

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

أثر استراتيجية التنوع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

دراسة قياسية لمجمع صيدال للفترة (2010-2021)

تحت إشراف الأستاذ:

د. سليم مجلخ.

من إعداد الطالبتين:

سرين قراس

نسرين دردار

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر وعرافان

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحنا العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع،

كما لا يسعنا ونحن بصدده وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل أن نتقدم بالشكر

الجيد وأسمى عبارات التقدير إلى أستاذنا ومرشدنا

"الأستاذ الدكتور مجلي سليم"

لحسن قبوله الإشراف على هذه المذكرة وتقديمه لنا النصح والإرشاد المستمر إلى غاية إتمامنا للمذكرة،

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة

ونخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير،

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا في هذا العمل

من قريب أو بعيد.

الإهداء:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغبنا عنها آتيت بحما.

لي الأباوي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل،

لي من ساندني بكل حب عند ضعفي،

لي من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب،

"أيكم عائلتي"

أهدي فرحة تخرجني لي تلك الأنسانة العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برويتي في يوم كهذا لي "أمي الحبيبة"،

ولي من كلد العرق جبينه و علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار "أبي العزيز"،

ولي من انتظروا هذه اللحظات ليفتخروا بي لي الشموع التي تنير لي الطريق لي اخوتي

"مريم" و "رانية" و "ضياء" و "شاهين" و "سالم"،

لي من كانوا داعمين لي بالأوقات الصعبة صدقائي "فروس" وشركتي في هذا العمل "سرين"،

لي باقي عائلتي وأصدقائي الذين أحبهم واحترمهم.

فسرين

الإهداء:

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوا بالتسهيلات.. لكنني فعلتها.

الحمد لله الذي يسّر لي البدايات وأكمل لي النهايات.. وبلغني الغايات،

أهدي تخرّجي لي من أحمد اسمه بكل فخر لي من محمد لي طريق العلم

"أبي الغالي" أوامرك الله وأطال في عمرك،

لي من ساندتي عند ضعفي وتعبي وكانت دائما بجانبني، لي من أعطتني ومازالت تعطيني بلا حدود "أمي الحبيبة"

حفظها الله،

لي إخوتي "رميساء" و"محمد ضياء الدين"،

لي عائلتي الثانية "سعيد" بدون استثناء رعاكم الله و حفظكم جميعا من كل سوء،

لي رفيقات الدرب اللاتي كنّ دائما بجانبني "فروس" وشريكتي في هذا العمد "نسرين"

لي كل من رافقني وساعدني في هذه الرحلة وكان الرفيق والأنيس، ممتنة لكم جميعا،

لي "نفسى العزيزة" أقدم شكري محمدا كانت النتيجة فحرة أنا بي، لأنني كنت وسأظل دائما معتمدة على نفسي ولن

أسمح لأي خذلان أن يؤثر بي وسأصل بإذن الله لما أطمح وأريد.

سيرة

فهرس المحتويات:

الصفحة	المكونات
	الشكر والعران
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة المختصرات والرموز
VII	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة العامة
الفصل الأول: المقارنة النظرية لاستراتيجية التنوع	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: عموميات حول الاستراتيجية
02	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الاستراتيجية
05	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية
06	المطلب الثالث: خطوات عملية صياغة الاستراتيجية
08	المبحث الثاني: استراتيجية التنوع مفهومها، أنواعها، طرق قياسها
08	المطلب الأول: ماهية استراتيجية التنوع
14	المطلب الثاني: مستويات التنوع
16	المطلب الثالث: قياس الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التنوع
20	المبحث الثالث: آفاق التنوع في المؤسسة الاقتصادية
20	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتنوع المنتجات
24	المطلب الثالث: فرص نجاح استراتيجية التنوع
25	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مساهمة استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

26	تمهيد
27	المبحث الأول: الإطار النظري للأرباح
27	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأرباح
32	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أرباح المؤسسة الاقتصادية
33	المطلب الثالث: إدارة الأرباح في المؤسسة الاقتصادية
37	المبحث الثاني: عموميات حول الأرباح
37	المطلب الأول: استراتيجيات الأرباح
39	المطلب الثاني: قياس الأرباح
42	المطلب الثالث: توزيع الأرباح
45	المبحث الثالث: تأثير التنوع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: خلق القيمة من خلال التنوع
47	المطلب الثاني: علاقة التنوع بأرباح المؤسسة عن طريق التكاليف
56	المطلب الثالث: علاقة التنوع بأرباح المؤسسة عن طريق المخاطر
66	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: قياس أثر التنوع على زيادة أرباح مجمع صيدال

67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال
68	المطلب الأول: النشأة والتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
71	المطلب الثاني: أهداف المجمع وأهميته الاستراتيجية
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مكوناته
78	المبحث الثاني: الإطار النظري للاقتصاد القياسي
78	المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد القياسي

80	المطلب الثاني: خطوات ومنهاج البحث في الاقتصاد القياسي
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات النموذج الخطي البسيط
93	المبحث الثالث: تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2021/2010
93	المطلب الأول: تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2021/2010
95	المطلب الثاني: دراسة استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة
96	المطلب الثالث: دراسة السببية باستخدام اختبار السببية لغرانجر ودراسة قياسية لأثر تغير مؤشر التنوع الاقتصادي على نسبة الربحية.
100	خلاصة الفصل الثالث
101	الخاتمة العامة
104	قائمة المراجع
112	الملاحق

الملخص باللغة العربية والفرنسية والانجليزية

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	هرم الاستراتيجية	الشكل رقم (01)
10	أنواع استراتيجية التنويع	الشكل رقم (02)
15	مستويات التنويع وأشكاله	الشكل رقم (03)
19	تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt	الشكل رقم (04)
53	تكرار المعارف بشكل تام في نشاط متنوع	الشكل رقم (05)
54	التكرار الجزئي للمعارف في نشاط متنوع	الشكل رقم (06)
55	آثار التبادل بين نشاطين مختلفين	الشكل رقم (07)
59	تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين بشكل عكسي	الشكل رقم (08)
60	تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين في شدة التقلب إزاء الطلب	الشكل رقم (09)
61	دورة حياة الصناعة	الشكل رقم (10)
62	استغلال فائض الطاقة للصناعة القديمة لإنتاج صناعة جديدة	الشكل رقم (11)
63	التدفق النقدي لمؤسسة تنشط في ثلاث صناعات	الشكل رقم (12)
73	المهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال	الشكل رقم (13)
94	تطور مؤشر التنويع الاقتصادي وبعض المقاييس الإحصائية للفترة 2010-2021 في مجمع صيدال	الشكل رقم (14)
95	تطور نسبة الربحية للفترة 2010-2021 وبعض المقاييس الإحصائية في مجمع صيدال	الشكل رقم (15)

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	بطاقة فنية لمجمع صيدال	الجدول رقم (01)
96	نتائج اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة في مجمع صيدال	الجدول رقم (02)
97	نتائج اختبار السببية بين متغيري الدراسة	الجدول رقم (03)
98	درجة التأخر المعتمدة في نموذج VAR بين مؤشر التنوع الاقتصادي ونسبة الربحية	الجدول رقم (04)

قائمة المختصرات والرموز:

المختصر	معنى المختصر
I _B	مؤشر بييري
P _i	النصيب النسبي للنشاط I
DT	مؤشر أنتروبي
N	عدد مجالات النشاط
RS	معدل التخصص
RC	معدل الارتباط
R _r	معدل العلاقة
R _v	معدل الارتباط الراسي
C _f	التكاليف الثابتة
C _v	التكاليف المتغيرة
C _m	التكاليف المختلطة
C _t	التكاليف الكلية
π	الربحية
P _x	X سعر السلعة
Q _x	الكمية المنتجة من السلعة X
C _g	التكلفة الاجمالية للوقت الميت
C _p	تكلفة الحياة
A	المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي
B	المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع
b _i	تقلب الورقة المالية
σ _m ²	خطر السوق
σ _i ²	الخطر الإجمالي للورقة المالية I
b _p ²	الخطر الإجمالي للمحفظة
BSN	BOUSSOIS SOUCHON NEUVESEL
Marta	MECANIQUE AVIATION TRACTION
CRD	مركز البحث والتطوير
R	نسبة الربحية
ADF	اختبار ديكي فولر المطور
HHH	مؤشر التنويع الاقتصادي هيرشمان - هرفندال

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
112	تطور متغيرات الدراسة حسب الثلاثيات	1
114	تطور قيم مؤشر التنوع وقيم الربحية لمجمع صيدال للفترة 2010-2021	2
115	استقرارية مؤشر التنوع في المستوى بقطاع	3
118	جدول حسابات النتائج للسنة "2010"	4
119	جدول حسابات النتائج للسنة "2011"	5
120	جدول حسابات النتائج للسنة "2012"	6
121	جدول حسابات النتائج للسنة "2013"	7
122	جدول حسابات النتائج للسنة "2014"	8
123	جدول حسابات النتائج للسنة "2015"	9
124	جدول حسابات النتائج للسنة "2016"	10
125	جدول حسابات النتائج للسنة "2017"	11
126	جدول حسابات النتائج للسنة "2018"	12
127	جدول حسابات النتائج للسنة "2019"	13
128	جدول حسابات النتائج للسنة "2020"	14
129	جدول حسابات النتائج للسنة "2021"	15

المقدمة العامة

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تطورت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية حيث مسّت هذه التطورات جميع نواحي الحياة، وأثّرت حتى على بيئة المؤسسة وأصبح ما يميز هذه الأخيرة هو التغير الدائم والتعقيد واشتداد المنافسة والغموض وعدم الاستقرار. إلا أن زيادة ربحية المؤسسة وتحسينها كان ولا يزال أحد أهم أهداف أي مؤسسة اقتصادية، بحيث يساعدها على المحافظة على بقائها واستمرارها ودعم مركزها المالي خاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة، لذا يتوجب عليها أن تبحث عن بدائل متنوعة لتعظيم ربحيتها وضمان استمراريتها.

وعليه، أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تضمن لها زيادة أرباحها، والسيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو، التوسع، الاستقرار والانكماش.

فمن خلال هذا البحث، سنحاول إلقاء الضوء على إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، المتمثلة في استراتيجية التنويع، حيث سنحاول التطرق لهذه الاستراتيجية من زاوية التنويع في حافظة الأنشطة (التنويع في المنتجات) لما لها من أثر على أداء المؤسسة الاقتصادية، كونها تساهم من خلال تنويع منتجاتها الى تخفيض الأسعار، وذلك بتخفيض التكاليف، وأيضا تقليل المخاطر، إضافةً لكونها استراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها.

تكمّن أهمية التنويع في توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة لتجنب حالات تقلص الطلب على منتجاتها بسبب تغير الظروف البيئية المحيطة وظهور منافسين جدد أو تقديم منتج جديد لمنتجات المؤسسة، والذي يؤشر بشكل مباشر على رقم أعمالها وحجم أرباحها، ويساهم في تحسينها ورفع مستوياتها، إضافة الى أن المؤسسة ترى في قيامها بالتنويع في صناعاتها سبيلا لتدنية تكاليف الإنتاج بشكل يدفع بها الى تحقيق هوامش ربح أعلى، وبالتالي يعطيها فرصة أكبر للبقاء والسيطرة واحتكار السوق.

1. اشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التي نحاول من خلال هذا البحث الإجابة عليها والتي يمكن طرحها في التساؤل التالي:

ما هو أثر استراتيجية التنويع على زيادة أرباح مجمع صيدال خلال الفترة 2010/2021؟

المقدمة العامة

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ فيما يتمثل مفهوم استراتيجية التنوع، وماهي أنواعها وكيف يتم قياسها؟
- ✓ ما المقصود بربحية المؤسسة؟ وماهي طريقة قياسها؟
- ✓ ما هي المتغيرات التي تحدد العلاقة بين التنوع وربحية المؤسسة؟
- ✓ كيف يساهم التنوع في زيادة ربحية مجمع صيدال؟

2. فرضيات الدراسة: على ضوء الإشكالية المطروحة في البحث يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

- ✓ استراتيجية التنوع هي إحدى استراتيجيات النمو التي تقوم بها المؤسسة؛
- ✓ يقصد بالربحية قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، ويتم قياسها بطرح التكاليف الكلية من الإيرادات الكلية؛

- ✓ يرتبط التنوع بشكل غير مباشر بربحية المؤسسة الاقتصادية عن طريق تخفيض التكاليف وتجنب المخاطر؛
- ✓ استراتيجية التنوع في المنتجات، تساعد مجمع صيدال في التوسع ومن ثم الزيادة في الربحية.

3. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية استراتيجية التنوع في المؤسسات والدور الذي تؤديه هذه

الاستراتيجية في ظل المنافسة السائدة في السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة من خلال سعي المؤسسات لزيادة وتعظيم أرباحها وتوسع حجمها استنادا الى استراتيجية التنوع.

4. أهداف الدراسة: تكمن جملة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال البحث في:

- ✓ تحديد الإطار النظري لكل من الربحية والتنوع؛
- ✓ إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة كاستراتيجية التنوع في زيادة الربحية؛
- ✓ التعرف على مؤشرات قياس التنوع؛
- ✓ تفسير العلاقة بين الربحية والتنوع في مجمع صيدال؛
- ✓ تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنوع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة، وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2021.

5. محددات الدراسة: حيث يتم تحديد الدراسة في العناصر الآتية:

- ✓ الحدود الموضوعية: سيتم التعرف على مفهوم كل من التنوع وطرق قياسه وربحية المؤسسة والعلاقة بينهما، ومن ثم الوصول الى اظهار دور استراتيجية التنوع في زيادة ربحية المؤسسة؛
- ✓ الحدود المكانية: تم اسقاط الدراسة على المجمع الصناعي صيدال، الجزائر؛
- ✓ الحدود الزمنية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة تم تحليل وقياس أثر التنوع على زيادة الربحية خلال الفترة (2010-2021).

6. أسباب اختيار الدراسة: يرجع اختيار موضوع الدراسة الى جملة من الدوافع أهمها:

- ✓ الميول الشخصية للمواضيع ذات الطابع المالي، إضافة الى انه يتناسب مع تخصصنا؛
- ✓ يعد التنوع من المواضيع ذات الأهمية البالغة في مجال نمو وتوسع المؤسسة؛
- ✓ تعاطف الاهتمام بموضوع التنوع في المنتجات، وذلك عقب اشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ توجه الدولة ودعمها لسياسة التنوع سواء على المستوى الجزئي أو الكلي؛
- ✓ إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا الموضوع، حتى يتسنى للدفاعات القادمة إيجاد مراجع في هذا الموضوع.

7. منهجية الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة، وللتأكد من صحة الفرضيات من عدمها، وبغية الوصول الى الأهداف المرجوة من الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة للوقوف على دور استراتيجية التنوع في زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية، كما تم استخدام المنهج التحليلي الكمي، وهذا من خلال استعمال مختلف النماذج والبرامج الإحصائية القياسية الكمية في الجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني في المؤسسة محل الدراسة "المجمع الصناعي صيدال".

حيث تم تقسيم موضوع الدراسة الى ثلاثة فصول وكل فصل الى ثلاث مباحث وكل مبحث الى ثلاث مطالب بالإضافة الى مقدمة عامة وخاتمة.

الفصل الأول كان تحت عنوان "المقاربة النظرية لاستراتيجية التنوع" تناولنا في بدايته ماهية الاستراتيجية ثم انطلقنا الى استراتيجية التنوع، مفهومها، أنواعها وطرق قياسها وفي الأخير تطرقنا الى التنوع في المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان "مساهمة استراتيجية التنوع في زيادة الأرباح" حيث تناولنا في بدايته الإطار النظري للربحية ثم انتقلنا الى عموميات حول الأرباح وفي الأخير تأثير التنوع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الأخير فقد خصصناه لدراسة تطبيقية تحت عنوان "قياس أثر التنوع في ربحية مجمع صيدال" حيث أسقطنا الدراسة النظرية على مجمع صيدال، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على الاقتصاد القياسي ومن ثم تحليل ربحيتها ومؤشر التنوع الاقتصادي وصولا الى إجراء دراسة قياسية لأثر التنوع الاقتصادي على ربحية المؤسسة.

8. الدراسات السابقة: على مستوى الرسائل الجامعية عثرنا على بعض مذكرات الماجستير والماستر، ذات صلة مباشرة بموضوعنا نذكرها على النحو التالي:

✓ دراسة نسرين بزوي، أشواق دهامشية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، قلمة، الجزائر، 2022، بعنوان "أثر التنوع الاقتصادي على المردودية في المؤسسة الاقتصادية"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة الإطار النظري وتبسيط المفاهيم لكل من التنوع الاقتصادي والمردودية بالتعرف على مؤشرات قياس التنوع الاقتصادي وأيضا التعرف على أنواع المردودية وطرق قياس وتحليل كل منها ومن ثم تحليل ووصف وقياس أثر التنوع الاقتصادي على مردودية مجمع "صيدال" خلال الفترة 2010-2019، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن التنوع الاقتصادي هو من أهم سياسات النمو شيوعا، والهدف من وراءه يتمثل في توزيع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء انتاجها لمنتج واحد، تدهور كل من المردودية المالية والاقتصادية لمجمع صيدال في أغلب فترات الدراسة، وهناك أثر علاقة طردية بين مؤشر التنوع الاقتصادي والمردودية على المدى المتوسط والطويل.

✓ دراسة العدواني فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2020، بعنوان "أثر الهيكل المالي على ربحية الشركة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة وإلقاء الضوء على أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الربحية ومعرفة العلاقة التي تربط بين كل من الهيكل المالي وربحية الشركة. وقد تم من خلال هذه الدراسة الوصول لجملة من النتائج مفادها أن الهيكل المالي هو الصورة التي تعكس المصادر التمويلية لمختلف أصول الشركة أما أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الربحية فهي النسب الناتجة عن نسبة الربح إلى صافي المبيعات والنسب الناتجة عن نسبة الأرباح إلى الاستثمارات.

✓ دراسة سلطاني حسام الدين، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، قلمة، الجزائر، 2019، بعنوان "استراتيجية التنوع السلعي وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع ومراحل استراتيجية التنوع السلعي وأهمية استخدام مثل هكذا استراتيجيات في تنمية الميزة التنافسية والتعرف على كيفية استخدام استراتيجية التنوع السلعي الفعالة داخل مؤسسة "عمر بن عمر" وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر منها ان استغلال مراحل النمو والنضج في دورة حياة المنتج أمر في غاية الأهمية من خلال الاستبدال المتتالي للمنتجات عبر الزمن، وأيضا يمكن التنوع السلعي المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة حدة المنافسة التي تتميز بها الأسواق الحالية، واكتساب ولاء الزبائن، فبفضل امتلاك مؤسسة "عمر بن عمر" قدرات وامكانيات جعلتها من المؤسسات الصناعية الرائدة في مجال التنوع السلعي.

المقدمة العامة

✓ دراسة عمر تيمحغدين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2013، بعنوان "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية وأيضا إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه، وتبسيط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة في ظل اشتداد المنافسة من خلال اجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة "كوندور" الجزائرية، ومن نتائج هذه الدراسة أن التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، وأيضا لاستراتيجية التنوع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، هناك علاقة طردية بين التنوع وربحية المؤسسة، هذا ما تم التوصل اليه من خلال منحى انحدار الأرباح بدلالة التنوع فقد كان لاتباع المؤسسة لاستراتيجية التنوع منذ سنة 2004 أثر كبير على أدائها.

✓ دراسة عباس خديجة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2012، بعنوان "دور التنوع الاقتصادي في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية استراتيجية التنوع من خلال علاقتها بربحية المؤسسة الصناعية، كما سعت الى ابراز تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية في أسواق تنقص فيها المعلومات وتتميز بالمنافسة غير التامة من خلال استراتيجية التنوع وتأثير ذلك على ادائها من خلال مؤشر الربحية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن التنوع يساهم في خفض تكاليف المؤسسة، إلا انه محفوف بمخاطر تؤدي الى العكس، كما تم التوصل لأن استراتيجية التنوع من أهم الاستراتيجيات شيوعا وتسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق الأرباح والتوسع في حصتها السوقية، كما بينت الدراسة التطبيقية أن درجة التنوع في مجمع "بن حمادي" الصناعي عرفت تغيرات ناتجة عن عدد الصناعات التي ينشط فيها المجمع بالإضافة الى درجة الارتباط بين مختلف الصناعات، إلا أن أثر التنوع لم يظهر بشكل كبير على تكاليف مؤسسات المجمع باعتبار أن المسيرين لم يأخذوا بعين الاعتبار تلك المزايا الناتجة عن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج.

من الملاحظ أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة تتفق مع دراستنا في نقاط معينة وهي الربحية والتنوع، كما تختلف في نقاط أخرى نتيجة اختلاف الزمان والمكان الذي تمت فيه، ووجهات النظر أو الزاوية التي تمت من خلالها المعالجة، إذ نلاحظ أنه بالرغم من تعدد الدراسات السابقة إلا أنه لا يوجد من بينها من حاول الجمع بين موضوع التنوع الاقتصادي وموضوع الربحية في المؤسسة الاقتصادية وهو ما سنحاول تحقيقه من خلال دراستنا هذه.

المقدمة العامة

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو عنصر الحداثة من حيث الاحصائيات ومن حيث الموضوع المتناول وأنها دراسة متكاملة من جهة ومن جهة أخرى تميزت باعتمادها على الأسلوب القياسي الكمي في تحديد الأثر والعلاقة السببية بين التنويع والربحية، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول ابراز أثر التنويع على الربحية في المجمع الصناعي صيدال.

9. **صعوبات الدراسة:** خلال فترة انجاز هذا البحث، صادفتنا مجموعة من المصاعب، والتي نحصرها في النقاط التالية:

- ✓ قلة المراجع والدراسات السابقة في موضوع دراستنا مما صعب علينا التعمق في بعض النقاط رغم أهميتها؛
- ✓ أغلبية المراجع باللغات الأجنبية وبالتالي بذل مجهود وقضاء أوقات إضافية من أجل ترجمتها وأيضا ليست مجانية؛
- ✓ صعوبة جمع وتفسير وتحليل النتائج والمعطيات، مع اختلاف المفاهيم من مرجع الى آخر؛
- ✓ قلة المؤسسات الاقتصادية التي تقبل استقبال الطلبة من أجل التبرص.

الفصل الأول

المقاربة النظرية لاستراتيجية التنويع

تمهيد:

يعتبر تحقيق الربح من الأهداف الأساسية لكل مؤسسة اقتصادية، وهذا من خلال بناء استراتيجية تضمن لها التوسع في الأسواق، فتجد المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تحقق لها هدف التوسع، لذلك أصبح تغيير قواعد اللعبة أحسن من اللعب أفضل من الآخرين، فقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو تنويع المنتجات، وكذا كسب أسواق جديدة تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو.

يتناول هذا الفصل إحدى استراتيجيات النمو، والتي تتمثل في التنويع والتي سيتم التطرق إلى جوانبها من خلال تفصيلها في المباحث الثلاث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول الاستراتيجية؛
- ✓ المبحث الثاني: استراتيجية التنويع مفهومها، أنواعها، طرق قياسها؛
- ✓ المبحث الثالث: آفاق التنويع في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول

عموميات حول الاستراتيجية

يرجع التقدم الهائل في علم الاستراتيجيات في السنوات الأخيرة الى جهود مختلف الباحثين الذين يتابعون ويرصدون التحركات الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة، ثم يحاولون تأصيلها علمياً، وتنظيمها بطريقة يمكن الاستفادة منها، وسنتطرق في هذا المبحث لنشأة ومفهوم الاستراتيجية ومستوياتها ومراحل صياغتها. حيث تناولنا هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: نشأة ومفهوم الاستراتيجية؛**

✓ **المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية؛**

✓ **المطلب الثالث: خطوات عملية صياغة الاستراتيجية.**

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الاستراتيجية.

يعد مفهوم استراتيجية الاعمال من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال البحوث الإدارية والاستراتيجية. بدأت وتطورت في الفن العسكري وهو موطنها وفيه نضجت وانتقلت الى المجال الإداري، ووجد علماء الإدارة فيه ضالتهم المنشودة خصوصاً في العقد الرابع من القرن الماضي، وقد تعددت خصائصها بتطور التعاريف الخاصة بها عبر الزمن، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف أكثر على مفهوم الاستراتيجية وتحديد خصائصها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للاستراتيجية.

تاريخياً، بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To lead) أي القيادة (Strategos) في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت حينما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد.¹ ومنه تعني الاستراتيجية فن الحرب أو فن القيادة.²

ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش، أو الجيوش المتقابلة بميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الامداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات، والجانب المعنوي للحرب

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 30.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 40.

الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية. ولما كان كل ذلك فقد توسع مفهوم الاستراتيجية الى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون.¹

وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص.²

الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية.

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للاستراتيجية، كونها مصطلح ينظر اليه من زوايا مختلفة. فضلا عن ذلك فقد تطور معنى الاستراتيجية ومحتواها عبر الزمن.

أولا: تعريف الاستراتيجية: سنحاول عرض بعض التعريفات المتعلقة بالاستراتيجية كمفهوم، والمقدمة من طرف عدة كتاب واختصاصيين.

✓ **تعريف (Chandler):** "الاستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"³؛

✓ **تعريف (Dess & miller):** "أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية"⁴؛

✓ **ويرى (Thiéart):** "الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتجميع الموارد من أجل تحقيق الهدف"⁵؛

✓ **ويضيف (Robert):** "تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها"⁶.

يتضح مما سبق ان الاستراتيجية تتضمن هدف مستقبلي معين، والطريقة لبلوغ ذلك الهدف. وينطوي خلق استراتيجية على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن استهدافها، والالتزام بتوفير الموارد الضرورية والقيود المفروضة على طرق استخدام هذه الموارد. وهناك مستويات متنوعة في المؤسسة يمكن لكل منها ان يكون له

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 12.

² طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 26.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 21.

⁵ Menana Nekkhal, le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise, mémoire de magistère en management, université d'oran, L'Algérie, 2014, P 19.

⁶ ياسر عثمان أبو عمار، الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار نون والقلم للنشر والتوزيع، السودان، 2022، ص 17.

استراتيجية تعمل على إيجاد مجموعة متسلسلة ومتسقة من الأهداف والمسارات. ¹ والاتجاه الأساسي للاستراتيجية يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، لتحقيق البقاء والنمو. ²

ثانيا: خصائص الاستراتيجية: هناك مجموعة من الخصائص الجوهرية للاستراتيجية، نلخصها فيما يلي: ³

- ✓ **عمل فكري:** وهذا معناه ان الاستراتيجية عمل فكري قبل ان تكون أي شيء آخر. فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي؛
- ✓ **تلتزم المؤسسة للمدى الطويل:** يظهر الالتزام لأن الاختيارات الاستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات؛
- ✓ **تؤدي الى تخصيص الموارد:** وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، والمالية، والبشرية... إلخ؛
- ✓ **تخصص مساحة النشاط:** أي انها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخصص نشاطها وحدود هذا النشاط؛
- ✓ **تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:** فلا معنى للاستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: أهمية الاستراتيجية: تظهر أهمية الاستراتيجية من خلال: ⁴

- ✓ تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا؛
- ✓ تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة؛
- ✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية الى احداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛
- ✓ توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب؛
- ✓ تقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد؛
- ✓ الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم.

¹ جو وايتهد، الاستراتيجية، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 13.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 39.

³ ياسر عثمان أبو عمار، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁴ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 58، 59.

المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية.

إن الغرض من تحديد الاتجاهات هو وضع هرم معين للأهداف، والهدف من تطوير خطة استراتيجية على جميع المستويات الإدارية يعود على أن هناك مبدأ أساسى يرافق ذلك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة عند ذلك المستوى. وعلى العموم هناك ثلاث مستويات والمتفق عليها من أغلب الباحثين وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: المستوى الأول: الاستراتيجية على مستوى المنظمة (corporate strategy).

تسمى أيضا بالاستراتيجية الكبرى أو الكلية، وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تخصص فيها. ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها. ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشآت أخرى قائمة، أو الاندماج معها، أو ربما التخلص من بعض أعمالها الحالية. مثال على ذلك تفرع إحدى شركات صناعة الأفلام في صناعات أخرى تشمل الإلكترونيات، قد يتطلب منها ذلك أخذ قرارات استراتيجية لدخولها في أعمال جديدة، أو شركات قائمة. مقابل التخلص من بعض المجالات الإنتاجية التي لا تتوافق مع تشكيلتها.¹

الفرع الثاني: المستوى الثاني: الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال (strategic business unit).

تسمى أيضا بالاستراتيجية التنافسية، تهتم بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وتشير الميزة إلى نواحي القوة المتميزة للعمل المناسبة مع منافسيه، نواحي قوة تقيم في السوق. وعلى وفق ذلك لا تعد كل نواحي القوة للعمل ميزات تنافسية بل ينبغي توافر شرطين لكي نطلق على مصدر قوة في المنظمة بأنه ميزة تنافسية وهي:²

✓ أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها على العمل؛

✓ أن يكون العامل - أي مصدر القوة - أحد مفاتيح النجاح في الصناعة المعنية.

الفرع الثالث: الاستراتيجية على مستوى الوظيفي (functional strategies).

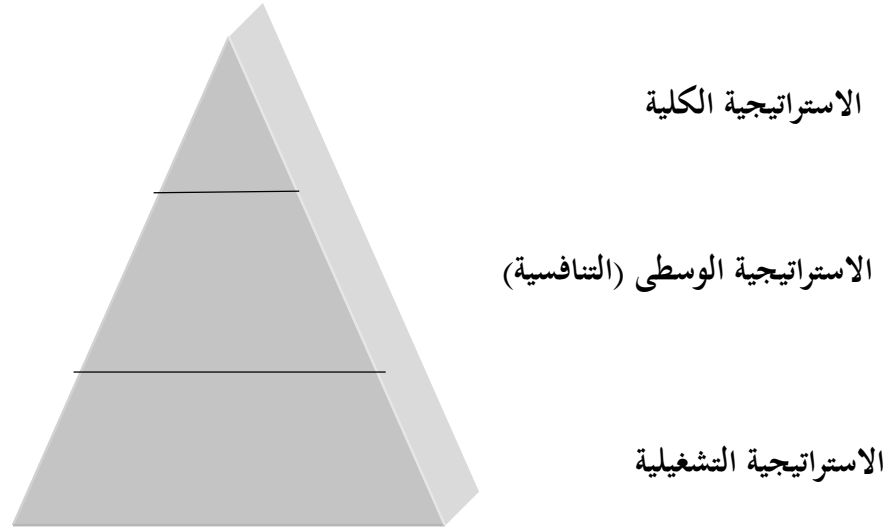
تعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي. إن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية ونشاط التسويق، والنشاط المالى المحاسبي وغيرها، تطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة وعادة ما تكون مسؤوليته وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.³ ويمثل الشكل الموالي هرم الاستراتيجية:

¹ محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص 12.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

³ طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم (01): هرم الاستراتيجية.



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 272.

من خلال الشكل نلاحظ أن الاستراتيجية الكلية تقع اعلى الهرم والتي تهدف الى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة لها، من ثم الاستراتيجية الوسطى أو التنافسية والتي تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أما الاستراتيجية التشغيلية فهي تهدف الى تعظيم إنتاجية المورد في كل المجالات.

المطلب الثالث: خطوات عملية صياغة الاستراتيجية.

إن عملية الصياغة الاستراتيجية عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضا. ويرى الباحثين ومن واقع أدبيات الإدارة الاستراتيجية والخبرة العملية أن عملية الصياغة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات، تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها؛
- ✓ في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من ان فرص تحقيقها ما زالت كبيرة؛
- ✓ في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول اليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 350، 351.

- ✓ تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن استراتيجيات بديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:
- استخدام اقصى درجات التفكير والإبداع؛
 - العودة الى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.
- ✓ يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة متطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية؛
- ✓ هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة؛
- ✓ هنا يتم صياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد العناصر منها:
- توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الأعمال؛
 - توضيح الأهداف التي تسعى منظمة الأعمال الى تحقيقها؛
 - وصف كل بديل او أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

المبحث الثاني

استراتيجية التنويع مفهومها، أنواعها، طرق قياسها

تعد استراتيجية التنويع إحدى الدعامات الأساسية في حقل الإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل أهمية بالغة في القرارات الاستراتيجية التي يقرر المدراء بموجبها ماهية الأعمال التي ينبغي للمنشأة تنفيذها وآلية إدارة محافظتها، وستتناول في هذا المبحث ماهية استراتيجية التنويع ومستوياتها وطرق قياسها. حيث تم تناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- ✓ المطالب الأول: ماهية استراتيجية التنويع؛
- ✓ المطالب الثاني: مستويات التنويع؛
- ✓ المطالب الثالث: قياس الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التنويع.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية التنويع.

تتبع المؤسسات استراتيجيات التنويع وذلك بإضافة أسواق أو منتجات أو خدمات جديدة...، ويعد أول من تطرق لاستراتيجية التنويع H. Igor Ansoff (1957-1958) و من ثم تطرق المفكرين الآخرين.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية التنويع. Diversification strategy

يعد التنويع خياراً استراتيجياً للمنشأة تنشده بهدف النمو وتنفذه عبر واحدة من توجهاتها الاستراتيجية التي يطلق عليها باستراتيجية النمو لتؤلف مع استراتيجيتي الاستقرار والانكماش.¹

يمكن تعريف استراتيجية التنويع كما يلي:

✓ يعرف التنويع على أنه يمثل عملية دخول إلى صناعات جديدة مختلفة عن الصناعة الأصلية أو الحالية للمنشأة بهدف تقديم منتجات أو خدمات جديدة يمكن معها تحقيق الربح المنشود جراء بيعها إلى زبائن المنشأة في تلك الصناعات أو الأسواق؛²

¹ سعد علي حمود العززي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 110.

✓ إن استراتيجية التنويع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:¹

- تقديم المنتجات /الخدمات الجديدة؛
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

✓ أما "ansoff" يعرف التنويع على أنه "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا في أماكنهم تقدم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها"²؛

✓ مصطلح التنويع عادة ما يكون مرتبط بتغير خصائص انتاج الشركة، وبعبارة أخرى التنويع عبارة عن إضافة أنشطة جديدة مختلفة عن الأنشطة التي تقوم بها الشركة والسماح بإدخالها إلى الأسواق الجديدة؛³

هذه الاستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات. ويمكن أيضا أن تعتمد كاستراتيجية نمو أو استقرار. أما سبب اعتماد هذه الاستراتيجية فيرجع إلى ما يلي:⁴

- ✓ تنويع المخاطر؛
- ✓ مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج والإشباع؛
- ✓ البعد عن احتكار صناعة معينة؛
- ✓ تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة؛
- ✓ زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

ومن التعاريف السابقة يمكن الوصول أن استراتيجية التنويع تعني أن تقوم المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو بإضافة بعض الأسواق الجديدة الى الأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة الى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حاليا.⁵

الفرع الثاني: أنواع استراتيجية التنويع.

إن الهدف الرئيسي من تبني استراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية ، فيطلق عليه اسم التنويع المترابط اما اذا

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2015، ص 410.

² غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية،

الجزائر، مجلد 7، العدد 2، 2014، ص 68.

³ H. igor ansoff, **Strategies for diversification**, Harvard business review, USA, 10th issue, 1957, P 113.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 237.

⁵ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، بدون رقم للطبعة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 222.

كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسات الحالية، فهي تتبع التنويع الغير مترابط، كما يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتنويع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل الرأسى، كما يمكن ان تتبنى التنويع الداخلي أو الخارجي.

ومنه فإن أنواع استراتيجيات التنويع تتمثل في ثلاث مجموعات وهي:

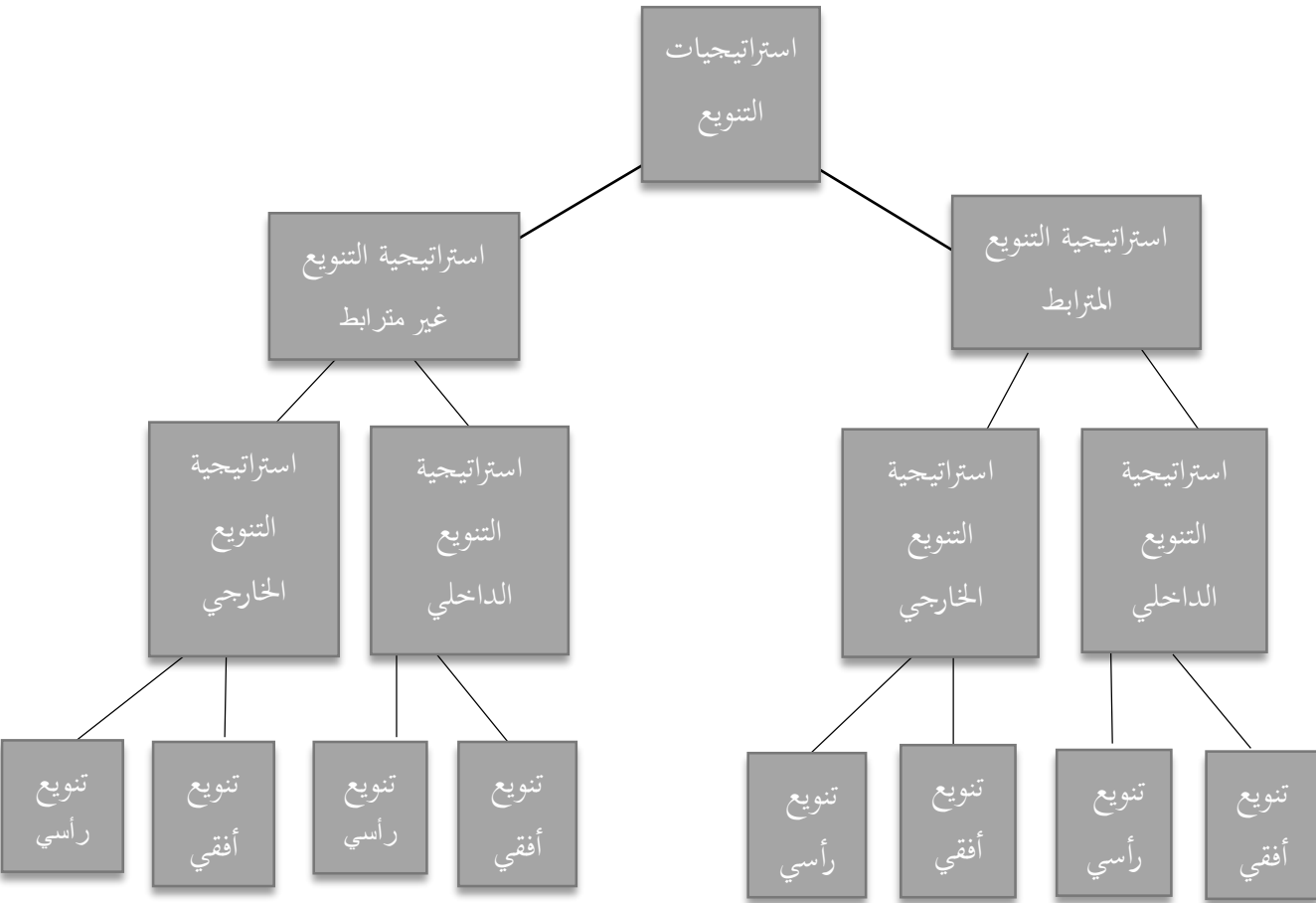
أولاً: التنويع المترابط وغير مترابط؛

ثانياً: التنويع الداخلي أو الخارجي؛

ثالثاً: التنويع الأفقي أو الرأسى.

والشكل الموالي يوضح أنواع استراتيجيات التنويع:

الشكل رقم (02): أنواع استراتيجية التنويع.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 243.

من خلال الشكل نلاحظ أن استراتيجية التنويع تتكون من تنويع مترابط وغير مترابط، وكلا منهما يتفرعان الى تنويع داخلي وخارجي، والتنويع الداخلي يتفرع الى تنويع أفقي وتنويع رأسي وكذلك نفس الشيء بالنسبة للتنويع الخارجي أي يتفرع أيضا الى تنويع أفقي وتنويع رأسي.

ومن الشكل أعلاه يمكن إيجاز أنواع التنويع في النقاط التالية:

أولاً: التنويع المترابط وغير مترابط: وينقسم إلى:

1- استراتيجية التنويع المترابط (المتركز أو المتصل) related or concentric diversification strategy: تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق، فمن خلال التنويع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام. وينقسم التنويع المترابط إلى نوعين أساسيين هما:¹ التنويع المتمم المترابط، التنويع التكميلي المترابط.

1-1- التنويع المتمم المترابط related complementary diversification: يحدث عندما تقوم منظمة الأعمال بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعاتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون منظمة الأعمال في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.²

1-2- التنويع التكميلي related supplementary diversification: تشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات/ خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلاً، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق جاذبية عادية أو واطئة.³

2- استراتيجية التنويع الغير مترابط (المختلط) conglomerate diversification strategy: يقصد بالتنويع غير المترابط أو المركب دخول المنظمة في صناعات لا ترتبط بصناعتها الحالية أو لا تمت بصلة لها لينصب اهتمام المدراء في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر المطلوبين خصوصاً عندما تدرك المنظمات عدم جاذبية الصناعة الحالية تزامناً مع افتقارها للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة.⁴

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 411.

² المرجع نفسه، ص 411.

³ المرجع نفسه، ص 412.

⁴ سعد علي العنزي، إبداعات الاعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 305.

مما سبق يمكن القول إن التنويع المرتبط يمكن أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد ونقل الكفاءات من الأنشطة القائمة، أما الشركة التي تنتهج استراتيجية التنويع غير المرتبط فيمكنها خلق القيمة فقط من خلال السعي لتحقيق الاكتساب واستراتيجية إعادة الهيكلة إلا ان هامش الربح بين الاسلوبين يكاد يكون قليلا وعليه نقول:¹

✓ أن على الشركة الاتجاه للتنويع المرتبط عندما تكون مهارات الشركة مرنة على نطاق واسع ولا تتجاوز التكاليف البيروقراطية القيمة التي تخلقها؛

✓ وتكون استراتيجية التنويع غير المرتبط مناسبة للشركات عندما تكون مهارات الشركة متخصصة وتكون الإدارة العليا ماهرة في الاكتساب والالتفاف حول نشاطات الشركة.

ثانيا: التنويع الداخلي أو الخارجي: وينقسم إلى:

1- استراتيجية التنويع الداخلي: هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالي عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة. تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في تقديم منتجات في السوق الحالية أو التوسع باتجاه أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة، أو تقديم منتجات جديدة لم يسبق تقديمها في السوق الحالية.²

2- استراتيجية التنويع الخارجي: ويتم في هذه الاستراتيجية إما شراء منظمة أعمال جديدة أو الاندماج معها. يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي:³

✓ الاستحواذ أو الامتصاص: أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات وأسواق أخرى؛

✓ المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وانما هناك مؤسسة جديدة تم انشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض انتاج منتج أو منتجات جديدة؛

✓ الاندماج: يقصد به اتحاد مصالح مؤسستين أو أكثر من خلال المزج الكامل وظهور كيان جديد أو قيام احدهما بضم الأخرى لكيانها كما قد يتم الاندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على مؤسسة أخرى.⁴

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، بدون رقم للطبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 165.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 159، 160.

³ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 21.

⁴ بن منصور موسى، زهار آسيا، دور استراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة

محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 14.

ثالثا: التنويع الأفقي أو الرأسي: وينقسم إلى:

1- استراتيجية التنويع الأفقي: **horizontal integration strategy** حيث يتم خدمة نفس الأسواق الحالية أو العملاء ولكن باستخدام تكنولوجيا مترابط أو غير مترابط مع التكنولوجي المستخدم حاليا.¹ وقد يكون التنويع الأفقي المترابط بإضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية أما التنويع الأفقي الغير المترابط يكون بإنتاج منتجات جديدة تماما.

2- استراتيجية التنويع الرأسي: **vertical integration strategy** يتم اتباعها من قبل المنظمات التي ترغب بتوسيع مجال الأنشطة الضرورية التي تتعلق بعملية إنتاج أو توزيع منتجاتها الحالية. فهو يتجه الى نوعين:²

✓ التكامل الرأسي الخلفي: يذهب نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية؛

✓ التكامل الرأسي الأمامي: يذهب نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول الى الزبون.

الفرع الثالث: أهمية التنويع.

تنبع أهمية التنويع في كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة، كما أن التنويع يمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات قائمة والتشغيل والاستغلال الاقتصادي لها، فضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح.³ وتتجلى أيضا أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة، فضلا عن ذلك فهو يضمن للمؤسسة:⁴

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبء التكاليف الثابتة كبيرا؛

✓ انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد؛

✓ تقليل المخاطر، خاصة المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية؛

✓ تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة؛

¹ نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 339.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ فتيحي ليلي، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 32.

⁴ موساوي سارة، استراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، العدد 4، 2018، ص 353، 354.

✓ دخول الأسواق العالمية بإمكانيات منافسة نتيجة لهذا التنوع.¹

غير أن استراتيجية التنويع تنطوي على جملة من العيوب ولعل أهمها:²

- ✓ تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث ان المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة، وكذا أمام خطوط انتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي اجراء تجزئة استراتيجية، وبالتالي انشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة؛
- ✓ قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنه بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

المطلب الثاني: مستويات التنويع.

تختلف المنشآت المنوعة فيما بينها وفقا لمستوى التنويع والروابط بين اعمالها وما يؤول اليه ذلك الاختلاف من تباين متوقع في نتائج الأداء. وقد أخذت المقاييس الحديثة المعتمدة لقياس التنويع تعتمد على درجة تنويع المنتجات والأسواق ومستوى الترابط فيما بينها، بوصفها أعمال مختلفة تعود الى منشآت انتقت لذاتها خيار التنويع كاستراتيجية شاملة لها تقود جهودها نحو النمو والتوسع.³

ويشير الشكل الموالي الى خمسة أنواع من الاعمال مصنفة حسب تزايد مستويات التنويع:

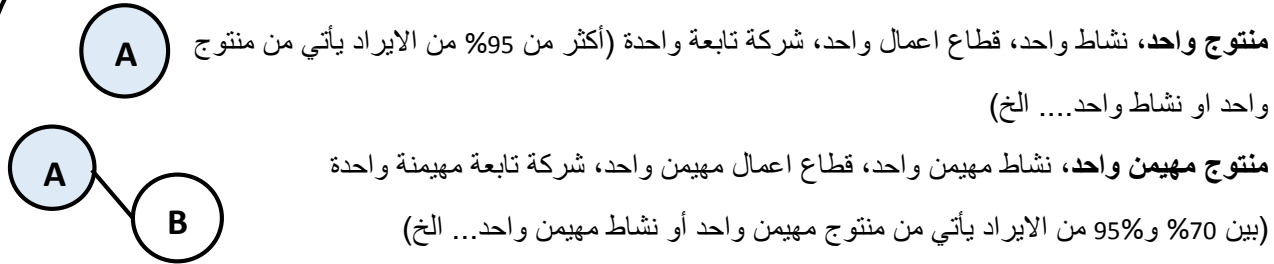
¹ نسرين بزويو، أشواق دهامشية، أثر التنويع الاقتصادي على المردودية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2021، ص 27.

² عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

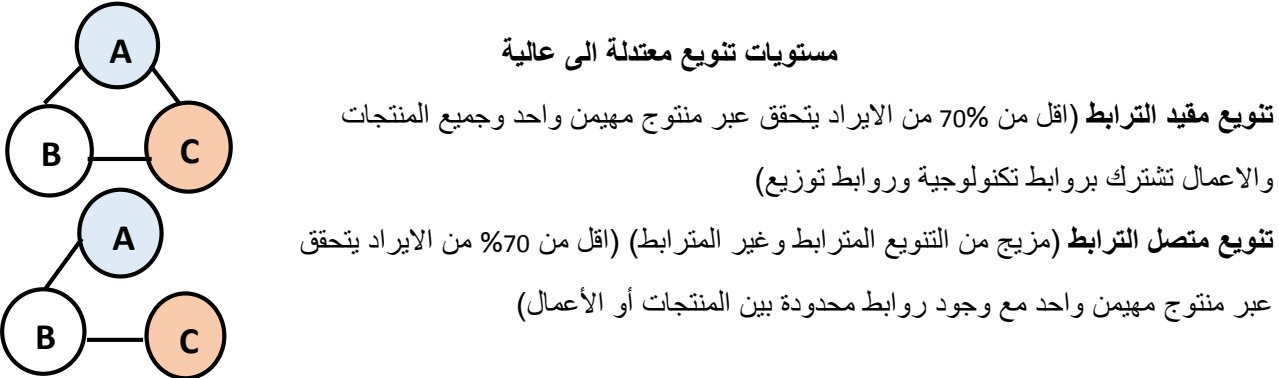
³ سعد علي حمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشكل رقم (03): مستويات التنويع وأشكاله

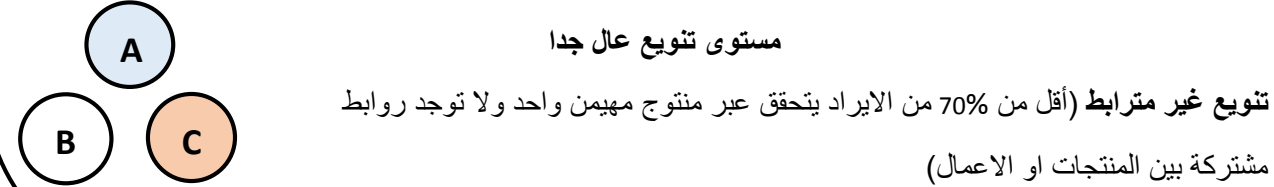
مستوى تنويع منخفض



مستويات تنويع معتدلة الى عالية



مستوى تنويع عال جدا



المصدر: سعد علي حمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الاستراتيجية، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص 134.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه ما ان ارتفعت مستويات التنويع الى حدود عالية صُنّف التنويع تنويعاً مترابطاً وآخر غير مترابط، ونقول عن التنويع انه مترابط متى ما تعددت الروابط بين وحدات اعمال المنشأة كأن تشترك في المنتجات أو تشترك في تكنولوجيات محددة أو حتى في منافذ التوزيع، اما عدم ارتباط التنويع فيشير الى غياب الروابط المباشرة بين الاعمال.

الفرع الأول: مستويات التنويع المنخفضة.

ان الشركة التي تتبع مستوى التنويع المنخفض تستخدم اما استراتيجية تنويع على مستوى المنشأة مفردة أو مهيمنة. واستراتيجية تنويع الاعمال المفردة هي استراتيجية على مستوى المنشأة تقوم فيها الشركة بتوليد 95% أو أكثر من عوائد مبيعاتها من منطقة أعمال أساسية. ومع استراتيجية التنويع للأعمال المهيمنة على مستوى المنشأة، فإن الشركة تولد ما بين 70% و95% من عوائدها الاجمالية ضمن فئة أعمال مفردة.¹

الفرع الثاني: مستويات التنويع المعتدلة والعادلة.

عندما تكسب شركة ما يزيد عن 30% من حجم مبيعاتها من خارج اعمال مهيمنة، والتي ترتبط أعمالها ببعضها البعض، فإن الشركة تصنف بأنها تستخدم استراتيجية تنويع مرتبطة على مستوى المنشأة. ومع المزيد من الروابط المباشرة بين الاعمال المتنوعة، تعرف الاستراتيجية المستخدمة على انها استراتيجية تنويع مرتبطة مقيدة² (Related constrained) وعندما تكون الروابط محدودة بين الاعمال، فتعرف الاستراتيجية المستخدمة على انها استراتيجية تنويع مختلط، يجمع بين الاعمال المترابطة وغير المترابطة أو تنويع متصل الترابط (Related linked firm)، اما الشركات المتنوعة تنويعا عالٍ والتي تفتقر الى العلاقة بين الاعمال، فتسمى المنشآت المتنوعة تنويعا غير مترابط.³

الفرع الثالث: مستويات التنويع العالية جدا.

يتحقق هذا المستوى من التنويع عندما تقل نسبة الإيرادات التي يساهم فيها منتج مهيمن واحد عن 70% مع غياب الروابط بين الاعمال أو المنتجات والأسواق الى الحد الذي يطلق على منشآت هذا النوع بالمنشآت المتنوعة تنويعا غير مترابط (Unrelated diversified firms)⁴.

المطلب الثالث: قياس الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التنويع.

هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية، أحد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الاستراتيجية حيث أن دراسات الإدارة الاستراتيجية استخدمت منذ 1974 معيارا تصنيفيا يستند على أعمال Rumelt.

¹ باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو والاستقرار والنجاح في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 29.

³ سعد علي حمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ المرجع نفسه، ص 136.

الفرع الأول: طرق القياس المستمرة.

من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنوع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية، نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المرتكزة أساسا على درجة التنوع في المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم هذه المقاييس والأكثر استعمالا نجد:

أولا: مؤشر بيرري (BERRY): يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان-هيرفندال للتركيز. وهو يأخذ الصيغة التالية:¹

$$I_B = \frac{1}{n} - \sum P_i^2$$

حيث:

I_B : مؤشر بيرري.

P_i : النصيب النسبي للنشاط i الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات.

حيث أن:

✓ إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا فان $I=P_i$ ، ومن ثم فان $I_B=0$ ، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة متخصصة

تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنوع؛

✓ إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات، ومن ثم فإن

$$I_B = 1 - 1/k$$

أما مقياس هيرشمان-هيرفندال للتركيز فهو يأخذ الصيغة التالية:²

$$H = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2} - \sqrt{\frac{1}{N}}}{1 - \sqrt{\frac{1}{N}}}$$

حيث أن:

X_i تمثل قيمة المتغير في النشاط؛

N تمثل عدد النشاطات؛

X تمثل قيمة المتغير في كافة النشاطات.

¹ Ranaivoson Heritiana Renaud, **Diversité De La Production Et Structure De Marché**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris 1, France, 2008, P 162.

² ميلود بوعبيد، أحمد بن البار، قياس أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على التنوع الاقتصادي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 3، 2020، ص 148.

ثانيا: مؤشر انتروبي (ENTROPIE): يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:¹

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

حيث:

DT : مؤشر أنتروبي؛

P_i : النصيب النسبي للمؤسسة؛

N : عدد مجالات النشاط.

من مميزات هذا المؤشر أنه:

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

الفرع الثاني: طرق القياس المتقطعة.

ذهب Rumelt إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع، وذلك بقياس درجة التنويع بمعدلات تقيس مستويات النشاط (أو الأنشطة) إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي²:

✓ معدل التخصص ويرمز له بـ **RS** ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي؛

✓ معدل الارتباط ويرمز له بـ **RC** يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي؛

✓ معدل العلاقة ويرمز له بـ **Rr** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة؛

✓ معدل الارتباط الراسي ويرمز له بـ **Rv** ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكثر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

وبحساب هذه المعدلات نحصل على تصنيفات المؤسسة كما يلي:³

✓ مؤسسة ذات نشاط وحيد، تخصص $Rs \geq 0.95$ ؛

✓ مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنويع رأسي $Rv \geq 0.70$ $0.95 > Rs > 0.70$ ؛

✓ مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنويع مقيد $Rc < (Rr + Rs) / 2$ $0.95 > Rs > 0.70$ ؛

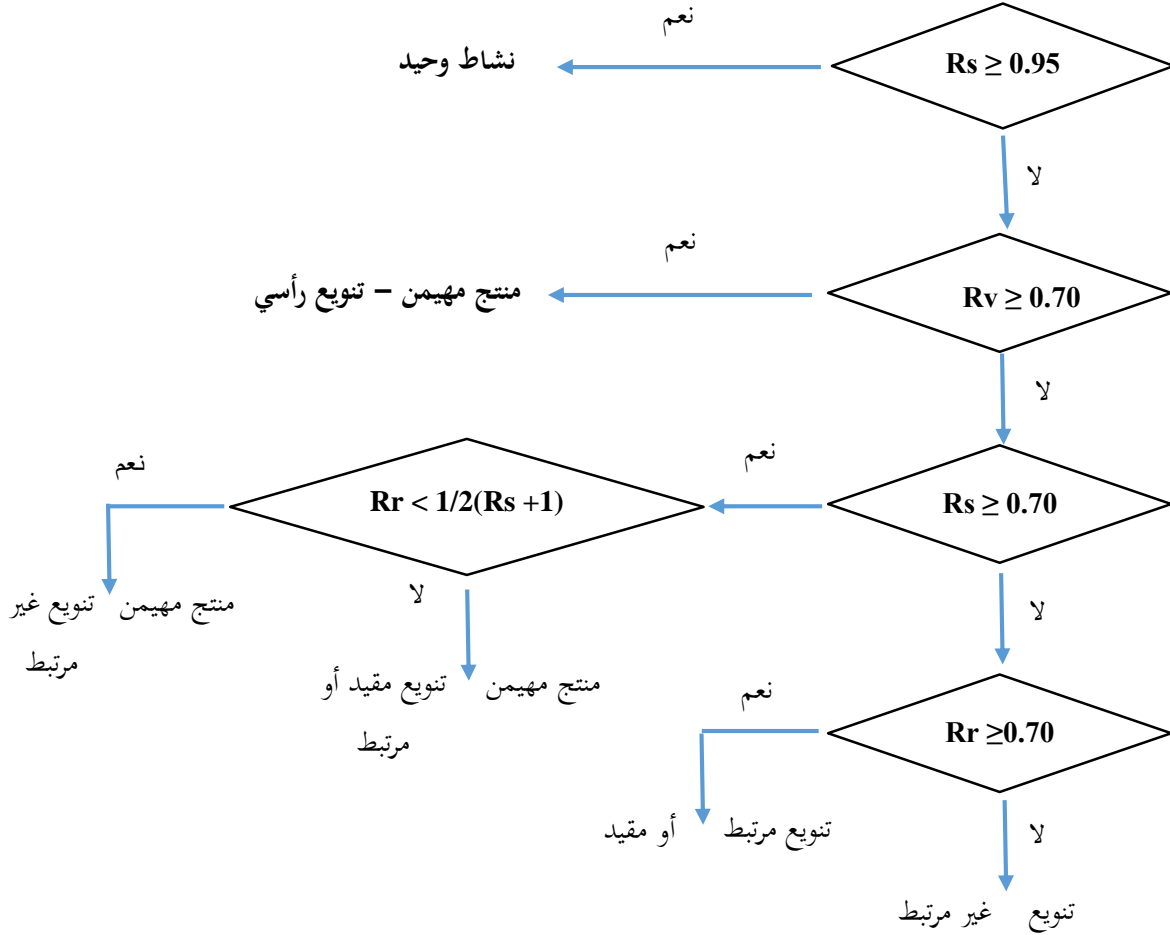
¹ غالم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² خديجة عباس، دور استراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 40.

³ غالم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- ✓ مؤسسة ذات تنويع مقيد $R_s < 0.70, R_r > 0.70, R_c < (R_r + R_s) / 2$
 - ✓ مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط $R_r < 0.70$
 - ✓ مؤسسة ذات تنويع مرتبط $R_s < 0.70, R_r > 0.70, R_c < (R_r + R_s) / 2$
- ويمكن تلخيص نموذج Rumelt في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تصنيف فئات المؤسسة وفق نموذج Rumelt



المصدر: غالم عبد الله، تيمحغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، مجلد 7، العدد 2، 2014، ص 72.

نلاحظ من خلال الشكل أن RS يمثل معدل التخصص، و RC معدل الارتباط، و Rr يمثل معدل العلاقة، و Pv معدل الارتباط الراسي وبحساب معدلاتهم نجد تصنيفات المؤسسات كما هو مبين في الشكل أعلاه.

المبحث الثالث

آفاق التنويع في المؤسسة الاقتصادية

بما أننا بصدد دراسة استراتيجية التنويع في المؤسسة الاقتصادية فلا بد من التعرف على ماهية المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، والفرص المتاحة لها لتنويع منتجاتها والاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح استراتيجية التنويع في المؤسسة وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث:

- ✓ **المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية؛**
- ✓ **المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتنويع المنتجات؛**
- ✓ **المطلب الثالث: فرص نجاح استراتيجية التنويع.**

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، ويعتبر مجال دراستها مجالاً واسعاً من الناحية العملية والاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تعددت الآراء حول إعطاء مفهوم محدد وواضح للمؤسسة الاقتصادية، وهذا عبر مختلف العصور والمدارس، ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

- ✓ هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير"¹؛
- ✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"²؛
- ✓ هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"³؛

¹ مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 2.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

³ فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8.

✓ "مزيج من الموارد المادية والبشرية متناسقة ومنظمة من أجل تحقيق هدف اقتصادي محدد".¹

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.²

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية:³

✓ **المؤسسة مركز للتحويل:** إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) الى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الافراد؛

✓ **المؤسسة مركز للتوزيع:** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات. وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور الموزعة على العمال الاجراء؛
- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا؛
- مستحقات الايجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة؛
- دفع مستحقات الموردين؛
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

✓ **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من اجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة لترسيخ العديد من المظاهر بين العمال؛

✓ **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** التي من بينها نوع المنتوجات: كمية المنتوجات، الأسعار، التوزيع، التصدير...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بنشاطاتها تجدها نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة وحسب درجة أهميتها؛

¹ Mohammed Abdellaoui, **Théorie de l'entreprise**, cours publié en juriste d'affaires, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université sidi mohammed ben abdellah, maroc, 2012, P 7.

² عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 15.

³ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 9 - 12.

✓ المؤسسة شبكة للمعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة اعداد أنظمة قادرة على انتاج معلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين (نظام اتصالات) من اجل انجاز المهام المنوطة بهم على أتم وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة؛

✓ المؤسسة مركز للمخاطرة: ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن ان تخسر جزء او كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

الأهداف هي المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها ونلخص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن أن نذكر من الأهداف الاقتصادية ما يلي:

✓ تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا لحاجة المؤسسة للأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تحديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون.¹

✓ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع انتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه البرامج.²

هذا بالإضافة الى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن ايجازها فيما يلي:³

- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية؛
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية؛
- انتاج سلع معتدلة الثمن؛
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ المرجع نفسه، ص ص 19، 20.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي: ¹

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور: باعتبار العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة؛
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال: نظرا للتطور التكنولوجي الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، أصبح العمال أكثر حاجة لتلبية رغباتهم التي تتزايد باستمرار، إضافة الى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسنها؛
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية، ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة؛
- ✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، منح التقاعد... إلخ.

3- الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة. ²

المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتنويع المنتجات.

عند إضافة منتجات سلعية جديدة إلى خط المنتجات يكون هناك سؤالان لا بد من الإجابة عنهما: ³

✓ هل هناك فرصة اقتصادية كافية أمام المنتج، حتى ولو كان انتاجه ممكنا من الناحية الفنية؟

✓ هل في إمكان المؤسسة أن تستغل هذه الفرصة الاقتصادية بشكل مرض؟

وهناك فرص متاحة أمام المؤسسة لإدخال منتجات جديدة تتمثل فيما يلي: ⁴

1- الطاقة الزائدة: يعد توفير الطاقة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الدول والشركات للندرة التي تتسم بها الموارد، إذا يشهد العصر الحالي فجوة بين الاستهلاك والموارد المتاحة، وتعد قرارات الطاقة واحدة من القرارات المهمة في مؤسسات الأعمال.

¹ عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ سلطاني حسام الدين، استراتيجية التنويع السلعي وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8ماي 1945، قالة، الجزائر، 2018، ص 25.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 25، 26.

والمقصود بالطاقة الزائدة هو نوع العطل الذي يمكن استغلاله بطريقة مرحة بإضافة منتج سلعي جديد، ويمكن أن نقول إن المنتج السلعي الجديد يستوعب الطاقة الزائدة إذا كانت تكلفة المؤسسة لإنتاج هذا المنتج السلعي وبيعه أقل مما تتكلفه مؤسسة جديدة تقام من أجل إنتاج هذا المنتج فقط، بمعنى تكون الطاقة الزائدة مصدر ميزة تنافسية من ناحية التكاليف تتمتع بها مؤسسة تنتج منتجات متعددة وتتفوق بها على مؤسسة تنتج منتوجا واحدا.

2- نمو المؤسسة: نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، وينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها وبيئتها محاكيا في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو، حيث يمر بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم والإنشاء وتنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، وذلك اعتمادا على محور أفقي يمثل عمر المؤسسة ومحور عمودي يمثل كل من الحجم والتنويع ودرجة التعقيد.

في الكثير من الأحيان يكون لإضافة منتج سلعي جديد أثره على نمو المؤسسة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تملك مؤسسات أخرى بأكملها، وبذلك تضيف إلى خطوط منتجاتها المنتجات السلعية لتلك المؤسسة.

المطلب الثالث: فرص نجاح استراتيجية التنويع.

لإنجاح استراتيجية التنويع لابد من توفر بعض الاعتبارات اللازمة في المؤسسة، وستتطرق إلى هذه الاعتبارات في هذا المطلب. توجد عدة اعتبارات أساسية لابد من توفرها لإنجاح استراتيجية التنويع وهي:¹

- ✓ توفر إدارة قادرة على إدارة المزيج الإنتاجي لدى المؤسسة المعنية؛
- ✓ توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الإنتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- ✓ توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فمثلا لابد من توفر بعض المنتجات التي تدر نقديا عالية وباستمرار؛
- ✓ أن توفر استراتيجية التنويع للمؤسسات المعنية بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، ادراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين؛
- ✓ أن توفر المنتجات المراد إضافتها إلى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين؛
- ✓ ألا تكون تكلفة التطوير الداخلي لمزيج المنتجات أو التطوير الخارجي عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا في المزيج.

¹ فتيحي ليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لهذا الفصل، وجدنا أن استراتيجية التنويع هي إحدى الخيارات الاستراتيجية التي تحقق النمو، والتي تسعى المؤسسة من خلالها تعظيم الأرباح وكذا توسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على نشاطها الأصلي وإضافة صناعة جديدة مرتبطة به.

كما نستخلص من هذا الفصل إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس درجة التنويع في المؤسسة والتي تميز بين المؤسسات ذات الصناعة الوحيدة والمؤسسات التي تنشط في صناعات مختلفة، كما أن بعض هذه المؤشرات خاصة المتقطعة منها تسمح بالتعرف على نوع التنويع الذي تتبناه المؤسسة.

وللتعرف على علاقة التنويع بالربحية خصصنا الفصل الثاني للدراسة النظرية لهذه العلاقة في ثلاث مباحث.

الفصل الثاني

مساهمة استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يتمثل التنوع بعملية الدخول في صناعات جديدة، بشكل يختلف عن صناعة المنظمة الأساسية لإنتاج أنواع جديدة من السلع التي تحقق ربحية عالية من أعداد وأنواع الزبائن في الأسواق المحتملة. ويركز النموذج المتنوع والمتعدد الأعمال المستند الى التنوع على إيجاد أساليب لاستخدام القدرات المتميزة أو الفريدة للمنظمة لصنع المنتجات التي تضيف قيمة كبيرة للزبائن من الصناعات الجديدة التي خاضت فيها. وعلى أية حال فالمنظمة التي تراعي تطبيق استراتيجية التنوع، هي التي تصنع وتبيع منتجات من صناعتين أو أكثر. ففي كل صناعة تدخلها المنظمة تفتح تشكيل وحدة تشغيلية او وحدة عمل التي قد تكون بمثابة شركة مستقلة تصنع وتبيع المنتجات لسوق معين. يتناول هذا الفصل مساهمة استراتيجية التنوع في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية وهو ما سنتطرق اليه من

خلال تفصيله في المباحث الثلاث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للأرباح؛
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول الأرباح؛
- ✓ المبحث الثالث: تأثير التنوع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول

الإطار النظري للأرباح

تمثل الأرباح الحافز على القيام بالنشاطات الاقتصادية باعتبارها هدف أساسي لنشاطات المشروعات المختلفة كما أنها تمثل الأساس في توفير القدرة على القيام والاستمرار بالنشاطات الاقتصادية المختلفة لأنها تمثل مصدر التمويل اللازم للقيام بالاستثمارات والتوسع فيها، وستتعرف عليها في هذا المبحث من خلال:

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم وأهمية الأرباح؛
- ✓ **المطلب الثاني:** العوامل المؤثرة في أرباح المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** إدارة الأرباح في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأرباح.

يعد الربح من الدوافع الأساسية عند بدء أي عمل تجاري فهو المحرك الرئيس الذي يدفع هذه المؤسسات للقيام بالأعمال التجارية.¹

الفرع الأول: مفهوم الأرباح.

هناك مفاهيم متعددة للأرباح وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر المتخصصين لذلك لا بد أن نشير أولاً إلى بعض الآراء حول المفهوم الخاص بالربح، فهناك من يرى بأن الربح يمثل عائد عنصر التنظيم مقابل مساهمته في العملية الإنتاجية وهناك من يرى بأن الربح يمثل عائد عنصر التنظيم مقابل تحمله لعنصر المخاطرة بسبب عدم التأكد.² ويمكننا ان نعرف الأرباح كما يلي:

¹ فائزة حسن مسحت الجشعمي، تحليل نسب الربحية باستخدام (ROE-ROA) وأهم البنود المالية المؤثرة في الأرباح، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 260.

² فائق جمعة العبيدي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 160.

التعريف الأول: "عبارة عن الزيادة في سعر السلعة المباعة والخدمات المقدمة على تكلفة هذه السلع والخدمات المستخدمة خلال فترة زمنية معينة"¹

التعريف الثاني: "الربح هو العائد الصافي أو الدخل المنظم الذي ينجح في جعل تكاليفه الكلية اقل من ايراده الكلي، والامل في تحقيق الربح هو المحفز على أداء الوظيفة التنظيمية، والربح يعد مكافئة (عند تحققه) نتيجة لتحمل المخاطرة، وهو متبقي بطبيعته، لأنه يمثل الدخل العائد للمنظم بعد دفع جميع التكاليف المترتبة على إدارة المنشأة"²

التعريف الثالث: " تشير الأرباح إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الأرباح إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا ربحية اقتصادية اما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت الى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه "النتائج" وما تعنيه "الوسائل المستخدمة"³.

وبشكل عام هناك اختلاف بين مفهوم الربح حسب وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية حيث أن⁴:

- ✓ المفهوم المحاسبي للربح: " يعبر عن الربح حسب هذا المفهوم بأنه الفرق بين الإيرادات الكلية للمشروع وتكاليفه الكلية المتمثلة في التكاليف المباشرة فقط والتي تتضمن التكاليف الثابتة والمتغيرة"
- ✓ المفهوم الاقتصادي للربح: " حسب هذا المفهوم فان الربح يتمثل بالفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف المباشرة وغير المباشرة، وبموجب هذا المفهوم يعتبر الربح عائد لعنصر انتاجي وهو المنظم كما هي عوائد عناصر الإنتاج الأخرى لذلك يعتبر الربح في هذه الحالة دخلاً أو عائداً وظيفياً".

بصفة عامة يمكن القول بأن الأرباح تعبر عن العلاقة القائمة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً امثلاً.⁵ أما الربح فهو الفرق بين التكاليف الاجمالية والايادات الاجمالية للمشروع، وقد يكون هذا الربح متمثل بوحدات نقدية تضاف الى التكاليف الكلية، أو على شكل نسبة مئوية تحدد استناداً الى التكاليف الكلية.⁶

¹ أمين السيد أحمد لطفي، تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، بدون رقم للطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

² رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 279.

³ عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2013، ص 35.

⁴ فائق جمعة العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 160، 161.

⁵ عبد اللطيف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 88.

الفرع الثاني: تحليل الربحية.

يعتبر تحليل الربحية باستخدام النسب المالية من أهم أشكال التحليل المالي والمحاسبي وأكثرها انتشاراً، حيث يلجأ إليه تقريباً كل أصحاب الصلة في المشروع من إدارة وملاك ومقرضين ... إلخ. ويلجأ هؤلاء إلى تحليل الربحية لما له من أثر مباشر على تحليل باقي أوجه النشاط في المنشآت، فتحليل السيولة والقدرة على السداد في المدى الطويل لا ينفصل بأي حال من الأحوال عن تحليل الربحية، بل يتأثر به وباتجاهاته.¹

يتضمن تحليل الربحية أربع مراحل متكاملة وهي²:

✓ تحليل ربحية المبيعات؛

✓ تحليل ربحية الأصول؛

✓ تحليل ربحية رأس المال؛

✓ تحليل مقدرة الربحية على سداد الالتزامات.

أولاً: تحليل ربحية المبيعات: يهدف تحليل ربحية المبيعات لتحليل مدى قدرة الشركة على تخفيض التكاليف، إضافة لتحليل مدى قدرتها على توليد الأرباح من المبيعات،³ ويتم ذلك من خلال الاعتماد على قائمة الدخل بعد إعادة تجهيزها لخدمة أغراض التحليل، حيث نتعامل مع ثلاثة مستويات من الربح وهي⁴:

✓ مجمل الربح؛

✓ صافي ربح التشغيل؛

✓ صافي ربح قابل للتوزيع.

درج الفكر المالي التحليلي على تحليل ربحية المبيعات باستخدام ثلاثة مؤشرات مالية ذات مقام موحد وهو رقم صافي المبيعات في الوقت الذي يتعدد فيه البسط ويتضمن كل مؤشر مستويات الربح الموضحة.

هذا وتصنف نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات على أنها من نسب قائمة الدخل حيث تستخرج مختلف بنودها من تلك القائمة، ويلجأ المحلل المالي لهذه النسب إذا أراد ان يقوم بتحليل شامل لبنود قائمة الدخل وأثر هذه البنود على ربحية المنشأة.⁵

¹ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 138.

² نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، بدون رقم للطبعة، كتب عربية للنشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص 226، 227.

³ المرجع نفسه، ص 227.

⁴ نبيل عبد السلام شاكر، الإدارة الفعالة للأموال والمشروعات، بدون رقم للطبعة، كتب عربية للنشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص 892.

⁵ مؤيد راضي خنفر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ثانيا: تحليل ربحية الأصول: لتحليل ربحية الأصول نستخدم عددا من المؤشرات المالية وهي:

1. القوة الايرادية: وتحسب كما يلي¹:

$$\text{(صافي ربح التشغيلي} \div \text{إجمالي الأصول المرتبطة بالنشاط)} \times 100$$

يقصد بإجمالي الأصول المرتبطة بالنشاط إجمالي الأصول بعد استبعاد الأصول المؤجرة للغير، والأصول التي تعكس استثمارات فرعية لا ترتبط بالنشاط الرئيسي للمنشأة موضع التحليل مثل الاستثمار في الأوراق المالية. ومن المنطقي أن نعتمد في حساب هذا المؤشر على كل من قائمة المركز المالي وقائمة الدخل بعد إعادة تجهيزهما لخدمة أغراض التحليل.

2. معدل العائد على الاستثمار: ويحسب كما يلي²:

$$\text{(صافي أرباح قابلة للتوزيع} \div \text{صافي المبيعات)} \times \text{(أصول مبيعات} \div \text{إجمالي الأصول)}$$

يطلق على هذا المؤشر نظام ديونت Du pont system حيث يعتمد على التوصل الى معدل العائد على الاستثمار كنتيجة أو محصلة للتفاعل المنطقي بين كل من ربحية المبيعات ومعدل دوران إجمالي الأصول.

ويفيد هذا المؤشر في عدة أغراض، منها استخدامه كمؤشر رقابي، وكذلك مساهمته الفعالة في تسهيل مهمة الباحث المتصدي للتقييم والإصلاح.

ثالثا: تحليل ربحية رأس المال: هي نسبة من نسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات حيث يتم بموجبها الربط بين صافي الربح المحقق خلال فترة ما وبين حقوق الملكية لنفس الفترة، وتؤخذ هذه النسبة بالصيغة التالية³:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} \div \text{حقوق الملكية}$$

تعتبر هذه النسبة من أهم نسب التحليل المالي المستخدمة في قياس ربحية المنشآت، فهي مؤشر مهم يعكس جميع أنشطة المنشأة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

رابعا: تحليل مقدرة الربحية على سداد الالتزامات: يهدف هذا التحليل المعرفة مدى قدرة الشركة على سداد الأعباء المالية الثابتة، والتي يمكن حصرها في فوائد الديون والإيجارات المستحقة، ونظرا لأهمية الأعباء المتعلقة بفوائد الديون لارتباطها بالمخاطرة المالية التي تتعرض لها الشركة، فقد تم الاتفاق على استخدام مؤشرين ماليين، يخص الأول فوائد الديون بمفردها، أما الثاني فيتضمن الإيجارات المستحقة الى جانب فوائد الديون⁴:

¹ نبيل عبد السلام شاكر، الإدارة الفعالة للأموال والمشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 897.

² نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 234.

³ مؤيد راضي خنفر، مرجع سبق ذكره، ص 144، 145.

⁴ نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، مرجع سبق ذكره، ص 237-239.

1- عدد مرات تغطية الفوائد (مرة): يحسب كالآتي:

صافي الدخل المتاح لسداد الفوائد ÷ الفوائد

صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ الفوائد

يقيس هذا المؤشر عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الدخل المتاح لسدادها، وبمعنى آخر يقيس هذا المؤشر المدى الذي يمكن أن تنخفض إليه أرباح الشركة دون تعرضها لمواقف مالية حرجة نتيجة لعدم قدرتها على سداد فوائد الديون.

2- عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة (مرة): يحسب كما يلي:

الدخل المتاح لسداد الأعباء الثابتة ÷ الأعباء الثابتة

(صافي الربح قبل الفوائد والضرائب + الإيجارات المستحقة) ÷ (الفوائد + الإيجارات المستحقة +

احتياطي سداد القروض طويلة الأجل)

يقيس هذا المؤشر عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الأعباء الثابتة من صافي الدخل المتاح لسدادها.

الفرع الثالث: أهمية تحقيق الأرباح.

إن تحقيق ربح ملائم أمر في غاية الأهمية من أجل المحافظة على القيمة السوقية لثروة أصحاب المشروع بل وزيادتها¹، حيث يميل المستثمر الى التخلص من أسهم الشركات التي لا تحقق أرباحاً مقارنة بالشركات المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع ونفس الظروف، ومنه تنخفض قيمة أسهم الشركة في السوق المالية فتكون الشركة قد فشلت في تحقيق هدف الربحية.² حيث أن الزيادة بنسب الربحية يمكن أن يكون له أثر إيجابي على أسعار الأسهم فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل مما يزيد من حركة التعامل مع الأسهم وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة عوائدها أي أن تحقيق الشركة للربح المناسب يساعد على الحفاظ على أسعار أسهم هذه الشركة في الأسواق المالية وبالتالي تعظيم القيمة السوقية، وقد أشارت الكثير من الدراسات على أن العلاقة بين العوائد والأرباح علاقة طردية.³

أيضاً فالأرباح هي مصدر التمويل الأساسي اللازم للقيام بالاستثمارات وذلك لأن عملية تمويل إقامة المشروعات الاستثمارية والتوسعات في المشروعات تستند الى إعادة استخدام الأرباح، إذ أن الأرباح يتم توجيهها نحو الادخار

¹ زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 107.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 60.

³ المرجع نفسه، ص ص 60، 61.

ولا تتجه في الاستخدام لأغراض الاستهلاك في معظمها، والادخار هو مصدر تمويل الاستثمار، هذا ما يفسر ضرورة زيادة حصة الأرباح من الدخل حتى يزداد بذلك الادخار ومن ثم الاستثمار، وتتسع بذلك النشاطات الاقتصادية.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أرباح المؤسسة الاقتصادية.

تعد الربحية واحدة من أهم المؤشرات المالية للحكم على أداء أي مؤسسة. وقد أصبح تعظيم قيمة الربحية وسيلة لتعظيم الثروة لأن استمرار تحققها سيؤدي إلى المحافظة على استمرار بناء هذه الثروة. لأن المؤسسات الاقتصادية تواجه العديد من العوامل التي تؤثر على الربحية بدرجات متفاوتة. وترتبط هذه العوامل من جهة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وبالتالي فهي خارج سيطرتها أو داخلية تتعلق بها ومن جهة أخرى تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فهي تقع ضمن نطاق سيطرتها. تتأثر ربحية المؤسسات بعدة عوامل والتي سيتم ذكرها فيما يلي:

✓ **حالة النشاط الاقتصادي:** فوجود حالة من الانتعاش والرواج يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة الأسعار وتوسع الإنتاج، وبالتالي تزيد أرباح المؤسسة الاقتصادية، والعكس في حالة الانكماش التي تؤدي إلى تراجع الطلب وانخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي تراجع أرباح المؤسسة؛²

✓ **السياسة النقدية والمالية:** ان السياسة النقدية والمالية لا سيما في مجال السياسة الضريبية وسياسة التسعير الجبري وكذلك في سياسات الاستثمار، كلها لا بد وأن تؤثر على أرباح المشروعات بشكل أو بآخر؛³

✓ **التضخم:** التضخم هو ظاهرة اقتصادية تتمثل في زيادة كبيرة في العرض النقدي وارتفاع أسعار السلع والخدمات، وينتج عن التضخم اختلال التوازن بين العرض والطلب يصاحبه انخفاض في القدرة الشرائية للنقود. وللتضخم تأثير على ربحية الشركات، حيث أنه يرفع من تكلفة رأسمائها وهو ما يؤدي إلى انخفاض التدفقات النقدية. كما يؤثر التضخم على الاستثمارات، فالاستثمارات ذات السيولة العالية (كالأسهم والسندات وغيرها) تكون أكثر عرضة لآثار التضخم من الاستثمارات ذات السيولة المنخفضة كالأصول الملموسة، وهذا قد يؤثر في العائد. لهذا يمكن القول ان التضخم قد يسبب خسائر، حيث تفقد الشركات نسبة معينة من استثماراتها؛⁴

✓ **مدى توفر الموارد الاقتصادية ومدى الكفاءة في استخدامها:** ان توفر الموارد في بلد ما بالتنوع والكمية المطلوبة سوف يمكن المشروعات العاملة من الحصول على تلك الموارد بتكلفة أقل وباستمرارية واستخدامها بالشكل الذي يحقق لها أرباحا بعكس الدول التي تعاني من نقص في تلك الموارد والتي يتطلب منها استيرادها بكلفة عالية مما يؤدي بها لارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض الأرباح. أما من ناحية كفاءة استخدام الموارد

¹ طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 161.

² المرجع نفسه، ص 172.

³ فائق جمعة العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ العدواني فاطمة الزهراء، أثر الهيكل المالي على ربحية الشركة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة

محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019، ص 28

المتاحة فانه كلما تم استخدامها وتوزيعها بكفاءة عالية كلما انعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وانخفاض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح وبالعكس؛¹

✓ **المنافسة:** سهولة دخول مؤسسات أخرى في الصناعة التي تنتمي إليها وكذلك قدرة هذه المؤسسات على التوسع والنمو يؤثران على هوامش الربح للمؤسسة، ومن ثم ربحيتها، الصناعة التي تتميز بمعدل نمو مرتفع يتوقع أن تكون هوامش ربحها كبيرة؛²

✓ **درجة التطور الاقتصادي وبالذات التطور التكنولوجي:** حيث أن الدول التي يتحقق فيها تطور اقتصادي وتوسع في استخدام منجزات التطور التكنولوجي يتاح للمشروعات التي تعمل فيها أن تحقق أرباح أكبر اعتمادا على استخدام المنجزات التكنولوجية وما تسهم به في الوصول الى ذلك، ولهذا تعتمد المشروعات في الدول المتقدمة على ارياد مجالات تكنولوجية جديدة باستمرار من اجل استمرار حصولها على أرباح أعلى.³

المطلب الثالث: إدارة الأرباح في المؤسسة الاقتصادية.

نظرا لتزايد الاهتمام في قطاع الأعمال على الجانب المالي والمحاسبي، حول كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار والتي قد تؤدي إلى التأثير ايجابيا أو سلبيا على صافي الربح، مما قد يعتبره البعض نوعا من التلاعب بالمعلومات المحاسبية، وذلك لتخفيض التقلبات الحادة في مستوى الربح لتحقيق الاستقرار، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريف إدارة الأرباح وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الفرع التالي.

الفرع الأول: تعريف إدارة الأرباح.

تختلف وجهات النظر بين الأكاديميين والممارسين عند الحديث عن إدارة الأرباح، كما نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين⁴ وسنحاول عرض بعض التعريفات:

التعريف الأول: عرفت بأنها "التدخل لإخفاء حقيقة الأداء التشغيلي من خلال خلق عمليات محاسبية مصطنعة أو التمادي في التقدير estimation الى نقطة تتعدى المعقول"⁵؛

¹ فائق جمعة العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² العدواني فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 173، 174.

⁴ عمار زكريا عبد الله سالم، أثر إدارة الأرباح في سياسة توزيع الأرباح وانعكاسها على القيمة السوقية للشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 174.

⁵ معن نعمان الصرصور، إدارة الأرباح في شركات القطاع المالي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، سوريا، 2014، ص 26.

التعريف الثاني: عرفت على أنها "استخدام الادارة لحكمها الشخصي بشأن التقارير المالية وهيكله العمليات لأجل تعديل التقارير المالية، اما بغرض تضليل اصحاب المصالح بشأن الاداء الاقتصادي للشركة او للتأثير على التعاقدات التي تتم بنائها على الارقام المحاسبية المقرر عنها"¹

التعريف الثالث: يقصد بإدارة الأرباح الاستخدام المحتمل لإدارة الاستحقاقات **Accrual management** من قبل الإدارة بقصد الحصول على بعض المكاسب الخاصة²؛

التعريف الرابع: تحدث إدارة الأرباح عندما يستعمل المدراء أحكاما شخصية في إعداد التقارير المالية والإبلاغ المالي، ليضللوا المساهمين حول الأداء الاقتصادي الكامن وراء نشاط الشركة أو المتأثر على النتائج التعاقدية **CONTRACTUAL OUTCOMES** التي تعتمد على الأعداد المحاسبية المنشورة.³

ويمكن للباحث أن يلخص إلى تعريف لإدارة الأرباح على أنها "استغلال المرونة أو بعض الفجوات في المبادئ المحاسبية أو سوء تطبيق لهذه المبادئ هدفه التأثير على رقم الربح الحقيقي من أجل تحقيق مصالح شخصية للإدارة والتأثير على قرارات المستثمرين والأطراف ذات العلاقة بالشركة كالحكومة والمحللين الماليين، باستخدام أدوات وأساليب مختلفة ومتعددة، في إطار غير أخلاقي وغير مهني".⁴

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الأرباح.

قد تلجأ إدارة المؤسسة في ممارستها لإدارة الأرباح لتبني عدة استراتيجيات، أهمها:⁵

أولاً: استراتيجية تخفيض الأرباح: في حالة:

- ✓ الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في الفترة الحالية مرتفعة وتتوقع الإدارة انخفاضها أو بقائها على حالها في الفترة المستقبلية، لكن هناك دوافع قوية تدفعها إلى نقل الأرباح من الفترة الحالية الى الفترة المستقبلية؛
- ✓ قيام الإدارة بتخفيض الأرباح في الفترة الحالية في الوقت الذي تكون فيه الأرباح المحققة فعلا من طرف المؤسسة منخفضة وتتوقع الإدارة ارتفاعها في الفترة المستقبلية.

¹ محمد عماد صلاح عبد الحفيظ، إدارة الأرباح، بدون رقم للطبعة، جامع الكتب الإسلامية، مصر، 2008، ص 04.

² المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الأرباح، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 17.

³ عباس حميد يحيى التميمي، إدارة الأرباح، الطبعة الأولى، دار غيداء، العراق، 2015، ص 20.

⁴ حسن علي المباشر، علاقة جودة التدقيق الداخلي بالحد من إدارة الأرباح، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 39.

⁵ زاوي صورية، أثر إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017، ص 14.

ثانيا: استراتيجية زيادة الأرباح: في الحالة:

- ✓ الأرباح المحققة في الفترة الحالية منخفضة وتتوقع الإدارة زيادتها أو بقائها على حالها في الفترة المستقبلية، لكن هناك دوافع قوية تدفع الإدارة الى نقل الأرباح من الفترة المستقبلية إلى الفترة الحالية؛
- ✓ قيام الإدارة بزيادة الأرباح في الفترة الحالية في الوقت الذي تكون فيه الأرباح المحققة فعلا من طرف المؤسسة مرتفعة وتتوقع الإدارة انخفاضها في الفترة المستقبلية.

ثالثا: استراتيجية تخفيف التقلبات والتذبذبات بالدخل (تمهيد الدخل): تلجأ إليها المؤسسة عندما يكون هناك تذبذب أو تقلب في أرباحها خلال الفترات المالية، حيث تحاول الإدارة التخفيف من هذه التقلبات والتذبذبات والحفاظ على مستوى الربح ودرجة نموه من خلال اللجوء الى أدوات تمهيد الدخل، بغرض تخفيض المخاطر وإظهار الأداء المالي للمؤسسة بشكل طبيعي مستقر، وهناك طريقتان لتمهيد الدخل تسمى الأولى بالتمهيد الحقيقي والذي يتعلق بالقرارات التشغيلية للإدارة في حين تسمى الطريقة الثانية بالتمهيد الوهمي المتعلق بالقرارات المحاسبية.¹

الفرع الثالث: دوافع إدارة الأرباح.

ترتبط العديد من حوافز إدارة الأرباح بسوق الأوراق المالية، فتدخل إدارة الأرباح للتقرير عن أرقام الربح المحاسبي وتتفق مع تنبؤات الأرباح المنشورة من قبل المحلل في السوق، ويمكن تقسيمها كالاتي:²

أولا: الدافع الانتهازي: وذلك عند تحقيق منافع ذاتية تخص الإدارة ويكون لإدارة الأرباح تأثيرا جوهريا على المركز الحقيقي للمؤسسة.

ثانيا: دافع الكفاءة: يكون الدافع الأساسي هو الكفاءة عند التأثير على مستخدمي القوائم المالية والمعلومات المحاسبية وذلك بهدف ضمان بقاء واستمرار المؤسسة سوق التنافس.

ثالثا: الدوافع التعاقدية لإدارة الأرباح: عندما يكون التعاقد بين الشركة والأطراف الأخرى مبنيا على النتائج المحاسبية، يتولد لدى المديرين الحافز لإدارة الأرباح وتمثل حوافز التعاقد في:

- ✓ الأرباح موثيق الدين؛
- ✓ تعظيم مكافأة الإدارة؛
- ✓ مقابلة شروط القروض؛
- ✓ الأمان الوظيفي؛

¹ بريش خالد، ممارسة الإدارة لأساليب إدارة الأرباح وأثرها على جودة الأرباح المحاسبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص دراسات محاسبية وحياية وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 16.

² هاني محمد الاشقر، إدارة الأرباح وعلاقتها بالعوائد الغير متوقعة للسهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص ص 24، 25.

✓ اكتساب مزايا عند التفاوض مع النقابات.

رابعاً: دوافع السوق لإدارة الأرباح: ترتبط العديد من دوافع إدارة الأرباح بسوق الأوراق المالية، وخاصة الأسعار السوقية لأسهم المؤسسة، فتتدخل إدارة الأرباح للتقرير عن أرقام الربح المحاسبي تتفق مع تنبؤات الأرباح المنشورة من قبل المحللين في السوق، لرفع أسعار الأسهم عندما تحدد تعويضاتها بناء على هذه الأسعار في تاريخ محدد، كما في حالة اختيارات الأسهم أو لزيادة الأسعار السوقية في حالة العروض الأولية للسهم. بالإضافة إلى الدوافع السابقة لإدارة الأرباح توجد العديد من الدوافع الأخرى وراء أنشطة إدارة الأرباح ومنها:

✓ دوافع إدارة الأرباح لتقليل الدخل الخاضع للضريبة؛

✓ دافع المنظور المعلوماتي حيث يكون للمديرين معلومات خاصة يمكنهم استخدامها عندما يختارون عناصر مجموعة ممكنة من قواعد التقرير.

خامساً: الدوافع التنظيمية: تظهر الحوافز التنظيمية لإدارة للأرباح عندما يوجد اعتقاد بأن للأرباح المعلنة تأثير على عمل واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين. وبالتالي فإنه من خلال إدارة نتائج العمليات يمكن للمديرين التأثير على أعمال واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين مما يقلل من الضغط السياسي وتأثير التشريعات على المؤسسة. فقد أشير إلى أن المؤسسة التي تكون موضع اهتمام الدولة والرأي العام قد تخضع لقرارات حكومية تفرض عليها تكاليف سياسية، وقد أشير أيضاً إلى أن التقلبات الكبيرة في أرباح تلك المؤسسات قد تجذب انتباه الحكومة حيث أشاروا إلى أن التقلبات في الأرباح والتي تأخذ شكل زيادة كبيرة قد ينظر إليها كمؤشر للاحتكار، أما إذا أخذت التقلبات شكل انخفاض كبير في الأرباح فقد ينظر إليها كمؤشر لتعسر المؤسسة مما يدفع الدولة للتدخل في الحالتين.

المبحث الثاني

عموميات حول الأرباح

سنحاول في هذا المبحث التعرف على عموميات حول الأرباح من خلال التعرف على استراتيجيات الأرباح، قياس الربحية لما له من أهمية كبيرة في تحديد وضع المنشأة وأيضاً تحديد مصير الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلال سياسة توزيع الأرباح وقد تم تقسيم هذا في المطالب الآتية:

- ✓ **المطلب الأول:** استراتيجيات الأرباح؛
- ✓ **المطلب الثاني:** قياس الربحية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** توزيع الأرباح.

المطلب الأول: استراتيجيات الأرباح.

تسعى جميع المشروعات الخاصة منها والعامّة أحياناً لتحقيق الربح من أجل تحقيق أهدافها في السوق ويتم تحقيق ذلك وفق استراتيجيات معينة سنعرفها فيما يلي:¹

الفرع الأول: استراتيجية النمو.

تؤكد هذه الاستراتيجية على أهمية التوسع والنمو في نشاطات المنشأة وتنمية مبيعاتها باستمرار إذ أن نمو المنشأة يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير كما يدفع المنشأة الى الاهتمام بمجالات البحث والتطوير، كما يخص ذلك رجال الإدارة والعاملين فيها لطرح أفكار جديدة سواءً في مجال الإنتاج أو في مجال طرح منتجات جديدة أو التعامل مع أسواق جديدة ويمكن أن تحقق هذه الاستراتيجية أهدافها من خلال ما يلي:

- ✓ تطوير المنتجات الحالية؛
- ✓ إيجاد منتجات جديدة؛
- ✓ إيجاد أسواق جديدة والعمل على زيادة الحصة السوقية؛
- ✓ تحقيق تكامل بين انتاج السلع الوسيطة والنهائية.

¹ فائق جمعة العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-170.

هذه الأمور جميعها لا بد أن تنعكس على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

الفرع الثاني: استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية.

يمكن لأي مشروع أن يحقق مزيد من الأرباح من خلال هذه الاستراتيجية والتي تعتمد على ما يلي:

أولاً: تطوير العمل التنظيمي: والذي يمكن أن يتم خلال ما يلي:

✓ التنظيم العملي للعمل: والذي يعني التعامل مع عنصر العمل بشكل فعال وخاصة وقت العمل والذي يمكن أن يتم من خلال ربط الأجر بالإنتاجية أو من خلال تشجيع المهارات الفردية للعاملين مع ضرورة اعتماد أسلوب توصيف العمل وتقليل دوران العمل وصولاً إلى تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

✓ التنسيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها: وذلك من خلال:

- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات؛
- منح الصلاحيات لإدارات الأقسام والخطوط الإنتاجية؛
- العمل على تعزيز الثقة في نفوس العاملين وتوزيع بعض الأرباح عليهم؛
- إيجاد أنظمة حوافز مناسبة لظروف المنشأة؛
- العمل على تهيئة الكفاءات الإدارية القادرة على تحقيق زيادة الإنتاج.

كل ذلك لا بد أن ينعكس على رضا العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وما لذلك من أهمية في زيادة أرباح المشروعات.

ثانياً: العمل على تحسين جودة المنتجات باستمرار: وذلك من خلال إجراء المقابلات أو عمل استبيانات بشكل دائم مع المستهلكين حول منتجات المشروع والعمل على أتمتة الإنتاج وما لذلك من أهمية في تحسين نوعية الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

ثالثاً: العمل على زيادة الإنتاجية: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتلافي الهدر في تلك الموارد وما لذلك من أهمية كبيرة في زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

الفرع الثالث: استراتيجية الخيارات البديلة.

تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المزيد من الأرباح من خلال القرارات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بالمفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة ومن الأمثلة على هذه الخيارات ما يلي:

- ✓ أي المنتجات يجب الاستمرار في إنتاجها وأي منها لا بد من التوقف عن إنتاجها؛
- ✓ أي أسواق يستمر المشروع التواجد فيها وأي أسواق لا بد من الخروج منها؛

- ✓ أي بحوث ودراسات لا بد من إعطائها الأهمية والأولوية وأي من البحوث والدراسات لا بد من تقليص الانفاق عليها؛
- ✓ أي من الآلات والمكائن يجب استبدالها إما لكون طاقتها الإنتاجية قليلة أو بسبب عطلاتها أو بسبب ظهور ماكينات جديدة أكثر حداثة وذات طاقة إنتاجية أكبر.

المطلب الثاني: قياس الأرباح.

إن لقياس الربح أهمية كبيرة في تحديد وضع المنشأة فيما يتعلق باستمرارها في الإنتاج والتوسع فيه، أو التوقف عن الإنتاج.¹

الفرع الأول: الأطراف المستفيدة من قياس أرباح المؤسسة الاقتصادية.

إن الكيفية التي يتم بموجبها قياس الأرباح التي تحققها المشروعات تعتبر مهمة جدا للجهات المختلفة ذات العلاقة بسبب ما يأتي:²

- ✓ أن أصحاب المشروعات والمساهمون فيها يهتمون بمعرفة مدى تحقيق هذه المشروعات للأرباح لأنها تمثل العائد مقابل استثماراتهم فيها، ولأنها الدليل الذي يبين كفاءة عمل هذه المشروعات؛
- ✓ الجهات الحكومية وخاصة الجهات الضريبية التي تعتمد حصيلتها الضريبية في جزء مهم منها على الأرباح التي تحققها المشروعات، والتي تكون مصدر مهم من مصادر تمويل ميزانية الدولة؛
- ✓ تؤثر الأرباح على الوضع الاقتصادي وبالذات المالي للمشروع، والذي يتم الاعتماد عليه في تعامل المشروع مع المؤسسات الأخرى، كالمؤسسات المصرفية التي يمكنها الحكم على سلامة المركز المالي للمشروع استنادا إلى الأرباح التي يحققها؛
- ✓ إدارة المشروعات التي يهتمها أن تحقق المشروعات أرباح أكبر كمؤشر يتم من خلاله تحديد كفاءة عمل هذه المشروعات، وبالتالي الحكم على كفاءة إدارة هذه المشروعات؛
- ✓ يهتم العاملون في المشروع بالأرباح المخصصة لأنها توفر لهم الأمان والاستقرار باستمرار عمل هذه المشروعات وتطورها.

الفرع الثاني: الفرق بين قياس الأرباح الاقتصادية والأرباح المحاسبية.

الربح المحاسبي، هو الفرق بين الإيراد الكلي والانفاق الكلي (التكاليف الكلية) خلال فترة زمنية معينة، ويساوي الإيراد الكلي سعر الوحدة الواحدة المباعة من السلعة في عدد الوحدات المباعة منها، أما التكاليف الكلية فتتضمن

¹ رضا صاحب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

التكاليف الظاهرة (الصريحة) والتي تتكون من المدفوعات الفعلية أو المدفوعات النقدية المسجلة في الدفاتر المحاسبية كأجور والمواد الأولية.¹

أما الربح الاقتصادي فهو أيضا الفرق بين الإيراد الكلي والانفاق الكلي خلال فترة زمنية معينة، وتتضمن التكاليف الكلية هنا التكاليف الصريحة، مضافا إليها التكاليف الضمنية، وتتكون الأخيرة من عناصر الإنتاج التي يمتلكها صاحب المؤسسة، كاستخدامه لأرضه الخاصة أو رأسماله الخاص، فهذا يعني أن التكاليف من وجهة نظر اقتصادية أكثر من التكاليف من وجهة نظر المحاسب، لذا يكون الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي.²

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الربح المحاسبي على الرغم من اعتماده على التكاليف الظاهرة (التاريخية) إلا أنه يلتقي مع الربح الاقتصادي في ثلاث نقاط وهي³:

- ✓ يتم استخراج الربح وفقا للمعادلة التالية: الإيرادات - التكاليف = الربح؛
- ✓ ارتباط الإيرادات بحجم السلع والخدمات المنتجة؛
- ✓ ارتباط النفقات بالتضحية مقابل الحصول على إيرادات.

الفرع الثالث: ماهية التكاليف.

تختلف ماهية التكلفة ومضمونها ومظاهرها من وجهة النظر الاقتصادية طبقا لاختلاف وجهة الناظر إليها وطبقا للغرض من قياسها والمدى الزمني الذي يغطيه القياس كما أنها قد تنطوي على عناصر صريحة وعناصر ضمنية، كما قد ترتبط بموارد ملموسة أو بموارد غير ملموسة.⁴

أولاً: تعريف التكاليف: يمكن تعريف التكاليف الاقتصادية بأنها الأعباء التي تتحملها المؤسسة للقيام بالإنتاج أو هي عبارة عن المدفوعات النقدية التي تدفعها المؤسسة من أجل اقتناء عوامل الإنتاج.⁵

يمكن تعريفها أيضا تعريفا عاما شاملا بأنها: أية تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، يتحتم أن تكون ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، يتحتم ألا تقل في قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية.⁶

¹ رضا صاحب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ لمرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ عبد الحي عبد الحي مرعي، في محاسبة التكاليف، بدون رقم للطبعة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 16.

⁵ مصطفى جاب الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر، الأردن، 2018، ص 146.

⁶ عبد الحي عبد الحي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ثانيا: تصنيف التكاليف: تجدر الإشارة الى اختلاف تكاليف الإنتاج في المؤسسة فهي تنقسم الى:

1- التكاليف الثابتة (C_f): هي التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة مهما كان مستوى الإنتاج أي أنها لا تتغير بتغير وحدات عنصر الإنتاج ومن امثلة هذه التكاليف مصاريف الايجار، أقساط التأمين، أجور العمال الدائمين.¹

2- التكاليف المتغيرة (C_v): يقصد بالتكاليف المتغيرة مجموعة عناصر التكاليف بصورتها الطبيعية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بأحجام الإنتاج تتزايد بتزايدها وتتناقص بنقصانها، وتميل هذه التكاليف الى التغير بنفس نسبة التغير في حجم الإنتاج طالما بقيت العناصر الأخرى على ما هي عليه.²

3- التكاليف المختلطة (C_m): هي التكلفة التي تحتوي في آن واحد على عنصر متغير وعنصر ثابت (جزء من التكلفة يكون متغير بالنسبة لمستوى النشاط والآخر يبقى ثابت)، إذا فالتكلفة المختلطة تتغير في المجموع، لكنها لا تتغير تناسيبا مع التغير في مستوى النشاط، ومن أمثلة التكاليف المختلطة نجد: تكاليف الهاتف الأرضي.³

4- التكاليف الكلية (C_t): هي مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والمختلطة.

الفرع الرابع: العلاقة بين اجمالي التكاليف واجمالي الإيرادات في تحقيق ربحية المؤسسة الاقتصادية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستخدام الأساليب العلمية في الدراسة والتحليل والاستنتاج من خلال الاعتماد على قاعدة واسعة من المعلومات لاتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية المناسبة والتي تحقق لها الإيرادات الكلية اللازمة لتحقيق الأرباح.⁴

بما أن:⁵

$$\pi = R_t - C_t \dots (1)$$

حيث:

π : الربحية.

R_t : الإيراد الكلي للمؤسسة.

C_t : التكاليف الكلية.

¹ مصطفى جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، في مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 79.

³ جمال أمغار، محاضرات في محاسبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013، ص 5.

⁴ خديجة عباسية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁵ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

يمثل الإيراد الكلي الحصيلة الاجمالية للمؤسسة الناتجة عن بيع منتجاتها ويحسب بالعلاقة التالية:¹

$$R_t = P_x \times Q_x$$

حيث:

P_x : سعر السلعة X.

Q_x : الكمية المنتجة من السلعة X.

أما التكاليف الكلية فيمكن حسابها بالعلاقة التالية:²

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

$$C_t = C_v + C_f$$

بالتالي تصبح العلاقة (1) كالتالي:³

$$\pi = [P_x \times Q_x] - [C_v + C_f]$$

المطلب الثالث: توزيع الأرباح.

تظهر أهمية سياسة توزيع الأرباح نظراً لأنها تحدد مصير الأرباح التي تحققها المؤسسة، فتحدد مقدار التوزيعات على المساهمين وبالتالي مقدار الأرباح التي سيتم احتجازها داخل المؤسسة والتي تعتبر أحد مصادر التمويل الداخلي.

الفرع الأول: تعريف سياسة توزيع الأرباح.

تعد سياسة توزيع الأرباح من السياسات المالية الهامة في المؤسسة والتي أخذت قسطاً وافراً من الدراسات في مجال الإدارة المالية للمؤسسات، ويمكن تبيان مفهومها من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: (Samuel, 1995) "يعرف مقسوم الأرباح بأنه تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقاً لربحية المنشأة وسيولتها"⁴

¹ مصطفى جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² المرجع نفسه، ص 147.

³ خديجة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁴ هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 17، 2008، ص 212.

التعريف الثاني: "سياسة التوزيعات ماهي إلا المفاضلة بين توزيع الأرباح واحتجازها بغرض إعادة استثمارها، وعادة ما تشير سياسة توزيع الأرباح إلى النسبة التي ينبغي توزيعها من الأرباح المحققة"¹؛

التعريف الثالث: "هي فلسفة لمجلس الإدارة متعلقة بالأسلوب الذي تنوي المؤسسة إتباعه لمكافأة مساهميها."²

بناءً على ما تقدم من مفاهيم مختلفة لسياسة توزيع الأرباح يمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي: هي أهم السياسات التمويلية في المؤسسة نظراً لعلاقتها المباشرة بالمساهمين ولانعكاساتها على سعر السهم في السوق، حيث تمثل كيفية التصرف في الأرباح التي حققتها المؤسسة، وذلك إما باحتجازها ومن ثمة إعادة استثمارها، أو بتوزيعها على المساهمين باتباع شكل من أشكال التوزيعات المختلفة.³

الفرع الثاني: دوافع توزيع الأرباح.

تعتبر النتيجة المحققة من قبل المؤسسة خلال دورة مالية ما جزء من التمويل الذاتي للمؤسسة، حيث لا يمكن للمؤسسة الاحتفاظ به كلية لتمويل احتياجاتها فتلجأ المؤسسة الى توزيع جزء من هذه الأرباح وذلك نظراً للأسباب التالية:⁴

- ✓ تحفيز المساهمين على الاحتفاظ بأسهمهم وعدم بيعها، وكذلك على الاكتتاب عند قرار المؤسسة زيادة رأسمالها؛
- ✓ عكس الصحة المالية للمؤسسة، خاصة إذا ما قامت بالموازنة بين عملية توزيع الأرباح والاستثمار في نفس الوقت؛
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين، فهي بتوزيع الأرباح تعوضهم عن جزء من الأموال المستثمرة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن توزيع الأرباح من طرف المؤسسة في الحالات التالية:⁵

- ✓ في حالة تحقيق المؤسسة لخسائر معتبرة متراكمة خلال السنوات السابقة؛
- ✓ إذا ما كانت المؤسسة خلال السنة الحالية في وضعية جد صعبة من حيث المردودية والاستغلال؛
- ✓ إذا ما قررت المؤسسة احتجاز الأرباح بغرض القيام باستثمارات استثنائية معتبرة؛
- ✓ إذا ما حققت المؤسسة نمواً معتبراً، بما يؤدي الى الرفع من رقم أعمالها وزيادة احتياجاتها من رأس المال العامل، هذا الاحتياج الذي يجب تمويله بموارد دائمة، في هذه الحالة فإن أي توزيع للأرباح قد يؤدي الى اختلال توازن المؤسسة ومن ثم عدم تسديد التزاماتها.

¹ ياقوت موساوي، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013، ص 26.

² فائزة عدمان، سياسة توزيع الأرباح وأثرها على القيمة السوقية لأسهم المؤسسات الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص 3.

³ المرجع نفسه، ص 5.

⁴ المرجع نفسه، ص 10.

⁵ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

بينما يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوزيع الأرباح على المساهمين في الحالات التالية:¹

- ✓ نفي إمكانية تعرض المؤسسة الى اختلال توازنها المالي، كنتيجة لإحدى الحالات السابقة؛
- ✓ إذا عازمت المؤسسة على زيادة رأس المال حسب استراتيجياتها، وهذا بغرض تشجيع المساهمين على زيادة الاكتتاب.

¹ فائزة عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المبحث الثالث

تأثير التنويع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية.

يعبر التنويع عن ذلك السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في سوق المنافسة غير التامة تأمل من خلاله توسيع قاعدة نشاطها الأساسي أو الدخول لصناعات جديدة غير الصناعة القاعدية من أجل زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها والذي يكون من خلال البحث عن أحسن السبل فنجد منها تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الاستراتيجية الذي يتيح لها الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج سواء المادية أو عامل المعرفة ونجد أيضا توزيع المخاطر وتنويعها لتجنب التقلبات التي تحدث في مختلف الأسواق، وهذا ما سنعرفه في المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** خلق القيمة من خلال التنويع؛
- ✓ **المطلب الثاني:** علاقة التنويع بأرباح المؤسسة عن طريق التكاليف؛
- ✓ **المطلب الثالث:** علاقة التنويع بأرباح المؤسسة عن طريق المخاطر.

المطلب الأول: خلق القيمة من خلال التنويع.

تتجه معظم الشركات أولا الى التنويع عندما تتوافر لديهم فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد يتعلق بكيفية استثمار تلك الموارد الفائضة لخلق القيمة. وتستطيع الشركات أن تنتهج التنويع لخلق القيمة عبر ثلاث طرق:¹

- ✓ من خلال اكتساب وإعادة هيكلة المنشآت المتدهورة؛
- ✓ من خلال نقل وتحويل الكفاءات والقدرات بين أنشطة العمل؛
- ✓ من خلال تحقيق الحجم والنطاق الاقتصادي.

¹ شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، بدون رقم للطبعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص ص 492 - 495.

الفرع الأول: الاكتساب وإعادة الهيكلة.

ترتكز استراتيجية الاكتساب وإعادة الهيكلة على فرضية أن الشركات التي تُدار بكفاءة وفاعلية يمكن أن تخلق قيمة من خلال اكتساب منشأة ضعيفة إدارياً وتحسين كفاءتها، ويعتبر هذا المفهوم شكلاً من أشكال التنوع نظراً لأن الشركة المكتسبة يشترط أن تكون عاملة في نفس المجال الصناعي للشركة التي تكتسبها.

إن عمليات تحسين كفاءة الشركة المكتسبة يمكن أن تنبثق من عدة مصادر:

- ✓ قيام الشركة المكتسبة باستبدال فريق الإدارة العليا للشركة ضعيفة الأداء بفريق آخر أكثر جرأة وإقدام؛
- ✓ فريق الإدارة العليا الجديد عادة ما تكون لديه الشجاعة للتخلص من الأصول غير المنتجة والعمالة غير المدربة؛
- ✓ تشجيع فريق الإدارة الجديد على التدخل في إدارة الشركة المكتسبة للتوصل لطريقة ناجحة لتحسين كفاءة الوحدة وكذلك تحسين الجودة، والبحث عن التجديد والتحديث وكذا الاستجابة للعميل؛
- ✓ ربط الزيادة في قيمة الرواتب والأجور بالارتفاع بمستوى الأداء من أجل تحفيز فريق الإدارة الجديد وباقي العاملين المنتمين للوحدة المكتسبة.

الفرع الثاني: نقل وتحويل الكفاءات والقدرات.

إن الشركات التي تعمل على إرساء استراتيجية التنوع على أساس نقل وتحويل القدرات تتجه إلى محاولة إيجاد مشروعات أعمال جديدة ترتبط بأنشطتهم القائمة من خلال واحدة أو أكثر من وحدات خلق القيمة، مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد والبحث والتطوير. وقد تتطلع هذه الشركات إلى خلق القيمة بالاعتماد على المهارات المتميزة المرتبطة بوحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة القائمة، ومن أجل تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد. أو كبديل لذلك قد تلجأ تلك الشركات إلى اكتساب شركة من مجال نشاط مختلف اعتقاداً في أن بعض مهارات الشركة المكتسبة يمكن أن تؤدي لتحسين فاعلية وكفاءة أنشطتهم الخاصة بعمليات خلق القيمة.

الفرع الثالث: تحقيق الحجم الاقتصادي.

ينشأ ذلك عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الاعلانية وتكاليف البحث والتطوير، ويترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها.

ونجد أن استراتيجية التنوع المرتكزة على الحجم الاقتصادي يمكن أن تساعد الشركة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها. لذلك يمكن القول إن التنوع بغرض تحقيق حجم اقتصادي يصلح كأسلوب لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة.

المطلب الثاني: علاقة التنوع بأرباح المؤسسة عن طريق التكاليف.

يؤثر تخفيض التكاليف بشكل إيجابي على الأرباح إذا بقيت المتغيرات الأخرى ثابتة. كما أن إضافة نشاط جديد يقوم على استعمال عوامل الإنتاج القائمة، مما يؤثر بشكل إيجابي سواءً على مستوى التكلفة بفضل التكامل في جانب الإنتاج، أو على مستوى رقم الأعمال بفضل التكامل في جانب الطلب، أو على مستوى كلا العنصرين في آن واحد.

الفرع الأول: أثر الاستخدام المتعدد للعوامل المادية.

عند قيام المؤسسة بالدخول في نشاط جديد يشبه النشاط الأول يكون هذا في صالحها خلال إمكانية التوظيف المتعدد لنفس العوامل في جميع أنشطتها وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات السلم أو استخدام فائض الطاقة الناتج عن انخفاض الطلب، ما يجعل من الممكن الحد من تكلفة الوحدة.

لتحقيق هذه الآثار الإيجابية يفترض تشابه المهام التي تؤديها عوامل الإنتاج، أما السلبية التي تظهر في هذه الحالة تتمثل في اختيار الأنشطة الجديدة والذي نبينه في العنصر التالي:¹

أولاً: الاختيار الضيق للأنشطة الجديدة: يعتمد تخفيض التكاليف على توظيف عوامل مشتركة، لكن البحث عن الأنشطة التي يتحقق فيها هذا الشرط تمثل المشكلة الأولى، أي عدم قدرة المؤسسة على الاختيار بحرية.

في الواقع، مدى إمكانية الاختيار تتوقف على درجة المرونة التكنولوجية للعوامل المشتركة وكذا عددها، حيث تعرف المرونة التكنولوجية للعامل بعدد وطبيعة الأنشطة. وتحدد هذه الدرجة مجال التخصص للعامل. بالتالي فإن اختيار الأنشطة المتنوعة محدود للغاية، فلا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوز مجال تخصص العامل الأقل مرونة.

لذلك فمحدودية مرونة العوامل تشكل عائقاً، حتى لو كانت هذه الأخيرة متعددة الاستخدام فإن تعيينها في وظائف متعددة يعرضها لتكاليف التكيف.

ثانياً: تكلفة التكيف: بالرغم من أن الاستخدام المشترك للعوامل يحقق وفورات ناتجة عن انخفاض التكاليف، إلا أن تحويل العوامل من إنتاج إلى آخر يولد مجموعة من التكاليف الجديدة والمتمثلة في "تكلفة التكيف"، كذلك فإن انخفاض التكاليف لن تكون فعالة إلا إذا كانت الوفورات الناتجة عن الاستخدام المتعدد للعوامل أكبر من تكلفة التكيف.² يتعلق هذا بمؤشر يقيس المرونة الاقتصادية بدل المرونة التكنولوجية التي تقتصر على تحديد عدد

¹ خديجة عبايسة، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

² المرجع نفسه، ص 56.

الاستخدامات التقنية الممكنة.¹ تختلف هذه التكلفة تبعا للظروف الخاصة بالتصنيع، وتنطوي تحت هذا النوع من التكاليف ثلاث عقبات يمكن تلخيصها في الآتي:²

1- التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي للعوامل: الإنتاج المتزامن أو الإنتاج في نفس الوقت لا يمكن تصوره إلا في حالات محدودة، من خلال المنتجات المرتبطة التي تأتي من نفس عمليات الإنتاج، وأبرز مثال على ذلك الصناعات الكيماوية، الصيدلانية، البترولية، كما ينطوي استخدام عوامل الإنتاج بالتناوب على ما يسمى بـ "الوقت الميت" الناتج عموما عن تغيير البرنامج (ضبط المعدات، تعليمات جديدة للعمال، وأية تعديلات أخرى) لكن "Tarondeau" وجد عقبات أمام الآلية المرنة والتي تتمثل في:

- ✓ مدة حياة الآلية المرنة والتي تكون أقل بكثير من مدة حياة الآلية التقليدية؛
- ✓ كما أنها تتطلب استثمارات كبيرة.

تستهلك الآلية المرنة وقتا لا يكاد يذكر من تكلفة التكيف، حيث يمكن تسويتها من خلال تغيير بسيط في البرنامج.

ليكن "C_t" تكلفة الوقت الميت اللازم لإحداث تغيير في الإنتاج، "N" عدد التغيرات التي حدثت خلال الفترة المعطاة، التكلفة الاجمالية للوقت الميت "C_g" يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

$$C_g = C_t \times N \dots(1).$$

في حال كان:

C_t=0 (حالة الآلية المرنة) ، التكلفة الاجمالية للوقت الميت (C_g) تعادل الصفر، مهما كانت قيمة N.

C_t>0 (حالة المعدات التقليدية) ، التكلفة الاجمالية للوقت الميت (C_g) تتزايد مع N.

من أجل مستوى مقبول لـ "C_g"، يجبر المؤسسة على إجراء الحد الأدنى من التغييرات الممكنة على الإنتاج. ومن هنا تظهر ضرورة الحفاظ باستمرار على مخزون دائم، وتكلفة التخزين هذه تضاف الى تكلفة الوقت الميت. هذا النمط الجديد من التكاليف يرتبط ارتباطا وثيقا بعدد الانتقالات من انتاج الى آخر.

تحسب تكلفة حيازة المخزون انطلاقا من المساواة التالية:

$$\text{تكلفة الحيازة (Cp)} = \text{رأس المال المستثمر في المخزون (S)} \times \text{معدل الحيازة (T)}.$$

من جهة أخرى رأس المال المستثمر في المخزون، من خلال نموذج Figurant،Wilson يعطى بالعلاقة التالية:

¹ خديجة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 56-60.

$$S = C \div 2N$$

حيث:

S : رأس المال المستثمر في المخزن.

C : المبيعات السنوية.

N : عدد مرات الانتقال من إنتاج إلى آخر خلال السنة.

جاء هذا النموذج لحل مشكل تسيير الإمدادات واللوازم (عدد الطلبات المبرمة) التي لا يمكن نقلها إلا في حالة عدد الأنشطة أقل أو يساوي اثنان وكانت هذه الأنشطة متماثلة في حجم الامداد.

نلاحظ أن هذين الشرطين مقيدين جدا لهذه الصيغة، لذلك جاءت الضرورة الى تطوير صيغة تحدد المخزون الحالي بشكل دائم مهما كان عدد الأنشطة ومهما كان حجمها.

ليكن:

n : عدد المنتجات التي تستخدم فيها عوامل مشتركة؛

N : عدد مرات الانتقال من انتاج الى آخر خلال السنة؛

a_1, a_2, \dots, a_n : الحصة النسبية للمبيعات السنوية المتعلقة على التوالي بالمنتجات P_1, P_2, \dots, P_n .

رأس المال المستثمر في المخزون (S) يمكن أن يعطى بالصيغة التالية:

$$S = (nC \div 2N) [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] \dots (2)$$

هذه الصيغة تسمح بالملاحظات التالية:

(S) : تتزايد مع عدد المنتجات (n) وتنخفض بزيادة عدد الانتقالات من انتاج الى آخر (N).

في حال تثبيت كل من (n) و (N) تصبح قيمة S أقل ما يكون في حال عدم تماثل الحجم النسبي للمنتجات (a_1, a_2, \dots, a_n) . وفي حال كان الحجم النسبي للمنتجات متساوي: $a_1 = a_2 = \dots = a_n = 1/n$ ، فإن المساواة (1) تأخذ الشكل التالي:

$$S = (n-1) C \div 2N \dots (3)$$

من أجل n=1 ← S=0 (حالة مؤسسة ذات منتج وحيد)؛

من أجل n=2 ← S= C ÷ 2N؛

من أجل n>2 ← S يزداد بقيمة (n-1) مرة.

بقي لنا أن نحدد تكلفة حيازة المخزون (C_p)

$$C_p = S \times t$$

لدينا من جهة أخرى S بتعويض قيمة S بما يساويها نجد:

$$C_p = (nC \div 2N) [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] t \dots (4)$$

بالتالي، يصبح من الممكن تحديد التكلفة المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج (C_a) انطلاقاً من إجمالي تكلفة الوقت الميت (C_g) وتكلفة حيازة المخزون (C_p) كالتالي:

$$C_a = C_g + C_p \text{ من المعادلتين (1) و (4) نحصل على:}$$

$$C_a = C_t N + (nC \div 2N) [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] t$$

توضح هذه المعادلة أن زيادة عدد مرات الانتقال (N) من منتج إلى آخر تؤدي بالموازاة إلى زيادة الوقت الميت ($C_t \cdot N$) وانخفاض تكلفة حيازة المخزون.

نستنتج أن تدنية التكاليف المرتبطة بالاستخدام التناوبي لعوامل الإنتاج () يعطي المساواة بين العنصرين التاليين:

$$C_t N = (nC \div 2N) [1 - (a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2)] t$$

وبالتالي فإن التكلفة (C_a) تأخذ الشكل التالي:

$$C_a = 2C_t N$$

2- انخفاض إنتاجية العوامل: إن ارتفاع عدد مرات استخدام عوامل الإنتاج يؤدي إلى توسيع مهام كل عامل وهذا ما يعارض فكرة تقسيم العمل والتخصص، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على امتلاك عوامل إنتاج خاصة بالمنتجات المتنوعة بدل استخدام فائض الطاقة الناتج عن النشاط الأصلي. أحسن مثال لهذه الحالة قيام مؤسسة "Aerospatiale" بتركيب الطائرات والمقطورات السياحية. فالأولى تتطلب صناعة دقيقة، تكوين خاص للأفراد وانتباه دقيق لأن أي خطأ انساني محتمل يتسبب في حدوث أضرار جسيمة، وعلى العكس يمكن تركيب المقطورات بشكل سريع في سلاسل إنتاج أكثر آلية، وتتطلب يد عاملة أقل تدريباً. حتى لا يؤثر أي نظام انتاجي على الآخر قامت هذه المؤسسة بنقل صناعة المقطورات إلى فرع آخر لنفس المجموعة.

3- ارتفاع أسعار عوامل الإنتاج: بالإضافة لانخفاض الإنتاجية، الاستخدام المتعدد لفائض طاقة الإنتاج الأصلي من خلال أنشطة متنوعة قد تستخدم عوامل مكلفة جداً، ويمكن ملاحظة هذه السلبية من خلال ثلاث مجموعات من العوامل، نوضحها في النقاط التالية:

✓ ارتفاع معدلات الأجور: يرجع لعدة أسباب (التكوين، المؤهلات المطلوبة تكون عالية، درجة عالية من التنظيم الرقابي، ارتفاع الربحية السابقة) بالتالي فإن الاستخدام المشترك للعوامل في هذه الحالة يشجع المنتجات ذات تكاليف أجور مرتفعة؛

✓ تكلفة التوزيع عالية جدا: تتعلق بالخصائص التكنولوجية والتسويقية للنشاط المتنوع (منتج ذو تكنولوجيا كبيرة ومعقدة، المنتجات الفاخرة ذات الهوامش المرتفعة) ما يتطلب قنوات توزيع توفر العديد من الخدمات (نقاط بيع معتمدة، خدمات ما بعد البيع، وغيرها) فهي بطبيعة الحال جد مكلفة بالتالي استخدام الأنشطة المتنوعة في الظروف التكنو-تسويقية تتطلب قنوات توزيع متطورة، ينتج عنها منتجات ذات تكلفة عظيمة تلغي المزايا المترتبة عن استخدام العوامل المشتركة؛

✓ معدات أكثر تكلفة: يظهر ذلك في حال قيام المؤسسة بالتنوع في صناعة ذات حجم صغير، وذات عمليات منخفضة رأس المال، في حين يكون النشاط الأصلي ذو حجم كبير يوظف عمليات ذات رأس مال مرتفع جدا، بالتالي فإن الهدف من استخدام العوامل المشتركة لا يتناسب مع النشاط الجديد.

ثالثا: المساوى النوعية للاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج المادية: بالإضافة الى العيوب الكمية السابق ذكرها، يتسبب الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج في العديد من العيوب النوعية الأخرى والتي سنتعرف عليها فيما يلي:¹

✓ اختلاف حجم الأنشطة: يرجع هذا الى أثر هيمنة النشاط الأصلي بسبب حجمه واعطائه الأولوية المطلقة، بالتالي يصبح النشاط المتنوع ذو حجم هامشي ولا يستوف الشروط اللازمة لتطورها، لتوضيح أكثر يمكن تقديم المساوى التالية:

- ظروف تسويق غير مناسبة: كما رأينا سابقا أن الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج يؤدي الى ارتفاع تكاليف الانتقال من منتج الى آخر، مما ينطوي على تقليص عدد مرات الانتقال، بالإضافة الى فترة الانتظار التي تتطلب كمية كبيرة من المخزون لتخدم مبيعاتها لفترة طويلة من الانتظار؛
- خدمات غير كافية للإدارة وغير نظامية: ان ادخال نشاط جديد يفرض على المؤسسة تأطير مرحلة التعلم، للتعرف في أسرع وقت ممكن على التكنولوجيا وكذا سوق النشاط المتنوع وكشف المنتجات الجديدة، وإدخال التنظيمات اللازمة.

لكن هذا يأخذ وقتنا طويلا، بمعنى أن الإدارة تهمل مؤقتا تسيير النشاط الأساسي، وهذا ما لا يمكن تصوره باعتبار أن النشاط الأساسي يعبر عن مصير المؤسسة وبقائها. بالتالي يرجع الإخفاق الكبير للتنوع الى التنظيم والتسيير الذي يكاد ينعدم، ويستثنى من ذلك النشاط الموسمي.

¹ حديجة عبايسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

- طرق التسيير غير المناسبة: تفترض فعالية العمل الإداري أن تجمع الأنشطة المتجانسة تحت نفس الإدارة من ناحية التسيير، ولكن قد تكون عملية تقييم الأنشطة في هذه الحالة مضللة، باعتبار أن النشاط الأصلي معروفاً أكثر من النشاط الجديد الذي مازال لم تكتشف خصائصه.

الفرع الثاني: أثر الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة.

إن عامل المعرفة يتمثل في "مزيج من الخبرات والمهارات، القدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"¹ يمكن أن تتطور عبر الزمن ويمكن استخدامها في أنشطة جديدة حيث أن معرفة المنظمة تكون محدودة بالمعرفة السابقة.²

أولاً: مساهمة عامل المعرفة في العملية الإنتاجية: إن أهمية عامل المعرفة في العملية الإنتاجية لا تقل عن أهمية عوامل الإنتاج المادية الأخرى، حيث يمكن إيضاح هذا الدور من خلال المثال التالي للمؤسسة «LESIEUR» الفرنسية³:

تخصصت المؤسسة في بداية نشاطها في صناعة الزيت والصابون وكانت في كل مرة تنوع في صناعات قريبة من الصناعة الأصلية (ماء جافيل، المنظفات السائلة والبودرة)، وتكلفت بالنجاح. ولكن مجموعة الصناعات البعيدة - صنع زجاجات البلاستيك - تخلت عنها المؤسسة بعد سنوات قليلة لاحقة، إذ يرجع أصل هذا الإخفاق إلى الدور الأساسي لعامل المعرفة، حيث لم تتمكن من السيطرة على التكنولوجيا، لا من حيث صناعة زجاجات البلاستيك، ولا على آلات صنع هذه الزجاجات. ومن جهة أخرى لم تستطع المؤسسة تهيئة الشروط الضرورية للاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم.

إن استخدام عامل المعرفة يؤدي إلى نجاح النشاط المتنوع الناتج عن استراتيجية جديدة تركز على الاستخدام المشترك للمعرفة والخبرة المكتسبتين - دون استبعاد دور العوامل المادية - خاصة في المؤسسات التي تركز على استخدام الأصول غير الملموسة للمؤسسة وهذا ما يخفض لها معايير الاختيار بين الأنشطة المتنوعة.⁴ و خلافاً للعوامل المادية التي تخضع لقيود تحد من قدرتها الإنتاجية، مورد المعرفة يمكن استخدامه في عدد من الأنشطة بشكل لا نهائي - من الناحية النظرية - وهذا مهما كان حجمها.⁵

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 34.

² خديجة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

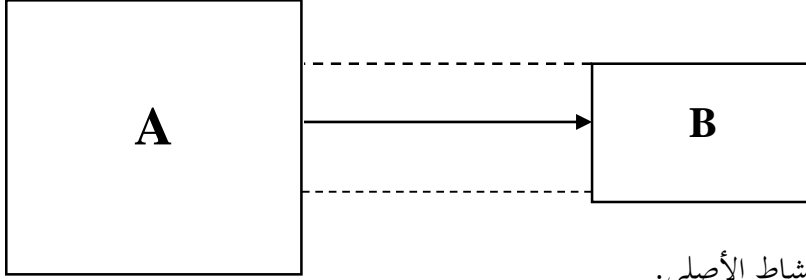
⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ثانيا: البدائل المتاحة لاستخدام عامل المعرفة في تنوع الأنشطة: هناك ثلاثة بدائل استراتيجية تركز على الاستخدام المتعدد لعامل المعرفة تتمثل فيما يلي:¹

1- التكرار التام لعامل المعرفة: يتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تكرار المعارف بشكل تام في نشاط متنوع.



A: المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B: المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.

المصدر: خديجة عباس، زروق رقية، أثر استراتيجية التنوع على أرباح المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 371.

نلاحظ من خلال الشكل أن المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي أكبر من المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع وبالتالي في هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على تكرار مجموعة من المعارف اللازمة لإدخال واستغلال النشاط المتنوع.

يمكن أن يظهر تكرار عامل المعرفة من خلال البحث والتطوير مثلا، الذي يؤدي -من خلال رصد معين من المعرفة - الى العديد من المنتجات المبتكرة أو الدخول في نشاط متنوع بميزة تنافسية معينة، كما أن اتصال المؤسسة بزبائنهم يسمح لها بفهم احتياجاتهم المحتملة بالإضافة الى قدرتها على اكتشاف ردود أفعالهم تجاه المنتجات الجديدة، وكمثال على ذلك، نجد أن المؤسسة تستطيع من خلال خبرتها التعرف على ردود أفعال الزبائن المتعلقة بـ (السعر، الجودة، الإعلان... إلخ) وحتى دوافع الشراء، هذه المعلومات التي تتطلب تكاليف جد مرتفعة، ووقتا كبيرا، فهي تستخدم على الفور في العديد من الأنشطة الأخرى للمؤسسة. من جهة أخرى يعتبر استخدام نفس قنوات التوزيع أحد وظائف التسويق التي يمكن أن يتحقق فيها تكرار المعرفة.

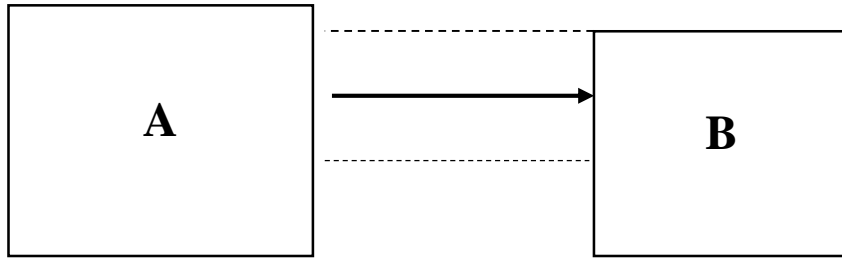
إن هذا البديل الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالدخول الى نشاط جديد مع المعرفة الكاملة اللازمة في وقت قصير مع الحد الأدنى للمخاطر مما يعطيها ميزة تنافسية معينة (منتج ابتكاري، تكلفة ضعيفة... إلخ) إلا أن مخزون

¹ خديجة عباس، زروق رقية، أثر استراتيجية التنوع على أرباح المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 371-374

المعرفة محدود، وبالتالي فهذه العملية تصلح لعدد محدود من حركات التنوع، خاصة لوظيفة البحث والتطوير. وتضطر المؤسسة في هذه الحالة الى الدخول أكثر فأكثر في أنشطة قديمة، بالتالي أقل ديناميكية.

2- التكرار الجزئي لعامل المعرفة: تستخدم المؤسسة التي تأخذ بهذه الاستراتيجية ذلك الجزء فقط من المعارف اللازمة لتشغيل نشاط متنوع. والباقي لا يتم الحصول عليه إلا من خلال الدخول إلى هذا النشاط الانتاجي الجديد، فهي مسألة وقت وخبرة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (06): التكرار الجزئي للمعارف في نشاط متنوع.



A : المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي.

B : المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع.

المصدر: خديجة عباس، زروق رقية، أثر استراتيجية التنوع على أرباح المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 372.

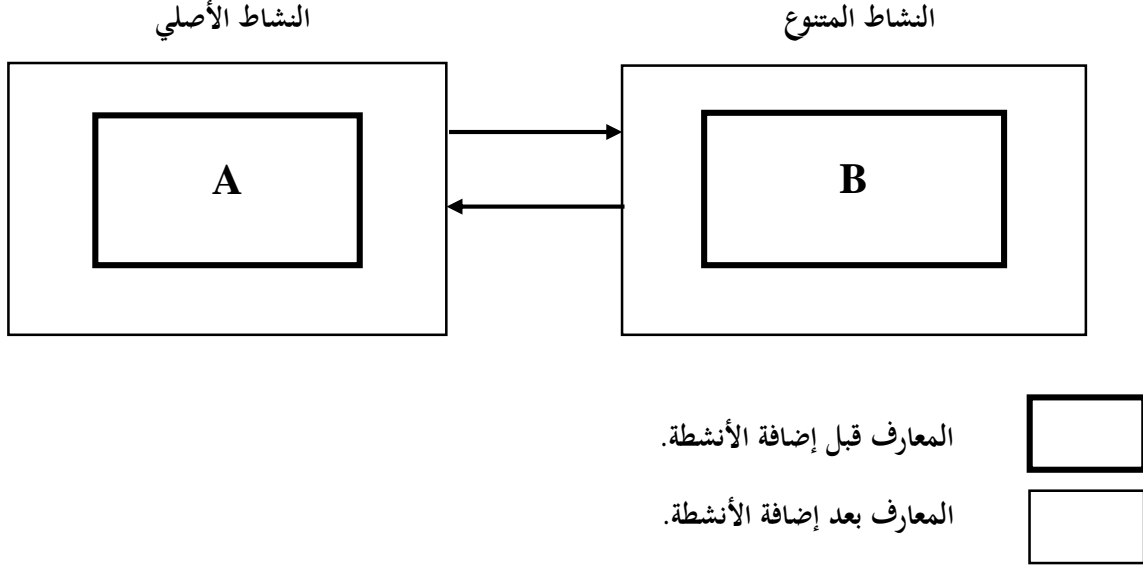
نلاحظ من الشكل السابق أن المعرفة المحصلة من النشاط الأصلي تغطي المعرفة اللازمة للنشاط المتنوع ومن الواضح أن هذه الاستراتيجية تتغلب على المساوئ التي ينطوي عليها البديل الأول، حيث تتخلص المؤسسة في هذه الحالة من الجمود الاستراتيجي، بالتالي تكون المخاطر الناتجة عن الابتكار أقل. بالتالي يكون التحديد وإعادة توجيه الموارد غير الملموسة نحو أنشطة أكثر حيوية ورجحية.

يتوقف نجاح هذا البديل الاستراتيجي على اختيار الجرعة المثلى للمعارف المكررة في النشاط الإنتاجي الجديد، لكن هذه المزايا لا يمكنها حجب المساوئ التي ينطوي عليها هذا البديل، حيث أن مخزون أقل من المعرفة المكررة يؤدي الى مخاطر مرتفعة. فنجاح هذا البديل الاستراتيجي يتوقف على الحجم الأمثل للمعرفة المتكررة في الإنتاج الجديد.

3- استراتيجية التبادل المتبادل (التعامل بالمثل): يتمثل هذا الخيار في النمو الخارجي (الاستحواذ، الاندماج... إلخ) مع النشاط القائم للمؤسسة، وينتج عن ذلك تبادل متبادل جزئي أو كلي لمواردهم غير الملموسة والتي تتمثل في المخزون المعرفي لكلا النشاطين، وكمثال على ذلك: مؤسسة ذات قوة من الناحية التكنولوجية، لكنها

ضعيفة من ناحية المعرفة التسويقية تسعى للحصول على نشاط بين المؤسسات التي لديها خصائص معاكسة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (07): آثار التبادل بين نشاطين مختلفين.



المصدر: خديجة عباس، زروق رقية، أثر استراتيجية التنوع على أرباح المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 374.

نلاحظ من الشكل السابق أن المعارف بعد إضافة الأنشطة تكون أكبر سواء في النشاط المتنوع أو النشاط الأصلي وهذا من نتائج النمو الخارجي.

كمثال لهذه العلاقة معارف الإلكترونيك والميكانيك والاعلام الآلي. بالتالي فإن هذا يخلق فرصة لتنوع الأنشطة.

يتوقف هذا المتغير الاقتصادي على تكنولوجيا الإنتاج التي يجب أن تكون متكاملة لنشاطين أو أكثر، حيث يصبح بالإمكان (من خلال إضافة معرفة تكنولوجية لهذه المنتجات) الحصول على منتج أكثر تعقيدا ذو تكنولوجيا جديدة.

مثال: في حال صناعة محركات إلكترونية صغيرة تدخل في الأدوات أو الوسائل اليدوية للنجار (المثقاب، المشجب... إلخ).

المطلب الثالث: علاقة استراتيجية التنويع بربحية المؤسسة عن طريق المخاطر.

ينشأ الخطر عندما يكون هناك عدة احتمالات لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية الغير معروفة وكما انه ليس هناك مؤسسة لا تعاني من المخاطر، وبالتالي سوف نتطرق ونتفصل في هذا المطلب ونتعرف على علاقتها بربحية المؤسسة عن طريق المخاطر.

الفرع الأول: ماهية الخطر.

يعرف الخطر على أنه ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها.

أولاً: تعريف الخطر

التعريف الأول: اختلف الكتاب والدارسون في تعريفهم للخطر فقد عرفه بعضهم على انه عدم التأكد من وقوع خسارة معينة؛¹

التعريف الثاني: عرف البروفيسور نايت " إن الخطر حالة عدم التأكد الممكن قياسها"²؛

التعريف الثالث: البروفيسور ويليث يعرف الخطر على أنه " عدم التأكد الموضوعي الخاص بتحقيق حادث غير مرغوب فيه"³؛

التعريف الرابع: تعريف Radja هو "عدم التأكد من حدوث خسارة مالية" ويركز هذا التعريف على الربط بين عدم التأكد والنتائج التي قد تترتب على تحققه وهي الخسارة المالية.⁴

ولكل ما سبق، نستطيع تعريف الخطر على أنه ذلك الحدث الذي قد يصيب الأشخاص والممتلكات ويؤدي في حال وقوعه الى خسائر مادية أو معنوية، أو كليهما معاً،⁵ أي يمكن القول ان الخطر عبارة عن هدف متوقع الحدوث متضمناً النتائج لموقف معين.⁶

ثانياً: أهم أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات: يوجد نوعان من المخاطر الكلية التي تواجه نشاط المؤسسات، وهما على النحو التالي:

✓ مخاطر منتظمة (مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنويع)؛

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 25.

² حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 11.

³ علي أبو السعود، مبادئ الخطر والتأمين، محاضرات في التأمين، قسم التأمين، جامعة أم القرى، السعودية، 2018، ص 03.

⁴ عبد أحمد بوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

⁵ هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 15.

⁶ محمد رفيق المصري، إدارة الخطر والتأمين، بدون رقم للطبعة، دار زهران، الأردن، 2008، ص 11.

✓ مخاطر غير منتظمة (مخاطر يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنويع).

1- مخاطر لا يمكن تجنبها بالتنويع (مخاطر منتظمة): هي تلك المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام، وتؤدي إلى عدم التأكد من عائد الاستثمار، ولهذا المخاطر عدد من الخصائص:¹

- ✓ تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام؛
- ✓ لا يقتصر تأثيرها على مؤسسة معينة أو قطاع معين؛
- ✓ ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (مثل التضخم، الأزمات الاقتصادية)
- ✓ تكون درجة المخاطرة مرتفعة في عدة حالات منها:
 - المؤسسات التي تنتج سلعا غير أساسية.
 - المؤسسات التي تتصف أعمالها بالموسمية.
 - مؤسسات تنتج سلعا تتعرض لسرعة التقادم.

2- المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع (مخاطر غير منتظمة): هي تلك المخاطر التي تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من مؤسسة معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي. وتعرف كذلك بأنها "المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بمؤسسة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل".² ومن أمثلة تلك المخاطر:³

- ✓ الأخطاء الإدارية؛
- ✓ ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه المؤسسة؛
- ✓ الحملات الإعلانية من المنافسين؛
- ✓ تغير أذواق المستهلكين بالنسبة لسلعة أو خدمة هذه المؤسسة.

ثالثا: أشكال الخطر: تتمثل أشكال الخطر في:⁴

1- خطر السوق: تلخص هذه المخاطر في:

- ✓ عدم فهم احتياجات المستهلكين، وعدم معرفة سلوك المؤسسات المنافسة؛
- ✓ ارتفاع تكاليف التوزيع بسبب عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات السلم.

¹ محمد عمر باطويح، إدارة الخطر، بدون رقم للطبعة، دار الآفاق، الكويت، 2010، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 17.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ خديجة عبايسة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- **خطر المنتج:** حينما تقوم مؤسسة ما بإنتاج منتج جديد منافس لمنتج أصلي لمؤسسة منافسة، يؤدي إلى تعرضها لمجموعة من المخاطر كتعرض المنتج إلى تكاليف عالية بسبب عدم توفر الخبرة؛ أو إنتاج منتجات ذات نوعية رديئة، قد يسبب في الضرر بسمعة المؤسسة.

3- **خطر التسيير:** يتلخص هذا الخطر في عدم قدرة المسير على تسيير أعماله الجديدة بشكل صحيح، كما قد يشغله النشاط الجديد عن النشاط الأصلي مما يتركه مشتتاً.

4- **الخطر المالي:** وهذا يتعلق بأسعار أسهم المؤسسة، حيث أن المساهمين مهددون بالخروج بسبب تعرض المؤسسة لمخاطر السوق ومخاطر المنتج قد يؤدي الى تراجع الطلب على منتجاتها، بالتالي تراجع أرباحها، أو قد تضطر المؤسسة إلى إلغاء أصولها الجديدة، في حال فشل المشروع.

الفرع الثاني: تخفيض المخاطر الخاصة عن طريق التنويع.

حددت الدراسات النظرية والتجريبية ثلاث فئات من المخاطر الخاصة التي يمكن للتنويع أن يخفضها، يتعلق الأمر الأول بالمخاطر الناتجة عن التقلبات الدورية للطلب كما قد يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالتغيرات طويلة الأجل، وأخيراً المخاطر التي تظهر أساساً في مستوى الإمدادات والفرص المتاحة.

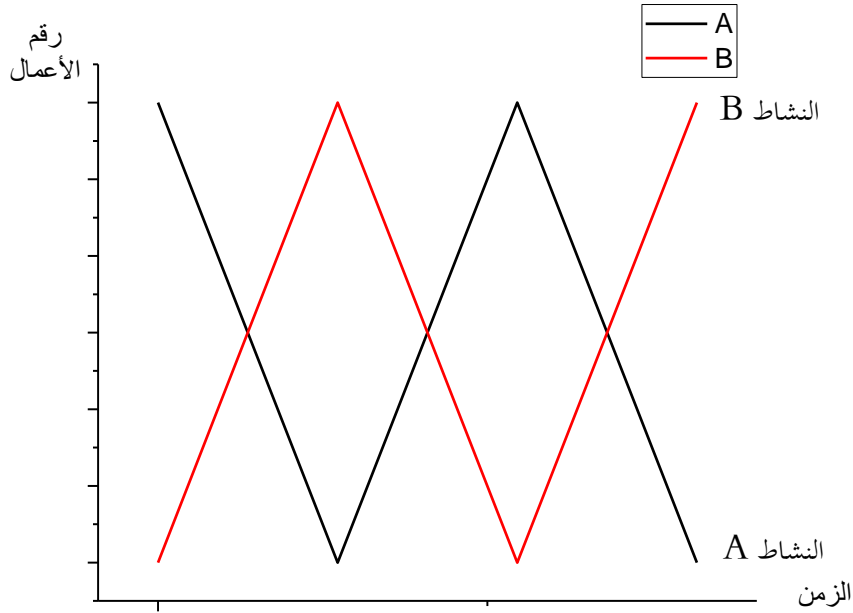
أولاً: المخاطر المرتبطة بالتقلبات الدورية للطلب: تواجه المنظمات العديد من الآثار السلبية المتعلقة بانخفاض السعة الزائدة، وانخفاض الأرباح، والقدرات المالية المحدودة، وتسريح العمال، ومغادرة الموظفين المؤهلين، وفقدان الاتصال بالعملاء. لذلك، يجب على المديرين الجمع بين نشاطين أو أكثر من أجل تحقيق استقرار معدل دوران المؤسسة. هناك ثلاثة حلول للمؤسسات لتحقيق الاستقرار تتمثل في:

- ✓ أنشطة لديها مراحل معاكسة للدورة؛
- ✓ أنشطة أشد تقلباً وأخرى أقل تقلباً؛
- ✓ أنشطة مرتبطة وأخرى مستقلة عن الدورة.

1- **أنشطة لديها مراحل معاكسة للدورة:** تسعى المؤسسة الى تحقيق الاستقرار في رقم أعمالها، والحل الأول الممكن هو دمج أنشطة بحيث يرتبط رقم أعمال أحدها عكسياً مع الآخر (التباين أو معامل الارتباط إذا أمكن = -1)¹. والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

¹ بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 524.

الشكل رقم (08): تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين بشكل عكسي.



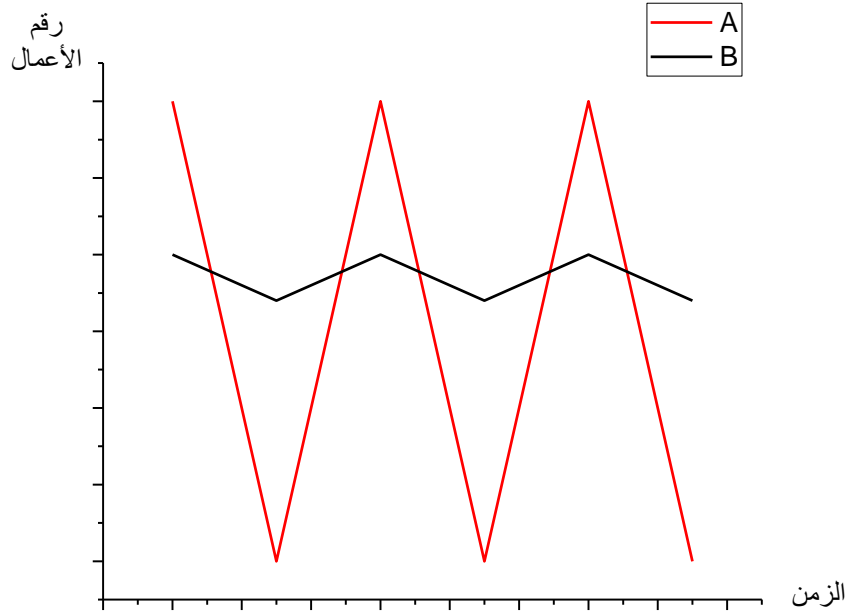
المصدر: بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 524.

يوضح الرسم البياني السابق انخفاضاً في معدل دوران نشاط واحد بسبب انخفاض الطلب عليه، على عكس الزيادة في معدل دوران نشاط آخر، ومن هنا تأتي أهمية التنويع في تقليل احتمالية المخاطرة. وقد يكون هذا بسبب التغيرات الدورية في الطلب.

2- أنشطة أشد تقلباً وأخرى أقل تقلباً: يظهر ذلك في حالة السلع المعمرة التي تعتبر أكثر تقلباً والسلع غير المعمرة كالمواد الغذائية والصيدلانية والتي تعتبر أقل تقلباً باعتبار أن مرونة الطلب عليها جد عالية. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:¹

¹ بن عبيد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 525.

الشكل رقم (09): تطور رقم أعمال نشاطين مختلفين في شدة التقلب إزاء الطلب.



المصدر: بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 255.

لتوضيح المثال السابق أخذنا مثال مؤسسة BSN قامت بالبحث عن نشاط متنوع (منتجات غذائية) التي تضمن لها الاستمرار عام 1920 حين دخلت لهذا النشاط عن طريق المياه المعدنية بسبب انخفاض الطلب على الزجاج المجوف وخلال الفترة 1970-1984 عرفت تزايدا ملحوظا في جانب الغذاء والتخلي عن الزجاج المسطح (نشاط أكثر تقلبا من الزجاج المجوف) الى ان تم التخلي عن أنشطة الزجاج بشكل نهائي.

3- أنشطة مرتبطة وأخرى مستقلة عن الدورة: تتمثل الأنشطة المستقلة عن الدورة في مؤسسات الدفاع الوطني، حيث أن حجم طلباتها مرتبط بالسياسة الوطنية، المناخ الدولي أو غيرها من المتغيرات التي تكون في جميع الحالات مستقلة عن الدورة.

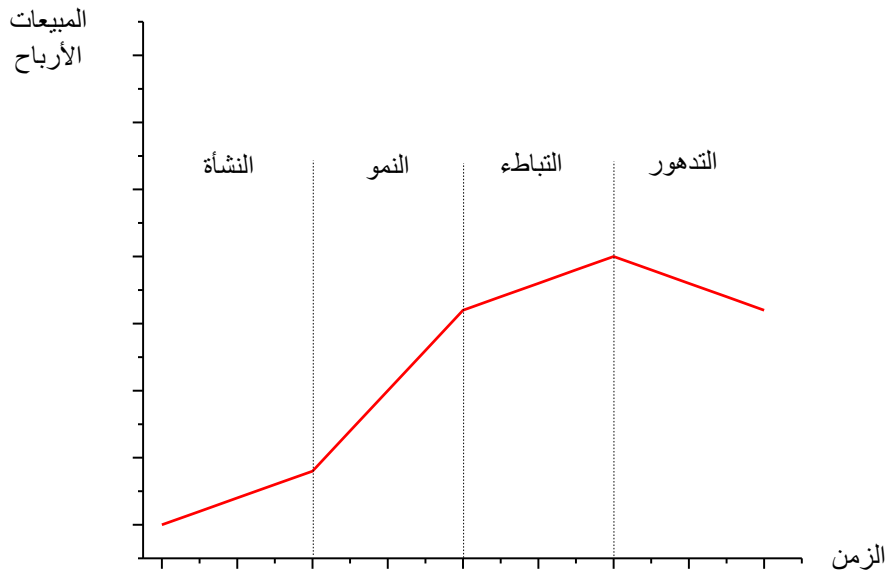
يتميز هذا النشاط بارتفاع معدل تذبذبه -يمكن وقف الطلبات في أي وقت- وهو السبب الذي جعل هذه المؤسسات تنفق أرباحها في أنشطة جديدة، التي من المحتمل أنها تخضع للدورات الاقتصادية، ومن هنا نلاحظ أن تعايش سوقين مختلفين - سوق عسكري وسوق مدني - يسمح بتحقيق الاستقرار.

مثال لهذا النوع من التنويع، قيام مؤسسة Marta بخلق فرص كبيرة في مجال الإلكترونيك الى جانب القطاع العسكري والتطفل في سوق عامة الناس. بالتالي فان رقم اعمالها يعتمد على السوق المدنية والسوق العسكرية.

ثانيا: **مخاطر متعلقة بدورة حياة المنتج:** يمر المنتج خلال فترة حياته بأربع مراحل تتمثل في مرحلة النشأة، النمو، التباطؤ، الزوال، سمحت لنا دراسات الاقتصاد القياسي بالتفرقة بين هذه المراحل بواسطة معدل نمو الطلب. حيث يأخذ هذا المعدل القيم التالية على ترتيب المراحل: ضئيلة، كبيرة، متراجعة، سالبة.¹

يمكن تتبع هذه المراحل من منحنى دورة حياة المنتج الذي يمكن تمثيله في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): دورة حياة الصناعة.



المصدر: بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 526.

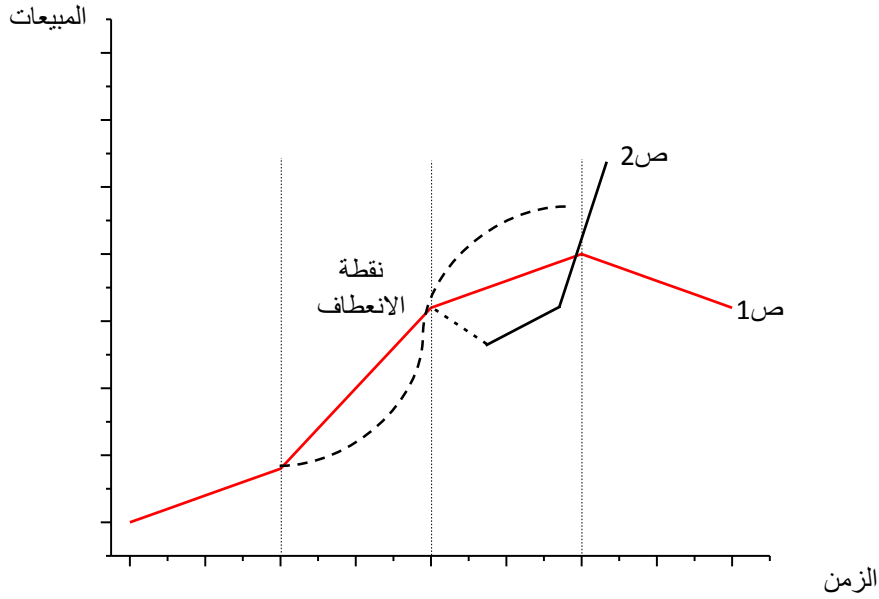
يوضح الشكل السابق دور حياة المنتج أي المراحل التي يمر عليها حيث يمر على ثلاث مراحل والتي هي موضحة في الشكل السابق.

1. **خطر البقاء:** تسعى المؤسسة للبقاء لأجل غير مسمى، لكن مدة حياة المنتج محدودة، بالتالي لا يمكن لها ضمان البقاء الا من خلال الاستبدال المتتالي للمنتجات عبر الزمن. حيث تنتظر المؤسسة مرحلة تراجع المنتج القديم لتنفيذ عملية الاستبدال، كما يوضحه الشكل التالي:²

¹ بن عبيد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 525.

² المرجع نفسه، ص 526.

الشكل رقم (11): استغلال فائض الطاقة للصناعة القديمة لإنتاج صناعة جديدة.



المصدر: بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 526.

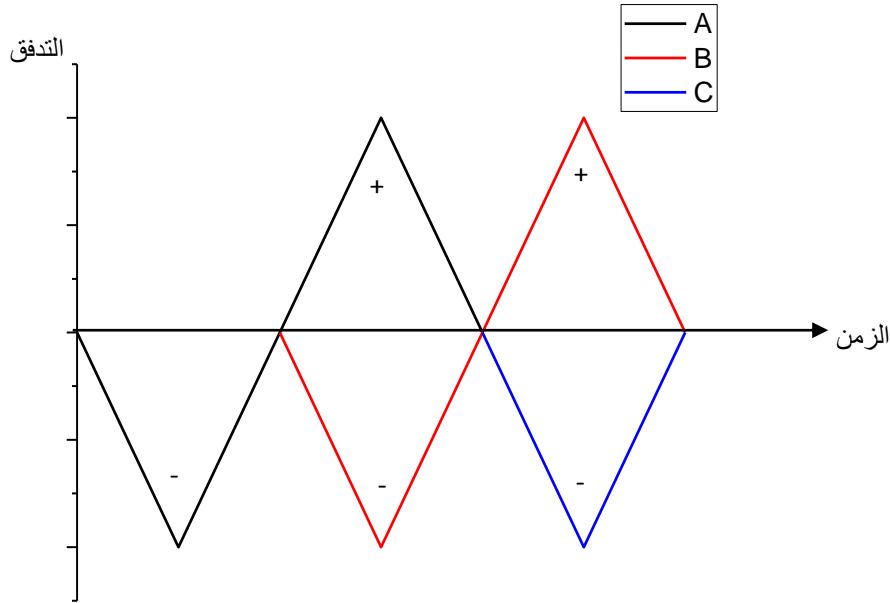
يوضح الشكل كيف تستغل المؤسسة الصناعية طاقتها الإنتاجية في صناعة جديدة (ص2)، دون هدرها في الصناعة القديمة (ص1)، عند نقطة انعطاف الصناعة الأولى (ص1)، أي أن المؤسسة الصناعية تحاول في كل مرة تصل صناعتها على مرحلة التدهور، تشغل طاقتها الإنتاجية (رأس المال، العمل) في إنتاج صناعة جديدة.

2. **الخطر على حجم المؤسسة:** يمكن للمؤسسة تجنب ذلك من خلال الدخول في أنشطة أخرى كدخول المؤسسات الكيميائية مجال الصيدلة، والمؤسسات الصيدلانية تدخل بدورها الى مجال الكيمياء وهذا الشكل من الاستراتيجية يهدف الى محافظة المؤسسة على حجمها من خلال جعل حركات التنويع واسعة النطاق.¹
3. **الخطر المالي:** يعرف التدفق النقدي طوال مدة حياة المنتج حالتين لعدم التوازن، إذ يكون كبيرا في الجزء الأول من الدورة ويكون سلبيا في المرحلة الثانية من الدورة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:²

¹ بن عبيد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 527.

² المرجع نفسه، ص 527.

الشكل رقم (12): التدفق النقدي لمؤسسة تنشط في ثلاث صناعات.



المصدر: بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016، ص 527.

من الشكل السابق نلاحظ ان الإشارة تجدر الى ان الربحية تتطور بشكل مماثل، لذلك فاستقرار الربحية وتوازن التدفق النقدي تعني ضرورة تعدد الإنتاج.

اذ ينتج عن قيام المؤسسة بتنويع أنشطتها استقرار إيراداتها المالية، ففي حالة ارتباط معدل العائد بنشاطين ارتباطا تاما وسالبا، فإن معدل عائد المجموع يكون مستقرا بين فترة وأخرى.

الفرع الثالث: تخفيض المخاطر المتعددة عن طريق التنويع.

سوف ندرس هذا الاقتراح من زاويتين مختلفتين، الأولى تعتمد على الانتظام الإحصائي، وتدعو المؤسسات إلى تقديم أنشطة متعددة ومتنوعة ومستقلة لنشر المخاطر. يقترح الرأي الثاني أن يكون اختيار الأنشطة انتقائيا.

أولاً: تقسيم الخطر على عدد كبير من الأنشطة: تتمثل ميزة تبني الشركات الصناعية لاستراتيجية التنويع في أنها استراتيجية تسمح للشركة بتوزيع مخاطرها عبر العديد من مجالات النشاط خلال الدورات الاقتصادية المختلفة بنتائج مختلفة. حيث أنها ستكون أقل في حال تقسيم رأس المال على عدد كبير من المنتجات، من استثماره كله في منتج

واحد (في حال وجود الخط)، في حين أنه يخفض من خطر استثمار رأس المال في مكان غير مناسب. وضعت هذه الأساسيات وطورت انطلاقاً من تسيير محفظة الأوراق المالية.

خطر ورقة مالية معينة ينقسم الى جزأين: خطر السوق والخطر الفردي. ومن جهة أخرى يقاس الخطر عن طريق تشتت العوائد حول العائد المتوسط أو المتوقع.¹

فالخطر الإجمالي للسهم يمكن التعبير عنه بالمساواة التالية:²

$$\sigma_i^2 = b_i^2 \sigma_m^2 + \text{var} . \varepsilon_i \dots\dots\dots (1)$$

حيث:³

$$\sigma_i^2 = \sigma_i^2 \checkmark \text{ الخطر الإجمالي للورقة المالية } i$$

$$b_i = b_i \checkmark \text{ تقلب الورقة المالية؛}$$

$$\sigma_m^2 = \sigma_m^2 \checkmark \text{ خطر السوق (تباين معدلات الربحية في السوق) ؛}$$

$$b_i^2 \sigma_m^2 = b_i^2 \sigma_m^2 \checkmark \text{ خطر السوق لورقة مالية؛}$$

$$\text{Var} . \varepsilon_i = \text{Var} . \varepsilon_i \checkmark \text{ الخطر الذاتي للأوراق المالية؛}$$

$$\varepsilon_i = \varepsilon_i \checkmark \text{ الفرق بين القيمة الحقيقية للعائد على الورقة المالية والقيمة السوقية.}$$

وللتبسيط يمكن أن نمثل مخاطر المحفظة المالية (P) ل (N) سهم مستقلة وذات قيم حقيقية متماثلة. يكون

$$b_p = \frac{1}{N} (b_1+b_2+\dots+b_N) = \text{تقلب المحفظة} \quad \text{لدينا:}$$

$$b_p^2 = b_p^2 \checkmark \text{ الخطر الإجمالي للمحفظة؛}$$

الخطر الإجمالي للمحفظة ذات N ورقة مالية، (σ_i^2) يصبح يتكون من جزأين:⁴

$$b_p^2 \sigma_m^2 \checkmark \text{ خطر السوق على الاوراق المالية:}$$

$$\text{var} . (\varepsilon_1 + \varepsilon_2+\dots \varepsilon_N) \checkmark \text{ خطر فردي على الأوراق المالية}$$

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \text{var} . \frac{1}{N} (\varepsilon^1 + \varepsilon^2 + \dots \varepsilon_N)$$

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \text{var} . \frac{1}{N} (\varepsilon^1 + \varepsilon^2 + \dots + \varepsilon_N)$$

¹ بن عبيد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 527.

² المرجع نفسه، ص 527.

³ المرجع نفسه، ص 528.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \frac{1}{N^2} \text{var.} (\varepsilon^1 + \varepsilon^2 + \dots + \varepsilon_N)$$

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \frac{1}{N^2} (\text{var.} \varepsilon^1 + \text{var.} \varepsilon^2 + \dots + \text{var.} \varepsilon_N)$$

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \frac{1}{N^2} [(\sigma_{\varepsilon_1})^2 + (\sigma_{\varepsilon_2})^2 + \dots + (\sigma_{\varepsilon_N})^2]$$

لتكن $(\bar{\sigma}_\varepsilon)^2$ القيمة المتوسطة للتباين الموضح أعلاه (أي الخطر الفردي).

$$\sigma_P^2 = b_p^2 \sigma_m^2 + \frac{1}{N^2} N (\bar{\sigma}_\varepsilon)^2$$

توضح هذه الصيغة أنه من أجل عدد كبير من الأوراق $N \rightarrow \infty$ الخطر الفردي للمحافظة وكذا الخطر الإجمالي يميل إلى الحد من مخاطر $[(\bar{\sigma}_\varepsilon)^2/N \rightarrow 0]$ السوق.

لنقل هذا النموذج وتطبيقه على تنوع المؤسسات الصناعية نقوم فقط باستبدال الأنشطة بالأوراق المالية. وخطر السوق يصبح نتيجة للقيود التي يفرضها الاقتصاد الوطني.

لكن نموذج تسيير الأوراق المالية لا يمكن نقله إلا جزئياً إلى الاستراتيجية باعتبار أن:

✓ العدد العالي من الأنشطة المستقلة لا يمكن توفيره إلا بعد فترة طويلة. بالتالي فإن الحدود الدنيا للمخاطر

لا يمكن أن تتحقق بواسطة هذا النموذج؛

✓ كما أن المؤسسة الرامية إلى توسيع أنشطتها لا تستطيع السماح بتعرض قدرتها التنافسية للخطر.

خلاصة الفصل

إن ربحية المؤسسة هي الفرق الإيجابي بين الدخل الذي تتحصل عليه المؤسسة وتكاليفها في عملية الإنتاج بأكملها. على هذا الأساس، درسنا العلاقة بين الاستراتيجية المتنوعة وربحية المؤسسات، والتنوع على التكاليف التي تتحملها المؤسسات والخطر الذي قد تواجهه، وقد توصلنا إلى بعض النتائج والتي تتمثل في:

- ✓ في الواقع، قد يساعد التنوع في تقليل تكلفة المؤسسة، ولكن في ضوء الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج، قد تؤدي مخاطره إلى المخاطر المعاكسة. بسبب نتيجة هذا الاستخدام، يكون هذا قابلاً للتكيف بشكل أساسي، والذي قد يكون له تأثير سلبي على إيرادات المؤسسة؛
- ✓ من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب أن تأخذ المخاطرة في عين الاعتبار وتجنب المخاطر من خلال التنوع في صناعات شديدة الثقل وأخرى قليلة أو الدخول في صناعات مستقلة عن الدورة الاقتصادية.

الفصل الثالث

قياس أثر التنوع على زيادة أرباح مجمع صيدال

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين للإطار النظري لكل من "التنوع" و "الربحية" قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باعتبار أنّ الهدف من الجزء التطبيقي في أي دراسة هو محاولة إسقاط الجانب النظري منها على أرض الواقع لاستكمال محاور الدراسة، وحتى تكون الدراسة هدافة تم اختيار مجمع صيدال كنموذج لما يكتسبه من أهمية بالغة في الصناعة الصيدلانية في بلادنا فقد قمنا بقياس أثر التنوع على أرباح مجمع صيدال للفترة 2010-2021 بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة، وسيتم عرض ذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال؛
- ✓ المبحث الثاني: الإطار النظري للاقتصاد القياسي؛
- ✓ المبحث الثالث: تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2010/2021.

المبحث الأول

تقديم عام لمجمع صيدال

تعتبر مجموعة صيدال من أهم الفاعلين الاقتصاديين في صناعة الأدوية وتتميز بخبرتها الطويلة في هذا المجال والمنافسة الشرسة في السوق، في هذا السياق تم اختيار هذه المؤسسة من أجل إجراء الدراسة التطبيقية. وسيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة بالتطرق الى:

- ✓ **المطلب الأول:** النشأة والتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أهداف المجمع وأهميته الاستراتيجية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: النشأة والتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

سنحاول إدراج مراحل نشأة مجمع صيدال والتعريف به فيما يلي:

الفرع الأول: نشأة وتعريف مجمع صيدال.

لقد مر مجمع صيدال على خطوات ومراحل قبل وصولها الى ما هي الآن وتمثلت هذه الخطوات في:¹

تعود جذور صيدال إلى الصيدلية المركزية الجزائرية التي أنشئت سنة 1969، والتي أوكل لها مهمة ضمان استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري عبر التراب الوطني، حيث استطاعت هذه المؤسسة أن تستحوذ على سوق الدواء بالجزائر بشكل تدريجي، ولغرض الاستطلاع بمهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش بإعادة تنظيم مصنع الحراش ومن خلال الاستفادة من سياسة عمليات التأميم التي شهدتها الجزائر آنذاك، إذ تم تأميم مخبرين فرنسيين لإنتاج الأدوية بالجزائر منها BAZ الذي تأسس سنة 1964 وتم تأميمه سنة 1971 بنسبة 51% ليتم تأميمه بشكل كامل سنة 1977 وهو يمثل فارمال حاليا ومخبر MERELL الذي تأسس سنة 1954 وتم تأميمه سنة 1971 بنسبة 51% ليتم تأميمه بنسبة 100% سنة 1977 والذي يمثل بيوتيك حاليا.

¹ نسرين بزويو، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63.

وفي سنة 1982 تم تحويل وحدة الإنتاج إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة الهيكلة التي مست الصيدلة المركزية الجزائرية. وتمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية لإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، بالإضافة لمشروع المضادات الحيوية بالمدينة (أنتي بيوتيك) الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية الذي تم ضمه إليها رسميا سنة 1988.

وفي سنة 1989 وفي إطار قانون استقلالية المؤسسات تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تحت اسم "صيدال"، مؤسسة ذات أسهم، وهي مؤسسة عمومية ذات استقلالية في التسيير، حيث تخضع لمراقبة صندوق المساهمة بتركيباء وصيدلة، وهي الفترة التي كان فيها لصناديق المساهمة دور في مراقبة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ولقد سمحت التعديلات التي أجريت سنة 1993 على القانون الأساسي للمؤسسة، بمشاركتها في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي، سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة. وقد تزامن ذلك مع استفادتها من إعادة هيكلة مالية تحملت الدولة على إثرها جميع ديونها وخسائرها وذلك في إطار برنامج إعادة الهيكلة المالية لمؤسسات القطاع العمومي.

وفي سنة 1996، وفي إطار الإصلاح الذي مس المؤسسات الاقتصادية العمومية القابضة كيميائ-صيدلة تملك رأسمال شركة صيدال بنسبة 100% باعتبار أن المؤسسات القابضة المستحدثة تمثل ملكية الدولة للمؤسسات الاقتصادية العمومية.

وفي سنة 1989 خضعت مؤسسة صيدال إلى إعادة هيكلة تم بموجبها تحويلها إلى مجمع Group ليصبح اسمها "المجمع الصناعي صيدال" مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 2.500.000.000 دج موزع على 10.000.000 سهم بقيمة إسمية تعادل 250 دج للسهم تخضع للقانون التجاري الجزائري متخصصة في الإنتاج الصيدلاني. حيث تتمثل مهمتها في الإنتاج والتجارة في كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيمائية بأشكالها المختلفة (مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة) للاستعمال البشري والحيواني، كما أنها تبحث في المجال الطبي وصناعة الأدوية. وقد أدت هذه التطورات والإصلاحات في المجمع، بالإضافة إلى التركيز على عنصر الكفاءة في التسيير إلى نمو منتظم في نتائجه خلال فترة التسعينات، ومن ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثه المجمع بلوغ الإنتاج سنة 1999 مستوى قياسي يزيد عن 110 مليون وحدة بيع، وهو يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه عشر سنوات من حيث القيمة (3898 مليون دج سنة 1999 مقابل 390 مليون دج سنة 1990).

وبقي مجمع صيدال على تلك الحالة من الإصلاح إلى غاية 15 مارس 1999، والذي يعتبر حدثا هاما في تاريخ المجمع حيث تقرر تسعيره ببورصة الجزائر نظرا للصحة المالية التي يتمتع بها والتي أهلته لتوفير شروط الدخول إلى البورصة، عن طريق فتح رأسماله بنسبة 20% للاكتتاب العام عن طريق تقنية العرض العمومي للبيع OPV.

وقد تم الدخول الفعلي إلى البورصة في تاريخ 17 جويلية 1999 من خلال التنازل عن 2.000.000 سهم بسعر إصدار يقدر بـ 800 دج للسهم، أما عن تاريخ تداول (تسعيرة) للسهم المجمع فقد كان في 20 سبتمبر 1999. والجدول يلخص كل ما سبق.

جدول رقم (01): بطاقة فنية لمجمع صيدال.

اسم المؤسسة	مجمع صيدال
رأس المال الاجتماعي	شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ 2.5 مليار دينار جزائري.
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20% من رأسمالها الاجتماعي أي ما يعادل مليوني سهم.
طبيعة الأسهم	أسهم اسمية.
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم.
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة بنسبة 80%
العملية المنجزة	عرض عمومي للبيع 2.000.000 سهم اسمي بقيمة 250 دج للسهم وبسعر اصدار 800 دج للسهم.
تاريخ العرض	من 15 فيفري الى 15 مارس 1999.
تأشيرة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 98-04 بتاريخ 24 ديسمبر 1998.
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999.
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	20 سبتمبر 1999.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على لجنة التنظيم ومراقبة عمليات البورصة، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

www.cosob.org، تم الاطلاع على الموقع في 2023/05/15 على الساعة 13:00.

الجدول السابق يلخص المعلومات سابقة الذكر حول المجمع الصناعي صيدال من حيث رأس المال، تاريخ الدخول إلى البورصة، عدد المساهمين، وباقي المعلومات.

الفرع الثاني: مهام مجمع صيدال.

يمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية سيتم توضيحها فيما يلي:¹

تتمثل المهام الأساسية في:

¹ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2019، ص 223.

- ✓ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- ✓ تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- ✓ القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛

بينما تتمثل المهام الثانوية للمجمع فيما يلي:

- ✓ إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
- ✓ عبور ونقل السلع؛
- ✓ صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- ✓ تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل).

المطلب الثاني: أهداف المجمع وأهميته الاستراتيجية.

يعتبر مجمع "صيدال" مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2.500.000.000 دج، يقع مقره على الطريق الولاوي رقم 11، ص ي 141، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة. وهو من المؤسسات الرائدة في صناعة الأدوية في السوق الجزائرية، فهو يُعنى بما يلي:¹

- ✓ إنتاج واستيراد وتسويق وتوزيع كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع لغرض الاستعمال البشري؛
- ✓ البحث والتطوير في المجال الطبي والصيدلاني؛
- ✓ تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الصناعي الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية المالية والتسويقية والتطوير والجودة؛
- ✓ المراقبة الاستراتيجية لجميع الفروع، والتكيف فيما بينها؛
- ✓ تسيير المحفظة المالية الخاصة بمجمع "صيدال"؛
- ✓ تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق.

¹ راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، جامعة 8ماي 45 قلمة، الجزائر، 2010، ص 161.

وعليه، يعتبر المجمع الصناعي "صيدال" ذو أهمية استراتيجية في السوق الجزائرية، فهو يشارك بفعالية كبيرة في تطوير الصناعة الدوائية الجزائرية، عن طريق توفير الاحتياجات الوطنية من الأدوية الضرورية المطلوبة باستمرار وواسعة الاستهلاك لضمان الصحة العمومية للمواطنين، وكذا التقليل من تكاليف الاستيراد بالعملة الصعبة، وذلك من خلال سعيه الى الدخول بقوة في المنافسة الوطنية والأجنبية. وبالتالي تقلص الفاتورة الجزائرية لاستيراد المنتوجات الصيدلانية، بحيث انخفضت قيمتها الى 1.66 مليار دولار وهذا خلال سنة 2010، مقابل 1.74 مليار دولار سنة 2009 و1.86 مليار دولار في سنة 2008، وهذا حسب ما ورد في بيان المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات الجمركية.¹ وللإشارة فإن مجمع صيدال يسعى دوماً إلى تحقيق عدة أهداف، نذكر منها ما يلي:²

- ✓ العمل على تحقيق الأمن الدوائي؛
- ✓ تحقيق أكبر نسبة من التغطية من الاحتياجات الوطنية من الأدوية بغرض تقليل الواردات من الدواء؛
- ✓ توسيع حجم استثماراتها في مجال المنتجات الصيدلانية وتطويرها؛
- ✓ تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر؛
- ✓ تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديد للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية (جنيصة) لأجيال جديدة وتكنولوجيا متطورة؛
- ✓ تكتيف الجهود في ميدان التسويق والإعلان الطبي وفي الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية؛
- ✓ انتهاج سياسة الشراكة مع محابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا؛ الاهتمام بتطوير الموارد البشري للمجمع من خلال الرفع من المستوى التعليمي ووضع برامج واضحة لتكوينهم؛
- ✓ الرفع من حصص السوق الوطنية والعمل على دخول الأسواق الخارجية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مكوناته.

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وكذا شرح مكوناته من إدارة عليا وفروع ومديريات...

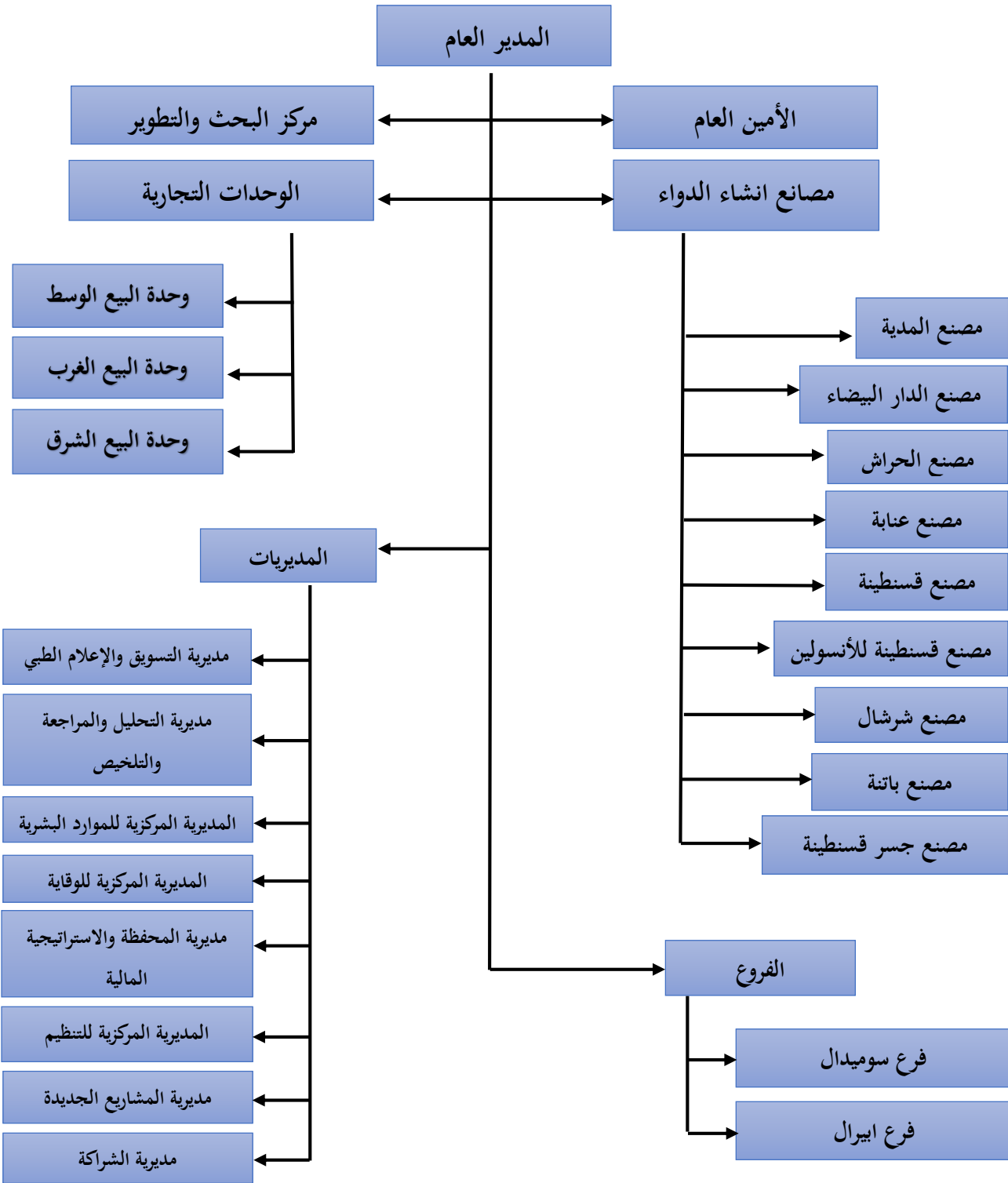
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال.

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها، ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الأدوية "صيدال":

¹ راضية دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.sidalgroup.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 06-05-2023، على

الساعة 15:00.

الفرع الثاني: شرح مكونات الهيكل التنظيمي.

سيتم شرح مختلف المكونات والمهام في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: الإدارة العليا

هي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

1- الرئيس مدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- ✓ تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتبعة؛
- ✓ تمثيل المجمع داخلياً وخارجياً؛
- ✓ الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
 - أنشطة المجمع في نهاية السنة؛
 - مخطط السنة الحالية والقادمة؛
 - تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الاستراتيجي.

2- الأمين العام: يمثل الهيئة الاستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: مصانع إنتاج الدواء

هناك 9 مصانع متخصصة في إنتاج الدواء تتمثل في:

1- مصنع المدية (أنثيبوتيكال): كان سابقاً عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال، انطلقت تاريخياً فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTPI الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988،

وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنثيبوتيكال مرتبطاً وتابعا لهذه المؤسسة. ابتداء من جانفي 2014 أصبح فرع أنثيبوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

¹ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 158.

2- **مصنع الدار البيضاء:** ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أمالغ،... الخ، وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأشكال، مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية.

3- **مصنع الحراش بالعاصمة:** دشن في مارس 1971، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

4- **مصنع عنابة:** المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرته إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.

5- **مصنع قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرته إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا.

6- **مصنع قسنطينة للأنسولين:** يتخصص في إنتاج الأنسولين، تم انطلاقه في سنة 2016.

7- **مصنع شرشال:** يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب إعادة تنظيمه.

8- **مصنع باتنة:** تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.

9- **مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ثالثا: الفروع

تكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذين الفرعين هما: ¹

1- فرع سوميديال: يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال 59% والمجمع الصيدلاني الأوروبي 36.45% وفيناليب 4.55% يتضمن فرع الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام:

- ✓ قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- ✓ قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- ✓ قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

2- فرع إبييرال: هو شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام/الخاص بين مجمع صيدال (40%) جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%) تكمن المهام الرئيسية لإبييرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري . يهدف إبييرال إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)؛
- ✓ تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- ✓ توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

رابعا: مركز البحث والتطوير CRD

أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، آخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يبلغ عدد عماله 90 عامل لسنة 2014².

خامسا: الوحدات التجارية.

لمجمع صيدال ثلاث وحدات تجارية هي: ³

¹ حسن بورناق، مرجع سبق ذكره، ص ص 232-240.

² راضية دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 161.

1- الوحدة التجارية بالوسط: تم إنشاؤها سنة 1969، مقرها الحمديّة بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال؛

2- الوحدة التجارية للشرق: تم إنشاؤها سنة 1999 مقرها باتنة، تغطي أكثر من 18 ولاية؛

3- الوحدة التجارية بالغرب: تم إنشاؤها سنة 2000، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

سادسا: المديرية

وتشمل:¹

✓ مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي؛

✓ المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة؛

✓ مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا يبحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع؛

✓ المديرية المركزية للتنظيم والإعلام: 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 تضمن اعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية؛

✓ مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق، والمساهمة في إعداد مجالات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن؛

✓ المديرية المركزية للوقاية الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة؛

✓ مديرية الشراكة والتنمية الصناعية: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الاستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية؛

✓ مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

¹ فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 162.

المبحث الثاني

الإطار النظري للاقتصاد القياسي.

يعد الاقتصاد القياسي أحد الفروع الحديثة نسبياً لعلم الاقتصاد مقارنة بالفروع الاقتصادية الأخرى، وقد أصبح من العلوم البالغة الأهمية في الوقت الحاضر باعتباره الأداة التي تقيم مكونات النظرية بإعطائها تقديرات عددية تقرّبها من الواقع لتكون أكثر قبولاً، سنحاول في هذا المبحث تقديم الإطار النظري الخاص بالاقتصاد القياسي من خلال المطالب التالية:

- ✓ المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد القياسي؛
- ✓ المطلب الثاني: خطوات ومنهاج البحث في الاقتصاد القياسي؛
- ✓ المطلب الثالث: اختبار فرضيات النموذج الخطي البسيط.

المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد القياسي.

يعتبر الاقتصاد القياسي أسلوباً من أساليب التحليل الاقتصادي الكمي، يهتم بصياغة وتقدير واختيار وتحليل النماذج الاقتصادية مستخدماً النظرية الاقتصادية والاحصاء والرياضيات، بهدف اختيار النظريات الاقتصادية المختلفة من ناحية والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات الاقتصادية من ناحية أخرى.

الفرع الأول: تعريف الاقتصاد القياسي.

تعرف كلمة القياس الاقتصادي بأنها عملية القياس الاقتصادي على الرغم من أن القياس يشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد القياسي فإن مدى أو مجال الاقتصاد القياسي أوسع من مجرد عملية القياس¹. كما يبدو ذلك من النقاط الأساسية المتعلقة بتعريفات الاقتصاد القياسي:

يرى (جونستن) أن الاقتصاد القياسي هو "علم يهتم بتقييم واختبار المعلمات a, b وغيرها للنموذج الاقتصادي، ويحدده (سامويلسون) بأنه فرع من علم الاقتصاد يبحث في التحليل الكمي للظواهر الاقتصادية الحقيقية

¹ محمد صالح تركي القريشي، مقدمة في الاقتصاد القياسي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2004 ص 13.

مستعينا بتطور النظرية الاقتصادية والطرائق الإحصائية، أما البروفيسور (لانج) فعرفه بأنه العلم الذي يبحث في تحديد قوانين كمية ثابتة بالطرق الإحصائية لمتغيرات الحياة الاقتصادية.¹

وهكذا فإن علم الاقتصاد القياسي يعرف بأنه العلم الذي يدرس العلاقات الاقتصادية بأسلوب كمي مستخدماً النظرية الاقتصادية والأسلوب الإحصائي والحقائق المعبر عنها بإحصاءات منقحة (Refined data) ويعد علم الاقتصاد القياسي أحد فروع علم الاقتصاد والتي تستخدم الأدوات الإحصائية والرياضية للحصول على قيم رقمية لمعاملات (Parameters) المتغيرات التي تعبر عن العلاقات الاقتصادية²

الفرع الثاني: أهداف الاقتصاد القياسي.

يهدف الاقتصاد القياسي إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي:³

- ✓ اختيار النظريات الاقتصادية والتحقق من مدى انطباق هذه النظرية مع الواقع الفعلي، ومن ثم يمكن قبولها أو رفضها أو تعديلها والتوصل إلى نظرية اقتصادية جديدة؛
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية من خلال توفيره لتقديرات كمية للعلاقات الاقتصادية بين المتغيرات، فالإقتصاد القياسي يمكنه توفير مثلاً تقديرات عن مرونتين العرض والطلب، وأن هذه التقديرات تعتبر مهمة في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- ✓ المساعدة في وضع وتقييم السياسات الاقتصادية من خلال توفيره التنبؤات عن المتغيرات الاقتصادية في المستقبل.

الفرع الثالث: فروع ومجالات الاقتصاد القياسي.

للإقتصاد القياسي فرعان هما:⁴

1- الإقتصاد القياسي النظري (Theoretical Econometrics): وهو يهتم بتقديم الطرق الملائمة لقياس العلاقات الاقتصادية المختلفة، وهي الطرق التي تطبق على علاقة اقتصادية واحدة، أو الطرق التي تطبق على علاقات اقتصادية متعددة، مثال: طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، طريقة المربعات الصغرى بمرحلتين (2.SLS)، وطريقة المربعات غير المباشرة (ILS) وطريقة المربعات الصغرى بثلاث مراحل (3.SLS) وغيرها، كما يناقش الافتراضات التي تقوم عليها هذه الطرق وخصائصها الإحصائية (مثل خاصية عدم التحيز والكفاءة والاتساق، وغيرها من الخصائص المرغوبة).

¹ وليد إسماعيل السيفو وآخرون، أساسيات الإقتصاد القياسي التحليلي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 22، 23.

² محمد صالح تركي القريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 13، 14.

³ ثامر محمود العاني، محاضرات في الإقتصاد القياسي، موجهة لطلبة معهد البحوث والدراسات العربية (ماجستير اقتصاد)، مصر، بدون سنة النشر، ص 2.

⁴ طارق محمد الرشيد، محاضرات في أساسيات الإقتصاد القياسي، برنامج الإقتصاد، جامعة السودان المفتوحة، السودان، بدون سنة النشر، ص ص

ويهتم كذلك بالمشاكل التي تنجم عن اختلال افتراضاتها (مثل مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي، وعدم التجانس والارتباط الخطي المتعدد وغيرها من المشاكل) إضافة إلى وسائل علاج هذه المشاكل.

2- الاقتصاد القياسي التطبيقي (Applied Econometrics): ويتضمن هذا الفرع تطبيق الطرق المختلفة من مجالات واقعية ترتبط بالاقتصاد والأعمال، مثل الاستهلاك والإنتاج والاستثمار وغيرها، كما يتطرق الاقتصاد القياسي التطبيقي إلى استخدام أدوات القياس النظري لتحليل الظواهر الاقتصادية.

أما مجالات الاقتصاد القياسي فله مجال واسع كعلم منفصل بذاته وكعلم مساعد للنظرية والممارسة الاقتصادية، ويتسع مجاله في الآتي:¹

- ✓ اختبار الفروض التي تتصل بالعلاقات السببية بين المتغيرات الاقتصادية من خلال قياس العلاقة الاقتصادية (العلاقة القياسية) ومن ثم اختبار هذه العلاقة، وأسباب الاختلاف بين المقدر والحقيقي، وتقدير حجم الاختلاف، وتحديد القيم التي تكون أقرب إلى الحقيقة المعبر عنها بأسباب التغير في الظاهرة عبر المشاهدات الإحصائية الاقتصادية؛
- ✓ تقدير قيم المعلمات (Parameters) بين المتغيرات الاقتصادية بصورة كمية، كالعلاقة بين الاستهلاك والدخل، ومن ثم تقدير قيم المتغير التابع بصورة صحيحة لتكون أقرب إلى الواقع المشاهد، أو تصحيحه؛
- ✓ استخدام القيم المتعددة بطريقة صحيحة في التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغيرات التالية والمستقبلية على حد سواء مع تقدير هامش الخطأ فيها؛
- ✓ البحث عن أنسب الدوال الرياضية التي تعبر عن العلاقات الاقتصادية تعبيراً دقيقاً وتحديد عدد متغيراتها وشكلها؛
- ✓ البحث عن تأثير عدم دقة البيانات ومدى تأثيرها على عملية التقدير والنتائج المستخلصة، وتقدير الخطأ نتيجة ذلك وقياسه؛
- ✓ تحديد الطرق الخاصة بالقياس الاقتصادي وتقنياته؛
- ✓ دراسة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

المطلب الثاني: خطوات ومنهج البحث في الاقتصاد القياسي.

يعتبر الاقتصاد القياسي من العلوم الحديثة الذي توسع استخدامه في السنوات الأخيرة وله خطوات واستخدامات مختلفة.

¹ وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفرع الأول: خطوات البحث الاقتصاد القياسي.

تتمثل خطواته فيما يلي:¹

- ✓ بناء النموذج الاقتصادي الرياضي وصياغة علاقاته الرياضية؛
- ✓ تحويل النموذج الرياضي إلى نموذج إحصائي احتمالي؛
- ✓ جمع وتبويب البيانات اللازمة لتقدير معاملات النموذج؛
- ✓ تمييز العلاقات المكونة للنموذج؛
- ✓ التأكد من إمكانية قياس كل متغير تفسيري على حدّ؛
- ✓ الإلمام بالآثار المرتقبة لأخطاء التجميع على تقدير معاملات النموذج؛
- ✓ اختيار أسلوب القياس المناسب لتقدير معاملات النموذج؛
- ✓ اختبار معنوية التقديرات لمعاملات النموذج؛
- ✓ تحديد القدرة التنبؤية للنموذج والمعالجة الحاسوبية.

الفرع الثاني: استخدام الاقتصاد القياسي.

تطور استعمال الاقتصاد القياسي مع تطور العلم نفسه ومع تغير المشكلات الاقتصادية. وبوجه عام فإن مجالات تطبيق طرق الاقتصاد القياسي هي:²

- ✓ تحليل الدورات الاقتصادية التي تعرضت لها البلدان الرأسمالية، وخاصة الولايات المتحدة في مطلع القرن العشرين، بهدف التنبؤ بمواعيدها والتصدي للأزمات الاقتصادية ومعالجتها أو التخفيف من حدتها قبل حدوثها وتقليل الخسائر الناجمة عنها. وكان لجامعة هارفرد المركز الأول لهذا النوع من الأبحاث التي قلت أهميتها إثر عجزها عن التنبؤ بحدوث الأزمة الاقتصادية الكبرى عام 1929؛
- ✓ أبحاث السوق وتحديد مرونة الطلب والعرض، إذ من الثابت عموماً أنّ هناك علاقة عكسية بين سعر المنتج والكمية المطلوبة منه، ومن المهم عند المنتجين معرفة مدى أثر تغيير محدد في سعر السلعة في الكمية المطلوب: منها. وعلى صعيد أجهزة الدولة المسؤولة عن تخطيط عملية التنمية فإن هذا النوع من الأبحاث ذو أهمية خاصة، إذ إن السياسات السعرية تؤلف أدوات لتوجيه أنماط الإنتاج والاستهلاك باتجاهات مرغوب فيها، مما يحتم ضرورة تعرّف فعالية هذه الأدوات قبل استعمالها. ففي المجتمعات الاشتراكية مثلاً، يتطلب التخطيط الفعال للاستهلاك الفردي تعرف مرونة الطلب بالنسبة إلى الدخل والأسعار، لكي يستطيع المخطط تعرّف الطلب المستقبلي في ضوء التطور المرسوم للدخول والأسعار المتوقعة للسلع وبدائلها؛

¹ حسان الطائر الأزرق، الاقتصاد القياسي، <https://cutt.us/2qCho>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 23-05-2023، على الساعة 21:00.

² المرجع نفسه.

✓ دراسة مستويات الإنتاج وعلاقتها بالتكلفة، وهي دراسات ذات أهمية في مسائل تخطيط الإنتاج على صعيد الوحدات والقطاعات الإنتاجية. إذ تبين هذه الدراسات الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية على صعيد المؤسسة وأهميته في النمو الاقتصادي على مستوى القطاع والمجتمع. أي تحديد مصادر النمو الاقتصادي في المجتمع ودور التطور التقني في ذلك؛

✓ نظرية البرمجة التي تطبق تطبيقاً واسعاً على صعيد الوحدات الإنتاجية في البلدان الرأسمالية والاشتراكية وفي تخطيط الاقتصاد الاشتراكي الشامل. وفي إطار هذه النظرية يتم تحليل النشاطات الاقتصادية المتداخلة بهدف ضمان التوازن بين جميع الوحدات المستقلة المساهمة في العمليات الإنتاجية المترابطة.

الفرع الثالث: منهجية الاقتصاد القياسي.

يركز الاقتصاد القياسي على قياس معلومات النموذج المستخدمة لتقدير قيمة المتغيرات الاقتصادية والتنبؤ بها، مما يتطلب اتباع منهجية معينة في البحث، لأن العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية هي علاقة سببية، أي أن هناك متضادات في بعضها. ويمكن تحديد هذه المنهجية من خلال الخطوات التالية:

أولاً: مرحلة التوصيف: Spécification stage

تعد مرحلة توصيف (صياغة) النموذج من أهم مراحل بناء النموذج وأصعبها وذلك من خلال ما تتطلبه من تحديد للمتغيرات التي يجب ان يشتمل عليها النموذج أو التي يجب استبعادها منه. وفي هذه المرحلة يتم الاعتماد على النظرية الاقتصادية للاقتصاد الرياضي لتحويل العلاقة المذكورة الى معادلات رياضية باستخدام الرموز في تحديد نوع واتجاه العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية، كما يتم الاعتماد على الرياضيات مثل العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة ما (D_x) والسعر (P_x) والدخل (Y) حيث تصاغ العلاقة أعلاه كالآتي:

$$D_x = B_0 + B_1 P_x + B_2 Y$$

فمن نظرية الطلب يتوقع الحصول على إشارة سالبة للمعامل B_1 وذلك لوجود علاقة عكسية بين الكمية المطلوبة من سلعة ما وسعرها حسب النظرية الاقتصادية وإشارة موجبة للمعامل B_2 لوجود علاقة طردية بين الكمية المطلوبة ودخل المستهلك، كما يتم هذا جمع البيانات الخاصة بمتغيرات النموذج.¹

ثانياً: تقدير النموذج القياسي: Estimation du modèle économétrique

ان تقدير النموذج القياسي، المشكل في المرحلة السابقة، يعني محاولة الوصول الى تقديرات كمية (أي معاملات المعادلة أو الدالة المقترحة). اختيار نوع المعادلة بدون تحديد الثوابت التي تتضمنها لا يفيدنا قطعاً في دراسة هذه العلاقة. لذلك كان لا بد من القيام بإجراء حسابات معينة لتحديد ثوابت المعادلة المختارة. إن أي ثابت في المعادلة (الدالة) المختارة يمكن أن يأخذ قيمة متعددة وغير منتهية وبالتالي فإننا سنكون أمام لانهاية من المعادلات التي لها نفس النوع المختار سابقاً. لذلك فإنه من الطبيعي جداً عند تحديد قيم تلك الثوابت أن نبحث عن قيمة

¹ حسين علي بحيت، سمر فتح الله، الاقتصاد القياسي، بدون رقم للطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 13، 14.

لكل منها بحيث نحصل على معادلة معينة وتمثل العلاقة المدروسة أفضل تمثيل. إن عملية التقدير هذه تعني البحث عن تلك القيم بواسطة طريقة المربعات الصغرى.¹

ثالثا: تقييم النموذج القياسي: Evaluation du modèle économétrique

قبل استخدام النموذج القياسي المقدر يجب التأكد من جودة تقدير هذا النموذج. يتم هذا التقييم من خلال بعض الاختبارات الرئيسية مثل: اختبار المعنوية الاقتصادية، المعنوية الإحصائية، جودة الأداء العام وغيرها.²

رابعا: استخدام النموذج القياسي: Utilisation du modèle économétrique

يعني هذا الجزء استعمال النماذج القياسية المحصل عليها في إجراء مختلف أنواع التقديرات والتوقعات لتطور الظواهر المدروسة في المستقبل. أي حساب قيم المتغير التابع في المستقبل بإعطاء قيم ما للمتغيرات المستقلة.³

المطلب الثالث: اختبار فرضيات النموذج الخطي البسيط.

يوجد نوعان من الاختبارات في الاقتصاد القياسي، اختبارات إحصائية وأخرى قياسية وسنعمد في تقييم معلمات النموذج الخطي البسيط على الاختبارات الإحصائية وتمثل في اختبارات معنوية لقياس درجة الثقة في المعلمات المقدرة من العينة كأساس جيد للوصول إلى معلمات المجتمع من خلال اختبار قيمة t، اختبار إحصائية F. حدود الثقة لمعلمات الانحدار، واختبار جودة الارتباط الحكم على مدى المقدرة التفسيرية للنموذج بواسطة R^2 .

الفرع الأول: اختيار المعنوية.

يختبر نموذج الانحدار قبل كل شيء العلاقة بين المتغير المستقل X والتابع Y وذلك للتثبيت من وجودها من خلال اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات المقدرة B_0 و B_1 كلا على إنفراد وفي هذا المجال توجد فرضيتان:

✓ فرضية العدم: وتنص على عدم وجود علاقة بين متغيرين X , Y أي أن:

$$H_0: B_0 = B_1 = 0$$

✓ فرضية البديلة: وتنص على وجود علاقة بين متغيرين X , Y أي أن:

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq 0$$

¹ مكيد علي، الاقتصاد القياسي دروس ومسائل محلولة، بدون رقم للطبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 14.

² المرجع نفسه، ص ص 14، 15.

³ المرجع نفسه، ص 15.

أولاً: اختبار قيمة **t-value test** : ولأجل اختبار الفرضيتان السابقتان يستخدم اختبار t عند مستوى معنوية معينة ودرجة حرية $n-k$ والصيغة الرياضية لهذا الاختبار هي:¹

✓ بالنسبة ل \hat{B}_1 :

$$t\hat{B}_1 = \hat{B}_1 / S_{\hat{B}_1}$$

حيث أن:

$$S_{\hat{B}_1} = \sqrt{S_{\hat{B}_1}^2} = \sqrt{S_{e_i}^2 / \sum x_i^2}$$

$$S_{e_i}^2 = \sum e_i^2 / (n - 2)$$

حيث أن:

t : هو اختبار (t) عند مستوى معنوية ودرجة حرية ($n-k$) حيث (n) عدد المشاهدات في العينة و(k) عدد المعالم.

\hat{B}_1 : القيمة التقديرية ل B_1 الحقيقية.

$S_{\hat{B}_1}$: الانحراف المعياري ل \hat{B}_1 .

$S_{\hat{B}_2}$: تباين \hat{B}_1 .

$S_{e_i}^2$: تباين الخطأ.

✓ بالنسبة ل \hat{B}_0 فإن:

$$t\hat{B}_0 = \hat{B}_0 / S_{\hat{B}_0}$$

حيث أن:

$$S_{\hat{B}_0} \sqrt{S_{\hat{B}_0}^2} = \sqrt{S_{e_i}^2 \left[\frac{1}{n} + \frac{\hat{x}^2}{\sum x_i^2} \right]}$$

$$S_{e_i}^2 = \sum e_i^2 / (n - k)$$

بعد احتساب قيم t تقارن بين قيمتها الجدولية المعطاة في الجداول الخاصة بها عند درجات حرية $n-2$ ومستوى المعنوية المطلوب (1%, 5%) لتحديد قبول أو رفض فرضية العلم فإذا كانت قيمة t المحتسبة أكبر من t الجدولية نرفض فرضية العلم بمعنى أن المعلمة ذات معنوية إحصائية وبالعكس في حالة كون t المحتسبة أقل من قيمتها الجدولية تقبل فرضية العلم أي عدم معنوية المعلمة المقدره.

¹ حسين علي بخيت، مرجع سبق ذكره، ص 82.

ثانيا: اختبار إحصائية **F- STATISTICS F**: لاختبار معنوية معادلة الانحدار ككل يستخدم اختبار **F** ويعتمد هو الآخر على نوعين من الفرضيات¹.

✓ فرضية العدم: وتنص على عدم معنوية أو جوهرية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أن:

$$H_0 : B_1 = 0$$

✓ الفرضية البديلة: وتنص على عدم جوهرية من الناحية الإحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل،

$$H_1: B_1 \neq 0 \quad \text{أي أن}$$

والصيغة الرياضية لهذا الاختبار هو:

$$F = \frac{\sum \hat{y}_i^2 / k}{\sum e_i^2 / (n - k - 1)}$$

ما يعني أن اختبار **F** هو عبارة عن نسبة الانحرافات الموضحة من قبل خط الانحدار مقسومة على عدد المتغيرات المستقلة **K** إلى الانحرافات غير الموضحة مقسومة على درجات الحرية التي تتمثل بين المشاهدات **n** مطروحا منها **K** ناقصا.

بعد احتساب قيمة **F** تقارن مع قيمة **F** الجدولية المعطاة في الجداول الخاصة بها عند مستوى المعنوية المطلوب (1%, 5%) ودرجة حرية (n-k-1,k) للبيس والمقام لتحديد قبول أو رفض فرضية العدم، فإذا كانت قيمة **F** المحتسبة أكبر من قيمة **F** الجدولية نرفض فرضية العدم أي معنوية العلاقة المقدره وبالعكس في حالة كون قيمة **F** المحتسبة أقل من قيمة **F** الجدولية نقبل فرضية العدم أي عدم معنوية العلاقة المقدره أو معنوية معادلة الانحدار.

✓ **حدود الثقة لمعاملات الانحدار**: تعني بحدود أو فترات الثقة لمعاملات الانحدار، تقدير مدى الثقة التي تقع ضمنها القيمة الحقيقية للمعلمة أي المعلمة المجتمع، ويراد بحدي الثقة الحد الأدنى الذي يرمز له بالرمز **L** والحد الأعلى الذي يرمز له بالرمز **U** ويعني تحديد مدى تتراوح فيه قيمة **B** بين هذين الحدين، والصيغة الرياضية لتقدير حدود الثقة وهي:²

$$\text{الانحراف المعياري المعلمة المقدره } (\pm ta/2) \bar{b} = \text{معلمة المجتمع}$$

تتراوح قيمة الثقة بين 100% و90% كما أن مستوى المعنوية هو احتمال تكميلي لمعامل الثقة، هذا يعني حاصل جمع معامل الثقة ومستوى المعنوية يساوي واحد فإذا كان معامل الثقة 95% فإن مستوى المعنوية يكون 5% وهكذا.

وبناءً عليه يمكن تعريف فترة الثقة بأنها: "الفترة التي توجد فيها القيمة الفعلية ل **B** بين الحد ادني واعلي وباحتمال معين".

¹ حسين علي بجيت، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² المرجع نفسه، ص 95.

الفرع الثاني: اختبار جودة الارتباط بواسطة R^2 .

يعتبر معامل R^2 من اهم المعاملات التي تقيس العلاقة الارتباط بين المتغيرين ووجود مثل هذه العلاقة يعني ضمنيا أن أحد هذين المتغيرين يعتمد في تغيره أو في حدوثه على المتغير الاخر فهو مقياس يوضح نسبة التغير في المتغير التابع Y والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل X . ويتم حسابه رياضيا كما يلي:

$$Y_i = \hat{Y} + e_i \quad \text{إذا كان:}$$

$$Y_i - \bar{Y} = \bar{Y} - \hat{Y} + e_i \quad \text{فإن:}$$

بتربيع طرفي المعادلة أعلاه وجمعها بالنسبة لكل i نجد:

$$\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2 = \sum(\hat{Y}_i - \bar{Y})^2 + \sum e_i^2$$

تعد هذه المعادلة مفيدة جدا لخدمة أغراضنا فيما يتعلق بقياس المقدرة التفسيرية ولذا فإنه من المهم أن تفحص معنى كل حد من الحدود:¹

$$\text{TSS} = \sum(Y_i - \bar{Y})^2 \quad \checkmark \quad \text{هو مجموع مربعات الانحرافات في المتغير } y$$

$$\text{ESS} = \sum(\hat{Y}_i - \bar{Y})^2 \quad \checkmark \quad \text{هو مجموع مربعات الانحرافات المشروحة}$$

$$\text{RSS} = \sum e_i^2 \quad \checkmark \quad \text{هو مجموع مربعات البواقي}$$

ومنه نعرف معامل التحديد R^2 كما يلي:

$$R^2 = \frac{\text{ESS}}{\text{TSS}} = 1 - \frac{\text{RSS}}{\text{TSS}}$$

ويمكن كتابة صيغة R^2 بالشكل التالي:

$$R^2 = \frac{\sum \hat{y}_i^2}{\sum y_i^2} = 1 - \frac{\sum e_i^2}{\sum y_i^2}$$

ما دام RSS محصورا ما بين الصفر (قانون المربعات الصغرى) والقيمة TSS فإن R^2 يكون معروفا وينتمي إلى المجال التالي:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

ونميز ما يلي:

✓ عندما يكون $\text{RSS} = 0$ هذا معناه أن R^2 يأخذ أكبر قيمة وهي 1، عندما تقع كل نقاط الملاحظات

على الخط المقدر $\hat{Y}_i = \hat{B}_0 + \hat{B}_1 X$ ويكون التوفيق جيد الارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغير

المفسر؛

¹ هاري كليجان، والاس أوتس، مقدمة في الاقتصاد القياسي، الطبعة الأولى، ترجمة عبد القادر محمد عطية، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 80.

✓ أما لما $ESS=0$ أي $(ESS=RSS)$ فإن R^2 يأخذ أصغر قيمة له وهي 0، أي أنه لا توجد أي علاقة خطية بين المتغيرين (X, Y) .

الفرع الثالث: اختبارات جذر الوحدة الاستقرارية.

يعرف من خلال اختبارين هما:

أولاً: اختبار ديكي- فولر المطور (ADF):

إنَّ الاختبار ADF يفترض أنَّ ε_t تشويش أبيض (bruit Blanc)، بمعنى أن هناك إمكانية وجود ارتباط بين الأخطاء، ولهذا تم تطويره سنة 1981 وأصبح يُسمى اختبار (ADF) test Dickey Fuller Augments¹ ويُطبق بنفس طريقة اختبار DF حيث يتم تقدير النماذج التالية بطريقة المربعات الصغرى وتحت فرضية العدم $(H_0 : \lambda = 0)$.

$$\Delta Y_t = \lambda Y_{t-1} - \sum_{j=2}^P \phi_j \Delta Y_{t-j} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1)$$

$$\Delta Y_t = \lambda Y_{t-1} - \sum_{j=2}^P \phi_j \Delta Y_{t-j} \alpha + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

$$\Delta Y_t = \lambda Y_{t-1} - \sum_{j=2}^P \phi_j \Delta Y_{t-j} + \alpha + \beta_t + \varepsilon_t \dots \dots \dots (3)$$

حيث يتم تحديد قيمة التأخير (عدد الفجوات الزمنية) باستعمال معايير أهمها: معيار Akaike ومعيار Schwarz تقوم بمقارنة إحصائية Dickey-Fuller (τ) المقدرة للمعلمة مع القيم الجدولية لـ (Dickey and Fuller) والمطورة أيضاً بواسطة MacKinnon، فإن كانت القيمة المطلقة لإحصائية (τ) المقدرة تتجاوز القيم الحرجة لـ (DF) فإنها تكون معنوية إحصائياً ونرفض فرض العدم بوجود جذر الوحدة في السلسلة، أي أنها ساكنة والعكس صحيح.

ثانياً: اختبار KPSS

اختبار 1992 Kwiatkowski-Phillips-Shmidt-Shin test statistic KPSS. حيث اقترح KPSS استخدام مضاعف لاغرانج لاختبار فرضية العدم التي تقرّر الاستقرارية للسلسلة ويكون هذا الاختبار من خلال تقدير النموذجين (02) و (03) أعلاه ثم حساب المجموع الجزئي للبواقي $s_t = \sum_{i=1}^t \hat{\varepsilon}_i$ ثم تقدير التباين طويل الأجل s_t^2 بنفس طريقة فليس وبيرون، ويتم احتساب إحصائية KPSS وفقاً للعلاقة:

$$LM = \frac{1}{s_t^2} \frac{\sum_{t=1}^n s_t^2}{n^2} \dots \dots \dots ^2$$

¹ Régis Bourbonnais, **Econométrie**, 6^{ème} édition, DUNOD, France, 2006, P 232.

² Ibid P P 251,252.

الفرع الرابع: التكامل المشترك

ظَهَرَت تِقْنِيَةُ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ أَوْ المِتَزَامِ (Cointegration) فِي أَوَاسِطِ الثَّمَانِيَّاتِ مِنَ القَرْنِ المَاضِي، وَهَذَا مِنْ طَرَفِ Granger سَنَةَ 1983، ثُمَّ Granger و Engel سَنَةَ 1987، وَلَقَدْ عَاطَبَهُ الكَثِيرُ مِنَ المَقْتَصِدِيينَ كَمفهومٍ جَدِيدٍ وَلَهُ أَهْمِيَّةٌ كَبْرَى فِي القِيَاسِ المَقْتَصَادِي وَتَحْلِيلِ السَّلَاسِلِ الزَّمْنِيَّةِ.¹ وَقَدْ ارْتَكَزَ تَطَوُّرُهَا بِنقطةِ بَدَايَةِ (قَبْلَ كُلِّ شَيْءٍ) عَلَى صِحَّةِ فَرَضِيَّةِ اسْتِقْرَارِ السَّلَاسِلِ الزَّمْنِيَّةِ، وَهِيَ تَلِكُ العَمَلِيَّةُ الَّتِي تَقُومُ عَلَى دَمَجِ مَا بَيْنَ تِقْنِيَةِ بُوَكْس-جِينَكِيْزِ وَالتَّقَارِبِ الدِّيْنَامِيكِيِّ لِمَنَاجِزِ تَصْحِيحِ الخَطَأِ. وَتَجَدُّرُ الإِشَارَةِ إِلَى أَنَّ وُجُودَ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ مُرْتَبِطٌ بِاِخْتِبَارَاتِ جِذْرِ الوَحْدَةِ وَذَلِكَ مِنْ أَجْلِ التَّحَقُّقِ مِنْ اسْتِقْرَارِ السَّلَاسِلِ الزَّمْنِيَّةِ فُرَادِي (كُلِّ عَلَى حِدَى)، وَبِالتَّالِيِ التَّأَكُّدِ مِنْ وُجُودِ تَكَامِلِ مِتَزَامِ بَيْنَ مَسَارَاتِ السَّلَاسِلِ الزَّمْنِيَّةِ.

مِمَّا سَبَقَ يُمَكِّنُ القَوْلُ أَنَّ طَرِيقَ تَحْلِيلِ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ تَسْمَحُ لَنَا بِالتَّعَرُّفِ وَبِوَضُوحِ عَلَى العِلَاقَةِ الحَقِيقِيَّةِ بَيْنَ مَتَغَيِّرِيْنِ (سَلْسَلَتَيْنِ) وَذَلِكَ بِإِيجَادِ شُعَاعِ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ بَيْنَ السَّلْسَلَتَيْنِ وَإِزَالَتِهِ إِذَا اقْتَضَى الأَمْرُ ذَلِكَ. أَوَّلًا: خِصَائِصُ دَرَجَةِ تَكَامِلِ السَّلَاسِلِ الزَّمْنِيَّةِ

✓ إِذَا كَانَتْ لَدِينَا المَتَغَيِّرُ Y_t مُسْتَقَرَّةٌ فِي صَوْرَتِهِ الأَصْلِيَّةِ؛ أَي قَبْلَ إِجْرَاءِ أَي تَعْدِيلَاتٍ عَلَيْهِ يُقَالُ بِأَنَّهُ مِتَّكَامِلٌ مِنَ الرِّبْتَةِ 0، وَنُكْتَبُ $Y_t \rightarrow I(0)$ ؛

✓ إِذَا كَانَ المَتَغَيِّرُ غَيْرَ مُسْتَقَرٍّ فِي صَوْرَتِهِ الأَصْلِيَّةِ وَأَصْبَحَ مُسْتَقَرًّا بَعْدَ الحِصُولِ عَلَى الفُرُوقِ الأُولَى: $\Delta Y_t = Y_t - Y_{t-1}$ ، نَقُولُ بِأَنَّ المَتَغَيِّرَ مِتَّكَامِلٌ مِنَ الرِّبْتَةِ الأُولَى وَنُكْتَبُ: $Y_t \rightarrow I(0)$ ؛

✓ السَّلْسَلَةُ مِتَّكَامِلَةٌ مِنَ الرِّبْتَةِ d: لَتَكُنْ لَدِينَا سَلْسَلَةٌ زَمْنِيَّةٌ Y_t وَأَصْبَحَتْ هَذِهِ السَّلْسَلَةُ مُسْتَقَرَّةٌ بَعْدَ

الحِصُولِ عَلَى عِدَدٍ مِنَ الفُرُوقِ يَسَاوِي (d) يَمَكِّنُ القَوْلَ أَنَّ هَذِهِ السَّلْسَلَةُ مِتَّكَامِلَةٌ مِنَ الرِّبْتَةِ d أَي أَنَّ: $Y_t \rightarrow I(d)$ ؛²

✓ السَّلْسَلَةُ مِتَّكَامِلَةٌ مِنَ الرِّبْتَةِ b.d: لَتَكُنْ k مُرَكِّبَاتِ الشُعَاعِ Y_t حَيْثُ يَكُونُ مِتَّكَامِلٌ مِنَ الرِّبْتَةِ b.d؛ أَي $[Y_t \rightarrow CI(d.b)]$ مِنْ أَجْلِ $(0 < b \leq d)$ إِذَا كَانَ:

• كُلُّ مُرَكِّبَاتِ الشُعَاعِ Y_t مِتَّكَامِلَةٌ يَكُونُ مِتَّكَامِلٌ مِنَ الرِّبْتَةِ d أَي: $Y_t \rightarrow I(d)$ ؛

• يَوْجَدُ شُعَاعٌ α_i $(\alpha_i \cdot K_0)$ $(1.K)$ حَيْثُ: $Z_t = \alpha_i Y_t$ مَعَ $Z_t \rightarrow CI(d.b)$ ؛

α_i : تُسَمَّى شُعَاعُ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ أَوْ شُعَاعُ السَّلْسَلَةِ المِتَّكَامِلَةِ؛

• يُوجَدُ هُنَاكَ r أَشْعَةً مُسْتَقَلَّةً $(i = 1.2...r)$ ، إِذَنْ Y_t مِتَّكَامِلَةٌ مِنَ الرِّبْتَةِ r ، وَيَوْجَدُ أَيْضًا

$\alpha = (\alpha_1 \dots \alpha_r)$ تُمَثِّلُ مَصْفُوفَةَ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ ذُو البُعْدِ (K.1) حَيْثُ:

$[\alpha_i \cdot \alpha_i]$ هُوَ شُعَاعُ التَّكَامِلِ المَشْتَرَكِ.

¹ Régis Bourbonnais, op, cit ,, P 275.

² Richard.I.D.Harris, Using Cointegration Analysis in econometric Modelling, 1^{ère} edition, prentice Hall, Grande-Bretagne, 1995, P 22.

وبوجه عام يُمكن إيجاد الخصائص التالية:

✓ لتكن لدينا السلسلة مستقرة X_{1t} و X_{2t} سلسلة متكاملة من الرتبة $d = 1$ فإن السلسلة Z_t

والتي تُشير إلى مجموعهما تكون متكاملة من الرتبة الأولى ونكتب:

$$\left. \begin{array}{l} X_{1t} \rightarrow I(0) \\ X_{2t} \rightarrow I(1) \end{array} \right\} \Rightarrow Z_t = (X_{1t} + X_{2t}) \rightarrow I(1)$$

وعليه تكون السلسلة $X_{1t} + X_{2t}$ غير مستقرة لأننا جمعنا سلسلتين الأولى مُستقرة والثانية غير مستقرة (تحتوي على اتجاه عام).

✓ لتكن لدينا السلسلتين X_{1t} و X_{2t} متكاملتين من الرتبة d أي:

$$\left. \begin{array}{l} X_{1t} \rightarrow I(d) \\ X_{2t} \rightarrow I(d) \end{array} \right\} \Rightarrow X_{1t} + X_{2t} \rightarrow I(?)$$

إنَّ درجة (رتبة) تكامل التوليفة الخطية $aX_{1t} + bX_{2t}$ مُرتبط على العموم بالمعاملات α و β وجود حركة غير مستقرة.

وعلى وجه آخر نُختبر العلاقة التالية:

$$\left. \begin{array}{l} X_{1t} \rightarrow I(d) \\ X_{2t} \rightarrow I(d^-) \end{array} \right\} d \neq d^- \Rightarrow X_{1t} + X_{2t} \rightarrow I(?)$$

تكون أمام حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان هذين المعاملين من إشارتين مختلفتين (متعاكستين) فعليه يُمكن إزالة مُركبة الاتجاه العام

(الاتجاهات العامة قد تنعدم) والسلسلة الناتجة تكون مستقرة $I(0)$.

الحالة الثانية: إذا كان α و β من نفس الإشارة فالسلسلة المنتجة تكون $I(d)$

✓ حالة أخرى: إذا كانت سلسلتين X_{1t} و X_{2t} مختلفتين في درجة التكامل بمعنى:

$$\left. \begin{array}{l} X_{1t} \rightarrow I(d) \\ X_{2t} \rightarrow I(d^-) \end{array} \right\} d \neq d^- \Rightarrow X_{1t} + X_{2t} \rightarrow I(?)$$

ويُمكن ملاحظة أنه في مثل هذه الحالة قد يصعب التكهّن بالنتيجة نظراً لاختلاف درجات تكامل السلاسل الزمنية.

ثانياً: تعريف التكامل المشترك.

يُمكن تعريف التكامل المشترك بأنه تصاحب بين سلسلتين زمنيتين (Y_t, X_t) أو أكثر، بحيث تُؤدّي التقلبات في إحدهما لإلغاء التقلبات في الأخرى بطريقة تجعل النسبة بين قيمتيهما ثابتة عبر الزمن، ولعلّ هذا الأمر يعني أن بيانات السلاسل الزمنية قد تكون غير مستقرة إذا ما أخذت كل على حدى، ولكنها تكون مستقرة كمجموعة.¹ ومثل هذه العلاقة طويلة الأجل بين مجموعة المتغيرات تُعتبر مفيدة في التنبؤ بقيم المتغير التابع بدلالة مجموعة من المتغيرات المستقلة.

¹ Ouameur Ghania, Essai, **Modélisation de la relation entre les taux d'inflation et le taux de change**, thèse de magistère en science économique, Université d'Alger, L'Algérie, 2006, P 56.

ثالثاً: شروط التكامل المشترك:

نقول عن سلسلتين X_t و Y_t أنهما متكاملتان إذا تحققت الشرطين التاليين:¹

✓ إذا خضعتنا إلى اتجاه عشوائي له نفس رتبة التكامل d ؛

✓ التوليفة الخطية لهاتين السلسلتين تسمح بالحصول على سلسلة ذات رتبة تكامل (فرق) أقل.

فإذا كان لدينا:

$$X_t \rightarrow I(d)$$

$$Y_t \rightarrow I(d)$$

حيث: $\alpha_1 X_t + \alpha_2 Y_t \rightarrow I(d.b)$ مع $d \geq b > 0$

ونكتب: $X_t, Y_t \rightarrow I(d.b)$

حيث يُمثل $[\alpha_1, \alpha_2]$ الشعاع الناتج عن علاقة التكامل المشترك (شعاع الإدماج)

ومنه في حالة وجود K متغيرة ($K \geq 2$)، لدينا:

$$X_{1t} \rightarrow I(d)$$

$$X_{2t} \rightarrow I(d)$$

$$X_{kt} \rightarrow I(d)$$

إن وجد شعاع $\alpha = [\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_k]$ ذو بعد $(k.1)$ فإن $\alpha X_t \rightarrow I(d.b)$ إذن المتغيرات k متكاملة تكاملاً

مشتركاً وشعاع التكامل المشترك هو α .

حيث: $X_t \rightarrow CI(d-b)$ مع $b > 0$

رابعاً: خطوات التكامل المشترك:

يُمكن تلخيص خطوات التكامل المشترك حسب الخطوات التالية:

قبل كل شيء نقوم بعرض التمثيلات البيانية للسلاسل محل الدراسة، وذلك من أجل أخذ فكرة عامة، لكن لا يتم

ذلك بوضوح على سلوك السلاسل، وعليه يُمكن أن تكون أمام خطر التكامل المشترك فإذا كان لدينا سلسلتان

واحدة مستقرة (متكاملة من الرتبة 0) والأخرى متكاملة من الرتبة الأولى، فهنا لا يمكن الملاحظة بوضوح بيانياً،

ذلك أن السلسلتان متقاربتان.

وعموماً تكون خطوات التكامل المشترك كما يلي:

✓ الخطوة الأولى: تحديد رتبة تكامل سلسلة زمنية على جدى وذلك عن طريق اختبار Dickey

Fuller، فإذا كانت كل السلاسل متكاملة من نفس الرتبة تكون أمام خطر التكامل المشترك؛

✓ الخطوة الثانية: اختبار عدد علاقات التكامل المشترك؛

• إذا ثبت وجود علاقة تكامل مشترك (علاقة واحدة)، إذن نستعمل مدخل Engel-Granger؛

• إذا وُجد أكثر من علاقة للتكامل المشترك نستعمل مدخل Johansen.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، بدون رقم الطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 670.

✓ الخطوة الثالثة: إذا كانت هناك علاقة تكامل مشترك مُؤكدة ننتقل إلى مرحلة التقدير عن طريق تقديم

نموذج تصحيح الخطأ؛

أو نتوقف عند هذه الخطوة (في حالة عدم وجود علاقة توازن بين السلاسل).

خامسا: اختبارات التكامل المشترك.

كما لاحظنا سابقاً فإن كلمة متكاملة تُطلق على السلسلة الواحدة، إذا كانت غير ساكنة فنقول إن السلسلة X_t متكاملة من الرتبة الأولى أو متكاملة من الرتبة الثانية، لكن كلمة تكامل مُتساوي أو مشترك فتُطلق على أكثر من سلسلة غير ساكنة.

فنقول إن السلسلتين Y_t و X_t غير ساكنة متساوية أو مشتركة التكامل إذا تَضَمَّنت العلاقة بين السلاسل على مُكوّن خطي واحد على الأقل ساكن، ورأينا بأن هذا المكوّن الخطي الساكن يُسمى بمعادلة التكامل، كما يتم تفسير هذا المكوّن أيضاً على أنه علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرين Y_t و X_t .

إنَّ الشرط الضروري وليس الكافي لوجود علاقة تكامل في علاقة ما هو أن تكون السلاسل على اتجاه عام محدود وهذا ما يقوم بتوضيحه اختبار ديكي-فولر.¹

ومن أجل اختبار وجود علاقة تكامل مشترك بين مجموعة من المتغيرات، تُوجد هناك عدة طرق، سواء لدراسة هذه العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

1- طريقة Engel -Granger ذات المرحلتين: تُستخدم هذه الطريقة عموماً إذا كان لدينا متغيرين فقط ويقوم هذا الاختبار على مرحلتين:²

✓ **المرحلة الأولى:** يتم في هذه المرحلة اختبار رتبة تكامل السلاسل، ذلك أنَّ الشرط الأساسي للتكامل المشترك بين السلسلتين أن يكون متكاملتين من نفس الدرجة، وفي حالة عدم تحقق هذا الشرط لا يمكن أن تكون السلسلتان مشتركاً التكامل، ويتم هنا أساساً تحديد بكل عناية هيكل (Type) الاتجاه العام (تحديدي أو عشوائي) لكل متغير على حدى، ثم تحديد رتبة تكامل السلاسل المدروسة، فإذا كانت السلاسل الإحصائية غير متكاملة من نفس الرتبة، نتوقف عند هذه الخطوة (أي لا يوجد خطر التكامل المشترك) بمعنى؛ $Y_t \rightarrow I(d)$ و $X_t \rightarrow I(d)$ ؛

✓ **المرحلة الثانية:** يتم في هذه المرحلة تقدير العلاقة في المدى الطويل، باستخدام طريقة المربعات الصغرى

$$Y_t = \alpha_1 X_t + \alpha_0 + \varepsilon_t \quad \text{الشكل: من المعادلة}$$

ثم نقوم بإجراء اختبار جذر الوحدة على سلسلة البواقي ε_t الناتجة من هذا الانحدار، أي،

$$\varepsilon_t = Y_t - (\alpha_1 X_t + \alpha_0)$$

¹ السيد متولي عبد القادر، اختبارات جذر الوحدة والتكامل المشترك لتعادل القوة الشرائية في مصر، مجلة النهضة، جامعة الاقتصاد والعلوم الإنسانية، القاهرة، مصر، المجلد 10، العدد 3، 2009، ص 04.

² Régis Bourbonnais, op-cit, P 281.

والتأكد من أنه سلسلة زمنية مستقرة، فإذا كانت على هذا النحو نقول بأن هناك علاقة تكامل مشترك بين السلسلتين ويمكن استخدامها في التقدير.

الفرع الخامس: نموذج تصحيح الخطأ ECM.

إذا وجدنا أن المتغيرات التي تتكون منها ظاهرة ما تتصف بخاصية التكامل المشترك في هذه الحالة يمكن تطبيق نموذج تصحيح الخطأ (ECM)، أما إذا لم تتصف هذه المتغيرات بهذه الخاصية ففي هذه الحالة لا يصبح هذا النموذج (ECM) صالحا لتقدير سلوك هذه الظاهرة.

ويستخدم نموذج (ECM) عادة للتوفيق بين السلوك قصير الأجل والسلوك الطويل الأجل للعلاقات الاقتصادية التي يفترض أنها تتجه في الأجل الطويل نحو حالة من الاستقرار يطلق عليها في الاقتصاد وضع التوازن، لكن وهي في طرقها لهذا الوضع تنحرف عن المسار المتجه إليه لأسباب مؤقتة فتأخذ المتغيرة التابعة قيما مختلفة عن قيمتها التوازنية، ويمثل الفرق بين القيمتين عند كل فترة زمنية خطأ التوازن، ويتم تعديل أو تصحيح هذا الخطأ أو جزء منه على الأقل في المدى الطويل ولذلك جاءت تسمية هذا النموذج بنموذج تصحيح الخطأ Error Correction Model. وقد ظهر هذا النموذج في سنة 1978.

الفرع السادس: اختبار السببية.

إن توضيح العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الاقتصادية يعطي عناصر انعكاس جد مناسبة لفهم وتفسير الظواهر الاقتصادية. أما عمليا، فإن ذلك ضروري من أجل صياغة صحيحة للسياسة الاقتصادية. في حين أن معرفة اتجاه السببية جد مهم أيضا من أجل توضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرات الاقتصادية. فإلى جانب الدراسة التي يقوم بها القياسي الاقتصادي حول طبيعة النموذج وطريقة تقديره هناك جانب آخر جد مهم وهو معرفة العلاقة الموجودة بين جزء من متغيرات الشعاع X ومتغيرات الجزء المتبقي منه.

✓ سببية قرانجر **Granger**: قام قرانجر سنة 1969 بوضع مصطلحي السببية والخارجية. بحيث تكون

المتغيرة X_{2t} مسبب (دافع) لـ X_{1t} إذا تحسنت القيمة التنبؤية عند إضافة المعلومة المتعلقة بـ X_2 في التحليل.¹ وتعني العلاقة السببية في الاقتصاد قدرة أحد المتغيرات على التنبؤ (تسبب في) في متغير آخر، حيث اقترح **Granger 1969** معيار لتحديد العلاقة السببية بين متغيرين التي تركز على العلاقة الديناميكية بين السلاسل الزمنية ويركز هذا الاختبار على العلاقة المباشرة بين المتغيرات واتجاهها²، وقد يكون اتجاه السببية في اتجاه واحد أو متبادل أو ليس هناك علاقة سببية.³

¹ BOURBONNAIS.R, Econométrie, 3^{ème} edition, Dunod, France, 2000, P 270.

² شبيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 276.

³ Ben Naceur Hassen, **économétrie**, Centre de Publication Universitaire, Manouba, Tunisie, 2010, P 231.

المبحث الثالث:

تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2010/2021.

تعرف الدراسة التحليلية الإحصائية والقياسية بأنها تحليل للوضع المالي للمؤسسة، وإبراز مختلف العلاقات بين النسب والمؤشرات المالية داخلها من خلال استخدام نماذج إحصائية، وهذا من أجل بيان وضع المؤسسة في المستقبل والعمل على تطويرها واستمرار التسيير الفعال لها، وبالتالي فإن تحليل أثر التنوع الاقتصادي على الربحية في المؤسسة الاقتصادية يتم من خلال تحليل الربحية إضافة الى تحليل معدل التنوع الاقتصادي ومن ثم تفسير النتائج المتحصل عليها، ويتم تناول هذا المبحث من خلال المطالب الآتية:

✓ **المطلب الأول:** تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2010/2021؛

✓ **المطلب الثاني:** دراسة استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** دراسة السببية باستخدام اختبار السببية لغرانجر ودراسة قياسية لأثر تغير مؤشر التنوع الاقتصادي على نسبة الربحية.

المطلب الأول: تطور متغيرات الدراسة في مجمع صيدال للفترة 2010/2021.

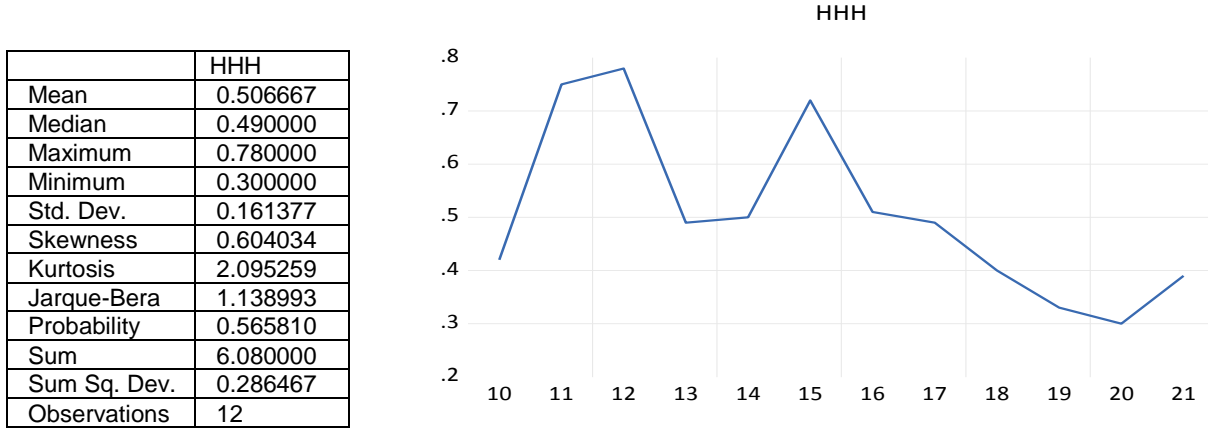
تتغير متغيرات الدراسة من فترة إلى أخرى نتيجة تغير الظروف المختلفة المحيطة والمؤثرة على المؤسسة، حيث يتم تتبع تغير كل من مؤشر التنوع والربحية في مجمع صيدال خلال الفترة 2010/2021.

الفرع الأول: دراسة تحليلية وصفية لتطور مؤشر التنوع الاقتصادي في مجمع صيدال للفترة 2010/2021.

الشكل رقم (14) يوضح تطور مؤشر التنوع الاقتصادي للفترة 2010-2021 وبعض المقاييس الإحصائية في المجمع.

الشكل رقم (14): تطور مؤشر التنويع الاقتصادي وبعض المقاييس الإحصائية للفترة 2010-2021

في مجمع صيدال.



المصدر: مخرجات برنامج Eviews 12.

يعكس مؤشر التنويع الاقتصادي هيرشمان - هرفندال درجة التنويع في الهيكل الإنتاجي لدى المؤسسة ومن خلال الشكل نلاحظ أن المؤشر يتغير بين الارتفاع و التراجع خلال فترة الدراسة حيث بلغ أكبر قيمة 0.78 سنة 2012 وأدنى قيمة 0.30 سنة 2020، ويمكن تفسير ارتفاع قيمة المؤشر لانخفاض سياسة التنويع في المؤسسة والعكس بالعكس، كما نلاحظ من خلال الجدول بعض المؤشرات الإحصائية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 0.506667 أما قيمة الوسيط فهي 0.490000، أما قيمة الانحراف المعياري فهي 0.161377 وتبين أن هناك تشتت قوي بين القيم، أي أن هناك تقارب بين قيم التنويع الاقتصادي.

الفرع الثاني: دراسة تحليلية وصفية لتطور نسبة الربحية R في مجمع صيدال للفترة 2010/2021.

الشكل رقم (15) يوضح تطور نسبة الربحية R للفترة 2010/2021 وبعض المقاييس الإحصائية في

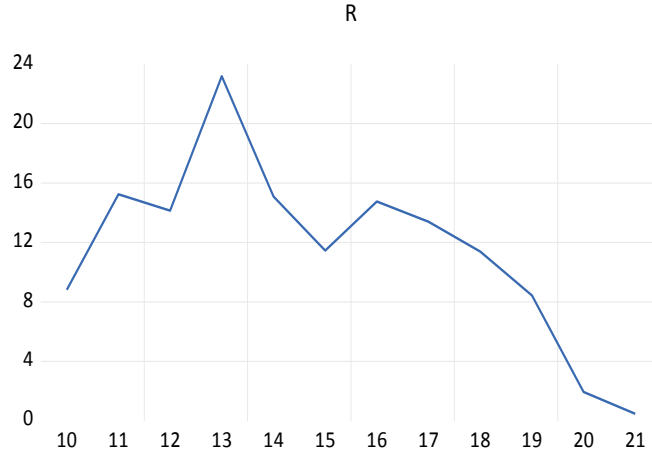
مجمع صيدال.

الشكل رقم (15): تطور نسبة الربحية R للفترة 2010-2021 وبعض المقاييس الإحصائية في مجمع

الوحدة %

صيدال

	R
Mean	11.52583
Median	12.42500
Maximum	23.19000
Minimum	0.470000
Std. Dev.	6.139798
Skewness	-0.222444
Kurtosis	2.972743
Jarque-Bera	0.099334
Probability	0.951546
Sum	138.3100
Sum Sq. Dev.	414.6683
Observations	12



المصدر: مخرجات برنامج Eviews 12.

الربحية موجبة طويلة فترة الدراسة، ومن خلال الشكل نلاحظ انها عرفت خلال السنوات الأولى ارتفاعاً من 2010 إلى 2013 أين سجلت أعلى قيمة لها والتي قدرت بـ 23.19 %، لتعرف بعد ذلك انخفاضاً خلال السنوات من 2014 إلى 2021 أين سجلت أدنى قيمة لها والتي قدرت بـ 0.47 %، وهذا راجع لتراجع الربح الصافي من جهة والاستقرار في رقم الاعمال من جهة أخرى، ويمكن القول ان اختيار الاستثمارات الجديدة لم يكن سليماً وأثر سلبي على الربحية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الوسط الحسابي 11.52583 أما قيمة الوسيط فهي 12.42500، أما قيمة الانحراف المعياري فهي 6.139798، وتبين أن هناك تشتت قوي بين القيم، أي أن هناك تقارب بين قيم نسب الربحية.

المطلب الثاني: دراسة استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة.

ان اختبار جذر الوحدة لاستقرارية السلاسل Root Test Unit من أجل تحديد أثر المتغير المفسر على المتغير التابع لا بد من تحديد استقرارية السلاسل وفقاً لاختبار ديكي فولر المطور ADF.

الفرع الأول: دراسة استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة في مجمع صيدال.

نعتمد على اختبار ديكي فولر المطور ADF من أجل تحديد استقرارية سلاسل متغيرات الدراسة في مجمع صيدال، والجدول الآتي يبين نتائج اختبار استقرارية السلاسل وفقاً لاختبار ADF.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة في مجمع صيدال.

اختبار ADF							
المتغير	اختبار المستوى بقاطع	اختبار المستوى	اختبار الفروق الأولى بقاطع	اختبار الفروق الأولى بقاطع واتجاه عام	اختبار الفروق الثانية بقاطع	اختبار الفروق الثانية بقاطع واتجاه عام	درجة التكامل $I(D)$
R	-2.249748	-2.621160	-3.053016	-4.765657	/	/	$I(1)$
HHH	-3.590740	-4.683069	/	/	/	/	$I(0)$

المصدر: مخرجات برنامج Eviews12.

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل من السلسلتين مستقرة في مستوى معين، فسلسلة التنويع الاقتصادي مستقرة في المستوى سواء بقاطع أو بقاطع واتجاه عام (حيث القيم المحسوبة بالقيمة المطلقة أكبر من القيم الجدولية بالقيمة المطلقة)، أما سلسلة نسبة الربحية مستقرة في الفروق الأولى سواء بقاطع أو بقاطع واتجاه عام (حيث القيم المحسوبة بالقيمة المطلقة أكبر من القيم الجدولية بالقيمة المطلقة)، اذن سلسلة التنويع HHH مستقرة ومتكاملة من الدرجة $I(0)$. أما سلسلة نسبة الربحية R مستقرة ومتكاملة من الدرجة الأولى $I(1)$.

المطلب الثالث: دراسة السببية باستخدام اختبار السببية لغرانجر ودراسة قياسية لأثر تغير مؤشر التنويع الاقتصادي على نسبة الربحية.

نفصل هذا المطلب من خلال فرعين الأول عن سببية غرانجر والثاني عبارة عن دراسة قياسية لأثر تغير مؤشر التنويع الاقتصادي على نسبة الربحية كما يلي:

الفرع الأول: دراسة السببية باستخدام اختبار السببية لغرانجر (Granger Causality Test).

تعني العلاقة السببية في الاقتصاد قدرة أحد المتغيرات على التنبؤ (تسبب في) في متغير آخر ويركز هذا الاختبار على العلاقة المباشرة بين المتغيرات واتجاهها والجدول رقم (03) يوضح نتائج ذلك الاختبار:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار السببية بين متغيري الدراسة.

Pairwise Granger Causality Tests
Date: 05/13/23 Time: 23:55
Sample: 2010Q1 2021Q4
Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
DR does not Granger Cause HHH	45	1.02455	0.3682
HHH does not Granger Cause DR		0.74993	0.4789

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 12.

من خلال الجدول نلاحظ أن سببية غرانجر لا تعمل في الاتجاهين.

الفرع الثاني: دراسة قياسية لأثر تغير مؤشر التنويع الاقتصادي على نسبة الربحية.

اعتمدنا في الدراسة التطبيقية القياسية على سلسلة زمنية طويلة نسبيا 48 مشاهدة بعد تحويلها من بيانات سنوية إلى بيانات ربع سنوية (فصلية) من خلال برمجية Eviews 12 في مجمع صيدال، حيث يتم الاعتماد على النتائج السابقة لاستقرارية السلاسل الزمنية من أجل اختيار النموذج المناسب للدراستين التي يكون فيها التنويع الاقتصادي كمتغير مستقل ومؤثر على نسبة الربحية، حيث تم الحصول على البيانات المتعلقة بالمتغيرات من القوائم المالية للمؤسسة للفترة 2021/2010، حيث تم حساب المتغيرات في شكل نسب مئوية.

بالاعتماد على نتائج استقرارية السلاسل الزمنية التي تم التوصل فيها سابقا إلى استقرارية التنويع الاقتصادي في المستوى واستقرارية نسبة الربحية في الفروق الأولى، فإنه يتم الاعتماد على نموذج VAR لتفسير أثر تغير مؤشر التنويع الاقتصادي على الربحية.

حتى تتمكن من تطبيق نموذج VAR الذي يفسر أثر التنويع الاقتصادي على الربحية في المؤسسة محل الدراسة، لا بد أولا من تحديد مدد التباطؤ للنموذج.

أولا: اختبار عدد مدد التباطؤ الزمني لنموذج VAR (Selection Tho Lag Length).

لا اعتماد نموذج الانحدار الذاتي (VAR) يجب تحديد العدد الأمثل لمدد التباطؤ الزمني (Lag Length) وذلك من خلال المعايير الإحصائية التالية: معيار أكايك AIC، معيار شيوارتز SIC، معيار هانن كون HQ، حيث يتم اختيار أقل قيمة لكل معيار والتي يقابلها التباطؤ الزمني الأمثل والجدول رقم (04) يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): درجة التأخر المعتمدة في نموذج VAR بين مؤشر التنويع الاقتصادي ونسبة الربحية.

VAR Lag Order Selection Criteria
Endogenous variables : HHH DR
Exogenous variables : C
Date : 05/14/23 Time : 00 :02
Sample: 2010Q1 2021Q4
Included observations : 43

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	16.47787	NA	0.001748	-0.673389	-0.591473	-0.643181
1	33.60770	31.86945	0.000950	-1.284079	-1.038330*	-1.193455
2	34.92146	2.321991	0.001078	-1.159138	-0.749556	-1.008097
3	42.97677	13.48797	0.000896	-1.347757	-0.774343	-1.136300
4	52.40357	14.90749*	0.000701*	-1.600166*	-0.862919	-1.328292*

* Indicates lag order selected by the criterion
LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)
FPE : Final prediction error
AIC : Akaike information criterion
SC : Schwarz information criterion
HQ : Hannan-Quinn information criterion

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 12.

من خلال الجدول أعلاه وحسب عدد المشاهدات الـ 43 في دراستنا ومن الجدول أعلاه نأخذ درجة التأخر والتي تقابل أصغر قيمة في كل مقياس (FPE, AIC, SC, HQ) والتي توافق (P=4).

ثانيا: معايرة نموذج VAR (Vector Auto Regression) للمتغيرين المعتمدين في الدراسة.

من خلال نموذج متجه الانحدار الذاتي VAR يعتمد كل متغير على القيم السابقة له والقيم السابقة للمتغيرات الأخرى وفقا لفترات التباطؤ المحددة، والمعادلة الآتية توضح ذلك.

$$R = -3.1405*HHH (-1) + 0.6530*HHH (-2) + 1.14594*HHH (-3) + 10.1642*HHH (-4) - 0.2839*DR (-1) - 0.2255*DR(-2) - 0.2490*DR(-3) + 0.1652*DR(-4) - 1.1227$$

R-squared = 0.634564 F = 7.379928 N = 43

من خلال المعادلة أعلاه نلاحظ ما يلي:

✓ نسبة الربحية تعرف من خلال هذه المعادلة بثابت وأربع تأخيرات بالنسبة لكل من نسبة الربحية ومؤشر التنويع الاقتصادي أي أن نسبة الربحية في السنة t تعرف وتتأثر بنسبة الربحية ومؤشر التنويع الاقتصادي خلال ثلاث سنوات سابقة (t-1, t-2, t-3, t-4)؛

- ✓ قيمة الثابت سالبة ويمثل قيمة نسبة الربحية في غياب مؤشر التنويع الاقتصادي وهي مرفوضة اقتصادياً؛
- ✓ هناك علاقة عكسية بين نسبة الربحية وقيمها المؤخرة الأولى (إشارة سالبة) ويعني ذلك أنه في حالة ارتفاع نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يتراجع هذا الارتفاع في السنة المقبلة وأن انخفاض نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يرتفع بعد ذلك خلال السنة المقبلة، ويرجع هذا التغير إلى توجهات النشاط الاقتصادي للشركة (صيدال) خلال الدورات الاقتصادية المتكررة والمتعاقبة (سنوات من الراج الاقتصادي تتبعها سنوات من الانكماش في النشاط الاقتصادي)، وهذه العلاقة العكسية ناتجة عن زيادة رقم الأعمال وانخفاض الربح الصافي وهذا ما ينعكس سلبي على الربحية فتراجع على المدى المتوسط والطويل وهو مقبول اقتصادياً؛
- ✓ هناك علاقة طردية بين نسبة الربحية وقيمها المؤخرة الثانية والثالثة والرابعة (إشارة موجبة) ويعني ذلك أنه في حالة ارتفاع نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يستمر هذا الارتفاع في ثلاث سنوات المقبلة وأن انخفاض نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يستمر هذا الانخفاض خلال ثلاث سنوات، ويرجع هذا التغير إلى توجهات النشاط الاقتصادي للشركة (صيدال) خلال الدورات الاقتصادية المتكررة والمتعاقبة (سنوات من الراج الاقتصادي تتبعها سنوات من الانكماش في النشاط الاقتصادي)، وهذه العلاقة العكسية ناتجة عن زيادة رقم الأعمال ورأس مال الشركة وانخفاض الربح الصافي وهو ما ينعكس سلبي على الربحية فتراجع على المدى المتوسط والطويل وهو مقبول اقتصادياً؛
- ✓ هناك علاقة عكسية بين نسبة الربحية ومؤشر التنويع الاقتصادي للتأخيرات الثلاث الأولى بمعنى زيادة التنويع الاقتصادي لسنة ما يؤدي إلى تراجع نسبة الربحية خلال تلك السنوات بسبب انخفاض الربح الصافي مما يؤدي إلى انخفاض الربحية؛
- ✓ هناك علاقة طردية بين نسبة الربحية ومؤشر التنويع الاقتصادي للتأخير الرابع بمعنى زيادة التنويع الاقتصادي لسنة ما يؤدي إلى زيادة نسبة الربحية بعد ثلاث سنوات بسبب الزيادة في منتجات المؤسسة مما يؤدي إلى ارتفاع مبيعاتها الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال؛
- ✓ أما من الناحية الإحصائية الكلية نلاحظ أن قيمة معامل التحديد 0.63 وهي قيمة موجبة مرتفعة تقترب من الواحد وهو ما يفسر شدة العلاقة بين المتغير التابع (نسبة الربحية) والمتغير التفسيري (التنويع الاقتصادي) أي تغير نسبة الربحية يرجع إلى مؤشر التنويع الاقتصادي بنسبة 63% والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما أن قيمة فيشر المحسوبة 7.38 أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني أن للنموذج ككل معنوية إحصائية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تجسيد أهم ما تم التعرض إليه في الفصلين النظريين على أرض الواقع، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مجمع صيدال ودراسة تطور وتغير متغيرات الدراسة خلال الفترة 2010-2021، حيث تم قياس أثر المتغير المستقل (مؤشر التنويع الاقتصادي) على المتغير التابع (الربحية) خلال الفترة 2010-2021.

ومما سبق تبين لنا أن هناك آثار مختلفة (عكسية وطرديّة) للمتغير المستقل على المتغير التابع بالنسبة لكل دراسة ولكل فترة، ومن خلال الدراسة القياسية باستخدام اختبار غرانجر، فقد توصلنا إلى أن سببية غرانجر لا تعمل في الاتجاهين.

خاتمة عامة

لقد تطور تفكير المديرين الماليين ولم يعد يعتمد فقط على كيفية إدارة والحصول على الأموال اللازمة للتطوير المستمر للمؤسسة، بل تطور وارتفع للتركيز على الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على الموارد المالية في المؤسسة. بأقل تكلفة وأقل قدر من المخاطر، لذلك يمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر بتكلفة أقل ومخاطر أقل. فأعتبرت استراتيجية التنوع واحدة من الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز ربحيتها وتحقيق النمو في الأسواق، وبهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة إظهار أثر التنوع على زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال.

ومن أجل معالجة إشكالية الموضوع المطروحة على النحو التالي: ما هو أثر استراتيجية التنوع على زيادة أرباح مؤسسة مجمع صيدال خلال الفترة 2010/2021؟، لقد قمنا بتفصيل الدراسة الى ثلاث فصول، فصلين قمنا بدراسة الجانب النظري لموضوعنا وتناولنا فيه مفهوم استراتيجية التنوع، أنواعها وطرق قياسها، كما تناولنا الإطار النظري للربحية وعمومياتها، وتطرقتنا أيضا الى تأثير التنوع على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية، أما في الفصل الثالث فقد أسقطنا الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءنا لدراسة تحليلية وقياسية على مجمع صيدال. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر التنوع من أهم سياسات النمو شيوعا، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتوسيع حصتها السوقية من خلال المحافظة على النشاط الأصلي وإضافة صناعة جديدة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- ✓ تتمثل أنواع استراتيجية التنوع في التنوع المترابط وغير مترابط، والداخلي والخارجي، والأفقي والرأسي. وهو ما ينفي صحة باقي الفرضية الأولى.
- ✓ ربحية المؤسسة هي القدرة على تحقيق الأرباح والعوائد المالية من النشاط التجاري أو الإنتاجي للمؤسسة. وتعتبر الربحية عاملا هاما في تحديد نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها في السوق ويتم قياسها عن طريق طرح التكاليف الكلية من الإيرادات الكلية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- ✓ الهدف من وراء التنوع يتمثل في توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء انتاجها لمنتج واحد بسبب حالات عدم التأكد التي تسود المحيط الذي تعمل فيه.

خاتمة عامة

- ✓ تعددت مؤشرات قياس التنوع لكن أبرزها شيوعا واستخداما هو مؤشر هيرميشان - هريفندال.
- ✓ يؤثر التنوع على تكاليف الإنتاج، من خلال مزايا الاستخدام المتعدد لعوامل الإنتاج سواء المادية أو المعرفية، شرط أن تكون عوامل الإنتاج المادية مرنة، هذا بالإضافة الى أن التنوع يحافظ على استقرار أرباح المؤسسات الصناعية في حال تعرض صناعة معينة لأزمة ما مما يجنبها للمخاطر، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تساعد استراتيجية التنوع مجمع صيدال على توسيع نطاق أنشطتها وتنوع منتجاتها وخدماتها، كما أنها تساعد على تحقيق نمو أكبر للشركة وزيادة الإيرادات والأرباح المالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- ✓ يوجد نوعان من الاختبارات في الاقتصاد القياسي، اختبارات إحصائية وأخرى قياسية.
- ✓ يعتبر الاقتصاد القياسي أسلوب من أساليب التحليل الاقتصادي الكمي، يهتم بصياغة وتقدير واختيار وتحليل النماذج الاقتصادية مستخدما النظرية الاقتصادية والإحصاء والرياضيات.
- ✓ يعكس مؤشر التنوع الاقتصادي هيرشمان - هرفندال درجة التنوع في الهيكل الإنتاجي لدى مجمع صيدال، المؤشر يتغير بين الارتفاع والتراجع، ويفسر ارتفاع قيمة المؤشر انخفاض سياسة التنوع في المؤسسة والعكس بالعكس.
- ✓ الربحية موجبة طيلة فترة الدراسة كما انها عرفت خلال السنوات الأولى ارتفاعا من 2010 إلى 2013 أين سجلت أعلى قيمة لها والتي قدرت بـ 23.19 %، لتعرف بعد ذلك انخفاضا خلال السنوات من 2014 إلى 2021 أين سجلت أدنى قيمة لها والتي قدرت بـ 0.47 %.
- ✓ سلسلة التنوع مستقرة في المستوى سواء بقاطع أو بقاطع واتجاه عام، أما سلسلة نسبة الربحية مستقرة في الفروق الأولى سواء بقاطع أو بقاطع واتجاه عام.
- ✓ سلسلة التنوع HHH مستقرة ومتكاملة من الدرجة $I_{(0)}$.
- ✓ سلسلة نسبة الربحية R مستقرة ومتكاملة من الدرجة الأولى $I_{(1)}$.
- ✓ سببية غرانجر لا تعمل في الاتجاهين.
- ✓ وجود علاقة طردية وعكسية بين المتغير التابع "التنوع" والمتغير المستقل "نسبة الربحية".
- ✓ نسبة الربحية تعرف من خلال معادلة بثابت وأربع تأخيرات بالنسبة لكل من نسبة الربحية ومؤشر التنوع.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين نسبة الربحية وقيمها المؤخرة الأولى ويعني ذلك أنه في حالة ارتفاع نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يتراجع هذا الارتفاع في السنة المقبلة وأن انخفاض نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يرتفع بعد ذلك خلال السنة المقبلة.
- ✓ هناك علاقة طردية بين نسبة الربحية وقيمها المؤخرة الثانية والثالثة والرابعة ويعني ذلك أنه في حالة ارتفاع نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يستمر هذا الارتفاع في ثلاث سنوات المقبلة وأن انخفاض نسبة الربحية لسنة ما فيتوقع أن يستمر هذا الانخفاض خلال ثلاث سنوات.

خاتمة عامة

- ✓ هناك علاقة عكسية بين نسبة الربحية ومؤشر التنوع الاقتصادي للتأخيرات الثلاث الأولى.
- ✓ هناك علاقة طردية بين نسبة الربحية ومؤشر التنوع الاقتصادي للتأخير الرابع.
- ✓ تغير نسبة الربحية يرجع إلى مؤشر التنوع الاقتصادي بنسبة 63% والباقي يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- ✓ قيمة فيشر المحسوبة 7.38 أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني أن للنموذج ككل معنوية إحصائية.

2- التوصيات:

- ✓ يجدر بالمؤسسات اتباع سياسة التنوع من أجل تعظيم أرباحها؛
- ✓ حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من الاستفادة من مزايا التنوع لابد من ان تأخذ بعين الاعتبار الدخول في الصناعات التي لا تحد من حرية المؤسسة على اختيار الأنشطة المنوعة، أي لابد من ان تكون الصناعات الحالية ذات عوامل انتاج أكثر مرونة تجاه النشاط الجديد، حتى تتجنب المؤسسة بذلك تكاليف أخرى ناتجة من شراء عوامل انتاج جديدة أو تكاليف متعلقة بتكيف عوامل الإنتاج، التي من شأنها أن تؤثر سلبا على أرباحها وتحقيق أهدافها.
- ✓ لضمان استمرارية المؤسسة يجب أن تعمل على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ على المؤسسة أن تحسن عملياتها الداخلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإيرادات.
- ✓ على المؤسسة الاقتصادية أن تحسن في جودة المنتجات والخدمات وتطوير استراتيجيات التسويق وتوسيع الأسواق والبحث عن فرص النمو الجديدة.
- ✓ على المؤسسة تطبيق استراتيجية التنوع إما في تطوير المنتجات أو البحث عن فرص جديدة للنمو أو القيام بشراكات للتوسع.
- ✓ حتى تتجنب المؤسسة التغيرات المفاجئة للمحيط والتي قد تؤثر سلبا عليها لابد من ان تراعي في قيامها بالتنوع في صناعاتها تلك الصناعات التي تتأثر بشكل عكسي بالدورات الاقتصادية.

3- آفاق الدراسة: من خلال دراستنا لعلاقة التنوع بربحية المؤسسة، تبين لنا أنه من الممكن دراسة علاقة التنوع بمتغيرات اقتصادية أخرى، للتمكن من معرفة أهمية هذه السياسة على مستوى المؤسسات الاقتصادية وعلى السوق بأكملها، وعلى هذا الأساس تبادرت في أذهاننا عدة مواضيع، يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ أثر التنوع على المردودية الاقتصادية والمالية؛
- ✓ دور استراتيجية التنوع في توزيع المخاطر؛
- ✓ أثر استراتيجية التنوع على هيكل الصناعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

✓ الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، بدون رقم للطبعة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
2. أمين السيد أحمد لطفي، تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، بدون رقم للطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
3. باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو والاستقرار والنجاح في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
4. جو وايتهد، الاستراتيجية، ترجمة: صباح حسن عبد القادر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
5. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، بدون رقم للطبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
7. حسين علي بخيت، سمر فتح الله، الاقتصاد القياسي، بدون رقم للطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
9. زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
10. سعد علي العنزلي، إبداعات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. سعد علي حمود العنزلي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2014.
12. السيد عبد المقصود ديبان وآخرون، في مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.

قائمة المراجع

13. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، بدون رقم للطبعة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
14. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
15. شخمي محمد، طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
18. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
19. عباس حميد يحيى التميمي، إدارة الأرباح، الطبعة الأولى، دار غيداء، العراق، 2015.
20. عبد الحي عبد الحي مرعي، في محاسبة التكاليف، بدون رقم للطبعة، مكتبة الاشعاع للطبعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
22. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، بدون رقم للطبعة، الدار الجامعية، مصر، 2011.
23. عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
24. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
25. عيد أحمد بوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
27. فائق جمعة العبيدي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

قائمة المراجع

29. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
30. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
31. محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
32. محمد رفيق المصري، إدارة الخطر والتأمين، بدون رقم للطبعة، دار زهران، الأردن، 2008.
33. محمد صالح تركي القريشي، مقدمة في الاقتصاد القياسي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
34. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011.
35. محمد عماد صلاح عبد الحفيظ، إدارة الأرباح، بدون رقم للطبعة، جامع الكتب الإسلامية، مصر، 2008.
36. محمد عمر باطويح، إدارة الخطر، بدون رقم للطبعة، دار الآفاق، الكويت، 2010.
37. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
38. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
39. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
40. مصطفى جاب الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر، الأردن، 2018.
41. معن نعمان الصرصور، إدارة الأرباح في شركات القطاع المالي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، سوريا، 2014.
42. مكيد علي، الاقتصاد القياسي دروس ومسائل محلولة، بدون رقم للطبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
43. المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الأرباح، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
44. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
45. نبيل عبد السلام شاكر، الإدارة الفعالة للأموال والمشروعات، بدون رقم للطبعة، كتب عربية للنشر الالكتروني، مصر، 2006.

قائمة المراجع

46. نبيل عبد السلام شاكر، الفشل المالي للمشروعات، بدون رقم للطبعة، كتب عربية للنشر الالكتروني، مصر، 2006.
47. نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
48. هاري كليجان، والاس أوتس، مقدمة في الاقتصاد القياسي، الطبعة الأولى، ترجمة عبد القادر محمد عطية، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 2001.
49. هاني جزاع أرتيمة، سامر محمد عكور، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
50. وليد إسماعيل السيفو وآخرون، أساسيات الاقتصاد القياسي التحليلي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
51. ياسر عثمان أبو عمار، الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار نون والقلم للنشر والتوزيع، السودان، 2022.
- ✓ الرسائل والمذكرات:
1. بريش خالد، ممارسة الإدارة لأساليب إدارة الأرباح وأثرها على جودة الأرباح المحاسبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص دراسات محاسبية وجباية وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
 2. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2019.
 3. حسن علي المباشر، علاقة جودة التدقيق الداخلي بالحد من إدارة الأرباح، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.
 4. خديجة عباسية، دور استراتيجية التنويع في ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
 5. راضية دغمان، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، جامعة 8 ماي 45 قالة، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

6. سلطاني حسام الدين، استراتيجية التنويع السلعي وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2018.
7. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
8. العدواني فاطمة الزهراء، أثر الهيكل المالي على ربحية الشركة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019.
9. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
10. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
11. فائزة عدمان، سياسة توزيع الأرباح وأثرها على القيمة السوقية لأسهم المؤسسات الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
12. فتيتي ليلي، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
13. نسرين بزويو، أشواق دهامشية، أثر التنويع الاقتصادي على المردودية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2021.
14. هاني محمد الاشقر، إدارة الأرباح وعلاقتها بالعوائد الغير متوقعة للسهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
15. ياقوت موساوي، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013.

1. بن عبيد فريد، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 10، 2016.
2. بن منصور موسى، زهار آسيا، دور استراتيجيات التنويع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2018.
3. خديجة عباس، زروق رقية، أثر استراتيجية التنويع على أرباح المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2019.
4. زاوي صورية، أثر إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017.
5. السيد متولي عبد القادر، اختبارات جذر الوحدة والتكامل المشترك لتعادل القوة الشرائية في مصر، مجلة النهضة، جامعة الاقتصاد والعلوم الإنسانية، القاهرة، مصر، المجلد 10، العدد 3، 2009.
6. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2013.
7. عمار زكريا عبد الله سالم، أثر إدارة الأرباح في سياسة توزيع الأرباح وانعكاسها على القيمة السوقية للشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2019.
8. غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، مجلد 7، العدد 2، 2014.
- 9.فايزة حسن مسجحت الجشعمي، تحليل نسب الربحية باستخدام (ROE-ROA) وأهم البنود المالية المؤثرة في الأرباح، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2022.
- 10.موساوي سارة، استراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 4، 2018.
- 11.ميلود بوعبيد، أحمد بن البار، قياس أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على التنويع الاقتصادي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 3، 2020.

قائمة المراجع

12. هاشم حسن حسين، العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 17، 2008.

✓ المحاضرات المنشورة:

1. ثامر محمود العاني، محاضرات في الاقتصاد القياسي، موجهة لطلبة معهد البحوث والدراسات العربية (ماجستير اقتصاد)، مصر، بدون سنة النشر.
2. جمال أمغار، محاضرات في محاسبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013.
3. طارق محمد الرشيد، محاضرات في أساسيات الاقتصاد القياسي، برنامج الاقتصاد، جامعة السودان المفتوحة، السودان، بدون سنة النشر.
4. علي أبو السعود، مبادئ الخطر والتأمين، محاضرات في التأمين، قسم التأمين، جامعة أم القرى، السعودية، 2018.
5. مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

✓ مواقع الأنترنت:

1. <https://cutt.us/2qCho>
2. <https://www.saidalgroup.dz>
3. www.cosob.org

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

✓ الكتب:

1. Ben Naceur Hassen, **économétrie**, Centre de Publication Universitaire, Manouba, Tunisie, 2010.
2. BOURBONNAIS.R, **Econométrie**, 3^{ème} édition, Dunod, France, 2000.
3. Régis Bourbonnais, **Econométrie**, 6^{ème} édition, DUNOD, France, 2006.
4. Richard.I.D.Harris, **Using Cointegration Analysis in econometric Modelling**, 1^{ère} édition, prentice Hall, Grande-Bretagne, 1995.

✓ الرسائل والأطروحات:

1. Menana Nekkhal, **le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise**, mémoire de magistère en management, université d'Oran, L'Algérie, 2014.

2. Ouameur Ghania, Essai, **Modélisation de la relation entre les taux d'inflation et le taux de change**, thèse de magistère en science économique, Université d'Alger, L'Algérie, 2006.
3. Ranaivoson Heritiana Renaud, **Diversité De La Production Et Structure De Marché**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris 1, France, 2008.

✓ المجلات والمقالات:

1. H. igor ansoff, **Strategies for diversification**, Harvard business review, USA, 10th issue, 1957.

✓ المحاضرات المنشورة:

1. Mohammed Abdellaoui, **Théorie de l'entreprise**, cours publié en juriste d'affaires, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université sidi mohammed ben abdellah, maroc, 2012.

الملاحق

الملحق رقم (01): تطور متغيرات الدراسة حسب الثلاثيات.

السنوات	نسبة الربحية (R %)	مؤشر التنويع (HHH)
Q1 2010	1.468789	0.069123
Q2 2010	1.983086	0.094002
Q3 2010	1.946114	0.105702
Q4 2010	1.230889	0.057423
Q1 2011	3.503633	0.168276
Q2 2011	3.788242	0.184224
Q3 2011	3.733954	0.183288
Q4 2011	2.456671	0.116712
Q1 2012	3.241862	0.204698
Q2 2012	3.331888	0.198978
Q3 2012	3.217852	0.185796
Q4 2012	1.449648	0.126704
Q1 2013	5.619175	0.137972
Q2 2013	5.91645	0.124528
Q3 2013	5.710686	0.107992
Q4 2013	4.57439	0.084358
Q1 2014	4.357894	0.115851
Q2 2014	3.920856	0.119774
Q3 2014	3.375948	0.115718
Q4 2014	2.004052	0.058657
Q1 2015	2.932187	0.176177
Q2 2015	2.813438	0.183198

Q3	2015	2.572886	0.175554
Q4	2015	1.286489	0.14524
Q1	2016	3.562119	0.139769
Q2	2016	3.696006	0.129606
Q3	2016	3.547806	0.114786
Q4	2016	2.279069	0.064589
Q1	2017	3.503374	0.142753
Q2	2017	3.407876	0.124762
Q3	2017	3.124892	0.11509
Q4	2017	1.941358	0.073035
Q1	2018	3.070448	0.10766
Q2	2018	2.929552	0.10234
Q3	2018	2.643136	0.064243
Q4	2018	1.681864	0.05655
Q1	2019	2.525359	0.099232
Q2	2019	2.285266	0.090768
Q3	2019	1.960318	0.078288
Q4	2019	1.427807	0.061712
Q1	2020	0.895683	0.073122
Q2	2020	0.567442	0.073128
Q3	2020	0.311446	0.068916
Q4	2020	0.096679	0.036084
Q1	2021	0.215739	0.107826
Q2	2021	0.139886	0.105924
Q3	2021	0.07967	0.096564
Q4	2021	0.034705	0.079686

الملحق رقم (02): تطور قيم مؤشر التنوع وقيم الربحية لمجمع صيدال للفترة 2010-2021.

1- تطور قيم مؤشر التنوع الاقتصادي لمجمع صيدال للفترة 2010-2021:

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	0.42	0.75	0.78	0.49	0.50	0.72	0.51	0.49	0.40	0.33	0.30	0.39

2- تطور قيم الربحية لمجمع صيدال للفترة 2010-2021:

البيان	2010	2011	2012	2013
الربح الصافي	1102191923	2060480315,80	1965160951,44	2658147326,76
رقم الأعمال	12510199865,69	13504270700,95	13895054472,57	11461847581,90
الربحية %	8,81	15,25	14,14	23,19
البيان	2014	2015	2016	2017
الربح الصافي	1477751553,22	1143817990,89	1509161605,06	1376295647,88
رقم الأعمال	9789025905,91	9984043757,71	10223411484,28	10265897771,06
الربحية %	15,09	11,45	14,76	13,40
البيان	2018	2019	2020	2021
الربح الصافي	1174214390,98	793514004,08	189936341,33	48694704,82
رقم الأعمال	10317577775,54	9392750935,10	9809929760,98	10211439983,73
الربحية %	11,38	8,44	1,93	0,47

الملحق رقم (03): استقرارية مؤشر التنوع في المستوى بقاطع.

Null Hypothesis: HHH has a unit root
Exogenous: Constant
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-3.590740	0.0097
Test critical values: 1% level	-3.577723	
5% level	-2.925169	
10% level	-2.600658	

استقرارية مؤشر التنوع في المستوى بقاطع واتجاه عام.

Null Hypothesis: HHH has a unit root
Exogenous: Constant, Linear Trend
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-4.663069	0.0026
Test critical values: 1% level	-4.165756	
5% level	-3.508508	
10% level	-3.184230	

استقرارية نسبة الربحية في المستوى بقاطع.

Null Hypothesis: R has a unit root
Exogenous: Constant
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.249748	0.1922
Test critical values: 1% level	-3.577723	
5% level	-2.925169	
10% level	-2.600658	

استقرارية نسبة الربحية في المستوى بقاطع واتجاه عام.

Null Hypothesis: R has a unit root
Exogenous: Constant, Linear Trend
Lag Length: 4 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.621160	0.2734
Test critical values: 1% level	-4.186481	
5% level	-3.518090	
10% level	-3.189732	

استقرارية نسبة الربحية في الفروق الأولى بقاطع.

Null Hypothesis: D(R) has a unit root
Exogenous: Constant
Lag Length: 3 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-3.053016	0.0379
Test critical values: 1% level	-3.592462	
5% level	-2.931404	
10% level	-2.603944	

استقرارية نسبة الربحية في الفروق الأولى بقاطع واتجاه عام.

Null Hypothesis: D(R) has a unit root
Exogenous: Constant, Linear Trend
Lag Length: 6 (Automatic - based on SIC, maxlag=9)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-4.765657	0.0023
Test critical values: 1% level	-4.205004	
5% level	-3.526609	
10% level	-3.194611	

نموذج var لتأثير تغير مؤشر التنويع الاقتصادي على نسبة الربحية.

Vector Autoregression Estimates
Date: 05/14/23 Time: 00:04
Sample (adjusted): 2011Q2 2021Q4
Included observations: 43 after adjustments
Standard errors in () & t-statistics in []

	HHH	DR
HHH(-1)	0.690410 (0.15802) [4.36927]	-3.140535 (4.25261) [-0.73850]
HHH(-2)	0.057156 (0.18918) [0.30212]	0.653036 (5.09134) [0.12826]
HHH(-3)	-0.064487 (0.18725) [-0.34439]	1.145943 (5.03949) [0.22739]
HHH(-4)	0.155242 (0.15883) [0.97740]	10.16423 (4.27455) [2.37785]
DR(-1)	-0.005165	-0.283891

	(0.00591)	(0.15901)
	[-0.87420]	[-1.78541]
DR(-2)	-0.007056	-0.225511
	(0.00563)	(0.15139)
	[-1.25426]	[-1.48957]
DR(-3)	-0.004680	-0.249009
	(0.00561)	(0.15108)
	[-0.83362]	[-1.64819]
DR(-4)	0.013225	0.165172
	(0.00534)	(0.14376)
	[2.47584]	[1.14895]
C	0.016872	-1.122684
	(0.01747)	(0.47028)
	[0.96552]	[-2.38726]
<hr/>		
R-squared	0.634564	0.516031
Adj. R-squared	0.548578	0.402156
Sum sq. resids	0.028609	20.72151
S.E. equation	0.029008	0.780677
F-statistic	7.379928	4.531562
Log likelihood	96.26291	-45.31876
Akaike AIC	-4.058740	2.526454
Schwarz SC	-3.690117	2.895077
Mean dependent	0.115159	-0.080673
S.D. dependent	0.043174	1.009666
<hr/>		
Determinant resid covariance (dof adj.)		0.000479
Determinant resid covariance		0.000300
Log likelihood		52.40357
Akaike information criterion		-1.600166
Schwarz criterion		-0.862919
Number of coefficients		18
<hr/>		

3. Bilan Consolidé des Filiales du groupe & Participations minoritaires

a. : Tableau des Comptes de Résultats

DESIGNATIONS	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	12 510 199 865,69	12 038 305 678,28
Variation stocks produits finis et en cours	-938 730 875,65	2 198 210 641,66
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	11 571 468 990,04	14 236 516 319,94
Achats consommés	-4 972 752 469,23	-5 202 503 548,03
Services extérieurs et autres consommations	-914 365 387,55	-943 734 235,02
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 887 117 856,78	-6 146 237 783,05
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 684 351 133,26	8 090 278 536,89
Charges de personnel	-3 439 806 440,86	-3 078 975 081,59
Impôts, taxes et versements assimilés	-308 873 342,92	-315 548 872,83
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 935 671 349,48	4 695 754 582,47
Autres produits opérationnels	586 740 850,00	377 945 963,06
Autres charges opérationnelles	-327 275 482,25	-318 957 687,57
Dotations aux amortissements ,provisions et pertes de valeur	-1 962 879 560,27	-3 322 709 630,78
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	1 417 710 036,21	1 489 948 522,19
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 649 967 193,17	2 921 981 749,37
Produits financiers	131 245 824,40	1 007 190 732,66
Charges financières	-261 601 048,77	-433 506 361,60
VI - RESULTAT FINANCIER	-130 355 224,37	573 684 371,06
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 519 611 968,80	3 495 666 120,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-410 899 297,47	-622 213 829,58
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 707 165 700,65	17 111 601 537,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-12 598 453 029,32	-14 238 149 247,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Résultats minoritaires	-6 520 748,33	-1 638 739,80
XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 102 191 923,00	2 871 813 551,05

الملحق رقم (05): جدول حسابات النتائج للسنة "2011"

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2011

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
	Chiffre d'affaires	13 504 270 700,95	12 510 199 865,70
	Variation stocks produits finis et en cours	-814 751 265,22	-938 730 875,65
	Production immobilisée	0,00	0,00
	Subvention d'exploitation	0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 689 519 435,74	11 571 468 990,05
	Achats consommés	-4 699 658 292,89	-4 972 752 469,23
	Services extérieurs et autres consommations	-805 122 461,07	-814 339 948,94
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 504 780 753,96	-5 887 092 418,17
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	7 084 738 681,80	5 684 376 571,88
	Charges de personnel	-3 342 926 582,87	-3 430 806 440,80
	Impôts, taxes et versements assimilés	-282 932 101,17	-308 873 342,92
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 458 879 998,13	1 935 696 788,10
	Autres produits opérationnels	250 864 778,47	586 740 850,00
	Autres charges opérationnelles	-327 946 833,72	-327 275 482,25
	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 488 030 482,38	-1 962 904 998,88
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	730 292 504,92	1 417 718 036,21
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 624 089 945,42	1 649 867 193,17
	Produits financiers	102 440 136,94	131 245 824,39
	Charges financières	-201 298 040,78	-261 601 048,77
	VI - RESULTAT FINANCIER	-98 857 903,84	-130 355 224,38
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 525 202 041,58	1 519 511 968,80
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-431 623 267,03	-410 899 297,47
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	3 128 993,10	0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 776 767 416,26	13 707 165 700,65
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 679 016 474,41	-12 598 453 029,33
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 097 750 941,85	1 108 712 671,32
	Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
	Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-90,06	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-90,06	0,00
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 097 660 851,79	1 108 712 671,32
	Résultat minoritaires	37 270 535,99	6 520 748,33
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 060 390 315,80	1 102 191 923,00

الملحق رقم (06): جدول حسابات النتائج للسنة "2012"

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2012

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	Chiffre d'affaires	13 895 054 472,57	13 504 270 700,95
	Variation stocks produits finis et en cours	229 626 444,54	-814 751 265,22
	Production immobilisée		
	Subvention d'exploitation		
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	14 124 680 917,11	12 689 519 435,74
	Achats consommés	-5 246 886 845,95	-4 699 658 292,69
	Services extérieurs et autres consommations	-914 334 046,84	-905 122 461,07
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-6 161 220 892,79	-5 604 780 753,76
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 963 460 024,32	7 084 738 681,98
	Charges de personnel	-3 809 104 894,13	-3 342 926 582,67
	Impôts, taxes et versements assimilés	-228 139 765,88	-282 932 101,17
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 926 215 364,31	3 458 879 998,13
	Autres produits opérationnels	372 976 278,55	250 864 778,47
	Autres charges opérationnelles	-207 496 681,94	-327 946 833,72
	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-2 144 929 104,62	-1 488 030 462,38
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	575 024 462,41	730 292 504,92
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 521 790 318,71	2 624 059 985,42
	Produits financiers	100 796 850,14	102 440 136,94
	Charges financières	-225 135 653,69	-201 298 040,78
	VI - RESULTAT FINANCIER	-124 338 803,55	-98 857 903,84
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 397 451 515,15	2 525 202 081,58
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-489 506 617,86	-431 623 267,03
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	105 369 639,88	3 128 993,10
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 264 646 326,18	13 776 767 416,26
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-13 267 975 918,89	-11 679 016 474,41
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 996 670 407,30	2 097 750 941,85
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-3 985 277,20	-90,06
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-3 985 277,20	-90,06
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 992 685 130,10	2 097 750 851,79
	Résultat minoritaires	27 524 178,66	37 270 535,99
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80

3.3. Tableau de comptes de résultat

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	11 461 847 581,90	13 895 054 472,57
Variation stocks produits finis et en cours	782 030 567,10	229 626 444,54
Production immobilisée		379 032,26
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 243 878 149,00	14 125 059 949,37
Achats consommés	-3 556 475 260,95	-5 246 886 845,95
Services extérieurs et autres consommations	-740 255 739,42	-914 334 046,84
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 296 731 000,37	-6 161 220 892,79
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 947 147 148,63	7 963 839 056,58
Charges de personnel	-3 848 442 866,21	-3 809 104 894,13
Impôts, taxes et versements assimilés	-211 018 083,50	-228 139 765,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 887 686 198,92	3 926 594 396,57
Autres produits opérationnels	123 256 224,16	372 976 278,55
Autres charges opérationnelles	-135 200 827,62	-207 496 681,94
Dotations aux amortis,provisions et pertes de valeur	-1 431 299 339,58	-2 144 929 104,62
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	501 957 026,14	575 024 462,14
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 946 399 282,02	2 522 169 350,70
Produits financiers	73 629 153,44	100 796 850,14
Charges financières	-221 326 017,88	-225 135 653,69
VI - RESULTAT FINANCIER	-147 696 864,44	-124 338 803,55
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 798 702 417,58	2 397 830 547,15
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-500 440 495,49	-489 506 617,86
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-4 662 574,50	105 369 639,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 952 479 688,40	15 264 646 326,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 658 880 340,81	-13 267 975 918,88
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 293 599 347,59	1 996 670 407,30
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-21 476,75	-3 985 277,20
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-21 476,75	-3 985 277,20
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 293 577 870,84	1 992 685 130,10
RESULTAT MINORITAIRES	70 792 332,18	27 524 178,66
Part dans le résultat dans stes mises en équivalence	293 777 123,74	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44

الملحق رقم (08): جدول حسابات النتائج للسنة "2014"

		U : DA	
TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2014	31/12/2013	
Chiffre d'affaires	9 789 025 905,91	11 461 847 581,90	
Variation stocks produits finis et en cours	47 596 284,29	782 030 567,10	
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 836 622 190,20	12 243 878 149,00	
Achats consommés	-3 017 970 352,54	-3 556 475 260,95	
Services extérieurs et autres consommations	-815 279 475,31	-740 255 739,42	
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-3 833 249 827,85	-4 296 731 000,37	
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	6 003 372 362,35	7 947 147 148,63	
Charges de personnel	-3 222 199 202,24	-3 848 442 866,21	
Impôts, taxes et versements assimilés	-205 064 473,74	-211 018 083,50	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 576 108 686,37	3 887 686 198,92	
Autres produits opérationnels	85 434 154,80	123 256 224,16	
Autres charges opérationnelles	-204 467 978,10	-135 200 827,62	
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 130 374 262,15	-1 431 299 339,58	
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	292 035 551,31	501 957 026,14	
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 618 736 152,23	2 946 399 282,02	
Produits financiers	106 709 251,37	73 629 153,44	
Charges financières	-157 011 457,30	-221 326 017,88	
VI - RESULTAT FINANCIER	-50 302 205,93	-147 696 864,44	
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 568 433 946,30	2 798 702 417,58	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-309 812 391,00	-500 440 495,49	
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-90 261 226,37	-4 662 574,50	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 320 801 147,68	12 942 720 552,74	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 971 918 366,01	-10 649 121 205,15	
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 348 882 781,67	2 293 599 347,59	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			-21 476,75
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE			-21 476,75
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 348 882 781,67	2 293 577 870,84	
Résultats minoritaires	14 686 721,26	70 792 332,18	
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	116 182 050,29	293 777 123,74	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	

GRUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2015

BILAN GROUPE

TABEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	9 984 043 757,71	9 789 025 905,91
Variation stocks produits finis et en cours	-11 893 123,70	47 596 284,29
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 972 150 634,01	9 836 622 190,20
Achats consommés	-3 470 479 457,80	-3 017 970 352,54
Services extérieurs et autres consommations	-996 298 147,20	-815 279 475,31
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 466 777 605,00	-3 833 249 827,85
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 505 373 029,01	6 003 372 362,35
Charges de personnel	-3 056 024 245,03	-3 222 199 202,24
Impôts, taxes et versements assimilés	-166 639 675,94	-205 064 473,74
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 282 709 108,04	2 576 108 686,37
Autres produits opérationnels	202 735 842,16	85 434 154,80
Autres charges opérationnelles	-143 865 838,16	-204 467 978,10
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-1 328 939 749,35	-1 130 374 262,15
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	421 168 878,85	292 035 551,31
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 433 808 241,54	1 618 736 152,23
Produits financiers	142 454 921,27	106 709 251,37
Charges financières	-132 453 560,20	-157 011 457,30
VI - RESULTAT FINANCIER	10 001 361,07	-50 302 205,93
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 443 809 602,61	1 568 433 946,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-328 709 218,00	-309 812 391,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	15 393 711,92	-90 261 226,37
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 738 510 276,29	10 320 801 147,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 638 803 603,60	-8 971 918 366,01
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 099 706 672,69	1 348 882 781,67
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 099 706 672,69	1 348 882 781,67
Résultat minoritaires	18 117 370,96	14 686 721,26
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	25 993 947,24	114 182 050,29
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22

الملحق رقم (10): جدول حسابات النتائج للسنة "2016"

3. Tableau de Compte de Résultats consolidé

UM : DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2016	31/12/2015	R/O	Evolution 2016/2015
Chiffre d'affaires	10 223 411 484,28	9 984 043 757,71	86,31%	2,40%
Variation stocks produits finis et en cours	265 663 623,51	-11 893 123,70	458,59%	-2333,76%
Production immobilisée	0,00	0,00		
Subvention d'exploitation	0,00	0,00		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 489 075 107,79	9 972 150 634,01	88,13%	5,18%
Achats consommés	-3 663 777 474,24	-3 470 479 457,80	94,99%	5,57%
Services extérieurs et autres consommations	-928 780 089,72	-996 298 147,20	105,49%	-6,78%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 592 557 563,96	-4 466 777 605,00	96,94%	2,82%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 896 517 543,83	5 505 373 029,01	82,30%	7,10%
Charges de personnel	-3 023 474 168,42	-3 056 024 245,03	95,38%	-1,07%
Impôts, taxes et versements assimilés	-173 817 524,53	-166 639 675,94	124,52%	4,31%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 699 225 850,88	2 282 709 108,04	70,01%	18,25%
Autres produits opérationnels	72 651 701,08	202 735 842,16	59,17%	-64,16%
Autres charges opérationnelles	-99 258 043,60	-143 865 838,16	54,72%	-31,01%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 299 102 638,36	-1 328 939 749,35	125,64%	-2,25%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	719 627 105,07	421 168 878,85	1195,39%	70,86%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 093 143 975,07	1 433 808 241,54	74,14%	45,98%
Produits financiers	183 271 195,24	142 454 921,27	225,48%	28,65%
Charges financières	-177 710 456,40	-132 453 560,20	118,08%	34,17%
VI - RESULTAT FINANCIER	5 560 738,84	10 001 361,07	-8,03%	-44,40%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 098 704 713,91	1 443 809 602,61	76,21%	45,36%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-628 653 272,00	-328 709 218,00	117,17%	91,25%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-96 986 328,41	15 393 711,92		-730,04%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 464 625 109,18	10 738 510 276,29	94,23%	6,76%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 897 587 338,86	-9 638 803 603,60	99,48%	2,68%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69	70,67%	42,50%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)				
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)				
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 567 037 770,32	1 099 706 672,69	70,67%	42,50%
Résultats minoritaires	4 426 500,76	18 117 370,96	78,32%	-75,57%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-62 302 666,02	25 993 947,24		-339,68%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 509 161 605,06	1 143 817 990,89	67,88%	31,94%

الملحق رقم (11): جدول حسابات النتائج للسنة "2017"



Tableau des comptes du résultat consolidé des filiales du Groupe et Participations Minoritaires au 31/12/2017 – TCR

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	Note	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires		10 265 897 771.06	10 223 411 484.28
Variation stocks produits finis et en cours		-558 329 961.16	265 663 623.51
Production immobilisée		0.00	0.00
Subvention d'exploitation		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		9 707 567 809.90	10 489 075 107.79
Achats consommés		-3 755 793 245.73	-3 663 777 474.24
Services extérieurs et autres consommations		-1 002 621 754.72	-928 780 089.72
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		-4 758 415 000.45	-4 592 557 563.96
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 949 152 809.45	5 896 517 543.83
Charges de personnel		-2 866 108 087.05	-3 023 474 168.42
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 524 872.66	-173 817 524.53
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 915 519 849.74	2 699 225 850.88
Autres produits opérationnels		120 876 666.93	72 651 701.08
Autres charges opérationnelles		-58 405 988.66	-99 258 043.60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-868 249 692.56	-1 299 102 638.36
Reprises sur pertes de valeurs et provisions		370 500 844.60	719 627 105.07
V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 480 241 680.05	2 093 143 975.07
Produits financiers		163 571 611.87	183 271 195.24
Charges financières		-164 840 374.12	-177 710 456.40
VI - RESULTAT FINANCIER		-1 268 762.25	5 560 738.84
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		1 478 972 917.80	2 098 704 713.91
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-277 583 318.00	-628 653 272.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		7 032 819.01	-96 986 328.41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 362 516 933.30	11 464 625 109.18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9 168 160 152.51	-9 897 587 338.86
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 194 356 780.79	1 567 037 770.32
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 194 356 780.79	1 567 037 770.32
Résultat minoritaires		85 189 898.58	4 426 500.76
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence		96 748 968.51	-62 302 666.02
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 376 295 647.88	1 509 161 605.06

الملحق رقم (12): جدول حسابات النتائج للسنة "2018"

2.3. Tableau de Compte de Résultats (Consolidé Groupe)

UM DA

TABEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2018	31/12/2017	R/O	Evol. 2018/2017
Chiffre d'affaires	10 317 577 775,54	10 265 897 771,06	88,10%	0,50%
Variation stocks produits finis et en cours	272 122 098,95	-558 329 961,16	52,76%	148,74%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 589 699 874,49	9 707 567 809,90	86,61%	9,09%
Achats consommés	-4 624 142 242,57	-3 755 793 245,73	109,60%	23,12%
Services extérieurs et autres consommations	-1 067 499 186,54	-1 002 621 754,72	100,13%	6,47%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 691 641 429,11	-4 758 415 000,45	107,69%	19,61%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 898 058 445,38	4 949 152 809,45	70,56%	-1,03%
Charges de personnel	-3 329 762 210,93	-2 866 108 087,05	104,82%	16,18%
Impôts, taxes et versements assimilés	-169 982 582,04	-167 524 872,66	94,54%	1,47%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 398 313 652,41	1 915 519 849,74	39,00%	-27,00%
Autres produits opérationnels	1 159 167 515,64	120 876 666,93	7418,71%	858,97%
Autres charges opérationnelles	-188 852 963,84	-58 405 988,66	319,38%	223,35%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 454 793 798,08	-868 249 692,56	89,39%	67,55%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	380 039 983,32	370 500 844,60	559,38%	2,57%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 293 874 389,45	1 480 241 680,05	65,27%	-12,59%
Produits financiers	200 013 164,65	163 571 611,87	199,85%	22,28%
Charges financières	-254 951 764,57	-164 840 374,12	194,88%	54,67%
VI - RESULTAT FINANCIER	-54 938 599,92	-1 268 762,25	178,72%	4230,09%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 238 935 789,53	1 478 972 917,80	63,48%	-16,23%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-127 206 062,00	-277 583 318,00	1180,37%	-54,17%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-21 232 781,46	7 032 819,01	571,46%	-401,91%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 328 920 538,10	10 362 516 933,30	99,34%	18,98%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 195 958 029,11	-9 168 160 152,51	106,98%	22,12%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Résultats minoritaires	44 778 352,30	85 189 898,58	/	-47,44%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-3 526 470,31	96 748 968,51	/	-103,64%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88	60,38%	-14,68%

الملحق رقم (13): جدول حسابات النتائج للسنة "2019"

**Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2019 – TCR –
« APRES RETRAITEMENTS »**

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	9 392 750 935.10	10 317 577 775.54
Variation stocks produits finis et en cours	1 085 935 007.08	272 122 098.95
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 478 685 942.18	10 589 699 874.49
Achats consommés	-4 577 729 592.68	-4 624 142 242.57
Services extérieurs et autres consommations	-1 113 922 480.89	-1 067 499 186.54
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 691 652 073.57	-5 691 641 429.11
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 787 033 868.61	4 898 058 445.38
Charges de personnel	-3 514 951 683.35	-3 329 762 210.93
Impôts, taxes et versements assimilés	-154 310 399.06	-169 982 582.04
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 117 771 786.20	1 398 313 652.41
Autres produits opérationnels	687 941 345.57	1 159 167 515.64
Autres charges opérationnelles	-75 628 723.04	-188 852 963.84
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 399 508 839.03	-1 454 793 798.08
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	664 533 494.03	380 039 983.32
V - RESULTAT OPERATIONNEL	995 270 118.85	1 293 874 389.45
Produits financiers	152 968 301.58	200 013 164.65
Charges financières	-343 123 098.91	-254 951 764.57
VI - RESULTAT FINANCIER	-190 154 797.33	-54 938 599.92
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	805 954 266.41	1 238 935 789.53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-77 823 533.00	-127 206 062.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	5 579 922.73	-21 232 781.46
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 984 129 083.37	12 328 920 538.10
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 262 578 272.69	-11 195 958 029.11
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	721 550 810.68	1 132 962 508.99
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	721 550 810.68	1 132 962 508.99
Résultat minoritaires	19 736 411.44	44 778 352.30
part dans les Résultats nets des sociétés mises en équivalence	52 226 781.96	-3 526 470.31
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	793 514 004.08	1 174 214 390.98

الملحق رقم (14): جدول حسابات النتائج للسنة "2020"

UM : DA

Désignation	31/12/2020	31/12/2019	Évolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 809 929 760,98	9 392 750 935,10	4,44 %	86,15 %
Variation stocks produits finis et en cours	264 531 468,40	1 085 935 007,08	- 75,64 %	30,22 %
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 074 461 229,38	10 478 685 942,18	- 3,86 %	82,16 %
Achats consommés	- 4 245 356 684,94	- 4 577 729 592,68	- 7,26 %	88,02 %
Services extérieurs et autres consommations	- 910 765 524,13	- 1 113 922 480,89	- 18,24 %	84,02 %
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	- 5 156 122 209,07	- 5 691 652 073,57	- 9,41 %	87,29 %
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	4 918 339 020,31	4 787 033 868,61	2,74 %	77,39 %
Charges du personnel	- 3 609 396 024,60	- 3 514 951 683,35	2,69 %	103,47 %
Impôts, taxes et versements assimilés	- 201 768 850,04	- 154 310 399,06	30,76 %	120,65 %
IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 107 174 145,67	1 117 771 786,20	- 0,95 %	41,02 %
Autres produits opérationnels	205 038 628,28	687 941 345,58	- 70,20 %	1 949,59 %
Autres charges opérationnelles	- 109 057 603,07	- 75 628 723,04	44,20 %	604,70 %
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	- 1 088 338 701,82	- 1 399 508 839,03	- 22,23 %	69,29 %
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	214 605 132,80	664 533 494,03	- 67,71 %	/
V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	329 421 601,86	995 109 063,74	- 66,90 %	29,39 %
Produits financiers	129 016 705,12	152 968 301,58	- 15,66 %	155,30 %
Charges financières	- 154 762 522,08	- 343 123 098,91	- 54,90 %	73,19 %
VI - RÉSULTAT FINANCIER	- 25 745 816,96	- 190 154 797,33	- 86,46 %	20,06 %
VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V + VI)	303 675 784,90	804 954 266,41	- 62,27 %	30,60 %
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 88 374 651,00	- 77 823 533,00	13,56 %	/
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	- 19 069 142,98	5 579 922,73	- 441,75 %	/
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	10 623 121 695,58	11 984 129 083,37	- 11,36 %	85,98 %
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	- 10 388 751 418,70	- 11 262 578 272,69	- 7,76 %	91,43 %
VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	234 370 276,88	721 550 810,68	- 67,52 %	23,61 %
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	234 370 276,88	721 550 810,68	- 67,52 %	23,61 %
Résultats minoritaires	- 592 334,84	19 736 411,44	- 103,00 %	/
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	- 43 841 600,71	52 226 781,96	- 183,94 %	/
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	189 936 341,33	793 514 004,08	- 76,06 %	19,14 %

الملحق رقم (15): جدول حسابات النتائج للسنة "2021"

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2021	31/12/2020	Evolution 2021/2020
Chiffre d'affaires	10 211 439 983,73	9 809 929 760,98	4,09%
Variation stocks produits finis et en cours	997 900 766,87	264 531 468,40	277,23%
Production immobilisée	0,00	0,00	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	11 209 340 750,60	10 074 461 229,38	11,26%
Achats consommés	-4 999 154 719,75	-4 245 356 684,94	17,76%
Services extérieurs et autres consommations	-1 067 885 794,68	-910 765 524,13	17,25%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-6 067 040 514,43	-5 156 122 209,07	17,67%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 142 300 236,17	4 918 339 020,31	4,55%
Charges de personnel	-3 944 240 090,42	-3 609 396 024,60	9,28%
Impôts, taxes et versements assimilés	-162 116 139,62	-201 768 850,04	-19,65%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 035 944 006,13	1 107 174 145,67	-6,43%
Autres produits opérationnels	175 408 940,73	205 038 628,28	-14,45%
Autres charges opérationnelles	-75 130 256,23	-109 057 603,07	-31,11%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 036 215 417,74	-1 088 338 701,82	-4,79%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	326 911 529,02	214 605 132,80	52,33%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	426 918 801,91	329 421 601,86	29,60%
Produits financiers	177 090 776,00	129 016 705,12	37,26%
Charges financières	-105 692 416,20	-154 762 522,08	-31,71%
VI - RESULTAT FINANCIER	71 398 359,80	-25 745 816,96	-377,32%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	498 317 161,71	303 675 784,90	64,10%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-100 897 797,00	-88 374 651,00	14,17%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	25 670 878,24	-19 069 142,98	-234,62%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 888 751 996,35	10 623 121 695,58	11,91%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 517 003 509,88	-10 388 751 418,70	10,86%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	371 748 486,47	234 370 276,88	58,62%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	371 748 486,47	234 370 276,88	58,62%
Résultats minoritaires	19 855 956,80	-592 334,84	-3452,15%
Part dans le résultat des Sociétés mises en équivalence	-342 909 738,46	-43 841 600,71	682,16%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	48 694 704,82	189 936 341,33	-74,36%

الملخص:

تهدف دراستنا في جانبها النظري الى ابراز حدود الإطار النظري لكل من استراتيجيات التنوع والربحية هذا من جهة، اما من جهة أخرى تهدف الدراسة الى تحليل، وصف وقياس أثر التنوع على ربحية مؤسسة صيدال خلال الفترة (2021/2010).

وتوصلت الدراسة الى وصف وقياس وتحليل متغيرات الدراسة وتفسير العلاقة السببية بين التنوع والربحية في مؤسسة صيدال وهذا من خلال وجود أثر للمتغير التابع "التنوع" على المتغير المستقل "نسبة الربحية"، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية وعكسية بين التنوع والربحية في مجمع صيدال (2021/2010).

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التنوع، الربحية، التكاليف، المخاطر، إدارة الأرباح، خلق القيمة.

Résumé:

Notre étude vise dans son coté théorique à mettre en évidence les limites du cadre théorique de chacune de ces stratégies de diversification et de rentabilité d'une part, et elle vise à analyser, décrire et mesurer l'impact de la diversification sur la rentabilité de la société Sidal d'autre part, durant la période de (2010/2021).

L'étude a atteint la description, la mesure et l'analyse des variables de l'étude et l'interprétation de la relation entre la diversification et la rentabilité dans la société Sidal, et ceci à travers la présence de l'effet de la variable dépendante "diversification" sur la variable indépendante "Ratio de rentabilité".

L'étude a également révélé qu'il existe une relation directe et inverse entre la diversification et la rentabilité dans la société Sidal durant les années entre (2010/2021)

Mots clés : stratégie, diversification, rentabilité, coûts, risques, gestion du profit, création de valeur.

Summary:

Our study aims in its theoretical side to highlight the limits of the theoretical framework of each of these strategies of diversification and profitability on the one hand, and it aims to analyze, describe and measure the impact of diversification on the profitability of the Sidal company on the other hand, during the period of (2010/2021).

The study reached the description, measurement and analysis of the variables of the study and the interpretation of the relationship between diversification and profitability in the Sidal company, and this through the presence of the effect of dependent variable "diversification" on the independent variable "Ratio of return".

The study also revealed that there is a direct and inverse relationship between diversification and profitability in the Sidal company during the years between (2010/2021).

Keywords: strategy, diversification, profitability, costs, risks, profit management, value creation.