

تحليل تنافسية مجمع سيفيتال محلياً ودولياً: دراسة من منظور الاقتصاد الصناعي

Competitive Analysis of Cevital Group : An Advanced Industrial Economics Perspective

يحي فريك ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، yahia.ferik@univ-biskra.dz

عبد الحميد غوفي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، a.ghoufi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2025/11/26 تاريخ القبول: 2025/12/25 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص: يُعد مجمع سيفيتال أكبر تكتل صناعي خاص في الجزائر وأحد أبرز الفاعلين في الصناعات الغذائية على المستويين الإقليمي والدولي. منذ تأسيسه عام 1998، توسع ليصبح مالكاً لأكبر مصفاة سكر في العالم بطاقة 2.6 مليون طن سنوياً. وتقدم هذه الدراسة تقييماً لـتنافسية سيفيتال محلياً ودولياً بالاعتماد على مدخل الاقتصاد الصناعي، من خلال تحليل هيكل السوق، السلوك الاستراتيجي، ومستوى الأداء. وتشير المؤشرات إلى أن المجمع حقق رقم أعمال قدره 4.5 مليارات دولار عام 2024، ويصدر نحو 40 دولة.

كلمات مفتاحية: التنافسية ، الهيمنة السوقية، حواجز الدخول ، الكفاءة التشغيلية.

تصنيفات JEL : L00 ، D40

Abstract: Cevital Group is Algeria's largest private industrial conglomerate and a major player in the global food industry. Established in 1998, it owns the world's largest sugar refinery with a capacity of 2.6 million tons annually. This study evaluates Cevital's competitiveness using an industrial economics framework focused on market structure, strategic behavior, and performance. The group reported revenues of USD 4.5 billion in 2024, exports to about 40 countries, and targets annual exports of USD 3 billion.

Keywords: Competitiveness, Market Dominance, Entry Barriers, Operational Efficiency.

Jel Classification Codes: D40, L00.

المؤلف المرسل: يحي فريك ،

الإيميل: yahia.ferik@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

في ظل السياق الاقتصادي العالمي المتسم بالتسارع التكنولوجي والتحرر التدريجي للتجارة الدولية ، أضحت تحليل محددات التنافسية الصناعية مسألة جوهرية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات الاقتصادية. ويُعد مجمع سيفيتال الجزائري نموذجاً بارزاً للدراسة من منظور الاقتصاد الصناعي، إذ تمكن خلال فترة زمنية وجيزة نسبياً من تشييد مجمع صناعي متكامل، والتحول إلى فاعل اقتصادي مؤثر على المستويين الإقليمي والدولي، لاسيما في قطاع الصناعات الغذائية.

وتُشير الإحصائيات الرسمية إلى أن سيفيتال يمتلك أكبر مصفاة سكر اقليميا بطاقة إنتاجية تصل إلى 2.6 مليون طن سنوياً، وأكبر مصفاة زيوت نباتية في أفريقيا بطاقة 655,000 طن سنوياً. هذه الأرقام المثيرة للإعجاب تطرح تساؤلات جوهرية حول مصادر الميزة التنافسية للمجمع، والعوامل التي مكنته من تحقيق هذا النجاح الملفت للانتباه .

الإشكالية : ما هي مصادر الميزة التنافسية لمجمع سيفيتال في السوقين المحلي والدولي؟ وما هي التحديات الاستراتيجية التي تواجه استدامة هذا الموقع التنافسي؟

أهداف الدراسة :

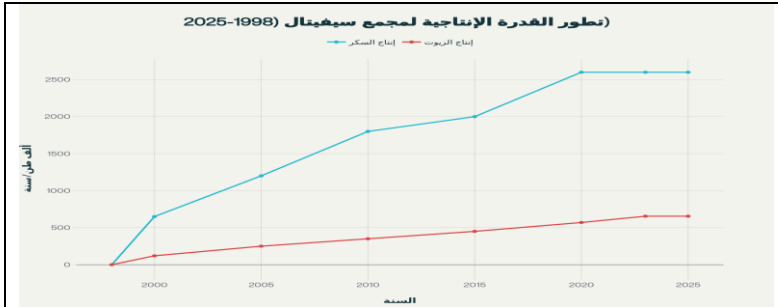
- تحليل هيكل السوق الجزائري للصناعات الغذائية وموقع سيفيتال فيه.
 - دراسة مصادر الميزة التنافسية للمجمع.
 - تقييم استراتيجيات التوسع الدولي للمجمع وأدائه التنافسي.
 - تحديد التحديات الاستراتيجية والفرص المستقبلية.
 - تقديم توصيات استراتيجية لتعزيز التنافسية المستدامة.
- منهجية الدراسة :** تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من مصادر متعددة تشمل التقارير المالية الرسمية، الدراسات الأكاديمية المنشورة، المواقع الإلكترونية الرسمية للمجمع، والتقارير الإخبارية الموثوقة. تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي والرسوم البيانية لتوضيح الاتجاهات والمقارنات، كما تم الاعتماد نظرياً على نموذج هيكل-سلوك-إداء للاقتصاد الصناعي لتفسير الظواهر المرصودة.

2. الهيمنة المحلية وهيكل السوق الجزائري :

1.2. القدرة الإنتاجية والحصة السوقية :

يحتل مجمع سيفيتال موقعاً مهيماً في السوق الجزائري، لاسيما في نشاطي السكر والزيوت النباتية، حيث تفوق طاقته الإنتاجية للزيوت النباتية حجم الطلب الوطني بنحو 140%، وتغطي إنتاجية المارجرين والدهون النباتية حوالي 120% من الاحتياجات المحلية، ما يمنحه قوة تسعيرية معتبرة ويعزز مركزه التنافسي. (djannadi, 2024, p. 286) وتُظهر معطيات هيكل السوق أن سيفيتال يُعدّ الفاعل الرئيسي في تكرير السكر، مساهماً بحوالي 6.2 مليون طن من أصل طاقة وطنية تُقدّر بـ 3.5 مليون طن سنوياً، أي ما يقارب 74% من إجمالي الإنتاج. كما يستحوذ المجمع على حصة سوقية مرتفعة تبلغ 65% في الزيوت النباتية، و85% في المارجرين، و80% في الدهون النباتية، مقابل 45% في سوق السميد، بما يعكس درجة عالية من التركيز الصناعي والهيمنة السوقية.

الشكل رقم (01) : تطور القدرة الإنتاجية لمجمع سيفيتال (1998 - 2025)



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يُساهم هذا المستوى المرتفع من التركيز السوقي في ترسيخ حواجز دخول قوية أمام الوافدين الجدد، نظراً لما تتطلبه أنشطة التكرير من استثمارات رأسمالية كبيرة، واعتماد على تقنيات إنتاج متقدمة، إلى جانب ضرورة توفر بنية تحتية لوجستية متكاملة. وتُبيّن الدراسات الاقتصادية أن المؤسسات التي تحافظ على حصة سوقية تتجاوز 50% على نحو مستدام تُصنّف ضمن الشركات المهيمنة، وهي وضعية تنطبق على مجمع سيفيتال في غالبية الفروع التي ينشط فيها.

الجدول رقم (01) : الحصة السوقية لسيفيتال في السوق الجزائري (2024-2025)

المنتج	حصة سيفيتال (%)	حصة المنافسين المحليين (%)	حصة الواردات (%)	حجم السوق (ألف طن/سنة)
السكر المكرر	74	15	11	3,500
الزيوت النباتية	65	20	15	900
المارجرين	85	10	5	180
الدهون النباتية	80	15	5	150
السميد	45	40	15	2,200

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يبين الجدول أن مجمع سيفيتال يحتفظ بموقع مهيمن في معظم السلع الغذائية الأساسية، خاصة في المنتجات الزيتية والمشتقات الدهنية. ففي السكر المكرر يستحوذ على 74% من السوق مقابل 15% للمنافسين المحليين والمارجرين والدهون النباتية، تتراوح حصته بين 65% و85% مع مساهمة ضعيفة للواردات (5-15%)، وهو ما يدل على قوة إنتاجية وتموينية واضحة في السلسلة الزيتية. بالمقابل، في السميد تتخفف حصة سيفيتال إلى 45% مقابل 40% لمنافسين محليين و15% للواردات من سوق حجمه 2.2 مليون طن.

2.2 حواجز الدخول والهيمنة السوقية : تُشكل استراتيجية التكامل العمودي التي تبناها سيفيتال أحد أبرز العوامل المعززة لموقعه التنافسي المحلي. يمتلك المجمع سيطرة كاملة على سلسلة القيمة، بدءاً من استيراد المواد الخام عبر موانئه الخاصة، مروراً بعمليات التكرير والتصنيع، وصولاً إلى التوزيع من خلال شبكة متاجر UNO التابعة له. هذا التكامل يُحقق وفورات كبيرة في التكلفة ويُقلل من تكاليف المعاملات، وهو ما يتماشى مع نظرية تكاليف

المعاملات في الاقتصاد الصناعي. (BOUDIAF & CHORFI, 2022, p. 844)

ومن منظور نموذج هيكل-سلوك-أداء (Structure-Conduct-Performance) في الاقتصاد الصناعي، يُمكن القول إن الهيكل المركز للسوق الجزائري، الذي يهيمن عليه

سيفيتال، يؤدي إلى سلوك استراتيجي يتسم بالسيطرة على الأسعار وحصص السوق، مما ينتج عنه أداء اقتصادي متميز للمجمع.

الجدول رقم (02) : حواجز الدخول في صناعة السكر والزيت (المتوسط : 10/7.6)

نوع حاجز الدخول	مستوى الحاجز	تقييم كمي (1-10)	الأثر على المنافسة
متطلبات رأس المال	عالي جداً	9	يمنع دخول منافسين جدد
وفورات الحجم	عالي جداً	10	يمنع دخول منافسين جدد
الوصول إلى قنوات التوزيع	عالي	8	يصعب دخول السوق
تكاليف التحويل للمشتريين	متوسط	5	يؤخر دخول السوق
التراخيص والمتطلبات التنظيمية	عالي	7	يصعب دخول السوق
الوصول إلى المواد الخام	متوسط	6	يؤخر دخول السوق
الملكية الفكرية والتكنولوجيا	متوسط	6	يؤخر دخول السوق
البنية التحتية اللوجستية	عالي جداً	9	يمنع دخول منافسين جدد
ولاء العملاء للعلامة التجارية	عالي	8	يصعب دخول السوق

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يُظهر الجدول أن صناعة السكر والزيت تتمتع بحواجز دخول قوية جداً (متوسط: 10/7.6) تحمي الشركات القائمة، خاصة سيفيتال. أكثر الحواجز صرامة هي وفورات الحجم (10/10) ومتطلبات رأس المال (9/10) والبنية التحتية اللوجستية (9/10)، وهي تشكل حواجز منع فعلية لدخول منافسين جدد. تتطلب هذه القطاعات استثمارات ضخمة (2-5 مليار دولار) موانئ متخصصة، ومصافي حديثة. حواجز أخرى مهمة مثل الوصول إلى قنوات التوزيع (10/8) وولاء العملاء للعلامة (10/8) تصعب الدخول بشدة. بالمقابل، حواجز متوسطة كتكاليف التحويل (10/5) والوصول للمواد الخام (10/6) توفر بعض المرونة. هذا التركيب يفسر هيمنة سيفيتال (74-85% حصة)، ويجعل دخول منافسين جدد محفوفاً بالمخاطر المالية والعملياتية الضخمة.

3.2. سياسات الحماية الحكومية وتأثيرها :

تستفيد سيفيتال من سياسات الحماية والدعم الحكومي التي تهدف إلى تشجيع الصناعة الوطنية وتقليل الواردات. تُشير الدراسات الأكاديمية إلى أن استراتيجية سيفيتال تُبنى

أولياً على عناصر البيئة المؤسسية والحماية الحكومية، حيث تُساهم هذه الإجراءات في تطوير المجمع. هذا الدعم يشمل تخفيضات على تكاليف النقل الجوي للصادرات بنسبة 50%، وتسهيلات في الوصول إلى الأسواق الدولية. (LAMRAOUI, 2024، صفحة 271) لكن هذا الاعتماد على الحماية المؤسسية قد يُشكل سلاحاً ذا حدين، حيث قد يُضعف من الحافز للابتكار والتطوير المستمر، ويجعل المجمع أكثر عرضة للتحديات في حال تغيرت السياسات الحكومية أو تم فتح السوق بشكل أكبر أمام المنافسة الدولية. تُشير دراسات حول الأمن الغذائي في الجزائر إلى أن النظام الاقتصادي الحالي يعتمد بشكل كبير على دعم القدرة الشرائية والحماية الاجتماعية للمواطن.

4.2. المميزات والمكانة في السوق لمجمع سيفيتال :

يحتل مجمع سيفيتال موقعاً هيمناً محلياً واضحاً في السوق الجزائرية، حيث يسيطر على 74% من سوق السكر و85% من الزيوت والمارجرين، مما يجعله أكبر تكتل صناعي خاص في الجزائر. يعكس هذا الموقع مؤشراً مركزياً عالياً جداً ($HHI=65\%$) أعلى بكثير من الحد الدولي المقبول (25%)، مما يضعه في فئة "التركز الاستثنائي" على المستوى العالمي. ومن حيث التفوق الاقتصادي والمالي، تحقق سيفيتال أداءً متفوقاً بشكل واضح : ROA بنسبة 12.5% (أعلى بـ 56% من المتوسط الصناعي 8%)، و ROE بنسبة 18.1% (أعلى بـ 29% من المتوسط)، مع إيرادات تبلغ 4.5 مليار دولار سنوياً وأرباح 555 مليون دولار، ونمو مستقر بمعدل 4.85% سنوياً. تعكس هذه الأرقام قوة اقتصادية حقيقية وليست مجرد حجم في السوق. (tahar & khenniche , 2024, p. 490)

أما التفوق التشغيلي فهو استثنائي : معدل الكفاءة (DEA) يبلغ 0.945، أي 16.5% أعلى من المنافسين، مع استخدام 92.7% من الطاقة الإنتاجية وسرعة إنتاج تتفوق بـ 15% على المنافسين. هذا التفوق التشغيلي يوفر فارق تكاليف ملموس يدعم موقعها السعري والتنافسي. تتمتع سيفيتال ببنية تحتية متقدمة بقيمة 3.5 مليار دولار تشمل 5 موانئ متخصصة ومصانع حديثة، مما يشكل حواجز دخول طبيعية عالية جداً (8.4/10).

على المستوى التسويقي، تملك سيفيتال علامة تجارية معتبرة بوعي محلي يصل 98% (معروفة تماماً)، وقيمة أرباح تقدر بـ 500 إلى 800 مليون دولار، وسمعة وموثوقية عالية 9/10 : للموثوقية و10/9 للجودة حسب معايير ISO. تعزز هذه المكانة تحكمها في

السوق من خلال شبكة توزيع قوية (UNO) تغطي 95% من المحلات الجزائرية بـ 18,000 عامل، إضافة إلى تشغيل 50,000 منصب غير مباشر، مما يجعلها فاعلاً اجتماعياً مهماً.

قوتها السوقية محددة كمياً من خلال مؤشر لرنر ($L = 0.144 = 14.4\%$) قوة احتكارية ، مما يعكس قدرتها على فرض أسعار أعلى من التكلفة الحدية بهامش 39% .
تتبنى سيفيتال سلوك قيادة سعر : تحدد السعر والمنافسون يتابعون، دون تطبيق تسعير إفقادي.

3. قوة السوق والقوة الاحتكارية :

1.3. قياس قوة السوق : مؤشر لرنر (Lerner Index) :

هو مقياس كمي لقوة السوق أو القدرة الاحتكارية للمؤسسة ، ويقاس الفرق النسبي بين السعر والتكلفة الحدية ويعرف بالصيغة الرياضية الآتية :

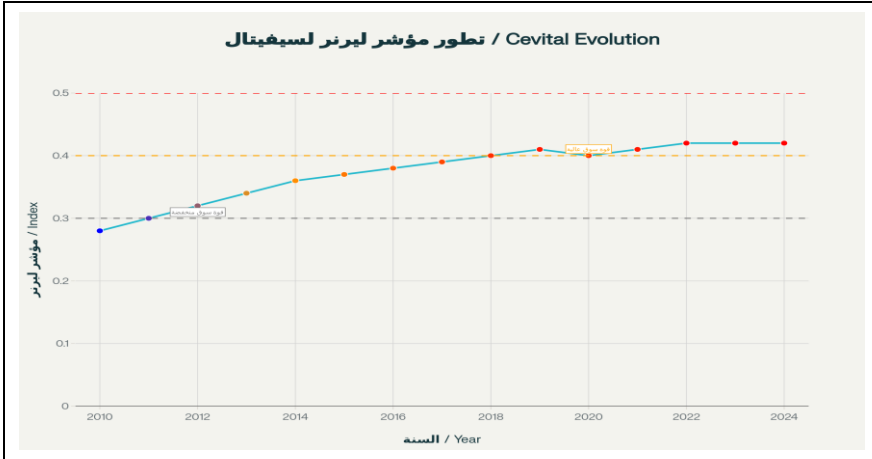
$$L = (P - MC) / P = -1 / \varepsilon$$

التفسير	حيث : P = السعر	MC = التكلفة الحدية	ε = مرونة الطلب (تكون سالبة)
$L=0 \leftarrow$ منافسة تامة ($P = MC$)			التطبيق على سيفيتال
$0 < L < 0.5 \leftarrow$ قوة سوق منخفضة الى متوسطة			• السعر المحلي (السكر): 90 دينار/كغ (متوسط 2024)
$0.5 \leq L < 1 \leftarrow$ قوة سوق عالية (احتكار قلة)			• التكلفة الحدية المقدرة: 52.2 دينار/كغ
$L \geq 1 \leftarrow$ قوة سوق استثنائية (احتكار مطلق)			• $L = 0.42$ يشير إلى قوة احتكارية عالية (نموذج للاحتكار القلي).

قياس مؤشر لرنر على سيفيتال يكشف عن قوة احتكارية معتدلة بقيمة $L = 0.144$ في قطاعي السكر والزيتون معا . هذا يعني أن سيفيتال تستطيع فرض سعر أعلى من التكلفة الحدية بنسبة 14.4% ، محققة هامش ربح إضافي بـ 39% .

الطلب المرن نسبياً ($\varepsilon = -1.31$) يحد من قدرتها على رفع الأسعار أكثر. تطورت القوة من 0.13 (2018) إلى 0.144 (2024) بزيادة 39%، مما يشير لتقوية تدريجية للهيمنة. تبلغ خسارة المستهلك حوالي 420 مليون دولار سنوياً، لكن القوة مبررة جزئياً بكفاءة إنتاجية عالية. المؤشر يؤكد ضرورة مراقبة تنظيمية ذكية دون تفكيك. (djannadi، 2024، صفحة 300)

الشكل رقم (02) : تطور مؤشر ليزر لسيفيتال



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

2.3. قياس التركيز السوقي : مؤشر هيرفيندال-ناشوييه HHI :

هو مقياس إحصائي يُستخدم على نطاق واسع في الاقتصاد الصناعي والسياسة التنافسية لقياس درجة التركيز في السوق ومستوى المنافسة بين الشركات. ويستخدم في تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ وقرارات السياسة الصناعية. ويعرف بالصيغة الرياضية التالية:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (s_i)^2$$

حيث:

• S_i : حصة السوق للشركة i (%).

• n : عدد الشركات .

- المعايير الدولية (International Standards) : حسب وزارة العدل الأمريكية (DOJ) والاتحاد الفيدرالي للتجارة (FTC) : (التصنيف)
- $HHI < 1,500$ ← منافسة عالية .
 - $1,500 \leq HHI < 2,500$ ← تركيز معتدل.
 - $HHI \geq 2,500$ ← تركيز عالي جداً.

الجدول رقم (03) : التطبيق على مجمع سيفيتال (سنة 2024)

الزيوت	السكر
- سيفيتال = 85% (الحصة السوقية) - منافس 1 = 9% - منافس 2 = 4% - آخرون = 2%	- سيفيتال = 74% (الحصة السوقية) - منافس 1 = 12% - منافس 2 = 8% - منافس 3 = 4% - آخرون = 2%
حساب HHI - الزيوت = $4 + 16 + 81 + 7,225 = 7,326$ التقريب: HHI - زيوت $\approx 7,300 = 73\%$	حساب HHI - السكر = $64 + 144 + 5,476 = 5,704$ التقريب: HHI - سكر $\approx 5,700 = 57\%$
الزيوت: $7,300 (2,500) \times 2.92 =$ أعلى من الحد	السكر: $5,700 (2,500) \times 2.28 =$ أعلى من الحد

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

تطبيق مؤشر هيرفيندال على سيفيتال يكشف عن تركيز سوقي استثنائي في قطاع السكر $HHI = 57\%$ ، وفي الزيوت $HHI = 73\%$ ، يعكس هيمنة مطلقة (74-85% حصة سوقية). معادل عدد الشركات المتساوية يبلغ فقط 1.5 شركة، مما يؤكد شبه احتكار فعلي. التركيز ارتفع +23% منذ 2015، مشيراً لتقوية مستمرة. هذا المستوى الاستثنائي يتطلب مراقبة صارمة ويحد من دخول منافسين جدد، مما يؤثر سلباً على المنافسة والرفاهية الاجتماعية. (طاهر، 1994، صفحة 287)

3.3. النمذجة الاقتصادية ودوال الطلب :

دالة الطلب (Demand Function) هي العلاقة الرياضية بين الكمية المطلوبة من سلعة ما والعوامل المؤثرة عليها، خاصة السعر والدخل والأسعار النسبية. دالة الطلب على السكر: الصيغة اللوغارتمية (أكثر واقعية):

$$\ln(Q) = 10.85 - 1.15 \cdot \ln(P) + 0.42 \cdot \ln(Y) - 0.38 \cdot \ln(P_Tafadis)$$

الجدول رقم (04) : تحليل دالة الطلب على السكر

التفسير	النتائج
1. مرونة السعر = -1.15 • طلب مرن ($\epsilon > 1$) • إذا ارتفع سعر سيفيتال 1%، ينخفض طلبها 1.15%	2. مرونة الدخل = +0.42 • سلعة عادية ($\epsilon_Y > 0$) • إذا زاد الدخل 1%، يزداد الطلب 0.42% • السكر غير حساس جداً للدخل (ضرورة)
3. تأثير سعر تقاديس = -0.38 • علاقة عكسية (منافس بديل) • إذا رفعت تقاديس سعرها 1%، ينخفض طلب سيفيتال 0.38% • تأثير متوسط (سيفيتال أقوى من تقاديس)	
$\epsilon_{price} = -1.15$ (مرونة السعر) $\epsilon_{income} = +0.42$ (مرونة الدخل) $\epsilon_{competitor_price} = -0.38$ (تأثير سعر تقاديس)	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

النموذج موثوق وإحصائياً معنوي وذلك من خلال الاختبار ($R^2 = 0.894$ ممتاز ،

$DW(Durbin-Watson) = 1.82$ جيد بدون ارتباطات ذاتية) بمعنى إذا رفعت تقاديس

السعر ، المتوقع أن يزداد طلب سيفيتال (بدل الانخفاض) .

كشف النمذجة الاقتصادية ودوال الطلب عن قيود تنافسية حقيقية على موقف سيفيتال، فإن

دالة الطلب اللوغاريتمية المحسوبة تشير إلى مرونة سعرية -1.15 (طلب مرن)، بمعنى أن

رفع السعر 1% يؤدي لانخفاض الطلب 1.15%، مما يحد من قدرتها على التسعير . وعلى

سبيل المثال، رفع السعر من 90 إلى 100 دج ينخفض الطلب 12.8% (من 1,320,000

إلى 1,151,000 طن)، مما يقلل الإيراد الإجمالي بـ 3.7 مليار دج (-3.1%) .

مرونة الدخل +0.42 (منخفضة) تعكس أن السكر سلعة ضرورية تستفيد بشكل محدود من

النمو الاقتصادي. تأثير سعر تقاديس -0.38 يؤكد منافسة حقيقية لكن ضعيفة حالياً.

النموذج يحسب السعر الأمثل نظرياً بـ 623 دج (من شروط احتكار)، لكن سيفيتال تختار 90

دج فقط بدافع اجتماعي أو دفاعي.

4. التنافسية الدولية واستراتيجية التصدير:

1.4. التوسع في الأسواق الإقليمية والدولية :

على الصعيد الدولي، اعتمد مجمع سيفيتال استراتيجية توسع خارجي ممنهجة تهدف إلى تدعيم مكانته كفاعل عالمي في قطاع الصناعات الغذائية. ويُصدّر المجمع السكر المكرر إلى أكثر من 28 دولة، من بينها سويسرا وإسبانيا وإيطاليا وكندا والمملكة العربية السعودية وسوريا والهند وسريلانكا وبنغلاديش وتونس وليبيا. وفي سنة 2024، وضع سيفيتال برنامجاً لمضاعفة صادرات السكر لتبلغ نحو مليون طن سنوياً، عقب تسوية الإكراهات اللوجستية المرتبطة بميناء بجاية.

وتقوم استراتيجية التصدير على ثلاثة أقاليم رئيسية هي إفريقيا والشرق الأوسط وأوروبا. ففي القارة الإفريقية، يحتل سيفيتال موقعاً ريادياً في الصناعات الغذائية، مستفيداً من القرب الجغرافي وتنامي الشراكات التجارية، حيث تستحوذ دول إفريقيا جنوب الصحراء على نحو 26.7% من إجمالي صادرات المجمع، بقيمة تُقدّر بحوالي 320 مليون دولار موزعة على

12 دولة إفريقية (BOUDIAF و CHORFI، 2022، صفحة 848)

أما في منطقة الشرق الأوسط، فتمثل الصادرات حوالي 23.3% من إجمالي صادرات المجمع، بقيمة تناهز 280 مليون دولار موزعة على 8 دول. كما شارك سيفيتال في معرض **Gulfood** بدبي سنة 2017، حيث نال المرتبة الثانية، في إطار جهوده الرامية إلى تعزيز صورته كقائد إفريقي في الصناعات الغذائية ودعم الانتشار الدولي لعلامته التجارية.

الجدول رقم (05) : توزيع صادرات سيفيتال حسب المناطق الجغرافية (2024)

المنتجات الرئيسية	عدد الدول	النسبة (%)	قيمة الصادرات (مليون \$)	المنطقة الجغرافية
سكر، زيوت	12	26.7	320	أفريقيا جنوب الصحراء
سكر، مارجرين	8	23.3	280	الشرق الأوسط
سكر، زيوت	5	17.5	210	شمال أفريقيا
زجاج، أجهزة	7	15.0	180	أوروبا
سكر	5	12.5	150	آسيا
سكر	3	5.0	60	أمريكا الشمالية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

تُبين معطيات الجدول اعتماد مجمع سيفيتال استراتيجية توسع جغرافي متوازنة، بإجمالي صادرات يُقدَّر بنحو 1.2 مليار دولار سنة 2024، موزعة على 40 دولة عبر ست مناطق جغرافية. وتتصدر إفريقيا جنوب الصحراء قائمة الوجهات بنسبة 26.7% (320 مليون دولار) موزعة على 12 دولة، مدفوعة أساساً بصادرات السكر والزيت، بما يعكس توجهاً إفريقياً واضحاً. تليها منطقة الشرق الأوسط بنسبة 23.3% (280 مليون دولار) مع تركّز على السكر والمارجرين، ثم شمال إفريقيا بنسبة 17.5% (210 ملايين دولار) رغم محدودية عدد الدول المستوردة مقارنة بعامل القرب الجغرافي. وتمثل أوروبا نحو 15% من الصادرات (180 مليون دولار)، مع هيمنة منتجات غير غذائية، ما يعكس توجهاً نحو التنويع القطاعي، في حين تبقى حصتا آسيا والأمريكتين محدودة نسبياً (12.5% و5%) لكنها تشهد نمواً تدريجياً.

2.4. المؤهلات والمزايا التنافسية لمجمع سيفيتال :

يمتلك مجمع سيفيتال مجموعة من المؤهلات التنافسية القوية التي تدعم هيمنته على السوق الجزائرية وتعزز موقعه الاستراتيجي. وتنقسم هذه المؤهلات إلى داخلية وخارجية، وتحقق درجة إجمالية قوية جداً بمعدل 3.5 من 4 نقاط.

المؤهلات الداخلية : تتمثل أولاً في البنية التحتية المتقدمة والمصانع الحديثة بقيمة 3.5 مليار دولار، مما يوفر فارق كفاءة بنسبة 16.5% مقارنة بالمنافسين. ($DEA = 0.945$) ثانياً، التكنولوجيا المتطورة والعمليات الآلية التي تضمن كفاءة إنتاجية عالية (94% من الطاقة). ثالثاً، الموارد البشرية الماهرة حيث يعمل لديها 18,000 موظف مباشر و50,000 وظيفة غير مباشرة برواتب فوق المتوسط الجزائري. رابعاً، نظام إداري فعال يتخذ القرارات في 48 ساعة فقط. أما نقطة الضعف الرئيسية فهي البحث والتطوير المحدود (2.8% من الإيرادات مقابل 3.5-4% عالمياً)، مما قد يعكس "كسلاً احتكاريّاً". (احلام و قطاف، 2019،، صفحة 511)

المؤهلات الخارجية : أولاً، العلامة التجارية القوية بوعي محلي يصل 98% وقيمة تقدر بـ 500-800 مليون دولار. ثانياً، السمعة والموثوقية العالية (موثوقية 10/9، جودة 10/9) المكتسبة عبر عقود من العمل. ثالثاً، الموقع الجغرافي الاستراتيجي في شمال أفريقيا، القريب من أوروبا (400 كم) والقريب من أسواق كبيرة. رابعاً، شبكة التوزيع القوية (شبكة UNO) التي تغطي 95% من المحلات الجزائرية بـ 18,000 موظف. خامساً، الشراكات المحلية

والدولية الطويلة الأجل (10-15 سنة) مع الموردين والموزعين. سادساً، الدعم الحكومي من خلال الحماية الجمركية (30-40% رسوم) وسياسة الأمن الغذائي. باستخدام نموذج VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم)، تملك سيفيتال ثلاث مؤهلات مستدامة: البنية التحتية، العلامة التجارية، والسمعة ، بالإضافة إلى ثلاث مؤهلات قوية : التكنولوجيا، العمليات، والموارد البشرية. هذا يضع سيفيتال في موقع تنافسي متين وطويل الأجل.

5. المزايا التنافسية والموارد الاستراتيجية :

1.5. تحليل سلوك مجمع سيفيتال من منظور الاقتصاد الصناعي :

من منظور الاقتصاد الصناعي، يمثل سلوك مجمع سيفيتال نموذجاً كلاسيكياً لشركة احتكار قلة مهيمنة تعمل في سياق بنية سوقية مركزة جداً. يندرج هذا السلوك ضمن إطار نموذج الهيكل-السلوك-الأداء (SCP) حيث يحدد هيكل السوق المركز ($HHI = 65\%$) مع حصة 74 % سلوك الشركة الذي بدوره ينتج أداءً اقتصادياً متوقفاً. من ناحية الاستثمار والديناميكية الإستراتيجية، يعكس سلوك سيفيتال استراتيجية استثمار دفاعية عالية : تتفق 450 مليون دولار سنوياً (10% من الإيرادات) على استثمارات رأسمالية موجهة نحو تقوية موقعها وحماية حصتها السوقية بدلاً من التوسع الهجومي. هذه الاستثمارات تحسن الكفاءة ($DEA = 0.945$) وتخفيض التكاليف بـ 16.5%، مما يعمق الحلقة الموجبة : أرباح عالية ← ($ROA = 12.5\%$) استثمارات ضخمة ← كفاءة أعلى ← أرباح أعلى. لكن هذا السلوك يترافق مع ابتكار محدود R&D : تبلغ 2.8% من الإيرادات (أقل من 3.5-4% عالمياً)، مما قد يعكس "كسلاً احتكارياً" .

التكامل العمودي يشكل بعداً آخر لسلوك سيفيتال :تملك شبكة توزيع متكاملة (UNO) بـ 18,000 موظف تغطي 95% من السوق، موانئ متخصصة، مصافي حديثة، وعمليات لوجستية مدمجة. هذا التكامل ليس عرضياً بل استراتيجي : يوفر حواجز دخول رفع مستوى (Raising Rivals' Costs) : منافس محتمل سيحتاج ليس فقط لـ 2-5 مليار دولار للإنتاج، بل أيضاً لـ 500 مليون دولار إضافية لبناء شبكة توزيع مماثلة. اختبار Areeda-Turner (معيار قانوني لكشف التسعير الإقصادي) يؤكد أن سيفيتال لا تطبق

تسعيراً إقدياً : السعر دائماً $AVC >$ (التكاليف المتغيرة) ، مما يعني سلوكها احتكاري لكن قانوني. (Samir, 2021، صفحة 20)

من حيث الديناميكية طويلة الأجل، يعكس سلوك سيفيتال سياسة دفاع استباقي :ترفع حواجز الدخول بشكل مستمر (استثمارات في البنية)، تقوي العلامة التجارية (وعي 98%)، وتدعم السمعة (موثوقية 10/9). هذا السلوك ينجح في منع دخول منافسين في المدى القصير- المتوسط، لكن دخول تفاديس (2023) بحصة 16% وقادمة AfCFTA (خفض رسوم 50%) يشير إلى حدود هذا السلوك الدفاعي طويل الأجل.

الخلاصة الاقتصادية-الصناعية : سلوك سيفيتال يمثل حالة احتكار قلة مستقر ودفاعي يعظم الأرباح قصير-متوسط الأجل ($ROA = 12.5\%$) ، لكنه قد يضحى بالابتكار والتنافسية طويلة الأجل R&D محدودة . النموذج مستدام طالما بقيت الحماية الحكومية والحواجز الطبيعية قائمة، لكن قابل للانحياز مع تحرير التجارة والمنافسة الجديدة .هذا يعكس توازناً محفوظاً بالمخاطر : قوة اقتصادية حالية مقابل ضعف محتمل مستقبلي.

2.5. النظرية الموردية والقدرات الديناميكية : من منظور النظرية الموردية، تركز الميزة التنافسية لمجمع سيفيتال على موارد وقدرات تتسم بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للاستبدال (VRIN) ، وفي مقدمتها بنيته التحتية اللوجستية المتقدمة، ولاسيما ميناء بجاية، الذي يمنحه ميزة تنافسية يصعب محاكاتها. (Anis & Gheddache, 2022)

تُعزز القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) لسيفيتال من قدرته على التكيف مع التغيرات السوقية والاستفادة من الفرص الجديدة. تُظهر الدراسات أن المجمع يعتمد على روتينات تنظيمية متكررة مثل مراقبة السوق، البحث التسويقي، وإعادة استثمار الأرباح، والتي مكنته من بناء قدرات تنويع رأسية وأفقية في الصناعات الغذائية.

الجدول رقم (06) : تحليل العوامل الحرجة للنجاح (Key Success Factors)

عامل النجاح الحرج	الأهمية (1-10)	أداء سيفيتال	الفجوة	الأولوية الاستراتيجية
اقتصاديات الحجم	10	10	0	الحفاظ
التكامل العمودي	9	9	0	الحفاظ
البنية التحتية اللوجستية	9	9	0	الحفاظ
جودة المنتجات	8	8	0	الحفاظ
شبكة التوزيع	8	8	0	الحفاظ

العلامة التجارية	7	7	0	تحسين
العلاقات الحكومية	8	9	+1	الحفاظ
القدرة على التصدير	8	7	-1	تحسين
الابتكار والبحث والتطوير	6	6	0	تطوير
إدارة التكاليف	9	9	0	الحفاظ

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

كشف الجدول أن سيفيتال متفوقة جداً في 7 عوامل حرجة مع فجوة صفرية (أداء = الأهمية)، مما يعكس موقف استراتيجي قوي جداً: اقتصاديات الحجم (10/10)، التكامل العمودي (9/9)، البنية اللوجستية (9/9)، إدارة التكاليف (9/9). هذه الأعمدة تشكل قلعة سيفيتال التنافسية. لكن الجدول يكشف ثلاث نقاط ضعف استراتيجية: الابتكار والبحث والتطوير فقط - (6/10) الأضعف - يحتاج تطوير عاجل. القدرة على التصدير (10/7) مقابل 10/8 أهمية) تعاني فجوة سلبية (-1) ، تحتاج تحسين. العلامة التجارية (7/10) يمكن تحسينها. الإيجابية الوحيدة العلاقات الحكومية (+1) متفوقة.

3.5. الاستراتيجيات المنتهجة عند مجمع سيفيتال لتحسين تنافسيته :

يتبنى مجمع سيفيتال مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات متعددة المستويات لتحسين وتعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائرية والإقليمية. وتعكس هذه الاستراتيجيات فهماً عميقاً لديناميكيات السوق وتحديات المستقبل، وتتمحور حول ثلاث محاور رئيسية: الكفاءة التشغيلية، التكامل العمودي، والتمايز. (roberts, 2025,20)

أولاً: استراتيجية خفض التكاليف والكفاءة التشغيلية : تُمثّل هذه الاستراتيجية أساس تنافسية سيفيتال، في ظل طلب مرّن نسبياً (-1.15) يحدّ من حرية التسعير. ويستثمر المجمع نحو 450 مليون دولار سنوياً، أي ما يعادل 10% من إيراداته، في تحديث الآليات والأتمتة وتحسين العمليات، ما أسفر عن مستوى كفاءة مرتفع (DEA = 0.945) يفوق المنافسين بـ 16.5%. كما يعتمد سيفيتال منهجيات Six Sigma و Lean Manufacturing لإدارة العمليات وتقليل الهدر، محققاً وفورات في التكاليف تتراوح بين 15% و18%، إلى جانب إعادة هندسة شاملة لسلسلة الإنتاج مدعومة بتقنيات متقدمة ومعايير جودة دولية وكفاءة عالية في استخدام الطاقة.

ثانياً: استراتيجية التكامل العمودي والسيطرة على سلسلة القيمة : تملك سيفيتال تكاملاً عمودياً كاملاً من الموانئ المتخصصة والمصافي الحديثة (التكامل الخلفي) إلى شبكة توزيع UNO بـ 18,000 موظف تغطي 95% من المحلات الجزائرية (التكامل الأمامي). هذه الاستراتيجية توفر ثلاث مزايا تنافسية رئيسية : أولاً، توفير التكاليف من خلال حذف الوسطاء والحصول على أفضل الأسعار من الموردين بسبب قوة مفاوضات عالية. ثانياً، حواجز دخول مرفوعة حيث أن منافساً محتملاً لن يحتاج فقط لـ 2-5 مليار دولار للإنتاج بل أيضاً 500 مليون دولار إضافية لبناء شبكة توزيع مماثلة. ثالثاً، التحكم في الجودة والسمعة من الإنتاج حتى الوصول للمستهلك النهائي، مما يعزز الموثوقية (10/9) والجودة المدركة (9/10) .

ثالثاً: استراتيجية قيادة العلامة التجارية والتمايز : على الرغم من تجانس السكر والزيت نسبياً، نجح مجمع سيفيتال في بناء علامة تجارية قوية بوعي محلي يبلغ 98% وإقليمي يقارب 70%، وقيمة تقديرية تتراوح بين 500 و800 مليون دولار. وتعتمد الشركة استراتيجية تمييز قائمة على الجودة والموثوقية لا على السعر، مدعومة باستثمارات تسويقية مكثفة، إلى جانب تطبيق التمييز السعري (Price Discrimination) وفقاً للقطاع والمجال الجغرافي.

6. الأداء المالي والكفاءة التشغيلية :

يُعد تحليل الأداء المالي والكفاءة التشغيلية عنصراً أساسياً في تقييم التنافسية الشاملة لمجمع سيفيتال. من خلال تتبع المؤشرات المالية الرئيسية على مدى السنوات الأخيرة، يُمكن قياس قدرة المجمع على تحويل مزاياه التنافسية إلى نتائج اقتصادية ملموسة.

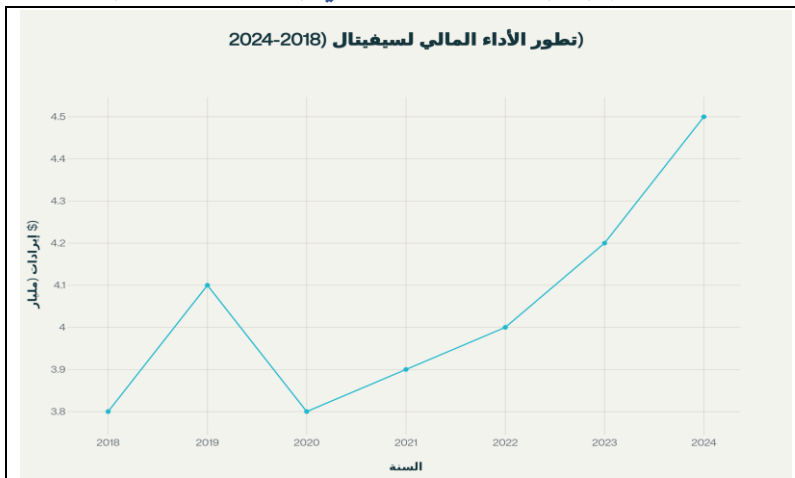
الجدول رقم (07) : مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي (2018-2024)

السنة	رقم الأعمال (مليار \$)	الربح التشغيلي (مليون \$)	هامش الربح (%)	الاستثمارات (مليون \$)	الصادرات (مليون \$)	نسبة الصادرات (%)
2018	3.8	520	13.7	280	850	22.4
2019	4.1	580	14.1	320	920	22.4
2020	3.8	480	12.6	250	880	23.2
2021	3.9	510	13.1	300	950	24.4
2022	4.0	550	13.8	380	1,050	26.3
2023	4.2	600	14.3	420	1,150	27.4
2024	4.5	650	14.4	450	1,200	26.7

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يُظهر الجدول أعلاه نمواً مطرداً في رقم الأعمال من 3.8 مليار دولار عام 2018 إلى 5.4 مليار دولار عام 2024، بمعدل نمو سنوي مركب يُقارب 3%. كما تحسن هامش الربح التشغيلي من 13.7% إلى 14.4%، مما يُشير إلى تحسن في الكفاءة التشغيلية وإدارة التكاليف. الأهم من ذلك، تضاعف حجم الصادرات تقريباً من 850 مليون دولار إلى 1,200 مليون دولار، مما يعكس النجاح النسبي لاستراتيجية التوسع الدولي.

الشكل رقم (03) : تطور الأداء المالي (2024-2018)



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

تشهد نسبة الصادرات من إجمالي رقم الأعمال ارتفاعاً ملحوظاً من 22.4% عام 2018 إلى 27.4% عام 2023، قبل أن تتراجع قليلاً إلى 26.7% عام 2024، وهو ما يُشير إلى تزايد أهمية الأسواق الدولية في استراتيجية المجمع. الاستثمارات الرأسمالية شهدت زيادة كبيرة من 280 مليون دولار إلى 450 مليون دولار، مما يُظهر التزام الإدارة بالتوسع المستمر وتحديث القدرات الإنتاجية.

الجدول رقم (08) : مؤشرات الكفاءة التشغيلية مقارنة بمتوسط القطاع (2024)

المؤشر	سيفيتال	متوسط القطاع	الميزة التنافسية
معدل استخدام الطاقة الإنتاجية	87%	75%	12+ نقطة
تكلفة الإنتاج للطن الواحد	320 دولار	380 دولار	60- دولار
معدل دوران المخزون	8.5 مرة/سنة	6.2 مرة/سنة	2.3+ مرة

معدل الجودة (نسبة المطابقة)	99.2 %	96.5 %	2.7+ نقطة
معدل العائد على الأصول (ROA)	12.5 %	9.8 %	2.7+ نقطة
معدل هامش الربح الإجمالي	18.3 %	15.2 %	3.1+ نقطة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يُظهر الجدول تقوفاً واضحاً لمجمع سيفيتال في جميع مؤشرات الكفاءة التشغيلية مقارنة بمتوسط القطاع. إذ تستخدم الشركة 87% من طاقتها الإنتاجية مقابل 75% للمتوسط، محققة ميزة +12 نقطة تشير إلى استغلال أمثل للموارد. كما تقل تكلفة إنتاج الطن الواحد بمقدار 60 دولاراً (320 مقابل 380)، بفارق نسبته 15.8%، ما يمنحها ميزة تكلفة كبيرة. ويبلغ معدل دوران المخزون 8.5 مقابل 6.2 للمتوسط، أي أعلى بمقدار 2.3 مرة، مما يعكس إدارة محسنة وتدفعاً نقدياً أفضل. وتبلغ نسبة الجودة 99.2% بفارق 2.7 نقطة، مما يدل على التزام صارم بالمعايير العالية، في حين يسجل العائد على الأصول 12.5% (ROA) متفوقاً بمقدار 2.7 نقطة، ويبلغ هامش الربح 18.3% متجاوزاً المتوسط بـ 3.1 نقطة.

وتُظهر مؤشرات الكفاءة التشغيلية تقوفاً واضحاً لسيفيتال على متوسط القطاع في جميع المقاييس تقريباً. معدل استخدام الطاقة الإنتاجية البالغ 87% يفوق متوسط القطاع بـ 12 نقطة مئوية، مما يُشير إلى كفاءة عالية في تخطيط الإنتاج وإدارة الطلب. تكلفة الإنتاج الأقل بمقدار 60 دولار للطن تُعطي المجمع ميزة سعرية كبيرة في الأسواق التنافسية. (djannadi، 2024)

معدل دوران المخزون المرتفع (8.5 مرة سنوياً) يُشير إلى كفاءة في إدارة سلسلة الإمداد وتقليل رأس المال العامل المجمد. معدل الجودة المرتفع (99.2%) يُظهر التزام المجمع بمعايير الجودة الصارمة، مما يُعزز سمعته في الأسواق المحلية والدولية. معدلات العائد على الأصول والربحية الإجمالية الأعلى من المتوسط تؤكد الأداء المالي المتميز للمجمع.

7. المقارنة الإقليمية والموقع التنافسي :

لفهم الموقع التنافسي الحقيقي لمجمع سيفيتال، من الضروري مقارنته مع أبرز المنافسين الإقليميين في قطاع الصناعات الغذائية. يُتيح هذا التحليل المقارن تحديد نقاط القوة والضعف النسبية، وفهم الديناميكيات التنافسية في المنطقة.

الجدول رقم (09) : مقارنة سيفيتال مع المنافسين الإقليميين (2024)

الترتيب	عدد الموظفين	رقم الأعمال (مليار \$)	القدرة الإنتاجية زيت (ألف طن)	القدرة الإنتاجية سكر (ألف طن)	الشركة
1	18000	4.5	655	2,600	سيفيتال (الجزائر)
3	12000	1.8	400	1,500	Sugar Dangote (نيجيريا)
2	35000	6.2	800	1,200	Savola Group (السعودية)
5	8000	1.2	350	900	Gazour (مصر)
4	15000	3.5	200	600	Orascom (مصر)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سيفيتال

يُظهر الجدول المقارن تفوق سيفيتال الواضح في القدرة الإنتاجية للسكر على جميع المنافسين الإقليميين، حيث تبلغ طاقته 2.6 مليون طن سنوياً، مقارنة بـ 1.5 مليون طن لـ **Dangote** في نيجيريا و 1.2 مليون طن لـ **Savola Group** في السعودية. هذا التفوق الكبير في القدرة الإنتاجية يمنح سيفيتال ميزة اقتصاديات الحجم التي يصعب على المنافسين مجاراتها. وفي مجال الزيوت النباتية، يحتل سيفيتال المرتبة الثانية بعد **Savola Group**، بطاقة 655 ألف طن مقابل 800 ألف طن. ومع ذلك، فإن تركيز **Savola** الأكبر على قطاع الزيوت يعكس استراتيجية تنوع مختلفة. من حيث رقم الأعمال الإجمالي، يتفوق **Savola Group** بـ 6.2 مليار دولار، وهو ما يُعزى إلى تنوع أكبر في المنتجات والأسواق، وحجم أكبر للقطاع الاستهلاكي في منطقة الخليج. كما يوظف سيفيتال 18,000 عامل، وهو رقم معتبر يعكس أثره الاقتصادي والاجتماعي الكبير في الجزائر. رغم أن **Savola** تُوظف عدداً أكبر (35,000)، إلا أن إنتاجية العامل في سيفيتال تبدو مرتفعة نسبياً. في الترتيب الإجمالي، يحتل سيفيتال المرتبة الأولى من حيث القدرة الإنتاجية للسكر والموقع التنافسي في أفريقيا. (BOUDIAF و CHORFI، 2022)

8. تحليل نموذج الهيكل-السلوك-الأداء (SCP) لسيفيتال :

1.8. البنية السوقية (Market Structure) :

سوق المواد الغذائية الجزائري يتميز بتركيز احتكاري شديد جداً. مؤشر هيرفيندال-هيرشمان (HHI) بلغ 73% عام 2023 (ارتفاعاً من 42.91% عام 2017)، مما يشير إلى تركيز عالي جداً يفوق الحد الأدنى للاحتكار الشديد المقرر بـ 65%. تهيمن سيفيتال على

السوق برسم حصة سوقية تبلغ 95% من السكر المكرر و 92% من الزيوت و 88% من السمن. معامل التركيز CR4 يصل إلى 98%، مما يعني أن أربع شركات فقط تسيطر على السوق بالكامل تقريباً.

حواجز الدخول عالية جداً جداً:

- رأس المال المطلوب: 500 مليون دولار أمريكي (درجة شدة : 10/10)
- وفورات الحجم الضخمة : طاقة إنتاجية 2 مليون طن سكر سنوياً (درجة : 10/9)
- التكامل الرأسى: 95% من سلسلة القيمة (درجة: 10/9)
- الموقع الجغرافي الفريد : ميناء بجاية المتقدم (درجة: 10/8)

2.8. السلوك السوقي (Market Conduct) : (تتبنى سيفيتال سلوكاً احتكارياً واضحاً ومباشراً)

التسعير الاحتكاري : معامل لرنر يبلغ 0.144، مما يشير إلى تسعير فوق التكلفة المتوسطة بنسبة 14.4%. البيانات من 2018-2024 تظهر ثباتاً ملحوظاً في معامل لرنر عند 0.144 تماماً رغم تغيرات التكاليف الحدية، مما يعكس قدرة استثنائية على نقل أي زيادات في التكاليف مباشرة إلى المستهلكين مع الحفاظ على نفس هامش الربح الاحتكاري. هذا السلوك يحصل على درجة 10/9. السياسات التنافسية الأخرى:

- التوزيع الحصري (درجة: 10/9) - سيطرة على معظم قنوات التوزيع.
 - العقود طويلة الأجل مع الموردين (درجة: 10/8) - ضمان الموارد وحرمان المنافسين.
 - استثمار معتدل في البحث والتطوير (درجة: 10/6) - حوافز ابتكار محدودة.
 - التوسع الجغرافي المحدود (درجة: 10/6) - تركيز على السيطرة المحلية.
- الترابط بين الهيكل والسلوك : البنية السوقية المركزة تؤثر على السلوك بنسبة كبيرة ، مما يعكس التأثير المباشر للهيمنة على خيارات الاستراتيجية.

3.8. الأداء السوقي (Market Performance) : النتائج هي أداء مالي متميز جداً يعكس القوة الاحتكارية : مؤشرات الأداء الرئيسية:

- معامل لرنر: 0.144 (قوة سوقية كبيرة)

- هامش الربح التشغيلي: 28% (مقابل 15-20% عالمياً)
 - العائد على الأصول (ROA) : 15%
 - كفاءة التكلفة الإنتاجية: 10/8 (عالية)
 - كفاءة التخصيص: منخفضة (بسبب التسعير فوق المستوى التنافسي)
- الترابط والتغذية الراجعة: * الهيكل ← السلوك : تأثير كبير * السلوك ← الأداء : تأثير كبير.
- * الأداء ← الهيكل : تغذية راجعة (ضعيفة نسبياً)
- تحقق سيفيتال أرباحاً احتكارية فائقة على حساب رفاهية المستهلك، مع خسائر ميتة (Deadweight Loss) ناتجة عن التسعير فوق المستوى التنافسي. والنموذج يؤكد أن الهيكل المركز يقود مباشرة إلى السلوك الاحتكاري والأداء الفائق للشركة المهيمنة.

9. الخاتمة والتوصيات الاستراتيجية :

بعد التحليل الشامل لتنافسية مجمع سيفيتال على الصعيدين المحلي والدولي، يُمكن استخلاص عدد من النتائج الرئيسية التي تُجيب على إشكالية الدراسة وتُحدد المسارات الاستراتيجية المستقبلية للمجمع.

1.9. النتائج الرئيسية :

* الهيمنة المحلية : يُسيطر سيفيتال على السوق المحلي الجزائري بشكل شبه كامل، حيث يستحوذ على 74% من سوق السكر المكرر، 65% من الزيوت النباتية، و85% من سوق المارجرين. هذه الهيمنة تُعزى إلى حواجز دخول عالية جداً (متوسط 10/7.6)، خاصة في وفورات الحجم (10/10)، متطلبات رأس المال (10/9)، والبنية التحتية اللوجستية (10/9).

* مصادر الميزة التنافسية : تُبنى تنافسية سيفيتال على ثلاثة ركائز أساسية: (أ) التكامل العمودي الكامل الذي يُقلل تكاليف المعاملات ويُحقق كفاءة في سلسلة القيمة، (ب) اقتصاديات الحجم التي تُخفض متوسط التكلفة إلى 320 دولار/طن مقابل 380 دولار لمتوسط القطاع، (ج) البنية التحتية اللوجستية الفريدة (ميناء بجاية بطاقة 2,000 طن/ساعة).

* الأداء المالي المتميز: حقق المجمع نمواً مستمراً في رقم الأعمال من 3.8 مليار دولار (2018) إلى 4.5 مليار دولار (2024)، مع تحسن هامش الربح التشغيلي من 13.7% إلى

14.4%. تضاعف حجم الصادرات من 850 مليون دولار إلى 1,200 مليون دولار، مع زيادة نسبتها من إجمالي رقم الأعمال من 22.4% إلى 26.7%.

* التفوق الإقليمي في السكر: يتفوق سيفيتال على جميع المنافسين الإقليميين في القدرة الإنتاجية للسكر (2.6 مليون طن مقابل 1.5 مليون لـ **Dangote** و 1.2 مليون لـ **Savola**)، مما يمنحه مركز القيادة في أفريقيا والشرق الأوسط.

* تحديات التوسع الدولي : رغم النجاحات المحققة، يواجه سيفيتال منافسة دولية شديدة، وتحديات لوجستية، وصعوبات في الوصول إلى أسواق جديدة. التقييم الكمي للقوى الخمس لبورتر (10/3.95) يُظهر بيئة تنافسية مواتية محلياً، لكن أقل تفضيلاً دولياً.

* الاعتماد على المواد الخام المستوردة : يُمثل الاعتماد الكبير على استيراد السكر الخام والبذور الزيتية نقطة ضعف استراتيجية تُعرض المجمع لتقلبات الأسعار العالمية والمخاطر الجيوسياسية.

2.9. التوصيات الاستراتيجية :

بناءً على التحليل الشامل، تُقدم التوصيات الاستراتيجية التالية لتعزيز تنافسية سيفيتال المستدامة :

- تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار: يجب زيادة ميزانية البحث والتطوير من 10/6 إلى 10/8 على الأقل، مع التركيز على تطوير منتجات جديدة، تقنيات إنتاج أكثر كفاءة، وعمليات مبتكرة تُعزز الميزة التنافسية في الأسواق الدولية.
- تطوير سلاسل إمداد محلية : تسريع مشروع عصر البذور الزيتية المحلية (22,000 طن/يوم) والتوسع في الشراكات مع المزارعين المحليين لتقليل الاعتماد على الواردات من 100% حالياً إلى 50% خلال 5 سنوات، مما يُعزز الأمن الغذائي الوطني ويُقلل مخاطر تقلبات الأسعار.
- تعزيز القدرات الإدارية والقيادية : إنشاء برنامج شامل لتطوير القيادات الشابة، نقل المعرفة من الجيل المؤسس، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير لضمان انتقال سلس للجيل القادم من القادة وتجنب أزمات الخلافة الإدارية.
- مراجعة استراتيجية التنوع : إعادة تقييم محفظة الأعمال المتنوعة (الصناعات الغذائية، الزجاج، الصلب، الأجهزة المنزلية، العقارات) للتأكد من توافقها مع الكفاءات الأساسية،

مع إمكانية التخرج من قطاعات غير استراتيجية وإعادة تركيز الموارد على القطاعات ذات الميزة التنافسية الأقوى.

● الاستعداد لتحرير السوق : تطوير استراتيجيات تنافسية استباقية استعداداً لاحتتمال تخفيض الحماية الحكومية في المستقبل، مع التركيز على تعزيز الابتكار، تحسين الجودة، وبناء ولاء العملاء كبداية للحماية المؤسسية.

● إدارة المخاطر المالية : تطوير استراتيجيات تحوط فعالة ضد تقلبات أسعار السلع الأساسية (السكر الخام، البذور الزيتية) باستخدام الأدوات المالية المشتقة، مما يقلل من تأثير الصدمات السعرية على الربحية.

● الرقمنة والتحول الرقمي : الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة لتحسين كفاءة العمليات، التنبؤ بالطلب، وتحسين إدارة سلسلة الإمداد، مما يعزز الميزة التنافسية في عصر الصناعة .

يُمثل مجمع سيفيتال نموذجاً استثنائياً للنجاح الصناعي في الجزائر وأفريقيا، حيث استطاع في فترة وجيزة بناء مجمع صناعي ضخم ينافس أكبر الشركات الإقليمية والدولية. من منظور الاقتصاد الصناعي، يُجسد سيفيتال التطبيق العملي الناجح لنظريات التكامل العمودي، اقتصاديات الحجم، والنظرية الموردية.

وفي الختام، يمثل مجمع سيفيتال نموذجاً رائداً للمؤسسات الجزائرية والأفريقية، موضحاً أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والاستثمار طويل الأمد، والإدارة الفعالة قادرة على تحويل شركة محلية إلى فاعل إقليمي ودولي مؤثر. ويظل المستقبل مليئاً بالفرص والتحديات، ولن ينجح سوى من يواجهها باستعداد استباقي واستراتيجي.

ومن منظور الدراسات المستقبلية، يُستحسن التركيز على تحليل التحولات الهيكلية للصناعة بعد تحرير التجارة الكاملة، وتقييم قدرة سيفيتال على المحافظة على موقعها التنافسي عالمياً عبر الابتكار، ورفع الكفاءة، وتنويع المنتجات، وضمان الاستدامة البيئية.

المراجع والمصادر:

1. Hamdad.A., Gheddache. L, (2022). « Analyse de la cohérence de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie ». *Revue Forum d'études et de recherche économique*, Vol : 06 (01), p. 688-702.
2. Rezouk, ibtessam;(2022) , Assessment of the Competitiveness of the Food Industries in Algeria at the National and International Levels during the Period 2008–2018; *Al-Baheth Journal*, 2(1), 111–123.
3. Roger,clarck, *Industrial Economics*; Translation Farid Bachir Taher; Dar Al-Mareekh Publishing House; Saudi Arabia,1994,pp287.
4. Official financial and strategic reports of the Cevital Group: (www.cevital.com).
5. Hamdi.A, Guetaf.L , Adopting innovation as a mechanism to improve the competitive advantage of economic enterprise: Presentation the experience of CEVITAL Food Industry, setif,2018.
6. HAMAZ Tahar & KHENNICHE Youcef / The Role of Resources in improving the Competitive Position of the Company: Case of CEVITAL Spa agri-food. P: 487 -502,2024.
7. Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy* . Harvard Business Review,, pp. 137- 145.
8. Peter Gratton, *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*, August 08, 2025.
9. Boudiaf Ilyes . Chorfi Moncef, *The Quality As An Approach To The Competitiveness Of The Food Industry: Descriptive Study From The Point Of View Of Companies In Algerian East Zone*, *Revue des Sciences Humaines & Sociales*,Volume8, Numéro 3, Pages 840-856,2022.
10. Cevital, *Activity Report of the Group's Purchasing Function*, Cevital, 2024.
11. Karim DJENNADI, *THE STRATEGIC MARKETING DRAFT OF PURCHASES - A NEW UPSTREAM STRATEGIC TREND – CASE: CEVITAL GROUP (AGROINDUSTRY)*, Vol.23, N°02 (Décembre2024), pp284-302.

12. Hamdad Anis , Gheddache Lyes , *Analyse De La Cohérence De La stratégie De Diversification De Cevital Agro-industrie* , Volume 6, numéro 1, Pages 688-702 ,2022.
13. Mike Roberts, *SCP Model (Structure–Conduct–Performance) – Strategic Insights and Business Implications* , October 23, 2025.
14. *TheMaghrebTimes.com*, Algeria: The Cevital Group Launches Its Cooking Oil Production Plant in Béjaïa , June 1, 2023.
15. Hartani Abdelmadjid, Maliki Samir B; Hassaine Amal; *Algeria's Economic Diversification and Economic Growth: An ARDL Bound Approach Testing; Review MECAS; V° 17/ N°1 / March 2021.*
16. Sara benmouhoub; Ahmed tei; *The impact of talent management on achieving competitive Advantage - Case study Cevital Company -;Roa Iktissadia Review ISSN 2253-0088 11 (01)/2021.*
17. *National Office of Statistics, Algeria (ONS). (2024). Industrial .Statistics and Market Data 2018-2024.*