

## دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجا)

### The role of growth strategy on enhancing enterprise competitiveness (Almarai Institution as (as a Model)

طالب الدكتوراه أحمد صخر<sup>1</sup>، الدكتورة روضة جديدي<sup>2\*</sup>، طالب الدكتوراه سعيدة عبد الكريم<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة الوادي (الجزائر)

<sup>2</sup>جامعة الوادي (الجزائر)

<sup>3</sup>جامعة الوادي (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2020/03/24؛ تاريخ المراجعة: 2020/05/02؛ تاريخ القبول: 2020/06/30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى تحليل مدى تأثير استراتيجية النمو على تنافسية المؤسسة وذلك من خلال طرح الاشكالية التالية: ماهو أثر استراتيجية النمو في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة المراعي؟، ومن اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة استخدمنا وثائق المؤسسة المتمثلة في التقارير المالية السنوية التي تم تحليلها باستخدام برنامج EXEL. وقد توصلت الدراسة الى ان استراتيجية الاستحواذ لها تأثير إيجابي على نمو المؤسسة وربحيتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

**الكلمات المفتاحية:** النمو، التنافسية، الاندماج والحيازة، الاستحواذ، الحصة السوقية.

**تصنيف JEL:** O4؛ M130

**Abstract:** This study aims to analyze the impact of growth strategy on the competitiveness of company through posing the following problematic: what is the effect of growth strategy on enhancing the competitiveness of Al-Marai Company?

In order to answer the problematic posed we had used the institution 's documents which is represented in annual financial reports and that was analyzed by using Exel program. The study found that the acquisition strategy has a positive effect on institution's growth , profitability and thus increase its market shares

**Key words:** growth, competitiveness, merger and acquisition, acquisition, market share.

**JEL Classification:** O4, M130

## I- تمهيد:

يشهد قطاع الصناعات الغذائية ومع تزايد عدد السكان منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث تحاول هذه المؤسسات السيطرة على الاسواق التي تمارس نشاطها فيها والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من اجل تحقيق النمو والبقاء في الصناعة، حيث تسعى المؤسسات الى اتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف اهدافها لتحقيق الاستدامة في نشاط معين بل والمحاولة الى دخول أنشطة اخرى، يتحقق هذا الهدف عادة باتباع استراتيجيات توسعية تحقق لها النمو كاتباع استراتيجية الاستحواذ او التحالف او الشراكة مع مؤسسات اخرى.

### - اشكالية الدراسة

ما هو أثر استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية مؤسسة المراعي؟

### - الفرضيات:

\* استراتيجية النمو تؤثر ايجابيا على تنافسية مؤسسة المراعي

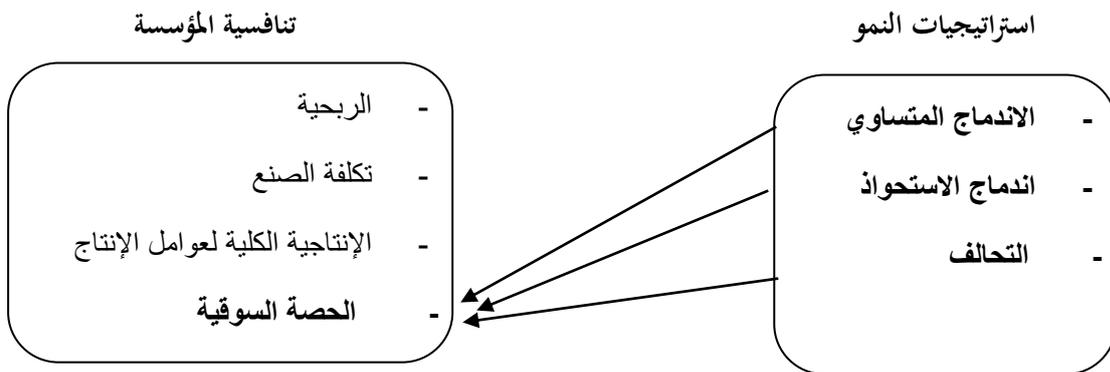
\* استراتيجية الاستحواذ تؤدي الى زيادة الحصة السوقية لمؤسسة المراعي.

- منهج الدراسة: من اجل تحقيق اهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي وكذا التحليلي وذلك بجمع البيانات والمعلومات من التقارير المالية لمؤسسة المراعي ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية بهدف استخدامها استخداما يخدم هذه الدراسة.

- أهداف الدراسة: تهدف من خلال هذا البحث الى محاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالنمو وانواعه ومحاولة تقديم لمحة عن اتباع استراتيجية النمو من طرف مؤسسة المراعي، وكذلك تبين أثر هذه الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة.

- اهمية الدراسة: تكمن اهمية الدراسة في الحاجة الى اثناء مثل هذه المواضيع ومحاولة الاستفادة منها في مؤسساتنا الجزائرية التي تغيب فيها مثل هذه الاستراتيجيات، وكذلك محاولة القاء الضوء على مؤسسة بحجم مؤسسة المراعي يحفز هذه المؤسسات الى حذو نفس طريق المؤسسة السعودية والاستفادة من تجاربها.

- نموذج الدراسة: وسنركز في دراستنا على بعد الحصة السوقية لقياس تنافسية المؤسسة



### - الدراسات السابقة

1-دراسة \* Benson Njoroge Wanjiru, Gongera Enock George (2015) بعنوان تحليل استراتيجيات النمو العضوي على أداء الشركات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة : حالة مقاطعة Thika الفرعية ، كينيا : هدفت الدراسة الى تحليل تأثير استراتيجيات النمو العضوي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة تيكا الفرعية ، كينيا. وقد استرشدت الدراسة بنظريات النمو لمصنوفة Ansoff و Penrose (1959) ونظرية الأداء المتوازن لبطاقة الأداء من قبل كابلان ونورتون (1992) في قياس الأداء. وقد

تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات وقد توصلت الدراسة الى أن استراتيجيات التطوير وتطوير المنتجات والتنويع قد أثرت بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

**2- دراسة<sup>1</sup> Anne songa ojwaka, jared beya (2018):** بعنوان تأثير استراتيجيات النمو على الأداء التنظيمي: مسح شركات الطباعة التجارية في نيروبي، كينيا: ارتكزت الدراسة على تحليل استراتيجيات النمو المختلفة التي يمكن لشركات الطباعة استخدامها حتى تتمكن من التأقلم وتحسين أدائها. ويتكون مجتمع الدراسة من 249 شركة طباعة في نيروبي، كينيا، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 25 شركة طباعة تجارية، كما تم الاستعانة بالاستبيان الذي تم توزيعه على 75 مديراً من الشركات المختارة ليتم تحليله باستخدام أدوات التحليل الاحصائي. وتوصلت الدراسة الى أن تطوير السوق واختراقها، وتطوير المنتجات لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة باستثناء استراتيجية تطوير المنتجات التي كان لها تأثير إيجابي ضئيل على نمو الأرباح لهذه الشركات.

**3- دراسة جيلالي قالون (2019)** بعنوان عمليات الاندماج والاستحواذ ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين مقارنة نظرية: تناولت هذه الدراسة عمليات الاندماج والاستحواذ ومدى نجاحها في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث تم طرح إشكالية كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة لمساهميها باللجوء الى عمليات الاندماج والاستحواذ؟ وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

- عملية الاستحواذ تعد خيارات استراتيجية لتنفيذ استراتيجية أكبر وهي استراتيجية التوسع او النمو الخارجي.
- تقوم الهندسة المالية بالدور والدور المضاد له فهي في خدمة جميع الأطراف تساعد من يرغب في الادمج.

## **1.I- الادبيات النظرية حول نمو المؤسسة:**

### **1-1-I : تعريف نمو المؤسسة :**

- يشير مفهوم نمو المؤسسة إلى التطور المعقد خلال مراحل المؤسسة من إنشائها إلى مرحلة النضج. النمو هو عملية التغيير والتطوير على مستوى بعض المكونات الأساسية للمؤسسة قد تكون في حجمها أو كمية انتاجها والتطور المتعلق بالجودة والنمو يشمل تحسين الجودة<sup>2</sup>.
- يقصد بنمو المؤسسة زيادة في مؤشرات الأساسية كالزيادة في حجم الانتاج او مبيعاتها او عدد منتجاتها او الزيادة في رقم الاعمال او عدد العملاء، وعموماً يكون النمو كمي أي انه يقاس بوحدات كمية<sup>3</sup>.

### **1-1-I: مزايا نمو المؤسسة:**

وأهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة نتيجة لتحقيق أهداف استراتيجية النمو نذكر<sup>4</sup>:

- يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة وذلك انطلاقاً من تحقيق عامل اقتصاديات الحجم، وأثر التمرن وكلها عوامل تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق؛
- تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة؛
- يسمح للمؤسسة بضمان تطور نشاطها ومسايرة تطور نشاط القطاع وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء التي من أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول؛
- يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية؛

- التقليل والتحكم في المخاطر وذلك من خلال اتباع استراتيجية التنوع وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.

## I-2: انواع النمو في المؤسسة: وهو نوعان نمو داخلي ونمو خارجي

### I-2-1: النمو الداخلي او النمو العضوي:

#### I-2-1-1: مفهوم النمو الداخلي:

- هو توسع المؤسسة في عملياتها الحالية من خلال تطوير مواردها وقدراتها الداخلية ويمكن القيام بذلك من خلال تقييم الكفاءة الاساسية للمؤسسة وتحديد قوة مواردها، وعموما هو نمو المؤسسة بالاعتماد على مواردها الداخلية دون الاعتماد على الموارد الخارجية<sup>5</sup>
- النمو الداخلي هو توسع ذاتي داخل المؤسسة يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية حيث يتميز بعمليات واسعة لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج (أو الاستغلال) ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة، ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق اختراق الأسواق وتنوع تشكيلة المنتجات بطرح منتجات جديدة<sup>6</sup>

### I-2-1-2: مصفوفة ANSOFF للنمو الداخلي (منتجات/اسواق)<sup>7</sup>

#### الجدول رقم (01): مصفوفة ansoff للنمو

		المنتجات	
		منتجات حالية	منتجات جديدة
الأسواق	اسواق حالية	اختراق الاسواق	تطوير المنتجات
	اسواق جديدة	تطوير الاسواق	تنوع

المصدر: European Journal of Business and Management 2015

- **اختراق السوق:** يكون عندما تريد المؤسسة عرض منتجاتها الحالية في اسواقها الحالية حيث يتم الحفاظ على حصة السوق بدلاً من النمو، هذه الاستراتيجية هي الأقل خطورة بين أربع استراتيجيات للنمو لأنها تستفيد من العديد من الموارد والقدرات الحالية للشركة في تزايد حجم السوق أي ان الحفاظ على حصتها في السوق سوف يؤدي إلى النمو.
- **تطوير السوق:** يكون عندما توجه المؤسسة منتجاتها الحالية الى اسواق جديدة، وبالتالي تركيز الأنشطة على السوق، الفرص والمواقف المنافس الخيارات في هذه الاستراتيجية تشمل متابعة قطاع السوق الفردي أو المناطق الجغرافية، تطوير سوق جديد للمنتج قد تكون استراتيجية جيدة إذا كانت الكفاءات الأساسية للشركة مرتبطة بالمنتج أكثر. عادةً ما تنطوي استراتيجية تطوير السوق على مخاطر أكبر من استراتيجية اختراق السوق يتكون تطوير السوق من تسويق المنتجات الحالية، غالباً مع تعديلات شكلية فقط كما ان تطوير السوق يسمح للمؤسسة بالاستفادة من بعض نقاط القوة عن طريق تحديد استخدامات جديدة في كثير من الأحيان، والتغيرات في اختيار وسائل الإعلام، والاعلان والتوزيع الترويج.

- **تطوير المنتجات:** هي توجه المؤسسة لسوقها الحالية بمنتجات او خدمات جديدة وبالتالي التركيز على تطوير وإطلاق ودعم الإضافات إلى مجموعة المنتجات. هذه الاستراتيجية مناسبة إذا كانت المؤسسة ترتبط بقوة بتطوير منتج جديد يستهدف عملائه الحاليين، واكتساب عملاء جدد، ينطوي تطوير منتجات جديدة على مخاطر أكبر من مجرد محاولة زيادة حصة السوق.
- **التنوع:** هو تقديم منتجات جديدة في اسواق جديدة أي تطوير المنتجات والاسواق في نفس الوقت ولا شك ان هذه الحالة هي حالة تنوع كلي.

### I-2-1-3: إيجابيات و سلبيات النمو الداخلي<sup>8</sup>:

#### أ- الإيجابيات

- الاستعمال الامثل للموارد المالية وذلك بأن لا تترك الاموال على شكل سيولة وانما يتم استغلالها لتحقيق النمو.
- تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات اخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي اين تلجأ المؤسسة الى التحالف مع غيرها.
- التطور يكون تدريجياً بالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.
- تثمين التجربة او الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

#### ب- العيوب:

- نمو بطيء لان النمو الداخلي يحتاج الى وقت طويل نوعاً ما.
- امكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً.
- قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة وذلك لان النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصاً إذا كانت صغيرة.
- يحتاج النمو الداخلي الى تمويل كبير.

### I-2-2: النمو الخارجي:

#### I-2-2-1: مفهوم النمو الخارجي:

- يتم بمشاركة عدة مؤسسات ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وقد يأخذ شكل اندماج بمجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم<sup>9</sup>.

#### I-2-2-2: كفاءات النمو الخارجي: للنمو الخارجي اربع كفاءات هي<sup>10</sup>:

- 1- اما ان تقوم بشراء أو ظم مؤسسة منافسة: عندما تريد المؤسسة رفع حصتها من السوق من خلال النمو الخارجي فإنها تقوم بشراء أو ضم مؤسسة منافسة فتصبح مالكة لحصتها وحصه المؤسسة الاخرى، وفي الواقع فان رفع حصتها من السوق يكون عن طريق رفع عدد الزبائن، ورفع مستوى حجم المبيعات، وتحسين رقم الاعمال ورفع عدد الورش وعدد المصانع مما يضمن للمؤسسة تواجد أكبر ومكانة تنافسية أكبر مما كانت عليه.

2- اما ان تقوم بشراء او ضم مؤسسة مكتملة: عندما تريد المؤسسة أن تتنوع من خلال النمو الخارجي فإنها تقوم بضم مؤسسات مكتملة، وهذا يمنحها الاستفادة من افضليات التجميع، وعموماً فإن اندماج مؤسسة مكتملة من حيث الأسواق أو من حيث المنتجات لا يطرح اشكالات ولا يكون صعباً.

3- اما ان تقوم بشراء أو ضم مؤسسة من نفس سلسلة الانتاج: إذا ارادت المؤسسة ان تتنوع عمودياً (تنوع خلفي أو امامي) فإنها تقوم بضم مؤسسة أو مؤسسات من نفس السلسلة (أي في مستوى المورد أو في مستوى الزبون) يمثل ضم المؤسسات من نفس السلسلة (وهو ما يعرف كذلك بالنمو العمودي) طريقة فعالة في الحد من ضغط الموردين عندما يكون هذا النمو خلفياً، وطريقة للحد من ضغط الزبائن عندما يكون أمامياً.

4- اما ان تقوم بضم مؤسسة متنوعة: عندما ترغب المؤسسة في تغيير المهنة فإنها تقوم بضم مؤسسة أو مؤسسات متنوعة حتى تستطيع تدريجياً الانتقال الى مهنة اخرى.

I-2-2-4: الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي<sup>11</sup>: يعطي النمو الخارجي للمؤسسة الامكانية في ان تتبع بعض الاستراتيجيات. وتنقسم استراتيجيات النمو الخارجي الى قسمين يتمثل القسم الاول في الاستراتيجيات التي تعتمد الاندماج والحيازة بينما القسم الثاني في الاستراتيجيات التي تعتمد على التعاون بين المؤسسات.

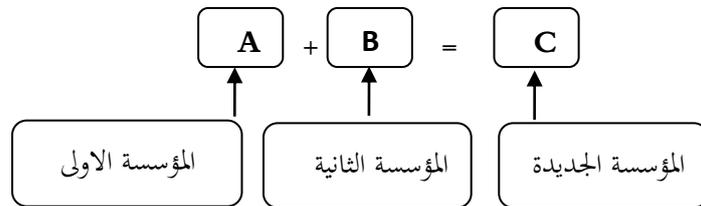
أ - استراتيجيات الاندماج والحيازة: تتمثل استراتيجية الاندماج والاقتران وتسمى (الاندماج والحيازة) في بناء نمو المؤسسة على اساس ضم اصولها الى اصول مؤسسة او مؤسسات اخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة. ويمكن لعملية الاندماج والحيازة ان تكون:

- اما اندماج التساوي

- اما اندماج الاستحواذ

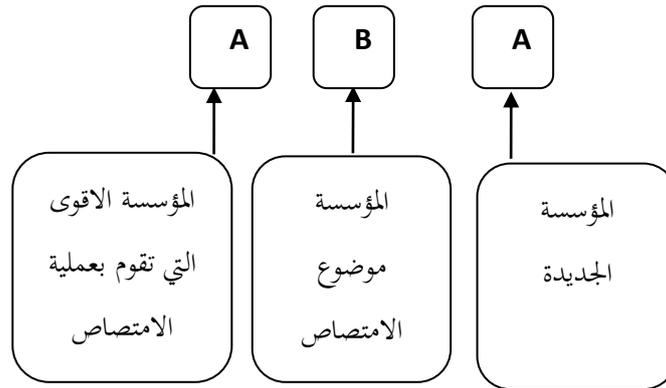
تتم عملية اندماج التساوي بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الاهمية او من حيث رقم الاعمال فتنتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة وتؤدي هذه العملية الى رفع مستوى بعض المؤشرات الاساسية كالأصول والحصة السوقية، وعدد العمال، والانتاج، ورقم الاعمال، كما انها تسمح بالاستفادة من افضليات التجميع.

يعبر على هذه العملية بالعلاقة التالية:



- اندماج الاستحواذ: تتمثل هذه الاستراتيجية في امتصاص او ابتلاع مؤسسة من طرف مؤسسة أقوى منها فتزول المؤسسة موضوع الامتصاص ولا يبقى الا المؤسسة القوية التي تصبح أقوى بفعل امتصاصها لغيرها وهذا ما يعطي للمؤسسة زيادة في الاصول والانتاج وفي رقم الاعمال وفي حصتها السوقية كما يعطيها ايضا زيادة في المكانة التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسين.

يعبر على اندماج الاستحواذ بالعلاقة التالية:



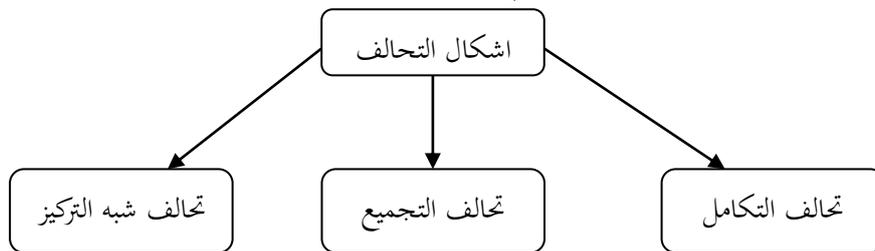
من اهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاقتناء سرعتها حيث لا تحتاج العملية الى الوقت الطويل لإنجازها ولا لظهور نتائجها، فمن هذا الجانب تكون عملية الاندماج والاقتناء جذابة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي. ما اهم عوائقها فتتمثل في التكلفة المرتفعة وفيما ينتج من تزامن الثقافات في المؤسسة الجديدة.

**ب: استراتيجيات التعاون:** تعتمد استراتيجية التعاون مع مؤسسة او مؤسسات اخرى مع بقاء كل منها مستقلة والمحافظة على حريتها....، فالتعاون بين المؤسسات لا يمس بحريتها ولا باستقلاليتها ولا بحق التصرف لكل واحدة من مواردها.

تعتمد استراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة وهي تعطي في الواقع الفرصة لكل الاطراف المتعاونة ان تستفيد من النمو. تنقسم استراتيجية التعاون بين المؤسسات الى شكلان إذا تم بين مؤسسات متنافسة فانه يأخذ شكل التحالف، واما إذا تم بين مؤسسات متكاملة فانه يأخذ شكل الشراكة:

**اولا: التحالف:** هو التعاون الذي تقيمه فيما بينها مؤسسات متنافسة قصد تحسين مستوى المردودية من اجل ضمان مستوى اعلى من الفعالية لكل منها نتيجة التنسيق فيما بينها على مستوى المهارات والمعارف فبدلا من ان تتنافس تفضل التعاون وان تستفيد كل منها من مهارات الأخرى. يظهر التحالف في ثلاث اشكال:

#### الشكل رقم (01): اشكال التحالف



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على حيرش عيسى، مرجع سابق ذكره ص 300

## ثانياً: الشراكة:

عندما يتم التعاون بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التعاون شراكة وتتم الشراكة بطريقتين:

- شراكة الاخرجة

- الشراكة التكافلية

### I-3: تنافسية المؤسسة:

#### I-3-1: تعريف تنافسية المؤسسة و مؤشرات قياسها<sup>12</sup>

**I-3-1-1: تعريف تنافسية المؤسسة:** إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، وبقية المنافسين فيما بعد، والتي ستمكنها من التفوق والبقاء. حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين. والتنافسية هي قدرة مؤسسة أو اقتصاد وطني على الحفاظ أو زيادة حصصه السوقية سواء في السوق الداخلية أو في الأسواق الخارجية.

**I-3-1-2: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:** يعتمد المحللون الاقتصاديون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة، على عدد من المؤشرات، وانطلاقاً من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي:

أ- الربحية: تعتبر الربحية من أبرز مؤشرات التنافسية الحالية للمؤسسة، وتوضح الربحية في شكل النسب التالية:

1- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمون؛

2- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم

معها رأس المال.

ب: تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

ج: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الفاعلية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية.

1- الإنتاجية الجزئية: والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات، كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال؛

2- الإنتاجية متعددة العوامل: والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛

3- الإنتاجية الكلية: والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات، وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل، مع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تفتريها المؤسسة للعملاء فإنها تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.

**د- الحصة السوقية:** تعرف الحصة السوقية بأنها النسبة بين مبيعات المؤسسة من سلعة معينة ومجموع مبيعات المؤسسات الأخرى من نفس السلعة وبمختلف العلامات. ويعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وهي البعد الذي سنعتمده لهذه الدراسة.

## II - الدراسة التطبيقية

### II-1 الطريقة و ادوات المستخدمة في الدراسة:

سنتركز الى تحديد طريقة وأدوات الدراسة وذلك من خلال اختيار مجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع المعطيات وبعد ذلك نقوم بتلخيص المعطيات المجمعة.

### II-1-1 طريقة الدراسة:

#### الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة

ان مؤسسات صناعات الأغذية في المملكة العربية السعودية على غرار شركة المراعي وشركة نادك وغيرها من مؤسسات صناعة الألبان والمخبوزات والعصائر تشكل قطاع نشاط قائم بذاته يتم الاستثمار فيه بالمليارات الريالات وذلك بسبب احتدام المنافسة فيه ومن اجل النمو والتوسع واستقطاب أكبر شريحة من المستهلكين.

#### اولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مؤسسات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية نذكر منها مؤسسة المراعي، نادك الاصيل للدواجن، حائل الزراعية، مصنع الاوائل... الخ

#### ثانيا: عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مؤسسة المراعي وقد تم الاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة للفترة ما بين 2015-2019

#### الفرع الثاني: تلخيص المعطيات المجمعة:

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة تم جمع المعطيات عن طريق تحليل وثائق الشركة كأداة رئيسية للبحث حيث يتم من خلالها جمع العناصر الخاصة بكل الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك تلك المتعلقة بالنمو (الاستحواذ) وتحليلها باستخدام البرامج والادوات الاحصائية.

#### اولا: ادوات الدراسة:

#### الفرع الاول: الادوات المستخدمة في جمع المعطيات

- التقارير المالية السنوية للمؤسسة

من اجل جمع المعلومات ذات الصلة بهذه الدراسة تم الاعتماد على التقارير المالية التي تعدها المؤسسة بشكل سنوي ، كما تم الاعتماد بشكل اساسي وبما يتناسب مع دراستنا على إجمالي المبيعات السنوي من أجل تحديد الحصة السوقية التي تعتبر بعد اساسي لقياس تنافسية المؤسسة.

### III- النتائج ومناقشتها:

#### - عرض النتائج ومناقشتها:

لذا سنحاول عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

#### اولا: عرض نتائج الدراسة

نحاول أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية و البرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها من خلال التقارير المالية لمؤسسة المراعي.

#### - عرض نتائج التقرير المالية.

#### 1- نتائج التقرير المالي لسنة 2015

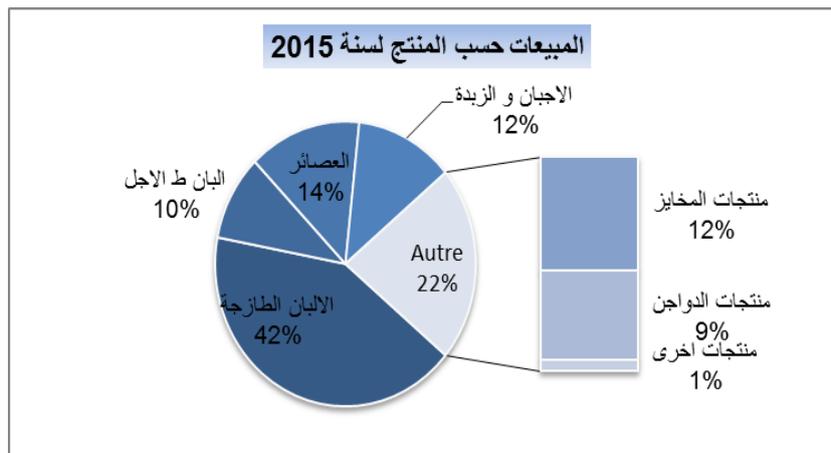
##### الجدول رقم (01): يوضح مبيعات مؤسسة المراعي حسب المنتج لسنة 2015

الوحدة: مليا ريال

المنتجات	الالبان الطازجة	البان ط الاجل	العصائر	الاجبان والزبدة	منتجات المخايز	منتجات الدواجن	منتجات اخرى
المبيعات	5 782,40	1 346,30	1 923,50	1 688,80	1 625,80	1 262,30	.0165,50

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير المالي لمؤسسة المراعي لسنة 2015

##### الشكل (02): التمثيل البياني للمبيعات حسب المنتج لسنة 2015



من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2015 ومخرجات برنامج Excel

حسب الجدول رقم 01 بلغت المبيعات لسنة 2015 حوالي 8.13 مليار ريال حيث توزعت هذه المبيعات حسب المنتجات كما يلي:

- **الالبان الطازجة** والتي تعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة حيث بلغ اجمالي المبيعات 5.782 مليار ريال سعودي أي بمعدل 42% من اجمالي المبيعات السنوية وقد شهدت ارتفاع بنسبة 10.2% مقارنة بسنة 2014.
- **الالبان طويلة الاجل**: فيما بلغت مبيعات الالبان طويلة الاجل 1.346 مليار ريال أي بنسبة 10% من اجمالي المبيعات لسنة 2015 فقد حققت نمو بنسبة 8.6% مقارنة بسنة 2014.
- **العصائر**: بلغت مبيعات العصائر 1.923.50 مليار ريال سعودي اي بمعدل 14% من اجمالي المبيعات لسنة 2015 واحتلت مداخيل العصائر المرتبة الثانية بعد الالبان الطازجة مما يجعلها ذات اهمية استراتيجية بالنسبة لمؤسسة المراعي، هذا وقد شهد هذا القطاع نموا جيدا في جميع دول مجلس التعاون الخليجي بالإضافة الى مصر والاردن حيث نمت مبيعاتها بنسبة 13.7% مقارنة بسنة 2014.
- **الاجبان والزبدة**: بلغت نسبة مبيعات مؤسسة المراعي من الاجبان والزبدة الى 12% من اجمالي المبيعات أي بمبلغ يقدر ب 1.688.80 مليار ريال، وقد تراجعت مبيعات الاجبان والزبدة ب 02% ويرجع السبب في ذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات وكما شهدت خصومات كبيرة في الاسعار مما أثر سلبا على نموها.
- **النسبة المتبقية والمقدرة** ب 22% من اجمالي المبيعات فقد كانت من نصيب منتجات المخاير ب 12%، منتجات الدواجن 09%، ومنتجات اخرى 01%، لقد حققت منتجات المخاير نموي 6.1% حيث بلغت مبيعاتها حوالي 1.625.8، كما ان منتجات الدواجن حققت مبيعات قدرت ب 1.262.30 بمعدل متوسط نمو سنوي يقدر ب 31.9%.
- **المنتجات الاخرى** تتمثل في المحاصيل الزراعية والتي بلغت مداخيلها حوالي 0.165.50 مليار ريال بمعدل 01% .
- برغم من استحواد مؤسسة المراعي على الشركة الدولية لأغذية الاطفال (IPNC) عام 2014 وبدأت في تصنيع وتوزيع حليب الاطفال الرضع تحت علامة نيورالاك ونيورالاك بليس الان ان نتائج هذا الاستحواذ لم تظهر لغاية 2015.

## 2- نتائج التقرير المالي لسنة 2016

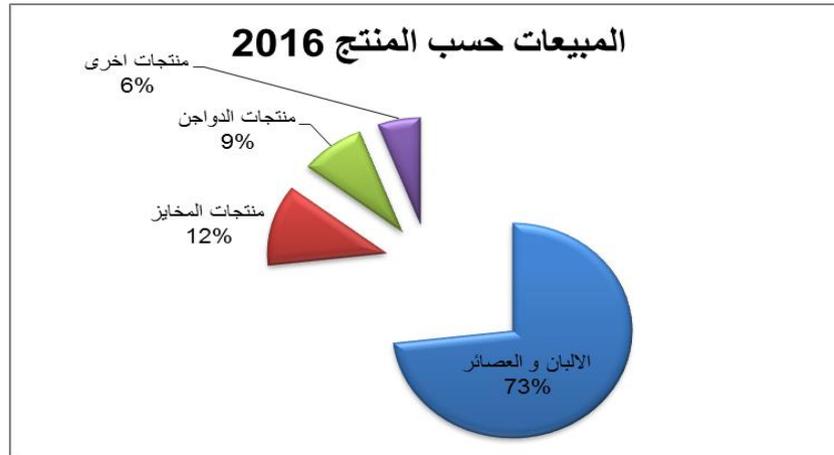
### الجدول رقم (02): يوضح مبيعات مؤسسة المراعي حسب المنتج لسنة 2016

الوحدة: مليار ريال

المنتجات	الالبان والعصائر	منتجات المخاير	منتجات الدواجن	منتجات اخرى
المبيعات	11 372,49	1 890,84	1 368,43	.0906,41

من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2016 ومخرجات برنامج Excel

### الشكل (03): التمثيل البياني للمبيعات حسب المنتج لسنة 2016



من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2016 ومخرجات برنامج Excel

حسب الجدول رقم 02 بلغت المبيعات لسنة 2016 حوالي 15.53 مليار ريال حيث توزعت هذه المبيعات حسب المنتجات كما يلي:

- **الالبان و العصائر:** تقدر مبيعات الالبان و العصائر لسنة 2016 بـ 11 372.49 مليار ريال اي بنسبة 73% من اجمالي مبيعات السنة بزيادة تقدر بـ 2 320.29 مليار ريال اي بنسبة زيادة 25% عن سنة 2015.

ومن الملاحظ ان شركة المراعي تولى اهمية كبرى لهذا القطاع حيث ارتفع قطاع ابقار مؤسسة المراعي الى 170 ألف بقرة لتصبح الشركة الأكبر عالميا في انتاج الحليب ومشتقاته.

- **منتجات المخازين:** تبقى نسبة مساهمة منتجات المخازين في حجم المبيعات السنوية لسنة 2016 تقدر بـ 12% وهي نفس النسبة مقارنة بسنة 2015 وقدر حجم مبيعاتها لسنة ذاتها بـ 1 890.84 ان ثبات هذه النسبة قد يكون بسبب ثبات حجم الطلب بالرغم من الارتفاع الطفيف في حجم المبيعات المقدر بـ 265 مليون ريال.

- **منتجات الدواجن:** من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان حجم مبيعات الدواجن لسنة 2016 يقدر بـ 1 368.43 اي بنسبة مبيعات تقدر بـ 9% وهي النسبة ذاتها السنة الماضية بارتفاع طفيف يقدر بـ 106.13 مليون ريال.

- **المنتجات الأخرى:** شهدت منتجات الزراعة سنة 2016 ارتفاع يقدر بـ 500% بـ مبيعات بقيمة 906.41 مليون ريال بينما كان 165.5 سنة 2015.

- يعود هذا الارتفاع نتيجة استحواذ مؤسسة المراعي على الشركة الدولية لأغذية الاطفال (IPNC) عام 2014 وبدأت في تصنيع وتوزيع حليب الاطفال الرضع تحت علامة نيورالاك ونيورالاك بليس مما ادى الى ارتفاع الحصة السوقية كما يعود هذا الارتفاع ايضا الى تصنيع منتج جديد (نيوراببي) لحبوب الاطفال الرضع ومنتج (نيورابليس شورغرو) للمكملات الغذائية للأطفال.

### 3- نتائج التقرير المالي لسنة 2017

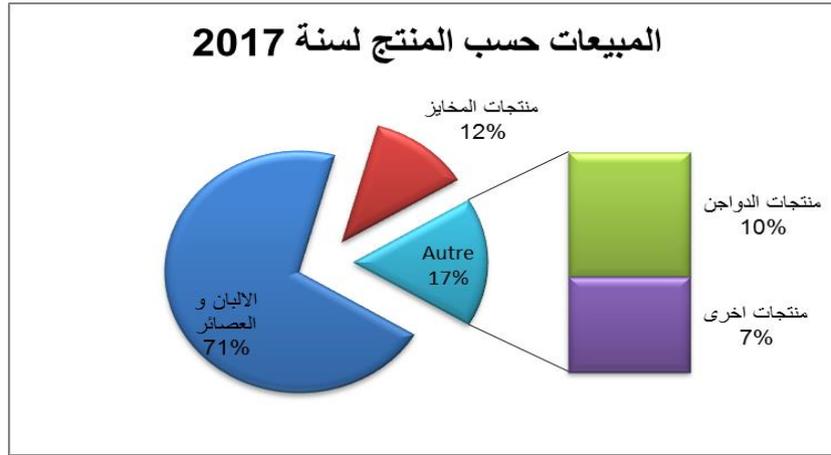
#### الجدول رقم (03): يوضح مبيعات مؤسسة المراعي حسب المنتج لسنة 2017

الوحدة: مليار ريال

المنتجات	الالبان والعصائر	منتجات المخايز	منتجات الدواجن	منتجات اخرى
المبيعات	10 585,11	1 807,09	1 463,63	1 121,67

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على التقرير المالي لسنة 2017 ومخرجات برنامج Excel

#### الشكل (04): التمثيل البياني للمبيعات حسب المنتج لسنة 2017



المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على التقرير المالي لسنة 2017 ومخرجات برنامج Excel

حسب الجدول رقم 03 بلغت المبيعات لسنة 2017 حوالي 14.98 مليار ريال حيث توزعت هذه المبيعات حسب المنتجات كما يلي:

- شهدت سنة 2017 تراجع حجم المبيعات للمؤسسة المراعي بحوالي 560 مليون ريال اي بنسبة 3.74% عن سنة 2016 وكانت حجم المبيعات كمايلي:
- **الالبان والعصائر:** حققت مبيعات الالبان والعصائر حجم مبيعات يقدر بـ 10 585.11 مليار ريال اي بنسبة 71% من اجمالي المبيعات بانخفاض قدره 787.38 مليون ريال. عن سنة 2016 يعود انخفاض مساهمة الالبان والعصائر لسنة 2017 نتيجة ارتفاع مبيعات الدواجن ومنتجات الاخرى.
- **منتجان المخايز:** هي الأخرى شهدت تراجع في المبيعات تراجع طفيف قدر بـ 83.75 مليون ريال لكن نسبة المساهمة في اجمالي حجم المبيعات يبقى ثابت لسنة الثالثة تواليا. وقدرة مبيعاتها بـ 1 807.09 مليار ريال.
- **منتجات الدواجن والمنتجات الاخرى:** تقدر نسبة مساهمتهما بـ 17% اجمالا فيما شهدت منتجات الدواجن ارتفاع محسوس بـ 01% مقارنة بالسنة الماضية بزيادة تقدر بـ 95.20 مليون ريال، بينما تواصل المنتجات الاخرى الارتفاع وظهور الاثر المالي لنتيجة الاستحواذ على الشركة الدولية لأغذية الاطفال حيث حققت زيادة تقدر بـ 215.25 مليون ريال.

#### 4- نتائج التقرير المالي لسنة 2018

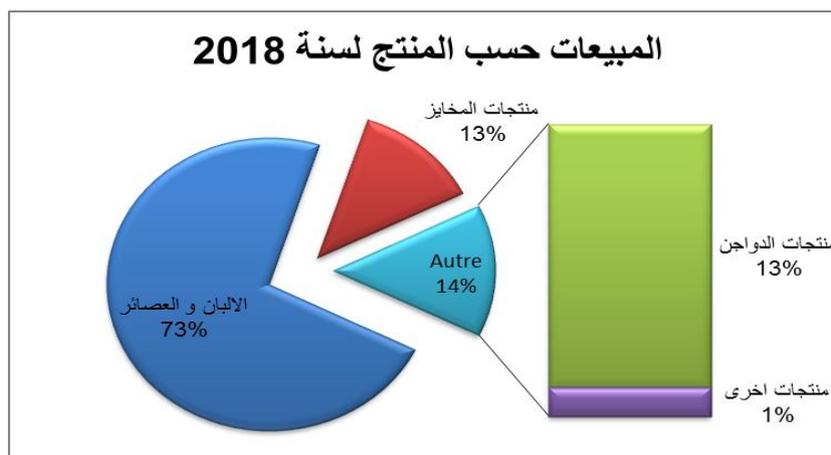
##### الجدول رقم (04): يوضح مبيعات مؤسسة المراعي حسب المنتج لسنة 2018

الوحدة: مليار ريال

المنتجات	الالبان والعصائر	منتجات المخايز	منتجات الدواجن	منتجات اخرى
المبيعات	9 975,60	1 736,90	1 808,09	202,21

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2018 ومخرجات برنامج Excel

##### الشكل (05): التمثيل البياني للمبيعات حسب المنتج لسنة 2018

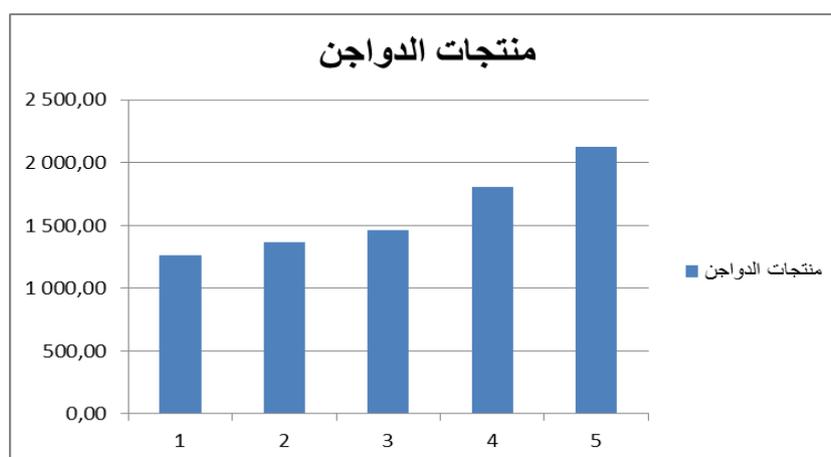


المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2018 ومخرجات برنامج Excel

حسب الجدول رقم 04 بلغت المبيعات لسنة 2018 حوالي 13.72 مليار ريال حيث توزعت هذه المبيعات حسب المنتجات كما يلي:

شهدت سنة 2018 تراجع ملحوظ في قيمة اجمالي المبيعات مقارنة بالسنة الماضية 2017 قدر هذا التراجع بحوالي 1 254.69 مليار ريال اي بنسبة 8.37% وكانت النتائج كما يلي:

##### الشكل (06): التمثيل البياني للمبيعات منتجات الدواجن من سنة 2015-2019



من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنوات 2015-2019 ومخرجات برنامج Excel

بلغت مبيعات الالبان والعصائر 9 975.60 مليار ريال اي بنسبة 73% من اجمالي المبيعات متراجعة بذلك ب 609.51 مليون ريال بينما تراجعت منتجات المخايز ب 70.19 مليون ريال في حين تراجعت المنتجات الاخرى ب 919.46 مليون ريال، من الملاحظ ان مؤسسة المراعي في تراجع مستمر منذ سنة 2016 الى غاية سنة 2018 في جميعا لمنتجات. في حين ان المنتج الوحيد الذي يشهد انتعاش هو منتج الدواجن كما هو موضح في الشكل (06) حيث ارتفعت مبيعاته سنة 2018 ليصل الى نسبة 13% من اجمالي المبيعات وذلك نتيجة الاستحواذ على 37.6% من رأس مال شركة تأصيل الدواجن (تأصيل) وذلك بشراء حصص بعض الشركاء بقيمة 52.9 مليون ريال، بحيث ترتفع بذلك ملكية الشركة إلى 93.5% في شركة تأصيل الدواجن.

## 5- نتائج التقرير المالي لسنة 2019:

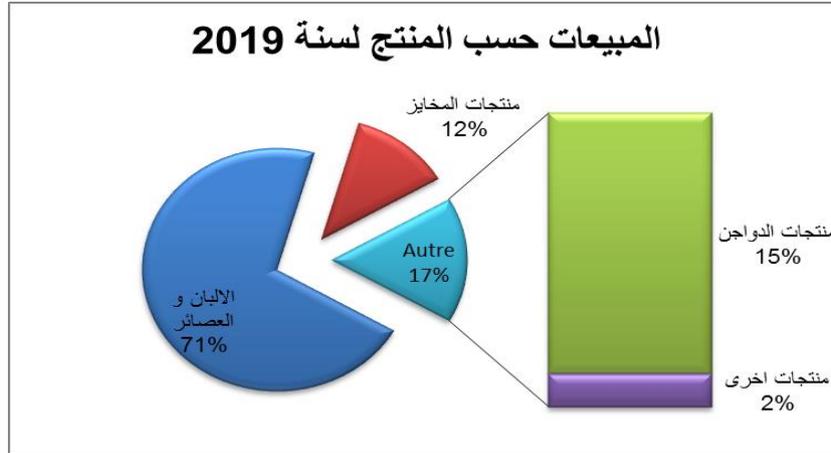
### الجدول رقم (05): يوضح مبيعات مؤسسة المراعي حسب المنتج لسنة 2019

الوحدة: مليار ريال

منتجات اخرى	منتجات الدواجن	منتجات المخايز	الالبان والعصائر	المنتجات
0.0267,4	2 124,59	1 749,30	10 209,99	المبيعات

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2019 ومخرجات برنامج Excel

### الشكل (07): التمثيل البياني للمبيعات حسب المنتج لسنة 2019



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على التقرير المالي لسنة 2019 ومخرجات برنامج Excel

حسب الجدول رقم 05 بلغت المبيعات لسنة 2019 حوالي 14.35 مليار ريال حيث توزعت هذه المبيعات حسب المنتجات كما يلي:

- **العصائر والالبان:** شهدت منتجات العصائر والالبان ارتفاع في المبيعات سنة 2019 حيث بلغت 10.20 مليار ريال بارتفاع بنسبة 2.34% بزيادة تقدر ب 234 مليون ريال مقارنة بسنة 2018.
- **منتجات المخايز:** ارتفعت مبيعات منتجات المخايز ارتفاع ضعيف مقارنة بسنة 2018 حيث كانت نسبة الارتفاع حوالي 0.71% بمبلغ قدره 12.40 مليون ريال.
- **منتجات الدواجن:** تشهد منتجات الدواجن ارتفاع مستمر من حيث المبيعات السنوية مستفيدة من استحواذها على شركة تأصيل الدواجن حيث ساهم هذا الاستحواذ على دخول اسواق تأصيل الدواجن مما زاد في الحصة السوقية لمؤسسة المراعي.
- **المنتجات الاخرى:** شهدت الزراعات الاخرى ارتفاع ضعيف جدا مقارنة بالسنة الماضية حيث ارتفعت المبيعات بقيمة 65 مليون.

#### IV-الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية

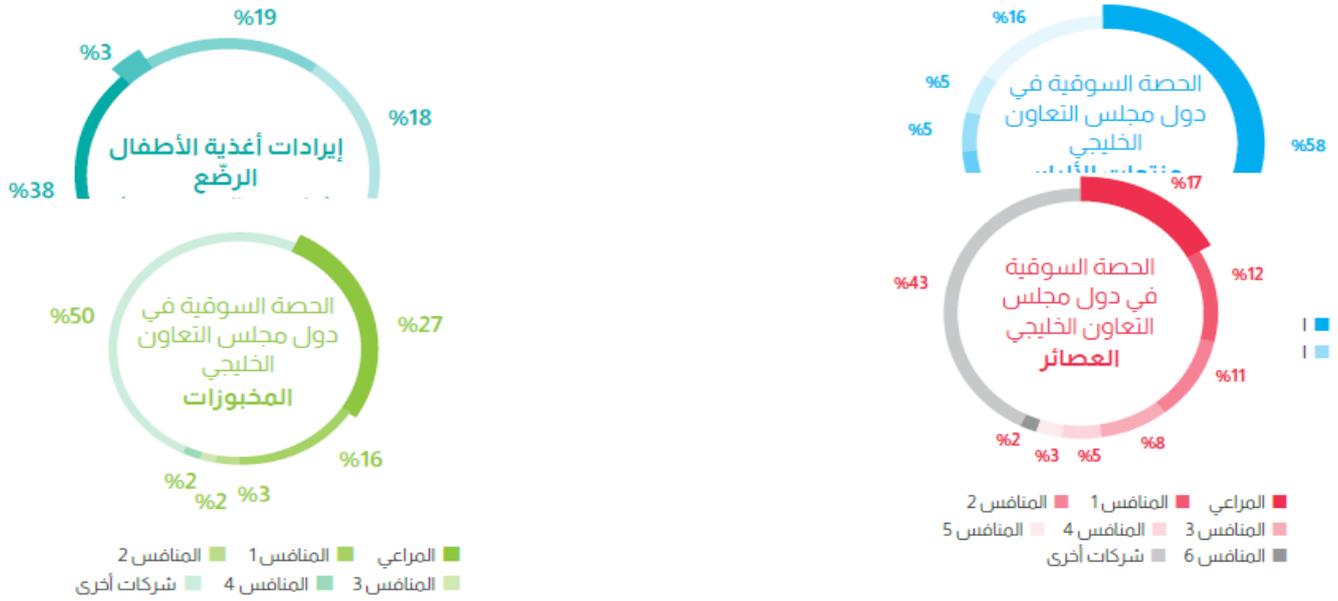
- عمليات الاستحواذ التي تقوم بها المراعي مفرطة ولم يكن لها أثر كبير على الحصة السوقية عدا تلك المتعلقة بالاستحواذ على مؤسسة تأصيل الدواجن مما جعل الحصة السوقية للدواجن في تزايد مستمر وعليه نقبل الفرضية الثانية " استراتيجية الاستحواذ تؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة".
- مؤسسة المراعي تعتمد اعتمادا كبير على النشاط الرئيسي المتمثل في الالبان الطازجة.
- من خلال السنوات التي تم دراستها فإن مؤسسة المراعي لم تستطيع ان تسيطر على السوق من خلال جميع المنتجات مما جعل المبيعات السنوية متذبذبة، فهي فقط مسيطرة على سوق الالبان والعصائر (لاحظ الملحق) وعليه نرفض الفرضية" القائلة بأن " استراتيجية النمو تؤثر ايجابيا على تنافسية المؤسسة"
- عملية الاستحواذ جد مكلفة مما يؤدي الى ارتفاع الاسعار وبالتالي قد تخسر شريحة من الزبائن

#### الاقترحات

- استحواذ مؤسسة المراعي على العديد من الاراضي الزراعية في الارجتين وامريكا الجنوبية والولايات المتحدة الامريكية يجعلها تمتلك ميزة تنافسية إذا حققت الاكتفاء من الاعلاف ثم البيع الى المنافسين.
- على مؤسسة المراعي اتباع استراتيجية التنوع غير المرتبط من اجل توزيع الخطر على مساحة اوسع من النشاط.
- تكثيف الجهود في قطاع المخازن من اجل توسيع الحصة السوقية للمؤسسة لأن هذا القطاع يعتبر واعدا للمؤسسة.
- يجب على مؤسسة المراعي الخروج من بعض أسواق حليب الاطفال لان حصتها في السوق لم تتجاوز 03%.

افاق الدراسة: يمكن تقديم بعض المواضيع للدراسة نذكر منها:

- أثر استراتيجية التكامل الخلفي في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة
- أثر الابداع التكنولوجي في تحسين الصورة الذهنية للمستهلك مؤسسة المراعي نموذجاً.



#### الاحالات و المراجع

<sup>1</sup> Anne songa ojwaka,Jared beya(2018),**Effect of growth stratigies organizational performance:A survey of commercial printing firms in Nairobi,kenya**, Strategic journal of business and change management, Vol 5,N4,p251-266.

<sup>2</sup>- Sefer Gümütis, Sudi Apak,(2011),**strategies of International growth in enterprises and strategic alliances**, Procedia Social and Behavioral Sciences VOL24, P 737-744.

<sup>3</sup> - حيرش عيسى،(2012)،**الادارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الهدى، الجزائر،ص285.

<sup>4</sup> - بن ساسي الياس،(08-09 مارس 2005) **النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة - الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص340.

<sup>5</sup> <https://www.business-to-you.com/internal-external-growth-strategies/04/03/2020>

<sup>6</sup> - بن ساسي الياس،(08-09 مارس 2005) **النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الاستراتيجي للمؤسسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة - الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص340.

<sup>7</sup> - Benson Njoroge Wanjiru. Gongera Enock George(2015) **Analysis of Organic Growth Strategies on Performance of small and medium sized Enterprises: Case of Thika Sub-County, Kenya**. European Journal of Business and Management. Vol.7, No.5, 2015.p 180-205

<sup>8</sup> - توال امنة،(2009)،**دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E.A.W.A**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

<sup>9</sup> - عريس طاهر،(2006)، **التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر" مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ص47

10 - حيرش عيسى، (2012)، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الجزائر، دار الهدى، ص 295.

11 - حيرش عيسى، (2012)، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الجزائر، دار الهدى. بتصرف ص 297-298

12 - عرابي محفوظ، اوشاش فؤاد، (2017)، أثر الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI نموذجاً مجلة المقار للدراسات الاقتصادية المجلد 1، العدد 1، المركز الجامعي تندوف ص 89-103

**كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب: APA**

صخر أحمد، جديدي روضة، سعيدة عبد الكريم (2020)، دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 05 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الوادي، الوادي، ص. ص 28-45.

