



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر بسكرة



Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des sciences économiques , Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences Economiques

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

### دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:

أ.د. مرغاد لخضر

إعداد الطالبة:

هاني نوال

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. خوني رابح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مرغاد لخضر
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر —أ—	د. قريد عمر
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر —أ—	د. خروبي مراد
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر —أ—	د. مباركي سامي
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر —أ—	د. شاهد إلياس

السنة الجامعية: 2018/2019

قال الله تعالى:

﴿ قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما  
علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية: 32.

# الإهداء

إلى روح طاهرة صعدت إلى السماء.....**أبي** الغالية

اسأل الله أن يسكنك فسيح جناتك ويجمعني بك في جنات النعيم.

إلى أبي حفظك الله لي وورعك بكل رعايته.

إلى ابنتي العزيزة "لينا" وابني "محمد إياك".

إلى زوجي "نوري"

إلى كل أفراد عائلتي .

## شكر وتقدير

بادئ ذي بدء الحمد لله على عظيم كرمه، وبركته عطائه وشمول نعمه  
الحمد لله أولاً وأخيراً على توفيقه إيانا لإنجاز هذا العمل، وأمدنا بالصبر والقوة  
على إتمامه.

والسلام على حبيب الله ، صفي الله، خير عباد الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة  
والسلام.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أ/مرغاد لخضر على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه،  
وعلى نصائحه السديدة التي طالما أفادتني خلال فترة البحث.  
كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من  
بعيد لإتمام هذه الأطروحة.

إلى كل من أعانني بالمشورة أو بالدعم والتشجيع.

## الملخص:

تناولت هاته الدراسة بعض النماذج الهيكلية المفسرة لتطور المنافسة في القطاع ، ومن أشهر النماذج المتبعة في هذا المجال نجد منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة في القطاع حيث ارتبط هذا النوع من التحليل بأداة ال SCP، وتتكون هاته الأداة من ثلاث عناصر أساسية موضحة في تسميته (هيكل الصناعة- سلوك المؤسسات العاملة بها- أداء تلك المؤسسات). أما النماذج الأخرى فتعتمد في تحليلها على مجموعة القوى المحركة للمنافسة في الصناعة من خلال نموذج "Porter" المعروف بالقوى الخمس لتحليل هيكل الصناعة، إضافة إلى خريطة القطاع من خلال تحديد المجموعات الإستراتيجية.

وتحاول الدراسة أن تقدم تحليلا للعلاقة القائمة بين الهيكل التنافسي للصناعة والسلوكات الإستراتيجية المتبعة للمؤسسات، على اعتبار أن الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات القائمة في الصناعة ما هي إلا ردود فعل للمنافسة للتكيف مع المتغيرات الهيكلية والتأثير فيها.

وحاولنا إسقاط هذه الدراسة النظرية على صناعة الدواء في الجزائر، حيث استعرضنا التطورات التي شهدتها القطاع في السنوات الأخيرة، حيث يتميز هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر بالمنافسة الاحتكارية حيث تسيطر عليه مجموعة من المؤسسات يصل عددها إلى 62 مؤسسة، إلا أنها تحقق سوى نسبة 37% من التغطية المحلية، أما النسبة المتبقية مغطاة من خلال الاستيراد.

ومن خلال تحليل البيئة التنافسية للصناعة الدوائية في الجزائر توصلنا إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمجمع صيدال لتعزيز تنافسيته، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الخيار الإستراتيجي الذي أصبح الأكثر قبولا هو خيار الشراكة والتحالف من اجل نقل الخبرة والتكنولوجيا، إضافة إلى تدعيم مكانته التنافسية في السوق الوطنية ومحاولة بلوغ الأسواق الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** هيكل الصناعة، قوى المنافسة، السلوك الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية التنافسية، الصناعة الدوائية، مجمع صيدال.

## **Abstract**

This study explores some structural models explaining the evolution of competition in the sector. One of the most popular models in this field is the industrial economy approach as a theoretical and analytical framework for competition in the sector, this type of analysis is related to the SCP tool. This tool consists of three basic elements, namely: the structure of the industry - the behavior of the institutions operating in it and the performance of those institutions. While the other models rely on the analysis of the group of forces of competition in industry through the "Porter model" which is known as the five forces of structure of industry analysis, in addition to the sector's map through specifying the strategic groups.

This study attempts to provide an analysis of the relation between the competitive structure for industry and the institution strategies behaviors, as the strategies adopted by the existing institutions in the industry are only the reactions for competition to adapt to the structural variables and to influence it.

We tried to applied this theoretical study on the pharmaceutical industry in Algeria, where we reviewed the developments in the sector in these last years. The structure of the pharmaceutical industry in Algeria is characterized by monopolistic competition, as a group of 62 institutions, which cover only 37% of local demand and the rest are covered by imports.

Analyzing the competitive environment of the pharmaceutical industry in Algeria, we decided to identify the appropriate strategies for the SAIDAL complex to enhance its competitiveness. This study concluded that the partnership and alliance is the most strategic and accepted option to transfer expertise and technology, as well as to strengthening its competitive position in the national market and trying to reach foreign markets.

**Keywords:** Industry Structure, Competition Forces, Strategic Behavior, Competitive Strategic Options, Pharmaceutical Industry, SAIDAL Complex.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
VII - V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VII - VII	قائمة الجداول والأشكال
أ - ط	مقدمة
53-2	الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية
3	المطلب الأول: الأبعاد النظرية لمفهوم المنافسة
9	المطلب الثاني: مدخل عام حول التنافسية
16	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
24	المبحث الثاني: منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة في القطاع
24	المطلب الأول: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي
29	المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للصناعة
36	المبحث الثالث: تحليل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة
36	المطلب الأول: نموذج "Porter" لتحليل المنافسة في القطاع
42	المطلب الثاني: نموذج قوى المنافسة لـ "Joes. E. Austin" لتحليل الصناعة
46	المطلب الثالث: خريطة القطاع ( المجموعات الإستراتيجية )
53	خلاصة الفصل
115-55	الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإستراتيجية



56	المطلب الأول: نماذج مقاربات التحليل الإستراتيجي
63	المطلب الثاني: المدخل النظري للإستراتيجية
67	المطلب الثالث: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة في الصناعة
77	المبحث الثاني: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة
77	المطلب الأول: ماهية السلوك الاستراتيجي
81	المطلب الثاني: العوامل المحددة للسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة
83	المبحث الثالث: السلوك الإستراتيجي تبعا لهيكل المنافسة في الصناعة
83	المطلب الأول: أشكال هيكل المنافسة في الصناعة
86	المطلب الثاني: أنماط سلوك المؤسسات في الصناعة تبعا لهيكل المنافسة
96	المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة للمنافسة في الصناعة
96	المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي
97	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter في الصناعة
104	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة
115	خلاصة الفصل
117-176	الفصل الثالث : تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر
117	تمهيد
118	المبحث الأول: الصناعة الدوائية والأوضاع المحيطة بها
118	المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية
120	المطلب الثاني: التحديات والمتغيرات الدولية وتأثيرها على الصناعة الدوائية
129	المبحث الثاني: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية
129	المطلب الأول: التوجهات العالمية للصناعة الدوائية
135	المطلب الثاني: السوق الجزائري للصناعة الدوائية
140	المطلب الثالث: دراسة سوق الأدوية في الجزائر
147	المبحث الثالث: التحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر
147	المطلب الأول: محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر

153	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنافسي لصناعة الأدوية وفق نموذج "Porter"
159	المطلب الثالث: خريطة القطاع للصناعة الدوائية (تحديد المجموعات الإستراتيجية)
161	المطلب الرابع: تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي Porter
174	المطلب الخامس: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الجزائر (مصفوفة SWOT)
176	خلاصة الفصل
245-178	الفصل الرابع: تحديد السلوكات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر
178	تمهيد
179	المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال
179	المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال
181	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمجمع صيدال
186	المطلب الثالث: تحليل نشاط المجمع الصناعي صيدال
189	المطلب الرابع: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال
197	المبحث الثاني: السلوكات الإستراتيجية المنتهجة من طرف مجمع صيدال
200	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإستراتيجية للمجمع
184	المطلب الثاني: إستراتيجية البحث والتطوير
215	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
216	المطلب الرابع: الإستراتيجيات التعاونية
228	المبحث الثالث: تحليل تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء
228	المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال
240	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال
245	خلاصة الفصل
247	الخاتمة
255	قائمة المراجع

قائمة المصادر

والأشكال

## قائمة الجداول.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	مدارس الفكر الاستراتيجي	01-2
86	أشكال هيكل المنافسة في الصناعة	02-2
126	نماذج عن أهم صفقات الاندماج والاستحواذ في الصناعة الدوائية في العالم خلال الفترة 2000-2016	01-3
130	تطور السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016	02-3
131	تطور ترتيب أهم الأسواق العالمية الدوائية	03-3
132	تطور ترتيب أهم المؤسسات الدوائية العالمية	04-3
141	تطور قيمة الواردات من الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2000-2016	05-3
142	أهم موردي المنتجات الدوائية إلى الجزائر	06-3
144	الحصص السوقية لأهم مؤسسات إنتاج الدواء في الجزائر لسنة 2014	07-3
145	تطور حجم الإنتاج الوطني من الأدوية خلال الفترة 2000-2016	08-3
146	حصة الأدوية الجنيسة والأصلية في السوق الجزائري خلال 2002-2013	09-3
147	نسبة التركيز في قطاع الصناعة الدوائية حسب مقلوب عدد المؤسسات	10-3
148	الحصة السوقية للمؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر من الإنتاج المحلي والكلي خلال سنتي 2005-2014	11-3
150	نسبة التركيز الصناعي في القطاع الدوائي خلال سنتي 2005-2014	12-3
151	درجة التركيز في قطاع الدواء حسب مؤشر هيرشمان وهرفندال خلال سنة 2014	13-3
154	الطاقة الإنتاجية والإنتاج الفعلي لمؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر	14-3
157	الدول الموردة للمادة الأولية الدوائية للجزائر	15-3
164	تطور الاستهلاك الوطني للأدوية في الجزائر خلال الفترة 2000-2012	16-3
166	شهادات الجودة التي تحصل عليها مجمع صيدال.	17-3

169	هوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر	18-3
186	تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2002	01-4
187	تطور كمية مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2016-2002.	02-4
188	تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2002	03-4
190	مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 2016-2002	04-4
192	كيفية تسمية الدواء في مجمع صيدال	05-4
195	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016 - 2002	06-4
196	قدرات التمويل للمجمع خلال الفترة 2016 - 2002	07-4
196	مؤشرات الهيكل المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 2016 - 2013	08-4
207	تطور الإنفاق على البحث والتطوير لأكبر شركات الأدوية العالمية 2012-2016	09-4
213	براءات الاختراع التي تحصل عليها المجمع بين 2010-2005	10-4
222	عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال	11-4
225	اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال	12-4
227	عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال	13-4
229	تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2016-2002	14-4
230	تطور معدل هامش الربح الصافي في مجمع صيدال خلال الفترة 2016 - 2002	15-4
231	تطور معدل عائد حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2016 - 2002	16-4
232	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016 - 2002	17-4

234	مقارنة بين أسعار الدواء لمجمع صيدال بالأدوية المنافسة	18-4
235	تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	19-4
238	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2016-2002	20-4
239	تطور حصة مجمع صيدال من السوق المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002- .2016	21-4

## قائمة الأشكال.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	محددات الميزة التنافسية.	01-1
26	مكونات نموذج ال SCP	02-1
33	منحنى لورنز	03-1
36	نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter".	04-1
42	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن).	05-1
49	خريطة الصناعة.	06-1
72	سلسلة القيمة.	01-2
77	خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة .	02-2
79	السلوك الإستراتيجي التعاوني " التحالف الإستراتيجي "	03-2
87	سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة	04-2
88	سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام	05-2
90	سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية	06-2
92	نموذج اقتسام السوق	07-2
95	نموذج منحنى الطلب المنكسر	08-2
98	الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter"	09-2
111	إستراتيجية التكامل العمودي	10-2
125	عدد صفقات الاندماج والاستحواذ خلال الفترة 1997-2015.	01-3
128	تطور السوق العالمي للدواء الجنيس خلال السنوات 2005-2015.	02-3
129	حجم الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2016	03-3
130	تطور السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016.	04-3
134	تطور حصة أصناف الأدوية في أقوى ثمانية أسواق ناضجة خلال 2010-2015	05-3

139	نمو صناعة الأدوية في الجزائر بعد سنة 2000	06-3
158	هيكل قطاع الصناعة الدوائية (حسب نموذج قوى الخمس لـ "Porter").	07-3
159	خريطة قطاع الأدوية حسب نموذج المجموعات الإستراتيجية	08-3
173	أثر محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر على خلق المزايا التنافسية	09-3
182	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال.	01-4
206	مراحل تطوير الأدوية في مجمع صيدال.	02-4
216	الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال	03-4
229	تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	04-4
230	تطور معدل هامش الربح الصافي في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	05-4
231	تطور معدل عائد حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	06-4
233	تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	07-4
236	تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	08-4
236	تطور إنتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016	09-4



مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الحالي عدة تطورات وتحولات، نتيجة لتقلبات المحيط وتأثيرات العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق، تقليص الحواجز الجمركية، التطورات التكنولوجية واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، التي أثرت وبشكل كبير على خصائص هيكل القطاع الذي يعبر عن طبيعة المنافسة في الأسواق.

وهو ما دفع بالمؤسسات البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التطورات لضمان البقاء والاستمرار في ظل حدة المنافسة، لذا وجب عليها تحليل القطاع الذي تنشط فيه من أجل مواجهة تحدياتها والتكيف مع مختلف التغيرات والتقلبات التي تعترى سوق المنافسة، وذلك بالاعتماد على نماذج دقيقة لتحليل المنافسة على مستوى القطاع، وهذا من أجل التعرف على كيفية تفاعل العناصر المكونة للصناعة داخل الاقتصاديات المختلفة. ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين.

ووفقا لهذا فان سلوك المؤسسة في الصناعة سوف يرتبط بشكل المنافسة القائمة أو بهيكل الصناعة التي تنتمي إليها. ولهذا يتطلب من المؤسسات انتهاج سلوكات تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجد أنها تسعى دائما إلى تبني خيارات إستراتيجية تنافسية ملائمة، تهدف من خلالها إلى بناء قدرات تنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في الصناعة التي تنشط فيها، من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها، بما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

وعليه فأي مؤسسة تنشط في صناعة ما، قد تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات للمنافسة في الصناعة، يتوجب عليها من خلال تحليلها لقوى السوق وخاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية تتناسب مع بيئتها الداخلية وتعزز من تكيفها مع بيئتها الخارجية من أجل تحقيق أهدافها.

ومن هنا تظهر لنا العلاقة التي تربط بين بعدين أساسيين الذي يركز عليهما المنهج الأساسي لاقتصاديات الصناعة على العلاقات الموجودة بين هيكل الصناعة المتمثل في البيئة التنافسية وبين سلوك المؤسسة والمتمثل في الخيار الإستراتيجي للتنافس.

ويعتبر قطاع الصناعة الدوائية من أهم القطاعات التي تعرف أسرع التغيرات في بيئة هذه الصناعة، وبالنظر إلى سرعة التحولات في هذا المحيط فإن السرعة والمرونة في تغيير مسار استراتيجيات مؤسسات الصناعة الدوائية تصبح كذلك مطلبا رئيسيا. وفي الجزائر يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، يسعى بدوره إلى معرفة طبيعة المنافسة داخل هذا القطاع، من اجل تحديد السلوكات والاستراتيجيات التنافسية الملائمة لبناء مركز تنافسي قوي يضمن له البقاء.

### الإشكالية الرئيسية

وعليه فإننا من خلال هذه الدراسة سنعمل على معالجة ودراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية:

كيف تساهم نماذج تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي التنافسي للمؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016 ؟

وللإجابة على الإشكالية الأساسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن التعرف على الهيكل التنافسي للصناعة بالنسبة للمؤسسات التي تنتمي إليها ؟
- هل يمكن لخصائص هيكل الصناعة أن تساهم في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات؟
- هل هيكل المنافسة في قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر يؤثر على تنافسية مجمع صيدال؟
- ما هي أهم السلوكات الإستراتيجية التنافسية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصناعية الدوائية العالمية، ومجمع صيدال بصفة خاصة من اجل المنافسة محليا وعالميا؟

### فرضيات الدراسة:

- نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات:
- يمكننا الاعتماد على نماذج التحليل الهيكلي للمنافسة في الصناعة، للتعرف على محددات هيكل الصناعة وتحديد قوى المنافسة.
  - تعتبر الخصائص الهيكلية للصناعة محددات للسلوكات الإستراتيجية التنافسية المتبناة من طرف المؤسسة في الصناعة.
  - خصائص المنافسة الهيكلية في قطاع صناعة الدواء في الجزائر يمكن أن تؤثر على استقرار وتنافسية مجمع صيدال.

- يعتبر التحالف والشراكة البديل الاستراتيجي الأمثل بين المؤسسات الدوائية العالمية ومجمع صيدال بصفة خاصة ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وركيزة مهمة للاندماج في الاقتصاد العالمي.

### أسباب اختيار الدراسة:

هناك عدة دوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي تتمثل في:

- يدخل هذا الموضوع ضمن مجال الاقتصاد الصناعي والدراسات الإستراتيجية التي هي من ضمن اختصاصنا ولرغبتنا الخاصة في معالجة مثل هذه المواضيع، وذلك من خلال التطرق لبعدين من أبعاده المتمثلة في هيكل الصناعة وعلاقته بسلوك المؤسسات؛

- نقص الدراسات والأبحاث التي تناولت بعمق هذه الإشكالية التي تبين العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات بصفة عامة، وفق مقارنة اقتصادية، وهذا ما جعلنا نسهم في تقديم إضافة وفق تصورات خاصة؛  
- وإن اختيارنا لمجمع صيدال لصناعة الأدوية كدراسة حالة، جاء اعتمادا على كونه مناسبا مع إشكالية الموضوع وملاءمته للتطبيق.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهاته الدراسة في تحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر وتأثيره في اختيار السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال الجوانب التالية:

- 1- التعرف على الأوضاع المحيطة بصناعة الدواء على المستوى العالمي والجزائر؛
- 2- التعرف على واقع الصناعة الدوائية العالمية عامة، والجزائرية بصفة خاصة، ومدى تطور هذه الصناعة في الجزائر من خلال النتائج المحققة؛
- 3- تحديد هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر من خلال دراسة توزيع الحصص السوقية على مجموعة المؤسسات
- 4- العاملة بها، وكذا تقييم حجم تركيز النشاط داخلها، وقوى المنافسة في القطاع؛
- 5- التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر؛
- 6- تحديد أهم السلوكات التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الدوائية، ومجمع صيدال بصفة خاصة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة للربط بين الجوانب الكلية والجزئية للدراسات الاقتصادية، وذلك لكونها تنطلق من هيكل المنافسة في الصناعة الذي يتعلق بالمتغيرات الاقتصادية الكلية العامة، والتدرج بالتحليل للوصول إلى المستوى الجزئي أي إلى تأثير هذه المتغيرات على المؤسسة وتبعات ذلك على سلوكها. تأخذ هذه الدراسة أهمية أخرى من جانبها التطبيقي، باعتبار أن قطاع صناعة الدواء من بين أهم الصناعات العالمية التي تسعى معظم الدول إلى تنميتها وترقيتها بشكل مستمر، مما يدعونا إلى دراسته بشكل أوسع، خاصة وأن هذه الدراسة قد تمكنا من الفهم الأوضح للقطاع بمختلف مكوناته والوقوف على الخصائص الهيكلية لقطاع الصناعة الدوائية في الجزائر وتأثير مختلف القوى التنافسية على المؤسسات العاملة بهذا القطاع، وعلى الخيارات الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسات من أجل تحقيق أداء تنافسي.

## منهجية الدراسة:

مسايرة لطبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد اعتمدنا على الوصف والتحليل للعديد من المتغيرات، متبعين في ذلك منهج الاقتصاد الصناعي المتعارف عليه، الذي ينطلق من الهيكل فالسلوك ومنه الأداء على أن حدود دراستنا تضم بعدين هما هيكل الصناعة (المنافسة) والذي نتعرض فيه إلى بعض المفاهيم النظرية حول كل من المنافسة والتنافسية، ونماذج تحليل هيكل المنافسة، أما البعد الثاني فيضم السلوك (الإستراتيجيات) ونتعرض من خلاله إلى المقاربات والنماذج المفسرة لإستراتيجية المؤسسة، والخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل ودراسة العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التاريخي عند التطرق إلى التطور التاريخي للصناعة الدوائية الجزائرية وتتبع مختلف المراحل التي عرفها القطاع وتطوره. بينما اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل الإحصائيات والتطورات المتعلقة بأنشطة مجمع صيدال للصناعة الدوائية في الجزائر.

## حدود الدراسة:

قصد الإجابة عن إشكالية الموضوع والتوصل إلى نتائج أكثر دقة، تم حصر حدود الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود المتعلقة بالمفاهيم:** يتناول الموضوع الإشكالية من منظور الاقتصاد الصناعي، حيث يركز التحليل فيه على منهج هيكل - سلوك - أداء، وتتناول في دراستنا هذه العلاقة بين هيكل الصناعة - سلوك المؤسسات، من خلال إدراج نماذج تحليل هيكل المنافسة ودوره في تحديد السلوك الإستراتيجي المناسب من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات.

- **الحدود المكانية:** اقتصرنا هذه الدراسة على مجمع صيدال كعينة للبحث، باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج، ومن أهم عناصر تدعيم الصناعة الدوائية في الجزائر.

- **الحدود الزمانية:** تنطلق حدود الدراسة الزمانية خلال الفترة الممتدة من سنة 2002-2016، ولقد تم اختيار سنة 2002 كبداية عند تحليل نشاط مجمع صيدال لأنها تمثل الفترة التي بدأت تظهر فيها آثار التوجه نحو اقتصاد السوق وتغير في شكل هيكل الصناعة الدوائية، وذلك نتيجة لانفتاح السوق أمام الاستثمار الأجنبي واستيراد الأدوية، مما خلق تهديد للمكانة التنافسية للمجمع، بالإضافة إلى تأثيره بمتغيرات البيئة التنافسية العالمية المختلفة.

## صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات، من بينها اتساع موضوع العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسات، وصعوبة التوصل إلى ربط شامل بين المتغيرين، حيث تطلب الأمر الإطلاع على مجموعة من الأبحاث لمحاولة الربط بين المتغيرين.

ومن بين الصعوبات أيضا نجد صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات من الجهات الرسمية كونها معلومات خاصة، ولا يمكن منحها للباحثين، خصوصا ونحن بصدد دراسة قطاع بأكمله، لذا نحثم علينا في بعض الأحيان الاستعانة بالدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي وجدنا أن لها علاقة ببعض جوانب موضوع بحثنا، نذكر من أهمها:

- دراسة لـ "مداح عرايبي الحاج"، 2010، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة الشلف، بعنوان:

"هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين هيكل المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، من خلال معرفة مكونات هيكل المنافسة ومدى توافقه وسياسات المنافسة وما الذي يميز الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة على مستوى ميادين أنشطتها وأسواقها، وتم إسقاط هذه الدراسة النظرية على حالة قطاع الصناعة الصيدلانية باعتبارها من بين أهم الصناعات العالمية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الخيار الإستراتيجي الذي أصبح الأكثر قبولا هو خيار الشراكة والتعاون فمعظم مؤسسات القطاع تسعى إلى خيار الشراكة والتعاون مع المتعاملين المحليين بالأخص الأجانب من أجل نقل الخبرة والتكنولوجيا.

- دراسة لـ " حطاب مورا"، 2016، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، بعنوان : " أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة : صناعة الأدوية في الجزائر "

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية تأثير السياسات الصناعية على هيكل صناعة الأدوية في الجزائر، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الدولة قامت بدعم وتشجيع هذه الصناعة من خلال صياغة سياسات صناعية للنهوض بها، بداية من عملية فتح السوق الجزائرية التي تمت عبر مراحل وتشجيع المؤسسات المحلية على إنتاج الأدوية الجنيصة، بالإضافة لطرق دعم العمليات التسويقية من خلال منح الصيدلي نسبة 20% من حجم الفاتورة، هذا أثر على تركيز داخل القطاع وبالتالي على هيكل الصناعة.

- دراسة لـ "محمد تواتي، سامي مباركي"، 2017، مقال في مجلة الاقتصاد الصناعي، الصادرة بالعدد، 13 ديسمبر 2017، بعنوان: " نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نماذج تحليل البيئة الصناعية على الأداء التنافسي للمؤسسات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه من اجل تحسين الأداء التنافسي يجب فهم الكيفيات التي يتطور بها هيكل وشكل المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، و هذا بدوره لا يتحقق إلا بتوفر أدوات و نماذج تحليل متخصصة

بالمجال التنافسي؛ العوامل التي تتركز عليها المنافسة من اجل تحديد جاذبية قطاع النشاط من حيث المردودية المتوسطة وإمكانيات خلق الأفضلية التنافسية لمؤسسات القطاع.

- دراسة لـ " مياح عادل"، 2018، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، بعنوان: " السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة الصناعة الدوائية العالمية " .

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة التحديات التي تواجهها أغلب المؤسسات، والتي تتمثل في المنافسة التي تزداد حدتها بفعل ظاهرة العولمة، وانه لم يعد المنافسون المحتملون يتواجدون في السوق المحلية للمؤسسة، وإنما في أسواق دولية أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن التنازع بين الحصاص السوقية الوطنية والعالمية هو الدافع الحقيقي للمؤسسة، من خلال تحليل بنية الصناعة المحلية والعالمية والقوى المؤثرة في المنافسة، من اجل صياغة الإستراتيجيات والسلوكات التنافسية. وان المؤسسات الدوائية العالمية تنتهج عدة استراتيجيات منها: استراتيجيات الاندماج والاستحواذ، إستراتيجية تمييز المنتجات الدوائية، إستراتيجية البحث والتطوير الذي تنفق فيه المؤسسات أموال ضخمة وذلك من خلال إنشاء مراكز أبحاث داخل المؤسسات للظفر بقيادة السوق.

إن الدراسات السابقة تناولت علاقات مختلفة بين متغيرات الدراسة الهيكل التنافسي للصناعة ومتغير السلوك الإستراتيجي للمؤسسات، وهي تخدم دراستنا إلى حد كبير سواء من ناحية الجانب النظري، أو المعلومات والمعطيات التي تم تناولها خاصة في الجانب التطبيقي، وأهم ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة يكمن في الربط بين المتغيرين وذلك بالاعتماد على نماذج تحليل الهيكل التنافسي للصناعة (منهج الاقتصاد الصناعي SCP، نموذج القوى الخمس لـ Porter ، وخريطة القطاع من خلال تحديد المجموعات الإستراتيجية)، لدراسة خصائص هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى السلوك الذي يتمثل في مختلف الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات في الصناعة التي تنشط في ظل هيكلها التنافسي، وتأثير تبني هذه الإستراتيجيات من طرف مجمع صيدال على تنافسيته. مما جعل الاختلاف يكون من حيث طبيعة الدراسة وفي طريقة وأسلوب التحليل.



## خطة الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع سوف نقوم بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، وتتضمن ما يلي:

**الفصل الأول:** نخصص هذا الفصل للنماذج الهيكلية للمنافسة في القطاع، حيث نتناول فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، ثم نتطرق في الثاني إلى منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة في القطاع، وفي المبحث الأخير نتناول تحليل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة.

**الفصل الثاني:** بعنوان سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة، ويحتوي على أربع مباحث، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى تأصيل المنطلقات النظرية للإستراتيجية، ثم نتعرض في المبحث الثاني إلى السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة، أما الثالث فيكون حول السلوك الإستراتيجي تبعا لهيكل المنافسة في الصناعة، وفي المبحث الأخير نتناول الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة للمنافسة في الصناعة.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، ويقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الصناعة الدوائية والأوضاع المحيطة بها، أما الثاني نتناول فيه الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية، والثالث التحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر.

**الفصل الرابع:** يتضمن الدراسة التطبيقية لمجمع صيدال للصناعة الدوائية في الجزائر، حيث يتم في هذا الفصل بتحديد السلوكات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر، ويقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال، أما المبحث الثاني فسيخصص للسلوكات الإستراتيجية المنتهجة من طرف مجمع صيدال، أما المبحث الأخير فيكون حول تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء والعوامل المؤثرة فيها.

# الفصل الأول:

النماذج الهيكلية لتحليل

المنافسة في القطاع

### تمهيد:

يهدف تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة التنافس أو المنافسة القائمة في الصناعة بين مختلف المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة، حيث تختلف حدة المنافسة من صناعة إلى أخرى، كما يهدف التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة إلى التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وعليه فان نجاح أي مؤسسة مرهون بتحليل هيكل الصناعة التي تنشط فيها وتحديد السلوكات الإستراتيجية المناسبة لهذه الصناعة من اجل مواجهة المنافسين.

إذن فالعلاقة بين الهيكل التنافسي للصناعة والسلوك الاستراتيجي هي علاقة ديناميكية حيث يركز السلوك الاستراتيجي على الهيكل التنافسي للصناعة بتحليل مختلف العوامل وقوى المنافسة المؤثرة في الصناعة، ويتم ذلك من خلال مختلف النماذج لتحليل الهيكل التنافسي في الصناعة، من اجل تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة في القطاع.
- المبحث الثالث: تحليل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية، وعليه سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهم.

المطلب الأول: الأبعاد النظرية لمفهوم المنافسة

أولاً: المقاربات الفكرية لتطور مفهوم المنافسة

تختلف المقاربات الفكرية في تحديدها لمفهوم المنافسة، وستقتصر على أهم المقاربات التي تتماشى مع دراستنا:

**1) المنافسة في الفكر الاقتصادي :**

أ- **المنافسة عند الكلاسيك:** تعود الجذور التاريخية لمفهوم المنافسة إلى أعمال آدم سميث في منتصف القرن 18، حيث اعتبر أن المنافسة داخل الأسواق هي الكفيلة بتحقيق التوازن داخل السوق، على اعتبار أن "اليد الخفية تضمن عملية التنسيق في مختلف الأسواق"<sup>1</sup>، وان دور الدولة يتحول إلى دور مراقب فقط، ولهذا فقد أدرج سميث مصطلح "المنافسة الحرة free-compétition"، والتي يقصد بها تلك الأسواق التي يمكن لأي مؤسسة الدخول لها بحرية، وبدون أي قيود، وان دور الدولة يكمن في ضمان حرية الدخول لتلك المؤسسات.<sup>2</sup> وعليه فالمدرسة الكلاسيكية اقترحت قوانين طبيعية تحكم الأسواق.

نرى أن المدرسة الكلاسيكية لا تقدم نظرية تفسيرية للمنافسة وإنما تكتفي بتبرير حالة المنافسة بوجود قوى خفية تنظم وتنسق بين الأسواق، ولكن بتدخل اليد المرئية أو المدير الذي يتخذ قرارات إستراتيجية تمثل سلوك المؤسسة من أجل التنافس والتفوق على المنافسين يصبح من غير المقبول قبول تفسيرات النظرية الكلاسيكية.

ب- **المنافسة عند النيوكلاسيك:** بعد سميث حاول العديد من الاقتصاديين العمل على تحديد قانون المنافسة خاصة خلال القرن 19، من خلال تحديد الظروف والقوانين التي تسمح بحسن نشاط السوق، لذا اعتمد الاقتصاديون مصطلح جديد وهو "المنافسة التامة" كأساس لتنظيم الأسواق، حيث أضافوا إلى مفهوم المنافسة الحرة لسميث ضرورة تجانس المنتجات المعروضة في السوق، إلى جانب التوفر الكامل للمعلومات بالنسبة لكل المنتجين والمستهلكين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Brasseul.J, **La concurrence dans l'histoire économique Ce résultat**, qui formalise l'intuition, économie et management n° 125, Octobre 2007, p14.

<sup>2</sup> Amanda B. Delp, John W. Mayo, **The Evolution of "Competition": Lessons for 21st Century Telecommunications Policy. Review of Industrial Organization**, 2016 , ,p.05

<sup>3</sup> Ibid, P.05

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

ج- المنافسة غير التامة: أدى تطور التحليل الاقتصادي خلال القرن 20 إلى عدم واقعية هيكل المنافسة التامة، لعدم توفر شروط تحقيقها، مما جعلها مجرد هيكل نظري لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، مما خلق الحاجة إلى التفكير في هياكل سوق أكثر توافقاً مع الواقع، عرفت فيما بعد بهياكل "المنافسة غير التامة".

د- المنافسة الحديثة: شكلت أعمال J. M. Clark خلال منتصف القرن العشرين منحى جديد لمفهوم المنافسة، حيث عرض مصطلح جديد للمنافسة، عرف بالمنافسة القابلة للتطبيق، وعرفها على أنها "مواجهة بين مجموعة من عارضي السلع، حيث أن كل عارض منهم يبحث عن تعظيم العائد الصافي الذي يحصل عليه، ولهذا فإن كل عارض يحاول العمل على خلق جاذبية لمنتجاته مساوية أو تفوق جاذبية منتجات منافسيه، لأكبر عدد من المشترين"<sup>1</sup>. ركز Clark في تعريفه للمنافسة، على ضرورة تعدد المنتجين أو العارضين للسلع، إلى جانب قدرة المستهلكين على التحول من منتج إلى آخر بحرية، وكذلك تقارب نوعية وجودة المنتجات من وجهة نظر المستهلك.

من جهة أخرى قدم Markham تعريفاً بديلاً للمنافسة القابلة للتطبيق التي قدمها Clark، حيث أن Markham أضاف شروطاً أخرى إلى جانب الشروط الهيكلية السابقة التي قدمها Clark، حيث يرى أن السوق يستطيع وحده تحقيق أقصى منفعة للمجتمع، دون الحاجة لدعم، إجراءات وقوانين السياسة العامة.<sup>2</sup>

2) المنافسة من خلال المقاربة الصناعية: تعتمد على وجه الخصوص على تحليل الاقتصاد الصناعي حيث يتجه على عكس المقاربة الكلاسيكية بشكل أساسي على دراسة كيفية عمل كل من الصناعة والسوق، وتحليل المنافسة بين المؤسسات، ويمكننا أن نميز بين منظورين فكريين في دراسة المنافسة بين المؤسسات في إطار الاقتصاد الصناعي، حيث يتعلق المنظور الأول بدراسة هيكل المنافسة والثاني بدراسة سلوك المؤسسة.<sup>3</sup> ووفق هذا المنظور تقوم المنافسة على فكرة مفادها أن المنافسة تتعلق تحديداً بسلوك المؤسسات، هذه الأخيرة التي تحكمها شبكة من الضوابط: التقنية والتشريعية والاقتصادية التي تعكس قواعد اللعبة وحدود استراتيجياتها.<sup>4</sup>

فالتطرق إلى هيكل المنافسة وسلوك المؤسسة يسمح أكثر للإلمام بمفهوم المنافسة. حيث يشير E. Mason في أطروحته حول العلاقة بين هيكل وسلوك المؤسسة ويعتبر أننا "نقوم بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية انطلاقاً من هيكل الأسواق ومقارنة أدائها ومعرفة ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه".<sup>5</sup> وقد ترجم هذا النموذج إلى

<sup>1</sup> محمد رضا بوسنة، تقييم المنافسة في الصناعة المصرفية في الجزائر بالاعتماد على نموذج Panzar & Rosse، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2017، 35.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 36.

<sup>3</sup> J.M. Chevalier, *l'économie industrielle et stratégies de entreprise*, Monchretien, paris, 2000, p09.

<sup>4</sup> Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p4.

<sup>5</sup> J.M. Chevalier . *Op.Cit.*, p 9

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

العلاقات الثلاثية SCP (الهيكل - السلوك - الأداء) ، حيث يعبر الهيكل على العوامل المحيطة التي تؤثر على التفاعل بين المؤسسات، أما السلوك فيعبر على ما تقوم به المؤسسة وكيفية ممارسة خياراتها الإستراتيجية. تولد عن استمرار البحث في الاقتصاد الصناعي وتحليل المنافسة مقاربتين مختلفتين:<sup>1</sup> تنظر الأولى للمنافسة كمجموعة من الهياكل، بينما تعتبر الثانية المنافسة مجموعة من القرارات، تنقيد قرارات المؤسسة في التصور الأول بهياكل القطاعات أين تمارس تلك المؤسسات نشاطاتها، وتتحد تلك الهياكل بشروط أساسية مستقلة عن سلوكيات المؤسسات، لا تركز البحوث في التصور الثاني على تمييز المحددات الهيكلية للمنافسة بل تهتم بتحليل التحركات التنافسية للمؤسسة، مركزة في ذلك على السلوكيات النسبية مقارنة بأفضل المنافسين، ويرتبط أداء تلك السلوكيات بدناميكية الشدة التنافسية كمجموعة من الأفعال وردود أفعال المنافسين.

مع ظهور الاقتصاد الصناعي الجديد ظهرت مساهمة Porter من خلال نموذج لهيكل الصناعة فبالنسبة له أن "المنافسة في القطاع لا تكون صدفة أو عشوائية حيث تعود لحدود الهيكل الاقتصادي الأساسي للقطاع وتتجاوز التأثير الوحيد لسلوك المنافسين الموجودين فيه"<sup>2</sup>. مما يعني أن المنافسة في القطاع هي نتيجة لخمس قوى تتمثل في: المنافسون في القطاع، المنافسون المحتملون، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، المنتجات البديلة.

ما يمكن ملاحظته من نموذج Porter أن مفهوم المنافسة تم توسيعه ليشمل ابعدها من المنافسة المباشرة مما يجعله أكثر تعقيدا. فبالنسبة له أن التحليل الهيكلي هو السند الأساسي لأي صياغة إستراتيجية إزاء المنافسة، كما انه يؤكد على العلاقات بين الهيكل والأداء باعتبار أن القوى الخمس هي التي تحدد شدة المنافسة والمردودية في القطاع.

لكن لاحظ Porter أن هناك تباين في الأداء رغم الانتماء لنفس الهيكل التنافسي، لذا اتجه إلى تعميق التحليل الهيكلي داخل القطاع ليصل إلى انه يضم مجموعات من المؤسسات التي تتبع نفس الاستراتيجيات أو استراتيجيات متقاربة يطلق عليها بالمجموعات الإستراتيجية فوجودها يضاعف من شدة المنافسة في القطاع، بحيث يمكن أن نعتبرها كأداة لدراسة العلاقة بين هيكل المنافسة، السلوك الاستراتيجي و الأداء داخل القطاع.

إذ يمثل سلوك المنافسين مستوى آخر لفهم المنافسة وهو يساهم في تحديد شدة المنافسة في القطاع " فكل سلوك المؤسسة يعبر عن فعل إزاء المنافسين والذي يقابله رد فعل على مستوى السوق، مما يشكل مجموعة من العلاقات

<sup>1</sup> نجوى حبه ، عبد الوهاب بن بركة ، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 15، جوان 2014، ص 79.

<sup>2</sup> Michael. Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, the Free Press, New York, 1998, p03

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

التبادلية التنافسية المتعددة الأشكال، فهذه الخيارات والسلوكيات الإستراتيجية يمكن المزج بينها للحصول على عدد أكبر من السلوكيات الإستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على هيكل المنافسة.

**3) المنافسة من خلال المقارنة الإستراتيجية:** إذا كان الاقتصاد الصناعي قد ركز على مفاهيم السوق، الصناعة والقطاع، فإن المقارنة الإستراتيجية للمؤسسة تستخدم مصطلحات أخرى كقطاع النشاط، محفظة النشاطات، ميادين النشاط الاستراتيجي.... ويمكننا أن نرجع هذا التباين إلى كون البحوث النظرية والتطبيقية حول إطار المنافسة يتمثل في كل من القطاع والمؤسسة، وعليه يكون " تغير السلوك التنافسي تابع للتغيرات في هيكل القطاع وفي موارد المؤسسة"<sup>1</sup>. على هذا الأساس نجد أن المقارنة الإستراتيجية للمؤسسة مبنية على أفقين أساسين وهما الأفق الخارجي المتمثل في محيط المؤسسة، والأفق الداخلي المتمثل في موارد المؤسسة.

ولفهم المنافسة من خلال المقارنة الإستراتيجية يتطلب الأمر تحديد المجال التنافسي والذي يعرف على أنه " المحيط (المؤسسات، الأسواق والموارد. ) الذي يعبر فيه الممثلين (المؤسسات، المستهلكين، و المؤسسات المختلفة ) على استراتيجياتهم والذي على مستواه يتم وضع وفهم المشاريع الجديدة"<sup>2</sup>. من خلال التعريف يتبين أن المجال التنافسي يشمل على الممثلين من جهة والموارد التي يمتلكها كل ممثل من جهة أخرى، وبهذا المفهوم فهو يجمع بين البعد الخارجي والداخلي للمنافسة. ويمكن أن يتمثل المجال التنافسي للمؤسسة في الصناعة ككل، ميدان نشاط استراتيجي، قسم سوقي معين والذي على أساسه تقوم المؤسسة بتحديد الخيارات الإستراتيجية ومعرفة طبيعة وشدة المنافسة .

تظهر مساهمة مقارنة الموارد والكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة في فهم طبيعة المنافسة من خلال أعمال Prahalad، Tmymoniak " فتحليل المنافسة حسب Tmymoniak يأخذ بعدا فرديا على مستوى المؤسسة بأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسين الحاليين (الذين يستهدفون نفس السوق) والمتمثلين (الذين يمتلكون نفس الموارد)، أما بالنسبة لـ Prahalad فإن الاعتماد على الموارد كأساس للمنافسة يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة، والذي يمكن أن نسميه فضاء تنافسي جديد، والذي يمثل المنافسة المستقبلية".

كما لا يمكن إغفال ديناميكية التنافس في مقارنة إستراتيجية المؤسسة وهذا من خلال المناورات التنافسية كالفعل ورد الفعل حيث يمكن أن نميز بينهما " فالفعل Action يعتبر كحركة تنافسية خاصة مثل (تخفيض السعر، حملة

<sup>1</sup> F.Bensebaa, *Actions stratégiques et réaction des entreprises*, Revue Management, Vol 3, N°2,2000, P21.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص 04.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

اشهارية، إدخال منتج جديد...) تقوم بها المؤسسة من اجل الحصول على ميزة تنافسية إزاء المنافس أو العديد من المنافسين، تحسين أو الدفاع عن وضعيتها التنافسية، أما رد الفعل Réaction فهو حركة معاكسة من طرف مؤسسة منافسة لحماية أو تحسين مكائتها، أداؤها أو وضعيتها في القطاع كرد فعل على المؤسسات الأخرى".<sup>1</sup>

لكن ما علاقة الفعل ورد الفعل بتحديد طبيعة وشدة المنافسة ؟

يمكن القول أن مجرد القدرة على القيام بالفعل تلغي مسبقا أنواع محددة من المنافسة كالمنافسة التامة والاحتكار وغير ذلك كما أن المجال التنافسي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال رد الفعل على اعتبار أن المؤسسات التي تنافس خارج المجال التنافسي للمؤسسة لا تولي اهتمام لفعل المؤسسة وعليه هذا ما يسمح لنا بمعرفة طبيعة وشدة المنافسة.

### ثانيا: الأبعاد المختلفة لمفهوم المنافسة

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور لآخر، ولعل السبب في ذلك يعود إلى الاختلاف في المقاربات الفكرية للمنافسة. وفيما يلي نحاول إعطاء جملة من التعاريف التي تتناسب مع موضوع دراستنا.

**1) المنافسة كمواجهة:** إن أصل المصطلح " concurrence " المقابل لكلمة منافسة في اللغة العربية مشتق من المصطلح اللاتيني " cun luder " الذي يعني " jouer ensemble " الذي يعني اللعب في جماعة. لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومه وتنافس وصراع وحالة عداا مستمرة وهذا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقة تربط بين الأعضاء. حيث تعرف المنافسة بأنها " حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات مماثلة أو متقاربة في نفس السوق "<sup>2</sup>. وتعرف أيضا على أنها " المضاربة أو المزاحمة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق ".<sup>3</sup> من خلال التعريفين السابقين تظهر المنافسة على أنها المزاحمة والمواجهة والصراع وغيرها من المصطلحات التي تتم بين مجموعة من المؤسسات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين.

وتعرف كذلك بأنها " العملية التي تقيس درجة المزاحمة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها، لأخذ موقع معتبر في السوق وتنمية حصتها السوقية عن طريق التوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين، والقيام بإشباع

<sup>1</sup> F.Bensebaa, Op.Cit, P P 61-64.

<sup>2</sup> Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 1998, P 03.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 09/08نوفمبر 2010، ص 04.



## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

نفس الحاجات لديهم وذلك بإتباع استراتيجيات وتنظيمات خاصة".<sup>1</sup> يضيف هذا التعريف إلى التعاريف السابقة للمنافسة قيام المؤسسات المتنافسة في السوق بإتباع استراتيجيات لتحقيق موقع تنافسي في السوق.

**(2) المنافسة كعلاقة تأثير :** فحسب Porter يتحدد مفهوم المنافسة " بأي طرف له القدرة على الضغط على هامش ربح المؤسسة، وعليه تتحدد المنافسة بجملة من القوى الحالية والمحتملة متضمنة بذلك مختلف قوى المنافسة".<sup>2</sup>

المنافسة تظهر بين المنتجين داخل الصناعة أو القطاع لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها ومورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة (أو القطاع) والمنتجات البديلة، والقدرة على توليد صناعات أخرى هذه القوى الخمس للمنافسة: المؤسسات الموجودة (المنافسة في القطاع)، الداخولون المحتملون، العملاء، الموردين، منتجات البديلة.<sup>3</sup>

يشير التعريفان السابقان بأن المنافسة هي وجود أو نشوء علاقات مباشرة أو غير مباشرة التي تربط المؤسسة مع باقي الأطراف الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تنافسيتها وعلى المنافسة في الصناعة. لذلك ظهر مفهوم قوى المنافسة المحدد لمختلف الأطراف التي تشملها هذه العلاقة. ( سنتطرق إليه لاحقا)

**(3) المنافسة كسلوك متبع:** يشير ( Graren ) بأن المنافسة تعتبر من العوامل الخارجية التي تدفع المؤسسات إلى استخدام أسلوب معين للتكيف معها من أجل البقاء، وهذه العوامل تؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة وتؤثر على كمية العرض والطلب في السوق وعلى تحديد السياسات السعرية، حيث تقوم المؤسسة بعملية جمع المعلومات والبيانات وإجراء الدراسات والتحليلات واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية من أجل التوصل إلى نتائج مقنعة، تتمكن من خلالها اتخاذ قرارات الإنتاج والتسعير والتوزيع والبيع والإعلان وغيرها من الأنشطة التي تمكنها من الصمود بوجه المنافسة.<sup>4</sup>

كما تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع،... الخ".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مريم طالب ، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف ، 08/09 نوفمبر 2010، ص 02.

<sup>2</sup> نجوى حبه ، مرجع السابق، ص 79.

<sup>3</sup> Jean Claude Tarondeau , , Op.Cit, P P30-29

<sup>4</sup> جاسم محمود الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص 152.

<sup>5</sup> فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 20.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

أما المنافسة في القطاع فهي حسب بورتر تظهر من خلال: الممارسات التي تقوم بها المؤسسات القائمة أساساً على الأسعار، الحروب الإشهارية، إدخال منتجات جديدة، تطوير الخدمات توفير ضمانات للعملاء، وتظهر المزاومة بينهم لأن كل منافس أو الكثير من المنافسين يسعون لتحسين وضعيتهم وفي الطريق لتحقيق ذلك،<sup>1</sup> هذه السلوكيات تعني وجود مخاطر تهدد باقي المؤسسات لأنها تعد هذه السلوكيات توسعاً على حسابها أو اعتبارها إشارة إلى وجود فرص جديدة لم يتم استغلالها مما يؤدي بالضرورة إلى ظهور ردود فعل مماثلة أو مضادة أو مدافعة وهو ما يعكس أنماطاً وتوجهات سلوكية مختلفة للمنافسين في القطاع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنافسة تعني حالة المزاومة أو الصراع بين عدة مؤسسات أو أطراف التي تمثل قوى التنافس، والتي تتضمن مختلف العلاقات التي تنشأ بينها حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، وذلك باستخدام مجموعة من السياسات والسلوكيات ( كالسياسات السعرية، الإنتاج، الإعلان، الجودة، ...).

### المطلب الثاني: مدخل عام حول التنافسية

#### أولاً: تطور مفهوم التنافسية

بالرغم من الظهور الحديث لمصطلح التنافسية، إلا أنه بالإمكان تتبع تاريخ هذا المفهوم، وإيجاد أنه ارتبط بقضايا أساسية في السياسة العامة منذ 300 سنة على الأقل، تم استخدام هذا المصطلح وأجريت عليه أبحاث في دول أوروبا الغربية، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية منذ النصف الثاني من الخمسينيات من القرن العشرين، غير أن الأبحاث والكتابات بقيت محدودة حتى النصف الثاني من السبعينيات أين بدأ مفهوم التنافسية يجذب اهتمام الباحثين والدارسين، وتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، ففي بداية السبعينيات من القرن الماضي ارتبطت التنافسية بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال فترة الثمانينات، وفي التسعينات ارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وفي بداية الألفية الثالثة أصبحت التنافسية تعني قدرة الدولة على رفع مستويات معيشة مواطنيها، وبداية من النصف الثاني للعقد الأول من الألفية الثالثة ظهر ما يسمى بالتنافسية المسؤولة التي تدعو للاهتمام بالجوانب البيئية.

<sup>1</sup> Michael Porter, *Les choix stratégique et concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982, p19.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

لا بد من الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

**1-مدرسة رجال الإدارة :** يعتبر Michael Porter من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

**2-مدرسة الاقتصاديين :** وترتكز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على تحقيق النمو، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة. وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها<sup>2</sup>:

**-مستوى التحليل :** اعتبارا من مستوى المؤسسة أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.

**-الشمول :** هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

**-النسبية :** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيةتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية.

### ثانيا: التنافسية اختلاف التعاريف ووجهات النظر

اختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، وتم تصنيفها إلى تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية الدولة، وفيما يلي نستعرض أبرز تعاريف التنافسية حسب مستوياتها.

**1) تنافسية المؤسسة:** تقليديا، تستخدم التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي، حيث تعني وصف الحالة التنافسية التي تتعرض لها المؤسسة، وانطلاقا من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين فإن المؤسسة تكون ذات تنافسية إذا كانت لديها " القدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى مستوى منخفض مقارنة بمنافسيها"<sup>3</sup>. لذلك تكون التكلفة العامل الحاسم في ضمان تنافسية المؤسسة أي( اكتساب لميزة تنافسية تركز على

<sup>1</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011، ص03.

<sup>2</sup> محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص 08.

<sup>3</sup> J.Cockburn , E.Siggel, Une méthodologie d'analyse de la compétitivité, Fiche technique N° 6, CODESRIA, Sénégal, Mai 1995, P2.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

التكلفة) إلا أنها ليست العامل الوحيد. لأن النوعية والجودة كثيرا ما تكون هي الأهم في نظر العميل لذا تعرف كذلك على أنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت ذاته تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى"<sup>1</sup>. ووفقا لهذا التعريف فإن التنافسية تظهر من خلال قدرة المؤسسة على المنافسة إذا تمكنت من عرض منتجاتها بأسعار منخفضة وبجودة عالية يقبل بها العميل، وتمييزها عن منتجات باقي المنافسين (تحصل عليها نتيجة جهود البحث والتطوير)، ما يؤخذ على هذا التعريف أنه أضاف إلى سابقه ميزة تمييز المنتجات، مما يدعونا للقول بأن تنافسية المؤسسة ترتبط أساسا بتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، وهي حسب Porter تتمثل في ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز.

ويمكن النظر إلى تنافسية المؤسسة "كقدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على تقديم منتجات ذات قيمة أعلى مما يقدمه المنافسون وبنفس التكاليف، أو بقيمة مساوية وتكاليف أقل، وبالتالي بناء مواقع تنافسية متميزة تسمح بتحقيق أداء اقتصادي أعلى على المدى الطويل"<sup>2</sup>. هذا التعريف يضيف إلى جانب ربط تنافسية المؤسسة بتخفيض التكاليف أو التميز عن المنافسين (أو الجمع بين هذه المزايا)، بناء وضعيات تنافسية مميزة تعطي للمؤسسة قدرة على زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح أعلى من المنافسين بشكل دائم، وعليه ستكون لهذه المؤسسة قدرة على البقاء والاستمرارية.

تجلب التعاريف السابقة العديد من التعليقات حولها، فهي تعالج مختلف تأثيرات التنافسية التي يجب التمييز بينها إذ نميز بين تلك التي تخص التنافسية اللاحقة "Ex post" بمعنى وضعيات تنافسية متحصل عليها وأداء اقتصادي محقق، وتلك التي تخص التنافسية المسبقة "Ex ante"، والتي تشير خاصة إلى مصادر داخلية للتنافسية؛ كما يجب التمييز أيضا بين وجهتي نظر إضافيتين ضمن تحليل التنافسية، وجهة النظر الإحصائية التي تركز اعتبار التنافسية هي الوضعية التنافسية في لحظة زمنية معطاة، والتنافسية الديناميكية التي تركز حول القدرة على بقاء المؤسسة تنافسية لمدة طويلة وحول الأنساق التي يمكن تمييز الميزات التنافسية من خلالها<sup>3</sup>.

بناء على ما سبق نخلص إلى أن تنافسية المؤسسة هي مفهوم متعدد الأبعاد، ومن الصعب تعريفه وفقا لأحد الأبعاد وتجاهل الأخرى، فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق على أساس الربحية، حصة السوق، التميز والتفوق...، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات وأهمها التكلفة، الجودة، البحث

<sup>1</sup> شهاب علي طالب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، جامعة البصرة، العراق، العدد 12، 2011، ص 267.

<sup>2</sup> Ingham, Marc, *Management Stratégique et Compétitivité*, De Boeck Université Bruxelles, 1995, P2.

<sup>3</sup> سلاف رحال، الابتكار والتنافسية المستدامة، دراسة حالة مجموعة سونترالك، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 138.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

التطوير،..وتعكس التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق تنافسية متفردة، تعطيها الأفضلية مقارنة بمنافسيها في السوق، وقد يكون مصدر هذه الأخيرة عرض المنتجات في الوقت المناسب وبأسعار تنافسية نظرا لتحمل المؤسسة تكاليف أقل، أو منتجات عالية الجودة، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح أعلى وبشكل دائم.

**2) تنافسية القطاع:** تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها " قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة ومنظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها"<sup>1</sup>.

**3) تنافسية الدول ( التنافسية الوطنية ، الأمم ):** انطلق Porter الذي يعتبر أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة في كتابه " الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر سنة (1990) من أن تنافسية الدولة "تعكس معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية، المالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني"<sup>2</sup>، وهو ما ذهب إليه Porter أن المفهوم الوحيد الذي له معنى بالنسبة لتنافسية الدولة هو الإنتاجية، وقد أدى توجهه هذا إلى تحويل الأنظار نحو دراسة عوامل الاقتصاد الكلي والجزئي المؤثرة على الإنتاجية التي تعد المحرك الرئيسي للتنافسية وتحقيق النمو على المدى الطويل، وحسبه فان امتلاك الدولة لصناعات تنافسية يجعلها دولة تنافسية، وان مستويات المعيشة العالية والمستمرة في الارتفاع هي الهدف الاقتصادي الأساسي، ولتحقيق هذا الهدف تحتاج الدولة إلى توظيف مواردها بأعلى إنتاجية.

وتعمل الكثير من الدول اليوم على اعتماد نهج رفع مستويات التنافسية في لب استراتيجيات التنمية الاقتصادية. فتنوع الوسائل والاستراتيجيات تبعاً لتنوع واختلاف العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسات والسياسات من دولة إلى أخرى. ويعد هذا هو السبب في عدم وجود تعريف معتمد عالمياً من قبل كل دول العالم. إلا أن معظم تعاريف ومفاهيم التنافسية تتفق في شيء واحد وهو التأكيد على ارتباط قوي بين تحسين قدرة الاقتصاد على توليد الثروة (الإنتاجية) وتعزيز مستويات المعيشة لشعبها.

وعليه فإن تنافسية الأمة هي " حقل من حقول المعرفة الاقتصادية، يحلل الوقائع والسياسات التي تشكل مقدرة الأمة على تعزيز خلق قيمة أكبر لمشاريعها ورخاء أكثر لشعبها". بينما قدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) تعريف يدور في نفس السياق الذي يربط بين التنافسية والنمو، حيث عرفها بأنها " قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تتمكن من خلالها من زيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل

<sup>1</sup> المرصد الوطني للمنافسة، مرجع سابق ، ص4 .  
<sup>2</sup> رضوان مصطفى، احمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 29.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

فعال ومؤثر عالميا ومحليا".<sup>1</sup> أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) فقد عرفت بها بأنها "مدى قدرة الدولة على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تلي معايير الأسواق العالمية، مع القيام في الوقت نفسه بالحفاظ وزيادة مستويات الدخل القومي الحقيقي على المدى الطويل".

ويمكن القول أن رفع القدرة التنافسية ما هو إلا وسيلة أو هدف مرحلي لرفع مستوى رفاهية الأفراد واستمرارية النمو، وهذه القدرة لا يجب أن تتساوى مع النمو أو محدثاته. أي أن التنافسية ما هي إلا واحد من محددات النمو. وقد أعطى معهد التنافسية الدولية (WCC) تعريفا للتنافسية إذ يربطها بالنمو والأداء الاقتصادي لكن لا يساوي بينهما، ومحتوى هذا التعريف أن التنافسية هي "الأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"<sup>2</sup>، ويتميز هذا التعريف عن غيره في أنه يحدد التنافسية في نطاق أنشطة محددة ذات صلة مباشرة بالتنافسية وفي الوقت نفسه يحقق الربط مع إطار نظري واضح من الاقتصاد الدولي والصناعي، وهو أكثر دلالة من حيث السياسات الاقتصادية التي يتعين إتباعها، كما أنه ركز على التنافسية الجارية التي تعبر على الأداء الجاري ومحدداته المتمثلة في الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها، والتنافسية الكامنة التي تعني القدرات بعيدة الأثر وتمثل في الطاقة الابتكارية ورأس المال البشري ونوعية البنية التحتية التكنولوجية وتساهم هذا العوامل مجتمعة في استدامة القدرة التنافسية ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية.

تهدف التنافسية بشكل عام إلى بيان مكان القوة في الدول والتعرف على مجالات التحسين في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. كما تقوم بالتعريف بأفضل الممارسات في تلك المجالات وتقديم نماذج سياسات وبرامج ومشاريع ناجحة من الدول المتقدمة للدول التي تسعى للتطور. وتقوم مختلف المؤسسات الدولية بنشر تقارير التنافسية بشكل سنوي وتحتوي قائمة ترتيب تلك الدول بشكل عام كما يتم ترتيبها حسب معايير اقتصادية واجتماعية....

بعد التطرق إلى تعريف التنافسية وفقا لمستوياتها الثلاثة يمكن القول إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف مستوى التحليل، إذا كان على مستوى الدول، القطاع أو المؤسسة غير أن هناك علاقة تكاملية بين تنافسية المستويات الثلاثة، إذ أن التنافسية تبدأ من المؤسسة إلى القطاع وصولا إلى الدولة التي تعد محصلة جميع قدرات المؤسسات، والقطاعات الاقتصادية التنافسية؛ فالدول تصبح تنافسية إذ استطاعت المؤسسات ضمن قطاعاتها

<sup>1</sup> كمال رزيق، ياسين قاسمي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 325.

<sup>2</sup> محمد مدياني، فاطمة الزهراء طلحاي، تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية دراسة مقارنة بين الدول (الجزائر-السعودية-ماليزيا)، الملتقى الدولي الخامس عشر للأعمال الاستدامة والتنافسية في الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 18-20 أبريل 2016، ص4.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

الاقتصادية أن تحقق معدلات نمو مستمرة، وتستغل موارد الإنتاج بشكل أمثل، وتقدم سلع وخدمات ذات قيمة عالية توجه إلى تلبية حاجات السوق المحلية والدولية، وفي الوقت نفسه ترفع من دخول العاملين فيها، ويتم ذلك عن طريق توفير البيئة التي تشجع الاستثمار المحلي والأجنبي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مؤشرات قياس التنافسية

#### 1) مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

أ- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها.

ب- التكلفة المتوسطة للصنع: تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها.

ج- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

د- الحصة السوقية: يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي. ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه المنافسة الأجنبية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين. وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

2) قياس تنافسية القطاع: لتقييم مدى تنافسية قطاع ما لابد من قياس تنافسية المؤسسات التي يشملها هذا القطاع حتى يتمكن من تحديد مدى تنافسيته، التي يمكن حسابها حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي

<sup>1</sup> شهاب علي طالب، مرجع سابق، ص 269.

<sup>2</sup> محمد وديع، مرجع سابق، ص 11، 12.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن القطاع... لذلك يشترط أن تكون المتوسطات في هذا المستوى ذات معنى و الفوارق بين مؤسسات القطاع محدودة، تعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى...<sup>1</sup> وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية والإقليمية المنافسة فإن تقييم القطاع يتم بالمقارنة مع القطاع المماثل لإقليم آخر أو في دولة أخرى يتم التبادل معها. يعتبر قطاع ما تنافسيا إذا تضمن مؤسسات تنافسية إقليميا ودوليا أي مؤسسات تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة. تنطبق أغلب مقاييس تنافسية المؤسسة على تنافسية القطاع لذلك فإنه إذا حقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو يفوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة مع الأجنبي يمكن أن يعتبر تنافسيا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة<sup>2</sup>.

**3) قياس تنافسية الدولة:** وضعت منظمات دولية عديدة منهجيات وآليات مختلفة لقياس التنافسية، ولهذا لا يوجد هناك آلية موحدة عالمياً لقياس مستويات التنافسية للدول. وبينما تعد مؤشرات وتقارير التنافسية إحدى المقاييس التي يستند إليها خبراء التنمية والاقتصاد، إلا أنها لا توفر منظوراً جزئياً لبنية الإستراتيجية التنافسية لأي دولة.

تنشر العديد من المؤسسات والهيئات الدولية (المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD ، المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، منظمة الأمم المتحدة UN...) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال.... الخ.

تساهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في قياس تنافسية القطاع أو الصناعة والتي تسهم هي الأخرى في تحديد مدى تنافسية الدولة بالتالي يتضح نوع من الترابط بين المستويات الثلاث رغم الاختلافات العديدة بينها.

<sup>1</sup> عائشة عميش ، علي حدادو ، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف ، 2010 ، ص 07.

<sup>2</sup> محمد وديع عدنان، مرجع سابق ، ص 14



### المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

#### أولاً: مفهوم القدرة التنافسية ، الميزة التنافسية وأنواعها

**1) القدرة التنافسية:** تعرف على أنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في لحظة معينة على مقاومة منافسيها"<sup>1</sup>. تعني القدرة التنافسية مدى امتلاك أسباب تحقيق مستويات أعلى من التنافسية ومدى تفعيل هذه الأسباب والاستفادة منها، لأن من يمتلك الأسباب أو المصادر فقط غير قادر على تحقيق مقدرته على المنافسة إذا لم يتم توظيفها بالشكل الملائم، بمعنى آخر، القدرة التنافسية تعكس مدى امتلاك القوة لمواجهة المنافسة.

**2) الميزة التنافسية (الأفضلية التنافسية):** جاء هذا المصطلح كنتاج لتطور مفهوم الميزة المطلقة لآدم سميث "Adam Smith"، والميزة النسبية لـ **دافيد ريكاردو** "David Ricardo"، اللذين حاولا تفسير بعض ظواهر التجارة الدولية، وخلصا من خلال نظريتهما إلى أن الدول تتميز في التجارة الدولية بسبب الإمكانيات الطبيعية (التي تمتاز بها بشكل مطلق أو نسبي) والتي لا فضل ولا تأثير للإنسان فيها، في حين يلعب دور كبير في الأفضلية، أي أن الأفضليات التنافسية من صنع الأفراد والشركات والدول... والقدرة على تحقيق واقع أفضل.<sup>2</sup> ويعود الفضل في إبراز مفهوم الميزة التنافسية إلى **M.Porter** حيث يرى بأنها " تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"<sup>3</sup>. فالميزة التنافسية حسب هذا المفهوم هي كل ما يمكنه أن يميز المؤسسة بشكل إيجابي مما يزيد من إقبال العملاء عليها ويحقق لها التفوق؛ كما أن اكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين لا يعني تفوق المؤسسة إلى الأبد وإنما تلك الميزة مهددة بالزوال في أي لحظة؛ وبالتالي فإن على المؤسسة أن تحرص على الحفاظ عليها وتجديدها وتطويرها.

لكن الملاحظ على هذا التعريف انه لم يتطرق إلى الوسائل التي يمكن من خلالها بناء الميزة التنافسية، لذلك يعرفها البعض على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين ينقلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Akki Alouani Aoumeur, **le Système d'Information Comptable et la Compétitivité de l'Entreprise**, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, département de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, 29-30/10/2002, P 239.

<sup>2</sup> محسن محمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 24.

<sup>3</sup> Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1999, P 08.

<sup>4</sup> عادل دعاس، سفيان دلفوف، دور تدريب الموارد البشرية في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية من منظور التكاليف الخفية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، مجلد 03، العدد 05، ديسمبر 2017، ص 42.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

يضيف هذا التعريف إلى سابقه فكرة اكتساب الموارد والمهارات (المصادر) لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وفي نفس السياق تعرف أيضا " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ".<sup>1</sup> فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>2</sup>. حيث اقتصر هذا التعريفين على مصدر آخر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في اختيار المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية؛ بناء على التحليل الداخلي والخارجي للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة هناك اختلاف في تحديد مفهوم الميزة التنافسية فهناك من يرى أن تحقيقها يتم من خلال:

- 1- إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون (بتكلفة أقل، ومنتوج متميز)؛
- 2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة والمنافسين؛
- 3- الريادة وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة من خلال صياغة وتطبيق خياراتها الإستراتيجية؛
- 4- أي شيء يميزها عن منافسيها من وجهة نظر الزبائن.

وبالتالي يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها إلى السوق بأقل سعر وتميز عالي مقارنة بمنافسيها، وذلك لضمان ديمومتها والمتأتي من الكفاءات المميزة للمؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، وتتمثل في: أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين، وتتميز بالاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها أي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين. وحتى تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل واحدة على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة باعتبار أن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أصح لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بحضرة سملاي، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 3-4/05/2005.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> عادل دعاس، سفيان دلفوف، مرجع سابق، ص 42.

(2) أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:<sup>1</sup>

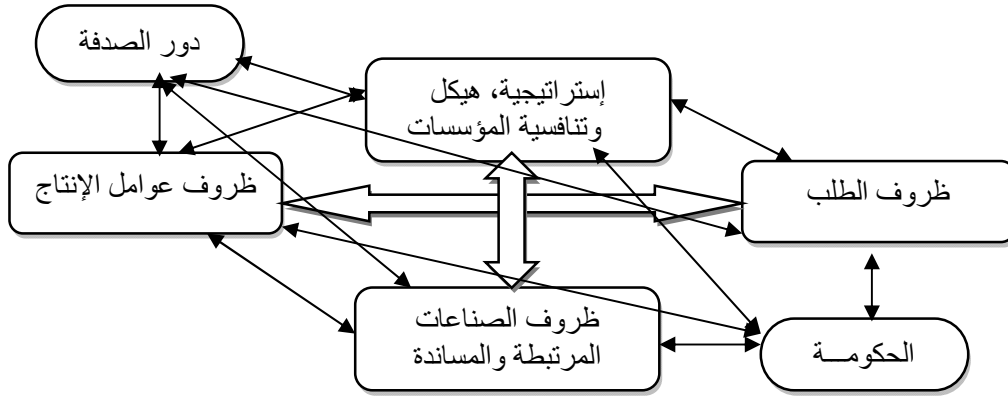
أ- ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة.

ب- ميزة التمييز: هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية (الماسة التنافسية)

اقترح "Porter" إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تفاعل مجموعة من المحددات مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي، حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في مجموعتين (عوامل رئيسية وأخرى مساعدة)، وتعمل الماسة بفعالية عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض ديناميكياً، حيث أن أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف الماسة، وبالتالي يؤثر على المناخ التنافسي بشكل عام. ويمكن توضيحها كما في الشكل التالي:

شكل رقم 1-01: محددات الميزة التنافسية.



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, traduire par: J.P.Détiré et autres, ed Intereditions, France, 1993, p80.

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, op.cit, P 85.

أصبحت الماسة أحد المقاييس المرجعية لتحليل التنافسية، وتتضمن ما يلي:

### 1) محددات رئيسية: تتضمن أربع عوامل هي:

أ- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "Porter" أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية، نظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسات، غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، إذ أن وجود عوامل مفقودة يجعل من الصعب على المتنافسين القيام بالتقليد، وقد يدفع ذلك بالمؤسسات إلى الابتكار والتطوير بما يحقق ميزة تنافسية، لذا يرى "Porter" أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما، وإن كان غير كافٍ لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها.<sup>1</sup>

ب- **ظروف الطلب:** تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

لذا على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسياتها أن تستغل ظروف الطلب بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكيفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> يحضية سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 37.

<sup>2</sup> Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Op.Cit , P04

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

ج- ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة: للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها " ويقصد بالصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك الصناعات المنتجة لموارد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج"<sup>1</sup>.

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية\* عاملا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، ويرى "Porter" أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود، وزيادة قدرتها على الابتكار<sup>2</sup>، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها.

د- إستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة: بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، ويهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى "Porter" أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 72.

\*التجمعات الصناعية العنقودية هي عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين النهائيين(العملاء)، أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 73.

<sup>3</sup> يحيوية سمالي، مرجع سابق، ص 39.

(2) محددات مساعدة: تتمثل في:

### أ- دور الحكومة:

تلعب السياسات الحكومية دورًا هامًا في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلًا مباشرًا في النشاط الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسات (كما يؤكد Porter) هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، أما الحكومة فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية<sup>1</sup>.

**ب- دور الصدفة:** تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورًا هامًا في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي. مثل ظهور اختراع جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق رؤوس الأموال والحروب والأوبئة، حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

### ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

**1) الكفاءة:** المقصود بالكفاءة في المنشأة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة<sup>2</sup>، وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 43.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع:

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

**2) الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني " توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء"<sup>1</sup>، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

**3) الاستجابة لحاجات العميل:** لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات العميل تبعاً للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني " القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء ". وترتبط هذه الاستجابة بـ:

1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن؛

2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛

3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات- في الصناعة والخدمات-، الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1999، ص 543.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

4) **المعرفة:** شهدت مؤسسات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق سبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

5) **الإبداع:** في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.<sup>1</sup>

تسمح هذه المصادر من خلال العمل معاً بطريقة متكاملة من خلق المزيد من القيمة لمنتجات وخدمات المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 201.



### المبحث الثاني منهج الاقتصاد الصناعي كإطار نظري وتحليلي للمنافسة في القطاع

من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، عليها إدراك طبيعة الصناعة التي تنشط فيها، وفي هذا الإطار نجد أن الاقتصاد الصناعي يقترح النموذج الـ SCP (هيكل - سلوك - أداء) لتحليل المنافسة في الصناعة، وعليه سيكون اهتمامنا منصب في هذا الجزء نحو العنصر الأول في التحليل (هيكل الصناعة)، لأنه يمثل العامل الأساسي في تحديد سلوك المؤسسات في الصناعة، ومن ثم أدائها. حيث يتم دراسة تحليل المنافسة في الصناعة من خلال دراسة الأبعاد الأساسية لهيكل الصناعة.

### المطلب الأول: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي

#### أولاً: مفهوم الاقتصاد الصناعي

إن تعريف الاقتصاد الصناعي يعتبر صعباً، وذلك لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديين الصناعيين تعتبر شديدة التنوع، كما يتميز بكثرة أدوات التحليل، إذ يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات وتحليل مركزها التنافسي ضمن هيكل القطاع الذي تنتمي إليه، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي. ويعرف أيضاً بأنه "ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة، تحت تأثير بيعتها، والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات التي تكونها، وتحليل وفهم تفاعلاتها التنافسية"<sup>1</sup>، ويعتبر جوهر هذا المسعى هو فهم ميكانيزمات المنافسة.

ويعرف أيضاً بأنه "ذلك العلم الذي يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المؤسسات، ثم السياسات الصناعية الحكومية المناسبة لإزاء ذلك"<sup>2</sup> أما من جانب الدولة فيعرف الاقتصاد الصناعي بأنه "يهدف إلى تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين."<sup>3</sup>

نستخلص مما سبق بأن الاقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بتحليل هيكل الصناعة، وتأثير ذلك على سلوك المؤسسات العاملة في ذلك القطاع من حيث اختيارها لأفضل الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أحسن أداء، وهذا في ظل تدخل الدولة.

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, *Economie industrielle -Eléments de méthode-*, OPU, Alger, 1993, P 05.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، *اقتصاديات الصناعة*، دار زاهر للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 39.

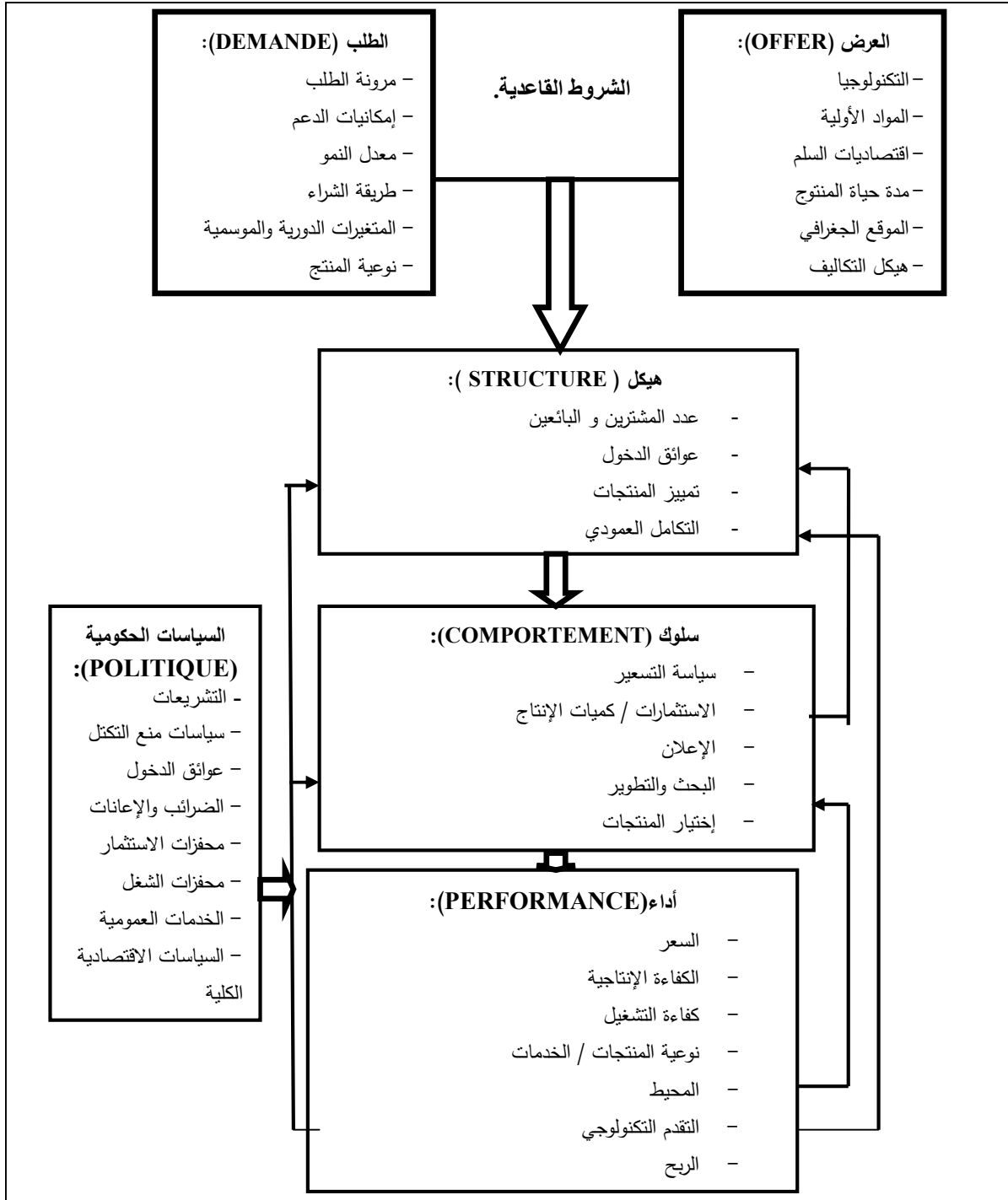
<sup>3</sup> Jean-Marie Chevalier, *Industrie*, Encyclopédie économique, P1541.

### ثانياً: نموذج التحليل هيكل-سلوك-أداء (SCP)

يرتكز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساساً على النموذج "SCP" Structure, Comportment, Performance" فهو يعتمد على الثلاثية (هيكل - سلوك - أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإستراتيجي ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل\* في اقتصاديات الصناعة، خاصة عند "Edward Mason" و "Joe Bain" في 1940 و1950<sup>1</sup>، لكن بعد ذلك جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات من خلال الأعمال التي توصل إليها "Sherer" في 1970، إذ أضاف فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية العكسية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق،<sup>2</sup> بالإضافة إلى ذلك وضع الإطار التحليلي مع إدراجه الشروط الأساسية التي تعمل وفقها الصناعة، وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية. والشكل اللاحق يبين مكونات نموذج الـ SCP والعلاقات التي تربط بينها.

\* تعود الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي للأعمال التي قام بها ألفريد مارشال الذي يعتبر أباً للاقتصاد الصناعي، وبدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، إذ ألف مع زوجته كتاب اسمه "Economics of Industry".  
<sup>1</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص 13.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 19.

شكل رقم 1-02: مكونات نموذج الـ SCP



**Source:** Dennis W Carlton, Jeffrey M perloff, **Economie industrielle**, 2<sup>ème</sup> édition, Groupe De Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P 03.

يتضح من الشكل السابق أهم العناصر المكونة لنموذج الـ SCP ، كما يتضح أيضا أن العلاقة التي تربط بين تلك العناصر هي عبارة عن علاقات تأثير وتأثر، وبالتالي فإن هذا يدل على أن أي تغيير يحصل في أي عنصر من

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

تلك العناصر السابقة فإنه يؤثر على بقية العناصر الأخرى وبأثر يختلف من عنصر إلى آخر، وبعد هذا يعود ذلك التأثير على العنصر الأول. وعليه يمكن عرض مكونات النموذج على الشكل التالي:

**1) الظروف الأساسية للصناعة:** تشكل هاته الظروف الأساسية الدعامة التي تحدد طبيعة نشاط ثلاثية الـ SCP وتشمل جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.<sup>1</sup> حيث تضم الظروف الأساسية للطلب مجموعة من الخصائص حول الطلب داخل الصناعة: المرونة السعرية، ردود أفعال الزبائن حول تغيرات الأسعار وتطور الطلب...، أما فيما يتعلق بالظروف الأساسية للعرض فتشمل العوامل العامة المحددة لخصائص المنتج عمره ودورة حياته، طبيعة التكنولوجيا المستعملة في عمليات الإنتاج، المحددات الدورية والموسمية للنشاط،... وغيرها من الخصائص .

تعتبر الظروف الأساسية للصناعة الإطار العام والمحدد لمختلف العوامل أو المتغيرات التي يركز عليها الهيكل والتي تؤثر عليه وعلى سلوك وأداء المؤسسات في الصناعة، بشكل مباشر أو غير مباشر.

**2) هيكل الصناعة:** يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنشآت التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المنشآت ومن ثم أدائها في المستقبل، وتهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة<sup>2</sup>، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكلًا واحدًا من بين أربعة هيكل المعروفة للصناعة وهي المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، والاحتكار التام، ويتحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز (درجة تركز البائعين والمشتريين) داخل السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول والخروج من وإلى الصناعة، وهذه العوامل ستعرض لها بنوع من التفصيل في المطلب اللاحق.

**3) سلوك المنشآت:** يقصد بسلوك المنشآت مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.<sup>3</sup> وهو حلقة وصل بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الرئيسية و بين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة، والسلوك الأكثر شيوعًا في دراسة منهج الاقتصاد الصناعي، يظهر في السياسة السعرية، الدعاية والإعلان، البحث والتطوير.

<sup>1</sup> Godefroy Dang Nguyen, , op.cit, P 04.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelier, op.cit, P 65.

<sup>3</sup> Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

**4) الأداء:** يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها،<sup>1</sup> ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل ويمكن استخدام مؤشرات الربحية، الكفاءة الإنتاجية، التطور التقني والحصة السوقية كمؤشرات لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة.<sup>2</sup> وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية وذلك من خلال (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية، السياسات الاقتصادية... الخ) المفروضة من قبل الدولة.

**5) السياسات الحكومية:** لقد شكلت عملية تحليل الصناعات المختلفة محور اهتمام الاقتصاد الصناعي، إلا أن هاته الصناعات لا تعمل في بيئة معزولة خاصة بها، وإنما تعمل ضمن نظام اقتصادي معين، مما جعلها مرتبطة بخصائص هذا النظام، وبالرجوع إلى بداية ظهور الاقتصاد الصناعي على يد الفريد مارشال، نجد أنه من بين الأمور التي دفعته إلى البحث عن منهج جديد للتحليل الاقتصادي هو قانون منع الاحتكار (Sherman act) anti trust، الذي أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1890، مما يؤكد حساسية نشاط الصناعات للسياسات الحكومية للدولة أو الإقليم الذي تعمل به، وتمتلك الحكومات أدوات عدة تستطيع من خلالها السيطرة على الأسواق والصناعات، ومن بين تلك الأدوات يمكن أن نذكر ما يلي سياسة الترخيص الصناعي، سياسة الحماية الجمركية، سياسة القروض الصناعية، سياسة المشتريات الحكومية، الإعفاء من ضرائب الشركات، سياسة سعر الصرف، سياسة مكافحة (منع) الاحتكار، السياسات الحكومية اتجاه الاندماج بين المنشآت وسياسة السوق المفتوحة.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن كل واحدة من هاته الأدوات يمكنها التأثير على خصائص ثلاثية الـ SCP، وبالتالي فإنه من بين المواضيع التي تم الاهتمام بها في الاقتصاد الصناعي، هو البحث عن أحسن تدخل للدولة من أجل تنظيم الأسواق والصناعات، حيث مازالت الدراسات الحديثة تبحث عن آثار القرارات والسياسات الحكومية على أداء الصناعات خاصة ما تعلق منها بتنظيم المنافسة داخل الأسواق، وإلى جانب ذلك فقد ركزت دراسات أخرى على أثر السياسات الحكومية اتجاه الاندماج بين المنشآت على أداء الأسواق.

ومن بين أدوات التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في تحليله لهيكل القطاع أوجد نموذج للتحليل يتناسب وطبيعة العلاقات المكونة لنموذج "SCP" يطلق عليه "التحليل الوسطي (البيني) méso analyse" ووفقا لهذا التحليل ينظر للصناعة على أنها " مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة من

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 29.

<sup>2</sup> Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 251.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

العلاقات، تتميز بالحركية نتيجة لديناميكية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة بتدخل الدولة وشدة المنافسة في الصناعة"<sup>1</sup>. أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

**1- دراسة المؤسسة:** إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار، التشغيل، الإنتاج، تسويق المنتجات، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها، رقابتها، ووظيفة الهدف الخاصة بها؛

**2- دراسة المكانة الإستراتيجية:** وذلك بدراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تتموقع في مجموعة الأسواق المتاحة لها، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم؛

**3- الديناميكية التنافسية:** وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية التي تتميز بها كل مؤسسة عن الأخرى، شدة المنافسة، التركيز، إستراتيجية السعر... الخ؛

**4- تدخل الدولة:** ويتم دراسة نوع تدخلات الدولة المفروضة أن تكون من اجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة، التشريعات، القوانين، السياسات الصناعية والمحيط.

### المطلب الثاني: التحليل الهيكلي للصناعة

#### أولاً: ماهية هيكل الصناعة

**1) تعريف الصناعة والمفاهيم المرتبطة بها:** يمكن تعريف الصناعة على أنها "مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك"<sup>3</sup>. كما تعرف أيضا "مجموعة من المؤسسات التي تشترك في إنتاج سلع متقاربة أو استخدام نفس المادة الأولية، أو نفس طريقة الصنع"<sup>4</sup>. بمعنى أن الصناعة تتطلب جملة من الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المكونة لها وهي: تقديم منتجات متجانسة نسبيا وقابلة للإحلال وترتكز على نفس العمليات وتتطلب معطيات متماثلة.

ونشير انه ضمن الاقتصاد الصناعي يتم استخدام مصطلح الصناعة والقطاع كمرادف للتعبير عن مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للأخر.

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, *op.cit*, P 44.

<sup>2</sup> Jean-Marie Chevalier, *op.cit* , P P 1543-1555-.

<sup>3</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 131.

<sup>4</sup> محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13 ، ديسمبر 2017، ص 171..

**(2) تعريف هيكل الصناعة:** يعرف الاقتصادي Bain هيكل الصناعة بأنه " تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"<sup>1</sup>، في هذا التعريف حصر bain هيكل الصناعة في بعض الخصائص التنظيمية المرتبطة بصناعة ما، والتي من خلالها يمكن تحديد شكل المنافسة، والتي تؤثر على تحديد الأسعار في هذه الصناعة، وفي نفس السياق السابق يمكن أن يستخدم للتعبير عن " الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المنشآت الصناعية التنظيمية المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها التأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها"<sup>2</sup>، من خلال التعريفين السابقين يمكن التعبير عن هيكل الصناعة بمجموعة الخصائص التي تميز وتنظم صناعة ما، والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طبيعة المنافسة في هذه الصناعة، مما يساعد على تحديد شكل المنافسة السائدة وتحديد السلوكات المناسبة للمؤسسات التي تنشط في ظل هذه الصناعة وتأثير ذلك على أدائها مستقبلا.

### ثانياً: الخصائص الهيكلية للصناعة

#### 1) تركيز الصناعة

أ- مفهوم تركيز الصناعة: يعتبر أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها شيوعا ويقصد بتركيز الصناعة "التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة فيها"<sup>3</sup>، كما يقصد به أيضا "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"<sup>4</sup>، حيث كلما قل عددها كلما دل ذلك على زيادة التركيز داخل الصناعة، وكذلك كلما زاد التباين في أحجام تلك المؤسسات فإن ذلك يعني مزيدا من التركيز في الصناعة، لذا ففي قياس التركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على:

– عدد المؤسسات في الصناعة أو عدد أكبر المؤسسات ضخامة في الحجم؛

– الحجم النسبي لكل من المؤسسات الداخلة في القياس أو نصيب كل مؤسسة من الحجم الكلي للصناعة.

ب- أهمية قياس التركيز: يرجع الإقبال الكبير على قياس التركيز داخل الصناعة عند البحث على خصائص هيكل تلك الصناعة، إلى سهولة وبساطة البيانات التي تعتمد عليها مقاييس التركيز، وتنشأ أهمية خاصة تركيز الصناعة في عدة نقاط أساسية، تتمثل أهمها في كون خاصية التركيز ذات أثر كبير على شدة المنافسة داخل، لأن خاصية التركيز ترتبط أساسا بعدد المؤسسات العاملة داخل الصناعة وبأوزانها النسبية من حيث الحصص السوقية لكل واحدة منها؛

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 53.

<sup>4</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

وتبرز أهمية خاصية التركيز كذلك في قدرتها على تفسير العديد من السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات العاملة في الصناعة، وكذلك في تفسير أداء تلك المؤسسات، حيث نجد أن جزء كبير من الدراسات الميدانية التي عالجت جوانب السلوك والأداء داخل الصناعة كانت تعتمد في ذلك على مساهمة خاصية التركيز في تفسير تلك السلوكيات الإستراتيجية على غرار الإعلان والبحث والتطوير والتسعير وغيرها؛ حيث حاولت تلك الأبحاث التوصل إلى مستوى التركيز الأفضل الذي يسمح بتحقيق أحسن فعالية لتلك السلوكيات الإستراتيجية إلى جانب العمل على تحديد مدى تأثير التغيير في التركيز على التغيير في طبيعة تلك السلوكيات وكذلك العكس أي أثر السلوكيات على شدة التركيز داخل الصناعة<sup>1</sup>.

**ج- مقاييس التركيز:** يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس التركيز:

**1-مقاييس التركيز المطلقة:** تعتمد المقاييس المطلقة في عملية قياسها للتركيز على التوفيق بين عدد المؤسسات العاملة في الصناعة والتباين في حصصها السوقية، ومن هذه المقاييس نذكر:

**- معكوس عدد المؤسسات:** ويعبر عنه بـ  $R = 1/n$  حيث  $n$  تمثل: عدد المؤسسات العاملة في الصناعة.

يمكن القول بأنه كلما اقتربت قيمة هذا المقياس من 1 دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقترب إلى 0 دل على انخفاض التركيز وزيادة درجة المنافسة<sup>2</sup>، وبالتالي فإن هذا المؤشر لا يأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لتلك المؤسسات.

**- نسبة التركيز:** يمكن التعبير عن هذا المؤشر بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$C_r = \sum_{i=1}^r \frac{x_i}{X} = \sum_{i=1}^r S_i$$

$x_i$ : الحصة السوقية للمؤسسة

$C_r$ : نسبة التركيز

$S_i$ : نصيب المؤسسة الواحدة من السوق

$X$ : الإنتاج الكلي للمؤسسات التابعة للصناعة

يعتبر هذا المؤشر بسيطاً حيث يسهل حسابه، حيث يعامل كل المؤسسات داخل الصناعة بنفس الوزن، وبالتالي يحتاج إلى البيانات الخاصة بـ  $I$  أكبر مؤسسة فقط داخل الصناعة، إلا أنه يعاب عليه تجاهله للتوزيع النسبي لأنصبة الصناعات المقاسة، بالإضافة إلى ذلك فإنه لا يعطي اعتباراً لعدد الحجم الكلي للمؤسسات في الصناعة (مهما كبر أو صغر)، كما يعاب عليه أيضاً اتسامه بالعفوية في اختيار قيمة  $I$ .

<sup>1</sup> محمد رضا بوسنه ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2014/2004)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص06.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية،

الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص09.

<sup>3</sup> Jacob A Bikker , Katharina Haaf, **Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature**, Economic & Financial Modelling, Vol 9, N° 2, 2002, P 07.



## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

- مؤشر هيرفندال هيرشمان **Herfindahl–Hirschman Index**: يعطي هذا المؤشر أهمية نسبية لكل مؤسسة تعمل داخل الصناعة مساوية لحجم حصتها السوقية، فإن هذا المؤشر يسمح بتجاوز نقائص المؤشر السابق، وتساوي قيمة مؤشر **HH** مربع الحصة السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة، وذلك كما تظهره

العلاقة التالية:<sup>1</sup>  $HH = \sum_{i=1}^N \left(\frac{x_i}{X}\right)^2 = \sum_{i=1}^N (S_i)^2$  ، من خلال قيمة المؤشر **H** يمكن تحديد نوع هيكل

الصناعة المدروس حيث: إذا كان ( $H = 1$ ): يكون الهيكل الصناعي في حالة منافسة تامة.

إذا كان ( $H < 0$ ): يكون الهيكل الصناعي في حالة احتكار تام.

إذا كان ( $0 < H < 1$ ): يكون الهيكل الصناعي مندرج ضمن المنافسة والاحتكار.

إلا أن هذا المقياس يعاب عليه عدم توفر المعلومات حول الحصة السوقية لجميع المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذه البيانات قد لا تتوفر في كثير من الأحيان بالنسبة للعدد الكبير من المؤسسات الصغيرة الموجودة في الصناعة.

**2- مقياس التركيز النسبية:** تعتمد المقاييس النسبية (مقاييس اللامساواة) على قياس مدى التباين في الحصة

السوقية للمؤسسات العاملة في صناعة ما دون الأخذ بعين الاعتبار عدد المؤسسات العاملة بها.

وعادة ما يشتق هذا النوع من المقاييس من منحى لورنز ومن هذه المقاييس نذكر ما يلي:

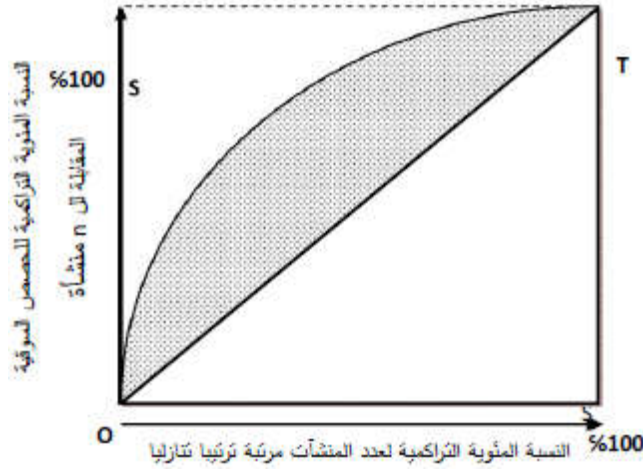
- **منحى لورنز "Lorenz"**: يستخدم منحى لورنز للتعبير عن مدى التباين في الحصة السوقية للمؤسسات داخل صناعة ما؛ ويبين هذا المنحى في كل نقطة من نقاطه التباين في المجموع التراكمي للحصة السوقية النسبية لـ  $n$  أكبر مؤسسة داخل الصناعة (حيث  $1 \leq n \leq N$ ). يمثل المحور الأفقي لمنحى لورنز النسبة المئوية التراكمية لعدد المؤسسات مرتبة ترتيبا تنازليا، أما المحور العمودي فهو يمثل النسبة المئوية التراكمية للحصة السوقية المقابلة لـ  $n$  مؤسسة السابقة، ولهذا فإنه عندما تكون الحصة السوقية لتلك المؤسسات متساوية فيما بينها فإن منحى لورنز لتلك الصناعة يتمثل في محور الربع الأول من المعلم المرسوم بداخله، وهذا نظرا لكون النسبة  $n/N$  مساوية للمجموع التراكمي للحصة السوقية النسبية لـ  $n$  مؤسسة؛ وكلما انحرف منحى لورنز لصناعة ما عن المحور الأول فإن هذا يدل على وجود تباين في الحصة السوقية للمؤسسات بتلك الصناعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Pierre Angelier, Op.Cit, P 69.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنه ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2014/2004)، مرجع سابق، ص 18.

والشكل التالي يوضح منحني لورنز لإحدى الصناعات:

شكل رقم 1-03 : منحني لورنز



Source: M. O. Lorenz, **Methods of measuring the concentration of wealth**; Publications of the American Statistical Association, Vol 9, N° 70, june 1905, P.218

- معامل جيني: يمكن اشتقاق قيمة معامل جيني ( $G$ ) مباشرة من منحني لورنز، ويمكن التعبير عن قيمته بالعلاقة

$$G = \frac{\text{مساحة الجزء المظلل من منحني لورنز}}{\text{مساحة المثلث OST}} \quad \text{التالية:}^1$$

ويأخذ معامل جيني القيمة 1 عندما تتكون الصناعة من مؤسسة واحدة تسيطر على جزء كبير من الصناعة و  $N-1$  من المؤسسات ذات حصص سوقية هامشية تكاد تكون معدومة، مما يجعل من مساحة الجزء المظلل مساوية لمساحة المثلث OST (انظر الشكل السابق)؛ أما إذا كانت الصناعة تتكون من عدد  $N$  من المؤسسات ذات أحجام متساوية (من حيث الحصص السوقية) فإن قيمة  $G$  تساوي الصفر ( $G=0$ )، وهذا راجع إلى أن التباين في الأحجام يكون معدوماً، وبالتالي فإن مساحة الجزء المظلل تكون معدومة لأن منحني لورنز يكون منطبقاً على المحور الأول للمعلم المرسوم بداخله.

$$G = \frac{\delta}{\bar{X}} = N \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \left(x_i - \frac{1}{N}\right)^2} \quad \text{- معامل الاختلاف: يتم حسابه وفق العلاقة التالية:}$$

وبالتالي فإنه يمكن تعريف معامل الاختلاف على أنه النسبة بين الانحراف المعياري لأحجام المؤسسات داخل الصناعة مقاسة بحجم حصصها السوقية، و المتوسط الحسابي للحصص السوقية داخل الصناعة.

<sup>1</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 41.

2) عوائق الدخول إلى الصناعة: تعتبر عوائق الدخول البعد الثاني في تحديد خصائص هيكل الصناعة، نظرا لارتباطها بمفهوم المنافسة المحتملة، وبالتالي سيعطي هذا فكرة حول مستقبل المنافسة داخل الصناعة.

أ- مفهوم عوائق الدخول: من بين أولى التعاريف التي قدمت إلى عوائق الدخول نجد التعريف الذي قدمه J. S. Bain في كتابه *Barriers to new competition* سنة 1956 ، على أنها هي " الميزات التي تتوفر عليها المؤسسات القائمة دون المحتملة وذلك يتجلى في قدرتها على البيع بسعر أعلى من سعر المنافسة لمدة طويلة دون جذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة"<sup>1</sup>، حيث ربط Bain في هذا التعريف عوائق الدخول بقدرة المؤسسة من رفع أسعارها باستمرار فوق مستويات الأسعار التنافسية دون أن تجذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة .

إلا أن Stigler ربط عوائق الدخول بامتلاك المؤسسات مزايا تكاليفية التي يمكن أن تتحملها المؤسسات التي تنوي الدخول إلى الصناعة، حيث يرى أن " عوائق الدخول هي تكاليف الإنتاج (عند أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج) التي تتحملها المؤسسات التي تسعى لدخول الصناعة، دون أن تتحملها المؤسسات المتواجدة في هذه الصناعة"<sup>2</sup> ، ومن جهة أخرى عرف James Ferguson على أنها " تلك العوامل التي تجعل عملية الدخول إلى الصناعة غير مربحة مع السماح للمؤسسات القائمة بتحديد أسعار أعلى من التكاليف الحدية مع الاستمرار في كسب عوائد احتكارية"<sup>3</sup>. حيث أضاف Ferguson عنصر آخر وهو أن تكون الأسعار أعلى من التكلفة الحدية من أجل تحقيق الأرباح. كما عرف كل من D. Carlton and J. Perloff عوائق الدخول على أنها " أي شيء بإمكانه أن يمنع مؤسسة من إنشاء مؤسسة جديدة في السوق "<sup>4</sup>.

### ب- تصنيف عوائق الدخول:

1- عوائق الدخول الهيكلية: هي تلك العوائق التي لا تستطيع المؤسسات الحالية داخل الصناعة ولا المؤسسات المحتمل دخولها إلى الصناعة التأثير فيها، أو تلك التي يمكن أن تتحدد بناء على سلوكيات المؤسسات الحالية داخل الصناعة، والتي تهدف من خلالها إلى مواجهة المنافسة الحالية داخل الصناعة، وليس الهدف منها إعداد استراتيجيات من أجل منع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة.

<sup>1</sup> R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, Michael A. Williams, **What Is a Barrier to Entry?**, The American Economic Review, Vol 94, N° 2, May 2004, P461.

<sup>2</sup> Jasper Bles, Ron Kemp, Jeroen Maas, Marco Mosselman, **Barriers to Entry Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises**, Research Report H200301, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, the Netherlands' Ministry of Economic Affairs, May 2003. P 11.

<sup>3</sup> R. Preston McAfee and other, **Economic and Antitrust Barriers to Entry** , Document de travail, December, 2003, P 06.

<sup>4</sup> R. Preston McAfee and other, , **What Is a Barrier to Entry?**, op.cit, P 462.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

ويميز J. Bain ضمن عوائق الدخول الهيكلية ثلاثة عوائق رئيسية تتمثل في: اقتصاديات السلم، مزايا التكاليف المطلقة وتمييز المنتجات الطبيعي؛ غير أنه يمكن إضافة أصناف أخرى لعوائق الدخول الهيكلية، ويتعلق الأمر بعوائق الدخول القانونية والجغرافية، التكامل العمودي، وعوائق الخروج.

**2- عوائق الدخول الإستراتيجية:** وتشمل مجموعة العوائق التي تكون بناء على استراتيجيات خاصة بالمؤسسات الموجودة داخل الصناعة، بهدف إعاقه دخول مؤسسات جديدة إلى داخل الصناعة، وتتمثل في إستراتيجية السعر الحد، إستراتيجية التسعير الافتراض بالإضافة إلى تمييز المنتجات.

**3) تمييز المنتجات داخل الصناعة:** يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة، وفي الوقت نفسه عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

**أ- مفهوم تمييز المنتجات:** تشير خاصية تمييز المنتجات إلى "الوضعية التي يُنظر فيها إلى منتجين أو أكثر على أنها تشكل بدائل متقاربة من وجهة نظر المستهلك، ولكن ليست بدائل تامة فيما بينها"<sup>1</sup>، وبالتالي فإن عملية تمييز المنتجات تعتبر احد مظاهر المنافسة في الصناعات ذات هيكل احتكار القلة، وهذا على عكس الصناعات ذات هيكل المنافسة التامة، والتي تعتبر ذات منتجات متجانسة فيما بينها، حيث أن المؤسسات ذات المنتجات المتميزة عن منتجات منافسيها تمتلك القدرة على المنافسة، وهذا من خلال تغيير خصائص منتجاتها وكذلك (أو بدلا من) تغيير أسعار تلك المنتجات. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى تمييز المنتجات على انه قدرة المؤسسات على خلق تمييز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها وهذا من وجهة نظر المستهلك سواء من الجانب المادي أو النفسي مما يجعله يصنف تلك المنتجات المعروضة عليه على أنها بدائل قريبة ولكن غير تامة.

**ب- أشكال تمييز المنتجات:** يمكن تصنيف تمييز المنتجات إلى نوعين:<sup>2</sup>

**1- التمييز العمودي للمنتجات:** يقصد به أن تمييز المنتجات يكون عبر الاختلاف من حيث الجودة الكلية للمنتجات، وبالتالي فإن أغلب أو جميع المستهلكين يتفوقون على الفرق في الجودة بين تلك المنتجات، وفي حالة كون تلك المنتجات معروضة بأسعار متساوية، فإنه في الغالب سوف يتوجه الجميع إلى اقتناء المنتج ذو الجودة المرتفعة. وخير مثال على ذلك نجد صناعة السيارات في العالم، حيث أن بعض العلامات المشهورة مثل Jaguar و Porsche ، متفوق على أنها متفوقة من حيث الجودة على العديد من العلامات التجارية الأخرى، مثل Ford

<sup>1</sup> Kenneth D. George, Caroline Joll & E. L. Lynk, **Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change**, Fourth edition, Routledge, USA. 1992. P 213.

<sup>2</sup> محمد رضا بوسنه ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004/2014)، مرجع سابق، ص ص 35-36.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

وRenault وبعض علامات السيارات الآسيوية، ولو أن تلك السيارات كانت معروضة بنفس الأسعار فإن اغلب المستهلكين سوف يتوجهون إلى اقتناء النوعين الأولين.

**2- التمييز الأفقي للمنتجات:** يقصد به مدى التمييز الذي يكون بين مجموعة المنتجات التي تكون مختلفة فيما بينها في بعض الخصائص، غير أنها تكون متشابهة من حيث الشكل الإجمالي لها، وبالرجوع إلى مثال السيارات نجد أن بعض الفئات من السيارات المعروضة في العالم، بالرغم من الاختلاف في بعض الخصائص لكل واحدة منها، وهنا يكون اختيار المستهلكين بين هذه المواصفات المختلفة وفقا لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية، وبالتالي فإنه يمكن القول إن هاته السيارات متميزة فيما بينها أفقيا.

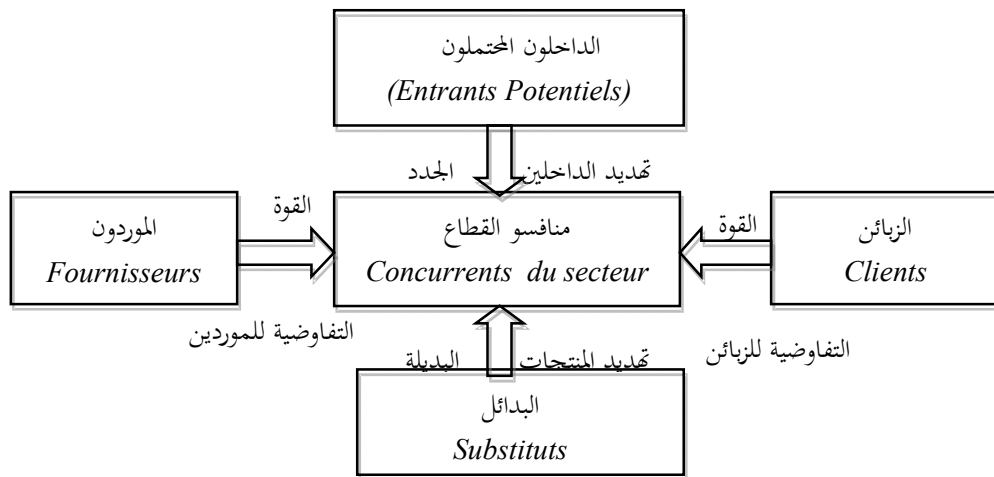
### المبحث الثالث: تحليل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة

من اجل تحليل البيئة التنافسية لأي مؤسسة لا بد من تحديد القوى المؤثرة على المؤسسات داخل الصناعة. وذلك باستخدام نماذج تنافسية صناعية لتحديد الموقع التنافسي لها. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: نموذج "Porter" لتحليل المنافسة في القطاع

تستمد نظرية "Porter" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، إذ يرى أن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي خاضعة لمجموعة من القوى المؤثرة فيها والمحددة لسلوكها التنافسي، وهي التي تحكم بصورة حاسمة هيكل الصناعة ومدى جاذبيته. والشكل التالي يوضح مجموعة القوى التي تحكم المنافسة حسب نموذج بورتر:

#### شكل رقم 1-04: نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter".



**Source:** Michael E. Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, the Free Press, New York, 1998, P 04.

تمثل القوى التي جسدها "Porter" في الشكل السابق في:

### أولاً: المنافسة في القطاع

وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تتصارع داخل القطاع، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة على شدة المنافسة نجد:

**1) قائد الصناعة:** يستطيع قائد الصناعة القوي أن يجبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات، تتمثل الأداة الأساسية لممارسة مثل هذا العقاب في أن تجري المؤسسة القائدة بنفسها تخفيض انتقائي في الأسعار، بسبب مواردها المالية الكبيرة، تستطيع المؤسسة القائدة أن يطول نفسها بصفة عامة أكثر من المنافسين الأصغر في حروب الأسعار، لأن المنافسين الصغار يعرفون هذا، فإن المؤسسات تتجنب المبادرات من هذا النوع، إذا لم يكن للصناعة قائد تكون حروب الأسعار أكثر احتمالاً، ورجحية الصناعة عامة أكثر انخفاضاً، الانخفاض التاريخي للربحية في صناعات الصلب، الورق، سرائح الذاكرة، الألمنيوم، وإدارة المخلفات يرجع جزئياً إلى غياب قائد واضح في هذه الصناعات.<sup>1</sup>

**2) معدل نمو الصناعة:** إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرصة لتحقيق أهدافها لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تكون أكثر شدة، وقد يشكل هذا تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها، وإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة اقتسام السوق.

**3) الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.

**4) التكاليف الثابتة:** كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي المؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.<sup>2</sup>

**5) حواجز الخروج\*:** تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Michael E. Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, Op.Cit., p 18.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ودراسة حالات)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 107.

\* هناك من يعتبر أن حواجز الخروج أحد مصادر وموانع الدخول إلى الصناعة والتي لها تأثير على هيكل الصناعة.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 71.

ومن بين هذه العوائق نجد:<sup>1</sup>

- أصول متخصصة: تعتبر حاجزا للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة؛
- القيود الحكومية والاجتماعية التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل والاطمئنان الاجتماعي؛
- الحواجز العاطفية: كشعور المسيرين بالمسؤولية اتجاه المستخدمين، وخوفهم على مساهمهم المهني؛
- اعتبارات إستراتيجية: كصورة المؤسسة الأم، فالانسحاب يؤثر على قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا تكون أهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤثر عملية الخروج.

### ثانياً: الداخلون المحتملون

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط<sup>2</sup>، والتي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، وعلى رد فعل منافسو القطاع، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1) **اقتصاديات الحجم:** هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بحجم معين من الإنتاج، حتى تصل تكلفة إنتاجها لحدها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل"، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة، بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة<sup>3</sup>، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيراً ما يكون عائقاً للدخول أمام المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد تواتي، سامي مباركي، مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> M.Porter, Les choix stratégiques et concurrence, Choix Stratégiques Et Concurrence, Economica, Paris, 1982, P32.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

وتنشأ اقتصاديات الحجم من عدة عوامل من أهمها <sup>1</sup>:

1- كبر حجم التكاليف الثابتة مقارنة بالتكاليف المتغيرة ( التشغيلية ) للإنتاج مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج كلما ازداد حجم الإنتاج ومن ثم انخفاض التكاليف المتوسطة مع ازدياد حجم الإنتاج ؛

2- التخصص وتقسيم العمل اللذان يسمح بهما التوسع في الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج؛

3- الاستفادة بشكل أفضل من الطاقة التشغيلية للآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية ؛

4- الوفورات في تكاليف التخزين والشحن والنقل والتسويق وشراء مستلزمات الإنتاج من جراء البيع والشراء بكميات كبيرة تتناسب مع حجم الإنتاج الغزير .

**2) المزايا المطلقة للتكاليف:** تعني قدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة<sup>2</sup>، تنشأ هذه المزايا للمؤسسات القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض، أو الحصول على مصادر تمويلية(رأسمال) بتكاليف أقل مقارنة بالمؤسسات الداخلة<sup>3</sup>.

**3) تمييز المنتجات:** يشكل تمييز المنتجات حاجزا للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع<sup>4</sup>.

**4) تكاليف التحويل:** هي التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نتيجة تحوله من منتج المنافسين إلى منتج الداخل الجديد ، وتشمل تكاليف التحويل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج، لكي يتمكن الداخلون الجدد من عرض منتجاتهم بمميزات تفوق بكثير منتجات الموجودين ويقبل الزبون عن التخلي عن منتجات المؤسسات الموجودة من ذي قبل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص: 89-91.

<sup>2</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص130.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 94.

<sup>4</sup> إسماعيل حجازي، نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، -2015، ص 64.

<sup>5</sup> Michel Gervais, *Stratégie De L'entreprise*, 5ème édition, Economica, France, 2003, P108



## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

5) الوصول إلى قنوات التوزيع: إن قنوات التوزيع هي في الغالب موزعة حول المؤسسات المتواجدة في الصناعة، لذا فإنه على الداخل الجديد إقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حالياً أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي.<sup>1</sup>

6) الاحتياجات في رأس المال: تمثل حتمية استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة حاجزا في حد ذاته، خاصة إذا تعلق الأمر بالأموال لتغطية تكاليف الإعلان، البحث والتطوير،... الخ.<sup>2</sup>

7) تدخل السلطات الحكومية: تلعب السياسات الحكومية دورا مهما في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.<sup>3</sup>

### ثالثا: المنتجات البديلة

يمكن لبدايل من المنتجات لمؤسسات من خارج القطاع أن تحل محل منتجات المؤسسات القائمة، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وهذا سوف يؤثر حتما على مردودية القطاع ويحد من جاذبيته، إن المنتجات البديلة لا تحدد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية، وإنما تقلص أيضا من الأرباح الإضافية التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع.<sup>4</sup>

### رابعا: القوة التفاوضية للموردين

تتمثل في المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو التخفيض من جودتها، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين مدخلات الصناعة ومستوى التنافسية الذي يمكن أن تظهر به المؤسسة، وتشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة في الصناعة التي قد تكون أصلا على الموردين، خاصة في ظل انتشار واسع لظاهرة الأخرجة. ويتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:<sup>5</sup>

1- العرض أكثر تركيزا من الطلب (تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم)؛

2- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المتواجدين في القطاع؛

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي ، نوال عبداوي ، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, op cit, P14.

<sup>3</sup> Michel Gervais, *op.cit*, P109.

<sup>4</sup> Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, op.cit, P 15.

<sup>5</sup> إسماعيل حجازي ، نوال عبداوي ، مرجع سابق، ص66.

3- أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية في الصناعة؛

4- التهديد بالتكامل الأمامي بين الموردين في الصناعة؛

5- تكاليف تغيير المورد.

### خامسا: القوة التفاوضية للزبائن

إن المشترين في الصناعة يتمثلون في الأفراد (المستهلكون) ، المؤسسات التي تضطلع بتوزيع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل (تجار التجزئة والجملة، أو المحلات الكبرى للتوزيع، وغيرها). إن الزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو المساومة من أجل الحصول على منتجات بأفضل جودة وخدمات أكثر. وتتوقف قدرتهم في التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل، نذكر من بينها:<sup>1</sup>

1- درجة تركيزهم وزيادة حجم الكميات التي يشترونها،

2- معيارية المنتجات وغير متميزة، بمعنى أنه كلما قل تمايز المنتجات أصبح هناك عروض بديلة وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية؛

3- تهديد التكامل الخلفي ( للحصول على أسعار أنسب أو أفضل)؛

4- كلما زادت المعرفة المتاحة لدى المشترين بالموردين أسعارهم وتكاليفهم كلما زادت قوتهم التفاوضية.

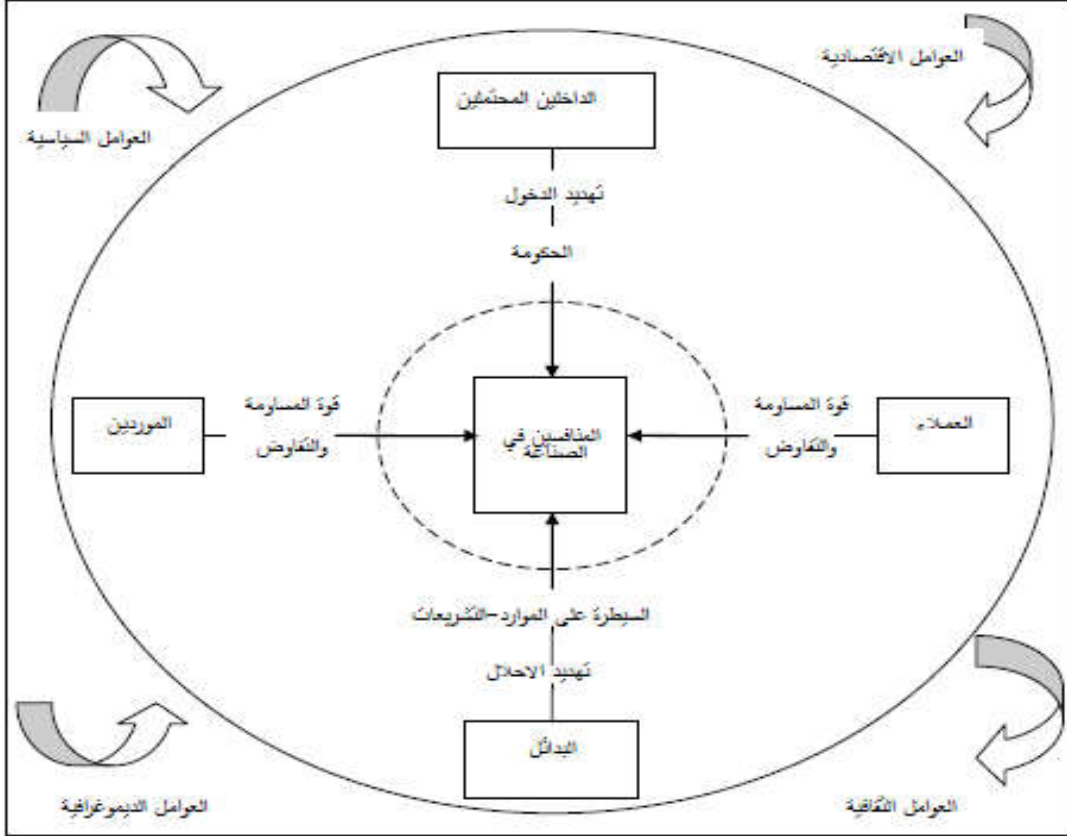
بطبيعة الحال فإن فهم ديناميكية التنافس ضمن الصناعة لا يقتصر على القوى الخمس فقط بل لا يمكن إغفال دور السياسات الحكومية، جماعات الضغط وغير ذلك من القوى التي لها اثر على نسبة أرباح المؤسسة وهذا ما لم يرد في نموذج Porter الذي واجه بعض الانتقادات واعتبر على انه يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة، والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدود، لكم في الدول النامية يصبح تأثير قوى Porter على المؤسسة ضئيل نسبيا مقارنة بأثر وقوة السياسات الحكومية و جماعات الضغط التي تتحكم في سلوك المؤسسات وفي تحديد قواعد التنافس ضمن الهيكل الصناعي الذي تنشط في ظله، لذا تظهر الحاجة إلى نموذج يضم متغيرات وقوى أخرى لفهم أفضل لديناميكية التنافس ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسات وهذا ما سنتطرق اليه.

<sup>1</sup> Michael E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, op.cit, P P 24-26.

المطلب الثاني: نموذج قوى المنافسة لـ "Joes. E. Austin" لتحليل الصناعة

قام "J.E Austin" بإجراء تعديلات على نموذج بورتر، كي يتماشى مع بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية، حيث قام بتعديل هذا النموذج بإضافة عنصرين أساسيين هما: الحكومة والعوامل البيئية باعتبارها يؤثران على هامش الربح. وذلك حسب ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم 1-05: إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن).



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 77.

أولاً: العوامل البيئية

وذلك لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة، وتمثل في العوامل التالية:

**1) العوامل السياسية :** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسات وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة مثل التوجهات السياسية للدولة والاستقرار السياسي الأمني، طبيعة نظام الحكم وتشكيل الحكومات، النفوذ الممارس من قبل السياسة الذي يمكن أن يكون له الأثر البالغ على نشاط المؤسسات في الصناعة، العلاقات السياسية الخارجية للدولة مع الدول المجاورة وبقية دول العالم.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

**(2) العوامل الاقتصادية:** العوامل والمتغيرات الاقتصادية لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وإنما بالسياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجهه الخصوص. كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة لمؤسسات الأعمال، وتذبذب أسعار السوق، وتقييد لحركة رأس المال العامل، وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح، وبرامج إعادة الاستثمار وتوسيع العمال في مختلف القطاعات الاقتصادية<sup>1</sup>.

**(3) العوامل الاجتماعية:** تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة الأعراف، التقاليد، الأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

**(4) العوامل القانونية:** تتمثل في مختلف التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة لتنظيم عمل وسير مختلف الهيئات والمؤسسات، ويمكن أن تضع قيوداً إستراتيجياً أو تبرز فرصة إستراتيجية مثل قوانين العمل والقوانين الضريبية والجمركية، كما ينبغي على المؤسسة التقيد بقوانين المنافسة، قوانين حماية المستهلك وقوانين حماية البيئة.

يمكن إضافة عامل آخر إلى العوامل البيئة العامة السابقة، والذي يتمثل في :

**(5) العوامل التكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في مجال المنافسة، حيث تملك التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة إمكانية التأثير على الإستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحليل البيئي. كما أن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديداً هاماً. وما لا شك فيه أن الفشل في التوقع والاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفاً للغاية.

ويتضمن تحليل البيئة العامة مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المؤسسة من جانبها في محاولة منها لدراسة البيئة الخارجية العامة وتحليلها وهي<sup>2</sup> :

- تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة؛

- تحديد المتغيرات الخاصة بكل قطاع؛

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، صص 65، 66.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص 113.

- تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع؛

- تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات المذكورة و دراسة أثر ذلك على المؤسسة.

وما يعقد فهم البيئة الخارجية العامة أمام المؤسسة هو طبيعة التداخل في التأثير والتأثر بين أبعاد متغيرات هذه البيئة، لذلك يفترض من مؤسسات الأعمال وهي تقوم بجمع المعلومات عن هذه الأبعاد وتحليلها أن تعي أمرين مهمين هما :

- إن هذه التغيرات لا تأخذ اتجاهها وشكلا واحدا في جميع الظروف والأحوال بمعنى أن بعض التغيرات في أحد الأبعاد ينعكس إيجابيا على أبعاد معينة وسلبيا على أبعاد أخرى.

- إن هذا الترابط في التأثير يشكل أمام المؤسسة مصفوفة أولويات لغرض التعامل مع الأحداث في ضوء بعدين أساسين هما :مدى أهمية هذا التغيير من جانب، وسرعة وبطء الاستجابة المطلوبة لهذه التغيرات من قبل المؤسسة من جانب آخر.

### ثانيا: الدولة (الحكومة)

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية)، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يكون من الممكن لمؤسسات صناعة معينة تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية. وتعتبر الدولة قادرة على تغيير عميق للمنافسة من خلال قيامها بالأدوار التالية:<sup>1</sup>

**1) سلطة التنظيم:** تقوم الدولة مقام منظم للأسواق عن طريق تحديد الضرائب، صياغة قانون العمل، إصدار القوانين المتعلقة بحماية البيئة، الرقابة على الصرف والأسعار، وضع معايير موحدة، كما تقوم بتحديد الحصص والرسوم الجمركية، ونشير إلى أن هذه السلطة ليست لتحديد التنظيمات بقدر ما هي فرض للتعليمات على المتعاملين في القطاع.

**2) الحماية:** يمكن لبعض الحكومات أن تقيم حواجز للدخول من أجل حماية بعض الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية، ويكون هذا الإجراء من خلال اعتماد نظام الحصص أو عن طريق الرسوم الجمركية.

<sup>1</sup> Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Stratégique**, Publi Union Edition, France, 2000, p p.146-147

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

3) دور الزبون (المسيطر أو الوحيد): إذ تهيمن الدولة من خلال هذا المدخل إما بطريقة مباشرة أو عن طريق الخدمات العمومية الوطنية، مثلا تشكل الدولة الزبون الرئيسي لمعدات التسليح والعتاد العسكري، وكذا معدات السكك الحديدية، مراكز الطاقة الكهربائية.. الخ.

4) دور المورد: حيث تظهر الدولة كمورد رئيسي في وضعية محتكر شبه تام لقطاع صناعة ما، إذ تقوم الدولة مقام المورد للصناعات التالية الكهرباء، النقل عبر السكك الحديدية، وغيرها من الصناعات أو القطاعات التي تحتكر فيها الدولة حق مزاوله النشاط الإستراتيجي.

5) دور المنافس: حيث يمكن أن تشكل الدولة تهديدا قويا لمؤسسات القطاع الخاص، فالنقل الجوي، الاتصالات، التعليم تعتبر حالات مبرزة لحضور الدولة في الصناعة كمنافس قوي.

6) دور المحدد والموحد للشروط في الصناعة: وذلك لتحقيق المشاريع الكبرى وتحديد المعايير المتبعة في اختيار موردين معينين، إذ أن نجاح Airbus وفشل الإعلام الآلي في أوروبا أمثلة واضحة تعبر عن دور الدولة كمحدد لصناعة ما.

7) دور الممول: من خلال منح ائتمانات وإعفاءات ضريبية، من أجل تشجيع ومساعدة بعض المؤسسات في ترقية نشاطها الإستراتيجي. إذ أن هذه المساعدات والتسهيلات المالية الجبائية التي تمنحها الدولة كثيرا ما وضعت لدعم المؤسسات الوطنية المتضررة من تحرير التجارة الدولية.

8) دور سياسي: والذي يمكن أن تؤثر من خلاله على القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال إنشاء أو قطع العلاقات الدبلوماسية، والذي يتمثل في الحصار التجاري المفروض على بعض الدول، وعلى العكس من ذلك فقد يتجه الدور السياسي للدولة نحو دعم أنشطة المؤسسات من خلال نشاء مناطق حرة للتجارة.

تتمثل الحجج المستخدمة لدعم دور الدولة في تنظيم الصناعة فيما يلي:

- المصلحة العامة: إن حماية القطاع عملية يستفيد منها الاقتصاد ككل، لأن هذا التدخل يكفل حماية العمالة الوطنية، التجارة.... وغيرها من مجالات النشاط الإستراتيجية.

- الاستقلال والسيادة الوطنية: إن حماية القطاع تقوم بدافع من الاعتبارات التي تهدف لها الإستراتيجية الجيوسياسية للدولة: كالتسلح، النفط، علوم الفضاء.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

لقد أعطى نموذج أوستين صورة أقرب إلى الواقع من النماذج السابقة له، إلا أن الاعتقاد بأنه يصلح للدول النامية على اعتبار أنها الدول الأكثر تحكما في اقتصادياتها مقارنة بالدول المتقدمة التي تعطي مجالا أوسع لحرية المنافسة وحرية النشاط الاقتصادي ككل غير صحيح نسبيا، لأنه حتى الدول المتقدمة تتدخل بشكل أو بآخر وتظهر كقوة منافسة مهما كان مستوى تطور الدولة وليبراليتها فهي لن تكون دولة حارسة.

مفهوم المنافسة يتسع أيضا ليشمل عناصر أخرى تظهر بأشكال مختلفة كالدور الذي تلعبه الجماعات الضاغطة أو أصحاب المصالح غير المباشرين الذين نعني بهم: اتحادات العمال، منظمات المجتمع المدني، جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المؤسسة، قد يأخذ هذا التأثير عدة أبعاد ويبقى أهمها التأثير على هامش ربح المؤسسة مما يجعلها تدخل ضمن قوى المنافسة، مع الإشارة إلى أن تأثير هذه القوة يأخذ أشكالا متعددة بحسب خصوصية كل قطاع وحتى خصوصية الطرف أو الجهة الضاغطة على المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خريطة القطاع ( المجموعات الإستراتيجية)

#### أولا: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

**1) تعريف المجموعات الإستراتيجية:** تعد من المفاهيم الهامة التي ظهرت بداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة على يد الباحثين الأمريكيين هانت ونيومن "H.H. Newman & M.S.Hunt" في إطار شرحهم للاختلافات الملاحظة داخل نفس الصناعة بين مختلف المنافسين بعدها قام بورتر بالتعمق فيها والترويج لها<sup>2</sup>. ويعود ظهور المجموعات الإستراتيجية إلى القوى الاقتصادية المؤثرة في داخل الصناعة والتي تقيد تحول المؤسسات من هيئة أو وضع استراتيجي إلى آخر، عادة ما تواجه المؤسسات داخل المجموعة الواحدة ظروف اقتصادية متماثلة، وقيود تختلف عن تلك التي تواجه مؤسسات من مجموعات إستراتيجية أخرى<sup>3</sup>، بالتالي تتميز المؤسسة المنتمية لمجموعة إستراتيجية ما بأنها تواجه نفس الفرص والتحديات وتشابه في نقاط القوة والضعف التي تختلف عما تواجهه المؤسسات في مجموعات إستراتيجية أخرى.

ويشير مفهوم المجموعات الإستراتيجية إلى " تلك المجموعات الجزئية التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة، وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجوى حبه ، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014، ص ص 88،87.

<sup>2</sup> P. Batteau & autres, **Encyclopédie du management**, Tome 2, édition Vuibert, France, 1995, p805.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004 ، ص 133 .

<sup>4</sup> Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Education Pearson, Paris, 2008, P 89.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

وتعني أيضا أنها" عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة"<sup>1</sup> ويشير مفهوم المجموعات الإستراتيجية أيضا إلى"مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الإستراتيجية حسب أبعاد إستراتيجية محددة".<sup>2</sup>

فتتحدد الإستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسات داخل القطاع بعدة أبعاد إستراتيجية تسمح لنا بوجه عام، بمعرفة الاختلافات الموجودة بين الخيارات الإستراتيجية التي تبقي المؤسسات، وتتمثل في<sup>3</sup> :  
التخصص، صورة العلامة، سياسة السعر، اختيار حلقات التوزيع، الخدمات المقدمة، جودة المنتج، إستراتيجية الجذب أو الدفع، التكامل العمودي الخلفي والأمامي، السيطرة التكنولوجية، الوضعية في مجال التكلفة، العلاقات مع المؤسسة الأم، العلاقات مع السلطات العمومية في البلد الأصلي أو البلد المضيف.

إن دراسة المجموعات الإستراتيجية له نفس تحليل التنافس في القطاع، وذلك من خلال ثلاثة نماذج للمنافسة:<sup>4</sup>

1- شروط الدخول إلى المنافسة؛

2- المعركة التنافسية بين المجموعات الإستراتيجية ؛

3- المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية.

(2) أهمية تحليل المجموعات الإستراتيجية: من فوائد فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية نذكر ما يلي:<sup>5</sup>

1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية، حيث أن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، حيث يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبدايل مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛

2- نعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛

3- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية؛

4- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛

5- معرفة الخطط الإستراتيجية الممكنة والمتبناة من طرف المنافسين المتواجدين في مختلف المجموعات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> روبرت.أ.بنتس وديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-، ترجمة : عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 164 .

<sup>2</sup> M. Porter, *Le choix stratégique et la concurrence*, Op.Cit, p. 142.

<sup>3</sup> Jean Pierre Détrie et Autres, *strategor ( Politique General de l'entreprise)*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod édition, France, 1997, p.27.

<sup>4</sup> Ibid, p.27.

<sup>5</sup> Gerry Johnson et autre, *op.cit*, P 90.



### ثانياً: هيكل الصناعة (خريطة القطاع)

1) مراحل رسم هيكل المنافسة في القطاع: تعتبر خريطة القطاع أداة تحليلية للتعريف بالمنافسة داخل القطاع، ولرسم هذه الخريطة لا بد من اختيار بعدين من الأبعاد الإستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المنافسة في القطاع، والتي تختلف تبعاً لخصوصية كل قطاع، لرسم الهيكل نتبع الخطوات الآتية<sup>1</sup>:

1- تحديد المعايير التنافسية التي تميز المؤسسات في الصناعة عموماً المتغيرات النموذجية هي: السعر ومستوى الجودة (مرتفع، متوسط، مرتفع)، التغطية الجغرافية (محلي، جهوي، وطني، عالمي)، درجة التكامل العمودي (غير موجود، جزئي، كلي)، توسع خط الإنتاج (ضيق، واسع)، استعمال قنوات التوزيع (واحدة، بعضها، كلها)، الخ.....

2- فرز المؤسسات اعتماداً على متغيرين كأساس لبعد الخريطة؛

3- تعيين المؤسسات التي تقع في نفس الحيز الاستراتيجي للمجموعة الإستراتيجية؛

4- رسم دائرة حول كل مجموعة إستراتيجية حيث حجم الدائرة يعكس حجم المجموعة مع احترام الحصة من إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة.

وبفرض وجود صناعة تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يتركز على بعدين إستراتيجيين أساسيين هما:<sup>2</sup>

1- البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة؛

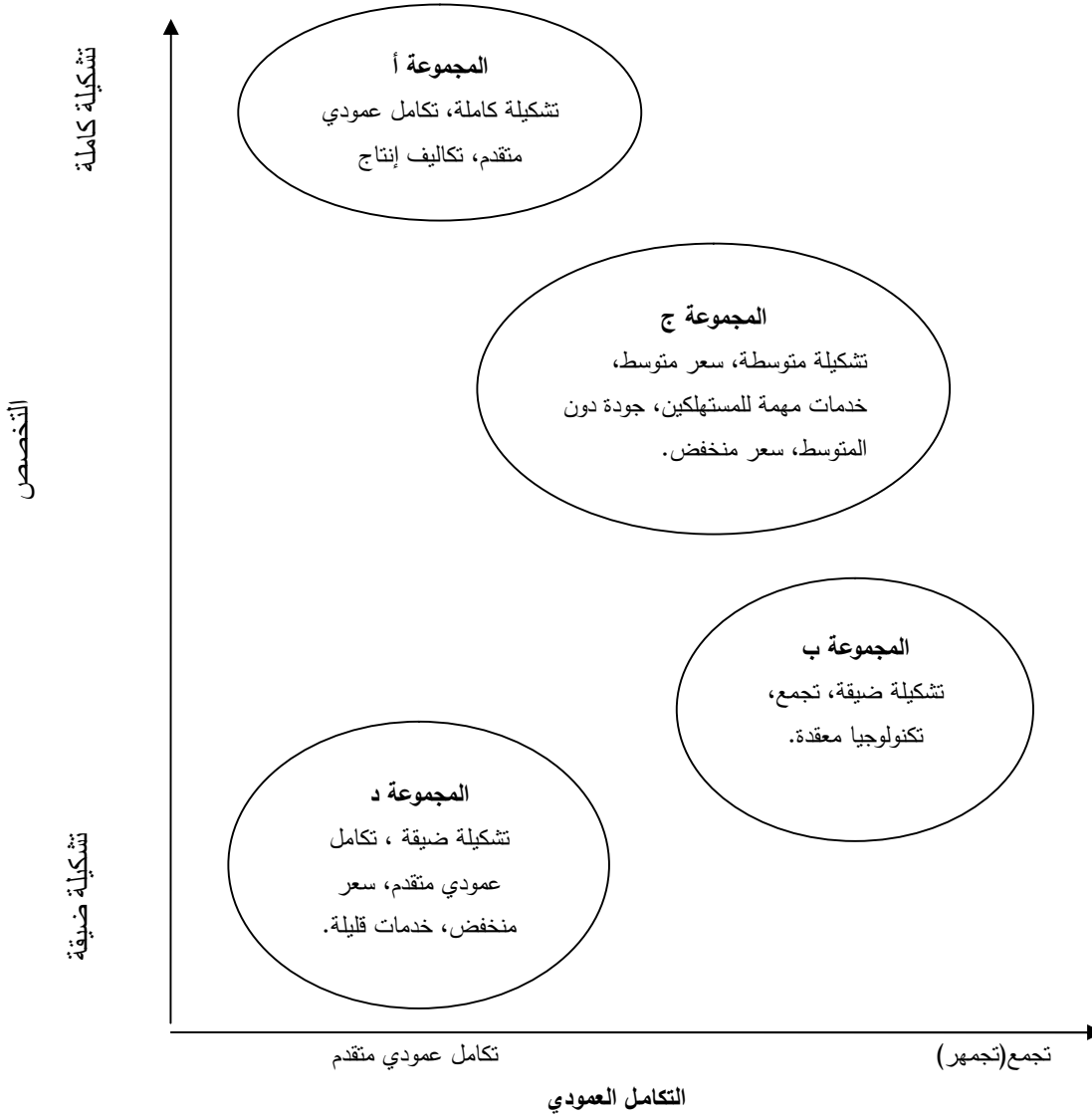
2- البعد الأفقي: التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته، لذلك يتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولاً إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات، نظراً للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.

ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية، وعليه يمكننا استخلاص المواصفات التالية التي تميز مؤسسات كل مجموعة عن مؤسسات المجموعات الأخرى من حيث: اتساع أو ضيق تشكيلة المنتوجات، مستوى الأسعار، مستوى التكاليف، مدى توفر الخدمات، مستوى الجودة والتكنولوجيا، وهذا ما يوضحه الشكل اللاحق:

<sup>1</sup> نجوى حبه ، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> Gerard Garibaldi , L'analyse Stratégique, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008. p 355.

شكل رقم 1-06: خريطة الصناعة



Source: Michael Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, Ed Economica, France, 1982, p:145.

وكخلاصة نستطيع القول بأن تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية يسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة في

إطار: - أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛

- التحرك قصد تغيير المجموعة؛

- الخروج من الصناعة أو التنوع اتجاه صناعة أخرى؛

- تحديد المنافسين الأكثر قربا والأكثر تأثيرا على المؤسسة من غيرهم.

- (2) أهمية وضع خريطة الصناعة: الفائدة من وضع خريطة المجموعات الإستراتيجية هي:<sup>1</sup>
- (1) التحديد الجيد لحواجز الحركة: تحديد درجة الحماية لكل مجموعة من هجمات المجموعة الأخرى، والذي يفيدنا في قياس كثافة التهديدات بداخل القطاع وأهم المنافسين القائمين والمحتملين.
- (2) عدم تمثيل المجموعات تهديدات لمجموعة أخرى: أي مكانة المجموعات بالمقارنة مع المجموعة الأخرى.
- (3) معرفة الاتجاهات الكبيرة والخاصة للقطاع: وهذا بالرجوع إلى نتائج دراسة القطاع لمعرفة الاتجاهات الكبيرة وتصور الآثار الممكنة والمتقلبة حول مستقبل الخريطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه التأثير وبشكل قاطع على حظوظ بقاء المجموعة الإستراتيجية.

### (4) التحركات الإستراتيجية المحتملة والممكنة: هناك أربعة استراتيجيات ممكنة هي:

- 1- البقاء في نفس المجموعة مع عدم تغيير الوضعية الإستراتيجية؛
- 2- البقاء في نفس المجموعة ومحاولة تقوية وضعية المؤسسة في داخل المجموعة؛
- 3- الانضمام إلى مجموعة أخرى والتي تكون مقبولة للمؤسسة؛
- 4- إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

### ثالثا: تحليل المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية

تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من المنافسة داخل المجموعة الواحدة إلى المنافسة بين المجموعات.

(1) المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية: إن المنافسة داخل نفس المجموعة غالبا ما تكون أكثر حدة منها بين المجموعات الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسات التي يشبه كل منها الأخرى ومن ثم وضعت في نفس المجموعة الإستراتيجية، عادة تتنافس كل منها بجد أكبر منها ضد المؤسسات الأخرى التي تكون في مجموعات إستراتيجية مختلفة، لأن أقرب منافسي المؤسسة هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص، ويواجهون نفس الظروف، وتتحكم بهم نفس العوامل، وأنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق ونفس العملاء.<sup>2</sup>

(2) المنافسة بين المجموعات الإستراتيجية: من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية، وقد يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الإستراتيجية القاعدية، وبالعكس قد تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة.

<sup>1</sup> Gerard Garibaldi, « op.cit, PP 370,371.

<sup>2</sup> روبرت.أبتس-ديفيد لي، مرجع سابق، ص ص 171، 172.

### رابعاً: أنماط سلوك المؤسسات داخل المجموعة الإستراتيجية

وهو تصنيف المؤسسات المنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل مؤسسة عن الأخرى وهذه الأنماط هي:

**1) المؤسسة الرائدة (قائد الصناعة):** في العديد من القطاعات تتواجد مؤسسة معروفة كقائد للسوق وهي التي تبادر إلى تغيير في الأسعار، تقديم منتجات جديدة، تتمتع بحصة سوقية مناسبة، قدرة عالية على الابتكار، وتميز هذه المؤسسات بالبحث والتطوير والسعي للابتكار والتجديد في مختلف المجالات، كمحاولة منها للتفوق على باقي المنافسين والمحافظة على وضعيتها، وتحاول كل المؤسسات منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج إلى السوق. ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة داخل الصناعة، فإنها تملك إتباع واحدة من الاستراتيجيات التالية:

1- توسيع حجم الطلب الأساسي؛

2- المحافظة على الحصة الحالية؛

3- توسيع الحصة السوقية؛

**2) المؤسسة المتحدية:** هي المؤسسات التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها ولكن ليس بالاعتماد على الكفاءة وخفض التكلفة فقط وإنما بمحاولة التميز، وفي نفس الوقت تعمل على انتهاز الفرص لإحراز التفوق على حساب المؤسسات الأضعف منها أو التي تكون بنفس مستواها، أو من خلال تحدي المؤسسة الرائدة<sup>1</sup>، ولتحقيق ذلك تعتمد على<sup>2</sup>:

- تخفيض الأسعار: بعرض نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة الرائدة بسعر أقل؛

- توسيع التشكيلة: كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتمكن من التفوق على المؤسسة الرائدة؛

- الابتكار: وذلك كي تسبق المؤسسة الرائدة؛

- تحسين الخدمة: أي رفع مستوى الخدمات والمحافظة على نفس السعر؛

المؤسسات المتحدية تأخذ المرتبة الموالية للمؤسسة الرائدة في الترتيب في القطاع لأنها في مواجهة دائمة معها سعياً منها لرفع آدائها للوصول إلى المرتبة الأولى.

<sup>1</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8<sup>ème</sup> ed, ed Public-Union, France, 1994, p270.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2002، ص 77.

## الفصل الأول: النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع

3) المؤسسة المدافعة (المتخصصة): سلوك هذه المؤسسات يميل عليها اختيار وضعية محددة والحفاظ عليها، تتميز بالثبات النسبي لأنشطتها، قليلا ما تقوم بتطوير منتجاتها، تعتمد في منافستها على تقديم منتج بالجودة العالية والسعر التنافسي، وتوجهها نحو الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.<sup>1</sup>

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المؤسسة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة منها: التخصص على أساس نوع العميل، أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج... الخ.

4) المؤسسة التابعة: وهي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها فقط، ولا تقوم بأي مبادرة، ويميز هذا التوجه المؤسسات الضعيفة وغير القادرة على المواجهة بسبب ضعف مواردها وإمكاناتها، أو بسبب قوة المنافسين في القطاع من أصحاب التوجهات السابقة وخوفها من ردود أفعالهم تجاهها، لذلك فهي تكتفي بالاستجابة أو تتبع سلوكياتهم فقط كأسلوب مناسب لها للمحافظة على وضعيتها والتأقلم مع التغييرات التي يفرضها منافسوها بالتركيز على ضمان وفاء عملائها، وإن كانت تتميز بـ<sup>2</sup>:

-عدم وجود صياغة واضحة للرسالة؛

-الفشل في تكوين الاستراتيجيات والسياسات والخطط اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التطبيق؛

-وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة؛

-الحاجة إلى تعديلات كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي، و إلى بذل مجهودات ضخمة لوضع إستراتيجية لمواجهة

التغييرات البيئية.

تحديد توجهات المنافسين في القطاع يوفر معلومات هامة تساهم في دراسة وتحليل المنافسة في القطاع وتحديد معالم هيكله.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقه، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 56.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع، حيث توصلنا من خلاله إلى أن هناك اختلاف في أوجه النظر في تحديد مفهوم المنافسة من مدرسة لأخرى فبالنسبة للمدرسة الكلاسيكية تكتفي بتبرير حالة المنافسة بمفهوم اليد الخفية، أما النظرية النيوكلاسيكية فقد حددت مجموعة شروط لتحديد مفهوم المنافسة. أما مقارنة الاقتصاد الصناعي فتبقى العلاقة بين الهيكل، السلوك والأداء هي المحدد الرئيسي لمفهوم المنافسة. أما ضمن نظرية إستراتيجية المؤسسة فإن مفهوم المنافسة مرتبط بالمجال التنافسي، بديناميكية التنافس، بالموارد والكفاءات وبالوضعية التنافسية للمؤسسة. ثم تطرقنا إلى مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها، ويمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة أو القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة بحيث أن إحداها تؤدي إلى الأخرى. أما بالنسبة للميزة التنافسية التي يمكن أن تملكها المؤسسة، فقد تطرقنا إلى مفهومهما، محدداتها وما تتضمنه من محددات رئيسية وأخرى مساعدة تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة والإبداع.

ولتحليل هيكل المنافسة في الصناعة فقد اعتمدنا على نماذج مختلفة تتمثل في أداة التحليل الأساسية في الاقتصاد الصناعي والمتمثلة في نموذج الـ SCP، الذي يركز على العلاقة بين هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات وأدائها، وتوصلنا إلى أن العلاقة التي تربط بين مكوناته هي علاقة تأثير وتأثر وبذلك لا تسير العلاقة في الاتجاه الواحد بل هناك ارتباط بين المتغيرات، مع تركيزنا على الجزء المهم في الدراسة وهو هيكل الصناعة فهو المحدد لشكل المنافسة من خلال أبعاده المختلفة وهي التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة، وتمييز المنتجات.

بالإضافة إلى نموذج قوى المنافسة لـ "Porter" والذي يركز على القوى الخمس التي تشكل المنافسة داخل الصناعة، هذا النموذج أجريت عليه تعديلات حتى يمكن للدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعات وظروف المنافسة، حيث قام "J.E Austin". " بإضافة عنصرين أساسيين هما: الحكومة والعوامل البيئية، وهو يعتقد بأن إضافة هتين القوتين يسمح لنموذجه بالتطبيق في الدول النامية. إضافة إلى ذلك دراسة هيكل المنافسة في القطاع (خريطة القطاع) من خلال تحديد المجموعات الإستراتيجية. ويتحتم على المؤسسات في الأخير مراعاة كل هذه العوامل ودراستها بدقة حتى تتمكن من تبني سلوكيات وخيارات إستراتيجية مناسبة من اجل تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، والذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية دراسة وتحليل هيكل الصناعة الذي تنشط فيه.

# الفصل الثاني:

سلوك المؤسسة والخيارات  
الإستراتيجية في ظل هيكل  
المنافسة في الصناعة

### تمهيد:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ضغوطا بيئية وتنافسية متزايدة، تخلق لها مشكلات جوهرية تهدد مكانتها وبقائها في الصناعة، مما وجب على المؤسسات أن تقوم بانتهاج سلوكيات تضمن لها البقاء والاستمرار، لذا أصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، ولذلك نجد أنها تسعى دائما إلى تبني خيارات إستراتيجية تنافسية ملائمة تهدف من خلالها إلى تحقيق مزايا تنافسية في الصناعة التي تنشط فيها .

فأي مؤسسة تنشط في صناعة ما، قد تجد نفسها أمام مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية للمنافسة في الصناعة، وحتى يتم تحديد الخيار الإستراتيجي الملائم للوضع التنافسي للمؤسسة يجب أن تعتمد على آليات التحليل التنافسي لتحديد جوانب القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإستراتيجية
- المبحث الثاني: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة
- المبحث الثالث: السلوك الإستراتيجي تبعا لشكل هيكل المنافسة في الصناعة
- المبحث الرابع: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة للمنافسة في الصناعة



### المبحث الأول: تأصيل المنطلقات النظرية للإستراتيجية

إن عدم الاستقرار في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يفرض عليها تفكير استراتيجي يضمن بقائها وإستمراريتها، ويتحقق هذا باختيار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لذلك، لكن وقبل توصلها إلى تبني إحدى الخيارات لابد أن تقوم بمجموعة من الخطوات تتمثل في المسار العام للإستراتيجية. لهذا تم تخصيص هذا المبحث لمفهوم الإستراتيجية والمراحل المختلفة لإعدادها.

### المطلب الأول: نماذج مقاربات التحليل الإستراتيجي

لقد تعددت المداخل حول مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها، فصنفتها العديد من المفكرين في مجموعات معبرة عن مداخل أو مقاربات فكرية مختلفة في المجال الاستراتيجي، وبناء على ذلك نحاول التركيز على تصنيفات مختلفة المحتوى والإطار العام الذي تتطور في ظله الإستراتيجية.

### أولاً: تصنيف Mintzberg

لعل أهم عمل في مجال تصنيف الفكر الاستراتيجي ذلك الذي قدمه Mintzberg والذي يحتوي عشر مدارس فكرية ساهمت في إيجاد مفهوم للإستراتيجية، تتوزع في ثلاث مجموعات متجانسة:

1) المقاربة المعيارية : تضم 3 مدارس متتالية تهتم بصياغة الإستراتيجية، هذه المدارس هي:

أ- مدرسة التصميم **L'école de la conception**: تم التعريف بهذه المدرسة من قبل كلية إدارة الأعمال

مجموعة الإدارة العامة هارفارد(1965) في كتاب " سياسة الأعمال: نص وحالات " Business

Policy: Text and Cases. وتعتمد في ذلك على النموذج المعروف للمصفوفة LCAG (أو SWOT) نسبة

إلى معديه الباحثين الأربع ( Learned, Christensen, Andrews et Guth ) ويركز النموذج على تبسيط

وتوضيح عمليات مرتبة ومنهجية لصياغة الإستراتيجية ، حيث يركز النموذج أولاً عن البحث عن نقطة التوافق

بين الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال تحليل القدرات الداخلية لها(نقاط القوة والضعف) والظروف

الخارجية ( الفرص والتهديدات )، ثم تأتي المرحلة الثانية للنموذج والتي تخص عملية تقييم واختيار الإستراتيجية

المثلى للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Alfred Sarbah, Doris Otu-Nyarko, **An Overview of the Design School of Strategic Management Strategy Formulation as a Process of Conception**( An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception) , Journal of Business and Management,Scientific Research, Vol.2 No.3,2014, P P 229-231.

وتعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>1</sup>

1- إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة، وترجع إلى رئيس المؤسسة وهو الاستراتيجي؛

2- نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطاً وغير رسمياً.

ب - مدرسة التخطيط **L'école de la planification** : إن الانتشار الواسع للتخطيط الاستراتيجي في بداية السبعينيات كان البداية الأولى لظهور هذه المدرسة، التي ظهرت بالتزامن مع المدرسة السابقة، وهكذا تشترك معها في العديد من السمات، فعلى الرغم من إن هذه المدرسة تلتقي مع المدرسة التصميمية باعتمادها على التحليل الثنائي SWOT إلا أنها تتعامل معه بطريقة أكثر منهجية، فجوهر هذه المدرسة هو وجود تنظيم رسمي لعملية التخطيط. وتعتبر مساهمة Ansoff البداية الأولى لتقديم نموذج تصميمي ومنهجي طموح ومتناسق لمقاربة تحليلية مفصلة ومفاهيم مدعمة في مجال إستراتيجية المؤسسة، حيث يتحول النموذج البسيط وغير الرسمي لمدرسة التصميم لمجموعة معقدة من المراحل المتتابعة تتمثل في: مرحلة تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، ثم تأتي مرحلة تقييم الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، مرحلة المفاضلة وتقييم الإستراتيجيات، مرحلة الصياغة والتنفيذ.<sup>2</sup>

ج -مدرسة التموقع **L'école du positionnement** : جاءت هذه المدرسة كانعكاس للمساهمات المقدمة من طرف Porter خاصة المؤلفين الشهيرين الإستراتيجية التنافسية "Competitive Strategy" (1980) والميزة التنافسية "Competitive Advantage" (1985). حيث قدم تصورات جديدة للمنافسة وعوامل التفوق التنافسي اثري بها التحليل الاستراتيجي، وتتميز مساهماته أساساً بأنها قائمة على أساس:<sup>3</sup>

1- التحليل الهيكلي للقطاعات باعتبار أن الصناعة تتكون من مجموعة القطاعات، والتحليل الاستراتيجي قد يتناول المنافسة داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل؛

2- داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها Porter القوى التنافسية الخمس (القدرة التفاوضية مع الموردين والزبائن، عوائق الدخول، المنافسة المباشرة، ومنتجات الإحلال)؛

3- سلسلة القيم كأداة لتدعيم الأفضلية التنافسية للمؤسسة؛

4- الاستراتيجيات الشاملة، إما تخصص أو سيطرة بالتكاليف أو تميز.

<sup>1</sup>Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**, the free press, New York, USA, 1998, , P P30-32.

<sup>2</sup> Laari-Salmela, Sari, **The process of strategy formation in software business: three cases from Kainuu region**, Finland. 2009, P 28.

<sup>3</sup> مزهودة عبد الملوك، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص 114.

2) المقاربة الوصفية : لا تعتبر الإستراتيجية حسب هذه المجموعة من المدارس كنتيجة لتفاعل بين فرص وتهديدات البيئة من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى كما ترى المجموعة السابقة، بينما تركز هذه المجموعة على جعل الإنسان في قلب المقاربة الإستراتيجية، وتختلف فيما بينها من خلال الأهمية التي توليها لبعض الأوجه الخاصة في الإعداد الاستراتيجي، تتخلص تلك الأوجه فيما يلي:

أ- مدرسة المقابلة **L'école entrepreneuriale** : تركز هذه المدرسة على أن مفتاح نجاح المؤسسات يتمثل في القيادة الشخصية المبنية حول الرؤية الإستراتيجية، يجب على المدير أن يصنع صورة ذهنية لوضعية المنظمة المستقبلية الممكنة والمرغوبة. من وجهة النظر هذه، الإستراتيجية موجودة في ذهن القائد كتوجه طويل المدى، فرؤية المستقبل راسخة في خبرة وحس القائد. هذه الإستراتيجية هي جزء لا يتجزأ من شخصية القائد.<sup>1</sup>

إذن هذه النظرية تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية عملية رؤيوية تتم في ذهن القائد في ضوء الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق والإمكانيات الداخلية للمنظمة بالاعتماد على الخبرة وبعد النظر والحس الذي يتمتع به القائد.

ب- المدرسة المعرفية **L'école cognitive** : تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية عقلية، تبحث فيما يجري في ذهن الاستراتيجي (بمعنى أنها تركز على ما يحدث في عقل الاستراتيجي وكيف يتعامل مع المعلومات التي يتحصل عليها ومعالجتها وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار)، وذلك بالاعتماد على علم النفس المعرفي. من روادها سيمون 1945 ، في هذه المدرسة، يتم استخدام فقط تصور أولي واضح عن الهدف لتنفيذ يسمح بتوجيه العمل، وجعل افتراض أن تحسين التصورات السابقة سيؤدي إلى تحسين فعالية العمل. وتعتبر القائد هو واضح ومستعمل الخطة في نفس الوقت. في هذه المدرسة، البيئة هي أقل ضبط أو إدراك في موضوعيتها المبنية، والعمل يعتمد على بناء تصور للبيئة والأهداف، حيث في هذه البيئة المتصورة، هناك تعايش بين مختلف وجهات النظر، إذن يتطلب الأمر على الأقل الحد من الفجوة بين رؤية الخاطئة أو "ناقصة" واقع البيئة لإدارة التوتر بين وجهات نظر مختلفة. في هذا النهج، فإنه يتم التحلي عن مبدأ أن المؤسسة يجب أن تتكيف مع بيئتها، يجب اختبارها وتجربتها وبالتالي البناء قدر الإمكان عن طريق إجراءات منتظمة ودقيقة.<sup>2</sup>

ج- مدرسة التعلم **L'école de l'apprentissage** : تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية ناشئة تستند إلى العملية التعليمية المستمرة للفرد. وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين Braybrook et Lindblom اللذان يريان أن القرارات، وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى أنها

<sup>1</sup>Annette Obin, *Ecoles De Strategie Selon Mintzberg* « Note De Lecture De Voyage En Pays Stratégique,L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique »,Edition Village mondial, 1999, consulté le09 /01/2018, www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lesecolesdestrategie.pdf

<sup>2</sup> Ibid.

تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الحالية، إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد.<sup>1</sup>

**د- مدرسة السلطة L'école du pouvoir:** تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية تفاوضية سياسية بين الأفراد وتأخذ هذه العملية اتجاهين مختلفين، الاتجاه الأول هو السلطة الجزئية والذي يرى أن تطوير الإستراتيجية داخل المؤسسة إنما هو عملية سياسية قائمة على المساواة والإقناع والمواجهة بين الجهات الفاعلة في المؤسسة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل بالسلطة الكلية فتخص استعمال السلطة من طرف المؤسسة اتجاه شركائها الخارجيين ( التحالفات، المشاريع المشتركة، الشبكات، ... ) لصياغة استراتيجيات (جماعية) تخدم مصالح المؤسسة.<sup>2</sup> وتقوم هذه المدرسة على مجموعة من الفرضيات والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- تعتبر المؤسسات هي تحالفات بين مجموعة الأفراد التي تشترك في نفس المصالح؛
- 2- توجد خلافات دائمة بين الأفراد والمجموعات بنظام القيم، المعتقدات، المعلومات، المصالح، ورؤية الواقع....؛
- 3- تنشأ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والقرارات من النقاشات، المساومات والتفاوضات بين مختلف أعضاء التحالفات؛
- 4- يمكن رسم هيكل السلطة واستخدامها، إما من منظور تعزيز الاستبدادية أو من منظور التنمية التعاونية الاستراتيجية.

**هـ- المدرسة الثقافية L'école culturelle:** تعتمد هذه المدرسة على فكرة أن صياغة الإستراتيجية هي عملية جماعية، تخضع لقوة اجتماعية ثقافية، تهدف إلى التكامل وتحقيق الفائدة المشتركة، بمعنى أن الإستراتيجية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي مستندة في ذلك إلى القيم والمعتقدات والفهم المشترك للأفراد العاملين، وبالتالي فإنها تمنح دوراً فاعلاً للثقافة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب.<sup>4</sup>

**و- المدرسة البيئية L'école environnementale:** استناداً إلى هذه المدرسة فإن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية رد فعل أو استجابة للبيئة الخارجية، بمعنى أن إستراتيجية المؤسسة تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، فعلى العكس من المدارس الأخرى التي تنظر إلى البيئة

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, Joseph Lampel, **Reflecting on the strategy process**, Sloan Management, Review, Spring 1999, p 25.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg et all, **Strategy safari**, op.cit, P239

<sup>4</sup> Laari-Salmela, Sari, **op.cit**, P31.

## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

الخارجية على أنها عاملاً مؤثراً في صياغة الإستراتيجية، فإن هذه المدرسة تنظر إلى البيئة على أنها العامل الأساس الذي يحدد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ما يعني بالنتيجة تعطيل عملية الاختيار الإستراتيجي فيها<sup>1</sup>.

**3) المقاربة التشكيلية (التركيبية):** يمكن النظر إلى هذه المدرسة على أنها تجمع بين مختلف الأبعاد التي شكلت المحاور الرئيسية للإستراتيجية في مختلف المدارس السابقة، لتقدم تصور شمولي يضم في الوقت نفسه عملية الإعداد، المحتوى، الهياكل التنظيمية، وسياق نشاط المؤسسات،... الخ، ترى هذه المدرسة أن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تحويلية معتمدة في ذلك على وجهين أساسيين، أحدهما يصف حالات المؤسسة مع محيطها كمجموعة من الأشكال الناتجة من الترابط الداخلي بين مجموعة محددة من الخصائص، والوجه الثاني يتناول عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كعملية تحويل، فإذا كانت المؤسسة تتبنى حالة من تلك الحالات فإن إعداد الإستراتيجية تصبح تلك العملية التي تسمح لها بالانتقال من حالة إلى أخرى، ومنه يمكن القول أن عملية التحويل هي نتيجة لعملية وضع الإشكال<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص المدارس السابقة في الجدول التالي:

**جدول رقم 2-01: مدارس الفكر الاستراتيجي.**

المقاربات	المدارس	مفهوم الإستراتيجية
المقاربة المعيارية	مدرسة التصميم	الإستراتيجية هي عملية تصور
	مدرسة التخطيط	الإستراتيجية هي عملية ممنهجة
	مدرسة التموقع	الإستراتيجية هي عملية تحليلية
المقاربة الوصفية	مدرسة المقابلة	الإستراتيجية هي عملية استشرافية
	مدرسة المعرفة	الإستراتيجية هي عملية عقلانية
	مدرسة التعلم	الإستراتيجية هي عملية ناشئة
	مدرسة السلطة	الإستراتيجية هي عملية تفاوضية
	مدرسة الثقافة	الإستراتيجية هي عملية جماعية
المقاربة التشكيلية	مدرسة البيئية	الإستراتيجية هي عملية تفاعلية
	مدرسة التحول	الإستراتيجية هي عملية تحول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**, the free press, New York, USA, 1998.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> Laari-Salmela, Sari, op.cit, P32.

### ثانيا: تصنيف Saïas et Métais

لم تتوقف منذ عدة سنوات نظريات الإدارة بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص عن تقديم العديد من الأفكار النظرية والتطبيقية في الميدان الإستراتيجي لمواجهة البيئة المعقدة والمتحركة، فقد تم تصنيف حسب " Saïas et Métais " تلك الأفكار إلى مقاربتين مختلفتين ومتتاليتين :

1) المقاربة الكلاسيكية (التكيف والتموضع): ركزت الأفكار التي ظهرت في بداية الستينات والخاصة بعملية صياغة الإستراتيجية على مبدئي التكيف والتموضع، يكون التكيف للمؤسسة مع بيئتها المحيطة بها للوصول إلى وضعية معينة والسيطرة على القطاع والحفاظة عليها، حيث صياغة الإستراتيجية تخضع لتحليل بيئي، يجعل من المؤسسة مستجيبة له، لا تملك أي قدرة على التأثير والتغير فيه، بل تبحث عن المركز المسيطر للتموضع. انطلقت هذه المقاربة من خلال أعمال Ansoff حول استراتيجيات تطور المؤسسات، وانتهت بأعمال Porter حول التفكير عن التميز التنافسي، حيث تمثل أعماله ذروة خلاصات الأعمال الإستراتيجية التنافسية،<sup>1</sup> تفترض الفلسفة الأساسية حول التكيف الإستراتيجي مبدآن أساسين وهما:<sup>2</sup>

– أن الضمان الحقيقي لبقاء المؤسسة في بيئتها هو التكيف معها؛

– لتحقيق النجاح يجب على المؤسسة الحصول على مزايا تنافسية ثم الدفاع عنها.

يتم تحقيق المبدآن السابقان من خلال تطوير إستراتيجية تنافسية حول تعزيز وتدعيم قيادة الأسواق وشروط الحصول على الوضعية المسيطرة للسوق عن طريق تحقيق التميز التنافسي. ومن اجل تعزيز وتدعيم قيادة الأسواق والحصول على الوضعية المسيطرة للسوق، تعتمد المقاربة الإستراتيجية في البحوث النظرية والتطبيقية على تحليل المؤسسة من جهة وهيكل الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة من جهة أخرى، يدخل ذلك في نطاق تحليل المنافسة، حيث يرجع تحليل السلوك التنافسي إلى الاقتصاد الصناعي، وجاءت خلاصة الأعمال التي قدمها Porter في هذا المجال لتجعل المنافسة في مركز تلك الأعمال.

لقد عرفت سنوات التسعينات أشكال جديدة للمنافسة في عدة صناعات، جعلت المؤسسات اليابانية بشكل عام والمؤسسات المسيطر عليها بشكل خاص تبتعد عن مبادئ السلوك الإستراتيجي حسب المقاربات الكلاسيكية المبنية على مبدأ التكيف والتموضع، حيث توصلت الإدارة اليابانية للمؤسسات من القيام بالتحويلات الممكنة لقواعد اللعبة في القطاع، وإيجاد سبل جديدة لمواجهة البيئة وحتى التغيير فيها، وإن تركيز مبدأ

<sup>1</sup> مباركة سواكري ، العربي عويسات ، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات بين منطقي المقاولاتية والإبتكارحالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، العدد02(عدد خاص)، 2015، ص 40.

<sup>2</sup> Maurice SAÏAS, Emmanuel Métais, **Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N° 1, mars 2001, P185.

التكيف على المؤسسات الأكثر أداء فقط دون غيرها، جعل لهذه الفلسفة الغربية الكلاسيكية حدودا في الوقت الراهن وخاصة مع تباطؤ النمو الاقتصادي وازدياد الكثافة التنافسية بين المؤسسات. تفترض هذه على المؤسسات حتى تكون أكثر أداء أن توفق بين مختلف امتيازاتها وتطويرها بسرعة فائقة، حيث يمكن اعتمادا على مواردها الخاصة تحويل شروط البيئة الخارجية التي تعيش فيها، يعبر ذلك عن فكر نظري جديد جوهره مفهوم الموارد والكفاءات، يهدف هذا الفكر في البحث عن العلاقة بين الموارد والكفاءات والتميز التنافسي<sup>1</sup>.

### 2) إستراتيجية الحركة: Intention stratégique

يعتبر المؤلفان Hamel & Prahalad أول من انتقد المقاربة التقليدية، لكونها لا تسمح بشرح المسار التنافسي للمؤسسات التي تنطلق من وضعية تنافسية سيئة إلى التدخل وتحويل اللعبة التنافسية لصالح ميزتها، معتمدة في ذلك على تعويض مبدأ التكيف بفلسفة جديدة هي القصد الاستراتيجي L'intention stratégique. لقد تجاوزت المؤسسات والفلسفة الإستراتيجية في سنوات التسعينات منطق التكيف مع البيئة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- بينت الدراسات الأخيرة حول تفسير أداء عينة من المؤسسات، أن الأداء يخضع خاصة للمتغيرات الداخلية للمؤسسة؛

- أصبحت البيئة التنافسية في الوقت الحالي أكثر ديناميكية وتعقدا؛
- لا يسمح التكيف مع البيئة من تفسير الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسات الأقل أداء من تغيير موازين القوى. تضمن هذه الفلسفة الجديدة وضع المؤسسة في قلب المقاربة الإستراتيجية، بهدف تحويل قواعد اللعبة في بيئة المؤسسة وإنشاء فضاءات تنافسية جديدة، معتمدة في ذلك على تصورين لفرضيتين هما:<sup>3</sup>
- البحث عن رؤية طموحة طويلة المدى، تعبر خصائص هذه الرؤية عن التغيير الجذري للعبة التنافسية؛
- إن تحقيق هذه الرؤية يدور حول محفظة للكفاءات المحورية.

فيتحول المبدعان الأساسيان للمقاربة الكلاسيكية إلى ما يلي<sup>4</sup>:

- إن البحث على النجاح، يعتمد على الحصول على ميزات تنافسية متعددة وغير دائمة؛
- إن الهدف الأساسي للإستراتيجية ليس التكيف مع ظروف المنافسة، ولكن تحويل تلك الظروف وتجديدها.

<sup>1</sup> مباركة سواكري ، العربي عويسات ، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> Emmanuel Métais, **Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique**, Département Management & Stratégie, Groupe EDHEC, P03.

<sup>3</sup> Maurice SAÏAS, Emmanuel Métais, op.cit , P198.

<sup>4</sup> Ibid, op.cit, P198.

يعتمد نموذج المقاربة الحديثة على فكرة الحركية انطلاقاً من أن الوضعية التنافسية للمؤسسة غير دائمة ولا يمكن المحافظة عليها، ولهذا يجب دائماً البحث عن الوضعيات الجديدة قبل أن تتكفل المنافسة بذلك. يسمح التفكير حسب محفظة الموارد والكفاءات من التفهم الجيد للطريقة التي تسمح من تحديد التميز التنافسي، من خلال التغيير في تركيبة عوامل النجاح الأساسية أو إنشاء فضاءات تنافسية خاصة مكيفة للإمكانيات الداخلية للمؤسسة، فتهدف الإستراتيجية حالياً لفرض قواعد اللعبة بالتكيف مع الموارد الحالية المستقبلية للمؤسسة.

سمحت المقاربة الجديدة من "قلب موازين التفكير والانتقال من التصور الهجومى الملائم إلى الفلسفة الهجومية الإبداعية والإرادية"، إلا أن ذلك لم يستدع إعادة النظر في منهجية المقاربة الإستراتيجية، بل أصبحت تعتمد على فكرة ضمان التطور المنطقي للمؤسسة من خلال التفهم الدقيق لداخل المؤسسة مع تحديد المرتكزات الأساسية للوضعية التنافسية للمؤسسة لاختيار البيئة المناسبة لتك الموارد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المدخل النظري للإستراتيجية

#### أولاً: أصل كلمة إستراتيجية

لقد استعملت كلمة إستراتيجية لأول مرة في الحرب، فمن الناحية اللغوية فهي تعود إلى الأصل اليوناني Strategos، وحسب قاموس Larousse يتكون المصطلح من Stratos أي الجيش و Agein أي قيادة، وبنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة.<sup>2</sup>

وقد قدم Sun Tzu في كتابه "فن الحرب" الاستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق الانتصار على العدو، موضحاً مختلف مراحل التحليل والتخطيط وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والتمركز، بحيث فرق بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال الاستراتيجي وما يندرج ضمن المجال التكتيكي<sup>3</sup>. وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر. في حين أن التكتيك يعنى حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مباركة سواكري ، العربي عويسات ، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> Marmuse Christian, **Politique générale, Economica**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1996,p51.

<sup>3</sup> Fayard, P:**comprendre et appliquer Sun Tzu -la pensée stratégique chinoise :une sagesse en action-** , 2eme édition, Polia Edition Dunod, Paris,2007, pp31-37.

<sup>4</sup> ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص12 .



فمن الميدان العسكري أسقطوه على الميدان الاقتصادي، فتم مقارنة هذا الصراع مع المنافسين بالحرب العسكرية، نظراً لتمييز بيئة المؤسسات الحالية بالتغيير وعدم الاستقرار وحدة المنافسة، فعلى المؤسسة معرفة وتشخيص بيئتها من أجل بناء إستراتيجيتها، والحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء في السوق والاعتماد على إستراتيجية تمكنها من استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

### ثانياً: الأبعاد المختلفة في مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من عدة زوايا مختلفة، ولذلك نحاول تحديد وتوصيف أبعاد مختلفة لمفهوم الإستراتيجية:

**1) الإستراتيجية كنص:** إن أول ما عرفت به الإستراتيجية بعد انتقال مفهومها من المجال العسكري إلى مجال التسيير هي أنها عبارة عن تصور. حيث يعرفها Peter Drucker أنها هي "الأفق التصوري، أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن تساؤلات: ما هي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية والأرباح".<sup>1</sup> يقتصر هذا التعريف فقط على جانب الغايات والأهداف، أما Alfred Chandler فقد عرفها على أنها " تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد اللازمة التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف".<sup>2</sup> حيث في هذا التعريف انتبه Chandler إلى أهمية تخصيص الموارد اللازمة للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل. ويرى Ansoff أن الإستراتيجية هي " تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق غاياتها وأهدافها".<sup>3</sup> ليضيف إلى جانب الغايات والموارد مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها والتي تمثل ردود فعل للمتغيرات الخارجية.

تعتبر التعاريف السابقة المقدمة من طرف الباحثين واختلاف معالجاتهم النواة الأولى لتشكيل مفهوم الإستراتيجية.

**2) الإستراتيجية كخطة:** مع ازدهار التخطيط سرعان ما تحولت الإستراتيجية تصور إلى خطة أو مجموعة من القرارات، وتقدمت هذه الفكرة من قبل Glueck حيث عرفها على أنها " موحدة وشاملة، وخطة تكاملية تهدف إلى ضمان أن الأهداف الأساسية للمؤسسة قد تحققت".<sup>4</sup> ويحدد Quinn الإستراتيجية بأنها " نمط أو خطة التي

<sup>1</sup> Urban, S(Drucker,P): Pensée économique et stratégie, Revue management international, Printemps1998.

<sup>2</sup> Hax, A. C., & Majluf, N. S. **strategy and the strategy formation process.** *Interfaces, Strategic Management.*1986. P2.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 45.

<sup>4</sup> Hax, A. C., & Majluf, N. S, **op.cit**, P.03

تدمج أهداف المؤسسة الرئيسية، والسياسات وتسلسل العمل في شكل كلي متماسك". أو هي "مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>. أما Thomas فعرفها على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والمحيط التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما: - خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة وبين غايتها، حيث لا يمكنها أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها؛

- خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المؤسسة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها.

يرى رواد هذا الطرح أن الإستراتيجية كخطة تتناول أهداف وغايات المؤسسة من جهة والأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية التي تنشط فيها المؤسسة .

**3) الإستراتيجية كتموقع:** حيث تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على موقع ملائم في البيئة التنافسية على نحو مستدام، من خلال الموازنة بين أنشطة المؤسسة وبيئتها الخارجية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ولذلك يمكن اعتبار الإستراتيجية ك:

- الإستراتيجية كرد فعل على الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف: وفقا لهذا المنظور، فإن الإستراتيجية هي أساس الاستجابة للقوى الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة، حيث عرفها Andrews أنها " ماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله ( الفرص والتهديدات البيئية)".<sup>3</sup>

- الإستراتيجية باعتبارها أداة مركزية لتحقيق ميزة تنافسية: كان Porter هو من أكد السعي لميزة تنافسية والتوجه لمركز استراتيجي في كتابه الأول (Porter,1980) حيث ناقش الإستراتيجيات العامة لتحديد المواقع الفعالة للمؤسسة في الصناعة، وفي كتابه الثاني (Porter,1985) حدد الإستراتيجيات التنافسية على النحو التالي: " البحث عن موقع تنافسي موالي في الصناعة، وتحديد البيئة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة، حيث أن الإستراتيجية التنافسية تهدف لإنشاء موقف مريح ومستدام ضد القوى التنافسية في الصناعة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiéart, *La Stratégie d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience, Paris, 1993, P 01.

<sup>2</sup> Thomas j. g., *strategic management :concepts ,practices and cases* ,NY :Harper and publishers ,1988.p.38

<sup>3</sup> Jean Claude Tarondeau, *op.cit*, 1998, P 39.

<sup>4</sup> Hax, A. C., & Majluf, N. S, *op.cit*, P.04

وفي هذا الأساس استخدم سلسلة القيمة كأداة مفاهيمية قوية لتوجيه أنشطة المؤسسة نحو تعزيز مركزها التنافسي. كما يؤكد Porter بأن الإستراتيجية هي "عملية خلق توافق بين أنشطة المؤسسة وبيئتها الخارجية، وإذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة، وإن مواثمة الإستراتيجية ليس فقط للحصول على ميزة تنافسية، ولكن لديمومة المؤسسة حتى يصعب على المنافسين تقليدها"<sup>1</sup>. حيث اهتم بورتر في هذا التعريف بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة كونها الأساس لضمان التفوق والتموقع الإستراتيجي في الصناعة، وهذه الميزة لا تأتي للمؤسسة إلا من خلال أنشطة داخلية ذات كفاءة عالية ومتميزة ومختلفة عن المنافسين.

**4) الإستراتيجية كل مركب (متشابك):** الإستراتيجية خطة، قرار، وضعية أو تصور... هي كلها معالجات حسب Mintzberg تعكس جوانب ما من الإستراتيجية. لذلك لا يكون من المنطق قبول هذا الطرح ورفض ذلك، وإنما الكل جميعاً قد يعكس حقيقة الإستراتيجية، وعليه فتعرف من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- **كخطة (plan):** سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
- **كنموذج (pattern):** النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المؤسسة.
- **كموضع (position):** حيث تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على موقع ملائم في البيئة للتنافس على نحو مستدام.

- **كمنظور (perspective):** أي تصور للموقف في المستقبل.
- وبذلك فإن مختلف التعاريف السابقة تعتبر صحيحة في سياقها، لأن كل منها مبني على تصور معين لمفهوم الإستراتيجية، فإن هناك نقاط اتفاق حولها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل؛
- استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة أحسن استخدام، من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات؛ (تحديد المؤسسة لأهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها، باعتماد طرق ووسائل تتلائم مع ما هو متاح من موارد)؛
- الإستراتيجية وسيلة لتعريف المجال التنافسي للمؤسسة؛
- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> Michel Porter, **What is Strategy?**, Harvard Business Review, USA, November-December 1996, PP61-68.

<sup>2</sup> H Mintzberg, **The strategy concept I: Five Ps for strategy**, California management review, 30(1), 1987., PP11-20..

### المطلب الثالث: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة في الصناعة

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد تمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

#### أولاً: تحديد الرسالة والرؤية للمؤسسة

1) تشكيل رؤية المؤسسة "Vision Formulation": يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وصياغة الإستراتيجية الفعالة، حيث أن اغلب التعاريف الخاصة بالرؤيا تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المؤسسة. فتعرف الرؤية بأنها " الحالة المستقبلية التي يرغب المسؤولون بتحقيقها"<sup>1</sup>. وتعرف أيضا على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>2</sup>.

إذن الرؤية هي عبارة عن التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال (أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة)، وبالتالي فهي صورة ذهنية إلى ما تطمح المؤسسة للوصول إليه مستقبلا.

ولصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة.<sup>3</sup>

إن بيان الرؤية هو البداية فقط، فهو لا يحدد على وجه الدقة الأساليب والإستراتيجيات والسياسات التي سيتم إتباعها لتحقيق الرؤية، ذلك أن الرؤية تحدد مرحلة التغيير ولكنها لا تحدد بضبط ما ينبغي تغييره للوصول إلى تلك الرؤية. لذلك لا بد من وضع الأساس لرسالتها أو تحديد السبب الأساسي لوجود المؤسسة.

2) صياغة رسالة المؤسسة "Mission Formulation": إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتمثل الرسالة عنصرا هاما وأساسيا تركز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجهه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستوياتها.

<sup>1</sup> Gerry Johnson, op.cit, P.273

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، 2016، ص 87.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية،-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 107، 108.

وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة الرسالة الإستراتيجية لما لها من تأثير على تصرف أعضائها وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وعند صياغة الرسالة تتحدد هوية وثقافة وتوجهات المؤسسة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

ويرجع "Peter Drucker" أبو الإدارة المعاصرة الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها الواضح لرسالتها التي تبين الغرض الأساسي من نشاطها، فهو يرى أن الرسالة هي "الإجابة عن التساؤل من نحن؟ ما هو عملنا؟ وهو تعبير عن سبب وجود المؤسسة".<sup>2</sup>

وهو ما ذهب إليه "Bosman" فالرسالة في رأيه "السبب في وجود المؤسسة، و تجيب على السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي نخوضه؟"<sup>3</sup> . وتعرف كذلك على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها"<sup>4</sup>.

فالرسالة بمثابة فلسفة المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما تعبر عن توجه الإدارة في تعبئة موارد المؤسسة للمنافسة في السوق والتحسين من صورتها لدى زبائنها.

إن إعداد الرسالة لأي مؤسسة هو بمثابة عملية مستمرة وليست حدثاً فردياً تعد فيه الرسالة مرة واحدة، لأنه بالرغم من أن الرسالة تسمح بتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي المرغوب فيه للمؤسسة، إلا أنه لا توجد مؤسسة في حالة سكون لفترات طويلة، حيث هناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء على مستوى المؤسسة (إمكاناتها وتطلعاتها)، أو على مستوى البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، وبالتالي فإن الرسالة التي تصلح في وقت معين قد لا تصلح في أوقات أخرى.

لكن عند صياغة رسالة المؤسسة يجب الأخذ في الحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة وهي:<sup>5</sup>

أ- **تاريخ المؤسسة:** كل مؤسسة لديها تاريخ من الأهداف والسياسات والإنجازات والرؤية الإستراتيجية، ولهذا فعند صياغة الرسالة ينبغي ألا تصاغ بعيداً عن تاريخ المؤسسة وسمعتها في السوق.

ب- **موارد المؤسسة:** تتحكم موارد المؤسسة بشكل كبير في صياغة الرسالة التي يجب على المؤسسة تحقيقها، وتتضمن هذه الموارد في (الموارد المالية، الموارد البشرية، والإمكانيات الإنتاجية والفنية والمعلومات... الخ).

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص111 .  
<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص240

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص171 .

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2000، ص 54 .

<sup>5</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة -، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص47-49.

ج- محيط المؤسسة: تؤثر تغيرات المحيط، لكونه هو الذي يمد المؤسسة بكل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المؤسسة. فوجود الفرص في السوق قد يعطي المؤسسة مؤشرا لمجالات عمل يمكن الدخول فيها قد تكون بعيدة نسبيا عن المجال الأصلي الذي كانت تغطيه من قبل.

د- التفضيلات الحالية لأصحاب المصالح: بطبيعة الحال، لا يمكن فصل اتجاهات وتفضيلات الإدارة الحالية والممثلة للملاك عن صياغة الرسالة، فهؤلاء الأفراد لهم تأثير على صياغة الرسالة طالما أن لهم أهدافهم ورؤيتهم لمجال العمل الذي يمكن أن تغطيه المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة (أين نحن ذاهبون)، فيما تكمن رسالة المؤسسة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن وماذا نعمل)، فإذا كانت رؤية المؤسسة تمثل طموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل إمكانياتها الحالية، فإن رسالتها تعبر عن تلك الطموحات التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة.

بعد صياغة رسالة المؤسسة ينبغي على الإدارة تفصيلها إلى غايات وأهداف قابلة للتنفيذ.

### ثانيا: تحديد الأهداف والغايات

إن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة، والرؤية المستقبلية لمؤسسات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول المؤسسة تحقيقها، وإذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة.

**1) تحديد الأهداف:** تعبر الأهداف عن " النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وأنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي"<sup>1</sup> ، أو هي " النتائج النهائية للنشاط المخطط، والنشاط الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه"<sup>2</sup>. وعادة ما ترتبط الأهداف بالمركز الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه. وتتسم الأهداف بمجموعة من الخصائص تتمثل في:<sup>3</sup>

- إمكانية قياسها: يجب أن يكون هناك مؤشر يقيس التقدم الحاصل في تحقيق الهدف؛
- التحديد: وهو يعطي رسالة واضحة محددة تبين ما ينجز؛
- الملائمة: إن الهدف يجب أن يتلائم مع رؤية المؤسسة ورسالتها؛
- المرونة: أن يكون قابلا لتحقيق، وأن يعطي للمؤسسة إمكانية العمل والفرص في البيئة المحيطة بها؛

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق، ص 183 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 107.

- التوقيت: أي أن لها زمنا محددًا لتحقيقها.

وعموما تصاغ الأهداف إلى ثلاث مستويات وهي:<sup>1</sup>

أ- **الأهداف الإستراتيجية:** تركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

ب- **الأهداف التكتيكية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

ج- **الأهداف التشغيلية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وتتميز بأنها قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

**2) تحديد الغايات:** أما الغايات فهي "النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة".

وتختلف الغايات والأهداف، ففي حين يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة في ضوء اعتبارات عمل مؤسسة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة، أما الأهداف فإنها حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها؛

- تحديد رسالة المؤسسة؛

- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات؛

- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

بعد تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أهدافها وغاياتها)، التي تعتبر المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، تأتي مرحلة ثانية لا تقل أهمية عن سابقتها وهي مرحلة التحليل البيئي للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل، الأردن، 2014، ص ص 107، 108.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

### ثالثاً: دراسة وتحليل البيئة الداخلية

1) مفهوم تحليل البيئة الداخلية: لا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في " العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، هذا وتتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة... الخ"<sup>1</sup>.

ويعني تحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف، أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة، وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية عن المنافسين، أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المؤسسة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

2) أهمية تحليل البيئة الداخلية في تحديد إستراتيجية المؤسسة: يتم الاعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي:

- 1- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
  - 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛
  - 3- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛
  - 4- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها؛
  - 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.
- وهناك العديد من المداخل التي تسمح بانجاز هذا التشخيص وستتطرق في ما يلي إلى أحد الأدوات المهمة والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية.

3) مدخل تقييم سلسلة القيم لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter في كتابه الشهير "Competitive advantage" أحد الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لفهم الروابط بين

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر 2004، ص، 18 .



## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

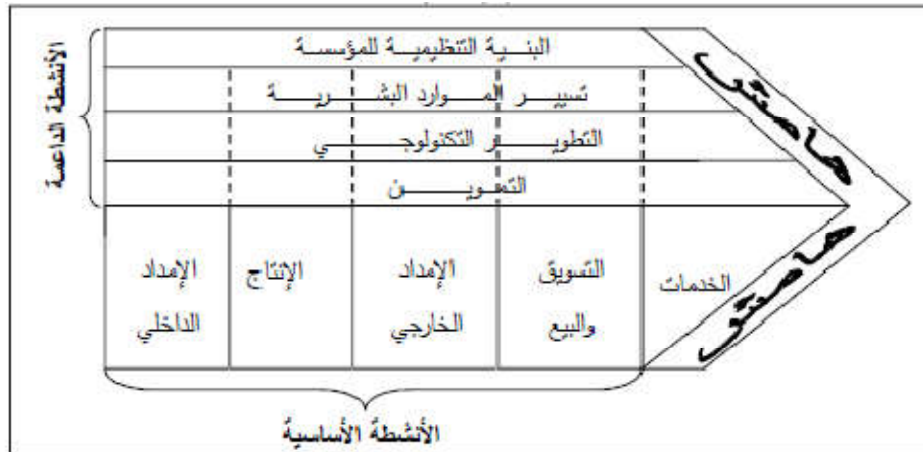
الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة.

ويرتكز هذا المدخل على فحص طبيعة ومدى وجود تناسق وتناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية التي تؤدي بالمؤسسة لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة<sup>1</sup>، وإن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.

أ- **تعريف سلسلة القيمة:** تعرف سلسلة القيمة على أنها "طريقة نظامية تستخدم لتحليل سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وذلك بهدف معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها"<sup>2</sup>. إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج تكمن في فحص مصادر الميزة التنافسية لتحديد هذه الميزة أو لتحسينها، يقوم النموذج بتحليل كل وظائف المؤسسة وكذا الارتباطات بين الوظائف؛ بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج، وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمؤسسة.

ب- **مكونات نموذج سلسلة القيمة:** يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى نوعين أنشطة الدعم والأنشطة الرئيسية (أولية)، وتتكامل هذه الأنشطة عن طريق روابط لتكوين سلسلة القيمة، ويمكن توضيح هذه الأنشطة من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم 2-01: سلسلة القيمة



**Source:** Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel*, Edition Dunod, Paris, 1999, p53.

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2016، ص 210.  
<sup>2</sup> فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص 45.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

- 1- **الأنشطة الأساسية:** هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل:<sup>1</sup>
    - **الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.
    - **الإنتاج:** هو تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
    - **الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.
    - **التسويق والبيع:** يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.
    - **الخدمات:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.
  - 2- **الأنشطة الداعمة:** تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:
    - **البنية التنظيمية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.
    - **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.
    - **التمويل:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.<sup>2</sup>
    - **تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.<sup>3</sup>
- إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة، وتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل )، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 319، 320.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 106.

<sup>4</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21- 22 ماي 2002، ص 7.

تقدم سلسلة القيمة مدخلا نافع لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، ومن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة فإنه يمكن للإستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، وتتمثل الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة مع مستويات معيارية معينة. هناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة؛

- مقارنتها مع المنافسين؛

- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة. بمعنى أن التحليل الداخلي يقدم قائمة طويلة من الموارد والإمكانيات والتي قد تصبح غير ذات جدوى في تكوين إستراتيجية المؤسسة.

مما سبق تتضح أهمية هذا التحليل في حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي يجب أن تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمؤسسة. فمن الناحية الإستراتيجية التحليل الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة والبيئة الخارجية والعكس صحيح .

### رابعا: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

**1) مفهوم التحليل الخارجي للبيئة :** عرف الباحثان "H.Mintzberg & R.Quinn" البيئة الخارجية بأنها "كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية". وتعرف أيضا على أنها "العوامل الخارجية عن الصناعة والتي تكون خارج سيطرة المؤسسة وتؤثر في استراتيجياتها"<sup>1</sup>.

وعليه فان تحليل البيئة الخارجية هو عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية... وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 89.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 63.

إن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر احد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية، وتبدأ عملية تحليل البيئة الخارجية من خلال تحليل مجموعة من القوى والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

### 2) أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة : يمكن أن تتجلى في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- المؤسسة في الوقت الحالي هي عبارة عن نظام مفتوح في المحيط الذي تعمل به، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما؛

2- إن استمرار المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في تفاعل وتكيف مع المحيط الخارجي الذي تعمل فيه؛

3- معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجه وتؤثر في المؤسسة.

3) تحليل مكونات البيئة الخارجية: توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية ومن ثم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر في مجموعتين مترابطتين هي:

أ- تحليل مكونات البيئة العامة\*: ويهدف هذا التحليل إلى مسح وتدقيق البيئة الكلية وتحديد تأثيراتها على المؤسسة، وهي تشمل التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية على المؤسسة ويشار عادة له بتحليل PEST، وذلك للإشارة إلى الحروف الأولى لتلك المتغيرات. ونتيجة لتزايد أهمية تأثير العوامل البيئية على مؤسسة الأعمال فقد ظهر تصنيف آخر، هو تحليل PESTLE .

ب- تحليل مكونات بيئة الصناعة: والمتمثلة في هيكل الصناعة والقوى التنافسية، وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى الخمس لـ "MICHEL PORTER" إطارا هاما لتصنيف وتحليل العوامل والقوى التي تؤثر على المنافسة. (تم تناولهما سابقا)

وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية، يساعد في أثارها.لى جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما:

- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها ؛

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من أثارها.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص، 93 .  
\* هناك تسميات مختلفة للبيئة العامة، فهناك من يسميها بالبيئة الكلية، أو بالبيئة غير المباشرة أو بيئة المجتمع (كلها تسميات لمعنى واحد).

إن التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة لا يمكن أن يحقق دورهما بشكل منفصل إذ لابد على المؤسسة من أن تحدد موقفها الإستراتيجي من خلال مطابقة التحليلين معا. إذ يعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها تحديد إستراتيجيتها.

### خامسا: تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة

من خلال دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل الإستراتيجية المختلفة، التي تناسب الوضع التنافسي للمؤسسة، والإمكانيات المتاحة لها، وذلك من خلال دراسة عدد من البدائل التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### سادسا: اختيار البديل الإستراتيجي المناسب

بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة، تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتممخض عملية اختيار البديل الإستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة<sup>1</sup>.

ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزايا ومشاكل، لذا فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقا لما يحقق للمؤسسة مزايا مختلفة، وعموما فإن المعيار في الاختيار الإستراتيجي هو كما يلي:

- تناسب وتلاؤم الخيار الإستراتيجي مع نتائج تحليل الموقف ( تحليل SWOT)\*؛
- إمكانية تحقيق الخيار الإستراتيجي للأهداف المحددة؛
- شمولية الخيار الإستراتيجي أي أن يكون قادرا على تحقيق الأغراض الكلية الأساسية للمؤسسة؛
- توفر فرص لنجاح تنفيذ هذا الخيار الإستراتيجي، أي أن يكون مدروسا بعناية فائقة وبما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة؛
- التجانس والاتساق، أي ضرورة أن يكون الخيار الإستراتيجي متجانس مع مختلف المتغيرات والموارد داخل

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 127 .

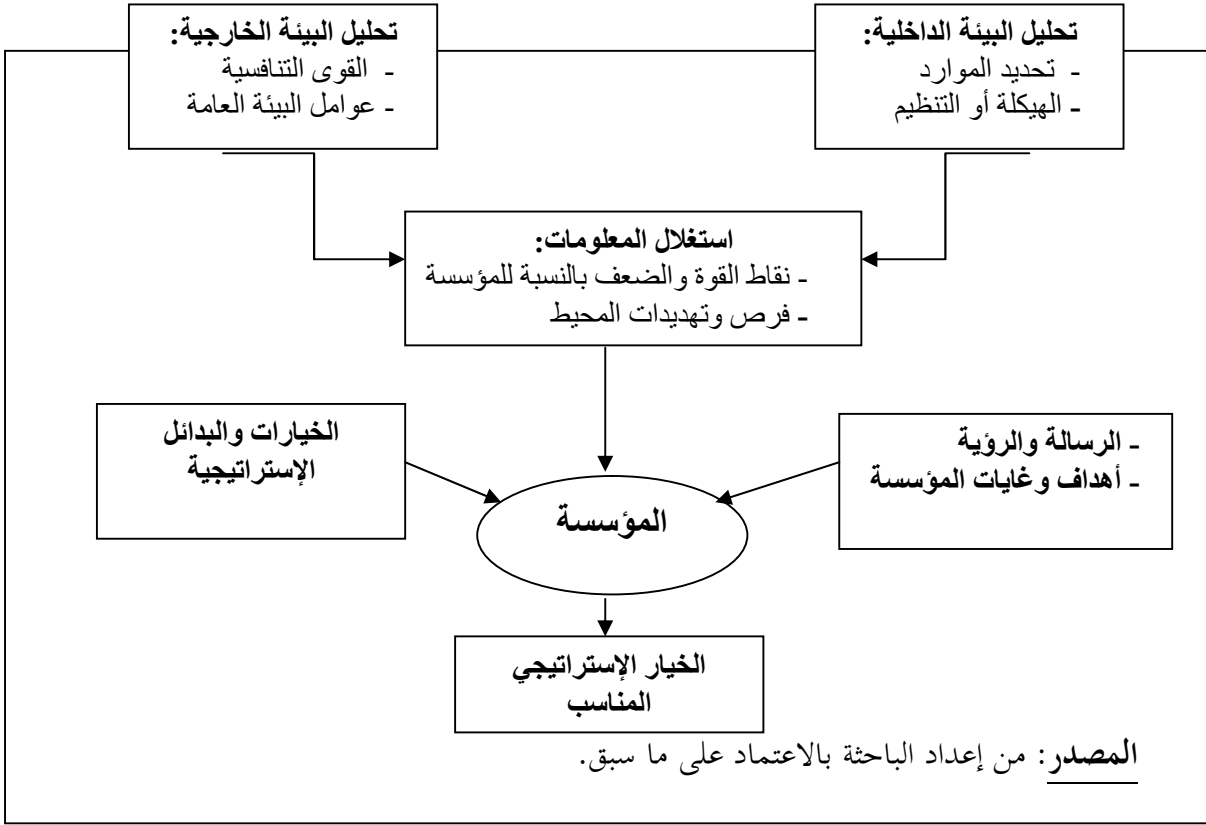
\* نموذج القوى/الضعف، الفرص/التحديات يدعى نموذج SWOT (Strengths/Weaknesses Opportunites/Threats)، وهو تحليل يمزج بين التحليل الخارجي للمحيط والتحليل الداخلي للمؤسسة. وهو تحليل ثنائي يتناول فحص واستكشاف بينتين تحكمان عمل المؤسسات هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة، ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، و بين البيئة الخارجية متمثلة في بيئة الصناعة.

## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

المؤسسة، وكذا من ناحية الارتباط مع مختلف مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة:

### شكل رقم 2-02: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة



### المبحث الثاني: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة

يعتبر السلوك الاستراتيجي من السياسات التي تتبعها المؤسسات في ظل الهيكل التنافسي السائد في الصناعة، من أجل تحقيق التفوق التنافسي، وضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنواعه، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

#### المطلب الأول: ماهية السلوك الاستراتيجي

##### أولاً: مفهوم السلوك الاستراتيجي

ونعني بسلوك المؤسسات "السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Godef roy et Dang Nguyen, op.cit , P 04.

يقصد بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما " السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة، وتشمل أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة: سياسة التسعير للمنتجات، سياسة تحديد كمية الإنتاج، سياسة تنمية الإنتاج/ المبيعات، وسياسة البيع... إلى غير ذلك"<sup>1</sup>.

السلوك الإستراتيجي هو " تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المؤسسة ( الشركة ) التي تهدف إلى التأثير على هيكل الصناعة الذي تنشط فيه لزيادة أرباحها، وهيكل الصناعة يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات السوق ( السعر، الكمية، الربح،... الخ )، كما تتضمن أيضا تصورات المستهلكين والمؤسسات الناشطة في الصناعة، وعدد المنافسين الحاليين والمحتملين، التكنولوجيا السائدة في الصناعة، بنية التكاليف، حرية وسرعة الدخول والخروج من الصناعة، ومن خلال تأثير المؤسسة على هذه المتغيرات يمكنها من زيادة أرباحها، حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقع كل مؤسسة لسلوك المؤسسات المنافسة لها في الصناعة واتخاذ السلوك المناسب"<sup>2</sup>. وبموجب هذه التعاريف يعتبر السلوك الإستراتيجي التي تتبناه المؤسسات حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية: درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة والتميز في المنتجات، وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني.

### ثانيا: أنواع السلوك الإستراتيجي

حيث نميز نوعين من السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات وتمثل في:

#### **1) السلوك الإستراتيجي التعاوني " Comportement Stratégique Coopératif " :**

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت، والسلوك الإستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية الكارتلات ( التحالفات الإستراتيجية )<sup>3</sup>.

ويمكن تقديم التحالف الإستراتيجي كبديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، والتحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جدا وتحتاج أحيانا إلى الدقة، هذا الغموض الذي

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, *économie industrielle*, 2ème édition, de boeck, Paris, 2008, P 428.

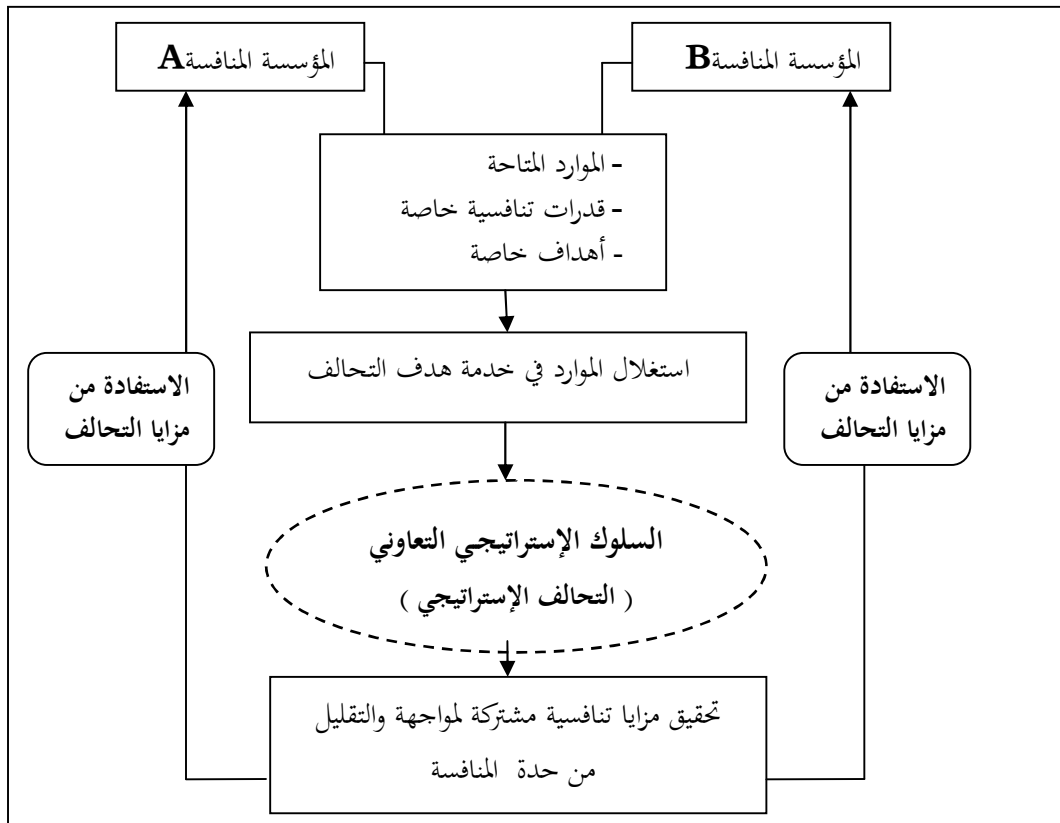
<sup>3</sup> Ibid, *op.cit.*, P 46.

## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

يتميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة، انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى.

فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة لتحقيق هدف محدد معين حيث هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح صورة مبسطة حول السلوك الإستراتيجي التعاوني:

شكل رقم 2-03 : السلوك الإستراتيجي التعاوني " التحالف الإستراتيجي "



المصدر: من إعداد الباحثة.

### 2) السلوك الإستراتيجي غير التعاوني " Comportement Stratégique non Coopératif "

تبنى المؤسسة هذا السلوك من أجل تعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها، وبصفة عامة، تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية من أجل الضرر بمنافسيها، وبالتالي زيادة أرباحها، ويوجد أمام المؤسسة العديد من الطرق لمنع منافسين جدد من الدخول إلى الصناعة التي تنشط فيها، من أجل الحفاظ على

<sup>1</sup> محمد الأمين بن عزة ، محمد يتيم ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3- 4 ماي 2005، ص 2.



مركزها في الصناعة، ويمكن لبعض هذه الإستراتيجيات أن تؤثر على قرار المنافسين المحتملين في حالة محاولتهم الدخول إلى الصناعة، ولنجاح هذا السلوك الإستراتيجي غير التعاوني يجب أن يتم استيفاء شرطين:<sup>1</sup>

(أ) امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية: من الضروري على المؤسسة التحرك قبل منافسيها، وبعبارة أخرى؛ فإنه يتعين عليها أن تكون قادرة على فعل مالا يستطيع المنافسون فعله أي يجب أن تكون رائدة في الصناعة التي تنشط فيها.

(ب) تبني إستراتيجية معينة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقنع منافسيها أنها ستتبع إستراتيجية جيدة، وذلك بغض النظر عن موقف منافسيها من هذه الإستراتيجية.

في الواقع لكي يكون السلوك الاستراتيجي غير التعاوني فعالا يجب أن تقتنع المؤسسة المهددة أن التهديد من طرف المؤسسة القوية قد يكون فعليا وقصريا طالما كان ذلك ضروريا، لنفترض قيام المؤسسة الموجودة في السوق بإعلان تهديدها على أنها مستعدة بأن تقوم برفع كمية إنتاجها إلى أقصى حد، وذلك من أجل تخفيض سعر السوق، إذا ما حاولت إحدى المؤسسات الدخول إلى الصناعة التي تنشط فيها، وعليه كي ينجح هذا التهديد لابد من أن تكون المؤسسة الراغبة في الدخول مقتنعة بأن المؤسسة الموجودة في الصناعة يمكنها حقا أن تتبنى التهديد الذي أعلنت عليه لو حاولت أي مؤسسة دخول الصناعة ومزاحمتها فيها، وذلك يعني أنه لابد أن يكون التهديد حقيقيا في نظر المنافسين، أي أن المنافس يجب أن يقتنع بأن المؤسسة الموجودة في الصناعة يمكنها أن تمارس هذا التهديد فعلا، ومن خلال هذا فإن المؤسسة التي تتبنى سلوكا استراتيجيا معينا وتلتزم به فعلا يكون لديها نوع من المصدقية في الصناعة التي تنشط فيها.

ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكات الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، من بين هذه الإستراتيجيات: إستراتيجية السعر الأفتراسي ( سياسة التسعير )، إستراتيجية السعر الحدي، إستراتيجية الاستثمار في خفض التكاليف، الاستثمار في رفع تكاليف المنافسين... إلخ، ويمكن لهذه الإستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق.

<sup>1</sup> Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, Op .Cit, P 429.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة

أولاً: أهداف المؤسسة

**1) تحقيق أقصى ربح ممكن:** وهو الهدف الأساسي للمؤسسة في النظرية الاقتصادية الجزئية، ويعني الوصول إلى أكبر فرق ممكن بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية عند حجم إنتاج معين، ويترتب على هذا أن حجم الإنتاج الذي يحقق أقصى ربح ممكن هو الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية.

**2) تعظيم المبيعات:** قد يكون في بعض الأحيان لدى مسير المؤسسة أهداف أخرى غير هدف تعظيم الربح، على سبيل المثال سعيه نحو تحقيق أكبر حجم مبيعات وذلك من أجل تأكيد سلطته داخل المؤسسة التي يسيرها.<sup>1</sup> هذا يبين أنه عندما تنفصل الملكية عن الإدارة فإن القائمين على الإدارة قد يسعون إلى تحقيق هدف تعظيم حجم المبيعات بدلا من تحقيق هدف تعظيم الربح، ربما لأن حجم المكافآت التي يحصلون عليها مرتبطة بحجم المبيعات وليس مرتبطا بمستوى الربح، كما أن سمعة المسير مرتبطة برقم المبيعات الذي تحققه مؤسسته بدلا من مستوى الربح، ومن ناحية أخرى قد تسعى الإدارة إلى تعظيم المبيعات للحفاظ على نصيب المؤسسة من الصناعة التي تنشط فيها مقارنة بالمنافسين.

**3) تحقيق أكبر معدل نمو:** يكون بتعظيم معدل مبيعاتها أو أصولها أو قيمتها المضافة في الأجل الطويل، ويحقق هذا الهدف العام العديد من الأهداف الجزئية، فهو من ناحية يساعد المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها في حالة زيادة حجم السوق، ومن ناحية أخرى يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح عندما تزداد مقدرتها الاحتكارية، ومن ثم تزداد قدرتها على رفع السعر في الصناعة التي تنشط فيها.<sup>2</sup>

ثانياً: سلوك المؤسسة اتجاه المؤسسات الأخرى

في بعض الأحيان يكون هناك ظروف تتعلق بموقف المؤسسة في الصناعة، تجعلها تقوم بتكييف سلوكها بحيث تراعي سلوك المؤسسات الناشطة معها في الصناعة أو تلك الراغبة في الدخول إلى الصناعة، من أمثلة هذه الظروف ما يلي<sup>3</sup>:

- لو كانت المؤسسة صغيرة الحجم نسبياً ضمن عدد قليل من المؤسسات في الصناعة فإنها قد تختار إتباع السلوك التسعيري للمؤسسة الأكبر منها حجماً أو المسيطرة على الصناعة (سياسة القيادة التسعيرية).

<sup>1</sup> Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, *Op.Cit*, p17.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامرمة، *اقتصاديات الصناعة*، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

- لو كانت المؤسسة تعمل ضمن عدد قليل من المؤسسات تنتج سلعا متجانسة فإنها قد تضطر إلى الدخول مع بقية المؤسسات في تنظيم احتكاري، حتى ولو كان خروجها من هذا التنظيم قد يؤدي بها إلى تحقيق أرباح أعلى أو زيادة حصتها السوقية، ذلك لأن الخروج من هذا التنظيم قد يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات. - في ظل وجود تهديد بدخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة التي تعمل بها المؤسسة خاصة في ظل اقتصاديات الحجم أو المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج، فإن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع سلوك تسعيري من شأنه ردع المؤسسات الراغبة في الدخول، من اجل الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة في المدى الطويل.

وتبرز أهمية سلوك المؤسسات الأخرى في الصناعة في التأثير على سلوك المؤسسة في الصناعة عندما يتسم هيكل الصناعة بنوع من احتكار القلة، فطبيعة ملامح هذه الصناعة خاصة عندما يكون من النوع غير التمييزي (تجانس السلع) تفرض على المؤسسة أن تأخذ السلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى المنافسة في السوق في الاعتبار عندما تختار سلوكها التسعيري، ويعتمد مدى هذا التأثير على مرونة إنتاج المؤسسات المنافسة إزاء التغير في سعر المؤسسة وحصة المؤسسات المنافسة من سوق السلعة.

### ثالثا: حجم الطلب ومرونته

تتغير درجة التركيز في الصناعة غالبا طرديا بتغير حجم الطلب، وان التغيرات في حجم السوق الناتجة عن التغيرات في الطلب على السلعة المنتجة تعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى قوة وفعالية عوائد الدخول إلى الصناعة، فمرونة الطلب السعرية التي تحدد العلاقة بين التغيرات في الطلب على السلعة والتغيرات في سعر السلعة تعد عاملا حاسما في تحديد شكل هيكل المنافسة في الصناعة الذي تعمل في ظلله المؤسسة، ومن ثم سلوكها التسعيري والإنتاجي وتنمية مبيعاتها في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

### رابعا: هيكل الصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة

تدل درجة التركيز في الصناعة على الحالات التي يمكن أن تسود فيها سيطرة بعض المؤسسات في الصناعة، فسيطرة المؤسسة الوحيدة في الصناعة والتي توحى بوجود تركيز تام، ومن ثم سيادة سوق الاحتكار التام، فالمؤسسة في هذه الحالة تسعى إلى الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي ومواجهة دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، سواء كان ذلك من خلال اعتمادها على السلوك الاستراتيجي المبني على تخفيض التكاليف أو المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج أو التمييز في المنتجات...

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 141.

أما إذا كانت الصناعة تتسم بوجود عدد قليل من المؤسسات وتقاربها من حيث أحجامها النسبية بالإضافة إلى تجانس السلع التي تنتجها، فكل مؤسسة من هذه المؤسسات توجه جهدها نحو الحصول على أكبر نصيب من السوق في مواجهة بقية المؤسسات بإتباع سياسة تنافسية، وقد تسعى هذه المؤسسات إلى الحفاظ على أنصبتها السوقية ومواجهة المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة بإتباع سلوكيات تواطئية.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن هيكل الصناعة يساعدنا على تحديد ظروف الصناعة التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تعتبر من جملة العوامل المؤثرة في سلوك المؤسسات وهي: - عدد المؤسسات في الصناعة؛

- التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات القائمة فيها؛

- مدى وجود عوائق دخول وخروج من وإلى الصناعة وكثافة هذه العوائق؛

- درجة التمييز في منتجات المؤسسات في الصناعة.

يختلف السلوك الإستراتيجي لكل مؤسسة بحسب طبيعة الصناعة والتي من شأنها تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا القضاء على المنافسة وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق.

### المبحث الثالث: السلوك الإستراتيجي تبعا لهيكل المنافسة في الصناعة

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بالهيكل التنافسي الذي تعمل في ظله المؤسسة. وتوجد عدة أشكال لهيكل المنافسة في الصناعة يمكن أن تعمل فيها المؤسسة، ولهذه الأشكال مميزات خاصة بها تحتم على المؤسسة التعامل معها وفق قواعد محددة. وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

#### المطلب الأول: أشكال هيكل المنافسة في الصناعة

##### أولاً: الصناعة في ظل هيكل المنافسة التامة

إن النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يعتبر نظرياً إلى حد ما بعيداً، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في الواقع، يتميز هذا النموذج من المنافسة بعدة سمات نذكر منها:

1- وجود عدد كبير من المنتجين والمستهلكين، ولا أحد منهم يملك القدرة على التأثير في السوق؛

2- تجانس السلعة المنتجة عند جميع المنتجين؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 127-128. بتصرف

- 3- وجود سعر واحد في السوق، ويتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب؛<sup>1</sup>
- 4- توفر المعلومات في السوق لدى جميع المنتجين؛
- 5- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق أو الصناعة، وهذا يعني عدم وجود عوائق تحول دون دخول مؤسسات جديدة للصناعة.<sup>2</sup>

### ثانياً: الصناعة في حالة الاحتكار التام

يعتبر الاحتكار التام الحالة المعاكسة تماماً لحالة سوق المنافسة التامة، ومعناه "وجود بائع واحد بمفرده"، وتعتبر الصناعة في حالة الاحتكار إذا تفرد شخص أو هيئة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة، على أن يختلف إنتاجه اختلافاً كلياً عن إنتاج بقية المؤسسات، وكانت هناك بعض العوائق تحول دون تمكن مؤسسات أخرى من الدخول إلى هذه الصناعة.

ويمكن أن نذكر بعض الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في:<sup>3</sup>

- 1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة؛
  - 2- وجود عوائق تحول إلى الصناعة؛
  - 3- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استناداً إلى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛
  - 4- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المنتج بإنتاجها.
- وهذا يعني أنه في سوق الاحتكار التام والذي يمثل نظرياً ليس له وجود في الحياة العملية إلا في حالات نادرة جداً، إذ يلاحظ في العقود الأخيرة أنه حتى الدول الرأسمالية أخذت تفرض قيوداً مشددة من أجل منع الاحتكار، نظراً لما يلحقه من أضرار فادحة بالاقتصاد والمواطن، ولكن مع ذلك فقد يظهر الاحتكار التام في بعض المجالات وخاصة في مجال الخدمات العامة (كخدمات توزيع الطاقة أو الهاتف أو المياه...)، وبعض المرافق (كخدمات السكة الحديدية أو النقل الجوي..).
- إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع، أو اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل.

<sup>1</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، الطبعة 8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 88.

<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 154.

### ثالثا: الصناعة في ظل هيكل المنافسة الاحتكارية

يعد سوق المنافسة الاحتكارية، السوق الأكثر شيوعا وتطبيقا في الحياة العملية من النماذج السابقة للأسواق، إن سوق المنافسة الاحتكارية هو السوق الذي يجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أنه أقرب عادة إلى سوق المنافسة التامة. ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛
- 2- عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛
- 3- مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسة التمييز في المنتجات.

### رابعا: الصناعة في حالة احتكار القلة

يعد نموذج سوق احتكار القلة من أكثر النماذج انتشارا في سوق الاقتصاديات المعاصرة، ولعل أهم ما يتميز به هذا السوق الذي يوصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جدا، بحيث أنها تغطي حاجة السوق من الإنتاج الصناعي، الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أمثلتها الصناعات النفطية، شركات إنتاج الطائرات،... الخ. ونظرا لتعدد أشكال سوق احتكار القلة فقد اعتمد الاقتصاديين معايير مختلفة في تصنيفها، فبعضهم اعتمد درجة تجانس السلعة كمييار لتصنيف أشكال هذا السوق. والذي بموجبه يتم التمييز بين نوعين من احتكار القلة وهما:<sup>2</sup>

أ- احتكار القلة التام: هو السوق الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين، ويتسم بإنتاج سلع متماثلة (كصناعة الحديد، البترول،... الخ).

ب- احتكار القلة المميز: يتسم بقلة البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج سلع غير متجانسة، سواء من حيث النوعية، أو وسائل الدعاية والإعلان، مثل صناعة الكيمياويات، السيارات،... الخ. وتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:<sup>3</sup>

- 1- وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية المنتجة للسلعة في السوق؛
- 2- وجود عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، وتعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، قيود الاختراع،... الخ؛
- 3- قد تكون السلع متجانسة أو غير متجانسة.

<sup>1</sup> احمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق.

## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الإستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

الجدول التالي يلخص أشكال هيكل المنافسة مع إجراء مقارنة بينها:

جدول رقم 2-02: أشكال هيكل المنافسة في الصناعة.

الاحتكار التام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة	هيكل
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية		المنافسة
منتج واحد يحتل الإنتاج أو البيع.	عدد قليل من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة وصغر نصيب كل منها في السوق.	عدد المؤسسات المنافسة
السلعة ليس لها بديل قريب.	السلع قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	غير متجانسة (المنتجات المتميز في)	متجانسة.	طبيعة السلعة محل التنافس
استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	يصعب على المؤسسات الأخرى الدخول إلى الصناعة.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة.	إمكانية دخول منافسين جدد
التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	عدم قدرة أي مؤسسة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر

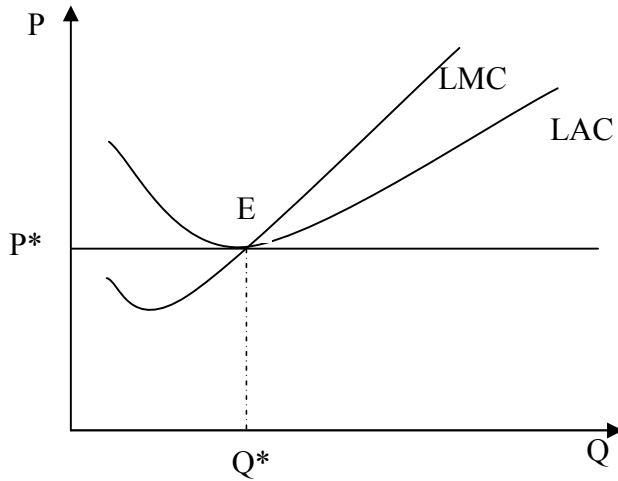
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بقاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المطلب الثاني: أنماط سلوك المؤسسات في الصناعة تبعا لهيكل المنافسة

أولا: سلوك المؤسسة في صناعة تتميز بالمنافسة التامة

إن هيكل المنافسة الذي تتسم به هذه الصناعة يشتمل على تركيز منخفض جدا، وعدم وجود عوائق دخول لدخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة وكذا عوائق الخروج من هذه الصناعة، إضافة إلى عدم وجود تمييز في المنتجات، وفي هذه الحالة لا يكون للمؤسسة الحرية في الاختيار من حيث تسعير إنتاجها، فالسوق هو الذي يحدد السعر لمنتجاتها، كما أن مرونة الطلب على السلعة المعروضة ضمن هذه الصناعة لانهائية بمعنى أن منحني الطلب ( الذي يعبر عنه منحني الإيراد المتوسط في الشكل اللاحق) يكون أفقيا، بمعنى أن المؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة تستطيع أن تبيع أي كمية ترغب في بيعها عند السعر الذي يتحدد في السوق، ويصبح خط السعر مطابقا لخط الإيراد الحدي.

شكل رقم 2-04: سلوك المؤسسة في سوق المنافسة التامة



المصدر: منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 104.

يبين هيكل المنافسة الذي تتميز به هذه الصناعة أن توازن المؤسسة في المدى الطويل يتحقق من خلال تساوى كل من الإيراد الحدي والتكلفة الحدية والتكلفة المتوسطة، ومن ثم فإن المؤسسة تحقق ربحاً عادياً فقط. ونظراً لعدم قدرة المؤسسة في هذه الصناعة في التأثير على تسعير إنتاجها فإن السعر الوحيد الذي يجب أن تبيع به المؤسسة إنتاجها هو  $P^*$  كما في الشكل السابق والذي يعتبر هو سعر السوق، كذلك فإن سعي المؤسسة في هذه الصناعة إلى تحقيق أهداف أخرى غير هدف تحقيق أقصى ربح ممكن سيكون غير مجدي حتى من وجهة نظر الإدارة، لأن الزيادة في كميات الإنتاج من أجل زيادة المبيعات أو النمو سيؤدي إلى تخفيض قيد تحقيق الربح العادي، إذ أن أي زيادة في حجم الإنتاج سوف تؤدي إلى زيادة التكلفة المتوسطة مقارنة بسعر السوق ومن ثم وقوع المؤسسة في الخسارة.<sup>1</sup>

وفي ظل شروط هذه الصناعة لا يكون من المجدي إتباع المؤسسة السلوك الاستراتيجي الرامي إلى الإنفاق على الإعلان لأن التمييز في المنتجات غير متيسر (تجانس السلعة تجانسا تاما)، لذا فإن مجال التنافس الوحيد بين المؤسسات في هذه الصناعة هو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن .

ومن خلال ما سبق فإن المؤسسة في ظل هيكل المنافسة الذي تتسم به هذه الصناعة لا يمكنها استخدام أي سلوك استراتيجي سواء كان تسعيرياً أو تمييزياً ضد المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. لذا فإن المؤسسة هنا لا يكون أمامها سوى إتباع سلوك تخفيض تكاليفها إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في الصناعة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال إتباع المؤسسة للسلوك الاستراتيجي الرامي إلى التقدم التكنولوجي من

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص. 146



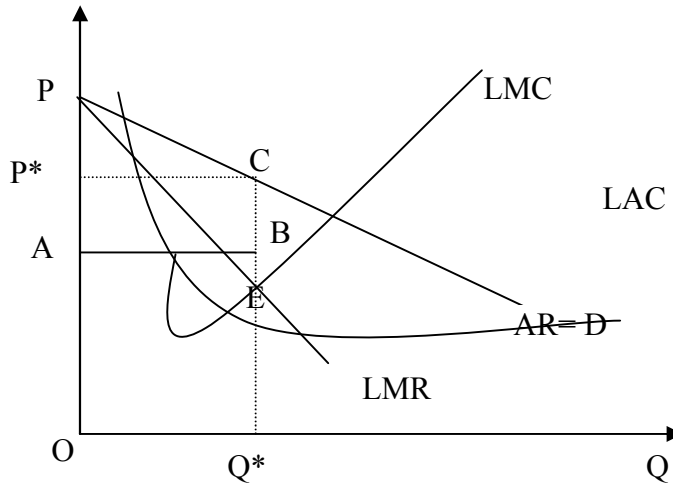
## الفصل الثاني: سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية في ظل هيكل المنافسة في الصناعة

خلال البحث والتطوير في تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من كفاءتها الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، وفي حالة عدم نجاح المؤسسة في الرفع من إنتاجيتها من خلال السلوك الاستراتيجي السابق فإن هذا قد يؤدي بالمؤسسة إلى الخروج من الصناعة التي تنشط فيها لأن سعر السوق في المدى الطويل سيكون اقل من تكلفتها الوسطية وهذا ما سيعرضها للخسارة والخروج من الصناعة<sup>1</sup>.

### ثانياً: سلوك المؤسسة في صناعة تتميز بالاحتكار التام

تتيح خصائص هذه الصناعة للمؤسسة التي تنشط فيها حرية أكثر مقارنة بحالة المنافسة التامة فيما يتعلق بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، فإذا كان هدفها تحقيق أكبر ربح فإنها تحدد كمية الإنتاج التي يتساوى فيها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم 2- 05: سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام



**المصدر:** عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، الطبعة 8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 102. يلاحظ من الشكل أعلاه أنه عند وضع التوازن  $LMC=LMR$  المؤسسة تنتج الكمية المثلى من  $Q^*$  وذلك عند النقطة E، ومنحنى التكلفة المتوسطة طويلة الأجل يتماس مع منحنى التكلفة قصيرة الأجل عند النقطة B حيث  $LAC=SAC$ ، ومنه فإن المؤسسة المحكرة تحقق ربح اقتصادي A B C D في الأجل الطويل، إذن السعر الذي تباع به الوحدة الواحدة من السلعة هو  $P^*$ ، التكلفة المتوسطة هي  $OA$  أو  $Q^*B$ ، وبذلك يكون السعر أكبر من التكلفة المتوسطة طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة تحقق أرباحاً غير عادية (اقتصادية).

أما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى كت تحقيق مبيعات أكبر، أو هدف النمو فإنها تتبع سلوكاً استراتيجياً يتيح لها تحديد السعر الذي تباع به سلعتها عند مستوى اقل من ذلك الذي يعظم لها أرباحها وتنتج كمية أكبر وترضى بمقدار ربح اقل. وقد تتخذ سلوكاً آخر حيث تضع حداً أعلى للسعر الذي تباع به

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 302.

سلعتها حتى ولو كان أقل من السعر الذي يحقق لها أقصى ربح من أجل إعاقة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة في أمل الحصول على جزء من هذه الأرباح.

وتتيح الأرباح غير العادية التي تحققها المؤسسة المحتكرة في تمويل تكاليف الدعاية والإعلان والإستراتيجيات التمييزية في المنتجات التي تؤدي إلى توسيع حجم الطلب أو تخفيض مرونة الطلب السعرية لمنتجاتها.<sup>1</sup> كما يمكن لها إتباع سلوك استراتيجي يمكنها من تطبيق احتكار تمييزي وفق الأسعار في صناعة معينة عندما تكون المؤسسة قادرة على تقسيم وتجزئة الصناعة التي تنشط فيها إلى عدة أجزاء سوقية بحيث تكون مرونة الطلب على منتجها ضمن هذه الأجزاء مختلفة جدا . ويمكن للمؤسسة أن تقسم الصناعة التي تنشط فيها إلى أجزاء سوقية وفق مجموعة من المبادئ من بينها أن تعتمد المؤسسة في التجزئة على مبدأ القدرات المالية للمستهلكين ومكانتهم الاجتماعية أو بالتمييز بين المستهلكين من خلال الكميات المشتراة أو بإتباع مبدأ الموقع الجغرافي وذلك من خلال استغلال بعد المسافة الفاصلة بين الأجزاء السوقية.<sup>2</sup>

إن الحجم الكبير للمؤسسة التي تنشط في صناعة تتسم بالاحتكار التام يتيح لها إمكانية تحقيق وفورات الحجم بالشكل الذي قد يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة هذا من جهة، كما أن كبر حجم المؤسسة في سوق احتكار التام يمكنها من استخدام إمكانات وموارد فنية ومالية وقدرات تسييرية وتنظيمية بالشكل الذي يحقق لها كفاءة إنتاجية أعلى بما يضمن لها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية منتجاتها من جهة أخرى، هذا كله يمكن المؤسسة من إتباع سلوك استراتيجي يمكنها من تخفيض السعر الذي تباع به منتجها وتعيق دخول مؤسسات جديدة قد تنافسها على مكانتها في الصناعة.

كما أن المؤسسة المحتكرة بحكم إمكاناتها الكبيرة لها القدرة على الاستثمار في مجال البحث والتطوير الذي يتيح لها التوسع في استخدام أحدث التطورات التكنولوجية، والتي من شأنها تمكن المؤسسة المحتكرة على إتباع سلوك استراتيجي يرمي إلى الرفع من عوائق الدخول إلى الصناعة التي تنشط فيها وذلك بسبب القدرات التكنولوجية العالية لديها مقارنة بالمؤسسات الراغبة في الدخول وصعوبة توفيرها لهذه التكنولوجية، وهو الأمر الذي يساهم في استمرار حالة الاحتكار التام للصناعة من طرف المؤسسة المحتكرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 151.

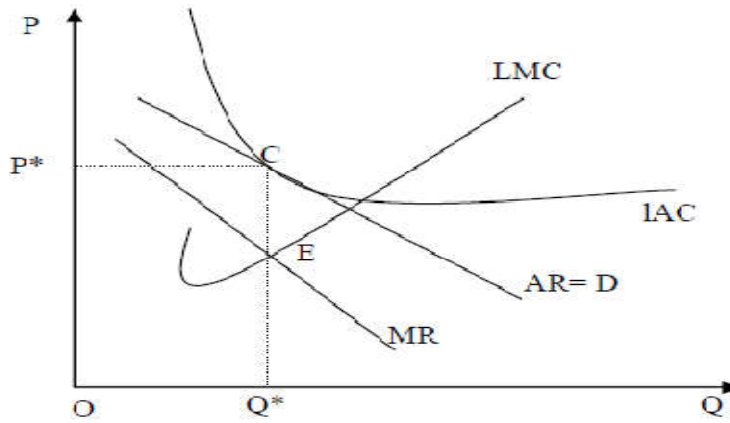
<sup>2</sup> فردريك تون، ترجمة وردية راشد، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، صص 153، 154.

<sup>3</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص. 325.

ثالثا: سلوك المؤسسة في صناعة تتميز بالمنافسة الاحتكارية

يتشابه سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام، إلا أن هذا التشابه يختفي في المدى الطويل، نظرا لوجود عوائق في ظل الاحتكار التام، وانخفاضها في ظل المنافسة الاحتكارية. فالمؤسسة التي تحقق الأرباح في المدى القصير في ظل ظروف سهولة الدخول يشجع المزيد من المؤسسات المنافسة الراغبة في الدخول إلى السوق، وهذا سيقود إلى تضائل الحصة السوقية للمؤسسة الواحدة في السوق، وأن استمرار دخول المؤسسات الجديدة سوف يجعل منحنى الطلب مماسا لمنحنى متوسط التكاليف، وعندها تختفي الأرباح الاقتصادية وتبقى الأرباح العادية، وتحقق المؤسسة توازنها عندما تنتج الكمية  $(OQ^*)$ ، التي يتساوى عندها الإيراد الحدي  $MR$  مع التكلفة الحدية  $MC$  في الأجل الطويل<sup>1</sup>. كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 2-06 : سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية



المصدر: منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 104.

ومما سبق فإن التنافس بين المؤسسات في هذا الشكل من الصناعة يكون على أساس السعر أو تمييز المنتج، وذلك من خلال إتباع المؤسسة لسلوك استراتيجي يمكنها من خلق تمييز في نوع المنتجات التي تقدمها، والذي يمكنه أن يكون تميزا حقيقيا، أو من خلال العلامة التجارية، التصاميم، الإعلان، أو من خلال خدمات ما بعد الإنتاج كالتعبئة والتغليف وشروط البيع، أو حتى خدمات ما بعد البيع كخدمات الصيانة وغيرها. وتبرز في هذه السوق السلوكيات الإستراتيجية الرامية إلى الدعاية والإعلان وتزداد أهميتها والاعتماد عليها في جذب

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 94.

المستهلكين من خلال خلق أو إظهار المزايا والاختلافات التي تتميز بها منتجات المؤسسة عن منتجات باقي المؤسسات في الصناعة<sup>1</sup>.

### رابعاً: سلوك المؤسسة في صناعة تتميز باحتكار القلة

يزداد تحليل سلوك المؤسسات في صناعة تتميز باحتكار القلة تعقيداً ويصبح أقل إمكانية للحسم والتحديد نظراً لتعدد وتغير الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة، حيث عدد المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة يتسم بالقلّة، والتي قد تدخل في تجمعات أو اتفاقات علنية أو ضمنية لتقسيم السوق وتنظيم الإنتاج وتحديد الأسعار وتقسيم الأرباح بغية التقليل من مخاطر التنافس فيما بينهم وكخيار استراتيجي للاستقرار والاستمرارية في السوق<sup>2</sup>، وذلك لأن سلوك إحدى المؤسسات يمكن أن يؤثر على أوضاع المؤسسات الأخرى.

كما أن عوائق الدخول في هذا الشكل من الصناعة غير محددة وتتراوح ما بين الحرية المطلقة والعوائق المنيعّة والمرتفعة أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، بالإضافة إلى أن هذا الشكل من الصناعة يمكن أن يكون فيه هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة (احتكار القلة التمييزي) أو التجانس في السلعة (احتكار القلة غير التمييزي). إن الحكم على الشكل الذي تتخذه صناعة تتميز باحتكار القلة يعتمد على توفر معلومات عن الخصائص التالية<sup>3</sup>:

-العدد الفعلي للمؤسسات الناشطة في الصناعة؛

-الأحجام النسبية لهذه المؤسسات كمؤشر لمدى سيطرة أو نفوذ المؤسسات في الصناعة؛

-مدى قوة عوائق الدخول والخروج من وإلى الصناعة؛

-مدى التمييز (عدم التجانس) في سلع المؤسسات في الصناعة؛

-مدى السلوك المتبادل بين المؤسسات في الصناعة والذي يتراوح بين التواطؤ أو الاتفاق الكامل بين

المؤسسات، والاستقلالية التامة في سلوكها التسعيري أو الإنتاجي.

هناك العديد من النماذج لاحتكار القلة التي تقوم بتحليل سلوك المؤسسات التي تعمل في هذه الظروف السوقية

تهتم كل منها بإستراتيجية وسياسة معينة تتبعها المؤسسات كالسعر والكمية والإعلان.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 158.

ومن أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

1) نموذج اقتسام السوق: يمثل هذا النموذج الحالة التمييزية في الصناعة التي تتميز باحتكار القلة، حيث تتمثل

أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وجود عدد قليل من المؤسسات في الصناعة؛

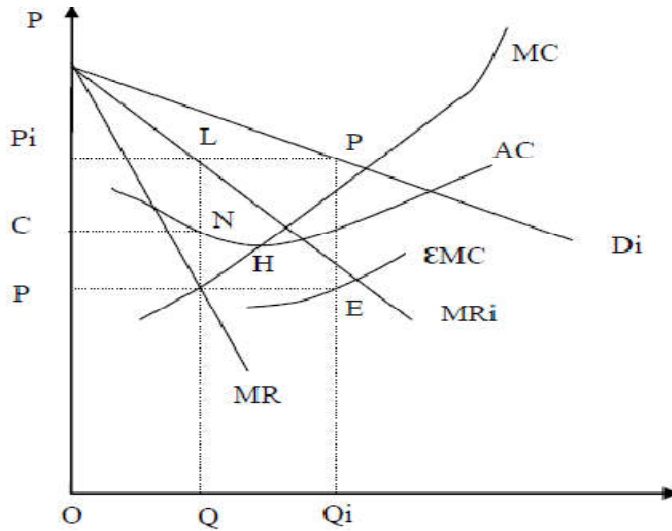
- وجود تمييز في السلع المقدمة من طرف المؤسسات الناشطة في الصناعة؛

- وجود عوائق الدخول إلى الصناعة تتمثل في التمييز في المنتجات؛

- تشابه تكاليف الإنتاج للمؤسسات في الصناعة.

تظهر قدرة المؤسسة في نموذج تقاسم السوق في تحديد سلوكها التسعيري أو الإنتاجي في ظل أهدافها المختلفة كتحقيق أقصى ربح ممكن، زيادة مبيعاتها ونموها... وهذا يعتمد على مدى فعالية الملامح المشكلة للصناعة التي ينطبق عليها هذا النموذج، حيث تحاول كل المؤسسات المتواجدة في الصناعة اقتطاع جزء من الطلب على الصناعة، الأمر الذي يوحى للوهلة الأولى أن كل المؤسسات تمتلك منحنيات طلب متساوية المرونة، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:

شكل رقم 2-07: نموذج اقتسام السوق



المصدر: رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 116.

لتوضيح كيفية تقسيم إنتاج الصناعة على المؤسسات العاملة فيها، نعتبر أن المنحنى (MRi) هو منحنى الطلب للمؤسسات، والمنحنى (MR) يمثل منحنى الإيراد الحدي لها، ومنحنى التكلفة الحدية للمؤسسات (MC) يقطع

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 159.

الإيراد الحدي (MR) عند النقطة (H)، ويتحدد في ضوئها السعر (OPi) وكمية الإنتاج للصناعة (OQi) وهي تساوي مجموع حصص المؤسسات في السوق، أما كمية الإنتاج التي تعظم خلالها المؤسسات أرباحها هي (OQ)، ومستوى الأرباح لهذه المؤسسات يساوي (CPiLN).

وتحاول كل المؤسسات في هذا النموذج الحصول على أكبر نصيب من الأرباح عن طريق اعتماد أكبر سعر ممكن بإنتاج أقل كمية من السلعة تسمح بها مرونة الطلب السعرية على السلعة، وذلك بمراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

- مرونة الطلب الكلية على السلعة؛

- حصة المؤسسة من السوق؛

- رد فعل المؤسسات الأخرى- المنافسة في الصناعة المتوقع من قبل المؤسسة إزاء تغييرها لسعرها.

**2) نموذج الكارتل:** يتمثل الكارتل في اتفاقية مباشرة تتم بين مجموعة من المؤسسات المتنافسة وذلك من اجل تنسيق سلوكياتها الإستراتيجية في ما يخص الإنتاج والتسعير بهدف إيقاف المنافسة القائمة بينهم. فإذا كان هذا التواطؤ منظماً على هيئة اتفاق صريح بين المؤسسات تدعى هذه الحالة بالتواطؤ الكامل، أما إذا كان هذا التواطؤ غير منظم ولا توجد اتفاقية صريحة سميت هذه الحالة بالتواطؤ الضمني<sup>2</sup>، حيث يتم الاتفاق بين المنتجين على تحديد سعر السلعة في السوق الذي يحدد أقصى ربح ممكن على أساس تساوي الإيراد الحدي المشتق من منحى الطلب الكلي على السلعة المنتجة في الصناعة مع التكلفة الحدية للصناعة الذي هو مجموع التكلفة الحدية لكل المؤسسات في الكارتل.

وتتمثل أهم خصائص هذا النموذج في ما يلي:<sup>3</sup>

- وجود عدد قليل من المؤسسات في الصناعة؛

- تجانس السلعة التي تبيعها المؤسسات المشاركة في الكارتل؛

- وجود عوائق دخول وخروج من وإلى الصناعة من طرف مؤسسات جديدة؛

- إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المؤسسات المشاركة في الكارتل.

وتستهدف المؤسسات المشاركة في الكارتل من خلاله تحقيق ما يلي:<sup>4</sup>

- تقليل حدة المنافسة بين المؤسسات حتى تمارس السلوك الاحتكاري في الصناعة لتحقيق زيادة في أرباحها؛

- تقليل حالات عدم التأكد التي تبرز في ظل الاحتكار المتعدد أي احتكار القلة؛

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 165.

<sup>4</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 345.

- إتباع سلوك يمكنها من وضع عوائق بتكتلها أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة.

**3) نموذج القيادة السعرية :** ينطبق هذا النموذج على سلوك المؤسسات في صناعة تتميز بقلّة عدد المؤسسات المتنافسة فيها مع تجانس السلعة المنتجة، غير أن هناك مؤسسة قائدة في الصناعة لها القدرة على السيطرة في سوق الصناعة بحيث يمكنها هذا من إتباع سلوك يتيح لها تحديد سعر السلعة المباعة، والذي يعظم أرباحها، ثم تقوم المؤسسات الأخرى بتقليد هذه المؤسسة وفرض السعر نفسه على منتجاتها، وتسمى هذه المؤسسة بالقائد السعري وليس هناك تواطؤ أو تحديد للحصص بينهم، إن القيادة السعرية تنجم عن حقيقة أن المؤسسات الصغيرة تخشى من ردود فعل المؤسسة القائدة، فهي التي تستطيع الإنتاج بمتوسط تكلفة أقل مما تتحمله المؤسسات الصغيرة الأخرى، وهذا ما يجعلها تتضرر كثيرا عند انخفاض سعر السوق رغم أنها تحقق عوائد مقبولة، لكنها تتجنب الحرب السعرية مع المؤسسة القائدة التي تستطيع أن تحقق أرباح اقتصادية عند سعر أقل من الحد الأدنى الممكن للتكلفة المتوسطة وقد تستمر في العمل لفترة أطول عند هذا الحد.

ويترتب على هذه القيادة النتائج الآتية<sup>1</sup> :

- تقوم المؤسسة القائدة بإتباع سلوك يتيح لها تحديد السعر الذي تباع به السلعة في السوق ثم تتيح للمؤسسات الأخرى الصغيرة بيع أي كمية ترغب في بيعها عند هذا السعر، وتبيع المؤسسة القائدة ما تبقى من الحصة في السوق؛

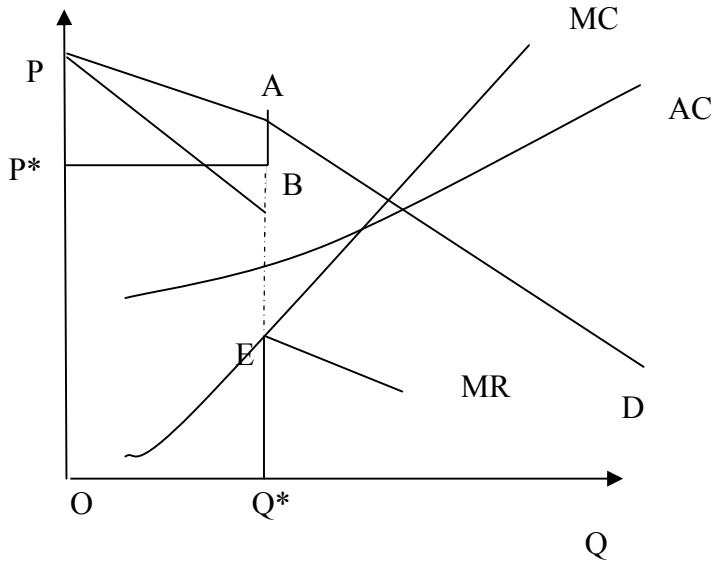
- تتصرف المؤسسات الصغيرة في هذه الحالة كأنها في صناعة تتميز منافسة تامة، حيث تقوم ببيع الكمية التي تحقق لها أقصى ربح ممكن عندما يتساوى السعر المحدد من قبل المؤسسة القائدة مع التكلفة الحدية للإنتاج.

**4) نموذج منحني الطلب المنكسر:** يعتبر هذا النموذج حالة من الحالات غير التمييزية في صناعة احتكار القلة، ويتميز أيضا هذا النموذج بقلّة عدد المؤسسات مع تجانس السلعة في الصناعة، كما يتضمن هذا النموذج عامل ردود أفعال المؤسسات تجاه سلوك الأخرى في ما يخص سلوكياتها التسعيرية، ويهتم كذلك بتفسير ظاهرة جمود أسعار بعض السلع حول مستوى سعر معين، هذا السعر هو الذي يحدث عنده انكسار في منحني الطلب على السلعة كما هو موضح في اللاحق. فاستقرار السعر في حد ذاته يمكن أن يشكل حافزا للدخول، مما يزيد من عدد المؤسسات في الصناعة، الأمر الذي يدفع بالسوق إلى الاقتراب من وضع سوق المنافسة التامة في حالة تجانس السلعة المنتجة أو سوق المنافسة الاحتكارية في حالة التمييز في المنتجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق، ص ص 169-173.

شكل رقم 2-08 : نموذج منحنى الطلب المنكسر المنكسر



المصدر: جابر محمد البدور، عبد الغفور إبراهيم احمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط4 ، دار آمنة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ، ص 221.

من خلال الشكل نلاحظ بأن توازن المؤسسة يتحقق عندما يقطع منحنى التكلفة الحدية (MC) لمنحنى الإيراد الحدي (MR) في جزئه غير المتصل عند النقطة E ، وعند ذلك نلاحظ أن السعر التوازني  $P^*$  يتحدد من خلال امتداد نقطة التوازن E ، وتحدد الكمية التوازنية  $Q^*$  ، والسعر هنا أعلى من منحنى متوسط التكاليف الكلية، وهذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباح، أما في حالة قيام المؤسسة بتخفيض التكلفة الحدية أو زيادتها ضمن الجزء غير المتصل MC ، فإن هذا لا يؤثر على السعر التوازني والكمية التوازنية، وهذا ما يفسر في الغالب جمود الأسعار<sup>1</sup>.

وفي ظل ما سبق فإن المؤسسة ستواجه منحنى طلب منكسر عند النقطة  $(P^* Q^*)$  يعود إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- إن المؤسسة إذا قررت إتباع سلوك استراتيجي يرمي إلى تخفيض سعرها إلى اقل من السعر  $P^*$  من اجل الحصول على حصة سوقية كبيرة فإن المؤسسات المنافسة الأخرى في الصناعة سوف تتبع نفس السلوك الاستراتيجي من أجل أن تحافظ على حصتها السوقية؛

- أما في حالة قيام تلك المؤسسة بإتباع سلوك استراتيجي يرمي إلى رفع سعرها إلى أكبر من السعر  $P^*$  فإن المؤسسات الأخرى لن تقوم بإتباع نفس السلوك، وذلك لأن المؤسسة إذا ما رفعت سعر سلعها سوف تعمل على خفض حصتها في السوق، وسيكون ذلك لصالح المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> جابر محمد البدور، عبد الغفور إبراهيم احمد، مرجع سابق ، ص 220.  
<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 179-180.



### المبحث الرابع: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة للمنافسة في الصناعة

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في صناعة معينة، لابد من تبني إحدى الخيارات الاستراتيجية، ويعتمد نجاحها في تبني إحداها على مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها الداخلية، وتحليل بيئتها الخارجية بما يتبين للمؤسسة الفرص والتهديدات المحيطة بها، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات.

#### المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الاستراتيجي نذكر منها :

يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه " قرار استراتيجي يهدف إلى تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين ".<sup>1</sup> وينظر إليه أيضا " باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد".<sup>2</sup> من خلال التعريفين السابقين يتبين أن الخيار الاستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه واعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الاستراتيجي، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي سيء.

وهناك من يعرفه على أنه " خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية والخارجية"<sup>3</sup>. في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي، وهذا التعريف هو أكثر دقة.

ويعرف كذلك على أنه " قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".<sup>4</sup>

أو هو " البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"<sup>5</sup>. إذ يعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، أو أهداف إستراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد.

<sup>1</sup> Gérard Garibalidi, *Analyse Stratégique*, Groupe Eyrolles, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p18.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص192.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص300.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص400.

<sup>5</sup> فلاح حسن عداي الحسني، مرجع سابق، ص162.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخيار الاستراتيجي هو ما اعتمده المؤسسة كإستراتيجية للمنافسة في صناعته من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية الأخرى المتاحة لها للمنافسة، الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف من ناحية، وعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية أخرى. والجدير بالذكر أنه لا يوجد خيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو للمؤسسة نفسها في مواقف مختلفة، ولكن هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمؤسسة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت معين.

**وتجدر الإشارة في الأخير إلى ضرورة التمييز بين: الخيار الإستراتيجي والإستراتيجية، فالخيار الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.**

وأيضاً التمييز بين الخيار الإستراتيجي والبدايل الإستراتيجية حيث أن المقصود بالبدايل الإستراتيجية مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة، التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة. إلا أن المؤسسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك، فتضطر إلى اختيار إستراتيجية أخرى تتلاءم والظروف التي تعمل في ظلها.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter في الصناعة

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

تحقق المؤسسة التفوق التنافسي عندما تتبع إستراتيجية تنافسية تحقق لها القيمة، إذ لا تملك المؤسسات المنافسة لها القدرة على تحقيق نفس المزايا التي تحققها هذه المؤسسة من تلك الإستراتيجية.

بناء على ذلك قدم Porter ثلاث إستراتيجيات في إطار تحقيق المؤسسة الأسبقية على منافسيها أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة، كما تعرف بإستراتيجيات Porter التنافسية وهي "عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز في المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمستثمرين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة<sup>1</sup>". وتعرف أيضاً على أنها "البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة"<sup>2</sup>. يتضح من التعريفين السابقين أن الهدف من إستراتيجيات التنافس هو تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عن المنافسين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص182.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص35.

ثانيا: المداخل العامة للتنافس

يعتبر " Porter " أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين . ويمكن توضيح مختلف هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

شكل رقم 2-09: الإستراتيجيات التنافسية لـ"Porter".

	التميز	الميزة التنافسية	تكلفة الأقل
كل القطاع	إستراتيجية التمييز		إستراتيجية القيادة بالتكلفة
النطاق التنافسي(السوقي)	إستراتيجية التركيز		
جزء من القطاع			

**Source:** MICHAEL, Porter, " **choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**", Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, 2004, p42.

1) إستراتيجية السيطرة بالتكاليف **La stratégie de prix**

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة مثل ( تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع... )، فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل<sup>1</sup> وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين في الصناعة. ولتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب ذلك:<sup>2</sup>

- 1- تحقيق اقتصاديات الحجم: أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة؛
- 2- الاستفادة من تراكم الخبرة\* والتعلم\* في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛
- 3- استغلال الطاقة: وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها؛
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف؛
- 5- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل؛

<sup>1</sup> Stratégor (Politique générale de l'entreprise), Dunod, Paris, 1997, P61.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 108.  
\* يعود الفضل الأول في إبراز أثر الخبرة لمكتب الاستشارة BCG في نهاية الستينيات، ومضمونه أن التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض بنسبة ثابتة عادة ما تكون بين (20-30 %) كلما بلغ الإنتاج المتراكم الضعف.  
أما أثر التعلم: هو أن العامل يتعلم من خلال تكرار العمليات الإنتاجية كيف ينتج السلعة بتكلفة أقل نظرا لاكتسابه مهارة وسرعة في الأداء. \*

6- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.

وإختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها . ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا، وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة.

إن المؤسسة بتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح من خلال ما يلي:

- 1- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
  - 2- تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة<sup>1</sup>؛
  - 3- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المنافسين من حيث المنافسة على الأسعار؛
  - 4- كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تمكنها من مواجهة تهديدات الموردين الذين تتعامل معهم لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة منهم؛
  - 5- كما أن الأسعار المنخفضة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة.<sup>2</sup>
- ولكي تنجح المؤسسة في اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب مجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة؛
- 2- إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف؛
- 3- متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة؛
- 4- إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم؛
- 5- دراسة دائمة للمنافسة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 255، 256.

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi. L'analyse stratégique. 3<sup>ème</sup> éditions d'organisations. Paris 2001. PP 56-58.

6- جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة؛

7- متابعة التطورات التكنولوجية.

كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛

2- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة، وفقدانها لعدد من زبائنها؛

3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛

4- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

## 2) إستراتيجية التمييز La stratégie de différentiation

تعتمد الإستراتيجية القائمة على التمييز على المنافسة الإبتكارية وليست على المنافسة السعرية، لأن المؤسسة من خلالها تعمل على كسب أفضلية تنافسية من تمييز منتجاتها عن تلك التي يقدمها منافسوها، حيث تبحث المؤسسة عن بعض الأبعاد الواضحة بشدة لدى العملاء وتختار منها واحدة أو مجموعة من المعايير التي يعتبرها معظم العملاء مهمة، وتعمل على التمييز من خلال إشباعها.<sup>2</sup>

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المؤسسة بجملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع. وإذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التمييز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من تكثيف جهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج مختلف العيوب. يوفر هذا التمييز حاجزا أمام العداء التنافسي

<sup>1</sup> العربي عطية، تدنيه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 448.

<sup>2</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, P 26

بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار وتؤدي إلى زيادة هامش الربح. ومن أهم مجالات إستراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها:<sup>1</sup>

1- التمييز على أساس التفوق الفني؛

2- التمييز على أساس الجودة؛

3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

وحتى تتمكن المؤسسة أن تكون إستراتيجية التمييز الخاصة بها ناجحة ودائمة لا بد من توفر شروط معينة:

1- تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛

2- تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين؛<sup>2</sup>

3- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا؛

4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.<sup>3</sup>

إن هذه الإستراتيجية تهدف من خلال تحقيق ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين، وذلك على النحو التالي:<sup>4</sup>

1- فيما يتعلق بجدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها؛

2- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية، أو الخدمات المقدمة... الخ؛

3- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛

4- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة؛

5- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها سوف يجد من درجة هذا التهديد.

<sup>1</sup> نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 256.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 253، 254.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226، 227.

<sup>4</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 468، 469.

بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة المخاطر والصعوبات التي يمكن أن تواجهها وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه الصعوبات نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة الزبائن لعامل التمييز؛
- 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
- 3- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- 4- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

### 3) إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق) La stratégie de focalisation

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع سوقي محدد، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بخدمة السوق ككل.<sup>2</sup>

تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمييز) وعليه يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعدين هما:<sup>3</sup>

أ- **إستراتيجية التركيز بخفض التكاليف:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب- **إستراتيجية التركيز على أساس التمييز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة. وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار إحدى الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup> محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص 8.

- ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:<sup>1</sup>
- 1- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج؛
  - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع معين من السوق؛
  - 4- عند تباين قطاعات الصناعة بشكل معتبر من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
  - 5- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية فيمكن أن نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- 1- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين؛
  - 2- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف؛
  - 3- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجزاء القطاع؛
  - 4- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات الزبائن.

### ثالثاً: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى حيازة أسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية جديدة وزبائن إضافيين، ويمكن أن تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:<sup>3</sup>

- 1) **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع، .. الخ.
- 2) **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين .
- 3) **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

حيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة والتي يجب اختيارها بدقة لتكون بمثابة حواجز يصعب على المنافسين اختراقها، فالأصول تعبر عن شيء تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة، الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتمييز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم

<sup>1</sup> نبييل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 280.

<sup>3</sup> نبييل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 80، 81.



المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات، فضلا عن تشجيع العاملين على الابتكار واكتساب سبل جديدة للتنافس في الصناعة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا؛

2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية .

إذن يمكن القول بأن المحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تنطلق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية، محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة، وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للمنافسة في الصناعة

يقصد بالإستراتيجيات على المستوى العام للمؤسسة (ويطلق عليها أيضا اسم الإستراتيجيات الاتجاهية بوصفها تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، الإستراتيجيات الكبرى أو الأساسية) تلك البدائل التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل بينها، انطلاقا من وضعها المستقبلي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>2</sup> هل تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى التوسع في أنشطتها؟ أم تسعى لتقليصها؟ أم ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي؟ وتتمثل في:

<sup>1</sup> فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص7.  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 297.

**أولاً:** إستراتيجية الاستقرار (الثبات) : إن هذه الإستراتيجية تعتمد من اجل المحافظة على الوضع الراهن للمؤسسة، وهي تستعمل في المؤسسات الناجحة والتي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، وتركز المؤسسة مواردها في مجال أعمالها الحالية للمحافظة على مزاياها الحالية وتقويتها وهي تناسب المؤسسات الآتية:<sup>1</sup>

- المؤسسات المستمرة في إتباع الأهداف نفسها، والتي تزيد من معدلات الأداء بالنسبة نفسها سنوياً؛
- المؤسسات التي تستمر في خدمة المستهلكين بتقديم نفس المنتج نفسه أو الخدمة المقدمة سابقاً لها؛
- تركز قراراتها الإستراتيجية المهمة على التحسين الجزئي لمجالاتها الوظيفية.

تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي، وفي الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة. هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه، ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع، وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسباً لأي طارئ.<sup>2</sup>

وتركز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الناجحة في أعمالها، والتي تنشط في بيئة مستقرة نسبياً، وعدم وجود تغييرات خارجية على البيئة التنافسية للمؤسسة،<sup>3</sup> وتعمل المؤسسة في هذه الحالة بالتركيز على كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وتحاول المؤسسة مساندة التغييرات دون الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح، وإنما تفضل المحافظة على مستوى النجاح فقط.

ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر، فمثلاً هناك متاجر تجزئة في السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها، أو خط المنتجات التي تتعامل فيها، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح في السوق، وهذا يعني بأن هذه

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 310.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 87.

الإستراتيجية تلائم هذه المؤسسات، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية.

ومن المخاطر الأساسية التي تواجه المؤسسة عند إتباعها لهذه الإستراتيجية أن تصبح المؤسسة وما تقوم بتقديمه من منتجات إلى الأسواق متقدمة نتيجة للتغير في الظروف البيئية، فعدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار.

وتتضمن إستراتيجية الاستقرار عدة إستراتيجيات نتناولها فيما يلي:

1) **إستراتيجية عدم التغيير:** إن هذه الإستراتيجية تعني استمرار المؤسسة على مسارها بدون أي تغيير يذكر<sup>1</sup>، وهذه الإستراتيجية يتوقف نجاحها على انعدام التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك فإحداث أي تغيير فيها يؤدي إلى فشل المؤسسة في تبني الإستراتيجية.<sup>2</sup>

ومن أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

1- اقتناع المؤسسة بموضوعية الاستقرار على المسار الحالي؛

2- في حالة عدم حدوث تغيرات بيئية تبرر إدخال أي تعديل في مجالات وحجم الأعمال الحالية؛

3- في حالة عدم وجود فجوة بين ما هو مستهدف وما تحقق فعلا مع قناعة المؤسسة الاقتصادية بالإنجاز المحقق.

ولهذه الإستراتيجية انعكاسات على المؤسسة، أهمها:

1- ضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة، سواء كانت متضمنة فرصا أو تهديدات؛

2- احتمال التأثير السلبي على اتجاهات الموارد البشرية وخاصة الكفاءات والقدرات المتميزة.

2) **إستراتيجية النمو الجزئي:** إن المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية للحفاظ على مستوى الانجاز الذي حققته في

الماضي، وإن هذا المستوى هو مقارب لمستوى الصناعة أو اقل من ذلك بشيء.

ويرجع تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية للأسباب التالية:<sup>3</sup>

1- عندما تكون المؤسسة تعمل بصورة جيدة ولكن الإدارة لم تكن متأكدة دائما من القرارات التي يجب أن

تتخذها لتحسين عمل المؤسسة، لذلك فإن الإدارة ستستمر على نهجها السابق؛

2- إن هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة قليلة مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة، وإذا ما قررت الإدارة تغيير

عمل المؤسسة بنسبة عالية قد تكون قراراتها فاشلة، لذا فإنها تؤثر في المحافظة على وضعها الحالي للمؤسسة؛

<sup>1</sup> محمد العربي بن لخضر ، بن سالم عامر ، مرجع سابق ، ص10.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق ، ص87.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 311 .

3- إن المديرين لا يفضلون تغيير هذه الإستراتيجية إلا في الحالات الاستثنائية؛

4- من السهولة إتباع هذه الإستراتيجية مادامت المؤسسة تعمل بصورة جيدة.

**3) إستراتيجية الربح:** تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمر بضائقة مالية مؤقتة، فهي تعتمد على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنتاج على الجوانب المرتبطة بالنمو المستقبلي للمؤسسة، كنفقات البحث والتطوير، التدريب، الدعاية، الإعلان، وغيرها من المصاريف المستقبلية، والهدف الأساسي من تبنيها هو توفير سيولة نقدية، وخلق استقرار لدى المؤسسة.

إن إستراتيجية الربح تعتبر مؤقتة، كونها تعتمد لمواجهة ظروف معينة، أما إذا استمرت فإنها تؤدي إلى آثار سلبية قد تصل إلى الإفلاس، ومن أهم عوامل نجاحها:

1- أن ينتمي المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار؛

2- ألا توفر مبيعات المنتج للمؤسسة الاستقرار أو المركز المرموق؛

3- أن تكون الحصة السوقية للمؤسسة صغيرة، وتكلف زيادتها الكثير؛

4- أن يتوافر لدى المؤسسة استخدامات بديلة أفضل لأموالها؛

5- ألا تنخفض مبيعات المنتج بمعدل أسرع من معدل دعم المؤسسة له.

4) **إستراتيجية التوقف / أو المتابعة بحذر:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كمرحلة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى تقليص أنشطتها، ويمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة، وحتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها أو تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي،... الخ.<sup>1</sup>

### ثانياً: إستراتيجية النمو والتوسع

هي مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها. وبشكل عام تلائم هذه الاستراتيجيات المؤسسات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر مستفيدة من أساس عمل منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وصولاً إلى زيادة في الأرباح.<sup>2</sup> وتلخص استراتيجيات النمو والتوسع قرار المؤسسة لتنمو وتتوسع فعاليتها الحالية، وقد أصبح هذا التوسع حالياً احد الشروط المهمة للبقاء.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 283.

- ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المؤسسات، ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>
- 1- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد الفائضة وغير المستعملة والتي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمؤسسة، إضافة إلى انه يوفر لها احتياطيا إضافيا لفترات التراجع؛
  - 2- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الكفاءات الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال؛
  - 3- يحقق النمو للمؤسسة القيادة والسيطرة في السوق ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي، ويحقق للمديرين التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة؛
  - 4- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فان هذا يعني عدم البقاء.

وبشكل عام يمكن تقسيم استراتيجيات النمو وفق مجموعتين من الاستراتيجيات هما:

- 1) **استراتيجيات النمو الداخلي:** هي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق الأهداف بصورة أعلى مما كانت عليه سابقا عن طريق زيادة المبيعات والأرباح لخط إنتاجها الحالي من السلع والخدمات، وأن هذه الإستراتيجية ربما هي الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات الاقتصادية، وقد تكون الإستراتيجية الأكثر نجاحا للمؤسسات التي تصل منتجاتها أو خدماتها إلى المرحلة النهائية من دورة حياة المنتج.<sup>2</sup> وتتضمن استراتيجيات النمو الداخلي عدة مداخل إستراتيجية نذكر منها:

أ- **إستراتيجية اختراق السوق:** تتضمن هذه الإستراتيجية عدم قيام المؤسسة بإجراء تغييرات في نطاق عملها، وتستبدل ذلك بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية، أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي للمؤسسة. وتتلائم هذه الإستراتيجية مع الظروف التالية:<sup>3</sup>

- 1- عندما يكون السوق غير مشبع بالمنتج أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة؛
- 2- عندما تكون هناك قناعة بإمكانية زيادة معدلات استهلاك الزبائن الحاليين؛
- 3- عندما تنخفض الحصة السوقية لكبار المنافسين مع ملاحظة زيادة إجمالي مبيعات الصناعة؛
- 4- عندما تسهم اقتصاديات الحجم في تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 179، 180.

<sup>2</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 316.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 317.

ب- إستراتيجية تطوير السوق: تستند هذه الإستراتيجية إلى بحث المؤسسة عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات، وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع نطاق السوق الحالية للاستفادة من المداخل السوقية الجديدة، والاهتمام ببحوث السوق،<sup>1</sup> يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد.<sup>2</sup> وتلائم إستراتيجية تطوير السوق مع الظروف الآتية:<sup>3</sup>

- 1- عندما تكون هناك قناة توزيعية يمكن التعويل عليها لتأدية النشاطات بكلفة منخفضة وجودة مرتفعة؛
- 2- عندما تكون المؤسسة ناجحة جدا في ميدان عملها؛
- 3- عندما تكون هناك أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من قبل المنافسين؛
- 4- عندما تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية فائضة؛
- 5- عندما يكون ميدان عمل المؤسسة متجه نحو العالمية بشكل سريع.

ج- إستراتيجية تطوير المنتج: تقوم هذه الإستراتيجية إلى إجراء تعديل في المنتج الحالي أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجة الزبائن الحاليين أو ابتكار أو تقسيمات سوقية جديدة بالاستفادة من إعادة النظر في التوزيع الحالي لموارد المؤسسة. وتلائم إستراتيجية تطوير المنتج مع الظروف الآتية:<sup>4</sup>

- 1- امتلاك المؤسسة لمنتجات ناجحة وصلت إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها؛
- 2- عندما تنافس المؤسسة في صناعة تمتاز بالتطورات التكنولوجية السريعة؛
- 3- عندما يقدم المنافسون منتجات ذات جودة مرتفعة وبأسعار تنافسية؛
- 4- عندما تمتلك المؤسسة إمكانات بحث وتطوير جيدة.

د- إستراتيجية التنويع: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى أسواقها الحالية، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية،<sup>5</sup> وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

- 1- توزيع المخاطر؛
- 2- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط؛

<sup>1</sup>صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> Gerry Johnson, Hevan Scholes, op cit, P351.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 318.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 285.

<sup>5</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، 195.

3- تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie) \*؛

4- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

ونجد ضمن هذه الإستراتيجية الأنواع التالية:

**1- إستراتيجية التنوع المترابط:** تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو خدمات جديدة ترتبط

بأعمال المؤسسة الحالية كارتباطها بالتكنولوجيا أو الإنتاج أو التسويق. وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين رئيسين:<sup>1</sup>

▪ **التنوع المتمم المترابط:** يحدث عندما تقوم المؤسسات بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات

ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير آخر سوق لمنتجاتها، ويستخدم هذا

التنوع عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، وتمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن استغلالها من خلال

القيام بأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

▪ **التنوع التكميلي المترابط:** ويشمل على توسيع العمل من خلال دخول أسواق منتجات أو خدمات

جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلا، ويستخدم هذا النوع عندما يكون

للمؤسسة مركز أعمال قوي لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية (متوسطة) أو ضعيفة.

**2- التنوع غير المترابط:** تتبع هذه الإستراتيجية عندما تدخل المؤسسة إلى مجالات الأعمال الجديدة والتي لا

ترتبط بمجالات العمل الحالية لها، وتتم الاستعانة بهذا النوع من الاستراتيجيات للاستفادة من سمعة المؤسسة

ومركزها التسويقي، وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لها، كما يتبع هذا النوع عندما تكون فرص النمو في

خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، إن الهدف الأساسي

من هذا التنوع هو تحسين مستوى الربحية وإشباع مختلف رغبات الزبائن وكسب عملاء جدد مما يؤدي زيادة نمو

حجم المؤسسة وأدائها الكلي.

**2) استراتيجيات النمو الخارجي:** وتسمى أحيانا الاستراتيجيات التعاونية على مستوى المؤسسة، حيث تقوم

استراتيجيات النمو الخارجي على أساس استثمار المؤسسة لمواردها في مؤسسة أخرى لتحقيق النمو المنشود، ومن

بين هاته الخيارات نجد:

**أ- إستراتيجية التكامل:** تعد إستراتيجية التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة للمؤسسات، ولاسيما أنها تدر

عليها أرباحا جيدة،

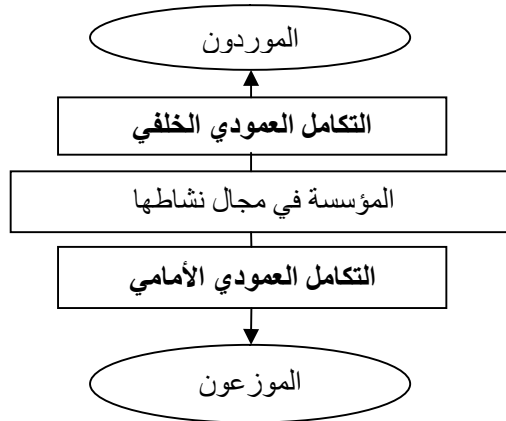
\*لقد لخص "I Ansoff" هذا المفهوم في المعادلة التالية (2+2=5)، ويعني أثر أفضلية الزيادة أن تكون القيمة الإجمالية لحافظة الأنشطة أعلى من مجموع القيم لمختلف أنشطتها منفردة، بمعنى أن الأثر الذي يتركه كل نشاط على حدى أقل من مجموع الأثار التي تتركها الأنشطة مجتمعة.

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، صص 327، 328.

وهناك نوعين من استراتيجيات التكامل:

**1- إستراتيجية التكامل العمودي:** التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما. ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة،<sup>1</sup> كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 2-10: إستراتيجية التكامل العمودي



Source: J-P Helfer-M-kalika, *Management: stratégique et organisation*, Vuibert, Paris, 2000, p: 182.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن هناك نوعين لإستراتيجية التكامل العمودي وتتمثل في:

■ **التكامل العمودي الخلفي:** يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، أو قيام شركة تجميع سيارات بإقامة مصانع لزجاج أو عجلات السيارات،<sup>2</sup> وهذه الإستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على تجهيز المواد الخام لكي تضمن تدفق هذه المواد إليها بسهولة وبتكلفة أقل، أو تضمن جودة هذه المواد أو تضمن كلا الحاليتين.<sup>3</sup>

■ **التكامل العمودي الأمامي:** وهذه الإستراتيجية تعني سيطرة المؤسسة على قنوات ومنافذ توزيع منتجاتها الموصلة إلى المستهلك النهائي، ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ، ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.

<sup>1</sup> العبد قريشي، لخضر مرغاد، التكامل العمودي كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 12، جوان 2017، ص 507.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 508.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 324.



**2- إستراتيجية التكامل الأفقي:** تشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تعمل معها في نفس القطاع (الصناعة) بهدف توسيع المنطقة الجغرافية لنشاطها<sup>1</sup>. ومن الأسباب التي تدعو إلى إتباع هذه الإستراتيجية هي:<sup>2</sup>

- محاولة الوصول إلى وضع احتكاري والسيطرة على السوق؛

- توقع استمرارية نمو السوق؛

- تحقيق وفورات الحجم.

**ب- إستراتيجية الاندماج:** يقصد به ضم مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة، وان واحدة من المؤسسات اتبعت هذه الاستراتيجية تقوم بشراء أصول وموجودات المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متقاربة أو متماثلة في الحجم. كما انه يحصل لأسباب عديدة منها زيادة نسبة نمو المؤسسة، تقليل المنافسة عن طريق شراء المؤسسة المنافسة والحصول على الموارد المطلوبة بسرعة، زيادة الكفاءة والربحية خصوصا إذا كان تداؤبا بين المؤسستين المندمجتين.<sup>3</sup>

**ج- إستراتيجية التملك والاكْتساب:** تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء مؤسسة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل بوصفها مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية، ويحدث التملك عادة بين مؤسسات متفاوتة في الحجم، ومن أسباب إقبال المؤسسات على انتهاج هذه الإستراتيجية هو تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو التكنولوجيا.<sup>4</sup>

**د- إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية:** تعد إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية ذات اهتمام متزايد في إستراتيجية قيادة المؤسسة، والسبب في ذلك هو أن المؤسسات لا تستطيع دائما مجاراة البيئة المعقدة، ولا يمكنها التكيف وتهيئة الكفاءات والموارد الداخلية لوحدها، لذلك فإنها ترى أن الحاجة تدفعها إلى الحصول على موارد ومهارات وتكنولوجيا أو أموال عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى. وهناك عدة أنواع من المشاريع المشتركة نذكر منها:

**1- الاتحادات المالية:** إن هذه الاتحادات تضم مؤسستين أو أكثر في مشروع مشترك، وتركز بصورة كبيرة على مشروع معين، ويمكن أن تكون هذه المشاركة بين مؤسستين في القطاع العام، وان الاتحادات المالية دائما تتضمن

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص 198.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 318، 319.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 319.

علاقات رسمية بين المؤسسات إما أن تكون عن طريق حمل الأسهم أو اتفاقية المشاركة في الموجودات وتوزيع الأرباح<sup>1</sup>.

**2- التحالفات النفعية:** إن هذه التحالفات تركز على مشاريع معينة، وهي لا تكون رسمية بصورة كبيرة، وبهذا المعنى تكون هذه التحالفات أكثر قرباً إلى علاقات السوق مما هي عليه إلى العلاقات التعاقدية، ويشير هذا النوع من التحالفات على التعاون بين المؤسسات من أجل تحويل أو تبادل الموارد ولكن بدرجة سيطرة أقل على موارد الشريك، وهذا النوع لا يتطلب المشاركة بحق الملكية ولا خلق كيان تنظيمي جديد، وتبقى حقوق السيطرة على الموارد من طرف كل مؤسسة بمفردها.

**2- الامتياز:** وهي اتفاقية تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين قانونياً يحق بموجبها للمؤسسة صاحبة الامتياز بيع منتجات المؤسسة مانحة الامتياز أو تصنيع منتجات تحمل علامتها التجارية وذلك في مكان معين ولفترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

**3- الترخيص:** يتضمن قيام المؤسسة بالسماح لمؤسسة أخرى بحق استثمار تكنولوجيا معينة أو براءة اختراع معينة في جزء معين من السوق مقابل مادي.<sup>3</sup>

### ثالثاً: إستراتيجية الانكماش

تلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، إذن فهي إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة عندما يكون الوضع التنافسي ضعيف (تدهور في المبيعات، انخفاض حجم الأرباح)<sup>4</sup>. وتلجأ المؤسسة إلى اعتمادها نتيجة لـ: 1- الظروف الاقتصادية السيئة؛

2- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؛

3- الضغوط التنافسية.

وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من المداخل التي تسعى إليها المؤسسات من أجل مواجهة مخاطر الصناعة والمنافسة، نذكر منها:

**1) إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في التقليص من عملياتها الوظيفية، أو تخفيض تكاليف العمالة لديها وذلك من خلال بيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة واحدة)، بحيث يتولى هذا الأخير القيام بالعديد من الوظائف والتي من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 320.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 290.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 322.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 174.

من أجل إنتاج وتسويق منتجاتها. وخير مثال على ذلك هو عندما وافقت شركة Simpson Industries of Birmingham على قيام فريق متخصص من شركة General Motors بفحص سجلاتها مقابل تعهد بشراء أكثر من 80% من إنتاجها ولفترة طويلة من الوقت.<sup>1</sup>

**2) إستراتيجية التخفيض والالتفاف:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين كفاءتها التشغيلية إذا ما كان وضعها في حالة ترهل عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات، مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح، كقيام مصرف مثلاً من تخفيض عدد فروعها خاصة غير المربحة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تعاني المؤسسة من مشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها، ليست بالخطيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مرحلتين<sup>2</sup>: -مرحلة الانكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم والتكاليف؛ -مرحلة التعزيز أو التقوية أي وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمنظمة في وضعها الجديد.

**3) إستراتيجية التجريد:** تعتمد هذه الإستراتيجية إذا كانت المؤسسة تعاني في موقفها التنافسي، حيث تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله، أو عندما تكون حصته السوقية صغيرة جداً، بحيث لا تستطيع أن تنافس به، أو في حالة كونه لا يحقق الأرباح المتوقعة والكافية.

**4) إستراتيجية التحول:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتغيير رئيسي في أنشطتها الرئيسية فتتحول بذلك إلى مجالات جديدة، وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة.

**5) إستراتيجية التصفية:** هذه الإستراتيجية عادة هي الخيار الأخير أمام المؤسسات، وتتضمن غلق المؤسسة وبيع موجوداتها وتصفياتها نهائياً، وذلك راجع إلى عدم ربحيتها أو سوء إدارتها أو وجودها في وضع تنافسي سيء، أو وجودها في صناعة ذات مستقبل سيء، لذلك فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

### رابعا: الاستراتيجيات المختلطة

نعني بالإستراتيجيات المختلطة استخدام المؤسسة لمزيج من الإستراتيجيات في آن واحد، حيث يتناسب هذا الأخير مع رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى تبني مثل هذه الإستراتيجيات: 1- عندما تمارس المؤسسة أنشطة متعددة وتضم وحدات أعمال متنوعة، حيث كل وحدة منها تتطلب إستراتيجية تختلف عن الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الأخرى؛

**2- التغير في ظروف بيئة الصناعة الكلية أو الصناعية يلزم المؤسسة إتباع الإستراتيجية المركبة؛**

**4- وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة.**

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 291.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 174.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى سلوك المؤسسة والخيارات الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة للمنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، وهذا في ظل هيكلها التنافسي. حيث قمنا بحصر وتحليل مختلف المقاربات الاستراتيجية حيث قسمها Mintzberg إلى عشر مدارس فكرية يختلف بعضها في المحتوى والبعض الآخر في الشكل. أما Sias et Métais قاما بإعادة تصنيف أهم المقاربات التي تعرض لها Mintzberg إلى مجموعتين مختلفتين وأساس التصنيف سلوك المؤسسة وفق علاقتها بالبيئة، إذ تخضع المجموعة الأولى عملية صياغة الاستراتيجية لمبدئي التكيف والتموقع، ويكون التكيف للمؤسسة مع بيئتها المحيطة بما للوصول إلى وضعية معينة والسيطرة على القطاع. أما التصورات الفكرية للمجموعة الثانية قامت بإلغاء مبادئ المقاربة الكلاسيكية لاقتراحها لأفكار جديدة حيث يمكن للمؤسسة من خلال استغلال مواردها الخاصة وكفاءاتها المحورية تحويل شروط المنافسة والبيئة التي تنشط فيها بما يتماشى واستراتيجياتها.

ثم حاولنا تحديد وتوصيف أبعاد مختلفة لمفهوم الاستراتيجية (كتصور، كخطة، كتموقع، كل مركب)، حيث استنتجنا في الأخير أن الاستراتيجية عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل هيكل الصناعة من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات من جهة، ومن جهة أخرى تحليل عوامل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا تقوم المؤسسة بإعداد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتلائم مع قيمها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. فالإستراتيجية تعتبر الأداة التي تمكن المؤسسة من التحول من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل.

ثم تطرقنا إلى السلوك الإستراتيجي للمؤسسة والذي يمثل مجموعة السياسات أو الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها. ويتوقف هذا على مجموعة من المحددات من بينها هيكل الصناعة، حجمها، أدائها...، ثم تناولنا سلوك المؤسسات تبعا لهيكل المنافسة. وهناك العديد من الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا الاعتماد على إحدى هذه الاستراتيجيات حتى تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا في صناعتها. فيمكن للمؤسسة تبني الخيارات الاستراتيجية التنافسية لـ porter التي تستطيع من خلالها التنافس في بيئة الصناعة ومواجهة القوى التنافسية في ظل الهيكل التنافسي للصناعة لتحقيق أهدافها.

ويوجد كذلك أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للاختيار بينها، فالمؤسسة قد تسير على نفس النهج الحالي، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الاستقرار للمحافظة على مستوى أدائها التنافسي، وفي حالة توفر الظروف الملائمة يمكنها إتباع إستراتيجية النمو للرفع من مستوى أدائها التنافسي، ولكن إذا ساءت الظروف ذلك ما يؤدي إلى حدوث فجوة في الأداء، وبذلك فالمؤسسة تتبع إستراتيجية الانكماش، وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت وبذلك تتبع ما يسمى بالإستراتيجية المختلطة.

# الفصل الثالث:

تقديم صناعة الدواء وتحليل

هيكل الصناعة الدوائية في

الجزائر.

### تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية أدت إلى اشتداد التنافس على الفرص والأسواق. وباعتبار أن قطاع الصناعة من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التغيرات لما له من دور كبير في دفع عجلة التنمية، فمن المؤكد أن هذه التغيرات سوف تلقى بتحديات على الصناعة الدوائية على المستوى العالمي والمحلي بشكل خاص.

ولقد شهدت صناعة الدواء في الجزائر منعطف آخر بعد الانفتاح التدريجي خلال التسعينات، حيث اشتدت المنافسة بين مؤسسات الدواء نتيجة تعدد المخابر المحلية والأجنبية، وتعدد المستوردين، الذي أدى إلى تغير في شكل هيكل صناعة الدواء في الجزائر.

وللوقوف على واقع متغيرات هيكل الصناعة في هذا القطاع سوف نحاول التطرق إلى الجوانب التالية:

- المبحث الأول: الصناعة الدوائية والأوضاع المحيطة بها

- المبحث الثاني: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية.

- المبحث الثالث: التحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر

### المبحث الأول: الصناعة الدوائية والأوضاع المحيطة بها

تعد صناعة الدواء من بين أهم الصناعات الإستراتيجية الهامة، وهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الصناعات. ولقد شهدت السنوات الأخيرة الكثير من التغيرات على المستوى العالمي فمن المؤكد أن هذه التغيرات سوف تلقى بتحديات على الصناعة الدوائية.

### المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية

#### أولاً: تعريف الصناعة الدوائية

**1) تعريف الدواء:** وفقاً لمنظمة الصحة العالمية \*OMS يعرف الدواء على انه " كل تركيبة أو مادة تستخدم لتغيير الأنظمة الفيزيولوجية أو الحالات المرضية وذلك لفائدة متلقي التركيبة."<sup>1</sup> وهناك تسميتان للدواء: الأولى طبية والثانية تجارية. حيث يعتمد في التسمية الطبية للدواء على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه، كما نجد أن دواء واحد له عدة أسماء مثل Paracétamol, Doliprane, Panadol وكل هذه الأسماء متماثلة Générique، والاسم الطبي يجب أن يكون موحد عالمياً (La dénomination commune internationale DCI) لدى المنظمة العالمية للصحة (OMS Organisation Mondiale de la Santé)؛ بينما يكون الاسم التجاري للدواء حماية قانونية، وهو اسم تضعه المؤسسات الصيدلانية عند البيع، وهذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 12 إلى 99 سنة عند البلد المصنع له.<sup>2</sup>

**2) تعريف الصناعة الدوائية:** تعتبر الصناعة الدوائية " بمثابة التنظيم المسؤول عن رعاية المجتمع من خلال ما توفره من سلع وخدمات كثيفة المعرفة ورأس المال لضمان بقاء و استمرار المجتمع"<sup>3</sup>. كما تعرف كذلك على أنها "صناعة كيميائية متخصصة في صناعة الدواء، وهي تقوم بابتكار أدوية جديدة وبيعها في السوق ويكون لها حق اختراعها وابتكارها، بمعنى أنه لا يجوز لأي مصنع آخر إنتاج دواء معين إلا بعد موافقة الشركة صاحبة الاختراع"<sup>4</sup>

**3) أنواع الأدوية:** تنقسم الأدوية إلى ثلاث أنواع:

أ- **الأدوية الأصلية:** تقوم أساساً على ابتكار الكيماويات الدوائية عن طريق البحوث والدراسات واحتكار حقوق الملكية الفكرية لها، عن طريق تسجيلها كبراءات اختراع، وتصنع هذه المركبات المبتكرة في أشكال

\* OMS : Organisation Mondiale de la Santé (WHO)

<sup>1</sup> CHOUAL Imed Eddine, Les PME dans le marché algérien du médicament, état des lieux et perspectives, Journal of Economic Research, Université de Blida 2, n° 14, juin 2016, P 36.

<sup>2</sup> آيات الله مولحسان، سامية لحول، أثر حقوق الملكية الفكرية على تنافسية صناعة الأدوية الجنيسة في الجزائر، مجلة الإحياء، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 21، جوان 2018، ص 432.

<sup>3</sup> بشير عباس محمود العلاق، إدارة التسويق الصيدلاني - منظومة قطاع الدواء والأجهزة والمستلزمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 5.

<sup>4</sup> [http://ar.wikipedia.org/wiki/صناعة\\_الدواء](http://ar.wikipedia.org/wiki/صناعة_الدواء), consulté le 11/02/2018.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

صيدلانية واحتكار توزيعها عالميا بتصريح من المؤسسة المخترعة، وتنفرد بها مؤسسات الدواء العالمية التي تبلغ ميزانيات التطوير بها مليارات الدولارات سنويا.

ب- **الأدوية الجينية (Les médicaments génériques)**: هي أدوية لها نفس المادة الفعالة Le principe actif في المنتج الأصلي وتمتع بالفاعلية نفسها لذلك تعتبر مثيلة لها إذ تصنع بعد انتهاء فترة امتياز براءة الاختراع للدواء الأصلي وتروج في السوق باسم تجاري خاص بها إضافة إلى التسمية المشتركة الدولية، وبتكلفة أقل بكثير من كلفة الدواء الأصلي لذلك يكون سعرها أرخص من الأصلية.

ج- **أدوية البدائل الحيوية (Les biosimilaires)**: هي نسخة طبق الأصل لأدوية البيوتكنولوجيا، وهي عبارة عن دواء بيولوجي مستخلص من كائن حي، هذه المنتجات الدوائية المصنعة من مواد حيوية تختلف عن المنتجات الدوائية المركبة كيميائيا، فعلى اعتبارها أنها مكونة من مواد عضوية لذلك فهي تخلو من مكونات ذات مضاعفات جانبية سلبية، يتم الترخيص بوضعها في السوق بعد تقييم جد معقد وصارم متضمنا التجارب العيادية، تتوفر على نفس المواصفات الفيزيوكيميائية، البيولوجية، وكذا نفس الشكل الصيدلاني للدواء المرجعي البيوتكنولوجي بعد نهاية وسقوط براءة اختراعه في الميدان العمومي، وقد تم إنتاج أول دواء بديل حيوي سنة 2006 في أوروبا نتيجة فترة حماية براءات اختراع عدة أدوية بيوتكنولوجية، ومنذ ذلك العام تم الترخيص بإنتاج 21 دواء بديل من قبل الوكالة الأوروبية للأدوية، إلا أنه لم يجري تسويقها كلها.

وتمثل هذه المشابهات الحيوية خيارا جيدا لتسهيل الوصول للمنتجات المنحدرة عن البيوتكنولوجيا التي تعرف أسعارها ارتفاعا باهظا، إذ يؤكد المختصون أن سعر هذه الأدوية منخفض بنسبة 40% مقارنة بالدواء البيوتكنولوجي.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الصناعة الدوائية

يمكن إيجاز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي:<sup>2</sup>

1- تعتبر صناعة كثيفة رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الأبحاث في هذا المجال تتطلب ميزانية ضخمة تعجز عن توفيرها كثير من المؤسسات الصيدلانية، لذا فالسمة الأساسية لأغلب هذه المؤسسات هي الضخامة وتعدد الفروع أو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، حيث توفر أموال ضخمة للقيام بعملية البحث والتطوير في مخابر تضم نخبة من الكيميائيين والبيولوجيين أو بالتعاون مع مخابر تتبع الجامعات العريقة في الطب والصيدلة، أو

<sup>1</sup> حسنية يحيوي ، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية: حالة الإمارات العربية المتحدة المغرب والجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 11 ، 2018، ص 141.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بن بريكة ، عادل مياح ، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 9، 2011، صص 57-58.



## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

على مستوى المخابر الوطنية التي تكون ميزانيتها ممولة من طرف الدولة في سبيل تطوير البحث العلمي أو منظمات دولية كمنظمة الصحة الدولية OMS ؛

2- تعتبر الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية؛

3- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية نظرا للجمهور الواسع للمستهلكين حيث نجد أن خطوط الإنتاج تقدر وحداتها بمئات الملايين، كما أنها تعتمد على خطط طموحة لتقليل التكاليف؛

4- تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الدوائي. كما أن الصناعة تعول على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع بشكل أساسي في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية عاليتين؛

5- تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد والمهارات العالية، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين، بينما نجد مؤسسات تخصص في تصنيع الأدوية عالية الثمن فقط، وهناك مؤسسات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الدوائية؛

6- تعتبر الصناعة الدوائية صناعة تشدد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المؤسسات الدوائية على سوق المنتجات التي تصرف بوصفة طبية؛

7- يتطلب الاستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك؛

8- تدخل الصناعة الدوائية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لارتباطها بالصحة العمومية.

المطلب الثاني: التحديات والمتغيرات الدولية وتأثيرها على الصناعة الدوائية

أولا: أثر اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على صناعة الدواء

1) تعريف حقوق الملكية الفكرية: تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (حقوق الملكية الفكرية) على أنها تلك " الحقوق المتعلقة بالأعمال الأدبية والفنية والعلمية كالعروض الفنية والفونوجرام والأعمال الإذاعية والاختراعات في جميع المجالات والاكتشافات العلمية، والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية وعلامات

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الخدمات والأسماء التجارية الحماية من المنافسة غير العادلة وأي حقوق أخرى تكفلها الأنشطة الفكرية في المجالات الصناعية والعلمية والأدبية والفنية"<sup>1</sup>.

**2) دمج حماية الملكية الفكرية في الإطار التجاري متعددة الأطراف TRIPS:** مع تنامي حالات القرصنة وتقليد السلع الصناعية (وبأسعار تنافسية)؛ أثرت بشكل كبير على إمكانيات الدول المتطورة، خاصة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية، وفي ظل تباين القوانين التي تحمي حقوق الملكية الفكرية؛ لجأت بعض الدول إلى إعاقه ما تم الاتفاق عليه في مفاوضات الجات السابقة واتخاذ قيود وإجراءات حمائية تعيق تجارة السلع فائقة التكنولوجيا. هنا دعت الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي إلى إدراج موضوع الملكية الفكرية ضمن المفاوضات التجارية متعددة الأطراف بداية جولة أوروغواي 1986، تمخض عن ذلك التوقيع على اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة TRIPS، وهذا بعد المصادقة على الوثيقة الختامية لجولة أوروغواي في 15 سبتمبر 1993، وتم إقرار ذلك في أبريل 1994، بمؤتمر مراكش من خلال المصادقة على كافة الوثائق المتوصل إليها في جولة أوروغواي للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، وأنشئت المنظمة العالمية للتجارة عام 1995.<sup>2</sup>

**3) معالم امتداد قواعد الحماية إلى الصناعات الدوائية:** نظرا لطبيعة صناعة الدواء المعتمدة على الأبحاث، لا يمكن صمودها أمام العالم الخارجي بدون حقوق الحماية الفعالة. ومن ثم تم اللجوء في بداية التسعينات إلى تطبيق نظام الحماية الكلية للتجارة العالمية من خلال المنظمة العالمية للتجارة، وكانت اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة (TRIPS)\* إحدى اتفاقيات المنظمة، ويهدف التعامل مع حقوق البراءات الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الدوائي إلى توفير الحماية للاختراعات المحمية ببراءات الاختراع والتصميم الصناعي والأسرار التجارية<sup>3</sup>. وألزمت الدول الأعضاء بتوسيع فكرة الحماية لبراءات الاختراع، لتشمل المنتج النهائي (المنتج الدوائي نفسه) إضافة إلى طريقة التصنيع؛ هذا إلى جانب حماية المعلومات الدوائية غير المفصح عنها،\* هذا القرار أحدث

<sup>1</sup> صدوقي غريسي، محمد رضا بوشخي، اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS وصناعة الأدوية في الجزائر: الانعكاسات والأبعاد، ص 63.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مسكين، خالد لينيم، أثر عولمة حماية براءة الاختراع على هيكل قطاع الصناعات الدوائية في الدول النامية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، العدد 05، جوان 2017، ص 425.

\* TRIPS: Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights

<sup>3</sup> سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03، ديسمبر 2015، ص 03.

\* وهي كل ما يرتبط بالبيانات السرية والمعلومات الأخرى التي يلزم تقديمها إلى الجهات الحكومية للحصول على ترخيص بتسويق الأدوية، أو المنتجات الكيميائية الزراعية التي تتضمن كيانات كيميائية جديدة. الترخيص بتسويقها. فالمعلومات غير المفصح عنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالصناعات الدوائية؛ باعتبار أن كل شركة دوائية تملك معلومات سرية، مرتبطة بالمنتجات الدوائية المخترعة وتبقى محل اهتمام تلك الشركات لأنها خلاصة أبحاثها التطويرية.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نقلة نوعية في قطاع الصناعات الدوائية. ولتطبيق أحكام TRIPS لحماية المنتجات الدوائية، لا بد من توفر الشرطين التاليين:<sup>1</sup> - عدم تمتع البلد العضو بفترة سماح، بمعنى أن تكون الاتفاقية نافذة؛ - أن يتمتع المنتج الدوائي بالجديّة المطلقة، وأن لا يكون قد تم طرحه في أسواق البلد المنظم أثناء تسويق الدواء، لأنه قد يقيد شرط الجديّة.

وتسعى الشركات العالمية المحتكرة لصناعة الدواء بتسجيل براءات اختراع للصناعات التي تقوم بها لحماية مركزها التنافسي، وتعطي هذه الاتفاقية فترة الحماية لبراءة الاختراع 20 سنة\* كحد أدنى محسوبة من تاريخ التقدم بطلب لبراءة لأي اختراع، وبذلك لا تستطيع المنظمات الدوائية الأخرى تقليد الدواء إلا بعد انتهاء هذه الفترة<sup>2</sup>. كما نص المادة 28 من الاتفاقية على أن براءة الاختراع تمكن صاحبها منع أطراف أخرى من حق صنع، استخدام، بيع أو استيراد ذلك المنتج<sup>3</sup>، ولكن من حقه التنازل للغير وإبرام عقود التراخيص التي تتطلب من الشركات الدوائية مبالغ كبيرة للحصول عليها. وإذا استطاعت الشركة الحصول على حق الإنتاج، فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع أسعار الدواء من 05 إلى 10 أضعاف نتيجة ارتفاع تكاليفه، الأمر الذي يلقي العبء على المستهلك الذي لا يستطيع الاستغناء عن الدواء<sup>4</sup>.

4) انعكاسات تطبيق اتفاقية TRIPS في مجال حقوق الملكية الفكرية على الصناعة الدوائية في الدول النامية: لقد ظهر مؤخرا إدراك متزايد لدى الدول النامية لخطورة العديد من مواد اتفاقية التجارة العالمية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية، وذلك من خلال اشتغالها على بنود غير عادلة، من أهمها تحديد فترة الحماية لبراءات الاختراع بـ 20 سنة كحد أدنى، ففي ظل التطور المتواصل في العلم والتكنولوجيا الذي يهدف باستمرار إلى تقصير لدورات حياة المنتجات، فقد تنتهي دورة حياة منتج الدواء قبل مرور 20 سنة، وبالتالي يكون تمديد للحماية بدون مبرر مما سيزيد من الفجوة التكنولوجية بين الدول الصناعية والدول النامية، والهدف من تمديد فترة حماية البراءة هو الاحتفاظ باحتكار التكنولوجيا ومنع شركات الدواء الأخرى من إنتاج الدواء باسمه العلمي وليس بالاسم التجاري\* الخاضع للاحتكار بواسطة الشركة الأصلية، كما أن إنتاج الدواء بالاسم العلمي بعد انقضاء

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مسكين، خالد ليتيم، مرجع سابق، ص 428.

\* تحاول معظم الشركات الدوائية الكبرى تمديد فترة الحماية لمنتجاتها لأكثر من عشرين سنة على الأقل إما عن طريق الضغط السياسي أو إدخال تعديل ما على الدواء (مثل تحضيره بدرجة نقاء أكبر).

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005، ص 125.

<sup>3</sup> عبد الحفيظ مسكين، خالد ليتيم، مرجع سابق، ص 428.

<sup>4</sup> سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، مرجع سابق، ص 03.

\* الاسم النوعي: هو اسم تطلقه المؤسسة الدوائية على المنتج الدوائي الذي قامت بتصنيعه، ويصبح ملكا خاصا لها. أما الاسم التجاري: يعتبر اسم المادة الدوائية الفعالة التي يحتويها المنتج الدوائي، فمن الممكن أن نجد أسماء تجارية عديدة تعود جميعها لنفس الاسم النوعي.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتطليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

سريان فترة حماية الملكية الفكرية من شأنه تخفيض سعر الدواء إلى 20% أو أقل مقارنة بثمانه الأصلي، وهو الإجراء الذي من شأنه إتاحة الدواء لمحدودي الدخل والفقراء في جميع بلدان العالم، وهو ما ترفضه شركات الدواء العالمية لأنه يشكل تهديدا على مركزها التنافسي العالمي،<sup>1</sup> والعمل على الإنفراد باستغلالها لأطول مدة ممكنة، ومحاولة وضع العقبات أمام الدول النامية للحيلولة دون استخدام تلك التكنولوجيا إلا بشروط تضعها الدول إذ أصبح التقليد قرصنة وجريمة تعاقب عليها الدول النامية بمقتضى اتفاقية حماية الملكية الفكرية الصناعية؛ ليس هذا فحسب بل يمتد الأثر إلى مواجهة الشركات الوطنية عدة صعوبات في تطبيق حق الترخيص الإلزامي المنصوص عليه في المادة 31<sup>2</sup> من اتفاقية TRIPS: يعني أن للدولة الحق أن تمنح الترخيص بإنتاج منتج ما لإحدى الشركات الوطنية وذلك مادامت في حاجة إلى هذا المنتج لمواجهة احتياجات وطنية ملحة يصعب تلبيتها من خلال الاحتكارات والأسعار التي تفرضها الشركات العالمية الكبرى صاحبة البراءة؛<sup>3</sup> وصعوبات معرفية خاصة بإنتاج المنتج موضوع البراءة؛، لكن الطابع السياسي\* الذي تتمتع به الشركات الدوائية العالمية قد يكون مانعا أقوى من تلك القيود؛<sup>4</sup> إذا كان الاتجاه العام الذي سلكته اتفاقية TRIPS هو حماية حقوق صاحب براءة الاختراع، بما يخدم مصالح الدول الصناعية المتقدمة على حساب الدول النامية، إلا أن اتفاقية TRIPS عند إنشائها كانت تحوي بعض جوانب المرونة التي قد تخفف من وطأة جوانب الشدة فيها، ويتعلق الأمر ببعض نصوص الاتفاقية\*، فوفقا لما أوصت به المادة (2/66) من الاتفاقية التزام الدول المتقدمة بتقديم حوافز لمؤسسات الأعمال الموجودة لديها لتشجيع نقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية\*، لتمكينها من إنشاء قاعدة تكنولوجية سليمة قابلة للاستمرار<sup>5</sup>؛ وقد منحت الاتفاقية الدول النامية فترة انتقالية من 5-10\* سنوات بعد مرور سنة على تاريخ نفاذ اتفاقية منظمة التجارة العالمية، وهذا قد يساعدها للتكيف مع الأوضاع التي فرضتها هذه الاتفاقية فيما يتعلق

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> ليلي شيخة، تأثير حماية براءات الاختراع على صناعة الأدوية تجريبية الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، العدد35، ديسمبر 2016، ص 51.

<sup>3</sup> صدوقي غريسي، محمد رضا بوشخي، مرجع سابق، ص 72.

\* وكمثال على ذلك أن حكومة جنوب إفريقيا المنتشرة فيها داء السيدا حاولت ممارسة هذا الحق بخصوص إذ أن سعر عبوة من دواء الإيدز يساوي 18 دولار بينما يمكن أن تكلف فقط ثلث دولار للتصنيع المحلي غير الاحتكاري، فلقبت معارضة كبيرة من قبل الشركات العالمية واتهمت بالسرقة، في حين كان عدد الوفيات بداء الإيدز يتزايد بالملايين

<sup>4</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص 125.

\* للإطلاع على محتويات المواد، يرجى الرجوع إلى النص الأصلي للاتفاقية: [www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/27-trips.pdf](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips.pdf) ففي سنة 2003 قرر مجلس TRIPS في اجتماع عام، أن تقدم البلدان المتقدمة تقريرا كل ثلاث سنوات يبين الجهود التي بذلتها للوفاء بالتزاماتها اتجاه هذه المادة فيما يتعلق بنقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية.

<sup>5</sup> WHO, Local Production for Access to Medical Products: Developing a Framework to Improve Public Health (Geneva: WHO, 2011), p.15 . [http://ictsd.org/downloads/2011/12/local\\_production\\_policy\\_framework.pdf](http://ictsd.org/downloads/2011/12/local_production_policy_framework.pdf), لا يمكن تعريف فترات السماح التي نصت عليها اتفاقية تريبس؛ بأنها عبارة عن فترات انتقالية تتحرر خلالها الدول الأعضاء من الالتزامات التي فرضتها عليها الاتفاقية، وخاصة فيما يتعلق بتأجيل منح الحماية براءات الاختراع للمنتجات الدوائية والكيميائية الزراعية. ويتم تحديد الفترة الانتقالية التي تخضع لها أي دولة عضو بحسب المجموعة التي تنتمي إليها تلك الدولة. فالنسبة للدول المتقدمة لديها فترة سماح (سنة واحدة)، أما بالنسبة للدول النامية فهي تتمتع بفترة سماح مدتها 4-5 سنوات لا تلتزم بتطبيق أحكام الاتفاقية بعد مرور السنة الأولى لنفاذ الاتفاقية، أما الدول أقل نمو فقد منحتها الاتفاقية مهلة مدتها 10 سنوات بموجب المادة 66 من الاتفاقية، بالإضافة إلى المهلة المقررة لجميع الدول الأعضاء المنصوص عليها في المادة 65.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

بالابتكارات الدوائية، كما أنها فرصة لتسويق الأدوية غير المحمية ببراءات اختراع إلى الأسواق المحلية والعالمية؛ كما تهدف الاتفاقية إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الدول النامية وبالتالي تشجيع روح الابتكار التكنولوجي ونقل التكنولوجيا وتعميمها، وذلك لتحقيق المنفعة المشتركة لمنتجي المعرفة التكنولوجية ومستخدميها بالأسلوب الذي يحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والتوازن بين الحقوق والواجبات (المادة 07<sup>1</sup>).

### ثانياً: ظاهرة الاندماج والتحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء

ظهرت التحالفات الإستراتيجية كحتمية فرضتها المتغيرات العالمية والمنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، ويقصد بالتحالف الإستراتيجي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية واستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و/أو التهديدات<sup>2</sup>.

بدأت ظاهرة التحالفات الإستراتيجية في صناعة الدواء بين الشركات وبعضها البعض أو بين الشركات ومعاهد البحوث تنشأ في منتصف الثمانينيات، وما زالت هذه التحالفات في ازدياد مستمر حتى الآن، ويفسر الاتجاه الكثيف نحو التحالفات إلى عدد من العوامل نلخصها في:<sup>3</sup>

- تراجع إنتاجية البحث والتطوير الذي يعكس في ارتفاع تكاليف البحث والتطوير المترافق مع نقص المنتجات الجديدة التي يمكن أن تقود إلى نمو المبيعات ومستوى الربحية؛

- ارتفاع متطلبات رأس المال العالية اللازمة لتمويل أنشطة التسويق والمبيعات؛

- تغير بنية المنافسة بدخول منافسين جدد منتجين للأدوية الجنيسة وبظهور مقاربة جديدة للبحث والتطوير تنعكس في بروز شركات البيوتكنولوجيا داخل الصيدلاني؛

- الاتجاه الكثيف نحو إصلاحات نظم الرعاية الصحية على مستوى غالبية بلدان العالم التي تدعم: الرقابة على الأسعار، نمو أسواق الأدوية الجنيسة، صرامة التشريعات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية وتسجيل الأدوية.

ولوحظ مؤخراً أيضاً النمو الحاد في شركات الدواء في السنوات الأخيرة لم يكن نتيجة نمو عضوي، وإنما نتيجة تسارع في حركة الاندماج بين شركات عالمية كبرى وقيام شركات كبرى بشراء شركات أخرى أصغر منها أي الاستحواذ acquisitions، وكان هدف عمليات الاندماج والاستحواذ زيادة قدرات التنافس والاحتكار. ووفقاً

<sup>1</sup> WHO, op.cit, P 15.

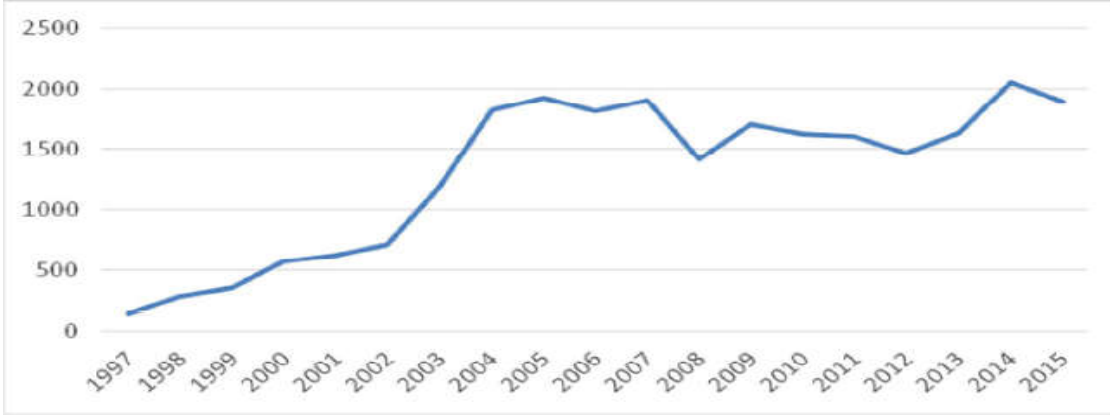
<sup>2</sup> نجوى الحدي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 2015، 22، ص 03.

<sup>3</sup> Dragan Kesić, *Strategic analysis of the world pharmaceutical industry, management*, Vol 14, No1, *Lipanj* 2009, P.67

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

لإحدى الدراسات أعلنت أن هناك اتجاه واضح في أنشطة الاندماج والاستحواذ خلال الفترة 1997 إلى 2015 كما هو موضح في الشكل الموالي، إذ نلاحظ زيادة عدد صفقات الاندماج والاستحواذ ففي عام 2015 بلغت قيمتها 748 مليار يورو.

شكل رقم 3-01: عدد صفقات الاندماج والاستحواذ خلال الفترة 1997-2015.



**Source:** ERIK STRØJER MADSEN, YANQING WU, **LOW R&D EFFICIENCY IN LARGE PHARMACEUTICAL COMPANIES**, *American Journal of Medical Research*, 3(2), 2016, P 143.

تشير كل هذه الموجات الضخمة والمكثفة عن إعادة هيكلة المؤسسات الدوائية على المستوى العالمي إلى حقيقة أن أكبر الشركات العالمية ما هي إلا شركات عملاقة نشأت عن العديد من عمليات الاندماج والاستحواذ. وفي الجدول اللاحق نستعرض أهم الصفقات التي تمت بين بعض المؤسسات الدوائية في العالم:

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3-01: نماذج عن أهم صفقات الاندماج والاستحواذ في الصناعة الدوائية في العالم خلال الفترة 2000-20016.

السنة	المؤسسة 01	المؤسسة المستهدفة 02	نوع الصفقة	التسمية الجديدة	حجم الصفقة (مليار دولار أمريكي)
2000	Glaxo Wellcome (المملكة المتحدة)	Smithkline Beecham (المملكة المتحدة)	اندماج	GlaxoSmithkline	75,961
	Pfizer (و.م.أ.)	Warner-Lambert (و.م.أ.)	استحواذ	Pfizer	89,168
2001	Brisol-Myers-Squibb	Dupont Pharmaceuticals	استحواذ	Brisol-Myers-Squibb	8
	Johnson & Johnson	Alza	استحواذ	Johnson & Johnson	11
2002	Amgen (و.م.أ.)	Immunex (و.م.أ.)	استحواذ	Amgen	16.9
2003	Pfizer (و.م.أ.)	Pharmacia (و.م.أ.)	استحواذ	Pfizer	59,515
	Biogen (و.م.أ.)	Idec pharmaceuticals (و.م.أ.)	اندماج	Biogen Idec Inc	6,8
2004	Sanofi-Synthelabo (فرنسا)	Aventis (فرنسا)	اندماج	Sanofi-Aventis في سنة 2011 تم تحويل الاسم إلى Sanofi	60,243
	Boiron (فرنسا)	Doliso (فرنسا)	اندماج	Boiron	/
2005	Fujisawa (اليابان)	yamanouchi (اليابان)	اندماج	Astellas Pharm	/
	Daiichi (اليابان)	Sankyo (اليابان)	اندماج	Daichi - Sankyo	/
	Sandoz (سويسرا)	Hexal (ألمانيا)	استحواذ	Sandoz	8,3
	Teva (إسرائيل)	Ivax (و.م.أ.)	استحواذ	Teva	7.4
	Novartis (سويسرا)	Chiron (و.م.أ.)	استحواذ	Novartis	5.1
2006	Bayer (ألمانيا)	Schering (ألمانيا)	استحواذ	Bayer schering	20,565
	Nycomed (الدنمارك)	Altana (ألمانيا)	استحواذ	Nycomed	4,5
	UCB Pharma (بلجيكا)	Schwarz (ألمانيا)	استحواذ	UCB Pharma	4.4
	Merck KGaA (ألمانيا)	Serono (إيطاليا)	استحواذ	Merck Serono	/
2007	Schering-Plough (و.م.أ.)	Organon (هولندا)	اندماج	Schering-Plough	14.4
	Mylan (و.م.أ.)	Merck générique (ألمانيا)	استحواذ	Mylan	6.6
	Celegene (و.م.أ.)	Pharmion (و.م.أ.)	استحواذ	Celgene	2.9
2008	Daiichi- Sankyo اليابان	Ranbaxy الهند	استحواذ	Daiichi- Sankyo	4.6
2009	Pfizer (و.م.أ.)	Wyeth (و.م.أ.)	استحواذ	Pfizer	68
	Merck and co (و.م.أ.)	Schering-Plough (و.م.أ.)	اندماج	Merck and co	41
	Roche (سويسرا)	Genentech (و.م.أ.)	استحواذ	Roche	46.8
	Abbott (و.م.أ.)	Solvay (بلجيكا)	استحواذ	Abbott	6.6
2010	Novartis (سويسرا)	Alcon (و.م.أ.)	استحواذ	Novartis	39.3
	Teva (إسرائيل)	Ratiopharm (و.م.أ.)	استحواذ	Teva	4.9
2011	Sanofi-aventis (فرنسا)	Genzyme (و.م.أ.)	استحواذ	Sanofi-aventis	20.1
	Teva (إسرائيل)	Cephalon (و.م.أ.)	استحواذ	Teva	6.8
2012	Astra Zeneca	Ardea Biosciences	استحواذ	Astra Zeneca	1.3
2013	Astra Zeneca	Amylin	استحواذ	Astra Zeneca	4.3
	GlaxoSmithkline (المملكة المتحدة)	Human Genome Sciences	استحواذ	GlaxoSmithkline	3

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

				(المتحدة)	
25	Actavis	استحواذ	Forest laboratories (و.م.أ)	Actavis (ايرلندا)	2014
70.5	في جويلية 2015 اتخذت اسم Actavis Allergan	استحواذ	Allergan (و.م.أ)	Actavis (ايرلندا)	
15.2	Pfizer	استحواذ	Hospira	Pfizer (و.م.أ)	2015
160	Pfizer	اندماج	Allergan (و.م.أ)	Pfizer (و.م.أ)	
40.5	Teva	استحواذ	Allergan (و.م.أ)	Teva (اسرائيل)	2016
2.7	Astra Zeneca	استحواذ	ZS pharma (و.م.أ)	Astra Zeneca	

### Source:

-Philippe Abecassis et Nathalie Coutinet, **Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques**, Centre d'analyse stratégique, Revue Horizons stratégiques, Numéro 7, Janvier- Mars 2008, P14 .

-Larry Davidson and Gennadiy Greblov, **The Pharmaceutical industry in the Global Economy**, Kelley School of Business, Indiana University, 2005, P,14.

-Evaluate Pharma, **World preview 2016**, May 2010, P.24

-Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, **L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes..... dans le monde et en Algérie**, Série Rapports sectoriels N°=1 Janvier 2010, P.11-12.

-De l'industrie aux achats groupés, P.304,  
<https://www.apesquebec.org/sites/default/files/lapes/histoire/histoire-de-la-pharmacie-hospitaliere-au-quebec/6446.pdf>

-Ravi Vij, **Pharma Industry Merger And Acquisition Analysis 1995 To 2015**,  
<http://revenuesandprofits.com/pharma-industry-merger-and-acquisition-analysis-1995-2015>

- leem, les entreprises du médicament en France, bilan économique, France, 2017, PP37,38.

### ثالثا: الالتزام بالموصفات المقبولة عالميا

تتجه مؤسسات الدواء العالمية وحكومات الدول المتقدمة لإحداث توافق مستمر في المواصفات (مواد خام – مستحضرات – الدراسات الإكلينيكية...)، وقد عقد المؤتمر الأول في هذا الخصوص في بروكسل سنة 1991 من أجل الارتقاء بالموصفات التي يتفق عليها (سواء في الإنتاج أو البحوث). وتصبح بذلك كل المؤسسات ملزمة بهذه المواصفات العالمية، ويشكل ذلك تحدي صعب وتهديد لمؤسسات الدواء خاصة في الدول الأقل تقدما<sup>1</sup>.

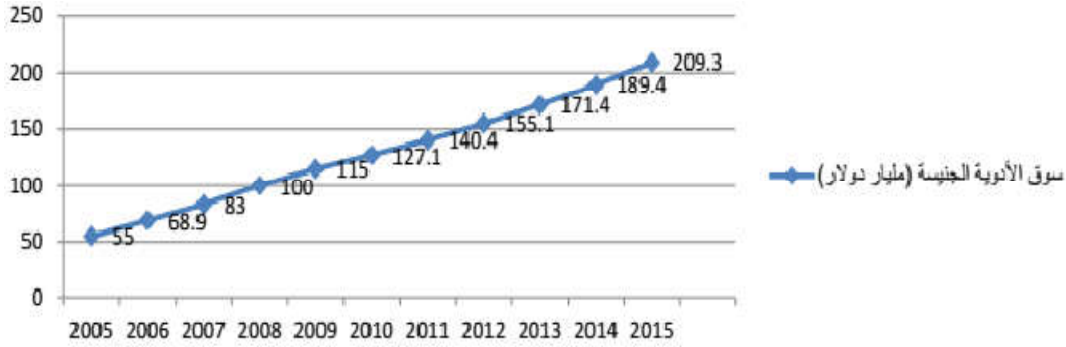
### رابعا: تطور صناعة الأدوية الجينية في العالم

إن الموجات الكثيفة والمتتالية لتراجع الحماية أدت إلى فقدان المؤسسات الأصلية قدرتها على احتكار إنتاج وتسويق منتجاتها، لذلك ظهر سوق الأدوية الجينية في منتصف السبعينيات بالولايات المتحدة الأمريكية أولا، ونما وتطور بشكل بارز على المستوى العالمي منذ منتصف الثمانينات. وقد حقق السوق العالمي للدواء الجينيس تطور كبير خاصة بعد سقوط براءات الاختراع للعديد من الأدوية الأصلية في سنة 2005، والشكل اللاحق يوضح تطور السوق العالمي للدواء الجينيس خلال السنوات 2005-2015.

<sup>1</sup> ماجدة أحمد شلبي، حول اتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPs وصناعة الدواء في مصر.. الأبعاد والتحديات، مؤنمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، ص 924.



شكل رقم 3- 02: تطور السوق العالمي للدواء الجينيس خلال السنوات 2005-2015.



المصدر: آيات الله مولحسان، سامية لحول، أثر حقوق الملكية الفكرية على تنافسية صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الإحياء، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 21، جوان 2018، ص 434.

وحسب IMS Health \* تجاوز هذا السوق في سنة 2015 ما قيمته 209 مليار دولار، وبمتوسط معدل نمو ما بين 9% إلى 12%، وهذا النمو ناتج عن عدة عوامل منها: فقدان عدة أدوية لبراءات الاختراع؛ ظهور الوراثة الحيوية؛ اعتماد بعض الدول مثل الهند والصين لهذا النوع من الصناعة؛ وسياسة الصحة للدول الغنية من أجل تخفيض فاتورة العلاج. وقد استحوذت عشرة شركات عالمية على حوالي ربع هذا السوق (49.5 مليار دولار) على رأسها شركة Teva، Sandoz، Mylan سنة 2015.<sup>1</sup>

#### خامسا: إدارة أنشطة البحث والتطوير

تمثل أنشطة البحث والتطوير بالنسبة للصناعة الدوائية ركيزة أساسية، وهناك تغيرات وتطورات مهمة جدا في إدارة البحوث الدوائية حدثت في السنوات الأخيرة، نذكر منها<sup>2</sup>:

- 1- إعادة هيكلة أنشطة البحوث والتطوير داخل المؤسسات؛
- 2- إنشاء مراكز بحثية تابعة في أماكن مختلفة من العالم؛
- 3- التحالف مع مؤسسات كبرى أو مع معامل بحثية من أجل التوصل إلى مستحضرات دوائية في زمن محدود؛
- 4- إنشاء شبكة بحثية في المشروع البحثي نفسه مع عدة مراكز بحثية، مثال تجريب سلسلة من مركبات تحت البحث للمؤسسة نفسها على بكتيريا مقاومة للأدوية يتم فصلها في عدد من المعامل والمستشفيات في دول مختلفة.

\* IMS Health: هي منظمة دولية لإحصائيات الدواء، مصنفة الثانية عالميا ( تصنيف سنة 2012) بعد McKinsey وقبل Boston Consulting Group في مجال اقتراح دراسات واستشارات صناعة الدواء والخدمات الصحية.

<sup>1</sup> آيات الله مولحسان، سامية لحول، مرجع سابق، ص 434.

<sup>2</sup> ماجدة أحمد شلبي، مرجع السابق، ص 929.

### المبحث الثاني: الصناعة الدوائية العالمية والجزائرية

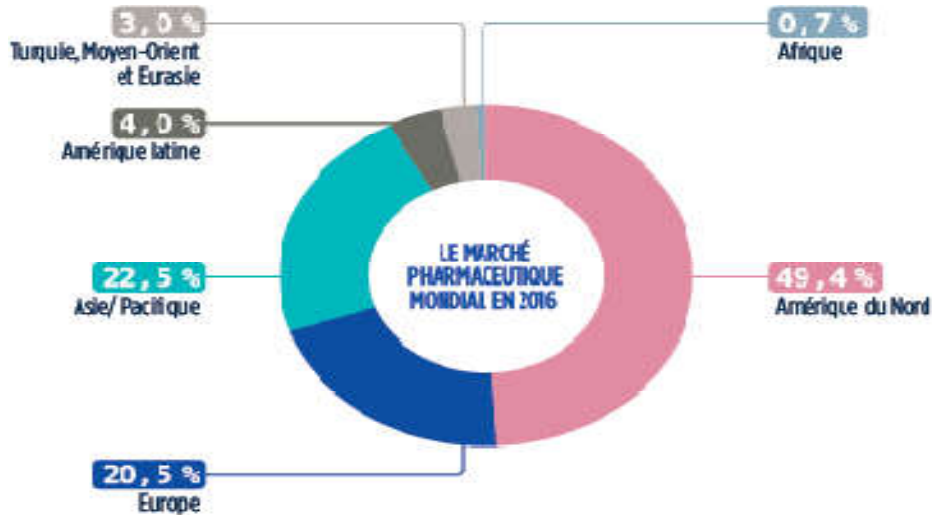
شهدت الصناعة الدوائية على المستوى العالمي بصفة عامة والصناعة الدوائية الجزائرية بصفة خاصة مجموعة من التغيرات التي أدت إلى تطورا ملحوظا في أسواقها. وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: التوجهات العالمية للصناعة الدوائية

#### أولاً: تطور السوق العالمي للدواء

لقد شهد سوق الدواء العالمي تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك. حيث قدر رقم الأعمال الناتجة عن ضخامة الاستثمارات التي عرفتها هذه الأسواق عام 2016 بما يقارب 1105.2 مليار دولار من حجم المبيعات، بنسبة زيادة قدرها 3% مقارنة مع سنة 2015. وكان ذلك نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء، حيث ارتفع استهلاك العالم من الدواء من 649 مليار دولار سنة 2008 إلى 768 مليار دولار سنة 2016 أي بنسبة زيادة قدرها 18.3%، ومن المتوقع أن يستمر في الارتفاع ليبلغ سنة 2022 حوالي 1.060 مليار دولار.<sup>1</sup> كما يتركز 84% من حجم الاستهلاك في الدول الصناعية، وبأرقام أكثر دقة فإن 13 دولة متقدمة (التي يقطنها حوالي 20% من سكان العالم) تستهلك تقريبا ثلثي الإنتاج العالمي أما الباقي فيوزع على 187 دولة.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح تقسيم استهلاك الدواء في دول العالم خلال سنة 2016.

#### شكل رقم 3-03: حجم الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2016



**Source:** leem, les entreprises du médicament en France, bilan économique, France, 2017, p 34, in : [http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan\\_Economique-Ed\\_2017.pdf](http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan_Economique-Ed_2017.pdf)

<sup>1</sup> Evaluate Pharma, "World Preview 2017 Outlook 2022", 10th Edition, June 2017, p8.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال أفريقيا. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013، ص 22.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نلاحظ من الشكل السابق ارتفاع نسبة استهلاك الدواء في الدول المتقدمة، واحتلال القارة الأمريكية الصدارة في صناعة الدواء مقسمة بنسبة 49.4% لأمريكا الشمالية ونسبة 04% لأمريكا اللاتينية أي بنسبة إجمالية للقارة الأمريكية تقدر بـ 53.4%، أما حصة القارة الأوروبية في صناعة الدواء عالميا تقدر بـ 20.5%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26.1% مقسمة بين إفريقيا، آسيا، المحيط وأستراليا.

ولقد عرف معدل النمو السنوي للسوق العالمي للدواء تطور بوتيرة سنوية متزايدة خلال السنوات 2002-2016 كما يوضحه الجدول الموالي، حيث قدر متوسط معدل نمو هذا السوق بـ 10% في الفترة 2002-2009، لتتخفف النسبة إلى ما بين 3-6% بعد سنة 2010.

**جدول رقم 3-02:** تطور السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016 الوحدة: مليار دولار

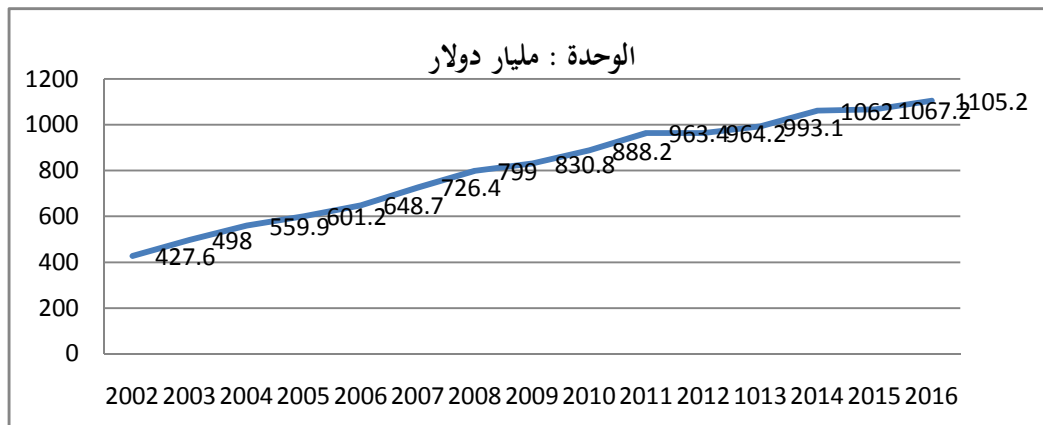
السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
رقم الأعمال	427.6	498	559.9	601.2	648.7	726.4	799	830.8
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
رقم الأعمال	888.2	963.4	964.2	993.1	1062	1067.2	1105.2	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

- Statista Fr, (2017), Le portail de statistiques : IMS Health, disponible à : <https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial>

ويمكن توضيح تطور السوق العالمي للدواء أكثر من خلال الشكل الموالي:

**شكل رقم 3-04:** تطور السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات جدول رقم 3-02

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وحسب توقعات Pricewater houscoopers، فإن قيمة سوق الدواء العالمي سيتضاعف في أفق 2020 إلى 1300 مليار دولار مما يعزز من سيطرة هذه المؤسسات العملاقة، ويفتح المجال للاستثمار خاصة في الدول التي هي في طريق النمو.<sup>1</sup>

كما تتميز الصناعة الدوائية في العالم بالاحتكار من طرف الدول المتقدمة، حيث أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها هذه الصناعة إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكارها من طرف هذه الدول. والجدول التالي يوضح تطور لأهم الأسواق الدوائية في العالم.

جدول رقم 3-03: تطور ترتيب أهم الأسواق العالمية الدوائية الوحدة: مليار دولار أمريكي

2016		2012		2000		1985		1976	
النسبة %	البلد	النسبة %	حجم السوق	البلد	النسبة %	حجم السوق	البلد	النسبة %	حجم السوق
47.3	و.م.أ	33.9	328.2	و.م.أ	52.9	149.5	و.م.أ	28.1	26.54
8.4	اليابان	11.5	111.3	اليابان	18,2	51,5	اليابان	14,9	14,03
7.7	الصين	8.44	81.7	الصين	5.9	16.7	فرنسا	6.4	5.99
4.5	المانيا	4.35	42.1	المانيا	5.7	16.2	المانيا	5.00	4.7
3.4	فرنسا	3.79	36.7	فرنسا	3.9	11.1	المملكة المتحدة	4.7	4.4
3.0	إيطاليا	2.94	28.5	البرازيل	3.9	9.09	إيطاليا	3.9	3.67
2.4	البرازيل	2.71	26.2	إيطاليا	2.5	7.01	اسبانيا	2.5	2.34
2.3	المملكة المتحدة	2.47	23.9	المملكة المتحدة	2.2	6.2	كندا	1.9	1.77
2.2	اسبانيا	2.7	22	كندا	1.8	5.2	البرازيل	1.8	1.69
2.0	كندا	2.06	19.9	اسبانيا	1.7	4.9	المكسيك	1.5	1.40

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- WHO, **The world medicines situation 2004**, P 34.
- IMS Health institute, **The global use of medicines: Outlook through 2017**, Ims health Institute for healthcare Informatics, November 2013, P33-34.
- leem, les entreprises du médicament en France, bilan économique ,France ,2017,p 35,in :[http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan\\_Economique-Ed\\_2017.pdf](http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan_Economique-Ed_2017.pdf)

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes... dans le monde et en Algérie, Algérie, Série rapports sectoriels, rapport sectoriel N°1, Janvier 2011, P20.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول السابق احتلال السوق الأمريكي المرتبة الأولى من السوق العالمي للدواء، حيث ارتفعت حصتها السوقية من 18.3 % سنة 1976 إلى 52.9 % سنة 2000 لتتخفص إلى 47.3 % سنة 2016 لكن تبقى تسيطر تقريبا على نصف السوق العالمي. كما انخفضت هذه الحصة لعدة دول بالرغم من التزايد المستمر في قيمة السوق العالمي للدواء، نظرا لاستمرار احتكار الدول المتقدمة لهذه الصناعة، حيث يسيطر عدد قليل من المؤسسات العملاقة على سوق الأدوية، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 3-04: تطور ترتيب أهم المؤسسات الدوائية العالمية  
الوحدة : مليار دولار أمريكي

2016			2010		2005		1998		1988	
الحصة السوقية	رقم الأعمال	المؤسسة	رقم الأعمال	المؤسسة	رقم الأعمال	المؤسسة	رقم الأعمال	المؤسسة	رقم الأعمال	المؤسسة
5.5%	52	Novartis	58,5	Pfizer	44,280	Pfizer	15,3	Merck	4,984	Merck & Co
5.3%	50	Pfizer	42	Novartis	33,960	GlaxoSmithKline	13,7	Aventis	4,213	GlaxoWellcome
4.8%	45	Sanofi Aventis	40,3	Sanofi-Aventis	32,340	Sanofi-Aventis	13,3	GlaxoWellcome	3,868	Hoechst
4.4%	41	Johnson & Johnson	39,8	Merck	24,960	Novartis	12,8	AstraZeneca	3,628	Bayer
4.4%	41	Gilead - Sciences	39,1	Roche	23,950	AstraZeneca	11,8	Pfizer	3,466	Ciba-Geigy
4.2%	40	Merck & Co	36,2	GlaxoSmithKline	22,320	Johnson & Johnson	11,3	BMS	3,218	American Home Products
4.1%	39	Roche	33,3	AstraZeneca	22,010	Merck & Co	10	Novartis	3,089	Sandoz
3.8%	36	GlaxoSmithKline	22,2	Johnson & Johnson	15,320	Wyeth	8,6	Eli Lilly	3,076	Takeda
3.2%	30	Abbvie	21,1	Eli Lilly	15,250	Bristol-Myers Squibb	8,6	Johnson & Johnson	2,680	Eli Lilly
3.2%	30	AstraZeneca	19,9	Abbott	14,650	Eli Lilly	8,1	Roche	2,599	Abbott

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Arthur Daemrlich, **Where is the pharmacy to the world? International regulatory variation and pharmaceutical industry location**, Harvard business school, Working paper 09-118, 2009, P.4-5 .

-Pharmaceutical executive home, The world's top 50 pharmaceutical companies, May 2006, May 2011.

-leem, les entreprises du médicament en France, bilan économique ,France ,2017,p 35,in :http://www.leem.org/sites/default/files/Bilan\_Economique-Ed\_2017.pdf

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الملاحظة الأساسية المستخلصة من الجدول السابق تشير إلى السيطرة الأمريكية على الصناعة العالمية للدواء أين تتواجد خمسة مخابر منها ضمن العشر الأوائل، وهو ما يمثل 21,5% من إجمالي السوق العالمي لسنة 2016. حيث يحتل مخبر PFIZER المرتبة الثانية بعد المخبر السويسري NOVARTIS برقم أعمال بلغ 50 مليار دولار، وبحصة سوقية قدرت بـ 5,3% سنة 2016.

وقد ارتفعت درجة التركيز داخل الصناعة الدوائية العالمية من 36% سنة 1998 لأكثر عشر مؤسسات دوائية بالعالم، إلى 43% و 42% سنتي 2007 و 2012 على التوالي<sup>1</sup>، ثم إلى 43% من السوق العالمي للدواء سنة 2016.

ومما سبق يمكن استخلاص بعض مميزات سوق الدواء العالمي في ما يلي:

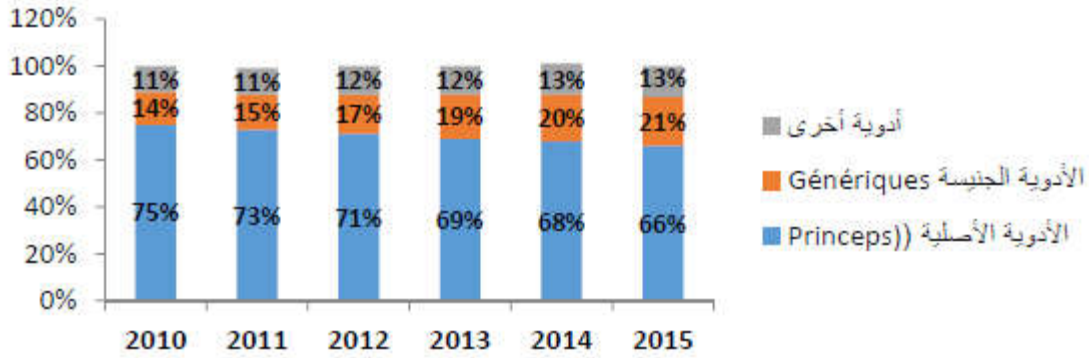
- سوق ديناميكي مع نمو متزايد؛
- تركيز متزايد في مؤسسات كبيرة مسيطرة؛
- القواعد الخاصة بالتنظيم العالمي لهذا السوق متنازع عليها؛
- احتكار عشر دول لحوالي 85% من الإنتاج العالمي للدواء؛
- احتكار عشر مؤسسات حوالي 43% من مبيعات الدواء؛
- يستهلك حوالي 20% من سكان العالم (دول متقدمة) حوالي 84% من الأدوية المباعة في العالم؛
- الانخفاض التدريجي لحصة الدول الفقيرة.

### ثانياً: تطور حصص أصناف الأدوية في السوق العالمي

أدى فقدان الأدوية الأصلية لبراءات اختراعها نمو قوي للسوق العالمية للأدوية الجنيسة وبسرعة كبيرة للبدائل الحيوية Bio similaires وزيادة حصتهما السوقية في السنوات ما بين 2010-2015، والشكل اللاحق يؤكد ذلك.

<sup>1</sup> Waseem Noor and Michael Kleinrock, Pharm exec 50 2013, May 2013, P.1, <http://www.imsconsultinggroup.com/deployedfiles/consulting/Global/Content/How%20We%20Help/Strategy%20&%20Portfolio/PharmExecpharma50.pdf>

شكل رقم 3-05 : تطور حصة أصناف الأدوية في أقوى ثمانية أسواق ناضجة خلال 2010-2015.



المصدر: حسنية بجاوي ، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية : حالة الإمارات العربية المتحدة المغرب والجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 11 ، 2018، ص 143.

1) فقدان الأدوية الأصلية لبراءات الاختراع: أثر سقوط براءات الاختراع للعديد من الأدوية ما بين 2010 و2015 والتي كانت تحقق رقم أعمال سنوي يقدر بـ 80 مليار دولار إلى انخفاض حصتها السوقية من 75% إلى 66% ومن ثم انخفاض في رقم أعمال المؤسسات الدوائية العالمية، حيث خسرت Sanofi مثلا 2.206 مليار أورو من رقم أعمال يقدر بـ 33.389 مليار أورو في سنة 2011. وكانت هذه الخسارة من الأسباب الرئيسية في الاندماجات التي حدثت ما بين المؤسسات الدوائية في تلك الفترة، فمثلا تم شراء Genzime من قبل Sanofi في سنة 2011 بـ 20 مليار دولار، وشراء Nycomed السويسرية (3.17 مليار أورو في سنة 2010) من قبل Takeda اليابانية. وتبقى العواقب الأكثر فورية لفقدان هذه البراءات هي التخفيضات التي أجريت في صفوف القوى العاملة لهذه المؤسسات الدوائية العالمية حيث تم فقدان حوالي 119000 وظيفة في المؤسسات الدوائية منذ سنة 2008.<sup>1</sup>

2) نمو صناعة الأدوية الجنيصة: حقق السوق العالمي للأدوية الجنيصة تطور كبير خاصة بعد سقوط براءات الاختراع للعديد من الأدوية الأصلية، الأمر الذي أدى إلى تطور ونمو حصتها بحيث مثلت 21% في أقوى الأسواق الناضجة.

3) بروز أدوية البدائل الحيوية الناتجة عن البيوتكنولوجيا\*: زيادة على ذلك انخفاض عدد الأدوية والعقاقير الجذرية بدليل انخفاض عدد الأدوية الجديدة المصادق عليها من قبل وكالة الغذاء والدواء (FDA) من 53 دواء

<sup>1</sup> سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء ، مرجع سابق، ص 09.  
\* تم تقديم مصطلح البيوتكنولوجيا لأول مره سنة 1919 للتعبير بين البيولوجيا والتكنولوجيا، في البداية تم التركيز على صناعة الأغذية، ثم في الأربعينات ومع التطورات في التكنولوجيا، سمح ذلك بالانتقال إلى تطوير الأدوية تمحورت حول إنتاج المضادات الحيوية مثل البنسلين . ثم مع اكتشاف ADN في الخمسينات، انطلقت الثورة البيوتكنولوجية مع بداية الستينات لأن ذلك سمح بتعميق الفهم حول مختلف التداخلات البيولوجية في جسم الإنسان وهو ما ساهم شيئا فشيئا في تصميم وتطوير أدوية أكثر فعالية.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

عام 1996 إلى 23 دواء جديد فقط عام 2001، وبروز أدوية أخرى ناتجة عن البيوتكنولوجيا كالبدايل الحيوية Bio similaires والتي تعتبر حديثة بحيث تم إطلاق أول دواء كبديل حيوي في أبريل 2006 حصصها اليوم في تطور مستمر إذ وصلت حصتها إلى 13% في أقوى الأسواق الثمانية في أقل من 10 سنوات، وأضحت البدائل الحيوية تمثل سوقا بأكثر من 250 مليار دولار عبر العالم كونها تسمح للمرضى بتلقي العلاجات المناسبة بأدوية ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: السوق الجزائري للصناعة الدوائية

#### أولا: التطور التاريخي لصناعة الدواء في الجزائر

1) مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية: تميزت هذه المرحلة باحتكار الإدارة الصحية العمومية لكافة عمليات القطاع الدوائي، حيث أوكلت لها مهمة التسيير المباشر لأنشطة الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة إلى الصيدلية المركزية الجزائرية PCA تم تأسيسها سنة 1969، كما اهتمت بمراقبة عمليات الوكالات الدوائية العمومية وتمويل الوكالات الخاصة محدودة العدد آنذاك. وفي إطار تأدية مهمة الإنتاج، تم تأمين سنة 1971 مخبرين لإنتاج الدواء بالجزائر، وهما: مخبر Labaz ويدعى حاليا Pharmalab، ومخبر Toraude ويدعى حاليا Biotic.

2) مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: لقد حاولت الحكومة خلال هذه الفترة تأسيس التنظيم المناسب للسوق الدوائي بشكل يضمن تعميم عملية تأمين المنتجات الدوائية عن طريق إعادة تنظيم الصيدلية المركزية الجزائرية في إطار عمليات إعادة الهيكلة التي مست المؤسسات العمومية سنة 1982، وقد انبثق عنها مجموعة من المؤسسات أوكلت لها المهام التالية هي:<sup>2</sup>

- ثلاث مؤسسات تتحكم في عمليات تمويل القطاع الصحي والوكالات العمومية والخاصة والمراكز الطبية الاجتماعية بالأدوية على المستوى الجهوي، وهي: ENOPHARM، ENOPHARM، ENOPHARM

تشرف على عمليات التوزيع بالوسط، الغرب والشرق الجزائري على الترتيب؛

- أوكلت لمؤسسة ENEMEDI مهمة استيراد وتوزيع العتاد الطبي؛

- التصنيع المحلي للأدوية، أوكلت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP\* وهذا بمقتضى المرسوم 161/82 الصادر في 27 أبريل 1982، ثم تم تحويلها مؤسسة صيدال في سنة 1989 حيث أسندت لها مهمة احتكار إنتاج الأدوية وضمان التمويل الكافي والمنتظم للسوق المحلي.

<sup>1</sup> حسنية بجاوي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> سلمى قطاف، اتجاهات النمو في الأسواق الصيدلانية-دراسة مقارنة بين الصين والجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، العدد 16، 2016، ص 378.

\* ENPP : Entreprise nationale pour la production pharmaceutique



## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

إن كل هذه الهيئات لم تكن سوى أدوات استخدمتها وزارة الصحة بهدف تموين السوق المحلي وتنفيذ السياسات العمومية في مجال الصناعة الدوائية. غير انه رغم الاستثمارات العمومية الضخمة المعتمدة في هذا القطاع فإنها لم تستطع أن تلبي الاحتياجات المطلوبة، كما أن الإنتاج المحلي لم يرق إلى المستويات المفترضة. وفي الواقع أن هذه الوضعية كانت تعكس وجود عدد من الصعوبات ارتبطت إجمالاً بنمط تسيير الاقتصاد الوطني خلال هذه المرحلة وهي: <sup>1</sup> - تقييد قوى لإمكانيات الحصول على العملة الصعبة؛

- تنظيم صارم للأسواق؛  
- سيادة الوصاية الإدارية على المؤسسات؛  
- الندرة المتواصلة على مستوى السوق المحلي، مما أنتج اختلالات مستمرة ومنظمة أثرت سلباً على نظام الرعاية الصحية عموماً.

**3) مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء:** انطلاقة من سنة 1990 شهد السوق الدوائي تحولات جذرية وواسعة تدرج كلها ضمن الإصلاحات الشاملة للاقتصاد الجزائري الهادفة إلى تكريس الانفتاح التدريجي لمختلف الأنشطة الاقتصادية. وقد ارتكزت عمليات إصلاح القطاع الدوائي على إعادة تنظيم القطاع العمومي للأدوية من جهة، ومن جهة أخرى، فتح المجال أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي مما أدى إلى الانتقال من مرحلة الاحتكار العام إلى مرحلة فتح المنافسة.<sup>2</sup> ولقد حاولت الحكومة التأسيس المحكم لهذا التوجه بصياغة إطار تنظيمي وتقني لمسار تحرير السوق الدوائي عن طريق:<sup>3</sup>

- وضع إجراءات واضحة لمنح تصاريح مزاولة النشاط للمنتجين والموزعين؛
- تأسيس المخبر الوطني لمراقبة الأدوية؛
- تحديد دفتر مواصفات المنتجات الدوائية المستوردة؛

- وضع إجراءات تحديد أسعار الأدوية. Conditionnement.

إن الإقرار الرسمي بهذه الإجراءات استلزم إصدار العديد من المراسيم، الأوامر والتعليمات من طرف الهيئات المكلفة بالصحة. ورغم إنها تعكس أهداف التوجه الجديد إلا أنها في كثير من الأحيان تكشف عن حالة من التذبذب والتأرجح بين التحرير والتقييد. ذلك أن العديد من النصوص القانونية التي تم إصدارها قد تم التحلي عنها لاحقاً ثم أحياناً يتم إقرارها من جديد وهو ما أثر سلباً وبشكل مباشر على المتعاملين في السوق الدوائي.

<sup>1</sup> UNOP, **L'organisation du marché national des médicaments**. Difficultés et perspectives annoncées faces aux échéances de l'application de l'accord d'association avec l'union européenne et l'entrée de l'Algérie à l'OMC. Septembre 2005, P.10

<sup>2</sup> Ouerdia BELHACENE et Mohamed Yassine FERFERA, **Les effets contrastes de l'implication des laboratoires étrangères dans l'industrie pharmaceutique algérienne**, Algérie, Colloque international : Cinquante ans d'expériences de développement Etat- Economie- Santé, 2012, P.5

<sup>3</sup> سلمى قطاف، مرجع سابق، ص 379.

### ثانياً: ممثلي سوق الدواء في الجزائر

1) **الإدارات التنظيمية:** وتتمثل في عدد من الإدارات المنظمة لهذه السوق، وتمارس هذه الأخيرة تأثير هام وحاسم على مختلف مستويات سوق الدواء في الجزائر، وتتمثل هذه الإدارات في<sup>1</sup>:

أ- **وزارة الصحة العمومية:** تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم وتسيير سوق الأدوية . وتدخل الوزارة على مستويات مختلفة، منها ما يلي: تحديد قائمة الأدوية الخاصة بالاستعمال الإنساني La Nomenclature ؛ التسجيل المسبق للأدوية؛ الموافقة على الدخول في السوق؛ منح الاعتماد لكل من يرغب في إنتاج أو تسويق الأدوية؛ الرقابة التقنية لكل الأدوية الموجهة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر من طرف المخبر الوطني للرقابة المتخصصة.

وعلاوة على هذا ، توجد بعض التدخلات المباشرة من طرف هذه الوزارة في حقل الصفقات، تتمثل في: منح الترخيص العام السنوي لبرنامج استيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل مستورد، وتعيين محل الدفع المصري وجمركة كل صفقات الاستيراد؛ حيازة كمية من المخزون كحد أدنى لمدة ثلاث أشهر من كل منتج مستورد؛ إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين؛ تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي (PPA- (Prix Public en Algérie)، وكذا تحديد هوامش الربح سواء عند الإنتاج أو تجارة الجملة والتجزئة.

وتهدف عموماً هذه التدخلات إلى التحكم في فاتورة الواردات بالنسبة للأدوية، وكذا تشجيع وتطوير الإنتاج الدوائي الوطني، وضمان توفير كل الاحتياجات الوطنية من الأدوية وبأسعار تماشى مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري.

ب- **وزارة الضمان الاجتماعي:** يتجلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي C.N.A.S "Caisse National d'Assurance Sociale" والذي يعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى وكذا نفقات العلاج ، كما أن هذا الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري، وعليه فهو ذو تأثير هام وواضح في مجال التمويل وتوزيع الأدوية بالجزائر.

ج- **الوزارات المكلفة بالصناعة:** وهنا نجد كل من وزارة الصناعة وهي المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النشاط الصناعي الجزائري ومنها قطاع صناعة الأدوية ، كما نجد أيضاً وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة والذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

<sup>1</sup> Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارات لا تدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية و إنما عملها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

(2) المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع: يمكن حصرهم فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- المتعاملون من القطاع العام: ويقسم المتعاملون العموميين إلى أربع مستويات:

1- الصيدلية المركزية للمستشفيات (p.c.h): وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أنشئت سنة 1994 من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المؤسسة إضافة إلى هذا بعمليات استيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية.

2- مستوى الإنتاج: وتمثله مؤسسة صيدال (Saidal) التي أنشأت سنة 1982 ، وهي شركة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية.

3- مستوى التوزيع بالجملة : وتشرف عليه مؤسسة SOMEDIAL متخصصة في مجال الاستيراد المواد الصيدلانية والتي قامت في سنة 2005 بتوسيع أنشطتها إلى إنتاج المواد الصيدلانية؛ إضافة إلى مؤسسة Digromed والتي تولت مكان المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة Enapharm, Encopharm, (Enopharm) منذ سنة 1997 ، التي لم تستطع مقاومة منافسة القطاع الخاص.<sup>2</sup>

4- مستوى التوزيع بالتجزئة: وتشرف عليه مؤسسة (endimed) ، وهي المسؤولة على إدارة تسيير سلسلة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني.<sup>3</sup>

ب- المتعاملون في القطاع الخاص: إذا كان إنتاج واستيراد الدواء في البداية محتكر من طرف المؤسسات العمومية التابعة للدولة، كان انفتاح هذا النوع من الصناعة على المصالح الخاصة بالنسبة لها بمثابة شغف حقيقي، و يتم تصنيف المؤسسات الدوائية في القطاع الخاص إلى نوعين من المؤسسات:

1- مؤسسات إنتاج الأدوية : ظهرت غالبية المؤسسات الدوائية الجزائرية الخاصة بعد سنة 2000 خصوصا بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية بعدما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف القطاع العمومي . وهذا كما يوضحه الشكلين المواليين:

<sup>1</sup> عدنان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية حلة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011 جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 14.

<sup>2</sup> الصادق بوشنافة ، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية- حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المركز الجامعي د. يحي فارس، المدية، العدد 05 ، جويلية 2011 ، ص 237.

<sup>3</sup> عادل مياح ، السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة: الصناعة الدوائية العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018/2017، ص 193

شكل رقم 3-06 : نمو صناعة الأدوية في الجزائر بعد سنة 2000



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Hocine AMALOU et Chahrazed DAHACHE, **industrie pharmaceutique**, étude réaliser dans le sous-secteur pharmaceutique, EDPME, 2007, p9.

- حمزة رملي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعة الدوائية-دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص 126.

يمكن القول أن نسبة انتقال رؤوس الأموال إلى الاستثمار في هذه الصناعة عرفت نمو كبيرا بعد سنة 2000 حيث ارتفعت نسبة المؤسسات التي دخلت إلى هذا السوق بـ 78 % من مجموع المؤسسات. ووصل عددها سنة 2014 إلى 62 مؤسسة مختصة في إنتاج الأدوية منها 57 مؤسسة تزاوّل نشاطها.<sup>1</sup>

**2- مؤسسات تجارة الأدوية:** هي عبارة عن المؤسسات المختصة في شراء الأدوية ثم بيعها سواء بالجملة أو التجزئة، وهي مهمة نظرا لدورها الذي تلعبه في عملية تسويق الأدوية وإيصالها للمستهلك، وبدورها تنقسم إلى قسمين:

- **المستوردين الخواص:** وفق المرسوم الوزاري رقم ( 46 ) المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 والمحدد لدفتر الشروط وإجراءات وشروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري، أصبح عدد المستوردون يتناقص بسبب عدم القدرة على الالتزام بنص المرسوم الوزاري رقم ( 46 ) ، حيث يصل عدد مستوردي الأدوية سنة 2013 في السوق إلى 49 مستورد<sup>2</sup> مقارنة مع 2011 إذ وصل عددهم إلى 135 مستورد متخصص ومعتمد للأدوية (مقابل 4 مستوردين سنة 1991).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مورد خطاب ، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة-دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص 213.

<sup>2</sup> Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, **politique de médicament en Algérie état des lieux et perspectives**, Colloque international sur les politiques de santé, Hôtel Aurassi, Alger 18 – 19 Janvier 2014, P 33.

<sup>3</sup> Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma EL ALAMI EL FELOUSSE, Vers un marché maghrébin du médicament, IPEMED, , Février 2015 , P 22.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

- الموزعين تجار الجملة الخواص : لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص الذين ينشطون في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط ممارسة نشاط التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر، كما قامت بتوسيع شبكة التوزيع عن طريق فتح المجال أمام القطاع الخاص لمزاولة هذا النشاط وهو ما انعكس في ظهور عدد كبير من موزعي الجملة حيث بلغ عددهم سنة 2007 حوالي 500 موزع<sup>1</sup> بالجملة، غير أنه تراجع إلى 95 موزعا<sup>2</sup> بين سنتي 2010/2011 نتيجة الاتجاه نحو احتواء وزيادة تركيز شبكة التوزيع وكذلك حماية المنتج المحلي، لذلك تم إصدار تعليمة في ماي 2010 تمنع توزيع الأدوية المنتجة محليا من طرف موزعي الجملة، بل ينبغي على المنتجين المحليين أن يؤسسوا شبكات توزيع خاصة بهم تسمح لهم ببيع منتجاتهم مباشرة للصيديات.<sup>3</sup>

- الصيدليات الخاصة: شهد عدد الصيدليات الخاصة المكلفة بتوزيع الأدوية ذات الاستعمال البشري بالتجزئة نموا سريعا خلال السنوات الماضية، حيث ارتفع هذا العدد حسب وزارة الصحة العمومية من 3196 صيدلية خاصة سنة 1991<sup>4</sup> (مقابل 1018 صيدلية عمومية) إلى 9000 صيدلية خاصة سنة 2011<sup>5</sup>. ووصل هذا العدد إلى 9185 صيدلية سنة 2013.<sup>6</sup> تضمن هذه الصيدليات الخاصة التغطية الشاملة لكافة أنحاء القطر الجزائري، وهي تعتبر رابطا هاما ضمن حلقة توفير الأدوية للمستهلك النهائي. غير أن هذا النشاط يعاني عدد من المشاكل تتمثل في:<sup>7</sup>

\* عدم احترام قانون التوزيع الجغرافي في عدد من المراكز الحضرية تسبب في التأثير سلبا على توفير الأدوية؛

\* تزايد ظاهرة انقطاع الأدوية والممارسات المضاربة مما أثر مباشرة على نوعية المخزون عن طريق ارتفاع قيمة الأدوية المنتهية الصلاحية وكذلك سوء تسيير المخزون بالظهور المتكرر للفائض في الصيدليات.

### المطلب الثالث: دراسة سوق الأدوية في الجزائر

#### أولا: تطور حجم سوق الدواء في الجزائر

عرفت السوق الجزائرية للدواء نموا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة بمتوسط 10% سنويا، وتعتبر ثالث أهم الأسواق في أفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر (يفوق حجمه 3.2 مليار دولار سنة 2016)، وكان ذلك

<sup>1</sup> Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, op.cit , P 33.

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, op.cit , P23.

<sup>3</sup> Ibid, op.cit , P23.

<sup>4</sup> CHOUAL Imed Eddine, op.cit , P 46 .

<sup>5</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, op.cit , P23.

<sup>6</sup> Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, op.cit ,, P35

<sup>7</sup> CNOP, **Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie**, Paris- France, 05/11/ 2008, 2008, P17. [www.ciopf.org/content/download/672/.../CIOPF08\\_CNOP\\_Algerie.pdf](http://www.ciopf.org/content/download/672/.../CIOPF08_CNOP_Algerie.pdf),

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نتيجة ارتفاع استهلاك الدواء في الجزائر حيث ارتفع من 375 مليون دولار سنة 1990 إلى 2900 مليون دولار سنة 2013. وهذا راجع إلى عدة عوامل تتعلق بزيادة النمو السكاني (حيث وصل إلى 40 مليون نسمة سنة 2013) الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء حيث زاد استهلاك الفرد للأدوية بنسبة 393.33% بين عامي 1990 و 2013 من 15 إلى 74 مليار دولار<sup>1</sup>؛ ارتفاع نسبة التحضر وتحسن مستوى المداخيل؛ وجود نظام تعويض وطني فعال؛ تغير العوامل المسببة للأمراض ذلك أن التغيرات المرافقة للتغير في نمط المعيشة أحدثت تغيرات في طبيعة العوامل المسببة للوفاة وكذلك في طبيعة الأمراض التي يعاني منها الأفراد ومنها (الأورام، مرض السكري...)؛ تزايد بعض السلوكيات المسببة للوفاة مثل التدخين وحوادث المرور، بالإضافة إلى انتشار بعض الأمراض المتنقلة مثل السل والسيدا.

وفي ظل تزايد الطلب تعتمد الجزائر في تغطية احتياجاتها كما تم توضيحه سابقا على الاستيراد والإنتاج الوطني الذي يختص في الأدوية الجنيسة، ويعود عرض الأدوية في السوق الجزائرية إلى مصدرين:

1) الواردات من الأدوية: تميز السوق الدوائي منذ الاستقلال بسيطرة الواردات على بنية المنتجات المتاحة في السوق التي لطالما شكلت عبئا كبيرا على عاتق الاقتصاد ففي السنوات الأخيرة شكلت حصة الواردات إلى إجمالي السوق الدوائية حوالي 63%، كما ضلت فاتورة الواردات في تزايد مستمر كما موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم 3-05** : تطور قيمة الواردات من الأدوية في الجزائر 2000-2016 الوحدة: مليون دولار

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
قيمة الواردات	457	492	620	615	877	1069	1185	1445	1845
السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
قيمة الواردات	1734	1665	1850	2300	2367	2179	1970	2020	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma EL ALAMI EL FELOUSSE, **Vers un marché maghrébin du médicament, IPAMED**, Février 2015, P27 .

-Ministère des Finances, **Direction Générale des Douanes**, Centre National de l'Informatique et des Statistiques : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, 2016.

- Statistiques Economiques (ONS) **Office national des statistiques** .www.ons.dz/-Statistiques-Economique.

<sup>1</sup> Farida ZIANI, Brahim BRAHAMIA , **La consommation de médicaments en Algérie entre croissance, financement et maîtrise** , Les cahiers du MECAS , N° 13/ Décembre 2016, P192 .

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع مستمر للواردات من 457 مليون دولار سنة 2000 إلى 1845 مليون دولار سنة 2008، ثم تراجع قيمتها سنتي 2009 و 2010 إثر صدور قانون منع استيراد الأدوية المنتجة محليا، قبل أن يعود إلى التزايد في السنوات 2011 و 2012 و 2013 نتيجة للإجراءات التحفيزية التي قررتها حكومة الجزائر لتشجيع الإنتاج المحلي في مجال الأدوية والاستثمارات في القطاع الدوائي وحث المواطنين على استهلاك الأشكال الجنيصة من الأدوية. وقد تم انشاء دفتر الشروط التقنية لاستيراد الدواء بموجب الأمر الوزاري المؤرخ في 32 نوفمبر 2008.

ثم ارتفعت قيمتها لتصل سنة 2014 و 2016 إلى 2179 مليون دولار و 2020 مليون دولار على التوالي، بينما تراجع قيمتها في سنة 2015 إلى 1970 مليون دولار بسبب صدور قانون يمنع استيراد 357 دواء يتم إنتاجه محليا.

إن أهم ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق هو الاستيراد الكبير للأدوية خاصة في السنوات الأخيرة، والجدول التالي يبين أهم الدول التي تستورد منها الجزائر المنتجات الدوائية:

**جدول رقم 3-06: أهم موردي المنتجات الدوائية إلى الجزائر**

2014		2006		2000	
القيمة	البلد	القيمة	البلد	القيمة	البلد
755.928	فرنسا	570.302	فرنسا	282.166	فرنسا
381.761	ألمانيا	105.304	الدنمارك	24.265	إيطاليا
183.274	سويسرا	63.219	الأردن	18.577	اسبانيا
135.600	إيطاليا	59.043	المملكة المتحدة	16.952	الأردن
127.327	اسبانيا	55.431	سويسرا	14.006	ألمانيا
124.606	الأردن	53.531	إيطاليا	13.476	النمسا
119.238	الدنمارك	48.202	اسبانيا	11.859	المملكة المتحدة
98.089	الولايات المتحدة الأمريكية	46.321	ألمانيا	10.032	الدنمارك

Source :UN,Comtrade database,  
<http://comtrade.un.org/db/dqQuickQuery.aspx?cc=30&px=H4&r=12&y=2012&rg=1,2&so=9999>

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر تعتمد وبشكل كبير في وارداتها الدوائية على دول الإتحاد الأوروبي عامة وفرنسا خاصة، والتي تعتبر الممون الرئيسي في هذا المجال، حيث ارتفعت الواردات منها في سنة 2014 الى 755,928 مليون دولار، غير أن نصيبها تضائل بشكل محسوس من 62 % سنة 2000 إلى حوالي 30%

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

سنة 2014، وذلك في مقابل تزايد نصيب دول أخرى في توريد المنتجات الدوائية إلى الجزائر كألمانيا وسويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى الأردن.

**2) الإنتاج المحلي من الأدوية:** لقد انصبت إستراتيجية تزويد السوق المحلي بالمنتجات الضرورية حول دعم وترقية الإنتاج المحلي. إذ كان يفترض أن يصبح بديلا إستراتيجيا للواردات يسمح بتغطية 70% من الاحتياجات الإجمالية من الأدوية ويمكن تجسيد ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- التركيز على تنظيم الواردات والحد منها عن طريق إلزام المستوردين باحترام قائمة الأدوية الممنوعة من الاستيراد المستوردة ففي سبتمبر 2003 تم إصدار قانون يقضي بمنع استيراد قائمة مكونة من 128 دواء له بدائل محلية. ثم تم إلغاؤه في سنة 2005 ليتم نشر مواصفات جديدة للمنتجات المسموح استيرادها مع تحرير عمليات منح تراخيص الاستيراد. كما تم وضع قرار في 30 أكتوبر 2008 يشرح الشروط التقنية للواردات من الأدوية والأجهزة الطبية الموجهة للطلب البشري، ثم تم استكمال وتعديل القائمة الممنوعة من الاستيراد في ديسمبر 2008.

- إصدار قوانين بإلزام المستوردين بضرورة الانطلاق في عمليات تصنيع المنتجات الدوائية محليا مع تقليص الاستيراد. ففي 07 أكتوبر 1998 تم إصدار القرار رقم 46 الذي يؤكد على ضرورة الاستثمار في الإنتاج الدوائي ليتم إلغاؤه سنة 2005. ثم في سنة 2010 تم الإعلان عن التدابير الجديدة لتحقيق هذا الهدف؛

- التركيز على إنتاج الأدوية الجنيسة على اعتبار أنها أدوية تتميز بفعالية مكافئة لفعالية الدواء الأصلي ولا تتطلب الحصول على تراخيص بتصنيعها من شركاتها الأصلية، وفي نفس الوقت تعتبر منخفضة السعر بحوالي 30% مقارنة مع أسعار الأدوية الأصلية؛

- الاعتماد على مجمع صيدال بشكل إستراتيجي لتنمية الصناعة المحلية حتى تصبح الجزائر قاعدة لإنتاج الأدوية الجنيسة، من خلال منح تمويلات له تسمح برفع قدراته الإنتاجية عن طريق خلق مراكز إنتاج جديدة وتحديث مواقع الإنتاج الحالية وكذا عقد اتفاقيات شراكة صناعية مع الشركات الأجنبية وذلك وفقا للأمر رقم 01/09 الصادر في 22 جويلية 2009 والذي ينص على عدم الاستثمار الصيدلاني في الجزائر إلا بالدخول في شراكة مع الأطراف المحلية.

<sup>1</sup> سلمى قطاف، مرجع سابق، ص 382.



## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

إن الجهود المتواصلة لزيادة الإنتاج المحلي تنعكس في تزايد عدد الوحدات المنتجة من 4 وحدات سنة 1985 إلى 44 وحدة إنتاجية سنة 2006<sup>1</sup> ، ليصل إلى 57 مؤسسة إنتاجية سنة 2014 والجدول التالي يبين الحصص السوقية للمؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر:

جدول رقم 3-07: الحصص السوقية لأهم مؤسسات إنتاج الدواء في الجزائر لسنة 2014

الترتيب	المؤسسة	الحصة السوقية %	
		من الإنتاج المحلي	من سوق الأدوية
01	SAIDAL	13,003	3,33000
02	EL KENDI	12,842	3,28877
03	HIKMA	9,536	2,44217
04	SANOFI	8,579	2,19727
05	PHARMALLIANCE	5,344	1,36869
06	BEKER	4,543	1,16356
07	Merinal	4,491	1,15016
08	PFIZER	4,162	1,06596
09	INPHA	3,458	0,88565
10	IMC	3,327	0,85208
11	BIOPHARM	2,781	0,71231
12	BIOCARE	2,700	0,69159
13	FRATER-RAZES	2,347	0,60112
14	CPCM	1,937	0,49615
15	LABORATOIRE MM	1,718	0,43990
16	IVALPHARMA	1,704	0,43638
17	HUP.P.PHARMA	1,560	0,39958
18	LAD	1,513	0,38752
19	ALDAPH	1,461	0,37411
20	BIOGALENIC	1,358	0,34779
21	Sandoz	1,338	0,34264
22	KPMA	1,023	0,26196
23	PHARMAGHREB	0,903	0,23124
24	NEOMEDIC	0,700	0,17923
25	SOPHAL	0,687	0,17592
26	ISOPHARM ALGERIE	0,641	0,16417
27	NADPHARMADIC	0,554	0,14177
28	GENERICLAB	0,540	0,13832
29	PROPHARMAL	0,501	0,12835
30	REMEDI PHARMA	0,386	0,09908
31	PRODIPHAL	0,353	0,09046
32	SALEM	0,345	0,08843
33	4A SANTE	0,315	0,08078
34	LAM	0,312	0,07979
35	LDM	0,276	0,07057

<sup>1</sup> Rachid GHEBBI, Le marché algérien des médicaments majoritairement couvert par les importations, [http://www.lechiffredaffaires.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17021:rachid-ghbbi-docteur-en-pharmacie-expert-industriel--lle-marche-algerien-du-medicament-majoritairement-couvert-par-limportationr&catid=1:a-la-une&Itemid=5](http://www.lechiffredaffaires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17021:rachid-ghbbi-docteur-en-pharmacie-expert-industriel--lle-marche-algerien-du-medicament-majoritairement-couvert-par-limportationr&catid=1:a-la-une&Itemid=5)

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

0,06793	0,265	UPC	36
0,06783	0,265	LPA	37
0,06756	0,264	DAR DAWA	38
0,05878	0,230	PHARMIDAL	39
0,05877	0,229	GROUPE SANTE	40
0,05803	0,227	ARAB PHARM	41
0,04712	0,184	API	42
0,04425	0,173	SOMEDIAL	43
0,04110	0,160	HYSA	44
0,04007	0,156	LGPA	45
0,03669	0,143	AGD	46
0,03519	0,137	GENCOPHARM	47
0,02287	0,089	UNILAB	48
0,01400	0,055	Medicomp	49
0,01074	0,042	SOFARM	50
0,00965	0,038	PROMEDAL	51
0,00874	0,034	IGAME	52
0,00594	0,023	SOINS ET SANTE	53
0,00451	0,017	ABDIBRAHIM	54
0,00395	0,015	LYN PANCEMENTS	55
0,00233	0,009	PHARMETHIC	56
0,00005	0,0002	SANAMED	57
25,61	99.9942	المجموع	-

المصدر: مورد خطاب ، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة-دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص 220.

أما الجدول الموالي يوضح تطور الإنتاج الوطني من الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2000-2016

جدول رقم 3-08: تطور حجم الإنتاج الوطني من الأدوية خلال الفترة 2000-2016 (الوحدة: مليون دولار)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج المحلي	111,44	93,04	106,59	100,84	225,00	232,40	455,00	586,57	533,90
السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
الإنتاج المحلي	771,32	800,00	1050,00	1150,00	1340,00	1173,30	1201,29	1186,35	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

-Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma EL ALAMI EL FELOUSSE, **Vers un marché maghrébin du médicament, IPEMED**, Février 2015, P27 .

-Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes, Centre National de l'Informatique et des Statistiques : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, 2016.

- Statistiques Economiques (ONS) Office national des statistiques .www.ons.dz/- Statistiques-Economique

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تطور ملحوظ من حيث الإنتاج الوطني للأدوية، حيث ارتفعت من 111.44 مليون وحدة سنة 2000 إلى 1340 مليون وحدة سنة 2013، وهذا راجع إلى ترقية وتشجيع الدولة إلى الإنتاج المحلي وزيادة عدد المؤسسات المنتجة. ليشهد هذا الارتفاع انخفاض نسبي سنتي 2014 و 2016.

3) حصة الأدوية الأصلية والجنيسة في السوق الجزائرية: يرجع تطور حجم الدواء في سوق الجزائر إلى تزايد الطلب على الأدوية ومحاوله الدولة لتلبية كل احتياجات السوق إما بالاستيراد أو بالإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة. وبالرغم من محاولة ترقية الإنتاج الوطني من الأدوية الجنيسة، الذي لم يستطع تغطية السوق وخاصة إثر الضغوط التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، فإن قيمة الأدوية الأصلية (المتميزة بارتفاع أسعارها) تزايدت في السوق الجزائرية. وقد كان تطوير الدواء الجنيس في السنوات الأخيرة من اتجاهات السلطات العمومية ومحاوله ترسيخه في السوق الوطنية. والجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم 3-09: حصة الأدوية الجنيسة والأصلية في السوق الجزائري خلال الفترة 2002-2013

السنة		2002	2003	2004	2005	2006	2009	2011	2013
الأدوية الأصلية	القيمة (مليار دج)	36	43	52	56	72	110	190	229
الأدوية الأصلية	النسبة	%60	61.40%	%68.01	%66.40	%65	%65	65%	65%
الأدوية الجنيسة	القيمة (مليار دج)	24	27	25	28	31	60	103	123
الأدوية الجنيسة	النسبة	%40	%38.66	%31.99	%33.60	%35	%35	%35	%35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سامية لحو، مقري زكية، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان، 2009، ص 04.
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على الموقع الإلكتروني: <http://www.andi.dz>

نلاحظ من خلال الجدول أن سوق الدواء في الجزائر يتكون من صنفين هما:

أ- الأدوية الأصلية: نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة الأدوية الأصلية إلى السوق الإجمالية حيث كانت حصتها من السوق الإجمالية حوالي 60% سنة 2002، لتصل إلى 68.01% سنة 2004، لتتخفف إلى 65% إلى غاية سنة 2013.

ب- الأدوية الجنيسة: نلاحظ من خلال الجدول تزايد قيمة الأدوية الجنيسة خلال السنوات الأخيرة إذ كانت تقدر قيمتها سنة 2002 بـ 24 مليار دج لتصل في سنة 2013 قيمتها إلى 123 مليار دج، وهذا نتيجة لزيادة

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

عدد الأدوية التي مر على اكتشافها 20 سنة وأصبحت تصنع من طرف المؤسسات المحلية، لكن بالنسبة للحصة التي يغطيها من الطلب الكلي نلاحظ ارتفاع نسبة استهلاك الأدوية الجنيسة مقابل تراجع طفيف في نسبة استهلاك الأدوية الأصلية وذلك بنسبة 35% سنة 2013، ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة المشجعة على زيادة استهلاك الدواء الجنيس من خلال حماية الإنتاج المحلي عن طريق منع استيراد المنتجات المصنعة محليا وتعويضها من قبل الضمان الاجتماعي على أساس تعرفه الأدوية الجنيسة.

وما سبق يمكن القول أن الجزائر قادرة على الاحتفاظ ونمو نصيبها من السوق الوطني للدواء الجنيس، الأمر الذي يكسبها تنافسية على مستوى الصناعة الدوائية. ويمكن استناد ذلك إلى الإستراتيجية التنافسية المتبعة من الجزائر في مجالي التجارة والاستثمار الدوائي من أجل استغلال فرص فقدان العديد من الأدوية الأصلية لحمايتها القانونية بسبب انتهاء مدة الحماية المقدرة بـ20 سنة وإنتاجها في صيغتها الجنيسة.

### المبحث الثالث : التحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر

يتأثر نشاط المؤسسات العاملة في صناعة الدواء في الجزائر بمتغيرات هيكل هذه الصناعة والمتعلقة بمختلف الأبعاد المكونة لهيكل الصناعة، التي تؤثر على هيكل المنافسة في القطاع، إضافة إلى قوى المنافسة لهيكل الصناعة وتحديد مجال التنافس للمؤسسات العاملة بالقطاع بتطبيق المجموعات الإستراتيجية، ومن ثم الوقوف على أهم الفرص والتحديات التي يواجهها القطاع.

### المطلب الأول: محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر

أولاً: قياس التركيز الصناعي في صناعة الدواء في الجزائر: تعدد المؤشرات المستخدمة في قياس التركيز في الصناعة، وسوف نقوم بدراسة بعض من المؤشرات بما يتناسب والمعطيات المتوفرة لدينا:

1) مقلوب عدد المؤسسات: ويتم حسابه بناء على عدد المؤسسات الناشطة في القطاع كما توضحه العلاقة

التالية:  $R = 1/n$  وسوف يتم دراسة هذا المؤشر حسب المعطيات المتوفرة والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 3-10: نسبة التركيز في قطاع الصناعة الدوائية حسب مقلوب عدد المؤسسات

السنة	عدد المؤسسات	نسبة التركيز الصناعي: $r=1/n$
2000	10	$R = 1/10 = 0.1 \times 100 = 10\%$
2005	23	$R = 1/23 = 0.0434 \times 100 = 4.43\%$
2010	51	$R = 1/51 = 0.0196 \times 100 = 1.96\%$
2014	57	$R = 1/57 = 0.0175 \times 100 = 1.75\%$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: موارد خطاب ، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة-دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2016، ص 213.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة التركيز حسب هذا المؤشر في تناقص مستمر حيث قدرت قيمته سنة 2000 بـ 10%، لتبلغ 1.75% سنة 2014 وهذا نتيجة لزيادة عدد المؤسسات الداخلة للقطاع، مما يعني أن صناعة الدواء في الجزائر تتميز بمعدل تركيز ضعيف جدا، أي انه لا يوجد مسيطر أو محتكر بارز في سوق الدواء الجزائري، لكن الحقيقة عكس ذلك حيث بلغ عدد منتجي الأدوية في الجزائر 57 منتجا سنة 2014، إذ يستحوذ القطاع العمومي ما نسبته 4% من الإنتاج المحلي والقطاع الخاص 31% من الإنتاج المحلي سنة 2014 في الصناعة الدوائية، مما يدل على احتكار القطاع الخاص لمجال الصناعة الدوائية ومنه هذا المؤشر لا يحقق المطلوب.

**2) مقياس نسبة التركيز:** يستعمل هذا المؤشر في قياس نصيب عدد معين من المؤسسات (r) وهو أفضل من المؤشر السابق، ويحتاج هذا المقياس في حسابه إلى الحصص السوقية لأكبر أول مؤسسات في القطاع، وقبل حساب هذا المؤشر نحدد نصيب أول خمس مؤسسات في السوق الدوائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم 3-11 :** الحصة السوقية للمؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر من الإنتاج المحلي والكلية

خلال سنتي 2005-2014

ترتيب	عدد المؤسسات 51	الحصة السوقية 2005		عدد المؤسسات 57	الحصة السوقية 2014	
		من الإنتاج المحلي	من سوق الأدوية		من الإنتاج المحلي	من سوق الأدوية
01	SAIDAL	39.26%	9.77%	SAIDAL	13,00%	3,33%
02	SANOFI AVENTIS	26.11%	6.5%	EL KENDI	12,84%	3,29%
03	PFIZER	11.65%	2.88%	HIKMA	9,53%	2,44%
04	LAB.SALEM	3.92%	0.98%	SANOFI	8,58%	2,2%
05	PHARMAGREB	3.56%	0.89%	PHARMALLIA-NCE	5,34%	1,37%
-	آخرون 46	15.58%	3.89%	52 آخرون	50,71%	12,98%
	المجموع	100%	24.91%	المجموع	100%	25.61%

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

- عادل عرقابي ، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلوي ، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 15.
- جدول رقم 3-06.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن SAIDAL يسيطر على السوق حيث كانت نسبة مساهمتها من حجم الإنتاج المحلي سنة 2005 تقدر بـ 39.26% أما حصتها السوقية من سوق الدواء الإجمالي فقدرت بـ 9.77% ، ولكن انخفضت حصتها السوقية سنة 2014 إلى 13% من الإنتاج المحلي و3.33% من سوق الأدوية، أما مؤسسة SANOFI AVENTIS فقد تراجعت مرتبتها سنة 2014 إلى المرتبة الرابعة بنسبة 8.58% من حجم الإنتاج المحلي و2.2% من حصة الإنتاج الكلي لسوق الأدوية، وهذا راجع لاحتلال كل من مؤسستي EL KENDI و HIKMA المرتبة الثانية والثالثة على التوالي سنة 2014 بحصة سوقية تقدر بـ 12.84% و9.53% من حجم الإنتاج المحلي على التوالي و قدرت حصتهما من حجم السوق الكلي بـ 3.29% و2.44%، قدرت حصتها السوقية بسنة 2014 من حجم الإنتاج المحلي و 0.23% من سوق الأدوية، واحتلال PHARMALLIANCE المرتبة الخامسة سنة 2014 حيث بلغت حصتها السوقية 5.34% و1.37% من حجم الإنتاج المحلي والكلي على التوالي.

أما بالنسبة لـ LAB.SALEM و PFIZER ،PHARMAGREB فقد تراجعت مراتبهم في سنة 2014 وأصبحت 23، 8 و32 على التوالي، بحصص سوقية من حجم الإنتاج المحلي 0.9% ، 4.16% و0.34% على التوالي، و 0.23% ، 1.06% و 0.08% من حجم الإنتاج الكلي. ويمثل إنتاج المؤسسات الناشطة ككل في القطاع حوالي 24.91% من سوق الدواء ككل في سنة 2005، أما النسبة المتبقية فيتم تغطيتها من خلال الواردات، لترتفع نسبة مساهمة المؤسسات في الإنتاج الكلي من سوق الدواء سنة 2014 إلى 25.61% وهذا راجع إلى الزيادة في عدد المؤسسات في القطاع حيث كانت في سنة 2005 حوالي 51 مؤسسة فأصبح عددها في سنة 2014 حوالي 57 مؤسسة منتجة.

ويقاس التركيز وفق هذا المؤشر حسب العلاقة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r Pi \quad \text{Pi: نصيب المؤسسة من السوق}$$

ويمثل هذا المؤشر نصيب الـ "r" مؤسسة الأكبر في الصناعة هو "Cr" ويعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداما . ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال الجدول اللاحق:

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3-12: نسبة التركيز الصناعي في القطاع الدوائي خلال سنتي 2005-2014

السنة	نسبة التركيز من حجم الإنتاج المحلي	نسبة التركيز من حجم سوق الدواء
2005	Ca= 39.29+26.11+11.65+3.92+3.56 =84.5	Ca = 9.77 + 6.5 + 2.88 + 0.98 + 0.89 = 21.02%
2014	Ca = 13 + 12.84 + 9.53 + 8.58 + 5.34 = 49.29%	Ca = 3.33 + 3.29 + 2.44 + 2.2 + 1.37 = 12.63%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 3-10.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة التركيز في القطاع ضعيفة جدا مقارنة بالحجم الفعلي للسوق حيث تظهر قيمة نسبة التركيز سنة 2005 حوالي 21.02 % وبالرغم من انخفاض معدل التركيز سنة 2014 إلى 12.63% رغم ذلك بقية ضعيفة وذلك بسبب أن حجم الإنتاج المحلي ضعيف مقارنة بحجم الواردات. إلا أنه إذا ما نظرنا إلى هذه النسبة باستثناء الواردات، فإن هذه القيمة تعبر عن معدل تركيز كبير جدا في صناعة الدواء حيث بلغت قيمته في سنة 2005 حوالي 84.5 % وتعني هذه النسبة انه يوجد خمس مؤسسات (من أصل 51) داخل القطاع تستحوذ على نسبة 84% من الإنتاج المحلي والنسبة المتبقية تساهم فيها باقي المؤسسات. لكن تراجع نسبة التركيز في القطاع لتبلغ سنة 2014 إلى 49.29% لخمس مؤسسات فقط من أصل 57 مؤسسة منتجة تنشط في القطاع.

3) مقياس هيرشمان وهيرفندال: يعد هذا المؤشر أفضل من سابقه لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، ويحسب من خلال

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

العلاقة التالية: حيث S تمثل الحصة السوقية ، n عدد المؤسسات في الصناعة

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول اللاحق:

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3-13 : درجة التركيز في قطاع الدواء حسب مؤشر هيرشمان وهرفندال خلال سنة 2014

(si) <sup>2</sup>	المؤسسة	الترتيب	(si) <sup>2</sup>	المؤسسة	الترتيب
0,000014967376	REMED PHARMA	30	0,016907701330	SAIDAL	01
0,000012478212	PRODIPHAL	31	0,016491644644	KENDI EL	02
0,000011923488	SALEM	32	0,009093857174	HIKMA	03
0,000009948374	SANTE A4	33	0,007361457570	SANOFI	04
0,000009706225	LAM	34	0,002856334042	PHARMALLIANCE	05
0,000007593424	LDM	35	0,002064299867	BEKER	06
0,000007035571	UPC	36	0,002017042294	Merinal	07
0,000007015449	LPA	37	0,001732505914	PFIZER	08
0,000006959739	DAWA DAR	38	0,001195971438	INPHA	09
0,000005268061	PHARMIDAL	39	0,001107024191	IMC	10
0,000005265568	GROUPE SANTE	40	0,000773632425	BIOPHARM	11
0,000005133703	PHARM ARAB	41	0,000729269635	BIOCARE	12
0,000003385649	API	42	0,000550966932	FRATER-RAZES	13
0,000002984875	SOMEDIAL	43	0,000375331125	CPCM	14
0,000002575562	HYSA	44	0,000295057787	LABORATOIRE MM	15
0,000002447614	LGPA	45	0,000290346939	IVALPHARMA	16
0,000002052097	AGD	46	0,000243448687	HUP.P.PHARMA	17
0,000001888577	GENCOPHARM	47	0,000228968486	LAD	18
0,000000797362	UNILAB	48	0,000213400280	ALDAPH	19
0,000000298757	Medicomp	49	0,000184431114	BIOGALENIC	20
0,000000175846	SOFARM	50	0,000179009914	Sandoz	21
0,000000141930	PROMEDAL	51	0,000104631815	KPMA	22
0,000000116409	IGAME	52	0,000081529015	PHARMAGHREB	23
0,000000053849	ET SOINS SANTE	53	0,000048979787	NEOMEDIC	24
0,000000031064	ABDIBRAHIM	54	0,000047188843	SOPHAL	25
0,000000023831	LYN PANCEMENTS	55	0,000041093198	ISOPHARM ALGERIE	26
0,000000008281	PHARMETHIC	56	0,000030647119	NADPHARMADIC	27
0,000000000003	SANAMED	57	0,000029173962	GENERICLAB	28
<b>0,065420338806</b>	<b>المجموع</b>		0,000025116384	PROPHARMAL	29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 3-06.

من خلال الجدول السابق نجد أن درجة التركيز الصناعي حسب مقياس هيرشمان وهرفندال هو 0.065%، وهذا يدل على أن هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر يتميز بالمنافسة الاحتكارية، نظرا لوجود 57 مؤسسة إنتاجية، التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من سوق الدواء، ولعل ما يميز المنافسة الاحتكارية هو تمييز المنتج، فعادة ما تقوم المؤسسات في ظل هذا الهيكل ببيع منتجات مختلفة نوعا ما، وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية من خلال إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة العديد من الأمراض المختلفة.



### ثانياً: عوائق الدخول للصناعة الدوائية في الجزائر

تعتبر العوائق القانونية الناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة من أهم العوائق التي تؤثر بها الدولة على الصناعة الدوائية، ولعل أهم هذه القيود بحد:

**1- النظام المصرفي وسياسة القرض:** يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة منخفضة لا تثقل كاهل المستثمرين إضافة إلى عدم تغطية لمخاطر الصرف.

**2- مشكلة العقار الصناعي:** حيث نجد هذا المشكل مطروح بحدّة في الجزائر ويصعب إيجاد حل له، وقد أصبح متداولاً حتى على المستوى السياسي نظراً لمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري وتأميم الأراضي وما نتج عنه، حيث أصبح المستثمرون يبحثون دائماً عن التمرکز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.

**3- ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (Pharmacologie):** حيث نجد الجامعة الجزائرية تطرح في سوق العمل صيادلة (Pharmaciens) فقط ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف علوم الأدوية، حتى يتسنى لهم القيام بأعمال البحث لا ابتكار أدوية ومستحضرات صيدلانية جديدة تدعم الصناعة المحلية سواء في القطاع الخاص أو العام<sup>1</sup>.

**4- حماية حقوق الملكية الفكرية:** تعتبر حماية الابتكارات في الصناعة الدوائية من العوامل التي تسمح بتوفير مناخ تنافسي إيجابي لما ينعكس في تعزيز الفعالية الاقتصادية للبحث والتطوير، من خلال تحقيق عواد احتكارية جد عالية للعديد من الأدوية الرائجة التي تتمتع بقدرة كبيرة على تحقيق اقتصاديات حجم هائلة، مما يحفز على استمرارية البحث والتطوير من حيث ضمان القدرة على تعويض تكاليفه وتوفير التمويلات اللازمة لاستثمارات بحثية مستقبلية. لذلك فقد شكلت الحماية ببراءات الاختراع التي كرسها الأنظمة الوطنية لحماية حقوق الملكية الفكرية والأنظمة الدولية متعددة الأطراف مصدر سيطرة مهم للمؤسسات الدوائية الكبرى الرائدة في مجال تطوير الأدوية الجديدة. حيث سمحت فترات الحماية الطويلة التي تتراوح بين 15-20 سنة بحصرية الاستغلال الاقتصادي للمنتج أو لطريقة تصنيعه-حسب نوع البراءة الممنوحة- لصالح المؤسسة المحددة. وهذا يسمح للمؤسسة صاحبة براءة الاختراع الاستفادة منه في زيادة أرباحها، دون الخوف من إمكانية حصول مؤسسات

<sup>1</sup> الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية حالة مجمع صيدال-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المركز الجامعي د. يحي فارس، المدينة، العدد 05، جويلية 2011، ص ص 239، 240.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

أخرى على الحق في استخدام ذلك الاختراع، وبالتالي فإن ذلك من شأنه إعاقة دخول مؤسسات جديدة إلى داخل الصناعة.

بالإضافة إلى عدة عوائق أخرى نذكرها فيما بعد.

### ثالثا: تمييز المنتجات

في بعض الصناعات يكون تمييز المنتج ظاهرا بحيث يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، وذلك بسبب تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسات القائمة عن المؤسسات الجديدة، وذلك بسبب الثقة التي تم اكتسابها أو منحها من قبل المستهلك لمنتجات المؤسسات الموجودة في السوق، وهنا يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تكسب ثقة المستهلك، وهذا يقف عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق. وفي صناعة الدواء في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة، بمعنى أن المؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر، وكسب ثقة المستهلك، وعليه ليس من السهل لمؤسسة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر وتكسب ثقة المستهلك مثلما لدى صيدال، وأيضا من جهة أخرى فإنه هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة، وهذا أيضا عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنافسي لصناعة الأدوية وفق نموذج "Porter"

#### أولا: المنافسة في القطاع

يتصف سوق الأدوية في الجزائر بشدة المنافسة، إذ يتمثل المنافسين في المخابر المحلية والأجنبية المعنيين بعملية إنتاج واستيراد منتجات المخابر الأجنبية ذات السمعة العالمية والإمكانات الكبيرة، واللذين يمثلون حوالي 49 مؤسسة مستوردة بنسبة 63% من قيمة السوق، 62 منتج وطني بنسبة 37% من قيمة السوق الإجمالي للأدوية، بالإضافة إلى 23 مؤسسة تستثمر في التعبئة والتغليف "conditionneurs" سنة 2014.

ومن أبرز معالم شدة المنافسة في القطاع ما يلي:

- المنافسة السعرية: فرض مجمع صيدال باعتبارها الرائد (قائد الصناعة) في صناعة الأدوية الجنيسة استراتيجيات تسعيرية مختلفة عن المنافسين بهدف تحقيق التميز، تقضي الأخذ بعين الاعتبار عاملين هما: القدرة الشرائية، وسعر المنتج المنافس، حيث تصل التخفيضات لأكثر من 50% من سعر الأدوية الأصلية، مما جعل المؤسسات الأجنبية المنافسة تعيد النظر في سياساتها السعرية.

<sup>1</sup> عادل عراقي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 19.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

- حجم التكاليف الثابتة: باعتبار أن قطاع الصناعة الدوائية يقتضي تكاليف ثابتة معتبرة في مجال: الأجهزة، التركيبات، قدرات التخزين، خاصة إذا علمنا أن معظم المؤسسات لا تشتغل بطاقتها الإنتاجية الكلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 03- 14: الطاقة الإنتاجية والإنتاج الفعلي لمؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر**

النسبة	الإمكانات الإنتاجية المستغلة	الإمكانات الإنتاجية المتاحة	القطاعات
21%	95	450	المؤسسات الخاصة
60%	140	230	مجمع صيدال
34%	235	680	المجموع

المصدر: حمزة رملي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعة الدوائية- دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص 126.

يظهر الجدول أن القدرات الإنتاجية لا تستغل إلا بنسبة 34% من الإنتاج المتاح، وهذا الضعف يعزى إلى المؤسسات الخاصة حيث بلغت النسبة المستغلة 21%، ويرجع هذا الضعف في استغلال الإمكانات الإنتاجية المتاحة إلى نقص الخبرة في مجال التسيير الحسن للطاقات الإنتاجية كون هذه المؤسسات حديثة النشأة.

- حواجز الخروج: وكما يوجد حواجز تمنع دخول المنافسين الجدد من الدخول للقطاع فإن هناك أيضا حواجز تمنع المؤسسات من الخروج من القطاع، فرغم تعدد عروض الخصوصية في هذا القطاع إلا أن نسبة قبول المستثمرين الأجانب ضعيفة، وهذا لوجود تكاليف ثابتة للخروج كبيرة جدا بالإضافة إلى التكاليف الاجتماعية للعمال، تكاليف الصيانة، تحديث أجهزة الإنتاج.

### ثانيا: الداخول الجدد

يعتبر قطاع الصناعة الدوائية الجزائرية سوقا مفتوحة للمنافسة المحلية والأجنبية، فقد شهدت المؤسسات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة، إذ قدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 30 مشروع (محليا وأجيبيا) لسنة 2014، كما أن هناك 09 مؤسسات دوائية سوف تدخل للقطاع في سنة 2015<sup>1</sup>. ومن هنا يأتي التساؤل حول تحديد مدى تهديد هؤلاء الداخلين الجدد على قطاع الصناعة الدوائية؟

<sup>1</sup> فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 190.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

إذا فالإجابة على هذا التساؤل تكون حول تحديد أهم حواجز الدخول التي تعيق أو تسهل دخول منافسين جدد للصناعة.

ومن بين أهم هذه العوائق نذكر:<sup>1</sup>

– متطلبات رأس المال: تمثل رؤوس الأموال المستثمرة وطاقة الإنتاج حاجز لدخول منافسين جدد للقطاع، وهذا ما يجعل المؤسسات المتواجدة تمتلك عاملاً يحميها من المنافسة الأجنبية، وفي نفس الوقت يفرض على بعض الدخلاء الجدد المرور بعملية الشراكة أو شرائها للمؤسسة أفضل من التوجه لبناء فروع جديدة وهذا ما قامت به مثلاً Aventis.

– تكاليف التحول: باعتبار أن معظم منتجات قطاع الصناعة الدوائية تعتبر كمنتجات ذات أهمية أساسية فإن تكاليف التحول للمؤسسة من مورد إلى آخر أو تحول الزبون من مؤسسة لأخرى تكون مرتفعة. مما يشكل على مستوى القطاع حاجزاً لدخول المنافسين الجدد خاصة في حالة ارتباطه بالمستهلكين العموميين.

– قنوات التوزيع: من بين أهم حواجز الدخول التي تعيق من دخول منافسين جدد هو امتلاك معظم مؤسسات القطاع شبكات توزيع واسعة جداً تغطي كافة التراب الوطني. فكل مؤسسة تمتلك وحدات تجارية تتوزع على المناطق الأربعة، بالإضافة إلى المؤسسات المتخصصة في التوزيع.

– التركيز على البحث والتطوير: تتميز صناعة الدواء بخاصية هامة وهي اعتمادها الدائم والمستمر على أنشطة البحث والتطوير، حيث يبلغ متوسط الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير الدوائي على مستوى العالم 15% من مجموع المبيعات، وهذا يشكل عائق كبير جداً أمام دخول منافسين للقطاع.

– أما من حيث السياسات الحكومية: فإن هناك تسهيلات حكومية للاستثمار في هذا القطاع (تشجيع وتخفيف جمركي، جبائي، ائتماني للدخول للقطاع)، بالإضافة إلى بعض القوانين كقانون فرض الإنتاج على المستوردين بعد عامين من مزاولة نشاط الاستيراد. وهذا له تأثيره على حجم الاستثمارات الأجنبية للدخول لهذه القطاعات، وهذا ما تم تسجيله خلال هذه الفترة وهي برسم النمو والزيادة المستقبلية.

مما سبق نلاحظ بالرغم من وجود حواجز دخول في القطاع لكنها تبقى ضعيفة نوعاً ما خاصة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية مقارنة بالمؤسسات المحلية (القطاع الخاص)، وهذا ما سيضعف بشكل كبير من شدة

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص ص 26-27. بتصرف

## **الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر**

المنافسة، فيبقى الحاجز الوحيد هو الاستقرار السياسي والأمني بالإضافة إلى الإجراءات والتشريعات القانونية والتنظيمية. بمعنى انه لا توجد حواجز اقتصادية حقيقية كالتكلفة، التكنولوجيا، وفورات الحجم، الجودة... الخ.

### **ثالثا: المنتجات البديلة**

يعتبر قطاع الصناعة الدوائية من بين أهم القطاعات عرضة لتهديد المنتجات البديلة على مستوى المكونات والمركبات الكيميائية أو في تغيير طريقة وأساليب الاستخدام، خاصة وأنه يمثل حقلًا للتجارب، البحوث، الدراسات والنظريات العلمية بامتياز. خاصة في الوقت الراهن أين شروط البيئة المتعلقة بالماء، الهواء، الأرض، صحة الإنسان، معالجة النفايات... تفرض على المؤسسات المنتجة للمواد الكيميائية البحث عن البدائل الأقل ضررا والأكثر أمنا وحماية لهذه العناصر.

فمثلا تعتبر الأساليب الطبيعية في علاج بعض الأمراض خاصة النفسية منها والعصبية، والأعشاب الطبيعية والمعالجة بالنباتات Alicament و Phytothérapie مثل الياغورت الملين منتجات إحلالية منافسة للأدوية الكيميائية، على الرغم من أن بعض الأدوية قد يكون أصلها نباتيا لكنها تقدم في شكل صيدلاني معين.

### **رابعا: القوة التفاوضية للموردين**

تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد، ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات المؤسسات المنتجة للأدوية بالندرة، ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد حوالي 99% من المادة الأولية من الأسواق الخارجية، وهذا ما يعطى للأجانب قدرة كبيرة على التفاوض، ويتضح تهديد الموردين في جانب التجهيزات الإنتاجية والتكنولوجية التي يصعب الحصول عليها محليا، مما يؤدي هذا إلى تعطيل في العمليات الإنتاجية. إضافة إلى تهديد بالتكامل الأمامي من قبل الموردين (شركات متعدد الجنسيات) مما يعتبر تهديدا حقيقيا لمؤسسات القطاع.

ويمكن توضيح أهم الدول الموردة للمادة الأولية إلى الجزائر خلال سنة 2014 في الجدول اللاحق:

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3-15: الدول الموردة للمادة الأولية الدوائية للجزائر الوحدة: مليار دج

الدولة	قيمة الواردات	النسبة	الدولة	قيمة الواردات	النسبة
فرنسا	62282	18.42%	تونس	2379	0.70%
الهند	59401	17.56%	التشيك	2245	0.66%
الصين	38723	11.45%	اليابان	2176	0.64%
بريطانيا	29978	8.86%	هولندا	2173	0.64%
ايرلندا	18965	5.61%	الدنمارك	1857	0.55%
الولايات المتحدة الأمريكية	18727	5.54%	سنغافورة	1578	0.47%
إيطاليا	17333	5.13%	مصر	1426	0.42%
المانيا	13844	4.09%	كوريا	1279	0.38%
بورتوريكو	12365	3.66%	الأردن	953	0.28%
إسبانيا	11775	3.48%	بولندا	685	0.20%
النرويج	9117	2.70%	السعودية	655	0.19%
سويسرا	7742	2.29%	التايوان	574	0.17%
بلجيكا	7332	2.17%	ماليزيا	532	0.16%
النمسا	4374	1.29%	تركيا	508	0.15%
الإمارات العربية	3941	1.17%			
المجموع			334919		
النسبة			99.03%		

المصدر: فاطمة محبوب ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص153.

يمكن القول أن مؤسسات القطاع لا تملك هامش مناورة إزاء تأثير قوة الموردين الأجانب والمحليين، إذا لم يتم وضع سياسات بديلة على المدى الطويل.

### خامسا: القوة التفاوضية للزبائن

يمثل الزبائن أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات العاملة في الصناعة الدوائية، حيث تتعامل مع تشكيلة متنوعة من الزبائن سواء على المستوى المحلي والتي تتمثل في الصيدلية المركزية للمستشفيات، الهيئات الحكومية، الصيدالة بصفة عامة وتجار الجملة بصفة خاصة...<sup>1</sup> إذ تمثل قوى تفاوضية مهمة، خاصة مع تنوع تشكيلة المنتجات الصيدلانية، مما يتيح فرصا أكبر للاختيار، فقد يلجأ تجار الجملة إلى المنتجات المستوردة من الدول الأجنبية (الأدوية الأصلية) بحيث تحقق لهم ربح أعلى على بيع الأدوية الجنيسة التي تحقق هوامش ربحية منخفضة، وبالتالي زيادة قدرتهم التفاوضية. أو على المستوى الدولي فهي تتعامل مع مجموعة من الدول المختلفة ( مثل المملكة العربية المتحدة ، المغرب، النيجر، السينيغال، اليمن، ليبيا...، وكذا بعض الدول المتقدمة كفرنسا، إيطاليا وإسبانيا إلا أن نسبة التصدير إلى هذه البلدان تبقى ضعيفة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Plan Stratégique a long terme, 2002- 2011, groupe saidal.

<sup>2</sup> Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma EL ALAMI EL FELOUSSE, op.cit, P31.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وتختلف قوة تفاوض الزبائن حسب طبيعة النشاط وحجم مشترياتهم:<sup>1</sup>

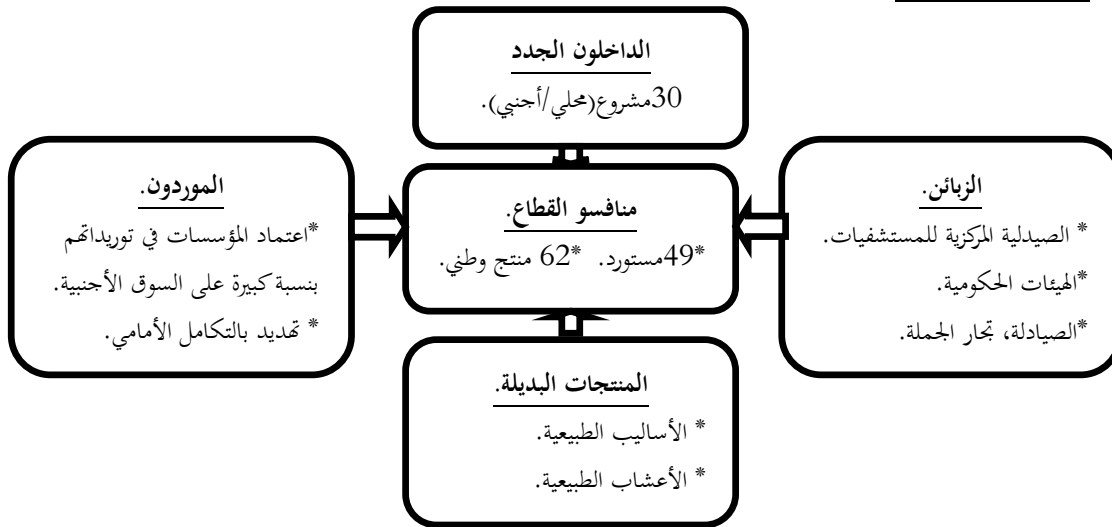
- ففي مجال تكاليف تحول الزبون من منافس إلى آخر فإننا نجد أنها منخفضة جدا في الصناعة الدوائية، أين تتوفر شبكة توزيع عبر كامل التراب الوطني، فبعكس المنتجات النصف المصنعة فالمؤسسة مجبرة على تقديم خدمات إضافية، قدرة إنتاج عالية، أسعار معقولة، وفيها تكون تكاليف التحول حتى تتمكن المؤسسة المحافظة على زبائنها.

- إن نقطة قوة معظم فروع القطاع أنها لا تواجه خطر أو تهديد زبائنها بالتكامل عموديا نحو الخلف سواء كانوا صناعيين عموميين، تجار الجملة.

- وفي نفس الاتجاه، وبالنظر لضعف مؤسسات القطاع في مجال الإشهار والاتصال بصفة عامة فإن الزبون لا يملك كل المعلومات، وغير مطلع ومدرك لطبيعة منتجات القطاع مما يجعله غير قادر على التفاوض بشكل جدي مع الموردين من حيث أسعار السوق، التكلفة، الجودة، التقنية. هذا الدور لا تتحمله فقط المؤسسات المنتجة ولكن أيضا الوسطاء التجاريين والموزعين باعتبارهم أكثر معرفة بزبائنهم، مما يجعلهم يمارسون دور سلمي في توزيع المنتجات وإعلام الزبون وتوجيهه نحو بعض المنتجات على حساب منتجات أخرى، وهذا ما عانت منه مؤسسة *saidal* باعتبارها تواجه شركات متعددة الجنسيات *Pfizer،Aventis* التي تمتلك قوة بيع قوية جدا للوصول إلى الزبون، بائع جملة، بائع تجزئة.

ومما سبق يمكن توضيح الهيكل التنافسي لصناعة الأدوية من خلال نموذج القوى الخمس لـ "Porter" حسب الشكل التالي:

**شكل رقم 3-07: هيكل قطاع الصناعة الدوائية (حسب نموذج قوى الخمس لـ "Porter").**



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاقْتباس من نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter"، أنظر الفصل الأول ص 36.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، مرجع سابق، ص 29.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

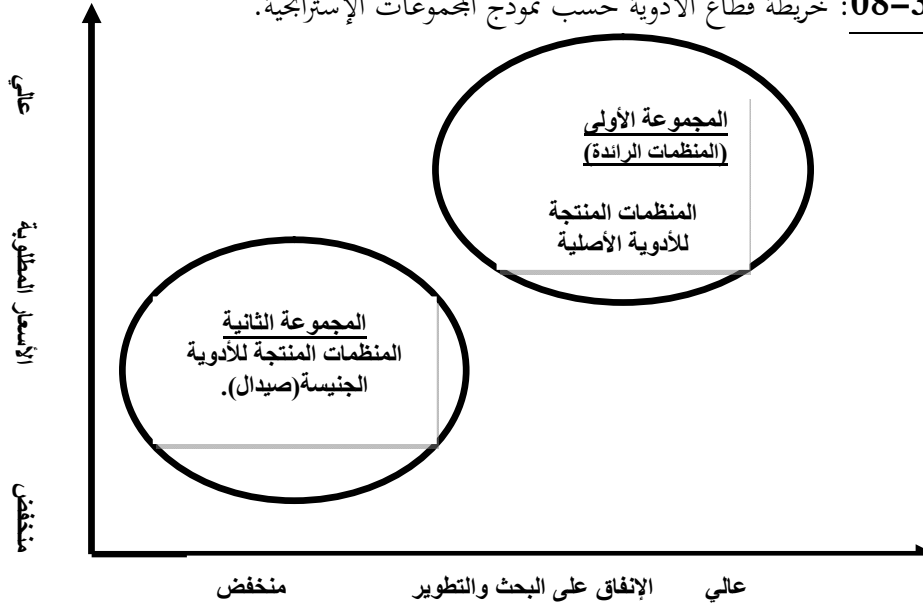
المطلب الثالث: خريطة القطاع للصناعة الدوائية (تحديد المجموعات الإستراتيجية)

لمعرفة هيكل المنافسة في قطاع الصناعة الدوائية نقوم برسم خريطة القطاع للتعرف على المجموعات الإستراتيجية الموجودة في هذا القطاع، وسوف نعتمد على متغيرين لرسم الخريطة هما:

- الإنفاق على البحث والتطوير.
- أسعار المنتجات (الأدوية).

كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 3-08: خريطة قطاع الأدوية حسب نموذج المجموعات الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاقْتباس من خريطة الصناعة، أنظر الفصل الأول ص 49.

يوضح الشكل السابق مجموعتين إستراتيجيتين في مجال الصناعة الدوائية وهما:

المجموعة الإستراتيجية الأولى: تتمثل في المؤسسات الرائدة المصنعة للأدوية المبتكرة (الأصلية) مثل Sanofi- Aventis، "GLAXOSMITHKLINE، Pfizer، EL KENDI، و HIKMA"، تكمن قوتهم في مواصلة الابتكار للأدوية، وتتميز بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج الأدوية الأصلية ( وذلك لتمتعها بامتلاك حق تصنيعها لامتلاكها لبراءات الاختراع)، وتبني هذه المؤسسات إستراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية نظرا لارتفاع تكلفة الأبحاث التي قد تصل إلى مليار دولار على طرح دواء جديد في السوق واستغراقه عقد من الزمن في الأبحاث الإكلينيكية ما بين 12-15 سنة (بدءا من اكتشاف جزئ أحد الأدوية وحتى وضعه في خدمة الطب)<sup>1</sup>، بالإضافة إلى العوائد المرتفعة نظرا إلى فترة احتكار إنتاج وبيع الدواء الناجح

<sup>1</sup> عادل مياح، مرجع سابق، ص 210.



## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

المسجل بموجب براءة الاختراع من طرف مبتكره مدتها عشرون سنة، الأمر الذي يتيح لمبتكر الدواء فرض سعرا عاليا. ومن ثم تحتل هذه المؤسسات في المجموعة الأولى مركزا قويا تاريخيا في مواجهة المشتريين. كما يقتصر التنافس في هذه المجموعة على تسجيل الأدوية الجديدة (سباق براءات الاختراع). تعد المؤسسة Sanofi-Anventis القائدة في هذه المجموعة فرنسية وذلك نظرا لاعتماد الجزائر في استيرادها على فرنسا بحوالي 30%.

**المجموعة الإستراتيجية الثانية:** تركز هذه المؤسسات على تصنيع الأدوية الجنيسة (أي التي سبق لمجموعة المؤسسات المالكة لحق إنتاجها الاستفادة منها)، وعادة ما يتم إنتاجها من دون تصريح أو ترخيص من المخترع الأصلي الذي تسقط عليه براءة الاختراع أو الحماية الفكرية (20 عاما) وهي تتميز بانخفاض الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير في الأدوية وبالتالي السعر المنخفض والمنافس، وتحقق عوائد منخفضة مقارنة بالمجموعة الأولى، تمثل هذه المؤسسات التي تضمها هذه المجموعة في , LAM, Pharmaliance, Sidal, Pharmagreb , Salem, Biopharm, Medicomp, Sanamed, وفي هذه المجموعة تبرز Sidal كرائد في هذا المجال.

وبالتالي فإن صيدال يواجه منافسة شديدة مع وحدات القطاع الخاص والمؤسسات الأجنبية المنتجة للأدوية الجنيسة من جهة، والمؤسسات المنتجة للأدوية الأصلية من جهة أخرى.

ومما سبق يمكن التعرف على أهم المشاكل التي يواجهها مجمع صيدال في المدى القصير، حيث يواجه مشكلة الحصة السوقية بالرغم من أسعاره التنافسية، وذلك نتيجة لانفتاح السوق وزيادة حجم الاستثمار في الجزائر من طرف الأجنبي هذا ما أفقده بعض من حصته السوقية، ومن ثم تهديد منافسة الأدوية الأصلية والواردات من الأدوية الجنيسة.

وبالرغم من المشاكل التي يواجهها المجمع إلا أنه يمتلك بعض المؤهلات التي يمكن الاستفادة منها من أجل تحقيق مزايا تنافسية، إذ يتميز بخبرة وتجربة ناجحة في مجال صناعة الأدوية الجنيسة، ويحاول من خلال هذا النفوذ إلى أسواق خارجية مستغلا بذلك انخفاض أسعاره التي تؤهله إلى كسب حصة سوقية في هذه الأسواق، بالإضافة إلى ذلك يمكن التغلب على منافسة المجموعة الأولى (الأدوية الأصلية) من خلال توسيع قائمة المنتجات وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، حيث تتميز أسعار الأدوية المنتجة من طرف صيدال بالانخفاض مقارنة مع أسعار الأدوية المستوردة.

المطلب الرابع: تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي

### Porter\_

أولاً: المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

1) عوامل الإنتاج : تتمثل عناصر الإنتاج لصناعة الدواء في الجزائر في : الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، سوق رأس المال، البنية الأساسية...

أ- الموارد الطبيعية: والتي تشمل: المناخ، الماء، المعادن، مصادر الطاقة، موقع الدولة الجغرافي ومساحتها. فبالرغم من تمتع الجزائر بمساحة شاسعة وموقع إستراتيجي متميز ومناخ ملائم يعمل على خلق المزايا التنافسية لهذه الصناعة، غير أنها غير مستغلة بدرجة تكفي لذلك . وتتمثل في::

- المواد الأولية: تعددت المواد الأولية الداخلة في صناعة الدواء ومنها: مواد من أصل حيواني، نباتي، معدني، كيميائي ومواد تنتجها الكائنات الدقيقة. حيث تعتمد الصناعة الدوائية المتقدمة على مواد أولية مصنعة بطرائق كيميائية (أي تكوينية)، وهذا لأن تصنيع هذه المواد (الكيميائية) ذات تكلفة أقل من الطبيعية (نباتية)، بالإضافة إلى مواد ثانوية أخرى مثل ( السكر، النشاء الكحول، ...) وأيضاً مواد مساعدة مثل مواد التعبئة والتغليف.

وبالنظر إلى المواد الداخلة في الصناعة الدوائية في الجزائر هي مواد غالبيتها مستوردة من الخارج، يصل معدل ما تستورده من هذه المواد حوالي 99%، في حين النسبة المتبقية من المواد الأخرى كالسكر، النشاء، الكحول، الزيوت النباتية وغيرها محلية التصنيع. وتعتبر فرنسا الممول الرئيسي التي تتعامل معها الجزائر في مجال صناعة الدواء. وبذلك تعتمد صناعة الدواء الجزائرية على المواد الكيميائية بدرجة كبيرة وقليل ما تدخل في صناعتها الأعشاب أو النباتات الطبية. علماً أن الجزائر من بين البلدان التي تزخر بالنباتات الطبية.

- المياه: يعد الماء عنصراً رئيسياً في العديد من الصناعات ومنها صناعة الدواء. ويجب الأخذ في الاعتبار نوعية المياه في العمليات الصناعية المختلفة للدواء، حيث تتوقف نوعية المياه المستخدمة في الصناعة الدوائية على مجالات استعمالها، فلا يشترط أن تكون المياه المستخدمة لأغراض التبريد مثلاً نقية بل يجب أن تكون في درجة الحرارة العادية، في حين يشترط أن تكون المياه المستخدمة في عمليات التصنيع الدوائي صالحة للشرب ومطلقة النقاوة . وتعتبر الجزائر من الدول التي تعاني ندرة في هذا المورد، غير أنها تتجاوز هذه الندرة من خلال 104 سد عبر الوطن و 25 نظام خاص بتحويل المياه.

- مصادر الطاقة: تعتمد الصناعة على استخدام الآلات التي تتطلب وجود القوى المحركة (الوقود) والتي تتمثل في: الفحم، البترول، الغاز، القوى الكهربائية،.. ولأهمية هذه القوى أصبحت عملية استيرادها أو الحصول عليها

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

أصعب من المواد الولية. وتزخر الجزائر بتنوع في مصادر الطاقة أهمها النفط حيث يبلغ الاحتياطي النفطي حوالي 114 مليار برميل بترتيب الخامس عشر احتياطي عالميا، أما فيما يخص الغاز الطبيعي فيقدر الاحتياطي فيه بنحو 3650 مليار م، في حين تتجه الجزائر نحو استخدام الطاقة الشمسية جراء موقعها الجغرافي، حيث تتعدى مدة الإشراق الشمسي 2000 ساعة سنويا على كامل التراب الوطني، وتصل إلى 3900 ساعة في الهضاب العليا والصحراء.<sup>1</sup>

**ب- الموارد البشرية:** تعد صناعة الدواء من الصناعات التي تتطلب مهارات وكفاءات متنوعة من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية. فيصل عدد العمال في صناعة الدواء بالجزائر إلى ما يقارب 8654 عامل.<sup>2</sup> ولكن بالرغم من اتجاه الجزائر إلى التدريب نحو تطوير المهارات التقنية والإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين من خلال أحدث برامج التدريب بالاستعانة بخبراء من فروع الدول الأخرى أو المخابر المتخصصة في صناعة الدواء، غير أنها ما زالت تعاني من نقص في المهارات المتخصصة بسبب نقص ما تخصصه للإنفاق في هذا المجال بالمقارنة مع الآخرين. ويتصف التكوين في المؤسسات الدوائية بالجزائر بالقليل، حيث تخصص صيدال مثلا حوالي 1.8% من مصاريف المستخدمين للتكوين، إذا ما قورنت هذه النسبة مع ما تخصصه الدول المتقدمة على الأقل 10%. وهذا يعني أن الجزائر تعاني من غياب التكوين المستمر للعاملين بالمؤسسات الدوائية نتيجة لغياب التخطيط وضعف التأطير في مجال صناعة الدواء.<sup>3</sup>

وبذلك يمكننا القول أن العاملين في الصناعة الدوائية يتميزون بالمهارة والكفاءة المتوسطة، ولا يمكن اعتبارها احد العوامل الإيجابية في خلق المزايا التنافسية في صناعة الدواء.

**ج- السوق المالية:** يعاني السوق المالي في الجزائر ضعف كبير جدا حيث تحتل مراتب متأخرة في هذا المحور، حيث جاءت في المرتبة 132 عالميا من بين 138 دولة ضمن تقرير التنافسية العالمي سنة 2016، وذلك راجع إلى تدني مراتب مؤشرات الفرعية. حيث احتلت المرتبة 131 في مؤشر مدى توفر الخدمات المالية، مؤشر القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية المرتبة 95، مؤشر التمويل من خلال سوق الأسهم المحلية المرتبة 124، مؤشر

<sup>1</sup> سامية لحول، راوية حناشي، التوجه بالعناقيد في دعم تنافسية صناعة الدواء كاسلوب للتنمية الصحية المستدامة في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 03، مارس 2016، ص 28.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-l-industrie>.

<sup>3</sup> Rachida MERAD, Formations dans l'industrie pharmaceutique: un besoin urgent, IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger, 22-23 Octobre 2007.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

سهولة الحصول على القروض المرتبة 122، مؤشر متانة البنوك المرتبة 123، مؤشر تنظيم البورصات المالية المرتبة 129. وهذا يدل على ضعف مساهمة السوق المالية في توفير التمويل.<sup>1</sup>

بناء على ما سبق، يعتبر السوق المالية الجزائرية أحد العوامل التي تدعم بسلبية مساهمة الموارد الرأسمالية في خلق الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

**د- البنية التحتية:** تتمثل البنى التحتية التي تتطلبها صناعة الدواء في: شبكة الطرقات إذ يصل طولها إلى 109452 كلم، أما بالنسبة لشبكة السكك الحديدية فيقارب طولها 45000 كلم، أما شبكة الهياكل القاعدية الخاصة بالنقل الجوي في الجزائر فشهدت تطورا ملحوظا تميز في إنجاز 53 مطارا على مختلف التراب الوطني، بالإضافة إلى 15 ميناء متعددة الخدمات، وقد عرفت الجزائر طفرة كبيرة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة، وحاولت توفير هذه التكنولوجيا على مستوى كل المؤسسات ومنها المنتجة للدواء.<sup>2</sup> لكن رغم كل الإنجازات المبذولة من اجل تطوير بنيتها التحتية إلا أن هناك تراجع في مراتبها وهذا ما يؤكد تقرير التنافسية العالمي (2016-2017)<sup>3</sup> حيث حازت على المرتبة 101 في مؤشر جودة البنية التحتية الشاملة وهذا من بين 138 دولة مدرجة ضمن التقرير، ويعود سبب ضعف هذا المؤشر إلى تأخر ترتيب أغلب مؤشرات الفرعية\*. يمكن القول بأن البنية التحتية ليست مستغلة بشكل جيد في الجزائر لكي تساهم بشكل مباشر في تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء.

**هـ- البحث والتطوير:** تقوم صناعة الدواء بشكل أساسي على البحث والتطوير، وفي هذا الإطار فإن صناعة الدواء في الجزائر والتي هي أساسا صناعة تعتمد على البحث العلمي تتميز بضعف التفاعل بين الجامعات والمراكز المتخصصة ذات العلاقة بالصناعة الدوائية.\* وعلى الرغم من أن الإنفاق على البحث والتطوير الدوائي في الجزائر والذي تبقى المعطيات عنه مجهولة إلا ما ينفقه مجمع صيدال والذي يقدر بحوالي 3 %<sup>4</sup> من رقم أعماله والذي يعتبر قليل جدا بالمقارنة مع ما تنفقه الدول الأخرى في نفس المجال.

<sup>1</sup> أمال دردور، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري ضمن تقرير التنافسية العالمي دراسة تحليلية (2007-2016)، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 08، سبتمبر 2017، ص 46.

<sup>2</sup> سامية لحول، راوية حناشي، مرجع سابق، ص ص 29، 30.

<sup>3</sup> أمال دردور، مرجع سابق، ص 44.

\* حسب التقرير التنافسية العالمي 2016 احتلت: المرتبة 96 في مؤشر جودة الطرق، المرتبة 57 في مؤشر جودة البنية التحتية للسكك الحديدية، المرتبة 105 في مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ، المرتبة 117 في مؤشر جودة البنية التحتية للنقل الجوي، المرتبة 92 في مؤشر نوعية خدمات تزويد الكهرباء، المرتبة 77 في مؤشر نسبة اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 مستخدم.

\* حسب التقرير التنافسية العالمي 2016: احتلت الجزائر من بين 138 دولة المرتبة 112 في مؤشر القدرة على الابتكار، المرتبة 99 في مؤشر جودة مؤسسات البحث العلمي، المرتبة 113 في مؤشر إنفاق منظمات الأعمال على البحث والتطوير، المرتبة 120 في مؤشر التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال في مجال البحث والتطوير. وتدل هذه المراتب أن الاقتصاد الجزائري لا يمكن اعتباره اقتصادا تنافسيا لأنه لا يولي اهتماما بالبحث والإبداع والابتكار. **نقلا عن:** أمال دردور، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، صادرة عن المركز سنة 2008.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

2) ظروف الطلب المحلي: يمتاز الطلب على الدواء في الجزائر بالتزايد المستمر نتيجة زيادة عدد السكان إضافة إلى زيادة الوعي لدى الأفراد حيث يبلغ عدد السكان أكثر من 40 مليون نسمة. وتعتمد الجزائر في تغطية الطلب على الدواء على الإنتاج المحلي بنسبة تقدر بحوالي 37%، بينما يتم تلبية النسبة المتبقية من الطلب 63% عن طريق الاستيراد سنة 2016. إن زيادة السكان واختلاف الأمراض يؤدي إلى زيادة الطلب على الدواء (الاستهلاك المحلي)، ويمكن توضيح تطور الاستهلاك المحلي من الدواء في الجزائر خلال الفترة 2000-2012 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-16: تطور الاستهلاك الوطني للأدوية في الجزائر خلال الفترة 2000-2012

السنة	2000	2004	2005	2006	2009	2012
استهلاك الدواء (مليار دولار)	0.441	1.134	1.418	1.785	1.64	3.45
معدل نمو الاستهلاك (%)	-	157	25	25	-8.12	110
عدد السكان (مليون نسمة)	30.70	32.35	32.85	33.21	35.26	37.90
نصيب الفرد من الاستهلاك (دولار)	14	35	43	53	47	91

Source : Brahmia Brahim, Yves Coppieters, Mahfoud Nacira, **Consommation de médicaments et maîtrise des dépenses de santé en Algérie**, Algerian Business Performance Review, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N° 11,2017, p43.

نلاحظ من خلال الجدول السابق تزايد الاستهلاك الوطني للدواء، حيث ارتفع من 0.441 مليار دولار سنة 2000 إلى 3.45 مليار دولار سنة 2012 وهذا بمعدل نمو متزايد يقدر بـ 682% عن سنة الأساس وهذا ناتج عن الزيادة السكانية حيث بلغ عدد السكان سنة 2012 إلى حوالي 37.90 مليون نسمة، إضافة إلى زيادة نصيب الفرد من الاستهلاك بحوالي 91 دولار سنة 2012 مقابل 14 دولار سنة 2000 (زيادة تقدر بـ 550% خلال 12 سنة).

ومما سبق، يمكن القول بأن الطلب المحلي على الدواء يمثل أحد المحددات الرئيسية والتي لها أهمية بالغة في خلق المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

**3) الصناعات المرتبطة والداعمة:** يشير هذا العامل إلى مدى وجود صناعات مساندة في توفير البيئة الإنتاجية الملائمة والمعززة للوضع التنافسي للمؤسسات الدوائية، ففي حالة الجزائر نجد أنها تعتمد على الصناعة الكيميائية في الحصول على المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية ، وتلجأ مؤسسات الدواء الجزائرية إلى استيراد معظم مدخلاتها الإنتاجية بنسبة تقدر بحوالي 99%، إضافة إلى اعتمادها على الصناعة الهندسية في توفير قطع الغيار لوسائل الإنتاج. وغيرها من الصناعات المرتبطة والمغذية لصناعة الدواء.

وبذلك يمكن القول بأن المحدد الخاص بالصناعات المرتبطة والمغذية من المحددات التي لا تساهم في توافر وتدعيم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

**4) إستراتيجية المؤسسة وهيكل المنافسة:** يتميز هيكل الصناعة الدوائية بشدة المنافسة نتيجة زيادة عدد المؤسسات والمخابر الناشطة في القطاع حيث يقدر عدد المؤسسات المصنعة للدواء 62 مؤسسة من بينها مؤسسة فقط تمثل القطاع العام (صيدال) والباقي مؤسسات تابعة للقطاع الخاص، بالإضافة 326 مخبر متعددة الأحجام والاختصاصات. وهنا يظهر لنا مدى الاختلاف في تبني الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات، حيث تتميز إدارة القطاع الخاص بالمرونة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى إتباع معايير الكفاءة في اختيار العاملين ومدى قدرتهم على الإبداع...، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إتباع استراتيجيات تنافسية مبتكرة. أما مؤسسات القطاع العام تتميز إدارتها بالبيروقراطية، الذي غالبا ما يفرز استراتيجيات عاجزة عن مولات التطور والمركزة على تبني مفهوم التنافسية، وبين الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الدولية أو المحلية الخاصة التي تسعى إلى تحقيق النجاح من أجل تحقيق التنافسية.

كما أن معيار الجودة يعتبر من بين المعايير التي يعتمد عليها في التصنيف العالمي للتنافسية، معناه أن معيار جودة المنتج يعتبر محدد للتنافسية على المستوى العالمي، وهذا المعيار يعطى لمنتجات المؤسسة القدرة على دخول الأسواق الدولية، وإثبات جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجحت جميع المؤسسات سواء التابعة للقطاع الخاص أو مؤسسة صيدال التابعة للقطاع العام، في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالية ISO 9002 . وقد تحصل مجمع صيدال على شهادات ضمان الجودة في سنة 2001، والجدول اللاحق يوضح أهم شهادات الإيزو (ISO) التي تحصل عليها المجمع.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3-17 : شهادات الجودة التي تحصل عليها مجمع صيدال.

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع SAIDAL ISO9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجينية، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس، بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير CRD ISO9001	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجينية. - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع Antibiotic ISO9002	- إنتاج وتسويق لمجمع صيدال مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على أشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
فرع Biotic ISO9002	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس.

**Source:** Rapport de Gestion, groupe saidal, 2001.

كما تحصل في سنة 2003 على شهادة الجودة ISO 9001، وفي فيفري 2005 تحصل على شهادة الجودة ISO 9001 version 2000 في مجال البحث والتطوير والإنتاج، وفي سنة 2008 تحصل على شهادة ISO 9001<sup>1</sup>.

أما الجانب الثاني لهذا المحدد فيتمثل في طبيعة المنافسة المحلية، من خلال شدتها وقدرتها في التأثير على المؤسسة، ودفعها إلى تحقيق المزيد من الإبداع وتطوير منتجاتها، وتختلف درجة تأثير المنافسة على المؤسسة، باختلاف شكلها، حيث تختلف المنافسة السعرية التي تعتمد على تكلفة الإنتاج من خلال (تحقيق اقتصاديات الحجم)، في حين أن المنافسة التكنولوجية تدفع بالمؤسسة إلى الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير أكثر من أجل الحصول على التميز والإبداع.

ومن خلال النظر في صناعة الدواء في الجزائر نلاحظ أن شدة المنافسة قوية بين المؤسسات المتواجدة في الصناعة، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المؤسسات الأجنبية في سوق الدواء في الجزائر حيث يتم استيراد بعض الأدوية من قبل هذه المؤسسات في ظل غياب الرقابة وعدم احترام القوانين والتهرب الضريبي.....، وعدم قدرة الدولة على التحكم في استيراد الدواء رغم إصدارها لمجموعة من القوانين، إلا أنها لم ترى النور في واقع

<sup>1</sup> وثيقة إعلامية داخلية صادرة عن مركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، سنة 2010.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الأمر، فمثلا القانون الذي ينص على شرط قيام المؤسسة المستوردة للدواء بتقديم مشروع استثماري بعد سنتين من الاستيراد، تم إلغاؤه فيما بعد، أو قانون منع استيراد الأدوية المنتجة محليا الصادر، إلا أنه إلى حد الآن لم يدخل حيز التنفيذ، هذا كله يبين شدة المنافسة التي تتميز بها صناعة الدواء في الجزائر، وعدم قدرة المؤسسات المنتجة للدواء من مواجهة شدة هذه المنافسة التي تميزها المنافسة السعرية والتكنولوجية في نفس الوقت بسبب حرية الاستيراد التي تمنحها الدولة للمستوردين.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول بأن المحدد الخاص بالمنافسة، يعتبر من بين المحددات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

### ثانيا: المحددات المساعدة للمزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر

**1) دور الصدفة:** تتمثل أحداث الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد سمحت اتفاقيات الشراكة واستثمار المؤسسات الدوائية العالمية المتخصصة في صناعة الأدوية إلى نقل التكنولوجيا والمهارات التي تتمتع بها تلك المخابر في مجالات تصنيع الأدوية إلى المؤسسات الجزائرية.

**2) الدور الحكومي:** تتدخل الحكومة في صناعة الدواء في الجزائر بتنظيم سوق الدواء بهدف حماية المستهلكين بالدرجة الأولى وحماية المنتجين المحليين من المنافسة الأجنبية، وتصدر الإشارة إلى انتشار وبساطة النصوص القانونية التي تنظم سوق الدواء نسبيا، حيث جمعت ووزعت في سنة 1997 الوثائق القانونية التي تمثل مجموع قوانين التشريعات المطبقة في مجال الدواء من طرف مصالح وزارة الصحة. وذلك من أجل إعطاء نظرة شاملة على النظام المطبق على مختلف مراحل المنتج الدوائي ولكن لم تجدد هذه الوثائق منذ ذلك الوقت لإدراج التغيرات التي حدثت في سوق الدواء.<sup>1</sup> وتتدخل الدولة في صناعة الدواء من خلال مجموعة من السياسات والتي تتمثل في:

أ- **سياسة الأسواق المفتوحة:** تعتبر هذه السياسة من أهم الوسائل لرفع المنافسة الكامنة في الصناعة، والاستفادة من خبرات المؤسسات التي لها أقدمية في هذا المجال ومراعاة تنظيم المنافسة، فقامت الجزائر بفتح الأسواق ومحاربة الاحتكار ضمن المرسوم ( 88-204) المؤرخ في 18 أكتوبر 1988، بعد فتح السوق للمستثمر الأجنبي مع ضبط وتنظيم نشاطه من خلال قانون النقد والقرض 90-10، لكن في شهر أوت 1990، تم سن القانون 90-16 المؤرخ في 07 أوت 1990 المتمثل في النظام الخاص بعمل تجار الجملة والوكلاء والمتعلق بشروط عملهم.

<sup>1</sup> سامية لحول، رواية حناشي، مرجع سابق، ص30.



## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

لكن في مارس 1991، صدر المنشور التنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 13/02/1991، والمتعلق بإزالة احتكار الدولة للتجارة الخارجية، كما تؤكد تعليمة البنك المركزي رقم 91-03 المؤرخة في 21/04/1991 المتضمنة عدة شروط وطرق عمليات تمويل التجارة الخارجية، وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992، وتم تعويضه بـ"رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية" بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية 1992. وبموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص لهذا القطاع<sup>1</sup>. بالرغم من ذلك فإن فتح السوق كان له تأثير سلبي من خلال المنافسة الأجنبية ودخول منتجات أجنبية للسوق الوطنية وزيادة حدة المنافسة.

ب- سياسة الترخيص الصناعي: قامت الجزائر في هذا الجانب بضبط الصناعة الدوائية من خلال إصدار المرسوم رقم 92-284 بتاريخ 06 جويلية 1992 والمعدل والمكمل بالمرسوم رقم 93-114 بتاريخ 12 ماي 1993 الخاص بمنح تراخيص التصنيع والتوزيع للداخلين في القطاع الدوائي<sup>2</sup>.

ج- سياسات تسعير الأدوية: الدواء كسلعة يخضع لوصاية متعددة خاصة بين وزارة الصحة والسكان، ووزارة التجارة ووزارة العمل والضمان الاجتماعي ومن هنا تبرز أهمية السعر بالنسبة للأدوية وكيف يكون في مصلحة جميع الأطراف من منتجين، مستوردين، موزعين، ومستهلكين. هذا ويتضمن تنظيم الأسعار ما يلي:

- هوامش المتاجرين بالجملة و التجزئة (الصيدليات).

- أسعار بيع المنتجين.

هذا وحددت الهوامش حسب المرسوم التنفيذي رقم 98-44 المؤرخ في 01 فيفري 1998 والمتعلق بتحديد الهامش الأقصى المطبق على الأدوية كما في الجدول اللاحق:

<sup>1</sup> موراد خطاب، عبد الله غالم، واقع السياسات الصناعية لقطاع الأدوية في الجزائر، مجلة أفاق علمية، المركز الجامعي بتمنراست، العدد 09، جوان 2014، ص 245

<sup>2</sup> Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, op.cit , P 34.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 3- 18: هوامش الربح المطبقة على الأدوية في الجزائر

الهامش الخاص بتجارة التجزئة	الهامش الخاص بتجارة الجملة	هامش الخاص بالإنتاج	شعب الأسعار
50%	20%	20%	إذا كان السعر أقل من 70.00 دج
33%	15%	20%	من 70.00 دج
25%	12%	20%	من 110.01 دج
22%	10%	20%	أكبر من 150.00 دج

المصدر: خطاب موراد، غالم عبد الله، واقع السياسات الصناعية لقطاع الأدوية في الجزائر، مجلة أفاق علمية، المركز الجامعي بتمنراست، العدد 09، جوان 2014، ص 248.

د- تحديد قائمة الأدوية: يشكل إعداد قائمة الأدوية المحددة في الدول السائرة في طريق النمو الدعائم الأساسية في صناعة الدواء، حيث تشكل هذه القائمة الإطار العام لإبرام عقود الاستيراد، وهذا ضمن عملية اختيار المنتجات الأساسية. كما تهدف إلى تخفيض التكاليف وذلك بتخفيض عدد الأدوية المتخصصة المستوردة.

ويعتبر المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الدوائية والذي تم إنشائه بمرسوم تنفيذي رقم 93-140 بتاريخ 1993 الهيئة المكلفة بتنظيم كل سوق الدواء في الجزائر من حيث المهام التالية:<sup>1</sup>

- الدراسة العلمية لكل ملفات التسجيل الدوائي؛

- وضع معايير تحليل تقنية مرجعية على المستوى الوطني؛

- مراقبة جودة المنتجات الدوائية التي ستطرح في السوق الجزائري.

وفي هذا الإطار لم تعرف الجزائر في السنوات الأولى من استقلالها قوائم محددة للأدوية وكانت كل المنتجات مقبولة في السوق. ولم يتم تحديد خصائص ونمط عمل اللجنة المكلفة بإعداد القائمة إلا في سنة 1980 من خلال (مرسوم رقم 80-142 بتاريخ 17 ماي 1980). ولم يطرأ على هذا المرسوم أي تغيير أو تعديل على هذا المرسوم إلا بقرار وزارة الصحة (رقم 47 بتاريخ 10 جويلية 1995).

وفي سنة 1992 كانت التعليمات المنظمة لتسجيل الأدوية في بداية تحرير سوق الدواء. وقد حدد المرسوم رقم 92-284 الصادر بتاريخ 06 جويلية 1992 شروط ومراحل تسجيل منتج دوائي مراعاة لأهداف الصحة العامة.

<sup>1</sup> Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie.

وتتمثل هذه المراحل والشروط فيما يلي<sup>1</sup>:

-التنظيم العام لنظام التسجيل الذي يركز على تسجيل وطني، بالإضافة إلى الجمع الرسمي للمنتجات الدوائية المسجلة رسمياً؛

-طرق تشكيل قرار التسجيل لمنتوج دوائي، هذا القرار صالح لمدة 05 سنوات؛

-طرق فحص طلب التسجيل: ملف علمي شامل ومعاينة؛

-نظام اتخاذ القرار عن طريق اللجنة الوطنية للتسجيل ووزير الصحة؛

-وقت التسجيل الذي يكون في خلال 120 يوم كحد أقصى؛

- مقاييس الانسحاب أو تعليق أو نقل أو تجديد قرار التسجيل، وتكون هذه الأخيرة من مهام اللجنة الوطنية للتسجيل.

ونظراً للتغيرات التي طرأت على سوق الدواء، لم تعد المراحل والشروط السابقة صالحة للتطبيق ولكن لم يتم التعديل إلا في سنة 1992 ولكنه يبقى غير كافي في سياق هذه التغيرات. وقد طرأت سنة 2001 بعض التعديلات في هذه الإجراءات ولكن بطريقة غير شفافة. ويؤكد كل ذلك بأن دور الدولة في هذه المرحلة الحساسة من تسجيل الدواء قبل طرحه في السوق الجزائرية غير واضح من خلال غياب الإجراءات الجديدة للتسجيل.

ولقد تم إعداد في سنة 1992 قائمة للمنتجات الدوائية حسب الشروط الاقتصادية والظروف السياسية السائدة، وعرفت هذه القائمة الصادرة من طرف اللجنة الوطنية لقائمة المنتجات الصيدلانية ثلاثة أصناف من المنتجات هي: المنتجات الأساسية والتي تضم قائمتها 700 دواء ذات أولوية قريبة من تلك التي وضعتها المنظمة العالمية للصحة والتي قررت الحكومة تمويل استيرادها؛ المنتجات المفيدة ذات الدرجة الأولى؛ والمنتجات المفيدة ذات الدرجة الثانية. كما جددت هذه القائمة في نوفمبر سنة 1998 بإدخال بعض التعديلات المتمثلة في سحب 88 دواء من السوق، تسجيل 176 منتج جديد وتوسيع الأشكال والجرعات لـ 105 دواء<sup>2</sup>.

وقد وصل عدد الأدوية الجنيسة المسجلة في سنة 2004 إلى 138 دواء (مقابل 24 دواء أصلي) وارتفع إلى 252 (مقابل 38 دواء أصلي) سنة 2005. بينما تم تسجيل 13 دواء أصلي و 53 جنيس في السداسي الأول من سنة 2006. ولقد ارتفع عدد الأدوية المسجلة في قائمة الأدوية سنة 2005 إلى 3639، ووصل هذا الرقم في نهاية مارس 2006 إلى 3705 بنسبة 23.40% من الإنتاج الوطني.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

هـ- سياسة دعم الصناعة المحلية: عرفت السوق الوطنية للأدوية نموا كبيرا في السنوات الأخيرة، وكان هذا النمو ناتج من الواردات بالدرجة الأولى، وتطور في الإنتاج المحلي كما كان هذا التطور في أبعاد السوق والاستهلاك الوطني مصاحبا بمساهمة نشيطة لمؤسسات القطاع الخاص والمشارك.

وقد دخلت المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في مشاريع إنتاج الدواء في إطار الالتزامات المفروضة من طرف وزارة الصحة. وذلك من خلال جدول الأعمال لاستيراد وتوزيع الدواء في التسعينات (قرار رقم 46 من وزارة الصحة بتاريخ 07 أكتوبر 1998). وقد ألزم ذلك، في إطار جدول الشروط، هذه المؤسسات الدخول في مشاريع تصنيع الدواء ولو جزئيا على مستوى الوطن. وقد كان في مقابل هذه الالتزامات حماية السلطات لسوق الدواء من استيراد الأدوية المنتجة من طرف المؤسسات الوطنية. وتمثلت التزامات المستورد حسب ذلك القرار في ما يلي:<sup>1</sup>

- الالتزام بتقديم برنامج سنوي من قبل المستورد، موضح فيه طبيعة الدواء (DCI)، علامته التجارية، شكله والجرعة، الكميات، سعر الشراء، سعر البيع... الخ، هذا البرنامج السنوي يجب الموافقة عليه من قبل وزارة الصحة العامة قبل تنفيذه؛

- تصريح إحصائي لكل الأدوية المستوردة يقدم من طرف المستورد قبل إتمام إجراءات الجمارك؛

- إلزام المستورد لطرح في السوق المنتجات الدوائية التي لم تتجاوز مدتها الثلث منذ وقت الشحن؛

- الإلزام بمحد أدنى للمخزون يقدر بثلاث شهور لكل منتج مستورد؛

- الإلزام بتقديم مشروع استثماري في فترة سنة وتحقيقه في خلال سنتين.

ولقد حرصت الحكومة الجزائرية على تهيئة البيئة المناسبة لدفع الاستثمارات الأجنبية بغرض مساعدة المنتج الوطني وذلك عن طريق مشاركة هذه المؤسسات الأجنبية القادرة على تقديم أفكار ومشاريع وخبرة إلى جانب الجودة والتنافس. كما تسعى الحكومة أيضا إلى تعديل ومراجعة الأحكام القانونية التي تعرقل تحرير السوق، والتي لا تتماشى مع قواعد الجهاز التجاري للمنظمة العالمية للتجارة (عدم التمييز، المنافسة القانونية والشفافية).

ولكن الواقع يثبت قصور واضح في ثبات القوانين، من خلال تراجع الدولة عن منشور 2003 الذي ينص على منع استيراد 128 دواء ينتج محليا، الأمر الذي قد يؤدي بالمؤسسات المحلية والتي أنشأت بعد سنة 2004 والتي لم تستفد من الدعم الحكومي، إلى مواجهة صعوبات كبيرة بعد هذه التغييرات على مستوى الإطار التنظيمي والتشريعي. وكذلك عدم تطبيق المرسوم التنفيذي الصادر في شهر أكتوبر 2008 والذي يهدف إلى تنظيم سوق الدواء في الجزائر وإيقاف التنامي الكبير لاستيراد الأدوية بعد تسجيل أرقام قياسية في قيمة الاستيراد تجاوزت أكثر

<sup>1</sup>SNOUSSI Zoulikha, LA POLITIQUE PUBLIQUE DU MEDICAMENT ENALGERIE : OUVERTURE VERSUS PROTECTIONNISME, P14.

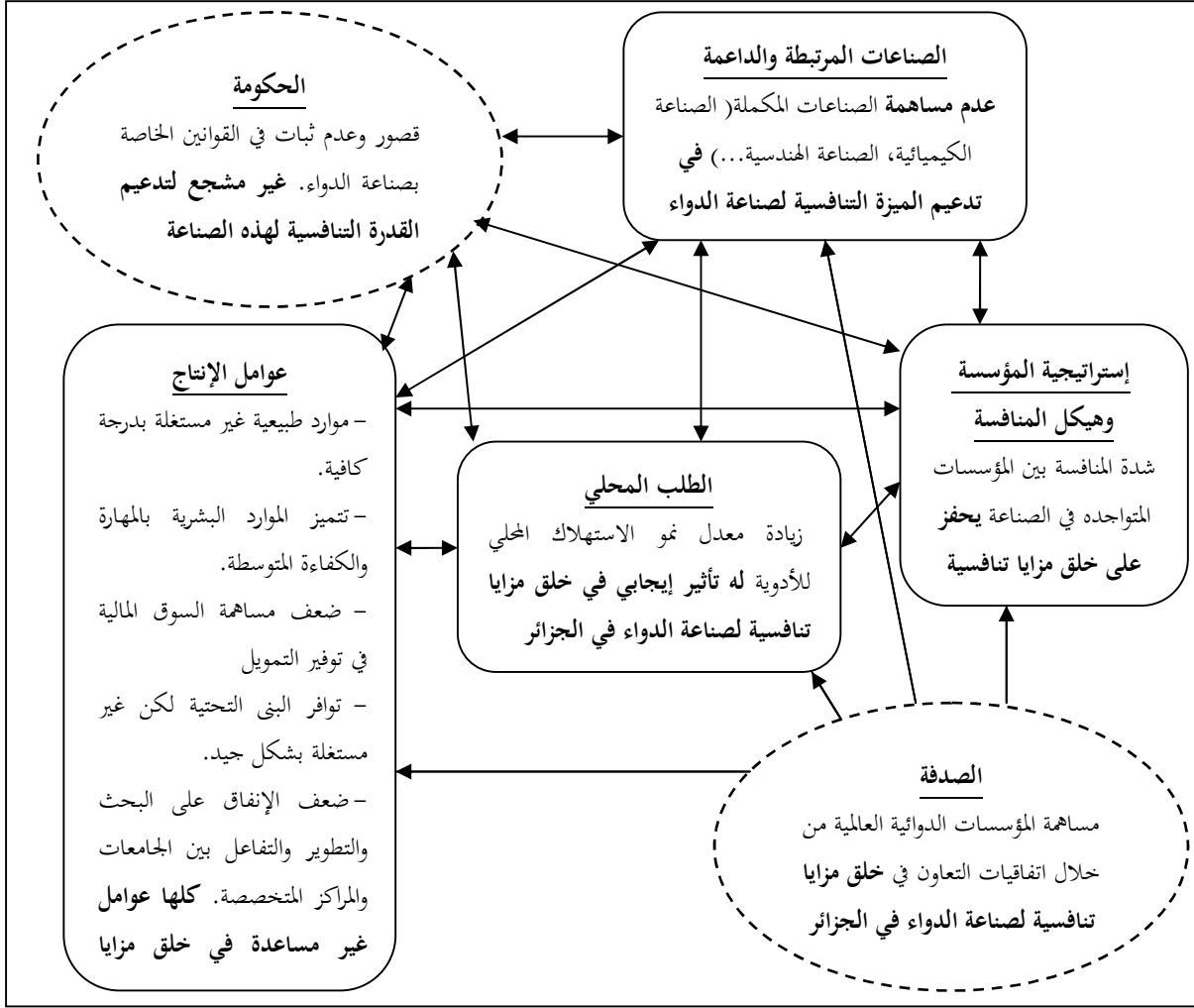
## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

من مليار دولار، من خلال منع استيراد الأدوية المنتجة محليا، كما تم إلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين الخواص من ضرورة الاستثمار في الإنتاج المحلي بعد سنتين من العمل والذي كان الوسيلة الأساسية لتطوير صناعة الدواء الوطنية.

مما سبق يمكن القول بأن دور الدولة غير واضح من حيث تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء، وهذا ما يؤكد الاختلال في القوانين الخاصة بالدواء والتي تحاول أن تكون متوافقة مع الاتفاقيات الدولية (EU و OMC) ولكنه في نفس الوقت كان لها آثار سلبية على خلق المزايا التنافسية لصناعة الدواء الوطنية. ولقد تغير دور الدولة من مرحلة إلى أخرى، كما يتدرج من التدخل المباشر (تقديم الحماية المؤقتة لتشجيع دخول المنافسين الجدد إلى السوق) إلى تدخل غير مباشر بأدوات جديدة (خاصة عدم حماية صناعة الدواء الوطنية). يمكن تلخيص مختلف محددات المزايا التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر حسب النموذج الماسي لـ Porter في الشكل اللاحق:

## الفصل الثالث: تقديم صناعة الدواء وتحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

شكل رقم 3-09 : أثر محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر على خلق المزايا التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الخامس: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة الدوائية في الجزائر (مصفوفة SWOT)

**أولاً: نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء الجزائرية**

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف لصناعة الدواء في الجزائر إلى معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر الطرف الأول للمزايا التنافسية التي تمكن الصناعة الوطنية من مواجهة المنافسة الأجنبية.

**1) نقاط القوة:** يمكن استخلاص أهم هذه النقاط فيما يلي:

- 1- يعتبر الموقع الجغرافي الإستراتيجي للجزائر من أهم نقاط القوة للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص، خاصة في حالة التصدير؛
- 2- انخفاض تكلفة العمالة؛
- 3- انخفاض سعر الدواء (الجنيس) الوطني بالمقارنة مع المستورد منه.

**2) نقاط الضعف:** وتتمثل فيما يلي:

- 1- عدم توافر المواد الخام في الجزائر؛
- 2- وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق 30% من الحصة السوقية لواردات الجزائر؛
- 3- عدم توافر قاعدة بيانات وافية عن صناعة الدواء في الجزائر؛
- 4- ضعف البنية البحثية، بالإضافة إلى بطء في البحث والتطوير للمنتجات الجنيصة؛
- 5- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين؛
- 6- يتميز الإنتاج الوطني بالاحتكار من طرف مجمع صيدال الذي يسيطر على أكبر حصة سوقية؛
- 7- ضعف قطاع البنوك والقطاع المالي.

**ثانياً: الفرص المتاحة وتحديات صناعة الدواء الجزائرية:** تتمتع صناعة الدواء في الجزائر بفرص عديدة يمكن

استغلالها في زيادة قدرتها التنافسية، في حين تواجه أيضاً هذه الصناعة عدة تحديات تلزمها بالتميز بالمرونة وسرعة التفاعل ورد الفعل لتجنبها. ويعتبر تحليل الفرص والتهديدات الشق الثاني من الميزة التنافسية.

**1) الفرص المتاحة للنمو المستدام للصناعة الدوائية:** ومن أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم

اغتنامها في صناعة الدواء في الجزائر ما يلي:

- 1- يعتبر سوق الدواء في الجزائر أهم سوق في المغرب العربي والمقدر بحوالي 3.2 مليار دولار، فهو مصنف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر؛
- 2- اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب، ويعود ذلك إلى:

- تطور النمو الديموغرافي، وما يمارسه من تأثير على عنصر الطلب؛

- تطور المستوى الثقافي وزيادة الوعي الصحي لدى الأفراد.

3- ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء الجنييس بأسعاره المنخفضة؛

4- الاتجاه الحكومي نحو تشجيع الاستثمار في قطاع الصناعة الدوائية من خلال منح بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين؛

5- تشجيع الإنتاج المحلي وتطوير الشراكة؛ 6- اقتراب نهاية مدة حماية براءة الاختراع لعدة أدوية أصلية؛

7- ترقية الأدوية الجنييسة من طرف السلطات المحلية.

2) **التحديات والتحديات الخاصة بصناعة الأدوية:** رغم وجود فرص إلا أنه يوجد مجموعة من التهديدات تتمثل في:

1- الدخول في الاتفاقيات المضنية من طرف الجزائر في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق، ومن ثم يجب اعتماد آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة؛

2- التقييد بصناعة الأدوية الجنييسة فقط، وهذا راجع إلى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع الصناعي للأدوية في بحوث التطوير، حيث تصل تكلفة تطوير دواء جديد حوالي مليار دولار؛

3- شدة منافسة الأدوية الأصلية من حيث الجودة، وتفضيل واصفي الدواء للأدوية الأصلية عن الأدوية الجنييسة؛

4- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 99% منها تستورد من الخارج؛

5- واردات مكثفة من الأدوية في إطار فتح الأسواق (أكثر من مليار دولار في السنة)؛

6- تخفيض الأدوية المعوضة وخاصة المنتجة محليا؛

7- مشاكل إيكولوجية نظرا للتلوث بالمواد الكيماوية الذي تسببه صناعة الدواء، ومن ثم ضرورة وضع برنامج من أجل الحفاظ على المحيط.

بناء على ما سبق، وعلى الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية صناعة الدواء في الجزائر، غير أن هذه الصناعة تتمتع بالعديد من الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح التي تؤهلها لبناء مزايا تنافسية تمكنها من النجاح وتخطي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية .



### خلاصة الفصل :

تعتبر صناعة الدواء من بين الصناعات الأكثر أهمية لمختلف دول العالم، وتتميز بأنها صناعة كثيفة رأس المال وتتطلب مهارات عالية، إضافة إلى الإنفاق الكبير على البحث والتطوير. وقد عرفت الصناعة الدوائية تطورات وتحديات من أهمها ظاهرة الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين معظم المؤسسات الدوائية العالمية، وكذا اتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS وهي اتفاقية تخدم في مضمونها المؤسسات العالمية بالدرجة الأولى فقد نصت هذه الاتفاقية على حماية براءات اختراع الأدوية لمدة 20 سنة، مما جعل السوق الدوائي محتكرا من طرف مجموعة من المؤسسات العملاقة من أشهرها مخبر PFIZER الأمريكي و NOVARTIS السويسري.

أما بالنسبة للصناعة الدوائية الجزائرية فقد شهدت تطورات كثيرة ففي البداية كانت هذه الصناعة محتكرة من طرف المؤسسات العمومية وبعدها صدرت بعض القوانين سمحت بتدخل القطاع الخاص المحلي والأجنبي في الإنتاج والاستيراد والتوزيع، هذا أدى إلى تعدد المؤسسات التي تنشط في سوق الأدوية الجزائري والتي يسيطر عليها مجمع صيدال. أما بالنسبة لتطور حجم سوق الدواء في الجزائر فقد شهد تطورا ملحوظا نتيجة زيادة الطلب والاستهلاك الدواء وهذا راجع إلى زيادة في نمو السكاني حيث تجاوز 40 مليون نسمة، وتقوم الجزائر بتغطية هذا الطلب من خلال الاستيراد بنسبة 63%، أما النسبة المتبقية 37% فهي مغطاة بالإنتاج المحلي.

ومن خلاله تحليلنا لهيكل قطاع صناعة الأدوية في الجزائر وجدنا أنها تتميز بالمنافسة الاحتكارية، نظرا لوجود 62 مؤسسة تتنافس كل منها للاستحواذ على أكبر حصة سوقية، وأن هناك منافسة حادة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين، وتهديدا قويا من قبل المنتجات البديلة (الأساليب والأعشاب الطبيعية، المنتجات الكيميائية)، وتهديدا من طرف الزبائن والموردين حيث أن حوالي 99% من المواد الأولية هي مستوردة من الخارج. كما تم تطبيق نموذج المجموعات الإستراتيجية للتعرف أكثر على هيكل المنافسة، حيث أظهرت نتائج التطبيق بوجود مجموعتين هما مجموعة المؤسسات الدوائية العالمية التي تتميز بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير، والتركيز على إنتاج الأدوية التي تملك وحدها حق تصنيعها، أما المجموعة الثانية التي تتميز بإستراتيجيات قليلة المخاطر والتكلفة نظرا لتركيزها على تصنيع الأدوية الجنيصة.

ومن أجل البحث على مصادر الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر تم إتباع نموذج Porter لمحاولة تحديد من خلاله ركائز النظام التنافسي الوطني التي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر. لقد أوضحت النتائج أن صناعة الدواء في الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في هذه الصناعة .

وعلى ضوء نتائج تحليل صناعة الدواء في الجزائر، تبين بأنه على الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية هذه الصناعة، غير أن هذه الأخيرة تتمتع بالعديد من مواطن القوة والفرص والإمكانات المتميزة التي تؤهلها للنجاح وتخطي العقبات والتحديات في ظل بيئة تنافسية.

# الفصل الرابع

تحديد السلوكيات الإستراتيجية

لمجمع صيدال في ظل هيكل

الصناعة الدوائية في الجزائر

**تمهيد:**

يعتبر المجمع الصناعي صيدال نموذجا للصناعة الدوائية في الجزائر، إذ يعد من المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع تنافسية الاقتصاد الوطني، فبالرغم من المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا القطاع، استطاع الصمود أمام هذه المنافسة وأصبح أحد أهم الأقطاب الصناعية في الجزائر.

ولذلك سوف نحاول معرفة ظروف البيئة الصناعية التي ينشط فيها المجمع، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهه، وتحديد السلوكيات الإستراتيجية التي ينتهجها من أجل تعزيز قدرته التنافسية في ظل التغيرات في بيئة الصناعات الدوائية العالمية والمحلية على وجه الخصوص.

و من اجل كل ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال.
- المبحث الثاني: السلوكيات الإستراتيجية المنتهجة من طرف مجمع صيدال.
- المبحث الثالث: تحليل تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء .

## **المبحث الأول: نظرة عامة حول المجمع الصناعي صيدال**

يحتل "مجمع صيدال" مركزا هاما في مجال صناعة الأدوية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرته في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي يتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفه في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تبرهن على ذلك.

## **المطلب الأول: تقديم المجمع الصناعي صيدال**

### **أولا: نشأة وتطور المجمع الصناعي صيدال**

لقد مر مجمع صيدال بسلسلة من التطورات والتحويلات الهيكلية وفقا للإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة، وفيما يلي نقدم أهم المراحل التي مر بها المجمع:<sup>1</sup>

لقد تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية "PCA" سنة 1969 بموجب أمر رئاسي يوكل لها مهمة استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحرش، ثم تم إنشاء فرعي "Biotic" و "Pharmal" على مرحلتين وذلك سنتي 1971 و1975 على التوالي.

وفي سنة 1982 وتبعا لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وبموجب مرسوم رقم 82/161 المؤرخ في أبريل 1982، تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية لإنتاج المواد الصيدلانية "ENPP" وأوكلت لها مهام إنتاج وتسويق الأدوية، وتمثلت ممتلكاتها في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC".

وفي سنة 1985 تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية بموجب مرسوم 74/85 وأصبحت تعرف باسم صيدال "Saidal" وأصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير.

وفي 1989 وتبعا لتطبيق سياسة استقلالية المؤسسات تم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم.

وخلال سنة 1993 وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي حيث تحملت الدولة جميع ديون وخسائر مجمع صيدال، كما سمحت له بإنشاء فروع جديدة تابعة له، وفي بداية 1997 واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت في 2 فيفري 1998

<sup>1</sup> www.Saidalgroup.com

بموجب عقد رقم 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال"، يضم ثلاثة فروع وهي فرع بيوتيك " Filiale Biotic"، فرع فارمال " Filiale Pharmal"، فرع أنتيبوتيكال "Filiale Antibiotical". وفي سنة 1999 قام المجمع بفتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، ودخوله بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع.

**ثانياً: تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه**

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، ويقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال بالدار البيضاء بولاية الجزائر، ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع إنتاجية وهي فارمال، بيوتيك، أنتيبوتيكال، إضافة إلى مركز البحث والتطوير، ووحدات تجارية، وتكمن مهمته الرئيسية في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للطب البشري والطب البيطري.

يقوم المجمع بمجموعة من المهام يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛
  - 2- الاستيراد والتصدير كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع؛
  - 3- القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية؛
  - 4- تسويق المنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية؛
  - 5- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية للأدوية، سواء بإنتاج الأدوية الجنيصة أو بالاستيراد من الخارج.
- أما أهم الأهداف التي يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى تحقيقها فتتمثل في:<sup>2</sup>
- 1- تنويع وتوسيع وتحديث قائمة المنتجات الدوائية، حيث وضعت إستراتيجية بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وتكنولوجيا متطورة؛
  - 2- تطوير اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية سواء من خلال اتفاقيات المشاريع المشتركة أو من خلال عقود التصنيع أو اتفاقيات الترخيص؛
  - 3- غزو الأسواق الأجنبية والحصول على مكانة تنافسية في السوق الدولية؛
  - 4- الحفاظ والرفع من الحصة السوقية، والبحث عن تحقيق نمو متواصل في الأداء الاقتصادي والمالي؛

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

## **الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر**

5- رفع المستوى العلمي والتكنولوجي للصناعة الدوائية الجزائرية، من خلال الاستفادة من عمليات التحويل التكنولوجي من الدول الأجنبية؛

6- التقليص من حجم استيراد الأدوية والمنتجات الصيدلانية؛

7- تحقيق رضا الزبون من خلال توفير منتجات (الأدوية) ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛

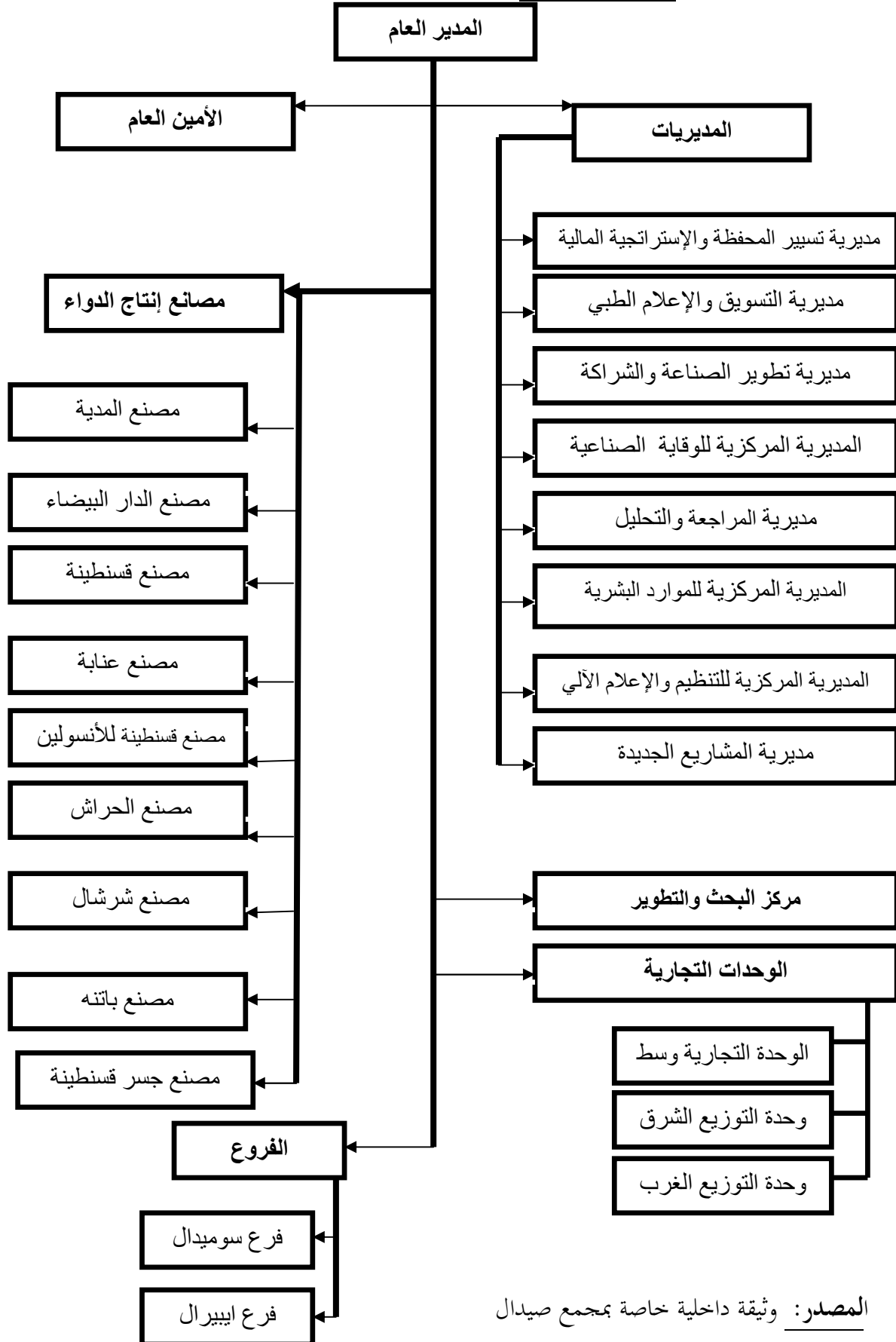
8- العمل على احترام معايير الجودة والنوعية من خلال الحصول على شهادة (ISO) لضمان مطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمجمع صيدال**

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال وتجاوبا مع التطورات الحاصلة في سوق الأدوية، قام المجمع بإعادة هيكلة التنظيم بحيث يسمح هذا الأخير بوضع نظام يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية والمتطلبات الآنية.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للمجمع من خلال الشكل اللاحق.

شكل رقم 4-01: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال.



المصدر: وثيقة داخلية خاصة بمجمع صيدال

يوضح الهيكل التنظيمي السابق المستويات التنظيمية لمجمع صيدال، التي تتمثل في:<sup>1</sup>

### أولاً: الإدارة العليا

- 1) **الرئيس المدير العام:** هو المسؤول الأول على قيادة وتسيير المجمع، يتكفل بتنفيذ استراتيجيات المجمع، ويعتبر الممثل للمجمع داخليا وخارجيا.
- 2) **الأمين العام:** هو المسؤول الثاني على تسيير المجمع، يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

### ثانياً: المديرية

- 1) **مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:** تهتم هذه المديرية بوضع وتنفيذ الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، إضافة إلى متابعة العمليات التمويلية قصيرة وطويلة الأجل.
- 2) **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، كما تتكفل ببناء قاعدة إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، وتقوم بترويج صورة المجمع في السوق المحلية والأجنبية، كما تقوم بإعداد وإصدار المجلات التالية أخبار صيدال "Saidal News"، أصداء صيدال "Saidal écho"، صيدال للصحة "Saidal santé".
- 3) **مديرية تطوير الصناعة والشراكة:** تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة، وترقية الشراكة مع المخابر العالمية لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمية.
- 4) **المديرية المركزية للوقاية الصناعية:** تقوم بإعداد وتوجيه وتطبيق كل سياسات المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.
- 5) **مديرية المراجعة والتحليل:** تهتم بتحليل ومراجعة حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.
- 6) **المديرية المركزية للموارد البشرية:** مهمتها تسيير الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تدريب... الخ).
- 7) **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:** تتمثل مهمتها في تحديد سياسة المجمع في مجال المعلومات والاتصال، كما تسهر على إعداد وتطبيق مخططات وبرامج الإعلام الآلي ونظم المعلومات والاتصالات.
- 8) **مديرية المشاريع الجديدة:** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع المخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.



**ثالثا: فروع ووحدات المجمع**

1) **الوحدات التجارية:** تقوم هذه الوحدات بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتتكون من ثلاث وحدات تجارية تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- **الوحدة التجارية المركزية "UCC":** هي أول وحدة تجارية بالجزائر العاصمة أنشأت سنة 1996 وهي مختصة في تخزين وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وضمان أحسن خدمات للعملاء، تمتلك الوحدة فريق حيوي مختص في البيع.

ب- **الوحدة التجارية للشرق "UCE":** تم إنشاؤها سنة 1999 على مستوى باتنة، وهدفها توسيع نطاق توزيع الأدوية على مستوى الشرق الجزائري، وهي تغطي أكثر من 18 ولاية من الشرق الجزائري.

ج- **الوحدة التجارية للغرب "UCO":** باشرت هذه الوحدة نشاطها في سنة 2000 بوهران، وهي تقوم بتوزيع الأدوية على مستوى الغرب الجزائري.

2) **فروع المجمع الصناعي صيدال:** تتمثل الفروع الإنتاجية لمجمع صيدال فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **فرع سوميدال:** يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال 59%، والمجمع الصيدلاني الأوروبي 36.45% وفيناليب 4.55%.

يتضمن فرع الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

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

ب- **فرع إيبيرال:** هو شركة ذات أسهم تابعة عن الشراكة بين القطاع العام والخاص بين مجمع صيدال بنسبة 40%، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) 40% وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية 20%. تكمن

المهام الرئيسية لهذا الفرع في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري. يهدف فرع إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> www.saidalgroup.dz

**رابعا: مصانع إنتاج الدواء**

**1) مصنع المدية:** كان سابقا عبارة فرع من فروع المجمع، انطلقت تاريخيا فكرة إنتاج هذا الفرع في 1967، حيث أُنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه سنة 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن عملية الإنتاج به كانت في 1988، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبوتيكال مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة.

إبتداء من 2014 أصبح فرع أنتيبوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنسيلينية وغير البنسيلينية، وهو مزود بأحدث التجهيزات اللازمة لإنتاج الأدوية ابتداء من اقتناء المواد الأولية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج، يتميز بقدرة هائلة في تصنيع المواد الأولية (الخاصة بالمحاليل المكثفة على وجه التحديد)، خبرة وتجربة عالية في الأشكال الصيدلانية المعقدة (حقن، كبسولة، أشربة... الخ)، خبرة في إنتاج المضادات الحيوية، يضم مخابر تحليل لمراقبة الجودة.

**2) مصنع الدار البيضاء:** ينتج هذا المصنع عدة أشكال مختلفة من الأدوية (أقراص، أشربة، مراهم، محاليل للشرب... الخ)، تقدر طاقته الإنتاجية بأكثر من 40 مليون وحدة بيع سنويا. مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

**3) مصنع الحراش:** دشنت في مارس 1971، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، تتوفر على مختبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي تضم أربع ورشات هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والكبسولات، ورشة المراهم.

**4) مصنع عنابة:** مختص في تصنيع الأشكال الجافة ( أقراص وكبسولات)، بقدرة إنتاجية 8 مليون وحدة بيع سنويا.

**5) مصنع قسنطينة:** يختص في إنتاج أشكال الأدوية السائلة، تضم ورشتين لصناعة الأدوية السائلة ومخبر لمراقبة الجودة وتوفير الخدمات للمنظمات العمومية والخاصة، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 5 مليون وحدة بيع سنويا.

**6) مصنع قسنطينة للأنسولين:** يختص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهي مجهزة بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين، تنتج هذه الوحدة ثلاث أصناف من الأنسولين هي الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، الأنسولين أساسي/ قاعدي على شكل قارورات حقن، تصل قدرتها الإنتاجية إلى 35 مليون وحدة بيع سنويا.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

7) مصنع شرشال: يضم ثلاث ورشات إنتاجية هي ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية، الصيدلانية وعلم السموم.

8) مصنع باتنة: يختص في إنتاج التحاميل.

9) مصنع جسر قسنطينة: تقدر طاقته الإنتاجية أكثر من 20 مليون وحدة بيع سنويا، يعتبر المنتج المحلي الوحيد المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة، وتضم مختبر لمراقبة الجودة يقوم بالتحاليل الكيميائية والفيزيائية والميكروبيولوجية، علم السموم، التسيير التقني والوثائقي، ويضم خمسة ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية هي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

خامسا: مركز البحث والتطوير: سيتم التفصيل فيه لاحقا.

المطلب الثالث: تحليل نشاط المجمع الصناعي صيدال

أولا: تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال

قام مجمع صيدال في السنوات الأخيرة بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية، وتتحلى أهم مظاهر تلك الاستفادة في زيادة الإنتاج وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 4-01: تطور كمية الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الكمية و. $10^3$	121111	124371	126517	115897	122344	135141	133025	139988
القيمة دج $10^3$	4827116	5230655	6152464	5514746	6096963	6887550	9193809	10167776
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
الكمية و. $10^3$	134605	131048	135573	130676	111020	108938	115500	
القيمة دج $10^3$	8945845	9636263	10362003	10719779	8483261	8519894	8830187	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 2002-2016.

شهد المجمع تطورا ملحوظا في كمية الإنتاج، حيث حقق نموا متزايدا خلال الفترة 2002-2009، إذ وصل حجم الإنتاج في سنة 2004 إلى 126 مليون وحدة وذلك كان نتيجة لقرار منع استيراد 128 من الأدوية

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الجنيسة المنتجة محليا سنة 2003، ثم عرف الإنتاج انخفاض في سنة 2005 بنسبة 8.39% مقارنة بسنة 2004، وكان سبب ذلك تراجع الحكومة في قرار الإلغاء السابق سنة 2005.

ثم حقق المجمع نموا محسوسا بزيادة قدرها 5% و 10% لسنتي 2006 و 2007 على التوالي، وهذا راجع إلى استعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، بعد تجديد تجهيزات ووسائل الإنتاج حيث كلفت المجمع استثمارات ضخمة، وتحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج المتبعة على مستوى الوحدات الإنتاجية، والتغطية الجيدة لجميع خطوط الإنتاج المتواجدة في المجمع؛ ثم عرف الإنتاج انخفاض طفيف في سنة 2008 بنسبة 1.56%، وذلك راجع إلى حدة المنافسة في القطاع من طرف المنتجين الخواص والمستوردين، ويعود ذلك لاعتماد الدولة على الاستيراد من الدول الأجنبية لتغطية الطلب المتزايد على الأدوية، ثم زاد حجم الإنتاج في سنة 2009 حيث وصل إلى 139 مليون وحدة.

ثم شهد الإنتاج انخفاضا سنتي 2010 و 2011 راجع إلى عدة أسباب من بينها: <sup>1</sup> انقطاع تموين المواد الأولية، توقف إنتاج الأنسولين بسبب ركود المبيعات، تخفيض إنتاج بعض الأشكال الدوائية نتيجة المخزون الزائد من المنتجات التامة...، ثم ارتفعت كمية الإنتاج بنسبة 3% سنة 2012، ثم انخفاض مستمر بنسب متفاوتة إلى غاية 2015 بسبب أشغال إعادة التهيئة التي مست مواقع إنتاج كل من جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، قسنطينة (أنسولين قارورات)، والدار البيضاء (ورشة الأشكال الجافة)، ثم ليعود للارتفاع سنة 2016.

### ثانيا: تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال

يمكن استعراض تطور كمية المبيعات لمجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4-02: تطور كمية مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الكمية 10 <sup>3</sup> و.ب	123000	122540	119200	112042	112650	118715	126218	119498
القيمة 10 <sup>3</sup> دج	5820809	6129512	6578622	6720843	7222361	8022397	9882486	9783274
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
الكمية 10 <sup>3</sup> و.ب	-	-	-	-	102563	100740	103706	
القيمة 10 <sup>3</sup> دج	11196318	12101514	12206459	11461847	9789026	9503300	9604530	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع 2002-2016.

<sup>1</sup> Rapport du conseil d'administration 2010, PP. 23-26.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

من خلال الجدول السابق يتضح بأن كمية المبيعات تسجل تطورا ملحوظا، حيث نلاحظ هناك انخفاض في مبيعات المجمع سنة 2003، 2004، 2005، وهذا بسبب المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها، مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية، وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج، مما أثر سلبا على معدل المبيعات. ثم عرفت مبيعات المجمع بعد ذلك ارتفاعا ملحوظا، إذ بلغت نسبة نمو المبيعات أقصاها سنة 2008 بنسبة 6.32% مقارنة بسنة 2007، وهذا بفضل الجهود المبذولة في إطار نشاط مراكز التوزيع في الوحدات الأساسية الوحدة التجارية للوسط مركز التوزيع بباتنة ومركز التوزيع بوهران، وملائمة منتجاته من حيث السعر، وتنوع منتجاته بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج بفعل مساهمة مركز البحث والتطوير من جهة والشراكة من جهة أخرى.

إلا أننا نلاحظ هناك تراجع في المبيعات سنة 2009 بنسبة 5.32%، وهذا يعود إلى المنافسة الشديدة من قبل المستوردين والخواص، حيث أنهم يتعاملون مع مخابر عالمية منتجاتها ذات جودة عالية، وليونة طرق تعامل المنافسين مع تجار الجملة. ثم ارتفعت كمية المبيعات إلى غاية 2014 لتعود لتتخفف بسبب الانخفاض في كمية الإنتاج.

**ثالثا: تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال:** يمكن تلخيص تطورات رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من سنة 2002-2016، في الجدول التالي:

**جدول رقم 4-03: تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016. الوحدة: 10<sup>3</sup> دج**

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
القيمة	5820808	6129511	6578621	6720842	7222361	8022396	9882486	12038305
معدل النمو %	-	5.30	7.32	2.16	7.46	11.07	23.18	21.81
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
القيمة	12510199	13504270	13895054	11461847	9789026	9984044	9609290	
معدل النمو %	3.92	7.94	2.89	-17.5	-14.59	2	-3.75	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع 2002-2016.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

ما يمكن استخلاصه من خلال الجدول السابق، أن رقم الأعمال الذي حققه مجمع صيدال في تطور إيجابي من سنة 2002 إلى 2012 ولكن بنسب متفاوتة، فقد بلغ معدل النمو السنوي لرقم الأعمال أقصاه سنة 2008 حوالي 23.18 % مقارنة بسنة 2007، إن هذا التطور في رقم الأعمال تم بفضل زيادة استثمار المجمع في منتجات ذات قيمة عالية ومطلوبة في السوق، وبفضل المجهودات التسويقية المطبقة تمكن المجمع من عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوية وبأسعار تنافسية، من حيث السعر والجودة.

والاختراق المتزايد لأسواق بعض الدول العربية والإفريقية، حيث يقوم مجمع صيدال بالتصدير نحو 15 بلد تتمثل في:<sup>1</sup>

– عشرة بلدان إفريقية هي إفريقيا الجنوبية، الكامرون، المالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السينغال، بوركينا فاسو، مدغشقر والنيجر؛

– ثلاث بلدان عربية هي اليمن، العراق وليبيا؛

– بلدين أوروبيين هما إيطاليا وألمانيا.

ثم شهد انخفاضاً سنوي 2013 و 2014 بنسبة 17.5% و 14.59% على التوالي، وهذا بسبب الانخفاض في كمية المبيعات . ثم ارتفع بنسبة 2 % سنة 2015، ليعود لينخفض سنة 2016 إلى 3.75%.

ومن خلال تحليل تطور حجم المبيعات والإنتاج لمجمع صيدال ندرك الأهمية البالغة التي يكتسبها في سوق الأدوية على المستويين المحلي والعالمي.

### المطلب الرابع: تحليل سلسلة القيمة لمجمع صيدال

#### أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لمجمع صيدال في:

**1) الإمداد الداخلي:** ويدخل في هذا الإطار بشكل أساسي كافة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتوج والرقابة على نوعية وكمية المواد الأولية الداخلة في إنتاج كل منتج قبل البدء في العملية الإنتاجية، حيث أن أغلب مدخلات المجمع من المواد الأولية تأتي من الأسواق الخارجية، ويعاني المجمع من فائض في بعض المواد الأولية وانقطاع للبعض منها.

**2) الإنتاج:** يهدف مجمع صيدال إلى تحسين جودة منتجاته وكسب ثقة المريض، فينطلق من مركز البحث والتطوير لاكتشاف المنتج المطلوب أكثر في السوق وإجراء التجارب اللازمة، ثم يأتي دور المراقبة التي تتم على

<sup>1</sup> وثيقة داخلية: Groupe Saïdal: Nos performances au service de la santé

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

مستوى العملية الإنتاجية، وفحص للمنتج النهائي يتم في المخابر المعنية بذلك قبل إعطاء الأمر بخروجه إلى المستهلك النهائي، وهذه المراقبة شديدة وصارمة ولا يسمح فيها بالخطأ، لأن المنتج يتعلق بحياة مستهلكه أو مستعمله.

**3) الإمداد الخارجي:** وهي مختلف الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين وتوزيع المنتج إلى الزبائن، وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات، وتسمح هذه الأنشطة بإبصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة. والجدول التالي يوضح كمية وقيمة المخزون.

جدول رقم 4-04: مخزون المنتجات المنتهية الصنع في نهاية السنة للفترة 2002-2016 الوحدة: 10<sup>6</sup> وحدة

البيان	Pharmal	Antibiotic	Biotic	وحدات التوزيع	إجمالي الكميات	قيمة إجمالي المخزون 10 <sup>3</sup> دج
2002-12-31	9	5	5	7	26	2911558
2003-12-31	10	5	5	10	30	3086622
2004-12-31	11	9	9	9	38	3962708
2005-12-31	10	6	8	11	35	3758251
2006-12-31	9	6	10	10	35	4307203
2007-12-31	9	8	9	11	37	4536723
2008-12-31	7	6	10	9	32	5063037
2009-12-31	16	9	11	-	36	7003922
2010-12-31	-	-	-	-	-	6660644
2011-12-31	-	-	-	-	-	6250258
2012-12-31	-	-	-	-	-	6175385
2013-12-31	-	-	-	-	-	5534355
2014-12-31	-	-	-	-	-	5606916
2015-12-31	-	-	-	-	-	1760000
2016-12-31	-	-	-	-	-	2300000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمجمع 2002-2016.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع كمية وقيمة المخزونات التامة الصنع، وعدم إمكانية تصريفها بالرغم من أسعارها التنافسية، وهذا راجع إلى منافسة المنتجات الأجنبية لها، التي تتميز بالجودة العالية، وإلى زيادة كمية الواردات.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

4) التسويق: يتميز المزيج التسويقي المنتهج من طرف مجمع صيدال بعدة خصائص يمكن التطرق إليها حسب كل مكون من عناصر المزيج التسويقي كما يلي:

أ- سياسة المنتج: تتشكل منتجات مجمع صيدال من تشكيلة واسعة من الأدوية التي في أغلبها أدوية جنيصة، التي تمتاز بانخفاض تكاليفها وبالتالي انخفاض أسعارها مقارنة بالأدوية الأصلية، كما يسعى المجمع إلى تحسين نوعية المنتج من ناحية الجودة والتغليف. يقوم مجمع صيدال بتقديم 324 منتج دوائي، تخضع للتسجيل لدى وزارة الصحة والسكان، من بينها المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مهدئات السعال، المطهرات الرئوية، الأدوية المانعة للحمى والمسكنة للألم، المحاليل المكثفة، منقصات السكر في الدم، المضادات الهيستيمينية ومضادات الحساسية، مهدآت الأعصاب والمسكنات، المضادات الفطرية، مضادات فقر الدم، الفيتامينات، المطهرات، مضادات التشنج، المليينات... الخ.

إن هذه التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات مجمع صيدال لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية، ولكن تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنوعها وأشكالها المختلفة، وقد طرأت عدة تغييرات على منتجات المجمع تتمثل في:

- حذف بعض المنتجات غير القابلة للتعديل أو ليس لها فعالية ومردودية، لأنها تحمل المجمع تكاليف إضافية متمثلة في التخزين، التوزيع، التسويق كالمضادات الفطرية؛

- تطوير جزيئات جديدة بالنسبة للمنتجات المتدهورة، مثل المضادات الحيوية L'oxyteraceline؛

- إعطاء أهمية للمنتجات التي تقدم مزايا مادام الطلب عليها في السوق كبير، كما هو الحال بالنسبة للمحلول المكثف؛

- بالإضافة إلى هذه التعديلات يقوم مجمع صيدال بتوسيع تشكيلة منتجاته وذلك بإضافة منتجات جديدة، وبخصائص جديدة مختلفة مع شركائه الأجانب.

ويمكن تناول بعض العناصر المرتبطة بالمنتج كما يلي:

1- العلامة التجارية: تكون تسمية الأدوية المقدمة من طرف المجمع غالبا مشتقة من التسمية العالمية المشتركة

(DCI) للأدوية كما هو موضح في الجدول اللاحق:



جدول رقم 4-05: كيفية تسمية الدواء في مجمع صيدال

Nom commercial الاسم التجاري	التسمية العالمية المشتركة للأدوية (DCI)
- Phanazol.	- Econazole.
- Ampline.	- Ampicilline.
- Oxaline.	- Oxaciline.
- Hexaderm.	- Hexamidine.

المصدر: وثائق خاصة بمجمع صيدال.

2- التغليف: أغلبية منتجات " صيدال " تتمتع بتغليف أولي وتغليف ثانوي، فالتغليف الأولي يتغير حسب شكل ونوع الدواء، بينما التغليف الثانوي يقصد به تغليب الأدوية ويتكون من مواد مختلفة مثل الزجاج (قارورات) والورق المقوى ( علبة الدواء ) والاختلاف يكون حسب حجم وشكل الدواء ومواد بلاستيكية والألمنيوم(غلاف القارورات،عبوات للمراهم وتعبئة الأقراص والكبسولات وغيرها)، وقد قام المجمع بإجراء تحسينات في التغليف لبعض منتجاتها من خلال تغيير عبوة الدواء أو طريقة تغليفه لأغراض ترويجية وصحية .علما بأن الغلاف يجب أن يقدم بعض المعلومات التي يفرضها القانون في مجال الأدوية لحماية الزبون:

- الاسم التجاري للدواء؛
- التسمية العالمية المشتركة؛
- نوع الدواء ( أقراص، شراب... الخ)؛
- تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء؛
- يضاف إلى ذلك ورقة مكتوبة عادة باللغة العربية والفرنسية تتضمن معلومات وإرشادات تفصيلية عن كيفية تناول الدواء.

وللإشارة فان مواد التغليف تشهد نقصا ملحوظا في السوق الوطنية لهذا يلجأ المجمع إلى الاستيراد من دول عديدة منها فرنسا، تونس، اسبانيا..الخ.

ب- سياسة السعر: تأخذ السياسة السعرية للمجمع عدة اعتبارات أهمها: القدرة الشرائية للمريض، أسعار المنافسين، تحقيق هامش ربح معقول، تغطية تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج ، مراعاة سقف الأسعار الذي تحدده الحكومة، تحديد هامش الربح، مراعاة بنود الاتفاق مع مؤسسات وصناديق التعويض والخدمات الاجتماعية .وبمراعاة هذه العوامل تحدد صيدال أسعار بيع منتجاتها انطلاقا من مجموع التكاليف، بالإضافة إلى هامش الربح، وقد حدد هذا الأخير بـ 20% لبائعي الجملة و 50% للصيادلة، وعلى العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بأسعار المنافسين.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

ج- سياسة التوزيع: يعتمد مجمع صيدال في السوق المحلية على مراكز توزيع، حيث 80% منها تتمثل في تجار الجملة، أما على المستوى الدولي فيعتمد على التصدير غير المباشر، وذلك بموجب عقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة.

د- سياسة الترويج: يهدف مجمع صيدال من خلال إتباع إستراتيجية الترويج إلى خلق اتصال دائم بين المجمع وعملائه، ومن بين الوسائل المستخدمة في ذلك نذكر:

1- الإعلان: يقوم مجمع صيدال بالتركيز على هذه الوسيلة الاتصالية من أجل خلق صورة جيدة عن المجمع أمام المنافسين، وذلك بقيامه بـ:

- إصدار مجلات ومنشورات إخبارية، منها دورية صدى صيدال SAIDAL Echos ، ومجلة صيدال علم وصحة SAIDAL Santé والنشرة الداخلية بعنوان أخبار صيدال Saidal News باللغة الفرنسية والعربية ونشر مجلات إعلامية خاصة بتشكيلة الأدوية مدعمة برموز وصور لكل نوع؛

- إصدار تقارير تسيير سنوية Les rapports de gestion، تتضمن ملخص لجميع نشاطات المجمع؛  
- إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت [www.saidalgroup.com](http://www.saidalgroup.com) في ديسمبر 2001، حيث يحتوي على العديد من المعلومات الخاصة بالمجمع.

2- البيع الشخصي: يعتبر المندوبون الطبيون من أهم الوسائل الترويجية التي يعتمد عليها المجمع، حيث وصل عددهم إلى 150 مندوبا عبر الوطن، حيث يقومون بتعريف منتجاته لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة.

3- تنشيط المبيعات: يعتمد مجمع صيدال على هذه الوسيلة من أجل تدعيم جهوده الترويجية، من خلال تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة لتوطيد العلاقة معهم، تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء، المشاركة في المعارض التجارية والتظاهرات العلمية داخل الوطن وخارجه.

4- العلاقات العامة: يقوم المجمع بجملة من الجهود من أجل بناء صورة جيدة عن المجمع، وذلك من خلال تحسين ظروف استقبال الحلفاء المحليين والأجانب، تقوية العلاقة مع وسائل الإعلام خاصة الصحافة المكتوبة، لما لها تأثير مباشر على زبائن المجمع، تنظيم ندوات صحفية لتقديم المنتجات الجديدة، وتقديم الهبات والمساعدات لضحايا الكوارث كمنكوبي زلزال 2003.

**ثانيا: الأنشطة الداعمة**

تتمثل الأنشطة الداعمة في:

**1) التمويين:** تعتبر وظيفة التمويين الوظيفة الأكثر أهمية في الأنشطة الداعمة، لاسيما أنها تقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية والمستلزمات الأخرى للإنتاج، التي أغلبها تستورد من الأسواق الخارجية بنسبة 81%<sup>1</sup>، بينما النسبة الباقية تستورد من السوق المحلية، هذا ما أدى بالمجمع إلى التبعية للخارج وضغط الموردين الذين يتصفون بالقلة ومن ثم الاحتكار، وارتفاع تكلفة إنتاج منتجاته.

ومن بين نقاط ضعف مجمع صيدال في مجال التمويين نذكر:

1- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع لآخر؛

2- مخزون الأمان وإعادة التمويين غير محدد؛

3- اختلال بين برامج الإنتاج والتمويين؛

4- غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون، الأمر الذي أدى إلى وجود مخزون إضافي في بعض المواد، في حين يوجد عجز في مخزون مواد أخرى.

**2) التطور التكنولوجي:** إن وظيفة البحث والتطوير متدنية في مجمع صيدال، إذ يقدر إنفاقه على هذه الوظيفة 3% من رقم أعماله، وقد حصل على 15 براءة اختراع من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية، وينبغي عليه في هذا المجال أن يرفع من كفاءات إطاراته والعمل على إكسابهم معارف ومهارات جديدة، بالإضافة إلى توفير وسائل الإنتاج الحديثة والمتطورة.

**3) الموارد البشرية:** يمكن توضيح اتجاهات العمل في المجمع من خلال الجدول اللاحق:

<sup>1</sup> Rapport de gestion, groupe Sidal, 2016.

الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 4-06: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الإطارات	1241	1355	1484	1627	1737	1801	1883	-
عدد الأعوان تحكم	1562	1604	1733	1808	1821	1896	2004	-
عدد المنفذون	760	747	700	669	685	666	583	-
المجموع الكلي	3563	3706	3917	4104	4243	4363	4470	4559
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
عدد الإطارات	1838	1763	1708	1693	1681	-	-	
عدد أعوان تحكم	2031	1931	1871	-	-	-	-	
عدد المنفذون	536	504	488	-	-	-	-	
المجموع الكلي	4405	4198	4067	3678	3453	3251	2923	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 2002-2016.

شهد المجمع تطورا كبيرا من ناحية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، حيث يعتمد المجمع على اختيار الكفاءات العلمية المؤهلة وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول السابق تزايد في عدد الإطارات. لكن في السنوات الأخيرة نلاحظ تراجع في عدد العاملين بالمجمع وهذا يعود إلى إعادة في هيكل المجمع مما أدى إلى تخفيض في عدد العاملين من خلال توقيف عمليات التوظيف، إضافة إلى تسريح بعض العاملين، وتوقف مصنعي باتنة وشرشال عن الإنتاج بسبب تحديث المصنعين وبالتالي توقف مؤقت للعاملين. ويبدل مجمع صيدال جهود استثمارية كبيرة، تمثلت في الإعداد والالتزام بإستراتيجية تنموية للتكوين المتواصل لموارده البشرية من أجل الرفع من كفاءاتهم وقدراتهم.

#### 4) الوظيفة المالية:

يمكن معرفة قدرات مجمع صيدال في مجال التمويل من خلال الجدول اللاحق:

الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 4-07: قدرات التمويل للمجمع خلال الفترة 2002-2016 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

السنة	رقم الأعمال	القيمة المضافة	النتيجة الصافية
2002	5820808	2837225	187339
2003	6129511	3339164	482291
2004	6578621	3979032	456231
2005	6720842	3707637	430555
2006	7222361	4279436	547483
2007	8022396	4871616	872149
2008	9882486	6220523	1346638
2009	12038305	7855445	2871813
2010	12510199	5687351	1102191
2011	13504270	7084739	2060480
2012	13895054	7963839	1965160
2013	11461847	7974147	2658147
2014	9789025	6003372	1477751
2015	9984044	5505370	1143818
2016	9609290	6968450	1614727

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 2002-2016.

نلاحظ من خلال الجدول ومن خلال مؤشرات التطور لكل من رقم الأعمال، القيمة المضافة، والنتيجة الصافية تحسن الوضعية المالية للمجمع، وهذا يدل على ارتفاع قدرات التمويل الذاتي والاستقلال المالي نسبيا للمجمع. وللتوضيح أكثر نقوم بدراسة الوضعية المالية من خلال النسب الموضحة في الجدول اللاحق:

جدول رقم 4-08: مؤشرات الهيكل المالي لمجمع صيدال خلال الفترة 2013-2016 الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

البيانات	2013	2014	2015	2016
الأموال الخاصة(1)	16748436	17590664	20465934	27464009
الديون (2)	13351137	13997040	14455966	18926526
الأصول الثابتة(3)	11308739	13003222	15767186	30441796
مجموع الأصول(4)	30099573	31587704	34921900	46390536
الأموال الدائمة(5)	21756636	26079391	28239754	38861237
النتيجة الصافية(6)	2658147	1477751	1143817	1614727
رأسمال الشركة(7)	2500000	2500000	2500000	2500000
الاحتياطيات(8)	9421690	11282665	12251816	12861813
الإهلاكات والمؤونات(9)	1431299	1130374	1328939	1299102
نسبة الاستقلال المالي=1/2	1.25	1.25	1.41	1.45
نسبة التوازن المالي=3/1	1.48	1.35	1.30	0.90
التمويل الذاتي=7+8+9	13.352.989	14.913.039	16.080.755	16.660.915
نسبة المديونية=4/2	0.44	0.44	0.41	0.40
نسبة رأس المال العامل=3/5	1.9	2	1.8	1.3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية للمجمع.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

توضح المؤشرات السابقة الوضعية المالية للمجمع، ويمكن تفسيرها كالتالي:

من خلال نسب الاستقلالية المالية يمكننا القول أن مجمع صيدال مستقل مالياً، لأن نسب الاستقلال المالي لكل السنوات أكبر من الواحد، مما يعني تفوق الأموال الخاصة على المساهمة الخارجية في عملية تمويل المجمع، وهو مؤشر إيجابي يعزز الثقة في الأداء المالي للمؤسسة. وبالنظر إلى الجدول يلاحظ أن نسبة التوازن المالي كانت مرضية في كل سنوات الدراسة.

أما من خلال قيم التمويل الذاتي نلاحظ التزايد المستمر في قيمة التمويل الذاتي للمجمع، وبالتالي يمكن القول أن المجمع له القدرة على التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على مصادره الذاتية مثل الاحتياطات والإهتلاكات والمؤونات بنسبة أكبر من المصادر الخارجية للتمويل، رغبة منه في تجنب الديون والاقتراض من أجل الحفاظ على قوة مركزه المالي.

وبالنسبة لمؤشر نسبة المديونية نلاحظ أنه في انخفاض مستمر لتصل إلى 40% سنة 2016، وهذا يدل على أن نسبة مساهمة الدائنين في المؤسسة أقل من مساهمة أصحاب المشروع، مما يعزز ثقة الدائنين في المجمع. ومن خلال نسبة رأس المال العامل تشير هذه النسبة إلى سياسة تمويل الاستثمارات في المجمع، ووفقاً للنسب الموضحة في الجدول يتضح لنا تفوق الأموال الدائمة على الأصول الثابتة خلال السنوات الأربع، مما يعني قدرة المجمع على تمويل استثماراته من الأموال الدائمة فقط دون اللجوء إلى الديون طويلة الأجل. وبالتالي يمكن القول أن مجمع صيدال في وضع جيد يسمح له بممارسة نشاطه من خلال مؤشرات الهيكل المالي المقبولة عموماً.

**المبحث الثاني: السلوكيات الإستراتيجية المنتهجة من طرف مجمع صيدال**

**المطلب الأول: مراحل تطبيق الإستراتيجية للمجمع**

**أولاً: مرحلة صياغة (إعداد) الإستراتيجية:**

تتضمن مرحلة إعداد الإستراتيجية الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية مروراً إلى تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات)، وصولاً إلى اختيار الخيار الإستراتيجي المناسب. وفيما يلي أهم هذه العناصر:

**1) الرؤية الإستراتيجية لمجمع صيدال:** تمتلك صيدال رؤية إستراتيجية وتمت صياغتها على النحو التالي: ضمان مكان لمخبر رائد على المستوى الوطني والجهوي واقتحام السوق الدولية، وقد ترجمت كخطة طويلة المدى، وهذا بتغطية السوق الوطنية 70%، والسعي إلى تصدير 10% من رقم أعمالها (مواد أولية، منتجات تامة).

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

2) تحديد رسالة صيدال: لقد تم تحديد وصياغة رسالة مجمع صيدال بالعبارات التالية " :تطوير إنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للاستعمال الإنساني والحيواني، وذلك تحت مجموعة من القيم، هي: الالتزام، الوفاء، الانضباط والدقة<sup>1</sup>.

3) الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال: من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قامت مؤسسة صيدال بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على شكل التزامات طويلة ومتوسطة المدى تهدف إلى تحقيقها، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- أن تكون مؤسسة تحافظ على تحقيق التنمية المستدامة؛

- الإرضاء الكلي والدائم لزبون، وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجياً؛

-تنوع قائمة المنتوجات حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية على أشكال جالونسية لأجيال جديدة بتكنولوجيا متطورة؛

-تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت عن طريق عقود الشراكة أو عن طريق اتفاقات تصنيع؛

-زيادة الحصة السوق للمجمع على المستوى الوطني والمرور إلى خدمة الأسواق الخارجية، آخذين بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية؛  
-مؤسسة ذات قدرات تنافسية.

4) تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال: تواجه مؤسسة صيدال مجموعة من التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- التهديدات:

1- وجود منافسة شديدة في سوق الأدوية خاصة من طرف المخابر المحلية والأجنبية، إذ يشكلون تهديدا حقيقيا لمكانة مجمع صيدال في القطاع، خاصة وأنه لا يسيطر إلا على نسبة 13% (من الحصة السوقية الإنتاجية) من حجم السوق؛

2- تبعية المجمع الصناعي صيدال لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية؛

3- التقييد بصناعة الأدوية الجينية فقط، وهذا راجع إلى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع الصناعي للأدوية في بحوث التطوير، حيث تصل تكلفة تطوير دواء جديد حوالي مليار دولار؛

<sup>1</sup> saidal news, juin, 2003, p 06.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

4- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 81%<sup>1</sup> منها تستورد من الخارج؛

5- المخابر الأجنبية هي في نفس الوقت منافس لمجمع صيدال ومورد له كحالة المخبر الدنماركي "NOVA" "NORDISK" لدواء الأنسولين، أو مخبر "AVENTIS" الفرنسي لدواء MALOX؛

6- انفتاح السوق الجزائرية للأسواق العالمية، الشيء الذي يمثل خطرا على المجمع في تقليص حصته السوقية.

### ب- الفرص:

1- صدور قوانين تشجع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني مما يشجع مجمع صيدال إلى عقد الشراكة مع مؤسسات دولية ومحلية لاكتساب الخبرة والاستفادة من بحوث التطوير المتواصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجاته؛

2- المكانة الهامة والإستراتيجية للمجمع على المستوى الوطني (الموقع، الإنتاج) وكذا على المستوى الخارجي (كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية)؛

3- ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، وغياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص؛

3- حصول المجمع على خبرات مطابقة للمعايير الدولية وبلوغه مقاييس الجودة العالمية (ISO) في مجال صناعة الأدوية والمواد الصيدلانية؛

4- خبرته الطويلة في مجال صناعة الأدوية الجينية والمواد الصيدلانية أكثر من 30 سنة، مما يستدعي استغلالها وتأمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا؛

5- منع دخول الأدوية المستوردة التي يصنعها مجمع صيدال، لتشجيع التصنيع المحلي.

5) تشخيص البيئة الداخلية لمجمع صيدال : بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمجمع صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها يبقى يعاني بعض نقاط الضعف في بيئتها الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

### أ- نقاط القوة:

1- امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة ذات تجربة كبيرة في مجال الإنتاج؛

3- اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقه المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصر البشري)؛

4- ثقافة المجمع ووعي أفرادها في مجال الشراكة؛

5- امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؛

<sup>1</sup> Rapport de Gestion, groupe saidal, 2016



## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

- 6- الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم مسيرتها وعملها وتحسين سمعتها؛
  - 7- امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم ولؤمستهم؛
  - 8- قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية جديدة سنويا في السوق؛
  - 9- المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا؛
  - 10- التكوين المستمر الذي يتمتع به عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه؛
  - 11- امتلاك نظام معلومات متطور يمكنها من تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ب- نقاط الضعف:**

- 1- قلة المواد الأولية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، وما لها من انعكاس سلبي على المنتج من حيث السعر، الجودة، توفره... الخ؛
  - 2- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الاستيراد، مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة؛
  - 3- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا؛
  - 4- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30 % لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية؛
  - 5- الاعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.
- من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي ينشط فيها مجمع صيدال، ومعرفة أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وبأخذ الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية لهذه الصناعة، يتم تحديد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها المجمع، والتي تعزز موقعه التنافسي وزيادة حصته السوقية.
- وفيما يلي سوف نتطرق لأهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المجمع:

### المطلب الثاني: إستراتيجية البحث والتطوير

يظهر جليا أن العوامل المحددة لقوة أي مؤسسة دوائية تكمن في قدرتها على البحث والتطوير وهذا بالأخذ بعين الاعتبار قصر مدة حياة المنتجات الدوائية، ومحدودية مدة استغلال شهادات براءات الاختراع، فيتوجب على المؤسسات الدوائية القيام بعمليات البحث والتطوير، إذ يعتبر المحرك الرئيسي في مجال شديد المنافسة.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

يحتل البحث والتطوير في إستراتيجية التنمية بالنسبة لمجمع صيدال صدارة الاهتمام، حيث يتم إخضاع كل البحوث والدراسات والمساعدة التقنية ومشاريع البحث إلى وجود مركز للبحث والتطوير "CRD"\*، الذي يعد القلب النابض والهيكل المسؤول عن البحث والتطوير بالمجمع.

**أولاً: نشأة مركز البحث والتطوير:** مر هذا الهيكل بمجموعة من التطورات التاريخية حتى استقر على هيئة مركز مستقل بذاته ويمكن توضيح مختلف هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

في سنة 1975 أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية "PCA" مخبرا للتطوير والبحث "LDR" ومهمته الأساسية هي تكوين صنفين دوائيين هما (المراهم والأقراص)، كما كان يقوم بدراسة قابلية ونجاعة بعض الأدوية المنتجة في إطار الحصول على تراخيص، وبعد إعادة هيكلة وإنشاء المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني "Saidal" وطبقا للمرسوم الوزاري الصادر في 15 أكتوبر 1985 المصادق عليه من طرف الوزير الأول وزير الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية ووزير الصحة العمومية أنشأت وحدة للبحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية "URMTP".\*

لكن مع التحولات العميقة التي واجهت المجمع في السنوات الأخيرة على المستوى الهيكلي والمالي خاصة مع تغير المحيط الاقتصادي، وتوجه الاقتصاد نحو اقتصاد السوق والعملية، وظهور المنافسة المحلية والأجنبية في السوق بفعل سياسة التحرير الاقتصادي، أدت إلى التفكير في تحويل الوحدة

"URMTP" إلى مركز مستقل بذاته "CRD"، وفي هذا السياق، قرر مجمع صيدال في 24 جويلية 1999 بإنشاء مركز للبحث والتطوير ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير يساعد على ضمان البقاء وديمومة المجمع، يسعى إلى الاهتمام بما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية، وكذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما يساهم في إعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، ومن أهم وظائفه تصميم وتطوير وصناعة الأدوية الجينية "Produit Génériques"\* حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة لتدرج في قائمة منتجات المجمع.

\* Centre de Recherche et Développement.

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، صادرة عن المركز سنة 2008.

\* Unité de recherche en Médicament et techniques Pharmaceutiques.

\*الدواء الجنيس هو دواء مقلد يخضع لنفس الشروط والمعايير المتوفرة في الدواء الأصلي، وهي تماثل المنتجات الأصلية من حيث فعاليتها ولكنها تباع بسعر أقل نظرا لعدم تمتعها ببراءة اختراع.

**ثانيا: مهام مركز البحث والتطوير**

أوكلت لمركز البحث والتطوير مجموعة من المهام تكمن في:<sup>1</sup>

- 1- التصميم والتطوير الصناعي للأدوية الجينية "Produits Génériques" لفائدة المجمع؛
- 2- إعداد سياسة بحثية تتماشى والمهام الإستراتيجية للمجمع في مجال العلوم الطبية وفي مجال الإبداع الصيدلاني بصفة خاصة؛
- 3- تقديم المساعدة التقنية للفروع الإنتاجية في المجمع؛
- 4- توفير الإمكانيات المادية والتقنية والموارد البشرية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع؛
- 5- ترقية ونشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع؛
- 6- المساهمة في تكوين وتحسين المستوى التقني والعلمي للموظفين بالمجمع؛
- 7- تقديم خدمات الرقابة، النوعية والجودة الفيزيوكيميائية، الصيدلة التقنية، وعلوم الصيدلة وخصائص السموم والميكروبيولوجيا؛
- 8- إنجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شراكات إستراتيجية مربحة مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير.

**ثالثا: هيكل التنظيم لمركز البحث والتطوير**

يتكون مركز البحث والتطوير من المخابر التالية:<sup>2</sup>

- 1) **مختبر الصيدلة الجالونيسية** "pharmacie galénique": يهتم بالأساس بتصميم الأدوية الجينية بمختلف أشكالها الصيدلانية ( جافة، سائلة).
- 2) **مختبر التحاليل الكيميائية** "chimie analytique": يتكفل بمراقبة مدى مطابقة المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، وطرق التحليل المستعملة في تطوير الأدوية لمواصفات الجودة.
- 3) **مختبر الصيدلة والأبحاث السمية** "pharmaco-toxicologie": يقوم بالتأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها، وهذا عن طريق استعمالها على الحيوانات.
- 4) **مختبر الأحياء الدقيقة** "microbiologie": مكلف بالمراقبة والتأكد من تطابق المواد الأولية والمنتجات النهائية عن طريق التحاليل والفحوصات اللازمة لتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي، ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة عن طريق اختبارات النشاط المضاد للبكتيريا واختبارات الفعالية.

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مرجع سابق.  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

5) مختبر المستحضرات الطبيعية: في إطار الاتجاه المتزايد إلى المعالجة الطبيعية ومنها الأعشاب، قام المجمع بإنشاء مخبر خاص بالمستحضرات الطبيعية سنة 2002، وله قسمان الأول خاص بالزيوت الأساسية والثاني خاص بالنباتات الطبيعية.

6) قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي: تتمثل مهامه في إنجاز وتنظيم شبكة معلوماتية موثوق منها ومتطابقة مع أهداف وحاجيات التطوير، وينشر بصفة مستمرة كل جديد في الوثائق العلمية والتقنية بواسطة الاشتراك في المجالات العلمية الدولية المتخصصة في الصناعات الصيدلانية.

7) قسم ضمان الجودة "assurance qualité": يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها بهدف ضمان التحسين المستمر.

8) مصلحة الشؤون القانونية: تهتم بإعداد الملفات الصيدلانية لكل الأدوية المطورة وتسجيل الاسم التجاري لها على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية "INAPI".\*

9) خلية التكنولوجيا الحيوية "biotechnologie": عرفت التكنولوجيا الحيوية تطورا مستمرا ومهما خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع استعمال الهندسة الوراثية أي إعادة تركيب الشفرة الوراثية للخلية الحية، مما ساعد على إنتاج جزيئات حيوية ذات فعالية كبرى في إنتاج الأدوية للأمراض المستعصية كالسرطان أو السيدا مثلا، ووفقا لذلك التوجه حاول المجمع تتبع نفس الطريق بإنشاء هذه الخلية نهاية سنة 2002، والتي كلفت بالاكشاف والبحث عن جزيئات جديدة في تصنيع أدوية جديدة مما قد يتيح للمجمع نوعا من الاستقلالية، وتحرره ولو جزئيا من الاعتماد الكلي على إنتاج الأدوية الجينية فقط.<sup>1</sup>

10) قسم اليقظة التكنولوجية: تم إنشاء هذا القسم سنة 2003، حيث أوكلت له مهمة جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية، التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد العاملين في مركز البحث والتطوير وهذا بتتبع كل الملتقيات العلمية ذات العلاقة بنشاط المركز، إضافة إلى مهمة إقامة نظام معلومات إستراتيجي فعال والذي يسمح ببلوغ مستوى تنافسي لا يضمن فقط بقاء المجمع، بل وحتى تطوره المستمر، ومواجهة التحديات التكنولوجية التي يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد.<sup>2</sup>

\* Insitut National Algerien de la Propriete Industrielle.

<sup>1</sup> saidal news, bulletin d'information interne du groupe saidal, n°6, janvier-février 2004, P 03.

<sup>2</sup> saidal news, bulletin d'information interne du groupe saidal, n°6, décembre-janvier 2003, P 02.

**رابعاً: أهداف القيام بأعمال البحث والتطوير بمجمع صيدال**

من الأهداف التي دفعت مجمع صيدال للقيام بأعمال البحث والتطوير هي:

- 1- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- 2- تحسين نوعية المنتج؛
- 3- استبدال المنتجات المحذوفة بمنتجات تلقى قبولا في السوق؛
- 4- وضع منتجات آمنة للمستهلك؛
- 5- تقديم جودة عالية للمنتجات؛
- 6- تقديم سعر مناسب للمنتجات؛
- 7- الحصول على شهادة الجودة (ISO)؛
- 8- إدخال منتجات جديدة في تشكيلة منتجات المجمع؛
- 9- زيادة الحصة السوقية.

**خامساً: مراحل البحث والتطوير في مجمع صيدال**

يمر تطوير الأدوية بمجمع صيدال عبر عدة مراحل، يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

**1) اختيار التشكيلة:** يعني هذا الاختيار القيام بالدراسة العلمية، التكنولوجية، القانونية والوثائقية لمعرفة أهم براءات اختراع الأدوية التي سوف تسقط في المجال العمومي على المستوى الدولي، ومحاولة اختيار الأكثر ربحية وفائدة للمجتمع وللمستهلك، على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية المعتمدة من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية، كما يتم دراسة السوق بتحديد متطلباته واحتياجاته بشكل يساعد في عملية اختيار المنتجات أو الأدوية مع تصنيفها وفقا لمدة تطويرها، أي مجموعة أدوية تطور على المدى الطويل وأخرى على المدى المتوسط وعلى المدى القصير، باختصار هي مرحلة تحديد قائمة الأدوية الممكن تطويرها في مركز البحث والتطوير.

**2) دراسة القابلية:** يتحدد في هذه المرحلة المنتج أو الدواء الذي يرغب المجمع في تطويره، كما يتم تحديد متطلبات تطويره من جانبيين:

- 1- مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية في مركز البحث والتطوير؛
- 2- قدرة الفروع الإنتاجية على إنتاج هذا الدواء، مع احترام كل المعايير التي تحكم إنتاجه.

<sup>1</sup> مقابلة مع شبوني أمال، مكلفة بالإعلام والاتصال بمركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، الحراش، الجزائر، (مقابلة شخصية).

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

3) التطوير الصيدلاني: يعني تطوير الدواء صيدلانيا، تصميمه وفقا لمعايير مضبوطة ودقيقة، أي تحديد الصيغة المخبرية والتحليلية للدواء داخل مخابر مركز البحث والتطوير، بحيث تحدد أفضل طريقه لإنتاج ذلك الدواء مخبريا، قبل تجريب إنتاجه في المصنع.

وهذا عن طريق المرور بمرحلتين هامتين هما:

أ- **مرحلة ما قبل التشكيل "Per-formulation"**: تشمل هذه المرحلة على البحث المكتبي للتعرف على أهم المعارف العلمية المتعلقة بالدواء المعني، والخصائص التي تميز تركيبته عن غيره من الأدوية ومنه استخراج الجزيء النشط الذي يساعد في تشكيل الدواء، مع تحديد المادة الأولية التي تدخل في إنتاج عينات منه على مستوى المخابر.

ب- **مرحلة التشكيل "formulation"**: تتضمن المرحلة اختيار الصيغة الكمية والنوعية المكافأة لصيغة الدواء الأصلي عن طريق اختبار العديد من الصيغ الكيميائية، والتي تسمح بإعطاء الدواء شكله الأولي (مسحوق، محلول... الخ)، قبل أن يختار من بينها الصيغة النموذجية "La formule prototype" وهي أفضل صيغة ممكنة لتشكيل الدواء، وتجري بعد ذلك العديد من المحاولات على تلك الصيغة لتأكيد عدد من الشروط المحيطة بتطوير المنتج أو الدواء الجنييس.

وتختتم عادة مرحلة التطوير بمراقبة الدواء في شكله النهائي عن طريق تقنيات تحليلية، تستهدف التحقق من جودة المادة الأولية المستعملة في تشكيله وغيرها من الشروط المرتبطة بالدواء نفسه.

4) **دراسة الاستقرار**: يمر الدواء من مرحلة الاختبارات إلى مرحلة الإنتاج الصناعي، حيث تنتج عينات من الدواء في المصنع، وغالبا ما يكون عددها ثلاثة، وتخضع تلك العينات إلى مجموعة من الاختبارات الهادفة لملاحظة التغيرات التي تحدث على الدواء أثناء تصنيعه (كشروط الحماية، التخزين، درجة الحرارة، الرطوبة... الخ).

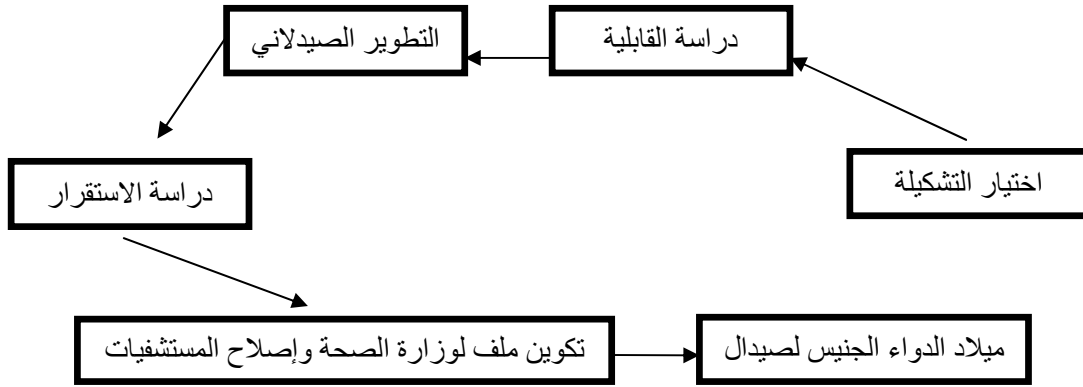
وتمتد فترة دراسة استقرار الدواء في المصنع غالبا إلى ستة أشهر قبل الانطلاق في الإنتاج الفعلي له، لكنها تستمر في أحيان أخرى إلى مدة 24 شهرا حسب متطلبات وطبيعة كل دواء.

5) **تكوين ملف لوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات**: بعد التحقيق من فعالية الدواء، فإنه يجب على المجمع أن يعد ملفا يحتوي على كل التفاصيل الخاصة بالدراسات التي أجريت على الدواء الجنييس من مرحلة تصميمه حتى إدخاله للإنتاج الصناعي لتجريبه ومتابعة استقراره، يوجه إلى المديرية المركزية للشؤون الصيدلانية التابعة للمجمع، التي تراجعها مرة أخرى قبل وضعه لدى مصالح مديرية الصيدلة التابعة لوزارة الصحة وإصلاح

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

المستشفيات، ومصالح المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية للموافقة عليه إذا طابق المواصفات المعمول بها في القطاع، مما يعني إمكانية تصنيع الدواء على المستوى الإنتاجي وتسويقه بعد ذلك. رغم أن هذه المرحلة تبدو مرحلة مرتبطة بالإجراءات إلا أن عدم إنجازها يعني عدم إنتاج المجمع لهذا الدواء الجنييس، باعتبار سوق الدواء في الجزائر يخضع لرقابة الدولة أكثر من القطاعات الأخرى. وفيما يلي يمكن توضيح مختلف المراحل التي يمر بها تطوير الدواء في المجمع في الشكل التالي:

شكل رقم 4-02: مراحل تطوير الأدوية في مجمع صيدال.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

### سادسا: الإنفاق على البحث والتطوير

#### 1) تطور الإنفاق على البحث والتطوير في المخابر العالمية:

تتميز صناعة الأدوية باعتمادها الدائم والمستمر بالإنفاق على البحث والتطوير في الأدوية، وتمثل قلة رؤوس الأموال الموجهة لنشاطات البحث والتطوير في المؤسسات الدوائية عقبة جد هامة. ويمكن تتبع تطور حجم وكثافة الإنفاق على البحث والتطوير على مستوى الشركات الدوائية الكبرى، حيث ارتفع حجم الإنفاق على البحث والتطوير لأكثر من خمس شركات عالمية كما يوضحه الجدول اللاحق:

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 4-09: تطور الإنفاق على البحث والتطوير لأكبر شركات الأدوية العالمية 2012-2016

الوحدة: مليار دولار

2016		2015		2014		2013		2012		السنة
النسبة من CA	قيمة الإنفاق على RetD	النسبة من CA	قيمة الإنفاق على RetD	النسبة من CA	قيمة الإنفاق على RetD	النسبة من CA	قيمة الإنفاق على RetD	النسبة من CA	قيمة الإنفاق على RetD	المخبر
17.1	7.8	17.8	7.70	16.1	7.20	14.6	6.60	14.9	7.00	Pfizer
19.1	7.9	19.9	8.50	20.2	9.30	20.3	9.40	19.4	8.80	Novartis
22.0	8.7	21.8	8.50	21.5	8.60	21.2	8.30	21.4	8.00	Roche
19.2	6.8	18.8	6.60	17.8	6.50	19.0	7.10	19.2	7.90	Merck & Co
16.7	5.7	16.2	5.60	16.2	6.20	16.2	6.10	15.9	6.10	Sanofi

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Evaluate Pharma, **World preview 2013**, june 2013, P16.
- Evaluate Pharma, **World preview 2014**, june 2014, P16.
- Evaluate Pharma, **World preview 2015**, 8th Edition june 2015, P26.
- Evaluate Pharma, **World preview 2016**, 9th Edition, September 2016, P28.
- Evaluate Pharma, **World preview 2017**, 10th Edition, june 2017, P20.

تكشف الإحصائيات المعروضة في الجدول السابق مساهمة خمس شركات الكبرى في مجال البحث والتطوير من

حيث مبيعات الأدوية، حيث :

- ارتفاع الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من طرف هذه الشركات حيث يبلغ حجم الإنفاق ما بين 6 إلى 9 مليار دولار .

- ارتفاع متوسط كثافة البحث والتطوير لهذه الشركات نسبة إلى مجموع مبيعاتها من الأدوية من 18% سنة 2012 إلى حوالي 18.9% سنة 2016.

- خصصت الشركات الثلاث الأولى وهي Novartis، Roche، Merck & Co للبحث والتطوير نسب 19.1%، 22%، 19.2% على التوالي سنة 2016. وفي سنة 2014 خصصت 20.2%، 21.5%، 17.8%، على التوالي من إجمالي مبيعات. مقابل 19.4%، 21.4%، 19.2% من إجمالي مبيعات سنة 2012 على الترتيب.

- يبلغ مجموع إنفاق الشركات الخمس على البحث والتطوير حوالي 24 إلى 28% من إجمالي الإنفاق العالمي على البحث والتطوير.



**(2) الإنفاق على البحث والتطوير في الجزائر (مجمع صيدال):**

أما في صناعة الأدوية في الجزائر التي هي أساسا صناعة تعتمد على البحث العلمي تتميز بضعف الإنفاق الموجه لنشاطات البحث والتطوير في المؤسسات الدوائية، فكل المخابر المحلية تعتمد نموذج تصنيع الأدوية الجنيصة كنموذج أعمال رئيسي لها. كما أنها لا تتوفر على وحدات أو مخابر بحث تنتمي إليها ما عدا مجمع صيدال الذي يمتلك مركز البحث والتطوير (CRD) Centre de recherche et développement، ومؤسسة Biopharm التي تمتلك مخبر البحث والتطوير Laboratoire de R&D. لذلك تغيب الأرقام الدالة على حجم الإنفاق على البحث والتطوير في الصناعة الدوائية الجزائرية عن الدراسات المتعلقة بها أو تقديرها له كنسبة من المبيعات تؤول إلى الصفر.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لمجمع صيدال بالرغم من ارتفاع نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من 1.5% سنة 2002 إلى 3% من رقم أعماله<sup>2</sup>، إلا أنها تعتبر هذه النسبة قليلة بالمقارنة مع ما تنفقه المخابر العالمية في نفس المجال.

وفي إطار الدعم الذي تقدمه الدولة لهذا القطاع استفاد المجمع من الدعم المالي الذي تقدمه وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات عن طريق الصندوق الوطني للبحث، حيث امتد هذا الدعم لمدة خمس سنوات من سنة 2006 إلى 2010 وينقسم هذا الدعم إلى حسابين:<sup>3</sup>

- 1- حساب الاستثمار "Investissement": وهو خاص بشراء التجهيزات الخاصة بمركز البحث والتطوير.
  - 2- حساب الاستغلال "Exploitation": وهو مخصص لتكوين عمال المركز على المعارف والتقنيات الجديدة، كما يختص بدفع تكاليف الخدمات المرتبطة به خاصة جلب مستشارين ومختصين إلى المركز.
- بالإضافة إلى الدعم الذي تلقاه من طرف النظام الوطني للإبداع سنة 2009، ومن قبل الوكالة الوطنية للتطوير والبحث العلمي "ANDRS" سنة 2010.<sup>4</sup>

**سابعا: سبل تنفيذ البحث والتطوير بمجمع صيدال**

**(1) التطوير الداخلي:** يقوم مجمع صيدال بتطوير منتجاته (تطوير الأدوية الجنيصة) في مخابره بالاعتماد على مركز البحث والتطوير التابع له، وذلك بالاعتماد على إمكانياته وتجهيزاته، وقدراته البشرية والمالية في تمويل عمليات البحث والتطوير.

<sup>1</sup> Hocine Amalou et Chahrazed Dahache, **Industrie pharmaceutique**, recueil des fiches sous sectorielles, EDPME 2007, P.258,

<sup>2</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مرجع سابق.

<sup>3</sup> قسم المالية، مركز البحث والتطوير، مجمع صيدال.

\* Agence National an Développement et de la Recherche Scientifique.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

2) اتفاقيات التعاون: اعتمد المجمع على إبرام عدة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات محلية ومخابر علمية من أجل التعاون في مجال البحث والتطوير في الأدوية، نذكر منها:

أ- اتفاقيات مع النظام الوطني للإبداع: وذلك بهدف الحصول على الخبرات التكنولوجية، والمعلومات العلمية، ولتوضيح تلك الاستفادة نذكر بعض الأمثلة في ما يلي:

- توقيع اتفاقية تعاون بين مجمع صيدال ووكالة الطاقة الذرية الجزائرية: وهذا في 06 أوت 2003 والمتعلقة بالبحث وتطوير بعض الأدوية المخصصة للعلاج بالأشعة والموجهة لمرضى السرطان، بهدف التقليل من فاتورة استيراد هذه الأدوية بحوالي 15 مليون دولار سنويا.

كما تهدف الاتفاقية إلى إقامة تعاون علمي وتقني من أجل إقامة شراكة في ميدان البحث الصيدلاني قصد التمكن من إجراء تشخيص طبي وعلاجي للمصابين بأمراض السرطان من جهة، والتعقيم الصيدلاني بواسطة الأشعة والتحاليل من جهة أخرى.<sup>1</sup>

- قام مركز البحث والتطوير بتوقيع اتفاقية عمل وهذا في 24 جوان 2003، وتتعلق بالقيام بالبحث المشترك حول النباتات العطرية والطبية مع المعهد الوطني للطب.<sup>2</sup>

ب- توقيع اتفاقيات شراكة لمجمع صيدال مع المؤسسات الدوائية: أمضى المجمع عدة عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع مجموعة من المخابر العالمية، ومن بينها:<sup>3</sup>

- اتفاقيات شراكة مع القطب العلمي الكوبي "Pôle scientifique Cubain" سنة 2009: في المجالات التالية: البحث في اللقاح ضد التهابات الكبد الفيروسي، علاج أمراض السرطان، مضادات الالتهاب الجلدي.

- اتفاقيات شراكة مع "Quimefa" سنة 2009: وذلك في مجال البحث وتطوير الأدوية حول "d'Hémodérivés".

- عقد اتفاقيات شراكة مع "Pharma-Cuba" سنة 2009: وذلك من أجل تطوير الأدوية الخاصة بأمراض القلب، السل، السيدا في مخابر المجمع.

- عقد اتفاق مع شركة كويبية متخصصة ومعهد باستور في الجزائر لتطوير اللقاح المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي (ب) خلال السداسي الثاني من سنة 2009.

<sup>1</sup> Rapport de Gestion, groupe saidal, 2003.

<sup>2</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مرجع سابق.

<sup>3</sup> Rapport de Gestion, groupe saidal, 2009.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وقد استهدفت صيدال عدد من الجوانب التي تبرر تبنيها للتعاقد مع الأجانب لتنفيذ أنشطة البحث نذكر منها:<sup>1</sup>

- اكتساب حق استخدام البيانات المسجلة الخاصة بالأدوية الأصلية من أجل إجراء تطورات تتعلق مثلا بإيجاد أشكال جديدة لها؛

- تصميم وتطبيق مخططات الاختبارات السريرية؛

- إعداد الملفات التنظيمية المعقدة المتعلقة بتراخيص الاختبارات السريرية وتسجيلات الأدوية الجديدة؛

- إنجاز عدد من الاختبارات ما قبل السريرية ودراسات المطابقة الحيوية والاختبارات السريرية بما يتلائم مع المعايير الدولية.

كل هذه المزايا تعبر عن فرص للاستفادة من استخدام الموارد التكنولوجية والمعرفية الخارجية المتوفرة لدى مختلف الشركاء، مما يدعم قدرات فريق الباحثين بمركز البحث والتطوير من علماء وصيادلة وكيميائيين ومتخصصين في الهندسة الكيميائية والميكرو-بيولوجيا والهندسة الصناعية، ويعزز من معارفهم ومستوى تعلمهم ويسمح بتراكم الخبرات لديهم.

**ج- اتفاقيات اقتناء الرخص:** قام المجمع بعقد اتفاقيات شراء واقتناء رخص (sous-licence) الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية العالمية (المؤسسات القائدة مالكي براءات الاختراع). ويمكن توضيح مختلف تلك الاتفاقيات لاحقا في الجدول رقم 04-12.

### ثامنا: نتائج البحث والتطوير على مجمع صيدال (براءات الاختراع)

تعد براءات الاختراع\* أداة لحماية الملكية الصناعية من جهة، ومؤشر مهم لقياس وتقييم نشاطات البحث والتطوير في نفس الوقت، فهي تعتبر من مخرجات ونتائج عمليات البحث والتطوير، وكذا مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسات.

**1** بالنسبة للصناعة الدوائية المحلية: من خلال الإحصائيات المتوفرة والمتعلقة بطلبات براءات الاختراع المودعة لدى المعهد الجزائري للملكية الصناعية خلال الفترة الممتدة ما بين 1975 و 2003 يتبين لنا أن معدل الإيداع السنوي يساوي 282 طلب كل سنة، أي ما يعادل 267 طلب مقدمة من طرف أجنبي، والباقي أي 15

<sup>1</sup> Zouied zohra, **Moving from «partnership for manufacturing» to «partnership for innovation» in Algerian pharmaceutical industry: case of SAIDAL group**, International Journal of Business & Economic Strategy, 2014, P P.3-4

\* براءة الاختراع هي الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه، ماليا ولمدة زمنية محددة وفي ظروف معينة.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

طلب سنويا يتقدم به جزائريون . وهذا ما أكدته دراسة معهد الاستشراف الاقتصادي لعالم البحر الأبيض المتوسط " IPEMED " حول الصناعات الدوائية في دول شمال إفريقيا (الجزائر، تونس والمغرب) سنة 2015 التي توصلت إلى النتائج التالية<sup>1</sup> :

- انخفاض معدل تسجيل براءات الاختراع في الجزائر يعود إلى جهل نظام حماية براءات الاختراع وإجراءاته والذي لم ينشأ إلا سنة 2005 ، إذ إلى غاية سنة 2010 تم تسجيل 181 طلبا للبراءات منها 98 طلب فقط لبراءات الاختراع المتعلقة بالأدوية؛

- عدم وجود مخابر التي تقوم بعمليات البحث والتطوير في هذا المجال، والتي تمثل جوهر التنمية الصناعية الدوائية، وهذا ما يفسر غياب الابتكارات؛

- اكتفاء المؤسسات الدوائية بإدخال تحسينات على المنتجات الدوائية غير أن هذه التحسينات لا تتعدى تعديل في (الطعم أو التغليف والتعبئة)، ولا تصل إلى مستوى الابتكار التكنولوجي، في حين أن التوجه العالمي الحالي في مجال الصحة يتعلق بالتكنولوجيا الحيوية والتكنولوجيا المتقدمة؛

- تعد المنشورات العلمية مقياسا كميًا ونوعيًا لنشاط البحث والتطوير باعتبارها تعكس جهود الباحثين في تسليط الضوء على الابتكارات، وبالرجوع إلى هذه المنشورات في الجزائر نجدها قليلة وعامة متعلقة بصناعة المستحضرات الصيدلانية فقط.

وفي ظل هذه الظروف المتمثلة في ضعف الصناعة الدوائية الوطنية وعدم قدرتها على توفير احتياجات الطلب الوطني من الدواء، إضافة إلى عدم وجود مخابر وطنية تقوم بعمليات الأبحاث والتطوير، لا يبقى للصناعة الدوائية الوطنية سوى الاستعانة بالمخابر الأجنبية في ظل الشراكة للاستفادة من خبرتها في هذا المجال.

**2) بالنسبة للمجمع الصناعي صيدال:** بالنظر إلى مجمع صيدال، فقد أثمرت جهود مركز البحث والتطوير التابع للمجمع حصوله على 15 براءة اختراع.

إذ تحصل للمرة الأولى على 05 براءات اختراع في سنة 2006 تعد الأولى من نوعها في تاريخ المجمع، والتي سلمت له من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI\* ، وقد وصفت براءات الاختراع هذه "بالمؤهلة للحصول على حماية دولية لدى بعض البلدان بهدف الحفاظ على استعمالها من التقليد" نظرا للمنافسة المسجلة على مستوى السوق العالمية.

<sup>1</sup> فاطمة لعلمي ، عدالة العجال، عقود تراخيص الإنتاج كآلية لدعم وتوسع المؤسسات الدوائية في الجزائر: حالة مجمع صيدال، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 53.

\* Institut National Algérien de la Propriété Industrielle.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

بالإضافة إلى ذلك فقد تحصل على 10 براءات اختراع أخرى، لتسع منتجات وكيفيات تحضير في المجال الصيدلاني، إذ أن إحدى هذه البراءات سمحت له بالفوز بـ "الميدالية الذهبية" لأحسن اختراع، لإنتاج مصـل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور، سلمت له من قبل المنظمة العالمية للملكية الفكرية بمناسبة اليوم الوطني للاختراع الذي نظم بالجزائر في سنة 2007.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن دواء "طامفلو" يتميز بفعالية قوية مضادة للفيروسات المسببة لمختلف أنواع الزكام وحمى الزكام، كما أن مجمع صيدال أرسل بالتنسيق مع قسم التحاليل الصيدلانية بجامعة الجزائر عينات إلى جامعة بوردو بفرنسا من أجل تحليله، وقد أثبتت التحاليل بأن نسبة المادة الحيوية الفعالة في دواء "طامفلو" أكبر من نسبة المادة الحيوية الفعالة الموجودة في دواء "تاميفلو" الأصلي الذي ينتجه مخبر "Roche" السويسري والذي تقدر نسبة المادة الفعالة فيه بـ 97.17%، بينما تقدر نسبة المادة الحيوية في دواء "طامفلو" الذي أنتجه صيدال بـ 98.67%، وهو ما يعني أن الدواء الذي أنتجه مجمع صيدال أكثر فعالية من الدواء الأصلي وذلك حسب تحاليل جامعة بوردو الفرنسية.

إضافة إلى براءات الاختراع السابقة يطمح المجمع للحصول على براءات اختراع أخرى في إطار الإستراتيجية الجديدة للمجمع.

ويتعلق الأمر بـ: 1- المنتجات المتعلقة بمواد التجميل ذات الأصل النباتي؛

2- المواد المتعلقة بالمكملات الغذائية.

ويمكن توضيح مختلف براءات الاختراع التي تحصل عليها المجمع في الجدول اللاحق:

الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 4-10: براءات الاختراع التي تحصل عليها المجمع بين 2005-2010 .

العدد	عنوان البراءة	تاريخ الإيداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
1	تصنيع أقرص <i>orodispersible</i> على أساس حمض أسيتيل الساليسليك <i>acétylsalicylique</i>	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
2	تصنيع أقرص <i>orodispersible</i> تحتوي على براكيتول <i>paracétamol</i>	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
3	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلين هيدرات <i>amoxicillin trihydrate</i> بواسطة تبديل للفيصل الأتيني في السكرين	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
4	تشكيل وعملية تصنيع ضج لإمالة للذاب	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
5	صياغة مصفوفة الفكك بسرعة ( <i>Saidaburst</i> )	20/11/2005	الحصول عليها في 2007
6	صياغة أقرص <i>orodispersible</i> المغلفة القائمة على الأيبوبروفين <i>ibuprofène</i>	30/05/2007	الحصول عليها في 2008
7	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
8	إنتاج كبسولة التخسيس العشبية	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
9	إنتاج كريم <i>veinoprotectrice</i> بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
10	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكوليسترول بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	08/2007	الحصول عليها في 2008
12	تصنيع كبسولة <i>orodispersible</i> على أساس أونانسيترون <i>ondansetron</i>	08/2007	الحصول عليها في 2008
13	تصنيع كبسولة منشطة حسيا بالأعشاب	08/2007	الحصول عليها في 2008
14	صياغة أقرص <i>orodispersible</i> على أساس الأولانزابين <i>olanzapine</i>	12/2007	الحصول عليها في 2008
15	عملية تصنيع أقرص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البورينورفين <i>buprénorphine</i>	03/2008	الحصول عليها في 2010

**Source:** Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes... dans le monde et en Algérie, Algérie, Série rapports sectoriels, rapport sectoriel N°1, Janvier 2011, P26.

### تاسعا: إستراتيجية التقليد كخيار تنافسي لمجمع صيدال

يواجه المجمع منافسة شديدة من جراء التغيرات العالمية، خاصة وأن البحث والتطوير في المجال الدوائي من قبل المخابر العالمية يتم بوتيرة سريعة، وبالتالي يجب أن يعمل على التفاعل ومواكبة هذه التغيرات عن طريق التكيف معها.

وبما أن المجمع منتج للأدوية الجنيصة ولا يستطيع مع ما هو متاح لديه أن يقوم بمواجهة التغيرات وإنتاج الأدوية الجديدة والأصلية لارت-فاع تكاليف البحث والتطوير، فإن الخيار المتاح هو أن يقوم بتطوير جزيئات الأدوية "les Molécules" المطروحة من قبل المؤسسات الرائدة والموجودة أصلا في السوق قبل المنافسين، وبالتالي يعتبر المجمع تابعا لقادة السوق (مالكي براءات الإختراع)، الأمر الذي يلزمه بأن يكون له قدرة تطويرية كبيرة تمكنه من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهو يحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والحفاظة على حصته السوقية.

وعليه يجب أن يبقى مجمع صيدال في محاولة منه للتطوير الدائم لمنتجاته من أجل تقديم منتجات (جزيئات الأدوية) بأقل تكلفة وذات جودة، كما يجب تطوير تشكيلة منتجاته حسب الاحتياجات ومتطلبات السوق، وذلك من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن، وأن يقوم باختيار من بين الأدوية الجديدة (الأصلية) التي امتلكت حصة سوقية أكبر وثقة واصفي الدواء والمستهلكين، وأن يقوم بتقليد هذه الأدوية في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فعلى مجمع صيدال أن يقوم بتطوير (تقليد) جزيئات الأدوية والأشكال الجديدة التي لها استعمال واسع في السوق مثل القلم الخاص بالأنسولين، أشكال للاستنشاق، الجرعات الأحادية... الخ، وأن يكون السباق في طرح الدواء الجنيص في السوق بعد الدواء الأصلي الذي يتمتع بمزايا تنافسية (التكلفة الأقل، والسعر المنخفض)، ويجب أن يقوم باختيار الطريقة الأسرع من أجل كسب الوقت في تطوير الأدوية الجنيصة، وذلك من أجل سبق المنافسين في طرح الدواء الجنيص وتحقيق حصص سوقية أكبر.

ومما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تقليد الأدوية الأصلية هي مناسبة للمجمع ولكن بشرط أن يكون السباق والأسرع في هذا التقليد أي الأول في دخوله سوق الأدوية الجنيصة. بالإضافة إلى ضرورة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال ويقظة تنافسية، الأمر الذي يحقق له التميز عن المنافسين العاملين في مجال قطاع الأدوية الجنيصة واستدامة لمزاياه التنافسية.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

#### أولاً: إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجمع صيدال مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة الدوائية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على جزء معين من السوق تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ويمكن اقتراح هذه الإستراتيجية في بعض الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل أمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، أمراض السرطان، أمراض القلب، أمراض الجهاز التنفسي،... الخ، وهي أصناف تمثل حصصاً سوقية هامة يجب على المجمع الاستفادة منها، ولكن مع الاحتفاظ على مستويات متوسطة نسبياً بالجودة، وذلك بسبب طبيعة المستهلك الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعالته نظراً لوظيفته العلاجية المتعمقة بصحة الإنسان. وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنيسة الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالانخفاض في الأسعار عن طريق تكثيف عمليتي البحث والتطوير، من خلال تخصيص موارد بشرية ومالية وتقنية هائلة، أو الحصول على رخص إنتاج من المخابر الأجنبية، أو من خلال تبني عقد اتفاقيات شراكة وتحالفات مع أكبر المخابر العالمية.

#### ثانياً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن لمجمع صيدال تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفه، هذا كونه يعتمد على إنتاج الأدوية الجنيسة التي فقدت براءات الاختراع، وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع أسعارها، تكون لصيدال فرصة أكبر في اكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنيسة في مجال الأصناف العلاجية الخاصة بالأمراض غير المزمنة المتعلقة بـ: الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الأدوية الخاصة بالمسكنات والمهدئات، أدوية الأمراض النفسية،... الخ، حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية معتبرة في هذه التخصصات بالرغم من الطلب المتزايد على هذا النوع من الأدوية، ولم تستطع منافسة الأدوية المستوردة نظراً لانخفاض أسعار هذه الأخيرة وتميزها بالجودة العالية مقارنة مع أدوية صيدال، لذا ينبغي أن يسعى مجمع صيدال إلى السيطرة بالتكاليف في هذا النوع من الأدوية لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة، ولكن مع ضرورة مراعاة الجودة نظراً لطبيعة المستهلك الذي يهتم بجودة وفعالية المنتج أكثر من اهتمامه بالسعر، وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بالتكاليف والأسعار المرتفعة فلا بد لصيدال من محاولة كسب ثقة المستهلك ووصفي الدواء (الأطباء) في الدواء الجنيس الخاص بهذه الأصناف العلاجية وذلك من خلال توضيح مميزاته



## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وفعاليتها التي تتماثل وفعالية الدواء الأصلي، عن طريق تكثيف الجهود الترويجية والتسويقية. وتتعدد المصادر التي تساعد المجمع على تحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على عدم تكبدها لتكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات ووفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحى التعلم والخبرة (أكثر من 20 سنة في إنتاج الأدوية الجينية).

ويمكن توضيح الإستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

### شكل رقم 4-03 : الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

#### المزايا التنافسية

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	-----	تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل على الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة
قطاع سوقي	تطبيق إستراتيجية التركيز على الأصناف العلاجية للأمراض المزمنة من خلال خدمة جزء من السوق على أساس الجودة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاقتراب من الإستراتيجيات التنافسية لبورتر، أنظر الفصل الثاني ص 98.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التعاونية

#### أولاً: تنظيم إستراتيجية التعاون داخل مجمع صيدال

#### 1) أصول إستراتيجية التعاون داخل مجمع صيدال

تعود إستراتيجية التعاون المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI\* عام 1984، وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيداً عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن الشراكة والتحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى

\* ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel): منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الوسائل والإمكانات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.<sup>1</sup>

### 2) أهداف التعاون داخل مجمع صيدال

يهدف المجمع من خلال تبني إستراتيجية التعاون إلى:<sup>2</sup>

- 1- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- 2- الحصول على مصادر التمويل؛
- 3- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته التي ستصنع بأقل تكلفة؛
- 4- توسيع خطوط منتجاته والتنوع في تشكيلاته؛
- 5- إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وتكلفة منخفضة؛
- 6- إدماج صيدال في الأسواق المحلية والدولية؛
- 7- القدرة على اكتساب ميزة تنافسية تسمح له بالبقاء في السوق.

### 3) مراحل إقامة مشروع تعاون داخل المجمع<sup>3</sup>

- **مرحلة الاتصال:** هي مرحلة يبدي فيها كل من مجمع صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك، ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، زيارات، اتصالات أو تبادل لوجهات النظر.
- **مرحلة المفاوضات:** بعد اتخاذ قرار التعاون تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة.
- **مرحلة توقيع محضر الاتفاقية:** يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسمياً والالتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الارتباط الفعلي بين الطرفين.
- **مرحلة التكوين القانوني للمشروع المشترك:** في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع، وتحديد الهيكل القانوني له ( شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم)، إضافة إلى الاتفاق على القانون الأساسي، المسيرين،... الخ.
- **مرحلة القيد في السجل التجاري:** هي إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

<sup>1</sup>نجوى الحدي ، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup>Rapport de gestion, groupe Sidal,, 1999.

<sup>3</sup>فاطمة محبوب ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص 177.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

- مرحلة إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف ومدى مردودية المشروع.

- مرحلة انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل، إنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج واحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

- مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

### 4) مضمون عقود التعاون<sup>1</sup>

- المنتجات المتعاقد على إنتاجها: يهدف العقد الذي يربط مجمع صيدال بحليفه الأجنبي تحضير وصناعة عدد من المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي تتضمن قائمة المنتجات الموجودة في ملحق العقد، كما يمكن إضافة منتجات أخرى للقائمة المتعاقد عليها، بعد الموافقة الثنائية المسبقة بين الطرفين، ويلتزم المتعاقد بعدم إنتاج الأدوية التي هي من اختصاص مجمع صيدال.

- تقديم المساعدة الفنية: للشريك الأجنبي الحق في انتداب تقنيين لتحضير المنتجات المتعاقد عليها، ومساعدة العمال المؤهلين لمجمع صيدال، أو عمال الشركة المختلطة من أجل تزويدهم بتعليمات إضافية، متعلقة بالطرق والصيغ والقواعد والمقاييس المستعملة.

- حماية علامة الصنع: لضمان حماية علامة صنع الشريك الأجنبي، يتمتع مجمع صيدال من إنتاج منتجاته بدون الموافقة المسبقة له على ذلك.

- مصدر التمويل والتخزين: يتولى الشريك الأجنبي التزويد بالكميات المطلوبة والمكونات الرئيسية والضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، والتي يتم تخزينها وصيانتها في مقرات ومخازن مجمع صيدال، حتى يتم إرسالها للتصنيع، وفي حالة شراكة مشتركة يكون التخزين مشترك داخل الشركة المختلطة.

- التحليل والمراقبة: للحصول على منتج مطابق للمقاييس والمعايير الدولية، ينبغي على الشريك الأجنبي أن يتولى مسؤولية القيام بمراقبة كل المكونات الضرورية لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها، وكل المنتجات نصف المصنعة لمجمع صيدال، والذي هو بدوره ملزم بالقيام بتحليل المواد للتأكد من سلامتها، وعدم وجود تغيير أو غش أو إتلاف أثناء النقل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 178.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

- تقديم منتجات تامة الصنع: ينبغي أن يقدم مجمع صيدال أو الشركة المختلطة المنتجات التامة الصنع في التاريخ والموعد المحدد للتسليم، وهذا شريطة أن يسلم الشريك الأجنبي المواد والمكونات النشطة الخاصة بتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها في الوقت اللازم.

- النظام ومصاريف الإنتاج: في إطار التحالفات المتكاملة يدفع الشريك الأجنبي لمجمع صيدال مصاريف الإنتاج لتحضير أو تغليف المنتجات المتعاقد عليها، والتي توجد في قائمة الملحق، وفي إطار اتفاقيات الشراكة المشتركة يتحمل كل الأطراف أو الشركاء مصاريف الإنتاج.

- تسيير العلاقة التعاقدية: يلتزم كل الأطراف في العلاقة التعاقدية باحترام بنود العقود كلها، من أجل تفادي أي نوع من النزاع، فينبغي على مجمع صيدال أن يحترم الالتزامات المتمثلة في:

1- إعادة تأهيل وحدات الإنتاج؛

2- صناعة المنتجات حسب المقاييس الدولية؛

3- ضمان مقر إقامة الشركة المختلطة؛

4- المساهمة في تسيير الشركة عن طريق المجلس الإداري؛

في حالة عدم احترام معايير صنع المنتجات المتعاقد على إنتاجها ينبغي على مجمع صيدال أن:

1- يسترجع هذه الكمية لتصحيح النقائص والخلل؛

2- يختار إتلاف هذه الكمية.

أما بالنسبة للشريك الأجنبي ينبغي أن يقوم بـ:

1- تكوين عمال متخصصين لتحضير المنتجات المتعاقد على إنتاجها؛

2- تقديم المساعدة التقنية وطريقة الصنع بغية الحفاظ على علامة الدواء؛

3- تهيئة المباني الموجودة وشراء الأجهزة.

ثانياً: أشكال إستراتيجية التعاون لدى مجمع صيدال

1) إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال: اعتمد المجمع ثلاث أشكال رئيسية للشراكة، وهي: عقود المشاريع

المشتركة، عقود التصنيع الامتيازية واتفاقية اقتناء الرخص.

أ- عقود المشاريع المشتركة (الشراكة المختلطة): تتميز هذه الصيغة بتمويل المستثمر الأجنبي لجزء من المشروع، ويشارك في عملية التسيير ومراقبة المشروع على أن يتقاسم المخاطر مع مجمع صيدال، وقد أبرم المجمع عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتمثل هذه المشاريع في:<sup>1</sup>

**1- مشروع فايزر - صيدال (Pfizer - Sidal):** قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في سبتمبر 1998، يقتضي بإنشاء شركة مختلطة صيدال- فايزر سميت بـ PSM، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج، يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 30%، بدأ المشروع عمليات الإنتاج في أكتوبر 2000، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة، مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية ومضادات أمراض القلب.<sup>2</sup>

**2- مشروع رون بولانك - صيدال (Rhône Poulenc France) - Sidal):** تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في سبتمبر 1998 بين مجمع صيدال والشركة الفرنسية "رون بولانك"، وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج في المنطقة الصناعية واد سمار، تقدر طاقة الإنتاج 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار 400 مليون دينار جزائري، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000، لكن الانطلاقة الفعلية للإنتاج كانت في ديسمبر 2000، وتقدر نسبة مشاركة مجمع صيدال في رأس مال هذا المشروع 30%، في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70%، وتعلق تشكيلته الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات الطفيليات ومهدآت السعال.

**3- الشراكة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي - صيدال (Groupement Pharmaceutique Européen - Sidal):** تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي في سبتمبر 1998، ينص الاتفاق على انجاز وحدة إنتاجية سميت صوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 27 مليون وحدة بيع، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج. باشرت شركة صوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الرابع من سنة 2000، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة، السائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية مانعات الحمل، مهدآت السعال ومضادات هيستامينيك.

<sup>1</sup> Rapport de gestion, groupe saidal, 1999.

<sup>2</sup> Group, Sidal Synthèse Activité, Année 2000, p10.

**4- مشروع نوفونورديسك-بيارفايري - صيدال (Novo Nordisk - Pierre Fapre-Saidal):**

أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدانمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية ومجمع صيدال في 13 جانفي 1999، وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين والأدوية الموجهة لمرضى السرطان، بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع 2670 مليون دج، بطاقة إنتاج تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 10% ومخابر نوفونورديسك بنسبة 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بنسبة 45%، حدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001.

**5) مشروع دار الدواء - صيدال "صيدار" ( Dar El Ddawa - Saidal ):** ينص هذا الاتفاق بين مجمع صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى صيدار، بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات حيوية للعين، ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 6 ملايين وحدة بيع، كما تقدر تكلفة الاستثمار 120 مليون دج، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 30%. أبرم هذا الاتفاق في أفريل 1999، وتم الإنطلاق فيه بتاريخ 29 ماي 2002.

**6) الشركة المشتركة "تافكو" ( Saida I - Acdima - Spimaco - JPM - Digromed ):** تأسست هذه الشركة في 8 جويلية 2000، وأطلق عليها اسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company، وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد اختيرت قطعة الأرض التي يملكها مجمع صيدال بالروبية كموقع للمشروع، تتخصص شراكة "تافكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات الحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة 1100 مليون دج، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 17 مليون وحدة بيع. حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادسي الثالث من سنة 2001.

**7) المشروع المشترك ميداكتا - صيدال (Medacta - Saidal):**<sup>1</sup> تم إمضاء بروتوكول الاتفاق في 20 نوفمبر 2000، بين مجمع صيدال ومجمع ميداكتا ( شركة خاصة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة اللوازم المخصصة لكل أنواع الجراحة، وصناعة الرمامات التجبيرية، أو أجهزة تبديل تجبيرية ذات تكنولوجيا عالية )، على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" "Samed"، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا. يقع مقر هذا المشروع في شرشال، يساهم فيه مجمع صيدال بنسبة 40%، أما مجمع ميداكتا فتصل نسبة مساهمته إلى 60%، ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع.

<sup>1</sup> Saidal: Synthèse active, 2000, p 10.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

8) المشروع المشترك صيدال - أبولميد Sidal - Abolmed: تم إمضاء بروتوكول الاتفاق بين مجمع صيدال وأبولميد الروسي في 28 مارس 2004 في المدينة، من أجل إنتاج المضادات الحيوية، ويقدر عدد المنتجات بـ 11 منتج.

9) المشروع المشترك صيدال - سولوفارم الصيدلاني Pharmaceutique Sidal - Solupharm: تم إمضاء العقد في 9 مارس 2004 بولاية الطارف، متخصص في إنتاج أشكال محددة مثل الحقن، مضادات الروماتيزم ومضادات السرطان<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح مجمل عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال.

جدول رقم 4-11: عقود الشراكة المختلطة لمجمع صيدال  
الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

البيانات	التسمية	تكلفة الاستثمار	القدرة الإنتاجية 10 <sup>6</sup> وحدة بيع	الموقع	تاريخ الانطلاق في الإنتاج
Pfizer Sidal	PSM	912	30	الدار البيضاء	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Rhône Poulenc Sidal	RPS	400	20	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
GPE Sidal	SOMEDIAL	980	27	واد السمار	الثلاثي الرابع لسنة 2000
Novo Nordisk-Pierre Fapre-Sidal	Aldaph	2670	37	واد عيسى	الثلاثي الأول لسنة 2001
Dar El Ddawa – Sidal	Saidar	120	6	جسر قسنطينة	السداسي الرابع لسنة 2000
Acdima- Spimaco – JPM – Digromed Sidal	Taphco	1100	17	الروبية	السداسي الرابع لسنة 2001
Medacta-Sidal	Samed	192	3	شرشال	غير محدد
Abolmed-Sidal	—	-	-	المدينة	غير محدد
Sidal- Solupharm Pharmaceutique	—	-	-	الطارف	غير محدد

-Rapport de gestion, groupe saidal, 2004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Sidal: Synthèse active, 2000 .

<sup>1</sup> Rapport de gestion, groupe saidal, 2004.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

ب- عقود التصنيع الإمتيازية: وتسمى أيضا بعقود التكييف تسمح هذه الصيغة للشراكة بين مجمع صيدال والمؤسسات الأخرى بصنع أدوية للشركاء (أجانب أو محليين) داخل مصانع صيدال لحساب هؤلاء الشركاء باعتبار مجمع صيدال يحتوي على الأجهزة الصناعية والمعدات وكذا العمالة المؤهلة اللازمة لذلك، ويتم الاتفاق على مجمل العمليات المتعلقة بالإنتاج وكذا السعر والمدة المحددة في العقد، كما يستفيد أيضا من الأموال العائدة من هذا الاتفاق إضافة إلى أن المنتجات تحمل علامة صيدال التجارية خلال تسويقها في السوق المحلي. وبالتالي تستفيد صيدال من خلال هذا النوع من الشراكة : رفع مردودية تجهيزات الإنتاج، الحصول على معارف عملية (Savoir Faire) من المخابر الأجنبية بتكلفة أقل ، صناعة منتجات جديدة تضاف إلى تشكيلة صيدال، وبالنسبة للتسويق تظهر علامة صيدال على المنتج كالتالي : صنع في صيدال لحساب مثلا GSK ، أو لحساب مثلا AVENTIS...، إضافة إلى حصول مجمع صيدال على عوائد مالية، نقل التكنولوجيا من خلال تصنيع صيدال للأدوية الخاصة لحساب المستثمر الأجنبي الذي يوفر جميع الإمكانيات لها للوصول إلى منتجات ذات جودة عالية، ومن أهم عقود التصنيع الإمتيازية التي أبرمتها صيدال ما يلي:

**1- إتفاقية صيدال -فارما (Saidal- Pharma):** في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين مجمع صيدال والشركة الأردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال ( وحدة الدار البيضاء)، وتمثل هذه المنتجات في : امبيريزول (Omeprazole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) ،. اسيكلوفير (Aciclovir).

**2- إتفاقية صيدال - دار الدواء (Dar El Ddawa - Saidal):** تم إبرام عقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض تصنيع 06 أنواع من الأدوية تتمثل في: ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص، كابوكار (Capocard) في شكل أقراص، فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات، ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم، امبولار (Ambolar) في شكل شراب، ديكولوجريك (Diclogesic) في شكل كريم.

**3- إتفاقية صيدال نوفونورديسك (Saidal -Novo Nordisk):** وقع مجمع صيدال عقد مع المختبر الدنماركي نوفونورديسك مشروع شراكة في شهر افريل 2012 من اجل إنتاج مادة الأنسولين في الجزائر.



وتشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين:<sup>1</sup>

الجزء الأول: من هذه الشراكة هو تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة، من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني: فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة، حيث بدأ الإنتاج التجريبي في 2017 .

وتهدف هذه الشراكة إلى :

- تغطية الاحتياجات الوطنية من هذه المادة الحيوية، حيث تحصي الجزائر 15000 حالة سكري جديدة سنويا إذ زاد الطلب على أدوية هذا القسم العلاجي بـ 16 % بين 2015 و 2016؛
- المساهمة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية؛
- بيعه بأسعار معقولة؛
- تصدير الفائض بعد تلبية احتياجات السوق المحلي.

وقد اعتبر هذا تحديا للصناعة الدوائية الجزائرية بولوجها ميدان البيوتكنولوجيا التي تمثل مستقبل هذه الصناعة، إذ تعمل الشركة الدانماركية على نقل التكنولوجيا من مخبرها إلى الشركة المحلية صيدال بقسنطينة، وقد بلغ حجم الاستثمار الصيدلاني الدانماركي 250 مليون أورو موزعة على مصانع تيزي وزو، قسنطينة ومؤخرا مصنع بوفاريك بالبليدة خاص أيضا بالأنسولين، هذا الأخير الذي عزز الشراكة الدانماركية الجزائرية، ومن المتوقع أن ينتج 45 مليون قلم مسبق التعبئة للمجموعة الكاملة للأنسولين بداية من سبتمبر 2019 ، سوف يبدأ المصنع باستيراد الخراطيش إلى حين إنتاجها سنة 2021 بمصنع قسنطينة بشراكة بين صيدال ونوفونورديسك، على اعتبار أن مجمع صيدال لا يزال في صدد تكوين إطاراته البشرية في هذا المجال الحيوي الجديد بالنسبة له.<sup>2</sup>

ج- اتفاقية اقتناء الرخص: في هذا الشكل من العقود يقوم الشريك الأجنبي بمنح الترخيص لصيدال باستعمال براءات الاختراع الخاصة به، ومن أهم هذه الاتفاقيات ما هو موضح في الجدول اللاحق:

<sup>1</sup> عادل مياح ، مرجع سابق، ص 200.  
<sup>2</sup> حسنية يحيوي ، مرجع سابق، ص ص 148، 149.

جدول رقم 4-12: اتفاقيات اقتناء الرخص لمجمع صيدال

مكان الإنتاج	عدد المنتجات	تاريخ إبرام العقد	الشركاء
الدار البيضاء	02	1994	Solvey Pharm (France)
الدار البيضاء	09	1997	Rhône Poulenc(France)
-	01	1997	Novo Nordisk
-	06	1997	Dar El Ddawa( Jordanie )
مركب المدينة	04	1998	Medi cuba( Cuba )
الدار البيضاء	02	1998	Hayet Pharm( Jordanie )
مركب المدينة	03	1998	Meheco ( Chine )
	02	2003	
مركب المدينة	02	1999	Eli lilly ( USA )
-	01	2003	Allchim( Italie)
-	04	2004	Biotechnica (Tunisi)
-	02	2004	Mepha (Suisse)
-	01	2006	Hetero Drugs(Inde)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Belahcene O., Ferfera Y., **Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur Algérien de l'industrie pharmaceutique**, Les cahiers de CREAD n°107-108, Alger, 2014, P68.
- Rapport de gestion, groupe saidal, 1999، 2003 ، 2004

إضافة إلى الشراكات السابقة هناك اتفاقية أخرى بين:

- صيدال - سرفيه (Saidal- Servier) : وقعت صيدال مع مخابر سرفيه ( الشركة الدوائية المستقلة الرائدة) على عقد شراكة لإنتاج أدوية تابعة لمجموعة سرفيه، وهذا من خلال اجتماع جرى في 8 أبريل 2014، سيتم بموجب هذا الاتفاق الترخيص لصيدال بإنتاج أدوية أصلية تابعة للمختبر الفرنسي سرفيه. وتهدف الاتفاقية إلى نقل التكنولوجيا والمعرفة في مجالات تصنيع الأدوية، هذا المشروع سوف يولد 1500 منصب شغل، أما أشغال المرحلة الثانية من هذا المشروع من المقرر أن تبدأ في 2019.

2) التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال : وتمثلت في:

أ- عقود التحالفات المتكاملة: يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجه، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل يدفع

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

أتاوة للطرف الأجنبي، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في:

**1- صيدال - فايزر (Pfizer - Sidal):** تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

**2- صيدال - نوفونورديسك (Novo Nordisk - Sidal):** تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدانماركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز- Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال.

**3- صيدال - دار الدواء (Dar El Ddawa - Sidal):** تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في:

- ازوكار (Isocarde) على شكل أقراص؛
- كابوكار (Capocard) على شكل أقراص؛
- فيفيدار (Fifeder) على شكل كبسولات؛
- ميكوهيل (Mycoheal) على شكل مرهم؛
- امبولار (Ambolar) على شكل شراب؛
- ديكولوجزيك (Diclogesic) على شكل كريم.

**4- صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Sidal):** تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (Omeprazole)، تاموكسيفين (Tamoxifene) واسيكلوفير (Aciclovir).

**5- صيدال - حياة فارم (Hayat Pharm - Sidal):** تم اتفاق مجمع صيدال والشريك الأردني حياة فارم سنة 1998 على تصنيع منتجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

**6- صيدال - أنافال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Sidal):** في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها، وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

يمكن تلخيص العقود السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم 4-13: عقود التحالفات المتكاملة لمجمع صيدال

الشركة	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	مقر الإنتاج
Pfizer	1997	04	الدار البيضاء
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	الدار البيضاء
Dar el Dawa	1997	07	الدار البيضاء
Ram Pharma	1997	03	الدار البيضاء
Hayat Pharm	1998	02	الدار البيضاء
Infal	2004	-	مركب المدية
Solapharm	2004	-	مركب المدية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 1999، 2004.

#### ثالثا: اثر إستراتيجية الشراكة والتحالفات على مجمع صيدال

تمثل اهم نتائج عقود التحالفات والشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع مختلف الشركات سواء المحلية أو الأجنبية فيما يلي:

1- تطور حجم الإنتاج والمبيعات كما كان لها أثر على تنوع الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية 200 منتج والأُن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62%؛ وهذا يعود للدور الذي تلعبه إستراتيجيتي الشراكة والتحالفات في تحسين مختلف المراحل الإنتاجية وتوفير رؤوس الأموال التي تسمح بالتنوع في المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج؛

2- توفير المواد الأولية ومختلف العناصر اللازمة للإنتاج نظرا لوجود حلفاء أقوياء يعوضون النقص الذي تعاني منه صيدال؛

3- ارتفاع حجم الطلب على منتجات مجمع صيدال يعود لاكتسابها سمعة عالية واقتران اسمها مع مؤسسات عالمية للأدوية؛

4- حصول مجمع صيدال على شهادات ISO ، كما منحت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) مركز البحث والتطوير جائزة أفضل اختراع لسنة 2007؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, op.cit , P25.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

5- زيادة الجهود التسويقية التي يبذلها مجمع صيدال في تسويق منتجاته على المستوى المحلي، مكنته من الحصول على الريادة في تسويق منتجاته الدوائية على المستوى الوطني، إلا أن هذا لم يمنعه من غزو الأسواق الدولية، حيث استطاع أن يقوم بتصدير منتجاته إلى حوالي 15 دولة.

إلا أن هذا لا يعني أن مجمع صيدال لم يواجه بعض المخاطر من جراء عقود التحالفات والشراكة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا فروع خاصة بهم، لكن الجزائر اعترفت بهذا الخطأ ووضعت قانون جديد، حيث يشترط عند الدخول في عقود التحالفات الإستراتيجية والشراكة أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49% والجزائري 51%؛
- 2- اشتداد حدة المنافسة في السوق المحلي؛
- 3- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجنبي في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.

### المبحث الثالث: تحليل تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء

سيتم قياس تنافسية مجمع صيدال باستخدام بعض مؤشرات القياس وحسب المعلومات المتوفرة، ثم محاولة التعرف على مدى قدرته التنافسية، كما سيتم التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تنافسيته.

#### المطلب الأول: قياس تنافسية مجمع صيدال

#### أولاً: قياس تنافسية مجمع صيدال اعتماداً على مؤشر الربحية

تمثل الربحية مؤشراً لقياس التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، وتتمثل أهم مقاييس الربحية التي يمكن اعتمادها حسب المعطيات المتوفرة فيما يلي:

- 1) **معدل العائد على الاستثمار:** إن هذا المعدل يوضح العلاقة بين النتيجة والأموال المستثمرة، ويمكن تحليل نمو هذا المؤشر في الجدول اللاحق الذي يظهر فيه معدل العائد على الاستثمار على أساس النتيجة الصافية المحققة والأموال المستثمرة من طرف مجمع صيدال، ويحسب هذا المعدل بالصيغة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

<sup>1</sup> نصيرة راجف، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية حالة مجمع صيدال، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2-6-7 نوفمبر 2018، ص 12.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

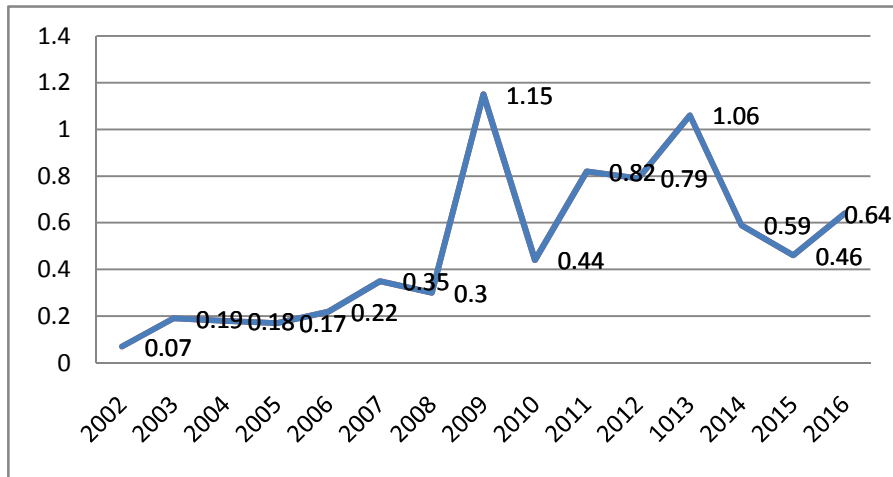
جدول رقم 4-14: تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016 الوحدة 10<sup>3</sup> دج

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
النتيجة الصافية	187339	482291	456231	430555	547483	872149	1346638	2871813
الأموال المستثمرة	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000
معدل العائد على الاستثمار	0.07	0.19	0.18	0.17	0.22	0.35	0.53	1.15
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
النتيجة الصافية	1102191	2060480	1965160	2658147	1477751	1143818	1614727	
الأموال المستثمرة	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	
معدل العائد على الاستثمار	0.44	0.82	0.79	1.06	0.59	0.46	0.64	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2002-2016))

وللتوضيح أكثر في تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال يمكن عرضه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم 4-04: تطور معدل العائد على الاستثمار في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 04-14

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار الذي يعكس مدى مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح، في تذبذب مستمر من سنة لأخرى، وهذا راجع إلى التذبذب في النتيجة الصافية. حيث حقق سنة 2002 أدنى قيمة له بحوالي 0.07 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة من رأس المال، أما أقصى قيمة حققها سنة 2009 وقدرت بـ 1.15 دج عن كل دينار مستثمر.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

بالرغم من التذبذب في قيم معدل العائد في الاستثمار إلا أنه يحقق معدلات موجبة وذلك مما يعنى استغلال الأموال المستثمرة من طرف مجمع صيدال استغلال امثل من أجل تحقيق أرباح عالية.

(2) هامش الربح الصافي: يعكس هذا المعدل العلاقة بين النتيجة الصافية ورقم أعمال المؤسسة في الصناعة، ويجسب بالصيغة التالية:  $\text{معدل هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$ .

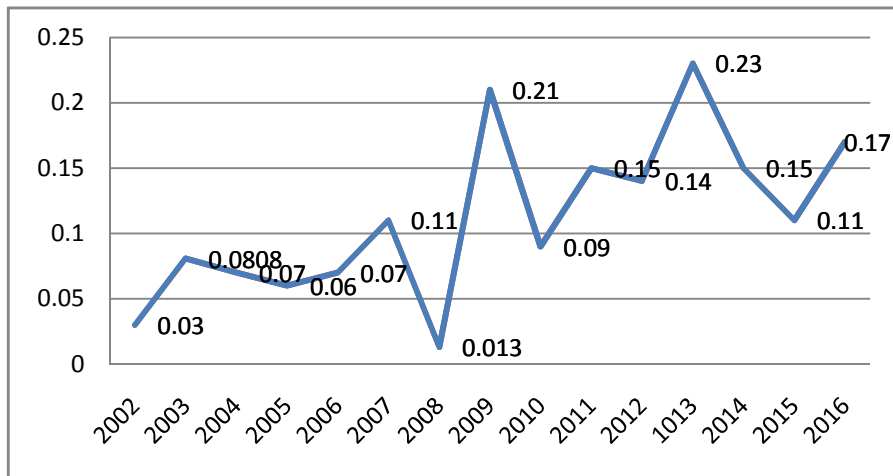
جدول رقم 4-15: تطور معدل هامش الربح الصافي في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016 الوحدة  $10^3$  دج

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
النتيجة الصافية	187339	482291	456231	430555	547483	872149	1346638	2871813
رقم الأعمال	5820808	6 129511	6 578621	6 720842	7222361	8022396	9882486	12038305
معدل هامش الربح الصافي	0.03	0.08	0.07	0.06	0.07	0.11	0.13	0.24
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
النتيجة الصافية	1102191	2060480	1965160	2658147	1477751	1143818	1614727	
رقم الأعمال	12510199	13504270	13895054	11461847	9789025	9984044	9609290	
معدل هامش الربح الصافي	0.09	0.15	0.14	0.23	0.15	0.11	0.17	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Sidal (2002-2016))

ولتفسير وتحليل معطيات الجدول بشكل دقيق نعرض تطور معدل هامش الربح الصافي في الشكل البياني التالي:

شكل رقم 4-05: تطور معدل هامش الربح الصافي في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4-15

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

الملاحظ في الجدول والشكل البياني السابقين أن معدل هامش الربح الصافي في تطور مستمر، حيث يمثل مقدار الأرباح المحققة للمجمع من رقم أعماله، ولقد سجل المجمع ارتفاعا ملحوظا في هذه النسبة سنة 2009 إذ بلغت 24% بعد أن كانت تقدر بـ 3% سنة 2002، ثم تراجعت في الانخفاض سنة 2010 و 2011 و 2012 لتعود إلى الارتفاع لتبلغ سنة 2013 ما نسبته 23%، ثم لتعود لتتخفص لتبلغ سنة 2016 حوالي 17%.

**3) معدل عائد حقوق الملكية:** يمثل هذا المؤشر نسبة توليد أرباح الاستثمار من الملاك (المستثمرين) في المؤسسة

يحسب بالصيغة التالية : **معدل عائد حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة**

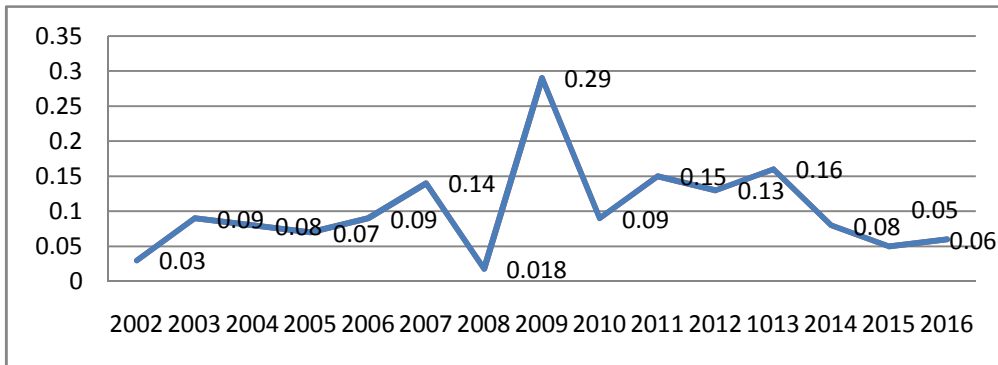
**جدول رقم 4-16:** تطور معدل عائد حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016 الوحدة <sup>3</sup>10 دج

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
النتيجة الصافية	187339	482291	456231	430555	547483	872149	1346638	2871813
الأموال الخاصة	5396898	5455505	5665062	5771991	5906738	6143335	7257107	9789871
معدل عائد حقوق الملكية	0.03	0.09	0.08	0.07	0.09	0.14	0.18	0.29
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
النتيجة الصافية	1102191	2060480	1965160	2658147	1477751	1143818	1614727	
الأموال الخاصة	11785525	13795482	14746506	16748436	17590664	20465934	27464009	
معدل عائد حقوق الملكية	0.09	0.15	0.13	0.16	0.08	0.05	0.06	

**المصدر :** من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2002-2016))

ويمكن توضيح تطور معدل عائد حقوق الملكية أكثر في الشكل التالي:

**شكل رقم 4-06:** تطور معدل عائد حقوق الملكية في مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4-16



## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يوضحان معدل حقوق الملكية والذي يقيس ربحية المجمع فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمين بالمجمع، حيث سجل هذا المعدل تذبذبا مستمرا خلال فترة الدراسة، حيث سجل أدنى قيمه له سنة 2002 بنسبة 3% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم، لترتفع هذه النسبة إلى 29% كأقصى قيمه محققة له سنة 2009. ليعود للانخفاض سنة 2014 و 2015 ليبلغ ما نسبته 8% و 6% على التوالي، ثم يرتفع سنة 2016 بنسبة 8% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم.

من خلال المؤشرات السابقة التي تم اعتمادها لحساب مؤشر الربحية يمكن القول أن مجمع صيدال له قدرة تنافسية في المدى القصير وهو ما تؤكدته النتائج السابقة التي تم وصف المركز المالي للمجمع بالوضع الجيد.

### ثانياً: قياس تنافسية مجمع صيدال اعتمادا على مؤشر التكلفة

تمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإنتاج، ويمكن حساب تكلفة الصنع المتوسطة من خلال العلاقة التالية:  $\text{تكلفة الصنع المتوسطة} = \text{تكاليف الإنتاج} / \text{كمية الإنتاج}$  ويمكن توضيح تطور التكلفة المتوسطة للمجمع من خلال الجدول التالي:

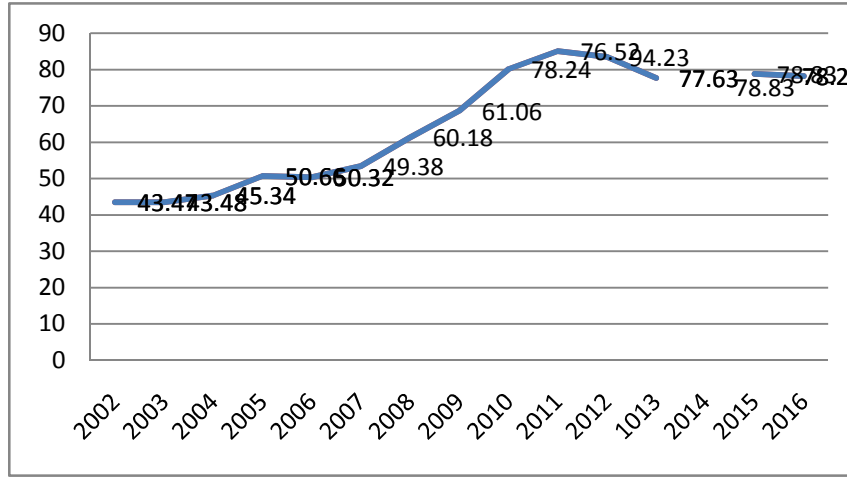
**جدول رقم 4-17: تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016**

السنوات	تكاليف لإنتاج 10 <sup>3</sup> دج	كمية الإنتاج 10 <sup>3</sup> و	تكلفة الإنتاج المتوسطة (دج)	معدل نمو تكلفة الإنتاج المتوسطة(%)
2002	5265140	121111	43.47	-
2003	5407770	124371	43.48	0.02
2004	5989320	126517	45.34	4
2005	5871230	115897	50.66	12
2006	6156490	122344	50.32	-0.67
2007	6673930	135141	49.38	-1.86
2008	8005780	133025	60.18	21.8
2009	8548640	139988	61.06	1.46
2010	10531810	134605	78.24	28.13
2011	10028220	131048	76.52	-2.20
2012	12776030	135573	94.23	23.14
2013	10144030	130676	77.63	-17.61
2014	8752347	111020	78.83	1.54
2015	8519894	108938	78.20	-0.80
2016	9294594	115500	80.47	2.90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Saidal (2002-2016))

يمكن توضيح تطور التكلفة المتوسطة للمجمع أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 4- 07: تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2002- 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4- 17.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ هناك ارتفاع في التكلفة الوحيدة لإنتاج الدواء في مجمع صيدال من 43.47 دج سنة 2002 إلى 94.23 دج سنة 2012 كأقصى قيمة للتكلفة المتوسطة عن كل وحدة منتجة، وهذا راجع إلى إدراج المجمع تشكيلة متنوعة من الأدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب تكاليف إنتاج عالية وذلك لاعتماده على المواد الأولية عالية التكاليف التي تستورد أغلبها من الخارج. وبالنظر إلى معدل نمو تكلفة الصنع يلاحظ التطور الإيجابي الذي حدث خلال السنوات 2006، 2007، 2011، 2013، 2015 حيث حقق المجمع تكلفة تنافسية مقارنة بالسنوات السابقة مما يؤكد تحكّم أكثر في التكاليف.

ومن أجل الحكم على تنافسية مجمع صيدال وبالنظر إلى مؤشر التكلفة يتطلب الأمر مقارنة التكاليف المتوسطة لمجمع صيدال بالمنافسين في سوق الدواء ولصعوبة توفر المعلومات الكافية عن المنافسين فقد اعتمدنا على مقارنة بين أسعار الدواء لصيدال وبعض المنافسين وهذا ما يظهره الجدول اللاحق (دراسة مقارنة بين بعض منتجات مجمع صيدال والمنتجات البديلة في السوق).

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 04 - 18: مقارنة بين أسعار الدواء لمجمع صيدال بالأدوية المنافسة

الفرق	السعر	الشركة	اسم الدواء	DCI
-	56.80	SAIDAL	CLOFENAL 25 MG suppositoire boite de 10	DICLOFENAC
81.2	138.00	pharmalliance	VOLTUM 25 MG suppositoire boite de 10	
21.02	77.82	biopharm	BIOFENAL 25 MG suppositoire boite de 10	
-	440.00	SAIDAL	DIABENORM 1MG comprimés boite de 30	REPAGLINIDE
22.1	462.10	Biocare	DIGLINIDE 1MG comprimés boite de 30	
297.29	737.27	Novo-Nordisk	NOVONORM 1,00 MG comprimés boite de 30	
-	115.00	SAIDAL	PRIMAZOL (400/MG/80 MG) comprimés boite de 20	COTRIMOXAZOLE
14.00	129.00	Sophal	COTRIMOXAL (400/MG/80 MG) comprimés boite de 20	
42.54	157.54	Hikma	SULPRIM (400/MG/80 MG) comprimés boite de 20	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة استطلاعية لبعض الصيدليات الخاصة.

من خلال هذه المقارنة يتبين لنا انخفاض أسعار أدوية صيدال بالمقارنة بالمخابر العالمية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة الأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال وهي الأدوية الجنيسة المنخفضة التكلفة (لعدم تحملها نفقات البحث والتطوير) مقارنة بالأدوية الأصلية التي تسيطر على السوق المحلي بحوالي 65 %، وهذا يبين قدرة مجمع صيدال على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحكمها في التكاليف .

لكن بالرغم من ميزة انخفاض أسعار الأدوية الجنيسة التي يمتلكها مجمع صيدال إلا أن ثقافة المستهلك تفضل الأدوية الأصلية لاعتقاده أنها أكثر جودة وفعالية، لكن الأمر ليس كذلك، فالأدوية الجنيسة هي نفسها الأدوية الأصلية من ناحية فعالية العلاج مع اختلاف وحيد فقط في السعر، ويكون مجمع صيدال أمام تحدي كبير هو إقناع المستهلك بجودة وفعالية الأدوية الجنيسة ومطابقتها لنفس الخصائص والشروط التي تخضع لها الأدوية الأصلية.

### ثالثا: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس تنافسية مجمع صيدال

يعبر مؤشر الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات (الإنتاج)، وجميع عوامل الإنتاج المستخدمة في الحصول عليه، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلالها لموارد الإنتاج، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق. وبالتالي يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: القيمة المضافة / تكاليف عوامل الإنتاج.

والجدول التالي يوضح مؤشر الإنتاجية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة:

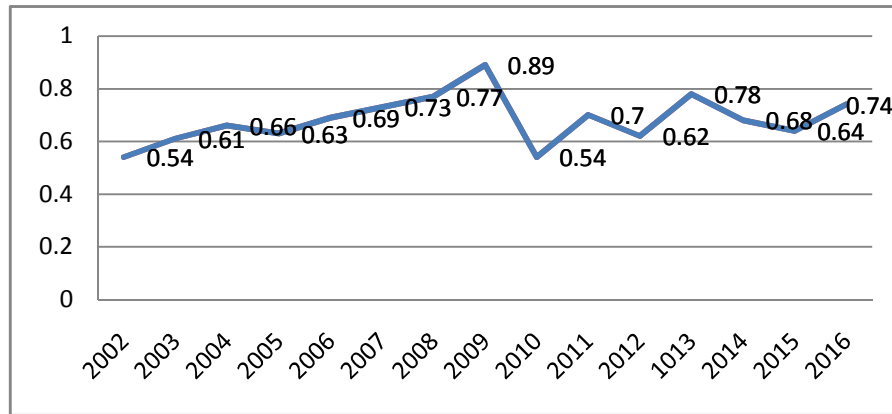
جدول رقم 4-19: تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2016 الوحدة 10<sup>3</sup> دج

البيانات	القيمة المضافة (1)	تكاليف الإنتاج (2)	الإنتاجية الكلية للعوامل 3=2/1	معدل نمو الإنتاجية الكلية (%)	عدد العمال (4)	إنتاجية العمال 4/1=5	معدل نمو إنتاجية العمال (%)
2002	2837225	5265140	0.54	-	3563	796.30	-
2003	3339164	5407770	0.61	12.96	3706	901.01	13.15
2004	3979032	5989320	0.66	8.20	3917	1015.84	12.74
2005	3707637	5871230	0.63	-4.54	4104	903.42	-11.07
2006	4279436	6156490	0.69	9.52	4243	1008.59	11.64
2007	4871616	6673930	0.73	5.80	4363	1116.57	10.71
2008	6220523	8005780	0.77	5.48	4470	1391.61	24.63
2009	7855445	8548640	0.89	15.58	4559	1723.06	23.82
2010	5687351	10531810	0.54	-39.32	4405	1291.11	-25.07
2011	7084739	10028220	0.70	29.63	4198	1687.65	30.71
2012	7963839	12776030	0.62	-11.43	4067	1958.16	16.03
2013	7974147	10144000	0.78	25.80	3678	2168.07	10.72
2014	6003372	8752347	0.68	-12.82	3453	1738.60	-19.81
2015	5505370	8519894	0.64	-5.88	3251	1693.44	-2.60
2016	6968450	9294594	0.74	15.62	2923	2384.00	40.7

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Les rapports de gestion de groupe Sidal (2002-2016)

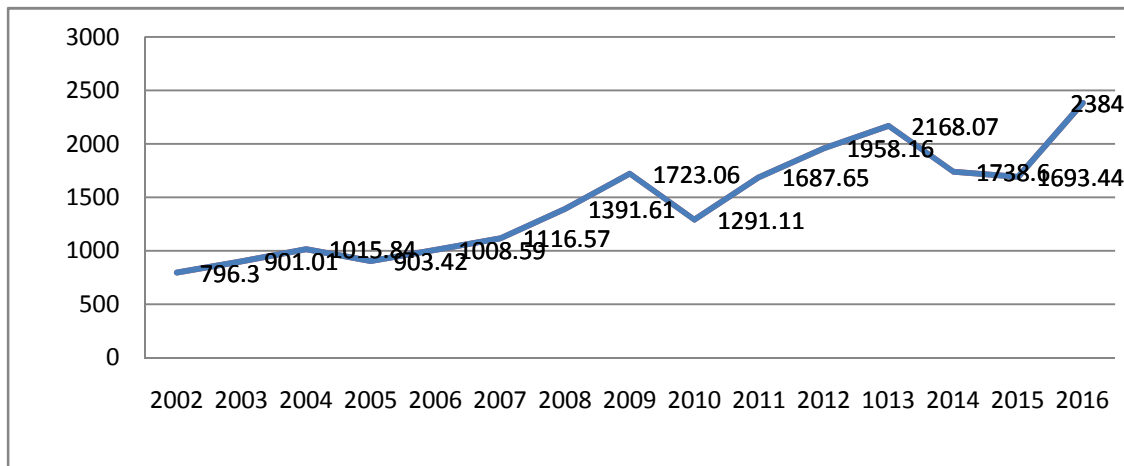
ولتوضيح أكثر تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية عمال مجمع صيدال ندرجهما في الشكلين اللاحقين:

شكل رقم 4-08 : تطور مؤشر الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002 - 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات جدول رقم 4-19 .

شكل رقم 4-09 : تطور إنتاجية عمال مجمع صيدال خلال الفترة 2002 - 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات جدول رقم 4-19 .

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن معدل الإنتاجية الكلية عرفت تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، ولمعرفة أسباب ذلك تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية الخاصة بالعمال، وقد سارت الإنتاجية الكلية في نفس اتجاه إنتاجية العمال، حيث نلاحظ ارتفاع معدل الإنتاجية الكلية من سنة 2002 إلى سنة 2004 حيث بلغت 0.66 دج بمعدل نمو 8.20 % عن سنة 2003، ثم انخفضت سنة 2005 إلى 0.63 دج نتيجة لخفض كمية الإنتاج والقيمة المضافة في تلك السنة، إلى انخفاض مستوى إنتاجية العمال في مجمع صيدال، فبعد أن كان يساهم العامل في الناتج في سنة 2004 بـ 1015.84 (10<sup>3</sup>) دج / عامل انخفضت إنتاجيته في سنة 2005 وأصبحت تقدر مساهمة العامل الواحد في الناتج ما قيمته 903.42 (10<sup>3</sup>) دج.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

ثم عادت الإنتاجية الكلية للارتفاع من سنة 2006 إلى 2009 حيث بلغت أقصى قيمة لها 0.89 دج، في المقابل ارتفاع في مستوى إنتاجية العمال أيضا وبلغت سنة 2009 حوالي 1723.06 (10<sup>3</sup>) دج / عامل وترجع أسباب الارتفاع إلى الزيادة في القيمة المضافة مع ارتفاع في عدد عمال المجمع.

ثم انخفضت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج سنة 2010 إلى 0.54 دج بنسبة انخفاض 39.32% عن سنة 2009، ويعود هذا الانخفاض الكبير إلى انخفاض القيمة المضافة والزيادة في تكاليف الإنتاج، مع انخفاض في إنتاجية العامل إلى 1291.11 (10<sup>3</sup>) دج / عامل.

ثم بعد ذلك ارتفعت الإنتاجية الكلية حيث بلغت 0.78 دج بسبب الزيادة في القيمة المضافة، وبلغت إنتاجية العمال أقصى قيمة لها سنة 2013 حوالي 2168.07 (10<sup>3</sup>) دج / عامل . ليعود الانخفاض لكل من الإنتاجية الكلية وإنتاجية العمال سنتي 2014 و2015 والسبب في ذلك انخفاض القيمة المضافة وتكاليف الإنتاج ويرجع ذلك لانخفاض الإنتاج في هاته السنوات نتيجة توقف بعض المصانع عن العمل مما أدى إلى تسريح بعض العاملين. ثم يعود الارتفاع سنة 2016 نتيجة زيادة في كمية الإنتاج.

### رابعاً: قياس تنافسية مجمع صيدال اعتماداً على مؤشر الحصة السوقية

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم مؤشرات تقييم تنافسية المؤسسة في الصناعة، ويعتمد عليه في الحكم على درجة المنافسة في الصناعة ومستوى الأداء، وتقاس بالنسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بمبيعات السوق ككل، لذلك يمكن تحليل معدل النمو للحصة السوقية لمجمع صيدال في الصناعة الدوائية من خلال ما يلي:

**1) حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي:** ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول اللاحق:

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم 4-20 : تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016

السنوات	قيمة السوق الدوائي العالمي مليار دولار أمريكي(1)	رقم أعمال مجمع صيدال 10 <sup>3</sup> دج	سعر الصرف دولار/دج	رقم أعمال مجمع صيدال مليار دولار أمريكي(2)	حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي 2/1 (%)
2002	427.60	5820808	79.68	0.073	0.017
2003	498	6129511	77.37	0.079	0.015
2004	559.90	6578621	72.06	0.091	0.016
2005	601.20	6720842	73.36	0.092	0.015
2006	648.70	7222361	72.65	0.099	0.015
2007	726.40	8022396	69.36	0.115	0.016
2008	799	9882486	64.57	0.153	0.019
2009	830.80	12038305	72.65	0.165	0.020
2010	888.20	12510199	74.40	0.168	0.019
2011	963.40	13504270	72.85	0.185	0.019
2012	964.20	13895054	77.55	0.179	0.018
2013	993.10	11461847	79.38	0.144	0.014
2014	1062	9789026	80.56	0.121	0.011
2015	1067.20	9984044	100.46	0.099	0.009
2016	1105.20	9609290	109.47	0.088	0.008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Statista Fr, (2017), Le portail de statistiques : IMS Health, disponible à :  
<https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial>

- Les rapports de gestion de groupe Sidal (2002-2016)

- التقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري على الموقع: <http://www.bank-of-algeria.dz/>

من خلال الجدول السابق نلاحظ تذبذب مستمر في نسبة الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق العالمي للدواء خلال الفترة 2002-2016، حيث وصلت إلى أقصى قيمة لها سنة 2009 إذ بلغت 0.020 %، إلا أن هذه النسبة تبقى ضعيفة وهذا نتيجة المنافسة الشديدة من طرف المخابر العالمية وظهور مؤسسات عالمية جديدة نتيجة التحالفات والاندماجات، الأمر الذي أدى إلى عدم نجاح المجمع وزيادة حصته السوقية من السوق العالمي للدواء بالرغم من ارتفاع رقم أعماله وريادته في السوق المحلية.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

(2) الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي: يوضح الجدول أدناه نصيب مجمع صيدال من القيمة الإجمالية لسوق الدواء في الجزائر.

جدول رقم 4- 21: تطور حصة مجمع صيدال من السوق المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002-2016.

السنة	قيمة السوق الجزائري للدواء (مليار دولار)	معدل نمو قيمة السوق %	رقم أعمال مجمع صيدال (10 <sup>3</sup> دج)	الحصة السوقية لمجمع صيدال %	معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء %
2002	0.593	-	5820808	09.81	-
2003	0.701	18.21	6129511	08.74	-10.91
2004	0.759	08.27	6578621	08.66	-00.91
2005	0.846	11.46	6720842	07.94	-08.31
2006	1.025	21.15	7222361	07.05	-11.20
2007	1.286	25.46	8022396	06.23	-11.63
2008	2.100	63.30	9882486	04.70	-24.56
2009	2.400	14.28	12038305	05.01	06.59
2010	2.400	-	12510199	05.21	04.00
2011	2.930	22.08	13504270	04.61	-11.51
2012	3.300	12.63	13895054	04.21	-08.67
2013	3.660	09.84	11461847	03.13	-22.56
2014	3.000	-22.00	9789026	03.27	04.28
2015	3.320	09.64	9984044	03.01	-08.64
2016	3.220	-3.10	9609290	02.98	-00.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سامية لول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان، 2009، ص 05.

- آيات الله مولحسان، سامية لول، أثر حقوق الملكية الفكرية على تنافسية صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الإحياء، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 21، جوان 2018، ص 442.

- ALGERIA, healthcare & life sciences, review Pharmaceutical Executive, VOLUME 38, NUMBER 11, November 2018, P13.

- Contry Report : ALGERIA, Pharmaceutical Executive, NUMBER 11, Decembre 2014, P01.

- Les rapports de gestion de groupe Saidal (2002-2016).

نلاحظ من خلال الجدول السابق التزايد المستمر في قيمة سوق الأدوية الإجمالي خلال فترة الدراسة وقد كان معدل نمو قيمة السوق الإجمالي في تزايد أيضا. على الرغم من الانخفاض الذي عرفته سنة 2014 بمعدل انخفاض يقدر بـ 22% عن سنة 2013. أما سنة 2016 فقد انخفض بمعدل 03.10%.



## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

ويتضح أيضا من خلال الجدول تراجع في الحصة السوقية لمجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي حيث بلغت أقصى نسبة لحصته السوقية سنة 2002 وقدرت بـ 09.81%، وانخفضت إلى 02.98% سنة 2016. ويعبر معدل نمو الحصة السوقية لصيدال الذي كان بوتيرة متناقصة بالمقارنة مع معدل نمو السوق إلى عدم مسايرة مجمع صيدال لنمو الطلب على الأدوية، وهذا ما يؤكد عدم قدرة مجمع صيدال على تلبية احتياجات السوق الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة (الأدوية الأصلية والتي تبلغ حصتها من السوق الوطني 65%).

مما سبق، يؤكد مؤشر الحصة السوقية لمجمع صيدال عدم قدرته التنافسية في السوق العالمية والوطنية، وذلك نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تنشط في القطاع وهذا في المدى القصير. غير أن هذه الوضعية قابلة للتغيير في المدى المتوسط والطويل نتيجة الإجراءات التحفيزية التي قررتها حكومة الجزائر لتشجيع الإنتاج المحلي في مجال الأدوية والاستثمارات في القطاع الدوائي، وترويج ثقافة استهلاك الأدوية الجنيسة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

#### أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

يواجه المجمع بعض العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها؛
- 2- تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية؛
- 3- تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات الخاصة بتطبيقها؛
- 4- غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع (مرسوم جويلية 2003) وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات إرتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر؛
- 5- آثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة الدواء؛
- 6- التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة... وتتطلب كل هذه النتائج إلى تحليل وتوقع مسبق؛

<sup>1</sup> محمد الحافظ عيشوش، عبد الله غالم، العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تنافسية قطاع صناعة الدواء في الجزائر حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزء 02، العدد 10، 2017، ص 105.

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

7- اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجينية.

وانطلاقا مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية الإنتاج الوطني ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة.

وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر. وبذلك تتمثل الخاصية الأساسية لاتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها بأنها مصدر التزامات على القانون الداخلي ومن ثم العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء. ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات OMC و UE على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة منتجاتها لتمكين من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المنظمات العالمية. بالإضافة إلى الاهتمام بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدير.

### ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

إن السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتطبيق مبادئ اتفاقيات هذه الأخيرة والأخرى الخاصة بالشراكة الأوروبية ستؤدي إلى نتائج مؤثرة على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بما فيها مجمع صيدال بصفة خاصة وعلى نظام الصحة ككل بصفة عامة . وتمثل في:<sup>1</sup>

أ- **مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال:** هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم، تطوير وتطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء. هذه الاتفاقيات هي: اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة OTC\* والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات (SPS L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires). وترتبط أهمية هذه الاتفاقيات كثيرا بحقيقة تعرض واردات أو صادرات الأدوية إلى قوانين تقنية مفصلة وصارمة جدا. كما تشجع هذه الاتفاقيتين العمل بالمعايير العالمية كقاعدة للمقاييس التقنية التي تنظم من خلالها التجارة.

وفي إطار السعي لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية OTC و SPS ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستخضعها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء (الاستيراد بشكل خاص). وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء..،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 107-108 .

\* L'Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين. ولذلك تكون وزارة الصحة مسئولة لدراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

كما تهتم أساسا اتفاقية ADPIC\* ل-OM والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية. وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري. وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة. وتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد. ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الآتي :

- 1- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان؛
- 2- خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع؛
- 3- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المنظمات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛
- 4- خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما؛
- 5- الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول. كما تحتكر هذه المؤسسات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و 200 مليون دولار؛
- 6- يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية؛
- 7- احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛
- 8- حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن ثم تقليص الإنتاج؛
- 9- ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء.

\* Accord sur les aspects des droits de la propriétés intellectuelle liés au commerce

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا. ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

وفي الأخير يمكن القول، تتمثل مخاطر الاتفاقيات الدولية في الضغوطات المرتبطة بتسجيل الأدوية، إجراءات استيراد الأدوية، سياسة تشجيع الأدوية الجنيسة وأثر الانفتاح التجاري للسوق، في حين يبقى أثر تغيير القوانين الخاصة بنظام تسجيل الأدوية وسياسة تشجيع الدواء الجنيس من أهم الضغوطات التي يمكن التفاوض عليها والتي لها آثار بالغة الأهمية خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية صناعة الدواء بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة.

**-ضغوطات نظام تسجيل الأدوية :** يعتبر إدارة نظام التسجيل الأساس لكل نظام سوق الدواء، حيث يتم فيه اختيار موافقة أو رفض دخول الدواء في السوق سواء عن طريق الإنتاج أو الاستيراد. وبذلك يتم فيه التقاء المصالح التجارية وفي نفس الوقت انشغالات تسيير والمحافظة على الصحة العامة. وفي هذا المستوى تستجوب السلطات الصحية خلال تحضيرات مفاوضات الموافقة للدخول في المنظمة العالمية. كما تتركز عليه الرهانات الأساسية لشكل السوق المستقبلي للدواء.

وفي الواقع العملي، لا توجد معلومات من خلال تصريحات الإدارة الصحية عن اتجاه نمط إدارة التسجيلات وكيف سيتم تطورها في سياق الدخول إلى المنظمة العالمية. وحقيقة فإن نمط إدارة التسجيلات يشكل بعض الصعوبات والمرتبطة بالتأخر في إعطاء التعليمات الدورية، وبعدم احترام التعليمات الموجودة، وبصفة عامة ترتبط بغياب الشفافية في القرارات ورد فعل ضعيف من طرف الإدارة المسؤولة في اتجاه مسألة أساسية، وعليه يمكن أن تسوء حالات القصور في إدارة التسجيلات من خلال القيود الإضافية التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية ومن ثم ضرورة التزام الجزائر بها.

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد. وعليه يجب الاستعانة بخبرة دولية لتدعيم مجموعة العمل (مسئولي

## الفصل الرابع: تحديد السلوكيات الإستراتيجية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر

وزارة الصحة ) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتفادي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

- **السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجنيسة:** يساهم تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة في انخراط إجراءات تشجيع الأدوية الجنيسة ومن ثم انخراط القدرة التنافسية لصيدال بما أنها منظمة لإنتاج وتسويق الأدوية الجنيسة ونظريا، يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجنيسة على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة. ولذلك يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي تفتقده الأدوية الجنيسة في الجزائر. وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجنيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة. كما تشترك في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعي، البحث العلمي، وكالة الملكية الصناعية... الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المنظمة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجنيسة. ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على هذا العمل. كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني. ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيسة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى المنظمة. وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيس. كما يؤسف أيضا عدم إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية. ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار) المؤسسات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المؤسسات المحلية. ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة. ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيسة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

ومما سبق يمكن القول بأن الآثار والمخاطر التي تفرضها تطبيق اتفاقيات OMC و UE وخاصة الاتفاقيات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية تشير إلى ضعف تنافسية مجمع صيدال. وذلك يؤدي إلى وجوب الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي سوف تلقي العبء أكثر على المجمع نتيجة أن الأدوية الأجنبية سوف تدخل للسوق الجزائري بأسعار تقل عن أسعار المجمع وجودة أعلى.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح وضع مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر في ظل سوق مفتوح دائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، مرتبطاً بأن يكون تنافسياً في السوق الوطني والعالمي، ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تعزيز قدرته التنافسية، لذا جاء هذا الفصل حول تحديد السلوكيات الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال في ظل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر. ومن خلال ما تطرقنا إليه توصلنا إلى أن مجمع صيدال يحتل المرتبة الأولى على المستوى المحلي من خلال النتائج المحققة.

ثم قمنا بتحليل البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف للمجمع، وقد أظهرت نتائج التحليل التنافسي في تحليل البيئة الخارجية للمجمع، بأن له فرص سوقية يمكن استغلالها، ويواجه في نفس الوقت تهديدات يجب تجنبها من أجل الاستمرار.

وبالأخذ بعين الاعتبار مما سبق فإن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مجمع صيدال محدودة لبلوغ التكيف الذي يضمن التنافسية وديمومة اكتساب المزايا التنافسية، فلقد وجدنا أن المجمع يتجه إلى إتباع إستراتيجيتي التركيز والسيطرة بالتكاليف. إضافة إلى البحث والتطوير الذي يعتبر الإستراتيجية المثلى للمؤسسات المصنعة للأدوية بالرغم من اعتماد عملية البحث والتطوير بالمجمع على تطوير الأدوية الجنيصة، وعلى نقل التكنولوجيا، وهذا يعني الاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات والخبرات التكنولوجية الجديدة. وأمام هذه الوضعية يحاول مجمع صيدال تبني إستراتيجية تطوير داخلي للمنتجات الجديدة، أو بالقيام بعقد اتفاقيات شراكة، أو اتفاقيات عقود الترخيص تكون كخيار تنافسي واستراتيجي للدفاع عن الحصة السوقية واكتساب التكنولوجيات في ميدان الصناعة الدوائية. أما الخيار الإستراتيجي الذي أصبح الأكثر قبولا هو خيار الشراكة والتحالفات فمعظم مؤسسات القطاع ومنها مجمع صيدال الذي يسعى إلى خيار الشراكة والتحالفات مع المتعاملين المحليين وبالأخص مع المتعاملين الأجانب الذين لهم خبرة وتواجد قوي في أسواقهم من أجل نقل الخبرة والتكنولوجيات إليه.

ثم تم قياس تنافسية المجمع بتطبيق مؤشرات قياس. وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها هي عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي والوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة (الأدوية الأصلية) وذلك بالرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج.

وفي محاولة للبحث عن أسباب ضعف تنافسية صيدال، تم التوصل إلى أن تشابك عدة عوامل داخلية وخارجية والتي يصعب تحديد مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا المستوى.

# الخاتمة

تواجه المؤسسات الصناعية ضغوطا بيئية تنافسية متزايدة، تهدد مكانتها وبقائها في الصناعة، مما يدفع بها إلى التعرف على المتغيرات المتعلقة بهيكل المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، وذلك سعيا لوضع وانتهاج سلوكيات إستراتيجية تناسب وضعها التنافسي وتمكن من خلالها من تحقيق التفوق التنافسي.

ويختلف شكل المنافسة باختلاف هيكل الصناعة وأبعاده المختلفة مثل التركيز الصناعي، عوائق الدخول، تمييز المنتجات..، إضافة إلى القوى المحركة والمؤثرة في هيكل المنافسة. لذلك يجب على المؤسسة أن تراعي هذه العوامل ودراساتها بدقة حتى تتمكن من تبني الخيار الإستراتيجي المناسب بناء على متغيرات وعوامل هيكل الصناعة التي تفرزها لها إما فرصا يجب استغلالها لتحقيق أهدافها، أو تهديدات يتحتم على المؤسسات تجنبها والحد من أثارها، مع مراعاة مختلف عناصر بيئتها الداخلية، هذه العناصر التي يمكن أن تكون نقاط قوة تدعم نجاح المؤسسة أو نقاط ضعف تثقل كاهل المؤسسة وتعرقل نجاحها. من هنا كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين هيكل المنافسة في الصناعة والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات .

حيث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال جانبيين أحدهما نظري تعلق أساسا بالتعرض لمختلف النماذج المفسرة لهيكل المنافسة في الصناعة، سلوك المؤسسات والخيارات الإستراتيجية التنافسية في الصناعة، كما قمنا بتحليل دور هيكل المنافسة في الصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي المناسب للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة قمنا من خلاله بتقديم عام للصناعة الدوائية العالمية والجزائرية، ثم قمنا بالتحليل الهيكلي لصناعة الدواء في الجزائر وفق نموذج الاقتصاد الصناعي المعروف بـ"SCP"، وباستخدام نموذج بورتر وأخيرا تحديد خريطة القطاع للصناعة الدوائية (من خلال تحديد المجموعات الإستراتيجية). إضافة إلى تحديد السلوك الإستراتيجي التنافسي لمجمع صيدال وتحليل مستوى تنافسيته في الصناعة. حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1-المنافسة تعني حالة المزاومة أو الصراع بين عدة مؤسسات أو أطراف التي تمثل قوى التنافس، والتي تتضمن مختلف العلاقات التي تنشأ بينها، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة



## الختامة

سوقية أكبر، وذلك باستخدام مجموعة من السياسات والسلوكيات ( كالسياسات السعرية، الإنتاج، الإعلان، الجودة، ....) ؛

2- القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين؛  
3- يرتكز التحليل الاقتصادي الصناعي في عملية التحليل على نموذج الهيكل-السلوك-الأداء (المعروف بنموذج SCP)، حيث يتم تحليل خصائص كل عنصر من العناصر الثلاثة المكونة له من جهة، ومن جهة أخرى يتم تحليل العلاقة التي تربط بين تلك العناصر؛

4- يعبر هيكل الصناعة عن طبيعة المنافسة القائمة في صناعة ما، وتحدد ملامح هيكل الصناعة بالاعتماد على مؤشرات أساسية هي: تركيز الصناعة، عوائق الدخول، تمييز المنتجات؛

5- تستمد نظرية "Porter" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، إذ يرى أن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي خاضعة لمجموعة من القوى المؤثرة فيها والمحددة لسلوكها التنافسي، وهي التي تحكم بصورة حاسمة هيكل الصناعة ومدى جاذبيته؛

6- تحليل المنافسة في القطاع يستند أيضا إلى رسم خريطة القطاع (هيكل القطاع)، لأنه يعتبر من الأدوات الهامة في التحليل وهو يعد جسرا بين تحليل القطاع ككل من جهة وبين تحديد وضعية المؤسسة من جهة أخرى، لأن هيكل المنافسة في القطاع يتحدد من خلال هندسة مجموعاته الإستراتيجية؛

7- الإستراتيجية هي خطة لمواجهة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك بهدف البحث عن موقع تنافسي مستدام ضد قوى المنافسة؛

8- تعتبر عملية الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن المؤسسة من اختيار إستراتيجية من بين مجموعة من البدائل المتاحة، التي تتلائم مع المؤسسة وقيمتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، بما ينسجم مع نتائج التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، فضلا عن عوامل الصناعة وتحليل قوى التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة ؛

9- يتحدد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات بحسب نمط هيكل المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، وانعكاس ذلك على السلوكيات السعرية والإنتاجية والتنافسية، فهذه السلوكيات تعتمد على تحليل التوازن، من أجل تحقيق أهدافها والرفع من قدرتها التنافسية؛

## الختامة

10- إن بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها تبني احدي الاستراتيجيات العامة للتنافس، باعتبارها تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة القائمة في الصناعة؛

11- يوجد أمام المؤسسة عدة بدائل إستراتيجية فقد تسيير على نفس النهج وبذلك تتبع إستراتيجية الاستقرار، وقد تتوافر وتساعدنا بعض الظروف فتتبع إحدى استراتيجيات النمو (التوسع)، ولسوء بعض الظروف الداخلية والخارجية قد تتبع المؤسسة إحدى استراتيجيات الانكماش، أو تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت تناسب مع الغرض الرئيسي لها وهي (الإستراتيجية المركبة) .

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

1- من أهم التحديات التي تواجه صناعة الدواء خاصة الجزائر ظاهرة الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين بعض الشركات الدوائية العالمية مما يجعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات، وكذا اتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS التي نصت على حماية المنتج النهائي وطريقة التصنيع لمدة 20 عاما؛

2- هيمنة المؤسسات الدوائية العالمية على صناعة الدواء على الصعيد العالمي، فقد ساهمت هذه المؤسسات في تشجيع انفتاح الأسواق الوطنية والسعي للقيام بالشراكة مع المؤسسات ؛

3- تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة، حيث تتميز هذه الصناعة بتطور مستمر من خلال دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، بالإضافة إلى تطور حجم سوق الدواء في الجزائر نتيجة زيادة الطلب واستهلاك الدواء؛

4- يتميز هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر بالمنافسة الاحتكارية، وهذا استنادا لبعض مؤشرات التركيز الصناعي، حيث تسيطر عليه مجموعة من المؤسسات يصل عددها إلى 62 مؤسسة، إلا أنها لم تحقق سوى نسبة 37% من التغطية المحلية، ولم تحقق هذه المؤسسات إلا 25% من رقم الأعمال الكلي لسوق؛

5- من خلال تحليل هيكل قطاع صناعة الأدوية في الجزائر تم التعرف على القوى التنافسية، وتم التوصل إلى أن هناك منافسة حادة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين، وتهديدا قويا من قبل المنتجات البديلة(الأساليب والأعشاب الطبيعية، المنتجات الكيميائية)، وتهديدا من طرف الزبائن والموردين حيث أن 99% من المواد الأولية هي مستوردة من الخارج؛

## الختام

- 6- تبين أن الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في صناعة الدواء. ومن ثم فيمكن وصف هذه الصناعة بأنها غير قادرة حاليا على المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي؛
- 7- في تحليل هيكل صناعة الدواء في الجزائر، تبين بأنه على الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية هذه الصناعة، غير أن هذه الأخيرة تتمتع بالعديد من مواطن القوة والفرص والإمكانيات المتميزة التي تؤهلها للنجاح وتخطي العقبات والتهديدات في ظل بيئة تنافسية؛
- 8- يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيدين المحلي والدولي، ومن أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر؛
- 9- في ظل البيئة التنافسية لقطاع صناعة الدواء في الجزائر يواجه مجمع صيدال منافسة شديدة من قبل المنافسين في القطاع؛
- 10- إتباع المجمع إستراتيجية التقليد "نفس المنتج بسعر أقل"، والتي تعتبر حسب موقف صيدال التنافسي الإستراتيجية الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزاياه التنافسية؛
- 11- إتباع مجمع صيدال لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف للأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة، وإستراتيجية التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة للأصناف العلاجية للأمراض المزمنة؛
- 12- رغم تكثيف عقود الشراكة والتحالفات الإستراتيجية من طرف مجمع صيدال، إلا أنه يبقى عاجز عن منافسة المخابر الأجنبية؛
- 13- من خلال قياس تنافسية مجمع صيدال، تبين لنا انه غير قادر على الاحتفاظ بتفوقه في السوق الوطنية نتيجة للمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأجنبية، وذلك بالرغم من ريادته لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، وهذا ما هو إلا انعكاس للميزة التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. وتؤكد مؤشرات الحصة السوقية لمجمع صيدال عدم قدرته التنافسية في السوق العالمية والمحلية ؛
- 14- وفي محاولة للبحث عن أسباب ضعف تنافسية صيدال، تم التوصل إلى عدة عوامل داخلية وخارجية، التي تمثلت في الضغوطات التي تحملها مشاريع اتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. كما تتمثل اتفاقيتي OTC و SPS أكبر تهديد خارجي لها. وبذلك تفرض هذه الاتفاقيات الانضباط بالقوانين المنصوص عليها والتي تؤثر على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بصفة عامة وعلى مجمع صيدال بصفة خاصة.

انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يمكننا الاعتماد على نماذج التحليل الهيكلي للمنافسة في الصناعة، للتعرف على عوامل هيكل الصناعة وتحديد قوى المنافسة.

لكي نتعرف على هيكل وقوى المنافسة في الصناعة يمكننا الاعتماد على عدة نماذج ومقاييس لتحليل هيكل المنافسة في الصناعة منها: مقاييس التركيز الصناعي؛ التعرف على عوائق الدخول والخروج من الصناعة، معرفة القوى المحركة في الصناعة بتطبيق نموذج القوى الخمس لـ Porter، إضافة إلى معرفة المجموعات الإستراتيجية لهيكل المنافسة في القطاع، وتحليل الماسة لـ Porter، وهذا يعني صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تعتبر الخصائص الهيكلية للصناعة محدداً للسلوكيات الإستراتيجية التنافسية المتبناة من طرف المؤسسة في الصناعة.

تقوم المؤسسات بتحديد السلوكيات الإستراتيجية التنافسية بناءً على المزايا التنافسية التي تملكها من خلال تحليل البيئة الداخلية، وعلى النطاق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه من خلال تحليل قوى المنافسة المشكلة لهيكل الصناعة وذلك باستغلال الفرص المتاحة في هذه الصناعة، وتجنب التهديدات التي تواجهها. مما يعني ثبوت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: خصائص المنافسة الهيكلية في قطاع صناعة الدواء في الجزائر يمكن أن تؤثر على استقرار وتنافسية مجمع صيدال.

تتسم الوضعية العامة لصناعة الدواء في الجزائر بالانفتاح على المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي أدى إلى تغيرات جذرية في هيكل سوق الدواء. وفي ظل هذه البيئة التنافسية لهذه الصناعة (62 مؤسسة منها 57 وحدة قيد النشاط، 23 وحدة للتعبئة والتغليف، 49 مستورد)، يتميز هيكل الصناعة الدوائية بالمنافسة الاحتكارية، حيث يواجه المجمع منافسة شرسة وأحياناً غير مشروعة. كما يواجه بشكل خاص تهديدات من طرف المخابر الكبرى التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية المعتبرة في مجال البحث والتطوير والميزانية الهامة المخصصة لترقية الدواء، استطاعت الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الابتكار العلاجي وتطوير أدوية جديدة التي تعتبر أساس نشاط صناعة الدواء. وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأنه تم إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تؤكد على أن هيكل المنافسة على مستوى صناعة الدواء في الجزائر يؤثر على تنافسية مجمع صيدال.

## الختام

الفرضية الرابعة: يعتبر التحالف والشراكة البديل الاستراتيجي الملائم بين المؤسسات الدوائية العالمية ومجمع صيدال بصفة خاصة ضرورة معاصرة للتغلب على التهديدات ومواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وركيزة مهمة للاندماج في الاقتصاد العالمي.

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للشراكة والتحالفات الإستراتيجية، حيث أبرم العديد منها، نظرا لإمكانياته التي مكنته من استقطاب الكثير من الحلفاء، سعيا منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائري، وتوسيع نطاق وجوده إلى الأسواق الأجنبية، وبهذا تعتبر الفرضية صحيحة.

### التوصيات:

انطلاقا مما سبق نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية:

### توصيات بالنسبة للصناعة الدوائية الوطنية:

- 1- ضرورة دمج المؤسسات الدوائية الوطنية لتحقيق التكامل والدعم لتنافسية صناعة الدواء في الجزائر؛
- 2- وضع حوافز خاصة للاستثمارات في مجال تكنولوجيا صناعة الدواء؛
- 3- أهمية الاندماج مع المؤسسات الدوائية الأخرى لتكوين كتلتات قادرة على القيام بالأبحاث والتطوير ومن ثم منافسة المنتجات العالمية؛
- 4- تدعيم الدولة لقطاع صناعة الدواء وتشجيع الصناعة المحلية من أجل تقليل الواردات؛
- 5- وضع حوافز للاستثمارات في مجال صناعة الدواء.

### توصيات بالنسبة لمجمع صيدال:

- 1- ضرورة الاندماج في السوق العالمي، والتعامل بإيجابية مع ظروف العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وما ينشأ عنها من متطلبات أساسية ينبغي توفرها في المجمع، حتى يستطيع مواجهة المؤسسات الدوائية العالمية التي يتنافس معها ليس في الأسواق الدولية وإنما في سوق الدواء الجزائري؛
- 2- ضرورة وضع إدارة خاصة بالمنافسة وذلك من أجل تقييم تنافسية مجمع صيدال، وذلك باعتماد الأدوات والمقاربات الحديثة التي تعتمد على التحليل التنافسي كضرورة ونظام يمكن أن يخفف من حدة الضغوط التنافسية؛

- 3- ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛
- 4- الاهتمام أكثر بأنشطة البحوث والتطوير ورفع نسبة الإنفاق عليها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛
- 5- رغم ما يجلبه الاعتماد على إنتاج الأدوية الجنيصة للمجمع من فوائد أهمها تقليص تكلفة ومدة تطوير الدواء، إلا أن ذلك يعني تبعية المجمع بصفة كبيرة لغيره، وعليه نقترح زيادة الاهتمام ببعض مجالات الأبحاث المهمة مثل التكنولوجيا الحيوية "Biotechnology"، حتى يمكن للمجمع الحصول على استقلالية أكبر واكتشاف أدوية جديدة، انطلاقاً مما يتوفر عليه من إمكانيات وكفاءات بشرية معتبرة.

### أفاق البحث:

أثناء القيام بمعالجة إشكالية البحث، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال هي:

- 1- تحليل هيكل - سلوك - أداء الصناعة الدوائية الجزائرية.
- 2- تأثير هيكل الصناعة الدوائية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال.
- 3- تأثير المنافسة العالمية على الصناعة الدوائية الجزائرية.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية :

#### I. الكتب:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن ، 2002.
- 2- أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات- في الصناعة والخدمات-، الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1999.
- 4- أحمد ماهر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- 6- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقه، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- 7- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001.
- 8- بشير عباس محمود العلق، إدارة التسويق الصيدلاني - منظومة قطاع الدواء والأجهزة والمستلزمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية - ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009 .
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 10- جابر محمد البدور، عبد الغفور إبراهيم احمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط4 ، دار آمنة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 11- جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الاداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 13- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2009.
- 14- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.



## قائمة المراجع

- 15- رضا صاحب أبو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- رضوان مصطفى، احمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- 17- روبرت.أ.بتس وديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 18- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
- 19- زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ودراسة حالات)، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 20- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
- 21- شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 22- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل، الأردن، 2014.
- 25- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995.
- 26- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، الطبعة 8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 27- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية( نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 28- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

## قائمة المراجع

- 29- فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 30- فليح حسن خلف، الاقتصاد الجزئي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 31- كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 32- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004.
- 33- محسن محمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 34- محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 35- محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2016.
- 36- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 37- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 38- منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الإستراتيجية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39- مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة-الجمهورية اللبنانية، 2016.
- 40- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة -، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 41- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 42- نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 43- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، الطبعة الثانية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 44- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 45- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.

## قائمة المراجع

46- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

47- يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.

### II. أطروحات الدكتوراه:

1- حمزة رملي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعة الدوائية-دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.

2- سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

3- سلاف رحال ، الإبتكار والتنافسية المستدامة،-دراسة حالة مجموعة سونطراك-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

4- عادل مياح ، السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة: الصناعة الدوائية العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018/2017.

5- فاطمة محبوب ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة كتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

6- محمد رضا بوسنه، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2014/2004)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015.

7- مورا حطاب ، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة-دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015.

## قائمة المراجع

- 8- نجوى حبه ، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014.
- 9- يحنية سملاي ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

### III. التظاهرات العلمية :

- 1- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 2- سامية حول ، زكية مقري ، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان، 2009.
- 3- عادل عرقابي ، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 4- عائشة عميش، علي حدادو ، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.
- 5- عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -حلة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع . حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.
- 6- العربي عطية، تدنيه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 8-9 مارس 2005.

## قائمة المراجع

- 7- عمار بن عيشي ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.
- 8- فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.
- 9- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 21-22 ماي 2002.
- 10- كمال رزيق ، ياسين قاسمي ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 11- ماجدة أحمد شلبي، حول اتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPs وصناعة الدواء في مصر.. الأبعاد والتحديات، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
- 12- محمد الأمين بن عزة ، محمد يتيم ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
- 13- محمد العربي بن لخضر ، عامر بن سالم ، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010.
- 14- محمد مدياني ، فاطمة الزهراء طلحاوي ، تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية دراسة مقارنة بين الدول (الجزائر-السعودية-ماليزيا)، الملتقى الدولي الخامس عشر للأعمال، الاستدامة والتنافسية في الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 18-20 ابريل 2016.
- 15- مداح عرابي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

## قائمة المراجع

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

16- مريم طالب ، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 08/09 نوفمبر 2010.

17- نصيرة راحف ، دور إستراتيجية الشراكة في النهوض بقطاع الصناعة الصيدلانية حالة مجمع صيدال، الملتقى الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 6-7 نوفمبر 2018.

18- محضية سملاي ، أحمد بلالي ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 3-4/05/2005.

### IV. المجالات والدوريات:

1- اسماعيل حجازي، نوال عداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، العدد الثاني(عدد خاص)، 2015.

2- أمال دردور، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري ضمن تقرير التنافسية العالمي دراسة تحليلية(2007-2016)، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، العدد08، سبتمبر 2017.

3- آيات الله مولحسان، سامية لحول، أثر حقوق الملكية الفكرية على تنافسية صناعة الأدوية الجينية في الجزائر، مجلة الإحياء، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، العدد21، جوان 2018.

4- حسنية يحياوي، البيوتكنولوجيا والصناعة الصيدلانية العربية :حالة الإمارات العربية المتحدة المغرب والجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 11، 2018.

## قائمة المراجع

- 5- سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03، ديسمبر 2015.
- 6- سامية لحول، راوية حناشي، التوجه بالعناقيد في دعم تنافسية صناعة الدواء كأسلوب للتنمية الصحية المستدامة في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، العدد 03، مارس 2016.
- 7- سلمى قطاف ، اتجاهات النمو في الأسواق الصيدلانية-دراسة مقارنة بين الصين والجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، العدد 16، 2016.
- 8- سمير بن عبد العزيز، عاشور مزريق، الحماية الفعالة للاقتصاد الوطني كإستراتيجية للشراكة والاستقطاب الصناعي(دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية في الجزائر)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، العدد 17، السادسي الثاني 2017.
- 9- شهاب علي طالب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، مجلة دراسات البصرة، جامعة البصرة، العراق، العدد 12، 2011.
- 10- الصادق بوشنافة ، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية- حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المركز الجامعي د. يحي فارس، المدية، العدد 05 ، جويلية 2011.
- 11- الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق إتفاقية حقوق الملكية الفكرية-حالة مجمع صيدال-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المركز الجامعي د. يحي فارس، المدية، العدد 05، جويلية 2011.
- 12- صدوقي غريسي، محمد رضا بوشيخي، اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS وصناعة الأدوية في الجزائر: الانعكاسات والأبعاد.
- 13- عادل دعاس، سفيان دلفوف، دور تدريب الموارد البشرية في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية من منظور التكاليف الخفية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، مجلد 03، العدد 05، ديسمبر 2017.

## قائمة المراجع

- 14- عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد04، ديسمبر2013.
- 15- عبد الحفيظ مسكين، خالد لتييم، أثر عولمة حماية براءة الاختراع على هيكل قطاع الصناعات الدوائية في الدول النامية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميله، العدد05، جوان 2017.
- 16- عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005.
- 17- عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ماي 2003.
- 18- عبد الوهاب بن بريكة ، عادل مياح ، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2011 .
- 19- العيد قريشي، لخضر مرغاد، التكامل العمودي كإستراتيجية لتحسين اداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد12، جوان 2017.
- 20- غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، المجلد03، العدد2014،01.
- 21- ليلي شيخة، تأثير حماية براءات الإختراع على صناعة الأدوية تجربة الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، العدد35، ديسمبر 2016.
- 22- مباركة سواكري، العربي عويسات، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات بين منطقي المقاولاتية والإبتكار-حالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، العدد02(عدد خاص)، 2015.
- 23- محمد الحافظ عيشوش، العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تنافسية قطاع صناعة الدواء، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزء02، العدد10-، 2017.



## قائمة المراجع

- 24- محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي،، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 25- محمد رضا بوسنة، تقييم المنافسة في الصناعة المصرفية في الجزائر بالاعتماد على نموذج Panzar & Rosse، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2017.
- 26- محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، 2003.
- 27- مداح عرايبي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال افريقيا. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013.
- 28- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011.
- 29- مورا حطاب، عبد الله غالم، واقع السياسات الصناعية لقطاع الأدوية في الجزائر، مجلة أفق علمية، المركز الجامعي بتمنراست، العدد 09، جوان 2014.
- 30- نجوى الحدي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الحلقة، العدد 22، 2015.
- 31- نجوى حبه، عبد الوهاب بن بريكة، الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 15، جوان 2014.

### V. تقارير ووثائق :

- 1- وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.
- 2- وثائق تعريفية داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، صادرة عن المركز سنة 2008.
- 3- وثيقة إعلامية داخلية صادرة عن مركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، سنة 2003.
- 4- وثيقة إعلامية داخلية صادرة عن مركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، سنة 2010.
- 5- وثائق خاصة بمجمع صيدال.
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 25 / 01 / 1995، العدد 09.

### VI. المقابلات:

- 1- شبوني أمال، مكلفة بالإعلام والاتصال بمركز البحث والتطوير، مجمع صيدال، الحراش، الجزائر.

**I. Ouvrages :**

- 1- Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, **économie industrielle** , 2ème edition, de boeck, Paris, 2008.
- 2- Emmanuel Métails, **Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique**, Département Management & Stratégie, Groupe EDHEC.
- 3- Fayard, P:**comprendre et appliquer Sun Tzu -la pensée stratégique chinoise :une sagesse en action-** , 2eme édition, Polia Edition Dunod, Paris,2007.
- 4- Gerard Garibaldi , **L'analyse Stratégique**, Edition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition,Paris, 2008.
- 5- Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Education Pearson, Paris, 2008.
- 6- Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Stratégique**, Public Union Edition, France,, 2000.
- 7- Godefroy Dang Nguyen, **Économie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995.
- 8- Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic.**
- 9- Ingham, Marc, **Management Stratégique et Compétitivité**, De Boeck Université Bruxelles, 1995.
- 10- Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 1998.
- 11- Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle -Eléments de méthode-**, OPU, Alger, 1993.
- 12- Jean Pierre Détrie et Autres, **strategor ( Politique General de l'entreprise)**, Dunod édition, France, 3<sup>ème</sup> édition, 1997.
- 13- Jean-Marie Chevalier, **Industrie, Encyclopédie économique.**
- 14- Jean-Marie Chevalier, **l économie industrielle et stratégies de entreprise**, Monchretien, paris, 2000.
- 15- *J-P helper-M-kalika, Management: stratégique et organisation, Vuibert, Paris, 2000.*
- 16- Kenneth D. George, Caroline Joll & E. L. Lynk, **Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change**, Fourth edition, Routledge, USA. 1992.

- 17- Laari-Salmela, Sari, **The process of strategy formation in software business: three cases from Kainuu region**, Finland. 2009.
- 18- M.Porter, **Les choix stratégiques et concurrence, Choix Stratégiques Et Concurrence**, Economica, Paris, 1982.
- 19- **management**, the free press, New York, USA, 1998.
- 20- Marmuse Christian, **Politique générale, Economica**, 2<sup>émé</sup> édition, Paris,1996.
- 21- Michael E. Porter, **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, the Free Press, New York, 1998.
- 22- Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
- 23- Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Edition Dunod, Paris,1999 .
- 24- Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie"**, Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, 2004.
- 25- Michel Gervais, **Stratégie De L'entreprise**, 5<sup>éme</sup> édition, Economica, France, 2003.
- 26- P. Batteau & autres, **Encyclopédie du management**, Tome 2, édition Vuibert, France, 1995.
- 27- Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management** ,8<sup>ème</sup>ed, ed Public-Union, France, 1994.
- 28- Raymond-Alain Thiétart, **La Stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Ediscience, Paris, 1993.
- 29- **Stratégor (Politique générale de l'entreprise)**, Dunod, Paris, 1997.
- 30- Thomas ,j .g., **strategic management :concepts ,practices and cases** ,NY :Harper and publishers ,1988.

## **II. Séminaire et Revues :**

- 1-Akki Alouani Aoumeur, **le Système d'Information Comptable et la Compétitivité de l'Entreprise**, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, département de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, 29-30/10/2002.
- 2- Alfred Sarbah, Doris Otu-Nyarko, **An Overview of the Design School of Strategic Management Strategy Formulation as a Process of Conception) An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception)** , Journal of Business and Management,Scientific Research, Vol.2 No.3,2014.

- 3- Amanda B. Delp, John W. Mayo, **The Evolution of “Competition”:** *Lessons for 21st Century Telecommunications Policy. Review of Industrial Organization*, 2016 .
- 4- Arthur Daemrich, **Where is the pharmacy to the world? International regulatory variation and pharmaceutical industry location**, Harvard business school, Working paper 09-118, 2009.
- 5- Brahmia Brahim, Yves Coppieters, Mahfoud Nacira, **Consommation de médicaments et maîtrise des dépenses de santé en Algérie**, Algerian Business Performance Review, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N° 11,2017
- 6- Brasseul.J, **La concurrence dans l’histoire économique Ce résultat**, qui formalise l’intuition, économie et management n° 125, Octobre 2007.
- 7- CHOUAL Imed Eddine, **Les PME dans le marché algérien du médicament, état des lieux et perspectives**, Journal of Economic Research, Université de Blida 2, n ° 14, juin 2016, P 36.
- 8- Cockburn J. Siggel E., **Une méthodologie d’analyse de la compétitivité**, Fiche technique N° 6, CODESRIA,Sénégal, Mai 1995.
- 9- Dragan Kesić, **Strategic analysis of the world pharmaceutical industry**, management, Vol 14, No1, Lipanj 2009.
- 10- ERIK STRØJER MADSEN, YANQING WU, **LOW R&D EFFICIENCY IN LARGE PHARMACEUTICAL COMPANIES**, American Journal of Medical Research, 3(2), 2016.
- 11- F.Bensebaa, **Actions stratégiques et réaction des entreprises**, Revue Management Vol 3, N°2,2000.
- 12- Farida ZIANI, Brahim BRAHAMIA , **La consommation de médicaments en Algérie entre croissance, financement et maîtrise** , Les cahiers du MECAS , N° 13, Décembre 2016.
- 13- H Mintzberg, **The strategy concept I: Five Ps for strategy**, California management review, 30(1), 1987.
- 14- Hax, A. C., & Majluf, N. S. **strategy and the strategy formation process. Interfaces, Strategic Management**.1986
- 15- Henry Mintzberg, Joseph Lampel, **Reflecting on the strategy process**, Sloan Management Review, Spring 1999.
- 16- Jacob A Bikker , Katharina Haaf, **Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature**, Economic & Financial Modelling, Vol 9, N° 2, 2002.
- 17- Jasper Blees, Ron Kemp, Jeroen Maas, Marco Mosselman, **Barriers to Entry Differences in barriers to entry for SMEsand large enterprises**, Research Report H200301, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, the Netherlands' Ministry of Economic Affairs, May 2003.

- 18- -Larry Davidson and Gennadiy Greblov, **The Pharmaceutical industry in the Global Economy**, Kelley School of Business, Indiana University, 2005.
- 19- Maurice SAÏAS, Emmanuel Métais, **Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N° 1, mars 2001.
- 20- Michel Porter, **What is Strategy?** Harvard Business Review, USA, nov-dec, 1996.
- 21- Ouerdia **BELLAHCENE**, Mohamed Yassine **FERFERA**, **LES EFFETS** Belahcene O., Ferfera Y., *Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur Algérien de l'industrie pharmaceutique*, Les cahiers de CREAD n°107-108, Alger, 2014.
- 22- Philippe Abecassis et Nathalie Coutinet, **Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques**, Centre d'analyse stratégique, Revue Horizons stratégiques, Numéro 7, Janvier- Mars2008.
- 23- R . Preston McAfee and other, **Economic and Antitrust Barriers to Entry** , Document de travail, December, 2003.
- 24- R. Preston McAfee, Hugo M. Mialon, Michael A. Williams, **What Is a Barrier to Entry?**, The American Economic Review, Vol 94, N° 2, May 2004.
- 25- Rachida MERAD, **Formations dans l'industrie pharmaceutique: un besoin urgent**, IN : Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, Alger ,22-23 Octobre 2007.
- 26- SNOUSSI Zoulikha, **LA POLITIQUE PUBLIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE : OUVERTURE VERSUS PROTECTIONNISME**.
- 27- Urban, S(Drucker,P): *Pensée économique et stratégie*, Revue management international, Printemps1998.
- 28- Zouied zohra, **Moving from «partnership for manufacturing» to partnership for innovation» in Algerian pharmaceutical industry: case of SAIDAL group**, International Journal of Business & Economic Strategy, 2014.

### **III. Documents et rapports**

- 1- ALGERIA, healthcare & life sciences review Pharmaceutical Executive, VOLUME 38, NUMBER 11, November 2018, P13.CNOP, **Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie**, Paris- France, 05/11/ 2008.
- 2- Contry Report : ALGERIA, Pharmaceutical Executive, NUMBER 11, Decembre 2014, P01
- 3- Evaluate Pharma, **World preview 2014**, june2014.
- 4- Evaluate Pharma, **World preview 2015**, 8th Edition june2015.

- 5- Evaluate Pharma, **World preview 2016**, 9th Edition, September 2016.
- 6- Evaluate Pharma, **World preview 2016**, May 2010.
- 7- Evaluate Pharma, **World preview 2013**, june 2013.
- 8- Evaluate Pharma, **World preview 2017**, 10th Edition, june 2017.
- 9- Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2003 A 2013, office national des statistiques – Alger – novembre 2014.
- 10- Groupe leem, **les entreprises du médicament en France**, bilan économique ,France Edition 2017.
- 11- Groupe Sidal: Nos performances au service de la santé.
- 12- Hocine Amalou et Chahrazed Dahache, **Industrie pharmaceutique**, recueil des fiches sous sectorielles, EDPME 2007.
- 13- Ims health institute, **The global use of medicines: Outlook through 2017**, IMS health Institute for Healthcare Informatics, November 2013.
- 14- Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, **L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes... dans le monde et en Algérie**, Algérie, Série rapports sectoriels, rapport sectoriel N°1, Janvier 2011.
- 15- Ministère de la sante de la population et de la reforme hospitalière, **politique de médicament en Algérie état des lieux et perspectives**, Colloque international sur les politiques de santé, Hôtel Aurassi, Alger 18 – 19 Janvier 2014.
- 16- Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la Pharmacie .
- 17- Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma EL ALAMI EL FELOUSSE, **Vers un marché maghrébin du médicament**, IPEMED, Février 2015.
- 18- office national des statistiques – Alger – novembre 2015.
- 19- Ouerdia BELHACENE et Mohamed Yassine FERFERA, **Les effets contrastes de l'implication des laboratoires étrangères dans l'industrie pharmaceutique algérienne**, Algérie, Colloque international : Cinquante ans d'expériences de développement Etat- Economie- Santé, 2012.
- 20- Pharmaceutical executive home, **The world's top 50 pharmaceutical companies**, May 2006, May 2011, June 2016.
- 21- Plan Stratégique a long terme, 2002- 2011, groupe saidal.
- 22- Rapport de gestion de groupe saidal, 1999.
- 23- Rapport de gestion, groupe saidal, 2001
- 24- Rapport de gestion, groupe saidal, 2002.
- 25- Rapport de gestion, groupe saidal, 2003.

- 26- Rapport de gestion, groupe saidal, 2004.
- 27- Rapport de gestion, groupe saidal, 2005.
- 28- Rapport de gestion, groupe saidal, 2006.
- 29- Rapport de gestion, groupe saidal, 2007.
- 30- Rapport de gestion, groupe saidal, 2008.
- 31- Rapport de gestion, groupe saidal, 2009.
- 32- Rapport de gestion, groupe saidal, 2010.
- 33- Rapport de gestion, groupe saidal, 2011.
- 34- Rapport de gestion, groupe saidal, 2012.
- 35- Rapport de gestion, groupe saidal, 2013.
- 36- Rapport de gestion, groupe saidal, 2014.
- 37- Rapport de gestion, groupe saidal, 2015.
- 38- Rapport de gestion, groupe saidal, 2016.
- 39- saidal news, bulletin d'information interne du groupe saidal, n<sup>o</sup>6, janvier-février 2004.
- 40- saidal news, bulletin d'information interne du groupe saidal, n<sup>o</sup>6, décembre-janvier 2003.
- 41- saidal news, juin, 2003.
- 42- Saidal: Synthèse active, 2000.
- 43- UNOP, L'organisation du marché national des médicaments. Difficultés et perspectives annoncées faces aux échéances de l'application de l'accord d'association avec l'union européenne et l'entrée de l'Algérie à l'OMC. Septembre 2005.
- 44- Waseem Noor and Michael Kleinrock, **Pharm exec 50 2013**, May 2013, P.1, <http://www.imsconsultinggroup.com/deployedfiles/consulting/Global/Content/How%20We%20Help/Strategy%20&%20Portfolio/PharmExecpharma50.pdf>
- 45- WHO, **The world medicines situation 2004**.

#### IV. Cites Internet

- 1- Annette Obin, *Ecoles De Strategie Selon Mintzberg* « Note De Lecture De Voyage En Pays Stratégique, L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique », Edition Village mondial, 1999. [www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lecolesdestrategie.pdf](http://www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lecolesdestrategie.pdf)
- 2- -De l'industrie aux achats groupés, P.304, <https://www.apesquebec.org/sites/default/files/lapes/histoire/histoire-de-la-pharmacie-hospitaliere-au-quebec/6446.pdf>
- 3- Group Saidal, [www.Saidalgroup.com](http://www.Saidalgroup.com)
- 4- Group Saidal, [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

- 5- [http://ar.wikipedia.org/wiki/صناعة\\_الدواء](http://ar.wikipedia.org/wiki/صناعة_الدواء) .
- 6- Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes, Centre National de l'Informatique et des Statistiques : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, 2016.
- 7- Rachid GHEBBI, Le marché algérien des médicament majoritairement couvert par les importations, [http://www.lechiffredaffaires.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17021:rachid-ghebbi-docteur-en-pharmacie-expert-industriel--lle-marche-algerien-du-medicament-majoritairement-couvert-par-limportationr&catid=1:a-la-une&Itemid=5](http://www.lechiffredaffaires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17021:rachid-ghebbi-docteur-en-pharmacie-expert-industriel--lle-marche-algerien-du-medicament-majoritairement-couvert-par-limportationr&catid=1:a-la-une&Itemid=5)
- 8- -Ravi Vij, **Pharma Industry Merger And Acquisition Analysis 1995 To 2015**, <http://revenuesandprofits.com/pharma-industry-merger-and-acquisition-analysis-1995-2015>
- 9- Statistiques Economiques (ONS) Office national des statistiques .[www.ons.dz/-Statistiques-Economique](http://www.ons.dz/-Statistiques-Economique)
- 10- Total Unaudited and Audited Global Pharmaceutical Market By Region.
- 11- UN,Comtrade database, <http://comtrade.un.org/db/dqQuickQuery.aspx?cc=30&px=H4&r=12&y=2012&rg=1,2&so=9999>
- 12- WHO, Local Production for Access to Medical Products: Developing a Framework to Improve Public Health (Geneva: WHO, 2011), p.15 . [http://ictsd.org/downloads/2011/12/local\\_production\\_policy\\_framework.pdf](http://ictsd.org/downloads/2011/12/local_production_policy_framework.pdf), Last.
- 13- [www.imshealth.com](http://www.imshealth.com)
- 14- [www.imshealth.com/deployedfiles/ims/Global/Content/Corporate/Press-2011-2016.pdf](http://www.imshealth.com/deployedfiles/ims/Global/Content/Corporate/Press-2011-2016.pdf).
- 15- أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: [www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114](http://www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114)
- 16- Statista Fr, (2017), Le portail de statistiques : IMS Health, disponible à : <https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial>
- 17- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على الموقع الالكتروني: <http://www.andi.dz>
- 18- التقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري على الموقع: <http://www.bank-of-algeria.dz/>