



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة عباس لغرور - خنشلة -
Abbes Laghrour University - Khenchela-



Faculty of Economic Sciences,
Commercial and Management Sciences
Department of Management Sciences

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

**مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية
- دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

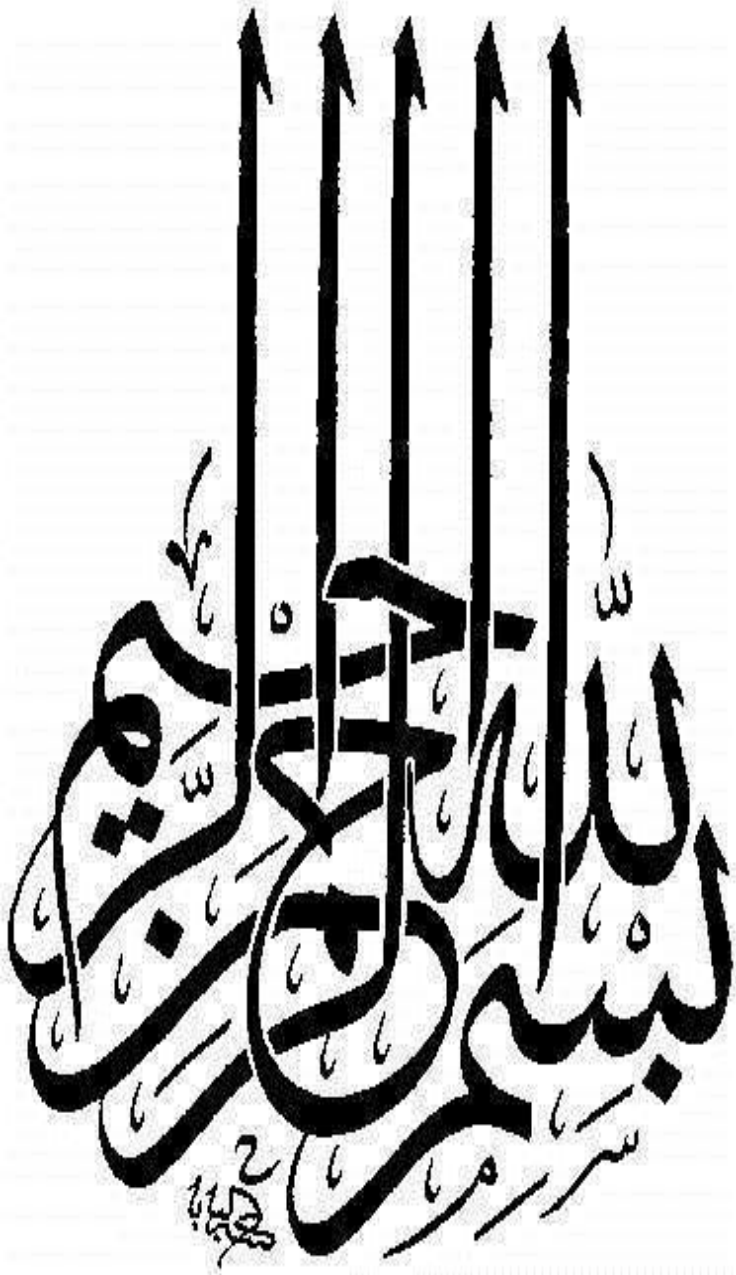
إشراف الدكتورة:
شامية بن عباس

إعداد الطالب:
عبد الحق بوكحيل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
صباح بلقيدوم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور	رئيسا
شامية بن عباس	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة عباس لغرور	مقررا
محمد الطاهر دريوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور	مناقشا
السعيد صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور	مناقشا
هدى معيوف	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة سوق اهراس	مناقشا
ميلود عزوز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



{ آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا
نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ (285) لَا
يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ
نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرَامًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ

{ الْكَافِرِينَ (286)

الآية 285-286 سورة البقرة

الشكر والعرفان

يعود الشكر الأول إلى الله عز و جل الذي انعم علينا بنعمة العقل، وسرح خطايا ورسم لي طريق النور، ووفقتي في إتقان هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "شامية بن عباس" على ما قدمته لي من إرشادات و توجيهات قيمة، كانت لنا وجهة في إنجاز هذه الأطروحة

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة

، وشكر خاص لكافة عمال الطاقم الإداري بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة عباس لغرور

كما لا ننسى شكر خاص لعمال مجمع صيدال

و أخيرا لا يفوتنا تقديم شكرنا الى من ساعدنا من قريب او بعيد في إنجاز هذه الأطروحة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام لا سيما أساتذتي ومنيرة

دربي الأستاذة "شامية بن عباس"

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه

الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم و أحبوني زملائي

زميلاتي.

ملخصات

ملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال، باعتبار الاستثمارات الأجنبية تتميز بقدر من الأهمية للمؤسسات الاقتصادية، حيث تعمل على إيجاد بيئة تنافسية خصبة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، نقل التكنولوجيا أو التقنية الحديثة، إسهامها في تراكم رأس المال، مصدرا لرفع كفاءة رأس المال البشري مع زياد قدرتها الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بنوعية المنتجات المقدمة وهذه المميزات لها دور فعال في خلق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (273) موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقات بين متغيراتها، أما عن الأساليب الإحصائية فقد تم استخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، اختبار t-test ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباطية قوية جدا مع علاقات تأثير ومتعددة بين عناصر المتغير المستقل الاستثمار الأجنبي المباشر (نقل التكنولوجيا، تحسين مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية وتنمية وتطوير الموارد البشرية)، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية.

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الدولة الجزائرية لموضوع تنافسية الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، من خلال تحسين مناخ الاستثمار للسماح للقطاع الخاص والأجنبي أن يلعب دورهما المحوري، والاستثمار في اقتصاد منتج للثروة بعيدا عن القطاعات الريعية، وذلك لتحويل المزايا النسبية التي تتمتع بها الجزائر ومؤسساتها إلى مزايا تنافسية سواء علي المستوى المحلي أو الدولي.

الكلمات المفتاحية، الاستثمار الأجنبي المباشر، الميزة التنافسية، نقل التكنولوجيا، الكفاءة الإدارية والتنظيمية، تطوير الموارد البشرية.

Résumé:

La présente étude a pour but de mettre en évidence le rôle des investissements étrangers directs en matière de réalisation de la caractéristique concurrentielle du Groupe Saidal, étant donné que les dits investissements étrangers directs revêtent une importance cruciale quant aux entreprises économiques car ils favorisent la création d'un environnement concurrentiel fertile visant l'optimisation de l'allocation des ressources et leur usage, l'encouragement à la création et l'invention, le transfert des technologies et techniques modernes, la contribution à l'accumulation des capitaux, l'augmentation du capital humain et l'optimisation de ses performances administratives, ce qui conduit à l'amélioration et le renforcement de la productivité et la production fournie. Ces avantages jouent un rôle important quant à la création de la caractéristique concurrentielle au sein de ses entreprises.

Pour atteindre les objectifs de la présente étude, nous avons conçu un formulaire pour collecter des informations sur un échantillon de 273 employés. Sur ce, on a procédé à la collecte et à l'analyse des données et au test des hypothèses en utilisant le programme SPSS (Statistical package for the Social Sciences), ainsi que l'approche descriptive et analytique pour l'analyse des résultats de cette étude ainsi que la relation qui régit ses variantes. En ce qui concerne les méthodes statistiques, on a recouru à la moyenne arithmétique, l'écart-type, le coefficient de corrélation de Spearman ; le test Mest, le coefficient de corrélation de Pearson pour l'analyse des hypothèses.

Les résultats ont montré l'existence d'une forte relation corrélative entre les éléments de la variante indépendante des investissements étrangers directs et la variante dépendante, à savoir : la caractéristique concurrentielle de la société objet de la présente étude, les résultats de la partie pratique ont montré l'inexistence des écarts ayant une signification statistique sur l'ensemble de 5 % de l'échantillon examiné autour de la question du rôle des investissements étrangers directs dans la réalisation de la caractéristique concurrentielle au sein de la société objet de l'étude dépendante aux variantes fonctionnelles et personnelles.

La présente étude recommande à l'Etat algérien d'accorder de l'importance à la concurrence en économie de façon générale et au sein des entreprises économiques en particulier par l'amélioration de l'environnement de l'investissement afin de permettre aux deux secteurs privé et étranger de jouer leurs rôles cruciaux et donner de l'importance aux investissements économiques produisant des richesses loin des secteurs ruraux, pour donner de l'élan aux avantages afférents à l'Algérie et ses entreprises pour se revêtir la caractéristique concurrentielle tant au niveau local qu'international.

Mots clés :

Investissements étrangers directs, caractéristique concurrentielle, transfert des technologies, compétence administrative et organisationnelle, développement des ressources humaines.

Abstract

This study aims at demonstrating the role of foreign direct investment in realizing the competitive feature of Saidal complex. Given that foreign investments are distinguished by a crucial importance for economic institutions, they work to create a fertile competitive environment to achieve efficient allocation and use of resources. These investments encourage creativity and innovation and also transfer technology or modern technology; their contribution to Capital accumulation is a source of raising the efficiency of human capital while increasing its administrative capacity. This leads to improving and enhancing productivity and raising the quality of the products provided. These characteristics have an effective role in creating the competitive feature of these institutions.

In order to achieve the objectives of this study, we designed a form to collect information from the study sample consisting of (273) employees. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The descriptive and analytical approaches were used to analyze the results of this study and to examine the relationships between its variables. Regarding the statistical methods, this study utilized both the arithmetic mean and the standard deviation; in addition to the use of the Spearman correlation coefficient, t-test and Pearson correlation coefficient to test the hypotheses.

This study concludes that it exists a very strong correlation with influential and multiple relationships between the elements of the independent variable: foreign direct investment (technology transfer, improving the level of administrative and organizational efficiency, and developing human resources) and the dependent variable, which is the competitive feature of the institution under study. As the results of the practical study showed, there are no statistically significant differences at the level of 5% significance between participants' responses about the role of foreign direct investment in achieving the competitive feature of the institution under study due to the functional and personal variables.

This study also recommends that the Algerian state needs to pay attention to the issue of competitiveness of the economy in general and economic institutions in particular. It manifests through improving the investment environment to allow the private and foreign sectors to play their pivotal role and investing in a wealth-producing economy away from the rentier sectors in order to transform the relative advantages enjoyed by Algeria and its institutions to competitive advantages, whether at the local/national or international level.

Keywords: foreign direct investment, competitive feature, technology transfer, administrative and organizational efficiency, human resource development.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	آية قر آنية
	الشكر والعرفان
	الاهداء
VI	ملخص الدراسة باللغة العربية
VII	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
VIII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
X - XII	فهرس المحتويات
XIV	فهرس الاشكال
XVI	فهرس الجداول
XXII	فهرس الملاحق
أ - س	المقدمة العامة
الفصل الاول: الاطار النظري للاستثمار الاجنبي المباشر	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر
2	المطلب الاول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه
12	المطلب الثاني: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاستثمار الأجنبي المباشر
27	المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر: الدوافع، المحددات والحوافز الممنوحة
27	المطلب الاول: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر
31	المطلب الثاني: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الواقع العملي
40	المطلب الثالث: الحوافز الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر
45	المبحث الثالث: : تحليل واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

45	المطلب الاول: تطور النظام القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
59	المطلب الثاني: النظام المؤسسي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
63	المطلب الثالث: الضمانات الخاصة بحماية الاستثمار الأجنبي في الجزائر
68	المبحث الرابع: تحليل تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة للجزائر
68	المطلب الاول: حجم التدفقات الاستثمارية الأجنبية بالجزائر
78	المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي والقطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر
87	المطلب الثالث: تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر
113	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر كاساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	
116	تمهيد
117	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول تنافسية المؤسسة
117	المطلب الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة ومستوياتها
121	المطلب الثاني: محددات التنافسية ومتطلباتها
127	المطلب الثالث: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها
134	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
134	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
139	المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية وابعادها
148	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومدخلها
163	المبحث الثالث: الميزة التنافسية واستراتيجياتها
163	المطلب الاول: الإستراتيجية التنافسية
170	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات
175	المطلب الثالث: اسس تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ومراحل تحقيقها
181	المبحث الرابع: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
181	المطلب الاول: دور نقل التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الفهارس

188	المطلب الثاني: دور تنمية وتطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
194	المطلب الثالث: دور الاساليب الادارية والتنظيمية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
199	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز الميزة التنافسية بالمجمع صيدال	
202	تمهيد
203	المبحث الاول: نظرة عامة حول مجمع صيدال
203	المطلب الاول: التطور التاريخي لمجمع صيدال
206	المطلب الثاني: التعريف بمجمع صيدال وهيكله التنظيمي
217	المطلب الثالث: نشاط مجمع صيدال
222	المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية الشراكة والتنافسية داخل مجمع صيدال
222	المطلب الاول: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
234	المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال
239	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية بمجمع صيدال
239	المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية
242	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
245	المطلب الثالث: اختبار أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية
250	المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
250	المطلب الاول: تحليل محور البيانات الشخصية
257	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
265	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
293	خلاصة الفصل الثالث
295	الخاتمة العامة
303	قائمة المراجع
319	الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الأهمية النسبية للعوامل المتحكمة في تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة	01
38	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة	02
74	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلدان النامية للفترة (2004 - 2015)	03
86	عدد المشاريع المصرح بها في الجزائر في إطار الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي	04
88	مكونات مناخ الاستثمار	05
149	دورة حياة الميزة التنافسية	06
155	القوى التنافسية الخمس	07
160	سلسلة القيمة	08
164	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	09
193	العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية	10
209	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	11
241	تحديد حجم العينة	12
251	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	13
252	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	14
254	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	15
255	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	16
256	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	%+

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
4	مفاهيم الاستثمار الأجنبي المباشر	01
13	المنظمات التي تعمل وتشجع الاستثمارات المشتركة على المستويين العربي والدولي	02
27	دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة والمستثمر الأجنبي	03
61	الهيئات والإدارات الموجودة داخل كل شبك وحيد مركزي	04
65	اتفاقيات الاستثمار الدولية الثنائية مع الجزائر	05
69	حجم الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد والواردة للجزائر خلال الفترة (2000 - 2018)	06
75	المشاريع الاستثمارية الأجنبية الواردة من دول العالم إلى الدول العربية خلال الفترة (2003 - 2018)	07
77	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من الدول العربية إلى الجزائر خلال الفترة (2003 - 2018)	08
79	أهم الدول المستثمرة في الجزائر للفترة (2003 - 2017)	09
80	توزيع الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى الجزائر حسب الأقاليم خلال الفترة (2003 - 2017)	10
81	أهم 05 شركات مستثمرة في الجزائر خلال الفترة (2003-2018)	11
82	توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (2003 - 2017)	12
85	مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في خلق فرص العمل خلال الفترة (2002 - 2016)	13
95	يوضح مجموعات مؤشرات التنافسية العالمية	14
96	المؤشرات الاقتصادية في الجزائر لسنة 2019	15

فهرس الجداول

99	تحليل المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال ومؤشراته الفرعية لسنتي 2017 و2018	16
102	المؤشرات الفرعية للحرية الاقتصادية للفترة (2014 - 2018)	17
103	ترتيب الجزائر في مؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة (2014 - 2019)	18
104	يوضح المؤشر المركب لمكونات السياسات الاقتصادية لمناخ الاستثمار في الجزائر لسنة 2017	19
105	يوضح مؤشر تقويم المخاطر القطرية في الجزائر لسنة 2015	20
106	يوضح مؤشر تقويم المخاطر القطرية في الجزائر للفترة (2017 - 2019)	21
135	يوضح مفهوم الميزة التنافسية	22
169	متطلبات استخدام استراتيجية التنافس	23
179	مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	24
213	تطور حجم إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة (2010 - 2018)	25
219	تطور رقم أعمال لمجمع صيدال خلال الفترة (2010 - 2018)	26
220	تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة (2010 - 2018)	27
230	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال	28
245	صدق الاتساق الداخلي لمحور قياس استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة	29
247	صدق الاتساق الداخلي لمحور قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	30
249	قياس الثبات والصدق الذاتي للاستبيان	31
250	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	32
252	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	33
253	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	34

فهرس الجداول

255	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	35
256	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	36
258	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة	37
262	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	38
265	اختبار (One-Sample Test) لقياس استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة	39
268	اختبار (One-Sample Test) لقياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	40
271	معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	42
273	معامل الارتباط بيرسون بين نقل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	43
275	معامل الارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	44
277	معامل الارتباط بيرسون بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة و تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	45
279	ملخص نموذج أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	46
279	تحليل تباين أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	47
280	معاملات أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	48
282	ملخص نموذج أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	49
283	تحليل تباين أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	50
283	معاملات أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة	51

فهرس الجداول

	محل الدراسة	
286	ملخص نموذج أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	52
286	تحليل تباين أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	53
287	معاملات أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	54
289	ملخص نموذج أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	55
290	تحليل تباين أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	56
290	معاملات أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	57

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
319	الاستببيان	01
223	التوزيع الجغرافي لمجمع صيدال	02
324	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	03
325	ملخص أنشطة مجمع صيدال	04
326	المنتجين المحليين الرئيسيين للأدوية	05
327	القوائم المالية لمجمع صيدال	06
329	مخرجات برنامج SPSS	07

مقدمة عامة

تمهيد:

في إطار عولمة اقتصادية واسعة الأبعاد، برز الاستثمار الأجنبي المباشر كظاهرة اقتصادية عالمية، كما حظي باهتمام المفكرين وصناع القرار بالدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وذلك لما نجم عنه من آثار ونتائج إيجابية من شأنها المساهمة في تمكين الدول المضيفة له من بناء قاعدة اقتصادية تكسبها مكانة تنافسية في السوق العالمية، ولتحقيق ذلك يجب عليها أن تعمل على جلب أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية.

كما تعاضم دور الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية، باعتبارها أحد أهم المحركات الأساسية للتنمية في كل اقتصاديات العالم، ومن هذا المنطق اشتد التنافس بين هذه الدول على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك من خلال إزالة الحواجز والعراقيل التي تعيق طريقها، ومنحها الحوافز والضمانات التي تسهل قدومها ودخولها السوق المحلية، حيث قامت جل الدول النامية بوجه عام بسن تشريعات تمنح حوافز مغرية للمستثمرين الأجانب وتزيل كل القيود التي تقف في طريقهم.

والجزائر من بين الدول التي تحاول جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إليها والظفر بمزاياه، حيث عملت في الفترة الأخيرة على تهيئة المناخ الاستثماري المناسب لجذبه، فبالإضافة إلى ما تمتلكه من ثروات طبيعية هامة والموقع الجغرافي المتميز، هناك مقومات أخرى لا تقل أهمية، منها الحجم المعتبر للسوق الجزائرية والحجم الكبير لليد العاملة، لذا بادرت باتخاذ العديد من الإجراءات لتهيئة بيئة الاستثمار من خلال إتباع سياسات اقتصادية مناسبة، واستخدامها العديد من الحوافز والامتيازات المالية والتمويلية لدفع وتطوير المناخ الاستثماري، وعقد عدة اتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف لترقية وضمان الاستثمار، التي من شأنها إعطاء طفرة حقيقية لإيجاد مناخ استثماري مناسب وجذاب لرفع تدفقات الاستثمارات الأجنبية في قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات، وذلك لتسهيل عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي.

ومع استمرار تدهور إيرادات الدولة الجزائرية منذ التراجع الحاد لأسعار النفط، يحتم عليها البحث عن حلول بديلة والكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية، بحيث يمكن أن يشكل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إليها والظفر بمزاياها، خاصة في المرحلة الراهنة أحد أهم البدائل الناجعة لتحقيق هذه التنمية، حيث أثبت الاستثمار الأجنبي المباشر مرونته خلال الأزمات المالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بنقص في مصادر التمويل واشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية وغيرها من التحديات.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه والتكيف السريع مع هذه التطورات، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وضع اتفاقيات شراكة مع الشركات الأجنبية، مع تبني آليات فعالة تمكنها من توسيع نشاطها، مواجهة المنافسة والحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق المحلية أو الدولية.

أولاً- طرح الإشكالية:

إن الاستثمار الأجنبي المباشر يساهم بشكل كبير في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لدوره الحيوي والمهم في نقل التكنولوجيا الحديثة، ترقية وتطوير المهارات وتحسين مستوى العمالة المحلية، المساهمة في زيادة رصيد الدولة من النقد الأجنبي، رفع مستوى الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية التصديرية، وبشكل عام ومستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، كل هذه العوامل وغيرها، تفرض على الجزائر تغيير سياساتها

والبحث عن السبل التي تمكنها من استقطابه والاستفادة من تدفقاته خاصة في الأوضاع الراهنة.

انطلاقا مما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية لمجمع صيدال بالجزائر؟

ثانيا - الأسئلة الفرعية:

من اجل المعالجة الدقيقة والمفصلة لهذه الإشكالية، تعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

4. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا - فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نفل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نفل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصاً منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي، فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة، وجب عليها مواكبة تطورات البيئة التي تعيش فيها، وذلك من خلال حصولها على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس النشاط أو الصناعة، وأن تعمل على تنميتها حتى تتمكن من أن تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها من أجل البقاء والنمو والاستمرار، كما أن ذلك يتيح لها خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد، بالإضافة إلى النقاط التي نوردتها فيما يلي:

1. تناولنا لموضوع الاستثمار الأجنبي المباشر بوصفه نهجا ضروريا تسعى كل مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية الحصول عليه باعتباره الطريق الأفضل من أجل الحصول على التكنولوجيا الحديثة ترقية وتطوير المهارات وتحسين مستوى الأداء؛
2. صلته بموضوع التنافسية التي تتدرج ضمن المفاهيم الدولية التي أخذت ولا تزال تأخذ قسما كبيرا من الاهتمام من قبل الدول والهيئات والمعاهد الدولية، وما زاد أهمية الدراسة هو تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ومحاولة تحليل وضعها التنافسي في المستجدات المعاصرة الشرسة؛
3. توجيه أنظار السلطات الجزائرية لأهمية الاستثمار الأجنبي المباشر كأداة داعمة لخلق الميزة التنافسية وعلى كل المستويات خاصة في الوقت الراهن.

خامساً - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال ما تناوله المفكرون الاقتصاديون في أدبياتهم عبر مختلف المدارس

2. الوقوف على واقع المناخ الاستثماري بالجزائر، وما تأثير ذلك على تدفقاته مع إبراز الدور الايجابي لهذه التدفقات الأجنبية
3. تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية بكل جوانبها، والاهتمام بمجال المؤسسات الاقتصادية نظرا لما تعانيه من نقص وتدهور في إستراتيجيات الإنتاج بها، ومحاولة الاعتماد على النجاحات التي حققتها الدول المتقدمة كنقطة منطلق
4. محاولة إبراز الدور الذي يؤديه الاستثمار الأجنبي المباشر في إكساب الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، وهو ما يسهل ولوجها إلى الأسواق الإقليمية والدولية.

سادسا - منهج الدراسة:

من اجل محاولة الإحاطة أكثر بمعطيات ومتطلبات الدراسة، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا المناهج التالية:

- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتفسير الأحداث والظواهر المتعلقة بالجانب المفاهيمي للاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية، والوصول إلى حقيقة النظريات المفسرة للظاهرتين، وتناولهما بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتها وكف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وكذا رصد لحركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر خلال الفترة المحددة في الدراسة.

أما المنهج التحليلي استخدمناه في تحليل الإحصائيات المتعلقة بتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر والدول العربية، وعند تحليل الإحصائيات الخاصة بالاقتصاد الجزائري في القطاعات الاقتصادية، وذلك استنادنا إلى مصادر مكتبية عديدة بمختلف اللغات منها: الكتب العلمية، المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، المداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة.

- كما تم الاعتماد على المنهج الاختباري في الدراسة الميدانية على الواقع العملي بمجمع صيدال بالجزائر، من اجل استقصاء مظاهر الظاهرة المدروسة وعلاقتها المختلفة، وقصد

تحليل متغيرات الدراسة وربطها وتفسيرها تم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء للوصول إلي استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك اعتمادا على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

سابعا- حدود الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المضمون، فلهذا السبب تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الدواء، والمتمثلة في مجمع صيدال؛

- **الحدود الزمنية:** تنصب الدراسة على تحليل تنافسية المجمع خلال الفترة الممتدة (2000 – 2019)، كما تم إجراء التريص خلال السنة الجامعية 2019/2020؛

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة شريحة المسؤولين والموظفين العاملين في مجمع صيدال وخصوصا بولايتي قسنطينة وباتنة؛

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة دور عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر (نقل التكنولوجيا الحديثة، تنمية الموارد البشرية وتبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة) في خلق الميزة التنافسية للمجمع.

ثامنا- الدراسات السابقة:

يعرف هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في هذا المجال، من خلال إدراج العلاقة بين المتغيرين، فنجد دراسات ناقشت المتغير الأول، ودراسات أخرى ناقشت المتغير الثاني، وذلك من خلال عرضنا للدراسات التالية:

1. دراسة Oriana Helena Negulescu (2019) والتي جاءت بعنوان:

"The Importance of Competitive Advantage Assessment in Selecting The Organizations Strategy"

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، والتحليل النسبي للنماذج الرئيسية فيما يتعلق بالاستراتيجيات الممكنة التي يمكن أن تتبناها المنظمة في الممارسة الإدارية، أما المنهجية المتبعة في الورقة البحثية مبنية على البحث النظري والملاحظات المباشرة، مع اقتراح نموذج مفاهيمي للميزة التنافسية.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ان الغرض الرئيسي من تصميم وتنفيذ إستراتيجية المنظمة هو الحصول على الميزة التنافسية في البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وان هذا النموذج المقترح يساهم في تطور الإدارة الإستراتيجية في أي مجال ويمكن تطويرها عن طريق إضافة خصوصيات المنظمات المختلفة.

2. دراسة Mebarki abdelillah (2017) والتي جاءت بعنوان:

"Foreign direct investment, trade openness and Economic Growth in Algeria: From 1970 to 2015"

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحليل تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر والانفتاح التجاري على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1970 - 2015)، حيث تستخدم الدراسة تقنية أحدث لتحليل البيانات وهي: بيانات السلاسل الزمنية السنوية خلال الفترة من 1970 حتى 2015، من خلال تنفيذ الانحدار التلقائي للتأخر الموزع (ARDL) ونموذج تصحيح الخطأ (ECM).

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الورقة البحثية من نتائج، وهي:

- اتخذت الحكومة الجزائرية عدة إجراءات لإنشاء مناخ الاستثمار، بالإضافة إلي إجراء العديد من التعديلات على قوانين الاستثمار؛

-وجود علاقة طويلة الأمد بين الاستثمار المباشر، الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي، وأن الانفتاح التجاري والاستثمار الأجنبي المباشر لهما تأثير إيجابي وغير معنوي على النمو الاقتصادي.

3. دراسة مغمولي نسرين(2016/2015) والتي جاءت بعنوان: "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة"،

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مبادئ. الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل احد الخيارات الضرورية إن لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة، حيث تطرقت الدراسة لدعم تنافسية المؤسسات الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة باللجوء إلى احدي الآليات الحديثة النشأة، والمتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عبر تطوير المنتجات، وذلك من خلال إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والرائدة خارج قطاع المحروقات.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:

-فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي من خلال دعوة الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية إلى عقد مؤتمرات علمية وملتقيات تطويرية وندوات تعريفية للنظام ذاته بأطره العامة، بما يسمح توفير بنية نظرية لدى العاملين، وحثية تبنيه من طرف مؤسسات الجزائر التي تبحث عن البقاء والاستمرار في سوق تتسم بنمو المنافسة المحلية والدولية، وتبنيه كفلسفة جديدة لإحداث التغيير الحقيقي في نمط تسييرها وقصد دعم تنافسيتها؛

-إبراز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية، للنكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية، وتحليل الإشارات الضعيفة وتقييم أهميتها الإستراتيجية باعتبارها أدوات ضرورية تدعم القدرة الاستباقية وقدرات رد الفعل السريع للمؤسسات الوطنية وتعزز تنافسيتها.

4. دراسة جمال بلخباط (2015/2014) والتي جاءت بعنوان: "جدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب"، هدفت الدراسة إلى قياس اثر الاستثمار الأجنبي المباشر على نمو الناتج المحلي الإجمالي بكل من الجزائر والمغرب، مع تحديد الصعوبات والعوائق التي تميز مناخ الاستثمار في كل من هذين البلدين، حيث استخدم الباحث طرق التحليل القياسي في اختبار المتغيرات وطرق الاختبار والتقدير وذلك باستعمال البرمجة الإحصائية Eviews 8، لبناء نموذج يفسر العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- إن تنامي الاستثمار الأجنبي المباشر أصبح يشكل عنصرا هاما من عناصر النمو الاقتصادي، واحد الحلول لمعالجة الكثير من المشكلات الداخلية للدول المضيفة خاصة مع حاجة الدول النامية لرؤوس الأموال لتمويل عملية التنمية؛
- الاستثمار الأجنبي المباشر يمكن أن يساهم في عملية التنمية بالدول المضيفة من خلال التكنولوجيا المصاحبة له، إن أحسنت هذه الدول استيعابها واستغلالها في العمليات الإنتاجية، وقد أكدت النظريات الاقتصادية على دور الاختراع والابتكار والتجديد في تحديد القدرة التنافسية لأي مؤسسة أو دولة على المستوى الدولي؛
- المزايا الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات تجعلها في موقع قوة في تعاملها مع الدول المضيفة، وتسمح لها بتحديد هيكل واتجاهات الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى العالمي في ظل توفر بدائل متعددة أمام هذه الشركات.

5. دراسة قريد عمر (2015/2014) والتي جاءت بعنوان: "تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر من خلال تحليل موقع الاقتصاد الجزائري في أهم تقارير التنافسية الدولية، والوقوف على مدى نجاعة مختلف الإجراءات والإصلاحات المطبقة

لتحسينه، وكذا تسليط الضوء على أهم العقبات التي تعيق العملية الاستثمارية وتحديد أولويات الإصلاح الرامية لتحسين مناخ الاستثمار، واختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث المنهج التحليلي من اجل تحليل الوقائع الاقتصادية المرتبطة بظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، وكذا للآثار الايجابية والسلبية المترتبة على هذا النوع من الاستثمار على تنافسية الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلي المنهج القياسي لإبراز ترتيب هذا الأخير في مختلف تقارير التنافسية على جاذبيتها للاستثمار الأجنبي المباشر وذلك باستخدام برنامج

.EVIWS

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- إن تفعيل وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري من خلال تحسين مناخ الاستثمار ليس هدفا نهائيا بحد ذاته، وإنما يعتبر هدفا وسيطا لتحقيق هدف بعيد المدى، وهو زيادة ثقة المستثمرين الأجانب في الاقتصاد الجزائري كموقع هام لتوطين الاستثمار الأجنبي المباشر، وللاستفادة من الآثار الايجابية المترتبة عنه؛

-مازالت سياسة جذب الاستثمارات الأجنبية في الجزائر تراهن على محددات الجيل الأول لمناخ الاستثمار والمتمثلة في المزايا النسبية، كالموقع الجغرافي ووفرة المواد الأولية وانخفاض الأجور ..الخ، وهذا ما يفسر النتائج المتدنية للاقتصاد الجزائري في كل تقارير التنافسية الدولية.

6. دراسة عبد القادر ناصور (2014/2013) والتي جاءت بعنوان: "إشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: محاولة تحليل" ، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف تسليط الضوء على مناخ الاستثمار وبالتالي معرفة نقائصه، مما يساهم في إعطاء صورة حقيقة عن بيئة أو مناخ الأعمال في الجزائر، ومن ثم تمكين الجهات المسؤولة من اتخاذ تدابير وإجراءات جديدة تدعم بها سياسة تطوير الاستثمار المنتهجة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:

- العمل على تحسين البيئة المؤسسية ذات الصلة بنشاط الاستثمار الأجنبي المباشر، على اعتبار أن احد أهم عقبات جذب تدفقات هذا النوع من الاستثمارات في الجزائر يمكن في عوامل وأسباب ذات علاقة بنوعية المؤسسات؛
- الشروع في إصلاحات دقيقة في القطاع المالي؛
- سن قوانين وتشريعات منظمة لسوق العقار الصناعي؛
- إصلاح النظام الجبائي وتسهيل حصول المستثمرين على الحوافز والإعفاءات المنصوص عليها في قانون الاستثمار الساري.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

وفي سياق الدراسات السابقة لا بد أن تكون دراستنا لها إضافة على ما سبقها من الدراسات، كما يكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولة منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون يمكننا أن نقول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

➤ بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة نجد معظمها يتوافق ويتفق مع دراستنا في الجانب النظري، من خلال التطرق إلي أهم التعاريف الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر وأهم عناصره، وكذا الميزة التنافسية ومختلف أبعادها، كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات.

➤ بناء على الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت كل متغير علي حدي أو معا، لكن بصفة عامة، أما دراستنا فهي تجمع بين المتغيرين، مع إسقاط ذلك علي المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، والتي تعتبر صمام الأمان للتطبيق الايجابي والفعال للمتغيرين؛

➤ تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى نتائج تبرز الأهمية البالغة في تبني الاستراتيجيات التنافسية للمستثمر الأجنبي للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة في السوق المحلية والدولية، كما تساهم الدراسة في توعية المؤسسات

الاقتصادية على العمل وفق أطر علمية والاعتماد على استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرار في السوق خاصة في القطاعات التي تتميز بتعدد المنافسين.

تاسعا- نموذج الدراسة:

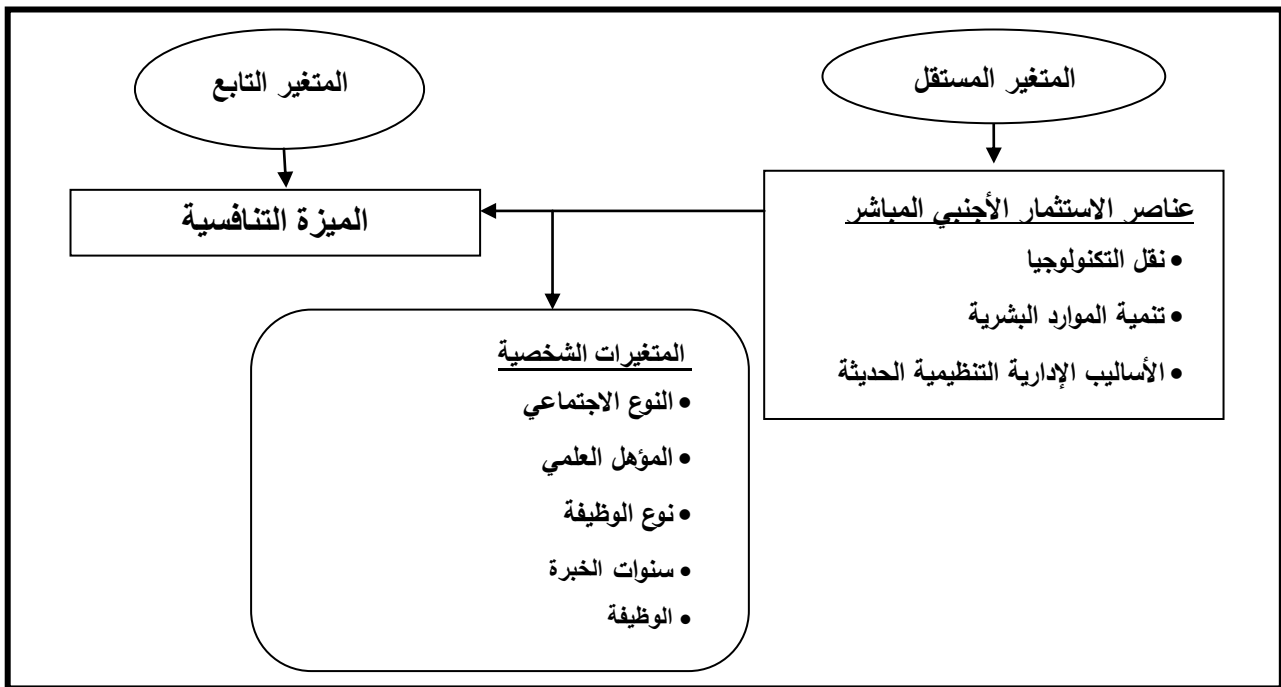
في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية بمجمع صيدال، في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

✓ **المتغير المستقل:** يتمثل في الاستثمار الأجنبي المباشر وتم قياسه بناء على ثلاثة عناصر (نقل التكنولوجيا الحديثة، تنمية الموارد البشرية وتبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة)؛

✓ **المتغير التابع:** والمتمثل في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

والموضح في الشكل الموالي:

المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على متغيرات الدراسة

عاشرا - خطة الدراسة:

يهدف التطرق لمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، تم عرض المقدمة بجميع عناصرها، وبعدها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق، والتي نعتقد أنها تساهم في إثراء حقل الدراسة، أما الفصول جاءت كما يلي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان: الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر وخصائص الدول النامية. استعرضنا في هذا الفصل المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر، أما المبحث الثاني بعنوان: الاستثمار الأجنبي المباشر: الدوافع، المحددات والحوافز الممنوحة، وكان المبحث الثالث بعنوان: تحليل واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، وجاء المبحث الرابع بعنوان: تحليل تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة للجزائر.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان: الاستثمار الأجنبي المباشر كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: مفاهيم أساسية حول تنافسية المؤسسة، أما المبحث الثاني بعنوان: ماهية الميزة التنافسية، وجاء المبحث الثالث بعنوان: الميزة التنافسية واستراتيجياتها، وكان المبحث الرابع بعنوان: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: جاء هذا الفصل تحت عنوان: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز الميزة التنافسية بالمجمع صيدال، وهو الفصل التطبيقي لدراسة تناولنا المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: تقديم عام لمجمع صيدال وتم التطرق فيه إلى التعريف بمجمع صيدال والهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وانجازات مجمع صيدال، أما المبحث الثاني بعنوان: تحليل إستراتيجية الشراكة والتنافسية داخل مجمع صيدال، في حين جاء المبحث

الثالث بعنوان: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية وتم التطرق فيه إلى تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة ثبات وصدق مقياس الدراسة، أما المبحث الرابع بعنوان: تحليل واختبار فرضيات الدراسة وتم التطرق فيه إلى تحليل محور البيانات الشخصية وقياس النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر

تمهيد:

لقد أضحت الاستثمار الأجنبي المباشر يشكل مكانة هامة ضمن مخططات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية لكافة الدول وذلك بالنظر إلى الدور الكبير الذي يلعبه في دعم نمو اقتصاديات هذه الدول سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء، مما جعلها تتنافس على جذبها عبر وضع سياسات اقتصادية تعطي اهتماما خاصا للاستثمار الأجنبي ضمن أولوياتها، وذلك من خلال تهيئة وتحسين المناخ الاستثماري وجعله موثيا لنشاط الشركات متعددة الجنسيات التي غالبا ما تقود هذه الاستثمارات، والجزائر واحدة من هذه الدول وبعد الأزمات العديدة التي عصفت بالاقتصاد الوطني ومازالت تعصف به، كان يتوجب عليها البحث عن توفير بيئة استثمارية مواتية، لجذب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وبالنظر إلى الإمكانيات المالية والقدرات الاستثمارية الهائلة التي تتمتع بها الجزائر. وللتعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر.
2. المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر: الدوافع، المحددات والحوافز الممنوحة.
3. المبحث الثالث: تحليل واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.
4. المبحث الرابع: تحليل تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة للجزائر.

المبحث الأول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة اقتصادية قديمة، تجلت بوضوح مع مطلع القرن العشرين، وتعتبر الاستثمارات الأجنبية من أبرز العناصر التي ساهمت في التنمية الاقتصادية للعديد من دول العالم، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة الاقتصادية سنحاول إلقاء الضوء على الجوانب التي تدخل في تفسيرها.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه

يعتبر الاستثمار واحداً من أكثر أشكال النشاط الاقتصادي المثار للاهتمام، ليس من قبل الدارسين والمحليلين بل أيضاً من قبل متخذي القرار السياسي والاقتصادي، باعتباره ركناً أساسياً من أركان الحياة الاقتصادية وسبيلاً مهماً لا غني عنه لتحقيق الحد الأدنى من درجات التطور والتنمية الاقتصادية المنشودة.

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

قبل تحديد مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر، سنتناول تعريف الاستثمار بشكل عام.

حيث تعد كلمة الاستثمار من المصطلحات الشائعة الاستعمال، لذا تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بها عند الكثير من الكتاب والخبراء الاقتصاديين، إلا أن هذه التعاريف تتضمن الكثير من التشابه، نذكر منها:

- يعرف الاستثمار على أنه: " التوظيف المنتج لرأس المال من خلال توجيه المدخرات نحو استخدامات تؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات تشبع الحاجات الاقتصادية للمجتمع وزيادة رفاهيته".¹

¹ دريد كمال آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 17.

- ويعرف أيضا بأنه: "استثمار للأموال في أصول سوف يتم الاحتفاظ بها لفترة زمنية على أمل أن يتحقق من وراء هذه الأصول عائدا في المستقبل، معني ذلك أن الهدف من الاستثمار هو تحقيق عائد يساعد على زيادة ثروة المستثمر".¹

- كما يعتبر الاستثمار بأنه: "توظيف للنقود لأي اجل في أي أصل أو حق ملكية أو ممتلكات أو مشاركات محتفظ بها للمحافظة على المال أو تنميته، سواء بأرباح دورية أو بزيادات في قيمة الأموال في نهاية المدة أو بمنافع غير مادية".²

حسب التعاريف السابقة، هناك أربع نقاط تساعد في مجملها على إعطاء فكرة شاملة عن عملية الاستثمار، وهي:³

المساهمة: يقدم المستثمر عطاء أو مساهمة نقدية أو عينية، مادية أو غير مادية، وقد يكون المستثمر إما شخصا طبيعيا أو معنويا، خاصا أو عموميا؛

✓ **نية الحصول علي الربح:** إن المستثمر يهدف من خلال عملية الاستثمار الحصول على الأرباح أو الفوائد؛

✓ **المجازفة أو المخاطرة:** إن نية الحصول علي الربح لا تعني بداية التحقيق الفعلي لذلك، فالمساهمة مخاطر بها وقد يحقق المستثمر أرباحا كبيرة أو صغيرة، وقد يتحمل قدرا من الخسارة مناسبة لقيمة مساهمته؛

¹ محمد الحناوي وآخرون، الاستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 18.

² حمزة عبد الكريم حماد، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 24.

³ عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية: التحكيم التجاري الدولي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 12.

✓ **عامل الزمن:** إن المستثمر ينتظر بطبيعة الحال مدة كي يرى ثمرة استثماره، فهو لا يحقق الربح فوراً بشكل عام، ذلك لأن مسار الإنتاج الذي ترتبط به القيمة المستحدثة من عملية الاستثمار تستغرق وقتاً، ولعل هذا أهم ما يميز الاستثمار عن عملية البيع. وعلى هذا الأساس، ونظراً لأهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، كان من الضروري استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 01: مفاهيم الاستثمار الأجنبي المباشر

الباحث	المفهوم	الخصائص
صندوق النقد الدولي FMI	"عمليات مالية مختلفة موجهة للتأثير على السوق أو ظروف تسيير الشركات الموطنة في بلد غير بلدها الأصلي".	- عمليات تتم انطلاقاً من نمو داخلي لنفس الشركات المتعددة الجنسيات أي بين الشركة الأم ومختلف فروعها الموجودة في الخارج؛ - تستحوذ الشركات المتعددة الجنسيات على نسبة من رأس مال شركة أجنبية أخرى بشرط أن لا تقل هذه النسبة عن 10 بالمئة.
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	"نوع من الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما (المستثمر المباشر) على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر (مؤسسة الاستثمار المباشر)، وتتطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".	- استثمار قائم على تحقيق العلاقات الاقتصادية الدائمة مع المؤسسات، وذلك باستخدام الوسائل التالية: ✓ إنشاء أو توسيع الشركة أو فرع تقتصر ملكيته على الممول، أو الحصول الكلي على شركة موجودة؛ ✓ مساهمة في شركة جديدة أو

<p>موجودة؛ ✓ قرض طويل المدى (5 سنوات فأكثر).</p>		
<p>- التأثير الحقيقي على تسيير هذه المؤسسات عن طريق إنشاء أو توسيع مؤسسة ما، أو المساهمة في أصول مؤسسة جديدة أو موجودة أساساً؛ - وجوب أن يتمتع المستثمر الأجنبي بالقدرة على التسيير وسلطة اتخاذ القرار، سواء بصفة مستقلة أو بالاشتراك مع المستثمر المحلي وذلك حسب شكل الاستثمار.</p>	<p>" ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة المدى تعكس مصالح دائمة ومقدرة على التحكم الإداري بين شركة في القطر الأم والقطر المستقبل للاستثمار ". مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD</p>	
<p>- تكون المشروعات المملوكة للأجانب سواء كانت الملكية بالاشتراك أو كاملة؛ - بحسب الملكية يتم السيطرة على إدارة المشروع.</p>	<p>"ذلك النشاط الذي يقوم به المستثمر المقيم في بلد ما (البلد الأصلي) والذي من خلاله يستعمل أصوله في بلدان آخر (دول مضيضة) وذلك مع نية تسييرها". المنظمة العالمية للتجارة OMC</p>	
<p>- تدفق رؤوس الأموال من الدولة الأم إلى الدولة المضيفة؛ - تتضمن رؤوس الأموال إلى جانب حصص الملكية أشكال أخرى من التدفقات، تشمل: الآلات، التكنولوجيا، المعرفة والمهارات الإدارية.</p>	<p>"مجموعة التدفقات الناشئة نتيجة انتقال رؤوس الأموال الاستثمارية إلى الأقطار المستقبلية لتعظيم الإرباح وتحقيق المنافع المرجوة، بالمشاركة مع رأس المال المحلي لإقامة المشاريع المختلفة في تلك الأقطار، أو انه نشاط استثماري طويل الأجل يقوم به مستثمر أجنبي في قطر مضيف بقصد المشاركة الفعلية أو الاستقلال بالإدارة والقرار". المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الأجنبي المباشر</p>	

<p>- يتم الاستثمار الأجنبي المباشر بعدة طرق، وينفذ من خلال وسائل متعددة مما سيفضي إلي السيطرة علي الأصول المستخدمة للإنتاج في الدول المضيفة؛ - وفي جميع الأحوال لا بد أن يكون لكل طرف الحق في المشاركة في إدارة المشروع.</p>	<p>- عرفه Y-benard et J-ccolli على انه: "حيازة وسائل الإنتاج... هو استخدام الدخل وتحويله إلى سلع تجهيزية". - عرفه Bertrand - Raymond على انه: " وسيلة تحويل الموارد الحقيقية ورؤوس الأموال من دولة إلي أخرى وخاصة في الحالة الابتدائية عند إنشاء المؤسسة". - وعرف كل من جون هدرسون ومارك هدندر: "يتمثل في تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع، أو اشتراكه في رأس المال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة".</p>	<p>تعريف بعض الاقتصاديين الأجانب</p>
<p>- استثمار شركات مقيمة في الدول المضيفة، من خلال شراء هذه الشركات أو إنشاء شركات جديدة؛ - إشراف وتدخل المستثمر في إدارة الشركات التي يستثمر فيها أمواله؛ - إنشاء علاقة طويلة المدى ويعكس منفعة وسيطرة دائمين للمستثمر الأجنبي.</p>	<p>- يعرف الدكتور فريد النجار الاستثمار الأجنبي المباشر علي انه: "الاستثمار الذي يقضي إلي علاقة طويلة المدى، ويعكس منفعة وسيطرة دائمين للمستثمر الأجنبي أو المؤسسة الأم في فرع أجنبي قائم في دولة مضيفة، غير تلك التي ينتميان إلي جنسياتها". - كما يعرفه الدكتور حمزة حسن بأنه: " عبارة عن تدفقات رأسمالية من دولة أجنبية إلى دولة مضيفة، ويتم إدارة ومراقبة هذه التدفقات بواسطة المستثمر الأجنبي، وعادة ما تتدفق هذه الاستثمارات من الدول الصناعية المتقدمة إلي الدول النامية". - أما الدكتور عبد السلام أبو قحف يعرفه بأنه: "السماح للمستثمرين من خارج الدولة بامتلاك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي تأسيس مؤسسات أو الدخول كشركاء لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة".</p>	<p>تعريف بعض الاقتصاديين العرب</p>

<p>- نسبة % 10 كنسبة محددة لامتلاك القدرة على إيداء الرأي والتصويت أثناء إدارة المؤسسة؛ - امتلاك مستثمر أجنبي لأصول ملكية تامة أو جزئية في دولة أخرى؛ - التأكيد على طول مدى الاستثمار الأجنبي المباشر؛ - سلطة القرار الفعلية تحددتها قوة التصويت التي توهم صاحبها لتقرير قراراته حسب أهدافه.</p>	<p>- يعرف المشرع الجزائري وبمقتضى الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، الاستثمار الأجنبي على أنه: " اقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة تأهيل أو إعادة الهيكلة"؛ "المساهمة في رأس مال مؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية"؛ "استعادة النشاطات في إطار حوصصة جزئية أو كلية".</p>	<p>تعريف المشرع الجزائري للاستثمار الأجنبي المباشر</p>
--	--	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- OECD ,third edition of the detailed benchmark of foreign direct investment, Paris, 1999, P 07.
- علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، قضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الواحد والثلاثون، 2004 ، ص4.
- محمد عبد العزيز، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 18-19.
- فارس فوضيل، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04 نقلا عن:
- Y-benard et J-ccolli , "Vocabulaire économique et financier" , édition de seuil, paris, 1976, p36.
- Mebarki abdelillah, Foreign direct investment, trade openness and Economic Growth in Algeria: From 1970 to 2015, Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15, décembre 2017, p 107.
- Raymond- Bertrand, Economie financiere internationale, edition: PUF, Paris, 1971, p 49.
- جون هدرسون، مارك هندر، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1987، ص 700.
- حمزة حسن، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2011، ص 10.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، لبنان، 2001، ص 418.
- فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 24.
- المادة 2 من الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001، والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، رقم 47

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

الاقتصاديون يختلفون في تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر من حيث:

✓ حجم المساهمة في رأس المال (محلي أو أجنبي)؛

✓ طبيعة الإدارة (محلية أو أجنبية)؛

✓ آليات توزيع وتدفق العوائد على الاستثمار ما بين الحصص المحلية والأجنبية.

وعليه، فإن أبرز الاختلافات هي التمكين الإداري، وهذا يدل على مدى استفادة الشركات متعددة الجنسيات من حجم الاستثمارات الأجنبية دون الدول المضيفة.

وعلى هذا الأساس فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يتمتع بما يلي:¹

➤ **الجانب المالي:** حيث تعد هذه الاستثمارات بمثابة تدفقات مالية من الدول

الرأسمالية (دول الفائض) إلى الأقطار النامية (دول العجز)، يمكن استخدامها لتمويل الاسترداد اللازم لتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية؛

➤ **الجانب التنموي:** أي هي الوسيلة لانتقال الموارد الإنتاجية المادية والتكنولوجية إلى

الأقطار النامية كالألات المعدات، الطاقة والمعرفة التكنولوجية، إضافة إلى الجوانب الثقافية للأعمال وقدرة الوصول إلى الأسواق الخارجية، وهي جميعاً تعد متغيرات حاسمة في عملية التنمية الاقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه: لا يمثل تدفق رأس المال فقط، ولكنه يعمل على جلب فنون إنتاجية ومنتجات حديثة، وكذلك التكنولوجيا الحديثة ومهارات وأساليب إدارية وتنظيمية، بالإضافة إلى خبرات فنية تفتقر إليها الدول المضيفة، ومن جهة ثانية فهو أداة للسيطرة، لأنه يقوم بشكل مباشر على تسيير وإدارة موجوداته من خلال المؤسسات المتعددة الجنسيات.

¹ عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، دار المجدلوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص 53.

الفرع الثاني: خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر

من خلال ما سبق من التعاريف، يمكن القول أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتميز عن باقي التدفقات المالية بخصائص أهمها:¹

1. العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبقية الاستثمارات علاقة تكملية تكمل بعضها؛

2. يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة تمويل دولية طويلة المدى، ويؤدي إلى التنوع في التنظيم، الإنتاج والتسويق؛

3. حرية التنقل للسلع والخدمات، ورأس المال والتكنولوجيا بين الدول؛

4. ارتفاع إنتاجية الاقتصاد الوطني ككل نتيجة لمحاكاة المشروعات المحلية للمشروعات الأجنبية وبقية مشروعات الاقتصاد الأخرى، مما يؤدي في النهاية لارتفاع معدل النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي؛

5. الاستثمار الأجنبي المباشر بطبيعته استثمار منتج إذا كان من المشاريع الإنتاجية، وعليه فإن الاستثمار في الأسواق المالية لا يعد استثماراً منتجاً؛

6. يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في عملية التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال الوفرة الاقتصادية والمنافع الاجتماعية التي تحقق نتيجة لتواجده؛

7. يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة لخلق مناصب الشغل وتوسيع نطاق السوق، ومن جهة أخرى يساهم في نقل التكنولوجيا إلى الدول المضيفة؛

8. يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر عن كل من القروض التجارية والمساعدات الإنمائية الرسمية في كونه يضيف ويقلل من مخاطر الاقتراض والديون؛

¹ عطاء الله ماجد، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 102-104.

9. يتجه الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول المضيفة التي يحقق فيها عائد صافي بعد خصم المخاطر والتكاليف، فهو يتجه بكثرة إلى الدول ذات مناخ استثماري ملائم.

أما المكونات الرئيسية لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر تتكون بيانات الاستثمار الأجنبي المباشر طبقاً لتوصيات صندوق النقد الدولي، نذكرها في النقاط التالية:¹

➤ **الاستثمارات في حقوق الملكية:** ويشتمل على حصص الملكية في الفروع وغيرها من المشروعات التي يدخل المستثمر الأجنبي فيها كشريك بحصة مباشرة لا تقل عن 10 من إجمالي حقوق الملكية، سواء في شكل نقدي أو في شكل عيني؛

➤ **الاستثمارات المالية:** في شكل شراء أسهم وسندات تطرح في البورصة، ويشترط أن تمثل قيمة الأسهم أو السندات المشتراة 10 أو أكثر من إجمالي رأس المال المؤسسة، حني تسجل البيانات على أنها استثمار أجنبي مباشر؛

➤ **العوائد المعاد استثمارها:** وتشمل نصيب المستثمر المباشر من العائدات التي لا توزعها الشركات التابعة كأرباح ونصيبه في عائدات الفروع غير المحولة آلياً، وتعامل هذه العوائد المعاد استثمارها كما لو كانت تدفقات جديدة؛

➤ **نشاط استكشاف واستخراج المواد والخامات الطبيعية (مثل أنشطة استكشاف البترول)؛**

➤ **شراء الأراضي والمباني بواسطة المستثمرين الأجانب أو مؤسسات الاستثمار الأجنبي، حيث يندرج الاستثمار العقاري ضمن الاستثمار المباشر؛**

➤ **نشاط التشييد والبناء:** وغالبا ما يكون ذلك في حالة إنشاء المشروعات الكبرى التي يتطلب تنفيذها مدة تزيد عن عام؛

¹ عمر هاشم محمد صدقة، ضمانات الاستثمارات الأجنبية في القانون الدولي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 39.

➤ معاملات الدين بين المستثمرين من ناحية والمؤسسات التابعة والزميلة والفروع من جهة أخرى بما فيها إقراض أو اقتراض الأموال (سداد الدين وائتمان الموردين)؛

➤ **القروض داخل الشركة:** وتتضمن هذه الفئة معاملات الدين داخل الشركة، وتعزى إلي الاستدانة القصيرة أو طويلة الأجل من الدول أو الشركات الأخرى، فضلا عن إقراض رؤوس الأموال بين المستثمرين المباشرين؛

➤ **المعدات المتنقلة والمتحركة:** التي تعمل في الاقتصاد لمدة تزيد عن عام، وتعتبر أنها مدارة بواسطة مؤسسة مقيمة (مؤسسة افتراضية)، وهذه المؤسسة الافتراضية هي استثمار مباشر، والمستثمر المباشر هو المشغل الفعلي للمعدات.

وبالنسبة للعوامل المؤثرة في انسياب الاستثمار الأجنبي المباشر: يتطلب من الدول المعنية معرفة العوامل الأساسية التي تؤثر في انسياب الاستثمار الأجنبي المباشر والعمل على توفيره داخل البلد، حيث يوجد عاملان أساسيان يحكمان قرار الاستثمار وهما:¹

1. **مدى توفر فرص جديدة للاستثمار:** من المتوقع أن المستثمر الأجنبي في مثل هذه الفرص الاستثمارية أن يحقق عائدا مجزيا يفوق ما قد يحققه الفرص البديلة في دول أخرى، مع ثبات الفرص الاستثمارية من كل الجوانب الفنية، المالية، الإدارية والتسويقية؛

2. **مدى توفر مناخ الاستثمار الملائم:** ويقصد بمناخ الاستثمار مجمل الظروف والأوضاع السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمؤسسية القانونية، وكذلك الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على فرص نجاح المشروع الاستثماري في المنطقة كما، ويجب الإشارة إلي أن درجة تأثير هذه العوامل على قرار المستثمر الأجنبي يختلف من دولة لأخرى.

¹ علوان نايف، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص 34.

المطلب الثاني: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

في الواقع لا يوجد اتفاق حول أشكال محددة للاستثمار الأجنبي المباشر وقد يرجع ذلك إلى تباين الآراء الفكرية للباحثين الاقتصاديين من جهة، وإلى الطبيعة المتجددة للشركات المتعددة الجنسيات وتفضيلات كل من الدول المضيفة من جهة أخرى، وفيما يلي يمكننا الإشارة إلى التصنيف المتعلق بالأشكال المختلفة للاستثمار:

أولاً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر حسب طبيعة الملكية:

ويقصد بها نوعية الملكية الأجنبية للمشروع في البلد المضيف، وهنا نكون أمام عدة أشكال نذكر منها:¹

1. **المؤسسات المشتركة:** تعد المؤسسات (المشروعات) المشتركة شكلاً من أشكال التحالفات الإستراتيجية، حيث تقضي باشتراك دولتين أو أكثر على المستوى الحكومي أو الخاص، بغرض إنتاج سلع أو خدمات لأغراض السوق المحلية أو السوق الإقليمية أو للتصدير، على أن تقوم الأطراف المشاركة بالمساهمة فيه بنصيب من العناصر اللازمة لقيامه، مثل رأس المال، المواد الخام، المهارات التنظيمية والتسييرية وفنون الإنتاج. يكمن هذا النوع من التحالف في البحث عن تقاسم:

- الالتزامات المالية والمخاطر؛
- التكنولوجيا، وذلك بالتكوين المشترك للمهارات، أو باقتناء مهارات الشريك؛
- التعاضد النفسي والاجتماعي لتسهيل الاندماج التجاري والسياسي في البلد المضيف؛

➤ توزيع الأعباء التسييرية اليومية.

¹ باسم حمادي الحسن، الاستثمار الأجنبي المباشر، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، ط 01، 2014، ص ص 25-

إن فعالية المشروعات المشتركة في البلد المضيف غالباً ما تتوقف على مدى سلامة البيئة الاستثمارية وتمتع الشركاء المحليين بمراكز القوة.

ومن بين المنظمات التي تعمل وتشجع الاستثمارات المشتركة على المستويين العربي والدولي وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول 02: المنظمات التي تعمل وتشجع الاستثمارات المشتركة على المستويين

العربي والدولي

العدد	الاسم	النشاط
1	منظمة الدول العربية المصدرة للنفط (OPEC)	تقوم بدراسات الجدوى الاقتصادية للاستثمارات المشتركة
2	مجلس الوحدة الاقتصادية العربية (AEC)	دراسات وتطوير أساليب تأسيس الاستثمارات المشتركة
3	الأمانة العامة لجامعة الدول العربية	تشجيع التكامل والتخطي بين الدول العربية ومن ضمنها الاستثمارات المشتركة
4	الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (AFESD)	إعداد وترويج الاستثمارات المشتركة على المستوى العربي والدولي
5	المؤسسة العربية لضمان الاستثمار	تجمع معلومات والدراسات حول التمويل والضمانات
6	شركة الاستثمارات العربية	تدخل في استثمارات مشتركة عربية ودولية
7	الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة العربية	تقدم الحوافز وتشجع دخول الشركات العربية في استثمارات عربية مشتركة

المصدر: علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، 148.

2. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: يعد هذا النوع من الاستثمار هو الأكثر أهمية بالنسبة للمستثمر الأجنبي، حيث تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بإنشاء مشروع للإنتاج والتسويق أو أي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي في الدول المضيفة،

ويتمثل هذا النوع من الاستثمار بقيام المستثمر الأجنبي بجلب الحزمة التكنولوجية التي يحتاجها، والتي تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية والتقنية للمشروع المراد إقامته دون تدخل الدولة المضيفة، ثم القيام بالأعمال الهندسية وجلب الخبراء والتقنيين والإداريين والآلات والمعدات والقيام بالإشراف على انجاز المشروع ثم مباشرته للإنتاج والتسويق دون مشاركة الطرف المحلي.

وبعبارة أخرى تملك المستثمر الأجنبي يكون تملكا كاملا للمشروع الاستثماري في البلد المضيف، وذلك بأحد الطرق التالية:

✓ بناء مشروع جديد تماما؛

✓ شراء مشروع قائم بالفعل؛

✓ شراء شركة توزيع في البلد المضيف لتستحوذ على شبكة التوزيع التي تمتلكها هذه الشركة بالفعل، ويجري ذلك إذا كانت الشركة الدولية تمتلك مشروعا إنتاجيا في هذا البلد.

وتحقق هذه الاستثمارات للمستثمر الأجنبي في الدول النامية الحرية الكاملة في إدارة النشاط الإنتاجي والتسويقي والمالي وغيرها، وهذا يعني تحقيق أرباح كبيرة وبتكاليف قليلة، وبشكل عام فإن هذا النوع من الاستثمار له تأثيرات ايجابية على الدول المضيفة، نذكر منها:¹

• زيادة حجم تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية لها؛

• المساهمة في إشباع حاجات السوق المحلي من السلع التي ينتجها المشروع، مع

احتمال وجود فائض للتصدير أو تقليل الواردات، وتحسين موازين المدفوعات للدول النامية المضيفة للاستثمار؛

¹ محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر، دار النفائس، عمان، ط01، 2005، ص 43.

• يساعد على خلق فرص أكبر للعمالة، المحلية خصوصا عندما تشترط الدول المضيفة في قوانينها على إجبار المستثمر الأجنبي على تشغيل نسبة محددة من العاملين في المشروع.

3. الاستثمار في المناطق الحرة: تهدف الاستثمارات الأجنبية في المناطق الحرة إلى تشجيع إقامة الصناعات التصديرية والاندماج في الاقتصاد الدولي، وتخضع الاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة حسب الغاية من الاستثمار بحيث تستفيد من عدة امتيازات لا توجد في المناطق الأخرى. كما تعتبر إقامة المنطق الحرة من مظاهر المهمة لتحرير أنظمة الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية، منها مناطق تجهيز الصادرات تقدم هذه الأخيرة مزايا قانونية وضريبية إلى المستثمرين الأجانب بشكل رئيسي، متضمنة إعفاء من الرسوم على المدخلات المستوردة، كما يتم تصدير مخرجات هذه المناطق كوسيلة لدعم الصادرات وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

وقد انتشرت هذه المناطق في البلدان النامية خلال الثلاثين عاما الماضية، حيث تتواجد في أكثر من سبعين دولة على الأقل، حيث تشمل هذه المناطق على نحو نصف الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية.¹ وتصنف المناطق الاقتصادية الحرة عموما إلى ثلاثة أنواع، وهي كما يلي:²

أ. مناطق حرة تجارية: يقوم نشاط المنطقة الحرة التجارية على استيراد سلع من خارج البلد أو من داخله بغرض تصنيعها وبيعها في الوقت المناسب، وقد تجري عليها بعض العمليات البسيطة التي يرخص عادة بها في المستودعات كالفرز والتعبئة والتغليف أو المزج والخلط إلى غير ذلك من الأعمال التي من شأنها المحافظة على طبيعة البضاعة نفسها؛

¹ محمد حشماوي، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 203.

² محمد قاسم خصاونة، الاستثمار في المناطق الحرة، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 99.

ب. مناطق حرة صناعية: تكون المنطقة الحرة الصناعية عادة خارج أي معوقات جمركية وأية قيود ومحددات صناعية قد تكون موجودة داخل البلد، إذ تفضلها المؤسسات الاستثمارية فيما يخص المستوردات من السلع الوسيطة وإعفاءات ضرائب الشبكات بالإضافة إلى البنية التحتية؛

ج. مناطق حرة خدمية: يعتبر هذا النوع من المناطق الحرة حديث النشأة، ويشمل منطقة معالجة المعلومات ومنطقة الخدمات المالية.

4. مشروعات أو عمليات التجميع: تنشأ هذه المشروعات من إبرام اتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني (عام أو خاص) يقوم بموجبها الطرف الأجنبي بتزويد الطرف الثاني الوطني بمكونات منتج معين مثلا (سيارة) لتجميعها لتصبح منتجا نهائيا، وفي معظم الأحيان يقدم الطرف الأجنبي الخبرة والتصميم الداخلي للمصنع وتدفع العمليات وطرق التخزين والتجهيزات الرأسمالية مقابل عائد مادي منفق عليه، وقد يتخذ هذا النوع من الاستثمار شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع من قبل الطرف الأجنبي.¹

5. الشركات المتعددة الجنسيات: وهي الطرف الثالث في المعاملات الدولية بعد المشروعات الوطنية والدولة، وهي دولية النشاط وتعد إحدى السمات الأساسية للاقتصاد العالمي، فهي تؤثر بقوة عليه وتسيطر الآن على المعاملات الدولية من خلال الاستثمار المباشر وصوره المتنوعة، وتنقلات رأس المال والمعرفة والتكنولوجيا، وهذه الشركات لها فروع ومناطق متعددة ومتناثرة في جميع أنحاء العالم، وبالرغم من ذلك فهي تعمل كوحدة واحدة وتنقل السلع والمواد الأولية، الأجهزة، الآلات والخبرات الدولية بين هذه الفروع وهي تقوم بمهام مستقلة، ولكنها متكاملة ومتشابهة.²

¹ عبد السلام أبو قحف، السياسات والإشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 24.

² عادل احمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

ثانياً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر استناداً إلى الدوافع والمحفزات:

ويشمل التصنيف الجديد للاستثمار الأجنبي المباشر استناداً إلى الدوافع والحوافز إلى:¹

1. **الاستثمار الباحث عن الموارد:** يهدف هذا النوع إلى استغلال الميزة النسبية للدول المضيفة، ولاسيما الغنية بالموارد الأولية كالنفط والغاز والمنتجات الزراعية، فضلاً عن الاستفادة من انخفاض تكلفة العمالة أو وجود عمالة ماهرة ومدربة.
2. **الاستثمار الباحث عن الأسواق:** يهدف هذا النوع من الاستثمارات عادة إلى تلبية المتطلبات الاستهلاكية في أسواق الدول المتلقية للاستثمارات المحلية والمجاورة أو الإقليمية، ولاسيما تلك التي كان يتم التصدير إليها في فترات سابقة.
3. **الاستثمار الباحث عن الكفاءة:** يحدث هذا النوع من الاستثمار إلى رفع الكفاءة عن طريق السعي نحو خفض تكلفة العمل، والاستفادة بما لديها من تسهيلات إنتاجية على مستوى العالم في ترشيد نشاطها الإنتاجي، وهذا يتضمن أن يتخصص كل فرع من الفروع الأجنبية التابعة للشركة الأم في إنتاج منتج معين، أو في مرحلة إنتاجية معينة.
4. **الباحث عن أصول إستراتيجية:** تتمثل الأصول الإستراتيجية بصورة أساسية في التكنولوجيا الحديثة، الأسماء التجارية، شبكات التوزيع، البحث والتطوير، حيث تسعى المؤسسات القائمة بالاستثمار الأجنبي المباشر إلى زيادة حماية الأرباح أو القيمة الرأسمالية للمؤسسة، عن طريق استغلال مزاياها التنافسية القائمة بصورة أفضل أو إضافة نوعيات أخرى من المزايا التنافسية، والتي تتمثل في أصول تمتلكها الشركات، وهذا النوع من الاستثمارات الإستراتيجية يسمى بإستراتيجية استغلال الأصول، كما يهدف هذا النوع من الاستثمار بقيام الشركات تملك أو شراكة لخدمة أهدافها الإستراتيجية.

¹ عبد الحليم صالح، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الادخار، دار التعليم الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 39 - 42.

ثالثاً: أشكال أخرى للاستثمار الأجنبي المباشر:

توجد أشكال جديدة أخرى للاستثمار الأجنبي المباشر لا يكون المستثمر الأجنبي فيها مالك لكل أو جزء من المشروع الاستثماري، كما انه لا يتحكم في إدارته أو تنظيمه، بل يستخدم هذا الشكل الجديد كوسيلة للتعرف وعلى قياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره هذا من جهة، ومن جهة أخرى فعاليته في تسهيل مهمة الشركات المتعددة الجنسيات في التقدم إلى مرحلة الاستثمار المباشر في الإنتاج، كما أن هذا الشكل يوفر فرصة التواجد أو التمثيل الملموس للشركة المعنية بالدول المضيفة.

ويمكن تناول أشكال هذا النوع من الاستثمار على النحو التالي:¹

1. اتفاقيات التراخيص والامتياز: والتي بموجبها، تلتزم الشركات الأجنبية اتجاه البلد المضيف بتوريد التكنولوجيا والمعارف التقنية، مقابل دفع جزافي، وحصولها على نسبة من المبيعات والأرباح المحققة، بالإضافة إلى إمكانية اقتناءها لمواد أولية بأسعار منخفضة، كما هو الشأن في اتفاقيات التبادل التعويضي (Echanges compensés) والتسوية بالمنتج (Règlement en produit).

2. عقود التصنيع وعقود التسيير (الإدارة): عقود التصنيع هي اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدول المضيفة يتم بمقتضاها قيام الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة، أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام الشركات الأجنبية بإدارة جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري في البلد المضيف، مع التزامها بتكوين وتأهيل العمال المحليين خلال فترة العقد، وذلك لقاء عوائد مادية.

¹ انظر إلي:

- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 49.

- عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 37.

3. عقود منتج ومفتاح في اليد (اتفاقيات المشروعات): حيث يتضمن العقد قيام المستثمر الأجنبي بإجراء دراسة الجدوى على المشروع الاستثماري وتقديم كافة تصميماته وطرق تشغيله والتكنولوجيات اللازمة له، وصيانته؛ وتتفاوت صلاحيات الشركات الأجنبية حسبما تتضمنه بنود العقد، فقد تتوقف عند انطلاق عملية الاستغلال، كما يمكن أن تستمر إلى غاية الوصول إلى نسبة معينة من الإنتاج (عقد منتج في اليد)، وعادة ما تكون مثل هذه العقود في مجال الصناعات التحويلية وكذا المرافق العامة.

4. اتفاقيات توزيع الإنتاج: يشيع استخدام هذا النوع من الاتفاقيات في قطاع المحروقات، حيث تلتزم الشركات الأجنبية، بما لديها من قدرات تمويلية وتكنولوجية وتسييرية وتسويقية، بالاستكشاف والتنقيب، مقابل حصولها على نسبة محددة من الإنتاج، ونقل في الغالب عن حصة البلد المضيف.

5. عقود المناولة الدولية: وتسمى أيضا بالتعاقد من الباطن، حيث تلتزم الشركة الأجنبية (الأجنبية) اتجاه شركة وطنية (بإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج، أو توريد الآلات والمعدات وقطع الغيار الخاصة بمنتج معين. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع لعقود المناولة هي:

➤ قد يكون بين مستثمرين مستقلين عن بعضهما في بلدان مختلفة، قد تكون واحدة متقدمة والأخرى نامية؛

➤ قد يكون بين فروع شركة متعددة الجنسيات و شركة محلية داخل الدولة المضيفة؛

➤ قد يكون بين شركة متعددة الجنسيات وإحدى فروعها أو بين فرعين من نفس الشركة متعددة الجنسية، ولكن في بلدان مختلفة؛

➤ أو يكون بين فرعين من فروع شركات متعددة الجنسيات، مختلفتين و تقعان في نفس الدولة المضيفة؛

6. **والاستحواذ:** يقصد بالاندماج (Fusion) إتحاد مصالح شركتين أو أكثر بغرض تكوين كيان جديد، أما الاستحواذ (Acquisition) فينشأ عند قيام إحدى الشركات بالاستيلاء على شركة أخرى، حيث تظل الشركة الأولى قائمة بينما تختفي وتذوب الثانية، ولقد أصبحت عمليات الاندماج والاستحواذ سمة بارزة، حيث تستهدف من خلالها الشركات تعزيز قدراتها التنافسية، و زيادة امتدادها الجغرافي، و توسيع حصتها في السوق العالمي؛ في هذا السياق، تشير بعض الإحصاءات إلى أن حجم انصهار أو اندماج الشركات الصغيرة في الكبيرة تتزايد كل سنة.

إن إستراتيجية الشركات نحو زيادة عمليات الاندماج والاستحواذ قد يبرر من خلال الأسباب التالية:

➤ البعد الإستراتيجي للشركات، حيث تستهدف تقليص التكاليف وتنويع المنتجات والامتداد الجغرافي؛

➤ الاستفادة من فرص التمويل المتاحة؛

➤ البيئة الخارجية، على اعتبار أن معظم الشركات ترغب في تعزيز التعاون مع منافسيها، بحثاً عن التوسع والنمو.

ونشير هنا إلى أن عمليات الاندماج والاستحواذ، تمثل النوع المهيمن في عمليات اقتناء الشركات القائمة في البلد المضيف؛ فحسب تحقيق تم على عمليات الاندماج والاستحواذ في أوروبا، تم التوصل إلى أن نحو 90 % من هذه العمليات لم تحقق النتائج المرجوة منها، و أن 30% من الشركات المقتناة تم التنازل عنها خلال الخمس سنوات التي تلت عملية الشراء.

من خلال ما سبق، يمكن لأي دولة حق اختيار أي نوع من أنواع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ويكون هذا الاختيار حسب اقتصاديات الدول والأنظمة المتبعة فيها، يتمشى نوع

الاستثمار مع أهدافها وأخيرا يكون على أساس الاتفاقيات بين الدول المضيفة والدول المستثمرة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاستثمار الأجنبي المباشر

تحلل الاستثمارات الأجنبية المباشرة مكانة هامة وكبيرة في الاقتصاد الحديث، كما يسعى المستثمر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من أجل الحفاظ على مكانته وتحسين علاقته مع غيره من الأعوان الاقتصاديين.

الفرع الأول: أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر

تتمثل أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في العناصر التالية:¹

1. يهدف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى خلق مناصب شغل وبالتالي يؤدي إلى زيادة الاستهلاك الذي يحقق الرفاهية الاجتماعية؛
2. إن الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي الصورة المعبرة للنمو والتقدم الوطني وهي الصورة المعبرة أيضا عن مدى تحقق المعيشة والرفاهية الاجتماعية، ومن خلال هذه الأهمية يمكن اعتبار الاستثمارات كأداة تستعملها الدولة لتعديل الوضع الاقتصادي وتغيير إحدى الوسائل الضرورية لتطوير المنشآت وتوسيعها؛
3. يسوق الاستثمار العملات الأجنبية عن طريق إنتاجية المنتجات ثم الاعتماد على تصديرها؛

¹ انظر إلي:

- أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، دار النشر والتوزيع، ط01، لبنان، ط01، 2003، ص 35.

- بامحمد نفيسة، تحليل جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بتطبيق مقارنة OLI، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016/2015، ص ص 7-8.

4. النمو بالاستثمار بعد تكوين رأس المال الجديد والذي بدوره يؤدي إلى توزيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وهذا من خلال تنمية فروع الإنتاج و توسيع مكاتبها في السوق؛
5. يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة لإمداد الدول بما تحتاجه من موارد مالية لتلبية رغباتها في تنفيذ مخططاتها التنموية، وأداة فاعلة في جعل الدول المضيفة أكثر تطلعا لأهدافها الإستراتيجية؛
6. إن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تعد حلا للعديد من الظواهر السلبية خاصة هجرة الأدمغة ورؤوس الأموال والبطالة، وذلك عن طريق تحقيق وفرات اقتصادية للعمال تتمثل أساسا في ارتفاع أجورهم وزيادة قدراتهم الإنتاجية، وتدريب القوى العاملة على الأساليب الفنية المتطورة والاستفادة منها في الرفع من الكفاءة الإنتاجية؛
7. يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق مجموعة من الوفورات الخارجية، وجملة من المنافع الاجتماعية لاقتصاد الدول المضيفة، نذكر منها:
- ✓ زيادة رأس المال الاجتماعي من خلال ما يقوم به المستثمر الأجنبي من إصلاح الطرق المؤدية إلي المشاريع الاستثمارية، توصيل شبكات المياه والكهرباء وتهيئة البنية التحتية
 - ✓ يترتب على الاستثمار الأجنبي انخفاض تكاليف الإنتاج المحلي، نتيجة إنتاج بعض ما يحتاجه المشروعات المحلية من مستلزمات الإنتاج؛
 - ✓ يؤدي المستثمر الأجنبي بما لديه من خبرات في مجال الإعلان، التسويق والاتصال المسبق بالأسواق العالمية إلي فتح أسواق جديدة أمام صادرات الدولة المضيفة، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير.
8. تساهم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في سد العديد من الفجوات الرئيسية في اقتصاد الدول، نذكر منها:

✓ فجوة النقد الأجنبي اللازم لاستيراد الآلات والمعدات والخبرات الفنية التي تحتاجها عملية التنمية؛

✓ الفجوة التكنولوجية لسد حاجة الدول النامية من الخبرات، المعارف الفنية، التنظيمية والتسويقية؛

✓ الفجوة بين الإيرادات والنفقات العامة، حيث تؤدي الاستثمارات الأجنبية إلى حصول الدولة المضيفة على إيرادات جديدة، في صورة ضرائب جمركية وضرائب على الأرباح تزيد من إمكاناتها على الإنفاق ومن ثم سد فجوة الإيرادات التي تعاني منها.

وعليه نخلص إلى أن أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر تكمن في تمويل الدول المضيفة لها، وذلك من خلال عوامل متعددة من شأنها أن تنشط سوق الأوراق المالية التي يترتب على نجاحها اجتناب المزيد من هذه الاستثمارات، والتي تتوقف بدورها على استقرار المتغيرات الاقتصادية، وخاصة استقرار أسعار الصرف ومدى تنظيم السوق والتنوع في الأدوات المستعملة فيه.

الفرع الثاني: أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن القول أن هناك أهداف متباينة للاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك بفعل تباين الأطراف المشاركة فيه، حيث يكون كل واحد منها يطمح إلى ما عند الآخر، ولهذا يمكن تباين الأهداف، يمكن ذكرها على النحو التالي:¹

أ. **أهداف المستثمر الأجنبي:** تتحصر عادة في تعظيم الربح وإيجاد طرق أخرى له، لكن هناك أهداف فرعية لتحقيق هذا الهدف الرئيسي نذكر منها:

➤ الحصول على المواد الخام من الدول المستثمر فيها لأجل استخدامها في صناعاتها؛

¹ حسني علي خريوش وآخرون، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 184 - 186.

➤ إيجاد أسواق جديدة لمنتجات وبضائع الشركات الأجنبية خاصة لتسويق فائض كبير من السلع الراكدة والتي لا تستطيع هذه الشركات تسويقها في موطنها؛

➤ الاستفادة من ميزة انخفاض عناصر التكلفة في الدول المستثمر فيها، حيث أن أجرة العامل مثلا في تلك الدول تكون عادة أقل من أجرة العامل في الدول المتقدمة صناعيا، وكذلك فإن تكلفة الحصول على المواد الخام أو تكلفة النقل قد تكون في هذه الدول أقل منها في الدول المتقدمة صناعيا؛

➤ الاستفادة من قوانين تشجيع الاستثمار والإعفاءات الضريبية التي تمنحها كثيرا من الدول المستثمر فيها من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية إليها، ومن أهمها تقديم الحوافز الضريبية وتوفير فرص استثمارية دائمة وإعطاء ضمانات للمستثمرين وتوفير أنظمة للمعلومات وغيرها؛

➤ الاستفادة من فرص تحقيق الربح في الدول المستثمر فيها، إذ أن الشبكات الأجنبية قد تحقق أرباحا من استثماراتها الأجنبية تفوق بكثير أرباحها من عملياتها داخل موطنها؛

➤ قيام الشركات الأجنبية بمنافسة الشركات والصناعات المحلية من حيث الجودة والأسعار ونوع الخدمة وذلك بسبب تملكها للتكنولوجيا المتقدمة ووفرة رأس المال لديها؛

➤ تقليل المخاطر التي تتعرض إليها استثمارات الشركات الأجنبية إذ أنه كلما توزعت وانتشرت الاستثمارات على عدد أكبر من الدول كلما قلت بالتالي مخاطر هذه الاستثمارات.

ب. أهداف الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي: يمكن حصر أهداف الدول المستضيفة من استقبال الاستثمار الأجنبي المباشر في ما يلي:

➤ تطوير القاعدة الاقتصادية عامة والقاعدة الصناعية خاصة جراء استقبال التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة من البلدان القوية اقتصاديا؛

- الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والخبرات الإدارية الجديدة في الدول الأجنبية، إذ أن قيام الشبكات الأجنبية باستثمار أموالها في مشاريع محددة في دول معينة يتضمن نقل التكنولوجيا وتوظيف الخبرات الإدارية النادرة في كثير من الأحوال؛
 - الإسهام في حل مشكلة البطالة وذلك بتشغيل عدد من العاطلين عن العمل في المشروعات التي يتم إنشاؤها؛
 - الإسهام في زيادة الصادرات وتحسين ميزان المدفوعات للدولة المستثمر فيها وخاصة عند قيام مشروعات معينة بتصدير منتجاتها إلى الخارج؛
 - التقليل من الواردات وذلك من خلال زيادة الإنتاج المحلي حيث يساهم الإنتاج المحلي باستبدال السلع المستوردة بالسلع المنتجة محليا؛
 - تدريب العاملين على الأعمال الإدارية على استخدام وسائل الإنتاج المتقدمة.
- ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من وضع ضوابط للاستثمار الأجنبي المباشر، وأهمها: ¹
- وجود خطة مفصلة واضحة المعالم نميع القطاعات الاقتصادية مع تحديد حجم الاستثمار الأجنبي المباشر المطلوب لكل منها بما يدعم عملية التنمية الاقتصادية ويحقق أهدافها التفصيلية؛
 - ضرورة تقييم المشاريع التي يسهم فيها الاستثمار الأجنبي المباشر من الناحيتين الاقتصادية والفنية للحكم على مدى إسهامها في تحقيق الأهداف العامة للاقتصاد الوطني؛
 - أن تكون مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر تحت نظر الدولة وخاضعة لقوانينها كغيرها من المشاريع الوطنية، وهذا يتطلب استقلال هذه المشاريع بحيث لا تكون في صورة فروع لمشاريع أخرى في الخارج مما يصعب معه متابعة نتائج أعمالها.

¹ منور اوسرير وعليان نذير، حوافز الاستثمار الخاص المباشر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الثاني، ماي 2005، ص ص 99 - 100.

وعليه، إن الاستثمار الأجنبي المباشر يساعد كلا الطرفين على تحقيق أهدافها وهو ما يقدم على الأقل من حيث المبدأ الفرص لكل شريك للاستفادة من الميزات النسبية للطرف الآخر.

أما الأهداف العامة للاستثمار الأجنبي المباشر، نحصرها في النقاط التالية فيما يلي:¹
 أ. **تحقيق العائد:** وهو هدف عام للاستثمار مهما يكن نوعه، فمن الصعب أن يجد فردا يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق الربح؛

ب. **تكوين الثروة وتنميتها:** يقوم هذا الهدف عندما يضاعف الفرد الاستهلاك الجاري على أمل تكوين الثروة في المستقبل، وهذا بتأمين الحاجة المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات، وبذلك فإن المستثمر يسعى ورائه تحقيق الثروة في المستقبل؛²

ج. **المحافظة على قيمة الموجودات:** يسعى المستثمر إلى التنوع في مجالات استثماره حتى لا تتلف من قيمة ومجوداته مع مرور الزمن. بحكم ارتفاع الأسعار وتقلبها؛

د. **الحفاظ على الأصول المادية أو المالية التي يمتلكها المستثمر أو يحق له التصرف بها وذلك بعد دراسة المخاطر المتوقعة و بما تجنب هذه الأصول التأثيرات السلبية لهذه المخاطر؛**

هـ. **استمرار الدخل وزيادتها:** ويمثل هذا الهدف من أهم طموحات المستثمر للخروج من دورة حياته الاعتيادية لتوكيد رغباته في رفع مستويات معيشته ومن ثم قدرته الإنتاجية ويمكن من خلال ذلك تعزيز المحفظة الاستثمارية لمزيد من النشاطات الجديدة.

¹ منير إبراهيم هندي، "الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات"، منشأة المعارف، 2005، ص 584.

المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر: الدوافع، المحددات والحوافز الممنوحة

يتأثر تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بالأوضاع الاقتصادية، السياسية والقانونية التي تسود في البلدان المضيفة، وعليه يبقى التحدي الكبير أمام هذه الدول هو إصلاح وتعديل هذه الأوضاع بما يتوافق مع متطلبات ونوعية الاستثمارات المراد تشجيعها بدافع الاستفادة منها، ومن أجل تحسين الأداء الاقتصادي والتقليل من حدة المشاكل الاجتماعية، أما التحدي الذي يواجه المستثمر الأجنبي يتمثل في اختيار انساب المواقع لتوطين مشاريعه وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

المطلب الأول: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر

إن الاستثمار الأجنبي المباشر باعتباره عملية أو حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية طويلة الأجل، فلا شك أن هذه العملية تحركها دوافع مختلفة سواء كانت تخص الطرف المضيف أو المصدر، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 03: دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة والمستثمر

الأجنبي

دوافع المستثمر الأجنبي	دوافع الدول المضيفة
- البحث عن استثمارات ذات ضرائب أقل وبدون خطر؛	- تحقيق تقدم اقتصادي؛
- التخلص من مخزون سليم راكد؛	- جلب الاستثمارات الدولية والأجنبية؛
- التخلص من تكنولوجيا متقدمة؛	- الحصول على التكنولوجيا المتقدمة؛
- التغلب على البطالة المقنعة في دولة المقر؛	- توفير الكفاءة الإدارية المتقدمة؛
- البحث عن أسواق جديدة؛	- المشاركة في مشكل البطالة محليا؛
- النمو والتوسع وغزو الأسواق الخارجية؛	- توظيف عوامل الإنتاج المحلية؛
- اختيار المنتجات الجديدة واستخدام العملاء	- إحلال الإنتاج محل الواردات؛
في الدولة المضيفة في التجارب العملية والميدانية؛	- الاقتصاد التصديري من خلال الشركات الوافدة؛
	- تقديم مجموعة من المزايا الضريبية وغير الضريبية لتشجيع الاستثمار الأجنبي؛

<p>- البحث عن أرباح ضخمة؛</p> <p>- التخلص من مخلفات الإنتاج بالدولة المضيفة؛</p> <p>- الاستفادة من الأجور المنخفضة لعمالة الدولة المضيفة؛</p> <p>- استغلال المواد الخام المتاحة بالدول المضيفة؛</p> <p>- الاستفادة من الإعفاءات والمزايا الممنوحة في الدولة المضيفة من ضرائب.</p>	<p>- إنشاء صناعات جديدة؛</p> <p>- التوسع في صناعة الخدمات كالسياحة والتأمين والمصارف؛</p> <p>- تنمية التجارب الخارجية؛</p> <p>- تحسين المركز التنافسي للدولة.</p>
---	---

المصدر: فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق العربي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 23.

يتبين لنا من الجدول أعلاه انه:

يمكن اعتبار هذه الدوافع بمثابة أهداف تامة وراء القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر أو اجتذابه، بمعنى آخر هي الأهداف التي يطمح إليها المستثمر الأجنبي ويرغب في تحقيقها، وفي هذا السياق نقول أن الاختراق الجاد والكبير للأسواق العالمية فهو الدافع الأول الذي يجعل الشركات متعددة الجنسيات تقرر تفضيل التدويل بدلا من التصدير، فهي تدرك بأنه عامل ديناميكي لانتشارها وتوسعها، أما بالنسبة للدول المضيفة له، فإنها قد أضحت تدرك بان الدافع الرئيسي وراء الاستثمار الأجنبي المباشر ينصب كله في كونه عاملا رئيسيا لتحريك عجلة النمو الاقتصادي وتنمية التجارة الخارجية، لكن في المقابل لا يعني ذلك بأن الاستثمار الأجنبي لا يخلو من العيوب لكل من الدول المضيفة له والمصدرة له.

حيث تتمثل سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة فيما يلي: ¹

¹ انظر إلي:

- صقر عمر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2003، ص 23.

- طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2001، ص ص 250-251.

- عندما يصل الاستثمار الأجنبي المباشر تقريبا إلى مرحلة التصنيع يصاحبها تحويل الموارد المالية المحلية، في الخارج، بالإضافة إلى الاستنزاف الحقيقي لاحتياجات العملة الأجنبية؛

-تركز نشاط معظم الشركات الاستثمارية في مجال التفجير وتداول السلع والخدمات دون أي تطور يذكر في المجالات الأخرى، ويعود السبب إلى البحث عن الربح الكبير مما يؤدي إلى عدم مشاركة الشركات الاستثمارية الأجنبية في إقامة المشاريع التنموية الحقيقية؛

-تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المضيفة قد يؤدي إلى عرقلة الصناعات المحلية، وربما صرامتها من عمليات التصنيع الجديدة، ومن ثم بلوغ مستوى الاحتكار من قبل المستثمرين الجانب؛

-المعارف التكنولوجية التي تصاحب الاستثمار الأجنبي المباشر أحيانا لا تلاؤم ظروف الدول المضيفة من حيث المستلزمات والمواصفات؛

-التأثيرات السلبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة على السياسة العامة للدول المضيفة له من حيث المساس بالسيادة الوطنية والخضوع لضغوطات الحكومات الأجنبية مما يؤدي إلى الإنقاص من الاستغلال الاقتصادي والسياسي، خطر المراقبة الأجنبية في اقتصاديات الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر وخطر توسعها لتصل إلى المجالات الأخرى غير الاقتصادية ومن بينها المجالات الاجتماعية والثقافية وربما حتى السياسية أحيانا؛

-قد يهيمن المستثمر الأجنبي على بعض الصناعات في الدول المضيفة، فعلى سبيل المثال: في فرنسا يسيطر الاستثمار الأجنبي المباشر على ثلاثة أرباع قطاع الكمبيوتر ومعدات تشغيل المعلومات وفي بلجيكا يسيطر على 78 % من قطاع الهندسة الكهربائية؛

-المستثمر الأجنبي قد يهدد سيادة الدولة وهذا من خلال الضغوط التي يمارسها على حكومة البلد المضيف، وهذا خاصة إذا كان المستثمر في القطاعات الإستراتيجية؛

- إن منح الإعفاءات الضريبية للشركات الأجنبية قد ينجم عنه تقليص في الموارد المتاحة للمؤسسات المحلية، مما يتطلب موازنة الفوائد قصيرة الأجل بالفوائد طويلة الأجل، فالفوائد طويلة الأجل قد تأتي نتيجة لقيام الشركات الأجنبية بخلق وظائف معينة في الوقت الحالي، لكن ذلك قد يكون على حساب الاستثمار الرأسمالي المتاح للمؤسسات المحلية، والتي ستبقى في بلادها حتى ولو غادرتها الشركات الأجنبية، إلا أن مسألة بقاء المؤسسة المحلية في العمل بعد مغادرة الشركة الأجنبية محل جدل، كما أن قدرة الشركات الأجنبية على دفع أجور أعلى يجعل من الصعب على المؤسسات المحلية المنافسة لاستقطاب أفضل الكفاءات.

كما يمكن ذكر سلبيات الاستثمار المباشر بالنسبة للدول المصدرة له كالآتي:

❖ القيود الهامة المحتمل فرضها من طرف الدول المضيفة، والتي تعني في مجملها عمليات التوظيف أو التصدير أو عند تحويل الأرباح منها وإلى الدول الأصلية المصدرة للاستثمار الأجنبي؛

❖ في المدى المتوسط ويسبب خروج تدفقات رؤوس الموال الصادرة من الدول الأصلية لها إلى الدول المضيفة يسجل هناك التأثير السلبي على ميزان مدفوعاتها؛

❖ الأخطار غير التجارية والمتعلقة بالتصفية الضرورية أو الجبرية، عمليات المصادرة والتأميم، والتي تنجم من فعل إما عدم الاستقرار السياسي أو السياسة المعادية وذلك في الدول المضيفة له.

مما سبق يمكن القول بان الاستثمار الأجنبي لديه مجموعة من السلبيات، الأمر الذي يدفع بأطرافه إلى ضرورة اتخاذ التدابير الأكثر فعالية من أجل الاستفادة من مزاياه والتخفيف قدر الإمكان من عيوبه.

المطلب الثاني: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الواقع العملي

توصلت دراسة قام بها كل من Joel Bergsman, Xiao Fang Shen بان: "الاستثمار الأجنبي يميل إلى أن يتبع النمو لا أن يقوده"¹، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن المستثمر يبحث عن البيئة أو المناخ الاستثماري الذي يحقق نمو مشروع، وهذا المناخ الاستثماري الملائم يتوقف على جملة من العوامل تكون في مجملها ما يسمى بالمحددات الرئيسية للاستثمار، والتي تأخذ قسمين هما:

أولاً: العوامل الاقتصادية التقليدية:

هناك قسم اجمع عليه الاقتصاديون قديماً وحديثاً وهو ما يسمى بالمتغيرات أو العوامل الاقتصادية التقليدية، وتتمثل أهم هذه العوامل في المتغيرات التالية:²

1- حجم السوق ومعدل نموه: توصل مجموعة من الباحثين الاقتصاديين إلى أن حجم سوق الدول المضيفة يكون احد أكثر العوامل شعبية في نزعة جذب الاستثمار الأجنبي المباشر داخليا، حيث يعكس حجم السوق الطلب المعبر عنه بالكميات والقيم، كون احد دوافع الاستثمار هو وجود طلب قادر على امتصاص التكاليف وتحقيق أرباح مقبولة تضمن مردودية الأموال المستثمرة، ومن أهم المقاييس المستخدمة لقياس حجم السوق المحلية والتنبؤ بحجم نموها المحتمل، نذكر منها:

✓ إجمالي الدخل الوطني؛

✓ متوسط دخل الفرد؛

✓ حجم الطبقة الوسطى في المجتمع؛

¹ عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية، دار هومة، الجزائر، ط04، 2004، ص 158.

² قدوري نور الدين، الإصلاحات الجبائية وأهميتها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (1992-2008)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص

✓ حجم الإنفاق الحكومي؛

✓ عدد السكان.

2- تكاليف عوامل الإنتاج ومدى توفر الموارد الخام: تسعي الاستثمارات الأجنبية

المباشرة إلى تخفيض التكلفة الإجمالية لتصنيع منتجاتها انطلاقاً من تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج، خاصة فيما يتعلق باليد العاملة والتي ترتبط تكلفتها بطبيعة السوق ومدى مرونته، حجم القيود التشريعية المؤثرة أو المحددة للأجور الدنيا ومستوى تطور النقابات وقدرتها على التأثير، ومتوسط الأجور ومعدل نموها، كما تعد تكلفة العمل مهمة خاصة في الصناعات ذات الكثافة العمالية العالية والشركات الموجهة للتصدير، وكذلك الأمر بالنسبة لعامل توفر الموارد الخام.

3- البنية التحتية: ونقصد بها رأس المال الاقتصادي، والذي يكون على شكل وسائل

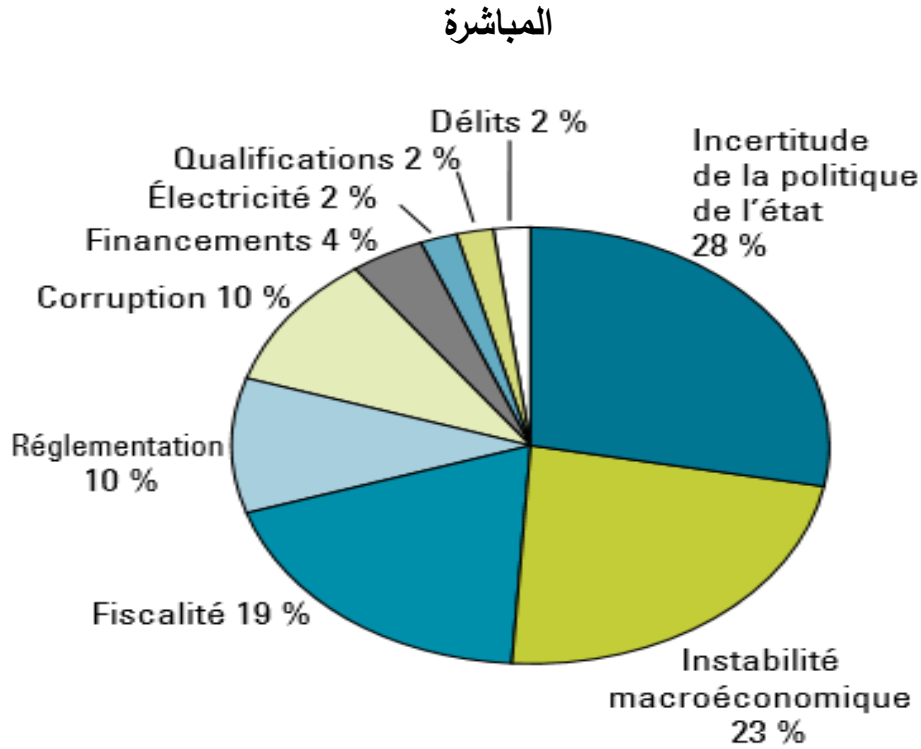
النقل البرية، البحرية والجوية، بالإضافة إلى مصادر المياه، منشآت تربية، خدمات صحية وأنظمة الاتصالات وغيرها، والتي بدونها لا يمكن أن تكون الاستثمارات في المصانع وغيرها من المشاريع الاستثمارية ذات مردود اقتصادي عالي.

ثانياً: العوامل ذات العلاقة بالبيئة الثقافية، الاجتماعية والسياسية للدولة المضيفة:

إن هذه المتغيرات تمثل مجموعة من العوامل المتنوعة التي تتحكم وتؤثر بشكل بارز على توجيهات تدفقاته سواء الجغرافية أو القطاعية إلى جانب قرارات تجسيده، وأيضاً قرارات اختيار مواقعها وهذا ما يعني بضرورة واضحة أن هذه العوامل في حد ذاتها تكون مرتبطة بأطرافه المختلفة إما بالشركات الأجنبية بما فيها الاستثمار الأجنبي المباشر وحتى دولها الأصلية هذا من جهة، كما تكون متعلقة بالظروف التي تميز الدول المصدقة بما فيها الدول النامية من جهة أخرى.

وحسب استقصاء أجراه البنك الدولي سنة 2005 والذي شمل 26000 شركة في 53 دولة، والذي تعلق بأهم العوامل التي تتحكم في تدفقات الاستثمارات الأجنبية، جاءت المخاطر مرتبطة بالبيئة السياسية كأهم اهتمامات هذه الشركات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 01: الأهمية النسبية للعوامل المتحكمة في تدفقات الاستثمارات الأجنبية



Source: La banque mondiale, **Rapport sur le développement dans le monde 2005**,

P3.

يتبن من الشكل أعلاه أنه:

يعتمد تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بصفة مستمرة إلى بلد ما على مؤشر الاستقرار السياسي لذلك البلد، حيث يحتل هذا الأخير درجة كبيرة في قرار الشركات الدولية بالاستثمار في دولة ما، ذلك أن المستثمر لن يخاطر بنقل رأسماله أو خبرته إلى دولة ما إلا إذا اطمأن بشأن الاستقرار السياسي، فراس المال الأجنبي يبحث بطبيعة الحال عن الأمان والاستقرار، حيث لا يقوم بالاستثمار في ظل أجواء تسودها الأزمات والحروب.

وتتمثل أهم هذه العوامل في المتغيرات التالية:¹

1. **البيئة السياسية:** يعتبر الاستقرار السياسي شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه ويتوقف عليه عملية جذب الاستثمار، ويمكن تقسيمها إلى عدة عوامل كالتالي:

أ. **الاستقرار السياسي المحلي:** ويتمثل في عدم وجود نزاعات أهلية في البلد المضيف، ويرتبط كذلك بإيديولوجية الحكم الممارس، حيث تتدفق الاستثمارات الأجنبية لتلك الدول التي تعتنق مفاهيم وسياسات الحرية الاقتصادية؛

ب. **المخاطر الإقليمية:** تتمثل المخاطر الإقليمية في الاستقرار السياسي للدول المجاورة؛

ج. **العلاقات الدولية:** تتمثل في علاقة الدولة المضيفة بالدول الأخرى، وكلما كانت العلاقة قوية كان ذلك عامل جذب للاستثمار الأجنبي لتلك الدول باستخدام مناهج تحفيزية.

2. **الاستقرار الاقتصادي:** ويتحقق هذا الشرط من خلال جملة من توازنات الاقتصاد

الكلي، ومن أهم المؤشرات الاقتصادية الخاصة بجذب الاستثمار الأجنبي هي:²

أ. **أوازن الميزانية العامة:** إن الدول التي تعاني من عجز في موازنتها العامة، يتم تمويل هذا العجز عبر أدوات الدين العام القابلة للتداول والاعتماد على فوائد استثمار المدخرات الحكومية لتمويل العجز، كما تعمل هذه الدول أيضاً أثناء معالجة الانخفاضات في الإيرادات على تخفيض الإنفاق الاستثماري من أجل التكيف مع الانخفاض في الإيرادات العامة أو مع عدم نموها بالصورة المطلوبة؛

¹ H-S. kehal, Foreign investment in developing countries, university of Western Sydney, Australia, 2004, p 42.

² انظر إلي:

- محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 69.

- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 5.

ب. **توازن ميزان المدفوعات:** باعتبار أن ميزان المدفوعات هو المرآة العاكسة للوضع الاقتصادية للاقتصاد للبلد المستثمر بمعرفة وضعية ميزانه، فإذا كان هذا الأخير يعاني من خلل فمن الممكن أن يتخذ البلد إجراءات تقييدية قد لا تكون في صالح المستثمر منها: قيود وحقوق جمركية عالية، مراقبة الصرف، الحد من القروض والتخفيف من الإنفاق على إعداد البنية التحتية وغيرها مما من شأنه أن يعيق الاستثمار الأجنبي المباشر؛

ج. **النتائج المحلي الإجمالي:** تلائم الدول ذات الناتج المحلي الكبير كثير من الشركات الأجنبية خاصة التي تعمل في الخدمات غير القابلة للتجارة، ذلك لأن الطريقة الوحيدة لتقديمها لأسواق الدول المضيفة تتم من خلال إقامة فروع لها في تلك الدول، كذلك يساعد كبر حجم الناتج المحلي، الشركات التي تعمل في المنتجات القابلة للتجارة على تحقيق اقتصاديات الحجم؛

د. **سعر الصرف:** كما أوضحت بعض الدراسات التطبيقية أن المستثمر الأجنبي يتفاعل لرود فعل عكسية مع تقلبات أسعار الصرف، حيث أن المستثمر الأجنبي ينجذب إلى الدول بعد حدوث تخفيض في قيمة العملة، كما أن المستثمر الأجنبي يأخذ في الحسبان التوقعات المستقبلية لأسعار الصرف لتحديد التدفقات الاستثمارية، لأن تقلبات أسعار الصرف تؤدي إلى تغيرات سريعة في الربحية النسبية للعوائد الاستثمارية في الدول المضيفة؛

هـ. **معدل الفائدة:** إن الزيادات في أسعار الفائدة المتجهة نحو مستويات إيجابية بشكل معتدل تقترن بالزيادة في الاستثمار والادخار وهذا ما يحسن من إمكانية النمو الاقتصادي وتؤدي سلبية أسعار الفائدة إلى: هروب رؤوس الأموال المحلية وتشجيع الاستثمارات كثيفة رأس المال، تحويل نسبة كبيرة من المدخرات أو الأرصدة إلى ودائع العملة الأجنبية وهذا ما يولد ضغوطا على ميزان المدفوعات مما يساعد على الارتفاع في أسعار الصرف؛

و. **التضخم:** من المعلوم أن لمعدلات التضخم تأثير مباشر على سياسات التسعير

حجم الأرباح، كما تؤثر على تكاليف الإنتاج الذي يهتم بها المستثمر الأجنبي، كما أن

لارتفاع معدلات التضخم في الدول المضيفة تأثيرات على مدى ربحية السوق، ذلك أن المستثمر الأجنبي في حاجة لاستقرار سعري.

3. البيئة القانونية والتشريعية: تعتمد الاستثمارات بصفة رئيسية على وجود قوانين وتشريعات تكفل للمستثمر حوافز وإعفاءات جمركية وضريبية، بالإضافة لضمانات ضد المخاطر غير التجارية مثل: مخاطر التأميم والمصادرة، بالإضافة لحق المستثمر في تحويل أرباحه لأي دولة في أي لحظة يريد تنافس دول العالم بعضها البعض على إصدار تشريعات للاستثمار تفوق الحوافز التي تقدمها دول العالم الأخرى، بشرط أن لا تؤدي تلك الحوافز لضياع الموارد القومية والأخذ من سيادة ومكانة الدولة المضيفة.

كذلك الأنظمة القانونية التي تحكم الاستثمارات الأجنبية في البلد المضيف خاصة القواعد التي تسمح بدخول الاستثمارات، وتحديد الشكل القانوني الذي يجب أن تتخذه، والقطاعات الاقتصادية المسموح الاستثمار فيها.

4. البيئة الإدارية: يعتبر نظام الإداري السائد في الدولة من العوامل المهمة لخلق بيئة إدارية جاذبة للاستثمار الأجنبي، وأهم مظاهر البيئة الإدارية وجود أجهزة حكومية تقوم على العملية الإدارية بطريقة تقلل من الزمن المطلوب للحصول على الترخيص لإنشاء المشروع الاستثماري، كما يتطلب ذلك تخفيض أو القضاء على البيروقراطية الجهاز الحكومي، ومحاربة الفساد المالي والإداري فيها، كما أن كفاءة الجهاز الإداري القائم على أمر الاستثمار فيما يخص بالتخطيط، التنفيذ، المتابعة والترويج وغيرها يعتبر مطلب رئيسي لخلق بيئة إدارية جاذبة للاستثمار.

5. المحيط الاجتماعي والثقافي: يعتبر البلد محلا للروابط الاجتماعية والثقافية، حيث أن قدرة دمج المستثمر الأجنبي في المحيط الاجتماعي والثقافي للبلد المضيف يعد من أهم الاعتبارات في جذب الاستثمارات الأجنبية بالنسبة للبلد المضيف، كما تلعب أيضا الصراعات النقابية والاجتماعية دورا هاما ومؤثرا في جذب الاستثمارات الأجنبية، فكثرة

الاضطرابات الملاحظة في بعض الدول كانت السبب الرئيسي في تحويل العديد من فروع الشركات متعددة الجنسيات، وقد انتبعت العديد من الدول إلى أهمية التشريع الخاص بالعمل في جذب الاستثمار الأجنبي، فنجد العديد من الدول مثل: الجارتين تونس والمغرب أدخلتا الكثير من المرونة في تشريعهما الخاص بعلاقات العمل، إذن كل هذه التغيرات تهدف إلى عرض سوق عمل جذب للمستثمر الأجنبي، إضافة إلى الانفتاح على النقابات الأجنبية واستعمال اللغات الأجنبية هي أيضا من عوامل جذب المستثمر الأجنبي.

كما ان عملية جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من قبل البلد المضيف تعتمد على العديد من المحددات التي تحدد القرار الاستثماري، وهذه المحددات تختلف بطبيعة المشروع الاستثماري وجنسية المستثمر، وهذا يعني أن التدفقات لا تعتمد على الحوافز التي تقدمها الدول بقدر ما تعتمد على محددات أخرى تؤثر على حجم ونوع هذه التدفقات، وينطوي تصنيف محددات الاستثمارات على حجم ونوع هذه التدفقات، خاصة المحددات المتعلقة بتسيير الأعمال، والمحددات الاقتصادية يحتوي كل نوع منها على عوامل فرعية مؤثرة في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 02: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة



Source : UNCTAD (world Investment Report 1998: Trends and Determinants) overview, New

York and Geneva, 1998, p 27.

يتبين من الشكل أعلاه بأنه:

يمكن أن نبين ثلاثة محددات رئيسية لها علاقة بالبلد المضيف والمستثمر، والتي تتمثل في:

1- إطار سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر: والتي يكون لها أثر مباشر في الاستثمارات في البلد المضيف بالاستقرار السياسي، حيث أنه كلما كان المناخ السياسي للبلد مستقر وغير خاضع للتقلبات السياسية، كلما كان ذلك في صالح الشركات الاستثمارية الأجنبية وساعدها على زيادة استثماراتها.

2- التسهيلات لتسيير وإدارة أعمال المستثمرين: والتي ترتبط بحوافز الاستثمار وخدمات ما بعد الاستثمار خاصة النواحي الاجتماعية، كما تشمل التدابير التي تأخذها الدولة المضيفة لتسهيل الأعمال للمستثمرين الأجانب، إعطاء الحوافز المناسبة وخلق بيئة إدارية جاذبة للاستثمار، والحد من الفساد المالي والإداري المنتشر في هذه البلدان النامية، مع توفير المرافق العامة، والقضاء على البيروقراطية المنتشرة في الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلي خلق جهاز إداري كفى متخصص بأمور الاستثمار وخصوصا فيما يتعلق بالتخطيط والمتابعة والترويج، والذي يعد مطلب أساسي لتحقيق مناخ استثماري وإداري ملائم.

3- المحددات الاقتصادية: يعد حجم السوق وإمكانية الوصول إليه من المحددات المهمة للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يعتمد هذا الأخير على المساحة، عدد السكان والقدرة الشرائية للمواطنين، ويعبر عنه بمؤشر الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات نموه، فالبلد الذي يكون معدل نموه الاقتصادي مرتفع يتلاءم مع أهداف الشركات الأجنبية التي تسعى لتحقيق الأرباح وإقامة المزيد من المشاريع الاستثمارية، ويكون هدف المستثمرين ليس فقط الإنتاج للسوق المحلي وإنما التصدير للأسواق الخارجية، بالإضافة إلي توفر المواد الأولية

بأنواعها المختلفة وإمكانية استغلالها وإدخالها في عمليات تصنيعية مختلفة هو العامل الأساسي في تدفق رأس المال الأجنبي إلى البلدان النامية.

علي هذا الأساس، نقول أن توفر الموارد الطبيعية وبأسعار مناسبة وبكفاءة عالية لا يكفي وحده لتبرير تدفق رؤوس الأموال إلى البلدان النامية، إذا لا بد أن يتكامل هذا العامل مع العوامل السابقة مع أوضاع سياسية مستقرة وأداء اقتصادي ومالي سليم وقوانين وتشريعات ملائمة، لتحقيق بيئة اقتصادية جاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر.

المطلب الثالث: الحوافز الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر

بالإضافة إلى تهيئة مناخها الاستثماري، تسعى الدول المضيفة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال تقديم حزمة من الحوافز تتمثل أهمها فيما يلي:¹

1. زيادة العائد: من جانب آخر تحقيق عائد كبير يكون دافعا للاستثمار الأجنبي دون أن يصاحب ذلك زيادة في المخاطر التي تتعرض لها الشركة الأم، فالمنافسة في السوق المعني قد يكون في مكان يصعب فيه على الشركة تحقيق عائد مميز على استثماراتها المحلية فهناك تأتي ميزة التنوع الدولي للنشاط، فالعائد المميز قد يأتي نتيجة التخلص من التكاليف المصاحبة للتصدي كما قد يأتي من تحقيق التطورات بخفض تكاليف الإنتاج مثلا تكلفة العمالة وتكلفة المواد الخام، وقد يكون من الملائم أن نشير في هذا الصدد إلى أنه إذا كان تحويل العائد المتولد مسموحا به سوف يكون الاستثمار في دولة أجنبية جاذبية، أما لو كان التحويل غير مسموح به مما يعني ضرورة استثمار العائد في الدولة الأجنبية فقد تفتقد تلك الجاذبية.

2. تخفيض المخاطر: يمكن للمؤسسة أو الشركة تخفيض المخاطرة التي تتعرض لها عندما يكون معامل الارتباط بين عوائدها قويا نتيجة لمواجهتها نفس الظروف ذات الطبيعة العامة، فان معامل الارتباط لعوائد الاستثمارات المحلية وعوائد الاستثمارات في دولة أجنبية

¹ قدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 63 - 64.

يتوقع أن يكون أقل قوة، حيث يمكن للمستثمر أن يجني ثمار التنوع الدولي للأنشطة التي تقوم المنشآت أو الشركات التي تستثمر فيها أموالها، حيث أن أملاك شركة الاستثمار في دولة أجنبية من شأنه أن يحقق كمال أسهم هذه الشركة مزايا لا يمكن أن يحققها لنفسه، وهذا هو الواقع حيث توجد بالفعل قيود على حركة رأسمال بين الدول.

3. الحوافز المالية: تشمل الحوافز المالية التخفيضات والإعفاءات الضريبية والجمركية المختلفة، وبالتالي فإن هدفها الأساسي هو تخفيض العبء الضريبي على المستثمر الأجنبي، وتتمثل أهم الحوافز المالية التي تقدمها الدولة المضيئة للمستثمر الأجنبي فيما يلي:

➤ إعفاءات وتخفيضات ضريبية عند بدا النشاط الإنتاجي لفترة مؤقتة أو طول حياة المشروع الاستثماري، وتمس هذه المزايا الضرائب والرسوم المفروضة على المشروعات المماثلة محليا؛

➤ الاستهلاك المعجل للأصول الرأسمالية؛

➤ الإعفاء من رسوم الواردات على السلع الرأسمالية أو منح ضريبة تفضيلية لعائدات الصادرات؛

➤ الحوافز الخاصة التي تمنح لتشجيع الاستثمار في المناطق الحرة لكل مراحل الصادرات.

4. الحوافز التمويلية: أما الحوافز التمويلية فهي عبارة عن تسهيلات ائتمانية وقروض مقدمة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، والهدف منها هو توفير الأموال لهذه الشركات.

وتتمثل أهم أشكال الحوافز التمويلية التي تقدمها الدولة المضيئة للشركات الأجنبية فيما

يلي:

- الإعانات الحكومية المباشرة التي تمنح لتغطية جزء من تكلفة رأس المال أو الإنتاج أو التسويق المرتبطة بالمشروع الاستثماري؛
 - ائتمان حكومي بأسعار فائدة مدعومة؛
 - مشاركة الحكومة في ملكية أسهم المشروعات الاستثمارية المحفوفة بالمخاطر التجارية العالية؛
 - تأمينات حكومية بمعدلات تفضيلية لتغطية أنواع معينة من المخاطر، كمخاطر تقلبات سعر الصرف أو المخاطر غير التجارية كالمصادرة التأمين.
- 5. الحوافز المرتبطة بالضريبة على الشركات:** تشمل الحوافز المرتبطة بالضريبة على الشركات ما يلي:

- إعفاء مؤقتة للضريبة أو معدل منخفض للضرائب على الشركات؛
 - حسومات للاستثمارات؛
 - تطبيق معدل إهلاك متسارع؛
 - تخفيض مكرر لبعض المصاريف لأغراض جبائية عادة ما ترتبط بالتشغيل، التصدير، البحث والتطوير والتجهيزات.
- 6. حوافز جمركية:** وتتمثل في:

- إعفاء المستثمر الأجنبي إعفاء كلياً أو جزئياً من الرسوم الجمركية على التجهيزات والآلات والمواد الخام للمشروع؛
- تخفيض معدلات الرسوم الجمركية على الصادرات؛
- إعفاء صادرات المشروعات بالمناطق الحرة من الرسوم الجمركية وضرائب التصدير لمدة قد تصل إلى 15 عاماً بعد مرحلة تشغيل المشروع.

7. الحوافز المقدمة في شكل ضمانات: هناك مجموعة من الحوافز المرتبطة بالضمانات يمكن للدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر أن تقدمها، وتتمثل أهم هذه الحوافز في:

أ. الضمانات المادية: وتشمل ما يلي:

✓ ضمانات حرية تحويل رؤوس الأموال وعوائدها إلى الخارج؛

✓ ضمان التعويض عن الأضرار التي تصيب الاستثمار والنتيجة عن الإخلال بالالتزامات المتفق عليها.

ب. الضمانات القانونية: تتمثل في ضمانات التعويض عن التأميم ونزع الملكية وباقي الإجراءات المماثلة له، ويجب توضيحها وتحديدها في قوانين الاستثمار الأجنبي من حيث:

✓ شروط اللجوء إلى التأميم أو نزع الملكية أو الحجز أو التدابير المماثلة؛

✓ طبيعة التعويض الذي يكون عاجل وعادل وفعلي خلال مدة محددة.

ج. الضمانات القضائية: تنص هذه الضمانات على توضيح الطرق التي يتم من خلالها حل النزاعات المتعلقة بالاستثمارات والهيئات التي يمنح لها الحق في فض النزاعات.

8. حوافز أخرى: بالإضافة إلى الحوافز السابقة الذكر، هناك مجموعة أخرى من

الحوافز التي تمنحها الدولة المضيفة في شكل تسهيلات وامتيازات للمستثمر الأجنبي، والتي عادة ما يكون هدفها الرئيسي هو تعظيم ربحية المستثمر الأجنبي، وبالتالي جذبته للاستثمار في الدولة المضيفة.

ومن أهم هذه الحوافز ما يلي:

- توفير بنية تحتية منخفضة التكاليف من خلال تقديم الأرض والمباني وإمدادات الاتصالات والكهرباء وغيرها بأسعار أقل من أسعارها التجارية أو بمبالغ رمزية؛
- تقديم خدمات منخفضة التكاليف كالمساعدة في تحديد التمويل وإنجاز دراسات ما قبل الاستثمار، كتقديم معلومات عن الأسواق، النصح والاستشارة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج وطرق التسويق، المساعدة وإعادة التدريب،... الخ؛
- تقديم أفضليات في السوق كمنح عقود حكومية تفضيلية، ومنح حقوق الاحتكار، والحماية من المنافسة الخارجية من خلال فرض قيود على الواردات؛
- معاملة تفضيلية في مجال النقد الأجنبي كاعتماد أسعار صرف خاصة، إزالة مخاطر تبادل القروض الأجنبية، منح امتيازات تتمثل في اعتمادات نقد أجنبي لإيرادات الصادرات، منح امتيازات خاصة لتحويل رأس المال والعوائد؛
- إنشاء مناطق حرة يتمتع فيها المستثمرون بإعفاءات جبائية كبيرة.

المبحث الثالث: تحليل واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

إن جذب وتطوير الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر موضوع لا يمكن تجاهله ضمن السياسات الاقتصادية الرشيدة، وذلك بالنظر إلى الآثار التي قد يدره هذا النوع من الاستثمارات على الاقتصاد الجزائري، والذي قد يساهم في رفع التحدي الذي تواجهه والمتمثل في تنويع اقتصادها وفك ارتباطه بقطاع المحروقات، ولهذا الغرض وبالنظر إلى الإمكانيات المالية والمؤهلات البشرية والقدرات الاستثمارية الهائلة التي تتمتع بها الجزائر قامت بإصلاحات اقتصادية وضريبية، كما اتخذت إجراءات وتدابير سياسية، قانونية واجتماعية ووضعت سياسات استثمارية فعالة وكذا تطوير بيئتها الأساسية، وهذا من شأنه إبراز الفرص الاستثمارية والمزايا والتسهيلات المتاحة وخلق بيئة محفزة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

المطلب الأول: تطور النظام القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

إن الجزائر تبذل جهود مستمرة لتهيئة وخلق مناخ استثماري ملائم جاذب للاستثمارات المحلية والأجنبية، وذلك من خلال إصدار جملة من القوانين والإجراءات التنظيمية، باعتباره أداة ضرورية تساهم في تحقيق التنمية ونقل التكنولوجيا وتوفير فرص عمل، وذلك من خلال فترات من الزمن نذكر منها:

أولاً: فترة الستينات: لقد تبنت الجزائر في هذه الفترة قانونين يتعلقان بالاستثمارات هما:

1. قانون الاستثمارات الصادر في سنة 1963: وهو يعتبر أول نص أصدرته الجزائر

بعد الاستقلال يتعلق بالاستثمارات، وكان هذا القانون موجهاً على رؤوس الأموال الإنتاجية الأجنبية أساساً، مقررًا بذلك ضرورة الاهتمام بالاستثمارات الأجنبية من أجل تطوير الاقتصاد الوطني، وهذا من خلال تقديم جملة من الضمانات وهي كالآتي:¹

¹ الأمر رقم 63 - 277 الصادر في 26 جويلية 1963، المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 53، المؤرخة في 02 أوت 1963، ص 744.

1.1. الضمانات العامة : يستفيد منها المستثمر الأجنبي، وتتمثل في :

- حرية الاستثمار للأشخاص المعنوية والطبيعية الأجنبية؛
- حرية التنقل والإقامة بالنسبة لمستخدمي ومسيري هذه المؤسسات؛
- المساواة أمام القانون ولا سيما الجبائية؛
- وأخيرا لا يكون نزع الملكية ممكنا إلا بعد أن تصبح الأرباح المتراكمة في مستوى رؤوس الأموال المستوردة والمستقرة، ويؤدي نزع الملكية بتعويض عادل.

2. قانون الاستثمارات الصادر في سنة 1966: بعد فشل قانون 1963 تبنت الجزائر

قانونا جديدا للاستثمارات لتحديد دور الرأسمال في التنمية الاقتصادية ومكانته وأشكاله، والضمانات الخاصة بالنسبة للمستثمرين الأجانب والمحليين، ويختلف هذا القانون جذريا عن سابقه وذلك من خلال المبادئ التي وضعها قانون سنة 1966، والتي تتمثل في:¹

- يشير المبدأ الأول على أن الاستثمارات الخاصة لا تتجز بحرية في الجزائر وترجع مبادرة الاستثمار في القطاعات الحيوية على الدولة أو الهيئات التابعة لها، وتتدخل الدولة بمفردها بمساهمة الرأسمال الخاص أو في الشركات مختلطة الاقتصاد، كما يمكن للمستثمرين المحليين أو الأجانب من الاستثمار في القطاعات الأخرى، وذلك بعد الحصول على رخصة مسبقة من السلطات الإدارية للاستفادة من الضمانات والمنافع المنصوص عليها، ويمكن للدولة أن تكون لها مبادرة الاستثمار إما عن طريق الشركات المختلطة الاقتصاد أو عن طريق إجراء مناقصات لإحداث مؤسسات معينة.

- أما المبدأ الثاني يتمثل في منح الامتيازات والضمانات، حيث تتمثل الضمانات في المساواة أمام القانون ولا سيما المساواة الجبائية، حق تحويل للأموال، الأرباح الصافية والعائدات، البراءة، المساحة، التقنية أو المنابع الخاصة بالقروض المستدانة في الخارج، أما

¹ الأمر رقم 284/66 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1366، الموافق ل 09/09/1966 المتضمن قانون الاستثمارات، ص 120.

الامتيازات الجبائية تتمثل في الإعفاء العام أو الجزئي أو التناقصي من رسم الانتقال، يعوض الرسم العقاري خلا 10 سنوات، أو الرسم على الأرباح الصناعية أو التجارية استثناء الرسوم الجمركية، الرسم الفردي الإجمالي على الإنتاج المتوسط المرتبط بأموال التجهيز الضروري للمشروع مع استرجاع الرسم المتعلق بأثاث التجهيز الممنوح في الجزائر.

غير أن هذا القانون لم يعرف تطبيقا هو الآخر على الاستثمارات الأجنبية بل طبق على الاستثمارات الخاصة الجزائرية فقط، وبالتالي كل من هذه القوانين لم تجذب المستثمرين الأجانب لأنها لم تنص على إمكانية التأميم.

ثانيا: فترة الثمانينات: تبنت الجزائر سنة 1982 قانون يتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد، وتكون بذلك قد أكدت رفضها لتدخل الرأسمال الأجنبي وفضلت الاستثمار عن طريق الشركات المختلطة الاقتصاد، أي تعد بمثابة شركة الأسهم وأرادت الحكومة سنة 1986 رفع نسبة الرأسمال الأجنبي إلا أن النواب قد رفضوا ذلك وأعيدت الكرة سنة 1988 كذلك من أجل رفع نسبة تدخل الرأسمال الأجنبي ورفض النواب مرة ثانية، وهي كالتالي: ¹

1- قانون الاستثمار 13/82 الصادر في سنة 1982: سنت الجزائر سنة 1982 قانون 13/82، المؤرخ في 21 أوت 1982، والذي تزامن والسياسة التنموية الجديدة التي ترمي إلى لامركزية الاقتصاد الوطني، وإشراك القطاع الخاص فيها، وما ميز هذا القانون هو تحديد المشاركة الأجنبية بأقصى حد هو 49 % من رأس مال الشركة.

إضافة إلى ذلك قدم هذا قانون للمؤسسات الأجنبية حق تحويل أرباحها، كما تستفيد من امتيازات جبائية والمتمثلة في:

➤ الإعفاء من الحق على التحويل بالمقابل لكل المشتريات العقارية الضرورية لنشاطه؛

¹ قانون 13/86 المؤرخ في 19 أوت 1986، كقانون معدل ومتمم لقانون 13/82، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادر في 27 أوت 1982، ص 147.

- الإعفاء من الضريبة العقارية لمدة 05 سنوات أو عن الضريبة على الأجر؛
- الإعفاء من الضريبة على الأرباح الصناعية أو التجارية لمدة 03 سنوات؛
- كما تستفيد من القروض مع حق توجيه ومراقبة نشاط الشركة.

غير أن النتائج التي سجلت خلال تلك الفترة بدت محتشمة ويرجع ذلك لعدة عراقيل نذكر منها البيروقراطية وأشكال التعارض الأخرى والتي حالت دون توسع في القيام بهذه الاستثمارات.

2- قانون الاستثمار 13/86 الصادر في سنة 1986: مع ظهور الأزمة البترولية

سنة 1986 والانخفاض المتسارع في أسعار البترول، وما نتج عنها من أثار على الاقتصاد الوطني كان لزاما على صناع القرار إدخال تعديلات، و تغييرات في قانون الاستثمار فكان قانون 13/86 المؤرخ في 19 أوت 1986، كقانون معدل ومتم لقانون 13/82، وقدم هذا القانون الجديد جملة من التسهيلات والامتيازات والتسهيلات، كما أحدثت عدة تغييرات خاصة في قطاع المحروقات، لتدخل الاستثمارات الأجنبية في هذا القطاع، وأرسى قواعد التنقيب، والبحث عن المحروقات، وكيفية استغلالها ونقلها، وكذلك حقوق المؤسسات التي تعامل في هذا النشاط واقعيًا، هذا القانون لم يحقق الأهداف المسطرة والنتائج المرجوة، وكان مثل سابقه مقيدا ببيروقراطية الإدارة، وكذلك سيادة الثقافة السياسية والاقتصادية التقليدية وتدهور الأوضاع الاجتماعية.

وفي هذا الإطار بادرت السلطة إلى تعديل قانون المحروقات بموجب قانون 14/86 والذي يعد القانون الاقتصادي الجديد المستمد من النظم الرأسمالية، غير أن الانطلاقة الفعلية لحركة تحرير النشاط الاقتصادي لم تنطلق في الواقع إلا بعد أحداث أكتوبر سنة 1988، أين تسارعت وتيرة الإصلاحات الاقتصادية ومن هذا التسارع وبالخصوص وضعية الاستثمار الخاص.

ثالثا: فترة التسعينات: وهي فترة الإصلاحات الاقتصادية، حيث تبنت الجزائر في هذه الفترة قانونين، الأول يتعلق بالنقد والقرض 10/90، والثاني قانون 12/93 لترقية الاستثمارات في الجزائر، وهما كالتالي:

1. قانون النقد والقرض 10/90: صدر قانون رقم 10/90 في 19 رمضان 1410 هجري، الموافق ل 14 افريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، يعتبر هذا القانون منعطفا هاما في تاريخ قوانين الاستثمار في الجزائر، يهدف هذا القانون إلى تنظيم قواعد اقتصاد السوق، تنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال، إعادة هيكلة النظام المصرفي بالجزائر، إعادة تنظيم البنوك التجارية ودورها في تمويل استثمارات المؤسسات مع تحديد مهام البنك المركزي (بنك الجزائر).¹

بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها:²

- إعادة الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض؛
- حرية الاستثمار في كل القطاعات ما عدا القطاعات الحساسة المخصصة للدولة والهيئات التابعة لها؛
- توضيح المهام المنوطة بالبنوك والمؤسسات المالية ومراقبة البنوك التجارية في توزيع القروض.
- تقديم الضمانات الخاصة للمستثمرين؛
- تشجيع الاستثمار الأجنبي وكذا القطاع الخاص، وعدم التفرقة بينه وبين القطاع العام و إزالة العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي خصوصا؛
- حرية تحويل رؤوس الأموال بعد تأشيرة بنك الجزائر في مدة شهرين أي انه يتم ذلك بعد 60 يوم من تقديم الطلب في بنك الجزائر؛

¹ القانون رقم 10/90، المؤرخ في 14 افريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية رقم 16 عام 1990.

² عليوش قريوع كمال ، قانون الاستثمار في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، 1999، ص 13.

➤ تحديد ضمانات الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالاستثمار التي وقعت عليها الجزائر، وتجدر الإشارة إلى أنه في التاريخ الذي صدر فيه هذا القانون لم توقع ولم تصادق ولم تنظم الجزائر إلى أية اتفاقية.

بعد ظهور قانون النقد والقرض 10/90 المتعلق بإصلاح الجهاز المصرفي والمالي، تم إنشاء مجلس النقد والقرض لدراسة ملفات المستثمرين الأجانب وهذا نتيجة انفتاح الجزائر على الخارج، كما صادق هذا المجلس على 20 مشروع سنة 1992، ومن الآثار الايجابية للاستثمار الأجنبي حسب هذا القانون، نذكر منها:¹

- تشجيع استعمال التكنولوجيا و التقنيات و العمل على جلبها من الخارج؛
- ترقية الشغل و التكوين و التأهيل الجزائري على يد المستثمر الأجنبي؛
- دخول رؤوس الأموال السائدة على تحسين ميزان المدفوعات مع التأثير على الميزان التجاري و هذا للاعتماد على الواردة لترقية الإنتاج؛
- المنافسة و الضغط على المؤسسات المحلية لزيادة العرض والمردودية؛
- تحفيز العمال على زيادة الإنتاجية لجذب عمال آخرون و هذا من خلال الرفع في الأجور.

رغم بعض الايجابيات الممنوحة من قانون النقد والقرض، إلا أن هناك آثار سلبية للاستثمار الأجنبي حسب هذا القانون، نتناول بعض منها:

- ❖ تباطؤ الإجراءات الإدارية والقيود المفروضة من البنك الجزائري أدى إلى ارتفاع المديونية، وهذا نظرا للجوء إلى الواردات الضخمة؛
- ❖ كثرة المنازعات بين الدولة الجزائرية وبعض الشركات الأجنبية، وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي للبلد؛

¹ القانون رقم 10/90، المؤرخ في 14 افريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية رقم 16 عام 1990.

❖ إخفاء رؤوس الأموال الأجنبية على مستوى السوق الجزائري؛

❖ التأخير في دراسة الملفات (مرة في كل شهر)، وينجم عن ذلك تعطيل تحقيق

المشاريع في الوقت المناسب، وبالتالي فهو لا يتماشى ومرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق.

إن قانون النقد والقرض 10/90 لم ينص على الامتيازات الممنوحة للمستثمرين، رغم انه نص على الضمانات المتعلقة بتحويل رؤوس الأموال، إذ نجد أن الامتيازات المطبقة هي السارية المفعول المدرجة في القانونيين 13/82 و 13/86 المتعلقين بالشركات المختلطة، إلى أن جاء قانون ترقية الاستثمار لسنة 1993، الذي ألغى كل القوانين الصادرة في نفس الموضوع والقوانين المخالفة له.

2. قانون الاستثمارات لسنة 1993: صدر قانون ترقية الاستثمارات لسنة 1993

بموجب المرسوم التشريعي رقم 12/93 الصادر في 1993/10/05، بعد ثلاث سنوات من صدور قانون النقد والقرض، وذلك في سياق توجه الدولة الجزائرية نحو اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي، وذلك بهدف توفير البيئة القانونية والتنظيمية المواتية لتشجيع الاستثمار الخاص خاصة الأجنبي منه، كما ركز هذا القانون على مجموعة من النقاط نذكر منها:¹

➤ إقرار مبدأ الحرية الكاملة للاستثمار، فالمستثمر محليا كان أو أجنبي له حرية الدخول في أي مشروع استثماري عدا بعض النشاطات الإستراتيجية الخاصة بالدولة مع تسهيل إجراءات الاستثمار؛

➤ عدم التمييز بين المستثمرين المحليين والأجانب؛

➤ تسهيل الضمانات المشجعة للاستثمار، مع التزام الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار بمساعدة المستثمرين وتمكينهم من المزايا المنصوص عليها في القانون.

¹ مرسوم تشريعي رقم 12/93، المؤرخ في 05 أكتوبر 1993، المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية، عدد 64، الصادر بتاريخ 10 أكتوبر 1993.

➤ إلغاء التمييز بين القطاع العام والقطاع الخاص؛

➤ تقديم الضمانات والتسهيلات خاصة على المستوى الجبائي والجمركي، وذلك لتشجيع الاستثمار الأجنبي؛

➤ تقديم الضمانات الخاصة بتحويل رؤوس الأموال والأرباح، والضمانات في حالة وجود نزاعات.

كما أكد قانون سنة 1993 على بعض الأحكام الواردة في قانون النقد والقرض، نذكر منها:

✓ التأكيد على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال والإقرار بمبدأ التحكيم الدولي لحل النزاعات، وقد تأكد ذلك فعلا من خلال انضمام الجزائر إلى الوكالة الدولية لضمان الاستثمار؛

✓ إنشاء وكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات كجهاز إداري يشرف على دعم و توجيه المستثمرين ومتابعتهم، والقيام بالدراسات والأبحاث واستغلال فرص التعاون في المجالات التقنية وتنظيم الندوات والملتقيات وإصدار المطبوعات للتعريف بفرص الاستثمار؛

✓ تنظيم المنافسة الحرة وترقيتها وحمايتها، ومعاينة كل من يعيقها في كافة الأنشطة بما في ذلك الخدمات عن طريق مجلس المنافسة؛

✓ اعتبار السوق المالية طريق من طرق الخصخصة للمؤسسات العمومية وتشجيع مساهمة الأفراد في رأس المال.

بناء على ما سبق، نستخلص أن الهدف الحقيقي لقانون ترقية الاستثمار لسنة 12/93، إرساء قاعدة اقتصاد السوق من أجل وضع سياسة موالية لجلب الاستثمارات الأجنبية، وهذا لحل أزمة المديونية من ناحية، ومن ناحية أخرى السماح للدولة الجزائرية تسطير سياسة تنمية ناجحة.

رابعاً: فترة الألفية الثالثة: تتضمن القوانين التالية:

1. قانون الاستثمار لسنة 2001: تم إصدار قانون الاستثمار لسنة 2001، بموجب الأمر الرئاسي رقم 03/01، الصادر في 20 أوت 2001، جاء هذا القانون المتعلق بترقية وتطوير الاستثمار في الجزائر في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة الجزائرية منذ سنوات، بهدف إعطاء بعد جديد لمسيرة الاستثمارات ومسايرة التحولات المتسارعة دولياً، وخاصة المتعلقة بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، إلى جانب نصوص قانونية أخرى ذات طابع تشريعي وتنظيمي الذي يحكم الاستثمار في الجزائر، حيث أكد هذا القانون على ضمان تحويل رؤوس الأموال المستثمرة والأرباح وكذا الضمانات الخاصة بنشوب أي خلاف بين الأطراف المتعاقدة، كما تناول هذا القانون مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يمكن وضعها من أجل توفير مناخ ملائم لجذب المستثمرين الأجانب، وهي كالتالي: ¹

1.1. مبدأ الشفافية و الفعالية: هذا المبدأ ينص على ضرورة توفير المعلومات الخاصة بالاستثمارات ومحيطها والواجب توفيرها دون تمييز، ولا اختلاف بين المستثمرين الأجانب، ولتحقيق ذلك قامت معظم الدول بوضع نظام الشفرة على نظام المعلومات المتعلق بترقية الاستثمارات في وثائق مترابطة ذات طابع قانوني ونظام ترقية الاستثمارات في البلدان النامية، كما يجب أن يشمل المزايا الأساسية التالية: أساس حرية الاستثمار ومبدأ عدم التمييز.

2.1. مبدأ سهولة حركة رؤوس الأموال: وهو متعلق برأس المال، حيث يشير إلى ضمان حرية تحرك رؤوس الأموال المستثمرة من الخارج والفوائد الناجمة عنها، ولتطبيقه يشترط توفير مبدآن هما: ²

¹ أمر رقم 03/01، المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422، الموافق ل 20 غشت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، الموافق ل 22 غشت 2001.

² المواد 8، 10، 11 و 18 من القانون رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، السابق ذكره.

أ. مبدأ حرية الدخول إلى سوق العملة الصعبة: ويتضمن هذا المبدأ تطبيق آلية تحويل وتأمين الاستمرارية، ولكن لا يتحقق هذا الشرط إلا بتوفير الشروط التالية:

✓ وضع آليات حرية سوق الصرف، والذي يساعد على الوصول إلى نظام التحويل الشامل للعملة؛

✓ تحرير التجارة الخارجية للحصول على التمويلات من أجل الاستثمارات؛

✓ إقامة سوق عالمية مفتوحة لرؤوس الأموال الأجنبية.

ب. مبدأ آلية التحويل: وهو يعتمد حرية التنقل لرؤوس الأموال، وكذا العوائد والأرباح المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية من البلد الأصلي إلى البلد المستثمر فيه، مع التمتع بالضمانات المنصوص عليها في الاتفاقية الدولية.

ج. مبدأ الاستقرار: هذا المبدأ من بين أهم المبادئ السابقة، فهو يلعب دوراً هاماً في تطوير العلاقات الاقتصادية والسياسية، وكذا الثقافية للبلد مع العالم الخارجي، وهذا للتقليل أو القضاء على الأخطاء التي من شأنها أن تحدد الاستقرار وتطوير الاستثمار الأجنبي، وهذه الأخطاء تتمثل في:

✓ نزع الملكية، الاستيلاء والتأميم؛

✓ الحروب والانتفاضات والحروب الأهلية؛

✓ تحويل رأس المال والعملية الصعبة؛

✓ ظاهرة الإرهاب وخطرها المباشر على الاستثمار سواء كان محلياً أو أجنبياً.

أما أهم الضمانات والامتيازات التي جاء بها هذا القانون وهي كالتالي:

- التخفيضات الجمركية على الأجهزة المستوردة والخاصة بالمشاريع الاستثمارية؛
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة للسلع والخدمات الداخلة في

الاستثمار؛

- الإعفاء لمدة عشر سنوات من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي على الأرباح الموزعة والرسم على النشاط المهني والدفع الجزافي؛
- التكفل الجزئي أو الكلي للدولة فيما يخص المصاريف المتعلقة بالأشغال المرتبطة بالمنشآت الضرورية.

2. الأمر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003: تم صدور هذا الأمر في 26 أوت 2003، نظرا لعدة من الأسباب والظروف التي دعت إلى ذلك نذكر منها: ¹

- الانفتاح على العالم الخارجي من خلال حرية التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر؛
- الانفتاح المتزايد للاقتصاد، و حرية التجارة الخارجية، و الاستثمار الأجنبي المباشر.
- سياسة الصرف لا تقتصر على تسيير التوازنات قريبة المدى فقط بل يجب أن تتعداها إلى التوازنات الداخلية و الخارجية لمجمل المؤسسات الاقتصادية ومنها الخزينة.
- مراقبة البنوك و المؤسسات المالية و الإشراف بشكل أفضل على سوق النقد؛
- تصاعد المديونية الداخلية و الخارجية؛
- التطور الحاصل في الشراكة الأوروبية، و المنظمة العالمية للتجارة و الانفتاح المتزايد لقطاع الخدمات على الاستثمار الدولي، مما يحتم على الجزائر تنظيمها لسوق الصرف.

وأهم ما جاء في هذا الأمر فيما يخص تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر نذكر:

¹ الأمر 11/03، المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 27 أوت 2003، ص 03.

✓ يسمح لغير المقيمين إنشاء بنوك ومؤسسات مالية لوحدهم، حيث نصت المادة 84 و85 من الأمر 11/03، أن يسمح للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية أن تفتح فروع لها في الجزائر؛

✓ السماح بتحويل المداخل والفوائد وإعادة تحويل رؤوس الأموال، وهذا ما نصت عليه صراحة المادة 29/03 رؤوس الأموال وكل النتائج، المداخل، الفوائد، الإيرادات وسواها من الأموال المتصلة، بالتمويل يسمح بإعادة تحويلها و تتمتع بالضمانات المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية التي وقعتها الجزائر.

3. قانون الاستثمار لسنة 2006: لقد جاء صدور الأمر الرئاسي رقم 08/06، الصادر في 15 جويلية 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 03/01 والمتعلق بتطوير الاستثمار، في ذات التوجه الذي سارت عليه الجزائر في توفير المناخ الملائم للاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا بإعطاء العديد من المزايا للمستثمرين.

ويتضمن هذا الأمر مجموعة من التعديلات، يمكن ذكر أهمها:¹

➤ تتجز الاستثمارات في حرية تامة مع مراعات التشريعات المتعلقة بالأنشطة المقننة وحماية البيئة، وتستفيد هذه الاستثمارات بقوة القانون من الحماية والضمانات المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها وتخضع الاستثمارات التي تستفيد من مزايا هذا الأمر قبل إنجازها، إلى التصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطير الاستثمار؛

➤ تستفيد الاستثمارات ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني من مزايا تعد عن طريق التفاوض بين المستثمر والوكالة التي تتصرف باسم الدولة، تحت إشراف الوزير المكلف بترقية الاستثمار، وتحدد الاستثمارات ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني حسب معايير تضبط عن طريق التنظيم بعد رأي مطابق من المجلس الوطني للاستثمار؛

¹ الأمر 08/06 المؤرخ في 15 جويلية 2005، المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، المؤرخة في 19 يوليو 2006، ص 17.

➤ أنشئ لدى الوزير المكلف بترقية الاستثمارات مجلس وطني للاستثمار، وضع تحت سلطة ورئاسة الحكومة، وكلف هذا المجلس بالمسائل المتصلة بإستراتيجية الاستثمارات وبسياسة دعم الاستثمارات وبالموافقة على الاتفاقيات المنصوص عليها في المادة 12، وبصفة عامة بكل المسائل المتصلة بتنفيذ أحكام هذا الأمر؛

➤ تتجزر المتابعة التي تمارسها الوكالة من خلال موافقة ومساعدة المستثمرين وكذا جمع المعلومات الإحصائية المختلفة.

4. المرسوم التنفيذي رقم 08/07 المؤرخ في 11 جانفي 2007 : ورد فيه تحديد

قائمة النشاطات والسلع والخدمات المستثناة من المزايا الواردة في الأمر 08/06.

5. قانون المالية التكميلي لسنة 2009: لقد مر الأمر الرئاسي 01/03 المؤرخ في

20 اوت 2001، بعدة تعديلات خاصة في بعض بنوده التي كانت تتنافي مع واقع ومقتضيات الاستثمار في تلك الآونة، كان أهمها الأمر رقم 01/09 المؤرخ في 29 رجب 1430 الموافق ل 22 يوليو 2009 في المادة 58 منه، والتي نصت في فحواها على القاعدة 51/49 المنضمة للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، بالإضافة إلي هذا التعديل نص هذا القانون كذلك على:¹

➤ عدم إمكانية ممارسة أنشطة الاستيراد بغرض إعادة بيع الواردات على حالها من طرف الأجنب، إلا في إطار شراكة تساوي فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة 30 بالمائة على الأقل من رأس المال الاجتماعي؛

➤ إجبارية تقديم الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو بالشراكة لميزان فائض بالعملة الصعبة لفائدة الجزائر خلال كل مدة قيام المشروع.

¹ الأمر رقم 01/09 المؤرخ في 29 رجب 1430 الموافق ل 22 يوليو 2009، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 26 يوليو 2009.

6. قانون المالية لسنة 2013: إن قانون المالية لسنة 2013 جاء بالعديد من الإجراءات المسهلة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وإطارا مهما لدفع عجلة الاستثمار في الجزائر وتطوير مناخه، بما في ذلك تدابير محسنة لخزينة المؤسسة على غرار التسهيلات في نمط تسديد الضريبة على أرباح الشركات والتنسيق ب 50 بالمائة بالنسبة لتسديد الرسم على القيمة المضافة، كما تضمن هذا القانون التدابير الموجهة لتأطير وتنظيم إجراءات الاستثمار وتلك الخاصة بتخفيف الضغط الجبائي.

وقد وردت العديد من التعديلات على قانون ترقية الاستثمار وردت في قوانين المالية أو القوانين التكميلية لها، حيث حاولت كلها إعطاء المزيد من المزايا للمستثمر الوطني والأجنبي، وخصوصا للمستثمرين في القطاع الصناعي، فعلى سبيل المثال أقرت المادة 75 من قانون المالية لسنة 2015، إعفاء مؤقت من الضريبة على إرباح الشركات، والرسم على النشاط المهني لمدة 5 سنوات للاستثمارات المنجزة ضمن النشاطات التابعة للفروع الصناعية مثل: صناعة الحديد والتعدين، اللدائن الهيدروليكية...، حيث منح تخفيض قدره 3 بالمائة من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية.¹

7- قانون ترقية الاستثمار لسنة 2016: صدر قانون ترقية الاستثمار رقم 09/16 في 03 أوت 2016، حيث يهدف هذا القانون إلي تحديد النظام المطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، وتنجز هذه الاستثمارات في ظل إبرام القوانين لا سيما تلك المتعلقة بحماية البيئة، كما تخضع الاستثمارات قبل انجازها من أجل الاستفادة من المزايا للتسجيل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، كما نص هذا القانون إلي توسيع مجال الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي إلي بعض القطاعات التي كانت حكرا على الدولة، والي تنظيم الإطار القانوني للاستثمار.²

¹ القانون رقم 10/14، المؤرخ في 30 ديسمبر 2014، يتضمن قانون المالية لسنة 2015، الجريدة الرسمية، العدد 78، المؤرخ في 31 ديسمبر 2014.

² القانون 09/16 المؤرخ في 03 أوت 2016، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2016.

المطلب الثاني: النظام المؤسسي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

إلى جانب هذه الإجراءات القانونية التي باشرتها الجزائر في إطار سياستها الرامية إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتفعيلها، قامت كذلك بتهيئة المناخ المؤسسي الملائم والمساعد لنمو القطاع الخاص سواء المحلي أو الأجنبي بما يتلاءم والإمكانات المتوفرة لديها، حيث تم إنشاء هيئات إدارية تهدف إلى مساندة وتطوير مشاريع الاستثمار، كما تم إنشاء العديد من الوكالات والمؤسسات التي تحرص على تطوير الاستثمار، ولعل أهمها ما يلي:

1. **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):** بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار تم استبدال وكالة ترقية وتطوير ودعم الاستثمارات (APSI) بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI)، وهذا قصد رفع العراقيل التي واجهت المستثمر في ظل القانون رقم 12/93، والمتمثلة في العراقيل الإدارية، المالية والعقارية، وكذا عدم الانسجام بين الهيئات المكلفة بتشجيع وترقية الاستثمار في تطبيق النصوص القانونية ومركزية القرار، فضلا على انه تم منح اختصاصات وصلاحيات كثيرة ومعقدة لوكالة ترقية وتطوير ودعم الاستثمارات APSI .

والوكالة **AND** هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، متخصصة في خدمة المستثمرين المحليين والأجانب، حيث تتولى الوكالة الوطنية لتطور الاستثمار المهام التالية:¹

- ترقية الاستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
- تقديم التسهيلات الخاصة بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات؛
- تجسيد المشروعات بواسطة خدمات الشبائيك الوحيدة اللامركزية؛

¹ المواد: 08، 10، 11 و18، من الأمر رقم 03/01، المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.

- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار لتسيير الاستثمار؛
- تسيير المزايا المرتبطة بالاستثمار؛
- الاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية، وتزويدهم بكل الوثائق الإدارية الضرورية لانجاز الاستثمار؛
- تقديم معلومات خاصة بالمحيط الاستثماري؛
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء؛
- المشاركة في تطوير وترقية مجالات جديدة للاستثمار؛
- تنظيم ندوات وملتقيات دراسية خاصة بفرص الاستثمار.

كما أن أهم ما جاء به الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار من حيث الأجهزة هو إنشاء المجلس الوطني للاستثمار (CNI) والشباك الوحيد المركز، وهما كالتالي:

1.1. المجلس الوطني للاستثمار (CNI): هو عبارة عن جهاز استراتيجي حساس

لدعم الاستثمار وتطويره في الجزائر، تم إنشائه بموجب المادة (18) من الأمر رقم 03/01 الصادر بتاريخ 2001/08/08 المتعلق بتطوير الاستثمار، يشرف عليه رئيس الحكومة، ويقوم بالمهام التالية:¹

✓ يقترح صياغة المشاريع الاستثمارية وأولوياتها، وذلك وفق خطة شاملة تتضمن
الإمكانات والمجالات المراد تطويرها؛

✓ تحديد المناطق الواجب تنميتها حسب المزايا النسبية للاقتصاد الوطني؛

¹ الجزائر، المرسوم التنفيذي رقم 01-281، المؤرخ في 24 ديسمبر 2001 المتعلق بتنظيم وهيكله المجلس الوطني للاستثمار.

✓ إقرار الإجراءات والمزايا التحفيزية بعد التحقق من توفر الشروط اللازمة لطبيعة الاستثمار؛

✓ المصادقة على مشاريع اتفاقيات الاستثمار.

2.1. الشباك الوحيد المركزي: لقد تم إنشاء الشباك الوحيد كجهاز لا مركزي لتوفير التسهيلات الخاصة بعمليات الاستثمار وكذا من أجل رفع العوائق والتعسفات البيروقراطية و الصعوبات الإدارية التي تعيق المستثمرين المحليين والأجانب.

ويتكون هذا الشباك، من مختلف مكاتب ممثلي الهيئات والمؤسسات المعنية بالاستثمار، ومن خلال هذا الشباك الوحيد فإن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تقوم بإبلاغ المستثمرين بمختلف القرارات لاسيما تلك الخاصة بمنح المزايا من عدمه المزايا وذلك في أجل لا يتعدى 30يوما، كما تسلم كل الوثائق المطلوبة لإنجاز الاستثمار.

فخدمات الشباك الوحيد كجهاز لا مركزي تشمل كافة العمليات الاستثمارية باعتبار هذا الشباك هو المخاطب الوحيد للمستثمرين، حيث يستثنى من هذه الخدمات كل من إيداع تصريح الاستثمار وكذا طلب المزايا، أما فيما يخص هياكل الشباك الوحيد، فهو يضم داخل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، عدة ممثلين عن الهيئات و الإدارات الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول 04: الهيئات والإدارات الموجودة داخل كل شباك وحيد مركزي

الشبابيك	الهيئات	الخدمات
الاستقبال والتوجيه	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	إعلام، توجيه، تسليم ملف، إيداع تصريحات، منح الامتيازات
السجل التجاري	المركز الوطني للتجاري	تسليم شهادة عدم أسبقية التسمية والإيصال المؤقت للسجل التجاري
الجمارك	مديرية الجمارك	الإعلام حول التنظيم الجمركي
الضرائب	مديرية الضرائب	مساعدة المستثمر في حدود الإجراءات لتجاوز الصعوبات الجبائية لتنفيذ قرار منح الامتيازات

العقار	الهيئة المكلفة بالعقار ولجنة التنشيط المحلي لترقية الاستثمار	إعلام على الإمكانيات العقارية وتسليم قرار حجز العقار
العمران	مديرية العمران	مساعدة المستثمر للحصول على رخصة البناء والتصريحات الأخرى حول البناء
وزارة العمل	مديرية التشغيل	تسليم رخص العمل للأجانب، إعلام حول القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل
حصيلة الضرائب	مديرية الضرائب	تحصيل الحقوق المتعلقة بأعمال الإنجاز أو تعديل المؤسسات ومحاضر مداولة هياكل التسيير والإدارة
حصيلة الخزينة	مديرية الخزينة	تحصيل الحقوق المتعلقة بعائدات الخزينة غير المتحصل عليها من طرف حصيلة الضرائب المتعلقة بإنشاء الشركات
المندوبية التنفيذية للبلدية	المندوبية التنفيذية للبلدية	المصادقة على جميع الوثائق اللازمة المتعلقة بتكوين ملف الاستثمار

Source: ANDI, texte régissant le développement de l'investissement en Algérie, 2004.

7. الوكالة الوطنية للوساطة و ضبط العقار (ANIREF): تم إنشاء الوكالة الوطنية

للساطة وضبط العقار سنة 2007، وتعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تشرف عليها وزارة الصناعة وترقية الاستثمار، تعمل على تسهيل عملية توطين نشاطات الاستثمارات الأجنبية في الجزائر كما تسعى الوكالة إلى خلق سوق خاص بالعقار الصناعي والفلاحي يكون من خلاله عنصر العقار متاح عبر خرائط مناطق صناعية معينة في العديد من الولايات الجزائرية.

8. صندوق دعم الاستثمار: تم إنشاء الصندوق الخاص بدعم الاستثمارات في الجزائر

ضمن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001، يهدف إلى تمويل المساهمات الملقاة على عاتق الدولة فيما يتعلق بتكلفة المزايا الموافق عليها لصالح المستثمرين، وبالأخص تمويل أشغال التحتية الضرورية لتجسيد نشاطات المستثمرين.

المطلب الثالث: الضمانات الخاصة بحماية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

لقد أكدت الدولة الجزائرية على عزمها على جلب المستثمرين الأجانب للمساعد في تنمية الاقتصاد الوطني، جاء من خلال النصوص القانونية سابقة الذكر خاصة المرسوم التشريعي المتعلق بترقية الاستثمار، والذي ينص علي:

1. مبدأ إلغاء التمييزات المتعلقة بالمستثمرين والاستثمارات: طبقا للنصوص التي جاء

بها المرسوم التشريعي رقم 12/93، تلغي كل أشكال التمييز والفرقة بين المقيمين وغير المقيمين سواء كانت الاستثمارات عمومية أو خاصة، محلية أو أجنبية وتتجز بدون تمييز أو تفرقة، حيث أن المرسوم يضمن المعاملة العادلة والمنصفة بين المستثمرين الجزائريين والأجانب، يحظى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب بنفس المعاملة التي يحظى بها الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من حيث الحقوق والالتزامات فيما يخص الاستثمارات، مع الاحتفاظ بأحكام الاتفاقيات المبرمة بين الجزائر والدول التي يكون الأشخاص من رعاياها.¹

2. الحرية الكاملة للمستثمر والاستثمار: هذا المبدأ يضمن الحرية الكاملة للمتعاملين

الأجانب للاستثمار في الجزائر مع مراعاة التشريع المعمول به لإقامة استثمارات في شتى النشاطات الاقتصادية المختلفة ماعدا التي هي مخصصة للدولة (كالصحة العمومية، التربية، التعليم...)، وكذا بعدة أنماط وصيغ كتتمية القدرات والطاقات أو تلك التي تعيد التأهيل أو الهيكلة، والتي تتجز في شكل حصص من رأس المال أو حصص عينية يقدمها أي شخص طبيعي أو معنوي.

كما أن هذا المبدأ يضمن حرية كبيرة بإقامة استثمارات إما عن طريق المساهمة في إجمالي رأس المال عن طريق الشراكة، كما يسمح بإنشاء الاستثمار في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، أو في شكل شركة باسم جماعي، أو في شكل شركة ذات أسهم. مع أن

¹ المادة 38 من المرسوم التشريعي 12/93.

تكون هذه الاستثمارات قبل إنجازها موضوع تصريح الاستثمار لدى الوكالة من طرف المستثمر مرفوقا بالوثائق التي تشرطها التشريعات والتنظيمات.

3. **ثبات القانون المطبق على الاستثمار:** جاء في المادة 39 من المرسوم التشريعي 12/93 وبدافع طمأنة المستثمر الأجنبي نص قانون الاستثمارات الجزائري في هذه المادة: "لا تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذا المرسوم التشريعي إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة".

كما أبدت الجزائر نيتها بإبرام عدة اتفاقيات دولية في إطار ترقية وتشجيع الاستثمار الأجنبي وضمان حق ملكيته في حالة التأميم وعدم الحجز على أموالها أو مصادرها أو فرض الحراسة عليها.

4. **ضمان حرية التحويل:** للمستثمر الأجنبي الحق الكامل في تحويل رؤوس الأموال والمداخيل والفوائد وغيرها من الأموال المتصلة بالتحويل سواء كان التحويل في شكل نقدي أو عيني، وهذا ما نصت عليه المادة 12 من المرسوم 12/93: "تستفيد الحصص التي تنجز بتقديم حصص من رأس المال بعملة قابلة للتحويل الحر، ومقرة رسميا من البنك المركزي الجزائري الذي يتأكد قانونا من استردادها من ضمان تحويل رأس المال المستثمر والفوائد الناجمة عنه، ويخص هذا الضمان الناتج الصافي للتنازل أو للتصفية حتى ولو كان هذا المبلغ يفوق رأس المال الأصلي المستثمر"، كما تنفذ طلبات التحويل التي يقدمها المستثمر في أجل لا يتجاوز 60 يوما.

5. **الالتزامات الدولية الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة:** إن الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر ثنائية كانت أو متعددة الأطراف لها أثر في منح الارتياح للمستثمر الأجنبي، وهذا لكونها التزامات دولية لها قوة القانون الدولي من حيث التطبيق والأولوية، كما أن التشريع الجزائري أقر ذلك بنص صريح مفاده المساواة بين المستثمر الأجنبي والمحلي.

فالجزائر وإيماناً منها بضرورة توفير كافة الشروط الضرورية لتشجيع وضمان الاستثمار على إقليمها وفي جميع الميادين الاقتصادية أبرمت عدة اتفاقيات مع العديد من الدول المتباينة النظم والتوجهات، نذكر منها:¹

1.5. الاتفاقيات الدولية المتعددة الأطراف الخاصة بتشجيع وضمان الاستثمار: لقد

انضمت الجزائر إلى العديد من الاتفاقيات الدولية رغبة منها في تشجيع وضمان الاستثمارات القادمة إليها من الخارج، نذكر منها ما يلي:

- ✓ الاتفاقية المغاربية المتعمقة بتشجيع وضمان الاستثمار بين دول المغرب العربي؛
- ✓ الاتفاقية العربية المتعلقة باستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية؛
- ✓ الاتفاقية الدولية الخاصة بإنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار.

1.5. الاتفاقيات الدولية الثنائية الخاصة بتشجيع وضمان الاستثمار: نظراً لتأكد الجزائر

من أهمية الاستثمارات الأجنبية لاقتصادها وتطوره في شتى المجالات والقطاعات، أبرمت العديد من الاتفاقيات الثنائية مع الكثير من البلدان بفرض حماية وتشجيع استثماراتها، ومن بين الاتفاقيات الدولية المبرمة بين الجزائر والدول الأجنبية انطلاقاً من سنة 1990، نذكرها منها في الجدول الموالي:

الجدول 05: اتفاقيات الاستثمار الدولية الثنائية مع الجزائر

الدول المبرمة معها الاتفاقية	الهدف من الاتفاقية	تاريخ عقد الاتفاقية
أمريكا	الاتفاق على تشجيع الاستثمارات بين الدولتين	المرسوم الرئاسي رقم 319/90 المؤرخ في 17 أكتوبر 1990
إيطاليا	الترقية والحماية المتبادلة للاستثمار	المرسوم الرئاسي رقم 346/90 المؤرخ في 05 أكتوبر 1990

¹ موسى بودهان، الأسس والأطر الجديدة للاستثمار في الجزائر، دار الملكية، 2000، ص 18.

الأرجنتين	التشجيع والحماية المتبادلتين للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 366/01 المؤرخ في 13 نوفمبر 2001
اسبانيا	الترقية والحماية المتبادلة للاستثمار	المرسوم الرئاسي رقم 88/95 المؤرخ في 25 مارس 1995
ألمانيا	تشجيع الاستثمارات والحماية المتبادلة بين الدولتين	المرسوم الرئاسي رقم 280/2000 المؤرخ في 07 أكتوبر 2000
مصر	التشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 320/98 المؤرخ في 11 أكتوبر 1998
الإمارات العربية المتحدة	تشجيع وحماية الاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 227/02 المؤرخ في 22 جوان 2002
تونس	التشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 404/06 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006
السويد	الترقية والحماية المتبادلة للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 431/04 المؤرخ في 29 ديسمبر 2004
روسيا	تجنب الازدواج الضريبي فيما يتعلق بالضرائب على الدخل والثروة	المرسوم الرئاسي رقم 127/06 المؤرخ في 03 افريل 2006
الكويت	التشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 370/03 المؤرخ في 23 أكتوبر 2003
فنلندا	الترقية والحماية المتبادلة للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 469/06 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006
الصين	تجنب الازدواج الضريبي ومنع التهرب من الضرائب المفروضة على الدخل وعلى الثروة	المرسوم الرئاسي رقم 174/07 المؤرخ في 06 جويلية 2007
صربيا	الترقية والحماية المتبادلتين للاستثمارات	المرسوم الرئاسي رقم 334/13 المؤرخ في 20 سبتمبر 2013

156/16 رقم المرسوم الرئاسي المؤرخ في 26 ماي 2016	تجنب الازدواج الضريبي وتجنب التهرب والغش الضريبيين في شأن الضرائب على الدخل وعلى رأس المال	المملكة المتحدة لبريطانيا وإيرلندا الشمالية
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مختلف المراسيم الرئاسية

يتبين من الجدول أعلاه أن:

الجزائر قد اهتمت كثيرا بهذا النوع من الاتفاقيات، لدورها الفعال في تشجيع الاستثمار وحمايته، وفي النهوض سريعا بالاقتصاد والتنمية، فأبرمت منذ سنة 1990 إلى غاية الآن أكثر من 92 اتفاقية ثنائية لتشجيع الاستثمار، مع جميع أنحاء العالم مع الدول العربية، دول إفريقية، أوروبية، آسيوية وأمريكية. ولهذا الحجم دلالات عن نية الدولة الجزائرية في الاستفادة أكثر من القانون الاتفاقي الاستثماري.

المبحث الرابع: تحليل تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة للجزائر

لقد أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر لا يعترف بالحدود السياسية والجغرافية في ظل تحول العالم إلى الانفتاح العالمي، وهذا التغير دفع الدولة الجزائرية بالتفكير في الإيجابيات التي يمكن أن تحصل عليها الجزائر وهي في طريق النمو إذا عرفت كيف تستفيد من إيجابيات تدفق رؤوس الأموال، ومن هذا المنطلق وجدت الجزائر نفسها في سباق للتنافس على استقطاب أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية، وخاصة مع الإمكانيات والموارد التي تتوفر لديها.

المطلب الأول: حجم التدفقات الاستثمارية الأجنبية بالجزائر

عمدت الجزائر على تسطير مخططات تنموية تصبوا لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة على الأجل الطويل، ولذلك كان لزاما عليها ضخ مستويات مرتفعة من الاستثمارات في الاقتصاد الوطني، سواء من خلال الاعتماد على الاستثمار العمومي أو الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي، فعمدت إلى حزمة من الحوافز لجذب الاستثمارات الأجنبية، إلى أن حجمها لم يصل بعد إلى مستوى التطلعات.

أولاً: حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد والصادر إلى الجزائر

تشكل الجزائر منطقة جذب للاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك بفضل مزاياها الإستراتيجية، فهي بوابة إفريقيا وذات ثروات طبيعية هائلة إضافة إلى إمكانيات سياحية ضخمة، وقد تمكنت الجزائر رغم وضعها الصعب من إنجاز عدد لا يستهان به من الهياكل التحتية.

غير أن السياسات الاقتصادية وتسيير هذه الموارد لم يكن كافيا للوصول إلى إطار اقتصادي فعال، مما جعل الجزائر تفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر تدريجيا، والجدول المالي يوضح ذلك:

الجدول 06: حجم الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلي الجزائر خلال الفترة (2000 - 2018)

الوحدة(مليون دولار أمريكي)

السنوات	صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر	نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من دول العالم	نسبة الاستثمار الأجنبي الصادر من دول العالم	نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من الناتج المحلي الإجمالي
2000	438	0.483	/	0.8
2001	1196	1.196	9.3	2.17
2002	1065	1.065	98.6	1.87
2003	634	0.634	10.9	0.93
2004	881.9	0.882	254	1.03
2005	1081.3	1.081	-20.2	1.05
2006	1795.4	1.795	34.6	1.53
2007	1661.6	1.662	29.51	1.23
2008	2593.6	2.593	31.7.9	1.51
2009	2746.4	2.746	21.5	1.99
2010	2264.2	2.264	22.02	1.40
2011	2720.5	2.720	5.34	1.29
2012	1499	1.499	-41	0.72
2013	1691	1.691	12.81	0.80

/	-12.00	1.488	1488	2014
/	26.227	0.584	584	2015
/	27.86	1.637	1637	2016
/	29.09	1.232	1232	2017
/	30.60	1.506	1506	2018

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

-قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD تقرير الاستثمار

العالمي 2019.

-المؤسسة العربية لضمان وائتمان الصادرات، إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر،

نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى إجمالي الناتج المحلي خلال الفترة 1970 -

2018، علي الموقع الالكتروني: <http://www.iaigc.net/?id=7&sid=2>

يبين الجدول أعلاه أن:

- بالنسبة لحجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى الجزائر خلال

الفترة (2000-2018): لقد عرفت هذه الفترة مستويات مقبولة من الاستثمارات الأجنبية

المباشرة، وهذا نتيجة وضع الجزائر لقانون جديد للاستثمار سنة 1993 بغية تحفيز

الاستثمار الأجنبي، وقد قدمت لأجل ذلك عدة مزايا مالية وجبائية للمستثمرين، والذي تم

تعديله سنتي 2001 و2006 ليفسح مجالا واسعا للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي،

بالإضافة إلى انفتاح الاقتصاد الجزائري والتحسين الذي طرأ على بعض المؤشرات

الاقتصادية بفضل ارتفاع أسعار المحروقات.

حيث كانت سنة 2000 تمتاز بغياب شبه كاملا للاستثمار الأجنبي المباشر، ويرجع

السبب إلى الوضعية المعقدة التي كانت تعيشها الجزائر في جميع الميادين خاصة منها

الجوانب الاقتصادية، أما خلال الفترة (2001 - 2002)، فشهدت هذه الفترة عودة الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر وتراوح قيمته بين 1196 و 1065 مليون دولار، ويرجع هذا الارتفاع إلي:

➤ الاستثمار الكبير المسجل في قطاع المحروقات، والذي تهيمن عليه الشركات الأمريكية والبريطانية والفرنسية؛

➤ بيع الجزائر لرخصة الهاتف النقال بفضل دفع شركة ORASCOM المصرية للقسط الأول من هذه الرخصة؛

➤ خصصة شركة الصناعات الجديدة بالحجار لشركة ISPAT الهندية.

بالإضافة إلى أن سنة 2001، هي السنة التي توافق إصدار الأمر رقم 03/01 وما ينطوي عليه من حوافز ضريبية للمستثمر الأجنبي، وهكذا فإن هذا الارتفاع ليس نابع من تحسين مناخ الاستثمار الذي تعتبر الحوافز الضريبية جزءا منه، والدليل على ذلك انخفاض تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر في سنة 2003 إلى مستوى 634 مليون دولار، ثم ارتفع إلى مستوى 881.9 مليون دولار سنة 2004 بفضل بيع الرخصة الثالثة للشركة للاتصالات الكويتية، وهكذا فإن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في السنوات 2001، 2002، 2003 و 2004 جاءت معظمها من قطاع المحروقات.

كما شهدت سنة 2006 ارتفاعا ملحوظا مقارنة بسنة 2005 بتغير قيمته 714.1 مليون دولار أمريكي، وسجلت الجزائر سنة 2008 مبلغا معتبرا ومرتفعا مقارنة بسنة 2007 حيث بلغ ارتفاعا بنسبة 57 %، وهذا في وقت عرفت فيه وتيرة الاستثمارات العالمية تراجعاً بفعل الأزمة المالية العالمية، ثم ارتفعت وتيرة الاستثمارات في سنة 2009 ارتفاعا طفيفا بنسبة 6.5 %، أما في سنة 2010 فقد سجلت فيه كل التدفقات الواردة تراجعا محسوما على المستوى العالمي بنسبة 18 %، وهو ما يدل على التأثر المتأخر لتدفقات الاستثمار الدولية المتجهة نحو الجزائر، الشيء الذي يمكن تفسيره بالأولوية القصوى لهذه الاستثمارات

لكونها تتمتع بربحية عالمية (استثمارات في قطاع المحروقات)، في حين عاد ارتفاع تدفق الاستثمار الأجنبي سنة 2011 إلى 2720.5 مليون دولار نظرا للأوضاع الأمنية للدول العربية، وهو ما دفع بالمستثمرين الأجانب إلى التوجه إلى الاقتصاد الجزائري لما يتوفر عليه من مناخ استثماري خصب وتوفر الاستقرار، ثم عاد للانخفاض مرة أخرى خاصة في سنة 2014 ليصل إلى أدناه، وهذا ما خلف أزمة اقتصادية حادة بالجزائر، ليعود إلى الارتفاع مرة أخرى، حيث استحوذت الجزائر على ثلثي الاستثمارات الأجنبية المباشرة خلال الخمس سنوات الأخيرة، أي بين (2014 - 2018) بمتوسط سنوي يتراوح ما بين 51 و81 مليار دولار.

- بالنسبة إلى مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر: نلاحظ إلى أنه بالرغم من التطور في حجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر في السنوات الأخيرة، إلا أن حصة هذه الاستثمارات من الناتج المحلي تبتقي منخفضة، حيث سجلت أعلى مستوى لها سنة 2001 بنسبة قدرت ب 2.17% لتعرف ذلك انخفاضا كبيرا حيث وصلت إلى 0.93% سنة 2003، ثم ارتفعت في حدود 1.99% سنة 2009، ويرجع ذلك إلى ارتفاع حجم الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى 2746.4 مليون دولار وإلى الفرص الاستثمارية الكبيرة التي أتاحتها الجزائر في إطار المخططات التنموية، لتتخفف بعد ذلك خلال الفترة (2010-2013)، ويعود ذلك إلى تراجع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خاصة في قطاع الطاقة والمناجم لا سيما سنتي 2011 و2012 علي التوالي، نتيجة الأحداث السياسية الصعبة التي عرفتتها بعض الدول العربية مما زاد من قلق المستثمرين الأجانب، حيث تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ليصل إلى 1.499 مليون دولار.

- أما بالنسبة لحجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة الصادرة من دول العالم: فقد شهدت تفوق الاقتصاديات النامية على الاقتصاديات المتقدمة من حيث استقطاب

الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أثبتت البلدان النامية أنها أقوى من حيث التدفقات مقارنة بالبلدان المتقدمة، كما سجلت الجزائر أعلى مستوى لها من التدفقات الأجنبية في سنتي 2007 و 2008 علي التوالي، رغم الانخفاض الذي شهدته بنسبة 20.2% لتصل إلي ادني مستوي في سنة 2012، غير أنها شكلت نسبة معتبرة قدرها 42% من التدفقات العالمية الوافدة من الاستثمار الأجنبي المباشر في السنوات الأخيرة.

- أما بالنسبة للدول النامية: بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادرة عن الاقتصاديات النامية 426 بليون دولار، وهو ما يمثل حصة قياسية من المجموع العالمي قدرها 31%، متجاوزة في سابقة من نوعها، مجموع التدفقات إلى البلدان المتقدمة بمبلغ قدره 142 بليون دولار، ويعكس الترتيب العالمي لكبار المتلقين للاستثمار الأجنبي المباشر تغير أنماط تدفقات الاستثمار، ورغم الانحسار الاقتصادي العالمي استمرت الشركات المملوكة للبلدان النامية في توسعها في الخارج، وظلت البلدان الآسيوية تمثل أكبر مصدر للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث عادت حصتها ثلاثة أرباع مجموع التدفقات من البلدان النامية، وزادت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الصادرة عن أفريقيا بثلاثة أمثالها، فيما ظلت التدفقات الصادرة عن البلدان النامية في آسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي في مستوياتها العادية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 03: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلدان النامية للفترة (2004 – 2015)

الشكل ١- تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للفترة ٢٠٠٤-٢٠١٢، والإسقاطات للفترة ٢٠١٣-٢٠١٥ (بلايين الدولارات)



المصدر: الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي لعام ٢٠١٣.

المصدر: الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي لعام 2015، الموقع الإلكتروني:

www.unctad.org/wir

ثانيا: حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من العالم والدول العربية إلى

الجزائر: نوضحها في الجدولين المواليين:

1- المشاريع الاستثمارية الأجنبية الواردة إلى الجزائر خلال الفترة (2003-

2018): نوردها في الجدول الموالي:

جدول 07: المشاريع الاستثمارية الأجنبية الواردة من دول العالم إلى الدول العربية
خلال الفترة (2003 - 2018)

المشاريع الاستثمارية الأجنبية المباشرة الجديدة الواردة إلى الدول العربية خلال الفترة من 2003 إلى 2018				
عدد الشركات	عدد الوظائف	التكلفة بالمليون دولار	عدد المشاريع	الدولة المستقبلة
738	285 739	235 971	1 060	مصر
1 104	174 830	179 714	1 561	السعودية
4 245	434 610	171 193	5 202	الإمارات
694	93 847	91 524	838	دولة قطر
356	116 911	75 400	439	الجزائر
470	108 496	75 162	665	سلطنة عمان
812	274 627	71 892	1 049	المغرب
261	50 021	64 661	342	العراق
289	69 639	48 093	369	الأردن
566	89 441	36 434	706	البحرين
150	33 152	32 703	162	ليبيا
138	40 961	28 366	167	سوريا
364	108 280	28 127	447	تونس
229	39 883	15 604	260	لبنان
49	14 398	13 714	53	اليمن
308	43 308	13 341	391	الكويت
59	16 839	8 921	73	السودان
29	8 162	5 443	33	موريتانيا
30	5 470	5 183	32	جيبوتي
11	3 538	1 341	17	فلسطين
19	1 742	1 113	21	الصومال
4	336	161	7	جزر القمر
	2 014 230	1 204 061	13 894	الإجمالي

Source: data.worldbank.org

يتبن لنا من خلال الجدول أعلاه:

ارتفاع تدفقات المشاريع الاستثمارية الأجنبية المباشرة الجديدة الواردة إلى اقتصاديات الدول العربية خلال الفترة من 2003 إلى 2018، حيث يقدر عدد الشركات الأجنبية العاملة في الدول العربية بنحو 7350 شركة بنسبة 8.5 %، من إجمالي عدد الشركات المستثمرة خارج حدودها في العالم والمقدرة عددهم 86600 ألف شركة، كما تستثمر الشركات في ما يزيد على 13 ألف مشروع في المنطقة العربية وبنسبة 5.2 % من إجمالي عدد المشاريع الأجنبية القائمة في العالم والمقدرة بنحو 249 ألف مشروع.

كما تركزت شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في المنطقة خلال هذه الفترة في عدد محدود من الدول أولها الإمارات التي حظيت ب 5202 مشروع، تليها السعودية ب 1561 مشروع، في حين تأتي الجزائر في المرتبة الثامنة ب 438 مشروع.

كذلك تم تقدير التكلفة أو النفقات الاستثمارية الإجمالية لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية خلال الفترة (2003-2018) بقيمة تزيد عن 1204061 مليون دولار من الإجمالي العالمي البالغ 13.3 تريليون دولار، كما تم تقدير إجمالي فرص العمل التي وفرتها تلك المشاريع بما يزيد عن 2 مليون فرصة عمل أو وظيفة بنسبة 5 % من الإجمالي العالمي البالغ 37.5 مليون فرصة عمل، ولم تحضي الجزائر إلا بحصة مقبولة تتجاوز 116 ألف وظيفة.

2- تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة من الدول العربية إلى الجزائر: نبينها

في الجدول الموالي:

الجدول 08: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد من الدول العربية إلى الجزائر

خلال الفترة (2003 - 2018)

الوحدة (مليار دولار، %)

السنوات	إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد عربيا	حصة الجزائر
2006/2003	39.52	2.8
2007	80.15	2.17
2008	88.16	2.98
2009	78.29	3.51
2010	69.95	3.28
2011	44.25	5.38
2012	50.59	2.96
2013	38.97	4.31
2014	31.01	4.86
2015	24.58	/
2016	30.80	5.03
2017	29.09	/
2018	30.6	/

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، تقرير مناخ الاستثمار

في الدول العربية، مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار، 2017، ص ص 118 - 120.

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أنه:

قد شهدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى الدول العربية مجتمعة ارتفاعا

بنسبة 25.3% من 24.58 مليار دولار سنة 2015 إلى 30.8 مليار دولار سنة 2016،

إلا أنها لم تصل إلى ثلث قيمة التدفقات القياسية التي بلغت سنة 2008 والمقدرة ب 88.16 مليار دولار.

وبالنسبة لحصة الجزائر من إجمالي التدفقات الواردة للدول العربية نلاحظ أنها اتسمت بالتذبذب وعدم الانتظام، حيث سجلت ارتفاعا متواصلا خلال الفترة الممتدة بين 2003 و2011 لتسجل رقما قياسيا قدره 5.38%، ثم انخفضت هذه النسبة إلى 2.96 % سنة 2012، لترتفع خلال الثلاث سنوات الموالية وتسجل 5.03% سنة 2016.

المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي والقطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

تبذل الدولة الجزائرية جهود كبيرة في إطار تهيئة المناخ الاستثماري وتوفير كافة الضمانات والإمكانيات التي من شأنها جذب المستثمر الأجنبي خارج قطاع المحروقات، وذلك بفضل الأطر القانونية المتزامنة مع التغيرات الاقتصادية الوطنية، حيث أصبح للقطاعات الاقتصادية الأخرى نصيب من الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد حققت الجزائر في السنوات الأخيرة معدلات مقبولة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

الفرع الأول: التوزيع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

في هذا السياق سيتم توضيح التوزيع الجغرافي لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى الجزائر حسب الأقاليم، ثم عرض أكبر الدول المستثمرة في الجزائر من حيث حجم الاستثمارات، وأكبر الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر، وهذا ما سنتناوله في الجداول التالية:

1- التدفقات الاستثمارية الأجنبية المباشرة الواردة إلى الجزائر حسب الدول: نوضحها

في الجدول الموالي:

جدول 09: أهم الدول المستثمرة في الجزائر للفترة (2003 - 2017)

البلد	التكلفة (مليون دولار)	عدد المشاريع	عدد الشركات
الصين	3.539	10	5
سنغافورة	3.153	3	1
اسبانيا	2.565	10	6
تركيا	3.313	4	4
ألمانيا	380	7	7
جنوب إفريقيا	350	1	1
فرنسا	330	12	10
سويسرا	330	4	4
ايطاليا	232	1	1
المملكة المتحدة	212	2	2
دول أخرى	892	28	28
المجموع	14.293	82	69

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية: مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار الأجنبي، التقرير السنوي 2018، ص 61.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

تأتي دولة فرنسا في صدارة المستثمرين الأجانب في الجزائر خلال الفترة (2003-2017)، وذلك من حيث عدد المشاريع المقدر بـ 12 مشروع، وهو ما يمثل 14.63% من إجمالي عدد المشاريع، تليها دولتي الصين واسبانيا بـ 10 مشاريع، وهو ما يفوق 12% من عدد المشاريع، وتليها دولة ألمانيا وأخيرا جنوب إفريقيا باستثمارات تقدر بـ 212 مليون دولار وهو ما يقارب 1.21% من قيمة هذه الاستثمارات، هذه البيانات تؤكد على أن الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الجزائر يأتي أساسا من الدولة الأوروبية والآسيوية،

أما باقي دول العالم فإنها لا تساهم سوى بحوالي 72.16 % من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الجزائر خلال الفترة (2003 – 2017).

2- توزيع الاستثمارات الأجنبية حسب الأقاليم: إن التدفقات الاستثمارية الأجنبية

المباشرة الواردة إلى الجزائر حسب الأقاليم، نوضحها وفق الجدول التالي:

جدول 10: توزيع الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى الجزائر حسب الأقاليم خلال الفترة

(2017 – 2003)

البلد	التكلفة (مليون دولار)	النسبة (%)
آسيا والمحيط الهادئ	6,964.9	48.7
أوروبا الغربية	4,056.1	28.4
الدول الأوروبية الناشئة	2,327.9	16.3
أفريقيا	554.3	3.9
الشرق الأوسط	317.1	2.2
أمريكا الشمالية	59.4	0.4
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	12.7	0.1

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية: مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار الأجنبي، التقرير السنوي 2018، ص 61.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

الدول الآسيوية تأتي في صدارة المستثمرين الأجانب في الجزائر خلال الفترة (2003-2017)، وذلك من حيث تكلفة المشاريع المقدر بـ 6.9649 مليون دولار، وهو ما يمثل 48.7% من إجمالي قيمة تكاليف المشاريع، تليها الدول الأوروبية بـ 4.0561 مليون دولار، وهو ما يفوق 40 % من قيمة تكاليف المشاريع، وتليها الدولة الإفريقية ودول الشرق الأوسط بنسب 3.9 % و 2.2 % على التوالي، وأخيرا الأمريكيتين الشمالية

واللاتينية بنسب 0.5 % قيمة تكلفة الاستثمارات، هذه البيانات تؤكد على أن الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلي الجزائر يأتي أساسا من الدولة الآسيوية والأوروبية، أما باقي دول العالم فإنها لا تساهم سوى بحوالي 6.6 % من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلي الجزائر خلال الفترة (2003 – 2017).

3- أهم الشركات المستثمرة في الجزائر خلال الفترة (2003 - 2018): حيث توزعت مصادر الاستثمارات في المشاريع المختلفة على جميع أنحاء العالم، حيث برزت أهم 05 شركات مستثمرة في الجزائر خلال الفترة (2003 – 2018)، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 11: أهم 05 شركات مستثمرة في الجزائر خلال الفترة (2003-2018)

البلد	الشركة	التكلفة (مليون دولار)
الصين	China State Construction Engineering Corporation	3.300
سنغافورة	Indorama	3.151
اسبانيا	Grupo Ortiz Construcción y Servicios Del Mediterraneo	2.209
تركيا	Tosyali Holding	1.397
تركيا	Taypa Tekstil	900

Source: data.worldbank.org

يمثل الجدول أعلاه ان:

أهم 05 شركات مستثمرة في الجزائر خلال الفترة (2003 - 2018)، حيث نلاحظ أن اغلب الاستثمارات تتركز في ميدان المحروقات، فالجزائر وبالرغم من الضمانات والحوافز الممنوحة إلا أن الاستثمارات الواردة إلى الجزائر خارج قطاع المحروقات تبقى قليلة، أما فيما يتعلق بنشاط الجزائر على صعيد الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة خلال نفس الفترة، فهي كالتالي:

➤ بلغ عدد مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر 493 مشروعات يتم تنفيذها من قبل 306 شركات عربية وأجنبية، وتشير التقديرات إلى أن التكلفة الاستثمارية الإجمالية لتلك المشروعات تبلغ نحو 75 400 مليار دولار وتوظف نحو 116 911 ألف عامل؛

➤ حلت الصين، سنغافورة، إسبانيا وتركيا على التوالي في قائمة أهم الدول المستثمرة في الجزائر، حسب التكلفة الاستثمارية للمشروعات؛

➤ تتركز الاستثمارات العربية والأجنبية الواردة إلى الجزائر في قطاعات الفحم، النفط والغاز بنسبة 28.1 % والمعادن 21.1 % والعقار بنسبة 19.6 %.

الفرع الثاني: التوزيع القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

وتتمثل في ما يلي:

1- الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر حسب القطاعات الاقتصادية: من المعروف عن الاستثمار الأجنبي بشكل عام والاستثمار الأجنبي المباشر بشكل خاص أنه يتوجه باستمرار نحو القطاعات التي تدر عائدا متوقعا حتى وإن كانت المخاطرة فيها مرتفعة، والجدول التالي يوضح أهم القطاعات المستهدفة من طرف المستثمر الأجنبي في الجزائر:

الجدول 12: توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة حسب القطاعات الاقتصادية خلال

الفترة (2003 - 2017)

القطاعات الاقتصادية	عدد المشاريع	النسبة (%)	التكلفة (مليون دولار)	النسبة (%)
الصناعة	495	60.22	1783922	80.48
الخدمات	130	15.82	119139	5.37
الزراعة	14	1.7	4373	0.20
الصحة	6	0.73	13572	0.61

3.5	77661	16.67	137	البناء، الأشغال العمومية والهيدروليك
0.67	14820	3.04	25	النقل
5.13	113772	1.70	14	السياحة
1.03	89441	0.12	1	الاتصالات السلكية واللاسلكية
100	2216699	100	822	المجموع الإجمالي

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لسنة 2017، على الموقع الإلكتروني:

WWW.ANDI.DZ

يتضح من الجدول أعلاه أن:

➤ **الاستثمار في قطاع الصناعة:** يعد قطاع الصناعة أهم قطاع استحوذ على معظم الاستثمارات الأجنبية في الجزائر خلال الفترة (2006-2016)، حيث تم التصريح ب 495 مشروع استثماري أجنبي بقيمة 1783922 مليون دينار جزائري بنسبة 80.48% من إجمالي التدفقات المصرح بها، ومن بين الصناعات التي تم الاستثمار فيها مجال السكك الحديدية التي تتولاها المجموعة الأمريكية (جنرال موتور)، وصناعة الأغذية التي عرفت انتعاشا كبيرا بدخول شركة (دانون) إلى السوق الجزائري، ومن ابرز المشاريع التي أبرمتها الجزائر مؤخرا في مجال الصناعة الثقيلة نجد المشروع الجزائري الألماني لإنتاج المركبات العسكرية من نوع مرسيدس، بالإضافة إلى مشروع مصنع السيارات رونو الجزائر وهذا بالشراكة مع الشركة الوطنية لإنتاج السيارات، ومشروع إنتاج الحديد والفولاذ مع الشريك القطري؛

➤ **الاستثمارات في قطاع البناء والأشغال العمومية:** احتل هذا القطاع المرتبة الثانية بعد القطاع الصناعي في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تم التصريح ب 137 بقيمة 77661 مليون دينار جزائري بنسبة 3.5% من إجمالي الاستثمارات المصرح

بها، حيث يحتوي هذا القطاع على فرص ومجالات استثمار عديدة خاصة في المشاريع التنموية الكبرى كطريق سيار شرق غرب؛

➤ **الاستثمار في قطاع الفلاحة:** يعاني قطاع الفلاحة من تهميش حيث لم يستقطب سوى 14 مشروع بمبلغ 4373 مليون دينار جزائري قدرت بنسبة 0.20% من إجمالي التدفقات المصرح بها، بالرغم من الإمكانيات المتاحة في الجزائر في هذا المجال، ويرجع هذا إلى ضعف الحوافز القانونية خاصة المتعلقة بالمردودية؛

➤ **قطاع الاتصالات:** حيث تم التصريح بمشروع واحد بمبلغ 89441 مليون دينار جزائري قدرت نسبته ب 4.03% من إجمالي التدفقات المصرح بها، ومن أهم الشركات المستثمرة في هذا القطاع الشركة القطرية اوريدو؛

➤ **القطاعات الأخرى:** لم تحضي القطاعات الأخرى كالصحة، النقل والسياحة بالمستويات المرغوبة من الاستثمارات الأجنبية رغم دورها في الاقتصاد، حيث تم التصريح لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بنقص المشاريع في كل من هذه القطاعات، وهو ما تطلب من الدولة الجزائرية اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لجعل هذه القطاعات أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة.

وعليه، فإن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر قد توزعت بشكل غير متوازن على عدد من قطاعات الاقتصاد الوطني، حيث احتل قطاع الصناعة والأشغال العمومية الصدارة من إجمالي تكلفة المشاريع المقامة، وذلك بسبب ارتفاع المرودية لهذين القطاعين لدى الشركات الأجنبية على المدى القصير، ولم تحظى باقي القطاعات إلا بنصيب متواضع رغم أهميتها، ناهيك عن قطاع الاتصالات الذي عرف ركودا بالكامل.

2- مساهمة الاستثمار الأجنبي في خلق فرص العمل: بادرت الجزائر إلى تقديم العدد من الحوافز والامتيازات خاصة للاستثمارات الأجنبية التي تقوم بتوظيف جزء كبير من اليد

العامة، إلا أنها ما تزال متواضعة مقارنة بتلك التي توفرها الاستثمارات المحلية وبحجم الإمكانيات المتاحة، وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول 13: مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في خلق فرص العمل خلال الفترة (2016 - 2002)

مشاريع الاستثمار	عدد المشاريع	النسبة (%)	التكلفة (مليون دولار)	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)
الاستثمار المحلي	67280	98.54	10584134	83	1018887	87
الشراكة	397	0.46	164460	12.53	47300	3
الاستثمار الأجنبي المباشر	822	01	2216699	17	119525	10
إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر	1216	1.46	2381159	25.64	166825	13
المجموع العام	68.496	100	12965293	100	1185712	100

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، على الموقع الإلكتروني:

WWW.ANDI.DZ

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن:

تواضع مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في خلق مناصب الشغل من إجمالي 68496 مشروع قدرت عدد المشاريع الأجنبية المباشرة بـ 822 مشروع، أي ما يعادل **2216699** مليون دولار موفرة **119525** منصب شغل أي بنسبة 10%، وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الاستثمارات المحلية والتي قدرت بـ 87%، ويعود ذلك إلي توجه معظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى إقامة المشاريع في قطاع المحروقات، أما القطاعات الأخرى لم تحضي إلا بنسب ضئيلة جدا.

وقد وفرت الاستثمارات الأجنبية المباشرة 166825 منصب عمل خلال هذه الفترة، حيث يأتي قطاع الصناعة في الريادة وذلك بتوفير 75192 منصب عمل، ليأتي فيما بعد قطاع العمومية بتوفير 56196 منصب عمل، ولكن بمناصب أكبر من السياحة والخدمات ب 7216 و7228 منصب عمل على التوالي، ليأتي فيما بعد قطاعي النقل والاتصالات بمنصب عمل متقاربة، في حين يأتي قطاع الزراعة في مؤخرة الترتيب ب 993 منصب عمل، وبالتالي ما زالت مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق فرص العمل بالجزائر ضئيلة، نظرا لان اغلب المستثمرين الأجانب قد دخلوا السوق الجزائرية عن طريق شراء حصص أو المساهمة في الشركات في إطار الخوصصة مع وجود بعض الاستثناءات، خاصة في مجال البنوك وصناعة الاسمنت والاتصالات.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 04: عدد المشاريع المصرح بها في الجزائر في إطار الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، على الموقع الالكتروني:

WWW.ANDI.DZ

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن:

حجم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر بلغ قيمة 2216699 مليون دولار، وب 822 ملف مشروع استثماري، وهي نسبة ضئيلة جدا، حيث لا تمثل سوى 01 % من نسبة الاستثمار في الجزائر.

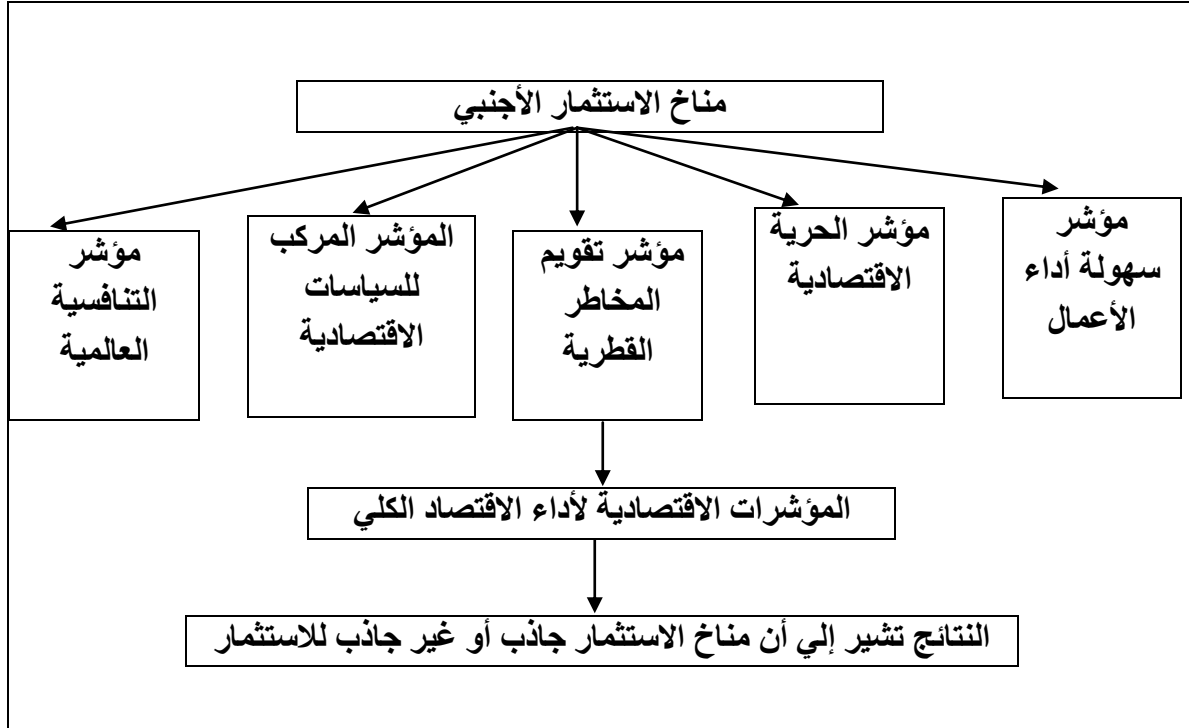
المطلب الثالث: تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

توجد العديد من المؤشرات الدولية التي تعبر عن نظرة المحللين الاقتصاديين ورجال الأعمال الدوليين إلى الأوضاع في دولة ما كموقع للاستثمار من وجهة نظر المستثمر الأجنبي، ويلاحظ المتتبع لهذا المجال، أن هناك عددا متناميا من هذه المؤشرات، والتي هي باعتراف واضعيها لم تصل بعد إلى مرحلة الدقة الكاملة كالثبات، ولا تخلوا من الأخطاء لكنها حتما تعتبر من الوسائل والأدوات التي تزكي القرار وترجحه، فقد أثبتت عدة دراسات أن هناك صلة قوية بين ترتيب القطر أو درجته في بعض هذه المؤشرات وبين مقدار ما يجتذبه استثمار أجنبي مباشر.

ومن أجل تقييم المناخ الاستثماري في الجزائر ندرج أهم المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسات الدولية المهتمة بالاستثمار الأجنبي وترتيب الجزائر فيها.

أولا: المؤشرات العالمية المتعلقة بمناخ الاستثمار: تعد المؤشرات العالمية المتعلقة بمناخ الاستثمار على أنها مجموعة متغيرات تحيط بالمشروع وتؤثر بقراراته لكنها تخرج عن سيطرته، وبالتالي فإن المؤشرات الخمس الدولية المتعلقة بتقييم مناخ الاستثمار أداة فعالة لتحليل طبيعة الأعمال، ومساعدة للمستثمرين على اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستثمار في بلد معين من عدمه، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 05: مكونات مناخ الاستثمار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية عمى مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص 191 بتصرف.

لقد ازدادت أهمية ودور المؤشرات الدولية والإقليمية في الكشف عن مدي سلامة وجاذبية مناخ الاستثمار، حيث أثبتت العديد من الشواهد الواقعية أن الحصول على مناخ استثمار جذاب، لا يتحقق إلا من خلال مجموعة من المكونات والمقومات والأدوات والمؤشرات التي يمكن أن تؤثر على فرص نجاح المشروع الاستثماري في دولة معينة، ويمكن التعليق على المكونات من الشكل أعلاه كما يلي:

1. مؤشر سهولة أداء الأعمال: يصدر هذا المؤشر سنويا منذ سنة 2004 عن مجموعة البنك الدولي (world Bank Group) ومؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation)، أسس المؤشر على معايير موضوعية لممارسة الأعمال حيث يقيس مدى فعاليتها في الدول التي يغطيها، وينظر لهذا المؤشر على

أنها بأداة استرشادية في تقييم مدى تأثير القوانين والإجراءات المتصلة بأداء الأعمال على عملية التنمية الاقتصادية في دول العالم، ويتيح عقد المقارنات فيما بينها.

أما مكونات المؤشر: يتكون مؤشر سهولة أداء الأعمال وفقا لقاعدة بياناته من عشر مؤشرات فرعية: مؤشر تأسيس المشروع، مؤشر استخراج التراخيص، مؤشر توظيف العاملين، مؤشر تسجيل الممتلكات، مؤشر الحصول على الائتمان، مؤشر حماية المستثمر، مؤشر دفع الضرائب، مؤشر التجارة عبر الحدود، مؤشر تنفيذ العقود ومؤشر إغلاق المشروع.¹

ويدل هذا المؤشر على حقيقة المناخ والسياسة للبلدان التي يتم تصنيفها وفقا لهذا المؤشر إلى خمسة مجموعات كالتالي:

➤ دول ذات مناخ ملائم ومناسب حيث مجموع النقاط من 86 - 101؛

➤ دول حيث التوجه نحو الوطنية حيث مجموع النقاط من 70 - 86؛

➤ دول ذات مخاطر متوسطة حيث مجموع النقاط من 56 - 69؛

➤ دول ذات مخاطر بالنسبة للشركات الأجنبية حيث مجموع النقاط من 41 - 55؛

➤ دول ذات مناخ أعمال غير ملائم حيث مجموع النقاط من 00 - 44.

2. مؤشر الحرية الاقتصادية **Economic Freedom Index** : أصدر معهد

Heritage Fondation بالتعاون مع صحيفة Wall Street Journal عام 1995، هذا

المؤشر يقيس مدى تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية وتأثيرها في كافة مناحي الحرية

الاقتصادية، السياسية، أداء الأعمال وعلاقاتها الخارجية، ويستند مؤشر الحرية الاقتصادية

إلى عشر مجموعات يدخل بها 50 متغير أو مؤشر فرعي، ويشمل:

¹ . مختار بونقاب، زواويد لزهاربي، اثر المناخ الاستثماري لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة حالة الجزائر، مجلة

الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد1، جانفي 2018، ص 97.

- السياسة التجارية (معدل التعريف الجمركية)؛
 - نظام الإدارة المالية (الهيكل الضريبي) ؛
 - حجم الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي؛
 - أداء القطاع المصرفي والتمويلي؛
 - ملائمة التشريعات القانونية ونوعية الإجراءات الإدارية والبيروقراطية؛
 - الوزن النسبي للقطاع العام في الاقتصاد (كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي)؛
 - السياسات النقدية (سعر الصرف والتضخم) ؛
 - وضوح احترام حقوق الملكية الفكرية؛
 - مستوى الأجور والأسعار؛
 - نشاط السوق السوداء الموازية.
- مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العوامل أوازن نسبية يتم من خلالها حساب المؤشر بأخذ المتوسط الحسابي للمعايير العشرة السابقة.¹
- وقد وضع دليل لقياس الحرية الاقتصادية بناء على النقاط التي تسجلها الدولة في هذه المكونات، بحيث تنقسم الدول إلى أربع مجموعات وفق رصيدها الإجمالي على النحو التالي:

- (1 - 1.95) يدل على حرية اقتصادية كاملة؛
- (2 - 2.95) يدل على حرية اقتصادية شبه كاملة؛
- (3 - 3.95) يدل على حرية اقتصادية ضعيفة؛
- (4 - 5.00) يدل على حرية اقتصادية ضعيفة جدا.

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مؤشرات الحرية الاقتصادية بعد عقد من الزمن، 2004، ص 10.

3. المؤشر المركب للسياسات الاقتصادية: تم وضع هذا المؤشر من طرف المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بدءاً من سنة 1996، ويشير هذا المؤشر إلى أن البيئة الاقتصادية المستقرة والمحفزة والجاذبة للاستثمار هي تلك البيئة التي تتميز بعدم وجود عجز في الميزانية العامة بقابلية عجز مقبول في ميزان المدفوعات، ومعدلات متدنية للتضخم وسعر صرف غير مغالى فيه وبنية سياسية ومؤسسية مستقرة وشفافة، ويشمل هذا المؤشر ثلاث مجموعات هي: مجموعة السياسة المالية، مجموعة السياسات النقدية، ومجموعة المعاملات الخارجية.

ويعرف المؤشر المركب حسابياً بأنه متوسط متوسطات المؤشرات الثلاثة (متوسط السياسة المالية، متوسط مؤشر السياسة النقدية ومتوسط سياسة المعاملات الخارجية)، ويكون تقييم المؤشر كما يلي:

➤ أقل من 01 عدم تحسن مناخ الاستثمار؛

➤ من 01 إلى 02 تحسن مناخ الاستثمار؛

➤ من 02 فما فوق تحسن كبير في مناخ الاستثمار.

4. مؤشر تقويم المخاطر القطرية: يقوم المؤشر بقياس الوضع القائم للقطر من حيث حصته الفعلية من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد عالمياً منسوبة إلى حصة القطر من الناتج المحلي الإجمالي للعالم، وبحسب متوسط ثلاث سنوات للحد من تأثير العوامل الموسمية.

يتكون مؤشر تقويم المخاطر القطرية من المؤشرات التالية:¹

أ. **المؤشر المركب للمخاطر القطرية منذ سنة 1980:** يصدر شهرياً هذا المؤشر عن مجموعة PRS من خلال الدليل الدولي للمخاطر القطرية (international country risk group) وذلك لغرض قياس المخاطر المتعلقة بالاستثمار، ويغطي المؤشر 140 دولة

¹ شريط عابد، أسماء بن طراد، آليات بيئة مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 73/72، 2016، ص ص 190 - 197.

منها 18 دولة عربية، ويتكون من 3 مؤشرات فرعية هي: مؤشر تقييم المخاطر السياسية (يشكل 50%) من المؤشر المركب ومؤشر تقييم المخاطر الاقتصادية (يشكل 25%) ومؤشر تقييم المخاطر المالية (يشكل 25%)

يقسم المؤشر الدول حسب درجة المخاطرة إلى المجموعات التالية:

- من 0 إلى 49.4 نقطة : درجة المخاطرة مرتفعة جدا؛
- من 50 إلى 59.5 نقطة : درجة مخاطرة مرتفعة؛
- من 60 إلى 69.5 نقطة : درجة مخاطرة معتدلة؛
- من 70 إلى 79.5 نقطة : درجة مخاطرة منخفضة؛
- من 80 إلى 100 نقطة : درجة مخاطرة منخفضة جدا.

وهذا يعني انه كلما ارتفع رصيد المؤشر المركب قلت درجة المخاطرة.

ب. مؤشر اليورومني للمخاطر القطرية: يصدر هذا المؤشر عن مجلة اليوروميني في السنة (في مارس وسبتمبر)، وذلك لغرض قياس المخاطر القطرية لجهة قدرة البلد على الوفاء بالتزاماته المالية، ويغطي 185 دولة منها 20 دولة عربية ويتكون من 9 عناصر هي: المخاطر السياسية، الأداء الاقتصادي، مؤشر مديونية وضع الديون المتعثرة، التقويم الائتماني للقطر، توافر التمويل المصرفي طويل المدى، توافر التمويل قصير المد، توفير الأسواق الرأسمالية، معدل الخصم عند التنازل ويشير دليل المؤشر إلى انه كلما ارتفع رصيد دولة من النقاط كانت مخاطرها القطرية اقل.

ج. مؤشر الاستتيوشنال انفوستر للتقويم القطري: يصدر هذا المؤشر منذ عام 1998 عن مجلة " الانستتيوشنال انفوستر " مرتين في السنة (مارس وسبتمبر)، ويغطي 151 دولة منها 16 دولة عربية يحتسب المؤشر استنادا مسوح اقتصادية يتم الحصول عليها من قبل كبار رجال الاقتصاد والمحليين في بنوك عالمية وشركات مالية كبرى حيث تصنف الدول

وفق تدرج من 0 إلى 100، وكلما ارتفع رصيد الدولة، دل ذلك على انخفاض درجة المخاطرة.

ح. مؤشر الكوفاس للمخاطر القطرية: يصدر عن المؤسسة الفرنسية لضمان التجارة الخارجية (COFACE)، حيث يقيس مخاطرة قدرة الدولة على السداد ويغطي المؤشر 141 دولة منها 20 دولة عربية، ويستند إلى مؤشرات فرعية تستخدم في تقييم العوامل السياسية، مخاطر نقص العملة الصعبة، قدرة الدولة على الإيفاء بالتزاماتها الخارجية، مخاطر انخفاض قيمة العملة المفاجئة الذي يعقب سحبات رأسمالية ضخمة مخاطر الأزمات النمطية في القطاع المصرفي، المخاطر الدورية وسلوك السداد في العمليات قصيرة المدى.

وقد صنف دليل المؤشر إلى: درجة المضاربة وتقسم إلى ثلاثة مستويات هي:

B: يرجح أن يكون للبيئة السياسية والاقتصادية غير المستقرة تأثير أكبر على سجل السداد السيئ أصلاً؛

C: قد تؤدي البيئة السياسية والاقتصادية شديدة التقلب إلى تدهور أكبر في سجل السداد السيئ أصلاً؛

D: ستؤدي درجة المخاطرة العالية للبيئة السياسية والاقتصادية في دولة ما إلى جعل سجل السداد السيئ جداً أكثر سوء.

5. مؤشرات التنافسية العالمية: بعد تقرير التنافسية العالمي والذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "World Economic Forum" في جنيف، أحد المؤشرات الفعالة لقياس وتقييم القدرة التنافسية لمناخ الاستثمار في مختلف البلدان، وتحديد نقاط قوة وضعف بيئة الأعمال، إضافة إلى كونه أداة لتوجيه السياسات الاقتصادية لهذه البلدان بشقيها الكمي والجزئي، قصد تحسين وتهيئة مناخ الاستثمار ومكوناته وبالتالي تعزيز قدرته التنافسية

خصوصا مع الظرف الحالي والمنتسم بالتنافس الحاد على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين مختلف الأقاليم.

حيث ترتبط جاذبية الدول للاستثمار الأجنبي بثلاث مجموعات رئيسية من المحددات، تتألف كل مجموعة من عدد من المؤشرات الفرعية التي تساهم في حصر العوامل الكلية والمؤسسية والمعايير المعتمدة من طرف المحرك والفاعل الرئيسي في مجال الاستثمار الأجنبي، أي الشركات متعددة الجنسيات عند تقييمها لوضع الدولة المضيفة للاستثمار. وعليه يتكون مؤشر التنافسية من ثلاث مجموعات رئيسية يندرج تحتها 11 مؤشرا فرعيا تنفرع بدورها إلى 56 متغيرا كميا، وهي موضحة في الجدول الموالي:

ثانيا: المؤشرات الاقتصادية الكمية لمناخ الاستثمار في الجزائر: يعد دراسة وتحليل المؤشرات الاقتصادية الكمية للاقتصاد الجزائري أمرا بالغ الأهمية، وذلك قصد معرفة تطور الأداء الاقتصادي الكمي وبالتالي محاولة تحديد نقاط ضعف وقوة مناخ الاستثمار في الجزائر، على اعتبار أن المتغيرات الاقتصادية الكمية تعد من أهم مكونات هذا المناخ ومن محددات تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 15: المؤشرات الاقتصادية في الجزائر لسنة 2019

سنة 2019	المؤشر الاقتصادي
183.7	الناتج المحلي الإجمالي الاسمي (مليار دولار)
2.3	معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي (%)
4229.8	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الاسمي (دولار)
5.6	التضخم (متوسط أسعار المستهلك)
36.4	إجمالي الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي (%)
-23.0	ميزان الحساب الجاري (مليار دولار)
-12.5	ميزان الحساب الجاري من الناتج المحلي (%)
40.5	إجمالي الصادرات من السلع والخدمات (مليار دولار)
63.1	إجمالي الواردات من السلع والخدمات (مليار دولار)
55.6	إجمالي الاحتياطات الرسمية (مليار دولار)
11.5	عدد شهور الواردات التي تغطيها الاحتياطات
2.1	الدين الخارجي الإجمالي من الناتج المحلي (%)
12.6	معد البطالة من إجمالي القوة العاملة (%)

المصدر: صندوق النقد الدولي (IMF- April 2019)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن:

أهمية الدور الذي تلعبه المؤشرات الاقتصادية الكلية في جلب اهتمام المستثمرين الأجانب، والتي تتمثل في:

➤ **معدل النمو الاقتصادي الحقيقي:** يعتبر معدل النمو الاقتصادي من بين المؤشرات الأساسية التي تدل على الاستقرار الاقتصادي، ولقياس معدل النمو الاقتصادي نعتد على الناتج المحلي الإجمالي باعتباره يمثل النشاط الاقتصادي، وباعتبار طبيعة الاقتصاد الجزائري كاققتصاد أحادي التصدير جعلت من معدلات نموه الحقيقي عرضة للعديد من التذبذبات، وذلك على انخفاض معدلاته، كما أن سياسة النمو المعتمدة في الجزائر تظل مبنية على عامل الإنفاق الحكومي كأحد أهم وسائل السياسة المالية لإحداث النمو، كما يتوقف هذا الإنفاق بدوره على مدى استقرار أسعار النفط في الأسواق الدولية وتوفير احتياجات وقدرات مالية كافية لتمويل مختلف البرامج التنموية؛

➤ **مستوى الناتج المحلي الإجمالي:** بسبب الأزمات الاقتصادية العديدة التي عصفت باقتصاد العالم، أدت على إثر ذلك إلى تدهور أسعار الطاقة حيث وصلت إلى أدناها سنة 2014، وبالتالي تأثرت مداخيل الجزائر وتدهورت توازنها المالية والاقتصادية الكبرى، مما أدى إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي خصوصا في ظل سيطرة القطاع العمومي على جل النشاطات الاقتصادية، وضعف مساهمة القطاع الخاص في خلق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني، وعليه وبسبب ارتباط مستوى الناتج المحلي الإجمالي بالعائدات النفطية سرعان ما ينهار بانتهاء أسعار النفط؛

➤ **التضخم:** نتيجة الانخفاض المتواصل لمؤشرات التوازن الاقتصادي والمالي للجزائر خاصة مع نهاية سنة 2014، ارتفعت معدلات التضخم إلى مستويات سيئة جدا، كنتيجة لعدم تفعيل دور السياسة النقدية في الاقتصاد، والتي أدت إلى زيادة المعروض النقدي إلى

الحدود القصوى نتيجة زيادة تمويل عجز الموازنة عن طريق الإصدار النقدي) التمويل غير التقليدي)؛

➤ **البطالة:** نتيجة لانخفاض الإيرادات العامة بفعل انخفاض أسعار النفط، فقد استمرت الموازنة العامة في تسجيل العجز، مما أدى إلى تسجيل معدل نمو سلبي في القطاعات الأخرى خارج قطاع المحروقات خاصة قطاع التوظيف العمومي، وعليه أصبحت معدلات البطالة جد مرتفعة في هذه السنوات الأخيرة؛

➤ **معدل التجارة الخارجية والانفتاح التجاري:** بعد ما حققت الجزائر خلال سنة 2014 فائضا تجاريا قدره **4.63** مليار دولار، حيث بلغت قيمة الصادرات 62.95 مليار دولار، أما الواردات فقد بلغت قيمتها 58.33 مليار دولار، إلا أنها في السنوات الأخيرة تعاني من عجز مزدوج ضخم، زيادة العجز في المعاملات الجارية إلى 7.6% من إجمالي الناتج المحلي، مع العجزات ومحدودية تدفقات رأس المال، مع زيادة في حجم الواردات بنسبة 2.9% رغم التدابير التي تم اعتمادها لكبح حجم الواردات، في حين انخفضت حجم الصادرات التي تشكل فيها المحروقات حوالي 95 %، كل هذا أدى إلى انخفاض في المعاملات التجارية بصفة عامة، ونتيجة لما سبق أدى إلى تفاقم التراجع الرهيب في حجم الاحتياطات الرسمية؛

➤ **الدين الخارجي:** عرفت المديونية الخارجية للجزائر تناقصا مستمرا منذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2014، حيث تمكنت الجزائر من تسديد جزء كبير من ديونها، يرجع هذا التناقص الكبير والواضح للمديونية الخارجية الجزائرية لارتفاع أسعار البترول، وقدرة الاقتصاد الجزائري للتمويل من موارده المحلية والتقليل من الموارد الخارجية، وبالتالي عد وجود ضغوط وتدخلات أجنبية في البرامج التنموية، وهي النقطة الايجابية الوحيدة.

اعتمادا على ما سبق، يمكننا استنتاج أن الجزائر لم تتجح في تحقيق التوازنات الكمية للاقتصاد، لان جل المؤشرات الاقتصادية الكلية مرتبطة بالدرجة الأولى بأسعار النفط في الأسواق الدولية، مما يدل على أنها توازنات كمية هشة وتتلاشى بمجرد تراجع سعر النفط.

ثالثا: مكانة الجزائر ضمن المؤشرات العالمية المتعمقة بمناخ الاستثمار: من اجل تقييم المناخ الاستثماري في الجزائر ندرج أهم المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسات الدولية المهمة بالاستثمار الأجنبي وترتيب الجزائر فيها، ندرجها في الجداول الموالية:

1. مؤشر سهولة أداء الأعمال: يمكن تلخيص ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات الفرعية لسهولة أداء الأعمال لسنتي 2015 و2016 في الجدول الموالي:

الجدول 16: تحليل المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال ومؤشراته الفرعية لسنتي

2017 و2018

	2018	2017	المكونات	
150	12	12	الإجراءات (العدد)	بدء النشاط التجاري
	17.5	20	الزمن (الأيام)	
129	19	17	الإجراءات (العدد)	استخراج تراخيص البناء
	136	130	الزمن (الأيام)	
	12	10	مؤشر رقابة جودة البناء (0 - 15)	
106	5	5	الإجراءات (العدد)	الحصول على الكهرباء
	93	180	الزمن (الأيام)	
165	10	10	الإجراءات (العدد)	تسجيل الممتلكات
	55	55	الزمن (الأيام)	
	7.5	7	مؤشر نوعية نظام الإدارة (0 - 30)	
168	3	3.3	مؤشر نظام حقوق المساهمين (0 - 10)	حماية المستثمر
	4	—	مؤشر نطاق الإفصاح	
	1	—	مؤشر نطاق مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة	
	2	2	مؤشر قوة الحقوق القانونية (0 - 12)	

178	0	0	مؤشر عمل المعلومات الائتمانية (0 - 8)	الحصول على الائتمان
	3.2	3	تغطية السجلات العامة للمعلومات الائتمانية (%) (عدد السكان الراشدين)	
	—	3.3	مؤشر نطاق تضارب المصالح (0 - 10)	
	3	3.3	مؤشر نطاق حقوق المساهمين (1 - 10)	
	—	3.3	مؤشر نطاق قوة حماية المستثمر (0 - 10)	
156	27	27	المدفوعات (عدد)	دفع الضرائب
	265	265	الوقت (عدد الساعات في السنة)	
	66	65.6	إجمالي الضرائب (% الأرباح)	
	80	118	الوقت اللازم للتصدير: التقيد بإجراءات الحدود (ساعات/ أيام)	التجارة عبر الحدود
	593	593	تكلفة التصدير: التقيد بإجراءات الحدود (\$)	
173	149	149	الوقت اللازم للتصدير: التقيد بإجراءات الوثائق (ساعات/ أيام)	التجارة عبر الحدود
	374	374	تكلفة التصدير: التقيد بإجراءات الوثائق (\$)	
	210	327	الوقت اللازم للاستيراد: التقيد بإجراءات الحدود (ساعات/ أيام)	
	409	466	تكلفة الاستيراد: التقيد بإجراءات الحدود (\$ لكل حاوية)	
	96	249	الوقت اللازم للاستيراد: التقيد بإجراءات الوثائق (ساعات/ أيام)	
	400	400	تكلفة التصدير: التقيد بإجراءات الوثائق (\$)	
112	—	—	الإجراءات (العدد)	إنقاذ العقود
	630	630	الزمن (الأيام)	
	21.8	19.9	التكلفة (% من قيمة المطالبة)	
	5.5	5.5	مؤشر الإجراءات القضائية (0 - 18)	
	7	7	التكلفة (% من الممتلكات)	

Source: World Bank Group, Doing Business 2017/2018, link:

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/algeria>

يظهر من الجدول أعلاه أن:

المؤشرات الفرعية لمؤشر سهولة أداء الأعمال في الجزائر لا تزال ضعيفة ولا تحفز علي الاستثمار، حيث يضم مؤشر بدء النشاط التجاري عدة مؤشرات فرعية أخرى منها عدد الإجراءات الذي يقدر 12 إجراء بتكلفة تقدر 17.5 يوم وهو ما يفسر صعوبة إنشاء مؤسسة استثمارية، أما بالنسبة لاستخراج تراخيص البناء تتسم بالبطء من حيث الإجراءات إذ تقدر ب 19 إجراء في سنة 2018 ، وتستغرق مدة قدرها 136 يوم، كل هذه العوامل تعتبر غير محفزة للمستثمر المحلي أو الأجنبي، في حين الحصول على الكهرباء يستغرق 3 أشهر، ونفس الشيء بالنسبة لتسجيل الممتلكات فنجدها كثيرة من حيث العدد تقدر ب 10 إجراءات وتأخذ وقتا طويلا ليصل إلى 55 يوم، أما حماية المستثمرين نلاحظ من خلال هذا المؤشر أن كافة العناصر المكونة لهذا المؤشر ضعيفة وغير مقبولة في الجزائر وذلك من ناحية الاشتراطات غير المبررة فيما يخص حصة الطرف الأجنبي في إجمالي الاستثمار وغيرها، أما بالنسبة لدفع الضرائب نلاحظ ارتفاع إجمالي سعر الضريبة البالغ 66 % من إجمالي الضريبة مع ارتفاع عدد مرات دفع الضريبة سنويا 65 ، وهذا يدل على ثقل وتعقد نظام الضريبة الذي مازال يشجع على التهرب الضريبي وتهريب العملة وغموض نظام التحفيزات الجبائية الذي لم يستطع مواكبة أهداف التنمية، ونفس النتائج سجلت على مستوى مؤشر الحصول على الإئتمان.

2. مؤشر الحرية الاقتصادية: يمكن تحليل المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر وفق الجدول

التالي:

جدول 17: المؤشرات الفرعية للحرية الاقتصادية للفترة (2014 - 2018)

الوزن	حقوق الملكية	التحرر من الفساد	الحرية الجبائية	الإنفاق الحكومي	حرية الأعمال	حرية العمل	حرية نقدية	حرية تجارية	حرية الاستثمار	حرية مالية	المجموع النهائي
2014	30	28.7	80.5	51	66.3	48.3	67.8	60.8	45	30	50.8
2015	30	36	80	38.7	66.6	50.5	71.2	60.8	25	30	48.9
2016	25	25	81	59.4	62.1	48.2	68.1	60.8	30	30	50.1
2017	38.2	31.7	81.1	51	62.1	49.5	67	63.3	35	30	46.5
2018	27.8	29	74	45.9	68.1	48.7	69.9	63.5	25	30	44.7

Source: the Heritage Foundation & Wall Street Journal. Index of Economic Freedom:

<http://www.heritage.org/index>

يتبين لنا من الجدول أعلاه:

الترتيب المتأخر للجزائر ضمن مؤشر الحرية الاقتصادية وأيضا تدهور مراتب الجزائر أيضا ضمن المؤشرات الفرعية المكونة لهذا المؤشر، على غرار المؤشر الفرعي لحرية الأعمال والذي حازت فيه الجزائر ما بين (62.1 - 68 نقطة)، ومؤشر مكافحة الفساد ما بين (28.7 - 36 نقطة)، كما حصلت على (60.8 - 63.5 نقطة) فيما يخص حرية التجارة وما بين (38.7 - 59.4 نقطة) فيما يتعلق بالإنفاق الحكومي، إضافة إلى نسبة (67 - 71.2 نقطة) فيما يخص الحرية النقدية، و(48.3 - 50.5 نقطة) في حرية العمل، و(30 نقطة) كنسبة للقطاع المالي كما تحصلت على (38.225 - 30 نقطة) في مؤشر الملكية الفكرية، فيما سجلت الجزائر ارتفاعا في مؤشر تحصيل الضرائب إلى (81 نقطة)، وأخيرا ما بين (25 - 45 نقطة) في حرية الاستثمار.

وعليه، فإن الجزائر تسجل تراجعا مستمرا في مؤشر الحرية الاقتصادية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 18: ترتيب الجزائر في مؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة (2014 - 2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	
(186 دولة)	(178 دولة)	(185 دولة)	(178 دولة)	(178 دولة)	(186 دولة)	
171	157	111	154	157	146	الترتيب العالمي
17	15	14	12	/	14	الترتيب العربي
60.8	44.7	46.5	50.1	48.9	50.8	التنقيط

Source: the Heritage Foundation & Wall Street Journal. Index of Economic Freedom:

<http://www.heritage.org/index>

من خلال الجدول أعلاه يتبين انه:

لازالت الجزائر تقبع في مراتب متأخرة في مؤشر الحرية الاقتصادية، حيث حلت الجزائر في المرتبة 111 في تصنيف مؤشر الحريات الاقتصادية لسنة 2017 من أصل 185 دولة شملها التقرير، مسجلة تأخرا ما بين (35 - 46) مراتب عن السنوات الفارطة، في حين صنفت في المرتبة 171 عالميا من أصل 186 دولة في العالم خلال سنة 2019، وعلى هذا تم تصنيف الجزائر ضمن أسوء 10 دول في العالم في الحريات الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس، فإن هذه الإحصائيات التي تسجلها الجزائر في مؤشر الحرية الاقتصادية من شأنها التأثير على قرارات المستثمرين الأجانب، وبالتالي لا بد من تحسين المناخ الاستثماري في الجزائر كمحاربة البيروقراطية، تحسين القوانين الاستثمارية ومحاربة الفساد إلى غيرها من الإجراءات من اجل تصنيف الجزائر ضمن الأقاليم الجاذبة للاستثمارات الأجنبية.

3. المؤشر المركب للسياسات الاقتصادية لمناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

نوضحه في الجدول المالي:

الجدول 19: يوضح المؤشر المركب لمكونات السياسات الاقتصادية لمناخ الاستثمار

في الجزائر لسنة 2017

البلد	درجة مؤشر سياسة التوازن الداخلي	درجة مؤشر سياسة التوازن	درجة السياسة النقدية	قيمة المؤشر المركب للمناخ	نتائج حساب المؤشر المركب للمناخ الاستثمار
الجزائر	3	0	0	0	تحسن في مناخ الاستثمار

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مناخ الاستثمار في الدول العربية،

الكويت، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه:

يمكننا حساب المؤشر المركب لمكونات السياسات الاقتصادية للجزائر، وذلك بالاعتماد

علي:

دليل المؤشر:

✓ أقل من 1: عدم تحسن في الاستثمار؛

✓ من 1 إلى 2: تحسن في مناخ الاستثمار؛

✓ من 2 إلى 3: تحسن كبير في مناخ الاستثمار.

حساب متوسط المؤشرات الثلاث السابقة أي: $1 = 3 / (0 + 0 + 3)$

ويلاحظ من خلال دليل المؤشر مقبول إلى حد ما في مناخ الاستثمار فيما يخص

التوازنات الاقتصادية الكلية، ويرجع في ذلك إلى برامج الإصلاحات الاقتصادية، إضافة إلى

اثر بداية ارتفاع أسعار النفط خلال السنوات الأخيرة وأثره في تخفيض عجز الموازنة وزيادة معدلات النمو الحقيقية، ورغم بداية التحسن، إلا أن الجزائر لا تعتبر من بين الدول الأكثر جذبا للاستثمار الأجنبي بل تصنف ضمن مجموعة المتأخرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بالإمكانيات والمؤهلات التي تتوفر عليها، ومن اجل تحليل أكثر عمقا لمناخ الاستثمار في الجزائر يمكن أن ندرج بعض المؤشرات النوعية الأخرى التي تأخذ الكثير من المؤسسات الدولية.

4. مؤشر تقويم مخاطر القطرية في الجزائر: نوضحه في الجدول المالي:

جدول 20: يوضح مؤشر تقويم المخاطر القطرية في الجزائر لسنة 2015

مؤشر الكوفاس	مؤشر انستيسيونال انفوستر للتقويم القطري		المؤشر اليوروميني للمخاطر القطرية		المؤشر المركب للمخاطر القطرية		المؤشر البلد
	ر	ت	ر	ت	ر	ت	
الترتيب	ر	ت	ر	ت	ر	ت	
A4	33.4	81	41.21	88	65.8	85	الجزائر

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مناخ الاستثمار في الدول العربية،

الكويت، 2015

يتبين من الجدول أعلاه أن:

- مؤشر المركب للمخاطر القطرية: بحسب هذا المؤشر تميز مناخ الاستثمار في الجزائر بدرجة مخاطرة معتدلة لسنة 2015 برصيد 65.8 نقطة، وهو ما يعني نقص المخاطر بانواعها خاصة السياسية؛

- المؤشر اليوروميني للمخاطر القطرية: وفق لهذا المؤشر نجد أن الجزائر تحصلت على 41.21 نقطة لسنة 2015، مما يعني أن درجة المخاطرة في الجزائر في تناقص

بسبب عملها الدائم على تقليل المخاطر بمختلف أنواعها، مما يدل على أن الجزائر تتمتع بقدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية؛

- مؤشر انستيسيونال انفوستر للتقويم القطري: جاءت الجزائر وفق هذا المؤشر في المرتبة 81 عالميا سنة 2015 برصيد 33.4 نقطة، ويدل ذلك على أن الجزائر دخلت ضمن قائمة الدول ذات درجة المخاطرة المرتفعة؛

- مؤشر الكوفاس: تحصلت الجزائر لسنة 2015 على درجة التصنيف للمناخ الاستثماري A4، وبديل ذلك على تحسن الجزائر في هذا المؤشر.

5. مؤشر التنافسية: وبالنظر إلى المعايير الاثنان عشر التي يعتمد عليها التقرير في قياس تنافسية البلدان، فلقد سجلت الجزائر أداء متواضعا لا سيما في بعض المعايير والتي لها علاقة مباشرة بمناخ الاستثمار ونشاطات المستثمرين مثلما يبينه الجدول الموالي:

جدول 21: يوضح مؤشر تقويم المخاطر القطرية في الجزائر للفترة (2017 -

(2019)

فرق الأداء	الترتيب		المحاور الأساسية
	مرتبة الجزائر ضمن تقرير 2019/2018	مرتبة الجزائر ضمن تقرير 2018/2017	
-1	47	46	مجموعة المتطلبات الأساسية
-2	19	17	1- مؤشر الاستقرار الاقتصادي الكلي
-1	86	85	2- مؤشر الوساطة المالية والقدرات التنافسية
-1	96	95	3- مؤشر البيئة المؤسسية
0	100	100	4- مؤشر بيئة أداء الأعمال
+2	36	38	مجموعة العوامل الكامنة
0	101	101	5- مؤشر فرص حجم السوق وفرص النفاذ إليه

51	53	6. مؤشر الموارد البشرية والطبيعية	+2
55	55	7. مؤشر عناصر التكلفة	0
92	92	8. مؤشر الأداء اللوجستي	0
71	72	9. مؤشر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	+1
18	18	مجموعة العوامل الخارجية الايجابية	0
53	53	10- مؤشر اقتصاديات التكتل	0
96	96	11- مؤشر عوامل التميز والتقدم التكنولوجي	0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

-المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، التقرير السنوي 2018، ص60.

-المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، التقرير السنوي 2019، ص56.

يتبين من الجدول أعلاه أن:

التراجع الملحوظ مؤشر التنافسية في الجزائر هو نتيجة لتراجع أهم المحاور الأساسية المكونة لهذا المؤشر، والمتمثلة في:

1- مجموعة المتطلبات الأساسية: ويقصد بها المقومات الضرورية التي تمكن الدولة

المستقبلية المستضيفة من جذب الاستثمار وبدونها قد تكون هناك استحالة في جذب المستثمرين. وتضم المجموعة أربعة مؤشرات من المؤشرات الأحد عشر الفرعية المكونة للمؤشر العام للجاذبية وهي: مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي ومؤشر الوساطة المالية والقدرات التمويلية ومؤشر البيئة المؤسسية وأخيرا مؤشر بيئة أداء الأعمال، حيث خسرت

الجزائر مرتبة واحة عن سنة 2019/2018 منتقلة من المرتبة 46 إلي المرتبة 47، وقد مس التراجع كل العناصر المكونة لهذا المحور، وهو ما يمكن إيضاحه فيما يلي:

➤ **مؤشر الاستقرار الاقتصادي الكلي:** هو اقل المؤشرات تراجعاً بمرتبتين فقط، وهذا نتيجة لتراجع مؤشر نسبة رصيد الميزانية العامة، الادخار المحلي والدين الحكومي الي الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن اغلب مؤشرات الاقتصاد الكلي الداخلية والخارجية تبقي مستقرة وإيجابية وتشكل ضمان وحافز للمستثمر الأجنبي؛

➤ **مؤشر الوساطة المالية والقدرات التنافسية:** يقيس مؤشر الوساطة المالية والقدرات التمويلية المقومات المالية اللازمة في الاقتصاد لجذب الاستثمار من خلال رصد 3 متغيرات أساسية تم استحداثها هذا العام هي: مؤشر العمق العالي، مؤشر النفاذ المالي ومؤشر الكفاءة المالية، وذلك بدلا من مكوناته الثلاثة السابقة وهي: معدل عرض النقد بمفهومه الواسع إلى الناتج المحلي الإجمالي، الائتمان المحلي الممنوح إلى القطاع الخام كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي وحصّة الدولة من مجموع عمليات الاندماج والاستحواذ في العالم، وذلك لدواعي توافر البيانات لأكبر عدد من الدول وحدثتها وتحسين أداء قياس المؤشر للظاهرة موضع الرصد، ونظرا للعرض النقدي الناتج عن التمويل غير التقليدي وضعف المدخرات المحلية فقد رتبت الجزائر في المراتب الأخيرة، وذلك كنتيجة لتراجع المؤشرات سابقة الذكر؛

➤ **مؤشر البيئة المؤسسية:** يتأثر مناخ الاستثمار بشدة بالأوضاع المؤسسية والتنظيمية ولاسيما القوانين والتشريعات ومدى تطبيقها وضمان استمراريتها وثباتها واتساقها مع القوانين الدولية ومجمل السياسات النقدية والمالية، كما يعطي الإصلاح الهيكلي المؤسسي والقانوني الثقة للمستثمر الأجنبي في مرحلة تقييم خيارات المنطقة الجغرافية المستهدفة بالاستثمار، حيث ينخفض حجم المخاطرة والتكاليف المحتملة نتيجة لوضوح قوانين وأساليب عمل البيئة الاستثمارية المستهدفة بجانب التقليل من حالة عدم التأكد عند

مواجهة المستثمر الأجنبي مستقبلا لعوائق تنظيمية أو قانونية تؤثر في سير واستمرارية العملية الاستثمارية، وفي هذا السياق تعتبر البيئة المؤسسية في الجزائر مرتبة جد ضعيفة بسبب تراجع اغلب المؤشرات المكونة لها من 95 إلى 96.

2- مجموعة العوامل الكامنة: مجموعة العوامل الكامنة: تتركز هذه المجموعة على

العوامل التي يستند لها كبار المستثمرين في اتخاذ قراراتهم وخصوصا الشركات متعددة الجنسية تجاه الاستثمار في بلد معين من عدمه وتضم المجموعة 5 مؤشرات وهي: مؤشر حجم السوق وفرص النفاذ إليه، ومؤشر الموارد البشرية والطبيعية، ومؤشر عناصر التكلفة ومؤشر الأداء اللوجستي و أخيرا مؤشر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث عرفت الجزائر تراجع عن المراتب الأخيرة بنقطتين خلال سنة 2019/2018، وذلك يدل على بذل المزيد من الجهود من اجل الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة، وهو ما نوضحه في المؤشرات الفرعية الموالية:

➤ **مؤشر بيئة الأعمال:** تمثل بيئة أداء الأعمال أحد العوامل الحاكمة لجاذبية الدول للاستثمار الأجنبي ويتم قياسها ضمن المؤشر الفرعي انطلاقا من 7 متغيرات أساسية منتقاة هي: بدء الأعمال، والتعامل مع تراخيص البناء، وتسجيل الملكية، والحصول على الكهرباء، والحصول على الائتمان، حماية المستثمرين وتنفيذ العقود، وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر بيئة أداء الأعمال في الجزائر وصلت المرتبة 100، وهذا ما يتطلب بذل المزيد من الجهد لتدارك النقص المسجل في عناصر البيئة الأعمال لتكون عاملا مسهلا للاستثمار لا عائقا له؛

➤ **مؤشر حجم السوق وفرص وسهولة النفاذ إليه:** يعد حجم السوق وفرص وسهولة تصريف المنتجات أو الخدمات فيه من المقومات الرئيسية الجاذبة للاستثمار الأجنبي، وقد تم تصميم هذا المؤشر ليرصد تلك المقومات من خلال قياس 6 متغيرات حاكمة هي: الطلب المحلي الحقيقي للفرد، وتقلبات الطلب المحلي، ومؤشر الأداء التجاري، ونسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي، وتطبيق التعريف الجمركية، وأخيرا الانفتاح على العالم

الخارجي، حيث يكشف المؤشر تراجع الأداء، مما يحتم عن ضرورة إجراء إصلاحات من قبل الجزائر في جميع المؤشرات وخصوصا مؤشري الأداء التجاري والانفتاح علي العالم الخارجي؛

➤ **مؤشر الموارد البشرية والطبيعية:** تستهدف أنماط معينة من الاستثمار أنشطة متنوعة منها الموارد الطبيعية أو تعطي أولوية لتواجد العنصر البشري الكفاء والمدرّب في البلد المستهدف بالاستثمار، وفي هذا السياق تم إدراج مؤشر خاص بالموارد البشرية والطبيعية يقيس تلك المقومات وفق 5 متغيرات نوعية وكمية هي : نصيب عوائد الموارد الطبيعية من إجمالي الناتج المحلي، متوسط نمو إنتاجية العمل، متوسط سنوات الدراسة للبالغين، سنوات التعليم المتوقعة للأطفال وأخيرا مؤشر التنمية البشرية، وهذا السياق نلاحظ الأداء المنخفض في مؤشر نمو إنتاجية العمل بالجزائر، مما يحتم القيام بإصلاحات في جميع المؤشرات الفرعية الأخرى، فيما عدا نصيب عوائد الموارد الطبيعية من إجمالي الناتج المحلي؛

➤ **مؤشر عناصر التكلفة:** تأتي تكلفة عناصر الإنتاج للمشروعات واختلافها من بلد لآخر مؤشرا حاكما ورئيسيا لجذب الاستثمار الأجنبي لاسيما مع وجود تباين كبير بين دول العالم في هذا المجال، ويقاس مؤشر عناصر التكلفة 4 أنواع رئيسية من المتغيرات هي: ضريبة العمل والمساهمات كنسبة من الأرباح التجارية، وإجمالي معدل الضريبة كنسبة من الأرباح التجارية، والوقت اللازم لدفع الضرائب بالساعات سنويا، ومؤشر أداء التجارة عبر الحدود(مقياس الاقتراب من الحد الأعلى للأداء) وذلك كمكون جديد بدلا من تكلفة الاستيراد والتصدير، وتكشف الوضعية النسبية لهذا المؤشر تراجع أداء الجزائر لتبلغ المرتبة 55، ويرجع دائما الي تراجع المؤشرات الفرعية المركبة لهذا المؤشر؛

➤ **مؤشر الأداء اللوجستي:** توافر البنية التحتية ومرافق النقل والخدمات اللوجستية، يعد عنصرا حاكما في تأسيس المشاريع الاستثمارية على مختلف أنواعها وتعزيز القدرة

التنافسية لتلك المشاريع داخليا وخارجيا، ومن هذا المنطلق تعم إدراج مؤشر الأداء اللوجستي الذي يتكون من 6 متغيرات هي: كفاءة إجراءات التخليص الجمركي، كفاءة أداء البنية التحتية للتجارة والنقل، أداء الشحن الجوي، جودة الخدمات اللوجستية، تتبع وتعقب الأداء، زمن إنجاز الإجراءات، وذلك بعد إلغاء أحد المكونات السبعة للمؤشر وهو جودة البنية التحتية وذلك لوجود ارتباط عالٍ بين هذا المتغير وباقية المؤشرات الستة ضمن المؤشر، ومن واقع قراءة لوضعية الجزائر في هذا المؤشر، فقد سجلت أداء متباينا في غالبية المتغيرات؛

➤ **مؤشر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:** مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم زادت أهمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دعم نمو وتطور جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية في أي اقتصاد ولهذا فقد أصبح من العناصر الهامة والمؤثرة على جاذبية الدول للاستثمارات الأجنبية، والذي يمكن قياس تطوره من خلال رصد 4 متغيرات رئيسية هي: اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 نسمة، ونسبة مستخدمي الإنترنت من السكان، واشتراكات الهاتف النقال لكل 100 من السكان، سجلت الجزائر تراجع بعض مؤشرات، كمؤشر توفر أحدث التقنيات التكنولوجية ومستوى استيعاب المؤسسات للتكنولوجيا، وهو ما يعني ان قدرة الجزائر محدودة في إنتاج التكنولوجيا، استيعابها واستخدامها.

3- مجموعة العوامل الخارجية الإيجابية: يقصد بها العناصر المختلفة التي تعزز مقومات الدولة على صعيد اندماجها في الاقتصاد العالمي وكذلك امتلاكها لمقومات التميز والتقدم التكنولوجي وتضم المجموعة مؤشرين وهما؛ مؤشر اقتصاديات التكتل ومؤشر عوامل التميز والتقدم التكنولوجي، غير أن هذان المؤشرين لم يسمحا بتحسين الاقتصاد الجزائر وتحقيق مراتب متقدمة ضمن المؤشرات السابقة، وبالتالي عدم جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، وهي كالتالي:

➤ **مؤشر اقتصاديات التكتل:** تقوم الشركات متعددة الجنسية بالغالبية العظمى للاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم، كما أن ارتباط الدول معها يعد عنصراً مهماً في قدرتها على جذب الاستثمارات، وفي هذا السياق تم إدراج مؤشر اقتصاديات التكتل الذي يركز على 3 متغيرات رئيسية هي: عدد مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة من دول منظمة التعاون الاقتصادي وذلك بدلاً من عدد الشركات متعددة الجنسيات العاملة داخل الدولة، ثم رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد كنسبة من الإجمالي العالمي، وأخيراً الرصيد التراكمي لعدد اتفاقيات تشجيع الاستثمار التي أبرمتها الدولة، ووفق ما جاء رصده من أداء الجزائر في المؤشر ومتغيراته الثلاثة الرئيسية، هو تحرك الدولة الجزائرية لتحسين جاذبيتها لمشاريع الاستثمار الأجنبي الجديدة، وكذا للرصيد التراكمي لعدد اتفاقيات تشجيع الاستثمار التي أبرمتها الدولة مع معظم الدول؛

➤ **مؤشر عوامل التميز والتقدم التكنولوجي:** تعد عوامل التميز والتقدم التكنولوجي عنصراً حاسماً في جذب الاستثمارات التي تبحث عن ميزة تنافسية لتتويع وتمييز المنتج كوسيلة لتعزيز الربحية، ونتيجة لذلك تم تصميم المؤشر الذي يتضمن خمسة أنواع رئيسية من المتغيرات هي: مؤشر تطور السوق، مؤشر تطور بيئة الأعمال، مؤشر المعرفة والمشاركة في إجمالي طلبات التصميم المباشرة وعبر نظام لاهاي ومؤشر الحكومة الإلكترونية، لا زالت الجزائر تعاني بشكل عام من غياب الظروف والعوامل المساعدة على تطور بيئة الأعمال، تطور السوق والحكومة الإلكترونية، وهو ما يفسر المراتب الأخيرة في هذا المؤشر.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل العديد من النقاط الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر من حيث المفهوم، الأشكال، المحددات وجدواه في الدول المضيفة وخاصة الجزائر وغيرها من العناصر، وقد خلص الفصل إلى ما يلي:

➤ يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة اقتصادية مهمة تسمح بنقل رؤوس الأموال من دولة إلى أخرى على المدى الطويل، وتعطي صاحبها حق التملك والإدارة للمشروع الاستثماري، مما يجعله مقصدا للعديد من الدول، فبالرغم من اختلاف أشكاله وتنوع جذبه، إلا أنه يعد عامل أساسي في تحريك عجلة النمو الاقتصادي والبديل عن المديونية الخارجية التي تثقل كاهل الدول النامية أي الدول المضيفة، أما بالنسبة للدول المصدرة للاستثمارات فهي تدرك أنه عامل ديناميكي لانتشارها وتوسعها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

➤ يتأثر تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بمجمل الأوضاع الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تسود الدولة المضيفة للاستثمار، حيث تشتمل بيئة الاستثمار النموذجية على حزمة مكتملة من العناصر الضرورية التي لا بد من توافرها مجتمعة منها: استقرار السياسات الاقتصادية، وجود منظومة قوانين وأنظمة اقتصادية فعالة وكفوءة تتلاءم مع المستجدات المحلية والدولية، تبسيط الإجراءات الإدارية في جميع المؤسسات المرتبطة بالنشاط الاستثماري، تقنين وترشيد الحوافز المالية والإعفاءات الممنوحة بحيث تكون أداة لتوجيه وتحفيز الاستثمار في المشاريع التي تضيف للاقتصاد الوطني بما يتطلب وجود خريطة استثمارية واضحة ومتكاملة مع الخطة الوطنية؛

➤ لقد ارتبط تطور ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر منذ الاستقلال إلى حد الآن بعاملين أساسيين هما: العامل الأول يتمثل في التطورات والظروف التي شهدتها نظام العلاقات الدولية، والتي كان لها الانعكاس البارز على تطور الاستثمار الأجنبي المباشر وزيادة وزنه في التمويل الدولي، أما العامل الثاني فقد ارتبط بالتوجيهات التي

اعتمدتها الجزائر على المستوى الاقتصادي، والتغير الذي عرفه النهج الاقتصادي والانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق والانفتاح على الأسواق العالمية، والذي نتج عنه استراتيجيات تنموية جديدة.

➤ بالرغم من تطور حجم الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر خلال الفترة الأخيرة إلا أن نصيبها منه يبقى ضعيفا مقارنة بدول المنطقة، حيث تصنف الجزائر من بين الدول الأقل نشاطا بالنظر إلى الفرق بين القدرات الموجودة كالنتائج المحققة، حيث تتركز غالبية مشاريع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر في قطاع المحروقات نظرا لارتفاع معدل الربحية فيه وقلة المخاطرة، في حين يبقى نصيب القطاعات الأخرى منها ضعيفا بالرغم من الفرص والمؤهلات التي يتمتع بها كل قطاع،

➤ لا يزال الدور الذي يلعبه الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الجزائري متوسط، حيث تبقى مساهمة هذه الاستثمارات في إجمالي التكوين الرأسمالي والنتائج المحلي الإجمالي بالرغم من تحسنها، حيث يعكس تصنيف الجزائر في مؤشرات الاستثمار الدولية ضعف مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال فيها، فيما عدا المؤشر المركب للسياسات الاقتصادية الذي يعكس أن هذه السياسات في تحسن مناخ الاستثمار.

الفصل الثاني:

الاستثمار الأجنبي المباشر كاساس لتحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، النقل وارتفاع حدة المنافسة، كما أصبح التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات ومن ثم الدول هو كيفية زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

حيث اصبحت هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات البحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية، الامر الذي استدعى ايجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا، وتكسبها السيطرة والاستدامة، مما يعزز من ورائه قيمة وتميز المؤسسات في قطاع النشاط الذي تمارسه، وعلى هذا الاساس، يشكل الاستثمار الاجنبي المباشر احد هذه الدعائم، حيث يساعد المؤسسات على بناء ميزة تنافسية من خلال صياغة استراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين وبالتالي ضمان استمراريتها، نموها وتطورها.

ولذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلي أربعة مباحث كالتالي:

1.المبحث الأول: : مفاهيم اساسية حول تنافسية المؤسسة.

2.المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

3.المبحث الثالث: الميزة التنافسية واستراتيجياتها.

4.المبحث الرابع: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول تنافسية المؤسسة

لقد أفرزت التغيرات والتحولت العالمية وضعا اقتصاديا جديدا لممارسة الأعمال، يتسم بالتنافس الشديد، والذي أصبح الرهان الذي تواجهه المؤسسات والاقتصاديات المعاصرة، هذا التحدي يتطلب من المؤسسات مراجعة دورية وشاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع بما يتلاءم والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات من أجل احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها أن تتفوق على منافسيها، من خلال اكتساب مزايا تنافسية متواصلة ومستدامة تسمح لها بالبقاء والريادة.

المطلب الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة ومستوياتها

قد باتت المنافسة أمرا طبيعيا ومبدأ أساسي في عالم الأعمال، بعدما تؤكد أن حرية التجارة والمنافسة مفهومان لا ينفصلان، وبذلك ستظل المنافسة قائمة مادام النشاط الإنساني قائما قوامها المزاومة وبذل الجهد في سبيل التفوق.

الفرع الاول: مفهوم تنافسية المؤسسة

يعتبر مفهوم التنافسية من بين المفاهيم الأكثر ارتباطا باقتصاد السوق، وأيضا من أكثر المفاهيم التي لقيت اهتماما في عالم الاقتصاد، وأثارت اختلافا بين الكتاب والمفكرين، نذكر منها:

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون".¹

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: " القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد".²

¹ R.Percerou, **entreprise : Gestion et compétitivité**, economica, Paris, 1984, P: 53.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية: اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 11.

كما يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية".¹

وتعرف تنافسية المؤسسة بأنها: " تلك الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية، الانتاجية، الابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة ورقعة اكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها".²

وبشكل عام يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على انها: قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات تحقق بها كفاءة اكبر من المؤسسات المنافسة، حيث تركز التنافسية بين المؤسسات على العناصر التالية:³

➤ تحديد اسعار مناسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين مما يساعد المؤسسة الحفاظ على

عملائها؛

➤ تقديم المنتجات بافضل مستوى من حيث الجودة؛

➤ التجديد والابتكار في النتجات بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق

فرص جديدة للاستثمار؛

➤ تطوير المنتجات وتقديم خدمات جديدة، مما يخلق تسابق المؤسسات المنافسة الي

تقليده، وهذا ما يشكل خطر على المؤسسة والمنتج.

¹ عرابية رايح وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن متطلبات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 09/08 نوفمبر 2010 ، ص 04

² علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

³ محمد الصالح الحناوي واخرون، مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص ص 28 -

تتحقق التنافسية من خلال العناصر التالية:¹

التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار والتجديد والتطوير، تطويع العلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد، الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف وخدمات ما بعد البيع.

في هذا الإطار يجدر بنا التفريق بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ تعرف التنافسية (La compétitive) بأنها: قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية، أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة الدولية بمعناها الواسع، في حين نجد أن المنافسة (concurrance) هي: الشروط التي يتم وفقا لها الإنتاج والتجارة داخل البلد المعني، وبالتالي هي الشروط التي تصمم وتحدد نطاق تلك السوق بعينها، وبالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة الدولية.²

الفرع الثاني: مستويات التنافسية

تختلف مستويات التنافسية باختلاف المؤسسات والمجالات التي تعنى بها، وكذا بين الدول والقطاعات، لذلك نميز بين ثلاث مستويات للتنافسية وهي:

1. التنافسية على مستوى الدولة:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي " OCDE " التنافسية على مستوى الدولة أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة انتاج السلع والخدمات، التي تواجه

¹ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة فرتيال بعنابة، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 63.

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 228.

أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل".¹

ويعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".²

نستنتج من التعريفين السابقين ان التنافسية الدولية تسعى الي تحقيق التوازن بين انتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية (تنافسية المؤسسات) وقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الافراد، وبالتالي تحقيق الرفاهية.

2.التنافسية على مستوى المؤسسة: إن التنافسية على مستوى المؤسسة قد عرفت

اهتماما كبيرا حيث عرفها مايكل بورتير Michael Porter بانها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق

الاستقرار المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"، وهي أيضا القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة.³

مما سبق، نستنتج أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتوقف على شقين أساسيين هما:⁴

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 92.

² بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2004 ، ص ص 146 – 147.

³ Michael porter, *l'avantage concurrentiel*, Traduit de l'américain par: Phillippe de Lavergne, Dunod, Paris, 1999, p p 41 – 42.

⁴ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 05، نوفمبر 2011 ، ص39.

✓الأول: يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية من خلال القدرة على التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، الابتكار والقدرة على التغير السريع، هذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر أو في بعضها؛

✓الثاني: يعتبر الزبون محور اهتمام التنافسية، فالقدرة على خدمة الزبون من خلال تحقيق رضاه وزيادة ولائه، ولا شك أن النجاح في التميز يساهم في خدمة أفضل للزبون.

3.التنافسية على مستوى القطاع: وهي تضم مجموعة من المؤسسات او الشركات العاملة في صناعة معينة او نشاط محدد، أما فيما يخص بالتنافسية على هذا المستوى، فهي تعرف على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".¹

وعليه فان تميز هذا القطاع قد يكون في المجالات التالية:

✓الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛

✓قدرة المنتجات على اشباع حاجات الزبائن المتنامية؛

✓مستوى التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني: محددات التنافسية ومتطلباتها

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادية في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب منها امتلاك

قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وفيما يلي يتم التعرف إلى كل من محددات ومتطلبات التنافسية وركائزها الأساسية.

¹ وعيل ميلود، بلقاسم رابح، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، مداخل مقدمة ضمن متطلبات الملتقى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010، ص 02.

الفرع الاول: محددات التنافسية

في ظل اقتصاد السوق أصبحت بيئة الأعمال تمتاز بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، هذا الوضع يحتم على المؤسسة إيجاد البدائل الضرورية للبقاء والاستمرار في السوق، وذلك من خلال توفير القدرة على المنافسة والحصول على مزايا تنافسية تجعلها أكثر تنافسية.

وهناك عدة عوامل محددة للتنافس على جميع المستويات الدولية والمحلية أي على مستوى الدولة، القطاع والمؤسسة، وهي كالتالي:¹

1-محددات التنافسية عمى المستوى المحلي: تعتمد التنافسية على المستوى الدولي

على عدة عوامل، من بين أهم هذه العوامل نذكر:

➤ **الاستخدام الأمثل للموارد:** الموارد الطبيعية وكذا البشرية هي العوامل الأساسية في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة معينة، حيث يعتبر راس المال البشري وخبرة متخذي القرار على مستوى المؤسسة إضافة إلى جودة التسيير أهم محددات نجاح أو اخفاق المؤسسة.

➤ **التكنولوجيا:** يعتبر التطور التكنولوجي وكفاءة عملية الإنتاج عوامل ذات أهمية عالية في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة أو قطاع ما، فالبحث وتطوير تقنيات جديدة يمكن أن تحقق للجهة المعنية مستوى تنافسية عالية.

➤ **مواصفات المنتج :** ممكن أن تكون مواصفات المنتج ذات أهمية عالية في تحديد الوضع التنافسي على مستوى السوق وخاصة عندما يكون المنتج مميز، ونظرا لتعدد رغبات وتفضيلات المستهلكين يمكن للمؤسسات تركيز استراتيجياتها لخدمة أجزاء محددة من السوق لتلبية جزء محدد من الطلب، وإضافة للسعر يمكن للصيانة مثلا، المصداقية، خدمات ما بعد البيع، أن تكون عوامل حاسمة في تحديد تنافسية المنتج، وبالفعل تكتسب التنافسية خارج السعر نفس أهمية تنافسية السعر في تحديد نجاح المبادلات في اقتصاد معين، وخصوصية

¹ L. Lachaal, **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**, Cahiers Options Méditerranéennes, n. 57, Espagne : Université de Zaragoza, 2001, PP 31- 33.

وجودة المنتج، تسويقه، إضافة إلى توفير الصيانة يمكن أن تكون عوامل حاسمة في دعم التنافسية إضافة إلى السعر.

➤ **اقتصاديات الحجم:** وهي العلاقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في عوامل الإنتاج، حيث تتغير عوامل الإنتاج وبالتالي التكلفة الحدية مع تغير مستوى الإنتاج، وبالتالي تعتبر اقتصاديات الحجم عامل حاسم في تحديد تنافسية المنتج.

➤ **القوانين وسياسات الصرف:** إضافة إلى العوامل السابقة الذكر لا تعتبر مؤشرات سياسة الدولة ذات أهمية اقل، فهي أيضا لها تأثيراتها الجوهرية على تنافسية القطاع أو منتج محدد، السياسات الضريبية والنقدية (الجباية، نسبة الفائدة، التحكم في نسبة التضخم)، وسياسة تدخل الدولة (الإعانات) والسياسات الخاصة بالمبادلات التجارية مع الخارج (الرسوم، النسب،...) كلها عوامل مؤثرة في التنافسية.

2- محددات التنافسية على المستوى الدولي: تعتمد التنافسية على المستوى الدولي على

عدة عوامل، من بين أهم هذه العوامل نذكر: سعر الصرف، ظروف السوق الدولية، مصاريف النقل الدولي وأيضا العلاقات والتسويات بين مختلف الدول.

ولعل أهم هذه العوامل سعر الصرف الذي يتحدد من خلال عرض وطلب العملة النقدية مقابل عملة نقدية أخرى، كما يتأثر هذا السعر غالبا بمؤشرات السياسة المتبعة من قبل مختلف الحكومات.

حيث أن انخفاض قيمة عملة نقدية مقابل قيمة عملة نقدية للبلد المنافس تترجم بتحسين تنافسية المنتجات المصدرة إليه حيث تصبح أرخص باستخدام عملة البلد المستورد، وبدورها المنتجات المستوردة تصبح أغلى باستخدام العملة المحلية مما يعزز تنافسية المنتجات المحلية.

الفرع الثاني: متطلبات تنافسية المؤسسة

لكي تحظى المؤسسة بقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة وتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، يجب عليها أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات وتهتم بها وتعمل على تمهيتها وتحسينها،

وهذه المجموعة المتكاملة من القدرات إنما هي متطلبات للقدرة التنافسية والتي تشمل ما

يلي:¹

1-ثقافة وقيم المؤسسة: ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، وبهذا تنهياً للمؤسسة ثقافة ثرية تؤثر ايجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

2-الاهتمام بالموارد البشرية: وذلك لان الموارد البشرية هي أثنى أصول المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تخصص استثمارات كافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد، فقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى راس المال، والمعرفة تكون أساسا في عقول البشر، ولذلك أصبحت الحاجة إلى المدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا على راس قائمة احتياجات المؤسسة لتعزيز القدرة التنافسية، وبذلك يتعين اعتبار العاملين كراس مال فكري أثنى موارد المؤسسة وليس مجرد أفراد، ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الاستراتيجيات والبرامج وتتخذ القرارات ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

¹ أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001، ص

3- القدرة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى: وذلك للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المؤسسة، فبيئة المؤسسة حافلة بمواقف قد تحسن إدراكها أو قد لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والسلوك الإداري عموما، والمؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها من مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة من منافسين نموذجيين، والتي يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتحديث معارفهم ومهارات الإدارية والتقنية، وهذا ما يتطلب جمع البيانات والمعلومات وتوظيفها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر.

4- القدرة على التغيير: وذلك بمواكبة وحتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالبيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغير، حتى أن بعف المنظمات ما أن تنتهي من تصميم أهدافها وإستراتيجيتها حتى تجد أن بعض العوامل البيئية قد تغيرت.

5- التوجه التسويقي: في كافة أنشطة المؤسسة من اجل تحقيق الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجا للتحسين المستمر لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة مع مستوى عال لدراسات السوق والمزيج التسويقي والخدمات المقدمة للعميل، وهذا مع الحرص الفائق على تهيئة الكفاءات في الإدارة التسويقية وكافة مجالات النشاط التسويقي الأخرى.

6- الكفاءة الفاعلة: في العمليات الرئيسية للمؤسسة، وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة.

7- القدرات التكنولوجية: وذلك بتطوير القدرات التكنولوجية المتاحة بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة وترقية القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة باستعمال نظم المعلومات المتطورة، إذ لم تعد القدرة التنافسية

مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضآلة تكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي.

كما يمكن إضافة متطلبات عامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية للمؤسسة، وأهم تلك المتطلبات:

- ✓ الالتزام بالموصفات الدولية للجودة؛
- ✓ التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة؛
- ✓ الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز؛
- ✓ الاهتمام بالبحوث والتطوير؛
- ✓ دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير؛
- ✓ التطوير الإداري والتنظيمي للمؤسسة.

نستخلص من كل ما سبق، أن تنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها على مواجهة منافسة المؤسسات التي

تنشط في نفس السوق و تنتج نفس المنتج، وتعتمد هذه القدرة على مجموعة من العوامل المتكاملة كالقدرات الإبداعية والقدرات الإنتاجية والتسويقية بالإضافة إلى الترصد واليقظة، كما يمكن القول أن المؤسسة المتحكمة في مواردها والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد أكثر والتطوير والمدركة للمصدر الأصلي لتميزها هي المؤسسة المتميزة، ولكي تبقى هكذا وجب البحث على السبل الكفيلة بتنمية وتطوير هذا التميز من خلال البحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في محيطها.

المطلب الثالث: انواع التنافسية ومؤشرات قياسها

تعد ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي لا تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة فحسب بل النامية منها أيضا، وخاصة تلك الدول التي تسعى إلى إتباع استراتيجية من شأنها التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المستدام، و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها، وبالتالي سنتطرق في هذا المطلب الي انواع الميزة التنافسية وكذا مؤشرات قياسها.

الفرع الاول: انواع التنافسية

اضافة الى مختلف المستويات للتنافسية، فان هناك أنواع من التنافسية للمؤسسة استنادا الى عدة معايير:

1- التنافسية حسب الموضوع: بالاستناد الى هذا المعيار نجد نوعين:¹

أ. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار لتقويم تنافسية منتج معين اضافة الى معايير أخرى مثل الجودة، خدمات ما بعد البيع... الخ.

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فتنافسية المؤسسة يتم تقويمها بأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...)، فاذا فاقت هذه الاخيرة (الاعباء) الهوامش ويستمر ذلك لمدة طويلة، فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولايتم ذلك الا اذا حققت قيما اضافة في كل مستوياتها.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميمتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 10 - 11.

2- تنافسية حسب الزمن: تقسم تنافسية المؤسسة حسب الزمن الى: ¹

أ. تنافسية لحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، وعن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكاريه، فالنتائج في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. القدرة التنافسية: ان القدرة التنافسية هي القدرة على الدعم الدائم والمستمر للمنافسة ومن هذا التعريف نجد صفتين أساسيتين:

✓ وجود شروط لتطوير النشاط التنافسي أي القدرة؛

✓ خاصية الوقت التي يجب أن تميز الدعم بالاستمرارية أي أن حالة التنافسية لا تكون هنا والآن فقط بل غدا وفي كل مكان.

وعليه فالقدرة التنافسية، تستند في تقييمها الى عدة معايير مرتبطة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من جوانب القدرة التنافسية، يبقى المؤسسة صامدة في محيط مضطرب، على عكس التنافسية اللحظية فان القدرة التنافسية تختص ايضا بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى وتبين مدى امكانية الانتاج بكفاءة وفعالية لمنتجات وخدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية تمكن من الاستجابة الكلية لرغبات وتطلعات الزبائن.

3- التنافسية حسب السعر: من حيث المضمون نجد: ²

أ. تنافسية سعرية: وتعني التركيز على خفض السعر، من أشكالها البيع بالخصم كما تقوم به بعض المؤسسات، وتعتبر حرب الأسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة.

¹ Roland Peres & Julienne Brabet, **management de la compétitivité et emploi**, édition L'HARMATTAN, paris, 2004, p 13.

² محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط 1، 2005، ص ص 120 - 121.

ب. **التنافسية غير السعرية:** وتعني التركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي بخلاف عنصر السعر (المنتج او الخدمة، الترويج، التوزيع) من بين استراتيجيات المنافسة غير السعرية نجد:

➤ **استراتيجية التكامل الراسي الأمامي:** تعني دخول المؤسسة في قطاع عمل زبائنها وتتحول الى منافس لهم، فمثلا مؤسسة تصنيع وتسوية الاوراق قد تضيف الى نشاطها عملية الطباعة، ومن ثم تستفيد من تميز منتجاتها ويمكنها أن تطلب أسعارا أعلى من أسعار المنافسين وتحقق أرباح مرتفعة.

➤ **استراتيجية التكامل الراسي الخلفي:** وهي عكس الاستراتيجية السابقة حيث تدخل المؤسسة هنا قطاع عمل مورديها، فمثلا مؤسسة الورق يمكن أن تقوم باستثمار الغابات بدلا من شراء الأخشاب من مورديها، وهذا التكامل يعني للمؤسسة الحصول على مستلزماتها حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

➤ **استراتيجية التنوع:** تلجأ المؤسسة الى هذه الاستراتيجية عند الرغبة في توزيع المخاطر وتحقيق توازن مرضي في الموارد والأرباح، وهناك ثلاث أنواع من هذه الاستراتيجية:

✓ **استراتيجية تنوع المنتجات:** وذلك من خلال اطلاق منتجات جديدة أو تعديل مواصفات المنتجات الحالية؛

✓ **استراتيجية تنوع الأسواق:** وذلك ببيع نفس المنتجات في أسواق محلية أو دولية جديدة؛

✓ **استراتيجية التنوع الكلي:** وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

لقد تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات، بهدف توفير مزيد من المعلومات لوضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط، وعلى العموم تصنف مؤشرات تنافسية المؤسسات إلى ما يلي:¹

1- المقاييس النوعية: وتركز هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات

المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، وهناك عدة مستويات مختلفة للنوعية، وهي:

1-1- النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها

في المنتج، وهذا النوع من النوعية في غالب الاحيان يصعب تحقيقه بسبب التباين والاختلاف بين حاجات ورغبات الزبائن.

1-2- النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه

للمنتج وقد تكون درجتها اكبر او اقل مما يتوقعه، وهذا ينعكس على درجة رضا الزبون من عدمه.

1-3- النوعية القياسية: وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق

مع المواصفات الاساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008، ص ص 200 - 201.

2- المقاييس الكمية: وهذا المقياس يشتمل على:¹

2-1- مقياس عدم الجودة النسبية للمنتج: ويعتمد في تحديد هذا المقياس على

المردودات من المبيعات او التعويضات المدفوعة للمشتريين، والذي يقاس كما يلي:

$$\text{نسبة الضرر جراء عدم الجودة} = \text{إجمالي مردودات المبيعات} / \text{إجمالي قيمة المبيعات}$$

اذا كانت هذه النسبة مرتفعة او تتزايد باستمرار فهذا يعني تقدم المنافسين على المؤسسة مقياس المنتجات الجديدة: ويعبر هذا المقياس عن مقدار اسهام المنتجات الجديدة في القوة التنافسية للمبيعات المتحققة بالمقارنة مع إجمالي مبيعات المؤسسة، وبالتالي ما تحققه المؤسسة من ميزة تنافسية اضافية للمؤسسة.

2-2- الحصة السوقية: يعد هذا المؤشر من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسات، فكلما

زادت حصة المؤسسة كلما اكد ذلك على قوة جاذبية المؤسسة في السوق، ويقاس هذا المؤشر كالتالي:

$$\text{مؤشر الحصة من السوق} = \text{مجموعة مبيعات المؤسسة في السوق} / \text{مجموع مبيعات الصناعة}$$

كلما اقتربت نتيجة هذا المؤشر من الواحد فان ذلك يعني ان المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح.

2-3- الربحية: يعد مؤشر الربحية من اهم المؤشرات التي تحدد الكفاءة في العمل

التنافسي، وتتعلق الربحية بالقيمة الحالية لارباح المؤسسة، فاذا تمكنت المؤسسة من تحقيق

¹ انظر الي:

- تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 203.

- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 11.

- Matthieu Bunel, **Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité**, substitution et impact des 35 heures CEE, Tepp, UTBM, Recits Documents de travail, n° 98, mai 2008, p 6 : sur le site internet : www.cee-recherche.fr/.../98-flexibilite-complementarite-35heures.pdf.

ارباح احتكارية فان ذلك يعكس حالات التميز بين المنتجات، وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من اكتساب حصة في السوق، وقد تتمكن ايضا من استبعاد المؤسسة المنافسة لها، ولكن على المؤسسة ان تاخذ في اعتبارها ان تحقيق ميزة تنافسية من خلال ارباحها الحالية لا يضمن ربحيتها في المستقبل، ويعبر عن الربحية بمقاييس مالية من ابرزها:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \text{صافي الدخل} / \text{اجمالي قيمة المبيعات} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حق الملكية} \times 100$$

كما يمكن ايضا قياس الربحية من خلال مؤشر **Tobin** الذي يعبر عن العائد الذي يحصل عليه المساهمون من لقاء استثماراتهم في المؤسسة، وبالتالي يمكن قياس التنافسية كما يلي:

$$\text{توبن} = \frac{\text{القيمة السوقية للدين أو الأموال الخاصة}}{\text{التكلفة}}$$

2-4- الانتاجية: ان تمكن المؤسسة من استثمار الجديد للاصول المادية، المالية، التكنولوجية والبشرية، يمكنها من رفع انتاجيتها وتحقيق افضل المخرجات واجودها باقل تكلفة ممكنة، وهذا يؤثر ايجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتم قياس الانتاجية كما يلي:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{مجموع المخرجات}}{\text{احد المدخلات مثل: راس المال}}$$

ويعكس هذا المؤشر التفاعل بين عوامل المخرجات، كما يستخدم ايضا لتحسين ناحية معينة من العمليات.

2-5- المرونة: في بيئة تنافسية تتميز بتغير مستمر للاذواق، على المؤسسات ان تكون مرنة من اجل التكيف مع التقلبات القصيرة الاجل، وذلك من ناحية زيادة الطلب او

المحافظة على حصتها في السوق، حيث يعرف الباحث **Larry** سنة 1998 المرونة على انها: " القدرة على التنبؤ اولا بالحجم وثانيا بالتقلبات التي قد تتعرض لها المؤسسة"، وانطلاقا من هذا التعريف قام بانشاء دالة الطلب $D(t)$ التي تتطور مع الزمن مع افتراض الدورية التامة للتقلبات، وبهذا وضع المعادلة التالية لدالة الطلب على منتجات المؤسسة:

$$D(t) = \beta + \alpha \cos(t/\gamma)$$

α ، γ : يحددان مدة الدورة β : حجم الانتاج

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

في ظل اقتصد السوق، تمتاز بيئة الأعمال في الوقت الراهن بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، وبالتالي فإن المؤسسات تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة من اجل البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على الميزة التنافسية التي تعد بمثابة صمام الأمان لمواجهة المنافسين.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

إن المؤسسات التي تريد البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها، يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة، وهذه الميزة لا تأتي بالصدفة بل يجب عليها أن تفهم قواعد التنافس في السوق جيدا و تحاول مجاراة منافسيها والتفوق عليهم إن لزم الحال.

الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية

عند الرجوع إلى أدبيات التسيير يظهر بأن البدايات الأولى للميزة التنافسية ترجع إلى الباحث Chamberlin سنة 1939، ثم الي Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، ثم حصل بعدها تطور في هذا المفهوم حيث وصف كل من الباحثين Hofer و Shendel الميزة التنافسية على أنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، وبعدها جاء الباحث Day سنة 1984 و M.Porter سنة 1985 ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية.¹

¹ سماح صولح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع والاستغلال، مجمع سويداني بوجمعة، قالمة، يومي 17/16 نوفمبر 2008، ص 126.

ويعتبر مايكل بورتر اول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً ان التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها. وبذلك فقد اختلف المفكرين في إعطاء تعريف للميزة التنافسية حسب زاوية نظر كل واحد منهم، أو تركيز تعريفاتهم على جانب معين، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث اتجاهات، والتي نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول 22: يوضح مفهوم الميزة التنافسية

المفهوم	الخصائص
الاتجاه الاول	عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها: - "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، ان يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى اخر هي القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع". - "قدرة الصناعة على زيادة نصيبها من التجارة الدولية، وفي نفس الوقت تتمكن من جذب الاستثمار الاجنبي المباشر لها".
الاتجاه الثاني	تعرف الميزة التنافسية على أنها: "ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة الي العملاء بشكل يزيد او يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث تمكن المؤسسة من ان تقدم مجموعة من المنافع اكثر من المنافس، او تقدم المنفعة بسعر اقل". كما يعرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء

الفصل الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر كاساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

	<p>المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".</p>	
<p>- تقوم المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين؛</p> <p>- احد أهم مصادر الميزة التنافسية هو إستراتيجية التنافس، والتي تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، مكان التنافس وأساس التنافس.</p>	<p>عرف ميسكون وزملاؤه (Mescon et al) بأنها: " القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها".</p> <p>ولقد عرفت نبيل مرسى خليل الميزة التنافسية على أنها: " ميزة او عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".</p>	<p>الاتجاه الثالث</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص ص 190 - 191.
- M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, France, 1993, p: 48.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ، ص 104.
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص 38.
- امال اسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019، ص 60.

يتبين من الجدول أعلاه أن:

الاتجاهات الثلاثة لمفهوم الميزة التنافسية تركز على:

1.الاتجاه الأول: تم التركيز في هذا الاتجاه في تعريف الميزة التنافسية على الموارد

والنشاطات الداخلية للمؤسسة، وعلى قابلية المؤسسة في انجاز نشاطاتها المختلفة بفاعلية وبشكل أفضل من المنافسين؛

2.الاتجاه الثاني: يحصر هذا الاتجاه الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة في الاستجابة

لتطلعات الزبون الحالية والمستقبلية؛

3.الاتجاه الثالث: يركز في تعريفه للميزة التنافسية على قدرة المؤسسة التفوق على

منافسيها.

وعليه، يمكن القول أن المفاهيم السابقة تمثل الجوانب المختلفة للميزة التنافسية، فهي مجموعة الموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين مهمين هما:

✓ إنتاج قيم ومنافع مدركة لدى الزبون أعلى مما يحققه المنافسون؛

✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى الشروط التالية:

• حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

• الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

• إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: تتعلق بالخصائص

والصفات التي يتصف بها المنتج مما يعطي للمنظمة تفوقا وتميزا عن المنافسين

الآخرين، ويتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف طرق جديدة خاصة في الإنتاج،

التسويق، مصادر التوريد وقنوات التوزيع ... الخ.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:¹

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها ؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير أو المدى الطويل.

وحسب كويني (Coyne) وبارني (Barney)، هناك مجموعة من الشروط الواجب

توفرها لكي نقول عن أي ميزة أنها ميزة تنافسية، وهذه الشروط هي:²

¹ انظر الي:

- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية : منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 155.

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 310.

² Kevin P. Coyne, **The anatomy of sustainable competitive advantage**, the Mckinsey quarterly, USA, spring 1986.

- يجب ان تكون ذات قيمة؛
- يجب ان تكون نادرة غير قابلة للاستبدال او الاحلال جزئيا؛
- يجب الا تكون هناك أي بدائل استراتيجية لهذه الموارد او المهارات.

المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية وابعادها

للميزة التنافسية انواع ومحددات يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد قدراتها التنافسية وتقييمها، وبالتالي محاولة تحسين هذه القدرات والمحافظة عليها بما يخدم مصالحها.

الفرع الاول: انواع الميزة التنافسية

ان وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق الارباح اعلى من منافسيها، وذلك من خلال القدرات المميزة للمؤسسة، وبناء عليه هناك ثلاث انواع للميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، وهي:¹

1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة ان تملك ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من تكاليف المنافسين، مما يؤدي في النهاية تحقيق عوائد اكبر، لكن ليس ذلك ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1-1- الحصول على ميزة التكلفة الاقل: من اجل تحقيق ذلك يجب عليها معرفة

العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى،

¹ M. Porter, op. cit, P P: 129-136.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى؛

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الاطارات (المسيرين) والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع؛

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية؛

- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين؛

- مراقبة الرزنامة: إن المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

1-2- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نردها في النقاط التالية:¹

➤ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر الي زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛

➤ نمطية السلع المقدمة؛

➤ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

➤ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛

➤ محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة اخرى)، او عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

1-3- الاخطاء الواجب تفاديها: هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف

يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:²

➤ التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن

الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 116.

² M. Porter, op. cit, pp. 147-150

➤ **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة؛

➤ **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول المؤسسة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة؛

➤ **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد؛

➤ **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتمتلك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف؛

➤ **تهديد التمايز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في

السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم متلاك هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.

2-1- تحقيق ميزة التميز: حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها، وهي:¹

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)؛

- **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع؛

- **البرنامج:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السبّاقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛

- **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز؛

- **الإلحاق:** يمكن أن تتجم خاصة التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛

¹ M. Porter, op. cit, PP: 152-162

- **التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمايز مستمر؛

- **التكامل:** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيب الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز؛

- **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

2-2- تكلفة التميز: إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة.

2-3- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز: لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

➤ **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض؛

➤ **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات

المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها؛

➤ **عدم معرفة تكلفة التمايز:** حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح؛

➤ **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز .

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

✓ جاذبية النشاط وربحية القطاع ؛

✓ حدة المنافسة وطبيعتها؛

✓ التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛

✓ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛

✓ الفرص المستقبلية الممكنة.

الفرع الثاني: ابعاد الميزة التنافسية

يمكن تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد، وهي كالآتي:¹

1- **جودة المنتجات (سلع/خدمات):** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات العملاء والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل صبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، إذ تعد الجودة مطلباً لجميع المؤسسات سواء الصناعية منها أو الخدمية، فقد أصبحت تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً على أن المؤسسة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

اتساقاً مع ما تقدم، فإن بعد الجودة يعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال، من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم، وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

¹ هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص ص 107 - 110.

2- السيطرة على الأسواق: يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية، إذ يقال أن هدف التسويق هو خلق سوق، إذ يعرفه كوتلر Kotler بأنه: جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

بينما يقصد بالحصّة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة، حيث يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين، ومن هنا نلاحظ أن الحصّة السوقية مقياس هام للأداء، وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات، حيث أن انخفاض الحصّة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.¹

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من الآثار السلبية عليها.

3- الإبداع والتطوير: بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع والتطوير أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، وبالتالي يعتبر مدخل الإبداع والتطوير هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في البيئة.

حيث يمكن ان ياثّر الابداع والتطوير علي التكاليف اذا ركزت المؤسسة جهودها على هذا المجال، من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من

¹ الصيفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حروس الدولية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 232.

التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، كما يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وفي الاخير فإن الإبداع والتطوير يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

4-كفاءة العمليات: وينظر لها من عدة جوانب، فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما إرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تتخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية، كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المؤسسة لذا لا بد من سعي هذه الأخيرة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز المؤسسة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات الأخرى المنافسة، وإن اتخاذ التكلفة أساسا للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المؤسسات المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومداخلها

مع تعاضم تيارات العولمة خاصة مع الألفية الجديدة وجدت المؤسسات نفسها في ظل أجواء التنافس المستعر بشكل متزايد، لا يمكن فيه البقاء والاستمرار لأي مؤسسة دون تمتعها بميزة تنافسية تتسم بالاستمرار وقصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية،

وتعد هذه الأخيرة العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

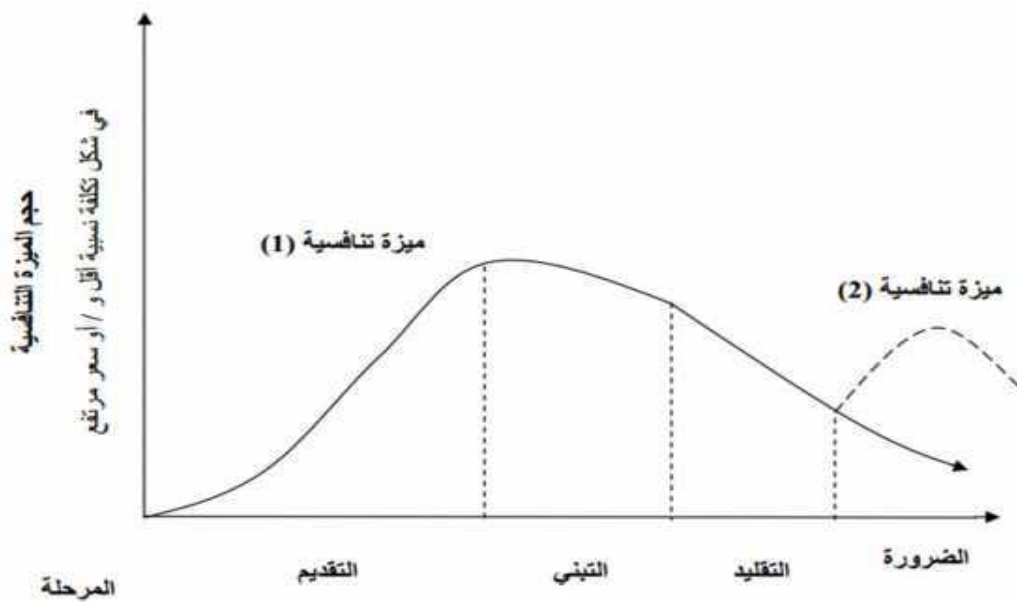
الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، وتتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هاميين هما:

1- الحجم: تتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا ما أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل 06: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

من خلال الشكل اعلاه يتبين لنا ان الميزة التنافسية تمر بمراحل، وهي:

➤ **مرحلة التقديم:** تمثل اطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المالي، المادي والبشري وجهود ضخمة، وذلك لكون الميزة تقدم لأول مرة في قطاع الاعمال؛

➤ **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، اذ انه كما هو موضح في الشكل اعلاه يبلغ حجم الميزة التنافسية اقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدا المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر الميزة التي امتلكتها المؤسسة؛

➤ **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يبدا حجم الميزة التنافسية في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها؛

➤ **مرحلة الضرورة:** تجدر الاشارة الي ان هذه المرحلة تبدا بعد بدا مرحلة التقليد بفترة زمنية قليلة جدا، حيث انه مع بدا المنافسين السعي لكشف مصدر الميزة المحققة من قبل المؤسسة، تسعى هذه الاخيرة لحماية مصادر ميزتها والعمل على منعهم من ذلك، وبالتالي اصبح من الضروري على المؤسسة تحسين وتقوية ميزتها التنافسية وتطويرها.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض

تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط الواسع قد يساعد المنظمة على تحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنتشط على نطاق ضيق تحقيق الميزة التنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي، وقد حدد نطاق التنافس من خلال أربعة أبعاد كما يلي: ¹

➤ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم

خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 100 - 101.

➤ **النطاق الرأسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

➤ **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من انحاء العالم؛

➤ **نطاق الصناعة (قطاع النشاط):** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المؤسسة.

كما قدم الباحث مايكل بورتر نموذجا لمحددات الميزة التنافسية هو الآخر، استعرض فيه ستة محددات تفسر عملية تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، تتوزع على نوعين من المحددات وهي: المحددات الرئيسية والمحددات المساعدة او المكملة، والتي تتفاعل مع بعضها البعض بما يترتب عليها تحقيق الميزة التنافسية، اذ يستطيع أي محدد ان يؤثر في المحددات الاخرى، اذ تعتبر بعض التفاعلات اقوى واكثر اهمية من غيرها، وهي كالتالي: ¹

1- المحددات الرئيسية: وتتضمن ما يلي:

1-1- اوضاع عوامل الانتاج: حيث لا تقتصر عوامل الانتاج في ظل الميزة التنافسية على العمل ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الانتاج من موارد طبيعية وبنية اساسية وموارد بشرية، بالإضافة الي المعرفة، المناخ والموقع، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الانتاج.

¹ محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات بالجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات 1، سطيف، 2017/2016، ص ص 87 - 88.

1-2-2- اوضاع الطلب المحلي: تشير طبيعة الطلب المحلي الي مجموعة من الخصائص المتمثلة في تكوين الطلب المحلي (طبيعة احتياجات المستهلكين) وحجم الطلب المحلي ونمط معدل نموه، كما انها تشير الي الاليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما الي الاسواق العالمية، من خلال تصدير العادات والانماط الاستهلاكية في السوق المحلي الي الاسواق العالمية للتصدير، ويمكن القول ان طبيعة الطلب المحلي تمارس دورا مباشرا وهاما في توليد وخلق الميزة التنافسية للدولة في الانشطة والصناعات المختلفة، وقد حدد بورتر مجموعة من الخصائص التي يمكن ان يتسم بها الطلب المحلي حتي تؤدي الي خلق او ايجاد الميزة التنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في:

➤ ان يكون الطلب المحلي سابقا على الطلب الخارجي؛

➤ ان يكون الطلب المحلي متشابها الي حد كبير للطلب العالمي؛

➤ تعقيد الطلب المحلي من خلال الابتكار، التطوير والتحديث.

1-3-3- الصناعات المكملة والمغذية: يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المكملة

والمغذية احد محددات الميزة التنافسية، ذلك انها صناعات مدعمة بمصادر التقنية الحديثة، الافكار وراس المال البشري، الامر الذي يدعم التنافسية الدولية، اما الصناعات المكملة المدعمة ذات المستوى العالمي فغالبا ما تقدم اكثر مدخلات الانتاج كفاءة من حيث النفقة والجودة، وحيانا يكون ذلك بطريقة تفضيلية، ويترتب على ذلك نشأة عمل وثيقة في شكل خطوط اتصال قصيرة وتدفق سريع ومستمر للمعلومات، بالاضافة الي تبادل مستمر للافكار والابتكارات فيما بينها.

1-4-4- استراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة: يتضمن هذا المحدد الاهداف

والاستراتيجيات وطرق واساليب تنظيم المنشأة بالاضافة الي طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع علي الاختراع وتهيئ للنجاح على المستوي العالمي.

2- المحددات المساعدة او المكملة: اضاف بورتر الي المحددات الرئيسية الاربعة السابقة دور كل من الصدفة والحكومة في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارهما محددات مساعدة او مكملة، وهي:

2-1- دور الصدفة او الفرصة: مثل ظهور اختراع او ابتكار جديد او التقلبات العالمية الفجائية في الطلب واسواق المال والصراف، حيث تسمح هذه التقلبات في حدوث فجوات وبالتالي تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدولة التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة او الفرص الي ميزة تنافسية مستدامة؛

2-2- دور الحكومة: ياتي دور الدولة الهام من خلال التأثير على طريقة عمل المحددات الاربعة الاساسية للميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال:

➤ **التاثير على عناصر الانتاج:** من خلال الاعلانات والسياسات تجاه اسواق راس المال والسياسة التعليمية؛

➤ **التاثير على شروط الطلب المحلي:** من خلال حجم المشتريات الحكومية او من خلال قوانين حماية المستهلك؛

➤ **التاثير على خصائص الصناعات المكملة او المغذية:** من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها؛

➤ **التاثير على استراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها:** وذلك من خلال ادواتها المتمثلة في تشريعات اسواق راس المال والسياسات الضريبية وقوانين منع الاحتكار، او من خلال التأثير على سياسة سعر الصراف وادارة سوقه.

الفرع الثاني: مداخل الميزة التنافسية

من أهم مداخل ومقاربات دراسة الميزة التنافسية نجد ما يلي:

أولاً: **مدخل هيكل الصناعة:** انطلق هذا المدخل على يد porter، حيث يقوم على افتراض ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة التي تعمل بها، فالموقع الناجح في السوق تحققه المؤسسات نتيجة عاملين هما:¹

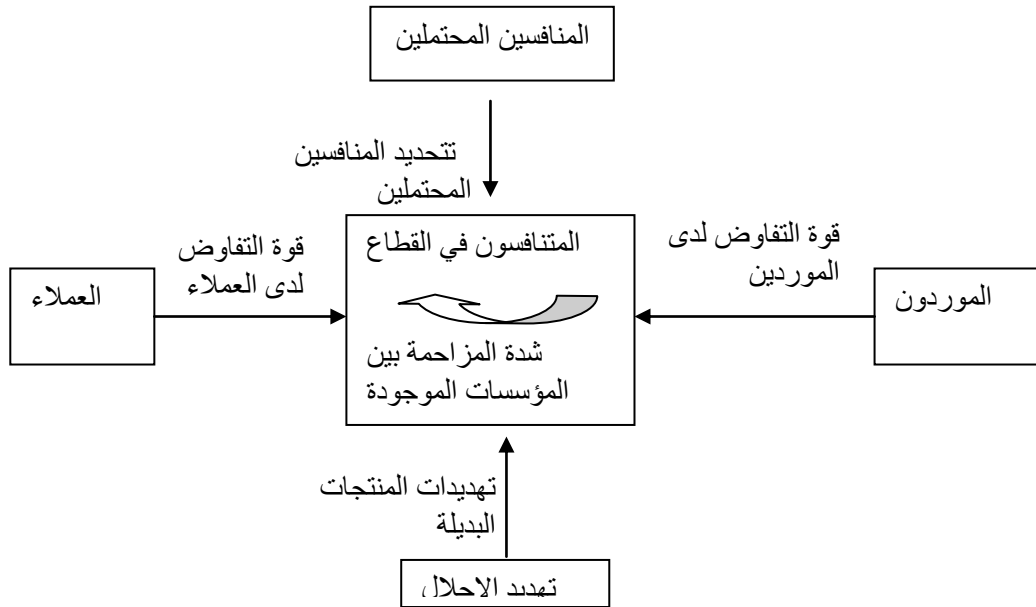
➤ **العامل الاول:** هو الذي يحدد مردودية المؤسسة ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله؛

➤ **العامل الثاني:** يتمثل في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة ازاء منافسيها ضمن القطاع (الموقع المفترض من قبل المؤسسة داخل السوق).

1- **تحديد القوى التنافسية:** يستند تحليل هيكل الصناعة الي عناصر بيئية في مستوى قدرة المؤسسة على التنافس، حيث ان دراسة البنية الخارجية للقطاع يهدف الي تحديد القوى التنافسية الاساسية التي بإمكانها التأثير على مردوديته، ومن ثم تحديد درجة تأثيرها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه القوى صنفها بورتر الي خمسة انواع، الموضحة في الشكل الموالي:

¹ عبد الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، الانماط القيادية: الطريق لبناء التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2015، ص 117.

الشكل 07: القوى التنافسية الخمس



Source : Mohamed séghir djilli, **Marketing Strategique**, ibn sina édition, alger, 2001, pp 56- 58.

يتضح من الشكل اعلاه: ان هذه القوى التنافسية الخمس تتمثل في: ¹

1-1- تهديد المنافسين المحتملين: يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديدا على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز وقيود من اجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، ويمكن ذكر بعضها: ارتفاع تكاليم الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليم بدء النشاط ...، فكلما كانت القيود أو معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد من فرص دخول منافسين جدد لصناعة معينة، منها تمايز المنتجات، الوصول الي قنوات التوزيع، اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.

وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة وليس تهديد، فقد تدخل مؤسسة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من

¹ M. Porter, **Choix stratégique et concurrence: technique**, édition Economica, paris, 1982, p 05.

إعلانات وجهود بيعة خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامات تجارية، وقد يكون دخول منافسين جدد علامته على نمو الصناعة وفرصة للمؤسسات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل الحصول على التراخيص أو الحصول على اعتمادات.

1-2- القوة التفاوضية للموردين: عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية:

➤ عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع؛

➤ وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً بعمل المشتريين؛

➤ عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنظمة من حيث الأسواق، التكلفة

والطلب؛

➤ عند وجود إمكانية التكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما

يحتاجه، وعلى سبيل المثال فإن منتج الإطارات يواجه قوة تفاوضية كبيرة من منتج

السيارات؛

➤ خصائص مميزة للمنتج؛

➤ خدمات ما بعد البيع.

أما هذه الإستراتيجية فتستخدم في الظروف التالية: اشتداد المنافسة، زيادة عدد الأسواق

المحيطة بالمنظمة، وجود طاقات إنتاجية فائضة أو فاضلة، وجود موارد مالية وبشرية يمكن

الاستفادة منها في إنتاج منتجات مميزة أو منتجات جديدة.

3-1- القوة التفاوضية للعملاء: عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية:

➤ عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع؛

➤ وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعمل المشترين؛

➤ عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المؤسسة من حيث الأسواق، التكلفة

والطلب؛

➤ عند وجود إمكانية التكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما

يحتاجه، وعلى سبيل المثال فإن منتج الإطارات يواجه قوة تفاوضية كبيرة من منتج

السيارات؛

➤ خصائص مميزة للمنتج؛

➤ خدمات ما بعد البيع.

أما هذه الإستراتيجية فتستخدم في الظروف التالية: اشتداد المنافسة، زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة، وجود طاقات إنتاجية فائضة أو فاضلة، وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات مميزة أو منتجات جديدة.

4-1- تهديد الإحلال أي تهديد المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديدا على مردودية

القطاع لامكانياتها على فرض سقف محدد لاسعار منتوجات مؤسسات القطاع، لذلك يتطلب

الامر رد فعل جماعي كثيف الاشهار، تحسين نوعية المنتجات، كما ان تحليل درجة تاثير

ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام ب:

➤ معرفة المنتجات التي تقوم بأشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛

➤ تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي؛

➤ القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الاحلالية.

1-5- المنافسون في القطاع: المنافسون هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع ويخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه، وغالبا ما تكون هذه القوى متمثلة في النقاط التالية:

➤ تكامل تشكيلة المنتجات؛

➤ كفاءة وجودة سياسة البيع والترويج؛

➤ القدرة على تخفيض الأسعار؛

➤ موقع المصنع ومراكز التوزيع؛

➤ الخبرة في الصناعة؛

➤ السمعة الجيدة وثقة العملاء وولائهم؛

➤ العلاقة الجيدة مع الموردين؛

➤ السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة؛

➤ القدرة على الحصول على الموارد الأولية بسعر مناسب؛

➤ الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق.

ثانيا: مدخل سلسلة القيمة: إن سلسلة القيمة هي الهيكل الذي تستخدمه المؤسسة لفهم موقع كلفها والتعرف على ادوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الاعمال، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها أسلوب يهدف إلى تحليل مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة.

لقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر الذي عرفه على أنه نموذج يستخدم لتحليل

الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد وتحليل مصادر الميزة التنافسية ، حيث ينظر للمؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

كما انه توجد علاقة متينة تربط سلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها لتحليل العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي:

➤ تحليل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛

➤ تسمح بمعرفة نقاط القوة من أجل تثمينها و نقاط الضعف من أجل معالجتها؛

➤ تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

➤ التعرف على العلاقات والروابط التي لها تأثير على أسلوب أداء الأنشطة المؤسسة وعلى تكلفة المنتج النهائي؛

➤ محاولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير في العلاقات التي تربط بين الأنشطة داخل المؤسسة بهدف تحقيق المنتج المميز.

حيث يتضح لنا نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة في الشكل الموالي:

الشكل 08: سلسلة القيمة



Source: M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, dunod, paris, 2000, p53.

يتضح من الشكل أعلاه أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى أنشطة داعمة، تعمل بالتناسق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة بإستخدامها لهذه السلسلة تحقيق إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها أنشطتها الداخلية، وتتمثل هذه الأنشطة: ¹

1- النشاطات الرئيسية (الأولية): وهي تلك الأنشطة التي تحقق القيمة للمؤسسة، حيث تدخل أساسا في التكوين المادي للمنتج وفي عملية تسليميه وتسويقه للعميل، وإنشاء الميزة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 319.

التنافسية للمؤسسة لا يتاتي الا بالتنسيق والترابط بينها: وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي:

أ. **الإمداد الداخلي:** وهي مجموعة النشاطات المتعلقة بضمان حركة تدفق المدخلات المؤسسة التي تتطلبها العملية الإنتاجية من استلام، التعيين، مراقبة المخزونات، المواد الأولية، المناولة وبرمجة النقل؛

ب. **الإنتاج (العمليات):** هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات تامة؛

ج. **الإمداد الخارجي:** وتشمل كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بإيصال المنتجات كالتوزيع، التخزين... إلخ؛

د. **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات التي تحث وتسمح للمستهلكين باقتناء منتجات المؤسسة؛

هـ. **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى الرفع من قيمة المنتج، كالتركيب والصيانة.

2- **النشاطات الداعمة:** وهي الأنشطة الثانوية، تتمثل مهمتها في مساندة الأنشطة الرئيسية للقيام بمهامها وتوفير مستلزماتها، بالإضافة الي التنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق كفاءة النشاطات الرئيسية وفعاليتها، وتنقسم إلى:

أ. **البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية):** تشمل العديد من الأنشطة والوظائف، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة... إلخ؛

ب. **إدارة الموارد البشرية:** وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن إختيار أفراد المؤسسة، وتشمل عملية التوظيف، ترقية، تكوين، التدريب... إلخ؛

ج. تنمية التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم منتجات المؤسسة وتحسين طريقة أداء مختلف الأنشطة الداخلة في تكوين حلقة القيمة، وتشمل وظيفة البحث والتطوير، تحسين العمليات، وكذا اساليب التسير؛

د. المشتريات: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على مدخلاتها ضرورية لإتمام العملية الإنتاجية، وتتمثل في ضمان التدفق المستمر للمواد الأولية والمواد واللوازم، الآلات،...إلخ.

بناء على ماسبق، نقول بان سلسلة القيمة تسمح بأن تقارن المؤسسة أنشطتها مع الأنشطة المؤسسات المنافسة لها، ومعرفة نقاط القوة وحالات الضعف داخل كل مؤسسة، ويؤدي فحص الأنشطة إلى معرفة الإختلافات بين المنافسين في القيام بمختلف نشاطاتهم، والتي تساهم في خلق قيمة المنتج في نظر العميل ومن خلاله خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية واستراتيجياتها

في ظل دخول اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، وتحرير تجارة السلع والخدمات، أصبح العالم يعيش كأنه في سوق واحد، وأدركت المؤسسات أن عنصر المنافسة والقدرة التنافسية سيكون الهدف رقم واحد، باعتبار الذي يتصدر المؤسسات كل حسب نشاطه سيتمكن من النمو والبقاء، كما ان مركز الريادة لا يتأتى للمؤسسات إلا إذا قامت بالإستراتيجية التنافسية ومن ثمة إستراتيجية اكتساب الميزة التنافسية.

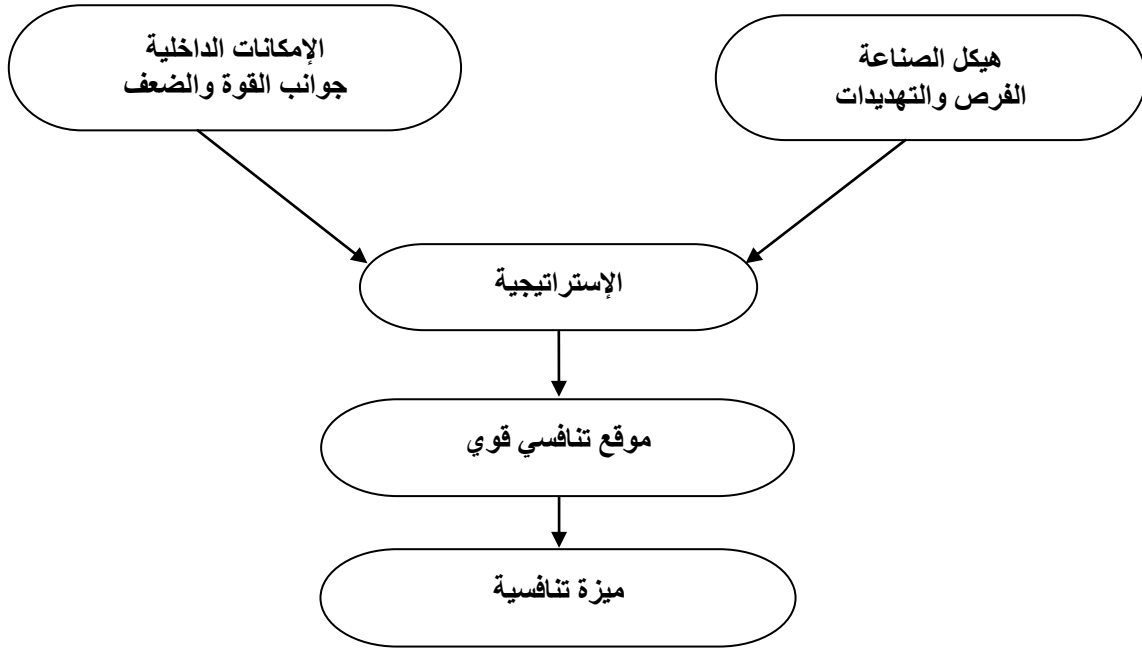
المطلب الاول: الاستراتيجية التنافسية

اقترح الباحث بورتر ثلاث استراتيجيات شاملة للتفوق على المنافسين واكتساب مزايا تنافسية وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، حيث ان اختيار المؤسسة للاستراتيجية التنافسية يكون انطلاقا مما تملكه من موارد ونوعية القطاع الذي تنشط فيه وعلى الظروف المحيطة بها، مع الاخذ بالاعتبار ان كل استراتيجية تتطلب توفر شروط معينة من جهة وتتطوي على ممارسات يجب تجنبها من جهة اخرى.

كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية هي في صميم كل إستراتيجية أساسية للتنافس، حيث ان بناء هذه الأخيرة يعتمد على اختيار نوع الميزة المراد اكتسابها ومجال النشاط والقطاع الممكن العمل فيه.

كما يبين الشكل التالي أن هدف الإستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل 09: الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يتبن من الشكل اعلاه ان:

إتباع المؤسسة الإستراتيجية التنافسية الجيدة هي من تبنى على معلومات دقيقة ووافية عن المحيط الخارجي من خلال ترصد للفرص لتجنب التهديدات، والمتوافقة مع امكانيات المؤسسة، وبذلك تخلق المؤسسة موقع تنافسي قوي مقارنة بمنافسيها وهذا ما يمنحها أفضلية وتفوقا عليهم.

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات اساسية، وهي: ¹

➤ **طريقة التنافس:** تشمل كل من استراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع والتصنيع...؛

➤ **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الاسواق والمنافسين؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 80.

➤ **اساس التنافس:** تشمل الاصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة، والتي تعتبر اساس الميزة التنافسية التواصل والاداء الجيد في الاجل الطويل.

كما يرى الباحث بورتر ان الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في ثلاث اسس مختلفة وهي: القيادة في التكلفة، التميز والتركيز، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة، وهذه الاستراتيجيات هي كالتالي:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل في الانتاج

مقارنة بالمنافسين وتتطلب هذه الاستراتيجية نظام صارم للتوصل الى:¹

✓ رفع كفاءة المؤسسة ماليا؛

✓ الرقابة الصارمة على التكاليف ؛

✓ استبعاد حسابات الزبائن الهامشيين؛

✓ تنمية قوة البيع.

وتعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من مخاطر ضغط ومساومة الزبائن ومساومة الموردين ويصلح تطبيق هذه الاستراتيجية في الاسواق ذات السلع النمطية وبوجود زبائن ذو حساسية للسعر.

وتكون المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية تنتج سلعا أرخص ثمنا، وتبيع بأسعار اقتصادية ومنتجاتها نمطية، تستخدم السعر كسلاح دفاعي وهجومي، وتتميز تلك المؤسسة بإنتاجية مرتفعة وتقبل بهوامش ربح منخفضة في مقابل حجم مبيعات كبير.

كما تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات باقل تكلفة في الصناعة، وهي:

¹ محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط 01، 2009، ص 329.

➤ فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة باقل تكلفة تكون في مامن وفي موضع افضل من المنافس على اساس السعر؛

➤ فيما يتعلق بالمستثمرين: المؤسسة المنتجة باقل تكلفة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء، حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار؛

➤ فيما يتعلق بالموردين: المؤسسة المنتجة باقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات ان تكون في مامن من الموردين الاقوياء، خاصة عند مواجهة ضغوطات اسعار المدخلات الهامة والحرجة؛

➤ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الي السوق: المؤسسة المنتجة باقل تكلفة تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة هجوم المنافسين الجدد؛

➤ فيما يتعلق بالسلع البديلة: المؤسسة المنتجة باقل تكلفة يمكنها مقارنة نفسها مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع باسعار جذابة.

2- استراتيجية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج مؤسسة عن المؤسسات المنافسة، وينظر الى التمييز على أنه يذهب الى ما بعد الخصائص المادية، وصفات المنتج ليتضمن كل شئ يتعلق به، ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدتها الزبون من المنتج. ويعرف التمييز على انه: " خلق الاختلاف في منتجات وخدمات المؤسسة التي تعرضها من خلال خلق شئ عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شئ فريد ومتميز للزبون". ويمكن للمؤسسة أن تتميز أمام الزبائن والمنافسين في مجالات منها: ¹

✓ الصورة العامة للمؤسسة؛

✓ النظام التكنولوجي المطبق؛

¹ ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 166 - 168.

✓ صفات المنتج؛

✓ قنوات التوزيع؛

✓ الجودة.

ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس هذه الاستراتيجية.

3- إستراتيجية التركيز: تهدف استراتيجية التركيز الي بناء ميزة تنافسية للوصول الي

موقع افضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، او بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، او التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض اساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- اما تميز المنتج بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

- من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- التميز والتكلفة الاقل معا.

وتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة الا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما لا تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات اكثر جاذبية من غيرها؛

اما عن كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين هما:

✓ اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة التي يتم التنافس فيه؛

✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية التي يتم التركيز عليها، لا بد من تحديد مدى جاذبية القطع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الاهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين واخيرا مدى التوافق بين امكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

كما يجب على الادارة في المؤسسة او وحدة الاعمال قبل ان تختار احدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة أن تتبع عدة نقاط، والتي حددها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها والواجب ان تسترشد بها الادارة، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 23: متطلبات استخدام استراتيجية التنافس

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة؛ - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ - هيكل تنظيمية ذات مسؤولية محددة؛ - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر وامكانية توفير رأس المال؛ - مهارات هندسية وفنية؛ - اشراف مكثف وكفاء على العمالة؛ - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع؛ - نظام التوزيع بتكلفة اقل. 	<p>استراتيجية قيادة التكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف خاصة بالجودة، التطوير والتسويق؛ - مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية؛ - جذب عمالة بمهارات عالية ومبدعة اضافة الي العلماء والباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية؛ - مواصفات في المنتجات متميزة؛ - الابتكار والتطوير؛ - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة والتكنولوجيا؛ - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<p>استراتيجية التمييز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار اليها اعلاه وموجهة الي قطاع سوق معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار اليها اعلاه وموجهة الي قطاع سوق معين. 	<p>استراتيجية التركيز</p>

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 283.

في حين يرى كل من الباحثين: ولنر وهنجر انه ليس هناك استراتيجية تنافسية واحدة مثالية او تضمن النجاح التام، كون انها تتطوي على بعض المخاطر وهي كالتالي: ¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

1- مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة: هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:

- التقليد من جانب المنافس؛

- التغيير التكنولوجي؛

- قواعد ومتغيرات اخرى.

2- مخاطر استراتيجية التميز: هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:

- التقليد من جانب المنافس؛

- اساليب التميز تصبح اقل اهمية للمشتريين.

3- مخاطر استراتيجية التركيز: يتم تقليها عندما:

- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله او

يلاشي الطلب؛

- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع على نطاق كبير وبسبب تضائل الفرق بين هذا

القطاع وغيره من قطاعات السوق الاخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل؛

- ظهور شركات اخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على اجزاء من نفس قطاع

السوق.

المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات

لقد حاول بورتر أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة

إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في أي مجال صناعي معين،

ولكن السؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا هو: كيف تستطيع المؤسسة تخفيض التكاليف وتمييز

منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين؟ نجد ذلك يتحقق من خلال توفر مصدرين اثنين

للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، بالإضافة الي مجموعة من العناصر تمثل

مصادر بناء الميزة التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

1- الكفاءة المتفوقة: ما من مؤسسة إلا ولها نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ارتفع معدل كفاءة المنظمة الأمر الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

ومن العناصر التي تسمح برفع كفاءة المؤسسة ومن ثم تخفيض التكاليف نجد:

أ. **اقتصاديات الحجم الكبير:** هي عمليات تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبطة بإنتاج على نطاق واسع؛

ب. **آثار التعلم:** هي بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم خلال التطبيق العلمي، فالممارسة المتكررة للعامل تعتبر أفضل طريقة لتنفيذ مهامه، وبالتالي تزداد إنتاجية العامل على مدار الوقت وتخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم العامل الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمته؛

ج. **منحنى الخبرة:** وهي القيام بتخفيض التكلفة من جانب و زيادة حجم الإنتاج المتراكم من جانب آخر، وعليه يمكن القول أن تشكل اقتصاديات الحجم وآثار التعلم هما الأساس لظاهرة منحنى الخبرة فكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى المؤسسة على مدار الوقت، فإنها تكتسب القدرة على تحقيق كل من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم، وما يتبعها من انخفاض في التكاليف الوحديّة؛

ح. **إدارة المواد:** تشمل إدارة المواد الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وتوصيل المنتجات تامة الصنع للمستهلك النهائي من خلال نظام التوزيع،

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص ص 187 - 190.

وإن لدور إدارة المواد في رفع الكفاءة أهمية كبيرة وذلك من خلال تطبيق الإنتاج الآني أو المخزون الصفري الذي يعتمد بشكل أساسي على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد، وهو نظام يتضمن إنتاج الوحدات المطلوبة بالنوعية المطلوبة و بالكميات المطلوبة.

2- الجودة المتفوقة: إن المنتجات ذات الجودة هي السلع أو الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات في المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا من خلال:

➤ إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين الذي يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بعرض سعر عال لمنتجاتها؛

➤ التأثير الثاني للجودة العالية فيصدر من الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة بفضل اختصار عامل الوقت الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة؛
أما الوسيلة الرئيسية لتحقيق الجودة المتفوقة فهي إدارة الجودة الشاملة الفلسفة التي تؤكد التحسين المستمر للجودة لمنتجات المؤسسة.

3- الابتكار: وهو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات، ويمثل الابتكار أحد أهم الأسس أو المصادر لبناء الميزة التنافسية وعلى المدى الطويل وذلك بفضل منحها شيئا منفرداً أو مميذا يفنقر إليه المنافسون، ويتحقق الابتكار من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

وتتعزز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل توليد الأفكار وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على الزبائن، كما تتعزز القدرة الابتكارية بمدى توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تسمح هذه الأخيرة بتعزيز القاعدة المعرفية ونشرها على كافة الموظفين فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية والداخلية.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تحقيق التمييز بين المؤسسات بالرغم من انها تقدم السلع والخدمات، نفسها يعود بالدرجة الأولى إلى دور إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر هذه الإستراتيجية.

إن ثورة المعلومات تؤثر على الميزة التنافسية بثلاث طرق:

➤ تحدث تغييرا في القطاع وتعطي للمنظمة طرقا جديدة في تصفية منافسيها؛

➤ تولد أعمالا جديدة ومتعددة؛

➤ إحداث التغيير في الطبيعة التنافسية؛

وهناك العديد من عناصر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها إستراتيجيات

تكنولوجيا المعلومات،

والتي تكون وفق ما يلي:

✓ تعزيز الكفاءة؛

✓ الجودة؛

✓ تعزيز القدرة على الابتكار؛

✓ تخفيض التكلفة وكسر حواجز الوقت؛

5- المعرفة: وهي حصيلة أو رصيد معلومات وخبرة وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة

أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، ففي بيئة الأعمال المتغيرة المتصفة بحدة المنافسة

العالمية، سرعة التغير التكنولوجي، متطلبات السوق وقصر دورة حياة المنتج، يلزم المؤسسة

التركيز على الإبداع والابتكار اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة، وبمأن الميزة التنافسية

هي نتاج الإبداع والابتكار وإدارتهما هي عبارة عن عملية خلق الميزة التنافسية الدائمة من

خلال التعلم المستمر (التعلم مدى الحياة)، كما قد تحقق المؤسسة ميزة المعرفة عندما

تصل إلى معرفة أشياء لا يعرفها المنافسون، وقد أشار الباحثين Tanriverdi and Venkatraman إلى أن غالبية المعرفة الإستراتيجية للمؤسسة تتمحور حول ثلاثة أصناف هي: معرفة المنتج، معرفة الزبون والمعرفة الإدارية.¹

وبناء على هذا فإنه يمكن النظر إلى المعرفة على أنها مورد إستراتيجي هام للمؤسسة لأنها تسمح لها بتحقيق رافعة المعرفة بشكل أفضل وتحسين عملياتها، ومن الفوائد المحققة من ذلك اتخاذ القرار بشكل أفضل وسريع، زيادة الكفاءة، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، زيادة الإبداع، التحسين المستمر لجودة المنتج والخدمة، تحسين مهارات الموظفين وتكوين رأس المال الفكري والاستجابة السريعة لقضايا الأعمال، وهذه كلها عناصر تمثل مصادر تحقيق وبناء الميزة التنافسية.

6- تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبون: لتحقيق ذلك يتعين على المؤسسة إعطاء

الزبائن ما يريدونه، وكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات الزبائن ارتفع مستوى الولاء للمنتج وبالتالي التمكين من الاستحواذ على المزايا التنافسية.

كما أن تحقيق الاستجابة للزبون يعني منح قيمة لنقودهم، وهي خطوة لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج إلى جانب توافق جودة منتجاتها، كما أن توفير ما يريده الزبائن من منتجات قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات مواصفات جديدة أي أنه تحققت كل من الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة والابتكار المتفوق التي تعد جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة وبالتالي الميزة التنافسية، وتوجد ان هناك ثلاثة شروط أساسية لتحقيق ذلك، وهي:

➤ التركيز على احتياجات الزبون؛

➤ إشباع حاجات الزبون وفق احتياجاته وطلباته؛

➤ وقت الاستجابة: وهو توفير احتياجات الزبون في الوقت الذي يرغب فيه.

¹ Oriana Helena Negulescu, **The Importance of Competitive Advantage Assessment in Seleting the Organizations Strategy**, Review of General Management, Volume 29, Issue 1, Year 2019, p 77.

وعلى هذا الأساس، تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير وكيفية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية إلا أن التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

المطلب الثالث: اسس تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ومراحل تحقيقها

تقوم المؤسسات الاقتصادية بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال ادراك او اكتشاف سبل جديدة وافضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات في مختلف أسطتها وخاصة اساليب العمليات الانتاجية، وذلك وفق مراحل تؤدي الي التجديد في الميزة التنافسية.

الفرع الاول: اسس تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

من اهم الاسس التي تؤدي الي تطوير الميزة التنافسية، نذكر:¹

1- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس

التقلبات في نوعية الانتاج للوصول الي معايير الجودة العالمية؛

2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة،

ولكن تعني الوصول الي اخر مستوى بدءا من الانتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل؛

3- تطوير اليد العاملة وتكوينها: ان استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مع الالتزام

بالمواصفات الدولية للجودة ISO، يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛

¹ سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، ط 01، 2016، ص ص 112 - 113.

4- **تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** يجب ان تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية؛

5- **الاهتمام بالبحوث والتطوير:** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات الاقتصادية من جهة الجامعات ومراكز البحث من جهة اخرى، ففي كثير من الاحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد، ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، فالعنصر البشري المؤهل له دور كبير في تنشيط البحوث العلمية، ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛

6- **دراسة الاسواق الخارجية:** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات اكثر تطورا وتوازنا واسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الاسواق؛

7- **تطور نظم المعلومات:** ان انتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تاثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الانتاجية، لقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم بشكل كبير نظرا لما توفره من معلومات وبيانات متعددة.

كما ادت التطورات التنافسية الي تسعي المؤسسات الاقتصادية الي رفع كفاءة وفعالية ادائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها وتطوير والمحافظة على الميزة التنافسية من خلال مدخل التلبية الدائمة ل حاجات العملاء ومدخل تنمية التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

قبل التطرق الي مراحل تحقيق الميزة التنافسية يجب اولا الانعراج الي الاساليب الاستراتيجية التي تتسابق المؤسسات من اجل اكتساب الميزة التنافسية، فنجاح هذه الأخيرة

يكون عن طريق اقتناص الفرص التسويقية وامتلاك الميزات التنافسية قياسا بغيرها من المنافسين، كما يكمن أساسا في قدراتها على تحليل البيئة التسويقية المحيطة بها، مع خلق التوافق بين قدراتها المميزة وما يحيط بها من متغيرات مختلفة سواء كانت لصالحها ام ضدها، وعليه فان فهم البيئة بشكل عام والتسويقية بشكل خاص يعني التحليل المعمق والاستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، وخاصة وما يرتبط مع المستهلك وثقافته والتطورات الحاصلة في توليفات الانتاج.

ولعل المبررات في هذا الالزام لتحقيق الفهم الدقيق للبيئة التسويقية هو تميزها بحالة عدم التاكّد، وهذا ينعكس على قدرة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الناجحة في العديد من الحالات بسبب محدودية المعلومات وتغيرها السريع، وهذا انعكس بدوره على تعدد المتغيرات البيئية التي تحتويها، مما استوجب على المؤسسة ان تكون اكثر مرونة واستجابة لهذه المتغيرات الخاصة.

وتاسيسا على ذلك فان مدراء التسويق تقع عليهم قبل اتخاذ أي قرار تسويقي مسئولية التحليل البيئي، أي التنبؤ والتوقع لما يمكن ان يحصل في البيئة التسويقية مع تاثير مقدار التأثير الايجابي او السلبي المنعكس على المؤسسة، والموضحة كالتالي: ¹

❖ **المسح البيئي Environment Scanin**: تعني مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن ان تحصل، وما هو حاصل منها وما يمكن ان تستلمه من انذارات مبكرة وناجحة، ومن خلال المسح البيئي تتمكن المؤسسة من مقابلة التوجهات والاحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلا في عملها، ولكي ايضا تغير في انماط عملها قبل ان ياخذ المنافسون المبادرة لقيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة اصعب مما هو عليه في الحالة المبكرة؛

¹ ثامر البكري، استراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص ص 86 - 88.

❖ **المراقبة البيئية Environment Monitoring:** تتمثل في حقيقتها بملاحظة

المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي، ولكن قد تكتشف المؤسسة متغيرات بيئية مصادقة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها، وسواء كان إيجابا أو سلبا، لذلك تطلب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات، وكما هو حاصل في صناعة السيارات من متغيرات تكنولوجية مستجدة تتوافق مع رغبات المشتري والمتغيرات الحاصلة في انماط حياتهم؛

❖ **الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence:** تساعد الاستخبارات

التنافسية والموجهة أساسا نحو البيئة التي تعمل بها المؤسسة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها، ومقارنة ذلك بما تمتلكه من مكامن قوة ونقاط ضعف، وهذا الأمر يتطلب جمع البيانات والمعلومات الاستخبارية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل دقيق أمام متخذ القرار لكي يكون القرار صحيحا وفعال، ولا شك أن الاستخبارات التسويقية ستساعد المؤسسة على تفادي المفاجئات التي قد يقوم بها المنافسون وان لم تفعل ذلك يكون الوقت قد مضى في الرد عليهم ومجاراتهم في السوق.

ومن اجل تحقيق الميزة التنافسية تمر المؤسسات بثلاث مراحل أساسية متمثلة في:¹

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال

الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة بازياد ضغط هذه القوى، وعليه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

¹ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006، ص ص 142 - 143.

2- إقرار الإستراتيجية التنافسية: هنا يوضح لنا بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وهما قيادة التكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق اقل التكاليف الإجمالية، أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة خدمة المنتج وذات قيمة في نظر العميل، ولقد أوضح Porter أن أي إستراتيجية بين الاستراتيجيات سوف تكون عالقة في الوسط، ويؤكد أيضا بان المؤسسة وبغض النظر على الإستراتيجية التي تتبعها فانه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها.

3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه بشكل متواصل. وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية له مجالات عدة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول 24: مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

النشاط	مجال تحقيق التميز
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة، التفرد بالمصدر وبأسعار اقل من المنافسين.
التصميم	سواء من الناحية الشكلية الجمالية أو من ناحية قوة و جودة الأداء أو سهولة الاستخدام والصيانة.
التصنيع	من خلال تقليل العيوب بقدر المستطاع وبالتالي التقليل من الفائض في المنتجات وتطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء والثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
إدارة الأفراد	برامج تدريب تهدف إلى تحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين، لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء.
نظم المعلومات	المعرفة الدقيقة واللحظية لحاجات ورغبات العملاء.
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية من خلال تمتعها بالاستقرار والثبات.

الفصل الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر كاساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال إستراتيجية تسويقية ناجحة.
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء في شكل معلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وخدمات ما بعد البيع بشكل يضمن ولائهم واستمرارية العلاقة معهم.

المصدر: جيمس كراف، روبرت جوانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 81.

يتبين لنا من الجدول أعلاه انه:

بإمكان المؤسسة تحقيقها لمزايا تنافسية من خلال التميز في مجالات عديدة عند قيامها بمجموعة من الأنشطة والمتمثلة في كل من الشراء، التصميم، التصنيع، النقل، التسليم والتسويق،.. الخ، وهذا من خلال تطوير أساليب وطرق إنتاج السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحية الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها، مع تحسين الأداء وتحقيق الكفاية والفعالية وانتهاج إستراتيجية تسويقية فعالة بهدف إرضاء العملاء.

أما أسباب سعي المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية: فهناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسات تسعى جاهدة لامتلاك المزايا التنافسية نذكر منها :

➤ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية؛
➤ وفرة المعلومات عن الأسواق وسهولة متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقدم نظم المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس التي تتعامل بها المؤسسات؛

➤ تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات لكبرى بين المؤسسات في هذا المجال؛

➤ التطور المستمر والسريع في حاجات ورغبات وأذواق العملاء.

المبحث الرابع: دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورا هاما للاقتصاد البلد المضيف له بصفة عامة وللمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، بوصفه مصدرا مهما للتمويل ووسيلة هامة لنقل تكنولوجيا الإنتاج إضافة إلى المهارات والقدرات الناتجة عن تأهيل رأس المال البشري، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحتاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الاهتمام بشكل جيد بهذا الاستثمار، والهدف الرئيسي منه الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعد هذه الأخيرة العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

المطلب الاول: دور نقل التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

تشكل التكنولوجيا أحد أهم العناصر الحاكمة لتطور أي اقتصاد والمحددة لموقعه التنافسي على المستوى العالمي، كما تمثل المعرفة والإبداع والابتكار العامل الرئيسي لسيطرة الدول المتقدمة وشركاتها الدولية على الأسواق العالمية، وأمام هيمنة الشركات متعددة الجنسيات على منابع العلم والمعرفة وتركز أنشطة البحوث والتطوير بها، تجد الدول النامية التي تعاني من تخلف تكنولوجي كبير نفسها مجبرة على اللجوء إلى محتكري التكنولوجيا للحصول عليها واستغلالها محليا.

كما ان ضعف إمكانياتها المالية وعدم قدرتها على الشراء المباشر للتكنولوجيا ذات التكلفة المرتفعة، أدت بأغلب الدول النامية إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر ليكون قناة للحصول على التكنولوجيا المتطورة والاحتكاك بمصدر الإبداع وهي الشركات متعددة الجنسيات وفروعها، والتي قد تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نقل جزء من مخزونها

التكنولوجي إلى مؤسسات البلدان النامية المضيئة ما ينعكس إيجابا على الأجهزة الإنتاجية لهذه المؤسسات، وعلى تنافسيتها محليا وفي الخارج.

وبالتالي يتحقق الدور الموجب المباشر للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية إذا أدت هذه الاستثمارات إلى زيادة معدل نقل التكنولوجيا، حيث يعتبر هذا الأخير من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة الإبداع فيها وإنشاء مزايا تنافسية تكنولوجية قوية.

حيث تعرف التكنولوجيا على أنها: "المعرفة أو العمليات والتقنيات والمكانن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد، المعلومات والأفكار) إلى مخرجات (السلع، الخدمات).¹

كما تعرف بأنها: " فن الإنتاج، أي الأساليب والوسائل لمستخدم في عمليات الإنتاج".² بناء على التعريفين السابقين، نجد ان التكنولوجيا هي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكذلك اساليب الانتاج من حيث احداث التغير في مواصفاته او خصائصه لكي تشبع حاجات المستهلك بكيفية افضل. اما الهدف من التكنولوجيا في الاسلوب الفني للانتاج هو تحسين ادائها من الناحيتين الفنية والاقتصادية في ان واحد، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية او كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي خلق ميزة التميز أو قياد التكلفة وما يترتب عنها من تحقيق الأرباح.³

¹ Richard L. Daft. **Organisation, Theory and Design**, 8th ed, USA : Thomson, 2004, p 244.

² نزيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 01، 2007، ص 443.

³ محمد سعيد اوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 43 - 44.

ولتطوير عملية التكنولوجيا يمكن للمؤسسة القيام بأربعة أنواع من المشاريع، وهي:¹

➤ **المشاريع الثانوية:** تركز على التعزيزات والتدعيمات الاضافية للسلعة، بالاضافة الي

التحسينات الاضافية للعملية كتخفيض تكلفة عملية التصنيع او التغييرات لابعاد متعددة؛

➤ **مشاريع البرنامج:** تخلق هذه المشاريع التصميم والقطع والاجزاء التي تحدد من قبل

مجموعة السلع، وغالبا ما تتطلب هذه المشاريع عددا من التغييرات في السلعة وفي عملية التصنيع؛

➤ **مشاريع الاختراق والتقدم المفاجئ:** وتحدد للسلع الجوهرية الرئيسية الجديدة او

العمليات الرئيسية الجديدة التي تختلف بشكل اساسي عن الاجيال السابقة؛

➤ **مشاريع البحوث والتطوير:** وهي ايجاد المعارف، ومعرفة كيف تترجم المواد

والتكنولوجيات الجديدة بشكل ضمنى الي تطورات تجارية.

كما ان للابداع اثار معتبرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وبيئتها، نذكر منها:²

1- الاثار على المؤسسة: تتمثل في:

➤ خلق قطاعات استراتيجية؛

➤ نمو قطاعات استراتيجية؛

➤ اختفاء قطاعات استراتيجية اخرى؛

2- الاثار على السوق: يتمثل في ظهور منتج او سوق جديد.

¹ رعد حسن الصرن، ادارة الابتكار والابداع: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، الجزء 01، ط 01، 2000، ص 170.

² Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique : Comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, 3eme éd, ED Organisation, Paris, 2001, PP 304 – 305.

3- الأثار على المتنافسين: تؤدي عملية التكنولوجيا الي:

➤ مجئ منافسين جدد؛

➤ تطور بعض المنافسين الحاليين؛

➤ اختفاء بعض المنافسين.

4- الأثار على التنافس: تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في المؤسسة وما تملكه من مزايا

تنافسية، اذ انه يؤدي الي:

➤ تطور هيكل التكاليف؛

➤ امكانيات جديدة للتميز؛

➤ التأثير على الاستراتيجيات خاصة التنافسية المعمول بها.

وعلى هذا الاساس، يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم الطرق للحصول على التكنولوجيا الحديثة من خلال التفاعل بين الشركات الاجنبية والمحلية من خلال اربع قوات، وهي:¹

1- قناة المنافسة: تركز هذه القناة على أن دخول الشركات الأجنبية إلى الدول

المضيفة يؤدي إلى زيادة المنافسة في السوق المحلي لهذه الدول، الأمر الذي يدفع الشركات المحلية نحو استخدام التكنولوجيا القائمة بأساليب أكثر كفاءة بواسطة تحديث قاعدتها التكنولوجية طبقا للتكنولوجيا الحديثة المطبقة في مجال إنتاج المنافسة لها.

2- قناة التدريب: تنشأ قناة التدريب إذا تطلب ادخال التكنولوجيا الجديدة إلى الدول

المضيفة تحديث راس المال البشري المتاح وتكوين عمالة مدربة ومؤهلة في هذه الدول من

¹ جمال بلخباط، جدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014، ص 109.

اجل استيعاب التكنولوجيا وتطويرها محليا، ويساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في تدريب العمالة المحلية بشكل مباشر في فروع الشركات الأجنبية والتي تنقل خبراتها فيما بعد إلى الشركات المحلية أو بشكل غير مباشر من خلال تحفيز الشركات المحلية على تأهيل عمالتها لمواجهة المنافسة المفروضة عليها من الشركات الأجنبية.

3- **قناة التقليد:** تقوم قناة التقليد على فكرة أن الشركات المحمية بالدول المضيفة من خلال قيامها بمحاكاة وتقليد التكنولوجيا والطرق الإدارية المستخدمة من قبل الشركات الأجنبية بهذه الدول، لتصبح أكثر إنتاجية وبذلك تعزز من فرص استمرارها في السوق.

4- **قناة الروابط:** تركز هذه القناة على دور الاستثمار الأجنبي المباشر في زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج للشركات المحلية، بالدول المضيفة من خلال الروابط الأمامية والخلفية التي تنشأ بين الشركات الأجنبية والمحلية، فبالنسبة للروابط الأمامية فتحدث من خلال معاملات الشركات الأجنبية المباشرة مع العملاء وتؤدي هذه الروابط إلى زيادة التقدم الفني للشركات المحلية، فالشركات الأجنبية تقوم بالإفناق على البحوث والتطوير بالقدر الذي يؤدي إلى تحسين منتجاتهم القائمة وإنتاج منتجات جديدة، مما يترتب عليه حدوث منافسة داخل السوق المحلي، وتشجيع هذه المنافسة للشركات المحلية على زيادة إنفاقها على البحوث والتطوير، مما يؤدي إلى زيادة التقدم الفني وبالتالي زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج للشركات المحلية، والمحصلة تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي.

أما الروابط الخلفية فتنشأ من خلال اعتماد الشركات الأجنبية على الوحدات المحلية في توفير مستلزماتها الإنتاجية من خامات ومكونات محلية وسلع وسيطة لازمة لعملية التصنيع والتجميع، وبالتالي فالعلاقة التي تربط الشركات الأجنبية بالمحلية من الممكن أن تتطور لتشمل قيام الشركات الأجنبية بتقديم المساعدات الفنية وبرامج التدريب إلى الشركات المحلية من أجل تحسين جودة منتجاتها.

وعلى هذا الأساس، فإن اختيار الاستثمار الأجنبي المباشر كقناة لنقل واكتساب التكنولوجيا، يمكن المؤسسات الاقتصادية من امتلاك إبداعات تكنولوجية مستمرة من خلال

استغلالها الجيد للإمكانيات المتاحة والمتواجدة في بيئتها، وهو الامر الذي يستلزم خلق نشاطات البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات لتصبح المحرك الرئيسي للإبداع، حيث تسمح هذه الأخيرة بإنتاج المعارف التكنولوجية وتحويلها الي سلع وخدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات الاقتصادية ميزات تنافسية.

بالإضافة إلي الاستثمار في مجال البحث والتطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، بما يسمح لها تفادي تقادم منتجاتها وتدنيه دورة حياة منتجاتها وتلبية الاحتياجات الحالية للزبائن بمنتجات أفضل وخلق أو تلبية احتياجات كامنة أو غير موجودة أصلا من جهة، وتخفيض تكاليف الإنتاج ومن تخفيض السعر وهو ما يسمح لها من تحسين مردوديتها واقتحام أسواق منافسيها من جهة ثانية.¹

وبما ان البحث والتطوير كاساس لخلق التكنولوجيا ووسيلة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، فان نشاط الإبداع والإبتكار يعتبر من أهم مخرجات أنشطة البحث والتطوير، بحيث تكون هذه المخرجات كوسائل هامة تقوم من خلالها المؤسسة على مواجهة منافسة الشركات في الأسواق العالمية، فالشركات العالمية التي قطعت شوطا هاما في مجال التصنيع والإبتكار وتطوير المنتجات القائمة على أنشطة البحث والتطوير إستطاعت أن تكتسب مزايا تنافسية تكون من خلالها رائدة في مجال المنافسة في الأسواق العالمية، وبالتالي فإن دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات تظهر في بعض الوظائف نذكر منها:²

¹ زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدول حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 10/09 مارس 2004، ص 07.

² حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة (2006-2014)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017، ص ص 41-42.

أ. في مجال التجهيزات وعملية التصنيع: وذلك من خلال نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة في زيادة إنتاجية المؤسسة؛

ب. في مجال المنتجات: تظهر في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخدامها وتطويرها، وهي تمكن من معرفة واكتشاف أكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها؛

ج. في مجال التسويق: من خلال البحوث والدراسات التي تهتم بالمستهلك، مثل المنتجات التي يفضلها في الكمية اللازمة وكذلك السعر المناسب له وغيرها من البحوث التي تجربها المؤسسة بغية تحقيق أكبر مبيعات ممكنة؛

د. في مجال الجودة: يفترض في عملية البحث والتطوير ان تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني ان التحسينات المرحلية او الجزئية لا بد ان تتوافق مع توقعات وحاجات الزبائن، وبما ان الجودة مفهوم نسبي تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج او سلامة الاستهلاك او درجة متانة مقبولة او غيرها من الخصائص الاخرى، الا ان اهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها؛

هـ. في مجال التكاليف: يظهر تأثير عملية البحث والتطوير في تدنية تكاليف المؤسسة الاقتصادية من خلال العمليات الانتاجية التكنولوجية، حيث تقوم هذه الاخيرة بتقديم منتجات باقل التكاليف وبطرق اكثر فعالية عن المؤسسات الناشطة في السوق، وهذا راجع الي قيمة وحداثة التكنولوجيا التي تكتسبها المؤسسة وهذا ما يتيح لها التحكم في الاسعار ولو نسبيا، لان استراتيجية تدنية التكاليف تعتبر احد اهم الاستراتيجيات المستعملة في تطوير واكتساب التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

وتتجسد علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية من خلال تفعيل الوحدات التالية:

قاعدة بيانات تكنولوجية وإنتاجية حيث تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن آخر الإصدارات والتحديثات التكنولوجية والإنتاجية الجديدة والعمل على تطويرها أو تقليدها من خلال نظام البحث والتطوير للمؤسسة، حيث بعد القيام بإجراء تطوير وتحسين على التكنولوجيات والإبتكارات المكتسبة، تتحصل المؤسسة على خدمات ومنتجات جديدة تساعدها على تقديم عروض وخدمات تسويقية جديدة ومختلفة عن بقية المنافسين وهذا ما يؤهلها في الأخير إلى إكتساب مزايا تنافسية جديدة.

وعليه يمكن القول، بان على المؤسسات الاقتصادية استثمار مبالغ كبيرة في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وذلك من اجل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية وتطوير المنتجات وزيادة الفرص الربحية وخلق مصادر دخل إضافية، نظرا لكون المعرفة هي المورد الحاسم في مجال التنافسية وخلق مزايا تنافسية لهذه المؤسسات الاقتصادية للسيطرة على الأسواق سواء المحلية أو العالمية.

المطلب الثاني: دور تنمية وتطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية

إن أهمية رأس المال البشري في التنافسية كما هو الحال في جوانب التنمية على العموم أصبح أمرا بالغ الأهمية، حيث تعتبر العلاقة بين الموارد البشرية والتنافسية واضحة في معظم جوانبها، سواء كانت علاقة مباشرة كجانب التعليم والإدارة والتشغيل والإنتاجية، أو غير مباشرة كحجم السكان وسرعة نموه وتوزيعاته وخصائص الاقتصادية، وذلك من خلال علاقات تلك الخصائص مع التنمية.

وبهذا فان الإنتاج لا يعتمد فقط على رأس المال المادي، إذ أصبح رأس المال البشري، أي زيادة المهارات الأساسية من خلال التعليم والتدريب يعتبر مساويا له بالأهمية، كما أن قدرة العمالة على زيادة الإنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال الاستثمار في الموارد البشرية،

وذلك بإكسابهم المزيد من التكوين والخبرات والمهارات من خلال عملية التعليم بصفة أساسية أو خارج النظام التعليمي أيضا، وبالتالي توفير عمالة ماهرة يكون لديها حد أدنى من التعليم بحيث تتوافق مع التغيرات التكنولوجية السريعة.¹

وعلى هذا الأساس، أصبح العنصر البشري اليوم يحضى بأهمية كبرى في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسة، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

ويتجلى الأثر الذي يفرزه الاستثمار الأجنبي المباشر على رأس المال البشري بطريقة غير مباشرة، حيث أنه ينشأ إما نتيجة للتعلم والخبرة المكتسبة بفعل احتكاك العمالة المحلية للمؤسسات الاقتصادية بالشركات متعددة الجنسيات، أو نتيجة للتشريعات التي تسنها حكومات الدول المضيفة كقيود على هذه الشركات حتى تضمن أقصى استفادة منها في مجال تأهيل رأس المال البشري المحلي، وبالنظر إلى جملة الإجراءات، التدابير، البرامج والسياسات التي تسهر حكومات الدول النامية على توفيرها من أجل خلق مناخ استثماري مستقطب للاستثمار الأجنبي المباشر نجد أن من أهمها الاستثمار في التعليم، وذلك بهدف خلق مجتمع مثقف مستوعب للمستجدات في كل الميادين ومؤهل لعالم الشغل بكل مستوياته وهو ما من شأنه تعظيم الحافز الجاذب للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهذا في حد ذاته تأثير ايجابي للاستثمار الأجنبي المباشر مع استفادة المؤسسات الاقتصادية المحلية للدول المضيفة من عدة ايجابيات منها:

¹ قريد عمر، تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر كالية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 348.

➤ تحسن إنتاجية المؤسسات الاقتصادية المحلية من خلال تبني الممارسات الإنتاجية والإدارية التي تطبقها الشركات متعددة الجنسيات؛

➤ انتقال العمالة الكفوة والماهرة من الشركات متعددة الجنسيات إلى المؤسسات الاقتصادية المحلية يكفل انتقال المعارف العملية والإدارية الحديثة إلى العمال الناشطين على مستوى المؤسسات الاقتصادية المحلية؛

➤ تؤثر الشركات متعددة الجنسيات على المؤسسات الاقتصادية المحلية عند التعامل معهم على أساس احترام معايير الجودة المطبقة على السلع والخدمات، مما يحسن من جودة السلع الموردة ونوعية الخدمات المقدمة؛

➤ ترفع الشركات متعددة الجنسيات من درجة المنافسة مما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية المحلية من خلال تخليها على المسارات غير الفعالة خلال العملية الإنتاجية.

من هذا المنطلق فإن إدراك المؤسسات الاقتصادية للدول المضيفة أن مصدر نجاحها وبقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعمل على تعزيز تنميتها والمحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير لراس المال الفكري، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، كما تعتبر عملية بناء قاعدة فكرية التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مالية ومادية، وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال: ¹

➤ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛

➤ تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات متميزة.

¹ احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بدون دار النشر، القاهرة، 2001، ص 144.

ومن خلال تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه يجب على المؤسسة الاهتمام الفائق بالموارد البشرية، باعتبارها أهم أصول المؤسسة مع ضرورة تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد، وأصبحت الحاجة إلى المدير أو الموظف أو العامل المتمكن من أهم أسس تعزيز التنافسية، فمن خلالهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام بالموارد البشرية بالاختبار والتدريب والتحفيز والتنمية ضمن تخطيط استراتيجي يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية والحفاظ عليها، فالقاعدة الأساسية تكمن في ان امتلاك الميزة التنافسيّة للتفوق على المنافسين يتطلب بناء المهارات بداخل هذه المؤسسة، ثم استغلالها بعد ذلك في السوق.

ومن هذا المنطلق فان دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية يتمثل في:

1- القدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية: ويتم بجذب الاشخاص المتميزين وتنمية الخبرات، تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بالتعلم الفردي او الجماعي واخيرا بناء قدرات تنظيمية عامة، وهذه الاجراءات والعمليات تحدد فعالية وكفاءة المؤسسات في تحويل مدخلاتها الي مخرجات، حيث ان هذه القدرات تعطي للمؤسسات مساحة كافية للمنافسة في مختلف المجالات والانشطة، كما يفترض علة ادارة المؤسسة لكي تكون فاعلة ومتميزة ان تحاول تاطير مجموعة متميزة من هذه القدرات تتفرد فيها لتشكل لها مزايا تنافسية تساهم في ايجاد نتائج اداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر الخصائص الأساسية التالية:¹

➤ تساهم القدرات المتميزة في ايجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي الي منافع حقيقية لهم؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2007، ص 305.

➤ لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، او يصبح تقليدها مكلف جدا؛

➤ تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث ان هذه الخاصية الاساسية هي مفتاح اساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات واجراءات المؤسسة الاقتصادية.

2- القدرة على ادارة هذه الكفاءات البشرية: ويتم ذلك في اطار تنظيبي محدد (ثقافة، هياكل، انظمة...)، حيث يرى الباحث G.Lebotarf ان الكفاءة هي نتيجة التوافق بين الموارد ومعرفة كيفية التعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع البحث عن الموارد المالكين لهذه القدرات اي الاحترافيين وكيفي ادارتها، ويتم ذلك من خلال:¹

➤ معرفة كيفية التعبئة: اي تشغيل الكفاءة بطريقة مناسبة وفي ظروف ملائمة؛

➤ معرفة كيفية التنسيق: اي القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة لمعالجة واداء المهنة الملزم بها؛

➤ معرفة كيفية التحويل: على اساس ان الكفاءات قابلة للتحويل او التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الاداء الجيد؛

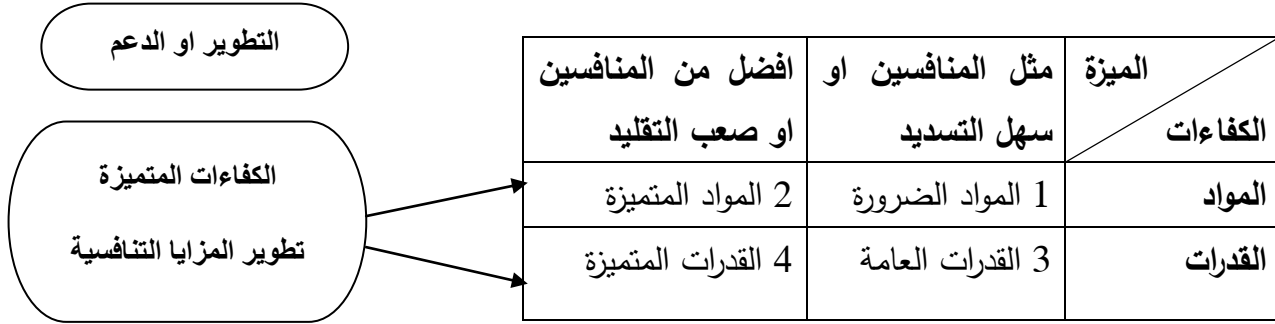
➤ دراية فنية معترف بها ومجربة: ان يكون مصادق عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة انه لا يمكن ملاحظتها الا عند تشغيلها من طرف موظف.

3- القدرة على التعاون بين هذه الكفاءات البشرية: يتم التعاون بين هذه الكفاءات من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، واقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤيو جماعية مشتركة (ثقافة المؤسسة).

¹ زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09/08 مارس 2005، ص ص 176 - 177.

من خلال ما تم عرضه سابقا، يتبين وجود علاقة طردية بين اكتساب المؤسسة للكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، فالكفاءات البشرية تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 10: العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، امجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 137.

يتضح من الشكل اعلاه:

ان الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة من خلال اكتساب الكفاءات من شأنها ان تحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، وذلك كالتالي:

➤ يبين العمود الثاني ان انتلاك المنظمة فقط لكفاءة بشرية عامة تحمل نفس نفس القدرات التي تحملها الكفاءات الموجودة في المؤسسات المنافسة، وتكون تنافسيتها في مستوى تنافسية الغير، وبذلك تصبح سهلة التقليد؛

➤ بالنسبة للعمود الثالث نجد امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة تحمل قدرات لا تحملها الكفاءات البشرية المتواجدة في المؤسسات المنافسة تكون لها ميزة تنافسية عن نظيرتها، وبالتالي تصبح هذه الميزة صعبة التقليد من طرف الغير؛

➤ ان اكتساب المؤسسة لكفاءات متميزة وصعبة التقليد مع تدعيمها وتنميتها يؤدي الي تطوير وتنمية المزايا التنافسية التي اكتسبتها وخلق فجوة كبيرة بينها وبين منافسيها.

المطلب الثالث: دور الاساليب الادارية والتنظيمية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية

بالمؤسسات الاقتصادية

إن أهمية الإستثمارات الأجنبية المباشرة لا تقتصر على أنها مجرد آلية لجذب التدفقات التمويلية، وإنما تتعدى ذلك إلى الإسهام في توفير أنظمة الإدارة المتقدمة، النهوض بالقدرات البشرية، الإرتباط بشبكات المعلومات عبر الحدود الوطنية وتحسين القدرة التنافسية لتلك الإستثمارات بالمؤسسات الاقتصادية بالدولة المضيفة.

وتعتبر الإدارة أحد أهم إنشغالات المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحسين أداء، فالإدارة هي أحد عناصر الإنتاج التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد إنتاجية كل من المؤسسات والإقتصاد القومي ككل، هذا بالإضافة إلى تحديد مركزهما التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، إلا أن هذه المؤسسات الموجودة بالدول النامية، نجد الكثير منها تغيب فعالية الإدارة والتنظيم وعدم كفاءتها، نتيجة غياب الاساليب الحديثة للإدارة والنقص الفادح في البرامج التكوينية، هذا بالإضافة إلى مشكلات عدم توافر عناصر الإنتاج من حيث الكم والجودة، الأمر الذي أدى إلى مساعدات المستثمر الأجنبي لسد جوانب الخلل والقصور والنقص في المهارات والكوادر الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية بهذه الدول.

وفي هذا الإطار يمكن تحديد إسهامات المستثمر الأجنبي بالنسبة للإدارة والتنمية بالمؤسسات الاقتصادية لهذه الدول النامية في كثير من المجالات، نذكر منها:¹

- تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية في الداخل وفي الدولة الأم؛
- العمل على تقديم وإدخال أساليب إدارية حديثة ومتطورة؛
- خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال وتنمية قدرات الطبقة الحالية؛

¹ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 460.

➤ إستفادة المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية من نظيراتها الأجنبية أو متعددة الجنسيات من الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق التقليد أو المحاكاة؛

➤ إثارة حماس المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية في تنمية المهارات الإدارية بها حتى تستطيع مواجهة المنافسة المترتبة عن الشركات متعددة الجنسيات.

كما يساهم المستثمر الاجنبي الاجنبي من جانب اخر في امتلاك المؤسسات الاقتصادية لقدرات ادارية متطورة، والتي تتطلب مرحلتين هما:¹

1- المرحلة الاولى: تتمثل في تحديد تنسيق بين الافراد، وكذلك بين الافراد والموارد المادية والتكنولوجيا، ثم بعد ذلك يتم اقتراح فريق العمل من اجل تبادل المعلومات الذي يؤدي بالافراد الي تطوير التفاعلات لتحقيق اهداف المؤسسة؛

2- المرحلة الثانية: تتمثل هذه المرحلة في استغلال هذه القدرات الادارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات هذا من جهة، ومن جهة اخرى خلق روتين تنظيمي، وتعد هذه الاخيرة من الاتساق المادية وغير المادية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتطور عبر الزمن من خلال التفاعلات بين مجموعة الاصول الاستراتيجية للمؤسسة، وبذلك يمكن اعتبار هذه الاخيرة شبكة من الروتينات التنظيمية وانظمة المعلومات بين مختلف الاصول الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تمكن الروتينات التنظيمية للمؤسسة من تطوير قدرات، مثل القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية باسعار منخفضة، القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات، القدرة على تقديم منتجات تحت الطلب واخيرا القدرة على انتاج تنوع كبير من المنتجات الممكنة.

وعلى هذا الاساس، فان الاستثمار الاجنبي المباشر يساهم في جلب المزايا الادارية من خلال امتلاك القدرات الادارية، وايجاد هيكل تنظيمي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة

¹ Lebordef.G, *Construire la compétence collective de L'entreprise*, Gestion 3, 1997, pp. 82-85.

ويسمح بتدفق المعلومات وسرعة الإتصالات، فضلا عن توافر المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار، وذلك بحكم إمكانياته الضخمة التي تتيح للمؤسسات الاقتصادية للدول المضيفة لها تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية من خلال توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة، واستخدام وسائل الاتصال الأكثر تطورا التي تساعد على تحقيق الاتصال السريع كالإدارة المرنة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وإحكام الرقابة الفعلية المركزية في جميع المستويات الادارية.

زيادة على التدريب المستمر لمستخدميها مما يزيد القدرات المهنية والفنية التي تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات، إبتداء من الإنتاج ومرورا بالتشغيل وإنتهاء بالتسويق، مما يحقق لها عائدا اكبر نتيجة الكفاءة المرتفعة في تأدية هذه المهام نظرا لإنخفاض تكاليف القيام بهذه النشاطات وتحسين نوعية مخرجاتها وضمان أسعار أدنى تتيح لها التنافس مع غيرها من الشركات.¹

كما أن درجة التغلغل التي تتيحها استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر تجعل من المؤسسة الاقتصادية مضطرة الى التكيف مع المتغيرات البيئية في الاسواق المستهدفة، مما يحتم عليها المرونة الكافية في وضع مختلف الخطط والاستراتيجيات لخدمة زبائنها المستهدفين، هذا ما يكسبها خبرة اكبر وتطوير للطرق الادارية والخطط الاستراتيجية من خلال التعلم مع متغيرات البيئة التسويقية من تحسين جودة المنتج ووضع الاستراتيجية التسعيرية المناسبة بالاضافة الى بناء هيكل مناسب لقنوات التوزيع قصد ضمان تدفق منتجاتها نحو مستهلكيها المستفيدين وضمان ادراكي لمنتجاتها من خلال الاستراتيجيات الترويجية المتبعة، هذا من جهة ومن جهة اخرى يكسبها تعدد ادوات وطرق تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، واصبح من الضروري الاختيار بينها بما يتوافق مع امكاناتها واهدافها، كما يتم بناء الميزة التنافسية على مراحل وهي عمليات متتالية للارتقاء

¹ فليح حسن خلف، العولمة الاقتصادية، دار الحامد، عمان، بدون سنة النشر، ص 71.

بها من مستوى الي اخر غير مسبوق وذو دلالة خاصة، ويتم تصنيفها الي اربعة اساليب وهي:¹

➤ التعبئة العامة لكافة الموارد والامكانات المتاحة من اجل توظيفها في افضل المجالات، من خلال حصر كافة الموارد والإمكانات والمهارات المتاحة، وتحديد كم ونوع المستخدم منها وتحديد أسباب الأعطال وطرق المعالجة، مع الدفع بالابتكار المشترك وإيجاد الحلول؛

➤ تحديد إطار فلسفي يساعد الأفراد على أداء جهودهم من اجل صنع المزايا التنافسية إما من خلال تقليد الرواد أو عن طريق الأداء الابتكاري في مجال صناعة الميزة التنافسية؛

➤ طريقة تحديد الاهداف المعنى من صناعة المزايا التنافسية وترك الحرية لكل فرد ان يتولى بنفسه تحقيق المزايا التنافسية التي يراها مناسبة على ضوء إمكانياته.

وعليه، فان هذا التصور يتوافق مع أهمية الأداء الابتكاري لتوليد المهارة الادارية والاستفادة من مختلف التعليمات والمعارف التي يتيحها استراتيجية المستثمر الاجنبي القائمة على الاختراع، الابداع، الابتكار والتفعيل للموارد والامكانات.

كما ان الاستثمار الاجنبي المباشر يسمح باستراد التكنولوجيا، المهارات والاساليب الادارية والتنظيمية الحديثة للشركات المتعددة الجنسيات الي المؤسسات الاقتصادية للبلد المضيف، عن طريق الشراكة حيث تحمل هذه الاخيرة صيغة راسمالية او تنظيمية او تسويقية، وفق ما يلي:²

➤ يجلب الاستثمار الاجنبي المباشر الموارد التكميلية المنتظرة مثل: كيفية التسيير والقدرة على ادارة المؤسسة من خلال البرامج التكوينية والتعليم المباشر؛

¹ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الي افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

² OCDE, L'investissement Direct Etranger au Service du Développement : Optimiser les Avantages, Minimiser les Coûts , Paris : OCDE, 2002, p 75.

➤ يؤدي وجود الشركات المتعددة الجنسيات الي ارغام المؤسسات المحلية للابداع وتطوير منتجاتها لحماية نصيبها في السوق؛

➤ يعتبر الاستثمار الاجنبي المباشر خزاناً للتكنولوجيا، وهذا من منظور الخصائص التقليدية للشركات المتعددة الجنسيات كاقترادات الحجم والتجربة الكبيرة في التسويق والبيع.

وفي نفس المنظور تركز عملية استيراد التكنولوجيا، المهارات والاساليب الادارية والتنظيمية الحديثة على قنوات رئيسية هي: ¹

• **الروابط العمودية:** تقدم الشركات المتعددة الجنسيات بنقل التكنولوجيا للمؤسسة التي تمولها بالسلع الوسيطة او للمؤسسة التي تشتري منتجاتها الخاصة؛

• **الروابط الأفقية:** يمكن للمؤسسات الاقتصادية المحلية التي تعمل في قطاع واحد ان تتبنى تقليد الاساليب الادارية الحديثة الخاصة بالشركات الاجنبية، بالاضافة الي ذلك من الممكن للمؤسسات المحلية تحسين العمليات الانتاجية من جراء المنافسة الحادة من طرف الشركات الاجنبية؛

• **اليد العاملة المؤهلة:** قد يتم نقل المهارات من طرف العمال والمسيرين المكونين في فروع الشركات المتعددة الجنسيات؛

• **تدويل أنشطة البحث والتطوير:** تساهم أنشطة البحث والتطوير الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات المستوطنة في الخارج على خلق معارف جديدة على المستوى المحلي. بالاضافة إلى ما سبق، فان الاستثمارات الأجنبية المباشرة تعمل على زيادة مقدرة المؤسسات الاقتصادية للدول المضيفة على الإنتاج بكميات كبيرة وتحسين نوعية السلع والخدمات، وكذا لها القدرة على توسيع نطاق ومناخ التسويق الخارجية غير التقليدية لتصدير المنتجات المحلية لما تملكه من خبرات تراكمية ضخمة وعلاقات متشعبة على المستوى الدولي.

¹ OCDE, Op. Cit, p 75.

خلاصة الفصل الثاني:

يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم حركة لرؤوس الأموال التي شهدت تطورا كبيرا، نظرا للدور المهم والحيوي الذي يلعبه في الرفع من القدرات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية للدول المضيفة، بالإضافة إلى إدخال التقنية المتقدمة والإلمام بها من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من تلك المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق العالمية، مع السعي نحو تحفيز نمو هذه المؤسسات وتعزيز حيويتها في اكتساب الميزة التنافسية للدخول في دائرة التطور الاقتصادي الجاري باستمرار.

فمن خلال ما تم التعرف إليه في الفصل الثاني من دراستنا يمكن استنتاج النقاط الآتية الذكر:

➤ إن مفهوم التنافسية يعد وسيلة لتطوير قدرة المؤسسات الاقتصادية على التعايش في ظل محيط دولي متسم بالعولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، وكذا مساعدتها على التمويع بين القوى التنافسية التي تشكل المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛

➤ يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورا هاما في مساندة ودعم المؤسسات الاقتصادية للدول المضيفة بما يوفره من تحسين المهارات وخبرات إدارية والتنظيمية، الحصول على المزايا المرتقبة من نقل للتكنولوجيا الحديثة مع دعم لبرامج البحوث والتطوير المحلية، وتعزيز قواعد الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية محلية مما يوفر شروط ربحية هذه المؤسسات؛

➤ تعتبر عملية البحث والتطوير مؤشرا هاما للتنافسية المؤسسة الاقتصادية، إضافة لدوره في تطوير اداء المؤسسة والاقتصاد ككل، بحيث تظهر علاقة البحث والتطوير بالميزة التنافسية من كونه مصدر التطور التكنولوجي من حيث عملية الابتكار، كما تسهم هذه الاخيرة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بانماط انتاجية جديدة او تقديم خدمات

متطورة، وبذل تكون المؤسسة الاقتصادية قد اكتسبت حصص سوقية جديدة تضمن لها البقاء في الاسواق واستمرارية النمو والتوسع؛

➤ ان التعلم مع الاستثمارات الاجنبية المستهدفة بصفة مباشرة يجعل من الكوادر البشرية اكثر خبرة للتعامل مع بيئات مختلفة والفهم الجيد لمتغيراتها، هذا ما يجعل من المؤسسة الاقتصادية قادرة على توسيع نشاطها في المزيد من الاسواق المحلية والاسواق العالمية.

الفصل الثالث:

دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تعزيز الميزة التنافسية بالمجمع
صيدال

تمهيد:

تعتبر الصناعات الدوائية من أهم الصناعات التي تتسم بالتغير المستمر والدائم على المستوى المحلي والعالمي، سواء ما تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول المتقدمة، وذلك لامتلاكها مخابر عالمية معروفة وتمويلها الكبير للبحث والتطوير في هذا المجال.

وعلى هذا الأساس، فإن صناعة الأدوية بالجزائر وبالخصوص المجمع الصناعي صيدال من بين المؤسسات الجزائرية التي تقدر أهمية هذه التطورات والتحولت التي يشهدها المحيط الاقتصادي ومحاولة التكيف معها، ونظرا لأن إمكانياته وقدراته لا تسمح له بذلك، قام باتباع إستراتيجية التحالف مع ابرم الكثير من العقود مع المستثمرين الأجانب الذين لهم مكانة رائدة في صناعة الدواء، خاصة وأنه يتمتع بصورة حسنة وسمعة جيدة لدى المخابر والدول العربية والأجنبية، حيث أن الاحتكاك بهم يكرس خبرته ويزيد من طاقته الإنتاجية، ويساهم في تحسين نوعية وجودة منتجاته باستمرار وخلق ميزة تنافسية، من خلال الحصول على التكنولوجيا والمعارف الضرورية، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية وبلوغ الأسواق الخارجية.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

- 1.المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال.
- 2.المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية الشراكة والتنافسية داخل مجمع صيدال.
- 3.المبحث الثالث: الدراسة الميدانية بمجمع صيدال.
- 4.المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا بسعيه الدائم إلى تحسين جودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطوره.

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، ولم يول العناية الكاملة لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، حيث تمثلت مهمته فقط في إنتاج منتج تام الصنع، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال استراتيجيات جديدة للرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على تنمية حصته السوقية، وهو يبذل مجهودات معتبرة من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي يعرف تحولات جذرية ومستمرة.

وبذلك يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث أنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع الأدوية من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، فقط استطاع مجمع صيدال الصمود أمام هذه المنافسة، عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الإغلاق.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع صيدال

عرف صيدال عدة تطورات أثناء وجوده حتى تحول إلى مؤسسة ذات مكانة هامة في سوق الأدوية والصناعة الصيدلانية في الجزائر، وقد أثرت هذه التطورات على تنظيم المؤسسة عبر مراحل نموها، وخاصة في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق بعد أن انتقلت إليه الجزائر.

وبالتالي ككل المؤسسات الكبيرة عرف مجمع صيدال عدة تطورات أثناء وجوده، وذلك من خلال التحولات التنظيمية، الصناعية، القانونية والمالية التي مر بها، وتتمثل أهم المحطات الحاسمة التي مر بها صيدال عبر تاريخه فيما يلي:¹

- في سنة 1963 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛

- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش؛

- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 161 / 1982 والمؤرخ في أفريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبترو كيميائية تحت اسم مؤسسة صيدال؛

- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم) ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البترو كيمياء وصيدلة؛

- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا ف هذا السنة الإصلاح المالي

¹ <http://www.Saidalgroup.dz>

لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

- في سنة 1997 تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياء، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجهت في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرفت صيدال تطوراً لفعاليتها في عدة مجالات حيث سجل الإنتاج زيادة بنسبة 16%، كما ارتفعت المبيعات بنسبة 23% وذلك مقارنة بسنة 1996؛

- في سنة 1998 قامت صيدال بتطوير هدفها الاجتماعي بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري، وبعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويلها إلى مجمع صناعي، يتكون من ثلاث فروع (فارمال، بيوتيك وأنتيبوتيكال)، برأس مال قدر ب 2.500.000.000 دج، 80% نسبة امتلاك الدولة و20% المتبقية تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص الطبيعيين؛

- في سنة 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%؛

- في سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة تافكو من 38.75% إلى 44.51%؛

- في سنة 2011 رفعت شركة صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%؛

- في سنة 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها، عن طريق الاندماج أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك عن طريق الامتصاص، وبهذه العملية تصبح كل المصانع التابعة لهذه الفروع تابعة مباشرة للمجمع؛

وحول خطة التطوير لصيدال، فإن المجمع يعترم إدخال عشرة أدوية جديدة إلى قائمة منتجاته، بالإضافة إلى منتجاته التي تبلغ حاليا حوالي 200 دواء موزعا على 21 قسما علاجيا، بما فيها المضادات الحيوية وعلاج السكري والضغط والمسكنات، وهو ما سمح لها بتغطية 8 بالمائة من حاجيات السوق الوطني في الوقت الذي لا تتعدى فيه حصة أكبر مخبر عالمي متواجد في الجزائر 13 بالمائة .

المطلب الثاني: التعريف بمجمع صيدال وهيكله التنظيمي

نقدم في ما يلي عرضا مختصرا للتعريف بمجمع صيدال وكذا الشكل التنظيمي الحالي له.

الفرع الاول: التعريف بمجمع صيدال

إن المؤسسة الاقتصادية العامة / مجمع صيدال، هي شركة أدوية عمومية جزائرية متخصصة في تطوير صناعة وتسويق **الأدوية الجنيسة***، وهي احدي اكبر شركات الصناعة الصيدلانية في إفريقيا والأكبر في الجزائر تأسست سنة 1982، شكلها القانوني شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمالها ملك للدولة وال 20 % المتبقية تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، وقد بلغ رقم الأعمال المنجز من طرف مجمع صيدال في السداسي الأول من سنة 2019، 4.404.474 ألف دينار، ما يوافق حجم 49.634 ألف وحدة بيع، أي انجاز مقدر بنسبة 46.73 % من الهدف المخصص في القيمة و 98.79 % في الكمية.

*الأدوية الجنيسة:

هي أدوية مماثلة للأدوية الأصلية من حيث الفعالية، بحيث تتوفر على نفس الأصل الفعال *principe actif* لكن باسم تجاري آخر، ومراقب من طرف الدولة، والأدوية الجنيسة أقل تكلفة من الأدوية الأصلية.

ويمكن تحديد مهام المجمع في النقاط التالية:¹

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال؛
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة، الاتصال الطبي والتسويق؛
- تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف (Le façonnage)؛
- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية، ثم دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي مع اتخاذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

¹ منشورات صيدال، 2007.

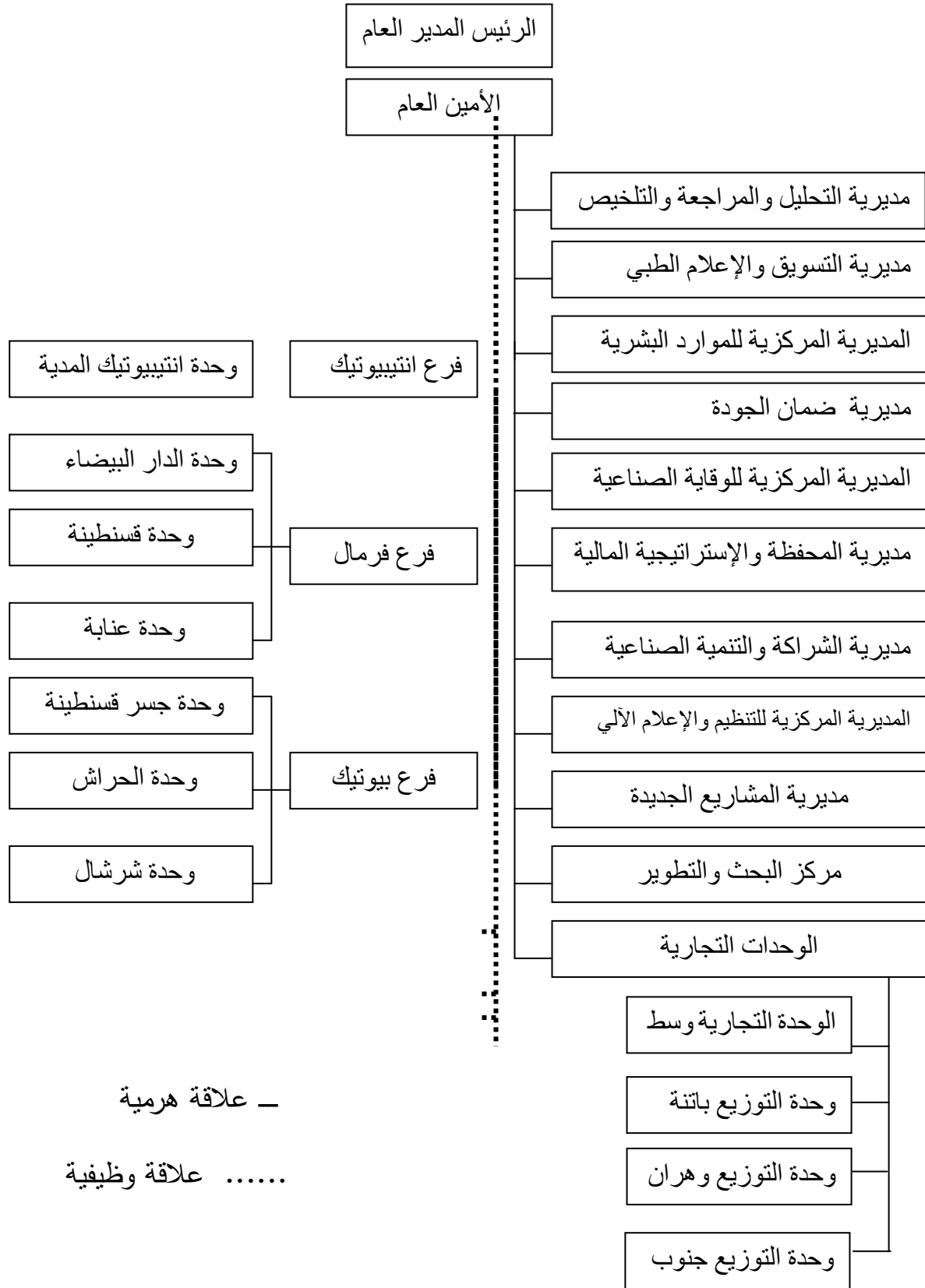
وعليه، فإن مهمة مجمع صيدال كونه الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجنيصة، هي المساهمة قدر الإمكان في وقاية وعلاج وتحسين نوعية حياة المواطنين، بالاستجابة لاحتياجاتهم الطبية الرئيسية، بتوفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة، والمساهمة في تحسين إمكانيات المرضى لاقتناء الدواء، بتبني سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع.

كما يسعى مجمع صيدال، المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية، من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات مع تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، ويطمح مجمع صيدال بذلك إلى تقليص تبعية الجزائر للبلدان الأخرى فيما يخص الأدوية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يرتكز الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المجمع، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع:

الشكل 11: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



— علاقة هرمية

..... علاقة وظيفية

المصدر: موقع الإنترنت www.group saidal.com

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية لمجمع صيدال والتي تتمثل فيما يلي:¹

1. **القمة الإستراتيجية:** يوجد على رأسها الرئيس المدير العام وهي مركز قيادة المجمع وتسييره، تتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، كما تتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

2. **المصلحة الاستشارية:** يوجد على رأسها الأمين العام وهي تتولى مهام التنسيق والاستشارة، كما تقوم بعملية الدعم للمراكز العملية في مجال تنفيذ استراتيجيات وخطط الإنتاج دون أن تكون لها سلطة إلزامية عليها، خاصة في ظل توجه نحو استقلالية الفروع.

3. **المصالح الوظيفية:** تتكون من مجموعة من المديريات ووحدتين إحداهما للبحث والتطوير وأخرى تجارية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي يتمثل فيما يلي:

أ. **مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:** تهتم هذه المديرية بوضع الإستراتيجيات المالية للمجمع، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية التي ينفذها المجمع في الأجلين المتوسط والطويل؛

ب. **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تتولى مهمة إعداد وتنفيذ إستراتيجية التسويق والإعلام الطبي، وذلك من خلال إنشاء وتسيير شبكة من المندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة مما ولد ضرورة الاهتمام بالتسويق؛

ج. **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة والشراكة لدعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المجمع في حالة تعلم من خلال إبرام عقود الشراكة؛

¹ www.groupsaidal.com

د. مديرية الدراسات، التحليل والمراجعة: تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية للمجمع لمراقبة محافظي الحسابات المعتمدين؛

هـ. مركز البحث والتطوير: يعمل على تطوير الأدوية خاصة الأدوية المطابقة Produits Génériques ، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة، والتي تدمج في تشكيلة منتجات المؤسسة بالإضافة إلى تقديم المساعدة التقنية للوحدات والتكفل بتكوين الباحثين التابعين للمجمع؛

و. مديرية ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية: تسعى هذه المديرية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، كما أنها تبنت نظام الجودة الشاملة في كل الفروع التابعة للمجمع، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة معايير النوعية الدولية ISO؛

ز. المديرية المركزية للموارد البشرية: تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المجمع فيما يخص الموارد البشرية بهدف تزويد المؤسسة بأفراد أكفاء ضروريين لتطويرها، مع العلم أن الوحدات العملية تمتلك بدورها مصالح لتسيير الموارد البشرية؛

ح. المديرية المركزية للأمن للصحة الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، حيث تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة؛

ط. المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تسهر على ضمان إعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجة الوحدات والفروع في هذا المجال؛

ي. مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة

إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها؛

ك.الوحدات التجارية: تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من

طرف مجمع صيدال أو شركائه وهي تتكون من مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني والتي تتمثل في:

✓ الوحدة التجارية المركزية (الجزائر العاصمة): أنشئت سنة 1995 قصد توزيع

الأدوية عبر منطقة الوسط؛

✓ الوحدة التجارية للشرق (باتنة): أنشئت هذه الوحدة سنة 1999 وتهدف إلى ضمان

تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من الشرق الجزائري؛

✓ الوحدة التجارية للغرب (وهران): تأسست سنة 2000 وتهدف إلى تزويد ولايات

الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية؛

✓ الوحدة التجارية للجنوب: وهو مشروع جديد سيتم إنجازها على المدى القصير بمدينة

ورقلة، وبه تكون صيدال قد أنشئت شبكة للتوزيع تغطي كامل التراب الوطني.

4. المصالح العملية: تتمثل في فروع المجمع التي تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة،

وقد تم تقسيم هذه الفروع بحسب المنتجات حيث تم تجميع كل الوحدات المتشابهة في طبيعة ونوعية الإنتاج في فرع واحد، وهي تتكون من ثلاث فروع:

أ. فرع إنتيبوتيك Antibiotic: انطلق في الإنتاج سنة 1988 بالمدينة، ويقوم بإنتاج

المضادات الحيوية من كبسولات، مراهم، أقراص، مواد تحقن ومشروب، ويتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقات إنتاج المنتجات التامة (البنسلين) والمواد الأولية دون تعبئة، كما يتوفر على مهارات عالية في إنتاج المواد المركبة مع خبرة تفوق إحدى عشر سنة في مجال إنتاج المضادات الحيوية. يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار منها 19 هكتار مغطاة، وهو

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، حيث كانت بداية الانتاج في مركب انتبوتيكال سنة 1988، وهو ينتج الصيغ الغالينية (les formes galéniques) التالية:

المحتقنات (injectables)، الحبيبات، المراهم، الشراب والأقراص، ويتمتع المركب بالمؤهلات التالية:

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالخلاط (le vrac) والمستحضرات الطبية (les spécialité pharmaceutiques).

- مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة.

- موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

- مهارة عالية في تكنولوجيا الخلاط والصيغ الصيدلانية المعقدة (أقراص و محتقنات).

- خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب

الجزئي (semi synthèse).

كما يحتوي فرع أنتيبوتيكال على:

• وحدة البيوتكنولوجيا: وهي جد متطورة لإنتاج الطبقات الأصلية الناجعة (princeps

actifs) البنيسيلينية وغير البنيسيلينية؛

• وحدة المستحضرات الطبية؛

• مخبر لمراقبة الجودة؛

• مركز للصيانة ووحدة للمصالح المساعدة (services auxiliaires)؛

• وحدة لمعالجة الفضلات (les effluents).

ب. فرع فارمال **Pharmal**: يضم ثلاث وحدات للإنتاج في كل من الدار البيضاء (1960)، قسنطينة (1998) وعنابة (1998)، يقوم بإنتاج الأقراص، الكبسولات، المحاليل، معجون الأسنان والمراهم، يتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقة كبيرة للإنتاج وكفاءات عالية في التحكم بالإنتاج، وكذا يتوافر على مخبر حديث للبحث في مجال تطوير الأدوية، إضافة لخبرة تزيد عن سبعة وثلاثين سنة في ميدان الصناعة الدوائية.

وهو أحد الفروع الثلاثة التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في 2 فيفري 1998، ويتكون الفرع من ثلاث معامل للإنتاج، أحد هذه المعامل مجهز بمخبر للمراقبة، وهو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع والمؤسسات العمومية والخاصة.

يتوفر فرع فرمال على ثلاثة وحدات هي:

➤ **وحدة الدار البيضاء:** وهي أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها إلى سنة 1958، حيث كانت تابعا للمخبر الفرنسي LABAZ قبل تأميمها، وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات صيغ مختلفة (أقراص، شراب، محاليل الغسل (lotions)، المحاليل المذابة (solutés) والمراهم، وهي تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي؛

➤ **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى فرع فارمال بعد حل ECOPHARM في تاريخ 31 ديسمبر 1997، وتقع في المنطقة الصناعية لقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة؛

➤ **وحدة عنابة:** تقع في ولاية عنابة وهي متخصص في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحبيبات)، كما أنها تحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر بـ 8000000 وحدة بيع في السنة.

ج. فرع **بيوتيك Biotic**: يضم ثلاث وحدات للإنتاج بكل من جسر قسنطينة (1948)، الحراش (1970) وشرشال (1998) وهي تقوم بإنتاج المحاليل المكثفة، العبوات والأنابيب الزجاجية، يتوفر هذا الفرع على خبرة طويلة تمتد إلى أربعين سنة في مجال نشاطه إضافة إلى مهارات عالية في الإنتاج الصيدلاني، كما أنه يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة والذي يتم وفق تكنولوجيا عالية وحديثة، يتواجد مقره بالحراش بالجزائر العاصمة، وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998، حيث يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية، وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية.

يحتوي الفرع على ثلاث وحدات للإنتاج هي:

➤ **وحدة جسر قسنطينة**: تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع، وهو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة (solutés massifs)، وهي تتكون من قسمين مختلفين هما:

✓ الأول لصناعة الصيغ الغالينية، تحميلات (suppositoires)، محلولات الحقن وأقراص؛

✓ الثاني مجهز بتكنولوجيا جد متطورة ويتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب وقارورات (poches et flacons)، وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة، مكلفة بالتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي والسماوي (toxicologic) والتسيير التقني والوثائقي، كما تحتوي أيضا على خمس ورشات للإنتاج هي:

- ورشة التحميلات (suppositoires): بقدرة إنتاج 5.8 مليون وحدة بيع؛
- ورشة الأقراص والملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.59 مليون وحدة بيع؛

- ورشتين لإنتاج المحاليل المكثفة، حيث تقدر ورشة المحاليل المكثفة جيوب بقدرة إنتاج 9.8 مليون وحدة بيع، أما ورشة المحاليل المكثفة قارورات فبقدرة إنتاج 550000 مليون وحدة بيع.

➤ **وحدة الحراش:** قدرة إنتاجها تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع، وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني و الوثائقي لخمس ورشات إنتاج هي:

✓ ورشة الشراب بقدرة إنتاج 4.4 مليون وحدة بيع؛

✓ ورشة المحاليل بقدرة إنتاج 0.9 مليون وحدة بيع؛

✓ ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.3 مليون وحدة بيع؛

✓ ورشة المراهم بقدرة إنتاج 7.5 مليون وحدة بيع؛

✓ ورشة التحميلات بقدرة إنتاج 2 مليون وحدة بيع.

➤ **وحدة شرشال:** تعتبر المنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى (concentré d'hémodialyse)، وتتكون من:

✓ ورشة إنتاج بطاقة إنتاجية تفوق 200700 وحدة بيع؛

✓ مخبر للمراقبة الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية والسامة الصيدلانية (pharmaco-toxicologique).

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يتضح لنا أن هناك نوعين من العلاقات بين المصالح والوظائف، حيث نجد علاقات وظيفية تربط بين مختلف الفروع وفيما بينها وبين الأمين العام والرئيس المدير العام، ويقصد بها تقديم الاستشارات والتوجيهات، وهناك علاقات هرمية تربط بين مختلف المديرات والوحدات وفيما بينها وبين الأمين العام والرئيس المدير العام، ويقصد بها تدفق الأوامر والتعليمات من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المجمع، وقد جاء هذا التقسيم للاستجابة إلى أهداف إعادة الهيكلة التي تمت سنة 1998

للمجمع بهدف إعطاء استقلالية التسيير للفروع الإنتاجية وذلك بالفصل بين المركز الإستراتيجي (القمة الإستراتيجية) ومركز العمليات (الوحدات والفروع) .

المطلب الثالث: نشاط مجمع صيدال

لمعرفة نشاط المجمع الصناعي صيدال يجب الوقوف على بعض المؤشرات، بالإضافة إلى معرفة حجم وقيمة الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة (2010 - 2018)، وذلك بالاعتماد على التقارير السنوية لمجلس الإدارة التي صدرها المجمع كل نهاية سنة.

أولاً: تطور حجم الإنتاج بمجمع صيدال: شهد الإنتاج بالمجمع تطوراً ملحوظاً في الكمية والقيمة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 25: تطور حجم إنتاج مجمع صيدال خلال الفترة (2010 - 2018)

وحدة القيمة: 1000 دج، وحدة الكمية: 1000 وحدة

السنوات	الكمية	القيمة
2010	134.605	8.945.845
2011	131.048	9.636.263
2012	135.573	10.362.003
2013	130.676	10.719.779
2014	111.020	8.483.261
2015	108.938	8.519.894
2016	108.938	8.830.187
2017	105.337	7.995.453
2018	124.404	8.662.646

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على :

Rapport de gestion du conseil d'administration (2010 - 2018).

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

إن إنتاج مجمع صيدال تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 حتى سنة 2013، لكن ورغم هذا التطور إلا أنه يلاحظ بعض التذبذب في إنتاج المجمع سواء تعلق الأمر بالكميات أو بالقيم، حيث سجل إنتاج المجمع تراجعاً كان أكبرها سنة 2017، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها: انقطاع التموين بالمواد الأولية، توقف إنتاج الأنسولين بسبب ركود الآلات، تعطل بعض المعدات والآلات الرئيسية للإنتاج، زيادة الواردات للمستوردين الخواص والتشدد في ما يخص مراقبة الجودة في كل المراحل، ليسجل ارتفاع ملحوظاً خلال سنة 2018، وهذا راجع لقيام المجمع بمجموعة من الإصلاحات في مجال هياكل التجهيز وظروف الإنتاج.

ثانياً: تطور رقم الأعمال (حجم المبيعات) بمجمع صيدال:

يعبر رقم الأعمال عن مجمل المبيعات التي قام بها المجمع والخدمات المؤداة للغير، وسيتم التطرق لرقم الأعمال الذي حققه المجمع خلال الفترة (2010 - 2018)، والموضحة في الجدول الموالي:

جدول 26: تطور رقم أعمال لمجمع صيدال خلال الفترة (2010 – 2018)

الوحدة: 1000 د ج

السنوات	الكمية	القيمة
2010	905.195	11.196.319
2011	905.195	12.101.514
2012	104.945	12.206.459
2013	/	11.461.847
2014	111.020	9.789.026
2015	195.018	9.984.044
2016	103.706	9.609.290
2017	102.847	9.610.664
2018	104.867	9.627.669

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على :

Rapport de gestion du conseil d'administration (2010 – 2018).

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

قيمة مبيعات مجمع صيدال في نمو تصاعدي منذ سنة 2010 إلى غاية سنة 2012، هذا الإنجاز جاء كنتيجة للديناميكية التي عرفتتها السوق الوطنية بالإضافة إلى تنوع سلسلة المنتجات التي يقدمها مجمع صيدال، بالإضافة إلى إثرائها ب 43 منتج جديد، التنظيم المضبوط لمجمع صيدال، التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والإنتاجية، التمتع الجيد لمنتجات صيدال مقارنة مع السعر المرجعي، لكن ورغم هذا التطور والنمو

السنوي المعتبر إلا أن مجمع صيدال سجل تراجع في رقم أعماله منذ سنة 2014 إلى غاية سنة 2018، وهذا راجع لانخفاض مشتريات الزبائن بالإضافة إلى المنافسة القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية للأدوية، مع ارتفاع تكاليف إنتاج بعض المنتجات وطول مدة توزيعها.

ثالثا: تطور استثمارات مجمع صيدال:

يمكن تتبع قيم الاستثمارات بالمجمع من خلال المعطيات الموضحة في الجدول الموالي:

جدول 27: تطور قيمة استثمارات المجمع خلال الفترة (2010 – 2018)

الوحدة: مليون دج

السنوات	قيمة الاستثمارات
2010	1.256
2011	/
2012	2.478
2013	/
2014	3.352
2015	281.052
2016	271.138
2017	511.453
2018	612.583

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على :

Rapport de gestion du conseil d'administration (2010 – 2018).

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن:

نلاحظ ارتفاع قيمة الاستثمارات بشكل كبير خلال سنتي 2017 و2018 مقارنة بالسنوات الأخرى، كما لا نلاحظ انخفاض طفيف في قيمتها خلال سنة 2016، حيث وزعت هذه الاستثمارات خلال سنة 2015 على مصنع سوميديال بنسبة 19 والمؤسسة الأم (مجمع صيدال) بنسبة 81.

المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية الشراكة والتنافسية داخل مجمع صيدال

يعمل مجمع صيدال حاليا على برنامج طموح للتوسع، لان إستراتيجية تنمية الشراكة تمثل محورا يتوافق مع احتياجاته، واقع السوق وكذا أهداف شركائه، بالإضافة إلي انتهاج وتبني استراتيجيات فعالة تمكنه من تمييز وتنويع منتجاته للحفاظ على حصته السوقية في السوق المحلية والإقليمية وكذا اختراق الأسواق العالمية.

المطلب الأول: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

يعتبر مجمع الصناعي صيدال من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، وذلك بتبنيها لإستراتيجيات الشراكة، التي اعتبرتها وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية، وجلب تكنولوجيا متطورة ومعارف ضرورية، خاصة وأن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات التي تقوم على الدقة وتحتاج إلى تجربة وخبرة عالية، كل هذه الدوافع وغيرها دفعت المجمع إلي البحث عن شركاء أجنب لهم مستوى عالمي، ومكانة رائدة في هذا القطاع.

وتعتبر الشراكة شكلا من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وجنسياتها، ويختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها، حيث يتم تحديد تأثير كل طرف في المشروع المشترك على ضوء الاتفاقيات وتراخيص الإنتاج المعمول بها.

1. أهداف الشراكة في مجمع صيدال: يهدف المجمع من خلال تبني إستراتيجية الشراكة

إلى:¹

✓توسيع مجال النشاط ورفع الحصص السوقية؛

¹ بن عبد العزيز سفيان، بن عبد العزيز سمير، الشراكة الأوروبية الإفريقية ومدى مساهمتها في تأهيل قطاع الصناعة الصيدلانية: تجربة الجزائر والاتحاد الأوروبي نموذجا، مجلة المالية والأسواق، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة مستغانم، 2020، ص 286.

- ✓ مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
 - ✓ المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
 - ✓ ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء ؛
 - ✓ تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتجات ؛
 - ✓ إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.
- كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء.
- 2. تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال: يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الصناعية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:**
- ✓ تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع مع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
 - ✓ البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
 - ✓ تحديد مشاريع الشراكة؛
 - ✓ التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها؛
 - ✓ التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بنشريات الشركات المختلطة؛
 - ✓ المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي؛
 - ✓ التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
 - ✓ مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء.....إلخ).

كما تقوم مديرية الشراكة والتنمية إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

3. أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال: أعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة، وهي

كالتالي:

• **الشكل الأول:** يتمثل في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع؛

• **الشكل الثاني:** يتمثل في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكيف أو التصنيع (contrat de façonnage)، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج صيدال، سواء لحسابها أو حساب الشركاء، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع إتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا؛

• **الشكل الثالث:** فيكون باقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع.

وفيما يلي تفصيل لهذه العقود:

أولا: عقود المشاريع المشتركة (joint venture): إن الاتفاقات الصناعية من جهتها تهدف إلى تحقيق مشاريع صناعية مشتركة لإنتاج الأدوية في الجزائر، مما يعني ذلك جذب المستثمرين الأجانب وإشراكهم في كل العملية بشكل أكبر بمنحهم أغلبية الأسهم، حيث أبرم

المجمع منذ سنة 1997 إلى يومنا هذا عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل تلك المشاريع في ما يلي:¹

1. مشروع فايزر صيدال (Pfizer – Sidal Manufacturing PSM) : قام

المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت ب PSM، تساهم فيه صيدال بنسبة 30 % بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة التي تدخل ضمن الأصناف الدوائية التالية: مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية.

2. مشروع رون بولانك صيدال (Rhone Poulenc – saidal RPS): تم التوقيع

على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك "، على أن تتطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الانطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال ب 30 % .

3. الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الاوروبي- صيدال (Européen- Sidal)

Groupement Pharmaceutique): تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت ب صوميديال SOMEDIA، حيث باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الإستامنية وموانع الحمل.

¹ راجف نصيرة، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية: دراسة حالة مجمع صيدال، مقالة على الموقع الإلكتروني: <https://univ-blida2.dz/fr/wp-content/uploads/sites/24/2018/11>

4. مشروع نوفونورديسك بيار فابر صيدال (NOVO Nordisk–Pierre) :
 Fabre– Sidal أبرم العقد في 13 جانفي 1999 و تنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، تساهم فيه صيدال ب 10 % ومخابر نوفونورديسك ب 45 %، بينما تساهم مخابر بيار فابر ب 45 % ، حيث حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001 ، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004 .

5. مشروع دار الدواء صيدال – صيدال (Dar El Ddawa– Sidal) : ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى ب" صيدال "بوحدرة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، تساهم فيه صيدال 30 %، أبرام هذا الاتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002 ، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002.

6. الشركة المشتركة – تافوكو – JPM – Spimaco – Acdima – Sidal (Digromed): تأسست هذه الشركة في 8 جويلية 2000 وأطلق عليها أسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Pharmaceutique Company Tassil وتختصر في اسم Taphco، تتخصص شراكة " تافوكو " في صناعة لمنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، نسبة مساهمة صيدال تقدر ب 35 % و 10 % ديغرو ماد للجهة المقيمة، حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادسي الرابع من سنة 2004 .

ثانيا: عقود التصنيع (Les accords de façonnage) : تعتمد إلى إنتاج بعض تخصصات الشريك ولحسابهم في ورشات صيدال، هذا لكون التكنولوجيا المستعملة من قبلها ملائمة وتلبي شروط الشريك، أما الهدف من عقود التصنيع فتتمثل في:

✓ الاستغلال الأمثل لتجهيزات الإنتاج على المدى المتوسط وبأقل التكاليف، خاصة وأن الآلات الموجودة على مستوى الورشات لا يتم استغلالها في حدود طاقتها الحقيقية عند إنتاج

تشكيلة صيدال، وبالتالي تعد كأصول ممتدة لا تحقق المردود المطلوب من الاستثمارات المحققة؛

✓ توسيع تشكيلة الإنتاج لصيدال لتخصصات جديدة؛

✓ تكوين العمال في مجال الإنتاج ومراقبة النوعية، مع التحولات التي يعرفها الاقتصاد، أصبح من غير المقبول طرح منتجات ذات نوعية رديئة؛

✓ GMP للتجهيزات، الصناعة الصيدلانية جد مقننة تتبع معايير خاصة (معايير عالمية)، حيث أن اكتسابها لهذه المعايير العالمية يعتبر فرصة كبيرة لصيدال وأسواق جديدة ستكون مفتوحة لمنتجاتها.

وبالتالي تسمح هذه الصيغة من الشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، والتي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات، نذكر منها: ¹

1. **صيدال - فايزر (USA):** تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997 ، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998 ، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل؛

2. **صيدال نوفونورديسك:** نوفونورديسك هي شركة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 سنة، كما تحتل الشركة مكانة رائدة في مجالات الهيمو فيليا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمرك، توظف حوالي 40700 شخص في 75 بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180 بلد، أسهمها مدرجة ببورصة كوبنهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية مدرجة في

¹ جعفر سعدي، رشيد مناصرية، أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 15، المجلد 02، 2019، ص ص 59 - 60.

بورصة نيويورك، كما تهدف الشراكة التكنولوجية، الصناعية والتجارية المبرمة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك على مستوى مصنع قسنطينة، وتشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين:

• **الشق الأول:** يهدف لإنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات)؛

• **الشق الثاني:** يهدف لإرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين.

كما يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة، من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة)، ووفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.

3. **صانوفي:** صانوفي هي المؤسسة الصيدلانية الفرنسية الأولى و الرقم 4 عالميا في

2012، فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية وهي: القلب، الأوعية

الدموية، تخثر الدم، الجهاز العصبي المركزي والأورام، الأمراض الاستقلابية، الطب الداخلي واللقاحات، وقد سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 7 جويلية 1997 بين مجمع صيدال

والمؤسسة الفرنسية صانوفي افتتيس بإنشاء شركة وينثروب فارما صيدال w.p.s في

سبتمبر 1999، حيث يكمن هدف هذه الشركة المشتركة المملوكة بنسبة 30 % من قبل

مجموعة صيدال في إعداد، تصنيع، صيانة وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والتي هي موجهة للاستخدام البشري.

4. **شركة شمال إفريقيا القابضة north africa-saidal :** هي شركة كويتية

للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة: نشاطات الصيانة الصحية، التعليم،

البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى، وقد

استثمرت شركة نورث أفريكا هوليدنغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال

مؤسسة أو أم أو سي أونيدو ميديكامون emec uni de medicament eup ، والتي تدير المركز الأول لتصنيع منتجات مضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب، وتهدف هذه الشراكة إلى إنشاء شركة جديدة صيدال نورث أفريكا مانيفاكتورينغ (آس آن أم) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية، تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان، وقد بدأت عملية الإنتاج بداية من سنة 2015.

5. أكديما - سيماكو - جي بي أم: أدت هذه الشراكة المبرمة في سنة 1999 بين صيدال وأكديما (الهيئة العربية) سيماكو (العربية السعودية) و jpm (الأردن) لإنشاء شركة (طافكو)، لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل إنجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استأنفت أشغال الإنجاز به في سنة 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات وتم استلام المصنع في سنة 2015.

6. جلفار الخليج للصناعات الدوائية: مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لجلفار محافظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى، الأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء)، تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار ورأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا.

ثالثاً: اتفاقيات اقتناء الرخص: في إطار الشراكة التقنية، أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 28: اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا Medi cuba (Cuba)	1988	04	مركب المدينة
حياة فارم (Jordanie) Ayat Pharm	1988	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Chine) Meheco	1988	03	مركب المدينة
	2003	02	
ايلي ليلي Ellililly (USA)	1999	02	مركب المدينة
الشيم Allchim (Italie)	2003	01	
بيوتشنيكا Biotechnica (Tunisie)	2004	04	
ميفا Mepha (Suisse)	2004	02	

المصدر: هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، 2014، ص 53.

يتبين من الجدول أعلاه أن مجمع صيدال قام بشراء رخص للإنتاج بعض المنتجات من بعض المخابر الأجنبية، حيث نورد تفصيل ذلك فيما يلي:

- **سولفاي فارم (France) Solvey Pharm**: ينص العقد على الصناعة بالترخيص لمنتجين دوسبنتالان (Duspatalin) ولاسيدرين (L'acidrine) واللذين تم انجازهما.

- **ميدي كوبا (Cuba) Medi Cuba**: ينص العقد على صناعة أربعة منتجات والتي سلمت ملفاتها لصيدال.
- **ميهيكو (Chine) Meheco**: ينص العقد على التنازل لصالح صيدال بملفات ثلاث منتجات مقابل شراء مواد نشيطة (Matière Actives).
- **إيلي ليلي (USA) Elli Lilly**: ينص العقد الذي أبرم في 06 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة.
- **فارما (Cuba) Pharma**: لقد تم إبرام اتفاق بين الشريك الكوبي فارما كوبا ومجمع صيدال في 24 ماي 2001 ، وينص هذا الاتفاق على خلق مؤسسة إنتاج الأدوية المجهزة كالتي نستعملها لعلاج الأمراض التنفسية (الربو والسل والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد).
- **بيوتكنيكا تونس-صيدال (Tunisie)-Saidal**: ينص اتفاق الشراكة بين بيوتكنيكا وصيدال المبرم في 22 سبتمبر 2004 على اقتناء ملفات ومعلومات تقنية المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة منتجات صيدال وتخص الأمراض المتفشية في الجزائر (المعدة، القلب، المضاد للسكر، التهاب المعى والقولون) بعد عملية التسجيل يتم تسويق منتجات صيدال في تونس.
- **ميفا (Suisse) MEPHA**: ينص اتفاق الشريك مع ميفا سويسرا المبرم في فيفري 2004 على التصنيع تحت رخصة ميفا لمنتجين المضادان للالتهاب هما ديكلوفيناك (أولفن 25) ملغ و 50 ملغ (Diclofenec (Olfen).

4. نتائج إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال:

تم تحويل مجمع صيدال إلى مجمع صناعي سنة 1997 بضم مؤسسات فارمال وأنتيببوتيكول وبيوتي، وسمحت هذه العملية لصيدال بتحقيق انطلاقة فعلية وتعزيز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة في سوق واعدة في أوج نموها منذ التسعينات.

في مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج، وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع، ومن خلال مسيرته تمكن المجمع من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغربي، وعليه فقد عرفت سوق الأدوية في الجزائر تطورا كبيرا بحيث انتقلت من 250 مليون يورو إلى أكثر من 1,5 مليار يورو سنة 2011، وخلال هذه الفترة كان الإنتاج الوطني يمثل أكثر من 35 % من هذه السوق من حيث القيمة، و7% فقط يعود لصيدال ونسبة 28 % المتبقية تمثل إنتاج القطاع الخاص.

خلال سنة 2012 قام مجمع صيدال بإنجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة لعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية لتلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات، كما قام أيضا بإنشاء مصنع للأنسولين بالشراكة مع المجمع الدانمركي نوفونورديسك بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين ومن أجل ضمان تلبية الطلب المحلي المتنامي، كما وقعت صيدال مع مختبرات عالمية مجموعة من الشراكات مع مختبرات معروفة مثل مختبر سانوفي ومختبر أكديما ومختبر فايزر.

في سنة 2013 تم التوقيع على عقود إنجاز المشاريع الثلاثة بين مجمع صيدال من جهة وثلاث شركات وهي: الإيطالية بوناطي والإسبانية أو.أم.تي والجزائرية سوفتال، مما تعزز قطاع الصناعة الصيدلانية بثلاث وحدات لإنتاج الأدوية الجنيصة بمختلف أنواعها في كل من الحراش، شرشال وقسنطينة، حيث قدرت تكلفة إنجازها بـ 100 مليون أورو مما

سمح بمضاعفة القدرة الإنتاجية لمجمع صيدال ب 80 مليون وحدة إضافية، كما سمحت هذه المشاريع الثلاثة بتخفيف الضغط على السوق المحلية.

وخلال سنة 2015 رفع حصة مجمع صيدال حصته إلى 25 % وتحسين مكانته في لسوق الوطنية مع تفتحه على السوق الدولية، كما حقق مجمع صيدال نسبة استثمارات بلغت 281052 مليون دج، وذلك على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية للمجمع.

وفي سنة 2017 وقع مجمع صيدال ومعهد باستور الجزائر ومخابر صانوفي باستور على بروتوكول اتفاق لإنشاء شركة مختلطة لإنتاج اللقاحات بالجزائر وسعت هذه الشراكة المختلطة لإنتاج ثلاثة أنواع من اللقاحات من الجيل الأخير، وتجدر الإشارة إلى أن الطاقة الإنتاجية للوحدة تتراوح بين 10 و 20 مليون جرعة سنويا، كما سمحت بتوفير 150 منصب شغل من بينها 100 منصب بمؤهلات عالية في مجال التكنولوجيا الحيوية، وبالتالي قد ساهمت في تقليص فاتورة استيراد اللقاحات من جهة، ومن جهة أخرى قامت بتغطية احتياجات السوق الجزائرية من اللقاحات وتم توسيعه إلى التصدير.

ومع حلول سنة 2019 تموقع المجمع بالسوق الوطنية وأصبح رائدا في إنتاج كل الأصناف السابقة الذكر، وبذلك فقد في رفع قدرته الإنتاجية بعد دخول وحداته الجديدة حيز الخدمة من 130 مليون وحدة بيع إلى أكثر من 300 مليون وحدة بيع، وقد ضمن تغطية كبيرة من إنتاج الدواء المحلي الوطني.

بناء على ما سبق، فإن مجمع صيدال يسعى إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية، من خلال إستراتيجية الشراكة والتي ترمي إلى تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، من أجل تقليص الواردات وتحقيق مزايا تنافسية لمنتجاته الدوائية باستمرار.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

بالنظر للبيئة التي ينشط فيها مجمع صيدال سواء البيئة الداخلية أو الخارجية في الأسواق الجزائرية أو الأسواق الأجنبية، وعن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتهديدات، فإنه يجب تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع تطبيقها في هذه الصناعة، في سبيل استغلال الفرص المتاحة، وتجاوز التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية وتفاعل قوى المنافسة فيها.

لذلك هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات أمام صيدال لتطبيق إحدى هذه الاستراتيجيات، والتي سنوضحها كما يلي:

أولاً: إستراتيجية التميز في المنتج: يعتبر الدواء منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى، فلا بد أن يستجيب لمعايير قانونية دقيقة ، ولانجازه يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة، ومجمع صيدال ينتج أكثر من 200 دواء.

إلا إن مجمع صيدال يتميز في نوعين من الأدوية وهي: ¹

1. أدوية جنيسة Les Produits Générique: وهي أدوية مماثلة للأدوية الأصلية من حيث الفعالية، بحيث تتوفر على نفس الأصل الفعال لكن باسم تجاري آخر، ومراقب من طرف الدولة، والأدوية الجنيسة أقل تكلفة من الأدوية الأصلية، لان براءة اختراعها متاحة لدى كل منتجي الأدوية، وهذا لتجاوزها مدة 20 سنة منذ بداية اكتشافها، ولا يدفع صاحب الإنتاج الحقوق إلى صاحب الاكتشاف.

2. الأدوية المختصة les produits spécialités: وهي الأصلية والتي يتطلب

إنتاجها الحصول على تصريح ودفع حقوق لصاحب الاكتشاف والبراءة.

¹ عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص

وكمثال على ذلك: فنجد الاسم المشترك الدولي DCI والاسم التجاري الحر للمؤسسة

كالتالي: DCI: 1 - Ampiciline / 2 - Amoxicilline

الاسم التجاري لمجمع صيدال: 1 - Ampiline / 2 - Amoxipen

تعتبر الجودة في إستراتيجية مجمع صيدال بمصانعه المختلفة، المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن والفعالية مع إرضاء المستهلك، وعلى هذا الأساس، يمكن لمجمع صيدال تنفيذ إستراتيجية التميز في المنتجات الجنيصة فيها من خلال الجودة العالية، الإنفاق المنخفض على البحث والتطوير والتركيز على السعر المنافس، ومن أهم هذه الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل: مرض ارتفاع ضغط الدم، مرض السكري، الأمراض التنفسية، أمراض القلب والشرابين، مرض الربو ومرض السرطان، حيث لا يراعى فيها المستهلك لانخفاض السعر بل يراعى بنسبة كبيرة إلى فعاليته وقدرته على المعالجة. ولأجل الوصول إلى ذلك فإن المجمع قام بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات المقدمة وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورية للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها، وفي هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها إستراتيجية المجمع تتمثل في:¹

✓ الفعالية، الامثلية والتحسين المستمر لكل المسارات؛

✓ إدخال التكنولوجيات الجديدة؛

✓ تقدير الكفاءات؛

✓ إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزبائن؛

✓ الوقاية من الأخطار البيئية في دور اجتماعي وإنساني.

¹ لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 422.

وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة، هو تبني مجمع صيدال لنظام ضمان الجودة الموصفات العالمية الايزو IOS في أربعة مواقع له وهي: مقر المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير ومركب المضادات الحيوية بالمدينة، كما سطر المجمع برنامج لثلاث أفاق على المدى القصير، المتوسط والطويل.

ثانيا: إستراتيجية التركيز: لقد شهد سوق الدواء في الجزائر منافسة شرسة لأن هذه الصناعة تعتمد على الدقة والخبرة والجودة العالية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المستحدثة ومراكز الأبحاث المتطورة جدا، مما جعل السوق الجزائرية مطمعا للشركات العالمية الكبرى، فلذلك يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء في محيط تنافسي متفتح على التكنولوجيا الحديثة والابتكارات، كما يعمل على الحفاظ على صورته وضماني ديمومته مع حصته السوقية في السوق المحلية والإقليمية.

ولا يتأتى هذا إلا من خلال انتهاج وتبني إستراتيجية التركيز على السوق المحلية، ومحاولة تغطيتها من خلال السيطرة على جزء من سوق الأدوية الخاصة بمعالجة الأمراض المزمنة (ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرابين)، وهي الأكثر ملائمة لمجمع صيدال طالما أنها تمثل شريحة كبيرة من السوق ومنه تكسبه على المدى المتوسط مكانة تنافسية قوية، بالإضافة إلى بحثها على أسواق جديدة خارج الجزائر، أي في الدول النامية التي تتميز صناعتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس، يمكن لمجمع صيدال استغلال خبرته وكفاءته في مجال صناعة الدواء التي اكتسبتها في الجزائر، من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول، تمكنه من تمييز وتنويع منتجاته للحصول على أرباح معتبرة تساهم في نموه وتوسعه.

وبما أن مجمع صيدال يتبنى تصنيع الأدوية الجنيصة (الأدوية التي انتهت صلاحية مدة الحماية لها)، وهذه الأدوية قليلة المخاطر، التكلفة والعوائد نظرا لعدم استثمارها في البحث والتطوير، فإنه يتعامل مع منافسين مباشرين من القطاع الخاص والمؤسسات الأجنبية المنتجة للأدوية الجنيصة، وليتصدى لهذه المنافسة يقوم المجمع بالاتجاه نحو البحث عن الصفقات الخارجية في إطار الاتفاقيات مع الدول العربية والإفريقية، مستغلة في ذلك ميزة الأسعار المنخفضة التي تؤهله لكسب حصة سوقية معتبرة في هذه الأسواق، كما أنه يمكنه من رفع مستويات الإنتاج إلى حدود الطاقة المتاحة لتعزيز مكانته، ويمكن التغلب على منافسة الأدوية الأصلية أيضا عن طريق التميز بالجودة العالية للأدوية الجنيصة والسعر وأساليب التسويق الأخرى، وعليه يمكن لمجمع صيدال التركيز على هذا النوع من المنتج لتعزيز قدرته التنافسية سواء المحلية أو الإقليمية.

ثالثا: إستراتيجية قياد التكلفة: يمكن لمجمع صيدال تحقيق ميزة تنافسية عن طريق

تنفيذ إستراتيجية القيادة بالتكلفة، وذلك في البحث والتطوير للأدوية الجنيصة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، الأدوية المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون والأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، ومحاولة كسب ثقة المستهلكين فيها عن طريق تكثيف الجهود التسويقية، وبالتالي تستفيد صيدال من ميزة التكلفة المنخفضة في هذا النوع من الأدوية والاستثمار في تحقيق تخفيض أكبر فيها، من أجل السيطرة على هذا النوع من الأدوية، لأن منافسيها لا يمكن لهم تخفيض التكاليف، وعليه يصبح سعر الدواء في متناول المستهلك، إذ يعد منخفضا بنسبة 30 % بالنسبة للأدوية الأصلية، كما أن هذه الأدوية تتناسب واحتياجات السوق الوطنية.

وفي هذا الإطار يحاول المجمع إتباع سياسة الأدوية الجنيصة المتميزة بقلة تكلفتها وانخفاض سعرها نسبيا، مع العلم أن جل الأدوية الأصلية التي ينسخ منها المجمع أدويته،

تتميز بأسعارها المرتفعة نسبيا وحتى بجودتها وفعاليتها عند إدخالها للسوق الوطنية، لذا فإن منحى الخبرة الذي يعتبر عامل مهم لدى صيدال بسبب خبرتها الكبيرة في مجال صناعة هذا الدواء إلى تخفيض أسعاره مقارنة بأسعار منافسيه، وهذا بغية الحصول على حصص سوقية أكبر وتحقيق المزيد من الأرباح.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية بمجمع صيدال

تحقيقاً لأهداف وطبيعة العلاقة بين تجسيد الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الميزة التنافسية بالمجمع صيدال، تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع في ذلك، كذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة واختبار صدق وثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

حتى يتسنى لنا تحليل واختبار فرضيات الدراسة لابد من تحديد العناصر الأساسية لدراسة الحالة، والتي تشمل على مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والمنهج المتبع في ذلك.

أولاً- مجتمع الدراسة: نظراً لأهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، تم اختيار إحدى هذه المؤسسات لتطبيق دراستنا عليها، وبالتالي يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع الافراد في مجمع صيدال، اما المجتمع الذي يمكن التعرف عليه فهم الافراد العاملين بالمجمع في كل من مركز البحث والتطوير المتواجد بجسر قسنطينة والوحدة التجارية للشرق بباتنة، وقد تم اختياره لعدة اعتبارات نوجزها فيما يلي:

- 1- مؤسسة عمومية اقتصادية ووطنية تعمل وفق أسس المناجمنت الحديث؛
- 2- مشاركة مجمع صيدال في تحقيق استراتيجيات دعم الاقتصاد الوطني؛
- 3- يعد المجمع صيدال أكبر مؤسسة وطنية متبنية لفكرة الاستثمار الأجنبي في الجزائر؛
- 4- يعد المجمع صيدال من بين المؤسسات الوطنية التي تسعى لاختراق الأسواق الدولية في بيئة المنافسة؛
- 5- ارتباط المجمع الصناعي صيدال بالعالم الخارجي.

ثانياً- عينة الدراسة: وهي الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، نظراً لكونها أيسر في التطبيق، وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الكلي، كما أنه لا حاجة لدراسة المجتمع الكلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً، حيث تعبر العينة المختارة عن "الشكل العشوائي الذي يمثل المجتمع الكلي المأخوذة منه لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنتطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الكلي".¹

أما العوامل المؤثرة في تحديد حجم العينة تتمثل فيما يلي:²

1. مستوى درجة الدقة والثقة بالنتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وكلما كان الباحث راغباً في الحصول على نتائج أكثر دقة وثقة، كلما توجب عليه زيادة العينة المختارة، ويقصد بدرجة الدقة مدى دقة وقرب نتائج العينة من النتائج الفعلية، أما المقصود من درجة الثقة فهي مدى احتمالية عدم تطابق نتائج الدراسة مع النتائج الفعلية؛

2. درجة التعميم التي ينشدها الباحث من نتائج بحثه، إذ أنه كلما ازدادت حاجة الباحث ورغبته بأن تكون نتائج بحثه قابلة للتعميم بشكل كبير على مجتمع الدراسة الأصلي، كلما توجب عليه زيادة حجم العينة المختارة؛

3. مدى التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي: كلما كانت خصائص المجتمع الأصلي متجانسة كلما كان حجم العينة المطلوبة صغيرة نسبياً؛

4. حجم مجتمع الدراسة الأصلي: كلما زاد عدد عناصر أو مشاهدات مجتمع الدراسة الأصلي، زاد حجم العينة المطلوبة والعكس صحيح، مع ملاحظة أن نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة الأصلي تقل كلما زاد حجم المجتمع الأصلي.

¹ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002، ص 166.

² رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2000، ص 307.

بالنسبة لدراستنا تم الاعتماد على الموقع الإحصائي الشهير **raosoft** ، في تحديد حجم العينة، والذي يوضح في الشكل الآتي:

الشكل 12: تحديد حجم العينة

Sample size calculator

What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="5"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="95"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="5000"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="25"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under More information if this is confusing.
Your recommended sample size is	273	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

Online surveys with **Vovici** have completion rates of 66%!

Alternate scenarios								
With a sample size of	<input style="width: 80%;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="200"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input style="width: 80%;" type="text" value="90"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="95"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="99"/>	
Your margin of error would be	8.40%	5.88%	4.75%	Your sample size would need to be	196	273	453	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني:

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>, consulte le: 03/12/2020 :15-30

يتضح من خلال الشكل أعلاه ما يلي:

✓ تحديد هامش الخطأ ب5%؛

✓ تحديد مستوى الثقة ب95%؛

✓ تحديد مجتمع الدراسة ب6000؛

✓ نسبة العينة المحتملة 25% من مجتمع الدراسة.

وتم تحديد العينة المتمثلة في 273 استبانة باستخدام الموقع الإحصائي **raosoft**.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات على الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة والملاحظة.

أولاً- الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة: يتوقف نجاح الدراسة الميدانية على البيانات المرتبطة بطبيعة الدراسة والتي يتم تحليلها للوصول إلى النتائج التي يتم على أساسها اختبار صحة الفروض الموضوعة لدراسة، وتماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة تم اختيار مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة لذلك:

1.الاستبيان: يعد الاستبيان أحد أهم الأدوات وأكثرها شيوعا في جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، فبعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلاؤم مع طبيعة الدراسة، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، وشملت مراحل الوصول إلى استمارة الاستبيان ما يلي:

أ. مرحلة الإعداد: لقد قمنا في البداية واعتمادا على محتويات موضوع دراستنا بوضع استمارة أولية، شملت 36 سؤال مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وتتلاءم مع قدرات الأفراد الذين يجيبون عليها.

ب. مرحلة الاستشارة العلمية: بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقا لموضوع الدراسة وأولويات معالجة الإشكالية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والممثلين في الأساتذة ذوي الخبرة، من أجل تقييم وإثراء الاستمارة الأولية، وذلك لتقادي الأخطاء التقنية والمنهجية.

وبعد تنقيحها وتقييمها من طرف الأساتذة، تم إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحه نموذج الاستمارة، حيث تضمنت الاستمارة النهائية 36 سؤالاً كما يلي:

➤ **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة؛

➤ **المحور الثاني:** متعلق بقياس مدى استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة؛

➤ **المحور الثالث:** متعلق بقياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

وللتعرف على درجة الموافقة تم الاعتماد على أسلوب لكارث الخماسي في إجابة المبحوثين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

2. **المقابلة:** تعد إحدى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بشكل هادف للوصول إلى حقائق أراد الباحث الوصول إليها، وهي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء واتجاهات أو دوافع أو سلوكيات، وفي هذه الدراسة تم إجراء مقابلة مع موظفي مجمع صيدال من أجل تشخيص مهام المجمع وكذا مدى حاجته للاستثمار الأجنبي لتحقيق الميزة التنافسية، كما تم الحصول على مجموعة من المعلومات المساعدة في تحليل النتائج.

3. **الملاحظة:** استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم ببعض البعض وعلاقتهم برؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء توزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستبيان.

ثانياً - الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة: حتى يتسنى لنا اختبار فرضيات الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS، واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة من أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، والتي تتمثل فيما يلي:

1. الأدوات الإحصائية الوصفية: وتتمثل بالآتي:

- التكرارات: تحديد تكرار أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان؛

- النسب المئوية: تحديد نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل ممكن من بدائل الاستمارة؛

- ألفا كرونباخ: يستخدم لقياس مدى ثبات استبانة الدراسة؛

- الصدق الذاتي: يستخدم لقياس مدى صدق استبانة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات؛

- المتوسط الحسابي الفرضي: نفرض أن العينة المدروسة لا يوجد فيها تحيز في الإجابات سواء نحو القبول أو الرفض فتم توسط عدد الاختيارات بالعدد 03 كمتوسط فرضي؛

- الانحراف المعياري: وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

2. الأدوات الإحصائية التحليلية (الاستدلالي): وتتمثل بالآتي:

- اختبار **t-test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية المتغير المستقل والتابع واختبار قبول أو عدم قبول فرض الدراسة؛

- معامل الارتباط سبيرمان: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛

- معامل الارتباط بيرسون: وهذا للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط Corrélacion Coefficient بين $[-1; +1]$ ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً جداً بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين؛

- الانحدار البسيط: يعبر عن العلاقة الجبرية أو درجة التأثير بين متغيرين على الأكثر، لتحديد نوع أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية

قبل توزيع الاستمارات لابد من إجراء اختبار لمقياس الدراسة من خلال بعض الأدوات الإحصائية والتي تتمثل في الصدق والثبات.

أولاً- اختبار صدق المقياس: بعد تحقق شرط الصدق الظاهري ل 24 عبارة من الخبراء والباحثين المتخصصين في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية ، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال معامل ارتباط سبيرمان، والجدول الآتية توضح ذلك:

الجدول 29: صدق الاتساق الداخلي لمحور قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي

المباشر بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط سبيرمان %	العبارات
0,000	32,4	تلعب تكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة محل الدراسة من إنتاج، تسويق، إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية وغيرها.
0,000	70,3	تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها.
0,000	76,6	تسعى المؤسسة محل الدراسة لترقية الابتكار والإبداع أكثر في الإستراتيجية العامة بالاستعانة مع المستثمر الأجنبي المباشر.

0,000	61,8	يساهم نقل تكنولوجيا من المستثمر الأجنبي في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، في تخفيض معدل انجاز الأعمال ومعدلات العيوب والتلف.
0,000	60,275	نقل التكنولوجيا الحديثة
0,000	66,8	تضع المؤسسة محل الدراسة نماذج لتحسين الإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطوير الخبرة والأداء.
0,000	70,8	تعمل إدارة المؤسسة محل الدراسة مع الاشتراك مع المستثمر الأجنبي على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.
0,000	73,2	تسهم إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطوير مهارات المسوقين للمنتجات المقدمة للزبائن باستمرار لإرضائهم وكسب ولائهم.
0,000	69,6	تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال الإنتاج.
0,000	70,1	تنمية الموارد البشرية
0,000	67,8	تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى إدخال أساليب إدارية حديثة، لتحسين أدائها الكلي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها.
0,000	48,8	تسعى المؤسسة محل الدراسة تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية لإطاراتها في الداخل وفي الخارج.
0,000	54	تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية من خلال توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة، واستخدام وسائل الاتصال الأكثر تطورا التي تساعد على تحقيق الاتصال السريع.
0,000	53,2	التدريب المستمر لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة يزيد من القدرات المهارية والفنية، التي تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات.
0,000	55,95	تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه:

✓ أن معاملات الارتباط سبيرمان لإجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل (الاستثمار الأجنبي المباشر) تنحصر بين 32% و 77%، وكذلك مستوى المعنوية أقل من (0,05) وبالتالي تعتبر عبارات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 30: صدق الاتساق الداخلي لمحور قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة

محل الدراسة

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان %	مستوى المعنوية
تستعين المؤسسة بالمزيج التسويقي للتعريف بمنتجاتها في الأسواق.	45,1	0,000
تهتم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية ووجود الكفاءات من أجل رسم صورة جيدة لها في أذهان عملائها.	48,5	0,000
تعمل المؤسسة في ظل بيئة مساعدة على ربط علاقات جيدة مع متعاملاتها.	44,9	0,000
تملك المؤسسة كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال نشاطها بما يؤهلها للتميز عن منافسيها.	24,9	0,000
المؤسسة تتبع إستراتيجية التميز حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار في متناول الزبائن.	46,9	0,000
تأخذ المؤسسة محل الدراسة بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الابتكاري بها، وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم.	23,2	0,000
تساعد نقل تكنولوجيا المستثمر الأجنبي المؤسسة في اقتحام أسواق جديدة، مع المحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.	48,8	0,000
تؤثر التكنولوجيا الحديثة على سلسلة القيمة، من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.	61,2	0,000
يوجد دعم قوي من المستثمر الأجنبي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة محل الدراسة لخلق التميز في تقديم المنتج.	51,2	0,000

0,000	29,2	تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفاهيم التحسين المستمر و فرق العمل لتحسن جودة منتجاتها وتميزها في السوق المحلية والإقليمية.
0,000	52,9	تقوم المؤسسة محل الدراسة باستغلال القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلف ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.
0,000	44,8	تمكن الروتينات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة من تطوير القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه:

✓ أن معاملات الارتباط سبيرمان لإجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) تتحصر بين 23% و 61%، وكذلك مستوى المعنوية أقل من (0,05) وبالتالي تعتبر عبارات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً- اختبار ثبات المقياس (ألفا كرونباخ): تم استعمال معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات واتساق الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة، والجدول الآتي يوضح الثبات والصدق الذاتي للأداة المستخدمة في دراسة الحالة (الاستبيان):

الجدول 31: قياس الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي ألفا كرونباخ $\sqrt{}$
قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة	12	0,937	0,967
قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	12	0,902	0,949
المجموع	36	0,966	0,982

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه:

✓ أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0,966 والصدق الذاتي للاستبانة ككل بلغ 0,982، وهي قيم جيدة من الناحية الإحصائية، وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ والصدق الآتي لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة بما يجعلها على ثقة تامة من صحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعد قياس مدى صدق وثبات استمارة الاستبيان، تم توزيعها على عينة الدراسة وإعادة جمعها لإخضاعها للاختبار والتحليل، في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال مجموعة من الأسئلة الشخصية، إضافة إلى تحليل نتائج الأسئلة المرتبطة بمشكلة الدراسة ليتسنى لنا اختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

تم اختيار مجموعة من الخصائص لعينة الدراسة والتي تتماشى مع طبيعة الموضوع، حيث شملت مواصفات عينة الدراسة على الجنس، والفئة العمرية، والخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي.

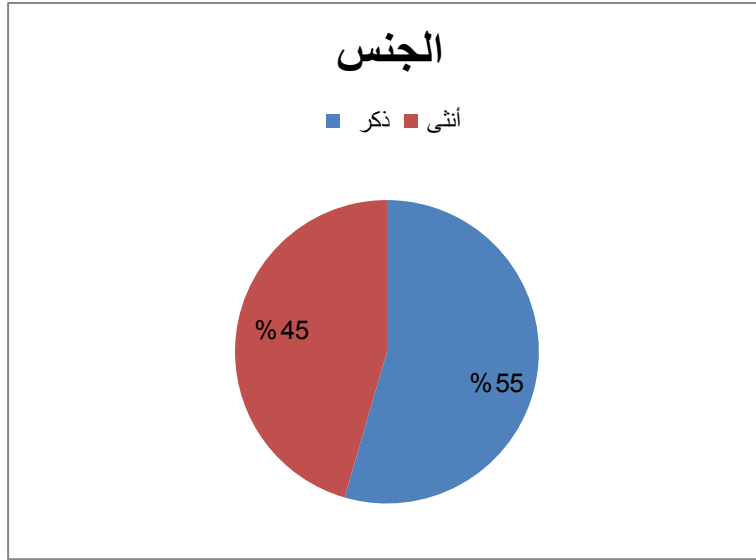
1.الجنس: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، كما يلي:

الجدول 32: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	134	54,5
أنثى	112	45,5
المجموع	246	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل 13: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا:

أن عينة الدراسة المتكونة (246) فرداً، (134) ذكر و (112) إناث، أي أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 54,5%، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 45,5% ويرجع هذا إلى طبيعة صعوبة نشاط المؤسسة (التنقل، بذل الجهد، التوزيع...الخ).

2. المستوى الدراسي: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى

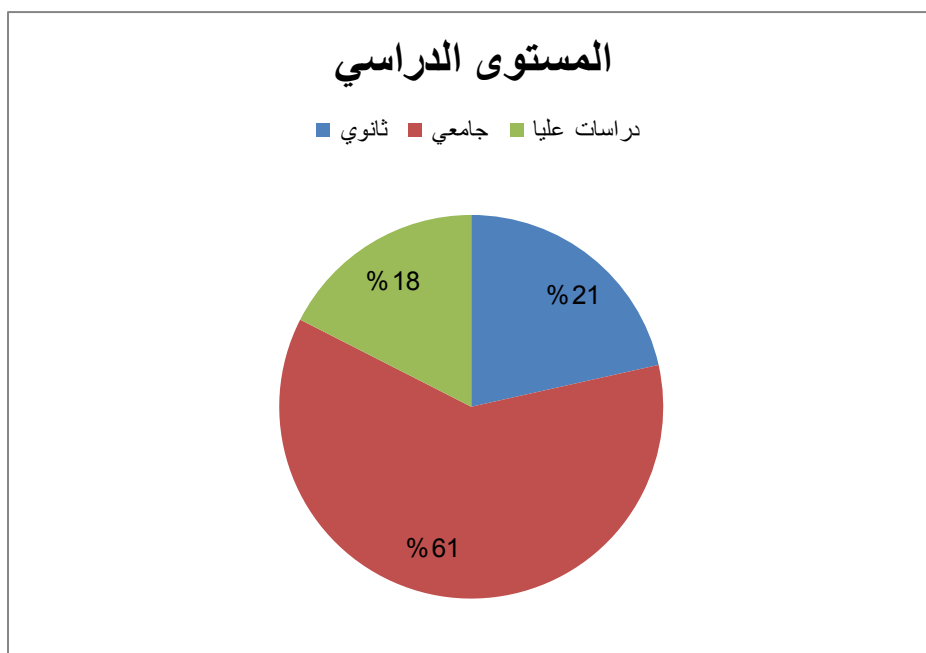
الدراسي، كما يلي:

الجدول 33: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	53	21,5
جامعي	150	61
دراسات عليا	43	17,5
المجموع	246	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل 14: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى دراسي، وأن الفئة الأكبر تكرر لأفراد العينة التي لديهم مستوى جامعي بنسبة مئوية قدرت 61 %، وهي نسبة تمنح للدراسة نوع من الدقة وصورة أكثر واقعية عن المؤسسة محل الدراسة، وتليها أفراد العينة التي لديهم مستوى ثانوي بنسبة 21,5 %، ثم تليها أفراد العينة التي لديها دراسات عليا بنسبة 17,5 %، وهذا يعتبر مؤشر دال على مدى التكوين الأكاديمي لعمال المؤسسة.

3. الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية،

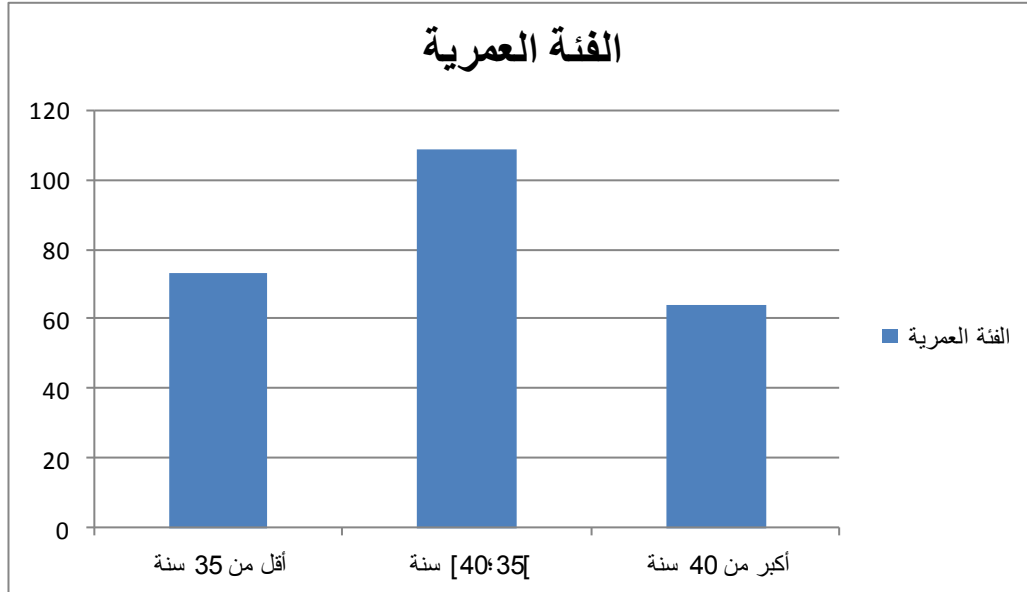
كما يلي:

الجدول 34: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 35 سنة	73	29,7
[35؛40] سنة	109	44,3
أكبر من 40 سنة	64	26
المجموع	246	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل 15: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه:

أنه يوجد تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة السنوية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة السنوية [35؛40] سنة وقدرت بنسبة 44,3%، تليها الفئة السنوية أقل من 35 سنة بنسبة 29,7%، وأخيراً الفئة أكبر من 40 سنة بنسبة 26%، وهذا مؤشر معبر عن مدى احتواء المؤسسة لفئة الشباب.

4. سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة،

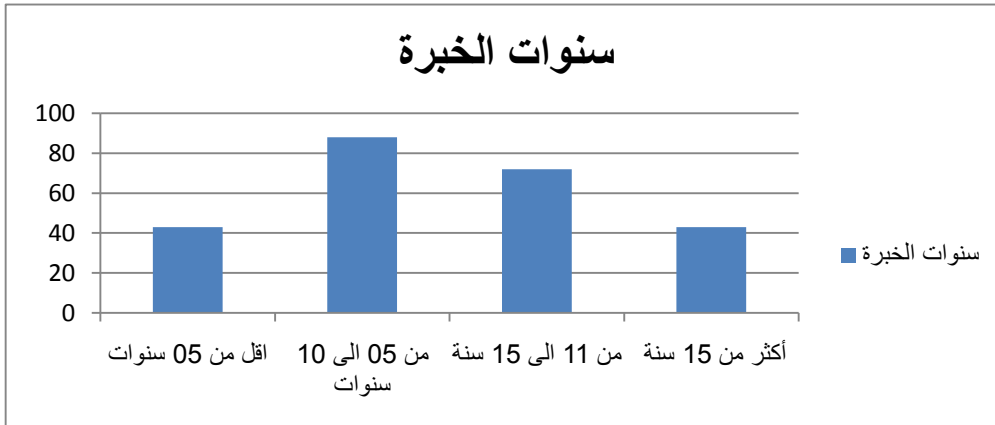
كما يلي:

الجدول 35: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 05 سنوات	43	17,5
من 05 إلى 10 سنوات	88	35,8
من 11 إلى 15 سنة	72	29,3
أكثر من 15 سنة	43	17,5
المجموع	246	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل 16: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل، وأن الفئة الأكبر تكرار لأفراد العينة التي لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرت 35,8%، وهي نسبة تمنح للدراسة

نوع من الدقة وصورة أكثر واقعية عن المؤسسة محل الدراسة، وتليها أفراد العينة التي لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة سنوات بنسبة 29,3%، ثم تليها أفراد العينة الأقل من 05 سنوات والفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 17,5%، وهذا يعتبر مؤشر دال على مدى اكتساب العمال بالمؤسسة لأسس العمل.

5. المستوى الوظيفي: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى

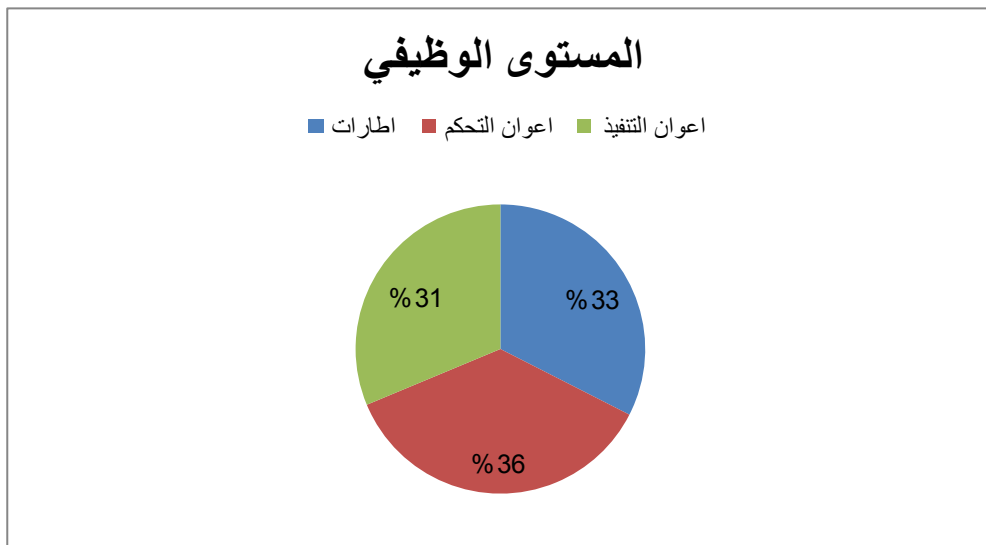
الوظيفي، كما يلي:

الجدول 36: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية%
إطارات	80	32,5
أعوان التحكم	89	36,2
أعوان التنفيذ (التصنيع - موزعين)	77	31,3
المجموع	246	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل 17: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أنه:

يوجد تباين في المستوى الوظيفي لعينة الدراسة، وأن المستوى الوظيفي الأكبر تكررًا في عينة الدراسة هم عمال التحكم وقدرت نسبتهم ب 36,2%، تليها الإطارات بنسبة 32,5%، وأخيرًا عمال التنفيذ بنسبة 31,3% ، وهذا مؤشر معبر عن درجة توافق العينة المختارة مع طبيعة موضوع الدراسة القائم على كل من متغير (الاستثمار الأجنبي المباشر) ومتغير (الميزة التنافسية).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

حتى يتسنى لنا وصف الدراسة بصور كاملة ومفصلة وجب أن يتم تنظيم وتلخيص ووصف البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة (الاستبيان) وصفا كميًا، وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي (النزعة المركزية) و(التشتت).

أولاً- تحليل نتائج محور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة: تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وصفا كميًا، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول 37: يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي

المباشر في المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					الرقم	العبارات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0,685	4,45	128	109	03	04	02	تلعب تكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة محل الدراسة من إنتاج، تسويق، إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وغيرها.	
0,777	4,14	75	146	14	07	04	تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها.	
0,646	4,30	93	142	04	00	07	تسعى المؤسسة محل الدراسة لترقية الابتكار والإبداع أكثر في الإستراتيجية العامة بالاستعانة مع المستثمر الأجنبي المباشر.	
0,617	4,48	128	112	01	00	05	يساهم نقل تكنولوجيا من المستثمر الأجنبي في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، في تخفيض معدل انجاز الأعمال ومعدلات العيوب والتلف.	
0,681	4,34	نقل التكنولوجيا الحديثة						
0,693	4,41	122	110	08	05	01	تضع المؤسسة محل الدراسة نماذج لتحسين الإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطوير الخبرة والأداء.	

06	04	03	06	158	75	4,21	0,695	تعمل إدارة المؤسسة محل الدراسة مع الاشتراك مع المستثمر الأجنبي على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.
07	02	05	23	146	70	4,13	0,720	تسهم إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطوير مهارات المسوقين للمنتجات المقدمة للزبائن باستمرار لإرضائهم وكسب ولائهم.
08	04	04	14	150	74	4,16	0,738	تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال الإنتاج.
تمتية الموارد البشرية								
09	02	05	02	107	130	4,46	0,697	تسعى المؤسسة محل الدراسة إلي إدخال أساليب إدارية حديثة، لتحسين أدائها الكلي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها.
10	02	03	02	105	134	4,49	0,662	تسعى المؤسسة محل الدراسة تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية لإطاراتها في الداخل وفي الخارج.
11	05	02	02	119	118	4,39	0,742	تسعى المؤسسة محل الدراسة إلي تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية من خلال توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة، واستخدام وسائل الاتصال الأكثر تطورا التي تساعد على تحقيق الاتصال السريع.
12	02	05	09	134	96	4,29	0,707	التدريب المستمر لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة يزيد من القدرات المهنية والفنية، التي

						تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات.
0,702	4,40	تبنى الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة				
0,698	4,32	قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ تحليل النتائج المتحصل عليها: بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة

الدراسة على برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج الآتية:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لنقل التكنولوجيا الحديثة في محور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة ب(4,34)، وبانحراف معياري قدر ب(0,681)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى إشراك المستثمر الأجنبي في توفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها؛

✓ قدر المتوسط الحسابي للتنمية وتطوير الموارد البشرية في محور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة ب(4,22)، وبانحراف معياري قدر ب(0,711)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على ان استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة له دور كبير في تأهيل اليد العاملة بما يتماشى مع كفاءة اليد العاملة في المؤسسات الصيدلانية الدولية، كما تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى إشراك المستثمر الأجنبي في تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لتبنى الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة في محور استقطاب

الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة ب(4,40)، وبانحراف معياري قدر ب(0,702)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة محل

الدراسة تسعى إلى إدخال أساليب إدارية حديثة، لتحسين أدائها الكلي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها.

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها: المحور الثاني للدراسة والذي مفاده " قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة "، قدرت قيمته المركزية ب(4,32) وبانحراف معياري قدر ب(0,698)، ويتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة لصالح موافق واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل لدراسة، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول استقطاب المؤسسة محل الدراسة للاستثمار الأجنبي المباشر.

ثانياً - تحليل نتائج محور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وصفا كمياً، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 38: يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية

بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	تستعين المؤسسة بالمزيج التسويقي للتعريف بمنتجاتها في الأسواق.	06	00	04	131	105	4,34	0,742
02	تهتم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية ووجود الكفاءات من أجل رسم صورة جيدة لها في أذهان عملائها.	02	08	11	147	78	4,18	0,731
03	تعمل المؤسسة في ظل بيئة مساعدة على ربط علاقات جيدة مع متعاملاتها.	04	08	08	146	80	4,18	0,778
04	تملك المؤسسة كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال نشاطها بما يؤهلها للتميز عن منافسيها .	02	04	00	57	183	4,69	0,642
05	المؤسسة تتبع إستراتيجية التميز حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار في متناول الزبائن .	01	03	07	144	91	4,30	0,626
06	تأخذ المؤسسة محل الدراسة بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الابتكاري بها، وبالتالي الاستحواد على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم.	02	04	00	78	162	4,60	0,661
07	تساعد نقل تكنولوجيا المستثمر الأجنبي المؤسسة في اقتحام أسواق جديدة، مع المحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.	04	01	09	153	79	4,23	0,686
08	تؤثر التكنولوجيا الحديثة على سلسلة القيمة، من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح	02	06	04	156	78	4,23	0,674

							للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.
0,602	4,27	82	153	08	02	01	يوجد دعم قوي من المستثمر الأجنبي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة محل الدراسة لخلق التميز في تقديم المنتج.
0,632	4,58	155	85	01	04	01	تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفاهيم التحسين المستمر وفرق العمل لتحسن جودة منتجاتها وتميزها في السوق المحلية والإقليمية.
0,782	4,26	98	129	09	06	04	تقوم المؤسسة محل الدراسة باستغلال القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلف ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.
0,622	4,45	122	117	02	00	05	تمكن الروتينات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة من تطوير القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات.
0,68	4,36	قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **تحليل النتائج المتحصل عليها:** بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة

الدراسة على برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج الآتية:

✓ يزداد الاتفاق ما بين الفقرة رقم (04) و (06) و (10) و (12) ، حيث بلغت

المتوسطات الحسابية ب(4,69) و (4,60) و (4,58) و (4,45) على الترتيب، وبانحرافات

معيارية مقدرة ب(0,642) و (0,661) و (0,632) و (0,622) على الترتيب، احتلت

المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول درجة الموافقة (أوافق بشدة)، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها إمكانيات فعالة من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال نشاطها بما يؤهلها للتميز عن منافسيها وخلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الابتكاري لها، وبالتالي الاستحواذ على السوق المحلي واختراق الأسواق الدولية في الصناعات الصيدلانية؛

✓ في الفقرة (01) و(05) و(09) و(11) و(08) و(07) و(02) و(03) بلغت متوسطات حسابية تقدر ب(4,34) و(4,30) و(4,27) و(4,26) و(4,23) و(4,23) و(4,18) و(4,18) على الترتيب وبانحرافات معيارية مقدرة ب(0,742) و(0,626) و(0,602) و(0,782) و(0,674) و(0,686) و(0,731) و(0,778) على الترتيب، احتلت المرتبة الثانية من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول درجة الموافقة (أوافق)، وهذا يعني أن تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يتم من خلال تتبع إستراتيجية التميز حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار في متناول الزبائن.

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها: **المحور الثاني للدراسة** والذي مفاده " قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "، قدرت قيمته المركزية ب(4,36) وبانحراف معياري قدر ب(0,68) وبالتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع " الميزة التنافسية"، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول تفعيل المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالة الإحصائية للفروض الموضوعية وكذا تأكيد صحة هذه الفرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام اختبار (One-Sample Test) لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول

الآتي يوضح ذلك:

الجدول 39: اختبار (One-Sample Test) لقياس استقطاب الاستثمار الأجنبي

المباشر بالمؤسسة محل الدراسة

One-Sample Test						
	Test Value = 03					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تلعب تكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة محل الدراسة من إنتاج، تسويق، إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وغيرها.	33,235	245	0,000	1,451	1,37	1,54
تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها.	23,049	245	0,000	1,142	1,04	1,24
تسعى المؤسسة محل الدراسة لترقية الابتكار	31,698	245	0,000	1,305	1,22	1,39

والإبداع أكثر في الإستراتيجية العامة بالاستعانة مع المستثمر الأجنبي المباشر.						
يساهم نقل تكنولوجيا من المستثمر الأجنبي في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، في تخفيض معدل انجاز الأعمال ومعدلات العيوب والتلف.	37,494	245	0,000	1,476	1,40	1,55
تضع المؤسسة محل الدراسة نماذج لتحسين الإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطوير الخبرة والأداء.	31,942	245	0,000	1,411	1,32	1,50
تعمل إدارة المؤسسة محل الدراسة مع الاشتراك مع المستثمر الأجنبي على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.	27,236	245	0,000	1,207	1,12	1,29
تسهم إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطوير مهارات المسوقين للمنتجات المقدمة للزبائن باستمرار لإرضائهم وكسب ولائهم	24,521	245	0,000	1,126	1,04	1,22
تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال الإنتاج.	24,703	245	0,000	1,163	1,07	1,26
تسعي المؤسسة محل الدراسة إلى إدخال أساليب إدارية حديثة، لتحسين أدائها الكلي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها	32,750	245	0,000	1,455	1,37	1,54
تسعي المؤسسة محل الدراسة تنفيذ برامج التدريب والتممية الإدارية لإطاراتها في الداخل وفي الخارج	35,234	245	0,000	1,488	1,40	1,57
تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية من خلال توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة، واستخدام وسائل الاتصال الأكثر تطورا التي تساعد على تحقيق الاتصال السريع.	29,488	245	0,000	1,394	1,30	1,49
التدريب المستمر لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة يزيد من القدرات المهنية والفنية، التي تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات،	28,582	245	0,000	1,289	1,20	1,38
قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة.	29,99	245	0,000	1,333	1,24	1,41

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ استخراج قيمة (t) الجدولية: كون أن عينة الدراسة اكبر من (30)، ومن خلال المزاوجة بين قيمة مستوى المعنوية المقدر ب(0,05)، وبين درجات الحرية المقدر ب(245)، تم الاعتماد على جدول التوزيع "ستيودنت" في تحديدها والتي قدرت ب(1,645)؛

❖ التحليل الإحصائي: من خلال جدول تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني من محاور الدراسة اكبر من المتوسط الفرضي حيث قدر ب(4,32) وبانحراف معياري قدر ب(0,698)، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن مدى استقطاب المؤسسة محل الدراسة للاستثمار الأجنبي المباشر، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدر ب(29,99) وهي دالة عند درجات حرية (245) ومستوى معنوية مقدر ب(0,05)، إذن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر؛

❖ القرار: إن نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي قدرت في اختبار (t) ب (29,99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر ب(1,645) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها "توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة"؛

❖ التفسير الاقتصادي: استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول: أن نقل تكنولوجيا من المستثمر الأجنبي ساهم في زيادة كفاءة وفعالية وظائف المؤسسة محل الدراسة، وفي تخفيض معدل انجاز الأعمال ومعدلات العيوب والتلف وتوفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في الأساليب الإدارية والتنظيمية المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام اختبار (One-Sample Test) لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 40: اختبار (One-Sample Test) لقياس تفعيل الميزة التنافسية

بالمؤسسة محل الدراسة

One-Sample Test						
	Test Value = 03					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تستعين المؤسسة بالمزيج التسويقي للتعريف بمنتجاتها في الأسواق.	28,259	245	0,000	1,337	1,24	1,43
تهتم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية ووجود الكفاءات من أجل رسم صورة جيدة لها في أذهان عملائها .	25,396	245	0,000	1,183	1,09	1,27
تعمل المؤسسة في ظل بيئة مساعدة على ربط علاقات جيدة مع متعمليها .	23,779	245	0,000	1,179	1,08	1,28
تملك المؤسسة كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال نشاطها بما يؤهلها للتميز عن منافسيها .	41,231	245	0,000	1,687	1,61	1,77
المؤسسة تتبع إستراتيجية التميز حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار في متناول الزبائن .	32,672	245	0,000	1,305	1,23	1,38
تأخذ المؤسسة محل الدراسة بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الابتكاري بها، وبالتالي	38,019	245	0,000	1,602	1,52	1,68

الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم.						
تساعد نقل تكنولوجيا المستثمر الأجنبي المؤسسة في اقتحام أسواق جديدة، مع المحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.	28,074	245	0.000	1,228	1,14	1,31
تؤثر التكنولوجيا الحديثة على سلسلة القيمة، من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.	28,574	245	0,000	1,228	1,14	1,31
يوجد دعم قوي من المستثمر الأجنبي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة محل الدراسة لخلق التميز في تقديم المنتج.	33,157	245	0,000	1,272	1,20	1,35
تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفاهيم التحسين المستمر و فرق العمل لتحسن جودة منتجاتها وتميزها في السوق المحلية والإقليمية.	39,240	245	0,000	1,581	1,50	1,66
تقوم المؤسسة محل الدراسة باستغلال القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلف ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية	25,356	245	0,000	1,264	1,17	1,36
تمكن الروتينات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة من تطوير القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات.	36,486	245	0,000	1,447	1,37	1,53
قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.	31,69	245	0,000	1,36	1,27	1,44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **استخراج قيمة (t) الجدولية:** كون أن عينة الدراسة اكبر من (30)، ومن خلال المزوجة بين قيمة مستوى المعنوية المقدر ب(0,05)، وبين درجات الحرية المقدر ب(245)، تم الاعتماد على جدول التوزيع "ستيودنت" في تحديدها والتي قدرت ب(1,645)؛

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال تحليل جدول استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني من محاور الدراسة اكبر من المتوسط الفرضي حيث قدر ب(4,36) وبانحراف معياري قدر ب(0,68)، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة الباحثين عن مدى تفعيل المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية، ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدر ب(31.69) وهي دالة عند درجات حرية (245) ومستوى معنوية مقدر ب(0,05)، إذن المؤسسة تسعى الى نحو تفعيل الميزة التنافسية؛

❖ **القرار:** إن نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي قدرت في اختبار (t) ب (31.69) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر ب(1,645) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها "توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول: أن المؤسسة محل الدراسة مستمرة في خلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الإبتكاري بها، وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم، من خلال استغلال القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلق ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 41: معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Correlations			
	قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	قياس قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة	
قياس قياس استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة	Pearson Correlation	1	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	246	246
قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	Pearson Correlation	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	246	246
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة وتحليل جدول استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، يتبين لنا أن قيمة المتوسطات الحسابية للمحور الثاني والمحور الثالث أكبر من المتوسط الفرضي، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن درجة العلاقة الارتباطية بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0,782)، وهذا يعني انه توجد علاقة قوية و طردية بين الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية، أي انه كلما زاد استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة زاد تفعيل الميزة التنافسية بها؛

❖ **القرار:** إن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لدراسة، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,782)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,00)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية علاقة قوية وطرديّة ، أي أنه كلما كان هناك عقود للاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة زاد ذلك في درجة تحقيق الميزة التنافسية وذلك يرجع لما يقدمه الاستثمار الاجنبي المباشر من تطوير بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية سواء على مستوى وظائفها المختلفة ومواردها البشرية أو من خلال فتح آفاق توجيه منتجات المؤسسة نحو الأسواق الدولية.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 42: معامل الارتباط بيرسون بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Correlations			
		نقل التكنولوجيا	قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة
نقل التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	,713**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	246	246
قياس تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	Pearson Correlation	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	246	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة و تحليل جدول استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يتبين لنا أن قيمة المتوسطات الحسابية للمحور الثاني حول "نقل التكنولوجيا" والمحور الثالث حول "تفعيل الميزة التنافسية" أكبر من المتوسط الفرضي، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن درجة العلاقة الارتباطية بين نقل التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط المقدر ب(0,713)، وهذا يعني انه توجد علاقة قوية و طردية بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية، أي انه كلما زاد تحديث التكنولوجيا زاد في تحقيق الميزة التنافسية أيضا؛

❖ **القرار:** إن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة لدراسة، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,713)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,00)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن العلاقة بين نقل التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما كان تحديث للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة كلما زاد ذلك في درجة تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 43: معامل الارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Correlations		
	تنمية الموارد البشرية	قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة
تنمية الموارد البشرية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,702**
	N	246
قياس تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	Pearson Correlation	,702**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ التحليل الإحصائي: من خلال تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب

الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة و تحليل جدول استجابة عينة الدراسة

لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يتبين لنا أن قيمة المتوسطات الحسابية للمحور الثاني حول " تنمية الموارد البشرية " والمحور الثالث حول " تحقيق الميزة التنافسية " أكبر من المتوسط الفرضي، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن درجة العلاقة الارتباطية بين تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط المقدر ب(0.702)، وهذا يعني انه توجد علاقة قوية و طردية بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، أي انه كلما زاد تطوير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة زاد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية أيضا؛

❖ **القرار:** إن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة لدراسة، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0.702)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,00)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما كان تطوير للمورد البشري في المؤسسة زاد ذلك في درجة تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك يرجع لما يقدمه المورد البشري من كفاءة وفعالية في ممارسة وظائف المؤسسة وتقديم أفكار جديدة بما يساهم في خلق التميز في تقديم المنتج.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 44: معامل الارتباط بيرسون بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Correlations			
		تفعيل الميزة محل التنافسية بالدراسة	تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة
تفعيل الميزة محل التنافسية بالدراسة	Pearson Correlation	1	,778**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	246	246
تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة	Pearson Correlation	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	246	246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في المؤسسة محل الدراسة و تحليل جدول استجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يتبين لنا أن قيمة المتوسطات الحسابية للمحور الثاني حول " تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة " والمحور الثالث حول "

تحقيق الميزة التنافسية' اكبر من المتوسط الفرضي، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن درجة العلاقة الارتباطية بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط المقدر ب(0,778)، وهذا يعني انه توجد علاقة قوية و طردية بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية، أي انه كلما زاد تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة في المؤسسة محل الدراسة زاد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية أيضا؛

❖ **القرار:** إن نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة لدراسة، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,778)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,00)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن العلاقة بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية علاقة طردية، أي أنه كلما كانت ممارسة وظائف المؤسسة وفق أساليب تنظيمية حديثة كلما زاد ذلك في درجة تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك يرجع لما يقدمه تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة في توجيه القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلق ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.

رابعا- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05

بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معدلة الانحدار لاختبار الفرضيات المحددة، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول 45: ملخص نموذج أثر عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,610	3,557
a. Predictors: (Constant) استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر				
b. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

الجدول 46: تحليل تباين أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4861,612	1	4861,612	384,232	,000 ^b
	Residual	3087,287	244	12,653		
	Total	7948,898	245			
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant) استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

الجدول 47: معاملات أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,479	1,842		8,946	0,000
	استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر	0,690	0,035	0,782	19,602	0,000

Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال نتائج الجداول أعلاه يتبين ما يلي:

✓ **نتائج الجدول رقم (45)** ملخص نموذج أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة : قدر معامل الارتباط ب ($R=0.782$) وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بينما قدر معامل التحديد ب ($R^2=0,612$)، حيث يفسر معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل (استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر) والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في قيمة المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير 3,557 Std Error of the Estimate حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل؛

✓ **نتائج الجدول رقم (46)** تحليل تباين أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: بلغ مستوى الدلالة ($Sig=0,000, F=384,232$) هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية، وقد قدر مربع وسط البواقي Sum

of Squares حوالي 7948,898 وهو مربع الخطأ المعياري للتقدير، وتعتبر هذه النتائج على أن نموذج الانحدار جيد؛

✓ نتائج الجدول رقم (47) معاملات أثر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: معادلة الانحدار تمثلت فيما يلي:

تفعيل الميزة التنافسية = استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر * (0,690) + (16,479) تمثل هذه المعادلة أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بواسطة المعامل (B) وقيمته (0,690)، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهماً إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z لمتغيري الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ (0,782)، والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في الجدول، كما تفسر (Sig=0,000، T=19,602) دلالة تأثير استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في تفعيل الميزة التنافسية.

❖ القرار: إن نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة لدراسة ، والتي قدرت قيمة F بها (384,232) وهي دالة بمستوى دلالة قدر ب(0,000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر) على المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدرت قيمة T المحسوبة (19,602) وهي دالة عند مستوى دلالة قدرها (0,000) وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (69%) في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب(0,612) من التباين في المتغير التابع، أي أن نسبة (61,2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) سببها تغيرات حاصلة في المتغير المستقل (استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة تأثير بين متغيري الدراسة أي أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال نقل التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية وتبني الأساليب التنظيمية والإدارية بالمؤسسة سينعكس بأثر ايجابي على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05

بين نقل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين

نقل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معدلة الانحدار لاختبار الفرضيات المحددة، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول 48: ملخص نموذج أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية

بالمؤسسة محل الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,5080	,5060	4,002
a. Predictors: (Constant) نقل التكنولوجيا				
b. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

الجدول 49: تحليل تباين أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4041,089	1	4041,089	252,322	,000 ^b 0
	Residual	3907,809	244	16,016		
	Total	7948,898	245			
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant) نقل التكنولوجيا						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

الجدول 50: معاملات أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,538	2,079		9,398	,0000
	نقل التكنولوجيا	1,886	,1190	,7130	15,885	,0000
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال نتائج الجداول أعلاه يتبين ما يلي:

✓ **نتائج الجدول رقم (48)** ملخص نموذج أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة

التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة : قدر معامل الارتباط ب($R=0.713$) وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بينما قدر معامل التحديد ب($R^2=0,508$)، حيث

يفسر معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل (نقل التكنولوجيا) والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في قيمة المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير Std Error 4,002 of the Estimate حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل؛

✓ **نتائج الجدول رقم (49)** تحليل تباين أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: بلغ مستوى الدلالة (Sig=0,000،F=252,322) هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية، وقد قدر مربع وسط البواقي Sum of Squares حوالي 7948,898 وهو مربع الخطأ المعياري للتقدير، وتعتبر هذه النتائج على أن نموذج الانحدار جيد؛

✓ **نتائج الجدول رقم (50)** معاملات أثر نقل التكنولوجيا على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: معادلة الانحدار تمثلت فيما يلي:

$$\text{تفعيل الميزة التنافسية} = \text{نقل التكنولوجيا} * (1,886) + (19,538)$$

تمثل هذه المعادلة أثر نقل التكنولوجيا على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بواسطة المعامل (B) وقيمته (1,886)، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهماً إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z لمتغيري نقل التكنولوجيا والميزة التنافسية مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ (0,713)، والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في الجدول، كما تفسر (Sig=0,000،T=15,885) دلالة تأثير نقل التكنولوجيا في تفعيل الميزة التنافسية.

❖ **القرار:** إن نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة ، والتي قدرت قيمة F بها (252,322) وهي دالة بمستوى دلالة قدر ب(0,000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (نقل التكنولوجيا) على المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدرت قيمة T المحسوبة (15,885) وهي دالة عند

مستوى دلالة قدرها (0,000) وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نقل التكنولوجيا) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1,886) في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب(0,508) من التباين في المتغير التابع، أي أن نسبة (50.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) سببها تغيرات حاصلة في المتغير المستقل (نقل التكنولوجيا)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نقل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة تأثير بين نقل التكنولوجيا وتفعيل الميزة التنافسية، أي أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة في نقل التكنولوجيا الحديثة له دور كبير في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة محل الدراسة من إنتاج، تسويق، إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وغيرها.. والذي سينعكس بأثر ايجابي على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال خلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الإبتكاري فيها.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05

بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين

تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معدلة الانحدار لاختبار الفرضيات المحددة، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول 51: ملخص نموذج أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,7002 ^a	,4920	0,490	4,066
a. Predictors: (Constant) تنمية الموارد البشرية				
Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

الجدول 52: تحليل تباين أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3914,047	1	3914,047	236,695	0,000 ^b
	Residual	4034,852	244	16,536		
	Total	7948,898	245			
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant) تنمية الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج spss.

الجدول 53: معاملات أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,640	1,817		13,558	0,000
	تنمية الموارد البشرية	1,637	0,106	0,702	15,385	0,000

a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **التحليل الإحصائي:** من خلال نتائج الجداول أعلاه يتبين ما يلي:

✓ **نتائج الجدول رقم (51)** ملخص نموذج أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة : قدر معامل الارتباط ب($R=0.702$) وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بينما قدر معامل التحديد ب($R^2=0,492$)، حيث يفسر معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في قيمة المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير Std Error of the Estimate 4,066 حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل؛

✓ **نتائج الجدول رقم (52)** تحليل تباين أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: بلغ مستوى الدلالة ($Sig=0,000, F=236,695$) هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تنمية الموارد البشرية والميزة

التنافسية، وقد قدر مربع وسط البواقي Sum of Squares حوالي 7948,898 وهو مربع الخطأ المعياري للتقدير، وتعتبر هذه النتائج على أن نموذج الانحدار جيد؛

✓ نتائج الجدول رقم (53) معاملات أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الميزة

التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: معادلة الانحدار تمثلت فيما يلي:

$$\text{تفعيل الميزة التنافسية} = \text{تنمية الموارد البشرية} * (1,637) + (24,640)$$

تمثل هذه المعادلة أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بواسطة المعامل (B) وقيمتها (1,637)، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهماً إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z لمتغيري تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ (0,702)، والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في الجدول، كما تفسر (Sig=0,000، T=15,385) دلالة تأثير تنمية الموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية.

❖ القرار: إن نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي

قدرت قيمة F بها (236,695) وهي دالة بمستوى دلالة قدر ب(0,000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدرت قيمة T المحسوبة (15,385) وهي دالة عند مستوى دلالة قدرها (0,000) وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1,637) في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدّر ب(0,492) من التباين في المتغير التابع، أي أن نسبة (49,2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) سببها تغيرات حاصلة في المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "؛

التفسير الاقتصادي: استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة تأثير بين تنمية الموارد البشرية وتفعيل الميزة التنافسية، أي أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال الإنتاج سينعكس بأثر ايجابي على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال جودة منتجاتها.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معدلة الانحدار لاختبار الفرضيات المحددة، والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول 54: ملخص نموذج أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778 ^a	,6050	,6030	3,589
a. Predictors: (Constant) تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة				
b. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

الجدول 55: تحليل تباين أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4806,118	1	4806,118	373,139	0,000 ^b
	Residual	3142,780	244	12,880		
	Total	7948,898	245			
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant) تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

الجدول 56: معاملات أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,547	1,763		10,520	0,000
	تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة	1,916	0,099	0,778	19,317	0,000
a. Dependent Variable: تفعيل الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ التحليل الإحصائي: من خلال نتائج الجداول أعلاه يتبين ما يلي:

✓ نتائج الجدول رقم (54) ملخص نموذج أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية

الحديثة على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة : قدر معامل الارتباط

ب) ($R=0.778$) وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بينما قدر معامل التحديد ب) ($R^2=0,605$)، حيث يفسر معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) والتي تعود إلى التغير في المتغير المستقل (تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة) والنسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في قيمة المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير Std Error of the Estimate 3,589 حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل؛

✓ نتائج الجدول رقم (55) تحليل تباين أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة

على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: بلغ مستوى الدلالة ($Sig=0,000, F=373,139$) هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة والميزة التنافسية، وقد قدر مربع وسط البواقي Sum of Squares حوالي 7948,898 وهو مربع الخطأ المعياري للتقدير، وتعتبر هذه النتائج على أن نموذج الانحدار جيد؛

✓ نتائج الجدول رقم (56) معاملات أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة

على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة: معادلة الانحدار تمثلت فيما يلي:

$$\text{تفعيل الميزة التنافسية} = \text{تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة} * (1,916) + (18,547)$$

تمثل هذه المعادلة أثر تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بواسطة المعامل (B) وقيمه (1,916)، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهماً إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z لمتغيري تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة والميزة التنافسية مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ (0,778)، والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في الجدول، كما

تفسر (Sig=0,000،T=19,317) دلالة تأثير تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة في تفعيل الميزة التنافسية.

❖ **القرار:** إن نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي قدرت قيمة F بها (373,139) وهي دالة بمستوى دلالة قدر ب(0,000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة) على المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدرت قيمة T المحسوبة (19,317) وهي دالة عند مستوى دلالة قدرها (0,000) وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1,916) في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب(0,605) من التباين في المتغير التابع، أي ان نسبة (60.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تفعيل الميزة التنافسية) سببها تغيرات حاصلة في المتغير المستقل (تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة)، ولهذا النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "؛

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة تأثير بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتفعيل الميزة التنافسية، أي أن تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية لإطارات المؤسسة يزيد من القدرات المهنية والفنية، التي تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات والذي سينعكس بأثر ايجابي على تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال تطوير القدرة على تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات.

خلاصة الفصل الثالث:

يحتل مجمع صيدال موقعا متقدما على ساحة الصناعة الدولية، وهو احد اذرع الصناعة الوطنية التي يراهن عليها في ترجمة الأهداف الوطنية للتنمية بكافة أوجهها، من خلال التأقلم مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي المحلي والعالمي، حيث وضع مجمع صيدال مخطط للنمو منذ إنشائه يهدف إلي الرفع من القدرة الإنتاجية لمواجهة احتياجات السوق المحلية.

وبناء على ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث من دراستنا يمكن استنتاج النقاط الآتية:

➤ يعتبر مجمع صيدال اليوم من الرواد في ميدان إنتاج الأدوية على الصعيد الوطني، لها تجربة تفوق 41 سنة في إنتاج الأدوية وتتمتع بموارد بشرية متخصصة، كما تشكل صيدال قطبا هاما للصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني؛

➤ إن لجوء مجمع صيدال لإستراتيجية الشراكة سمح له بإبرام الكثير من العقود مع كبريات المؤسسات والمخابر العالمية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المؤسسات في مجال تخصصها، قد ساهم في تحسين نوعية وجودة منتجاته باستمرار، وتحقيق أداء تنافسي له من خلال إدماج التكنولوجيا الجديدة والمعارف الضرورية في ميدان الصناعة الصيدلانية لمسايرة التقدم العلمي الدائم، إضافة إلى تدعيم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية؛

➤ لقد استطاع مجمع صيدال من تحسين قدراته التنافسية من خلال تطوير الأدوية الجنيصة لما له من أثر واضح على بعض من مؤشرات الأداء كإخفاض أسعار الأدوية، تقليل تكاليف التطوير، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، وبالتالي فان تبني إستراتيجية تطوير داخلي للمنتجات الجديدة من خلال جلب التجهيزات والخبرات التكنولوجية الجديدة، تعتبر الإستراتيجية الملائمة لتحقيق سبق في السوق من أجل استدامة مزايا التنافسية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعد الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم المحركات الأساسية لتحقيق التنمية، وأحد الشروط الرئيسية للإقلاع الاقتصادي، نظرا للدور المهم والحيوي الذي يلعبه في الرفع من القدرات الإنتاجية للاقتصاديات الوطنية، وزيادة معدلات التشغيل بالإضافة إلى إدخال التقنية المتقدمة، ورفع كفاءة رأس المال البشري هذا من جهة، ومن جهة أخرى حاجة البلدان النامية إلى الاستثمار الأجنبي المباشر بسبب الظروف الاقتصادية وقلة مواردها المالية، نتيجة ضيق قاعدة صادراتها، انخفاض معدلات الادخار المحلي وكذا انخفاض معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي وصعوبة توظيف أموالها في مشروعات ذات أبعاد تنموية مستدامة. وعلى هذا الأساس، عملت الجزائر على تقرير سياسات مالية استثمارية موجهة بصورة متزايدة نحو التحرير الاقتصادي واقتصاد السوق، وتبني الإستراتيجيات الإنمائية الجديدة التي يصب مجملها في تحسين المناخ الاستثماري وتشجيع مختلف أنواعه، بما فيها الاستثمار الأجنبي من خلال الاهتمام عند رسم سياستها المالية بتنمية وتطوير وتوسيع خدمات البني التحتية، إضافة إلى منح المستثمر الأجنبي العديد من الضمانات القانونية والامتيازات والحوافز المالية، فضلا عن تأسيس مجموعة من الهيئات التي تعمل على تسهيل عمل شركاته داخل التراب الوطني.

كما يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الوطنية الأولى التي أخذت بعين الاعتبار التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني، وبالتالي وجدت نفسها مضطرة إلى إتباع سياسة وإستراتيجية اقتصادية تهدف إلى إنعاش السوق المحلية في ميدان صناعة الأدوية، إلا أن أهم التحديات التي يواجهها المجمع هي المنافسة الشديدة سواء من حيث العدد أو الحجم التي تتصف بها الصناعات الدوائية وخاصة في الوقت الراهن، حيث ازداد عدد المؤسسات التي تنتج المنتجات الدوائية على الرغم من أن هذه الصناعة عالية الاستثمار والتكنولوجيا، إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر.

خاتمة عامة

ومن اجل أن يستطيع مجمع صيدال ضمن قطاع صناعة الأدوية الصمود أمام هذه المنافسة الحادة والثبات في الأسواق، النمو، الاستمرار والحفاظ على مكانته التنافسية، قام المجمع بتطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على جميع فروعته حتى أصبح الرائد في هذا المجال على المستوى الوطني، مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، الأمر الذي أهله لتوقيع عقود شراكة مع المؤسسات العالمية الرائدة واكبر المخابر العالمية، مما سمح من رفع رصيده خبرته وتراكم المعرفي لدى العاملين بالمجمع في مجال صنع الأدوية وتنمية وتطوير إنتاجه، وخلق ميزة تنافسية تدعم مكانته في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، ناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهي:

1. قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: " توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة "، تم اختبارها باستخدام اختبار t لعينة واحدة (T_test)، والتي قدرت في اختبار (t) ب (29,99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر ب(1,645) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، وتم قبولها، وهذا يشير إلي أن مجمع صيدال عمد إلي إتباع إستراتيجية الشراكة مما مكنه من تطوير المعرفة العلمية، اكتساب التكنولوجيا وفي زيادة كفاءة وفعالية وظائف المجمع.

2. قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: " توجد توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 حول تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "، تم اختبارها باستخدام اختبار t لعينة واحدة (T_test)، والتي قدرت في اختبار (t) ب (31.69) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر ب(1,645) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، وتم قبولها، وهذا يشير إلي أن مجمع

صيدال تبني أسبقيات تنافسية معينة للحفاظ على حصته من جهة، ومن جهة أخرى بناء مزايا تنافسية من خلال تطوير القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات السوق المحلية،

3. كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين عناصر الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,782)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,00)، وقد تم قبولها وفرضياتها الفرعية،

وتدل هذه العلاقة الارتباط القوية والطردية بين المتغيرين على أن عقود الشراكة مع المستثمرين الأجانب زاد ذلك في درجة تحقيق الميزة التنافسية وذلك يرجع لما يقدمه تقنية حديثة، توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في الأساليب الإدارية والتنظيمية، وبالتالي تطوير بيئة المجمع الداخلية والخارجية.

4. كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أيضا صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"، وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة (نقل التكنولوجيا الحديثة، تنمية الموارد البشرية وتبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة) بوحدات المتغير المستقل يقابله تغيرات بمقدار (%B) لكل متغير مستقل في المتغير التابع، وقد تم قبولها بفرضياتها الفرعية، وتشير علاقة التأثير هذه على استقطاب المجمع للمستثمرين الأجانب يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بنوعية المنتجات المقدمة وهذه المميزات لها دور فعال في خلق الميزة التنافسية بالمجمع.

ثانيا: نتائج الدراسة:

تتلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحليلها النظري والميداني (القياسي) في النقاط التالية:

أ. على المستوى النظري:

1. يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم الوسائل التي تمكن الدول النامية المضيفة من الحصول على التكنولوجيا الحديثة، ترقية المهارات وتحسين العمل الإداري وإدخال طرق التسيير الحديثة، وتكييفها حسب متطلبات البيئة الاستثمارية بالبلد المضيف؛
2. إن الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على تعزيز القدرة التنافسية الصناعية لمؤسسات الدول النامية المضيفة، من خلال إدخال الفعالية على منتجات هذه المؤسسات المحلية لتكون منافسة لنظيراتها من المؤسسات الأجنبية المستثمرة، مع إمكانية نفاذها إلى الأسواق الدولية؛
3. تعاني الجزائر كغيرها من الدول النامية من ركود الاستثمارات، ومن ثم فهي تبحث عن سبل بعثها وتنشيطها، فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتحسين مناخ الاستثمار، وذلك بتطوير التشريعات وإقرار الحوافز والمغريات لدفع وترقية الاستثمار المحلي منه والأجنبي، إلا أن الإقبال على الاستثمار يبقى محتشما وضعيفا مقارنة ببعض الدول؛
4. إن الاستثمار المحلي على الرغم من بعض التحسن للقطاع الخاص، إلا انه بقي يتراوح مكانه ويتخبط في مشاكل كثيرة لا حدود ولا حصر لها، والاستثمار الأجنبي المباشر على الرغم من بعض تدفقاته إلا أن جلها في قطاع المحروقات أما القطاعات الأخرى فهي قليلة جدا؛
5. يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل على الحفاظ على صورته وضمأن ديمومته.

ب. على المستوى الدراسة الميدانية (القياسية):

1. من خلال التحليل الإحصائي لمتغير الاستثمار الأجنبي، تبين أن مجمع صيدال يسعى إلى تحقيق مشاريع استثمارية ضخمة تعزز من مكانه في السوق الصيدلانية الجزائرية، من خلال تلبية احتياجات السوق الجزائرية وجميع المستشفيات والصيدليات عبر التراب الوطني، من مختلف الأدوية والمنتجات الطبية لتغطية النقص الكبير في الأدوية واحتياجات المجتمع المتزايدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى متطلبات السوق العالمية عبر عقود الشراكة والتصدير المبرمة بينها وبين بعض الدول العربية والإفريقية؛

2. وقد أظهرت النتائج إلى العلاقة الارتباطية القوية بين نقل التكنولوجيا الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية، والتي قدرت ب(0,713)، استنادا إلى ذلك يمكن القول أن نقل التكنولوجيا الحديثة للمجمع ساهم في تحسين الأسلوب الفني لإنتاج الأدوية الجنيصة مع تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في أن واحد، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي خلق ميزة التميز في الأدوية الجنيصة؛

3. وقد أظهرت النتائج إلى العلاقة الارتباطية القوية بين تنمية وتطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع، والتي قدرت ب(0.702)، استنادا إلى ذلك يمكن القول إستراتيجية الشراكة التي اعتمدها المجمع قد ساهمت بشكل كبير بإكساب إطاراته وموظفيه المزيد من التكوين، الخبرات والمهارات، والتي كان لها الدور الفعال في تنمية المزايا التنافسية للمجمع التي اكتسبها مما خلق فجوة كبيرة بينه وبين منافسيه؛

4. وقد أظهرت النتائج إلى العلاقة الارتباطية القوية بين تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية للمجمع، والتي قدرت ب(0,778)، استنادا إلى ذلك يمكن القول أن المستثمر الأجنبي قد ساهم في سد جوانب الخلل والقصور والنقص في المهارات والكوادر الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة الوظيفية في المجمع هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبح للمجمع هيكل تنظيمي على أعلى مستوى من الكفاءة

خاتمة عامة

سمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات بين جميع فروعها عبر التراب الوطني، فضلا عن فتح مخابر خاصة بالمجمع من اجل الإبداع والابتكار؛

5. وقد أظهرت النتائج إلى تأثير استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر على تفعيل الميزة التنافسية بنسبة (61,2%)، وبالتالي يتحقق الدور الموجب المباشر للاستثمارات الأجنبية على الميزة التنافسية لمجمع صيدال، إذا أدت هذه الاستثمارات إلى زيادة معدل نقل التكنولوجيا، الإسهام في توفير أنظمة الإدارة المتقدمة، النهوض بالقدرات البشرية والإرتباط بشبكات المعلومات عبر الحدود الوطنية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية لمنتجات المجمع، والتي يمكن أن تعتبر من أهم المجالات التي يمكن للمجمع الإبداع فيها وإنشاء مزايا تنافسية تكنولوجية قوية في السوق المحلية والإقليمية.

ثالثا: الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها سيتم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، والتي تتمثل فيما يلي:

❖ العمل على وضع سياسة اقتصادية كاملة ومتناسقة، بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي، حيث أن هناك ارتباط قوي بين تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول ومستوى تطورها الاقتصادي؛

❖ إن اغلب عقود الشراكة المقترحة على الجزائر تقتصر على قطاع المحروقات، وبالتالي على الدولة الجزائرية توجيه هذه الشراكات إلى قطاعات إنتاجية أفضل، ولن يكون ذلك إلا بتأهيل اقتصادها خارج هذا القطاع مع دعم القطاعات الضعيفة التي تملك قوى تنافسية غير مستغلة، منها قطاع الفلاحة والسياحة؛

❖ تأهيل القطاع الخاص عن طريق دعم الدولة له، باعتبار أن الاستثمار الأجنبي قائم على مبادرة الخواص، مما يفرض على الجزائر اليوم النهوض بهذا القطاع لمواجهة المنافسة الخارجية التي ستغرق السوق المحلية؛

خاتمة عامة

❖ الاهتمام أكثر بالمنظومة التشريعية لتفادي أي تعارض أو تناقض بين مختلف القوانين المنظمة للاستثمار وخاصة المحلي، وجعلها تتماشى ومتطلبات المرحلة الراهنة والمتمثلة في سعي الجزائر لجلب أكبر قدر ممكن من الشركاء المحليين والأجانب؛

❖ السعي لبناء منظومة فكرية ومعرفية تشجع على تحسين القدرات والمهارات البشرية التي تشكل المحرك الحقيقي في تحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن تشجيع الابتكار والإبداع الذي من شأنه النهوض بالمؤسسات الاقتصادية عامة ومجمع صيدال خاصة؛

❖ تقوية ودعم البنيات التحتية الهامة، خاصة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات للوصول بها إلى المستويات العالمية، بالإضافة إلى تطوير البنية التكنولوجية الوطنية المتمثلة في تحقيق الروابط بين المؤسسات الأكاديمية و وحدات البحث والتطوير والصناعة.

رابعاً: أفاق الدراسة

نتار العديد من القضايا التي تحتاج إلي مزيد من البحث والتوسع، ولهذا نقترح مجموعة من العناوين كي تكون موضوع أبحاث علمية في المستقبل، وهي:

• دور الاستثمار الأجنبي في تحقيق التكامل الاقتصادي العربي: دراسة الدول الإفريقية؛

• أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في تبني الأساليب الإدارية التنظيمية الحديثة، وأثاره على القطاعات الاقتصادية؛

• دور الاستراتيجيات التنافسية في مواكبة البيئة المؤسسة الدولية للدول النامية؛

• دور المناطق الحرة في تحقيق المزايا التنافسية لدول المغربية؛

• انعكاسات جائحة كورونا على تدفقات الاستثمارات المحلية والأجنبية بالجزائر.

تم بحمد الله وتوفيقه

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001.
2. أمال إسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
3. أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، دار النشر والتوزيع، لبنان، ط01، 2003.
4. باسم حمادي الحسن، الاستثمار الأجنبي المباشر، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، ط01، 2014.
5. تامر البكري، احمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008.
7. ثابت إدريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. جون هدرسون، مارك هذندر، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1987.
10. جيمس كراف، روبرت جوانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الرضا للنشر، الجزء 01، ط01، 2000.

11. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006.
12. حسني علي خريوش وآخرون، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. حمزة حسن، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2011.
14. حمزة عبد الكريم حماد، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. دريد كمال آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
16. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2000.
17. رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
18. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط01، 2016.
19. صقر عمر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2003.
20. الصيفي محمد، مبادئ التسويق، مؤسسة حروس الدولية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

21. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
22. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط2، 2001.
23. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
24. عادل احمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
25. عبد الحلیم صالح، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الادخار، دار التعليم الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
26. عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية عمى مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2003.
27. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، لبنان، 2001.
28. عبد السلام أبو قحف، السياسات والإشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
29. عبد العزيز قادري، الاستثمارات الدولية، دار هومة، الجزائر، ط4، 2004.
30. عبد الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية: الطريق لبناء التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
31. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002.

32. عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، دار المجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
33. عطاء الله ماجد، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
34. علوان نايف، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009.
35. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
36. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
37. علي عبد القادر علي، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، قضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الواحد والثلاثون، 2004.
38. عليوش قريوع كمال ، قانون الاستثمار في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، 1999.
39. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
40. عمر هاشم محمد صدقة، ضمانات الاستثمارات الأجنبية في القانون الدولي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
41. فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.

42. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
43. فليح حسن خلف، العولمة الاقتصادية، دار الحامد، عمان، بدون سنة النشر.
44. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
45. محمد الحناوي وآخرون، الاستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
46. محمد الصالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
47. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2005.
48. محمد سعيد اوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
49. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2009.
50. محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
51. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. محمد قاسم خصاونة، الاستثمار في المناطق الحرة، دار الفكر، الأردن، 2010.

53. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
54. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، منشأة المعارف، 2005.
55. موسى بودهان، الأسس والأطر الجديدة للاستثمار في الجزائر، دار الملكية، 2000.
56. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997.
57. نزيه عبد المقصود مبروك، الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 01، 2007.

المجلات:

1. بن عبد العزيز سفيان، بن عبد العزيز سمير، الشراكة الأوروبية الإفريقية ومدى مساهمتها في تأهيل قطاع الصناعة الصيدلانية: تجربة الجزائر جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 15، المجلد 02، 2019.
2. جعفر سعدي، رشيد مناصرية، أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 10، 2014.
3. شريط عابد، أسماء بن طراد، آليات بيئة مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 72/73، 2016.
4. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 05، نوفمبر 2011.

5. عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003.
6. مختار بونقاب، زاوويد لزهاري، اثر المناخ الاستثماري لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2018.
7. منور اوسرير، عليان نذير، حوافز الاستثمار الخاص المباشر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الثاني، ماي 2005.
8. هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة والاتحاد الأوروبي نموذجا، مجلة المالية والأسواق، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة مستغانم، 2020.

أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

1. بامحمد نفيسة، تحليل جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بتطبيق مقارنة OLI، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015/2016.
2. بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
3. جمال بلخباط، جدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014/2015.

4. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة (2006-2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
5. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
6. عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007.
7. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
8. فارس فوضيل، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
9. قدوري نور الدين، الإصلاحات الجبائية وأهميتها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (1992-2008)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
10. قريد عمر، تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

11. لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
12. محمد حشماوي، الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
13. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات1، سطيف، 2017/2016.
14. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة فرتيال بعنابة، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
15. هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدول حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 10/09 مارس 2004.

2. زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09/08 مارس 2005.

3. سماح صولح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع والاستغلال، مجمع سويداني بوجمعة، قالمة، يومي 17/16 نوفمبر 2008.

4. عرابة رابح، عميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن متطلبات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 09/08 نوفمبر 2010.

5. وعيل ميلود، بلقاسم رابح، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن متطلبات الملتقى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، جامعة الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.

التقارير والمراسيم:

1. الأمر رقم 63 - 277 الصادر في 26 جويلية 1963، المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 53، المؤرخة في 02 أوت 1963.

2. قاعدة بيانات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD تقرير الاستثمار العالمي 2019.

قائمة المصادر والمراجع

3. قانون 13/86 المؤرخ في 19 أوت 1986، كقانون معدل ومتمم لقانون 13/82، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادر في 27 أوت 1982.
4. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، التقرير السنوي 2018 و2019.
5. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية: مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار الأجنبي، التقارير السنوية: 2017، 2018 و2019.
6. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2015 و2017.
7. القانون 09/16 المؤرخ في 03 أوت 2016، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2016.
8. القانون رقم 10/90، المؤرخ في 14 افريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية رقم 16 عام 1990.
9. مرسوم تشريعي رقم 12/93، المؤرخ في 05 أكتوبر 1993، المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية، عدد 64، الصادر بتاريخ 10 أكتوبر 1993.
10. الجزائر، المرسوم التنفيذي رقم 01-281، المؤرخ في 24 ديسمبر 2001 المتعلق بتنظيم وهيكله المجلس الوطني للاستثمار.
11. الأمر رقم 01/09 المؤرخ في 29 رجب 1430 الموافق ل 22 يوليو 2009، الجريدة الرسمية، العدد 44، المؤرخة في 26 يوليو 2009.
12. القانون رقم 10/14، المؤرخ في 30 ديسمبر 2014، يتضمن قانون المالية لسنة 2015، الجريدة الرسمية، العدد 78، المؤرخ في 31 ديسمبر 2014.

قائمة المصادر والمراجع

13. المادة 2 من الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001، والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، رقم 47.
14. المواد: 08، 10، 11 و18، من الأمر رقم 03/01، المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.
15. أمر رقم 03/01، المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422، الموافق ل 20 غشت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، الموافق ل 22 أغسطس 2001.
16. الأمر رقم 284/66 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1366، الموافق ل 09/15/2009 المتضمن قانون الاستثمارات.
17. الأمر 08/06 المؤرخ في 15 جويلية 2005، المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 47، المؤرخة في 19 يوليو 2006.
18. الأمر 11/03، المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر في 27 أوت 2003.

المواقع الإلكترونية:

- الاونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي لعام 2015، الموقع الإلكتروني:
www.unctad.org/wir
- راجف نصيرة، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية: دراسة حالة مجمع صيدال، مقالة على الموقع الإلكتروني:-
<https://univ-blida2.dz/fr/wp-content/uploads/sites/24/2018/11>
- المؤسسة العربية لضمان وائتمان الصادرات، إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر، نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى إجمالي الناتج المحلي خلال الفترة 1970 - 2018، علي الموقع الإلكتروني: <http://www.iaigc.net/?id=7&sid=2>

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لسنة 2017، على الموقع الإلكتروني:

WWW.ANDI.DZ

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

Les ouvrages :

1. Gérard Garibaldi, **Analyse Stratégique : Comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle**, 3eme éd, ED Organisation, Paris, 2001.
2. H-S. kehal, Foreign investment in developing countries, university of Western Sydney, Australia, 2004.
3. Kevin P. Coyne, **The anatomy of sustainable competitive advantage**, the Mckinsey quarterly, USA, spring 1986.
4. Lebordef.G, **Construire la compétence collective de L'entreprise**, Gestion 3, 1997.
5. M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, France, 1993.
6. M. Porter, **Choix stratégique et concurrence: technique**, édition Economica, paris, 1982.
7. M. Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, dunod, paris, 2000.
8. Michael porter, **l'avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par: Phillippe de Lavergne, Dunod, Paris, 1999.
9. Mohamed séghir djilli, **Marketing Strategique**, ibn sina édition, alger, 2001.
10. OECD ,third edition of the detailed benchmark of foreign direct investment, Paris, 1999.
11. R.Percerou, **entreprise : Gestion et compétitivité**, economica, Paris, 1984.
12. Raymond- Bertand, **Economie financiere international**, edition: PUF, Paris, 1971.
13. Richard L. Daft. **Organisation, Theory and Design**, 8 thed, USA : Thomson, 2004.
14. Roland Peres & Julienne Brabet, **management de la compétitivité et emploi**, édition L'HARMATTAN, paris, 2004.

15. Y-benard et J-ccolli , "Vocabulaire économique et financier" , édition de seuil, paris, 1976.

Les articles:

1. L. Lachaal, **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**, Cahiers Options Méditerranéennes, n. 57, Espagne : Université de Zaragoza, 2001.

2. Matthieu Bunel, **Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité**, substitution et impact des 35 heures CEE, Tepp, UTBM, Recits Documents de travail, n° 98, mai 2008.

3. Mebarki abdelillah, Foreign direct investment, trade openness and Economic Growth in Algeria: From 1970 to 2015, Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15, décembre 2017.

4. Oriana Helena Negulescu, **The Importance of Competitive Advantage Assessment in Seleting the Organizations Strategy**, Review of General Management, Volume 29, Issue 1, Year 2019.

Les rapports:

1. ANDI, texte régissant le développement de l'investissement en Algérie, 2004.

2. La banque mondiale, **Rapport sur le développement dans le monde 2005**.

3. OCDE, **L'investissement Direct Etranger au Service du Développement : Optimiser les Avantages, Minimiser les Couts**, Paris : OCDE, 2002.

4. UNCTAD (world Investment Report 1998: Trends and Determinants) overview, New York and Geneva, 1998.

Les sites d'internet:

1. data.worldbank.org.

2. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, consulte le: 03/12/2020.

3. <http://www.Saidalgroup.dz>

4. Rapport de gestion du conseil d'administration (2010 – 2018).

5. the Heritage Foundation & Wall Street Journal. Index of Economic Freedom: <http://www.heritage.org/index>

قائمة المصادر والمراجع

6. World Bank Group, Doing Business 2017/2018, link:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/algeria>
7. www.cee-recherche.fr
8. www.group.saidal.com

ملاحق



الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه

تخصص: علوم التسيير

إلى موظفي مجمع صيدال

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لأطروحة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه بعنوان: " مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر "، نرجوا منكم المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة المتضمنة في هذه الاستمارة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهة نظركم والحكم على فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية بمؤسستكم.

هذا ونعتقد بأنكم سوف تولون كل الاهتمام والجدية في الإجابة على الأسئلة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

طالب الدكتوراه: عبد الحق بوكحيل

ملاحق

أولاً-المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

العلامة (x)	المواصفات	البيانات الشخصية
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	ثانوي	المستوى التعليمي
	جامعي	
	دراسات عليا	
	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
	[40؛30] سنة	
	[50؛40] سنة	
	أكبر من 50 سنة	
	اقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
	[10؛05] سنوات	
	[15؛10] سنوات	
	أكثر من 05 سنوات	
	إطارات	المنصب
	أعوان التحكم	
	أعوان التنفيذ (التصنيع - موزعين)	

ثانياً-المحور الثاني: قياس استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر بالمؤسسة محل الدراسة:

الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
نقل التكنولوجيا	تلعب تكنولوجيا الحديثة دور كبير في زيادة فعالية مختلف وظائف المؤسسة محل الدراسة من انتاج، تسويق، ادارة الموارد البشرية والادارة المالية وغيرها.					
	تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي بتوفير أجهزة التقانة الحديثة التي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها.					
	تسعى المؤسسة محل الدراسة لترقية الابتكار والإبداع أكثر في الإستراتيجية العامة بالاستعانة مع المستثمر الأجنبي المباشر.					

ملاحق

					يساهم نقل تكنولوجيا من المستثمر الاجنبي في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة، في تخفيض معدل انجاز الاعمال ومعدلات العيوب والتلف.	
					تضع المؤسسة محل الدراسة نماذج لتحسين الإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتطوير الخبرة والأداء.	تنمية الموارد البشرية
					تعمل إدارة المؤسسة محل الدراسة مع الاشتراك مع المستثمر الأجنبي على تنفيذ الأفكار الإبداعية للموارد البشرية بهدف تطوير العملية الإنتاجية.	
					تسهم إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطوير مهارات المسوقين للمنتجات المقدمة للزبائن باستمرار لإرضائهم وكسب ولائهم	
					تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى توفير مهارات وخبرات جيدة وكفاءة في مجال الانتاج.	
					تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى إدخال أساليب إدارية حديثة، لتحسين أدائها الكلي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إليها	
					تسعى المؤسسة محل الدراسة تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية لاطارها في الداخل وفي الخارج	تبنى الاساليب الادارية التنظيمية الحديثة
					تسعى المؤسسة محل الدراسة الي تطوير قدراتها الإدارية والتنظيمية من خلال توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة، واستخدام وسائل الاتصال الأكثر تطورا التي تساعد على تحقيق الاتصال السريع.	
					التدريب المستمر لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة يزيد من القدرات المهارية والفنية، التي تتيح لها إقامة القدرات الإنتاجية وتشغيلها وصيانتها بالشكل الذي يجعلها تتحكم بفعالية كبيرة في كافة النشاطات،	

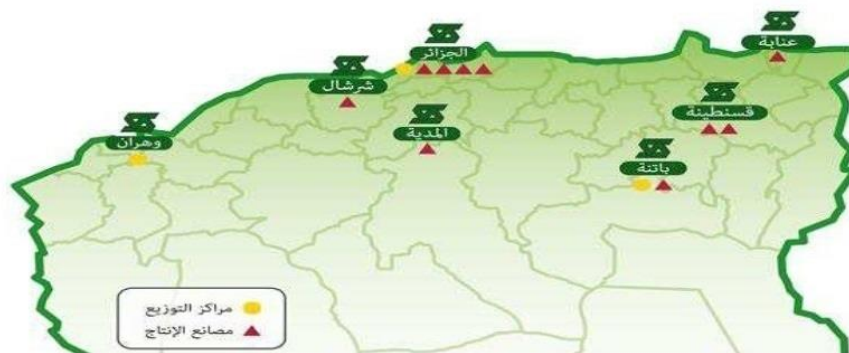
ملاحق

ثانيا-المحور الثالث: قياس تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					تستعين المؤسسة بالمزيج التسويقي للتعريف بمنتجاتها في الأسواق.
					تهتم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية ووجود الكفاءات من اجل رسم صورة جيدة لها في أذهان عملائها .
					تعمل المؤسسة في ظل بيئة مساعدة على ربط علاقات جيدة مع متعامليها .
					تملك المؤسسة كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال نشاطها بما يؤهلها للتميز عن منافسيها .
					المؤسسة تتبع إستراتيجية التميز حتى تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار في متناول الزبائن .
					تأخذ المؤسسة محل الدراسة بزمام المبادرة من حين لآخر لخلق قيمة جديدة باسمها ورفع الجانب الإبتكاري بها، وبالتالي الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وخلق الولاء لديهم.
					تساعد نقل تكنولوجيا المستثمر الأجنبي المؤسسة في اقتحام أسواق جديدة، مع المحافظة على الأسواق الحالية وتوسيعها.
					تؤثر التكنولوجيا الحديثة على سلسلة القيمة، من خلال إحداث تغيير في أسلوب نشاطات القيمة مما يسمح للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق التفرد والتميز مما يخولها للحصول على ميزة تنافسية.
					يوجد دعم قوي من المستثمر الأجنبي للاكتشافات والأفكار الجديدة في المؤسسة محل الدراسة لخلق التميز في تقديم المنتج.
					تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفاهيم التحسين المستمر و فرق العمل لتحسن جودة منتجاتها وتميزها في السوق المحلية والاقليمية.
					تقوم المؤسسة محل الدراسة باستغلال القدرات الإدارية لخلق روتينات ديناميكية تسهل الابتكار، التعلم الجماعي وتحويل المعلومات والمهارات لخلف ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية
					تمكن الروتينات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة من تطوير القدرة علي تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، مع القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات.

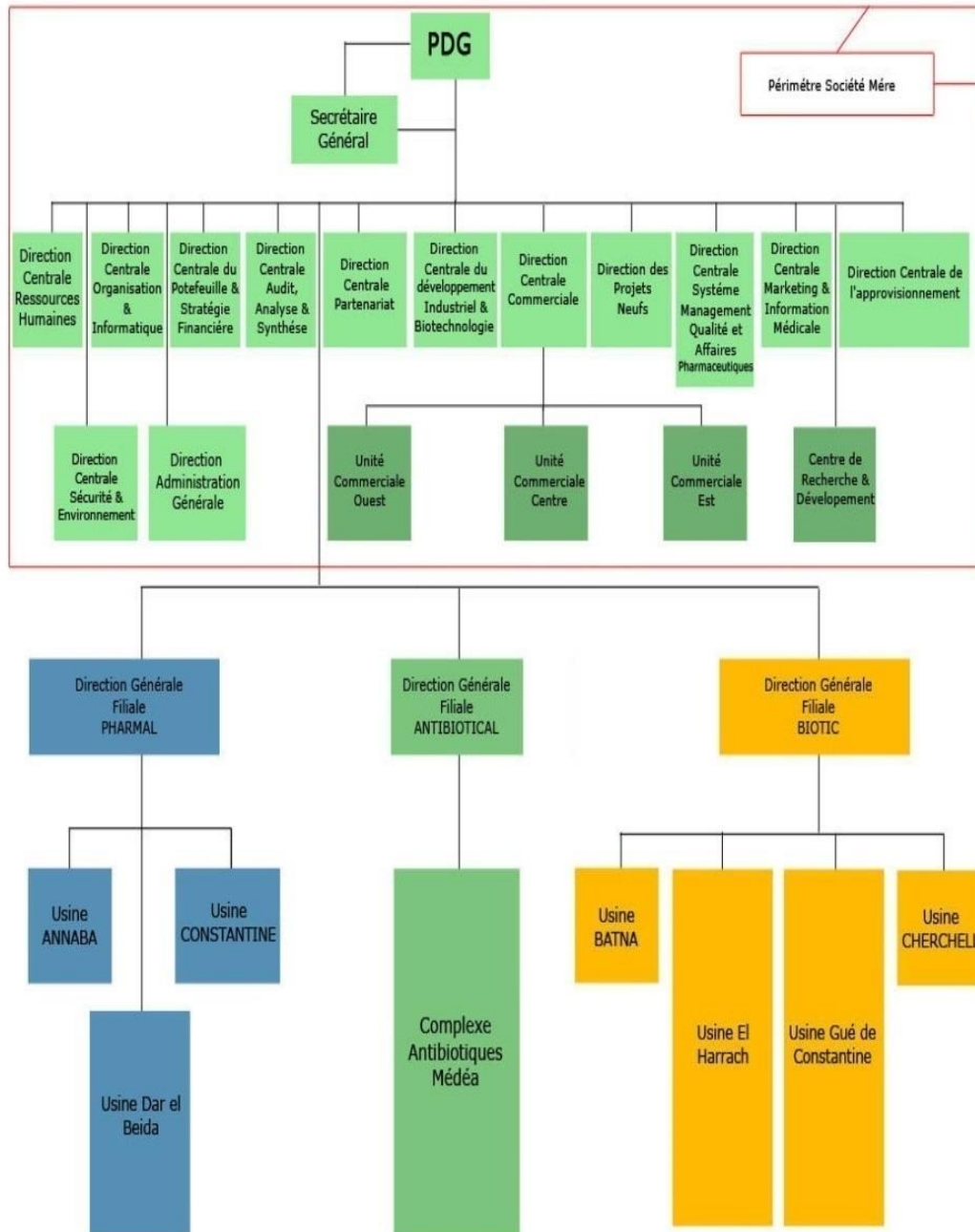
ملاحق

الملحق 02: التوزيع الجغرافي لمجمع صيدال



ملاحق

الملحق 03: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



الملحق 04: ملخص أنشطة مجمع صيدال



مجمع صيدال
 الطريق الولائي رقم 11 من ب. 141 -
 الدار البيضاء 16000 - الجزائر العاصمة
 الهاتف: +213 21 50 58 18
 الفاكس: +213 21 50 52 68

مخّطّ التنمية

يرتكز مخّطّ تنمية المجمع الذي أطلق سنة 2009 على محورين:
 • عصّرة و تأهيل المصانع الحالية:
 قسنطينة (أنسوين فارورات)، الدار البيضاء، المدينة و جسر قسنطينة.

• إنجاز منشآت جديدة

أربعة (04) مصانع جديدة لصناعة الأدوية الجينية منها ثلاثة في طور الإنجاز

العرش 2 - زمروي
 مصنع متخصص في إنتاج الأشكال العالفة (أقرص و كبسولات) بطاقة سوية تبلغ 70 مليون وحدة بيع.

قسنطينة 2
 مصنع متخصص في إنتاج الأشكال العالفة (أقرص) بطاقة سوية تبلغ 28 مليون وحدة بيع.

شرفال
 مصنع متخصص في إنتاج الأشكال العالفة (مساحيق، أقرص و كبسولات) بطاقة سوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع.

إنشاء مصنع متخصص في إنتاج الأنسوئين في شكل حرايطش بسعة 40 مليون حرايطشة سنويا.

إنشاء مصنع لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان متخصص في الأشكال العالفة و الحقن، بطاقة سوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع في السنة. المشروع متواجد في المنطقة الصناعية لسيدني عبد الله (الجزائر) و هو الآن في طور الدراسة.

إنشاء حيككين (02) لدعم مركز جديد للبحث و التطوير - سيدني عبد الله - (الجزائر).

مركز للتكافؤ الحيوي - (الجزائر) (بشأ المركز سنة 2015).

www.saidalgroup.dz

صيدال شركة متخصصة في تطوير، صناعة و تسويق الأدوية الجينية. أنشأت سنة 1982.
 تمتلك الدولة 80% من رأسمال صيدال المقرّب ب 2.500.000.000 دينار جزائري بينما أسّدت 20% المتبقية لمستثمرين من المؤسسات و الأشخاص من خلال البورصة سنة 1999.

مؤهّلتنا

تكن المهمة الأور أصيدال بفضلها الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجينية. في توفير تشكيلة ثرية و متنوّمة من الأدوية ذات جودة و السلامة في تحسين إمكانية المرض لكفاءة الدواء من طريق تيشي سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع. كما أن مكانتها كمؤسسة عمومية تسند لها مهّنة دعم السياسة الوطنية للصحة التي تهدف إلى تطوير الصناعة الصيدلانية من خلال إختياراتها الإستراتيجية الموجهة نحو تثبية إسهيمات المواطنين.

قيمتنا

تستند صيدال على قيم التضامن الإجتماعي، المساواة، النزاهة، الشفافية، و الإتزام.

الأهداف الإستراتيجية

- يعنى مجمع صيدال تطبيق 6 أهداف أساسية:
- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية؛
- تحسين مردودته لضمان هيمومته و الأداء و إلتزاماته تجاه المساهمين؛
- ضمان إستقرار الكفاءات و تطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الشركة لإكتساب التكنولوجيات الجديدة و توسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء و المشاركة الفعالة في الحد من ظاهرة إستهراء الأدوية؛
- وضبط السوق؛
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين الفئات.

الشركات

يسأل تطوير الشركة بالنسبة لمجمع صيدال الذي ينجح حاليا برنامحا توسعيا طموحا، معززا إستراتيجيا لتطبيق أهدافه المحددة.

ألهمت صيدال سنة شركات مع مخابر دولية كبرى. تكتسي هذه الشركات أشكالا عديدة، شركة صناعية، منح إمتياز الرخصة و كذا إنشاء شركات مشتركة. هذه الشركات قائمة على نقل التكنولوجيا و المعرفة و الثقة و التكامل بين الشركاء.

الشركات القائمة

صيدال - فايزر
 عقدت هذه الشركة في عام 1997 تم من خلالها إنشاء فايزر صيدال للصناعة، شركة مختلطة بين صيدال (30%) و فايزر (70%) دخل مصنعها المتواجد في المنطقة الصناعية لواد السيار (الجزائر). في الإنتاج عام 2003.

صيدال - سانوفي

عقدت هذه الشركة في عام 1996 تم من خلالها إنشاء و تطوير فرعا صيدال، شركة مختلطة بين صيدال (30%) و فايزر (70%) دخل مصنعها المتواجد في المنطقة الصناعية لواد السيار (الجزائر). في الإنتاج عام 2001.

صيدال - أكثيميا - سيمبكو - جي بي أم

عقدت هذه الشركة في عام 1996 تم من خلالها إنشاء شركة الدواء العربية التأسيسي (تفكو)، شركة مختلطة بين صيدال (45%) و كل من فايزر (28%)، سيمبكو (21%) و جي بي أم (4%)، تم إنجاز وإستلام مصنعها المتواجد في الجزائر. في عام 2015.

صيدال - شركة شمال أفريقيا القابضة

عقدت هذه الشركة في 2012 تم من خلالها إنشاء شركة شمال أفريقيا القابضة للصناعة، شركة مختلطة بين صيدال (49%)، شركة شمال أفريقيا القابضة (49%) و الصندوق الوطني للإستثمار (2%) لإنشاء وحدة متخصصة في إنتاج الأدوية المضادة للسرطان.

صيدال - نوفو نورديسك

تهدف هذه الشركة المبرومة في 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسوئين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على شكل أقرورات و حرايطش.

شركات في طور الإنجاز

صيدال - جولفار

شركة في طور الإنجاز من طريق دمج جولفار في رأسمال إمبرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج متعززة جزائيا.

منشآتنا



- يمتلك مجمع صيدال:
- (06) مصانع لإنتاج مركززة في الجزائر العاصمة، شرفال - المدينة، قسنطينة و عنابة
- يعيدّل إنتاج بقراب 140 مليون وحدة بيع في السنة.
- 430 (03) مراكز توزيع جوية تقع في الجزائر العاصمة، باتنة وهران و التي تضمن تسويق منتجات صيدال في جميع أنحاء الوطن.
- مركز للبحث و التطوير.
- مركز للتكافؤ الحيوي، و هو حيكك جديد متخصص في دراسات التكافؤ الحيوي.

منتجّاتنا

تحتوي مجموعة منتجات صيدال على أكثر من 200 دواء مؤرّمة على 20 قسم علاجي.



Principaux producteurs locaux des médicaments

ALPHARM « ORAN » : conditionnement des formes sèches et liquides stériles et non stériles de classe Antibiotiques,

AIMM « Kouba Alger » conditionnement des formes sèches et aérosols,

GPA « Oran » conditionnement des formes semi-pâteuses,

IMA « Alger » Fabrication des Sirops,

ISOPHARM « Constantine » Fabrication des sirops,

KRG Pharma « Alger » Fabrication des Sirops et des formes sèches,

LBA « Alger » Fabrication des formes sèches et conditionnement des injectables,

LPA « Boumerdès » Fabrication des formes sèches, sirops, suppositoires, Ampoules buvables,

LAD Pharma « Blida » Fabrication des formes sèches, sirops, Pâteuse, Ampoules buvables,

LAM « Alger » Fabrication des sirops,

PHARMAGHREB « Tiaret » Fabrication des formes solutions, pâteuses, et sirops,

PHARMALIANCE « Alger » Fabrication des formes sèches,

PHDH « Alger » Fabrication des Solutions antiseptiques,

SOPHAL « ORAN » Conditionnement des formes sèches,

SOPHARMAL « Oran » Fabrication des formes sèches et pâteuses, et conditionnement des formes liquides non stériles,

MEDIFARMAL « SETIF » Conditionnement des formes sèches, injectables, pommades et suppositoires,

SOPROPHAL « Alger » Fabrication des formes sèches et aérosols,

LABO Pharmacien «B.B.ARRERIDJ » conditionnement des injectables et sirops,

LABO SALEM « SETIF » Fabrication des formes suppositoires et conditionnement des formes sèches,

GROUPE SANTE « Alger» conditionnement des formes sèches,

RHUMEL PHARM « Constantine »

GEOPHARM « ORAN »,

BIOGALENIC « CONTANTINE »

PHARMAGEN « ALGER »

STREMED « ALGER »

SANAMED « Alger »

IPESA « Oran »

LABO MECHERI « OUM EL BOUAGHI »

MEDICOMP « Alger »

BIOPHAR « Constantine »

الملاحق 06: التوائم المالية لمجمع صيدال

Le Conseil d'Administration du Groupe SAIDAL, réuni en séance ordinaire le 27 Septembre 2015 a arrêté les comptes du 1^{er} semestre 2015 et communique conformément au règlement de la COSOB du 20 janvier 2000 aux actionnaires de l'entreprise, le bilan consolidé du Groupe arrêté au 30/06/2015

ACTIF

DESIGNATIONS	30/06/2015			30/06/2014	%
	MONTANTS BRUTS	AMORTIS PROVISIONS	MONTANTS NETS		
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	87 785 040,00	0,00	87 785 040,00	58 268 550,00	50,7%
Immobilisations incorporelles	202 259 344,60	191 271 498,35	10 987 846,25	14 037 426,69	-21,7%
Immobilisations corporelles					
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 514 492 953,87	0,0%
Bâtimens	7 044 013 017,61	5 325 621 702,08	1 718 391 315,53	1 819 433 215,50	-5,6%
Autres immobilisations corporelles	15 285 154 038,84	13 852 912 360,95	1 432 241 677,89	1 835 145 801,42	-22,0%
Immobilisations en concession	87 528 246,00	1 566 607,80	85 961 638,20	86 428 207,57	-0,5%
Immobilisations en cours	3 256 560 663,17		3 256 560 663,17	1 458 637 985,84	123,3%
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalences - entreprises associées					
Autres participations et créances rattachées	1 055 650 175,00	55 369 026,74	1 000 281 148,26	1 001 763 729,79	-0,1%
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	107 205 123,44		107 205 123,44	100 237 767,66	7,0%
Impôts différés actif	458 964 575,48		458 964 575,48	362 292 814,58	26,7%
TOTAL ACTIF NON COURANTS	32 099 813 178,01	19 426 741 195,92	12 672 871 982,09	11 250 738 452,92	13%
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours	5 975 755 205,31	555 735 997,26	5 420 019 208,05	5 351 401 311,99	1%
Créances et emplois assimilés					
Clients	5 094 362 828,77	1 687 266 305,52	3 407 096 523,25	3 538 402 513,97	-4%
Autres débiteurs	1 135 216 072,98		1 135 216 072,98	1 047 833 174,93	8%
Impôts	468 483 321,38	345 347 828,24	123 135 493,14	229 968 509,76	-46%
Autres actif courant	33 166 666,67		33 166 666,67	27 500 000,00	21%
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19		3 018 559 989,19	3 018 559 989,19	
Trésorerie	5 900 344 946,86	83 275 568,07	5 817 069 378,79	4 989 261 999,93	17%
TOTAL ACTIFS COURANTS	21 625 889 031,61	2 671 625 689,09	18 954 263 332,07	18 202 927 499,77	4%
TOTAL GENERAL ACTIF	53 725 502 209,17	22 098 366 885,01	31 627 135 314,16	29 453 665 952,69	7%

OPINIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE

Nous avons effectué notre examen des comptes selon les normes de la profession qui requièrent la mise en œuvre de diligences limitées conduisant à une assurance moins élevée que celle relevant d'un audit.

Un examen de cette nature ne comprend pas tous les contrôles propres à un audit, mais se limite à mettre en œuvre des procédures analytiques et obtenir toutes les informations nécessaires des dirigeants et de toute personne compétente.

Nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la régularité et la sincérité des comptes consolidés arrêtés au 30/06/2015 ni altérer l'image fidèle du Groupe.

Le Président du Conseil d'Administration

B.DERKAOU

PASSIF

DESIGNATIONS	30/06/2015	30/06/2014	%
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00	0%
Capital non appelé			
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 071 886 300,24	11 282 665 290,96	7%
Ecart de réévaluation	181 535 293,34	327 450 480,04	-45%
Ecart d'équivalence			
Résultat Net	1 044 198 909,11	825 046 165,03	27%
Autres capitaux propres -report à nouveau	92 515 563,87	197 780 404,39	-53%
Intérêts minoritaires	998 450 049,16	824 135 046,84	21%
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	16 888 586 115,72	15 957 077 395,26	6%
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	4 060 607 731,71	2 736 300 646,24	48%
Impôts (différés et provisionnés)	267 823 005,95	252 388 287,15	6%
Autres dettes non courantes	3 456 572 927,58	3 380 457 469,83	2%
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 503 344 092,45	1 413 893 377,56	6%
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	9 288 347 757,69	7 783 039 780,78	19%
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 292 897 310,30	1 275 806 442,51	1%
Impôts	52 574 281,78	57 375 889,59	-8%
Autres dettes	3 487 237 598,37	3 687 793 995,03	-5%
Trésorerie passif	617 492 250,30	692 572 449,52	-11%
TOTAL PASSIF COURANT III	5 450 201 440,75	5 713 548 776,65	-5%
TOTAL GENERAL PASSIF	31 627 135 314,16	29 453 665 952,69	7%

COMPTE DE RESULTAT

DESIGNATIONS	30/06/2015	30/06/2014	%
Chiffre d'affaires	5 189 052 726,31	4 830 485 976,56	7%
Variation stocks produits finis et en cours	161 061 494,82	19 060 726,05	745%
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 350 114 221,13	4 849 546 702,61	10%
Achats consommés	-1 693 349 507,46	-1 426 580 030,60	19%
Services extérieurs et autres consommations	-537 434 698,49	-343 206 561,98	57%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-2 230 784 205,94	-1 769 786 592,58	26%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	3 119 330 015,19	3 079 760 110,03	1%
Charges de personnel	-1 649 501 757,26	-1 711 434 414,01	-4%
Impôts, taxes et versements assimilés	-83 379 678,17	-77 317 174,11	8%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 386 448 579,76	1 291 008 521,91	7%
Autres produits opérationnels	22 222 047,66	48 261 017,31	-54%
Autres charges opérationnelles	-41 437 469,46	-65 323 412,01	-37%
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	-411 594 711,72	-537 855 741,02	-23%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	123 603 339,78	82 440 402,43	50%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 079 241 788,02	818 530 788,62	32%
Produits financiers	49 949 264,53	29 012 536,34	72%
Charges financières	-63 332 359,73	-58 896 760,85	8%
VI - RESULTAT FINANCIER	-13 383 095,20	-29 884 224,51	-55%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 065 858 692,82	788 646 564,11	35%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000,00	0,00	
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	20 463 448,93	4 411 581,96	364%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 545 888 873,10	5 009 260 658,69	11%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-4 500 503 631,21	-4 216 202 512,62	7%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 045 385 241,89	793 058 146,07	32%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X - RESULTAT BRUT DU SEMESTRE	1 045 385 241,89	793 058 146,07	32%
Résultats minoritaires	-1 186 332,78	31 980 018,96	-104%
X - RESULTAT DU SEMESTRE	1 044 198 909,11	825 046 165,03	27%



BILAN GROUPE

ACTIF

DESIGNATIONS	31/12/2016		31/12/2015	
	MONTANTS BRUTS	AMORTIS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	-	115 414 200,00	87 341 040,00
Immobilisations incorporelles	212 104 001,73	195 224 374,97	16 879 626,76	21 588 150,02
Immobilisations corporelles				
Terrains	10 383 338 837,77	-	10 383 338 837,77	4 514 492 953,87
Aménagements terrains				
Bâtiments	7 329 947 475,94	5 637 047 200,46	1 692 900 275,48	1 649 608 532,26
Autres immobilisations corporelles	15 098 007 460,68	13 798 654 169,79	1 299 353 290,89	1 189 497 235,41
Immobilisations en concession	280 023 210,00	2 252 958,94	277 770 251,06	278 103 983,68
Immobilisations en cours	11 189 299 772,01	-	11 189 299 772,01	5 363 985 192,51
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 388 910 621,59	-	1 388 910 621,59	1 465 132 799,40
Autres participations et créances rattachées	691 518 175,00	58 940 054,97	632 578 120,03	584 859 076,01
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	-	3 000 000 000,00	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	154 332 649,23	-	154 332 649,23	140 479 615,20
Impôts différés actif	291 018 838,11	-	291 018 838,11	472 097 555,36
TOTAL ACTIF NON COURANTS	50 133 915 242,06	19 692 118 759,13	30 441 796 482,93	15 767 186 133,72
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	6 358 574 088,97	629 232 318,65	5 729 341 770,32	4 965 900 019,13
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 547 718 023,80	1 906 769 106,35	3 640 948 917,45	3 822 680 037,51
Autres débiteurs	1 255 466 985,99	377 579,41	1 255 089 406,58	1 139 842 768,95
Impôts	185 798 351,63	11 998 649,03	173 799 702,60	179 420 574,16
Autres actifs courants	-	-	-	40 666 666,67
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	-	18 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	5 214 275 956,41	83 275 568,07	5 131 000 388,34	5 987 644 631,35
TOTAL ACTIFS COURANTS	18 580 393 395,99	2 631 653 221,51	15 948 704 174,48	19 154 714 686,96
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	68 714 308 638,05	22 323 771 980,64	46 390 536 657,41	34 921 900 820,68

L'Assemblée Générale Ordinaire du groupe industriel SAIDAL spa Séance du 25 décembre 2017

L'an deux mille dix-sept et le vingt-cinq du mois de décembre à 10 heures, à l'Institut de Formation en Electricité et Gaz - IFEG-spa (SONELGAZ), sis à Benkrouna, les actionnaires de la société par actions dénommée Groupe Industriel SAIDAL, au capital social de 2.500.000.000 DA, se sont réunis en Assemblée Générale Ordinaire Annuelle, sur convocation qui leur a été adressée par le Conseil d'Administration, à travers un premier communiqué de presse en date du 12 décembre 2017, à l'effet de délibérer sur le point de l'ordre du jour suivant :

- Examen des comptes sociaux de l'exercice 2016.
- Reconfiguration du Conseil d'Administration

Il est dressé à cet effet, une feuille de présence, signée lors de leur entrée en salle de réunion, par chacun des actionnaires présents ou agissants en qualité de mandataire.

Il est procédé à la constitution du bureau de l'Assemblée Générale qui est composée de Messieurs :

- M. CHOUTRI Djamel-Eddine, représentant de Monsieur le Ministre de l'Industrie et des Mines, Président ;
- M. MAHATALL Abdelkrim, représentant du Ministre des Finances, Membre ;
- M. KERBOUB Hocine, représentant des petits porteurs, Membre.

Le secrétaire est assuré par Monsieur TOUNSI Yacine, Président du Conseil d'Administration du groupe SAIDAL.

Le Président constate la présence de Messieurs BOUKORTT Larbi et BALI Azoua, Commissaires aux comptes de la société régulièrement convoqués.

Le Président constate d'après la feuille de présence que l'Assemblée Générale est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

Le Président dépose sur le bureau de l'Assemblée Générale, les documents suivants :

- Les statuts de la société,
- La feuille de présence revêtue de la signature des Membres du bureau ;
- Les états financiers de l'exercice 2016,
- Le rapport du Conseil d'Administration de l'exercice 2016,
- La copie du communiqué de presse parus le 12-12-2017, portant convocation de l'AGO,
- Les pouvoirs des actionnaires représentés,
- Les documents afférents à l'ordre du jour ;
- Les projets de résolutions.

Le Président souligne en outre, que tous les documents ont été communiqués aux Membres de l'Assemblée Générale et aux actionnaires, conformément aux dispositions législatives et statutaires, pendant les quinze (15) jours qui ont précédé la présente réunion.

Il soulève, ensuite la question de savoir si l'ordre du jour proposé suscite des observations et, à défaut d'intervention sur ce point, déclare l'ordre du jour adopté.

Le Président donne alors, respectivement la parole au Président du Conseil d'Administration du Groupe SAIDAL et aux Commissaires aux Comptes, afin d'exposer leurs rapports respectifs et relatifs aux points inscrits à l'ordre du jour ;

Un débat s'en est suivi, des explications et des compléments

NB/ Le rapport de gestion est disponible au siège du Groupe et sur le site Internet : www.saidalgroup.dz

PASSIF

DESIGNATIONS	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
dotations de l'état	-	2 586 812 201,59
Autres fonds propres	8 721 856 492,20	-
Primes et réserves - (réserves consolidées)	12 861 813 853,88	12 251 816 341,17
Écarts de réévaluation	1 585 712 860,28	145 245 635,13
Écart d'équivalence	1 037 081 287,61	1 025 006 852,16
Résultat Net	1 509 161 605,06	1 143 817 909,89
Autres capitaux propres - report à nouveau	-1 766 796 831,10	-166 052 299,51
Intérêts minoritaires	1 015 179 929,35	979 287 855,72
TOTAL I	27 464 009 197,28	20 465 934 577,15
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	8 973 229 626,56	4 821 513 005,59
Impôts (différés et provisionnés)	17 509 995,00	285 333 000,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 345 087 321,65	1 605 571 934,62
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	11 397 228 495,69	7 773 819 493,64
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 430 054 019,90	1 931 770 182,61
Impôts	776 153 641,37	402 507 323,51
Autres dettes	3 512 927 858,77	3 619 036 497,36
Trésorerie passif	810 163 444,41	728 832 746,41
TOTAL PASSIF COURANT III	7 529 298 964,45	6 682 146 749,89
TOTAL GENERAL PASSIF	46 390 536 657,42	34 921 900 820,68

COMPTE DE RESULTAT

DESIGNATIONS	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	10 223 411 484,28	9 984 043 757,74
Variation stocks produits finis et en cours	-	-11 893 123,70
Production immobilisée	-	-
Subvention d'exploitation	-	-
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 489 075 107,79	9 972 150 634,04
Achats consommés	-3 663 777 474,24	-3 470 479 457,80
Services extérieurs et autres consommations	-928 780 089,72	-996 298 147,20
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 592 557 563,96	-4 466 777 605,00
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	5 896 517 543,83	5 505 373 029,04
Charges de personnel	-3 023 474 168,42	-3 056 024 245,03
Impôts, taxes et versements assimilés	-173 817 524,53	-166 639 675,94
IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 699 225 850,88	2 282 709 108,07
Autres produits opérationnels	72 651 761,08	202 735 842,18
Autres charges opérationnelles	-99 258 043,60	-143 865 838,16
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	-1 299 102 638,36	-1 328 939 749,35
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	719 627 105,07	421 168 878,85
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 093 143 975,07	1 433 808 241,57
Produits financiers	183 271 195,24	142 454 921,27
Charges financières	-177 710 456,40	-132 453 560,20
VI - RESULTAT FINANCIER	5 560 718,91	10 001 360,57
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 098 704 715,91	1 443 809 602,14
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-628 653 272,00	-328 709 218,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-96 986 328,41	15 399 711,92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 464 625 109,18	10 738 510 276,29
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 897 587 338,86	-9 638 803 603,60
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69
Résultat minoritaires	4 426 500,76	18 117 370,96
part dans le Résultat: dans Stesmis en équivalence	-62 302 666,02	25 993 947,24
XI - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 509 161 605,06	1 143 817 909,89

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents.

Sixième résolution : Déclaration rectificative de la liasse fiscale

Septième résolution : Audit externe du Groupe.

Huitième résolution : Partie variable du GSP

Neuvième résolution : Honoraires des Commissaire aux comptes.

Dixième résolution : Jetons de présence.

Onzième résolution : Salaire du Cadre Dirigeant Principal.

Douzième résolution : Dispositions de mise en retraite.

Treizième résolution : Transmission de l'information à l'ECOFIE.

Quatorzième résolution : Transmission de l'information à la DGGSPM.

Quinzième résolution : Contrat de performance.

Seizième résolution : Reconfiguration du Conseil d'Administration.

Dix-septième résolution : Convocation du Conseil d'Administration.

Dix-huitième résolution : Publicité légale.

Le Président du Conseil d'Administration

MOHAMED NOUAS

Opinion Sur Les Comptes Consolidés

Sous réserve de l'engagement du conseil d'administration pour la prise en charge totale des réserves restant à levées au cours de l'exercice 2017 et compte tenu des diligences professionnelles que nous avons accomplies, selon les normes généralement admises en la matière et sous les réserves exposées ci-dessus, nous sommes en mesure de certifier les comptes annuels consolidés du groupe SAIDAL, tels qu'ils sont annexés au présent rapport, avec un total net le bilan (Actif/Passif) égal à 46.390.536 KDA et un résultat bénéficiaire de 1.509.162 KDA et un report à nouveau déficitaire cumulé de 1.766.797 KDA, sont sincères et réguliers et représentent l'image fidèle du résultat des opérations de l'exercice ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Spa SAIDAL au 31 Décembre 2016.

Alger le 28 Novembre 2017

Les Commissaires aux Comptes

A BALI

L. BOUKORTT



ملاحق

الملحق رقم (07): مخرجات برنامج SPSS

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	134	54,5	54,5	54,5
أنثى	112	45,5	45,5	100,0
Total	246	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	53	21,5	21,5	21,5
جامعي	150	61,0	61,0	82,5
عليا دراسات	43	17,5	17,5	100,0
Total	246	100,0	100,0	

العمرية الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	73	29,7	29,7	29,7
سنة 40 إلى 30 من	109	44,3	44,3	74,0
سنة 40 من أكبر	64	26,0	26,0	100,0
Total	246	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	43	17,5	17,5	17,5
سنوات 10 إلى 05 من	88	35,8	35,8	53,3
سنة 15 إلى 11 من	72	29,3	29,3	82,5
سنة 15 من أكثر	43	17,5	17,5	100,0
Total	246	100,0	100,0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارات	80	32,5	32,5	32,5
التحكم عمال	89	36,2	36,2	68,7
التنفيذ عمال	77	31,3	31,3	100,0
Total	246	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8
A9 A10 A11 A12 B1 B2 B3
      B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	36

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	12

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Variance
	Valid	Missing			
A1	246	0	4,45	,685	,469
A2	246	0	4,14	,777	,604
A3	246	0	4,30	,646	,417
A4	246	0	4,48	,617	,381
A5	246	0	4,41	,693	,480
A6	246	0	4,21	,695	,483
A7	246	0	4,13	,720	,519
A8	246	0	4,16	,738	,545
A9	246	0	4,46	,697	,486
A10	246	0	4,49	,662	,439
A11	246	0	4,39	,742	,550
A12	246	0	4,29	,707	,500

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Variance
	Valid	Missing			
B1	246	0	4,34	,742	,551
B2	246	0	4,18	,731	,534
B3	246	0	4,18	,778	,605
B4	246	0	4,69	,642	,412

ملاحق

B5	246	0	4,30	,626	,392
B6	246	0	4,60	,661	,437
B7	246	0	4,23	,686	,470
B8	246	0	4,23	,674	,454
B9	246	0	4,27	,602	,362
B10	246	0	4,58	,632	,399
B11	246	0	4,26	,782	,612
B12	246	0	4,45	,622	,387

One-Sample Test

	Test Value = 03					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	33,235	245	,000	1,451	1,37	1,54
A2	23,049	245	,000	1,142	1,04	1,24
A3	31,698	245	,000	1,305	1,22	1,39
A4	37,494	245	,000	1,476	1,40	1,55
A5	31,942	245	,000	1,411	1,32	1,50
A6	27,236	245	,000	1,207	1,12	1,29
A7	24,521	245	,000	1,126	1,04	1,22
A8	24,703	245	,000	1,163	1,07	1,26
A9	32,750	245	,000	1,455	1,37	1,54
A10	35,234	245	,000	1,488	1,40	1,57
A11	29,488	245	,000	1,394	1,30	1,49
A12	28,582	245	,000	1,289	1,20	1,38

One-Sample Test

	Test Value = 03					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B1	28,259	245	,000	1,337	1,24	1,43
B2	25,396	245	,000	1,183	1,09	1,27
B3	23,779	245	,000	1,179	1,08	1,28
B4	41,231	245	,000	1,687	1,61	1,77
B5	32,672	245	,000	1,305	1,23	1,38
B6	38,019	245	,000	1,602	1,52	1,68
B7	28,074	245	,000	1,228	1,14	1,31
B8	28,574	245	,000	1,228	1,14	1,31
B9	33,157	245	,000	1,272	1,20	1,35
B10	39,240	245	,000	1,581	1,50	1,66
B11	25,356	245	,000	1,264	1,17	1,36
B12	36,486	245	,000	1,447	1,37	1,53

ملاحق

Correlations

	محل المؤسسة اعتماد مدى قياس المباشر الأجنبي الاستثمار على الدراسة	التنافسية الميزة تشخيص قياس الدراسة محل للمؤسسة
الدراسة محل المؤسسة اعتماد مدى قياس المباشر الأجنبي الاستثمار على	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,782** 246
المؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس الدراسة محل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,782** ,000 246

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,610	3,557

a. Predictors: (Constant), الدراسة محل المؤسسة اعتماد مدى قياس
المباشر الأجنبي الاستثمار على الدراسة محل المؤسسة اعتماد مدى قياس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4861,612	1	4861,612	384,232	,000 ^b
	Residual	3087,287	244	12,653		
	Total	7948,898	245			

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

b. Predictors: (Constant), الدراسة محل المؤسسة اعتماد مدى قياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,479	1,842		8,946	,000
	الدراسة محل المؤسسة اعتماد مدى قياس المباشر الأجنبي الاستثمار على	,690	,035	,782	19,602	,000

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 ^a	,492	,490	4,066

a. Predictors: (Constant), البشري المورد تنمية

ملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3914,047	1	3914,047	236,695	,000 ^b
	Residual	4034,852	244	16,536		
	Total	7948,898	245			

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

b. Predictors: (Constant), البشري المورد تنمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,640	1,817		13,558	,000
	البشري المورد تنمية	1,637	,106	,702	15,385	,000

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778 ^a	,605	,603	3,589

a. Predictors: (Constant), الحديثة التنظيمية الأساليب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4806,118	1	4806,118	373,139	,000 ^b
	Residual	3142,780	244	12,880		
	Total	7948,898	245			

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

b. Predictors: (Constant), الحديثة التنظيمية الأساليب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,547	1,763		10,520	,000
	الحديثة التنظيمية الأساليب	1,916	,099	,778	19,317	,000

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,508	,506	4,002

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا نقل

ملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4041,089	1	4041,089	252,322	,000 ^b
	Residual	3907,809	244	16,016		
	Total	7948,898	245			

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس

b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا نقل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,538	2,079		9,398	,000
	التكنولوجيا نقل	1,886	,119	,713	15,885	,000

a. Dependent Variable: الدراسة محل للمؤسسة التنافسية الميزة تشخيص قياس