحة لمواجهة أزمة كوفيد19
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
59	تمهيد
60	المبحث الأول : تقديم الدراسات السابقة
60	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
63	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
69	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة مع مقارنتها بالدراسة الحالية
69	المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة
71	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
71	الفرع الأول : الدراسات بالعربية

74	الفرع الثاني : الدراسات بالأجنبية
81	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة صيدال وحدة عنابة</b>	
83	تمهيد
84	المبحث الأول : لمحة حول مؤسسة صيدال وحدة عنابة
84	المطلب الأول : تقديم مؤسسة صيدال وحدة عنابة
84	الفرع الأول : عرض المؤسسة
85	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87	الفرع الثالث : تطور عدد العمال
88	المطلب الثاني : تحليل بيئة المؤسسة
88	الفرع الأول : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفق نموذج (SWOT)
92	الفرع الثاني : تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة
98	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
98	المطلب الأول : منهج وأدوات الدراسة
98	الفرع الأول : منهج الدراسة
98	الفرع الثاني : أداة الدراسة
100	المطلب الثاني : الأدوات الرياضية والإحصائية المستخدمة في الدراسة
102	المبحث الثالث : نتائج المعالجة الإحصائية ومناقشة صحة الفرضيات
102	المطلب الأول : نتائج المعالجة الإحصائية
102	الفرع الأول : تحليل حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة
111	الفرع الثاني : قياس درجة تأثير أزمة كوفيد19 على الخيار الاستراتيجي لمؤسسة صيدال وحدة عنابة
119	المطلب الثاني : مناقشة صحة الفرضيات
122	خلاصة الفصل
123	الخاتمة
126	قائمة المصادر والمراجع
136	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	جدول يوضح إيجابيات و سلبيات الإستراتيجيات المقترحة	01
87	تطور اليد العاملة في مؤسسة صيدال وحدة عناية	02
88	توزيع اليد العاملة حسب المستوى الوظيفي	03
89	مصفوفة (SWOT) لمؤسسة صيدال وحدة عناية	04
93	أفضل 20 مخبر صيدلاني في الجزائر خلال سنة 2021	05
94	توزيع الموردين الذين تتعامل معهم مؤسسة صيدال وحدة عناية	06
95	الزبائن الذين تتعامل معهم صيدال بناءً على المبيعات	07
102	تصنيف منتجات مؤسسة صيدال وحدة عناية	08
103	الحصة السوقية لكل نشاط لوحدة عناية لسنة 2019	09
104	الحصة السوقية لكل نشاط لوحدة عناية لسنة 2020	10
104	معدل نمو لكل نشاط قبل وأثناء أزمة كوفيد19	11
105	إحداثيات كل نشاط قبل أزمة كوفيد19	12
105	إحداثيات كل نشاط أثناء أزمة كوفيد19	13
106	أقطار الدوائر قبل أزمة كوفيد19	14
108	أقطار الدوائر أثناء أزمة كوفيد19	15
111	تغيرات الإنتاج في مؤسسة صيدال لوحدة عناية خلال الفترة (2018-2021)	16
112	تغيرات رقم الأعمال في مجمع صيدال وحدة عناية في خلال الفترة (2018-2021)	17
113	تغيرات رقم الأعمال في مؤسسة صيدال وحدة عناية خلال الفترة (2019-2021)	18
114	نصيب كل منتج من رقم أعمال مجمع صيدال وحدة عناية	19
115	درجة التنوع في الوحدة خلال فترة (2018-2021)	20
116	نصيب كل منتج في رقم أعمال صيدال وحدة عناية خلال الفترة (2018-2021)	21
117	درجة التنوع في الوحدة خلال الفترة (2018-2021)	22
119	معطيات نموذج (Remelt)	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نمذج الدراسة	01
24	أشهر الأوبئة على مر التاريخ	02
36	أنواع استراتيجيات التنويع	03
39	مخطط نمذج (Rumelt)	04
40	مصنوفة (BCG)	05
42	مصنوفة (GE / Mckinsey)	06
43	مصنوفة (ADL)	07
45	القوى التنافسية الخمس لبورتر	08
85	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة صيدال، وحدة عناية	09
87	منحنى بياني يبين تطور اليد العاملة في مؤسسة صيدال وحدة عناية	10
92	نمذج أوستن (بورتر المعدل)	11
107	مصنوفة (BCG) لمؤسسة صيدال، وحدة عناية، قبل أزمة كوفيد 19	12
109	مصنوفة (BCG) لمؤسسة صيدال، وحدة عناية، أثناء أزمة كوفيد 19	13
115	الرسم البياني لمؤشر أنتروبي	14
117	الرسم البياني لمؤشر بييري	15
118	الرسم البياني لمؤشر أنتروبي و بييري معاً	16

## فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
137	توزيع الموردین الذین تعامل معهم مؤسسة صيدال وحدة عنابة	01
138	تقارير مجلس الإدارة لمؤسسة صيدال خلال السنوات 2021-2020	02
149	الحصص السوقية لمؤسسة لصيدال وحدة عنابة خلال الفترة (2021-2018)	03

مقدمة

## توطئة:

إن المبدأ الذي يقوم عليه الاقتصاد هو تحقيق التوازنات والاستقرار على جميع متغيراته و لكن مع توالي الأزمات الإقتصادية، المالية و الصحية خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي انطلقا من أزمة الكساد الكبير (1929) إلى أزمة جائحة كورونا (2019)، أصبحت الأزمات هي الأمر العادي وغيابها هو الاستثناء .

إن أزمة كوفيد 19 تعد أخطر الأزمات الصحية التي عرفها العالم على غرار الجدري، الملاريا، السارس ... حيث أجبرت جميع دول العالم على القيام بإجراءات الحظر والإغلاق العام و هذا نتيجة انعكاساتها الكبيرة على الأرواح البشرية و سيرورة النشاط الاقتصادي فأثارها الاقتصادية كانت بالغة الحدة.

تعد المؤسسات الاقتصادية القلب النابض لأي بلد ومنبع لخلق الثروة لذا يتعين الاهتمام بها ودراسة محيطها و حمايتها من أي طارئ من شأنه أن يؤثر على العملية الإنتاجية والتسويقية، فإذا كان التخطيط الإستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية فإن الخيار الاستراتيجي يعد أهم محطة يمكن أن تحدد مسار المؤسسة الاقتصادية وعامل مهم في تحديد مصيرها وبالأخص خلال الأزمات.

إن المؤسسات الصيدلانية في الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم لم تستثنى من تداعيات أزمة كوفيد19 سواء من حيث الأثر أو الدور الذي تلعبه خلال هذه الأزمة وخياراتها الإستراتيجية المتاحة، وتعتبر صيدال بجميع فروعها ووحداتها مؤسسة رائدة في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر، هذا المجال الذي يعد الأكثر تأثرا وتأثيرا كون الأزمة صحية بالدرجة الأولى وخاصة وحدة عناية كون أغلب منتجاتها تدخل ضمن متطلبات هذه الأزمة وهذا ما جعلها تتكيف مع الواقع الجديد والمفروض.

## أولا: مشكلة الدراسة.

ندرك أن أزمة كوفيد19 مست العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية والمحلية، كما أن درجة التأثير على إستراتيجية المؤسسة و سيرورة نشاطها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذا بات من الضروري الاعتماد على خيارات إستراتيجية تتماشى مع القدرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

وللتعرف على مختلف الخيارات الإستراتيجية المتوفرة لدى المؤسسات الاقتصادية لمواجهة أزمة كوفيد19،

تبرز مشكلة الدراسة التي تدور حول السؤال الرئيسي التالي:

## الإشكالية الرئيسية:

كيف أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عناية (2020-2021)؟

تستدعي دراسة هذه الإشكالية، طرح جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة؟
- ما هي المؤشرات التي نقيس بها درجة تأثير أزمة كوفيد19 على الخيار الإستراتيجي لدى مؤسسة صيدال وحدة عنابة؟
- كيف أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لحافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

أثرت أزمة كوفيد19 إيجاباً على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة .

الفرضية الفرعية الأولى:

الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه مؤسسة صيدال وحدة عنابة هو إستراتيجية التنوع.

الفرضية الفرعية الثانية :

يمكن الاستعانة بمؤشرات قياس درجة التنوع لدراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيار الإستراتيجي لدى

مؤسسة صيدال وحدة عنابة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

أثرت أزمة كوفيد19 إيجاباً على الخيارات الإستراتيجية لحافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة.

ثالثا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في متغيراتها التي تم التطرق إليها وهي الخيارات الإستراتيجية وأزمة كوفيد19، هذه الأخيرة

التي تعد أحد أكبر الاستثناءات التي شهدتها معظم المؤسسات واختبار حقيقي لها، وبالمقابل فإن بقاء هذه

المؤسسات في السوق مرتبط بدرجة استجابتها وسرعة تحديد خيارها الاستراتيجي لأي طارئ، وكذلك الاستفادة

من تجارب أزمة كوفيد19 لمواجهة الأزمات الصحية المستقبلية خصوصا من السلالات المتحورة لفيروس كورونا مثل

أوميكرون كذلك, ( إي.جي.5 - جي. إن 1) اللذان ظهرا خلال هذه السنة (2023).

رابعا : أهداف الدراسة.

تكمن أهداف الدراسة في :

- تسليط الضوء على بعض المقاربات التي تحدد العلاقة بين الأزمة و الإستراتيجية.

- الكشف عن الخيارات الإستراتيجية المستحدثة خلال أزمة كوفيد19.

- البحث في الروابط والعلاقات بين إدارة الأزمات و الإدارة الإستراتيجية انطلاقا من أزمة كوفيد19 والخيارات الإستراتيجية .

- إبراز كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي في ظل أزمة صحية.

- معرفة مدى فعالية الخيار الاستراتيجي في أوقات الأزمات.

- السعي إلى معرفة درجة تأثير أزمة كوفيد19 على مجالات أنشطة المؤسسة من الناحية الإستراتيجية.

- محاولة تقديم عمل يمكن اعتباره كأرضية تمهد إلى المزيد من الأبحاث في هذا المجال.

### خامسا : أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها في نوعين:

#### 1-الأسباب الذاتية :

- وقع اختيار هذا الموضوع كونه يتلاءم مع تخصصي في اقتصاد وتسيير المؤسسات ، بخصوص متغير الخيار الاستراتيجي.

- رغبتى الملحة للبحث في الخيارات الإستراتيجية خاصة ضمن أزمة .

#### 2-الأسباب الموضوعية :

في كل الدراسات... اللحظة هي التي تحدد الحقل العام للبحوث، فقد تزامنت فترة اختيار الموضوع مع الانتشار الكبير لأزمة كوفيد19 وغلقت العديد من المؤسسات، الأمر الذي دفعنا إلى السعي لمعرفة التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الجزائرية على المستوى الاستراتيجي لتجاوزها ومعرفة مدى جاهزيتها خلال هذا النوع من الأزمات، وبالأخص معرفة درجة استجابة القطاع الصيدلاني في الجزائر لأزمة كوفيد19.

#### سادسا: منهجية الدراسة.

من أجل معالجة مشكلة الدراسة وتأكيده أو نفي فرضياتها اتبعنا أربعة مناهج حيث استخدمنا المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري لمتغيرات الدراسة و كذلك اتبعنا المنهج التحليلي في المعالجة الإحصائية وتحليل الأثر الذي سببته الأزمة الصحية (كوفيد19) على الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة والتي تعد إحدى أهم المؤسسات الجزائرية .

كما استعملنا المنهج المقارن لمعرفة تأثير أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة أثناء هذه الأزمة ومقارنتها بالوضع السابق قبيل الأزمة بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال دراسة

تجربة مؤسسة صيدال وحدة عنابة الجزائرية كحالة خاصة من بين المؤسسات الصيدلانية العربية والأجنبية.

سابعاً: حدود الدراسة.

- 1- الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية لهذه الدراسة ، إطارات مسيرة مؤسسة صيدال وحدة عنابة.
- 2- الحدود الزمانية : جرت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى سنة 2021.
- 3- الحدود المكانية : تمثلت في مؤسسة صيدال وحدة عنابة التي تعد أهم وحداتها وبالأخص خلال أزمة كوفيد19 كون منتجاتها تتماشى مع متطلبات هذه الأزمة.

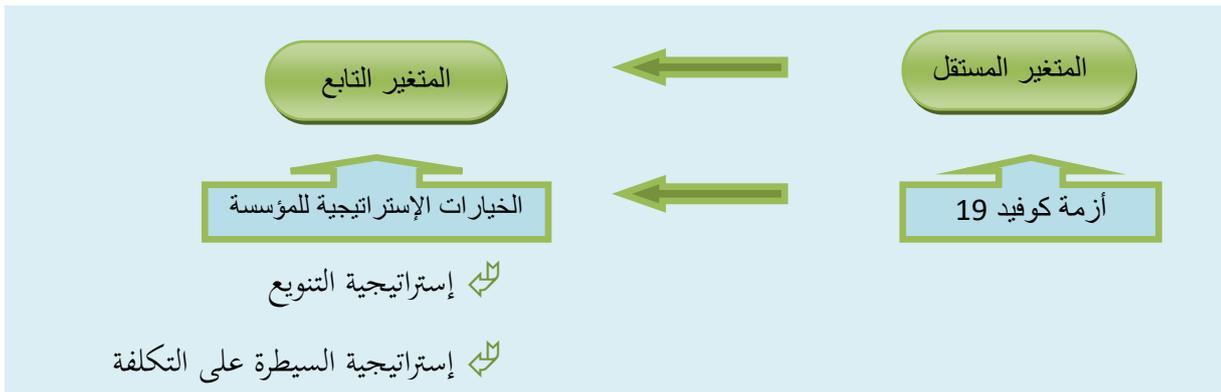
ثامناً : صعوبات الدراسة.

يمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتني خلال إنجاز هذه الأطروحة في النقاط التالية:

- تزامنت بداية الدراسة مع وصول الأزمة إلى ذروتها وهذا ما أبطأ سيرورة البحث نتيجة غلق معارض الكتب وصعوبة الحصول على المعلومة.
- قلة الدراسات السابقة كون الموضوع حديث مما أجبرني على الانتظار مدة لا بأس بها لظهور أبحاث يمكن جعلها أرضية لانطلاق الدراسة.
- تعذر إجراء مقابلة مباشرة.

تاسعاً - نموذج الدراسة : قمنا باعتماد نموذج الدراسة التالي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري للأزمات

والخيارات

الإستراتيجية

تمهيد:

شغلت الأزمات بجميع أنواعها حيزا كبيرا في كتابات الباحثين من خلال محاولة دراسة علاقتها بمستوى الفكر الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وبالأخص أثناء مرحلة تحديد الخيار الاستراتيجي. في وقت غير بعيد شكلت أزمة كوفيد19 اختبارا حقيقيا على المؤسسات في معرفة البديل الاستراتيجي الأمثل من بين البدائل المتاحة لمواجهة هذا النوع من الأزمات الصحية سواء من ناحية سرعة أو درجة الاستجابة. و من خلال هذا الفصل سنتعرف على الإطار النظري للدراسة الذي شمل كلا من مفهوم أزمة كوفيد19 والخيارات الإستراتيجية في المؤسسة، نسعى من خلاله شرح بعض المفاهيم حول متغيرات الدراسة، وإبراز مضامين كل متغير، مع توضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول : المحتوى النظري للأزمات.
- المبحث الثاني : المحتوى النظري للخيار الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة (نماذج، نظريات).

## المبحث الأول : الإطار النظري للأزمات

إن الأزمات تعد جزء مهم في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا الأمر يؤدي بنا إلى التفكير بشكل جاد في كيفية مواجهة الأزمات والتعامل معها بجدية للحد من آثارها السلبية على الأفراد والمجتمعات والمنظمات والمؤسسات على تنوعها. (العمارات، الحسين، والنعمي، 2022)

### المطلب الأول : مفهوم الأزمة والمفاهيم الإدارية المرتبطة بها

#### الفرع الأول : مفهوم الأزمة

يشير مصطلح الأزمة إلى حدث غير متوقع والذي يمكن أن ينعكس بالسلب على سمعة المؤسسة وتهديد تواجدها و استمراريتها، وهناك العديد من التعريفات التي وردت في الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الأزمات والتي توضح مفهوم الأزمة نورد منها ما يلي :

- تعريف (ستيف ألبرت ) نقلا عن (حملاوي وحساني، 2019) على أن الأزمة هي الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أي كانت درجة استعداد المؤسسة .

- تعريف (كاتلين وفيرن ) في كتابهما اتصالات الأزمة بأنها "حدث رئيسي، له نتيجة سلبية، يحتمل أن يؤثر على المؤسسة أو الصناعة، فضلا عن الجمهور، و المنتجات والخدمات أو الاسم الجيد". (الصيفي والدمشي، 2021)

- كما عرف (درويش، 2008) الأزمة على أنها: "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتسبب حدوث خلل في أداء الأعمال التي تقوم بها المؤسسات والشركات، وبالتالي ينتج عنها الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها البحث عن حل مستعجل بشأن ذلك". (خليفة والمهيرات، 2017)

من خلال التعاريف السابقة نجد ( كاتلين وفيرن ) ركزا على الأثر السلبي الذي يمكن أن تخلقه الأزمة سواء على الزبائن أو على الصناعة نفسها لتصل إلى درجة تشويه اسمها و سمعة منتجاتها، وبالمقابل فإن (درويش) ركز في تعريفه على عنصر المفاجأة التي تحملها الأزمة والاضطرابات التي يمكن أن تحدثها و تنعكس على الوضعية التنافسية للمؤسسات.

مما سبق يمكن أن نعرف الأزمة على أنها: حدث استثنائي يمكن أن تمر به المؤسسة، حيث يؤثر على سيرورة نشاطها سواء على مستوى منتجاتها أو علاقتها مع الزبائن، كما تحدد مكانتها في السوق.

**الفرع الثاني : المفاهيم الإدارية المرتبطة بمفهوم الأزمة.**

هناك تداخل بين مفهوم الأزمة وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بها لذا وجب أن نوضح هذا الاختلاف

فيما يلي : (العمارات، الحسين، والنعمي، 2022).

**أولا : مفهوم الكارثة**

حسب قاموس أكسفورد فقد عرف الكارثة بأنها: "حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة، وسوء حظ عظيم". (أحمد طاهر، 2020).

**ثانيا : مفهوم الصراع والنزاع**

يقترن مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، حيث أن بعض الأزمات تكون نتيجة تعارض بين قوى معينة تسعى إلى تحطيم بعضها البعض سواء جزئيا أو كليا وتنتهي بالتحكم في إدارة الخصم غير أن الصراع يكون شديد التدمير.

**ثالثا : مفهوم المشكلة**

تعد المشكلة سبب في حالة من الحالات غير المرغوب فيها إلا أنها تحتاج إلى جهد كبير للحد منها، كما أن المشكلة تكون تدريجية في حين أن الأزمة هي حدث مفاجئ.

**رابعا : مفهوم الحادث**

يعرف الحادث على أنه شيء مفاجئ وفي الغالب غير منتظر ويختفي أثره لحظة تمامه، كما أن الأزمة لا تعتبر حادث ولكنها تعد إحدى نتائجه .

**خامسا : مفهوم إدارة الأزمات**

تعرف بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية المبذولة لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة". (كيوش التميمي، 2018)

تعليقا على المفاهيم السابقة المرتبطة بمفهوم الأزمة يمكن أن نرى أن جميعها تدور حول ثلاث عناصر أساسية و التي تشترك في الإطار العام لمصطلح الأزمة و هي:

- أ- عنصر المفاجأة : حيث نجده في مفهوم الحادث، غير أنه بعيد عن مفهوم المشكلة كونها تكون تدريجية تفتقر إلى عنصر المفاجأة و التي تؤثر بشكل كبير على صانع الخيار الاستراتيجي.

ب- عنصر التهديد : و يظهر جليا في مفهوم الكارثة، كما أن تأثيره يكون بشكل كبير على استقرار و بقاء المؤسسة

ج- عنصر الوقت: الذي يدخل ضمن مفهوم إدارة الأزمات وهو مهم في جميع مراحل الخيار الاستراتيجي الذي يتطلب السرعة في التنفيذ.

**المطلب الثاني : أهم أنواع الأزمات.**

**الفرع الأول : الأزمات الاقتصادية.**

يمكن أن نفرق بين ثلاث أنواع من الأزمات الاقتصادية التي تحدث في الاقتصاد الرأسمالي وهي:

**أولا : الأزمة الدورية (أزمة فيض الإنتاج)**

التي تسمى أحيانا "الأزمة العامة" فتصيب تكرار الإنتاج، وتشمل كل عملية تكرار للإنتاج والجوانب الرئيسية فيها: الإنتاج والتداول، الاستهلاك والتراكم، وهذا ما يفسر أن الهزات الناجمة عن الأزمة الدورية تكون أكثر عمقا إذا ما قورنت بغيرها من الأزمات. (شطبي، 2010)

**ثانيا : الأزمة الوسيطة (الجزئية)**

تحدث نتيجة لإختلالات وتناقضات جزئية في عملية الإنتاج، غير أنها أقل انتشارا وشمولا من الأزمة الدورية، تنتقل إلى خارج حدود الدولة مشتتة ومنعزلة.

**ثالثا : الأزمة الهيكلية**

تصيب عادة مجال معين من القطاع الاقتصادي مثل أزمة الطاقة، أزمة الغذاء،... وإذا كانت الأزمة الهيكلية تتم على قطاع واحد من القطاعات، فإنه قطاع بالغ الأهمية، كما أن الهيكل لا يمكن أن تتحول إلى أزمة دورية وهذا لعدم شمولها على القطاعات الأخرى. (حساني وحملاوي، 2015)

**الفرع الثاني: الأزمات المالية.**

**أولا : الأزمات المصرفية**

تبدأ الأزمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة وغير متوقعة في طلب سحب الودائع لديه، فيحدث ما يعرف بأزمة السيولة لدى البنك وإذا وقعت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى فيطلق عليها في هذه الحالة أزمة مصرفية، وبخلاف ذلك عندما تتوافر الودائع لدى البنوك وتمتنع تلك البنوك عن منح القروض خوفا من عدم استطاعتها على الوفاء بطلبات السحب تحدث أزمة في الاقتراض، وهو ما يعرف بأزمة الائتمان. (حناشي، 2013).

### ثانيا : أزمات أسواق المال "حالة الفقاعات"

نجد هذا النوع من الأزمات في أسواق المال بسبب ما يعرف اقتصاديا بظاهرة "الفقاعة" أي عند ارتفاع أسعار الأصول بشكل غير مبرر متجاوزة قيمتها العادية، ويقع ذلك عندما يكون الغاية من شراء الأصل هو المضاربة على سعره وليس شراء من أجل الاستثمار لتوليد الدخل، وفي هذه الحالة يصبح هبوط أسعار هذه الأصول قضية وقت فقط، و عندما يكون هناك رغبة قوية لبيع تلك الأصول تبدأ أسعارها في الانخفاض وتسود معها حالات الذعر ويمتد هذا الأثر باتجاه الأسعار لأصول أخرى في نفس القطاع أو في غيرها من القطاعات الأخرى. (شطيبي، 2010)

### ثالثا : أزمة العملة

يطلق عليها في الغالب أزمة الصرف الأجنبي أو أزمة ميزان المدفوعات، وتحدث الأزمة في النقد الأجنبي، عندما تؤدي إحدى هجمات المضاربة على عملة بلد ما إلى تخفيض قيمتها أو إلى انهيار حاد فيها، أو تجبر البنك المركزي على الدفاع عن العملة عن طريق قيامه ببيع كميات كبيرة من احتياطياته أو من خلال رفع سعر الفائدة بنسبة كبيرة. (عقون، 2013)

### الفرع الثالث : الأزمات الصحية.

الأزمة الصحية (Health Crisis): هي نظام صحي معقد يؤثر على البشر في منطقة أو عدة مناطق جغرافية، وقعت أساسا في الأخطار الطبيعية، من مكان معين ويمكن أن تشمل الكوكب بأسره، كما أن للأزمات الصحية آثار كبيرة على صحة المجتمع والاقتصاد بشكل عام. وعليه فإن الأزمة الصحية يمكن أن تكون أزمة غذاء، أزمة بيئية، أزمة معدية و أزمة سامة، ومن أمثلة هذه الأزمات نجد:

- 165: الطاعون الأنطوني.
- 541 : طاعون جستينيان
- 735 : وباء الجدري الياباني.
- 1520 : الجدري.
- 1817 : وباء كوليرا السادس.
- 1855الوباء الثالث.
- 1918 : الإنفلونزا الإسبانية

- 1957 : الإنفلونزا الآسيوية.
- 1968 : إنفلونزا هونغ كونغ.
- 1981: مرض الأيدز .
- 1988 : الحمى الصفراء.
- 2003: التهاب رئوي لا نمطي حاد.
- 2004: أنفلونزا الطيور.
- 2007: طلاء الرصاص على الألعاب الصينية.
- 2008: فضيحة الحليب الصيني.
- 2009: جائحة أنفلونزا الخنازير.
- 2010: زلزال هايتي.
- 2011: تسونامي.
- 2014: وباء إيبولا في غرب إفريقيا.
- 2015: تفشي فيروس زيكا في الأمريكيتين.
- 2020: جائحة كورونا (كوفيد 19).
- ويمكن جمع أهم الأزمات الصحية الأكثر فتكا عبر التاريخ في الوثيقة التالية :

الشكل رقم (02): أشهر الأوبئة على مر التاريخ



المصدر: مجلة القبس عن منظمة الصحة العالمية ، بتاريخ 02 أبريل 2020

## المبحث الثاني : الإطار النظري للخيار الاستراتيجي

يمر الخيار الاستراتيجي بمراحل تسمح للمؤسسة الانتقال إلى الوضع المريح مما يجعلها تتكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في محيطها وهذا بما يضمن استمراريتها وبقائها لمدة أطول.

**المطلب الأول : الخيار الاستراتيجي (المفهوم، المراحل والعوامل ، التصنيفات)**

**الفرع الأول : مفهوم الخيار الاستراتيجي**

يعتبر الخيار الاستراتيجي أحد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تنتهي بتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المؤسسة في المواءمة بين جوانب الضعف والقوة فيها مع الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، التي تتميز اليوم بالتعقيد والديناميكية غير المسبوقة. (البكري والصفال، 2015)

هناك من يرى أن الخيار الاستراتيجي هو: "عملية اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية التي تم استحداثها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل التي تشمل مصفوفة (SWOT) ومصفوفة (BCG)... الخ آخذين في الاعتبار أيضا بعض المعايير النوعية مع المراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المقصودة". (العريفي، 2011)

الخيار الاستراتيجي حسب (Glueck) هو "العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من خلال بدائل إستراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام، أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة". (يونس، الصرن، وصقور، 2016)

من الناحية اللغوية فإن لفظ الخيار مشتق من الفعل اختار ويعود هذا لوجود أكثر من بديل وعلينا اختيار الأنسب أي خيار الشيء أفضله، كما يعني الاصطفاء والتخير. (تمجددين، 2021)

أما (علي رحيم) يرى أن الخيار الاستراتيجي "هو ناتج عملية متسلسلة الخطوات ابتداء من تطوير وعرض البدائل الإستراتيجية وتقويمها لكي تكون أكثر قبولا وممكنة التطبيق وملائمة للظروف التي تعمل بها المؤسسة ومتطابقة مع رؤية ورسالة وأهدافها الإستراتيجية وبيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد أفضل خيار أو قرار استراتيجي في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي". (فرحان وحسوني، 2019)

مما سبق يمكن أن نعرف الخيار الاستراتيجي على أنه: بديل من بين عدة بدائل متاحة لدى المؤسسة، يتم اختياره بناء على رؤى إستراتيجية والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المؤسسة و البيئة التي تعيش فيها.

الفرع الثاني : مراحل الخيارات الإستراتيجية و العوامل المؤثرة في تحديدها.

أولا : مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي

تشهد عملية الاختيار الاستراتيجي ثلاث مراحل والتي يمكن إيجازها في المراحل الآتية: (Smith&Al.1985).

أ- تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة :

تبدأ هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حاليا، وللوصول إلى ذلك يجب النظر إلى مجموعة من العوامل بعضها خارجي كتحديد عدد حالات الاكتساب والتخلص الحالية والموقف الحالي من الفرص والتهديدات البيئية، في حين أن العوامل الداخلية تتمثل في أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها إضافة إلى التوجهات نحو المخاطرة المالية والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.(رشيد وجلاب، 2015)

ب- إجراء التحليل المناسب :

والتي يمكن إيجازها في خمس خطوات :

- اختبار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.
- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
- اختيار أبعاد المصفوفة.
- جمع البيانات وتحليلها.
- المباشرة بعملية التحليل.(داود، 2019)

ج - مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة :

وتعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من

العوامل وهي كالآتي:

1- الموقف التنافسي للمؤسسة :

فالمؤسسات ذات الوضع التنافسي الضعيف سوف تختار الاستراتيجيات التي تتوقع أن تزيد في قوتها أو التي تخرجها كليا من الصناعة، أما إذا كانت المؤسسات ذات موقف تنافسي قوي، فإنها على الأرجح تختار إستراتيجيات النمو (التركيز، التكامل، التنوع).

2- الأهداف :

يجب النظر إلى ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة تتلاءم مع جميع الأهداف الموضوعية بدلا من أهداف محددة.

3- توجهات المدير التنفيذي :

قد تؤثر توجهات المديرين نحو المخاطر في نوع الإستراتيجية المختارة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بدخول صناعات أو أسواق جديدة.

4- الموارد المالية :

حيث أن المؤسسة ذات الموارد المالية الكافية يمكن أن تعتمد على استراتيجيات النمو والعكس بالنسبة لذات الموارد المحدودة.

5- ردود أفعال أصحاب المصلحة :

يمكن أن يكون هناك تناقض بين توجهات المؤسسات ورغبات المستهلكين وبالتالي قد يدفع المؤسسة إلى اعتماد إستراتيجية مخالفة أو العكس قد لا ترغب المؤسسة فقد شريحة معينة من زبائنها لولائهم لمنتجات أو خدمات معينة وهذا ما يحد من حرية المؤسسة في اختيار البديل الملائم لها وبالمقابل قد تحد قوانين الدولة المتعلقة بمنع الاحتكار من حرية بعض المؤسسات في إجراء التحالفات أو الاندماجات.

6- الولاء للإستراتيجية السابقة :

إن هذا الولاء يؤدي في أغلب الأحيان إلى الاكتفاء بالإستراتيجية الحالية وعدم اختيار إستراتيجية جديدة. (تمجددين، 2021)

ثانيا : العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية المؤسسة ، وبالرغم من الاختلاف في آراء الكتاب حول تلك العوامل فإن هناك اتفاق في الإطار العام، وأهم العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي و المتمثلة في:

أ- الأهداف (Objectives) :

بحيث عند اختيار البديل الاستراتيجي يجب النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (عاما أو خاصة، رئيسية أو فرعية، طويلة الأمد أو قصيرة الأمد).

**ب- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية :**

من خلال الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمؤسسة تهدف إلى استغلال الفرص البيئية المتاحة أمامها أو اختيار البديل الاستراتيجي الملائم الذي يخفف من الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

**ج - العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف :**

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بموقف المؤسسة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والهيكل التنظيمي، وهذا لما لها من تأثير مباشر عند وضع الخيارات الإستراتيجية.

**د - العوامل المرتبطة بفلسفة المؤسسة :**

والمتمثلة في نمط الإدارة وهيكلها التنظيمي، كذلك القيم والثقافة التنظيمية السائدة فيها، إضافة إلى العوامل السلوكية ونقصها بها الاتجاهات وميول الأفراد العاملين. (مطك، 2005)

**الفرع الثالث : تصنيف الخيارات الإستراتيجية.**

إن تصنيف الخيارات الإستراتيجية وفق ثلاث مستويات يعتبر أكثر اعتماداً لدى أغلب الباحثين ويشمل هذا التصنيف خيارات في المستوى الكلي وخيارات في مستوى الأعمال وكذلك في المستوى الوظيفي.

**أولاً : الخيار الاستراتيجي على المستوى الكلي**

**أ- خيارات الاستقرار :**

يلتزم هذا الخيار المنظمات التي تعرف نجاحاً باستخدام إستراتيجياتها المعهودة، وعندما تقرر أن لا تفعل شيئاً جديداً، بل الاعتماد على مصادر النجاح السابق، كما أن هذا النوع من الخيار يناسب المؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها لأن هناك عدد قليل من الفرص والتهديدات.

وتتبع المؤسسة هذا الخيار عندما :

- تواصل تحقيق الأهداف نفسها.

- تخدم نفس الأسواق المستهدفة.

- تركز على اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق تحسينات تدريجية في أدائها. (البكري و الصقال، 2015).

**ب- خيارات النمو و التوسع :**

تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية من خلال الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المؤسسة عندما :

- تحاول التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية أو الدخول في سوق جديدة بهدف زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح عالية.
- التركيز في القرارات الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي. (دعاس وأمن، 2020).

**ج- خيار إعادة التمرکز في الأنشطة الأساسية :**

تعتمد المؤسسات على اختيار إستراتيجية إعادة التمرکز عندما تصادف أزمات طارئة ترغب تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض الأنشطة أثناء أوقات الأزمة، والقصد بإعادة التمرکز هنا محاولة تقليص عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت.

ومن بين الأسباب التي تدعو المؤسسة لانتهاج هذه الإستراتيجية:

- انخفاض الحصة السوقية.
- تدفق نقدي سلبي لبعض وحدات الأعمال.
- إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق متدهور مؤقتاً.
- انخفاض معدل تحقق الأهداف. (تمجددين، 2021)

**د- الاستراتيجيات المركبة :**

تستطيع المؤسسة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية (إستراتيجيات الاستقرار، النمو، الانكماشية)، أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتماشى ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

وبصفة عامة تلجأ المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الآتية :

- عندما تمارس المؤسسة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تخلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر.
- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني الإستراتيجية المركبة.
- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المؤسسة. (مطلب، 2005)

ثانيا : الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

حسب بورتر هناك ثلاث إستراتيجيات شاملة يمكن تطبيقها على المنتج أو مجال النشاط وهي إستراتيجية السيطرة على التكاليف، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كالآتي:(نحاي و قويدر، 2022)

أ- إستراتيجية السيطرة على التكاليف:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس مفاده أن سعي المؤسسة لتقييم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة، عن طريق محاولتها تغطية نسبة كبيرة من إجمالي السوق، من شأنه أن يكسب هذه المؤسسة ميزة تنافسية معبر عنها بثلاثة مؤشرات هي :

- الحصول على أرباح و دفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- حماية المؤسسة من ضغوطات المنافسين لا سيما تلك الخاصة بالأسعار.
- التصدي للمنتجات البديلة، إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة ما دامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة. (رشيد وجلاب، 2015)

ب- إستراتيجية التمييز:

يركز هذا الخيار على تقديم المنتجات أو الخدمات بصفة مميزة عن تلك المتوفرة في السوق المنافس من حيث نوعيته، وتوضح هذه الإستراتيجية جليا في صناعة السيارات، بحيث يعتمد المنتجون على تقديم الفريد من نوعه إلى السوق، كذلك هناك التمييز بالحجم، المرونة، والتسليم أو تمييز أكثر من هدف من هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال إذا كان التمييز في المرونة والتسليم أي الاستجابة العالية للتغيير مع الاستجابة العالية في الإيفاء بمواعيد التجهيز. (بني حمدان وإدريس، 2007)

ج- إستراتيجية التركيز:

ترتكز هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. (الغالي وإدريس، 2009)

### ثالثا : الخيار الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

تتم الاستراتيجيات الوظيفية بمجال وظيفي معين يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها منظمات الأعمال مثل (التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية والمالية...).

ويمكن شرحها كالآتي:

#### أ- إستراتيجية التسويق:

ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، السعر، الترويج وقنوات التوزيع أي ما هي القنوات التوزيعية للمنظمة؟ وما هي مناطق البيع؟ و ما هو السوق المستهدف؟ وما هي سياسة الأسعار؟ كما أنه من الضروري القول أن الدراسات الخاصة بسوق المستهلكين وسلوكهم تعتبر مدخلات مهمة للتكيف مع مفردات هذه الإستراتيجية. (بني حمدان وإدريس، 2007).

#### ب- إستراتيجية الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة .

إن الهدف الرئيسي لاستخدام الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وتشمل إستراتيجيات الموارد البشرية عدة إستراتيجيات فرعية أهمها:

- إستراتيجية لتخطيط احتياجات الموارد البشرية.
- الإستراتيجيات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية.
- إستراتيجية التدريب.
- إستراتيجية المتعلقة بالنقل والترقية للأفراد والعاملين.
- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها. (داود، 2019)

#### ج - إستراتيجية التمويل:

إن وظيفة التمويل هي ليست محددة بإدارة النقدية فقط بل تستخدم كذلك في القرارات المتعلقة باستثمارات رأس مال.

- وتهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وأهم مكونات إستراتيجية التمويل:
- إدراك طبيعة أسواق المال الحالية، وفرص التمويل المتاحة للاختيار من بينها، من أجل تقليل المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا.
  - وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار.
  - تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الأرباح.(مطلق، 2005)

#### د - إستراتيجية البحث والتطوير:

حيث يقوم قسم البحث والتطوير بتصوير أفكار المنتجات الجديدة وتطويرها إلى أن تصل المنتجات إلى الإنتاج الكامل وتدخل السوق، وفي السنوات الأخيرة ازداد التأكيد على أهمية البحث والتطوير في إضافة القيمة من خلال روابطه الداخلية بوظيفتي التصنيع والتسويق.(بني حمدان وإدريس، 2007)

#### المطلب الثاني: إستراتيجيات التنوع

##### الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التنوع

تعتبر إستراتيجية التنوع إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الرائدة إضافة إلى أنها تعد إستراتيجية أقل مخاطرة وتتماشى مع مختلف التغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء في ظل الظروف العادية أو أثناء الأزمات.

تطبق إستراتيجية التنوع بأقسامها المترابطة وغير المترابطة بغية حصول المؤسسة على فرص من خلال زيادة الحصة السوقية أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة وهذا ما يمنحها مركز تنافسي قوي و الذي يسمح لها بزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح معتبرة.

بالمقابل يرى (Rumelt) رفقة العديد من المفكرين أن إستراتيجية التنوع هي: مجموعة من مجالات الأنشطة أو الأعمال المنفصلة والتي باستطاعة المؤسسة تسييرها بشكل مستقل عن باقي المجالات الأخرى من النشاط بمعنى ولوج المؤسسة في مجالات جديدة من النشاط أو تقديم منتج أو خدمة في سوق جديد.

أما (Peter Doucker) كان له رأي فيما يخص إستراتيجية التنوع حيث أكد أن كل الأعمال لابد لها أن تمتلك حيزا أو تكون هي القائد فيه ولهذا من الضروري أن تكون كل الأعمال متخصصة في مجال معين، غير أنه وجب عليها أن تسعى للاستفادة بما هو أكثر من ذلك التخصص أي تنوع أعمالها مع العمل على تحقيق التوازن بين التخصص والتنوع لضمان الزيادة في السوق.

على ضوء التعاريف السابقة نلاحظ أن إستراتيجية التنويع تقوم على:

- تنويع المنتجات أو الخدمات.

- اقتحام أسواق جديدة.

كما يمكن القول أن إستراتيجية التنويع مع نجاعة تطبيقها في أغلب المؤسسات الاقتصادية الناجحة وخصوصا في الظروف العادية، فإنها أثبتت أيضا أنها مهمة حتى في ظل الظروف غير العادية سواء من خلال تحقيق الميزة التنافسية أو قدرتها على مواجهة الأزمات.

### الفرع الثاني: أنواع إستراتيجيات التنويع

تطبق إستراتيجية التنويع بهدف تحقيق النمو والتوسع عن طريق زيادة الإنتاج والمبيعات، ويمكن تقسيم

استراتيجيات التنويع حسب ثلاث أنواع :

أولا : حسب الترابط

أ- التنويع المترابط:

ويقصد به أنه تدخل المؤسسة في بعض المجالات الجديدة بالأعمال شريطة أن تكون هذه الأعمال مرتبطة إستراتيجيا بالمجال الحالي الذي تنشط فيه.

ويمكن للمؤسسة أن تستغل ميادين القوة التي تمتلكها كوسائل للتنويع في صناعة جديدة ذات صلة بالصناعة الحالية.

وتعد أحد الاستراتيجيات التي تمارس في الأسواق النامية والتي تعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأصلية، ويراه الزبائن أنه أحد المنتجات التي تدخل في تشكيلة المنتجات الرئيسية للمؤسسة، كما أن لارتباط الذي يتم بين المنتجات الجديدة وأعمال المؤسسة يكون في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجية المعتمدة أو فيما يخص الإنتاج.

ب- التنويع غير المترابط :

و يتحقق هذا عندما تقدم المؤسسة على الدخول في أنشطة جديدة بعيدة عن النشاط الأساسي لها وعلى سبيل المثال عندما تستثمر شركة طيران في صناعة الأدوية الصيدلانية.

ومن أهم الأسباب لتبني هذه الإستراتيجية نجد الدافع المالي حيث تستغل المؤسسة الأرباح المحققة في ميدان معين من أجل تمويل ميادين أخرى.

ثانيا : حسب المصدر

أ- التنوع الداخلي :

تستند إستراتيجية التنوع الداخلي على دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي عادة ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية ويتم ذلك من خلال تطوير هذه المجالات الجديدة بنفسها وبالاعتماد على مواردها الذاتية كالتوسع في المنتجات وذلك بطرح المنتجات الجديدة والقديمة معاً، بحيث تستغل سمعتها وقنوات توزيعها التي تمتلكها في تسويق المنتجات الجديدة واكتساب حصص سوقية جديدة.

وكمثال: شركة (M<sub>3</sub>) حيث كانت بداياتها بصناعة أوراق الصنفرة وبعد تكثيف جهود البحث والتطوير من خلال العمل على تطوير نوع الورق حيث توصلت إلى إنتاج الشريط اللاصق وإنتاج شرائط تسجيل الفيديو والأفلام متنوعة الطبقات والتقنيات المرتبطة بصناعة شاشات أجهزة الحاسب (LCD).

ب- التنوع الخارجي :

و يتم عند الاتجاه للاندماج مع مجموعة أو مؤسسة أخرى تقوم بنشاط مختلف، كذلك عند انضمام مؤسسة أخرى تتماشى مع موقف المؤسسة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام النشاط الأساسي، وعليه فإنه يقصد بإستراتيجية التنوع الخارجي اقتحام المؤسسات في بعض مجالات الأعمال الجديدة التي في العادة ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي والذي يكون إما عن طريق الشراء أو الاندماج أو الاستحواذ.

ومن أهم الدوافع التي تجعل المؤسسات تطبق إستراتيجية التنوع الخارجي:

- زيادة القيمة السوقية لأسهمها.
  - الاستفادة من بعض الموارد المباشرة كالتجهيزات الإنتاجية.
  - الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة عكس لو تم إنفاقها في مجالات التنوع الداخلي.
  - التخفيف من بعض الأعباء الضريبية.
- وعلى العموم يعتبر التنوع غير المترابط توجهاً مالياً بشكل أساسي لتكوين قيمة المساهمين والمقابل فإن التنوع المترابط هو توجهاً إستراتيجياً.

ثالثا : حسب الاتجاه

أ- التنوع الأفقي :

ويطلق عليه أيضا التنوع الإرتكازي وهو استعمال نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة متشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تستطيع المؤسسة من استغلال جميع الموارد الممكنة لتحقيق النمو في أنشطة وإقامة علاقة متينة مع العملاء.

ب- التنوع الرأسي :

يشمل التنوع الرأسي الأمامي والخلفي وذلك عن طريق دخول المؤسسات في أعمال جديدة سواء كانت مترابطة أو غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها. فالتكامل الرأسي الخلفي يمكن المؤسسة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد وبالتالي التحكم بدرجة عالية على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

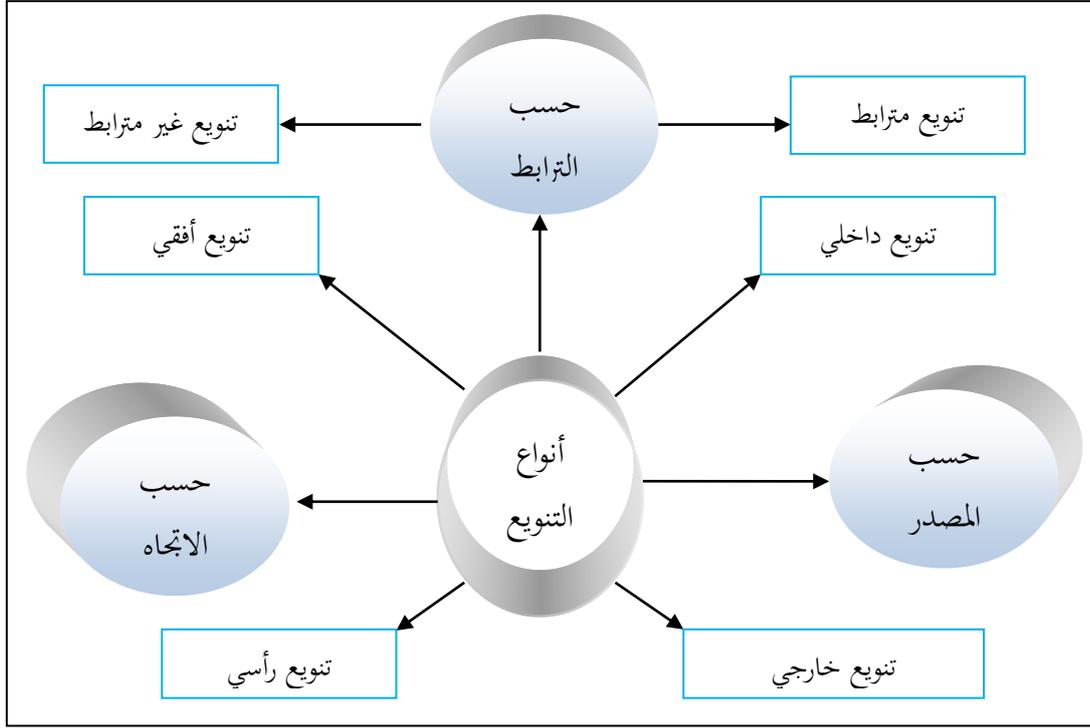
في حين أن التكامل الرأسي الأمامي يؤمن منافذ التوزيع لمنتجات المؤسسة، إضافة إلى أنه وسيلة فعالة للرقابة على منافذ التوزيع وكيفية بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع وتعتبر إستراتيجية التكامل الرأسي مكلفة في تسييرها إذا ما قورنت بإستراتيجية التنوع غير المترابط.

بناء على ما تم تقديمه حول إستراتيجية التنوع يمكن القول أن المؤسسة عندما تريد التوسع في عملياتها بشكل يتوافق مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المترابط وفي المقابل إذا لم يوجد أي علاقة بين العمليات القديمة والجديدة فإننا أمام إتباع المؤسسة إستراتيجية التنوع غير المترابط.

أما إذا سعت المؤسسة إلى العمل على تطوير مجالها الداخلي فهي أمام التنوع الداخلي، كما يمكن للمؤسسة أن تندمج مع مؤسسة أخرى إذا ما اتبعت إستراتيجية التنوع الخارجي.

وعند قيام المؤسسة بإضافة عدة وحدات من نفس النوع فهي تتبع إستراتيجية التنوع الأفقي، ومن جهة أخرى نجد إستراتيجية التنوع الرأسي وبالأخص التنوع الأمامي عندما تريد المؤسسة التحكم في العمليات السابقة، و الشكل الموالي يوضح أنواع استراتيجيات التنوع:

الشكل رقم (03): أنواع استراتيجيات التنويع



المصدر : رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص144

### الفرع الثالث : أهم طرق قياس خيار التنويع

إن خيار إستراتيجية التنويع كما ذكرنا سابقا عدة أنواع حيث نجد التنويع المترابط وغير المترابط كذلك التنويع الداخلي والخارجي إضافة إلى التنويع الأفقي والرأسي.

ولمعرفة أثر أزمة كوفيد19 على خيار التنويع في المؤسسة فمن الضروري البحث عن طرق لقياس هذا الأثر فرغم أن أغلب الطرق تبحث في قياس العلاقة بين التنويع والأداء فإننا سنحاول تكييف هذه الطرق لدراسة العلاقة بني أزمة كوفيد19 وخيار التنويع.

وبناء على دراسات الإدارة الإستراتيجية التي استعملت منذ 1974 معيارا يستند على أعمال Ramelt ويتم قياس التنويع بعدة طرق نذكر منها :

#### أولا : طرق القياس المستمرة

إن دراسات الاقتصاد الصناعي المرتكزة أساسا على درجة التنويع في المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم

المقاييس الشائعة :

أ- مؤشر بيرى (BERRY) :

وهو مؤشر كمي لقياس التنوع ويقال أن هذا المؤشر مقياس هيرشمان - هيرفندال للتركيز وهو يأخذ المعادلة

التالية :

$$IB = 1 - \sum_{i=1}^n P_i \times P_i$$

IB : مؤشر بيرى.

Pi : النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو إجمالي المبيعات المؤسسة في جميع المنتجات.

علما أن :

- إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا فإن  $P_i=1$  ومن ثم فإن  $IB=0$  وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا 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 فإن:

$$IB=1-1/K$$

يقدم هذا المؤشر وزنا أكبر للأنشطة ذات الأهمية النسبية المنخفضة، لكن لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

ب- مؤشر أنتروبي (Entropie) :

ويأخذ هذا المؤشر المعادلة التالية :

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i \ln(1/P_i)$$

DT = مؤشر أنتروبي.

Pi = النصيب النسبي للمؤسسة.

إن هذا المؤشر يعطي أهمية أقل للمؤسسات ذات الحجم الأكبر وأهمية أكبر للمؤسسات ذات الحجم

الأقل. وما يميز هذا المؤشر أنه يدرس مستوى العلاقات المتبادلة بين النشاطات المتعددة في المؤسسة حيث :

يأخذ القيمة صفر في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد والقيمة (n) In في حالة توزيع رقم أعمال

المؤسسة بشكل متساو على عدد من الأنشطة (n) وتصبح هذه الحالة  $DT = \ln(n)$ .

ثانيا : طريقة القياس المتقطعة

أجرى Rumelt بالاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنوع وذلك بقياس درجة

التنوع بمعدلات تقيس مستويات النشاط أو الأنشطة إلى رقم الأعمال الكلي وهي :

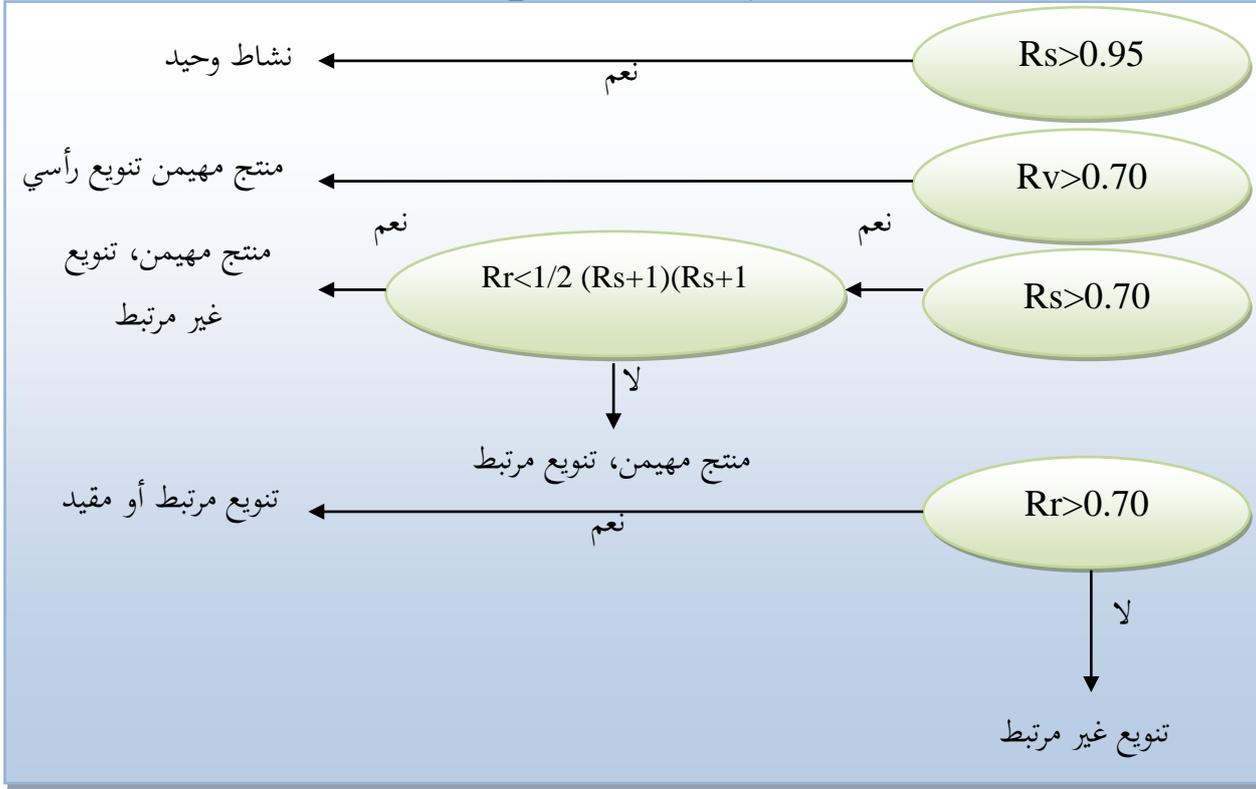
- معدل التخصص ويرمز له بـ RS ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الكلي.
- الارتباط ويرمز له بـ RC ويقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.
- معدل العلاقة ويرمز له بـ Rr ويحسب بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.
- معدل الارتباط الرأسي ويرمز له بـ Rv ويحسب بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

وانطلاقا من حساب معدلات نحصل على تصنيفات المؤسسة كالاتي : (سامر، 2016، ص18)

- مؤسسة ذات نشاط وحيد نختص =  $R_s > 0.95$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنوع رأسي =  $R_v > 0.70, 0.95 > R_s > 0.70$ .
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنوع مقيد =  $R_c < (R_r + R_s) / 2, 0.35 > R_s > 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنوع مقيد =  $R_c < (R_v + R_s) / 2, R_s < 0.70, R_v > 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنوع غير مترابط =  $R_r < 0.70$ .
- مؤسسة ذات تنوع مترابط =  $R_c < (R_v + R_s) / 2, R_s < 0.70, R_r > 0.70$ .

ويمكن تلخيص نموذج (Rumelt) في المخطط التالي:

الشكل رقم (04) : مخطط نموذج (Rumelt)



المصدر : عمر تيمجغدين، 2013 صفحة 27.

### المطلب الثالث: أدوات تقييم الخيار الاستراتيجي.

إن أمام أي مؤسسة بدائل إستراتيجية متنوعة تسمح لها بتحديد معاملها على المستوى الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والبيئة الداخلية و الخارجية لها، ومن أجل تقييم هذه البدائل و اختيار أفضلها و يجب الاستعانة بمجموعة من الأدوات أهمها :

- أدوات التحليل المصفوفي.
- أدوات القوى التنافسية الخمس لبورتر.
- أداة التحليل (SWOT).

### الفرع الأول: أدوات التحليل المصفوفي

إن أدوات التحليل المصفوفي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الخيار المناسب، كما أن هذه الأدوات بنوعها

الكمي والكيفي لها القدرة على معرفة جاذبية الصناعة وكذا الموقع التنافسي انطلاقاً من أبعادها المتعددة.

أولاً : نموذج BCG :

عرضت شركة الاستشارات الإدارية (BCG) (Boston Consultin Group) نموذجاً لتقويم وحدات

الأعمال الإستراتيجية في المنظمات، ويحتوي هذا النموذج على بعدين أو محورين رئيسيين هما:

- المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية.
- المحور العمودي وهو نمو السوق، وتجزأ المجموعة إلى أربع خانات تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامات الاستفهام، البقرة الحلوب، الكلاب وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

- الشكل رقم (05): مصفوفة (BCG) :

معدل نمو السوق	النجوم	علامات الاستفهام
	البقرة الحلوب	الكلاب

الحصة السوقية

**Source :** Dess, Grogory G and Lumpki. GT (2003) Strategic Management Creating Competitive Advantages. Mc Graw-Hill Irwin, New York, p 207

أ- الخانة الأولى : علامات الاستفهام

وهي أنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع و الإستراتيجية المناسبة غير محددة وعادة ما نجد في هذه الحالة السلع الجديدة والأعمال وهي في بداياتها، ولكن استمرار هذه المنتجات يتطلب تخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها.

وعليه يمكن إتباع إحدى الخيارات الإستراتيجية التالية :

- إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية.
- إتباع إستراتيجيات الانكماش، بالمحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- إتباع إستراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي. (صقور و الصرن، 2018)

ب- الخانة الثانية: النجوم

تشير النجوم إلى وجود أفضل الفرص لنمو المبيعات وزيادة الأرباح، ولذلك فإن القطاع الذي يتميز بحصة سوقية نسبية مرتفعة، ونمو مرتفع لمبيعات الصناعة، سوف توجه إليه استثمارات كبيرة للحفاظ على مستوى الأداء المحقق وبالنسبة للإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في المؤسسة التي تقع في هذه الخانة هي: إستراتيجيات النمو والتوسع بأشكالها المتنوعة. (حسين و عباس، 2018)

ج- الخانة الثالثة : البقرة الحلوب

والتي تعني وجود تدفقات نقدية فائضة عن الحاجة ويكون النمو منخفض مع ارتفاع الحصة السوقية النسبية، كما يمكن القول أن إستراتيجيات النمو والتوسع بجميع أشكالها تعد أكثر ملائمة ويمكن تطبيقها بالنسبة للمنظمات التي تتواجد في هذه الخانة، في حين إذا أصبحت البقرة الحلوب ضعيفة وجب تطبيق إستراتيجيات التخفيض والانكماش. (حسين و عباس، 2018)

د- الخانة الرابعة : الكلاب

تتسم وحدات الأعمال والمنتجات التي تقع في هذه الخانة بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق ولذلك لا فائدة من الاحتفاظ بهذا الاستثمار، وتتميز تلك المنظمات التي تقع في مثل هذه الخانة بالانخفاض الحاد في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المؤسسة وبالتالي عزوف كبير من المستهلكين على منتجات هذه المؤسسة، وعليه فإن أنسب خيار إستراتيجي

للمنظمات التي توجد في هذه الحانة هو إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو التصفية أو الهندرة.

وبصفة عامة فإن مصفوفة (BCG) تساعد في تحديد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق موارد نقدية بغية استخدامها بكفاءة لتحقيق أرباح عالية في المستقبل. (صقور والصرن، 2018)

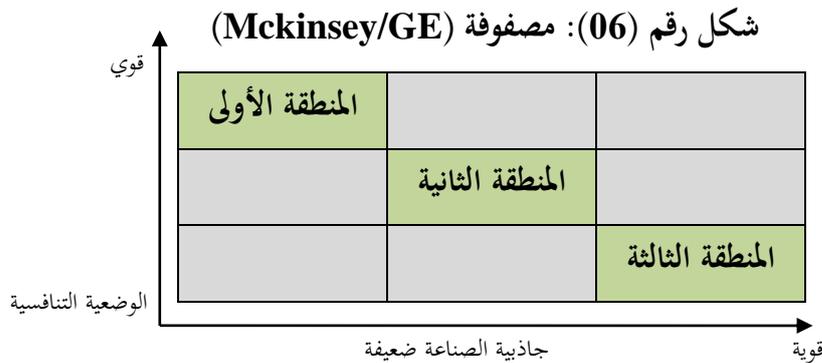
### ثانيا : نموذج ماكنزي (McKinsey)

طور هذا النموذج في سبعينيات القرن الماضي من قبل مجموعة ماكنزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ولذلك سمي أيضا بنموذج (McKinsey/Ge)، تعتمد هذه المصفوفة في تقييمها على محورين:

- المحور الأفقي : جاذبية النشاط، حيث لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.

- المحور العمودي: المركز التنافسي، إذ تقاس بقدرة المؤسسة في السيطرة على عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.

ويمكن شرح هذه المصفوفة من خلال الشكل التالي:



Source : Aroldo C.Hax and SicolalalS.Majluf, 1984, p 156

وتقسم الوضعيات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال إلى ثلاث مناطق:

أ- المنطقة الأولى : إذا كان النشاط في هذه المربعات فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة

إنفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في أعمالها. (قاصب، 2019)

ب- المنطقة الثانية : تتموضع فيها الأنشطة ذات أبعاد (قوي/ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو

(ضعيف/ضعيف) في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، في هذه الحالة يلزم على المؤسسة أن تتوخى

الحذر، وتنفق بحذر في الاستثمار وأن تراقب الوضعية التنافسية باستمرار. (بوغاري، 2016)

ج- المنطقة الثالثة : إذا كان النشاط على مستوى هذه المربعات فمن الضروري على منظمة الأعمال أن تتوقف،

فالنشاط ضعيف لذا فعلى المؤسسة أن تتخلص منه.

وللعلم فإن هذه المصفوفة جاءت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة (BCG)، حيث تقوم على درجة

جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، ولا تستخدم معدل نمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية

الصناعة، وأيضاً فهي لا تعتمد على حصة المؤسسة في السوق. (قاصب، 2019)

### ثالثاً : نموذج (ADL)

هو نموذج تم اقتراحه من قبل مكتب الدراسات الأمريكية (Arthur D. Little)، تعتمد هذه المصفوفة

على بعدين استراتيجيين هما :

- درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع) .

- الوضعية التنافسية .

كما تختلف مصفوفة (ADL) جذريا عن مصفوفة (BCG) وذلك في اختيار المعايير المتعلقة بتقدير

الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع. (عباش ونور الهنا، 2017)

### شكل رقم (07): مصفوفة (ADL)

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوية				
مناسبة		4م	3م	2م
مقبولة				
حدية (ضعيفة)			1م	

Source: Garidaldi Gérard, Analyse stratégique, Editions d'organisation, Saint-Germain France, Troisième édition, 2008

وبناء على الشكل السابق يمكن شرح البعدين:

أ- **البعد الأول:** ويخص درجة نضج الصناعة وهو يتعلق بالفائدة أو الأهمية التي يحققها القطاع الاقتصادي أو المخاطر المرتبطة به، وفيما يخص هذا البعد فإن مكتب آرثر يعتبر أن قطاع الصناعة يمر خلال حياته عبر أربع مراحل كما في دورة حياة المنتج وهي تتمثل في كل من الانطلاق، النمو، النضج والانحدار. (قاصب، 2019)

ب- **البعد الثاني:** الوضعية التنافسية للمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى خمس وضعيات (kamel, 2002):

1. **مسيطرة:** والتي لها القدرة على رقابة سلوك المنافسين إضافة إلى امتلاكها خيارات إستراتيجية أكثر شمولاً واستقلالية عن باقي منافسيها.

2. **قوية:** وهي الوضعية التي تبين أن المؤسسة قادرة على إتباع سياسة معينة دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل.

3- **مناسبة:** والتي على ضوءها وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة بغية تطبيق إحدى استراتيجياتها، كما أن لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة

4- **مقبولة:** وتبين أن الأداء غير كاف لتبرير مواصلة النشاط، كذلك وجود عدد مهم من المنافسين، كما أن هناك حظ متوسط للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجال الطويلة.

5- **حدية:** والتي تعبر على أن الأداء غير مرضي في الوقت الراهن لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية، وزيادة على كل ذلك إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية.

**الفرع الثاني: أدوات القوى التنافسية الخمس لبورتر.**

تعتبر القوى التنافسية الخمس من أبرز إسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، حيث يتم من خلالها التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تنعكس على أعمالها و مردوديتها بشكل كبير. (حجازي و عبداوي، 2015)

كما أن هذه القوى تظهر بالشكل التالي:

شكل رقم (08): القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر : عبد الرزاق بن الحبيب (2002) اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية

#### أولا : الداخولون الجدد

ويقصد بذلك احتمال دخول منافسين جدد، حيث يحمل الداخولون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن التغاضي عنها، تكون لهم الرغبة في السيطرة على حصص السوق، كما يمكن أن نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز تمنع دخول منافسين جدد لهيكل الصناعة وهي:

- اقتصاديات الحجم.
- تميز منتج.
- الاحتياج إلى رأسمال.
- تكاليف التبديل.
- الوصول إلى قنوات التوزيع.
- السياسة الحكومية. (خلوي، 2021).

ثانيا : القوة التفاوضية للزبائن

ونقصد بهم كل من:

- المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.
- المؤسسات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة.
- إن المشترين يكونوا أكثر قوة في الظروف التالية:
- عدد المشترين أقل من المؤسسات.
- تميز المشترين بقدرة شرائية كبيرة.
- عندما يعتمد عرض الصناعة على المشترين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات وهنا نقصد حالة إنتاج ما يتم طلبه.
- قدرة المشتري على التحول من مؤسسة لأخرى دون خسائر.
- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتري لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في نفس الوقت.
- عندما يكون باستطاعة المشترين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم عن طريق عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة. (بن عمر و ضيف، 2022)

ثالثا : القوى التفاوضية للموردين

- إن الموردين يسعون دائما على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية :
- العرض أكثر تركيزا من الطلب.
  - عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول موردين جدد.
  - انخفاض العرض.
  - عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها.
  - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ضرورية وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة.
  - عندما تكون باستطاعة الموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.
  - عندما تتحمل المؤسسات العاملة في الصناعة نفقات عالية إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين.
  - إذا تحصل الموردون على معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة. (حجازي و عبداوي، 2015)

#### رابعاً : تهديد المنتجات البديلة

إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تشبع احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها منتجات المؤسسة لتشكل تهديدا للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة خاصة وأنها تتميز عادة بتكاليف أقل، كما تزداد أهمية هذه المنتجات كلما اقتربت من سعر ووظائف المنتجات الحالية. (شناي، 2022)

#### خامساً : حدة المنافسة في القطاع

ويقصد بذلك الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، وإذا كانت تملك منافسة ضعيفة فإن الفرصة ستكون سانحة للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح كبيرة، في حين إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار. ويمكن للصراع التنافسي أن يتم وفق الأشكال التالية:

- استخدام السعر.
- تصميم المنتج.
- الإنفاق على الترويج والإعلان.
- جهود البيع المباشر.
- خدمة ما بعد البيع. (بن عمر وضيف، 2022)

#### الفرع الثالث: أداة التحليل (SWOT)

يعتبر تحليل (SWOT) أداة إستراتيجية مهمة لأنه يقوم بتحليل قدرات المؤسسة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وسميت (SWOT) اختصاراً للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصرها والمتمثلة في: القوة (Strength)، الضعف (Weakness)، الفرص (Opportunities)، التهديدات (Threats). (بوعشة و غربي، 2017)

#### أولاً : التحليل الخارجي (فرص وتهديدات)

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة المراقبة، وبصفة عامة يجب على الشركة تحليل كل من البيئة الكلية (الديموغرافية البيئية والاقتصادية... الخ) والتشغيلية (العملاء والمنافسين، قنوات التوزيع والموردين)، ومعرفة جميع الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بالنسبة للشركة. (بطاهر ومخفي، 2017)

أ - الفرص :

هي التغيرات الملائمة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيا عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يسمح لها أن تكون متميزة عن منافسيها وتصبح أكثر جاذبية للزبائن وباستطاعتها تقديم ما يحتاجونه من منتجات. (بخدة، 2019)

ب - التهديدات :

هي العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على أداء الشركة ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية. (بن ستره وشيشة، 2021)

ثانيا : التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

ويقصد به مجال من مجالات النشاط تحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف، كأن يدرس المهارات في عدة مجالات (التسويق، التمويل، الإنتاج والموارد البشرية). (بطاهر ومخني، 2017)

أ - نقاط القوة :

القوة هي نشاط تقوم به المؤسسة بشكل خاص أفضل من منافسيها وهي تتمثل في النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة واقتدار، ومن عوامل قوة المؤسسة امتلاك الموارد المالية وسهولة الحصول عليها، إضافة إلى توفر مستوى عال لديها من التكنولوجيا، وموارد بشرية، قادرة على إدارة هذه الموارد ومن ثم فإن عوامل قوة المؤسسة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضرا ومستقبلا. (بن ستره وشيشة، 2021)

ب - نقاط الضعف :

هي العوامل التي تؤدي إلى عدم القدرة على الاستفادة من الفرصة أو أنها عرضة للتهديد. إن تحديد نقاط الضعف يجب أن لا يقتصر فقط من وجهة نظر المؤسسة ، بل كذلك من الضروري أن يتم من وجهة نظر عملاء المؤسسة ، وبالرغم من صعوبة اعتراف المؤسسة بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة. (بخدة، 2019)

إن أي عنصر من العناصر السابقة (فرص - تهديدات / قوة - ضعف) يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وبناء على هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تتبع الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من ضعف أو قوة وما تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. (أولاد حمودة وطويطي، 2021)

### المبحث الثالث: أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة (نماذج ونظريات)

قصد معرفة الأثر الذي سببته أزمة كوفيد19 على المؤسسات الاقتصادية العالمية، فإنه يستوجب علينا معرفة الأثر على المستوى الاستراتيجي ونخص بالذكر الخيار الاستراتيجي لهذه المؤسسات. ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة بعض الاستجابات الإستراتيجية لأهم الشركات العالمية مع تقديم أهم الحلول والاقتراحات الممكنة.

#### المطلب الأول : مفهوم أزمة كوفيد 19 وأهم النماذج عن أثرها على الخيارات الإستراتيجية لشركات عالمية: الفرع الأول : مفهوم أزمة كوفيد19

تعرف منظمة الصحة العالمية فيروسات كورونا على أنها فصيلة من فيروسات كورونا تسبب حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتفاوت حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى أمراض أشد وخامة على سبيل المثال متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (السارس) وينجم عن فيروس كورونا المكتشف مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). (زيادي وبن جروة، 2020)

كما أن أول حالات عدوى بشرية بمرض كوفيد19 في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019. (المهرش، 2020) وما لبث أن إنتشر هذا الفيروس على مستوى جميع أنحاء العالم كافة متحديا مايقارب ثمانية مليارات نسمة، واعتبر حالة وبائية عالمية لم تنجونه أي دولة على هذه الأرض فصارت جائحة وبائية أحدثت ذعرا كبير لم يسبقه أي وباء آخر في التاريخ البشري، الأمر الذي نجم عليه خسائر اقتصادية بالمليارات ناهيك عن الخسائر البشرية حيث أصبح العالم من قرية كونية واحدة إلى بؤرة كورونية واحدة. (عمر، 2020)

#### الفرع الثاني : أهم النماذج عن أثر أزمة كوفيد 19 على الخيارات الإستراتيجية لشركات عالمية

##### أولا : شركة (Seegene) الكورية

هي شركة رائدة عالميا في تطوير التقنيات الجزيئية متعددة الإرسال والتشخيص الجزيئي السري المتعدد (M-MODX)، وتقنيات التمكين الأساسية لـ (Seegene-DPO<sup>TM</sup>) و (TOCE<sup>TM</sup>) و (MUDT<sup>TM</sup>) وهي التقنيات الأساسية لاختبارات (M-MODX) والتي يمكنها في نفس الوقت الكشف عن أهداف متعددة بدقة عالية.

كما تكشف منتجات (Seegene) مسببات الأمراض المختلفة بموثوقية و فعالية كبيرة.

وخلال أزمة كوفيد 19 فإن الخيار الإستراتيجي الذي اتبعته الشركة هو الانتقال من إستراتيجية التنويع إلى إستراتيجية التركيز وذلك من خلال اتخاذ المدير التنفيذي للشركة قرارا سريعا بالتخلي عن جميع الأعمال الأخرى والتركيز على صنع مجموعات اختبار فيروس كورونا، توقف إنتاج أكثر من 50 منتجا من منتجات الشركة مؤقتا لمدة أسبوعين، بغية توجيه 395 موظف من موظفيه للعمل على هذا. (خلوي وشریط، 2020)

### ثانيا : شركة ستاربكس (Starbucks)

هي شركة مقاهي أمريكية بدأت عام 1971 في سياتل بولاية واشنطن على يد ثلاثة شركاء، وتمتلك الشركة 16226 فرع في 84 دولة حول العالم منها 15444 داخل الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من 383000 موظف في جميع فروعها.

وخلال أزمة كوفيد 19 أبلغت شركة ستاربكس عن أكبر خسائرها في الأسهم منذ أكثر من عقد بسبب انخفاض المبيعات وارتفاع التكاليف، ولمعالجة أزمته اعتمدت الشركة على إستراتيجية السيطرة على التكلفة عن طريق تقليل عدد المقاهي التقليدية وإنشاء مواقع تسليم الطلبات الجاهزة.

إضافة على ذلك طلبت الشركة من موظفيها، البقاء في البيت لمدة 06 أسابيع بعد انخفاض المبيعات بنسبة

40%. (هاشم، 2020)

### ثالثا : شركة (Lego) الدنماركية

تعتبر الشركة الدنماركية المعروفة بتصنيع مكعبات اللعب الملونة للأطفال (Lego)، من أفضل الشركات العالمية سمعة سواء في مجال المسؤولية الاجتماعية أو غيرها من مجالات أخرى. (توام و رزاي، 2020)

وخلال تفشي جائحة كورونا وإجراءات الإغلاق وبعده استنفادت الشركة من تحقيق مبيعات وأرباحا قياسية، حيث لجأ المستهلكون من جميع أعمارهم إلى إشغال أوقاتهم بترتيب المدن والأشكال المختلفة خلال فترة الإغلاق وبقاء الأطفال في منازلهم. وبالنسبة للخيارات الإستراتيجية التي رافقت الشركة خلال هذه الرحلة فقد استثمرت بكثافة في منصات البيع عبر الانترنت (إستراتيجية التوسع) حيث أضافت 134 متجرا، ومن المتوقع أن تفتح الشركة 174 متجرا جديدا حول العالم لتصل إلى إجمالي 851 متجرا، بحيث لم ينقطع الإنتاج بسبب قيود

كوفيد 19. وعليه فإن تأثير هذه الجائحة كان إيجابيا عليها. (الماشطة، 2021)

رابعاً : شركة فولكسفاغن

هي شركة صناعة السيارات الألمانية فولكسفاغن العملاقة والتي تمتلك علامات "أودي" ، "بنتلي"، "بوجاني"، "دوكاتي"، "لامبورجيني"، "بورشه"، "سيات"، "بكوذ".

وتسببت أزمة تفشي كورونا المستجد، وخفوت النشاط الاقتصادي في كثير من الدول إلى أضرار بالغة لمبيعات مجموعة "فولكسفاغن".

وبالنسبة للخيار الإستراتيجي الذي انتهجته هذه الشركة خلال هذه الأزمة، هو إتباع إستراتيجية الانكماش بحيث قررت شركة "أودي" المملوكة لمجموعة "فولكسفاغن" وقف الإنتاج في مصانعها بألمانيا وبلجيكا والمجر والمكسيك، كذلك أعلنت أنه بسبب التأثير السلبي لوباء كورونا على المبيعات وتزايد عدم اليقين فيما يتعلق بتوريد قطع الغيار، سيكون هناك توقف في الإنتاج في معظم مواقع مجموعة "فولكسفاغن". (ع.ج.م، 2020)

خامساً : شركة المراعي

تأسست شركة المراعي سنة 1977 بالمملكة العربية السعودية وعلى مدار أكثر من 40 سنة ظلت الجودة سمة أساسية لكل ما تقدمه الشركة، وتعتبر علامة "المراعي" التجارية رمزاً للجودة بشعارها "جودة تستحق الثقة"، كما تقدم خمس منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي: منتجات الألبان والعصائر ومنتجات المخازن والدواجن ومنتجات الحليب للأطفال الرضع. (خلوي و شريط ، 2019)

وخلال أزمة كوفيد 19 قامت شركة المراعي بطرح بعض الاستراتيجيات التي تتماشى والظروف التي واجهتها خلال هذه الجائحة وهي:

- وضع إستراتيجية تسويقية جديدة والتي تركز على تأمين سلامة موظفيها وإتباع أعلى معايير الجودة والتعقيم في المنشآت الإنتاجية.
- إنشاء فريق مختص بمراقبة أوضاع هذه المنشآت، للعمل على وصول المنتجات بشكل آمن إلى جميع أماكن بيعها وذلك بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية المختصة.
- زيادة الإنتاج وتوسيع نطاق وحجم المبيعات أيضاً.
- إنشاء وحدة استجابة سريعة للأزمات بغية الحصول على جودة في الإنتاج وحماية صحة المستهلكين. (حمد، 2021)

### سادسا : شركة الجزائرية لصناعة الأدوية " الكندي "

هي مؤسسة جزائرية برأسمال أردني - سعودي، استثمرت في الجزائر بإنشاء مصنع لإنتاج الأدوية في سيدي عبد الله بزرالدة، يقدم هذا المصنع تشكيلة متعددة من المنتجات الطبية ( أمراض القلب و الأعصاب و غيرها) و هي تنتج أكثر من 192 دواء. و بالنسبة للخيار الإستراتيجي الذي انتهجته الشركة خلال أزمة كوفيد 19 هو إتباع إستراتيجية السيطرة على التكلفة حيث لم تحتفظ سوى بـ 25% فقط من عمالها في خطوط العمل بالمصنع لضمان استمرار الإنتاج فيما عمل 25% المتبقون عن بعد مستغلة مجال الرقمنة. (ترغيني، 2021)

### المطلب الثاني: نظرية البجعة السوداء وعلاقتها بأزمة كوفيد 19

#### الفرع الأول : مفهومها

حسب ما جاء في كتاب مؤلفها الأمريكي ذو الجنسية اللبنانية (Nassim Nicholas)، أن نظرية البجعة السوداء تقوم على فكرة مفادها هو اعتقاد الناس (حتى قبل اكتشاف وجود البجعة السوداء في القرن 18 م في أستراليا) أن جميع طيور البجع هي ذات لون أبيض وأن إيجاد بجعة سوداء أمر عجيب ويعد صدمة ويضيف الكاتب أن هذه القصة دليل واضح على محدودية معارفنا الناتجة سواء عن الملاحظة أو التجربة ، وضعف إدراكنا ومدى إحاطتنا بالأشياء التي تدور حولنا.

وبصفة عامة يطلق مصطلح البجعة السوداء على كل حدث يحمل 03 خصائص:

✓ الخاصية الأولى : مفاجئة أي خارج التوقعات ويصعب التنبؤ بها.

✓ الخاصية الثانية : ذات تأثير عنيف و كارثي.

✓ الخاصية الثالثة : يمكن إعطائها عدة تفسير بعد وقوعها.(النصراوي، 2020)

#### الفرع الثاني : علاقتها بأزمة كوفيد19

لتوضيح العلاقة بين نظرية البجعة السوداء وأزمة كوفيد19 يستوجب التأكد من مدى تطابق أحداث هذه

الأزمة وخصائص النظرية:

أولا : حدث مفاجئ وغير منتظر: لو تتبعنا مسار انتشار أزمة كوفيد19، حيث بدأت من الصين لتشمل أغلب

دول العالم وبالتالي إن كان أحد في هذا العالم توقع ما سيحدث من جراء هذه الأزمة لتم اتخاذ إجراءات وتدابير

وكافة الاحتياطات.

ثانيا : آثارها المدمرة على الاقتصاد العالمي: والتي كانت بدءا من الإغلاق العام وتوقف عدة أنشطة إنتاجية و خدماتية مروراً بالخسائر الكبيرة في أسواق المال وتذبذبات في أسواق النفط وارتفاع للديون السيادية إلى مستويات جنونية

ثالثا : تفسيرات وتوقعات حول آثار الأزمة: حيث قدم عدة منظرين تنبؤات متشائمة حول اقتصاد ما بعد كوفيد19. (النصراوي، 2020)

### الفرع الثالث : الخيارات الإستراتيجية المقترحة لمواجهة أزمة كوفيد19

إن أزمة كوفيد19 أجبرت العديد من المؤسسات عبر العالم على إغلاق أبوابها و تعليق أنشطتها سواء كليا أو جزئيا، وفي هذا السياق سنحاول ذكر أهم الحلول في شكل اقتراحات و التي يراها العديد من الملاحظين كقيلة لمواجهة هذه الأزمة وهي :

#### ➤ الاقتراح الأول :

إستراتيجية التحول الرقمي ويقصد بها استعمال تكنولوجيا الحاسب الآلي و الأنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، و بمعنى أشمل يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة من خلال هذا النظام. (عبد الغني، 2022، ص55).

إن استخدام إستراتيجية التحول الرقمي التي تقوم على توظيف التقنيات الرقمية لإنتاج منتجات وخدمات بأدنى تكاليف وخلق قنوات توزيع افتراضية لتصرفها والحرص على بقاء نشاطها، فإنها تعد إستراتيجية ملائمة وأكثر استخداما خلال أزمة كوفيد19 كون هذه أزمة صحية معدية وبتالي فإن إستراتيجية التحول الرقمي تجنب الاحتكاك و تختزل الجهد والتكلفة.

#### ➤ الاقتراح الثاني :

تنشيط بما يعرف بإدارة استمرارية الأعمال ويشير هذا المصطلح إلى حالة من التشغيل المستمر والمتواصل للأعمال بالتركيز على توفير المعلومات الأساسية وعلى تحقيق مرونة للأشخاص والممتلكات والعمليات والمنصات، فاستمرارية الأعمال مرتبطة بالتعطل في أداء الأعمال كنتيجة لحدث معين أو مجموعة من الوقائع. (طلوش، 2022، ص 335)

تعرف إدارة استمرارية الأعمال على أنها مجمل العمليات التي تحدد وتقيم طبيعة المخاطر المحتمل حدوثها، وتعمل على تطوير مدى مرونة المؤسسة للاستجابة لهذه المخاطر بغية تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

عموما يتعين على أي مؤسسة مهما كان نوعها ومجال عملها، استغلال الموارد المادية وغير المادية لضمان الاستمرارية، كما يمكن القول أن إدارة استمرارية الأعمال لاتحد من أزمة كوفيد19 ولكن تقلل من خسائرها.

### ➤ الاقتراح الثالث :

تطبيق إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال حيث يقصد بهذه الإستراتيجية أن مجموعة من المنظمات تقوم بالاتفاق على القيام بمشروع مشترك له هدف معين، ضمن فترة زمنية محددة. (الحسيني، 2000) وبصفة عامة فإن استخدام هذه الإستراتيجية خلال أزمة كوفيد19 تعد من الحلول الأكثر نجاعة خصوصا من الناحية الزمنية كونها توفر وقت كافي لهذه المؤسسات لاستعادة نشاطها وتجاوز هذه الأزمة وتمكنها من الانتقال إلى الوضعية الأفضل.

### ➤ الاقتراح الرابع :

تطبيق إستراتيجية العنكبوت التي تعني قيام مجموعة من المنظمات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافها ومواجهة المنظمات الكبيرة حتى لا تقوم بابتلاعها. (النين، 2017، ص18). ويمكن القول أن هذه الإستراتيجية مهمة خلال أزمة كوفيد19 خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

### ➤ الاقتراح الخامس :

تطبيق إستراتيجية الانكماش والتي تعتبر أحد الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المؤسسة في تجاوزها ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك في الغالب بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال. (الأسطة، 2016، ص229). وتعد إستراتيجية الانكماش خلال أزمة كوفيد19 من أهم الاستراتيجيات المتبعة، نظرا لإمكانية تطبيقها مهما كان نوع وحجم المؤسسة.

### ➤ الاقتراح السادس :

تطبيق إستراتيجية الاندماج والتي يقصد بها "اتحاد شركتين أو أكثر موجودة أصلا إما بانصهار شركة لشركة أخرى أو أكثر أو بأن تمتزج شركتان أو أكثر لتكوين شركة جديدة، أما الشركاء في الشركات المنحلة فإنهم يستلمون بالمقابل أسهما أو حصصا في الشركات الباقية، وهذه الشركة تتلقى جميع حقوق والتزامات الشركات المندمجة". (بن الدين، 2022، ص83)

وتكمن أهمية إستراتيجية الاندماج خلال أزمة كوفيد19، كونها توفر موارد أكبر وعلى نطاق أوسع نتيجة توحيد الجهود لإدارة هذا النوع من الأزمات.

➤ الاقتراح السابع :

تنفيذ إستراتيجيتين أو ثلاثة في نفس الوقت بالتوازي مع تفعيل جاد لإدارة استمرارية الأعمال يعد أمراً أكثر جدوى لتجنب الخسائر الكبيرة التي تعرضت لها أغلب المؤسسات الوطنية والدولية خلال هذه الأزمة.(الباحث العلمي، 2020)

وفي الجدول التالي سنحاول توضيح إيجابيات و سلبيات كل إستراتيجية على حدة :

رقم الاقتراح	نوع الخيار الاستراتيجي	الإيجابيات	السلبيات
01	إستراتيجية التحول الرقمي	- إلى جانب أن هذه الإستراتيجية تجنب نقل العدوى فهي تزيد من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة مما ينعكس على التكلفة و الوقت للذات يعدان أمرين ضروريين خلال أزمة كوفيد19.	- تجعل المؤسسة في حالة تأهب دائم لمسايرة التطور التكنولوجي المستمر . - تتطلب وقت أطول لاختيار أدوات وبرامج مناسبة وهو ما لا يلائم المؤسسات حديثة النشأة والتي تزامنت نشأتها مع بداية هذه الأزمة.
02	إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال	- تعمل على تحديد الأنشطة المهمة في المؤسسة والتي يجب أن تقدم الحد الأدنى المقبول خلال الأزمة لضمان بقائها وتجاوز الأزمة بأقل الأضرار.	- أثبتت هذه الإستراتيجية عدم جدواها إلا إذا اقترنت بما يعرف بإدارة الأزمات مع ضرورة وجود إدارة فعالة.
03	إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال	- إن هذه الإستراتيجية تخفف نوعاً ما من حدة المنافسة وتجعل المؤسسات العاملة في نفس القطاع ترافق بعضها خلال هذه الأزمة وبالتالي تمكثها من استعادة توازنها وخفض من تداعيات هذه الأزمة.	- إمكانية تعارض المصالح في أي لحظة بين المؤسسات المشاركة في الاتفاق قبل استكمال الهدف المحدد ، نتيجة الاضطرابات التي يمكن أن تفرزها هذه الأزمة.
04	إستراتيجية العنكبوت	- تكمن أهمية هذه الإستراتيجية خلال أزمة كوفيد19 كونها تحمي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خطر الإغلاق والإفلاس الذي كان مصير العديد من هذا النوع من المؤسسات التي واجهت هذه الأزمة على انفراد.	يقتصر تطبيق هذه الإستراتيجية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون المؤسسات كبيرة الحجم.

05	إستراتيجية الانكماش	- تكمن تطبيق إستراتيجية الانكماش في سهولة و قابلية تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها.	- تقلص الأرباح. - يمكن أن تقود هذه الإستراتيجية إلى مرحلة تصبح المؤسسة أسيرة لدى المؤسسات الأخرى أو قابلة للبيع أو الإفلاس.
06	إستراتيجية الاندماج	- إن تطبيق إستراتيجية الاندماج يمكن المؤسسة من الحفاظ على العديد من المزايا خلال هذه الأزمة كالحفاظ على الحصص السوقية والخفض من حدة المنافسة مع الاستفادة من خبرة حول كيفية إدارة الأزمات	- يمكن أن يؤدي تطبيق إستراتيجية الاندماج إلى تقوية مصالح الشركات القوية على حساب الشركات الضعيفة وبالتالي يمكن أن تقود إلى ما يعرف بالاحتكار.
07	استراتيجيات ن أو ثلاثة في نفس الوقت مع تفعيل إدارة استمرارية الأعمال	- إن اعتماد المؤسسة على تبني استراتيجيين أو ثلاثة خلال هذه الأزمة إلى جانب تنشيط إدارة استمرارية الأعمال، يمكنها من الوصول إلى أهدافها ورسالتها عن طريق تحقيق نوع من التكامل الاستراتيجي.	- إن نجاح تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات مرتبط بمدى توفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية عالية و موارد مادية كافية و هو ما نجده فقط عند المؤسسات الرائدة.

المصدر: من إعداد الطالب

## خلاصة الفصل:

بعد معرفتنا أن أزمة كوفيد19 هي إحدى البجعات السوداء التي شهدها العالم و وفقا لخصائص هذه النظرية، تطرقنا لنماذج عن أهم الشركات العالمية خلال هذه الأزمة كما حاولنا مناقشة بعض الحلول التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات على المستوى الاستراتيجي في شكل اقتراحات لأهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تواجه بها هذه الأزمة.

و بناء على الإطار النظري الذي عرضناه في هذا الفصل والمتعلق بالأزمات والخيارات الإستراتيجية يتضح جليا أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات العالمية والتي بدورها لا تختلف عن المؤسسات المحلية وهو ما سنبينه في الدراسة الميدانية، إلا أننا سنتطرق أولا إلى الدراسات السابقة في الفصل الموالي حيث من خلالها نستطيع التعمق أكثر في فهم متغيرات الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

### تمهيد:

بهدف الاستفادة من أعمال الباحثين ولاستكمال الإحاطة بموضوع الدراسة، وبغرض إعطاء صورة شاملة لمفهوم أزمة كوفيد19، سنستعرض في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة والتي كانت معظمها أجنبية ماعدا ثلاث منها باللغة العربية ذلك كون أزمة كوفيد19 حديثة العهد، حيث أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع متغيرات دراستنا الحالية والتي توضح الأثر الذي سببته هذه الأزمة على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

ومنه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين اثنين قدمنا في الأول الدراسات السابقة وناقشناها وقارناها بدراستنا

الحالية في المبحث الثاني بالشكل التالي:

➤ المبحث الأول: تقديم دراسات السابقة.

➤ المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة مع مقارنتها بالدراسة الحالية.

### المبحث الأول : تقديم الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا المبحث لسبع دراسات سابقة باللغة الأجنبية في حين أن الدراسات السابقة باللغة العربية لم نجد سوى ثلاث دراسات والتي تتقارب مع دراستنا الحالية من حيث متغيراتها و أهدافها.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولا : دراسة بن أوجيت فطيمة الزهراء المفيدة، نجاح عصام (2021)

والمتمثلة في مقال بعنوان :

إستراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات (أزمة كوفيد19).

سعى الباحثان من خلال هذه المقالة معرفة أهم الاستراتيجيات المتبعة للتحول الرقمي خلال الأزمات وبالأخص خلال أزمة كوفيد19مع إسقاطها على التجربة الجزائرية لبعض التحولات الرقمية في مؤسساتها خلال هذه الأزمة، اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدا على تحليل المحتوى كأداة لجمع البيانات من خلال إبراز أهم أساسيات الإدارة الإلكترونية و تحليل أهم النقاط للتحول الرقمي بالأخص خلال أزمة كوفيد19، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- رقمنة الإدارة ضرورة حتمية خلال الأزمات
- أزمة كوفيد19ولدت خياراً إستراتيجياً بديلاً والمتمثل في إستراتيجية التحول الرقمي وعملت في ظرف قياسي على سرعة تفعيل الإدارة الإلكترونية التي كانت مجرد حبر على ورق.
- التحول الرقمي يعد من الخيارات الإستراتيجية المهمة التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تجاوز مختلف الأزمات.

وبالنسبة لتوصيات هذه الدراسة، قدم الباحثان جملة من الاقتراحات والتي كانت أهمها:

- الاستراتيجيات المتبعة لإنجاح الإدارة الإلكترونية آفاقها تكون على المدى البعيد.
- رفع مستوى التوعية بأهمية إستراتيجية التحول الرقمي خصوصا خلال الأزمات.

ثانيا : دراسة عبد الفتاح علي محمد القرص (2021)

والمتمثلة في مقال بعنوان:

مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

أراد الباحث من خلال هذا المقال معرفة مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وتوضيح الدور الذي تلعبه مختلف أنواع الاستراتيجيات المتاحة لهذه الشركات في مواجهة الأزمات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 118 فردا من المديرين الذين يشتغلون في هذه الشركات الموزعين على ثمانية شركات.

ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss).

خلصت الدراسة بالوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- امتلاك الشركات اليمنية لصناعة الأدوية خمسة خيارات إستراتيجية لإدارة الأزمات.
- تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات بدرجات متفاوتة حيث تحظى إستراتيجية تغيير المسار بالمرتبة الأولى ثم تليها إستراتيجية الاحتواء ثم إستراتيجية التفريغ والمعالجة وفي المرتبة الرابعة نجد إستراتيجية الاحتياط التعبوي وفي الأخير وبدرجة منخفضة نجد إستراتيجية التفتيت.
- أما بالنسبة للتوصيات التي خرجت بها الدراسة، نذكر أهمها فيما يلي:
- تشجيع المرؤوسين مادياً ومعنوياً مع تفويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- تقديم مزيد من الاهتمام بإستراتيجية تفتيت الأزمة من خلال القيام بالدراسات الضرورية للفصل بين المصالح المتعارضة المتسببة بالأزمة.
- لا بد من الاستمرار في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات واعتبارها الركيزة الأساسية لمواجهة الأزمات والتفوق على المنافسين، والإبقاء على الأداء المتميز للشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

ثالثاً : دراسة حورية علي حاجي، مانع فاطمة(2022)

و المتمثلة في مقال بعنوان:

فعالية الخيارات الإستراتيجية للتخطيط الإجمالي للإنتاج في فترات الأزمة "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف، أزمة كوفيد19 نموذجاً".

هدفت الباحثتان من خلال هذا المقال معرفة الخيارات الإستراتيجية المناسبة المتعلقة بالتخطيط الإجمالي للإنتاج التي تساهم في خفض التكاليف خلال أزمة كوفيد19، ولمعرفة ذلك تم إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت المتواجدة بشلف.

في البداية تم اقتراح أربع خيارات إستراتيجية متوفرة لدى المؤسسة والتي تعد مهمة في ظل أزمة كوفيد19

وهي:

- خيار التحكم في المخزون.
- خيار التحكم في القوى العاملة.
- خيار التحكم في الوقت.
- خيار التعاقد من الباطن.

كما استعانت الباحثتان بأداة المقابلة في جمع البيانات إلى جانب استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي للوصف والتحليل، وبالنسبة لأهم نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أن إستراتيجية التحكم في المخزون هي الخيار الأمثل عملياً في ظل أزمة كوفيد19 باعتبارها أقل تكلفة. وبالمقابل خلصت الدراسة بتقديم جملة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة إيجاد نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج يعتمد على تحين المعطيات حسب ظروف المصنع و يتميز باليقظة الإستراتيجية مما يسمح له باستباق الأزمات.
- العمل على تخفيض ساعات العمل خلال الأزمات.
- تطبيق الخياران معاً من الممكن أن يحقق نتائج أفضل سواء خلال أزمة كوفيد19 أو في فترات أخرى (الظروف العادية).

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا : دراسة (Thomas Ritter Carsten, Lund Pedersen) (2020) و المتمثلة في مقال بعنوان

Analyzing the impact of the corona virus crisis on business models.

"تحليل تأثير أزمة فيروس كورونا على نماذج الأعمال"

قدم الباحثان "توماس" و"كارست" هذه الدراسة لمعرفة تأثير أزمة كوفيد-19 على نماذج الأعمال لشركات الدنمارك وبالأخص الشركات التجارية لتحديد استراتيجياتها خلال هذه الجائحة، حيث تم استعراض نهجا جديدا والذي يحتوي على خمس مراحل لدراسة أثر أزمة كوفيد19 على نموذج الأعمال، بالنسبة لعينة الدراسة تم اختيار ثمانية شركات في حين أداة جمع البيانات فقد تم استخدام أداة المقابلة عن طريق الفيديو وذلك نتيجة قيود السفر التي أفرزتها هذه الأزمة.

توصلت دراسة الباحثان إلى أن هناك 06 أنواع مختلفة لتأثير أزمة كوفيد19 عمل نماذج الأعمال والتي تنعكس على خياراتها الإستراتيجية وتشمل هذه الأنواع:

- نماذج أعمال غير قابلة للكسر: وهي النماذج التي تقدم أداء أفضل أثناء أزمة كوفيد19 بحيث لوحظ أنها تتحسن وتدرِك إمكانياتها خلال هذه الأزمة.
- نماذج أعمال قوية: وهي النماذج التي تصمد وتبقى في حالة التشغيل المرغوبة رغم الأزمة.
- نماذج الأعمال التكيفية : وهي قدرة النموذج على التكيف مع احتياجات الأزمة، كالانتقال من البيع عن قرب إلى البعد عبر الانترنت.
- نماذج الأعمال المغلقة : وهو نوع آخر من التأثير ويقصد به الإغلاق المؤقت للأعمال بغية الفتح بعد الأزمة.
- نماذج الأعمال المساعدة : عندما يكون نموذج الأعمال غير قادر على دعم نفسه خلال الأزمة فقد يعتمد على الدعم الخارجي (حكومة-البنوك...).
- نماذج الأعمال المتقاعدة : وهذا النوع من النموذج الذي لم يعد يصلح خلال أزمة كوفيد19 ويفترض البحث عن نموذج جديد.

ثانيا : دراسة Marvin, Sarah, Mothias (2020) والمتمثلة في مقال بعنوان

.Strategic responses to crisis.

"الاستجابات الإستراتيجية للأزمة"

سعى الباحثون "ماتياس"، "سارة"، "مارفن" إلى معرفة كيفية قيام الشركات للاستجابة بفعالية لأزمة كوفيد19 وتحديد الخيارات الإستراتيجية اللازمة للخروج من هذه الجائحة.

حيث تم جمع ومناقشة المقالات المنشورة في مجلات جمعية الإدارة الإستراتيجية (SMS) التي تسلط الضوء على كيفية تعامل هذه الشركات مع مختلف الأزمات حيث تم اختيار المقالات التي تعالج الاستجابات الإستراتيجية للأزمات غير المتوقعة والمفاجئة ومحاوله إسقاطها على الأزمة الحالية (كوفيد19). وخلصت الدراسة أن هناك أربع خيارات إستراتيجية يمكنها مواجهة آثار أزمة كوفيد19 وهي:

- إستراتيجية التقشف (السيطرة على التكلفة): والتي تشير إلى تخفيضات في التكاليف والأصول والمنتجات وخطوط الإنتاج والنفقات العامة.
  - إستراتيجية المباشرة: التي تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتخفيف الآثار السلبية للأزمة دون المغامرة في إستراتيجية أخرى.
  - إستراتيجية الابتكار: وذلك من خلال تحقيق التجديد الاستراتيجي استجابة للأزمة والعمل على استكشاف بدائل جديدة.
  - إستراتيجية الخروج: عندما يعتقد المدير أن أي استجابة أخرى لا تساعد شركته للنجاة من الأزمة، كما أن هناك موارد يصعب تعويضها إذا فقدت خلال الأزمة.
- وأهم توصيات الدراسة:

- تشجيع المديرين وأصحاب الأعمال على النظر إلى أن إستراتيجية الخروج قابلة للتطبيق ومحملة في الأزمة وتكون فعالة في كثير من الأحيان.
- تأمل الباحثون أن تكون هذه الدراسة أرضية للمناقشات المستقبلية حول كيفية استجابة المدبرون والموظفون للأزمات بشكل عام.

ثالثا : دراسة Waidi Adeniyi Akingbade (2021) و المتمثلة في مقال بعنوان:

**Covid-19 pandemic challenges to micro small and medium enterprises in Nigeria: Strategic options for survival.**

"التحديات الوبائية لفيروس كوفيد-19 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا: خيارات إستراتيجية للبقاء".

هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي عانتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية "لاغوس" بنيجيريا خلال أزمة كوفيد-19، والخيارات الإستراتيجية التي اتبعتها هذه المؤسسات لضمان بقائها واستمرارية نشاطها وبالنسبة لأداة جمع البيانات الأولية تم تصميم الأسلوب المسحي بمساعدة الاستبيان، حيث بلغ مجتمع الدراسة 3 554 324 مشروعا صغيرا ومتوسطا مسجل في ولاية "لاغوس" في حين حجم العينة بلغ 400 وباستخدام تقنيات معينة تم طرح 400 نسخة من الاستبيان حيث تم استرجاع 297 نسخة مملوءة بشكل جيد.

وبناء على نتائج تحليل الانحدار وبعض أدوات الإحصاء الوصفي خلصت الدراسة إلى أنه:

- لا يوجد أثر كبير لأزمة كوفيد-19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل (انخفاض الإنتاجية، إغلاق الأعمال، انهيار سلسلة التوريد، انخفاض طلب العملاء، انخفاض حجم الأرباح...).
- الخيار الاستراتيجي لأغلب المؤسسات محل الدراسة هو إستراتيجية السيطرة على التكلفة من خلال خفض النفقات.

وأهم التوصيات التي جاء بها الباحث من أجل صمود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الأزمة هي:

- تفعيل خطة استمرارية الأعمال.
- معالجة مشاكل التمويل والسيولة وسلسلة التوريد.

رابعا : دراسة للباحثين Mohsen & Other و المنجزة سنة 2021 و المتمثلة في مقال بعنوان:

**Assessment of covid-19 control strategies in asteel industry usinga (SWOT) matrix.**

"تقييم إستراتيجيات السيطرة على كوفيد-19 في صناعة الصلب باستخدام مصفوفة (SWOT)"

هدفت الدراسة إلى تقييم بعض استراتيجيات السيطرة على كوفيد-19 في مجمع الصلب "SKS" الذي يتواجد في محافظة أصفهان (إيران) وذلك بالاعتماد على مصفوفة (SOWT) التي تحدد نقاط القوة والضعف والفرص، والتهديدات، كما تم جمعها وإدراجها باستخدام مصفوفات تقييم العامل الداخلي (IFE) وتقييم العوامل الخارجية (EFE) ومن ثم تحديد الأولويات والوزن ثم بعد ذلك النظر إلى مجموع الدرجات (IEF) و (EFE)

وبناء على المصنوفة التي شيدت توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك نقاط ضعف أكثر من نقاط القوة داخل المجمع.
- بناء على المصنوفة التي أنجزت تبين أن هناك تهديدات خارجية.
- وجود نظام اتخاذ القرار الداخلي ملائم له دور مهم تطوير استراتيجيات الصحة خلال أزمة كوفيد-19.

خامسا : دراسة ، Wanwisa Charoennan ، Henzel Embalzado (2021) و المتمثلة في مقال بعنوان

The impacts of covid-19 pandemic and strategic responses: insights from business owners in Thailand.

"أثار جائحة كوفيد19 والاستجابات الإستراتيجية : رؤى من أصحاب الأعمال في تايلاند"

سعى الباحثان (Wanwisa) و(Henzel) من خلال هذه المقالة إلى معرفة آثار أزمة كوفيد-19 على إستراتيجية الشركات في تايلاند وللوصول إلى ذلك تم الاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع أصحاب الأعمال التايلاندية، وبعد إحصاء الاستجابات وجدولتها، تبين أن أساليب القيادة أثناء الأزمة لعبت دوراً مهماً في تحديد الخيارات الإستراتيجية للشركة وبالنسبة لأهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي :

- الاعتماد على التسويق الإلكتروني كخيار استراتيجي خلال هذه الأزمة (كوفيد19).
- تفعيل إستراتيجية استمرارية الأعمال من خلال الحفاظ على الحد الأدنى من الإنتاج.
- عمر الشركة له دور كبير في كيانها الإستراتيجي خلال الأزمة.

كما أن أهم توصية قدمها الباحثين هي أن نتائج الدراسة محدودة لأن حجم العينة حوالي 168 مشاركا فقط وبالتالي قدرة الزيادة في حجم العينة في الأبحاث المستقبلية من شأنها التأكيد على النتائج الحالية وإمكانية تعميمها.

سادسا : دراسة

Lawrence Onyema Lawrence, Sir Anthony Wakwe (2021), Damiete

والمتمثلة في مقال بعنوان:

Assessment of some basic strategies towards managing covid-19 crisis in micro/small sized businesses.

"تقييم بعض الاستراتيجيات الأساسية لإدارة أزمة كوفيد19 في الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر"

تهدف الدراسة إلى تقييم بعض الاستراتيجيات التي قامت بها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في "بورت هاركورت" بنيجيريا خلال أزمة كوفيد19، ولتحقيق ذلك تم جمع بيانات باستخدام أداة المقابلة التي أجريت على 568 وحدة من المشاريع التي تغطي 11 فئة من الشركات التي تشكل أغلب الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر.

وبالنسبة لأهم نتائج الدراسة تم التوصل إلى ما يلي :

- اعتماد الإعلان، التسويق والتوصيل عبر الانترنت كخيار استراتيجي للبقاء في ظل ظروف هذه الجائحة.
- تكيف أغلب أنشطة الشركات محل الدراسة مع احتياجات السوق مثل: بيع المطهرات وأقنعة الوجه.
- كما أوصت الدراسة على ضرورة استخدام النموذج المتكون من 09 مؤشرات و التي تلعب دورا كبيرا في تقديم إستراتيجيات لإدارة الأزمات.

سابعا : دراسة Kim Klyver, SunaLøwe Nielsen(2021) و المتمثلة في مقال بعنوان:

Which crisis strategies are (expectedly) effective among SME during covid-19 ?

"ما هي استراتيجيات الأزمات الفعالة (المتوقعة) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال كوفيد19"

من خلال هذه الدراسة أراد الباحثان "كيم" و "سونا" الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي استراتيجيات الأزمات الفعالة التي يمكن أن تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد19؟ وللإجابة على التساؤل تم اقتراح 03 إستراتيجيات التي يتوقع استعمالها خلال أزمة كوفيد19 وهي:

- إستراتيجية التقليل.
- إستراتيجية المثابرة.
- إستراتيجية الابتكار.

بما أنه يمكن القيام بالاستراتيجيات السابقة بشكل ضيق أو واسع، باستخدام عينة تمثيلية من الشركات الدنماركية الصغيرة والمتوسطة، ثم جمع بيانات بأسلوب المسح حيث أن البيانات المجمعة كانت قبل وبعد الإغلاق وبالنسبة لنتائج الدراسة كانت كالآتي:

- إتباع إستراتيجية تقليص ضيقة خلال أزمة كوفيد19 أدى إلى انخفاض حجم أعمالها.
- الشركات الصغيرة والمتوسطة في الدنمارك عند إتباعها إستراتيجية الابتكار واسعة النطاق كخيار استراتيجي أدى ذلك إلى زيادة حجم أعمالها.

إن تطبيق الاستراتيجيات على نطاق ضيق أو واسع يؤثر على فعالية الخيار الإستراتيجي خلال أزمة كوفيد19. وأهم توصية خلصت بها هذه الدراسة هي أن هناك تفاعل مستقبل الشركات الصغيرة والمتوسطة لأنها شهدت نمو رغم الآثار الكبيرة التي خلفتها هذه الأزمة.

## المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة مع مقارنتها بالدراسة الحالية

بعدها قدمنا عرضاً للدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية والتي تتماشى مع متغيرات الدراسة والمتمثلة في الخيارات الإستراتيجية وأزمة كوفيد19.

فيما يلي سنحاول مناقشة هذه الدراسات من عدة جوانب، سواء من الناحية الإستراتيجية أو من حيث مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع إضافة إلى أداة جمع البيانات وأساليب التحليل.

## المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

تباينت المؤسسات التي أجري عليها الجانب التطبيقي في الدراسات السابقة من حيث النوعية والطبيعة القانونية، فنجد بعض الدراسات تطرقت إلى المؤسسات الصناعية وأخرى إلى المؤسسات التجارية، بحيث تناولنا في دراستنا مؤسسة صيدال وحدة عنابة وقد تشابهت دراستنا في مجال صناعة الأدوية مع مقال عبد الفتاح علي محمد القرص، المنشور سنة 2021 و الذي تناول من خلاله، دراسة حالة على بعض الشركات اليمنية لصناعة الأدوية . كما نلاحظ أن أغلب الدراسات قد اشتركت في معالجتها للمؤسسات الصناعية على غرار دراسة عبد الفتاح علي محمد القرص فإننا نجد دراسة حورية علي حاجي ومانع فاطمة في شكل مقال سنة 2022 المتضمن دراسة حالة على مؤسسة الإسمنت بالشلف خلال أزمة كوفيد19 كذلك المقال الذي أعده (Mohsen) مع مجموعة من الباحثين والذي سلط الضوء على مجمع الصلب (SKS) المتواجد في محافظة أصفهان بإيران ومقال الباحثان (Damiete Onyema Lawrence, Sir Anthony Wakwe Lawrence) المنجز سنة 2021 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في "بورت هاركورت" بنيجيريا إلى جانب مقال الباحثان، (Kim Nielsen Løwe Klyver, Suna) الذي قدمه سنة 2021 بحيث يتحدث كذلك عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد19 بالشركات الدنماركية، من جهة أخرى فإن دراسة (Thomas Ritter, Pedersen, Lund Carsten) والتي أنجزت خلال سنة 2020 قد اهتمت بالشركات التجارية.

لقد ركزت أغلب الدراسات السابقة التي مررنا بها من حيث الفئة المستهدفة على العمال ونسبة أكبر على المسؤولين وصناع القرار من مدراء وإطارات عليا لهذه المؤسسات باعتبارهم المكلفين بإعداد وصياغة الخيارات الإستراتيجية سواء في الأوضاع العادية أو أثناء الأزمات، وهو ما يتناسب مع متطلبات الدراسة، وفي نفس الصياغ فإن دراستنا اعتمدت في جمع المعلومات على الإطارات المسيرة في مؤسسة صيدال بوحدة عنابة.

كما يتضح من الدراسات السابقة أن هناك تفاوت واضح في حجم عينة ومجتمع الدراسة بحيث نجد مقال (Waidi Adeniyi Akingbade) الذي نشر سنة 2021 قد تناول أكبر مجتمع وعينة دراسة والذي درس الخيارات الإستراتيجية الممكنة خلال أزمة كوفيد19 على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا حيث بلغ مجتمع الدراسة 3 324 554 مشروع صغير ومتوسط بولاية "لاغوس" في حين بلغ حجم العينة 400 مشروع، لكن بالنسبة لدراستنا لم نتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وهذا كون دراستنا عبارة عن دراسة حالة ولا نهدف إلى تعميم نتائج.

اعتمد معظم الباحثين في مقالاتهم على المنهج الوصفي مع أداة المقابلة أو الاستبيان والاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، ماعدا مقال (Marvin, Sarah, Mothias) المنشور سنة 2020 بعنوان الاستجابات الإستراتيجية للأزمة، الذي اعتمد في الدراسة على جمع ومناقشة المقالات المنشورة في مجلة جمعية الإدارة الإستراتيجية (SMS) التي تسلط الضوء على كيفية تعامل المؤسسات مع مختلف الأزمات. وفي المقابل فإننا في دراستنا إلى جانب المنهج الوصفي استخدمنا المنهج التحليلي، المقارن ودراسة حالة، أيضا أداة المقابلة لجمع المعلومات ولكننا لم نستعن بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات وإنما اعتمدنا على بعض المؤشرات والنماذج كمؤشر (Berry) ومؤشر (Entropy) بالإضافة إلى نموذجي (BCG) و(Rumelt).  
تجدر بنا الإشارة إلى أن جميع الخيارات الإستراتيجية التي رأيناها في الدراسات السابقة أثبتت أهميتها على الأقل في بقاء واستمرارية هذه المؤسسات إلا أن مؤسسة صيدال بوحدة عناية التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية عرفت نموا كبيرا خلال أزمة كوفيد19 نتيجة لحفاظها على خيار التنوع من جهة وكون منتجاتها تتماشى مع مستلزمات الأزمة من جهة أخرى (مسكنات وفيتامينات).

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات بالعربية

أولاً: دراسة بن أوجيت فطيمة الزهراء المفيدة، نجاح عصام (2021)

إستراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات ( أزمة كوفيد19)			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال	- أطروحة دكتوراه
متغيرات الدراسة	/	- الإدارة التقليدية	- أزمة كوفيد-19
		المتغير المستقل	- الإدارة الإلكترونية
	/	- الخيارات الإستراتيجية	- الخيارات الإستراتيجية
هدف الدراسة	/	- معرفة أهم الاستراتيجيات المتبعة للتحول الرقمي خلال الأزمات وبالأخص خلال أزمة كوفيد-19.	- دراسة أثر أزمة كوفيد-19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة بالنسبة للمؤسسة.
أداة الدراسة	/	- تحليل المحتوى	- المقابلة غير المباشرة
منهج الدراسة	المنهج التحليلي	- المنهج المقارن	- المنهج دراسة حالة
بيئة الدراسة	/	- المؤسسات الجزائرية	- مؤسسة صيدال بوحدو عنابة

ثانيا: دراسة عبد الفتاح علي محمد القرص (2021)

مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات الدراسة	/	المتغير	- إدارة الأزمات.
		المستقل	- أزمة كوفيد-19.
الدراسة	/	المتغير التابع	- الشركات اليمنية. - الخيارات الإستراتيجية.
		هدف الدراسة	- توضيح الدور الذي تلعبه مختلف أنواع الاستراتيجيات المتاحة لهذه الشركات في مواجهة الأزمات. - دراسة أثر أزمة كوفيد-19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة بالنسبة للمؤسسة.
أداة الدراسة	/	- الاستبيان. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي	- المنهج المقارن. - منهج دراسة حالة. - المنهج التحليلي.	
بيئة الدراسة	/	- القطاع الصيدلاني باليمن. - مؤسسة صيدال بوحدة عناية.	

ثالثاً: دراسة حورية علي حاجي، مانع فاطمة (2022)

فعالية الخيارات الإستراتيجية للتخطيط الإجمالي للإنتاج في فترات الأزمة "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف، أزمة كوفيد-19 نموذجاً".			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات الدراسة	/	المتغير المستقل	- الخيارات الإستراتيجية. - أزمة كوفيد-19.
		المتغير التابع	- فترات الأزمة. - الخيارات الإستراتيجية.
هدف الدراسة	/	- تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم الذي يساهم في تقليل التكلفة في ظل أزمة كوفيد-19. - دراسة أثر أزمة كوفيد-19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة بالنسبة للمؤسسة.	
أداة الدراسة	المقابلة	- المقابلة المباشرة. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	/	- المنهج الاستقرائي. - المنهج الاستنباطي. - المنهج الوصفي. - المنهج التحليلي. - المنهج المقارن. - منهج دراسة حالة.	
بيئة الدراسة	/	- مؤسسة الإسمنت بالشلف. - مؤسسة صيدال بوحدة عنابة.	

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (2020)Thomas Constem

Analysing the impact of the corona virus crisis on business models. "تحليل تأثير أزمة فيروس كورونا على نماذج الأعمال"			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	مقال - أطروحة دكتوراه	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	أزمة كوفيد19	
	المتغير التابع	/	
هدف الدراسة	دراسة أثر أزمة كوفيد19	- معرفة تأثير أزمة كوفيد19 على نماذج الأعمال للشركات التجارية وتحديد خياراتها الإستراتيجية - دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة	
أداة الدراسة	المقابلة	- المقابلة المباشرة - المقابلة غير المباشرة	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي	- المنهج المقارن - المنهج التحليلي - منهج دراسة حالة	
بيئة الدراسة	/	- الشركات التجارية بالدنمارك - مؤسسة صيدال بوحدرة عنابة	

ثانيا: دراسة (2020) Marvin, Sarah, Mothias

Strategic responses to crisis. "الاستجابات الإستراتيجية للأزمة"			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات الدراسة	/	- الاستجابات الإستراتيجية. - أزمة كوفيد19.	المتغير المستقل
	/	- أزمة كوفيد19. - الخيارات الإستراتيجية.	المتغير التابع
هدف الدراسة	دراسة أثر أزمة كوفيد19	- معرفة الخيارات الإستراتيجية اللازمة لخروج من الأزمة. - دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة.	
أداة الدراسة	/	- جمع ومناقشة المقالات المنشورة. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي	- المنهج المقارن. - المنهج التحليلي. - منهج دراسة حالة.	
بيئة الدراسة	/	- مؤسسة صيدال بوحدة عناية.	

ثالثا: دراسة Waidi (2021)

Covid-19 pandemic challenges to micro small and medium enterprises in Nigeria: Strategic options for survival.			
"التحديات الوبائية لفيروس كوفيد19 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا: خيارات إستراتيجية للبقاء "			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات	أزمة كوفيد19	/	
الدراسة	المتغير التابع	/	
هدف الدراسة	/	- معرفة الصعوبات التي واجهتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا خلال أزمة كوفيد19. - البحث عن الخيارات الإستراتيجية اللازمة لضمان بقائها. - دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة بالنسبة للمؤسسة.	
أداة الدراسة	/	- الاستبيان. - أسلوب مسحي. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي	- المنهج المقارن. - المنهج التحليلي. - منهج دراسة حالة.	
بيئة الدراسة	/	- مؤسسات مصغرة ومتوسطة في ولاية لاغوس بنيجيريا. - مؤسسة صيدال بوحدة عناية.	

رابعاً: دراسة (Mohsen and Other 2021)

Assessment of covid-19 control strategies in a steel industry using a (SWOT) matrix. "تقييم إستراتيجيات السيطرة على كوفيد19 في صناعة الصلب باستخدام مصفوفة (SWOT)"			
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	المقياس	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقال.</li> <li>- أطروحة دكتوراه.</li> </ul>	/	نوع الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الاستراتيجيات.</li> <li>- أزمة كوفيد19.</li> </ul>	/	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صناعة الصلب.</li> <li>- الخيارات الإستراتيجية.</li> </ul>	/	المتغير التابع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم بعض إستراتيجيات السيطرة على كوفيد19.</li> <li>- دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.</li> </ul>	/	هدف الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة وثائق.</li> <li>- طريقة العصف الذهني.</li> <li>- المقابلة غير المباشرة.</li> </ul>	/	أداة الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج المقارن.</li> <li>- المنهج التحليلي.</li> <li>- منهج دراسة حالة.</li> </ul>	المنهج الوصفي	منهج الدراسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجمع الصلب بأصفهان (SKS) (إيران).</li> <li>- مؤسسة صيدال بوحدة عنابة.</li> </ul>	/	بيئة الدراسة	

خامسا: دراسة (Henzel, Wanwisa 2021)

The impacts of covid-19 pandemic and strategic responses: insights from business owners in Thailand.			
"أثار جائحة كوفيد19 والاستجابات الإستراتيجية: رؤى من أصحاب الأعمال في تايلاند"			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات الدراسة	أزمة كوفيد19	/	المتغير المستقل
	الخيارات الإستراتيجية	/	المتغير التابع
هدف الدراسة	دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	/	
أداة الدراسة	المقابلة	- المقابلة المباشرة. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي	- المنهج المقارن. - المنهج التحليلي. - منهج دراسة حالة.	
بيئة الدراسة	/	- شركات تايلاندية. - مؤسسة صيدال بوحدرة عنابة.	

سادسا: دراسة (Damicte, Anthony) (2021)

Assessment of some basic strategies towards managing covid-19 crisis in micro/small sized businesses.			
"تقييم بعض الاستراتيجيات الأساسية لإدارة أزمة كوفيد19 في الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر"			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
متغيرات الدراسة	/	- إدارة الأزمة - أزمة كوفيد19	
		- الأعمال الصغيرة والمتوسطة - الخيارات الإستراتيجية	
هدف الدراسة	معرفة الخيارات الإستراتيجية الملائمة لمواجهة الأزمة	/	
أداة الدراسة	المقابلة	- المقابلة المباشرة - المقابلة غير المباشرة	
منهج الدراسة	/	- المنهج الكمي - المنهج المقارن - المنهج الوصفي - المنهج التحليلي - منهج دراسة حالة	
بيئة الدراسة	/	- مؤسسات صغيرة ومتوسطة في منطقة "بورت هاركورت" بنيجيريا. - مؤسسة صيدال بوحدرة عنابة.	

سابعاً: دراسة (Suna, Kim) (2021)

Which crisis strategies are (expectedly) effective among SME during covid-19? "ما هي إستراتيجيات الأزمات الفعالة (المتوقعة) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال كوفيد19"؟			
المقياس	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال. - أطروحة دكتوراه.	
متغيرات الدراسة	/	المتغير المستقل	- إستراتيجيات الأزمات. - أزمة كوفيد19.
		المتغير التابع	- أزمة كوفيد19. - الخيارات الإستراتيجية.
هدف الدراسة	/	- معرفة إستراتيجيات الأزمات الفعالة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد19. - دراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة.	
أداة الدراسة	/	- أسلوب المسح. - المقابلة غير المباشرة.	
منهج الدراسة	- المنهج الوصفي	- المنهج المقارن. - المنهج التحليلي. - منهج دراسة حالة.	
بيئة الدراسة	/	- مؤسسات صغيرة ومتوسطة دنماركية. - مؤسسة صيدال بوحدة عناية.	

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم عشر دراسات سابقة منها ثلاثة عربية و سبعة أجنبية، حيث تبين من خلالها الأثر الذي سببته أزمة كوفيد 19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات سواء الكبيرة منها، المتوسطة أو الصغيرة، إذ تناولت هذه الدراسات جوانب مهمة من متغيرات الدراسة و كان ذلك بأبعاد ورؤى مختلفة لم تتطرق لها دراستنا وخلصت كل منها بالتوصل إلى جملة من النتائج المهمة أعطت لهذا الموضوع صبغة بحثية مميزة ومحاوله الاستفادة منها من الناحية التطبيقية عند إسقاطها على مؤسسة صيدال وحدة عناية

# الفصل الثالث

دراسة حالة بمؤسسة

صيدال وحدة عناية

تمهيد:

بعدهما تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في أزمة كوفيد19 والخيارات الإستراتيجية، في الفصل الثاني عرضنا الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية. من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط جميع المفاهيم التي رأيناها سابقا على الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة عنابة. وبناء على النتائج التي سنحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات إلى جانب ذلك طرح آفاق لهذه الدراسة والتي نأمل تكون هامة ومفيدة.

عموما نتناول متعلقات هذا الفصل وفق المباحث التالية :

- المبحث الأول : لمحة حول مؤسسة صيدال وحدة عنابة
- المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
- المبحث الثالث : نتائج المعالجة الإحصائية ومناقشة صحة الفرضيات

### المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة صيدال وحدة عنابة

سنقدم في هذا المبحث نظرة شاملة حول مؤسسة صيدال وحدة عنابة وكذلك بيعتها الداخلية والخارجية وهذا من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال وحدة عنابة.

المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال وحدة عنابة.

الفرع الأول: عرض المؤسسة.

يقع المقر الرئيسي لمجمع صيدال في الدار البيضاء ولاية الجزائر ويعد شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2500000 000 دج بحيث تستحوذ الدولة منه 80% بينما 20% المتبقية أسندت للمستثمرين من أفراد مؤسسات عن طريق البورصة سنة 1999 كما يضم مجمع صيدال ثلاث فروع.

#### أولا : فرع أنتيبوتينكال (Antibiotic)

يتواجد مقر هذا الفرع بولاية المدية بحيث يسير مركب المضادات الحيوية وفي سنة 1988 كان تاريخ بداية الإنتاج وبالنسبة لمنتجات هذا الفرع فهي مجموعة من الأشكال الدوائية التالية: المراهم، الجعبات، الحقن، الأقراص والسوائل.

#### ثانيا : فرع بيوتيك (Biotic)

يقع مقر فرع بيوتيك بالحراش، ويحتوي على ثلاث وحدات إنتاج: وحدة شرشال، وحدة الحراش، وحدة جسر قسنطينة. وقد تم تأسيس هذا الفرع سنة 1998، كما أنه ينتج الأشكال الدوائية التالية: محاليل، كبسولات، تحميلات شمعية، أقراص، شراب ومصل على شكل قارورات.

#### ثالثا : فرع فرمال (Pharmal)

يتواجد مقر فرع فرمال في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة وتأسس هذا الفرع خلال سنة 1998، حيث ينتج الأشكال الدوائية الآتية: معجون أسنان، مساحيق، محاليل، شراب قطرات دوائية، مراهم وأقراص. كما أن فرع فرمال يتكون من ثلاث مصانع: مصنع الدار البيضاء، مصنع قسنطينة، ومصنع عنابة.

بالنسبة للجانب التطبيقي لدراستنا، فقد أجرينا دراستنا على مصنع عنابة الذي يتواجد في وسط مدينة،

والذي يعمل على إنتاج وتعبئة الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات) وهي خمسة أدوية:

- كوبارلقان (Coparalgan, Paracétamol 400 Codeine 20).

- بارالقان (Paralgan).

- نروفيت (Neurovit, Vit B6 250).

- فيتامين س (Vitamine C).

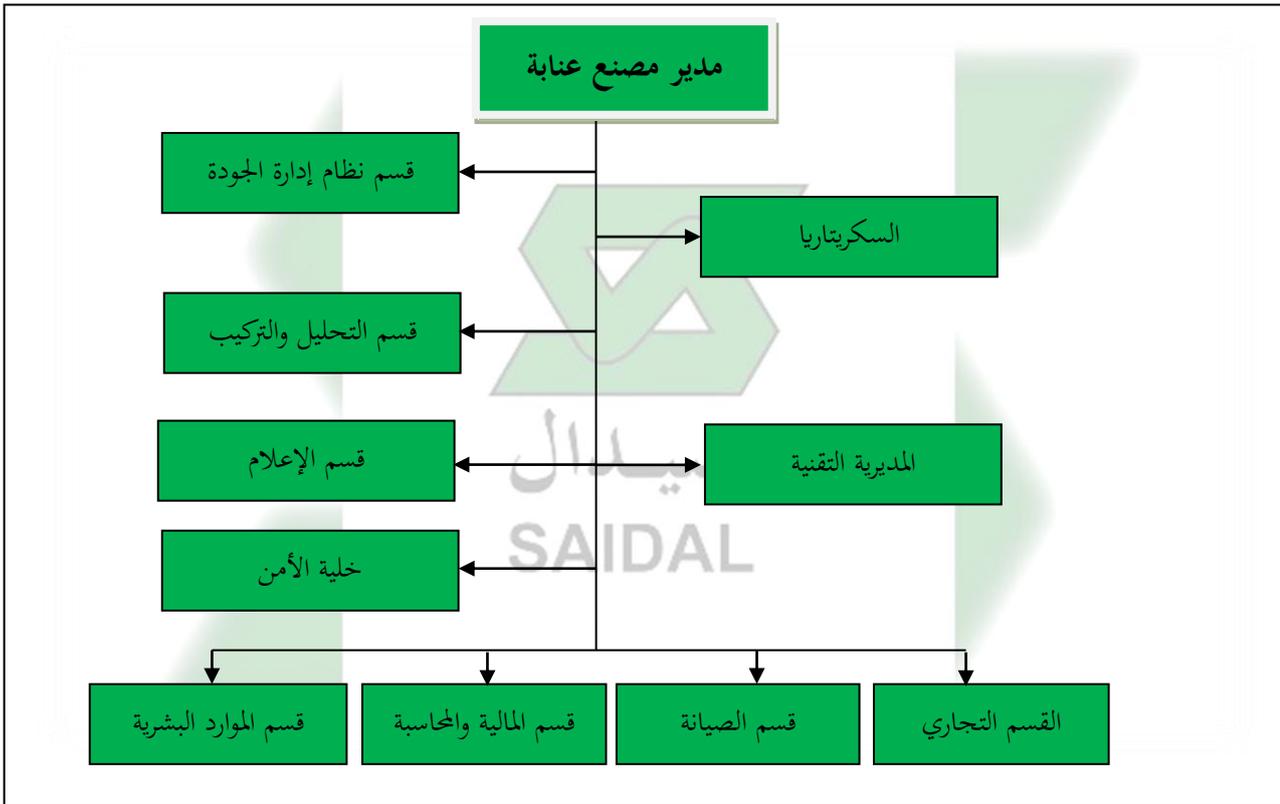
- ديافاك (Diaphag).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغييرا كبيرا تبعا للتطور الذي عرفته مهامها وأهدافها، ويظهر الهيكل

التنظيمي لمؤسسة صيدال فرع عنابة في الشكل الموالي:

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال، وحدة عنابة



المصدر: قسم الموارد البشرية 2023

و فيما يلي شرح عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- مدير مصنع عنابة : وظيفته الإشراف على إدارة المؤسسة وجميع وحدات إنتاجها.
- قسم نظام إدارة الجودة : وظيفته الحرص على تقديم منتج جيد ذو جودة عالية وهذا عن طريق:
  - حث جميع المسؤولين داخل هذا القسم على الاهتمام بالزبون ومعرفة رغباته.
  - الكشف على جميع العراقيل التي تحد من تطبيق نظام الجودة.
  - العمل على تصحيح الانحرافات بصفة دورية بما يخدم نظام الجودة.
- السكريتاريا : وظيفتها التنظيم المحكم لجميع المعاملات بين المدير وعماله من جهة وبين كل من يتعامل مع المؤسسة.
- قسم التحليل والتركيب : يقوم بتحليل وتركيب كل ما يتعلق بأدوية الوحدة.
- المديرية التقنية : وظيفتها تأطير وتوجيه مختلف الأنشطة التقنية وإدارة الموارد والوسائل التقنية للمؤسسة.
- قسم الإعلام : وظيفته تسيير وتطوير إستراتيجيات الإعلام بشكل فعال للمؤسسة وإدارة عملية تواصلها على المستوى الداخلي والخارجي.
- خلية الأمن : والتي تسهر على أمن العمال وجميع ممتلكات المؤسسة.
- القسم التجاري : يحرص على معرفة انشغالات الزبائن الحاليين أو المحتملين، مع مراقبة التغيرات الحاصلة في السوق.
- قسم الصيانة : والذي يعمل على صيانة كافة وسائل المؤسسة.
- قسم المالية والمحاسبة : الذي يعمل على إعداد جميع الميزانيات والحسابات المالية التي تخص المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية : وظيفته تسيير جميع شؤون العمال من حيث التوظيف، التكوين والخدمات الاجتماعية.

الفرع الثالث: تطور عدد العمال

أولاً: حسب السنوات

تحتل اليد العاملة لدى أي مؤسسة بمكانة كبيرة كونها أحد أهم الأسباب التي تساعد في استقرار واستمرار المؤسسة ونظراً لحساسية وأهمية القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة صيدال وحدة عنابة فإن هذه الأخيرة اهتمت بتطوير وتكوين كفاءاتها بما يتماشى مع متطلبات سوق الدواء المحلي والعالمي.

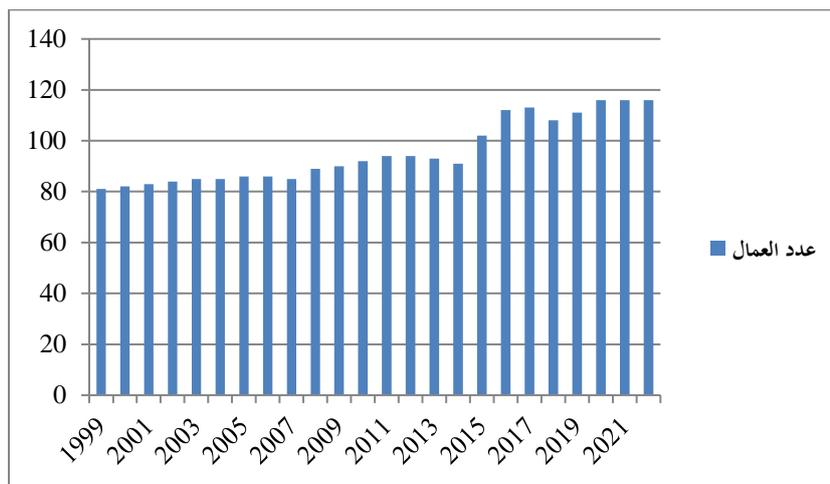
وعليه عرفت مؤسسة صيدال وحدة عنابة تطوراً كبيراً في اليد العاملة خلال عشرين سنة الأخيرة يمكن إظهاره ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تطور اليد العاملة في مؤسسة صيدال وحدة عنابة

السنوات	عدد العمال
2022	116
2021	116
2020	116
2019	111
2018	108
2017	113
2016	112
2015	102
2014	91
2013	93
2012	94
2011	94
2010	92
2009	90
2008	89
2007	85
2006	86
2005	86
2004	85
2003	85
2002	84
2001	83
2000	82
1999	81

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

الشكل رقم (10): منحنى بياني يبين تطور اليد العاملة في مؤسسة صيدال وحدة عنابة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

ثانيا: حسب المستوى الوظيفي

يمكن القول أنه بالنظر إلى المستويات الوظيفية لمؤسسة صيدال وحدة عناية نجد أن أغلبها عبارة عن إطارات عليا مسيرة ثم تليها أعوان التحكم والتنفيذ ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): توزيع اليد العاملة حسب المستوى الوظيفي

عدد العمال	المستوى الوظيفي	النسبة المئوية (%)
37	الإطارات العليا	31.9%
69	الإطارات المسيرة	52.6%
9	أعوان التحكم	7.75%
9	أعوان التنفيذ	7.75%
116	المجموع	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات قسم الموارد البشرية

المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة

بغية تقديم صورة شاملة على مؤسسة صيدال وحدة عناية أثناء وقبل أزمة كوفيد19 لا بد من دراسة بيئتها الداخلية والخارجية وبالأخص التنافسية.

الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفق نموذج (SWOT)

لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة صيدال وحدة عناية سنعتمد على نموذج (SWOT) من خلال إبراز نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي مع الفرص والتهديدات على المستوى الخارجي ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): مصفوفة (SWOT) لمؤسسة صيدال وحدة عنابة

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>➤ تقديم الأولوية لمؤسسات القطاع العام في ميدان التسويق رغم أن هذه المؤسسات تتخبط في ديون وعراقيل مالية.</p> <p>➤ ثلث الأدوية أصبحت قديمة لم تعد تستخدم في مجال الطب.</p> <p>➤ وجود بعض العراقيل الجمركية من شأنها تعطيل عملية الاستيراد والتصدير.</p> <p>➤ ندرة المواد الأولية مما يؤثر على سعر وجودة منتجات وحدة عنابة وباقي وحدات مؤسسة صيدال.</p>	<p>➤ القدرة على بيع دوائها الجينيس بكل سهولة نتيجة تمتعها بمواصفات مطابقة للدواء الأصلي.</p> <p>➤ عصرنة آلتها الإنتاجية خصوصا خلال السنوات الأربع الأخيرة وهذا نتيجة التحالفات الحديثة التي أبرمها مجمع صيدال وانعكست على وحدة عنابة في مجال إنتاج وتعبئة الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات).</p> <p>➤ قدرة وحدة عنابة على تحقيق تكامل مالي وهذا نتيجة انتمائها لفرع فرمال من جهة ومجمع صيدال ككل.</p> <p>➤ المكانة التي تتمتع بها مؤسسة صيدال يجبر جميع البنوك على تقديم التعامل بمرونة في معاملاتها.</p> <p>➤ مؤسسة صيدال وحدة عنابة تعمل على تامين واستغلال عقود الشراكة والتي تنص على تكوين عمالها وهذا يعد مكسبا من ناحية الخبرة والكفاءة.</p> <p>➤ إن مؤسسة صيدال وحدة عنابة وعلى غرار باقي الوحدات والفروع تسعى إلى نشر ثقافة الابتكار من جهة وتعزيز فكرة المسؤولية الاجتماعية في أذهان عمالها وهذا ما اتضح جليا خلال أزمة كوفيد19 من خلال التبرع بحزمة من أدوية الفيتامينات والمسكنات لمواجهة هذه الأزمة.</p> <p>➤ الشراكة مع المؤسسات الأجنبية خصوصا في مجال الأدوية المسكنة للآلام والفيتامينات والأمراض المزمنة جعلها تمتلك حصة سوقية مقبولة في هذا المجال.</p> <p>➤ التعاون مع عدد كبير من المخابر والمؤسسات من أجل السيطرة على أكبر مساحة جغرافية من السوق.</p> <p>➤ الدخول إلى السوق الإفريقية يعد مكسبا وهذا نتيجة السمعة الحسنة التي اكتسبتها المؤسسة خصوصا بعد امتلاكها شهادات الجودة.</p>

التحديات	الفرص
<p>➤ زيادة حدة المنافسة.</p> <p>➤ تنامي الخلفيات الذهنية المسيئة للمنتوج الوطني وتفضيل المنتوج الأجنبي.</p> <p>➤ الضغوطات التي تملها القيود القانونية في مجال الصناعة الدوائية نتيجة حساسية المنتج كونه متعلق بصحة وحياة الإنسان.</p> <p>➤ زيادة تكاليف البحوث في القطاع الصيدلاني.</p> <p>➤ الاكتفاء بإنتاج الأدوية الجنيسة فقط.</p> <p>➤ تبعية شبه تامة للمخابر الأجنبية.</p> <p>➤ إشكالية التخزين للمنتجات الصيدلانية التي تزامنت مع صدور المادة 61 من قانون المالية لسنة 2023 الذي ينص على إلزامية إرسال عبر المنصة الرقمية الموضوعة من طرف الوزارة المكلفة بالصناعة الصيدلانية لكشوف المخزونات الخاصة بالمواد الصيدلانية، مما يستدعي من مؤسسة صيدال أن تكون أكثر يقظة لتجنب غرامات مالية والتي لا تقل عن 100 مليون سنتيم.</p>	<p>➤ إن مجمع صيدال وباقي فروع ووحداته يسعون إلى أن يكونوا في تواصل مع المجتمع كذلك يعملون على إعطاء صورة جيدة أمام منافسيهم وذلك من خلال جملة من الإصدارات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة المستمرة في المعارض المحلية والدولية.</li> <li>- إنشاء موقع على شبكة الانترنت (www.Saidal-group) والذي يتواجد به معلومات عن صيدال وجميع فروع ووحداته.</li> <li>- إصدار تقارير سنوية تحتوي على جميع أنشطة المجمع.</li> <li>- إصدار عدة مجلات وجرائد دورية لمجمع صيدال بما فيها وحدة عنابة.</li> </ul> <p>➤ في ظل عقود التحالفات الإستراتيجية التي أبرمتها مؤسسة صيدال مع إنفاقها لحوالي 04% من رقم أعمالها في مجال البحث والتطوير فإنه انعكس على فروعها ووحداتها، حيث أن مصنع عنابة اكتسب وسائل إنتاج عصرية وذات تقنية متطورة.</p> <p>➤ استفادت مؤسسة صيدال من بعض المزايا المتعلقة بقانون الاستثمار وحماية المنتوج المحلي والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دفتر الشروط لسنة 1997: يلزم مستوردي الدواء في الجزائر الاستثمار في مجال الإنتاج الصيدلاني لمدة أقصاها أربع سنوات.</li> <li>- تعليمة سنة 2003: والتي تنص على منع استيراد 128 دواء ينتج محليا مع إعفاء بعض المواد الأولية من الرسوم الجمركية.</li> <li>- دفتر شروط لسنة 2008: إلزام المستثمرين الأجانب بالاستثمار مع المستثمرين المحليين بنسبة أقلها 30%.</li> </ul>

	<p>- قرار سنة 2015: الذي منع استيراد قائمة تضم 354 دواء مع دعم الأدوية المصنعة محليا.</p> <p>➤ تصريح وزير الصناعة الصيدلانية السيد علي عون خلال سنة 2023 الذي ينص بضرورة العمل على تغطية السوق الوطنية للصناعة الدوائية بما يقارب 80% بحلول السنة المقبلة.</p>
--	--

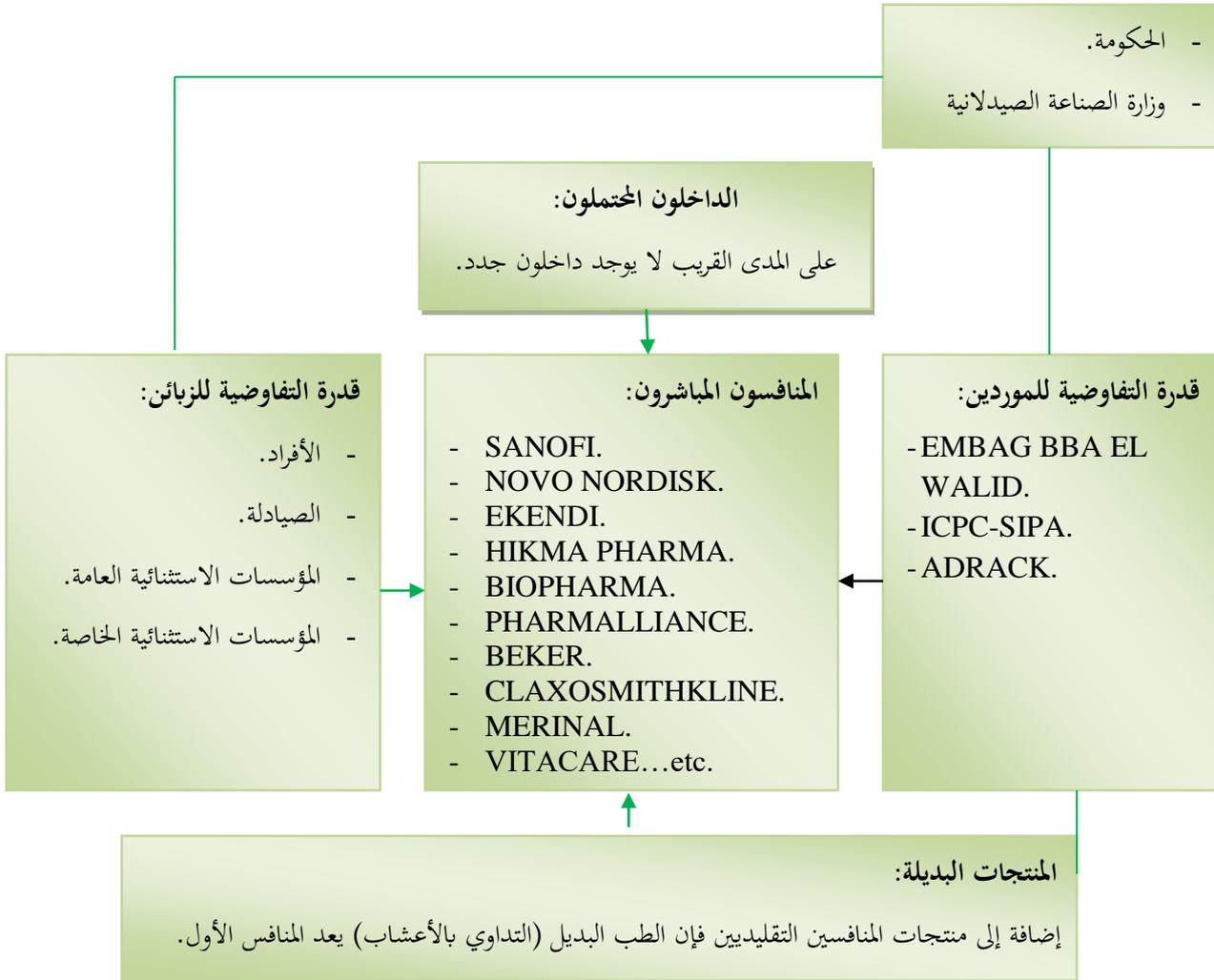
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

شهدت مؤسسة صيدال وحدة عناية كغيرها من الوحدات والفروع منافسة حادة مع المؤسسات والمخابر الوطنية والعالمية، كما بلغت هذه المنافسة أقصاها خلال أزمة كوفيد19.

بالمقابل فإن صيدال تواجه عدة تهديدات يمكن التعرف عليها من خلال النموذج الخماسي (Porter) الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج أوستن (بورتر المعدل)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على

Michael Porter, L'avantage Concurrentielle, Comment davancer les concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2003

أولا : المنافسون المباثرون (منافسو القطاع)

يعتبر الاستيراد أكبر تهديدا لصيدال رغم التدابير التي أقدمت عليها الجزائر لدعم الأدوية الجنيسة على حساب الأدوية الأصلية ولعل أهم الأسباب التي جعلت مؤسسة صيدال تحشى من المؤسسات المستوردة فالمنتجات المستوردة دوما تكون ذات طلب عالي وتقنيات حديثة، إضافة إلى أن الاستيراد غير مكلف مقارنة بإنشاء مخابر الإنتاج.

وفي المقابل فإن المؤسسات المتعددة الجنسيات والتي هي في شراكة مع صيدال قد تبدو أنها منافس غير قوي لكن يبقى هدفها دوما الحصول على حصص سوقية معتبرة في السوق الجزائرية كحال مؤسسة (PFIZER) أو غيرها من المؤسسات المنافسة.

يمكن حصر أهم المخابر الصيدلانية المنافسة لمؤسسة صيدال بجميع فروعها ووحداتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): أفضل 20 مخبر صيدلاني في الجزائر خلال سنة 2021

Q : Milliers d'UVV. Milliers de DA

Laboratoire	Ventes 2020 (Q)	Ventes 2020 (V)	Ventes 2021 (Q)	PDM 2020 % (V)	PDM 2020 % (Q)	PDM 2020 % (V)	PDM 2021 % (Q)	PDM 2021 % (V)	
01	sanofi	100 555	61 900 569	91 288	59 250 054	11.59%	15.90%	10.24%	12.58%
02	saidal	70 854	10 295 451	69 451	10 551 754	8.17%	2.51%	7.79%	2.20%
03	merinal	48 719	11 986 888	50 284	13 840 074	5.62%	2.69%	5.64%	2.89%
04	Binopharm	40 721	14 816 278	45 715	16 825 527	4.69%	5.55%	5.15%	5.52%
05	el kendi	46354	33 908 488	45 355	34 227 157	5.34%	7.61%	5.09%	7.16%
06	hikma pharm	32015	19 069 249	41 169	26 066 685	3.69%	4.28%	4.62%	5.45%
07	phamalliance	40295	14 282 771	59 191	15 204 504	4.65%	3.21%	4.40%	5.18%
08	glaxosmi-thklie	28279	13 067 085	31 133	14 185 492	3.26%	2.93%	3.49%	2.97%
09	biogalenic	26966	8 605 458	50 924	9 999 632	3.11%	1.93%	3.47%	2.09%
10	novo nordisk	25340	34 345 467	23 856	40 813 631	2.69%	7.71%	2.68%	8.53%
11	merckserono	18371	7 772 999	22 519	9 788 150	2.14%	1.75%	2.53%	2.05%
12	biocare	19888	6 676 153	22 080	8 764 022	2.29%	1.50%	2.48%	1.83%
13	hup pharma	11995	4 059 087	21 014	7 496 611	1.38%	0.91%	2.36%	1.57%
14	inpha-medis	12 864	6 902 168	15 684	8 062 871	1.48%	1.55%	1.76%	1.69%
15	beker	14 778	13 067 099	15 408	14 413 634	1.70%	2.93%	1.73%	5.01%
16	pfizer	18 725	11 472 295	15 555	7 305 696	2.16%	2.58%	1.50%	1.53%
17	salem	10 111	2 286 546	15 257	5 195 220	1.15%	0.51%	1.40%	0.67%
18	sophal	13 081	5 358 979	12 788	5 058 788	1.51%	1.20%	1.43%	1.06%
19	frater razes	4 165	1 855 562	9 827	6 155 567	0.48%	0.41%	1.10%	1.29%
20	isopharm	10 275	1 520 220	9 515	1 431 759	1.18%	0.54%	1.07%	0.30%
	<b>Autres</b>	274 960	162 196 899	267 706	165 680 906	31.70%	36.41%	30.05%	54.64%
	<b>TOTAL MARCHE</b>	<b>867555</b>	<b>445 421 692</b>	<b>891 494</b>	<b>478 269 576</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Source : Rapport-du-Conseil- d'administration bilan 2020

ثانيا : القدرة التفاوضية للموردين

إن القدرة التفاوضية التي تمتلكها مؤسسة صيدال أو مورديها تعود إلى طبيعة العلاقة بينهم. كما نجد أن أغلب موردي مؤسسة صيدال من السوق الأوروبية والتي تنعكس بالإيجاب على جودة منتجاتها كذلك فإن رغم التذبذب في عملية التوريد فإن مؤسسة صيدال على غرار وحدة عنابة وباقي الوحدات فإنها تمتلك إمكانيات كبيرة في عملية التخزين والتي تنعكس بالإيجاب على عملية التفاوض مع مورديها سواء في الظروف العادية أو أثناء الأزمات (أزمة كوفيد19)، والجدول الموالي يبين توزيع الموردين الذين يتعامل معهم مجمع صيدال مصنع عنابة.

الجدول رقم (06): توزيع الموردين الذين تتعامل معهم مؤسسة صيدال وحدة عنابة

التعيين	الموردون
ETUIS NEUROVIT 58.5MM*33.5MM	EMBAG BBA
	EL WALID
ETUIS VITA.C	EMBAG BBA
	EL WALID
96 MM*46MM*18MM	EMBAG BBA
96 MM*46MM*16MM	EMBAG BBA
ETUIS PARALGAN 96mm*46mm*16mm	EMBAG BBA
ETUIS RHUMEDRINE 96mm*46mm*16mm	EMBAG BBA
PROSPECTUS NEURVIT 105MM*150MM	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS VITA-C 105MM*160MM	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS DIAPHAG 105MM*150MM	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS PARALGAN 150MM*180MM	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS COPARALGAN 150MM*180MM	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS RHUMEDRINE 150MM*180MM	ICPC
	SIPA
ETIQUETTE PILULIER NEUROVIT 87MM*25MM	ADPACK
ETIQUETTE PILULIER VITA-C 87MM*25MM	ADPACK

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

ثالثا : القدرة التفاوضية للزبائن

في السنوات الأولى لمؤسسة صيدال كان تعاملها مع المستهلك المحلي ونخص بالذكر:

- الصيادلة الذين يفضلون بيع الأدوية الأصلية على حساب الأدوية الجنيسة.

- المؤسسات الاستشفائية الخاصة.

- المؤسسات الاستشفائية العامة.

كما أن عامل الجودة والسعر له دور مهم في تحديد قوة التفاوض لهؤلاء الزبائن، كما لا ننسى على المستوى

الأجنبي فإن مؤسسة صيدال باشرت في التعامل مع العديد من الدول الأجنبية، عموما يمكن توضيح الزبائن الذين

تتعامل معهم صيدال بناء على المبيعات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الزبائن الذين تتعامل معهم صيدال بناءً على المبيعات

اسم الزبون	نسبة المساهمة في رقم الأعمال		
	2019	2020	2021
تجار الجملة (Grossistes)	%89.99	%89.69	%94.66
صيدلية المستشفى المركزي (P.C.H)	%8.37	%8.58	%3.97
وزارة الدفاع الوطني (M.D.N)	%0.71	%1.03	%0.61
CMC	%0.65	%0.52	%0.56
زبائن آخرون	%0.00	%0.12	%0.06
الأمن الوطني (M.G.S.N)	%0.04	%0.04	%0.04
الصيدليات (Officines)	%0.01	%0.02	%0.00
المؤسسة الاستشفائية العمومية (E.P.H)	%0.00	%0.00	%0.00
مؤسسة الصحة العمومية (E.P.S.P)	%0.01	%0.00	%0.00
تجار الجملة العموميين (Publies Grossistes)	%0.20	%0.00	%0.00
الأجانب	%0.02	%0.00	%0.10
المنظمات (Associations)	%0.00	%0.00	%0.00
المجموع	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

انطلاقاً من الأرقام الموجودة في الجدول السابق نلاحظ أن مجمع صيدال بجميع فروعته ومصانعه يتعامل بالدرجة الأولى مع كل من تجار الجملة وصيدلية المستشفى المركزي إلى جانب وزارة الدفاع، وعليه فإن صيدال تسعى للحفاظ على هذا النوع من الزبائن وذلك للتصدي للقدرة التفاوضية للزبائن وبالمقابل فعلى مسؤولي مصنع عنابة وغيرها من مصانع المجمع العمل على زيادة التنوع والتطوير في منتجاتها والاستفادة أكثر من تجارها مع أزمة كوفيد19 ومحاولة جعلها أكثر جاهزية مع مختلف الأزمات المستقبلية سواء من حيث المنتجات أو تعاملاتها مع الزبائن.

#### رابعا : المنتجات البديلة (البدائل)

قبل التعرف على المنتجات المنافسة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة يمكن ذكر أهم منتجات صيدال ككل لسنة

2021 وهي كالآتي:

- Comprimés.
- Injectables.
- Pommades-crèmes dermiques.
- Sirops.
- Suppositoires.
- Solutés massifs.
- Pommades ophtalmiques.
- Pâte à dentifrice.
- Gélules.
- Gels dermiques.
- Goutes buvables.
- Solutés et solutions buvables.
- Poudres pour suspensions buvables (PPS).
- Ampoules buvables.
- Solutions dermiques et antiseptique.
- Suspensions buvables.
- Poudres pour solutions buvables.
- Gel hydro alcoolique.

أما بالنسبة لمؤسسة صيدال وحدة عناية فهي تنتج خمسة أدوية وهي:

- Coparalgan, Paracitamol 400, Codeine 20.
- Paralgan.
- Neurovit, Vit B<sub>6</sub>250.
- Vitamine C
- Diaphag.

حيث أن التهديدات التي تواجهها صيدال وحدة عناية فيما يخص المنتجات البديلة ظهور ما يسمى بالطب البديل (التداوي بالأعشاب) وخير مثال: دار الأرقم، بيت الحكمة وغيرها. فإن مرضى السكري يتوافدون عليهم بشكل كبير وهذا ما يهدد منتج (Diaphag) الذي ينتج في صيدال وحدة عناية كذلك منتج (Paralgan, Coparalgan) اللذان ينتجان من طرف نفس الوحدة فإن زيت النعناع ينافسهم بشكل كبير نظرا لخلوه من المكونات الكيميائية من جهة أخرى فإن الأطباء دوما يوصون بالدواء الأصلي على حساب الدواء الجنييس، وعليه فإن مسؤولي صيدال وحدة عناية يجب أن يدركوا تهديد هذه المنتجات.

#### خامسا : الداخولون المحتملون

- بالنسبة للداخولين المحتملين في سوق الدواء الجزائري فعلى الأقل في المدى القريب لا يوجد هناك داخولون جدد ويمكن حصر أمثلة عن الأسباب التي تحد المستثمرين من الدخول و هي:
- تشبع سوق الدواء في الجزائر وهذا ما يصعب كل محاولات الدخول إلى السوق.
  - تنوع منتجات صيدال وقدرتها على منافسة أكبر المخابر العالمية.
  - امتلاك صيدال بجميع فروعها ووحداتها على ولاء المستهلكين سواء في الظروف العادية أو أثناء الأزمات (كوفيد19) من خلال الطلب المتزايد على منتجاتها.
  - دعم الحكومة للإنتاج المحلي من خلال سن قوانين تعرقل دخول المستثمرين الأجانب كمنع استيراد الأدوية التي تنتج محليا.

بالمقابل فإن 75% من الأدوية المستوردة يتم تسجيلها بسهولة على عكس الأدوية المحلية فإن نسبة تسجيلها لا تتعدى 25%.

على العموم فإن مؤسسة صيدال لا تلقى تهديدا حقيقيا في الوقت الحالي لعدة أسباب تم ذكرها سابقا إلا أنه على صيدال العمل على المحافظة على حصتها السوقية ومكانتها في سوق الدواء الجزائري وذلك من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في هذا السوق وعدم التراخي الذي قد يفقدها مكانتها بسهولة في ظل المنافسة الشرسة.

### المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات

من خلال هذا المبحث سنعرض الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة وفقا للمطلبين التاليين:

\* منهج وأدوات الدراسة.

\* الأدوات الرياضية والإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

تم الاعتماد على جملة من المناهج كالمنهج الوصفي، التحليلي،المقارن إلى جانب منهج دراسة حالة تبعا لمتطلبات الدراسة حيث قمنا بتحليل وتفسير النتائج التي تم الوصول إليها والخروج ببعض التوصيات التي نتطلع أن يؤخذ بها أثناء الأزمات التي قد تحدث مستقبلا.

وبالنسبة لمصادر جمع البيانات تم الاعتماد على المصادر الأولية والمتمثلة في أداة المقابلة غير المباشرة، حيث تم العمل على تحليلها بالاستعانة ببعض المؤشرات إضافة إلى استخدام نموذج (BCG) ونموذج (Rumelt) لمعالجة مشكلة الدراسة، وبالنسبة للمصادر الثانوية جرى التركيز على كل من الكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير وبعض التقارير الصادرة من مؤسسة صيدال وحدة عناية.

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تم استخدام المقابلة غير المباشرة كأداة لجمع البيانات وتوظيفها في الدراسة التطبيقية وتم اللجوء إليها نظرا لتعذر إجرائها مع مدير مؤسسة صيدال وحدة عناية وذلك لارتباطاته الوظيفية حيث أحال الأمر إلى رؤساء الأقسام التجارية والموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة، لتدعيمنا عن بعد بالتقارير والحصيلة السنوية لسنوات قبل وأثناء أزمة كوفيد19 بالإضافة إلى الحصص السوقية للوحدة مع أكبر منافسيها حيث تم ملؤها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني حسب الجداول التالية:

1- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة لسنة 2018

المنتجات	الحصة السوقية لصيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
- كوبرالقان (Coparalgan Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)	%25	(Merinal) %29
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين سي (Vitamine C)	%69	(Pharmalliance) %38
- ديفاك (Diaphag)	%10	(Servier) %83

2- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة لسنة 2019

المنتجات	الحصة السوقية لصيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
- كوبرالقان (Coparalgan Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)	%25.10	(Merinal)%29.10
- نروفيت (Neurovit.Vit B6 250) - فيتامين سي (Vitamine C)	%69.13	(Pharmalliance)%38.41
- ديفاك (Diaphag)	%10.08	(Servier) %83.65

3- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة لسنة 2020

المنتجات	الحصة السوقية لصيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
كوپارالقان (Coparalgan Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)	%41.45	(Merinal)%29.10
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين سي (Vitamine C)	%49.79	(Pharmalliance) %38.35
- ديفاك (Diaphag)	%4.88	(Servier)%85.62

4- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة لسنة 2021

المنتجات	الحصة السوقية لصيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
- كوبارالقان (Coparalgan Paracétamol 400 ; Codeine 20) - بارالقان (Paralgan)	%41	(Merinal) %29
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين سي (Vitamine C)	%50	(Pharmalliance) %38
- ديافاك (Diaphag)	%5	(Servier) %86

المطلب الثاني: الأدوات الرياضية والإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من عدة نواحي بالأخص الجانب التحليلي استخدمنا نموذجي (BCG) و (Rumelt) ومؤشري (Berry) و (Entropie)، حيث مكنتنا من إخضاع البيانات المتحصل عليه للأدوات الرياضية و الإحصائية التالية:

أولا : النصيب النسبي

تم استخدامه لحساب نصيب منتجات مؤسسة صيدال وحدة عنابة من رقم الأعمال الإجمالي لكل السنوات المدروسة.

ثانيا : اللوغاريتم

تم الاستعانة بها في إحدى مراحل حساب درجة التنوع (DT) حسب مؤشر أنتروبي وفق العلاقة التالية:

$$DT = \sum P \ln(1/P_i)$$

ثالثا : الجذر التربيعي

استعملنا الجذر التربيعي عند حساب أقطار دوائر نموذج BCG و التي تم حسابها بناء على العلاقة التالية:

$$D = \frac{1}{2} \sqrt{n}$$

رابعا : النسب المئوية

و التي ظهرت في شكل حصص سوقية لأنشطة الوحدة مع أكبر منافسيها إضافة إلى معدل نمو المبيعات خلال سنوات الدراسة.

**خامسا : التكرارات**

التي استعملت عند حساب تطور العمال حسب السنوات و المستوى الوظيفي.

**سادسا : أقطار الدوائر**

والتي تباينت في أحجامها داخل نموذج (BCG) وذلك حسب رقم أعمال المنتج.

**سابعا : المصفوفة**

قمنا بتطبيق مصفوفة (BCG) على مؤسسة صيدال وحدة عنابة وهذا لدراسة الخيارات الإستراتيجية على مستوى حافظة الأنشطة قصد معرفة موقعها على مستوى الخانات الأربع (الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الكلاب)، كما استخدمنا مصفوفة (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوحدة.

**ثامنا : معدل التخصص (RS)**

ونجده في مساهمة منتج نورفيت في رقم الأعمال الكلي للوحدة والذي يعد أكبر مجال نشاط فيها.

**تاسعا : معدل الارتباط (RC)**

ونجده في مساهمة المنتجين نورفيت وفيتامين سي في رقم أعمال الوحدة وهذا لأنها أكبر تشكيلة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

**عاشرا : معدل العلاقة (RR)**

والممثل في مجموع مساهمة كل من منتج بارالقان و كوبارالقان في رقم أعمال الوحدة واللذان يعدان تشكيلة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

**إحدى عشر : معدل الارتباط الرأسي (RV)**

ويحسب بنسبة رقم الأعمال لأكبر الأنشطة التي تدخل في مرحلة إنتاجية في أي عملية منها.

### المبحث الثالث : نتائج المعالجة الإحصائية ومناقشة صحة الفرضيات

في هذا المبحث سنحاول معالجة البيانات بناء على الأدوات الرياضية والإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة و ذلك من خلال تحليل حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة وقياس درجة تأثير أزمة كوفيد19 على خيارها الاستراتيجي.

#### المطلب الأول : نتائج المعالجة الإحصائية

#### الفرع الأول : تحليل حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة

#### أولا : تقديم منتجات المؤسسة

تنتج مؤسسة صيدال وحدة عنابة خمس أنواع من المنتجات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة تشكيلات وفقا للجدول التالي :

#### جدول رقم (08): تصنيف منتجات مؤسسة صيدال وحدة عنابة

المسكنات	الفيتامينات	أمراض السكري
- Coparalgan, Paracétamol 400, Codene 20. - Paralgan.	- Vitamine C. - Neurovit, Vit B6 250.	- Diaphag.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

#### ثانيا : تقسيم ميادين نشاط المؤسسة

إن تقسيم ميادين نشاط مؤسسة صيدال وحدة عنابة يكون وفق ثلاثة أشكال:

#### أ - المسكنات :

- بارالقان (Paralgan): إن التسمية التجارية لهذا النوع من الدواء باراسيتامول ويكون ذو تركيز 500 وتحتوي كل علبه على 20 حبة.

- كوبارالقان (Coparalgan): يشبه إلى حد كبير دواء بارالقان (Codeine20).

#### ب - الفيتامينات:

- فيتامين سي (VitamineC): التسمية التجارية لهذا الدواء : أسيد أسكوربيك وبتركيز 250 كما نجد كل علبه تحتوي على 50 حبة.

- نورفيت (Neurovit, Vit B6 250): يطلق على دواء نورفيت تجاريا اسم بيريدوكسين الذي يكون ذو تركيز 500 كل علبه تحتوي على 20 حبة.

ج - أمراض السكري :

- ديافاك (Diaphag): فيما يخص هذا النوع من الدواء يطلق عليه تجاريا اسم قليلازيد وينتج بتركيز 80 كما تحتوي العلبة على 60 حبة.

ثالثا : تجسيد مصفوفة بوسطن على مؤسسة صيدال وحدة عنابة

لتطبيق مصفوفة (BCG) نتبع المراحل التالية :

أ- المرحلة الأولى : إيجاد الحصة السوقية النسبية

والتي تكون وفق القانون التالي:

الحصة السوقية المطلقة

$$\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة}}{\text{الحصة السوقية النسبية للوحدة}} =$$

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

كما سنقوم بحساب الحصة السوقية للوحدة قبل أزمة كوفيد19 وذلك خلال سنة 2019 ثم حسابها خلال الأزمة (كوفيد19) وفق الجدولين التاليين:

جدول رقم (09): الحصة السوقية لكل نشاط لوحدة عنابة لسنة 2019

الأنشطة	الحصة السوقية المطلقة للوحدة	أكبر منافس مباشر	الحصة السوقية المطلقة للمنافس	الحصة السوقية النسبية للوحدة
المسكنات	25,10%	Merinal	29,10%	0,86%
الفيتامينات	69,13%	Pharmalliance	38,41%	1,80%
أمراض السكري	10,08%	Servier	83,65%	0,12%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من القسم التجاري

جدول رقم (10): الحصة السوقية لكل نشاط لوحدة عنابة لسنة 2020

الأنشطة	الحصة السوقية المطلقة للوحدة	أكبر منافس مباشر	الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية للوحدة
المسكنات	41,45	Merinal	29,1%	1,42%
الفيتامينات	49,79	Pharmalliance	38,35%	1,30%
أمراض السكري	4,88	Servier	85,62%	0,06%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من قسم التجاري

ب- المرحلة الثانية : إيجاد معدل نمو

نحسب معدل النمو وفق القانون التالي :

إجمالي مبيعات الصناعة لسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة لسنة (ن)

إجمالي مبيعات الصناعة (ن)

جدول رقم (11): معدل نمو لكل نشاط قبل وأثناء أزمة كوفيد19

الوحدة: الآلاف

الأنشطة	مبيعات الصناعة 2018	مبيعات الصناعة 2019	مبيعات الصناعة 2020	معدل النمو قبل (2019) أزمة كوفيد19	معدل النمو أثناء (2020) أزمة كوفيد19
المسكنات	1745	1576	4918	-9,72%	212,16%
الفيتامينات	3491	3039	2038	-12,95%	-32,94%
أمراض السكري	1228	1013	70	-17,53%	-93,06%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

ج - المرحلة الثالثة : رسم الأنشطة على المصفوفة

لرسم مجال النشاط الاستراتيجي يستوجب تعيين إحداثيات لمعدل النمو والذي يكون في المحور العمودي أما الحصة السوقية فتكون في المحور الأفقي، والجدولين الآتيين يوضحان هذه الإحداثيات:

جدول رقم (12) إحداثيات كل نشاط قبل أزمة كوفيد19

مجال النشاط	المسكنات	الفيتامينات	أمراض السكري
الحصة السوقية النسبية للوحدة	0,86	1,80	0,12
معدل النمو	-9,72	-12,95	-17,53

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم 11

جدول رقم (13): إحداثيات كل نشاط أثناء أزمة كوفيد19

مجال النشاط	المسكنات	الفيتامينات	أمراض السكري
الحصة السوقية النسبية للوحدة	1,42	1,30	0,06
معدل النمو	212,16	-32,94	-93,06

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم 11

■ طريقة رسم مجال الأنشطة :

إن توضيح مجالات النشاط يكون عن طريق رسم دوائر. وللعلم أن حجم الدائرة يقصد بها حجم النشاط الذي تدل عليه. وبطريقة أخرى هو إجمالي رقم الأعمال. ويكن حساب قطر الدائرة من خلال القانون التالي:

$$D = \frac{1}{2}\sqrt{n}$$

علما أن (D): تمثل قطر الدائرة.

بينما (n): تمثل نسبة رقم أعمال نشاط من رقم الأعمال الإجمالي.

ومنه نقوم بحساب كافة أقطار الدوائر لكل مجالات الأنشطة:

● أقطار الدوائر قبل أزمة كوفيد19

$$D_{\text{مسكنات}} = \frac{1}{2}\sqrt{\frac{158537}{566203}} = \frac{1}{2}\sqrt{0.2800} = 26.45\%$$

$$D_{\text{فيتامينات}} = \frac{1}{2}\sqrt{\frac{305750}{566203}} = \frac{1}{2}\sqrt{0.5400} = 36.74\%$$

$$D = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{101917}{566203}} = \frac{1}{2} \sqrt{0.1800} = 21.21\%$$

وبما أن الفيتامينات تحتل الصدارة من حيث المبيعات والتي تقدر بـ 158537 دج سنقوم بطريقة ثلاثية والتي تكون وفق العلاقة التالية:

$$36.74\% \leftarrow 03 \text{ سم}$$

$$\text{س} \% \leftarrow \text{؟ سم}$$

ومنه نحصل على نتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14): أقطار الدوائر قبل أزمة كوفيد19

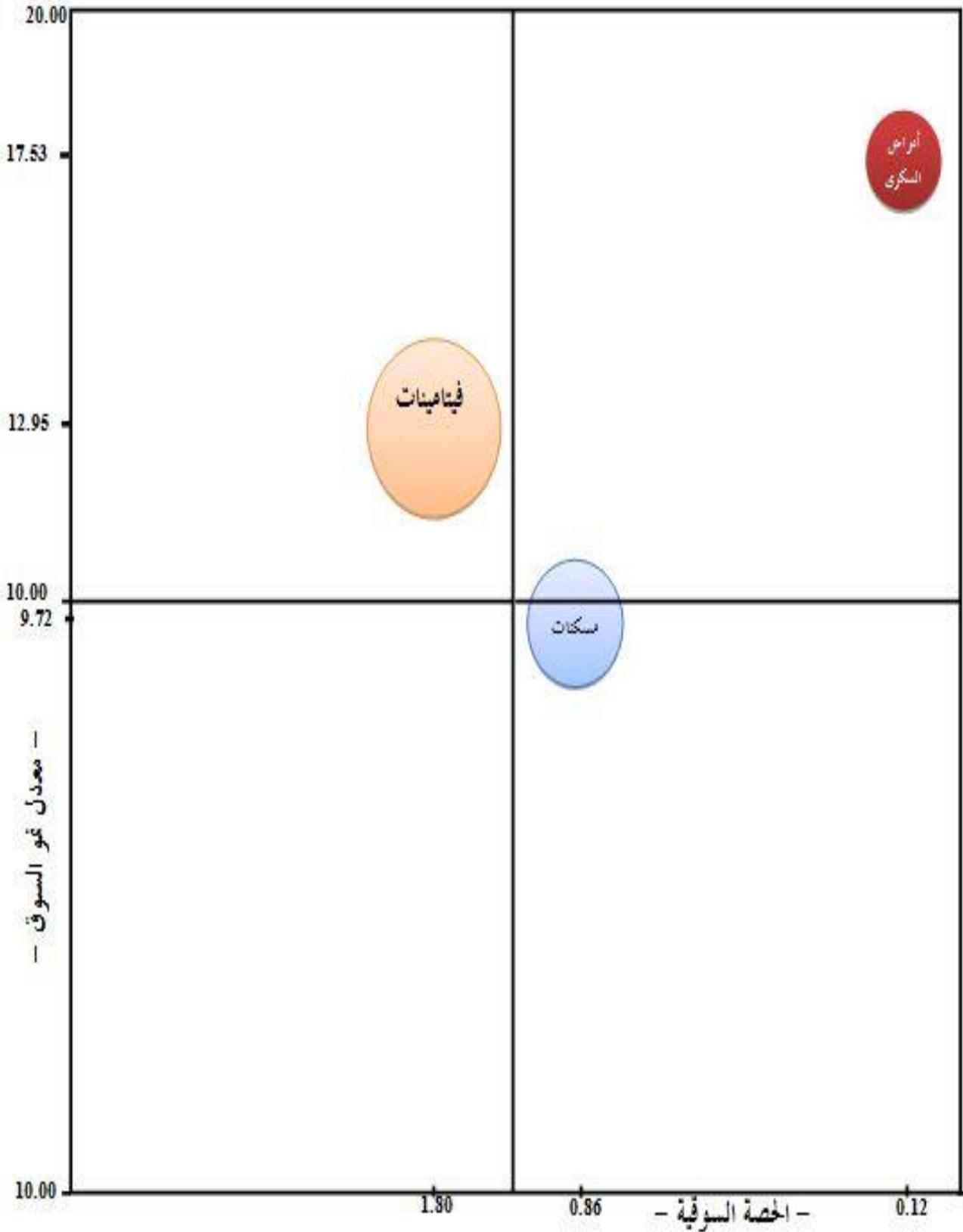
مجال النشاط	المسكنات	الفيتامينات	أمراض السكري
قطر الدائرة	2.15 سم	03 سم	1.73 سم

المصدر: من إعداد الطالب

وبناء على تقاطع إحداثيات معدل النمو والحصة السوقية، نرسم هذه الدوائر وفق نموذج (BCG) كما هو

موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): مصفوفة (BCG) لمؤسسة صيدال، وحدة عنابة، قبل أزمة كوفيد 19.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدولين رقم 12 و 14

يبين الشكل أعلاه توزيع منتجات مؤسسة صيدال وحدة عنابة في مصفوفة (BCG) إذ يمكن ملاحظة ثلاث خانات:

❖ الخانة الأولى : علامات الاستفهام

في هذه المنطقة فان مجالات الأنشطة التي تقع فيها تتميز بمردودية ضعيفة مع تدفق مالي سالب إضافة إلى احتياج كبير للسيولة تطابق هذه الحالة منتجات أمراض السكري ونخص بالذكر دواء ديفاك فعلى وحدة عنابة إما التخلي عن هذا المنتج أو البحث عن شراكه حقيقية في مجال أمراض السكري من اجل اكتساب مردودية جيدة وانتقال إلى الخانة الثانية (النجوم).

❖ الخانة الثانية : النجوم

وما يميز هذه المنطقة مردودية مرتفعة وتدفق معدوم مع طلب كبير على السيولة تطابق هذه الحالة منتجات الفيتامينات التي تتميز بحصة سوقية لا بأس بها المقدرة بـ 13.69% وبالنسبة لأكبر منافسيها (Pharmalliance) نجد النسبة تقدر بـ 38.41%.

❖ الخانة الرابعة : الكلاب

والتي تمتاز بتدفق منعدم مع مردودية ضعيفة وطلب على السيولة منخفض وبالنسبة للمنتجات التي تتواجد في هذه المنطقة نجد المسكنات حيث يتعين على مؤسسة صيدال وحدة عنابة أن تحافظ على الحصة السوقية لهذه المسكنات (بارالقان، باراسيتامول) مع البحث على فرص تسمح لها بإعطاء هذه المنتجات دورة حياة جديدة على المدى القريب.

● أقطار الدوائر أثناء أزمة كوفيد19

$$D_{\text{مسكنات}} = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{531227}{758895}} = \frac{1}{2} \sqrt{0.7000} = 41.83\%$$

$$D_{\text{فيتامينات}} = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{220080}{758895}} = \frac{1}{2} \sqrt{0.2900} = 26.92\%$$

$$D_{\text{أمراض السكري}} = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{7589}{758895}} = \frac{1}{2} \sqrt{0.0100} = 5\%$$

وبنفس الخطوات السابقة نحصل على النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

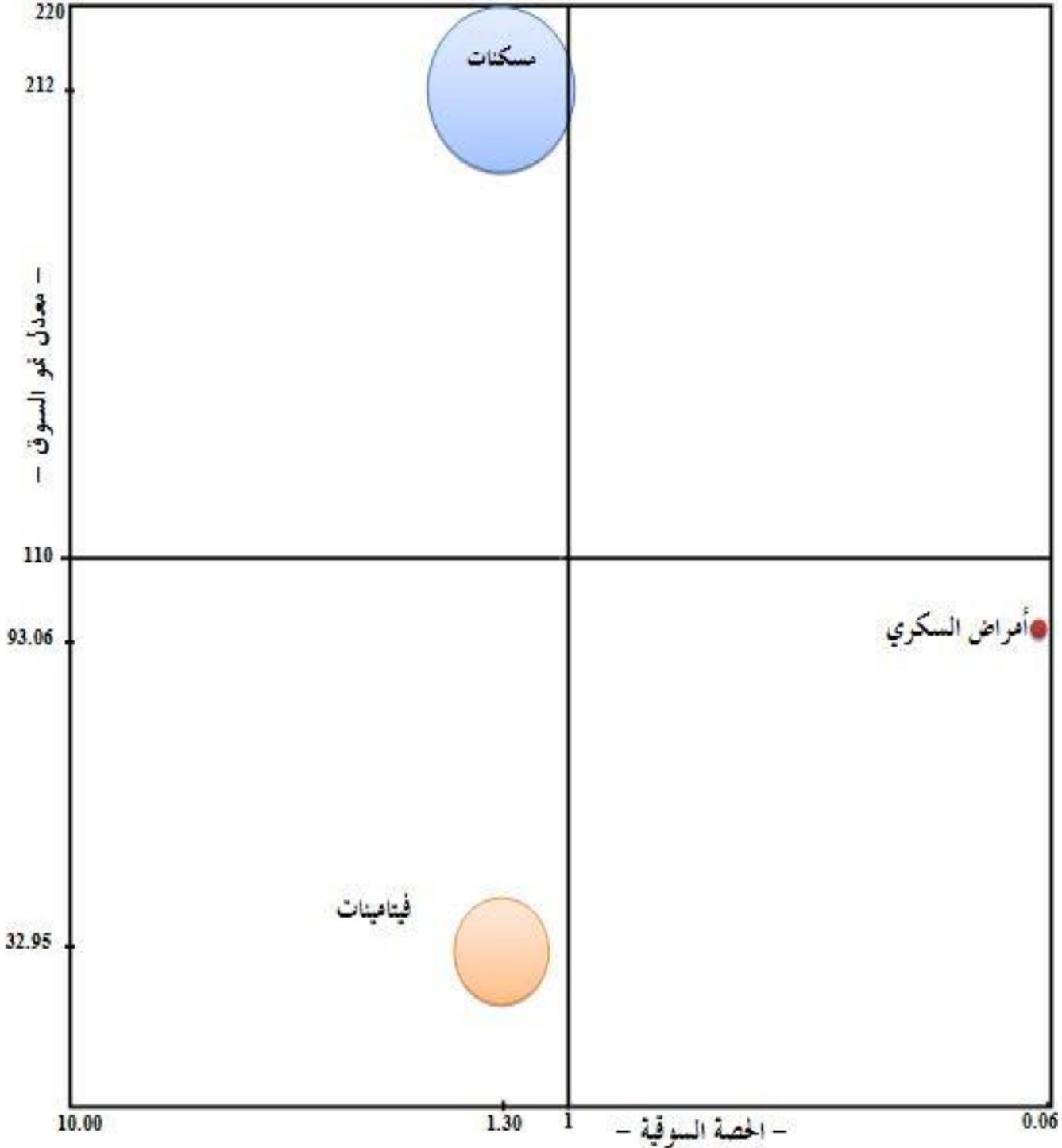
جدول رقم (15): أقطار الدوائر أثناء أزمة كوفيد19

مجال النشاط	المسكنات	الفيتامينات	أمراض السكري
قطر الدائرة	03 سم	1.93 سم	0.35 سم

المصدر: من إعداد الطالب

وبناء على تقاطع إحداثيات معدل النمو والحصة السوقية، نرسم هذه الدوائر وفق نموذج (BCG) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): مصفوفة (BCG) لمؤسسة صيدال، وحدة عنابة، أثناء أزمة كوفيد19.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدولين رقم 13 و 15

بناء على الشكل أعلاه نلاحظ توزيع منتجات صيدال وحدة عنابة في مصفوفة (BCG) اذ يمكن ملاحظة ثلاث خانات

#### ❖ الخانة الثانية : النجوم

نلاحظ أن أنشطة منتجات المسكنات دخلت إلى خانة النجوم بعدما كانت في خانة الكلاب بحصة سوقية مرتفعة 41.45% مقارنة مع أكبر منافسيها (Merinal) المقدرة بـ 10.29% بمعدل نمو كبير جدا وهذا نتيجة أزمة كوفيد19 وزيادة الطلب على المسكنات (براسيتامول وبرالقان) التي تدخل ضمن إجراءات الوقاية وبالنسبة للخيار الاستراتيجي المناسب، قيام مؤسسها صيدال وحدة عنابة بالاستثمار أكثر فأكثر للانتقال إلى خانة البقرة الحلوب.

#### ❖ الخانة الثالثة: البقرة الحلوب

وتوافق أنشطة منتجات الفيتامينات والتي تحولت إلى أنشطة ذات أهمية كبيرة حيث أصبحت مدرة للسيولة وتعتمد عليها الوحدة في التمويل وهذا نتيجة أزمة كوفيد19 التي أدت إلى زيادة الطلب على الفيتامينات وبالأخص فيتامين سي الذي زاحم نوعا ما منتج نورفيت ويدخل ضمن إجراءات الوقاية و يخفف من حدة هذا المرض.

#### ❖ الخانة الرابعة : الكلاب

والتي تتواجد بها أنشطة أمراض السكري التي تمتلك حصة سوقية منخفضة جدا 4.88% مقارنة مع أكبر منافسيها (Servier) المقدرة بـ 85.62% فعلى مؤسسة صيدال وحدة عنابة أن تعمل على تصريف المنتج إلى أسواق أخرى وبالأخص الأسواق الإفريقية أو تنتظر تفعيل قرارات الحكومة لمنع استيراد منتجات تنتجها صيدال مما قد يسمح لها بإعطاء دورة حياة جديدة لهذا المنتج.

عموما، عن طريق تحليل حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة باستخدام نموذج (BCG)، يمكن استنتاج أن الوحدة غير متوازنة استراتيجيا سواء قبل أو أثناء أزمة كوفيد 19 وهذا لأن أنشطة المحفظة غير منتشرة على كافة الخانات، وعيه فإن أمام صيدال وحدة عنابة خيارين استراتيجيين :

أ- على المدى المتوسط : الحفاظ على الأنشطة المتواجدة في خانة البقرة الحلوب باعتبارها مدرة للسيولة.

ب- على المدى الطويل : استمرار في خيار التنوع من خلال خلق منتجات جديدة والعمل على إيصالها إلى

خانة النجوم مع الاستغناء على الأنشطة التي تعد عبء على الوحدة.

الفرع الثاني : قياس درجة تأثير أزمة كوفيد19 على الخيار الإستراتيجي لمؤسسة صيدال وحدة عنابة

أولاً: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

إن الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها وحدات وفروع مؤسسة صيدال هي امتداد لخيارات وتوجهات المجمع ككل وفي ظل تزايد حدة المنافسة فإن صيدال وحدة عنابة تتبنى إحدى أهم إستراتيجيتين:

أ- إستراتيجية التنوع : من خلال العمل على تغطية أغلب احتياجات السوق من مهندئات ومسكنات وكذلك تنوع الفيتامينات إضافة إلى تغطية جزء من الأصناف العلاجية الخاصة بالأمراض المزمنة والمتمثلة في مرض السكري عن طريق منتج ديفاك.

ب- إستراتيجية السيطرة على التكلفة : والتي تسعى من خلالها وحدة عنابة إلى استغلال عدة نقاط قوة من أجل تخفيض تكاليفها وهي كالآتي:

- الاعتماد على الأدوية الجنيسة والتي تعتبر أقل تكلفة من الأدوية الأصلية.
- استغلال السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة لدى المستهلك الجزائري.
- الاستفادة من أثر التعلم والخبرة الواسعة في مجال الأدوية.

وكخلاصة فإن الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه مؤسسة صيدال وحدة عنابة وعلى غرار جميع الوحدات والفروع هو إستراتيجية التنوع.

ثانيا: تغيرات الإنتاج ورقم الأعمال خلال فترة (2021-2018)

قبل التطرق إلى أهم الطرق لقياس درجة التنوع فلا بد من معرفة التغيرات الحاصلة للإنتاج ورقم الأعمال قبل وخلال أزمة كوفيد19 (2021-2018) والتي يمكن توضيحها في الجدولين التاليين :

أ- التغير في الإنتاج : والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تغيرات الإنتاج في مؤسسة صيدال لوحدة عنابة خلال الفترة (2021-2018).

الوحدة: الآلاف

السنوات	البيانات	بارالفان	ديفاك	نورفيت	فيتامين س	كوبارالفان
2018	قيمة الإنتاج	905	1228	3038	452	840
2019	قيمة الإنتاج	788	1013	2701	338	788
2020	قيمة الإنتاج	2459	70	281	1757	2459
2021	قيمة الإنتاج	2584	148	221	1846	2584

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

يتضح من الجدول رقم (16) أن الإنتاج عموماً في تذبذب فخلال سنة 2018 و2019 شهدت تراجع المنتج بارالقان و كوبرالقان إضافة إلى فيتامين سي، في حين أن سنتي 2020 و2021 والتي تزامنت مع ظهور أزمة كوفيد19 عرفت زيادة كبيرة في منتجات المصنع باستثناء منتج ديفاك ونورفيت وهذا لأن أغلب منتجات تعمل على التخفيف من أعراض جائحة كورونا.

**ب - التغيير في رقم الأعمال :**

والذي يمكن عرضه في الجدول التالي :

**جدول رقم (17): تغيرات رقم الأعمال في مجمع صيدال وحدة عنابة في خلال الفترة (2018-2021)**

الوحدة: الآلاف

السنوات	البيانات	بارالقان	ديفاك	نورفيت	فيتامين س	كوبرالقان	مجموع رقم الأعمال
2018	رقم الأعمال	111402	151189	373993	55701	103445	795 729.00
2019	رقم الأعمال	79268	101917	271777	33972	79268	566 203.00
2020	رقم الأعمال	265613	7589	30356	189724	265613	758 895.00
2021	رقم الأعمال	315737	18042	27063	225526	315737	902 105.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايداً في رقم أعمال المصنع باستثناء منتجات ديفاك و نيروفيت وكل هذا خلال سنتي 2018 و2019.

وخلال أزمة كوفيد (2020-2021) شهدت زيادة غير مسبوقه في منتجات المسكنات (بارالقان و كوبرالقان)

إضافة إلى فيتامين سي والسبب كما ذكرنا سابقاً أن هذه المنتجات تدخل ضمن بروتوكول علاج كورونا.

**ج - تغيرات في رقم أعمال صيدال وحدة عنابة مقارنة مع باقي الوحدات ككل :**

والذي يمكن عرضه من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (18): تغيرات رقم الأعمال في مؤسسة صيدال وحدة عنابة خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: بالمليار (دج)

موقع المصنع	2019		2020		2021	
	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة
المدية	41 482	3 728 655	35 044	3 435 124	35 144	3 366 470
الحراش	1 363	68 264	5 631	459 803	9 675	901 544
جسر قسنطينة	21 933	2 345 766	17 966	2 315 658	15 219	1 973 579
دار البيضاء	27 511	1 984 957	28 081	2 906 437	24 883	2 137 693
قسنطينة 1	2 940	294 111	2 803	231 341	1 755	163 123
عنابة	5 617	566 203	7 026	758 895	7 383	902 105
شرشال	0	0	673	66 723	2 228	216 235
قسنطينة 2	0	0	94	8 350	244	65 123
إجمالي رقم الأعمال بعد الخصم	100 825	8 680 696	97 341	9 124 251	96 532	9 426 373

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

بناء على معطيات الجدول السابق فإن مصنع عنابة خلال سنة 2019 ساهم بـ 06% من رقم الأعمال المجمع ككل حيث بلغ رقم أعمال المجمع خلال هذه السنة 8 680 696 مليار دينار جزائري في حين خلال سنتي 2020 و 2021 ساهمت وحدة عنابة بنسبة 08% و 09% على التوالي في رقم الأعمال المجمع أي 9 124 251 و 9 426 373 مليار دينار جزائري والتي تقابل نسبة الزيادة بـ 02% إلى 03% مقارنة بنسبة 2019. وهذا ما يفسر الطلب المتزايد على منتجات مصنع عنابة خلال السنتين 2020 و 2021 وهي الفترة التي ظهرت فيها الأزمة الصحية كوفيد 19، باعتبار أن مصنع عنابة تقدم منتجات تساهم في التخفيف من أعراض هذه الجائحة وهذه المنتجات المتمثلة في فيتامينات ومسكنات.

ثالثاً: أهم طرق قياس خيار التنوع في صيدال وحدة عنابة خلال أزمة كوفيد 19

بغية معرفة التغيرات الحاصلة في محفظة أنشطة صيدال وحدة عنابة خلال الفترة (2018-2021) والتي هي بدورها تتبع إستراتيجية التنوع، حيث سنحاول معرفة مدى تأثير درجة تنوع الوحدة بالأزمة الصحية كوفيد 19. وفي دراستنا الحالية سنكتفي بطرق القياس المستمر والتي تضم مؤشرين: أنتروبي ومؤشر بييري، إضافة إلى طريقة القياس المتقطعة والمتمثلة في نموذج "Rumelt".

أ- مؤشر أنتروبي :

و الذي يكون وفق الصيغة التالية:

$$DT = \sum Pi \ln (1/Pi)$$

DT: مؤشر أنتروبي.

PI: النصيب النسبي للوحدة.

N: عدد مجالات النشاط.

بناء على وجود 05 منتجات في حافظة أنشطة وحدة عنابة فإن N=5 والجدول يكون كالآتي:

جدول رقم (19): نصيب كل منتج من رقم أعمال مجمع صيدال وحدة عنابة

أثناء أزمة كوفيد19		قبل أزمة كوفيد19		المنتجات	السنوات
2021	2020	2019	2018		
0.350	0.350	0.140	0.140	بارالقان Pi	
1.049	1.049	1.960	1.960	1/PiLn(بارالقان)	
0.367	0.367	0.274	0.274	(/1PiLn(Pi)) (بارالقان)	
0.020	0.010	0.180	0.190	ديافاك Pi	
3912	4.605	1.714	1.660	1/PiLn(ديافاك)	
0.078	0.046	0.309	0.315	(/1PiLn (Pi)) (ديافاك)	
0.030	0.040	0.480	0.470	نورفيت Pi	
3.506	3.218	0.733	0.755	1/PiLn (نورفيت)	
0.105	0.129	0.352	0.355	(/1PiLn (Pi)) (نورفيت)	
0.250	0.250	0.060	0.070	فيتامين سي Pi	
1.386	1.386	2.813	2.659	1/PiLn (فيتامين سي)	
0.347	0.347	2.169	0.186	(/1PiLn (Pi)) (فيتامين)	
0.350	0.350	0.140	0.130	Pi(كوبارالقان)	
1.049	1.049	1.966	2.040	1/PiLn (كوبارالقان)	
0.367	0.367	0.275	0.265	(/1PiLn (Pi)) (كوبارالقان)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم 17

وبناء على الجدول السابق ننجز جدول نبين فيه درجة التنوع كالتالي :

جدول رقم (20): درجة التنوع في الوحدة خلال فترة (2018-2021)

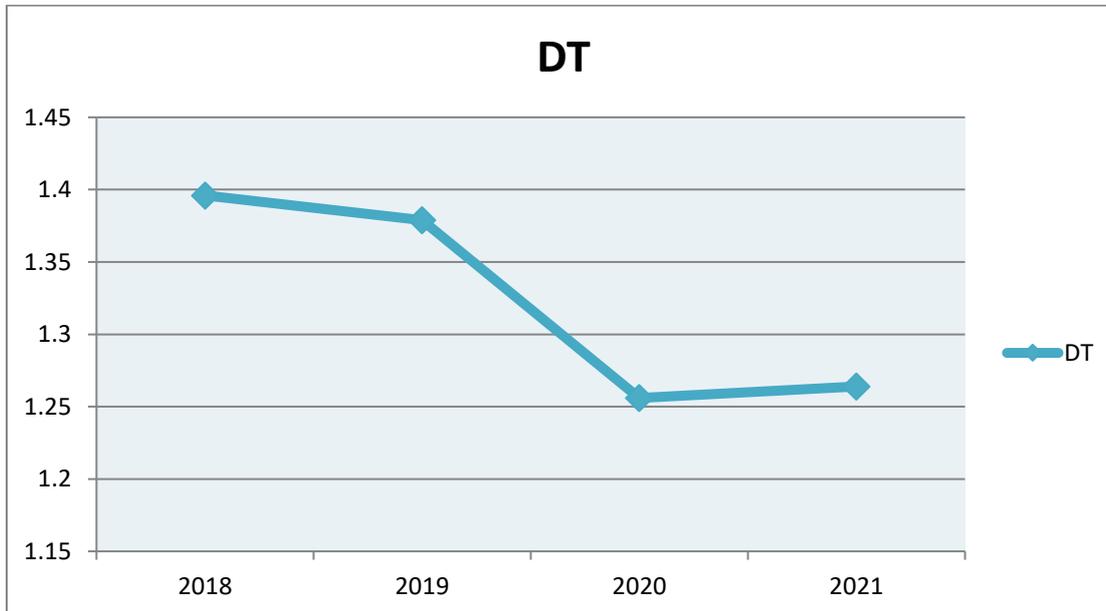
السنوات	2018	2019	2020	2021
DT	1.396	1.379	1.256	1.264

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم 19

على ضوء نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن درجة التنوع خلال سنتي 2018 و2019 مستقرة نوعاً ما ومتقاربة (1.396، 1.379) وهذا ما يعكس استقرار في حافظة أنشطة الأعمال، أما خلال 2020 و2021 والتي شهدت خلالها ظهور أزمة كوفيد19 فنلاحظ انخفاض كبير في درجة التنوع حيث وصلت خلال سنتي الأزمة (2020-2021) إلى 1.256-1.264 على التوالي ويمكن تفسير هذا الانخفاض رغم بقاء عدد المنتجات نفسها (05 منتجات)، وهو أن التنوع قل وبدأ الاهتمام بالمنتجات التي تعمل على تخفيف آثار هذه الأزمة عموماً يمكن القول أن هناك تأثير واضح لأزمة كوفيد19 على خيار التنوع.

ويمكن توضيح أثر أزمة كوفيد19 على خيار التنوع وفق مؤشر أنتروبي من خلال الرسم البياني الآتي:

الشكل رقم (14): الرسم البياني لمؤشر أنتروبي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول 20

ب- مؤشر بيرى (Berry) :

و الذي يكون وفق العلاقة التالية:

$$IB = 1 - \sum_{n} P_i \times P_i$$

حيث:

IB: يمثل مؤشر بيرى.

P<sub>i</sub>: النصيب النسبي الذي تساهم فيه المؤسسة من المبيعات الكلية.

وبالنسبة لدرجة التنوع وفق مؤشر بيرى يمكن أن نوضحه في الجدولين التاليين:

جدول رقم (21): نصيب كل منتج في رقم أعمال صيدال وحدة عنابة خلال الفترة (2018-2021)

خلال أزمة كوفيد19		قبل أزمة كوفيد19		المنتجات
2021	2020	2019	2018	
0.350	0.350	0.140	0.140	بارلفان P
0.123	0.123	0.020	0.020	بارلفان P <sub>2</sub>
0.020	0.010	0.180	0.190	ديفاك P
0.000	0.000	0.032	0.036	ديفاك P <sub>2</sub>
0.030	0.040	0.480	0.470	نورفيت P
0.001	0.002	0.230	0.221	نورفيت P <sub>2</sub>
0.250	0.250	0.060	0.070	فيتامين س P
0.063	0.063	0.004	0.005	فيتامين س P <sub>2</sub>
0.350	0.350	0.140	0.130	P (كوبالرفان)
0.123	0.123	0.020	0.017	P <sub>2</sub> (كوبالرفان)
0.309	0.309	0.306	0.298	مجموع (p <sub>2</sub> بارالرفان+p <sub>2</sub> فيفاك+p <sub>2</sub> نورفيت+p <sub>2</sub> فيتامين س+p <sub>2</sub> كوبالرفان).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم 17

انطلاقاً من الجدول السابق يمكن الحصول على الجدول النهائي وهو كالتالي:

جدول رقم (22): درجة التنويع في الوحدة خلال الفترة (2018-2021)

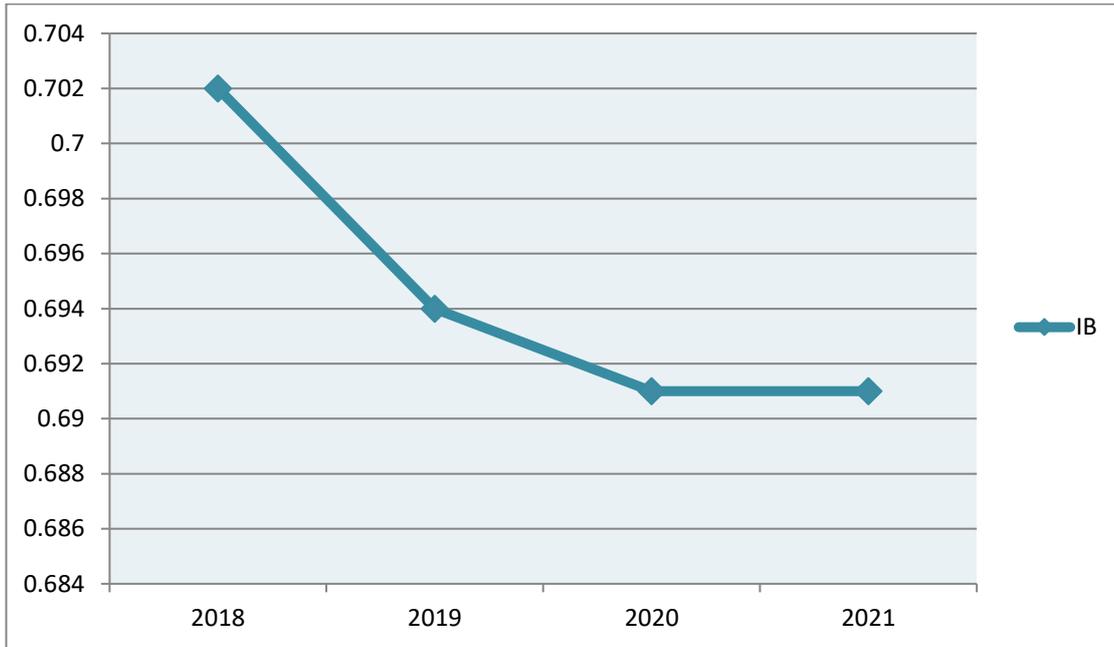
السنوات	2018	2019	2020	2021
IB	0.702	0.694	0.691	0.691

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم 21

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة التنويع انخفضت خلال أزمة كوفيد19 (2020 و2021) وهو ما يؤكد أن هناك تأثير واضح لأزمة كوفيد19 على خيار التنويع.

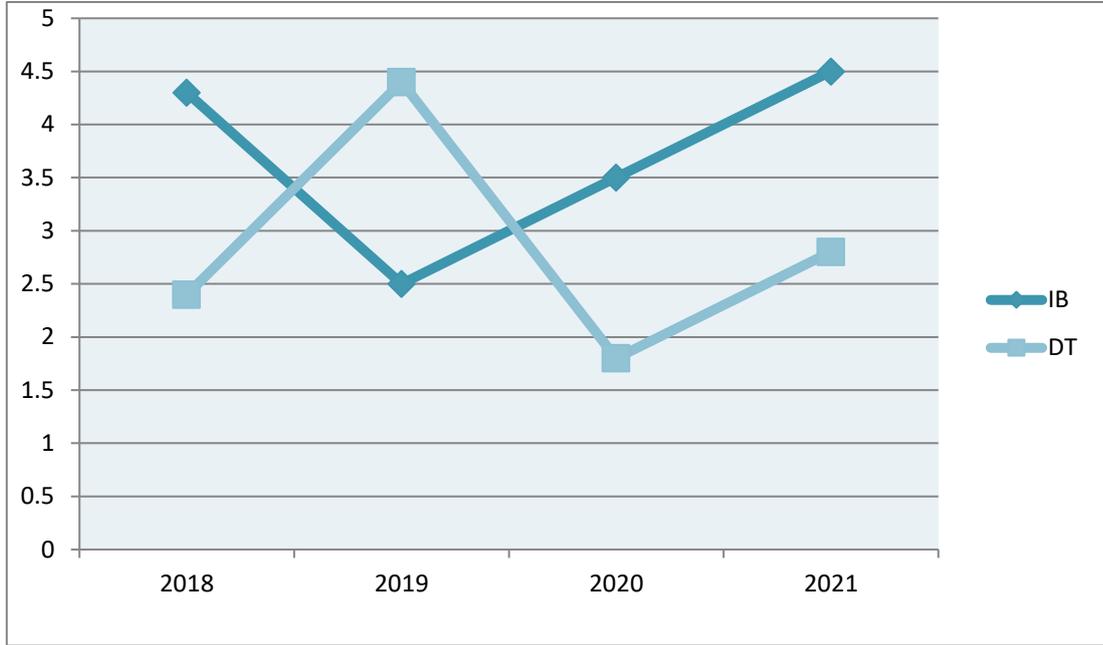
ويمكن توضيح أثر أزمة كوفيد19 على خيار التنويع بناء على الرسومات البيانية التالية:

الشكل رقم (15): الرسم البياني لمؤشر بيرري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول 22

الشكل رقم (16): الرسم البياني لمؤشر أنتروبي و بيرى معاً



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدولين رقم 20 و 22

### ج - نموذج (Rumelt) :

والذي يحدد أصناف المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنويع بناء على القيم التالية:

- معدل التخصص (RS) ونجده في مساهمة منتج نورفيت في رقم الأعمال الكلي للوحدة والذي يعد أكبر مجال نشاط فيها.
- معدل الارتباط (RC) ونجده في مساهمة المنتجين نورفيت وفيتامين سي في رقم أعمال الوحدة وهذا لأنها أكبر تشكيلة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- معدل العلاقة (Rr) والمتمثل في مجموع مساهمة كل من منتج بارالقان و كوبارالقان في رقم أعمال الوحدة واللذان يعدان تشكيلة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- معدل الارتباط الرأسي (Rv) ويحسب بنسبة رقم الأعمال لأكثر الأنشطة التي تدخل في مرحلة إنتاجية في أي عملية منها.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (23): يبين معطيات نموذج (Remelt)

خلال أزمة كوفيد19		قبل أزمة كوفيد19		السنوات
2021	2020	2019	2018	
0.030	0.040	0.480	0.470	معدل التخصص
0.280	0.290	0.540	0.540	معدل الارتباط
0.700	0.700	0.280	0.270	معدل العلاقة
0.350	0.350	0.480	0.470	معدل الارتباط الرأسي
0.380	0.390	0.620	0.605	(Rs+Rr)/2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم 17

من نتائج الجدول أعلاه نستطيع القول أن وحدة عنابة مرت بمرحلتين خلال الفترة المدروسة وهي:

#### 1. مرحلة ما قبل أزمة كوفيد19 (2018-2019) :

الوحدة كانت تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط.

#### 2. مرحلة أثناء أزمة كوفيد19 (2020-2021) :

الوحدة انتهجت إستراتيجية التنويع المترابط من خلال إنتاج مجموعة من الأدوية مترابطة فيما بينها سواء من الناحية التكنولوجية أو من ناحية الفئة المستهدفة من المستهلكين الذين مستهم أزمة كوفيد19.

#### المطلب الثاني : مناقشة صحة الفرضيات

من النتائج السابقة قمنا بمناقشة الفرضيات التالية :

#### أولا : الفرضية الرئيسية

أثرت أزمة كوفيد19 إيجابياً على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة.

حققت مؤسسة صيدال وحدة عنابة نتيجة أزمة كوفيد19 مكاسب عديدة ، إدارية منها ومالية وكذلك إستراتيجية التي يمكن توضيحها فيما يلي :

- مكاسب إدارية : حيث نجحت إدارات مؤسسة صيدال وحدة عنابة بتنشيط إدارة استمرارية الأعمال والتي تقوم بتوفير الحد الأدنى من أعمال الوحدة خصوصا خلال فترة الإغلاق .

- مكاسب مالية : عن طريق تحقيق الوفرة المالية نتيجة تواجد مجالات أنشطة الفيتامينات في خزانة البقرة الحلوب حيث أصبحت هذه الأنشطة مدرة للسيولة.

- مكاسب إستراتيجية : حيث استطاعت مؤسسة صيدال وحدة عنابة الحفاظ على إستراتيجية التنوع رغم انتقالها من التنوع غير المترابط إلى التنوع المترابط .

بناء على ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

### ثانيا : الفرضية الفرعية الأولى

الخيار الإستراتيجي التي تتبعه مؤسسة صيدال وحدة عنابة هو إستراتيجية التنوع.

هذه الفرضية تعتبر صحيحة على المدى الطويل رغم وجود بعض الاستراتيجيات التي تعد مرافقة لإستراتيجية التنوع، كإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين بشكل مؤثر عوض خدمة السوق ككل، بالإضافة إلى إستراتيجية السيطرة على التكلفة مستغلة انخفاض أسعار المنتجات الجنيصة على حساب الأصلية مع الاستفادة من آثار التعلم و الخبرة الواسعة التي تمتلكها صيدال وحدة عنابة كغيرها من الوحدات الأخرى.

عموما، فإنه رغم الانتقال الذي شهدته مؤسسة صيدال وحدة عنابة من إستراتيجية التنوع غير المترابط إلى إستراتيجية التنوع المترابط نتيجة أزمة كوفيد19 فإن إستراتيجية التنوع تعد خيارا مناسب في الظروف العادية وأثناء الأزمات، كما تعد خيار أغلب المؤسسات الرائدة.

### ثالثا : الفرضية الفرعية الثانية

يمكن الاستعانة بمؤشرات قياس درجة التنوع لدراسة أثر أزمة كوفيد19 على الخيار الإستراتيجي لدى مؤسسة صيدال وحدة عنابة .

تمت الاستعانة بمؤشرات لقياس أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة ونخص بالذكر مؤشر أنتروبي ومؤشر بيرري إضافة إلى نموذج (Rumelt) حيث أن هذه المؤشرات يمكن استخدامها لقياس عدة متغيرات على غرار الأداء وغيرها من المؤشرات الاقتصادية.

بالنسبة لمؤشر أنتروبي و بيرري استطعنا قياس الأثر الذي سببته أزمة كوفيد19 على خيار التنوع لوحدة عنابة وذلك من خلال احتساب درجة التنوع قبل وأثناء هذه الأزمة (BI= 0.694. DT= 1.379) على التوالي لتصبحا خلال الأزمة (BI= 0.691. DT = 1.256).

وبالمقابل فإن نموذج (Rumelt) يتضمن احتساب معدلات التخصص، الارتباط والعلاقة قبل وأثناء الأزمة، وعلى ضوء ما تم ذكره، يمكن إثبات صحة هذه الفرضية.

## رابعاً : الفرضية الفرعية الثالثة

أثرت أزمة كوفيد19 إيجابياً على الخيارات الإستراتيجية لحافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة. رغم وجود نماذج متنوعة معتمدة في التحليل الاستراتيجي كنموذج (ADL) و نموذج جنيرال إلكتروك (GE) إلا أنه في دراستنا الحالية اعتمدنا على مصفوفة (BCG) باعتبارها أكثر شيوعاً وسهولة لفهم وضعية المنتجات المتواجدة في حافظة الأنشطة وكيفية تأثرها بالأزمة الصحية كوفيد19 وما هو الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يتماشى مع ظروف هذه الأزمة.

فبالنسبة لمنتجات المسكنات انتقلت من خانة الكلاب إلى خانة النجوم، والخيار الإستراتيجي المناسب الذي اتخذته مؤسسة صيدال وحدة عنابة هو الاستثمار أكثر فأكثر للانتقال إلى خانة البقرة الحلوب، أما فيما يخص منتجات الفيتامينات انتقلت إلى خانة البقرة الحلوب والتي أصبحت مدرة للسيولة. عموماً فإنه باستثناء مجال أنشطة أمراض السكري فإن كل من مجال أنشطة المسكنات والفيتامينات خلال أزمة كوفيد19 عرفت نمواً في مبيعات ورقم الأعمال، وبالتالي انعكست هذه الأزمة بالإيجاب على التغيرات التي شهدتها حافظة الأنشطة، وهنا يمكن إثبات صحة هذه الفرضية.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة عن الإشكالية الرئيسية :

كيف أثرت أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة ؟

وهذا عن طريق الاستعانة ببعض المؤشرات إلى جانب نموذجي (BCG) و (Rumelt) مما أتاح لنا معاينة

الفرضيات المقترحة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية لدراستنا والتي كانت كما يلي :

"أثرت أزمة كوفيد 19 إيجابا على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة"

كذلك خلصت الدراسة بعرض جملة من النتائج والتوصيات مع طرح بعض الاقتراحات و التي سنقدمها بشكل

مفصل في ختام هذه الدراسة.

و عليه نستخلص من تحليلنا للأثر الذي سببته أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة

صيدال وحدة عنابة هو أنها استطاعت الحفاظ على خيار التنوع رغم انتقالها من إستراتيجية التنوع غير المترابط إلى

إستراتيجية التنوع المترابط، بالرغم من أن حافظة الأنشطة لم تكن متوازنة استراتيجيا سواء قبل أو أثناء هذه الأزمة،

تمكنا من التوصل أن هناك خياران استراتيجيان أمام وحدة عنابة لمواجهة أزمة كوفيد19 إحداها على المدى المتوسط

والآخر على المدى البعيد.

الخاتمة

بناء على دراستنا التي حملت عنوان: أثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة، أوضحنا فيها المحتوى النظري لمتغيري الدراسة، حيث نجد المتغير المستقل المتمثل في أزمة كوفيد19 والمتغير التابع المتمثل في الخيارات الإستراتيجية وبعد عرضنا للدراسات السابقة أخذنا فكرة عن موضوع دراستنا ولكن تعمدنا تجنب استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) قصد معالجة الموضوع بنظرة مختلفة عن الدراسات السابقة ومحاولة الوصول إلى نتائج أكثر دقة وهذا من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات كمؤشر (Berry) ومؤشر (Entropie) إلى جانب استخدام نموذج (BCG) ونموذج (Rumelt) حيث عملنا على اختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة وفي الأخير توصلنا إلى نتائج و توصيات نأمل أن تكون أرضية لدراسات قادمة مستقبلاً.

عموماً من خلال ما قدمناه في الجانب النظري والتطبيقي خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وتوصيات مع طرح آفاق مهمة من خلال هذه الدراسة.

### أولاً: نتائج الدراسة.

\* تعد مؤسسة صيدال وحدة عنابة إحدى أهم المصانع لفرع فرمال حيث استفادت بنسبة كبيرة من أزمة كوفيد19 كون أغلب منتجاتها تدخل ضمن الأدوية الأكثر طلباً خلال هذه الأزمة، إضافة إلى أسعارها التنافسية مقارنة مع المنتجات الأصلية.

\* رغم الأثر السلبي لأزمة كوفيد19 على أغلب المؤسسات الاقتصادية فإن القطاع الصيدلاني عرف انتعاشاً كبيراً خلال هذه الأزمة سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، وبالمقابل فإن مؤسسة صيدال وحدة عنابة حاولت الاستفادة أكبر قدر ممكن من هذه الأزمة من خلال رفع رقم أعمالها و اكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة في السوق الجزائرية ، خصوصاً أن منتجاتها تتماشى مع متطلبات هذه الأزمة.

\* بعدما تطرقنا في الجانب التطبيقي للبيئة التنافسية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة أدركنا أن هناك منافسة كبيرة على غرار مخبر (Merinal) لإنتاج المسكنات ومخبر (pharmalliance) لإنتاج الفيتامينات.

\* إن أزمة كوفيد19 ألغت جانب كبير من التكاليف الترويجية لمصلحة التسويق لدى مؤسسة صيدال وحدة عنابة كون أن الطلب خلال هذه الأزمة كان كبيراً على منتجاتها.

\* عن طريق تحليل حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عنابة باستخدام نموذج (BCG)، يمكن استنتاج أن مؤسسة صيدال وحدة عنابة أمام خيارين استراتيجيين:

- على المدى المتوسط: الحفاظ على الأنشطة المتواجدة في خانة البقرة الحلوب باعتبارها مدرة للسيولة.
- على المدى الطويل: استمرار في خيار التنوع من خلال خلق منتجات جديدة والعمل على إيصالها إلى خانة النجوم مع الاستغناء على الأنشطة التي تعد عبء على الوحدة.
- \* بناء على نموذج (BCG) الذي اعتمده في الدراسة التطبيقية تمكنا من أخذ صورة شاملة حول التغييرات الحاصلة في حافظة الأنشطة لمؤسسة صيدال وحدة عناية وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لهذه الأزمة، إما بالاستثمار، التخفيض أو الانسحاب.

### ثانيا : توصيات الدراسة

- العمل على تحقيق التكامل الخلفي بما يضمن الحصول على المواد اللازمة بأقل الأسعار وذات جودة عالية مع تجنب انقطاعها أثناء الأزمات.
- نتيجة تنامي ظهور الأزمات خلال السنوات الأخيرة بات من الضروري على مؤسسة صيدال بجميع وحداتها الاهتمام أكثر بالبيئة التنافسية، مع التفعيل الجاد بما يسمى بإدارة الأزمات.
- ضرورة تثمين النجاحات التي حققت خلال هذه الأزمة الصحية، مع الحرص على المحافظة عليها مع تجنب الأخطاء التي ارتكبت خلالها.

### ثالثاً : آفاق الدراسة.

- من خلال دراستنا لأثر أزمة كوفيد19 على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة تبادرت إلى أذهاننا جملة من المواضيع التي يمكن أن تطرح كإشكاليات في الميادين المتعلقة بالأزمات والاستراتيجيات والتي نذكر منها مايلي:
- أثر الأزمات في تحديد القرار الإستراتيجي.
- أثر الأزمات الصحية في صياغة الاستراتيجيات.
- فعالية الخيار الاستراتيجي في تسيير الأزمات.
- تداعيات أزمة كوفيد19 على إستراتيجية المؤسسات خلال العشر سنوات المقبلة.

قائمة المصادر

والمراجع

### 1. الكتب :

- 1- أحمد طاهر أحمد (2020)، إدارة مخاطر الكوارث .
- 2- أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس (2018)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مقررا الفرقة الرابعة قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة .
- 3- إلياس بن ساسي (2011)، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال (2015)، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- حسن نيازي الصيفي، فلاح عامر الدهمسي (2021)، اتصال الصراعات والأزمات.
- 6- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر اليازوري .
- 7- خلف كريم كيوش التميمي (2018)، إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ط1، عمان دار أمجد للنشر والتوزيع .
- 8- زكريا مطلق الدوري (2005)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية اليازوري.
- 9- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب (2015)، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر الأردن، عمان .
- 11- عبد القادر محمد الاسطة (2016)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر.
- 12- فارس محمد العمارات، عماد مفلح الحسبان، د. عز الدين النعيمي (2022)، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، ط1، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع .
- 13- فضيلة سلمان داوود (2019)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، ط2، دار السيسبان، بغداد .

14- فلاح حسن الحسيني (2000)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15- مجد صفور، رعد الصرن (2018)، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، كتاب الجمهورية العربية السورية .

16- منصور محمد إسماعيل الصريقي (2011)، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء .

17- يونس عواد، رعد الصرن، مجد صفور(2016)، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد .

### 2. البحوث العلمية:

1- آسيا زهار (2021)، إستراتيجيات التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريج .

2- حليلة رقيق (2022)، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه جامعة ريان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة منظمات .

3- شطبي أمال(2010)، الأزمات الاقتصادية دراسة مقارنة بين أزمتي أكتوبر 1929 وأكتوبر 2008، مفكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، المركز الجامعي عباس لغرور، خنشلة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

4- عمر تمجدين (2021)، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر .

5- قاصب حسين (2019)، الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر .

- 6- قطوش أمين (2018)، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01.
- 7- محمد خليفة عبد الكريم المهيرات (2017)، أثر المرونة الإستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مذكرة الماجستير في تخصص الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية .
- 8- نادية عقون (2013)، العولمة الاقتصادية والأزمات المالية للوقاية والعلاج دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 9- نوال الشين (2017)، تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 3. المقالات:**
- 1- أحمد فايز الهرش (2020)، أزمة الإغلاق الكبيرة الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد-19، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02 .
- 2- أمال بن سترة، نوال شيشة (2021)، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) (نقاط قوة - الضعف/فرص - التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالد)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02 .
- 3- أيمن نور الدين عمر (2020)، كورونا وأزمات الاقتصاديات الدولية، مجلة المستقبل العربي، الجامعة اللبنانية، العدد 499 .
- 4- بخدة شهرزاد (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات (SWOT) في تطوير التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار .

- 5- بطاهر بختة، محفي أمين (2017)، دور تحليل (SWOT) في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم، *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، المجلد 07، العدد 13 .
- 6- بوغاري فاطمة الزهرة (2016)، تحليل الوضعية التنافسية للأقسام السوق باستخدام المصفوفتين (GE/ Moxinsey, BCG): دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر .
- 7- بن الدين عبد الرحمان (2022)، أهمية التحليل المالي عن طريق تقييم المؤسسات في إطار عمليات الاندماج، *مجلة الحوكمة، المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة*، المجلد 04، العدد 02 .
- 8- بن أوجيت فطيمة الزهراء المفيدة (2021)، نجاح عصام، إستراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات (أزمة كوفيد19)، *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية* المجلد 07، العدد 03 .
- 9- بن عمر محمد، ضيف أحمد (2022)، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، المجلد 06، العدد 01 .
- 10- بن منصور موسى، زهار آسيا (2018)، دور استراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزر و فارماسيا، *مجلة الأبحاث ودراسات التنمية*، المجلد 04، العدد 02 .
- 11- ترغيني صبرينة، (2017)، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، العدد 02 .
- 12- حساني رقية، أ. حملاوي سكينه (2015)، دور الأزمات الاقتصادية المعاصرة في تعزيز التكتلات الاقتصادية، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 09 .
- 13- حسينة يحياوي (2017)، واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الصناعة الصيدلانية الجزائرية، *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 05 .

- 14- حجازي إسماعيل، عبد اوي نوال (2015)، أثر تحليل القوى التنافسية لبورترعلى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أومراش بسكرة، *مجلة الباحث الاقتصادي*، العدد 02.
- 15- حملاوي سكينه، حساني رقية (2019)، دور إدارة الأزمات في ظل عدوى الأزمات الاقتصادية، *مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* المجلد 06 العدد 02 .
- 16- حورية علي حاجي، مانع فاطمة (2022)، فعالية الخيارات الاستراتيجية للتخطيط الإجمالي للإنتاج في فترات الأزمة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف، أزمة كوفيد19 نموذجاً، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية* المجلد 25، العدد 02.
- 17- خلوفي سفيان، شريط كمال (2019)، إستراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي دراسة حالة شركة المراعي، *مجلة جديد الاقتصاد*، المجلد 14، العدد 01.
- 18- دعاس مصعب، أيمن فريد (2020)، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي دراسة حالة مؤسسة نفضال، تبسة، *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة*، المجلد 05، العدد 01.
- 19- زبير عياش، نور الهنا براهيم (2017)، نحو مساهمة عملية لتفعيل دور التحليل الاستراتيجي كآلية لاختيار إستراتيجية تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم فوسفات تبسة، *مجلة التنمية الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 03.
- 20- سامر أحمد قاسم (2016)، تأثير التنوع في محفظة ابتكارات التسويقية على الحصة السوقية (دراسة صحية على القطاع المصرفي الخاص في سورية)، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد 38، العدد 03، اللاذقية، سورية.
- 21- ساوي سارة (2018)، إستراتيجية التنوع والمنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية كمؤسسة كوندور إلكترونيك، *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، العدد 03 .
- 22- سفيان خلوفي، كمال شريط (2020)، اليقظة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن نظم الاستجابة لإدارة المخاطر البائية شركة (Seegene) الكورية في مواجهة جائحة فيروس كورونا كوفيد-19، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 04، العدد 04.

- 23- سفيان خلوفي (2021)، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستر (2004-2019)، *مجلة العلوم التجارية والتسيير*، المجلد 17، العدد 01، جامعة العربي تيسي.
- 24- سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي (2013)، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنويع، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد.
- 25- سلطان جاسم النصاروي (2020)، أزمة كوفيد-19 ومتضمنات نظرية البجعة السوداء، *كلية الإدارة للاقتصاد لجنة المقالات العلمية، جامعة كربلاء*.
- 26- سناء محمد عبد الغني (2022)، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، المجلد 15، العدد 14.
- 27- شنافي نوال (2022)، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، بسكرة، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 33، العدد 02 .
- 28- عرقابي عادل (2016)، تحليل المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، العدد 11 .
- 29- عادل ذاکر النعمة، نسرین محمد فتحی محمود (2018)، إستراتيجية التنويع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / تينوى)، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة كلية القلم*، جامعة كركوك، العدد 04 .
- 30- عبد الفتاح علي محمد القرص (2021)، مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، *مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي*، المجلد 02 العدد 01.
- 31- عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي (2021)، تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي (SWOT) دراسة حالة، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، المجلد 05، العدد 01.
- 32- فارس طلوش (2022)، مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتركيز على أزمة كوفيد-19 - دراسة تقييمية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 12، العدد 02.

- 33- فرحان محمد حسن، علي رحيم حسوني (2019)، الخيارات الإستراتيجية والأداء المحلي دراسة حالة عن ديوان محافظة ديالى، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 53 .
- 34- لعلی بن صالح حناشي (2013)، أسباب الأزمة الاقتصادية القريبة والبعيدة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 04 .
- 35- مبارك بوعشة، غربي سامية (2017)، التشخيص البيئي باعتماد نموذج (SWOT) كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد الأول.
- 36- مجد صقور، رعد الصرن (2018)، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- 37- محمد عيدان باني الخزرجي (2022) ، دور إستراتيجية التنوع حماية الحصص السوقية: دراسة تحليلية في شركة بيسي بغداد للمشروبات الغازية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 01 ، بغداد، العراق.
- 38- موساوي سارة (2018)، إستراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 04 .
- 39- وافية تجاني، قويدر بورقية (2022)، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة: مؤسسة صناعية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01 .
- 40- وليد عربادي، حكيم بن جروة (2020) ، تقييم أداء الخدمات العمومية في ظل وباء كورونا المستجد (كوفيد-19) حالة بريد الجزائر، وحدة ورقلة، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02.

#### 4. مراجع اللغة الأجنبية:

- 1- Michael Porter (2003), L'avantage Concurrentielle, Comment davancer les concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique.
- 2- Kamel Hamdi (2002), Diagnostic et Redressement d'entreprise, édition es-selem, Alger.
- 3- Waidi Adeniyi Akingbade (2021), Covid-19 pandemic challenges tomicro small and medium enterprises in Nigeria: Strategic options for survival, Journal of ActaEconomical, Issue 03.
- 4- Mohsen & Other(2021) Assessment of covid-19 control strategies in a steel industry using a SWOT matrix , Journal of Toxicology and Industrial Health , Vole 37 , Issue 06 .

- 5- Thomas Ritter, Carsten Lund Pedersen (2020), Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models, Journal of Industrial Marketing Management, 88.
- 6- Marvin, Sarah, Mothias(2020), Strategic responses to crisis, Journal of Strategic Management, 42 (2).
- 7- Wanwisa Charoennan, Henzel Embalzado 2021, The impacts of covid-19 pandemic and strategic responses: insights from business owners in Thailand, Journal of Business, Vol 43(2), Issue 168.
- 8- Damiete Onyema Lawrence, Sir Anthony Wakwe Lawrence (2021), Assessment of some basic strategies towards managing covid-19 crisis in micro/small sized businesses Journal of Business and Vol 16, Issue 08.
- 9- Kim Klyver, Suna Løwe Nielsen (2021), Which crisis strategies are (expectedly) effective among SME during covid-19?, Journal of Business Venturing Insights 16.
- 10- Rapport(2020)-Conseil- d'administration bilan.

5. مواقع الإنترنت:

1- نجاحات وإخفاقات... كيف أثرت أزمة كورونا على 12 شركة لأمریکا؟ الحرة / ترجمات دبي 06 سبتمبر

Alhurra.com، 2020

2- كورونا يجبر شركات صناعة السيارات الألمانية على تعليق الإنتاج:

<https://www.dw.com/DeutscheWelle2020-03-17>

3- مال وأعمال، مبيعات صانع الألعاب الدنماركي (Logo) تقفز بسبب جائحة كورونا، 29 سبتمبر

2021، الشروق (Olshourouk.tn)

4- موقع إعلام العرب، إستراتيجية التسويق في شركة المراعي، دوافعها ومركزاتها وآلياتها وأهدافها

AhmedHameed آخر تحديث يونيو 11، 2021

[/https://fr.scribd.com/document/598953035](https://fr.scribd.com/document/598953035)

5- الباحث العربي، مناقشة 2020/03/08 الساعة 01:45

<https://m.facebook.com/107089014120190/posts/192906048871819>

6- مجلة القيس عن منظمة الصحة العالمية، بتاريخ 02 أبريل 2020، بتوقيت: على الساعة

<https://alqabas.com/article/5762230> 16:22

7- موقع مجمع صيدال

[https://www.saidalgroup.dz/ar/%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-  
/D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84](https://www.saidalgroup.dz/ar/%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84)

الملاحق

ANNEXE N° 01

توزيع الموردین الذین تتعامل معهم مؤسسة صیدال وحدة عناية

Designation	Fournisseur
ETUIS NEUROVIT 58,5mm*33,5mm*33,5mm	EMBAG BBA
	EL WALID
ETUIS VITA-C 58,5mm*33,5mm*33,5mm	EMBAG BBA
	EL WALID
96mm*46mm*18mm	EMBAG BBA
96mm*46mm*16mm	EMBAG BBA
ETUIS PARALGAN 96mm*46mm*16mm	EMBAG BBA
ETUIS RHUMEDRINE 96mm*46mm*16mm	EMBAG BBA
PROSPECTUS NEUROVIT 105mm*150mm	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS VITA-C 105mm*160mm	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS DIAPHAG 105mm*150mm	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS PARALGAN 150mm*180mm	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS COPARALGAN 150mm*180mm	ICPC
	SIPA
PROSPECTUS RHUMEDRINE 105mm*150mm	ICPC
	SIPA
ETIQUETTE PILULIER NEUROVIT 87mm*25mm	ADPACK
ETIQUETTE PILULIER VITA-C 87mm*25mm	ADPACK

## ANNEXE N° 02

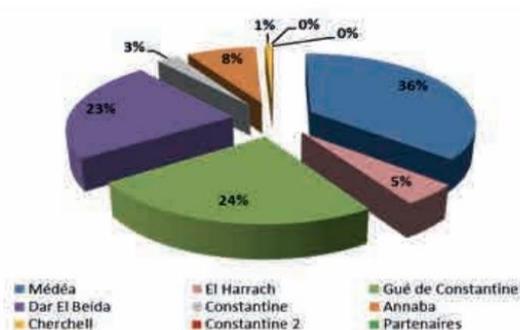
## تقارير مجلس الإدارة لمؤسسة صيدال خلال السنوات 2020-2021

## 1.4. Répartition des ventes par site de production :

Quantités : Milliers d'UV - Valeurs : Milliers de d

Désignation	Réalisation 2019		Réalisation 2020		Taux de réalisation		Taux d'évolution 2020/2019	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Médéa	41 482	3 728 655	35 044	3 435 124	90,21 %	88,13 %	-15,52 %	-7,87 %
El Harrach	1 363	68 264	5 631	459 803	99,13 %	76,41 %	312,99 %	573,56 %
Gué de Constantine	21 933	2 345 766	17 966	2 315 658	89,19 %	88,39 %	-18,09 %	-1,28 %
Dar El Beida	27 511	1 984 957	28 081	2 206 437	100,08 %	95,96 %	2,07 %	11,16 %
Constantine 1	2 940	294 111	2 803	231 341	79,17 %	66,63 %	-4,66 %	-21,34 %
Annaba	5 627	566 203	7 026	758 895	125,47 %	120,27 %	24,87 %	34,03 %
Cherchell	0	0	673	66 723	106,86 %	82,61 %	/	/
Constantine 2	0	0	94	8 350	83,25 %	32,04 %	/	/
Partenaires	16	7 531	0	-10	/	/	-100,14 %	-100,14 %
SOMEDIAL (ventes réseau SAIDAL)	52	11 079	23	5 326	/	/	-55,42 %	-51,93 %
S/Total ventes brutes du réseau commercial	100 925	9 006 565	97 341	9 487 648	94,86 %	90,33 %	-3,55 %	5,34 %
S/Total ventes déduit des ristournes	100 925	8 678 269	97 341	9 121 438	94,86 %	86,84 %	-3,55 %	5,11 %
Prestations	/	2 427	/	2 813	/	/	/	15,90 %
Total chiffre d'affaires	100 925	8 680 696	97 341	9 124 251	94,86 %	86,87 %	-3,55 %	5,11 %

Contribution des sites de production dans le chiffre d'affaires 2020



85,87 % du chiffre d'affaires est réalisé par les sites de production de Médéa, Dar El Beida et Gué de Constantine.

La hausse des ventes des sites de production d'Annaba et de Dar El Beida est due principalement à la vente de produits de prévention contre la COVID-19 tels que le PARALGAN®, le COPARALGAN® et la VITAMINE C®.

La forte évolution des ventes du site de production d'El Harrach, s'explique par le transfert des produits et l'obtention de 11 décisions d'enregistrements ainsi que la forte vente du PARALGAN® 1 000 mg.

Le site a par ailleurs obtenu la décision d'enregistrement pour la vente de l'hydroxy-chloroquine qui a été produite et distribuée à la PCH à titre de dons dans le cadre de la lutte contre la COVID-19.

La baisse des ventes du site de production de Constantine 1, s'explique principalement par le transfert de certains produits vers le site de production de Constantine 2.

EXCIPIENTS

Designation	Fournisseur
ETHANOL 96°	SERVICE DES ALCOOLS
	KAMLA CHEMICAL
AVICEL pH101	ALSOCHEM
	HAMTECH
	AXOPHARMA
	Disproquima
	CHINA MEHECO CORPORATION
STEARATE DE Mg	ALSOCHEM
	CHINA MEHECO CORPORATION
	POLYPHARMA
	IMCD
GOMME ARABIQUE	POLYPHARMA
	AXOPHARMA
	CHINA MEHECO CORPORATION
LACTOSE MONOHYDRATE 200	PMS
	CHINA MEHECO CORPORATION
	UNIPEX
	ORKILA
	POLYPHARMA
	BIOTECHNICA

Designation	Fournisseur
CAISSE AMERICAINE 434*210*106	GENERAL emballage
	SACAR
CAISSE AMERICAINE 424*312*106	GENERAL emballage
	SACAR
RUBAN ADHESIF 50 mm*100 mm	ETIQAL
	ADPACK
PLASTIQUE ETIRABLE	MAMPLASTIQUE
	MULTIPLAST
FOIL 95mm*600	ETIQAL
	ADPACK
	Nadatek
Sac en plastique GM 95*110*65	SARL SAEPP
	MULTIPLAST
	MAMPLASTIQUE
Sac en plastique PM 14,5*31*40	SARL SAEPP
	MULTIPLAST
	MAMPLASTIQUE
papier blanc 100*65	PEC MAN ALGER

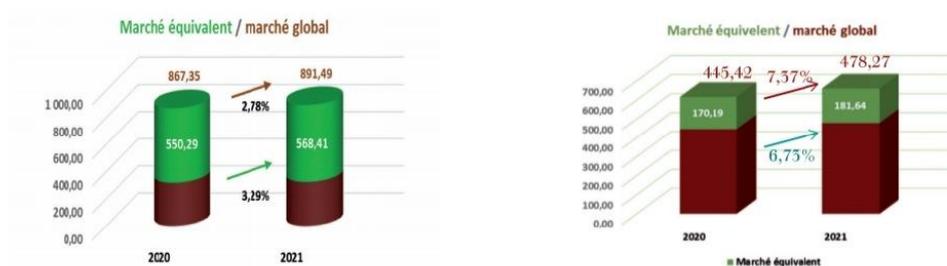
PILULIER VJ25 ML	SGD
	STOLZLE
SNAP CAP	AIRNOV
PVC TRANSP Laize 193mm	PHARMACORE (ACG pharmapack)
	KLOCKNER
COMPLEXE ALLU DIAPHAG Laize 187mm	LAMP
	AMCOR INDE
	AMCOR France
COMPLEXE ALLU COPARALGAN Laize 187mm	LAMP
	AMCOR INDE
	AMCOR France
COMPLEXE ALLU NEUTRE Laize 187mm	LAMP
	AMCOR INDE
	AMCOR France

Designation	Fournisseur
VIGNETTE /D/S/B/VERTE 20mm*40mm	ETIQAL
	ADPACK
	GMP
	ETICENTRE
VIGNETTE /S/S/ROUGE 20mm*40mm	ETIQAL
	ADPACK
	GMP
	ETICENTRE
ETIQUETTE GROUPEGE 100mm*124mm	ETIQAL
	ADPACK
	ETICENTRE
	GMP

Designation	Fournisseur
TALC	POLYPHARMA
	QUIMDIS
	CHINA MEHECO CORPORATION
PVP K 90	TRANSMARE (ASHLAND)
	POLYPHARMA
PVP K 30	TRANSMARE (ASHLAND)
	POLYPHARMA
POLYPLASDONE XL-10	TRANSMARE (ASHLAND)
CROSSCARMELLOSE SODIQUE	ALSOCHEM
	IMCD
	POLYPHARMA
CARBOPOL 934	CHINA MEHECO CORPORATION
AEROSIL 200	POLYPHARMA
AMIDON DE MAIS	Roquette ORKILA
	POLYPHARMA
Carboxymethyl amidon sodique type A	CHINA MEHECO CORPORATION
	ORKILA

## 6. Evolution du marché Algérien du médicament

### 6.1. Marché de ville en 2021



### 6.2. Top 20 des laboratoires pharmaceutiques en Algérie

Q : Milliers d'UV V : Milliers de DA

Laboratoire	Ventes 2020 (Q)	Ventes 2020 (V)	Ventes 2021 (Q)	Ventes 2021 (V)	PDM 2020 % (Q)	PDM 2020 % (V)	PDM 2021 % (Q)	PDM 2021 % (V)
1 SANOFI	100 535	61 900 569	91 268	59 230 054	11,59%	15,90%	10,24%	12,58%
2 SAIDAL	70 854	10 295 451	69 451	10 531 754	8,17%	2,51%	7,79%	2,20%
5 MERINAL	48 719	11 986 888	50 284	15 840 074	5,62%	2,69%	5,64%	2,89%
4 BIOPHARM	40 721	14 816 278	45 715	16 823 527	4,69%	5,33%	5,15%	5,52%
5 EL KENDI	46 534	33 908 488	45 555	34 227 157	5,34%	7,61%	5,09%	7,16%
6 HIKMA PHARMA	52 015	19 069 249	41 169	26 066 685	5,69%	4,28%	4,62%	5,45%
7 PHARMALLIANCE	40 295	14 282 771	59 191	15 204 564	4,65%	5,21%	4,40%	5,18%
8 GLAXOSMITHKLINE	28 279	13 067 085	31 135	14 185 492	3,26%	2,93%	3,49%	2,97%
9 BIOGALENIC	26 966	8 605 458	30 924	9 999 632	5,11%	1,93%	5,47%	2,09%
10 NOVO NORDISK	25 540	54 545 467	25 856	40 815 651	2,69%	7,71%	2,68%	8,53%
11 MERCK SERONO	18 571	7 772 999	22 519	9 788 150	2,14%	1,75%	2,55%	2,05%
12 BIO CARE	19 888	6 676 155	22 080	8 764 022	2,29%	1,50%	2,48%	1,83%
15 HUP PHARMA	11 995	4 059 087	21 014	7 496 611	1,38%	0,91%	2,36%	1,57%
14 INPHA-MEDIS	12 864	6 902 168	15 684	8 062 871	1,48%	1,55%	1,76%	1,69%
15 BEKER	14 778	13 067 099	15 408	14 415 634	1,70%	2,93%	1,73%	3,01%
16 PFIZER	18 725	11 472 295	15 555	7 505 696	2,16%	2,58%	1,50%	1,53%
17 SALEM	10 001	2 286 546	13 257	3 193 220	1,15%	0,51%	1,49%	0,67%
18 SOPHAL	13 081	5 358 979	12 788	5 058 788	1,51%	1,20%	1,43%	1,06%
19 FRATER RAZES	4 165	1 833 562	9 827	6 153 567	0,48%	0,41%	1,10%	1,29%
20 ISOPHARM	10 273	1 520 220	9 513	1 431 759	1,18%	0,54%	1,07%	0,50%
Autres	274 960	162 196 899	267 706	165 680 906	51,70%	56,41%	50,03%	54,64%
<b>TOTAL MARCHÉ</b>	<b>867 555</b>	<b>445 421 692</b>	<b>891 494</b>	<b>478 269 576</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\* Source IMS prix : En PPA  
 ■ Laboratoires nationaux

SAIDAL occupe la 2<sup>ème</sup> place du marché global ville en quantité avec 69 451 Milliers d'UV et une valeur de 10 531 754 Milliers de DA, et 11<sup>ème</sup> en valeur avec progression d'un point comparativement à 2020.

## 1.6. Répartition des ventes par famille de clients :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Ventes 2019		Ventes 2020		Taux d'évolution 2020/2019		Taux de contribution (V)	
	Q	V	Q	V	Q	V	2019	2020
Grossistes	92 145	8 105 133	89 185	8 509 269	-3,21 %	4,99 %	89,99 %	89,69 %
P.C.H	7 000	753 752	6 191	813 677	-11,55 %	7,95 %	8,37 %	8,58 %
M.D.N	924	63 617	1 406	97 450	52,18 %	53,18 %	0,71 %	1,03 %
CMS	458	58 397	381	49 661	-16,83 %	-14,96 %	0,65 %	0,52 %
Autres	-	-	122	11 195	/	/	0,00 %	0,12 %
MGSN	36	3 871	30	3 402	-16,99 %	-12,11 %	0,04 %	0,04 %
Officines	6	770	21	2 357	275,91 %	205,97 %	0,01 %	0,02 %
EPH	-	-	2	292	/	/	0,00 %	0,00 %
EPSP	6	467	2	345	-57,58 %	-26,16 %	0,01 %	0,00 %
Grossistes publics	314	17 875	-	-			0,20 %	0,00 %
Étrangers	37	2 682	-	-	-100,00 %	-100,00 %	0,03 %	0,00 %
Associations	-	-	-	-	/	/	0,00 %	0,00 %
<b>Total</b>	<b>100 925</b>	<b>9 006 565</b>	<b>97 341</b>	<b>9 487 648</b>	<b>-3,55 %</b>	<b>5,34 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Le montant des ventes directes facturé par l'Unité Commerciale Centre à la PCH s'élève à **813 677 Milliers de DA** pour une quantité de **6 191 Milliers d'UV**, soit un taux de réalisation de **85,98 %** de l'objectif en valeur (**946 405 Milliers de DA**) et **69,10 %** de l'objectif en quantité (**8 960 Milliers d'UV**), enregistrant une évolution de **07,95 %** en valeur et une baisse de **11,55 %** en quantité comparativement à l'exercice 2019 (**753 752 Milliers de DA** pour une valeur de **7 000 Milliers d'UV**).

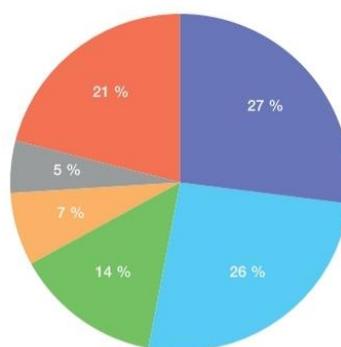
## 2.2. Répartition de la production par forme galénique

La production par forme galénique réalisée durant l'exercice 2020 est comme suit :

Désignation	Quantité : Milliers d'UV	
	Réalisation 2020	Taux de contribution
Injectables	29 813	26,56 %
Comprimé	29 182	26,00 %
Pommade & crème dermiques	15 797	14,08 %
Sirop	7 351	6,55 %
Solutés massifs	6 089	5,43 %
Pâte à dentifrice	5 450	4,86 %
Suppositoire	5 417	4,83 %
Gélule	3 422	3,05 %
Pommade ophtalmique	2 750	2,45 %
Soluté et solution buvables	2 684	2,39 %
Poudre pour suspension buvable	956	0,85 %
Gel hydro alcoolique	830	0,74 %
Gel dermique	771	0,69 %
Gouttes buvables	694	0,62 %
Ampoule buvable	499	0,44 %
Solution dermique	450	0,40 %
Suspension buvable	59	0,05 %
Poudre pour solution buvable	12	0,01 %
<b>Total</b>	<b>112 227</b>	<b>100,00 %</b>

Contribution des formes galéniques dans la réalisation des ventes 2020

78,62 % de la production est réalisée par les formes : injectables, comprimé, pommade & crème dermiques, sirop et soluté massif pour une quantité de 88 233 Milliers d'UV. La hausse de la production de la forme Injectable est due principalement à la sous-traitance d'une partie du processus de production par la filiale IBERAL.



● Comprimé ● Injectables ● Pommade & Crème dermiques  
● Sirop ● Solutés massifs ● Autres

## 2.3. Répartition par site de production

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2019		Objectif 2020		Réalisation 2020		Taux de réalisation		Taux d'évolution 2020/2019	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Médéa	57 117	3 439 734	53 648	3 193 387	54 715	3 193 888	101,99 %	100,02 %	-4,20 %	-7,15 %
El Harrach	2 876	303 711	4 094	397 736	5 223	418 763	127,57 %	105,29 %	81,62 %	37,88 %
Gué de Constantine	21 447	2 016 696	19 753	2 201 866	16 509	1 986 127	83,58 %	90,20 %	-23,02 %	-1,52 %
Dar El Beida	29 508	1 922 734	25 080	1 736 406	25 563	1 714 440	101,93 %	98,74 %	-13,37 %	-10,83 %
Constantine 1	3 521	315 818	2 800	231 721	2 521	160 147	90,05 %	69,11 %	-28,39 %	-49,29 %
Annaba	6 738	614 932	5 300	475 428	6 256	561 910	118,03 %	118,19 %	-7,16 %	-8,62 %
Cherchell	416	146 845	283	129 788	203	60 942	71,88 %	46,96 %	-51,11 %	-58,50 %
Constantine 2	270	22 622	1 829	189 030	1 148	100 652	62,80 %	53,25 %	325,37 %	344,93 %
Constantine insuline	/	/	69	37 832	87	47 710	126,11 %	126,11 %	/	/
<b>SAIDAL</b>	<b>121 893</b>	<b>8 783 092</b>	<b>112 856</b>	<b>8 593 192</b>	<b>112 227</b>	<b>8 244 580</b>	<b>99,44 %</b>	<b>95,94 %</b>	<b>-7,93 %</b>	<b>-6,13 %</b>

## 3. Stock produits finis

La quantité totale du stock de produits finis au 31/12/2020 est de 22 654 Milliers d'UV.

- Unités commerciales : 11 071 Milliers d'UV.
- Sites de production : 11 585 Milliers d'UV.

L'augmentation du niveau de stock est due aux méventes et représente 03 mois de chiffre d'affaires.

## 4. Approvisionnements

Le montant des réceptions d'approvisionnements au 31/12/2020 s'élève à 5 286 560 Milliers de DA, dont 214 631 Milliers de DA de frais d'approche, soit une baisse de 19,94 % (- 818 661 Milliers de DA) par rapport à l'exercice 2019 (4 105 221 Milliers de DA). Cette baisse est due à la baisse de la production et au stock restant de matières premières de l'exercice 2019.

Le taux de consommation du budget annuel prévisionnel révisé (5 596 498 Milliers de DA) est de 91,38 %.

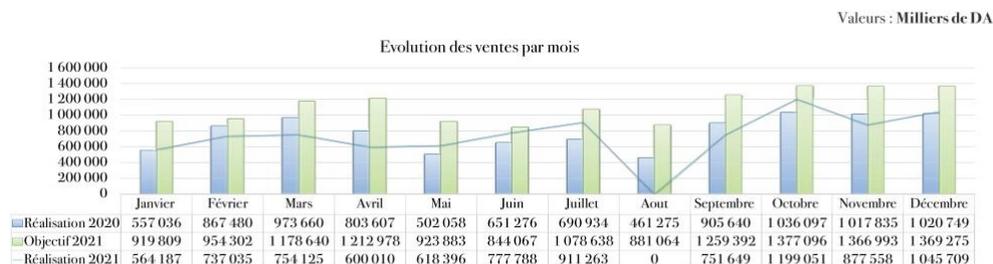
Les importations représentent 76,04 % du montant global des approvisionnements.

Tableau récapitulatif des approvisionnements par nature :

Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Articles de conditionnement	Pièces de rechange	Réactifs de laboratoire et autres	Total 2020	Total 2019	Taux de consommation	Évolution 2020/2019
Achats locaux	305 592	335 267	54 836	91 809	787 505	765 254	101,47 %	2,91 %
Achats étrangers	1 432 435	961 029	40 327	65 264	2 499 055	3 339 967	88,61 %	-25,18 %
<b>Total</b>	<b>1 738 027</b>	<b>1 296 296</b>	<b>95 163</b>	<b>157 073</b>	<b>3 286 560</b>	<b>4 105 221</b>	<b>91,38 %</b>	<b>-19,94 %</b>

## 1.1. Répartition mensuelle des ventes du réseau commercial :



L'analyse des réalisations des ventes par mois fait ressortir **une reprise des ventes à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2021** avec une évolution de **40,06 %** par rapport aux ventes du 1<sup>er</sup> semestre 2021 et une hausse de **10,56%** par rapport aux 2<sup>ème</sup> semestre 2020.

Pour les quatre premiers mois de l'année en dehors des ruptures d'un certain nombre de produits, il faut rappeler que la majorité des clients conventionnés pour atteindre leurs objectifs annuel 2020 se sont approvisionnés en produits en fin d'année 2020, en particulier les produits soumis à conditions dans la convention clients 2020, par conséquent un ralentissement de leurs achats a été enregistré durant le premier trimestre de l'année 2021.

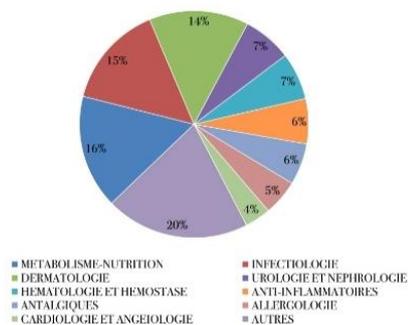
## 1.2. Répartition des ventes par forme galénique

Les ventes par forme galénique sont classées par ordre décroissant dans le tableau suivant :

Quantités : Milliers d'UV - Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2021		Taux de contribution
	Quantité	Valeur	
Comprimés	36 693	4 421 992	45,47%
Pommades & Crèmes dermatiques	15 330	1 373 719	14,12%
Sirops	9 044	896 272	9,22%
Injectables	7 566	705 072	7,25%
Gélules	3 375	464 313	4,77%
Suppositoires	5 943	373 749	3,84%
Pâte à dentifrice	4 188	344 582	3,54%
Solutés massifs	4 354	303 071	3,12%
Pommades ophtalmiques	4 211	251 464	2,59%
Poudres pour suspensions buvables	1 363	156 036	1,60%
Gouttes buvables	1 047	114 996	1,18%
Ampoules buvables	458	98 826	1,02%
Solutions et solutés buvables	1 163	74 949	0,77%
Gels dermatiques	933	68 608	0,71%
Gels antiseptiques	445	41 870	0,43%
Solutions dermatiques	330	21 673	0,22%
Suspensions buvables	77	8 999	0,09%
Poudres pour solutions buvables	11	5 860	0,06%
<b>Total</b>	<b>96 532</b>	<b>9 726 051</b>	<b>100,00%</b>
Ristournes	/	302 026	
<b>Total ventes</b>	<b>96 532</b>	<b>9 424 025</b>	

Contribution des classes thérapeutiques dans la réalisation des ventes 2021



Neuf (09) classes thérapeutiques sur vingt (20) ont généré 79,65 % du chiffre d'affaires pour un montant de 7 746 505 Milliers de DA;

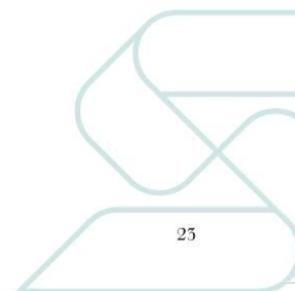
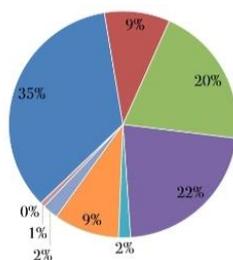
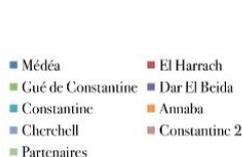
La classe Métabolisme-nutrition détrône la classe infectiologie et vient occuper la première place en terme de ventes avec une réalisation de 1 574 186 Milliers de DA, soit 16,19% de l'ossature globale, suivit des classes infectiologie et Dermatologie, avec des taux respectifs de 14,77% et 14,08%.

### 1.4. Répartition des ventes par site de production :

Quantités : Milliers d'UV - Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2020		Objectif 2021		Réalisation 2021		Taux de réalisation		Taux d'évolution 2021/ 2020	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Médéa	35 044	3 435 124	43 945	4 532 903	35 144	3 366 470	79,97%	74,27%	-0,29%	-2,00%
El Harrach	5 631	459 803	11 701	1 556 631	9 675	901 544	82,67%	57,92%	+71,83%	+96,07%
Gué de Constantine	17 966	2 315 658	20 054	2 374 060	15 219	1 973 579	75,89%	83,13%	-15,29%	-14,77%
Dar El Beida	28 081	2 206 437	30 450	2 692 007	24 883	2 137 693	81,72%	79,41%	-11,39%	-3,12%
Constantine 1	2 803	231 341	3 149	452 255	1 755	163 123	55,73%	36,07%	-37,39%	-29,49%
Annaba	7 026	758 895	6 625	771 938	7 383	902 105	111,43%	116,86%	+5,07%	+18,87%
Cherchell	673	66 723	6 683	623 841	2 228	216 235	33,34%	34,66%	+230,98%	+224,08%
Constantine 2	94	8 350	1 092	362 499	244	65 123	22,31%	17,97%	-159,05%	-679,96%
Partenaires	0	-10	0	0	0	0	/	/	-100,00%	-100,00%
SOMEDIAL (ventes réseau SAIDAL)	23	5 326	0	0	0	179	/	/	-98,93%	-96,64%
S/ Total ventes du réseau commercial brutes	97 341	9 487 648	123 700	13 366 134	96 532	9 726 051	78,04%	72,77%	-0,83%	-2,51%
S/ Total ventes déduits des ristournes	97 341	9 121 438	123 700	13 366 134	96 532	9 424 025	78,04%	70,51%	-0,83%	-3,32%
Prestations	0	2 813	/	0	/	2 348	/	/	/	-16,54%
Total chiffre d'affaires	97 341	9 124 251	123 700	13 366 134	96 532	9 426 373	78,04%	70,52%	-0,83%	-3,31%

Contribution des sites de production dans le Chiffre d'affaires 2021



### 3.2. Répartition de la production par forme galénique

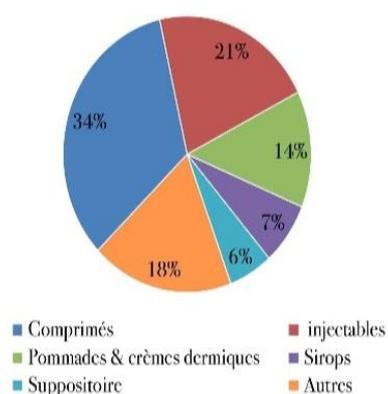
La production par forme galénique réalisée durant l'exercice 2021 est comme suit :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2021		Taux de contribution en quantité
	Quantité	Valeur	
Comprimés	34 650	4 004 850	33,66%
injectables	21 769	758 848	21,15%
Pommades & crèmes dermiques	14 038	1 045 123	13,64%
Sirops	7 533	621 958	7,32%
Suppositoires	5 902	309 475	5,73%
Solutés massifs	4 336	251 885	4,21%
Pommades ophtalmiques	4 298	213 933	4,18%
Pâte à dentifrice	3 251	223 298	3,16%
Gélules	2 812	306 680	2,73%
Gels dermiques	1 252	88 307	1,22%
Couttes buvables	1 025	93 779	1,00%
Solutés et solutions buvables	643	37 365	0,62%
Poudres pour suspensions buvables ( PPS)	587	51 355	0,57%
Ampoules buvables	423	76 678	0,41%
Solutions dermiques et antiseptique	292	18 077	0,28%
suspensions buvables	113	12 845	0,11%
Poudres pour solutions buvables ( pdr orale)	10	5 137	0,01%
Gel hydro alcoolique	0	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>102 935</b>	<b>8 119 592</b>	<b>100,00%</b>

81,50 % de la production est réalisée par les formes : comprimés, injectables, pommades & crèmes dermiques, sirops et suppositoires pour une quantité de 85 892 Milliers d'UV.

Contribution des formes galéniques dans la production 2021



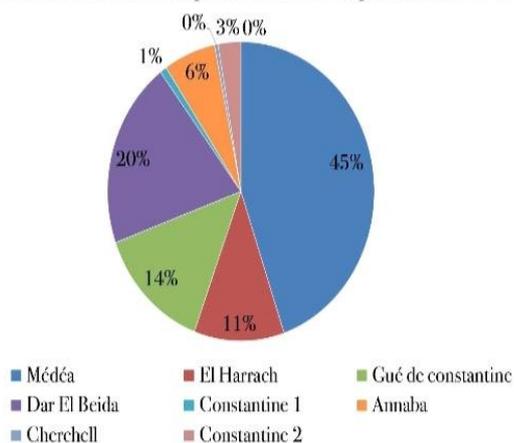
### 3.3. Répartition de la production par site

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2020		Objectif 2021		Réalisation 2021		Taux de réalisation		Taux d'évolution 2021/ 2020	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Médéa	54 715	3 193 888	56 795	3 509 989	46 072	2 699 401	81,12%	76,91%	-15,80%	-15,48%
El Harrach	5 223	418 763	11 100	1 249 646	11 241	1 221 250	101,27%	97,73%	+115,22%	+191,63%
Gué de Constantine	16 509	1 986 127	19 200	1 742 655	14 163	1 400 036	73,77%	80,34%	-14,21%	-29,51%
Dar El Beida	25 563	1 714 440	27 830	2 032 815	20 849	1 582 457	74,92%	77,85%	-18,44%	-7,70%
Constantine 1	2 521	160 147	2 700	278 793	854	71 112	31,63%	25,51%	-66,13%	-55,60%
Annaba	6 256	561 910	6 475	614 122	6 492	666 258	100,26%	108,49%	+3,78%	+18,57%
Cherchell	203	60 942	855	277 753	436	253 175	50,99%	91,15%	+114,44%	+315,43%
Constantine 2	1 148	100 652	6 223	531 153	2 827	225 902	45,42%	42,53%	+146,11%	+124,44%
Constantine insuline	87	47 710	0	0			/	/	-100,00%	-100,00%
<b>Total</b>	<b>112 227</b>	<b>8 244 580</b>	<b>131 178</b>	<b>10 236 928</b>	<b>102 935</b>	<b>8 119 592</b>	<b>78,47%</b>	<b>79,32%</b>	<b>-8,28%</b>	<b>-1,52%</b>

\*La production 2021 inclut la production des lots de validation pour les quantités suivantes :  
El Harrach : 29 Milliers d'UV Cherchell : 04 Milliers d'UV  
Constantine 2 : 46 Milliers d'UV (revalidation du Sulpuren)

Contribution des sites de production dans la production 2021



## 4. Stock produits finis

La quantité totale du stock de produits finis au 31/12/2021 est de **15 175 Milliers d'UV** comparative-ment à 2020 de **22 654 Milliers d'UV** d'unité soit une baisse de **55,02%**

- **Unités commerciales** : **7 988 Milliers d'UV.**
- **Sites de production** : **7 185 Milliers d'UV.**

Les dépenses marketing de l'exercice 2020 sont de 44 859 Milliers de DA, soit un taux de consommation de 20,80 % du budget annuel (225 550 Milliers de DA) et une baisse de 51,29 % par rapport à l'exercice 2019. Le faible taux de consommation du budget marketing est dû en partie à l'interdiction de toute manifestation scientifique en raison de la pandémie de la COVID-19 et à la fermeture des fournisseurs de supports promotionnels pour cause de confinement.

#### 8.4. Ventes réalisées par la gamme des produits en promotion :

Le montant des ventes des produits en promotion est de 4 079 124 Milliers de DA sur un objectif de 4 826 812 Milliers de DA, soit 84,51 % de l'objectif assigné et une contribution de 42,22 % dans le total des ventes brutes du réseau commercial.

#### 8.5. Classement du TOP 20 des laboratoires en Algérie pour l'exercice 2019/2020 (source IMS) :

Laboratoire	Ventes 2019 (Q)	Ventes 2019 (V)	Ventes 2020 (Q)	Ventes 2020 (V)	PDM 2019 % (Q)	PDM 2019 % (V)	PDM 2020 % (Q)	PDM 2020 % (V)
1 SANOFI	94 555	56 855 859	100 535	61 900 569	11,04 %	15,11 %	11,59 %	15,90 %
2 NOVO NORDISK	22 256	51 694 586	25 540	54 545 467	2,60 %	7,51 %	2,69 %	7,71 %
3 EL KENDI	45 625	52 275 827	46 554	55 908 488	5,10 %	7,44 %	5,54 %	7,61 %
4 IIRMA PHARMA	28 494	16 420 459	32 015	19 069 249	3,35 %	3,79 %	3,69 %	4,28 %
5 BIOPHARM	56 995	15 455 153	40 721	14 816 278	4,52 %	5,10 %	4,69 %	5,55 %
6 PHARMALLIANCE	40 615	12 748 251	40 291	14 281 946	4,74 %	2,94 %	4,65 %	5,21 %
7 BEKER	12 760	11 885 876	14 778	15 067 099	1,49 %	2,74 %	1,70 %	2,95 %
8 GLAXOSMITHKLINE	51 820	14 942 704	28 279	15 067 085	5,72 %	5,45 %	5,26 %	2,95 %
9 MERINAL	45 149	12 068 441	48 719	11 986 888	5,27 %	2,78 %	5,62 %	2,69 %
10 VITAL CARE	4 875	9 085 712	7 179	11 562 197	0,57 %	2,10 %	0,85 %	2,60 %
11 PFIZER	19 292	11 105 169	18 725	11 472 295	2,25 %	2,56 %	2,16 %	2,58 %
12 SAIDAL	68 794	9 950 690	71 174	10 545 691	8,04 %	2,29 %	8,21 %	2,52 %
15 ASTRAZENECA	4 595	8 955 649	4 927	9 702 005	0,54 %	2,06 %	0,57 %	2,18 %
14 BIOGALENIC	25 741	7 587 377	26 966	8 605 458	2,77 %	1,75 %	3,11 %	1,95 %
15 MERCK SERONO	19 992	7 766 956	18 571	7 772 999	2,54 %	1,79 %	2,14 %	1,75 %
16 NEOMEDIC	5 596	5 056 542	7 990	7 206 655	0,65 %	1,16 %	0,92 %	1,62 %
17 INPHA-MÉDIS	8 777	4 592 110	12 864	6 902 168	1,05 %	1,06 %	1,48 %	1,55 %
18 BIOCARE	22 221	7 656 054	19 888	6 676 155	2,60 %	1,77 %	2,29 %	1,50 %
19 NOVARTIS	8 068	6 165 595	6 105	5 792 050	0,94 %	1,42 %	0,70 %	1,50 %
20 SOPHAL	15 292	5 551 115	15 081	5 558 979	1,55 %	1,28 %	1,51 %	1,20 %
Autres laboratoires	500 869	147 852 266	284 877	157 586 814	35,14 %	34,10 %	32,84 %	50,89 %
Total marché ville	856 154	455 540 106	867 553	445 424 492	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Le marché ville a enregistré un chiffre d'affaires de 445 Milliards de DA en 2020, contre 455 Milliards de DA en 2019, soit une évolution de 2,75 % en valeur, et 867 Millions d'UV en 2020, contre 856 Millions d'UV en 2019, soit une évolution de 1,28 % en quantité.

Ce faible taux d'évolution s'explique en grande partie par la conjoncture défavorable due en grande partie à la pandémie de la COVID-19, qui a modifié les habitudes de prescription et de consommation.

Le top 20 des laboratoires occupe 66 % du marché en quantité et 69 % en valeur, dont 12 sont des laboratoires nationaux. Ces derniers génèrent à eux seuls 39 % du marché global en quantité et 55 % en valeur.

ANNEXE N° 03

الحصص السوقية لمؤسسة لصيدال وحدة عناية خلال الفترة (2018-2021)

1- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عناية - لسنة 2018

المنتجات	الحصة السوقية ل-صيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
كوبارالقان (Coparalgan) Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)		
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين س (Vitamine C)		
- ديافاك (Diaphag)		

2- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عناية - لسنة 2019

المنتجات	الحصة السوقية ل-صيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
كوبارالقان (Coparalgan) Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)		
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين س (Vitamine C)		
- ديافاك (Diaphag)		

3- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة- لسنة 2020

المنتجات	الحصة السوقية ل-صيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
كوبارالقان (Coparalgan) Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)		
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين س (Vitamine C)		
- ديافاك (Diaphag)		

4- الحصة السوقية لمؤسسة صيدال وحدة عنابة- لسنة 2021

المنتجات	الحصة السوقية ل-صيدال	الحصة السوقية لأكبر منافس
كوبارالقان (Coparalgan) Paracétamol 400 ; Codeine20) - بارالقان (Paralgan)		
- نروفيت (Neurovit .Vit B6 250) - فيتامين س (Vitamine C)		
- ديافاك (Diaphag)		

